

Jarosław Brach

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CHIŃSCY PRODUCENCI AUTOBUSÓW NA RYNKU OGÓLNOŚWIATOWYM, W TYM EUROPEJSKIM I POLSKIM, JAKO PRZYKŁAD PROCESU INTERNACJONALIZACJI I GLOBALIZACJI¹

Streszczenie: Celem tego artykułu jest ukazanie, jak w warunkach globalizacji gospodarki światowej chiński przemysł autobusowy, o którym jeszcze dwie, trzy dekady temu, poza wąskim gronem fachowców, w krajach wysoko rozwiniętych nikt nie słyszał, staje się dziś coraz poważniejszym graczem na arenie międzynarodowej. Do tego graczem dysponującym nowoczesnym zapleczem wytwórczym, nowoczesnymi produktami, znacznymi zasobami finansowymi oraz cechującym się konsekwencją i wytrwałością w działaniu. Dobry tego przykład stanowi korporacja King Long, która powstała zaledwie 20 lat temu, a już należy do trójki największych firm w sektorze na świecie i sprzedaje swe wyroby w ponad 50 państwach na 5 kontynentach.

Słowa kluczowe: Chiny, autobus, King Long, internacjonalizacja, globalizacja.

1. Wstęp

Jedną z gospodarek, która najwięcej skorzystała na procesie globalizacji, jest gospodarka chińska. Odniosła ona bowiem ze zjawisk związanych z tym procesem, w tym ułatwień w przepływie kapitału, większej otwartości wielu rynków narodowych oraz znoszenia licznych barier w dostępie do najnowszych rozwiązań i technologii, korzyści co najmniej trojakiego rodzaju. Po pierwsze – dzięki reglamentowanemu przez miejscowe władze – ściśle kontrolowanemu i właściwie ukierunkowanemu otwarciu na świat w umiejętny sposób mogła pozyskać wiele przodujących opracowań oraz stała się jednym z najbardziej liczących się na świecie odbiorców inwestycji zagranicznych. Po drugie – realizowane przez czołowe, zachodnie koncerny oraz

¹ Artykuł ten w znacznym stopniu został oparty na wynikach badań autora, w tym wielu rozmowach, które przeprowadził jako zawodowy dziennikarz z przedstawicielami firm chińskich i europejskich podczas różnego rodzaju wystaw i targów oraz nieformalnych spotkań. Wyniki tych rozmów, poza tym artykułem, nie były dotychczas upubliczniane w formie pisemnej.

własne podmioty inwestycje w kluczowych dla stopnia rozwoju kraju dziedzinach pozwoliły jej nie tylko na szybki wzrost, ale i znaczący rozwój, przy czym, ze względu na lokalne uwarunkowania, główne centra przemysłowe wciąż mają wyspowy charakter. I po trzecie – w wyniku redukcji luki technologicznej jest dziś kojarzona z eksportem nie tylko towarów nisko przetworzonych i wymagających znacznego wkładu siły roboczej, takich jak odzież i obuwie czy artykuły biurowe, lecz także wysoko zaawansowanych pod względem technologicznym, takich jak komputery lub sprzęt audio-wideo. Coraz większe sukcesy na rynku międzynarodowym przedsiębiorstwa z Chin odnoszą także w takich sektorach, jak motoryzacja.

Z przemysłu skupionego początkowo głównie na rynku rodzimym, przemysł chiński stał się więc przemysłem mocno nastawionym na ekspansję zagraniczną. Niemniej jednak, w zależności od branży, jest on już bądź dopiero staje się istotnym podmiotem danego rynku w globalizującej się gospodarce światowej. Jedną z takich branż, w której Chińczycy są agresywnymi graczami, pomimo że dopiero rozpoczynają internacjonalizację zmierzającą, w zależności od zmian w potencjale globalizacyjnym sektora, do pełnej globalizacji, jest branża autobusowa.

2. Etapy rozwoju chińskiego przemysłu autobusowego

2.1. Okres do połowy lat 80. XX wieku

Przez kilka dekad, praktycznie do końca lat 80. i początku 90. ubiegłego wieku, o chińskim przemyśle motoryzacyjnym, w tym przemyśle pojazdów użytkowych, a w jego ramach dziale autobusów, w Europie i na innych rynkach wysoko rozwiniętych wiadomo było, poza nielicznymi przypadkami, raczej niewiele. Sytuacja taka wynikała z co najmniej trzech przyczyn. Przede wszystkim pod względem poziomu rozwoju technologicznego chińskie produkty i techniki wytwórcze były bardzo zacofane. Przez długi czas opierały się na radzieckich, swoją drogą też zapóźnionych, wzorcach, w wyniku czego luka technologiczna wynosiła dwie, trzy generacje w stosunku do najlepszych rozwiązań oferowanych od lat 50. do końca 80. przez przodujące zachodnie koncerny. Do tego w czasie rewolucji kulturalnej Chiny praktycznie zamknęły się na świat, w następstwie czego ich zapóźnienie jeszcze wzrosło, a zakres wymiany informacji i kontaktów biznesowych z otoczeniem zewnętrznym, w tym szczególnie z krajami kapitalistycznymi, uległ dalszemu ograniczeniu. Poza tym przez lata chińskie wytwórnie pojazdów użytkowych, w tym autobusów, pomijając poziom reprezentowanego zaawansowania technologicznego i uzyskiwanej jakości, były skupione praktycznie wyłącznie na rodzimym rynku. Jego potrzeby okazywały się bowiem tak ogromne, że ilość pojazdów rokrocznie opuszczających bramy poszczególnych fabryk nie zaspokajała wewnętrznego popytu. W rezultacie o eksporcie nie mogło być mowy.

2.2 Okres od połowy lat 80. do połowy lat 90. XX wieku

Początkowa sytuacja w chińskim sektorze autobusowym zaczęła się zmieniać w drugiej połowie lat 80. Wiązało się to z realizowaną przez władze i dotyczącą m.in. całej branży pojazdów użytkowych, zatem i autobusów, polityką stopniowego, reglamentowanego i ściśle nadzorowanego otwarcia na świat. Przy czym proces ten w dość przemyślany sposób zachodził w odniesieniu do obu ówczesnych głównych układów gospodarczych i przebiegał dwutorowo. W krajach socjalistycznych nabywano przeważnie wyroby gotowe. Przykładowo Polska w ramach podpisanych umów clearingowych wysłała pewną partię w miarę jeszcze wówczas nowoczesnych, opartych na zakupionej w latach 70. we francuskiej firmie Berliet licencji, 12-metrowych autobusów turystycznych Jelcz serii PR110T. Jednocześnie Chińczycy nawiązali bliższą współpracę z wybranymi, renomowanymi koncernami zachodnimi. W tym przypadku kwestia nie dotyczyła jednak zakupu kompletnych pojazdów, lecz wejścia w posiadanie licencji na ich produkcję. Takie umowy zostały podpisane m.in. z niemieckimi firmami Setra i Neoplan.

2.3. Okres od połowy lat 90. XX wieku do dziś

Kolejny, trzeci etap w rozwoju chińskiego przemysłu autobusowego rozpoczął się w latach 90. i trwa do dziś. Jego głównymi cechami są:

- stały, niezwykle dynamiczny rozwój bazy produkcyjnej. Wznoszone są nowe wytwórnie, zdolne rocznie wyprodukować nawet kilka czy kilkanaście tysięcy egzemplarzy, co w tej branży obecnie należy do rzadkości. Przykładowo najważniejsze europejskie fabryki zachodnich potentatów dysponują teoretycznym, gdyż zazwyczaj do końca nie wykorzystanym, potencjałem wytwórczym określonym na 500-3000 sztuk rocznie;
- znaczne otwarcie się na dostawców kluczowych komponentów, tj. silników, osi czy skrzyń biegów. W Chinach mają dziś swe zakłady tak liczące się światowe koncerny, jak ZF, Meritor, Dana, Wabco czy Cummins. Prócz tego, wraz z przyjęciem tych koncernów oraz rozwijaniem przez nie produkcji na miejscu, wytwórnie w Państwie Środka zaczęły zakładać dostawcy akcesoriów i wyposażenia;
- przechodzenie od produkcji opartej na licencjach do opartej na własnych pracach projektowo-badawczo-rozwojowych. Niemniej jednak w przypadku Chin termin „własne prace” należy rozumieć dwojako. Z jednej strony w dalszym ciągu Chińczycy bez większych skrupułów piracko kopiują modele oferowane przez zachodnie przedsiębiorstwa, wiedząc doskonale, że przed miejscowymi sądami pokrzywdzeni nie mają większych szans na udowodnienie swoich racji i tym samym skuteczne dochodzenie odszkodowań za nieraz ewidentną kradzież własności intelektualnej. Dotkliwie przekonał się o tym m.in. niemiecki NEO-MAN, którego autobusy obu marek, tj. MAN (zarówno miejskie Lion's City, jak

i turystyczne Lion's Coach) oraz Neoplan (m.in. luksusowy, uchodzący za „topowy” Starliner), zostały dość dokładnie, przynajmniej pod względem wizualnym, skopiowane. Drugi nurt w chińskiej produkcji autobusów polega na opracowywaniu własnych konstrukcji. Wyróżniają się one nieagresywną, stonowaną stylistyką, choć i tu nie obywa się bez mniej lub bardziej widocznych zapożyczeń ze znanych modeli światowych marek. W pojazdach tych wykorzystuje się też kluczowe elementy, tj. silniki, skrzynie biegów, osie, opony, zawieszenie, niektóre pozycje wyposażenia, od tych zagranicznych dostawców, którzy ulokowali produkcję w Chinach, bądź od chińskich firm wytwarzających potrzebne komponenty na zachodniej licencji. W związku z tym chińskie autobusy, szczególnie te kierowane na eksport, otrzymują dziś nierzadko powstałe na miejscu a opatrzone logo branżowych liderów najważniejsze podzespoły. Jest to niezwykle ważny czynnik, pomocny w realizacji strategii internacjonalizacji, gdyż większość tych liderów operuje obecnie na skalę ogólnoświatową i tym samym na całym świecie gwarantuje obsługę posprzedażną. W efekcie ułatwieniu ulega międzynarodowa ekspansja chińskich firm, polegająca m.in. na wchodzeniu nawet na rynki uznawane za najbogatsze i najbardziej wymagające z własnymi autobusami, wytworzonymi przez własne firmy, ale zaopatrzonymi w najważniejsze części z chińskich fabryk, czy to kontrolowanych przez zachodnie podmioty, czy to produkujących na ich licencji. Zagraniczny nabywca, szczególnie jeśli pochodzi właśnie z bogatszych, bardziej rozwiniętych i wobec tego bardziej wymagających rynków, łatwiej mianowicie zaufa produktowi wyposażonemu w istotne komponenty dostarczane przez kogoś znanego, cieszącego się powszechną renomą i zapewniającego ogólnoświatowy serwis niż pochodzące od kogoś po części anonimowego, w przypadku Chin przez Europejczyka czy Amerykanina rozpoznawanego przeważnie po trudnej do wymówienia lokalnej nazwie. Należy jednak zaznaczyć, iż nieraz już się okazywało, że elementy powstałe w Chinach w fabrykach zachodnich koncernów nie cechują się takimi samymi parametrami i jakością jak ich odpowiedniki wytworzone w Europie, Japonii czy Stanach Zjednoczonych;

- stopniowa, w ostatnim okresie nawet dość znaczna redukcja luki technologicznej. Wynika ona m.in. z wyżej wymienionych elementów (powolnego otwierania się na świat, inwestycji znanych na świecie dostawców kluczowych podzespołów itd.), a w jej następstwie poziom zapóźnienia technologicznego, jeszcze trzy, cztery dekady temu przeciętnie szacowany na 15-20 lat, co odpowiadało dwóm, trzem generacjom, z kolei dwie dekady temu na około 10 lat, czyli jedną, maksymalnie dwie generacje, obecnie wynosi nie więcej niż 3-5 lat, zatem najwyżej jedną generację;
- stałe poszerzanie oferty. Chińscy producenci autobusów proponują dziś pełną gamę pojazdów, o długości od 5 do 26 m (autobusy klas mini, midi, maxi i mega), przystosowanych do obsługi ruchu miejskiego, podmiejskiego, regionalnego/międzymiastowego oraz turystyki dalekodystansowej.

3. Międzynarodowa ekspansja chińskiego przemysłu autobusowego jako przejaw procesu internacjonalizacji zmierzającej do globalizacji

Dotychczasowa analiza osiągnięć chińskiego przemysłu autobusowego pozwala stwierdzić, że obecnie dysponuje on znaczną i nowoczesną bazą wytwórczą, szeroko wykorzystuje kluczowe podzespoły od zachodnich potentatów i zachodnie technologie, niegdyś pozyskiwane w drodze licencji, dziś oficjalnego kupowania bądź – niestety – w dalszym ciągu nielegalnego/pirackiego kopiowania oraz w coraz większym zakresie – co warto podkreślić – realizuje własne prace badawczo-rozwojowe. W połączeniu z dostępem do znacznych zasobów finansowych i wsparciem ze strony władz powyższe oznacza, że staje się coraz groźniejszym konkurentem dla dotychczasowych liderów branżowych. Do tego konkurentem, który nie zadowolą się wyłącznie sprzedażą na rynku krajowym, ale coraz więcej uwagi poświęca ekspansji zagranicznej. Początkowo ekspansja ta była głównie dokonywana przez eksport, w pierwszym rzędzie na rynki mniej wymagające, takie jak afrykańskie czy inne azjatyckie. Obecnie opiera się na trzech podstawowych filarach:

- eksporcie wyrobów gotowych uzupełnionym przez eksport zestawów montażowych, tzw. CKD kitów;
- wchodzeniu na rynki bardziej wymagające, ale i zasobniejsze, takie jak zachodnioeuropejski;
- stałym, ogólnie nadążającym za ilościowym i obszarowym zwiększaniem sprzedaży eksportowej, rozwojem sieci zbytu oraz obsługi posprzedażnej, czyli sieci serwisowo-naprawczej.

Chińscy producenci autobusów najpierw internacjonalizują więc sferę wymiany. Eksport za pomocą lokalnych pośredników – agentów – na znaczącą skalę rozpoczął się *de facto* na początku tej dekady. W pierwszym etapie w sferze zainteresowań znaleźli się odbiorcy z krajów mniej zasobnych, zatem i mniej wymagających w kwestii komfortu jazdy, jakości wykonania czy poziomu zaawansowania technologicznego. Ten niższy z zachodnioeuropejskiej perspektywy poziom był zresztą konieczny, gdyż w wielu krajach, gdzie Chińczycy wprawdzie wchodziłi, panuje w dalszym ciągu dość niska kultura techniczna. Istotnym wyznacznikiem tego pierwszego etapu internacjonalizacji było także skupienie się na rynkach najbliższych pod względem geograficznym, co pozwalało lepiej zrozumieć miejscowe potrzeby i wymagania, często niezbyt różniące się od chińskich, oraz w miarę szybko reagować na wszelkie pojawiające się problemy dotyczące wadliwego funkcjonowania taboru i w rezultacie w miarę efektywnie usuwać ewentualne niesprawności czy wprowadzać w konstrukcjach niezbędne poprawki. Wśród pierwszych rynków eksportowych znalazły się w takim razie inne kraje w Azji (m.in. Laos, Wietnam, Malesja, Indonezja, Macao, ale i Tajwan, Korea oraz państwa arabskie, w tym Oman, Zjednoczone Emiraty Arabskie i Kuwejt) oraz wybrane kraje w Afryce. Jednocześnie zaczęły się pierwsze starania o pozyskanie klientów w krajach bardziej wymagających. Do dal-

szej ekspansji wytypowane zostały więc geograficznie bliższe Australia i Nowa Zelandia oraz zdecydowanie odleglejsza Europa. Przy tym w przypadku Starego Kontynentu Chińczycy zastosowali strategię polegającą na połączeniu trzech rodzajów podejścia – dezagregacji, otaczania i rynek po rynku. Istotę pierwszego stanowił podział krajów na kilka grup, o czym w dalszej części artykułu. W drugim, powiązanym z trzecim, kwestia dotyczyła wchodzenia najpierw do państw uznanych w zdobywaniu za łatwiejsze i uzyskiwania tam poważniejszej pozycji. Dopiero potem, po upływie kilkunastu miesięcy i nabyciu niezbędnego doświadczenia, następowało wchodzenie do państw uznanych za „trudniejsze”. W efekcie odbywało się powolne, ale i systematycznie realizowane otaczanie rynków najtrudniejszych. Za te ostatnie, ze względu na panujące na nich niezwykle silną konkurencję oraz wysokie wymagania odbiorców co do jakości i parametrów pojazdów, uznano Niemcy i Francję. Należy też podkreślić, że każdy krok był poprzedzony drobiazgowymi przygotowaniem. Ze względu na, jak to określają sami Chińczycy², „coraz wyżej zawieszoną poprzeczkę”, poszczególne wejścia odbywały się w umiejętny sposób, były prowadzone niemal z zegarmistrzowską precyzją i w myśl dokładnie, choć z założonym odpowiednim marginesem elastyczności, opracowanego planu. Najpierw następowało sondowanie rynku poprzez uczestnictwo w lokalnych, tematycznych targach i wystawach czy zamkniętych spotkaniach (np. zjazdy stowarzyszeń przewoźników). Jednocześnie do odwiedzenia fabryk w Chinach, co samo w sobie stanowi znaczną atrakcję, zapraszano najbardziej wpływowych dziennikarzy z najbardziej renomowanych tytułów branżowych³. Przy tym celem tego uczestnictwa czy zaproszeń nie było wcale spowodowanie natychmiastowego zakupu. Wręcz przeciwnie, Chińczycy dają sobie przynajmniej kilka miesięcy czy nawet rok na powolne przekonanie klientów do swoich wyrobów i kultury technicznej. Przez cały czas wnikliwie wsłuchują się również we wszelkiego rodzaju uwagi, w tym, co należy podkreślić, także te negatywne. Poza tym są niezwykle otwarci na wszelkie sugestie i podpowiedzi. Cechami ekspansji chińskich firm, wynikłymi też z ich lokalnej tradycji, są bowiem niesamowita wytrwałość, upór i czasami wręcz godna pozazdroszczenia konsekwencja w działaniu. Nic nie jest robione na przysłowiową siłę. Po każdym błędzie następuje wnikliwa analiza jego przyczyn, a z każdej porażki wyciągane są wnioski, by nie popełnić tych samych czy podobnych pomyłek w przyszłości. Wśród przedstawicieli europejskich koncernów⁴ coraz częściej daje się zatem słyszeć opinię, iż Chińczycy z przysłowiowego „chłopca do bicia” i ucznia stopniowo stają się liczą-

² Stwierdzenie użyte w rozmowie z autorem przez przedstawicieli dwóch chcących wejść do Europy producentów autobusów – Zonda Bus (IAA Hanower 2006, wrzesień 2006) i King Long – najpierw IAA w Hanowerze w dniach 23-25 września 2008, potem TRANSEXPO w Kielcach 6 października także 2008.

³ Takie podejście zastosowano m.in. w przypadku Niemiec.

⁴ Wnioski zebrane przez autora w trakcie rozmów z osobami zarządzającymi kilkoma najważniejszymi europejskimi firmami autobusowymi. Ze względu na nieformalny charakter tych spotkań oraz zakres poruszanych tematów personalia tych osób na ich wyraźne życzenie nie mogą być ujawnione, miejsce spotkań – IAA Hanower 2008.

cymi się w biznesie partnerami, świadomymi swojej potęgi i znającymi swoją wartość. Jednocześnie należy podkreślić dwie kwestie. Po pierwsze, chińskie firmy umiejętnie dobierają ofertę w odniesieniu do poszczególnych rynków. Przy tym kwestia nie dotyczy w tym przypadku stopnia zaawansowania technologicznego proponowanych modeli, lecz ich rodzaju. Po prostu pojazdy, co do których istnieje nawet cień podejrzeń, że noszą jakiegokolwiek znamiona kradzieży własności intelektualnej – piractwa, nie są oferowane w krajach, a dotyczy to przede wszystkim Europy, gdzie za taki fakt groziłyby poważne konsekwencje. Do tego Chińczycy są w pełni świadomi niedoskonałości swoich oraz swoich produktów i nie czynią z tego wielkiej tajemnicy⁵. Za swe główne, charakterystyczne zresztą dla wielu podmiotów dopiero rozpoczynających internacjonalizację, wady najczęściej uważają⁶:

- słabe jeszcze zrozumienie specyficznych potrzeb zagranicznych nabywców;
- konieczność spełniania czasami wyśrubowanych, lokalnych norm w zakresie ochrony środowiska (w Europie przykładowo coraz wyższe normy Euro) i bezpieczeństwa (w Europie normy ECE);
- słabą rozpoznawalność marki;
- brak zaufania do wyrobu i jego parametrów. Autobus jest dobrem użytkowym i o jego rzeczywistych walorach można się przekonać dopiero po kilku (5-7) latach eksploatacji, o ile oczywiście wcześniej nie ulegnie on jakimś poważniejszym awariom;
- konieczność zorganizowania i późniejszego utrzymania sprawnej sieci obsługi posprzedażnej, czyli dobrze rozwiniętej i najlepiej centralnie koordynowanej sieci stacji serwisowo-naprawczych oraz efektywnego systemu zaopatrzenia w części zamienne.

Do tego z chińskiego punktu widzenia dochodzi czynnik niezwykle istotny – przekonanie potencjalnych odbiorców, szczególnie na rynkach bardziej wymagających, do jakości. Przez całe lata chińskie wyroby, w tym głównie tania odzież i artykuły gospodarstwa domowego, miały i wciąż mają opinię dóbr jednorazowego użytku, a zatem nietrwałych, szybko psujących się i/lub tracących walory użytkowe. Tych minusów w wielu przypadkach nie była i nie jest w stanie zrekompensować nawet niska cena, gdyż pewna część nabywców woli zapłacić więcej za towar, który po pierwszym użyciu się nie rozpadnie czy skurczy. Dlatego chińscy wytwórcy autobusów robią obecnie wiele, by jakość ich produktów była jak najlepsza. Oczywiście deklaracje to jedno, a życie to drugie, niemniej jednak trzeba podkreślić, iż w dziedzinie jakości Chińczycy dokonują stałego postępu, choć wciąż kilka kwestii w kluczowych obszarach jest do nadrobienia. I jest nadrabianych wraz z postępującą internacjonalizacją.

⁵ Takie sformułowania zostały użyte w rozmowie z autorem przez przedstawicieli dwóch chcących wejść do Europy producentów autobusów – Zonda Bus (IAA Hanower 2006, wrzesień 2006) i King Long – najpierw IAA w Hanowerze w dniach 23-25 września 2008, potem TRANSEXPO w Kielcach 6 października 2008.

⁶ Oparto częściowo na wywiadzie z wiceprezesem korporacji King Long – Samuelem Zhu, materiały promocyjne King Long, 2008.

Za umowną datę rozpoczęcia przez chińskich producentów autobusów ekspansji na świecie można przyjąć początek tej dekady, za początek realnego zainteresowania Europą – lata 2004-2005, z kolei za umowną datę rzeczywistego zaistnienia na tym kontynencie rok 2006. Wtedy to na prestiżowych, wrześniowych targach IAA Nutzfahrzeuge w Hanowerze swoje międzynarodowe aspiracje potwierdziła Zonda Bus. Chociaż za tym wystawowym uczestnictwem nie poszły dalsze działania, zostało ono odnotowane przez fachowców. Jednocześnie europejskim rynkiem dość poważnie interesowało się już inne chińskie przedsiębiorstwo – King Long. Potwierdzenie tego zainteresowania stanowiło m.in. to, że firma ta opracowała najbardziej zaawansowaną i zintegrowaną strategię zmierzającą do wejścia na rynki wszystkich krajów Europy, w tym tych uważanych za najtrudniejsze, czyli znajdujących się w środkowej i zachodniej części kontynentu. Z tego też powodu i z powodu tego, że firma ta jako jedyna jak dotychczas do Europy realnie weszła, warto prześledzić jej poczynania, gdyż stanowią one niemal idealny przykład tego, jak sukcesywnie chińskie podmioty zdobywają rynek oraz jak dynamicznie się rozwijają i umiędzynarodawiają wraz z rodzimą gospodarką.

4. King Long jako przykład chińskiego producenta autobusów operującego na rynku światowym

4.1. Historia i obecna pozycja rynkowa firmy

Cała historia King Long w modelowy sposób odzwierciedla najpierw krajowy, potem międzynarodowy wzrost i rozwój chińskiego przemysłu, w tym przemysłu autobusowego. Przedsiębiorstwo zwane w skrócie King Long, natomiast w rzeczywistości noszące długą nazwę Xiamen King Long United Automotive Industry Co. Ltd., powstało w grudniu 1988 r.⁷ Jego nazwy nie należy jednak tłumaczyć z języka angielskiego jako „Długi Król”, lecz z języka chińskiego, gdzie wyrażenie to oznacza „Smoka szczęścia”. Także symbole w logo mają określone znaczenie. Owalne koło symbolizuje Ziemię, a stylizowana litera L pochodzi z chińskiego, odnosi się do człowieka i stanowi wyraz szacunku dla klientów.

Pierwszy autobus – pojazd klasy midi King Long wyprodukował w 1990 r., a 4 lata później (1994) pierwszy model klasy maxi. Od 1997 r. oferta jest już kompletna i obejmuje warianty różnych klas i typów o długości od 6 do 18 m. Obecnie jest to ponad 50 modeli bazowych podzielonych na pięć podstawowych kategorii, uzależnionych od rodzaju przewozów: transport turystyczny, pasażerski (międzymiastowy), zbiorowy, grupowy (pracowniczy) i specjalnego przeznaczenia. Temu rozwojowi w zakresie liczby dostępnych odmian towarzyszy stały rozwój technologiczny, w ramach którego firma w coraz większym stopniu stawia na własne rozwiązania.

⁷ Całość oparto na materiałach promocyjnych King Long oraz artykule R. Unruh, *Rewolucja kulturalna*, „Ciężarówka i Autobusy” 2008, nr 12.

Przykładowo w 2002 r. zostało pokazane własnej konstrukcji podwozie bazowe, tzw. platforma, pełniące funkcję podstawy dla wielu odmian docelowych.

Kolejny, istotny etap w rozwoju przedsiębiorstwa datuje się na rok 2006, dokładnie na marzec tego roku, gdy doszło do otwarcia nowych zakładów w Xiamen (Guannan Industrial Park, Jimei District, Xiamen). Zajmują one 350 000 m² (35 ha) i mają roczną zdolność wytwórczą określoną na aż 13 000 sztuk, co odpowiada wartości około 6 mld juanów. W efekcie jest to aktualnie jedna z największych tego typu fabryk na świecie, pod względem ilościowym plasująca King Long w gronie najważniejszych potentatów w branży, tym bardziej że moce produkcyjne są w znacznym stopniu wykorzystywane. Poza tym w 2006 r. powstał stutysięczny autobus w całej historii firmy, a we wrześniu 2007 r. linie montażowe opuścił egzemplarz numer 130 000. Duże zdolności wytwórcze King Long potwierdzają również statystyki dotyczące produkcji w ostatnich latach autobusów na świecie (tab. 1).

Tabela 1. Najwięksi światowi wytwórcy autobusów o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 6 t w latach 2006-2007

Nazwa firmy	Produkcja w sztukach		Zasięg działania	Kraj pochodzenia
	rok 2007	rok 2006		
Daimler AG	65 447	63 707	ogólnoświatowy	Niemcy
Fiat/Irisbus	24 616	24 364	ogólnoświatowy	Francja/Włochy
King Long	około 30000	23 291*	głównie chiński	Chiny
Ashok Leyland (powyżej 7,5 t)	22 530	14 510	głównie indyjski	Indie
Tata (powyżej 7,5 t)	16 896	12 546	głównie indyjski	Indie
Navistar	15 919	18 619	głównie amerykański	USA

* Dane dotyczą całkowitej sprzedaży, a nie produkcji, przy czym ewentualne różnice są raczej niewielkie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Lastauto omnibus katalog 2009*.

O dużym potencjale rozwojowym King Long świadczy jeszcze jeden fakt. W ciągu zaledwie 20 lat istnienia osiągnął on pozycję, na jaką dotychczasowi, przede wszystkim europejscy liderzy musieli pracować kilkadziesiąt czy nawet ponad 100 lat. Należy jednak zaznaczyć, iż ten sukces wynika głównie z niezwykle dynamicznego wzrostu sprzedaży na rodzimym rynku. Rynek ten, dzięki szybkiemu rozwojowi gospodarczemu kraju i jednocześnie jego wcześniej nie zaspokojonym, znacznym potrzebom, jest dziś największym rynkiem zbytu autobusów na świecie, a King Long zajmuje na nim pozycję niekwestionowanego lidera (tab. 2).

Tak znaczny sukces na rynku lokalnym wynika z kilku przyczyn. Przede wszystkim firma oferuje niezłe pod względem jakościowym pojazdy za konkurencyjną cenę. W dodatku ma niezwykle skutecznie i agresywnie działający zarząd, umiejący współpracować z władzami, w następstwie czego udaje się zdobywać intratne i pre-

Tabela 2. Sprzedaż autobusów na rynku chińskim w roku 2007

Producent	Sprzedaż
King Long	24 702
Yutong	10 854
Golden Dragon	8 001
Zhongtong	4 774
Toyota/Hino	4 627
Dandong	4 446
JAC	4 262
BAIC BAW	3 994
Anhui Ankai	3 713
Volvo	3 017
Yaxing	2 660
Jiangsu Youyi	2 428
Foton	1 920
Daewoo	1 794
Neoplan	1 713
IVECO/Irisbus	1 207
Mercedes	927
Mudan	896
Isuzu	104
Nissan	49
MAN	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Lastauto Katalog 2009...*

stizowe kontrakty. Między innymi to właśnie King Long wygrał wszystkie trzy przetargi na modele olimpijskie, dzięki czemu ponad 1600 jego autobusów jeździło po terenach olimpijskich i służyło do rozwożenia zawodników oraz towarzyszącego im personelu.

4.2. Podstawy strategii internacjonalizacji

Mimo dużego potencjału rynku rodzimego i znacznego w nim udziału King Long nie zaniedbuje sprzedaży międzynarodowej. Jej początek, czyli początek internacjonalizacji, datuje się na rok 2000, gdy została opracowana całościowa i zwarta strategia. Realizacja pierwszego kontraktu eksportowego przypadła na rok 2001, gdy 30 sztuk zostało wysłanych do Iraku. W kolejnych latach eksport systematycznie rósł, w czym pomocny okazał się m.in. kontrakt na 450 egzemplarzy modeli klas średniej i ciężkiej dla odbiorców na środkowym wschodzie. Jest to zresztą największa w dotychczasowej historii pojedyncza umowa podpisana przez chiński podmiot na eksport autobusów.

Ostatnie lata przyniosły następne, choć może nie aż tak spektakularne sukcesy. W 2006 r. eksport wyniósł 1900 egzemplarzy i przyniósł dochód w wysokości 12 mln USD. Aktualne plany przewidują natomiast sprzedaż za granicę 3500 sztuk i uzyskanie przychodu w wysokości ponad 240 mln USD. Należy też zaznaczyć, że pomimo tego, iż eksport stale rośnie i przekracza już 10% produkcji, wciąż nie stanowi głównej pozycji w przychodach. Tym samym produkcja eksportowa jedynie uzupełnia produkcję na kraj. Zgodnie z planami sytuacja ta w przyszłości ma jednak stopniowo się zmieniać. W myśl ambitnych zamierzeń odsetek pojazdów wysyłanych za granicę powinien bowiem wkrótce wzrosnąć do 20%. Pomocna w tym ma się okazać konsekwentnie wdrażana strategia internacjonalizacji, oparta na czterech filarach, którymi są⁸:

- odpowiednio dobrane produkty, których specyfikacje i standardy jakościowe są międzynarodowe/globalne w celu spełniania oczekiwań odbiorców z różnych rynków;
- globalna obecność, polegająca na szerokiej i „głębokiej” działalności na rynkach zagranicznych, rozumianej jako przykładowo montaż wyrobów za granicą, transfer technologii, zagraniczne biura sprzedaży i spółki *joint-venture*;
- szybki rozwój międzynarodowej sieci sprzedaży i serwisu. W tym celu firma nie tylko podpisuje nowe umowy z kolejnymi dystrybutorami, lecz także stale rozbudowuje swój zespół międzynarodowy i otwiera coraz więcej biur, by wspomóc lokalnych agentów-pośredników w zakresie sprzedaży, serwisu i finansowania. Takie podejście ma zapewnić sukces wszystkim zainteresowanym stronom, tzn. samemu King Long, dystrybutorom oraz nabywcom;
- udziały w rynkach zagranicznych są atrakcyjne, a firma wierzy, że musi wzmocnić swą rozpoznawalność – rozpoznawalność swej marki na rynku międzynarodowym. Powyższe wynika z przekonania, iż tylko szanowane marki przetrwają. Jednocześnie zarząd wykazuje się cierpliwością, by zobaczyć, jak poczynione inwestycje przynoszą zyski.

Analiza tych punktów skłania zatem do postawienia tezy, że nieodzowny element w międzynarodowej strategii firmy jest dobrze rozwinięta oraz dobrze działająca sieć sprzedaży i obsługi. Obecnie składa się ona z wielu punktów w kilkudziesięciu krajach na 5 kontynentach, tj. w:

- Australii – Australia i Nowa Zelandia;
- Ameryce Południowej – Chile, Peru, Ekwador;
- Azji – Korea, Hongkong, Macao, Filipiny, Sułtanat Brunei, Malezja, Indonezja, Tajwan, Laos, Wietnam, Singapur, Bangladesz, Indie, Jemen, Oman, Iran, Irak, Jordania, Kuwejt, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Arabia Saudyjska, Syria;
- Afryce – Egipt, Algieria, Nigeria, Sudan, Ghana, Kamerun, Kenia, Zambia, Zimbabwe, Madagaskar, Mauritius, Angola, Namibia, Botswana, Mozambik;
- Europie.

⁸ Oparto na wywiadzie z wiceprezesem korporacji King Long –Samuelem Zhu, materiały promocyjne King Long, 2008.

4.3. King Long w Europie i w Polsce

O czym wspomniano uprzednio, wchodzenie do Europy odbywa się stopniowo. Najpierw doszło do podziału krajów na co najmniej 5 grup⁹. Do pierwszej, najłatwiejszej, ze względu na najniższą presję konkurencyjną, brak dużych wymagań ze strony znacznej części odbiorców oraz mniej restrykcyjne niż na Zachodzie normy w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony środowiska (m.in. Euro 3), zaliczono republiki powstałe po rozpadzie ZSRR, w tym głównie Rosję i Ukrainę. Druga grupa obejmuje bogatsze kraje unijne, takie jak m.in. Hiszpania, Włochy czy Wielka Brytania. Ich cechami są: duża konkurencja między dostawcami, szczególnie w obszarze zabudów, poszukiwanie przez nabywców odmienności i czasami brak wygórowanych wymagań w kwestii jakości, przy preferowaniu ceny jako jednego z głównych czynników rozważanych przy zakupie. Wejście jest tu szczególnie ułatwione w następstwie przyzwyczajenia klientów do dużego wyboru między dostawcami kompletnych pojazdów. W skład trzeciej, niezwykle wymagającej grupy wchodzi m.in. Niemcy i Francja, czyli kraje, w których klienci przede wszystkim preferują jakość i są niezwykle przywiązani do tradycyjnych marek (Niemcy – NEOMAN – MAN i Neoplan, EvoBus – Mercedes i Setra, Francja – Irisbus, czyli eks-Renault, czyli eks-Saviem i Berliet). Dwie ostatnie grupy tworzą zaś były państwa socjalistyczne z Europy Środkowej. Grupy te nie są jednorodne ze względu na odmienny potencjał popytowy poszczególnych rynków, wymagania odbiorców oraz konkurencję. Na ich pograniczu trzeba sytuować Węgry, z kolei do pierwszej należą kraje znajdujące się poza UE, czyli Serbia i Chorwacja, oraz mniej zasobni i najmłodszy członkowie UE – Bułgaria i Rumunia. Na razie jedynym, oficjalnie wiadomym członkiem drugiej grupy jest natomiast Polska, uważana za rynek niezwykle trudny przede wszystkim ze względu na bardzo silną konkurencję, spowodowaną zlokalizowaniem w niej aż 8 fabryk autobusów klas średniej i ciężkiej (Polskie Autobusy – Jelcz i Autosan, Volvo, MAN/NEOMAN, Scania, Solaris, Solbus, Kapena) oraz działaniem reprezentantów niemal takiej samej liczby innych producentów.

Po dokonanych podziale King Long rozpoczął stopniowe wchodzenie. W tym celu w 2005 r. założył przedstawicielstwo na Malcie, które zajęło się prowadzeniem jego interesów w Europie. Jako pierwsze obszary zbytu wybrane zostały m.in. Rosja i Włochy. Tej pierwszej sprzedaży towarzyszyło uczestnictwo w najbardziej prestiżowych imprezach branżowych, takich jak targi Busworld Turkey, BusWorld Kortrijk (Belgia) czy Siberian Fair. Warto też wspomnieć o udziale w Paris International Tourism Exhibition. Następne działania promocyjno-handlowe ukierunkowano na zdobycie coraz trudniejszych rynków. Jesienią 2007 r.¹⁰ importerem autobusów w Niemczech został przewoźnik autokarowy – przedsiębiorstwo Georg Eitenmüller z Michelstadt/Odenwald, które na początek z bogatej oferty wybrało trzy modele:

⁹ Wnioski zebrane przez autora w trakcie rozmów z przedstawicielami King Long – najpierw IAA w Hanowerze w dniach 23-25 września 2008, potem TRANSEXPO w Kielcach 6 października 2008.

¹⁰ Częściowo na podstawie R. Unruh, wyd. cyt.

12-metrowy, luksusowy autokar XMQ 6127EU, 9-metrowe, turystyczne midi XMQ 6900 i 12-metrowy, miejski model niskopodłogowy solo XMQ 6121G EU. Te trzy pojazdy w 2008 r. były wspólnie pokazywane przez King Long i niemieckie przedstawicielstwo, nazywające się już King Long Deutschland, najpierw we wrześniu na IAA Nutzfahrzeuge w Hanowerze, potem w październiku na TRANSEXPO w Kielcach. W tym drugim przypadku krajowym partnerem strony niemiecko-chińskiej była firma turystyczna Eurotravel z Andrychowa. Czy będzie ona partnerem stałym, tego jeszcze nie wiadomo, gdyż zgodnie z dostępnymi informacjami¹¹ w 2009 r. King Long zamierza w naszym kraju utworzyć spółkę King Long Poland (Polska). Czy będzie to spółka zależna, *joint-venture*, czy jedynie podmiot zarządzany przez niezależnego agenta, takie informacje do tej pory nie są dostępne. Wiadomo natomiast, po analizie poczyniń innych, podobnych firm wchodzących niedawno do Polski, że teoretycznie rozważane mogą być trzy drogi wejścia:

- poprzez znanego przewoźnika, mającego dobre relacje w środowisku;
- poprzez przedsiębiorstwo karosujące, najlepiej mini- i midibusy, tak aby nie dochodziło do konkurencji z produktami King Long. Taką strategię przy wchodzeniu do Polski obrali przykładowo wytwórcy tureccy – Temsa nawiązała współpracę z CMS Auto, a Guleryuz wybrał M&P Auto-Cuby;
- założenie własnej spółki córki.

Z tych trzech dróg najbardziej prawdopodobne wydają się dwie pierwsze, czego dowód stanowi porozumienie z Eurotravel i dążenie, choć niewykluczone, że już z innym partnerem, do założenia wspomnianej spółki King Long Poland (Polska), być może w początkowej fazie bez udziału strony chińskiej.

4.4. Ocena aktualnej europejskiej oferty King Long

Z polskiej i ogólnie szerzej – zachodnioeuropejskiej perspektywy autobusy King Long mogą stanowić dość ciekawą propozycję. Ważne jest przede wszystkim to, że koncern jako producent to duży i stabilny partner, mający środki finansowe i zdolny do szybkiego wprowadzania koniecznych modyfikacji. Daje więc w pewien sposób gwarancję, że jako partner biznesowy nie zniknie tak szybko, jak się pojawił (przykładem czeskiej firmy Zlin). Do tego Chińczykom udało się przezwyciężyć wiele przeszkód, w tym tę, jaką jest odległość¹². Egzemplarze wystawiane na targach przebyły trasę z Chin do Europy o własnych siłach, a komercyjny transport (kolej, statki) ma trwać średnio 21 dni, co nie podnosi zbyt kosztów transakcyjnych. Za istotny atut należy także uznać reprezentowany przez pojazdy poziom rozwoju technicznego, na co zwracano już uwagę – dzięki redukcji luki technologicznej oferowane w Europie modele pod względem nowoczesności stanowią interesującą kompilację własnej – chińskiej – i zachodniej myśli technicznej, wkładu nie najgorszej już pod

¹¹ Rozmowa autora z przedstawicielami King Long – najpierw IAA w Hanowerze w dniach 23-25 września 2008, potem TRANSEXPO w Kielcach 6 października 2008.

¹² Por. J. Brach, *Chińczycy nadeszli na dobre*, „Ciężarówka i Autobusy” 2008, nr 11.

względem jakości i wydajności oraz ciągle relatywnie taniej (co przy autobusach, wymagających znacznego wkładu robocizny, ma wciąż niebagatelne znaczenie) chińskiej siły roboczej oraz kluczowych komponentów od znanych światowych dostawców, którzy ulokowali zakłady w Chinach. W tym ostatnim przypadku wystarczy tylko przyjrzeć się kompletacji pojazdów pokazywanych w Hanowerze i Kielcach, które otrzymały: przystosowane do zachodnioeuropejskich wymagań silniki Cummins Euro 4 oraz, w zależności od odmiany, skrzynie biegów ZF lub Voith, osie ZF, Meritor bądź Dana, układ kierowniczy ZF, EBS, ABS, ECAS Wabco, sprzęgło Sachs, klimatyzację Thermo King, opony Michelin i siedzenia Fainsa (hiszpańska firma, która ma wytwórnię w Chinach w pobliżu fabryki King Long). Poza tym, w celu lepszego zaspokojenia potrzeb europejskich odbiorców, Chińczycy są gotowi stosować komponenty powstałe w Europie. Za takim posunięciem może też przemawiać chęć wykazania (co ma ogromne znaczenie przy przetargach publicznych – komunikacja miejska), że pojazdy mają niezbędną wartość dodaną z miejscowej produkcji.

Pozostałymi zaletami chińskich autobusów powinny być: atrakcyjna cena, względnie wysoka jakość wykonania i w miarę niezła dostępność części zamiennych. Ceny z pozoru wydają się atrakcyjne – autentycznie konkurencyjne. Prezentowane w Kielcach egzemplarze kosztowały odpowiednio tylko¹³: XMQ 6127 – 175 900 EUR, XMQ 6900 – 123 900 EUR i XMQ 6121G – 164 000 EUR. Są to więc ceny przeciętnie o ¼ niższe od cen europejskich konkurentów, odpowiadające średnim cenom kilkuletnich używanych modeli bardziej renomowanych marek. Ważne jest jednak także to, co za te pieniądze się dostanie – czy dobry pojazd za relatywnie małą kwotę, czy przeciętny autobus wart swej niewysokiej ceny. A pod tym względem odpowiedź wcale nie zalicza się do jednoznacznych. Przykładowo niemieccy dziennikarze testowanemu XMQ6127 wytknęli liczne, dość poważne wady¹⁴:

- za słaby silnik, osiągający maksymalnie 400 KM i 1700 Nm, podczas gdy w tej kategorii pojazdów w Europie stosuje się większe i mocniejsze jednostki napędowe, o maksymalnych: mocy przynajmniej 420-460 KM oraz momencie obrotowym minimum 2000-2100 Nm. A montaż takich potężniejszych jednostek podnosi oczywiście cenę nawet o kilka tysięcy EUR;
- brak rozbudowanej elektroniki, w tym m.in. decydujących o bezpieczeństwie układów, takich jak EBS czy ESP;
- przewymiarowanie wielu elementów w podwoziu, dobre na drogi z nawierzchnią w złym stanie, lecz w europejskich warunkach niepotrzebnie podnoszące masę własną, co z jednej strony oznacza większe zużycie paliwa, a więc i koszty eksploatacji, z drugiej – przy określonej masie całkowitej – zmniejsza pojemność roboczą. W efekcie liczba miejsc pasażerskich jest przeciętnie o 4 mniejsza

¹³ Materiały promocyjne King Long.

¹⁴ R. Unruh, wyd. cyt.

niż w europejskich odpowiednikach, w następstwie czego automatycznie o 6-7% spadają przychody przewoźnika;

- nierzadko słabej jakości materiały użyte do wykończenia wnętrza. Wiele krytycznych uwag dotyczyło też samej jakości montażu.

Zestawienie tych faktów z ceną oznacza, że ta ostatnia nie prezentuje się tak atrakcyjnie. Innymi słowy, autobusy King Long kosztują mniej niż ich utytułowani konkurenci, ale w zamian nie oferują takiej samej jakości i parametrów, lecz gorsze przynajmniej o klasę, dwie. Kupując pojazd King Long, kupuje się więc autobus wart tych pieniędzy, należący maksymalnie do kategorii średniej czy nawet średniej niższej, wobec czego nie nabywa się jakości i osiągnięć Setry czy Neoplana, lecz jakość i osiągi zwyczajnie gorsze. W efekcie, gdyby Chińczycy chcieli przygotować ekwiwalent przodujących czy nawet pozycjonowanych jako średnie konstrukcji, musieliby zastosować droższe komponenty i bardziej zadbać o ograniczenie niedoróbek. Powyższe wiązałoby się z podniesieniem cen i w rezultacie zmniejszyłoby różnicę z dzisiejszych 25 do zaledwie 10-15%. Przy takiej różnicy dla wielu nabywców wejście w posiadanie wyrobu marki King Long nie stanowiłoby już najlepszego rozwiązania. Ponadto, mając na uwadze ewentualne problemy z eksploatacją, firma chce do siebie przekonać dostępnością części zamiennych, rozbudowaną siecią serwisową i niezwykle ciekawą propozycją dotyczącą odkupu. W pierwszym przypadku, co do dostępności części, to trudno się jeszcze wypowiadać, gdyż sprzedaż tak naprawdę dopiero się rozpoczęła, ale przykładowo nasz Eurotravel deklaruje, że przy pomocy King Long Deutschland jest w stanie dostarczyć każdy podzespół w ciągu 24 godzin. W drugiej kwestii – serwisów – King Long wraz z DKV i Roland Assistance zamierzają stworzyć całą sieć naprawczą. Planowane jest także otwarcie centralnego magazynu części zamiennych, ponieważ obecnie niezbędne podzespoły poszczególni przedstawiciele muszą sprowadzać sami. Ceny większości części (szyb, elementów nadwozia) – na szczęście – nie należą do wysokich, a jako ciekawostkę warto podać, że wysyłając pojazd do Europy, producent zaopatruje go w dodatkowy komplet lusterek. Poza tym istotnym atutem ma być wsparcie ze strony autoryzowanej sieci obsługowo-naprawczej dostawców kluczowych komponentów. Przykładowo w przypadku silników Cummins można skorzystać z diagnozowania na odległość, które warsztat jest w stanie przeprowadzić za pomocą linii telefonicznej. Możliwa jest również aktualizacja systemu.

Obecnie King Long zanotował już niewielkie sukcesy w Europie, zdobywając pierwsze, znaczące przyczółki, choć o podboju rynku trudno mówić. Zgodnie z przekazanymi informacjami¹⁵ we Włoszech jeździ 80 dużych i 40 średnich autobusów,

¹⁵ Rozmowa autora z przedstawicielami King Long – najpierw IAA w Hanowerze w dniach 23-25 września 2008, potem na TRANSEXPO w Kielcach 6 października 2008; na stronie internetowej niemieckiego przedstawicielstwa King Long – King Long Deutschland, pod koniec 2008 r. zostały opublikowane następujące dane odnoszące się do sprzedaży, dokładniej do dostaw już zrealizowanych bądź przyjętych do realizacji. Zgodnie z nimi firmie udało się przekazać lub są w trakcie realizacji zamówienia na następującą ilość pojazdów: Włochy – 80 sztuk XMQ6127, 40 sztuk XMQ6900 i 50 sztuk

spośród których najstarsze pokonały przeszło 400 000 km. Oprócz tego odbiorcy brytyjscy nabyli 25 sztuk, bułgarscy 10 sztuk, a węgierscy w ramach kontraktu dla Budapesztu 100 sztuk.

Chiński przemysł autobusowy stanowi doskonały przykład tego, jak w epoce globalizacji nawet branża o początkowo małym międzynarodowym doświadczeniu w ciągu stosunkowo krótkiego okresu może stać się agresywnym graczem na rynku światowym, w dłuższej perspektywie zdolnym zagrozić dotychczasowym rynkowym i technologicznym liderom. Dobitnie to potwierdza omówiony w tym artykule przykład korporacji King Long. Choć istnieje ona dopiero 20 lat, w ciągu tych dwóch dekad udało się jej wiele osiągnąć. Stała się nie tylko liderem w tej branży na rynku rodzimym, ale i największym branżowym chińskim eksporterem. Ten rosnący stopień internacjonalizacji sfery wymiany wynikał z konsekwentnego wchodzenia do coraz większej liczby państw, zaczynając od tych mniej wymagających i leżących w Afryce oraz Azji, a kończąc na tych najbardziej wymagających, usytuowanych w Europie Zachodniej. Podstawę tego sukcesu stanowiła i wciąż stanowi wypadkowa wielu elementów, w tym dysponowania bogatą paletą modeli, pokaźnymi zasobami finansowymi, mniej lub bardziej jawnym wsparciem krajowych władz i znacznym potencjałem wytwórczym oraz dużą zdolnością szybkiego uczenia się. Ta ostatnia pozwala, także przy wykorzystaniu zachodnich, chociaż stosowanych czy powstających w Chinach, rozwiązań, technologii i podzespołów, na szybką redukcję luki technologicznej, tak charakterystyczną dla chińskiego przemysłu motoryzacyjnego jeszcze 15 czy 20 lat temu. Jednocześnie należy podkreślić, że, często wysuwana jako atut chińskich produktów, niska cena w przypadku wyrobów King Long i szerzej – ogólnie chińskich autobusów może nie okazać się wystarczającą zaletą. Cena ta wcale bowiem nie jest tak niska, jeśli uwzględni się relację koszt/efekt. Wydaje się zatem wyłącznie atrakcyjna dla mniej wymagających odbiorców, gdyż dla tych gotowych wydać więcej oznacza niższą jakość i gorsze parametry. To, co jest do zaakceptowania dla Egipcjanina, Rosjanina czy Ukraińca, może nie wystarczyć do przekonania do siebie Polaka, Francuza czy Niemca.

Należy też podkreślić, iż przypadek tych najbogatszych i/lub najbardziej wymagających rynków europejskich jest ciekawy, gdyż wejścia chińskich producentów oczekiwano tam od pewnego czasu. Problemem była w takim razie nie kwestia czy w ogóle, ale kiedy to wejście nastąpi. Jak wiadomo, nastąpiło zaledwie dwa, trzy lata temu i już wzbudza obawy wśród przedstawicieli przodujących firm. Niemniej jednak, mimo tych pierwszych obaw, jak się wydaje, przynajmniej na razie, chińscy producenci nie zajmą znaczniejszej pozycji na europejskim rynku. Raczej będą uchodzić za dostawców niszowych, w zależności od kraju sprzedających od kilkun-

XMQ6121G, Francja – 10 sztuk XMQ6127 i 1 sztuka XMQ6900, Szwecja – 10 sztuk XMQ6127 i 5 sztuk XMQ6900, Niemcy – 4 sztuki XMQ6127, , Polska – 20 sztuk modelu miejskiego, Bułgaria – 60 sztuk modelu miejskiego, Chorwacja – 10 sztuk XMQ6127, Słowenia – 5 sztuk modelu turystycznego, Malta – 40 sztuk modelu miejskiego, Wielka Brytania – 140 pojazdów. Do tego należy dodać zamówienia z Rumunii, Serbii, Rosji, Hiszpanii, Portugalii i Włoch (model miejski).

stu do kilkudziesięciu sztuk rocznie. Naturalnie, z rozmachem prowadzona akcja promocyjna czy ciekawe oferty wspierania zakupów (np. odkup) mogą pomóc sprzedaży, ale będzie to pomoc na tzw. krótką metę. W dłuższej perspektywie Chińczycy będą musieli w Europie zaprezentować pojazdy lepsze pod względem osiągnięć i jakości, co nierozzerwalnie będzie się wiązać z potrzebą podniesienia cen, i to co najmniej o 10-15%. Może się w tym miejscu naturalnie pojawić pytanie o dumping, jakże prawdopodobny przy niewielkiej jeszcze skali eksportu w stosunku do wielkości produkcji, lecz nie wiadomo, czy i na ile oraz na jak długo chińskie korporacje zechcą go w sposób ukryty stosować. Poza tym dochodzi konieczność prowadzenia własnych, bardziej zaawansowanych prac badawczo-rozwojowych, które też kosztują. Nie wszystko mianowicie da się kupić na zewnątrz, a renomowani konkurenci z całą pewnością baczniej zaczną się przyglądać chińskim autobusom i dokładniej sprawdzać, czy w mniejszym lub większym stopniu nie wykorzystano w nich nielegalnie skopiowanych rozwiązań. W Europie Zachodniej, w odróżnieniu od Chin, sądy są bowiem zdecydowanie mniej pobłażliwe dla łamania praw autorskich, czego zresztą Chińczycy są w pełni świadomi. Ponadto duże wyzwanie stanowić będzie stworzenie efektywnej, właściwie rozmieszczonej i bez zarzutu działającej sieci obsługowo-naprawczej, wspartej sprawnym systemem zaopatrzenia w części zamienne. I tego elementu nie da się ominąć czy przesunąć w czasie, gdyż zgodnie ze starą maksymą pierwszy pojazd sprzedaje sprzedawca, każdy następny serwis.

Na koniec trzeba również zwrócić uwagę na niezwykle istotny czynnik metodologiczny. Światowy rynek, także produkcja i sprzedaż autobusów są dziś w znacznym stopniu zinternacjonalizowane, ale rozpatrując zagadnienie z mikroekonomicznego punktu widzenia, nie są zglobalizowane. Powyższe wynika z trzech zasadniczych przyczyn. Po pierwsze, nie istnieje jeszcze globalny produkt – globalny autobus, gdyż ze względu na odmienne lokalne wymagania techniczne i prawne oraz siłę nabywczą w tym samym czasie te same firmy na różnych rynkach proponują różne pod względem konstrukcyjnym wyroby. Co najwyżej można obecnie mówić o standaryzacji pewnych kluczowych podzespołów. Po drugie – sprzedaż i serwisowanie nie odbywają się w sposób centralnie koordynowany, zarządzany i zintegrowany. Integracja i koordynacja występują najwyżej na poziomie regionalnym. Przy tym i tu, jak w przypadku King Long, lokalne przedstawicielstwa, ze względu na występujące pomiędzy poszczególnymi krajami odmienności, muszą zachowywać pewien poziom niezależności. I po trzecie – pomimo iż dochodzi już do globalizacji produkcji i montażu, ale opierają się one często jeszcze, jak w przypadku King Long, na jednej głównej wytwórni i zaopatrywanych przez nią wielu montowniach. Nie ma więc mowy o istnieniu kilku kluczowych zakładów funkcjonujących w myśl zasady globalnej elastyczności strategicznej w globalnej produkcji i wobec tego ulokowanych na co najmniej dwóch kluczowych obszarach – dwóch kontynentach – i zdolnych w tym samym czasie wytwarzać takie same, w pełni zamienne pod względem technologicznym komponenty.

Niemniej jednak, niezależnie od obecnie słabych możliwości globalizacyjnych sektora, chińscy producenci autobusów są dziś agresywnymi, powoli coraz bardziej liczącymi się graczami na rynku międzynarodowym. Dzięki konsekwentnie realizowanej strategii internacjonalizacji, dotyczącej głównie sfery wymiany, udało im się już zdobyć wielu odbiorców w kilkudziesięciu krajach. Na rynku europejskim jednak jeszcze przed nimi długa droga. Oczywiście ich wrodzona wytrwałość z całą pewnością okaże się skuteczna w zdobywaniu zaufania kolejnych odbiorców, lecz bez odpowiedniego wsparcia ze strony dobrego produktu wraz z całym zapleczem obsługi posprzedażnej może zwyczajnie nie wystarczyć. Zła jakość, słabe parametry czy kiepska obsługa serwisowa nie zachęcą bowiem wielu do nabycia dobra inwestycyjnego, jakim niezaprzeczalnie jest autobus.

Literatura

Brach J., *Chińczycy nadeszli na dobre*, „Ciężarówki i Autobusy” 2008, nr 11.

Unruh R., *Rewolucja kulturalna*, „Ciężarówki i Autobusy” 2008, nr 12.

Lastauto omnibus katalog 2009.

Materiały promocyjne King Long.

www.kinglong.de.

CHINESE BUS MAKERS ON THE WORLD MARKET, INCLUDING EUROPEAN AND POLISH MARKETS, AS THE SAMPLE OF THE INTERNATIONALIZATION AND GLOBALIZATION PROCESS

Summary: 30, 40 years ago the Chinese bus industry was not known abroad mainly due to the fact that during these days it represented very low level of technical advancement. But within last 20-25 years Chinese makers managed to minimize the imitation lag. Good sample of the company which became the important Chinese player on the world bus market is King Long firm. It was established in 1988 as the first joint venture in the domestic bus and coach industry. In January 1990 it introduced its first self-developed medium duty deluxe tourist coach. In November 2001 the bus number “20 000” rolled off the production line. Only 5 years later the 100000th coach was mounted. Regarding the international market, more than 10% of production is exported now to more than 50 countries located on 5 continents.