

PIOTR SIEMIĄTKOWSKI

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

PIOTR GAJKOWSKI

Poland Tokai Okaya Manufacturing Sp. z o.o.

**SPECYFIKA RELACJI Z KLIENTEM KORPORACYJNYM W JAPŃSKIM
MODELU MIĘDZYNARODOWEJ EKSPANSJI PRODUKCYJNEJ NA
PRZYKŁADZIE POLAND TOKAI OKAYA MANUFACTURING SP. Z O.O.****1. Wprowadzenie**

W amerykańskim i europejskim pojmowaniu rynku można z pewnością wskazać jeden wspólny, wyrazisty punkt. Tym punktem jest klient. To on jest dla przedsiębiorstwa źródłem przychodów, które następnie mogą wygenerować zyski. Te z kolei są źródłem finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych, wpływają na możliwości zatrudnienia, samofinansowania oraz pełnią rolę motywacyjną. Firma, która nie osiąga zysków skazana jest na negatywną weryfikację przez rynek. Klient jest zatem gwarantem przetrwania dla każdego przedsiębiorstwa.

Dzisiejsza nauka, ale i praktyka gospodarcza, gloryfikują klienta, zdając sobie sprawę, iż konkurencja wykorzysta dosłownie każdą okazję, aby przeciągnąć go na swoją stronę jednocześnie przejmując część jego przychodów. Doświadczony menadżer stara się zbudować taką relację z klientami, która zwiększy prawdopodobieństwo zatrzymania ich na dłużej, jednocześnie zmniejszając tradycyjne ryzyko rynkowe, polegające na nagłej czy też stopniowej utracie przychodów.

Konkurencyjny mechanizm rynkowy jest jednak nieubłagany. Zgodnie z zasadą optymalnej alokacji zasobów racjonalnie gospodarujący podmiot rynkowy wybiera takie rozwiązania, które pozwolą mu dokonać najlepszego z możliwych wyborów odnośnie wykorzystania własnych czynników produkcji. W obliczu powszechnej rzadkości zasobów wybiera on z reguły taką opcję, która pozwoli osiągnąć określony efekt przy minimalnym zaangażowaniu zasobów. Doskonała mobilność czynników produkcji gwarantuje, że jeżeli na rynku pojawi się podmiot, oferujący ten sam produkt po niższej cenie, klient ma możliwość zmiany dotychczasowego układu powiązań biznesowych i przesunięcia własnych środków w kierunku firmy oferującej lepsze warunki.

Jako że w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej doskonała konkurencja praktycznie nie istnieje oprócz cen można wyróżnić jeszcze inne wyznaczniki opłacalności transakcji. Dzięki nim utrzymanie klienta na dłużej jest bardziej prawdopodobne. Determinanty te niwelują, lub znacznie zmniejszają ewentualne różnice wynikające z dysproporcji cenowych na rynku. Wspomniane wyżej czynniki są różnorodne, a ich interpretacja zależy już w dużej mierze od przyjętego modelu zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności postrzegania relacji biznesowych na rynku. To samo zdarzenie rynkowe inaczej będzie interpretowane przez firmę amerykańską, europejską czy japońską. Przykładowo nagłe zróżnicowanie cen surowców na rynku w realiach amerykańskich wywoła zapewne szybką zmianę dostawcy, w realiach dalekiego wschodu raczej nie nastąpi zmiana partnera biznesowego.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie specyfiki relacji z klientem korporacyjnym w japońskich przedsiębiorstwach, które dokonują bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Jako przykład posłuży firma Poland Tokai Okaya, która zainwestowała kilka lat temu w Pomorskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Ostaszewie pod Toruniem wraz z całą grupą firm japońskich.

2. Rola klienta w gospodarce globalnej

Gospodarka globalna rozwinęła się stosunkowo niedawno. Proces jej tworzenia, początkowo powolny, eksplodował w ostatnich dwóch dekadach. Jako przyczynę podaje się w literaturze postęp technologiczny, postęp telekomunikacyjny oraz procesy integracji politycznej¹. Niezależnie od oceny stopnia wpływu poszczególnych czynników na tempo rozwoju globalizacji podmioty gospodarcze funkcjonują dzisiaj w nowej - globalnej rzeczywistości. Świat stał się mniejszy, a tym samym każdy z uczestników rynku, choćby najmniejszy, stoi w obliczu globalnej konkurencji. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, jak i gospodarstw domowych.

Tym samym klient nabiera obecnie nowego znaczenia dla przedsiębiorstw. Przetrawanie firmy na najbardziej konkurencyjnym z rynków, jak nigdy ściśle uzależnione jest od pozyskania i utrzymania klienta. Ten zaś staje się coraz bardziej wymagający. Zadowolony go nie jest łatwo. „Globalny konsument” zdaje sobie bowiem doskonale sprawę, że w tych warunkach uzyskanie wyższego poziomu użyteczności jest tylko kwestią podjęcia właściwych poszukiwań. Zawsze znajdzie się bowiem konkurencja (choćby na drugim końcu Globu), która będzie w stanie dostarczyć ten sam towar w lepszej cenie, czy na lepszych warunkach².

Rolą racjonalnie gospodarującego przedsiębiorstwa powinno być zatem podjęcie działań, które mają na celu odwieść kosmopolitycznego konsumenta (klienta) od rozpoczęcia poszukiwań, penetracji rynku. Zarazem przekonać go, że nasza oferta jest najlepsza ze wszystkich możliwych na świecie, że korzyści z rozpoczęcia i przeprowadzenia poszukiwań rynkowych są mniejsze aniżeli koszty, jakie trzeba ponieść, aby dały one zadowalające rezultaty. Innymi słowy celem jest przekonanie klienta, że zmiana partnera biznesowego, nawet w obliczu globalnej rzeczywistości jest dla niego nieopłacalna. Oczywiście przy dużej „świadomości globalnej” podmiotów gospodarczych jest to znacznie trudniejsze, aniżeli na rynku lokalnym czy regionalnym.

3. Rozmiary międzynarodowej ekspansji japońskich przedsiębiorstw

Strategie międzynarodowej ekspansji w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) są dzisiaj na świecie powszechne, a prawdziwa eksplozja przepływu kapitału w tej postaci stała się jedną z wizytówek globalizacji. Motywy podejmowania działalności za granicą są różne. Najczęściej wymienia się poszukiwanie nowych rynków zbytu, a więc

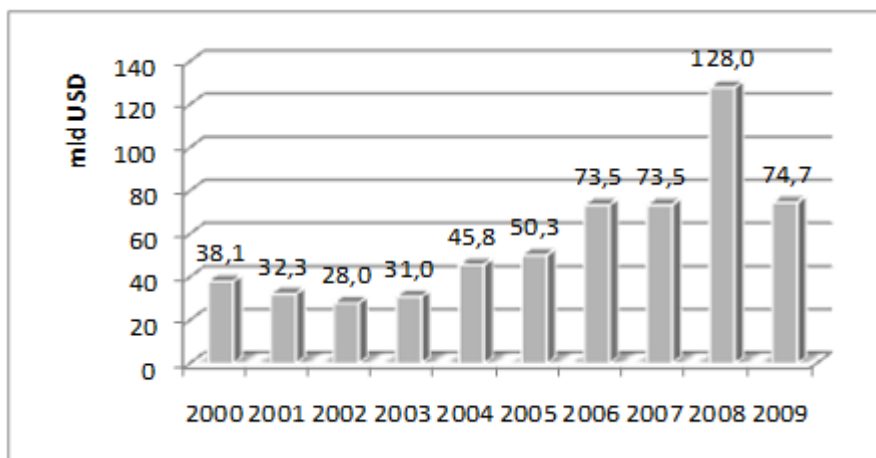
¹ Zob. C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.30.

² Zob. i por. M. Strużycki, *Globalizacja rynków a przemiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] M.Haffer, S.Sudol (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań w przyszłości*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1999, s.225-226.

nowych klientów oraz zmniejszenie kosztów funkcjonowania korporacji (tańsza siła robocza, surowce czy też niższe koszty transportu i dystrybucji towarów)³.

Japońskie przedsiębiorstwa (przynajmniej pod względem ilościowym) dość dobrze odnajdują się w globalnej rzeczywistości. Są jednymi z głównych dostarczczyeli bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie⁴. Oznacza to, że wykorzystując potencjał wypracowany w kraju przenoszą poszczególne obszary swojej działalności za granicę zyskując przy tym często wysoką przewagę konkurencyjną w stosunku do innych uczestników rynku.

Istotne różnice można wskazać natomiast w samym sposobie uruchamiania działalności za granicą. Jedne przedsiębiorstwa chętnie podejmują współpracę z zagranicznymi partnerami, inne stanowią niedostępną, zamkniętą twierdzę, chroniącą np. swoje patenty, innowacje czy wynalazki, a jeszcze inne przywożą wraz z sobą liczne grono kooperantów.



Rys. 1. Strumień japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie w latach 2000-2009 (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podst.: World Investment Report 2002, Transnational Corporations and Export Competitiveness, UNCTAD, New York and Geneva 2002, s.300; World Investment Report 2005, Transnational Corporations, and the Internationalization of R&D, UNCTAD, New York and Geneva 2005, s.303; World Investment Report 2008, Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge, UNCTAD, New York and Geneva 2008, s.253; World Investment Report 2010, Investing in a Low-Carbon Economy, UNCTAD, New York and Geneva 2010, s.167.

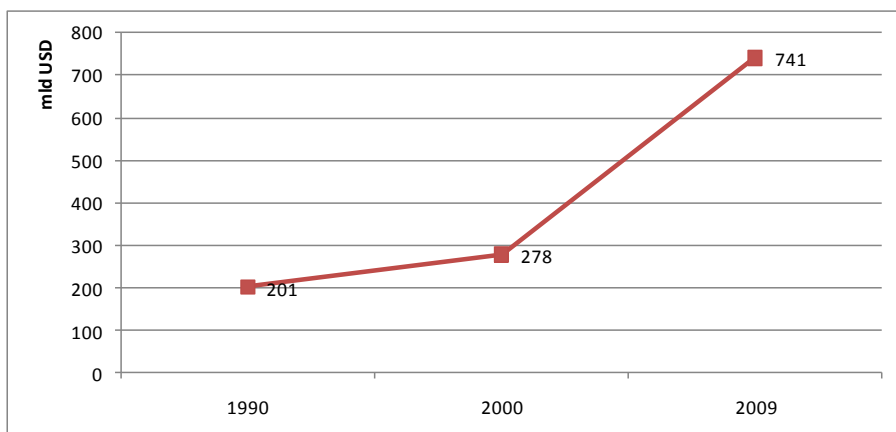
³ Zob. G.Górniewicz, P.Sięmiątkowski, *Wprowadzenie do międzynarodowych przepływów kapitału*, TNOiK, Toruń 2006, s.116-117.

⁴ Zob. i por. A.Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000, s.110.

Jak wcześniej wspomniano japońskie przedsiębiorstwa należą do ścisłej światowej czołówki transnarodowych korporacji. Każdego roku eksportują za granicę kapitał na łączną kwotę kilkudziesięciu miliardów dolarów.

W przedstawionym na rysunku nr 1 okresie (2000-2009) strumienie japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych tylko raz, i to nieznacznie, spadły poniżej 30 mld USD (w 2003 roku). Można powiedzieć, że dane statystyczne wskazują wręcz na stopniowe umacnianie się pozycji japońskich korporacji na międzynarodowych rynkach.

W początkowych latach badanego okresu 2000-2009 wartość strumieni japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych oscylowała wokół kwoty 30 mld USD. Najwyższą wartość strumieni zanotowano w 2001 roku – 38 mld USD a najniższą (jak wyżej wspomniano) w 2003 roku – 28 mld USD. Od roku 2005 japońskie BIZ zaczęły systematycznie rosnąć, bijąc kolejne rekordy. Najwyższą dynamikę przyrostu widać w latach 2006-2008, kiedy to badana wartość zwiększyła się kolejno do 50 mld, 73,5 mld oraz do 128 mld USD. W roku 2009, zgodnie zresztą ze światową tendencją, wartość japońskich BIZ zmniejszyła się znacząco, pozostała jednak na względnie wysokim poziomie zamykając się kwotą 74,7 mld USD⁵.

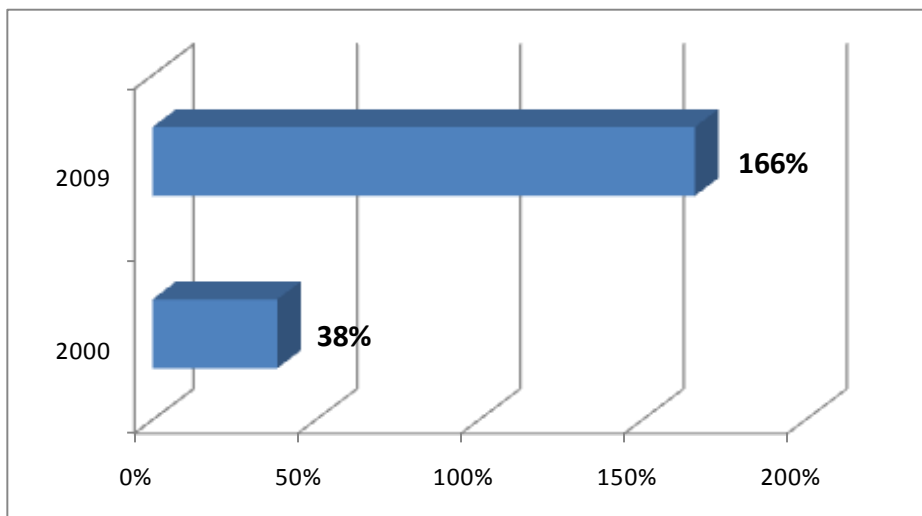


Rys. 2. Zasoby japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 1990, 2000 i 2009 (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podst.: World Investment Report 2010, op.cit., s.167.

Rzeczywiste zmiany międzynarodowej pozycji inwestycyjnej kraju wskazują zasoby bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Oznaczają one rozmiary łącznego, dotychczasowego zaangażowania korporacji z danej gospodarki w zagraniczną działalność inwestycyjną. Dane przedstawione na rysunku nr 2 pokazują pozytywne zmiany po stronie zasobów japońskich BIZ. W 1990 roku wyniosły one 201,4 mld USD. Przez następne dziesięć lat, tj. do roku 2000 zwiększyły się do 278,4 mld USD. W 2009 roku stan japońskich BIZ zamknął się kwotą 740,9 mld USD.

⁵ Dla lepszego zobrazowania skali badanego zjawiska warto przytoczyć wartości polskich BIZ. Rodzime firmy rocznie inwestują za granicę kapitał przeciętnie na kwotę zaledwie kilku (1-3) mld USD. W latach 90-tych poprzedniego wieku wartości te kształtowały się w granicach kilkuset tysięcy do kilku milionów USD.



Rys. 3. Przyrost zasobów japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie w latach 1990-2000 i 2000-2009 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podst.: World Investment Report 2010, op.cit., s.167.

Oznacza to zatem, że w ostatniej dekadzie nastąpił bardzo dynamiczny wzrost zaangażowania japońskich inwestorów na rynkach międzynarodowych. O ile w 2000 roku wielkość japońskich zasobów BIZ na świecie wzrosła w porównaniu do roku 1990 o 38%, o tyle w 2009 zanotowano już wzrost 166% w porównaniu do roku 2000. Dynamika wzrostu japońskich zasobów BIZ zwiększyła się zatem kilkakrotnie w ostatniej dekadzie.

4. Relacje z klientem w japońskim modelu zarządzania

Japoński model zarządzania jest dość specyficzny w skali światowej. Japończycy określają swoją gospodarkę jako sterowaną planem gospodarkę rynkową⁶. Mamy tam do czynienia z zarządzaniem strategicznym w skali ogólnokrajowej, a początek tego typu zarządzania rozpoczął się w latach pięćdziesiątych XX w. Przegrana wojna wymusiła na Japonii połączenie gospodarki rynkowej z elementami centralnego planowania oraz państwa opiekuńczego w zakresie podziału dochodu narodowego. W wyniku tych zmian powstała trudna do zdefiniowania kompozycja ustrojowa nie spotykana nigdzie indziej na świecie⁷. Powstanie nowego ustroju gospodarczego było w dużej mierze uwarunkowane kulturowo. Dlatego też nie trudno było odnaleźć się w nim rodzimym, „długowiecznym” przedsiębiorstwom.

W japońskiej firmie klient korporacyjny jest traktowany w sposób wyjątkowy. Rytynowe wizyty u klienta odbywają, nie jak w Europie, przedstawiciele handlowi, ale me-

⁶ Zob.: Ch.Hampden-Turner, A.Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 147 i n.

⁷ Zob. T.Kowalik, *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstawanie, ewolucja, kryzys*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s.123-127.

nadżerowie i inżynierowie. Sukces japońskich firm na świecie wywodzi się właśnie z przykładania uwagi do bliskich relacji z klientem, reagowania na jego potrzeby, budowania zaufania, ciągłego tworzenia wartości dla klienta, dążenia do stałej poprawy relacji oraz ich przejrzystości.

W japońskiej praktyce gospodarczej można doszukać się źródeł wielu znanych w teorii zarządzania koncepcji. Typowym przykładem jest kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management – TQM). Koncepcja ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii organizacji oraz w proces ciągłego doskonalenia⁸.

Metoda TQM pozwoliła firmom japońskim na zdobycie opinii najlepszych jakościowo wytwórców na świecie. Metodyka ta stała się jednym z najważniejszych elementów zarządzania w rozwiniętych ekonomicznie krajach świata, przynosząc przedsiębiorcom wymierne korzyści biznesowe.

W latach sześćdziesiątych XX w. wykrystalizowała się w Japonii filozofia zarządzania, występująca pod nazwą kaizen, co znaczy ciągle doskonalenie, w które zaangażowani są wszyscy, od najwyższego kierownictwa, poprzez menadżerów, aż do pracowników najniższego szczebla. Filozofia kaizen zakłada, że każdy niezależnie czy chodzi o życie prywatne, czy zawodowe powinien dążyć do doskonalenia. Ideą strategii kaizen jest to, że w firmie, która poszła tą drogą nie powinno być dnia, w którym nie dokonano jakiegoś udoskonalenia. Metoda ta opiera się na stałym ulepszaniu systemu w jakim działa przedsiębiorstwo. We większości japońskich przedsiębiorstw działa system sugestii, jako program wspomagający kaizen, a skierowany do pracowników liniowych, którzy mogą zgłaszać sugestie (potencjały do doskonalenia). Menadżer rozważa te wnioski i decyduje o włączeniu ich do ogólnej strategii kaizen. W ten sposób wszyscy pracownicy biorą udział w rozwoju kaizen w miejscu pracy, a tym samym odgrywają ważną rolę w rozwoju firmy. Jako przykład działania tego systemu można przytoczyć wypowiedź Eiji Toyoda, prezesa Toyota Motors: „nasi pracownicy zgłaszają półtora miliona sugestii rocznie i 95% z nich jest wdrażane.”⁹

Kaizen jest również ważnym kryterium przy podejmowaniu współpracy między kontrahentami. W japońskich firmach stało się normą, że jednym z głównych wyznaczników powodujących podjęcie współpracy jest to, ile udoskonaleń firma starająca się o kontrakt wprowadziła skutecznie w życie w rozpatrywanym okresie. Na tym jednak nie koniec, ponieważ już po podjęciu współpracy klient wymaga, aby kontrahent wykazał się wprowadzonymi kaizenami mającymi wpływ na konkretny wyrób, czy usługę sprzedawaną klientowi.

Tradycyjne relacje dostawca – odbiorca mają charakter konfrontacyjny. Jedni chcą sprzedać wszystko co produkują jak najdrożej, a drudzy chcą kupić dany produkt jak najtaniej. Cel, jaki przyświeca zacieśnianiu stosunków między tymi dwoma stronami, to wzajemna lojalność w imię dobrze pojętego wspólnego interesu. W Japonii pewien rodzaj „przyjaznej kooperacji” odbywa się w obrębie nieformalnych grup firm zwanych keiretsu. Firmy zamawiające na zewnątrz części i usługi niezbędne do swojej działalności bardzo często tworzą keiretsu z grupą swoich poddostawców. Najczęściej jest ono zbudowane z firmy lidera, sieci poddostawców i najważniejszych klientów. Każdy z uczestników ma w tym systemie ściśle określone miejsce i jest dokładnie dopasowany do łańcucha dostaw

⁸ Zob. L. Wasilewski, *Do czego służy TQM*, „Problemy Jakości” 1998, nr 3, s. 2.

⁹ M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 47.

i strategii grupy. Firmy powiązane są ze sobą poprzez wzajemne posiadanie akcji, tradycje, spotkania kadry zarządzającej, długoletnie umowy handlowe, wymiana pracowników i informacji między członkami grupy. Wszystkie te związki opierają się często tylko na zaufaniu a nie na formalnych umowach¹⁰.

5. Rola klienta korporacyjnego w Poland Tokai Okaya Manufacturing

Firma Poland Tokai Okaya Manufacturing Sp. z o.o. (PTO) powstała w połowie roku 2006, głównymi udziałowcami są Okaya & Co. i Tokai Pressing & Co.

Historia firmy Okaya rozpoczęła się w 1669, kiedy Sosuke Okaya zaczął handlować żelazem w Nagoji, w Japonii. Od tamtej pory, podczas 335 lat swojej działalności Okaya ewoluowało w globalną korporację handlową. Obecnie Okaya związane jest z wieloma branżami poczynając od handlu wewnątrzjapońskiego oraz globalnego żelazem i stałą, metalami, maszynami, narzędziami, elektroniką, chemikaliami, a na jedzeniu oraz wielu innych produktach kończąc. Firma Tokai Pressing natomiast jest wytwórcą metalowych elementów tłoczonych dla takich odbiorców jak Sharp, Sony, Kyocera i Ricoh.

W połowie poprzedniej dekady oba koncerny zdecydowały o ulokowaniu części swojej działalności w Europie Środkowowschodniej. Wybór padł na Polskę. W IV kwartale 2006 roku nowopowstała Poland Tokai Okaya Manufacturing Sp. z o.o. rozpoczęła budowę w Pomorskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej (PSSE) zakładu produkcyjnego. Budowa została ukończona w sierpniu 2007 roku.

Decyzja o utworzeniu i lokalizacji PTO nie była przypadkowa. Założeniem powstania PTO było bowiem dostarczanie elementów tłoczonych ze stali i aluminium oraz usług do firmy Sharp Manufacturing Poland (SMPL – polski oddział Sharp'a). Zasadniczo zatem PTO miało być kooperantem Sharp'a, a ten zaś jej jedynym klientem. Od początku działalności współpraca z jednym dużym klientem wiązała się z wieloma plusami, ale niosła ze sobą również określone zagrożenia.

Współpraca pomiędzy japońskimi firmami oparta jest w dużej mierze na zaufaniu wypracowanym w czasie długoletniej kooperacji, zarówno w Japonii, jak i w trakcie innych inwestycji na całym świecie. Przykładem tego może być fakt, że pomiędzy PTO i SMPL do tej pory nie obowiązuje żadna formalna umowa poza ustnym „gentleman agreement” pomiędzy prezesami obu firm oraz ustaleniami co do sposobu realizacji potrzeb klienta.

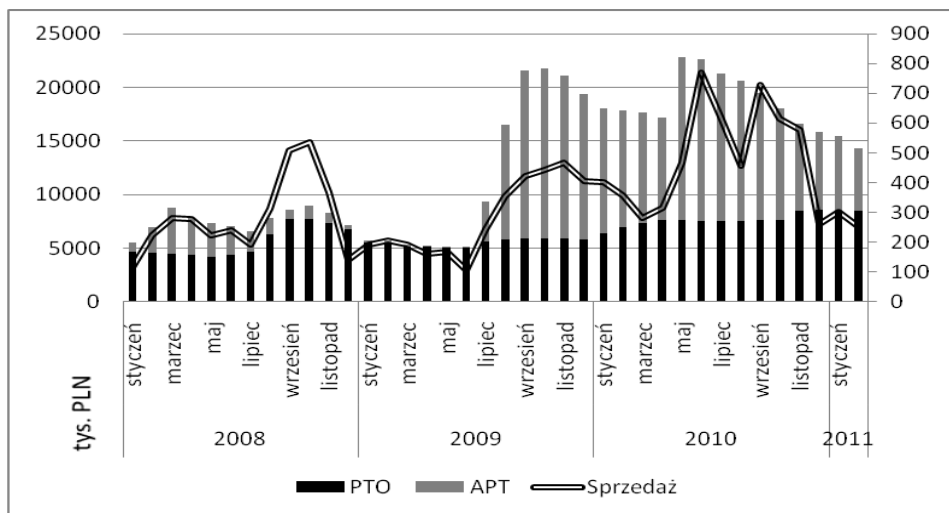
Z praktycznego punktu widzenia największym plusem w tego rodzaju współpracy jest przeświadczenie, graniczące z pewnością, że firma otrzyma zamówienia od klienta. Oczywiście wartość tych zamówień zależy wyłącznie od wielkości produkcji klienta, a to z kolei jest uzależnione od sytuacji na rynku oraz uwarunkowań makroekonomicznych. Dużym plusem w tego rodzaju kooperacji jest również to, że japońscy inwestorzy firmy PTO, na podstawie długoterminowych prognoz produkcji klienta mogli zoptymalizować wielkość inwestycji pod kątem przyszłych, potencjalnych potrzeb. Planowanie długoterminowe, tak charakterystyczne dla japońskiego sposobu zarządzania, było bardzo pomocne w pierwszym okresie funkcjonowania firmy PTO, zapewniając przetrwanie na rynku, nie sprawdziło się jednak do końca w czasie dynamicznych zmian gospodarczych lat 2008-2009.

Produkcja i jej planowanie w PTO nie opiera się na zamówieniach lecz na danych z czteromiesięcznej prognozy produkcyjnej oraz miesięcznego planu produkcji klienta.

¹⁰ Zob. D.Socik, *Powiązania w keiretsu*, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/jappowiazania.html> (22.04.2011).

Niestety przy aktualnej dynamice rynku klient koryguje swój plan produkcyjny praktycznie codziennie. Realną potrzebą staje się zatem dynamiczne dopasowywanie sytuacji w przedsiębiorstwie do wymagań odbiorcy. Sytuacja taka charakteryzuje się brakiem stabilizacji podstawowych parametrów firmy, takich jak zatrudnienie czy zapasy surowców. W tych warunkach głównym problemem decyzyjnym staje się radzenie sobie z dynamiką dopasowań.

Kwestie zatrudnienia rozwiązano w dużej mierze poprzez współpracę z Agencją Pracy Tymczasowej (APT). Dzięki względnie dużemu udziałowi w zatrudnieniu pracowników tymczasowych bardzo dobrze udaje się dopasować poziom zatrudnienia, a co za tym idzie koszty pracy do potrzeb produkcji.



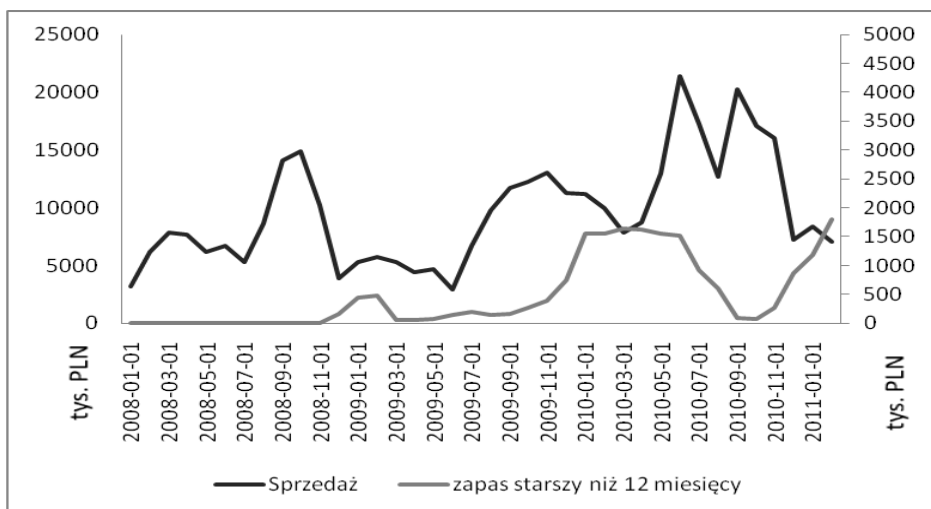
Rys. 4. Wpływ poziomu sprzedaży na poziom zatrudnienia w latach 2008-2011 z podziałem na pracowników etatowych (PTO) oraz tymczasowych (APT)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy PTO.

Dane na rysunku 4 wskazują, że struktura zatrudnienia ulegała w badanym okresie dynamicznym zmianom. Do połowy 2009 roku zatrudnienie pozostawało na względnie stałym poziomie, z niewielkim udziałem pracowników tymczasowych. Widoczny w pierwszej połowie 2009 roku wpływ światowego kryzysu na sprzedaż PTO, oraz doświadczenia z pierwszego roku działalności spowodowały zmianę podejścia w zakresie zatrudnienia. Przede wszystkim od połowy roku 2009 znacząco zwiększył się udział pracowników tymczasowych w zatrudnieniu ogółem. Np. we wrześniu 2009 na ok. 800 zatrudnionych ok. 600 zatrudniała APT. Widoczny w tym okresie wzrost sprzedaży spowodował konieczność uruchomienia dodatkowych linii produkcyjnych oraz znaczącego wzrostu zatrudnienia. Obecnie firma zatrudnia około 300 pracowników „na stałe”, a z około 200 korzysta tymczasowo.

Japoński sposób kooperacji ma również i swoje negatywne strony, ponieważ pociąga za sobą konieczność korzystania ze znanych kontrahentów. W warunkach europejskich wiąże się to z importem materiałów z Azji. Przy planowaniu w oparciu o prognozy produkcji klienta, a nie zamówienia pociąga to za sobą duże ryzyko posiadania przez firmę, zapa-

sów zalegających. Średni czas od momentu złożenia zamówienia do chwili dostawy materiałów do PTO wynosi 5 miesięcy, co w przypadku prognoz z horyzontem 3-4 miesięcy wymusza składanie części zamówień „na wyczucie”, bez gwarancji, że będą one wykorzystane.



Rys. 5. Zmiana poziomu zapasu zalegającego powyżej 365 dni w porównaniu do wielkości sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy PTO.

Dane na wykresie nr 5 wskazują, że kłopoty z zapasem zalegającym powyżej 12 miesięcy rozpoczęły się w 2009 roku. Nastąpił wówczas gwałtowny spadek sprzedaży, któremu towarzyszył wzrost zapasu. Drugi etap rozpoczął się w połowie 2010 roku. Nastąpił wówczas znaczny wzrost sprzedaży, co pozwoliło na zredukowanie zalegających zapasów. Wreszcie pod koniec 2010 roku powtórzyła się sytuacja z początku 2009.

6. Podsumowanie

Praktyka pokazuje, że specyficzne relacje z klientem, przeniesione bezpośrednio z japońskiej rzeczywistości gospodarczej na grunt europejski wymagają pewnych korekt. Jedną z nich powinno być znalezienie stałych klientów w Europie. Pozwoliłoby to na utrzymanie przynajmniej w pewnej mierze stabilności produkcji i przychodów.

Drugim rozwiązaniem, komplementarnym do pierwszego, wydaje się zdobycie „miejscowych” dostawców surowców. To z kolei pozwoliłoby na uelastycznienie systemu zapasów.

7. Literatura

- [1] Górniewicz G., Siemiątkowski P., *Wprowadzenie do międzynarodowych przepływów kapitału*, TNOiK, Toruń 2006.

- [2] Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [3] Imai M., Kaizen. *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [4] Kowalik T., *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstawanie, ewolucja, kryzys*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- [5] Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [6] Socik D., *Powiązania w keiretsu*, <http://www.exporter.pl/zarządzanie/management/jappowiazania.html> (22.04.2011).
- [7] Strużycki M., *Globalizacja rynków a przemiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] M.Haffer, S.Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań w przyszłości*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1999.
- [8] Wasilewski L., *Do czego służy TQM*, „Problemy Jakości” 1998, nr 3.
- [9] World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness, UNCTAD, New York and Geneva 2002.
- [10] World Investment Report 2005, Transnational Corporations, and the Internationalization of R&D, UNCTAD, New York and Geneva 2005.
- [11] World Investment Report 2008, Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge, UNCTAD, New York and Geneva 2008.
- [12] World Investment Report 2010, Investing in a Low-Carbon Economy, UNCTAD, New York and Geneva 2010.
- [13] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.

Streszczenie

W ciągu ostatnich dziesięciu lat obserwuje się coraz silniejszą ekspansję przemysłu azjatyckiego na rynki europejskie. Firmy z Dalekiego Wschodu stosują specyficzny model zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. Wśród nich znajdują się podmioty gospodarcze z Japonii. Specyfikę ich działalności zobrazowano na przykładzie PTOM Sp z o.o. Firma ta przedstawia typowy dla Japonii system zarządzania zawierający szczególne relacje z klientem. Poniższy artykuł przedstawia parametry ekspansji japońskich przedsiębiorstw i jej uwarunkowania oraz relacje z klientem w japońskim modelu zarządzania. Przedstawiony przykład ukazuje korzyści i zagrożenia wynikające z przeniesienia japońskiego modelu na grunt europejski.

Słowa kluczowe: kaizen, keiretsu, japońskie inwestycje, BIZ.

**SPECIFICITY OF RELATIONS WITH A CORPORATE CLIENT IN THE
JAPANESE MODEL OF INTERNATIONAL PRODUCTION EXPANSION AS
FOUND IN POLAND TOKAI OKAYA MANUFACTURING LTD.**

Summary

Throughout the decade, there has been a noticeably strong expansion of Asian industry onto the European markets. Far eastern firms employ a specific model of managing a manufacturing enterprise and the economic subjects of Japan are among this group of firms. The specificity of their activity has been illustrated on the example of PTOM Ltd. It displays a typically Japanese management system which includes particular customer relations. The following article illustrates the Japanese enterprises' expansion, its determinants and customer relations within the Japanese model of management. Employing such a method in the European market area carries merits as well as risks, as exemplified by the aforementioned firm.

Keywords: kaizen, keiretsu.

Translated by Piotr Siemiątkowski, Piotr Gajkowski

PIOTR SIEMIĄTKOWSKI
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
e-mail: piotrziem@wsb.torun.pl

PIOTR GAJKOWSKI
Poland Tokai Okaya Manufacturing Sp. z o.o.
e-mail: piotr.gajkowski@ptom.com.pl

