

Ewelina Burzec Burzyńska

Keiretsu : prawdziwe partnerstwo z kooperantami

Ekonomiczne Problemy Usług nr 69, 133-141

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EWELINA BURZEC BURZYŃSKA

Uniwersytet Szczeciński

KEIRETSU – PRAWDZIWE PARTNERSTWO Z KOOPERANTAMI

*Innowacje to nie tylko nowe technologie,
nowoczesne laboratoria i chronione tajemnicą patenty.
Innowacyjność wynika ze sposobu myślenia, z odwagi
zmieniania swojego otoczenia, sięgania po
nowe pomysły, udoskonalania rozwiązań.*

T. Peters, Nowa wojna – nowy biznes

Słowo *keiretsu* nie ma swojego odpowiednika w naszym języku, najbliższe znaczeniowo są terminy: więzy, związki, połączone. *Keiretsu* to konglomerat firm powiązanych ze sobą w sposób niespotykany na Zachodzie, występujących często pod tą samą nazwą. Grupy te mogą obejmować właściwie wszystkie dziedziny przemysłu, choć w przypadku Japonii często występuje dość daleko idąca specjalizacja. Jest ona większa w przypadku *keiretsu* pionowych, a stosunkowo mała – w poziomych. W ramach tych grup występują ściśle powiązania biznesowe oraz długoterminowe zależności. Często są one nieformalne¹. *Keiretsu* jest to prawdziwe partnerstwo z kooperantami. W składzie *keiretsu* zawiera się sześć zasad, które odpowiadają sześciu etapom procesu budowania więzi, ułożonych według skrupulatnie przestrzeganej kolejności (tabela 1).

¹ D. Socik, *Konkurencja i strategia keiretsu*, artykuł dostępny na stronie <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/jappowiazania.html> (10.08.2010).

Tabela 1.

Zasady *keiretsu*

Zasada pierwsza: poznaj swoich kooperantów	<ul style="list-style-type: none"> – Poznaj firmy kooperantów – Odwiedzaj ich zakłady – Szanuj umiejętności kooperantów – Dbaj o pomyślny rozwój swojej firmy i firm partnerów
Zasada druga: spraw, aby rywalizacja między kooperantami stała się szansą na zacieśnienie partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> – Kupuj każdy komponent od dwóch lub trzech kooperantów – Zagwarantuj kompatybilność procesów produkcji i systemów – Utwórz z obecnymi kooperantami spółki typu <i>joint venture</i>, aby zapewnić sobie kontrolę oraz warunki do przekazywania wiedzy
Zasada trzecia: nadzoruj swoich kooperantów	<ul style="list-style-type: none"> – Wysyłaj karty miesięcznych raportów do głównych kooperantów – Niezwłocznie przekazuj informację zwrotną – Wymagaj osobistego zaangażowania menedżerów wyższego szczebla w rozwiązywaniu problemów
Zasada czwarta: rozwijaj zdolności techniczne swoich kooperantów	<ul style="list-style-type: none"> – Rozwijaj w firmach kooperantów umiejętności rozwiązywania problemów – Opracuj jednolitą terminologię – Wspieraj rozwój podstawowych zdolności innowacyjnych kooperantów
Zasada piąta: przekazuj kooperantom informacje – dużo, ale selektywnie	<ul style="list-style-type: none"> – Wyznacz terminy, miejsca i programy zebrań – Wprowadź sztywną procedurę przekazywania informacji – Żądaj gromadzenia dokładnych danych – Porządkuj informacje, którymi się dzielisz
Zasada szósta: przeprowadzaj wspólne działania na rzecz usprawniania procesów	<ul style="list-style-type: none"> – Wymieniaj się najlepszymi praktykami z firmami kooperantów – Zainicjuj program Kaizen w zakładach kooperantów – Zorganizuj grupy studyjne kooperantów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, praca zbiorowa, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007, s. 36

Niektóre z tych zasad wzajemnie się wspierają. Aby partnerstwo z kooperantami przebiegało bez zarzutu należy zastosować wszystkie te zasady naraz, traktując je jak system. W tabeli 2 przedstawiono podział *keiretsu* oraz jego główne cechy.

Tabela 2.

Podział *keiretsu*

<i>Keiretsu</i> pionowe	<i>Keiretsu</i> poziome
<p>Zbudowane jest z reguły na podstawie łańcucha produkcyjnego, najczęściej w oparciu o stosunki dostawca - odbiorca; częściej zachodzi wymiana pracowników między poszczególnymi przedsiębiorstwami. Rzadziej występuje wzajemne posiadanie akcji</p> <p><i>Keiretsu</i> pionowe – główne cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pionowe <i>keiretsu</i> tworzyły się często poprzez wykupywanie części akcji firm z niższych szczebli lub poprzez samodzielne tworzenie firm podległych – Więzy w <i>keiretsu</i> pionowym są bardzo silne; zwykle jest ono zbudowane z firmy matki, sieci dostawców oraz najważniejszych klientów. Każdy z członków ma w tym systemie ściśle wyznaczone miejsce i jest dokładnie wpasowany w łańcuch produkcji i strategię marketingową grupy – Cała siła skupiona jest w rękach firmy matki; ona decyduje, jakie części mają być wytworzone i jakie mają one mieć specyfikacje, planuje i opracowuje strategię; pozostałe przedsiębiorstwa mają po prostu dostarczać elementy – Firma matka pomaga znaleźć źródło finansowania, gdy trzeba inwestować w rozwój; pomaga też w kwestiach technicznych, dzieląc się wiedzą i <i>know-how</i>; dzięki takiemu działaniu firmy córki mają zapewniony w miarę stały zbył 	<p>Składa się z wielu przedsiębiorstw tej samej wielkości, powiązanych między sobą głównie finansowo; przedsiębiorstwa te współpracują ze sobą dla osiągnięcia strategicznych celów</p> <p><i>Keiretsu</i> poziome – główne cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Centrum tworzy bank, przedsiębiorstwo handlowe (<i>shosha</i>) oraz największy wytwórca. Wokół skupia się około 40 największych firm oraz kilka mniejszych; firmy te działają w różnych gałęziach przemysłu – W ramach grupy działa zawsze sporo różnego rodzaju instytucji finansowych, które są w stanie wspólnie finansować przedsięwzięcia wymagające dużych inwestycji (przynoszących w perspektywie czasu korzyści dla całej grupy); kompanie wymieniają środki finansowe, wiedzę, współpracują ze sobą, pomagają sobie także w razie problemów, ograniczają natomiast kooperację z firmami spoza grupy – Grupa wspólnie opracowuje strategię, wybiera gałęzie przemysłu, w których będą dokonywane inwestycje, które będą rozwijane bądź tworzone; największą siłą dysponuje bank, który udziela pożyczek dużym firmom; mniejsze częściej pożyczają środki finansowe od <i>shosha</i> (domu handlowego) – Relacje w obrębie grupy są często osobiste; wśród pracowników istnieje duże poczucie przynależności do danego <i>keiretsu</i>; przedsiębiorstwa poza wymianą informacji i menedżerów korzystają z pomocy firm handlowych danej grupy przy organizacji marketingu i dystrybucji oraz wspólnie dokonują inwestycji w nowych dziedzinach

Tabela 2.

Podział *keiretsu* (cd.)

<i>Keiretsu</i> pionowe	<i>Keiretsu</i> poziome
	<ul style="list-style-type: none"> – Bardzo istotne przy koordynacji działań w ramach grupy są spotkania prezydentów. Odbywają się one regularnie, zwykle około 4 razy w roku. Nie ma publikacji pochodzących z tych spotkań, nie skutkują też żadnymi konkretnymi podpisanymi umowami – Przy udzielaniu pożyczek w ramach <i>keiretsu</i> często jednym z warunków jest zatrudnienie na wysokim stanowisku zarządczym osoby z banku – Firma handlowa (<i>shosha</i>) koordynuje handel pomiędzy firmami z grupy, przyjmuje pieniądze od kupującego (po czym wypłaca je sprzedającemu), w przypadku negocjacji stanowi również ogniwo pośrednie, wspomaga handel firm z przedsiębiorstwami spoza grupy; kontroluje i koordynuje znaczne przepływy finansowe, przez co stała się też pożyczkodawcą dla mniejszych firm z grupy. Cztery największe <i>shosha</i>: Mitsubishi, Mitsui, Itochu i Sumitomo

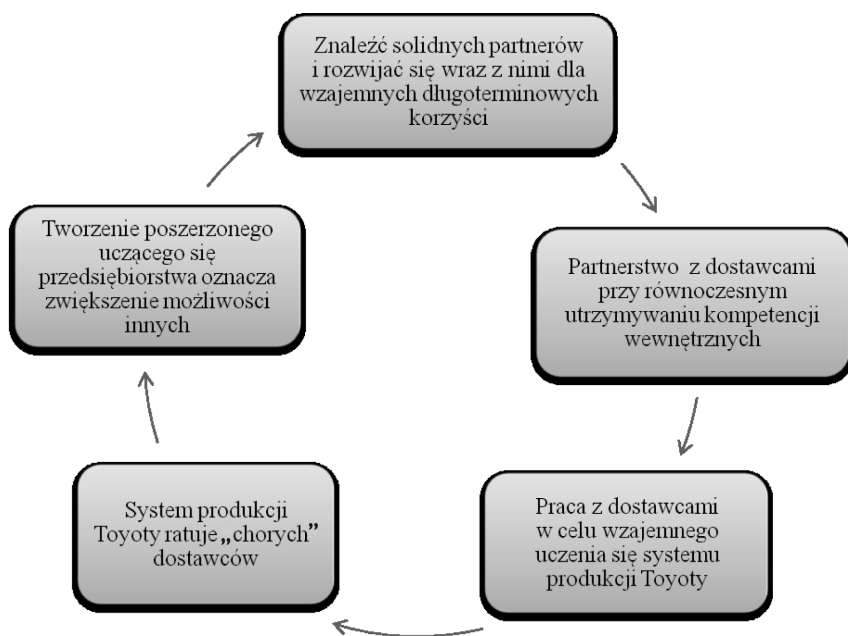
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Socik, *Konkurencja i strategia keiretsu...*, dz. cyt.

Istnieje bardzo wiele przykładów efektywnego zastosowania *keiretsu*. Wśród najbardziej znanych jest Toyota, której współpracę w ramach *keiretsu* opisano poniżej.

Toyota uważana jest przez swoich dostawców za najlepszego klienta, ale również wymającego. Toyota przyjmuje bardzo wysokie standardy doskonałości i tego samego wymaga od dostawców. Istotną rolę odgrywa fakt, iż Toyota wspiera swoich dostawców, są oni nierozłącznym elementem systemu dostaw JIT.

W 1997 roku ogień zniszczył zakłady głównego dostawcy części zwanej „zaworem p”, która była niezbędnym elementem układu hamulcowego stosowanego we wszystkich pojazdach. Dostarczał on dziennie do fabryk Toyoty 32 500 sztuk tych komponentów. Zaopatrzenie Toyoty wystarczało na 2 dni, ponieważ były stosowane dostawy JIT. Wówczas „200 dostawców Toyoty bez wahania zorganizowało się, aby w ciągu dwóch dni rozpocząć produkcję zaworów. 63 różne firmy przyjęły na siebie odpowiedzialność za wytwarzanie części, zbierając całą dostępną dokumentację techniczną, wykorzystując

część własnego sprzętu i zestawiając tymczasowe linie produkcyjne: produkcja Toyoty niemal nie została zakłócona. Potęgą łańcucha zaopatrzenia opiera się na czymś więcej niż technologia informacyjna. Jest to potęga pomysłowości i relacji”². Poniżej przedstawiono rysunek obrazujący współpracę Toyoty z dostawcami.



Rys. 1. Współpraca Toyoty z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.K. Liker, *The Toyota way...*, dz. cyt.

Toyota jest najwyższą formą szczupłej produkcji. Jest ona wzorcem relacji z dostawcami, ponieważ wraz z nimi uczy się i rozwija. Posiada Ośrodek Wsparcia Dostawcy, w którym są szkoleni dostawcy poprzez realizację projektów. Również dział zaopatrzenia Toyoty współpracuje z dostawcami (w przypadku ich problemów z jakością lub produkcją). Pomoc udzielana przez Toyotę nie ogranicza się tylko do zagadnień technicznych, obejmuje również niektóre kwestie organizacyjne, jak np. przegląd zasobów ludzkich.

² J.K. Liker, *The Toyota way*, CWL Publishing Enterprises, Madison WI 2004, s. 201.

Kolejnym przykładem firmy, która realizuje wszystkie zasady *keiretsu*, tym razem w Polsce, jest współpraca firm Euro-Pegaza z Coty. Euro-Pegaz, polski operator logistyczny, działający na rynku od 1991 roku, już od wielu lat obsługuje Coty w zakresie *co-packigu* oraz usług transportowych. Zasady współpracy tych firm przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3.

Zasady współpracy Euro-Pegaza z Coty

W ramach dotychczasowego działu logistyki wyodrębniono centralne działy produkcji magazynowej oraz zakupów i materiałoznawstwa	Pierwszy z działów miał pogłębiać swoje kompetencje w zakresie jakości i wydajności usługi, drugi w zakresie kontraktacji komponentów pod produkcję oraz poszukiwania alternatywnych koncepcji opakowań, optymalizujących proces i jego koszty. Poza szefami tych nowych jednostek w skład zespołu projektowego weszli również specjaliści z działu transportu krajowego i międzynarodowego, administrator systemów oraz pełnomocnik do spraw jakości
Wspólne procedury	Na podstawie opracowanych przez Coty Polska oraz Coty Czechy szczegółowych wymagań zdefiniowanych w księgach procedur powstała wspólna koncepcja obsługi projektu w ramach dwóch lokalizacji Euro-Pegaza w Osiecznej k. Leszna oraz Dąbrowie Górniczej. CL Osieczna miała przejąć produkcję zestawów na rynek polski, CL Dąbrowa na rynki czeski i słowacki. Dodatkowo zdecydowano o wsparciu czeskiego rezydenta dla CL Dąbrowa. Taki podział okazał się optymalny ze względów geograficznych oraz zapewnienia bezpieczeństwa wydajności produkcji. Dostawy produktów z europejskich fabryk Coty z założenia omijały Centrum Dystrybucji Coty w Bielsku-Białej i miały, według wcześniej ustalonego klucza ich podziału, trafiać bezpośrednio do magazynu Euro-Pegaza w Osiecznej, a następnie jako drugie miejsce rozładunku do Dąbrowy. Ten system poza znaczną oszczędnością czasu przyniósł Coty oszczędności kosztów, gdyż znaczący potok ładunków ominął Centrum Coty w Bielsku-Białej, a tym samym zaoszczędzono na przeładunku. Podobnie zaplanowano dostawy komponentów krajowych, przenosząc elastyczność dostaw bezpośrednio pod produkcję na dostawców tych komponentów. W wielu przypadkach, np. drukarni kartoników jednostkowych, oznaczało to z racji specyfiki procesu wcześniejszy wydruk i buforowanie, co z kolei ograniczyło zapotrzebowanie na powierzchnię i koszty składowania po stronie Euro-Pegaza
Równoległe działania	Równoległe Euro-Pegaz podjął działania w zakresie uzyskania akredytacji koncernu. Oznaczało to wstępny dwudniowy audyt służb jakościowych z Hiszpanii, wprowadzenie dziesięciu całkowicie nowych procedur jakościowych, w tym istotne zmiany w Księdze Jakości ISO, oraz stworzenie algorytmów planowania, przygotowania i nadzoru nad produkcją

<p>Proces akredytacji poza audytem jakościowym był również sposobem, w jaki Coty przenieśli swoje <i>know-how</i> związane z organizacją oraz produkcją zestawów marketingowych</p>	<p>Taki transfer <i>know-how</i> jest możliwy tylko wtedy, kiedy partnerów biznesowych łączy długookresowe stosunki, a ich relacje oparte są na wzajemnym zaufaniu. Zaplanowano również liczne szkolenia pracowników. W marcu 2008 r. firma dostała oficjalną akredytację koncernu, co w praktyce dodatkowo umożliwiło jej świadczenie usług na wszystkich rynkach europejskich jako uznany dostawca. Warunek pełnej integracji systemowej wymusił na Euro-Pegazie aktualizację do wyższej wersji użytkowanego systemu WMS Logifact w CL Osieczna w celu zapewnienia kompatybilności systemów, natomiast na obu firmach – konieczność zdefiniowania i wdrożenia interfejsu, w tym dostosowania systemowej dokumentacji dystrybucyjnej na poszczególne kraje. Prace we wszystkich tych obszarach zakończyły się z sukcesem w kwietniu 2008 r. Dodatkowo uruchomiono moduł raportowania o postępach w realizacji produkcji w trybie <i>on-line</i></p>
<p>Optymalizacja jakościowa i kosztowa</p>	<p>W tym samym czasie działy produkcji oraz zakupów i materiałoznawstwa pracowały wspólnie ze specjalistami z Coty nad optymalizacją jakościową oraz kosztową dla każdego z zaplanowanych zestawów. W bardzo wielu przypadkach zastosowanie innej technologii stabilizacji produktów w opakowaniu jednostkowym podniosło jakość zestawu. Często nawet bardzo drobne korekty w wymiarach opakowań jednostkowych pomogły zunifikować wymiary kartonów zbiorczych, co poprzez dalszą unifikację danych specyfikacji kartonowych i paletowych obniżyło koszty materiałowe i składowania. Wyprzedzenie w planowaniu prac pomogło również zakontraktować wystarczającą ilość dodatkowej powierzchni składowej, przyległej do obu Centrów Logistycznych Euro-Pegaza, oraz zapewnić dostępność przeszkolonych pracowników czasowych. W okresach szczytowych zapotrzebowanie kształtowało się na poziomie około 12 000 miejsc paletowych i 200 pracowników czasowych, stanowiących uzupełnienie stałej kadry operatora. Magazyny zewnętrzne połączone zostały siecią bezprzewodową z głównymi systemami, co gwarantowało spójną i niezakłóconą transmisję danych. Dzięki pełnej integracji systemowej Coty mogło wykorzystać potencjał i doświadczenie Euro-Pegaza w dystrybucji. Duża część z wyprodukowanych zestawów trafiła bezpośrednio do klientów Coty, po raz kolejny skracając łańcuch dostaw i optymalizując koszty. Udało się bez większych przeszkód skoordynować sezonowe przepływy ponad 25 000 palet z towarami i komponentami, uzyskując przy tym oszczędności na dostawach typu <i>milk run</i>. Całość produkcji została wykonana i dostarczona do odbiorców terminowo, a nieliczne wady komponentów – wychwycone już na etapie ich wejścia do Centrum Logistycznego, dzięki rygorystycznym procedurom przyjęcia i kontroli. W konsekwencji wcześniejszego formalnego zatwierdzenia każdego komponentu i każdego wzorca zestawu nie pojawiła się żadna reklamacja jakościowa</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Trębicki, *Keiretsu – konkurencyjność w długofalowym partnerstwie; Usprawnianie łańcucha dostaw*, „Eurologistics”, styczeń-luty 2009, nr 50

Takie silne pozytywne doświadczenie bardzo poparte wymiernymi oszczędnościami wzmocniło wzajemne partnerstwo stron i zachęciło do dalszego pogłębiania współpracy. Teraz pracownicy każdej z firm czują, iż oczekiwana jest od nich permanentna innowacja, co więcej, taka inicjatywa zwiększa ich motywację i satysfakcję z pracy.

Podsumowanie

W ramach *keiretsu* działają znane na całym świecie marki, jak: Toyota, Mistubishi, Fujitsu, Hitachi, Isuzu, Konica Minolta, Canon, Nissan, Yamaha, Mazda, Fuji Photo Film, a także Toshiba.

Struktura *keiretsu* i wszystkie jego powiązania wpływają na obniżenie kosztów transakcyjnych firm wchodzących w ich skład, ponieważ dzielą się one kosztami i ryzykiem, obniżając i pierwsze, i drugie. Koszty maleją także dzięki opracowywaniu wspólnej strategii lub ułatwionemu przepływowi *know-how*. Można również obniżyć koszty dystrybucji poprzez zmniejszenie bądź wyeliminowanie transportu mieszanego, zrjonalizowanej kontroli inwentarza oraz uproszczenie kanałów m.in. marketingowych. Dzięki ścisłej współpracy całego łańcucha dostaw możliwe jest szybsze reagowanie na zapotrzebowanie rynku. Coraz częściej firmy nie rywalizują między sobą, lecz całymi łańcuchami dostaw. Jak widać na przedstawionych wyżej przykładach, taka współpraca często może decydować o konkurencyjności firmy lub produktu na rynku.

Literatura

- Liker J.K., *The Toyota way*, CWL Publishing Enterprises, Madison WI 2004;
Socik D., *Konkurencja i strategia keiretsu*, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/management/jappowiazania.html>;
Trębicki P., *Keiretsu – konkurencyjność w długofalowym partnerstwie; Usprawnianie łańcucha dostaw*, „Eurologistics” styczeń-luty 2009, nr 50;
Walewski P., *Nadchodzi era keiretsu – japoński model zarządzania*, „Eurologistics” marzec-kwiecień 2008, nr 45;
Zarządzanie łańcuchem dostaw, praca zbiorowa, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007;
www.europegaz.com.pl.

Summary

The article discusses the fundamentals of Keiretsu, so six principles and Keiretsu division. Then application of Keiretsu on Japanese example (Toyota) and Polish (Euro-Pegaz & Coty). Cooperation between Toyota and suppliers was described. Explained why company is considered as a model of cooperation, and what is the logistics operator partnership of Euro-pegaz with producer of brand Coty. What companies operate under Keiretsu. At the end conclusions, advantages and disadvantages of this type of cooperation were presented.

Translated by Ewelina Burzec Burzyńska