



PRZYCZYNY SUKCESU PRZEDSTAWICIELI JAPOŃSKIEGO I KOREAŃSKIEGO PRZEMYSŁU MOTORYZACYJNEGO NA GLOBALNYM RYNKU

Marek Rutka

Streszczenie

Artykuł opisuje historie powstania i rozwoju przemysłu motoryzacyjnego¹ w Japonii i Korei Południowej. Wskazane są najważniejsze ekonomiczne, polityczne i społeczne przyczyny sukcesu tej branży na globalnym rynku. Wymieniono również bariery jakie na swojej drodze napotkał rozwijający się przemysł tych krajów. W artykule zaprezentowano również aktualne kierunki i perspektywy rozwoju przemysłu motoryzacyjnego tych krajów.

Słowa kluczowe: branża automotive, przemysł motoryzacyjny, strategia, rynek globalny, Korea Południowa, Japonia

Wstęp

Jednym z zasadniczych celów każdego kraju jest stworzenie podstaw do długotrwałego i stabilnego rozwoju gospodarczego. W dobie gospodarki opartej na wiedzy zapewnienie możliwości takiego rozwoju uzależnione jest w dużej mierze od poziomu i jakości kapitału ludzkiego. Nie oznacza to jednak, że współcześnie o pozycji ekonomicznej konkretnego kraju stanowią jedynie dziedziny innowacyjne i wysokich technologii. Dużym błędem byłoby zatem myślenie, iż sektor nowej gospodarki zajmie całkowicie pozycje branż dotychczasowych gałęzi

¹ Właściwie; automotive industry (ang.) przemysł/branża motoryzacyjna – wszystkie firmy i przedsiębiorstwa produkujące zarówno gotowe samochody, jak i podzespoły oraz komponenty do ich wytwarzania. Z tej grupy wyłącza się jednak producentów opon, akumulatorów oraz paliw/olejów. Więcej: <http://www.britannica.com/topic/automotive-industry>, dostęp z dnia 1.03.2016. W niniejszym artykule – zgodnie z praktyką literatury przedmiotu - wymiennie będą używane określenia: przemysł motoryzacyjny i przemysł automotive.

przemysłu². W krajach zaliczanych bowiem do grupy liderów nowej gospodarki jak np.: Japonia, Niemcy, Korea Południowa³, USA, Wielka Brytania czy Francja, przemysł nadal generuje istotną część PKB i zapewnia znaczącą liczbę miejsc pracy. Oczywiście mowa jest w tym przypadku o przemyśle wykorzystującym rozwinięte technologie, a nie o przemyśle rozumianym w sposób tradycyjny - oferującym produkty o niskim stopniu przetworzenia i niewielkim wkładzie wartości dodanej.

Przemysł motoryzacyjny bardzo trudno w sposób kategorycznie jednoznaczny zakwalifikować do grupy wykorzystującej wysokie technologie. Problem ten wynika ze specyfiki branży w której można wyróżnić zarówno ultranowoczesne fabryki jak np. Toyota w Ohira, czy BMW w Lipsku, jak i tradycyjne - które pod względem rozwiązań organizacyjnych i technologicznych – zbliżone są do poziomu lat 70 ubiegłego stulecia uznanych producentów europejskich czy japońskich. Do tej ostatniej grupy należą przede wszystkim przedstawiciele branży motoryzacyjnej z Chin, Indii i Afryki Północnej. Tak więc w obszarze branży motoryzacyjnej lokują się zarówno wytwórcy których poszczególne produkty zakwalifikować można do przemysłu średniowysokich technologii⁴ jak i tych których można zaliczyć do przemysłu niemal tradycyjnego o niskim stopniu automatyzacji/robotyzacji, nasycenia nowoczesnymi rozwiązaniami technicznymi i technologicznymi⁵. Oczywiście jest, że branża motoryzacyjna zarówno w Japonii jak i Korei Południowej klasyfikowana jest do kategorii przemysłu średniowysokich technologii.

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie w jakim stopniu przyjęte w Japonii i Korei Południowej modele tworzenia i rozwoju branży motoryzacyjnej są do siebie podobne? Aby ten cel starać się osiągnąć, autor posłużył się metodą przeglądu i analizy szeroko-pojętej literatury przedmiotu.

1. Warunki powstania branży automotive w Japonii i Korei Południowej

Mimo geograficznej bliskości warunki, przyczyny oraz czas w jakim powstawała branża motoryzacyjna w obu tych krajach jest całkowicie odmienna. Ta trwająca wiele dziesięcioleci odmienność sprawiła jednak, że w pewnym momencie historii oba te kraje znalazły się w podobnym położeniu, które z czasem okazało się silnym motorem do rozwoju gospodarczego, a w dalszej perspektywie także społeczno-ekonomicznego.

Tym momentem zwrotnym w historii było zakończenie działań wojennych. W przypadku Japonii było to podpisanie 2 września 1945 roku aktu bezwarunkowej kapitulacji, zaś w odniesieniu do Korei Południowej zawarcie porozumienia rozejmowego 27 lipca 1953 roku. W porównaniu do Korei Południowej – pod każdym względem – sytuacja Japonii była znacznie bardziej korzystna. Co prawda znaczna część ośrodków przemysłowych i fabryk nastawionych wcześniej na produkcję wojskową było zniszczonych lub w znacznym stopniu uszkodzonych, to jednak w żadnym stopniu nie da się tego porównać z sytuacją Korei Południowej. Półwysep

² T. Kawka, *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania, funkcje, konfiguracja*; Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 13.

³ Oficjalna nazwa kraju to Republika Korei (Republic of Korea) i pod taką nazwą figuruje m.in. jako członek Organizacji Narodów Zjednoczonych. W Polsce zgodnie ze stanowiskiem Komisji Standaryzacji Nazw Geograficznych Poza Granicami Rzeczypospolitej Polskiej przy Głównym Geodecie Kraju, prawidłowa - potoczna nazwa to; Korea Południowa zaś oficjalna; Republika Korei - więcej: Urzędowy Wykaz Polskich Nazw Geograficznych Świata, Główny Urząd Geodezji i Kartografii, Warszawa 2013, s. 451.

⁴ Pozycja 61, sekcja C, dział 29, grupa 29.1, klasa 29.10, wg. kategoryzacji przyjętej przez Eurostat, więcej: "High-tech industry and knowledge-intensive services" http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/EN/htec_esms.htm, ostatnia aktualizacja 12.04.11.

⁵ Według danych firmy analityczno-doradczej PwC, w 2015 roku nakłady na badania i rozwój (R&D) całego przemysłu motoryzacyjnego w skali świata wyniosły ok 100 mld. dolarów, podczas gdy w przemyśle zbrojeniowym i lotniczym, jedynie 25 mld. dolarów.

Koreański począwszy od agresji KRLD 25 czerwca 1950 roku na Koreę Południową stał się areną zaciętych walk, które w następstwie doprowadziły do śmierci około 4 mln ludzi i niemal całkowitego zniszczenia wszelkiej infrastruktury przemysłowej i mieszkaniowej południowej części półwyspu. Warto podkreślić, że w momencie podziału półwyspu na dwa odrębne państwa koreańskie, blisko 80 proc. zakładów, infrastruktury produkcyjnej i energetycznej było zlokalizowanych powyżej 38 równoleżnika⁶.

Istotnym punktem wspólnym sytuacji Japonii i Korei Południowej było znalezienie się pod wpływem militarnym, politycznym i ekonomicznym Stanów Zjednoczonych, co w bliższej i dalszej perspektywie okazało się kołem zamachowym rozwoju gospodarek obu krajów.

Trudno jednoznacznie określić moment narodzin japońskiej branży motoryzacyjnej. Pierwszy samochód z napędem spalinowym powstał w tym kraju już w 1905 roku (był to niewielki autobus marki Yoshida). Pojazd ten produkowano jednak metodami rzemieślniczymi w niewielkiej skali. Za pierwszy japoński samochód osobowy przyjmuje się zaprezentowane w 1917 roku siedmiomiejscowe Mitsubishi model A.

Do końca II wojny światowej produkcja pojazdów w Japonii nakierowana była przede wszystkim na potrzeby wojskowe i przemysłowe stąd też wytwarzano głównie samochody ciężarowe. Niewielki popyt na samochody osobowe zaspokajano importem kompletnych pojazdów lub ich montażem z wykorzystaniem części wytwarzanych w Japonii. Rozwój przemysłu – w tym także branży motoryzacyjnej – w tamtym okresie w wielu punktach był podobny do tego jaki prowadziła III Rzesza. Podstawowa różnica polegała na strukturze własnościowej – w ówczesnych Niemczech był on w dużej mierze parapubliczny, w Japonii zaś prywatny⁷.

Zniszczenia wojenne, oraz dotkliwy brak stali i innych potrzebnych surowców sprawił że, aż do 1955 roku nie było możliwości uruchomienia w tym kraju produkcji samochodów. Tego samego rodzaju – jednak w znacznie większej skali - przyczyny wystąpiły w Korei Południowej⁸. Zarówno w Japonii i Korei Południowej powojenna historia produkcji samochodów rozpoczęła się dopiero w 1955r. Co interesujące w obu tych krajach był to bardzo zbliżony model samochodu bazujący na konstrukcji terenowego amerykańskiego wojskowego samochodu Jeep⁹ (zarówno w Korei Południowej jak i Japonii, ten model samochodu poddawano ciągłym modernizacjom i ulepszeniom produkowano jeszcze przez kilkadziesiąt lat).

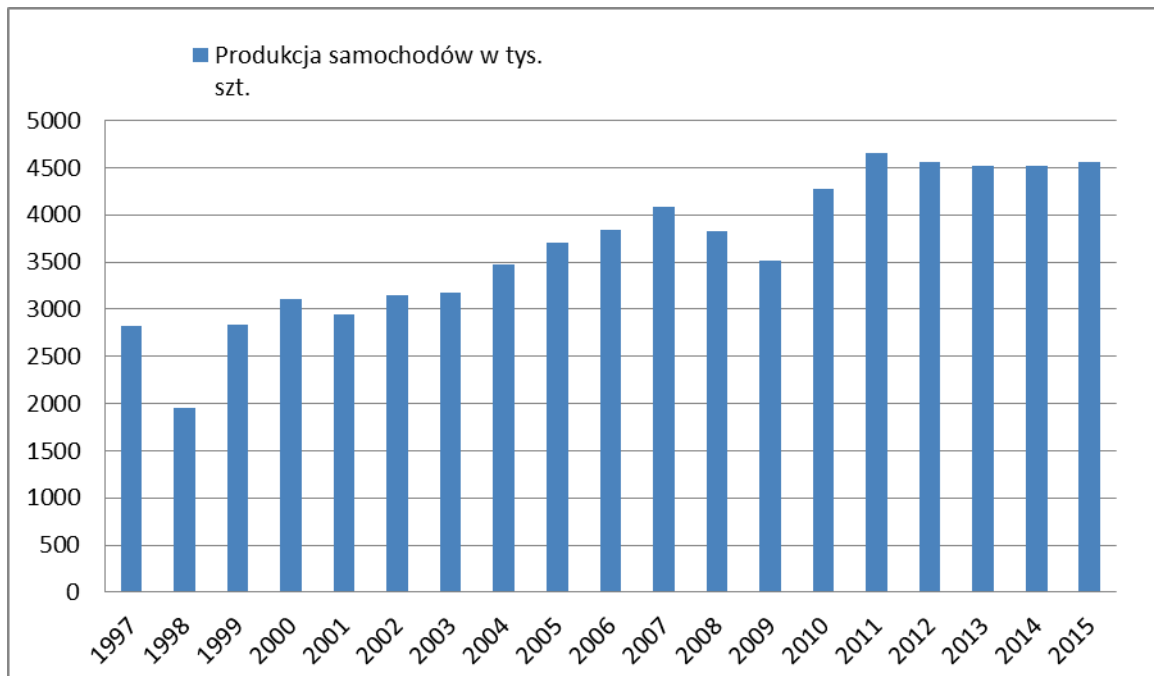
Zidentyfikowanie wszystkich czynników dzięki którym możliwe było powstanie, a w dalszej perspektywie dynamiczny rozwój branży motoryzacyjnej w Japonii i Korei jest zadaniem bardzo złożonym. Mimo całego szeregu odmiennych uwarunkowań obu tych krajów na drodze tego rozwoju można odnaleźć i wskazać wiele wspólnych punktów.

⁶ 38 równoleżnik został przyjęty jako linia (238 km długości i 4 km szerokości) wyznaczające strefę zdemilitaryzowaną dzielącą oba kraje: Koreańską Republikę Ludowo-Demokratyczną i Republikę Korei.

⁷ K. Thelen: *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, United States, and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 20.

⁸ Przed podziałem Korei na dwa państwa, na Półwyspie Koreańskim nie produkowano samochodów.

⁹ W Japonii samochód nosił nazwę Suzulight, zaś w Korei Południowej - Sibal.



Rysunek 1. Produkcja samochodów w Korei Południowej w latach 1997-2015 (dane w tys. szt.)

Źródło: World Motor Vehicle Production by Country and Type, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), Paris 2015, s. 21

Do jednych z istotnych, wspólnych czynników które były impulsem do powstania branży motoryzacyjnej zaliczyć należy zniszczenia wojenne. W przypadku obu krajów odbudowa - bez wykorzystania do tego samochodów - byłaby zarówno bardziej pracochłonna, trwałaby zdecydowanie dłużej i ostatecznie okazałaby się droższa. W pierwszych latach powojennych dostawy pojazdów ciężarowych realizowały Stany Zjednoczone, które wysyłały do tych krajów używany zdemobilizowany sprzęt. Z czasem jednak uzyskany w ten sposób tabor stawał się wyeksploatowany, kolejne dostawy były coraz mniejsze aż ostatecznie ustały.

Drugim ważnym powodem dla którego władze obu państw postawiły na tworzenie branży motoryzacyjnej była konieczność stworzenia dużej liczby nowych miejsc pracy. Biorąc pod uwagę, że tego rodzaju przemysł generuje¹⁰ (uwzględniając zakłady kooperujące, dostawców części i podzespołów) - dużą ich liczbę, wybór ten wydawał się całkowicie uzasadniony.

Trzecim bardzo istotnym czynnikiem była generalna strategia rządów Japonii¹¹ jak i Korei Południowej zakładająca wsparcie tych branż i sektorów przemysłu, które są perspektywiczne z punktu widzenia możliwości eksportowych. Władze obu krajów – niemal całkowicie pozbawionych surowców naturalnych – zdawały sobie sprawę, że tylko z eksportu średnio i wysoko przetworzonych produktów, można pozyskać dostatecznie duże środki finansowe na rozwój. Dzięki kredytom inwestycyjnym pozyskanym w Stanach Zjednoczonych¹² a także krajach Europy Zachodniej w szybkim tempie rozwinięto wiele gałęzi przemysłu w tym m.in.:

¹⁰ Obecnie przyjmuje się, że jedno bezpośrednie miejsce pracy w fabryce samochodów generuje od 3-4 miejsc pracy w tej samej branży i powiązanych z nią, np. chemicznej lub petrochemicznej.

¹¹ W przypadku Japonii trudną do przecenienia rolę odegrał głównodowodzący wojsk okupacyjnych, generał armii Douglas MacArthur. To dzięki jego stanowczemu sprzeciwowi uniemożliwiono wywóz instalacji przemysłowych tytułem reparacji wojennych. Bardzo silnym impulsem prorozwojowym dla całej gospodarki powojennej Japonii była pomoc zagranicznych – głównie amerykańskich – ekspertów. To do tego kraju w 1947 roku przybył William Edward Deming, który istotnie przyczynił się do upowszechnienia i rozwoju metod lean management.

¹² W latach 1946-1951, Japonia uzyskała w Stanach Zjednoczonych kredyty na łączną sumę ponad 2,5 mld dolarów.

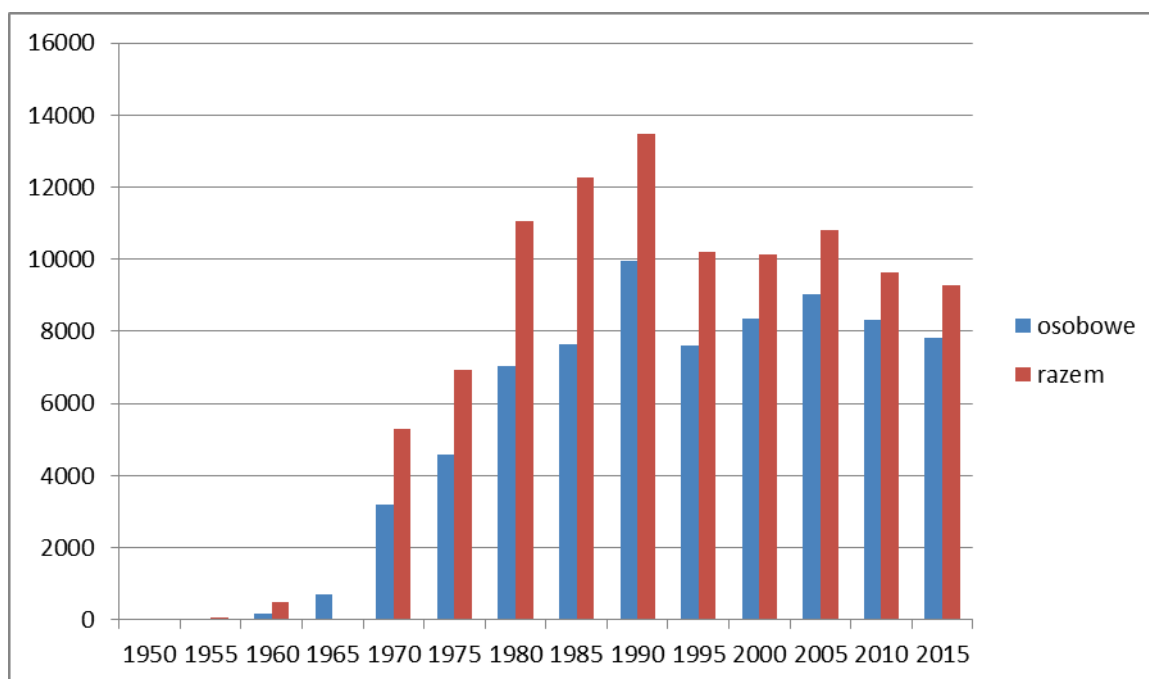
ciężkiego, przetwórczego, maszynowego, elektromaszynowego, precyzyjnego, chemicznego, elektronicznego itp.

Czwartym powodem dla którego w obu krajach postanowiono zbudować nową gałąź przemysłu, była możliwość stworzenia warunków do powstania zaplecza naukowo-badawczego, który w perspektywie mógłby stać się silnym bodźcem do rozwoju innych branż i dziedzin życia (nie należy zapominać, że oba kraje od wielu dekad charakteryzują się znacznym udziałem w PKB wydatków na edukację i naukę).

Rzecz jasna, poziom oddziaływania powyższych czynników w obu krajach był inny, jednak co ważne, punktem wspólnym było ich współwystępowanie - zarówno w Japonii jak i Korei Południowej.

2. Wybrane elementy strategii rozwoju branży automotive obu krajów

Analizując rozwój przemysłu motoryzacyjnego w Japonii i Korei Południowej - od jego powstania do czasów współczesnych - można sformułować tezę, że praktycznie pod każdym względem producenci japońscy byli na tym polu prekursorami.



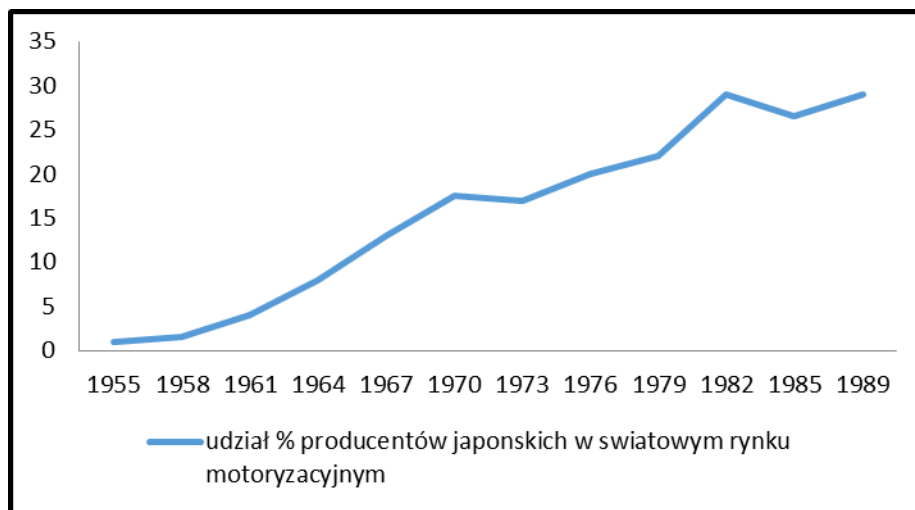
Rysunek 2. Produkcja samochodów w Japonii w latach 1950-2015 (dane w tys. szt.)

Źródło: *Motor Vehicle Statistics of Japan*. Japan Automobile Manufacturers Association. Tokyo 2015, s. 12.

Silnym impulsem do rozwoju zarówno metod produkcji jak i zarządzania, była trudna sytuacja ekonomiczna i społeczna wyniszczonych wojną krajów. Warto pamiętać, że jeszcze kilka lat po wojnie, niedożywienie a nawet głód nie były w tych krajach zjawiskami marginalnymi. Korea Południowa na początku lat sześćdziesiątych XX wieku należała do najuboższych krajów na świecie, produkt krajowy brutto liczony na głowę mieszkańca wynosił wówczas 80 dol. amerykańskich. Ludność zatrudniona była głównie w rolnictwie, a powszechny niedostatek przybierał postać fal głodu. Dochody fiskalne były tak niskie, że aby utrzymać podstawowe funkcje państwa budżet centralny musiał być w połowie zasilany przez

pomoc międzynarodową¹³. Sytuacja gospodarcza kraju była na tyle dramatyczna, że wielu Koreańczyków uciekając od niedostatku była zmuszona do opuszczenia swojej ojczyzny¹⁴. Aby uchronić kraj przed upadkiem, który prawdopodobnie doprowadziłby do wybuchu rewolucji dodatkowo podsycanej przez komunistyczną Koreę Północną, należało przedsięwziąć stanowcze działania sanacyjne. To właśnie one dziś uważane są za jeden z najważniejszych momentów w historii kraju. Źródła dzisiejszej pozycji gospodarczej Korei tkwią w polityce gospodarczej prowadzonej w okresie rządów dyktatora wojskowego generała Park Chung Hee w latach 1961-1979. Korea sprzed rządów Parka, przełomu lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku, uważana była za kraj skazany na ubóstwo - beznadziejny przypadek¹⁵.

Silne etatystyczne rządy, znaczący udział państwa jako regulatora gospodarki, w połączeniu ze zdyscyplinowanymi i silnie zmotywowanymi społeczeństwami w ciągu niespełna dwóch dekad wprowadziły oba kraje do grona największych producentów i eksporterów branży motoryzacyjnej na świecie.



Rysunek 3. Udział producentów japońskich [w%] w światowym rynku motoryzacyjnym w latach 1955-1989 (od roku 1980 także z fabrykami zlokalizowanymi poza Japonią).

Źródło: J.P. Womack, D.T. Jones D. Ross, *Maszyna która zmieniła świat*, Wydawnictwo ProPress.com, Warszawa 2008, s. 80.

W początkowym okresie rozwoju produkcji samochodów, - dotyczy to zarówno Japonii jak i Korei Południowej – skupiono się przede wszystkim na doskonaleniu procesów wytwórczych i polepszaniu parametrów techniczno-eksploatacyjnych pojazdów. Producenci Japońscy ekspansję na najbardziej wymagające rynki zagraniczne (przede wszystkim Ameryki Północnej i Europy Zachodniej) rozpoczęli dopiero w drugiej połowie lat 60. ubiegłego wieku (rys. 1). Producenci z Korei Południowej byli gotowi na ten krok dopiero pod koniec kolejnej dekady. Wspólnym mianownikiem branży motoryzacyjnej w obu krajach było stałe podnoszenie wydajności, jakości i troski o klienta przy jednoczesnej racjonalnej kontroli kosztów. Od 1949 roku Toyota rozpoczęła tworzyć system, którego celem była produkcja

¹³ M. Kightley, *Polityka i reformy Park Chung Hee jako źródło gospodarczego skoku Korei Południowej*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 6.

¹⁴ Poziom rozwoju gospodarczego Korei Północnej (KRLD), aż do późnych lat 70. ubiegłego wieku – pod wieloma względami - był wyższy niż w Korei Południowej.

¹⁵ *Polityka i reformy*, op. cit., s. 6.

minimalizująca zapasy, zaś do początku lat 60. ubiegłego wieku Toyota w pełni opracowała zasady szczupłej produkcji. Inne japońskie firmy motoryzacyjne również wdrożyły większość z nich, ale zabrało to wiele lat. Na przykład Mazda nie wprowadziła w pełni zasad Ohno¹⁶ dotyczących fabryki i systemu dostawców aż do roku 1973, kiedy to znalazła się w kryzysie, gdy zagraniczny popyt na paliwożerne samochody z silnikiem Wankla załamał się. Pierwszym krokiem grupy Sumitomo, która zaoferowała pomoc Mazdzie była reorganizacja kompleksu produkcyjnego w Hiroszynie na wzór fabryk Toyota w Nagoya¹⁷. Japońskie, a później także i koreańskie firmy bardzo wiele wysiłku finansowego i organizacyjnego poświęcały na ciągłe udoskonalenia. Prawdziwą szansą, ale i jednocześnie sprawdzianem dla dynamicznie rozwijającej się produkcji samochodów, był kryzys paliwowy początku lat 70. (zob. rys. nr 2).

To na skutek gwałtownego wzrostu cen paliw, w USA i wielu innych wysoko rozwiniętych krajach nastąpił spadek popytu na mało ekonomiczne samochody. Dla producentów z Japonii oferujących w większości średnie i małe samochody z ekonomicznymi silnikami niewielkiej pojemności nadarzyła się świetna okazja szerszego zaistnienia na rynku – przede wszystkim Północnoamerykańskim. Wzrost sprzedaży japońskich samochodów na rynkach Stanów Zjednoczonych i Kanady nie byłby możliwy bez intensywnej rozbudowy sieci sprzedaży, odpowiedniego doboru i szkolenia dealerów – co najbardziej widoczne jest na przykładzie Toyoty. Dealer stał się częścią systemu produkcyjnego a Toyota stopniowo przestawała produkować samochody z wyprzedzeniem dla nieznanymi klientami i stworzyła system produkcji na zamówienie, w którym dealer był pierwszym systemem *kanban*, wysyłającym do fabryki zamówienia na konkretne samochody, które były dostarczane konkretnym klientom w dwa do trzech tygodni¹⁸. Taki sposób działania zaimplementowany został później także przez producentów koreańskich, a dziś stosowany jest przez większość najbardziej liczących się koncernów motoryzacyjnych świata. To budowanie i podtrzymywanie relacji z klientami, pozwoliło producentom japońskim coraz lepiej – nie tylko odgadywać – ale także kreować potrzeby.

Bardzo ważną częścią tego programu było tworzenie systemu maksymalnie angażującego dealerów w budowanie trwałych relacji z klientami. Toyota była zdeterminowana, aby nigdy nie stracić klienta, który już raz kupił jej produkt. Dążyła do tego celu dzięki informacjom zgromadzonym w bazie danych, na podstawie których starano się przewidzieć, czego w następnej kolejności będzie potrzebował klient, z uwzględnieniem zmian zarobków, rozmiaru rodziny czy gustów. W odróżnieniu od producentów masowych, którzy robili badania na wybranej losowo grupie klientów i zakładali, że klienci nie są lojalni wobec marki, Toyota bezpośrednio wciągała preferencje swoich klientów do procesu planowania nowych wyrobów. Stali klienci byli traktowani jako członkowie „rodziny Toyoty” a lojalność wobec marki stała się najistotniejszą cechą szczupłego systemu produkcyjnego¹⁹ Toyoty²⁰.

Tego rodzaju nowatorskie działania w szybkim tempie doprowadziły do wzrostu sprzedaży i udziału na wszystkich rynkach wysokorozwiniętych krajów. W roku 1979, w takich krajach jak: Finlandia, Irlandia, Norwegia i Holandia udział w rynku przekraczał 20%, zaś w Australii,

¹⁶ Taiichi Ohno – jeden z twórców *Toyota Production System* – systemu wykorzystującego koncepcję lean management.

¹⁷ J.P. Womack, D.T. Jones D. Ross; *Maszyna która zmieniła świat*, Wydawnictwo ProPress.com, Warszawa 2008, s. 79.

¹⁸ Tamże, s. 78.

¹⁹ Toyota Production System (TPS).

²⁰ Tamże, s. 79.

Nowej Zelandii ponad 40%²¹. W Stanach Zjednoczonych w tym samym roku udział w rynku marek japońskich wynosił 18%, zaś dekadę później przekroczył pułap 20%²².

Mając bardzo dobre rozeznanie w sytuacji rynkowej i oczekiwaniach klientów japońscy producenci postanowili sobie za cel znalezienia się w grupie tych koncernów motoryzacyjnych, które oferują samochody segmentu premium²³, a nie tylko modele popularne. Pierwszym koncernem który zdecydował się na debiut w najbardziej wymagającym segmencie samochodów premium była Honda. To ta firma w 1986 roku zaprezentowała nową markę samochodów o nazwie Acura (samochód nie miał żadnych oznaczeń pozwalających skojarzyć go z marką Honda). Projekt ten – mimo że realizowany wyłącznie na rynku północnoamerykańskim i do tego w niewielkiej skali - okazał się sukcesem. Powodzenie tego przedsięwzięcia skłoniło Toyotę - największego japońskiego producenta i eksportera samochodów - do wprowadzenia na rynek Stanów Zjednoczonych w 1989 roku marki Lexus²⁴ (w tym samym roku Nissan wprowadził na rynek luksusową markę Infinity). Marka Lexus w krótkim czasie – bo już w 1991 roku - osiągnęła pozycje lidera na amerykańskim rynku samochodów segmentu premium. Impulsem do rozpoczęcia produkcji tego segmentu samochodów, była świadomość rosnącej konkurencji w segmencie samochodów popularnych - szczególnie ze strony producentów południowokoreańskich. Narastającą konkurencję najlepiej oddają statystyki produkcji samochodów (zob. rys 2 i 3). W latach 1950-1990 produkcja samochodów w Japonii miała nieustającą tendencję wzrostową o znacznej dynamice: od 31.597 sztuk w roku 1950 do 13.486.796 sztuk w roku 1990. Począwszy od roku 1991 produkcja malała utrzymując się - do roku minionego - na średnim poziomie ok 10 mln. sztuk pojazdów. Powyższych danych nie należy jednak interpretować jako spadku globalnej produkcji japońskich wytwórców samochodów. Warto bowiem podkreślić, że japońskie firmy od połowy lat 80. ubiegłego wieku realizowały intensywny program budowy fabryk i montowni pojazdów poza granicami kraju - głównie w Ameryce Północnej i na terenie Unii Europejskiej. Dla przykładu: w 2014r. fabryki firmy Toyota w Japonii opuściło 3.266.805 sztuk samochodów, zaś te zlokalizowane w krajach Ameryki Północnej i Południowej – 2.247.076 sztuk²⁵.

Tabela.1. Produkcja samochodów osobowych na świecie w 2013 roku.

Kraj/grupa krajów	Szczegóły	Produkcja [szt.]	Udział [%] w produkcji globalnej
UE	27 krajów	14.616.202	22,3
NAFTA	USA, Kanada, Meksyk	7.084.136	10,8
Japonia	-	8.189.323	12,5
Korea Południowa	-	4.122.604	6,3
BRIC	Brazylia, Rosja, Indie, Chiny	25.886.146	39,6
Pozostałe kraje	-	5.534.876	8,5
Świat łącznie	-	65.433.287	100%

Źródło: The Automobile Industry Pocket Guide. European Automobile Manufacturers Assosation, Brussels 2014, s. 37.

²¹ Chris Lin, *The Japanese Automotive Industry: Recent Developments and Future, Competitive Outlook*, University of Michigan, Michigan 1994, s. 5.

²² Tamże.

²³ Do segmentu premium zaliczane są obecnie takie marki jak np.: Audi, BMW, Mercedes-Benz, Volvo, Jaguar, Lexus, Infiniti, Genesis.

²⁴ Projekt wprowadzenia nowej marki nosił oznaczenie F1 – i był jednym z najdroższych – z budżetem w wysokości ponad 1 mld. dolarów - przedsięwzięć w dziejach Toyoty.

²⁵ *World Motor Vehicle Production by Country and Type*, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), Paris, s. 16

Warto wspomnieć, że sukces japońskich producentów samochodów do połowy lat 90. ubiegłego wieku realizowany był niemal całkowicie w oparciu o własne zasoby projektowe techniczne i technologiczne²⁶. Jednym z celów stosowania tego wysokiego stopnia izolacji i samodzielności była (i jest nadal) chęć zapewnienia poufności i tajności realizowanych prac koncepcyjnych i projektowych. Przykładem jednego z najpilniej skrywanych zadań, był projekt oznaczony kryptonimem G21, którego celem było opracowanie i uruchomienie produkcji seryjnej pierwszego hybrydowego samochodu – Toyoty Prius²⁷. Przełomowym momentem we współpracy japońskiej branży motoryzacyjnej z zagranicznymi koncernami była fuzja Nissana i Renault w 1999 roku. Mimo szeregu sceptycznych głosów wieszczących niepowodzenie tego pierwszego komercyjnego i przemysłowego połączenia wielkich koncernów z tak odległych kultur organizacyjnych – projekt ten z perspektywy 17 lat okazał się sukcesem.

Warto podkreślić, że kiedy pod koniec lat 80. ubiegłego wieku, swoją obecność na globalnym rynku zaczęły umacniać firmy motoryzacyjne z Korei Południowej (zob. rys. 1), producenci japońscy postanowili nieco zmodyfikować realizowany do tej pory model biznesowy. Mając świadomość, zaostojącej się konkurencji w segmencie aut popularnych (szczególnie klasy miejskiej i niższej średniej), postanowili większą uwagę skupić na innowacjach technicznych i technologicznych, a także i wykreować nową klasę samochodów – znanych jako SUV (ang. *Sport Utility Vehicle, samochód sportowo-użytkowy*). Efektem zmiany tego podejścia było opracowanie – wspomnianego już – samochodu o napędzie hybrydowym Toyoty Prius.

Odmianą od japońskiej drogi budowy i rozwoju branży automotive przyjęli producenci koreańscy. Od samego początku firmy z Korei Południowej ściśle współpracowały z takimi zagranicznymi producentami jak m.in.: General Motors (Daewoo), Ford (Hyundai), Mazda (KIA) i Mercedes-Benz (SsangYoung). Z jednej strony zagraniczne koncerny dostarczały niezbędnego know-how i kapitału, z drugiej zaś strony wspomagały ekspansję na zagraniczne rynki. Interesującym przykładem jest współpraca koncernu General Motors z Daewoo. Będący właścicielem marki Opel, koncern General Motors przekazał firmie Daewoo linię technologiczną produkcji europejskiego modelu Opel Kadett, po to aby w Korei Południowej pod marką Pontiac LeMans wytwarzano ten samochód który następnie sprzedawano w Stanach Zjednoczonych (w Korei Południowej samochód ten oferowano pod marką Daewoo Nexia).

Warto wspomnieć, że w 2013 r. importowane do UE samochody wyprodukowane w Korei Południowej stanowiły 16,3% wszystkich sprowadzonych wówczas pojazdów, podczas gdy sprowadzone z Japonii – 15,4%. Co istotne jednak pod względem wartości samochody japońskie stanowiły aż 24,1% całkowitej wartości wszystkich sprowadzonych do UE aut, zaś koreańskie – jedynie 17,4%²⁸.

Podsumowanie

Analizując rozwój przemysłu motoryzacyjnego w Japonii i Korei Południowej wskazano na wiele punktów wspólnych. Wyraźnie widoczne jest czerpanie przez producentów koreańskich z wielu rozwiązań stosowanych wcześniej przez koncerny japońskie. Co istotne – firmy koreańskie starają się bardzo dokładnie analizować błędy popełniane przez swoich poprzedników, czego najlepszym dowodem jest znacznie mniejsza liczba i skala akcji przywoławczych, których celem jest usuwanie usterek w sprzedanych samochodach. To jak

²⁶ Jednym z nielicznych przypadków współpracy była kooperacja firm Alfa-Romeo i Mazda w pierwszej połowie lat 80. ubiegłego wieku. Powstały w efekcie tej współpracy model Alfa-Romeo Arna okazał się całkowitą porażką. Sukcesem zakończyła się natomiast współpraca włoskiego producenta motocykli Piaggio i japońskiej firmy Suzuki.

²⁷ Więcej: J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 100-119.

²⁸ *The Automobile Industry Pocket Guide*. European Automobile Manufacturers Assosation, Brussels 2014, s. 77-79.

wielką drogę pokonali producenci z Korei Południowej w ciągu niespełna trzech ostatnich dekad – czyli od chwili produkowania tanich samochodów pod marką zagranicznego zleceniodawcy (wspomniany przykład modelu Pontiac LeMans) – najlepiej ukazuje przykład nowej marki Genesis. Jest to – wprowadzona na światowe rynki w ubiegłym roku – marka koncernu Hyundai/KIA, reprezentująca segment klasy premium. Zadaniem tej nowej koreańskiej marki jest konkurowanie z tak uznanymi producentami jak: BMW, Lexus czy Volvo. Samochody marki Genesis pod względem jakości wykonania, zastosowanych materiałów, parametrów użytkowych i stylizacji w niczym nie ustępują uznanym konkurentom tego prestiżowego segmentu (w działaniach koncernu Hyundai/KIA widoczne jest podobieństwo do modelu biznesowego wypracowanego ponad ćwierćwieku wcześniej przez Toyotę, która stworzyła markę Lexus).

To jeden z wielu przykładów drogi jaką relatywnie młoda branża motoryzacyjna - z dwóch krajów Azji Południowo-Wschodniej - pokonała w ciągu ostatnich kilku dekad.

Sukces jaki odnieśli producenci z Japonii i Korei Południowej nie oznacza jednak, że pozycja przemysłu motoryzacyjnego w tych krajach jest niezagrożona. Co prawda nadal japońscy producenci zajmują czołowe miejsca pod względem liczby wyprodukowanych egzemplarzy pojazdów (w ostatnich dwóch latach Toyota zajmowała I miejsce w tym rankingu), jednak marki rodem z Chin i Indii zdobywają coraz poważniejszą pozycję rynkową. Takie marki jak: Dongfeng, Saic czy Changan w 2014r. wyprodukowały łącznie więcej samochodów niż Honda we wszystkich swoich fabrykach na świecie. Pozycja chińskich i indyjskich marek motoryzacyjnych w ostatnich latach najbardziej umacniła się przede wszystkim na rynkach państw wschodzących Azji Południowo-Wschodniej, Afryki Środkowej i Ameryki Południowej.

Jednym ze sposobów radzenia sobie z tą coraz poważniejszą konkurencją jest oferowanie samochodów dla coraz bardziej wymagających klientów i coraz bardziej przyjaznych dla środowiska naturalnego – czego najlepszym przykładem są pojazdy z napędem hybrydowym i całkowicie elektrycznym.

Literatura

1. *A short history of the Japanese automotive industry in Canada*. Japan Automobile Manufacturers Association of Canada. Ontario 2004
2. Encyclopaedia Britannica <http://www.britannica.com/topic/automotive-industry>
3. Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania, funkcje, konfiguracja*; Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014
4. Kightley M., *Polityka i reformy Park Chung Hee jako źródło gospodarczego skoku Korei Południowej*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013
5. Liker J. K. *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005
6. Lin Ch., *The Japanese Automotive Industry: Recent Developments and Future, Competitive Outlook*, University of Michigan, Michigan 1994
7. *Motor Vehicle Statistics of Japan*. Japan Automobile Manufacturers Association. Tokyo 2015
8. Oficjalna strona Eurostat
9. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/EN/htec_esms.htm
10. Thelen K., *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, United States, and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge 2004
11. *The Automobile Industry Pocket Guide*. European Automobile Manufacturers Association, Brussels 2014

12. *Urzędowy Wykaz Polskich Nazw Geograficznych Świata*, Główny Urząd Geodezji i Kartografii, Warszawa 2013
13. Womack J.P., Jones D.T., Ross D., *Maszyna która zmieniła świat*, Wydawnictwo ProPress.com, Warszawa 2008
14. *World Motor Vehicle Production by Country and Type*, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), Paris 2015

REASONS FOR JAPAN AND SOUTH KOREA AUTOMOBILE INDUSTRY GLOBAL SUCESS

Summary

The article describes the story of both Japan and South Korean automotive industry development. Author points out the political, social and economical success factors of this branch in the global market. He also mentions major industry barriers which influential the development of the automotive industry in both countries. Finally he presents the probable development perspectives for both Japan and South Korea automotive industry.

Keywords: automotive industry, strategy, global market, Japan, South Korea

dr Marek Rutka
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
Instytut Organizacji i Zarządzania
ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot
e-mail: marek.rutka@ug.edu.pl