



Raport Instytutu Sobieskiego

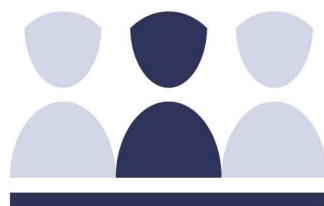
Nr 32/2008

„Szanse dla polskich przedsiębiorstw na rynku japońskim”

Paweł Komender

Marek Dietl

TWORZYMY IDEE DLA POLSKI



**INSTYTUT
SOBIESKIEGO**

Instytut Sobieskiego
ul. Nowy Świat 27, 00-029 Warszawa
tel./fax: +48 22 826 67 47
tel.: +48 22 211 12 75
fax: +48 22 211 12 76

e-mail: sobieski@sobieski.org.pl
<http://www.sobieski.org.pl>

Volkswagen Bank Polska S.A.
45 2130 0004 2001 0340 1999 0001

Streszczenie

Polskie przedsiębiorstwa coraz odważniej wchodzą na rynki zagraniczne. Ekspansja międzynarodowa nie tylko pozwala zwiększać przychody i zyski, ale również zmniejsza się ryzyko działalności jeśli rynki rozwijają się niezależnie. Japonia jest więc atrakcyjnym rynkiem dla polskich firm mimo istotnych barier wejścia. W tym raporcie omawiamy kluczowe zagadnienia związane z prowadzeniem biznesu w Japonii.

Czy polskie przedsiębiorstwa powinny myśleć o rynku japońskim?

Jest zupełnie naturalne, że ekspansja zagraniczna polskich firm zaczyna się od rynku europejskiego. Europa Zachodnia kusi dużą liczbą zamożnych konsumentów, a Europa Wschodnia to teren łatwej ekspansji. Kolejnym regionem jest Ameryka Północna, a szczególnie Stany Zjednoczone – choć potencjał tego rynku jest wciąż w niewielkim stopniu wykorzystany. Z dużym zainteresowaniem obserwowane są Chiny i Indie ze względu na ich potencjał. Faktyczna obecność polskich firm jest tam wciąż niewielka. Japonia wydaje się być na dalszym planie, mimo że jest to druga co do wielkości gospodarka świata (po USA). PKB Japonii wynosi 4 340 miliardów dolarów, co w przeliczeniu na mieszkańca jest daję 34 tysiące dolarów. W Chinach ten wskaźnik wynosi jedynie 2 tysiące, a w Indiach zaledwie

800 dolarów. Dla porównania: w Polsce PKB per capita wynosi 9 tysięcy, w USA 44 tysiące, a w krajach strefy Euro 33 tysiące dolarów. Oczywiście nie tylko wielkość rynku decyduje o tym czy warto na nim działać. Ważnym elementem są bariery wejścia. W przypadku Japonii ich nie brakuje. Głównymi przeszkodami są język i kultura oraz wysokie wymagania biurokratyczne. Do tego koszty prowadzenia biznesu są 3-4 razy wyższe niż w krajach strefy Euro. Jeśli jednak bariery zostaną pokonane to Japonia oferuje bardzo dobre warunki prowadzenia biznesu: rozwinięta infrastruktura, szczególnie transport i komunikacja oraz wysoki poziom przestrzegania prawa i norm etycznych. Przestępczość jest w porównaniu z innymi krajami znikoma. Spółki działające na rynku japońskim mogą zatem koncentrować się na biznesie, a nie walce z ograniczeniami w otoczeniu.

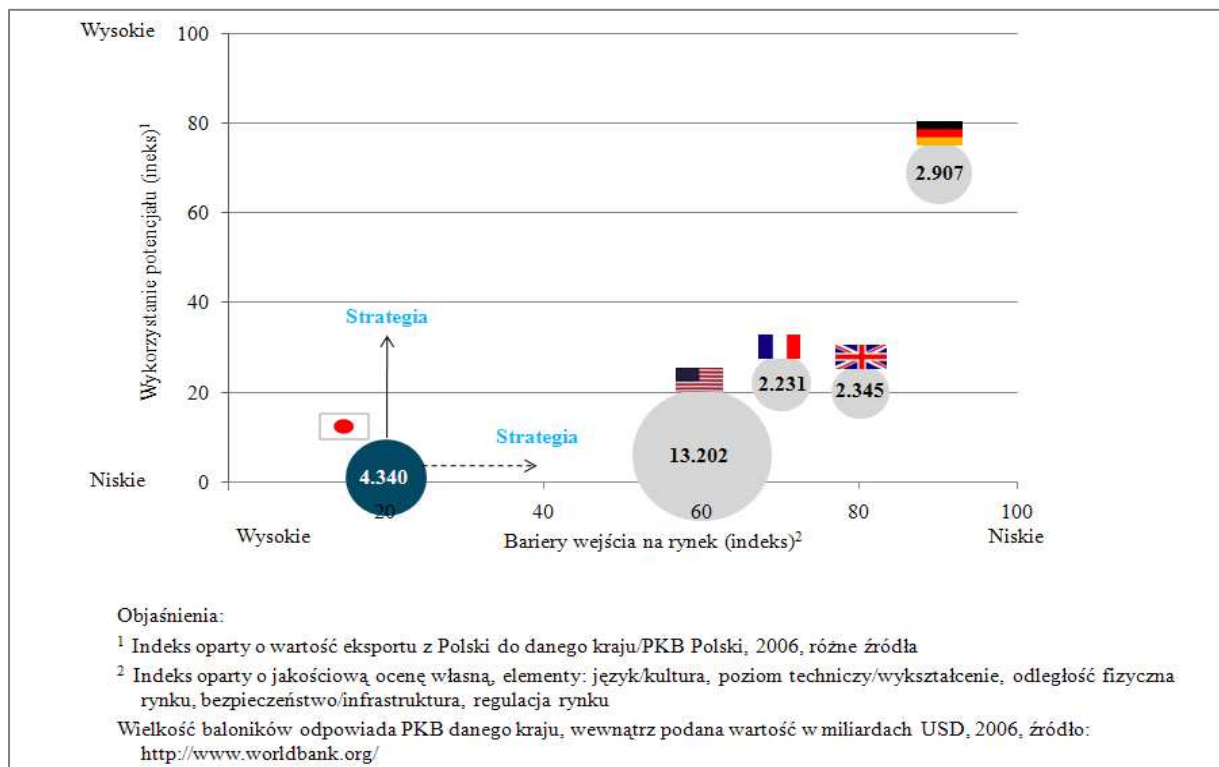
Rysunek 1. przedstawia stopień wykorzystania potencjału wybranych rynków przez polskie firmy i bariery wejścia na te rynki. Niskie bariery wejścia sprawiły, że potencjał rynku niemieckiego został w dużej części wykorzystany. Rynek francuski i brytyjski zostały w mniejszym stopniu wykorzystane, ale również ich potencjał jest mniejszy (wielkość balonika na wykresie).

Dwa rynki o największym potencjale: USA i Japonia są najmniej spenetrowane. Jak symbolizują strzałki, stosując odpowiednią strategię możliwe jest przynajmniej częściowe zneutralizowanie barier wejścia, a co za tym idzie, zwiększenie wykorzystania jego potencjału.

Choć potencjał rynku japońskiego jest mniejszy niż USA to zaletą wejścia na ten rynek jest możliwość wykorzystania pozytywnego i egzotycznego wizerunku Polski. Ilość polskich artykułów oferowanych w Japonii jest ciągle znikoma. Polskie spółki, które zdecydują się na wejście na ten rynek teraz będą miały

okazję wykorzystać tę unikalność. Nie należy zapominać także o pozostałych, szczególnie nowych członkach Unii Europejskiej, którzy są w podobnej sytuacji i stanowią dla naszych przedsiębiorstw w tym wypadku pewnego rodzaju konkurencję.

Sukces na rynku japońskim oznacza, że produkty spełniają najwyższe standardy jakości. Klienci w Japonii nie tylko uchodzą, ale rzeczywiście są, bardzo wymagający. Tylko najwyższa jakość jest akceptowana. Zadowolenie japońskich klientów poprawi postrzeganie oferty również w innych krajach.



Rys. 1. Stopień wykorzystania potencjału wybranych rynków przez firmy polskie.

Wnioski:

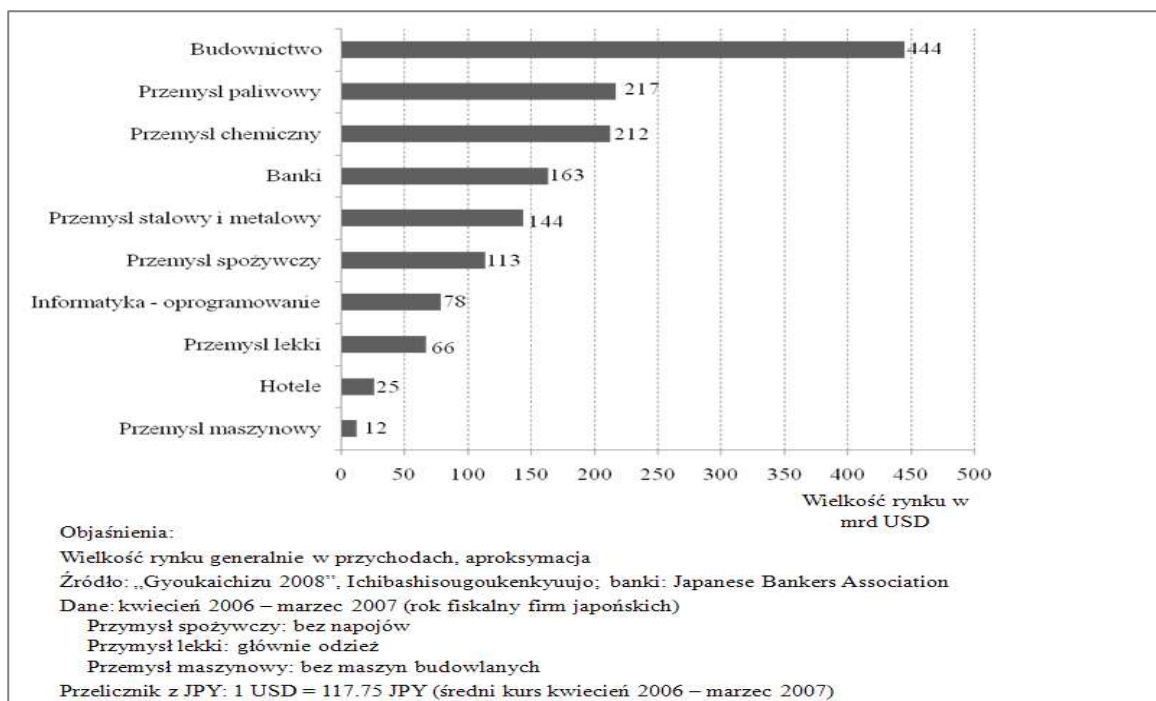
- Będąc drugim co do wielkości rynkiem świata Japonia stanowi interesujące pole działania dla polskich przedsiębiorstw.
- Bariery wejścia na ten rynek są wysokie. Stosując odpowiednią strategię można jednak, przynajmniej częściowo, zneutralizować te bariery.

Obok bezpośrednich korzyści finansowych z wejścia na rynek japoński ma ono wiele innych potencjalnych zalet takich jak: podniesienie poziomu konkurencyjności produktu, wzrost reputacji firmy i zmniejszenie ryzyka działań w skali globalnej.

Które branże są szczególnie atrakcyjne w Japonii?

Nie wszystkie branże są jednakowo atrakcyjne. Rysunek 2. przedstawia łączne przychody osiągane w dziesięciu wybranych gałęziach przemysłu.

Budownictwo dominuje – jest to rynek z przychodami równymi łącznie 440 miliardom dolarów USA (czyli więcej niż całe PKB Polski). Na drugim miejscu znajduje się przemysł paliwowy - 217 miliardów dolarów. Trzycyfrową wielkością w miliardach dolarów charakteryzują się jeszcze: przemysł chemiczny, banki, przemysł stalowy i metalowy oraz spożywczy.



Rys. 2. Łączne przychody w wybranych branżach

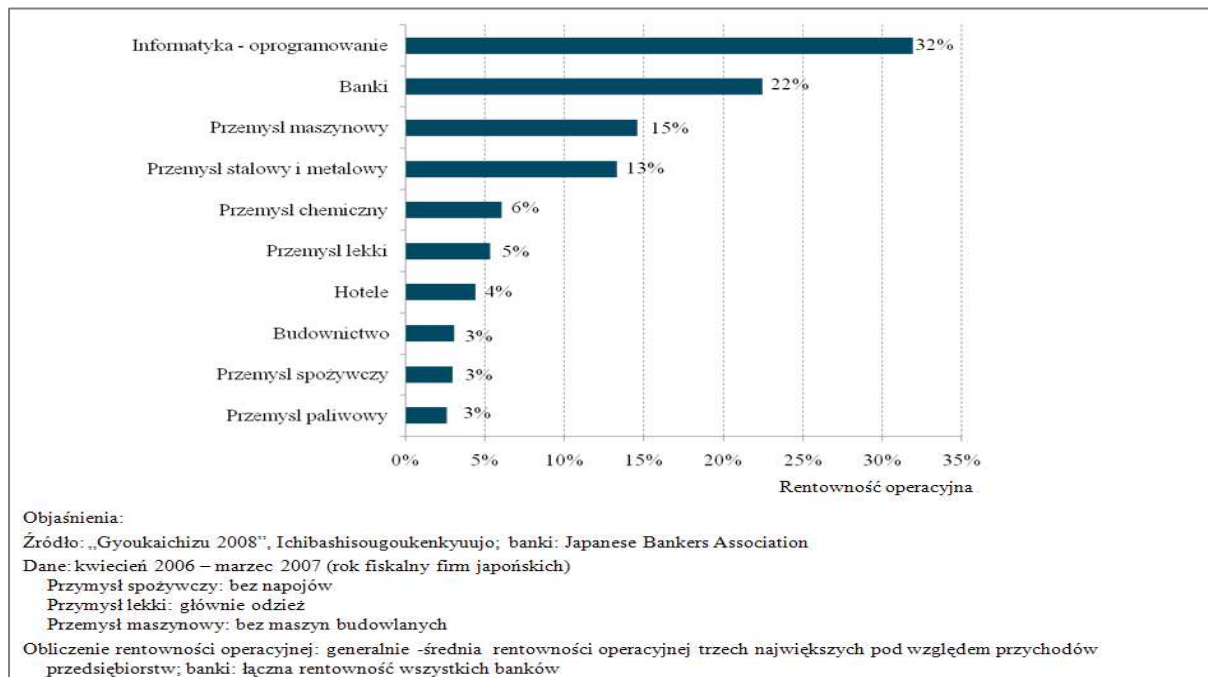
Listę zamyka przemysł maszynowy, którego wielkość ocenia się na 12 miliardów dolarów.

Kiedy spojrzymy na wskaźnik rentowności operacyjnej wymienionych gałęzi przemysłu przedstawioną na Rysunku 3., obraz nieco się zmienia. Na czele stoi informatyka, która jest dopiero na siódmym miejscu co do wielkości. Na drugim miejscu plasują się banki z 22-procentową rentownością, a na trzecim przemysł maszynowy z rentownością 15 procent.

Na rentowność głównie wpływają popyt i konkurencja. Istotny wpływ mają także kanały dystrybucji, które w Japonii, w wielu przypadkach, są dość złożone i wielostopniowe.

W przypadku rynku spożywczego, a ostatnio również paliwowego, dochodzi do tego wzrost kosztów surowców. Mimo wysokich przychodów w tych sektorach, ich średnia rentowność operacyjna wynosi zaledwie 3 procent. W przypadku banków doszło w ostatnich latach do konsolidacji rynku, w wyniku której powstały takie instytucje jak na przykład Mitsubishi-Tokio-Sanwa czy Mitsui-Sumitomo. Są to tzw. megabanki, które po części również wchłonęły inne instytucje finansowe. Dzięki temu ich rentowność znacznie się poprawiła mimo spadku po kryzysie lat 90-tych w postaci złych kredytów.

Aby oszacować ogólną atrakcyjność danego rynku należy wziąć jeszcze pod uwagę dwa



Rys. 3. Rentowność operacyjna wybranych branż

ważne czynniki: bariery wejścia i potencjał. Na rysunku 4. przedstawiono analizę uwzględniającą wszystkie cztery zmienne. O wiele ważniejszym czynnikiem niż sama wielkość rynku jest rentowność operacyjna. Dlatego przypisujemy temu czynnikowi największą wagę 0.5. Na drugim miejscu z współczynnikami 0.2 umieszczone są bariery i potencjał. Jak już zauważyliśmy wyżej, bariery wejścia są ważnym czynnikiem, ale stosując odpowiednią strategię można je stosunkowo łatwo pokonać. Dlatego porównując ten czynnik do rentowności przypisujemy mu względnie niską wartość.

Najwyższy stopień atrakcyjności otrzymuje informatyka. W dodatku warto zauważyć, że Polska ma wysoko wykwalifikowanych informatyków, których reputacja dotarła również do Japonii. Wysoką ocenę otrzymują również banki. Trzeba jednak tym samym

zauważyć, że pozycja banków zagranicznych w Japonii ma postać szczególną. Obsługują one nisze rynkowe, takie jak na przykład pomoc w finansowaniu transakcji pomiędzy spółkami danego kraju i ich japońskimi parterami. Jedynym bankiem zagranicznym, który obsługuje klientów w ramach detalicznych jest Citibank. Ale i jego działalność jest w tym sektorze ograniczona. Interesującą drogą dla polskich banków do Japonii może być akwizycja lub partnerstwo z którymś z banków japońskich. Pozycja banków japońskich w Europie środkowej i wschodniej jest słaba, a istnieje pewne zapotrzebowanie na odpowiednie usługi ze strony spółek japońskich inwestujących tym regionie. Szczególnie atrakcyjnym wydaje się być przemysł maszynowy. Wysoka rentowność operacyjna, spora swoboda w określaniu cen

Branża	Wielkość rynku	Rentowność operacyjna	Bariery	Potencjał	Wynik łączny ważony	Stopień atrakcyjności
Współczynnik wagi	0.1	0.5	0.2	0.2	1	
Informatyka - oprogramowanie	3	5	5	5	4.8	1
Banki	3	5	3	3	4.0	2
Przemysł maszynowy	1	4	4	4	3.7	3
Przemysł stalowy i metalowy	4	3	4	3	3.3	4
Przemysł chemiczny	5	2	3	4	2.9	5
Przemysł lekki	2	1	5	2	2.1	6
Przemysł spożywczy	3	1	1	5	2.0	7
Budownictwo	5	1	1	3	1.8	8
Hotele	2	1	3	2	1.7	9
Przemysł paliwowy	5	1	2	1	1.6	10

Objaśnienia:
Skala ocen 1-5, ocena własna
Wielkość rynku, rentowność, operacyjna, potencjał : 1= niskie, 5=wysokie
Bariery: 1 = wysokie, 5 = niskie, ocena bazuje na takich elementach jak regulacja rynku (wymogi prawno-techniczne) i konkurencyjność
Oceny wielkości i rentowności operacyjnej bazują na odpowiednich danych ilościowych.

Rys. 4. Atrakcyjność wybranych branż w Japonii

i innych warunków transakcji oraz generalnie niskie bariery wejścia powodują, że na tym rynku działa stosunkowo wiele firm zagranicznych. Przykładem mogą być niemieckie średnie i małe przedsiębiorstwa. Mahr (przrządy pomiarowe), Prominent (pompy), Böwe Systec (maszyny do kuwertowania i obróbki papieru), Trumpf (narzędzia), Heidelberg i MAN Roland (drukarki przemysłowe) to tylko nieliczne przykłady. Pomimo, że ranking przemysłu spożywczego i lekkiego wypada stosunkowo nisko, branże te mogą okazać się interesujące dla polskich spółek. Tradycyjnie silna pozycja, dostęp do stosunkowo tanich surowców oraz potencjał marki polskich produktów mogą okazać się ważnymi atutami. Ich umiejętne wykorzystanie może umożliwić osiągnięcie atrakcyjnego poziomu rentowności.

Budownictwo jest rynkiem o szczególnie wysokich barierach wejścia. Zdobycie kontraktu wymaga wygrana przetargu. Udział w przetargu wymaga spełnienia specyficznych warunków wstępnych. Rynek ten jest również stosunkowo trudny dla dostawców materiałów. Ze względu na skomplikowane struktury dystrybucji. Dostęp do klientów ostatecznych jest utrudniony.

Wnioski:

- Spośród wybranych branż największe jest budownictwo. Na drugim i trzecim miejscu znajdują się odpowiednio przemysł paliwowy i chemiczny. Najwyższą ren-

townością operacyjną cieszą się natomiast informatyka, banki i przemysł maszynowy.

- Te trzy ostatnie branże plasują się również najwyżej w rankingu atrakcyjności biorąc pod uwagę dodatkowe ważne czynniki takie jak bariery wejścia na rynek i potencjał.
- Choć w rankingu atrakcyjności przemysł spożywczy i lekki są nisko, mogą okazać się interesujące dla polskich spółek.

O czym trzeba pamiętać wchodząc na rynek japoński?

O sukcesie na rynku japońskim decydują: jakość produktów i obsługi posprzedażowej, zaufanie partnerów handlowych oraz pokora wobec klientów. Wejście na rynek musi też być dobrze przygotowane.

Najwyższa jakość produktów

Była już mowa o najwyższych standardach jakości produktów wymaganych w Japonii. Jeśli nie zostaną one spełnione firma zamknie sobie drogę na rynek na wiele lat. Dlatego dobrze jest najpierw poobserwować produkty konkurencyjne lub podobne na rynku i dokładnie przeanalizować ich jakość. Należy pamiętać o warunkach środowiskowych jakie panują w Japonii. Na przykład wysoka wilgotność powietrza wpływa na funkcjonowanie urządzeń precyzyjnych. Warunki atmosferyczne mogą mieć również wpływ na jakość produktu podczas jego transportu. Niektóre spółki europejskie wprowadziły dlatego dwa punkty

kontroli jakości, specjalnie dla produktów przeznaczonych na rynek japoński: jeden przed wysyłką, drugi po dotarciu produktu na miejsce.

Błyskawiczna i zawsze dostępna obsługa klienta
Niezbędne jest zorganizowanie obsługi klienta, zanim nastąpi sprzedaż produktu. Nawet w wypadku drobnych usterek, które można w minutę usunąć samemu, klienci japońscy zwykli są zwracać się do dostawcy. Co więcej, niezależnie od tego jak poważny jest problem, na ogół oczekuje się natychmiastowej interwencji. Specyficzne wymogi obsługi klienta w Japonii często wprowadzają spółki zagraniczne, a nawet i japońskie w kłopoty finansowe. Niezwykle ważna jest dlatego odpowiednia organizacja i kalkulacja usług związanych ze sprzedażą produktu.

Wczesne zdobycie zaufania partnerów japońskich

Zdobycie zaufania klientów i partnerów japońskich jest niezbędne przed dokonaniem jakiegokolwiek transakcji biznesowej. Dlatego należy poświęcić odpowiednio czas i wysiłek dla zdobycia takiego zaufania. Konkretnie kroki to szybkie dostarczanie informacji i odpowiedzi na pytania, cierpliwie i często powtarzające się wyjaśnienia, poważne traktowanie życzeń i wymagań, uprzejmość oraz budowa dobrych stosunków osobistych.

„Nasz klient – nasz pan”

Warto zauważyć, że Japonia to być może ostatni rynek, na którym rzeczywiście

panuje zasada „nasz klient – nasz pan”. W hierarchii społecznej klient jest zatem postawiony o dużo wyżej aniżeli dostawca. Wśród zachodnich spółek modny jest wyraz „partnerstwo”, często używany w stosunkach z klientem. W stosunku do klientów japońskich należy wystrzegać się takiego określenia.

Ciekawostka: stukając się na toast dostawca zawsze trzyma swój kieliszek lub kufel trochę niżej niż jego klient, co symbolizuje jego położenie.

Jest wiele innych japońskich reguł zachowania wobec klienta, których przedstawienie wykraczałoby poza ramy raportu. Najważniejsze jest zrozumienie ogólnej zasady. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że w stosunkach z klientem dostawca powinien cały czas mieć na oku również dobro swojej firmy. Do jakiego stopnia i w jaki sposób spełniane są życzenia klienta to właśnie jedno z najtrudniejszych wyzwań na rynku japońskim.

Z powyższych punktów nietrudno wywnioskować, że niezbędne są odpowiednie przygotowania, zanim zostaną podjęte jakiegokolwiek działania skierowane na rynek japoński. Najlepiej zacząć od oddelegowania osoby odpowiedzialnej za całokształt działań (szefa zespołu). Osoba ta powinna mieć jak najwyższą rangę, najlepiej członka zarządu spółki. Początkowy zespół operacyjny powinien składać się przynajmniej z dwóch pracowników, tak aby sprawny kontakt ze stroną japońską był zapewniony.

Członkowie zespołu powinni posiadać zarówno odpowiednie kwalifikacje fachowe jak i osobowościowe. Ważne jest też ogólne nastawienie do przedsięwzięcia: członkowie zespołu powinni wykazywać wysoki stopień zainteresowania nie tylko rynkiem ale i kulturą japońską. Biegła znajomość języka angielskiego jest nieodzowna. Znajomość japońskiego jest oczywiście ogromnym plusem.

Nieodzowne jest nadanie działaniom skierowanym na rynek japoński wysokiego priorytetu wewnątrz przedsiębiorstwa. To jest najważniejszym zadaniem szefa zespołu.

Wnioski:

- Rynek japoński charakteryzuje się szczególnie wysokimi wymogami jakości produktów i obsługi posprzedażowej. Odpowiedzią na to wyzwanie jest dokładna analiza rynku, odpowiednia kontrola jakości, kalkulacja i organizacja działań.
- Wczesne zdobycie zaufania klientów i partnerów jest kluczowym elementem wejścia na rynek japoński.
- Zespół przygotowujący wejście na rynek powinien składać się przynajmniej z trzech osób. Szef zespołu powinien być członkiem zarządu i dbać o wysoki priorytet rynku japońskiego wewnątrz spółki. Poza kwalifikacjami fachowymi członkowie zespołu powinni mieć odpo-

wiednie dyspozycje osobowościowe i wykazywać zainteresowanie Japonią.

Jak można zorganizować wejście na rynek japoński?

Istnieje kilka możliwych wariantów wejścia na rynek japoński. Trzy podstawowe możliwości dla przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych opisane są poniżej¹.

Eksport

W tym wypadku polska spółka współpracuje z japońskim importerem, który na ogół ze swojej strony kooperuje z dystrybutorami i hurtownikami wewnątrz Japonii. Ze względu na dużą odległość fizyczną i bariery językowo-kulturowe znajomość rynku i możliwości oddziaływania nań są znikome. Spółka nie ma wpływu na to, co dzieje się z jej produktami po opuszczeniu Polski. Koszty takiej działalności są stosunkowo niskie, ale należy również uwzględnić ukryte koszty tego wariantu. Ze względu na nieobecność przedstawicielstwa dostawcy w Japonii reklamacje, pytania lub prośby o szczegółowe informacje i adaptacje produktu przekazywane są do centrali. Z naszego doświadczenia wynika, że czas, wysiłek i koszty potrzebne na obsługę rynku japońskiego są co najmniej kilkakrotnie wyższe niż w przypadku innych rynków.

¹ Por. Paweł Komender „Sales Strategy for Japan”, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22 września 2001r.

Przedstawicielstwo

W takim wariantcie polskie przedsiębiorstwo otwiera przedstawicielstwo w Japonii, którego głównym zadaniem jest import produktów i ich przygotowanie do sprzedaży w Japonii. Sama sprzedaż i obsługa rynku znajduje się po stronie japońskich partnerów handlowych.

Również i w tym wypadku możliwości oddziaływania na rynek takie jak na przykład poprzez strategię marketingową są formalnie trudne. Jednocześnie firma jest obecna na rynku i zależnie od umów z partnerami do pewnego stopnia może wpływać na ich działalność. Ważną zaletą tego wariantu jest bardziej bezpośredni dostęp do informacji i stosunkowa bliskość klientów. Inwestycje początkowe są tym wypadku o wiele wyższe niż w przypadku eksportu, ponieważ trzeba zatrudnić pracowników i wynająć biuro. Znaczącym czynnikiem są też koszty związane z wynajęciem lub kupnem przestrzeni magazynowych. Z drugiej strony przedstawicielstwo przekłada się na wyższe zyski, więc po pewnym czasie można oczekiwać zadawalającej rentowności takiej inwestycji.

Pełna obsługa rynku

W tym wypadku przedstawicielstwo polskiej spółki w Japonii nie tylko importuje produkty, ale i dysponuje własną siecią sprzedaży (to może oczywiście oznaczać sprzedaż na różnych poziomach: handel hurtowy, detaliczny lub sprzedaż bezpośrednia).

Obsługa klienta również należy do jego zadań. Zaletą tego wariantu jest pełna obsługa rynku i związane z tym zyski oraz efektywne budowanie świadomości marki. Niefiltrowany i szybki przepływ informacji z rynku przyczyniają się do ciągłego podwyższania jakości produktów, a co za tym idzie konkurencyjności. Strategia marketingowa, szczególnie cenowa jest skuteczna. Głównym minusem są wysokie inwestycje początkowe. W długim okresie można oczekiwać wysokiej rentowności inwestycji. Trzeba przy tym zauważyć, że jeżeli spółka wyrobi sobie dobrą reputację na rynku to konkurentom niełatwo będzie ją atakować, nawet oferując lepsze i tańsze produkty. Lojalność to bardzo szeroko występująca cecha na rynku japońskim.

Możliwości finansowania inwestycji są jednym z ważnych czynników wyboru strategii wejścia na rynek japoński. Zależnie od konkretnej sytuacji i działań należy sprawdzić do jakiego stopnia dana firma może starać się o środki finansowe od instytucji publicznych. Możliwości istnieją po stronie Polski, Unii Europejskiej i Japonii. Generalnie Japonia jest zainteresowana przyciąganiem importerów, aby zrównoważyć historycznie wysoką nadwyżkę bilansu handlowego. Przeprowadzenie badań rynkowych zmniejsza ryzyko każdego wariantu i dostarcza materiałów, które mogą być wykorzystane przy aplikacji o środki finansowe i kredyty.

Oczywiście istnieje również szereg innych wariantów „mieszanych”. Szczególnie interesującą strategią dla polskich spółek może być stopniowe wejście na rynek polegające przez pierwsze lata na eksporcie, potem na otwarciu własnego przedstawicielstwa i przejęcia importu oraz w końcu na pełnej obsłudze rynku. Szczegóły zależą oczywiście od branży i konkretnej sytuacji firmy.

Bazując na naszym doświadczeniu w przemyśle maszynowym własne przedstawicielstwo w Japonii opłaca się po przekroczeniu 5 milionów dolarów USA wartości eksportu.

Otwierając przedstawicielstwo w Japonii jedną z opcji może być również forma joint-venture. Jeszcze jednym ciekawym wariantem zastosowanym już przez kilka polskich organizacji jest otwarcie biura reprezentacyjnego („representative office”). Biuro takie zatrudnia 1-2 osoby, a jego zadaniem jest zazwyczaj pomoc w komunikacji z importerem i dystrybutorami, wdrażanie wspólnych projektów, zbieranie informacji o rynku i ewentualnie wywieranie wpływu na strategię marketingową.

Nr	Pytania kontrolne	✓
1.	Dojście do rynku docelowego lub do pośredników, którzy mają dojście do rynku docelowego?	
2.	Odpowiednia liczba dedykowanych sprzedawców?	
3.	Produkt pasuje do portfela produktów partnera, istnienie potencjalnych produktów konkurencyjnych?	
4.	Reputacja/pozycja i doświadczenie kandydata na odnośnym rynku?	
5.	Specjalizacja, znajomość dziedziny?	
6.	Stabilna sytuacja finansowa?	
7.	Potencjał sprzedaży i przychodów?	
8.	Gotowość do pewnych inwestycji, np. w szkolenie personelu dotyczące produktu, modele pokazowe, wystawy?	
9.	Gotowość do zawarcia nieekskluzywnego kontraktu?	
10.	Gotowość do kontraktacyjnego zapewnienia minimalnej sumy sprzedaży/przychodów?	

Rys. 5. Najważniejsze pytania kontrolne przy wyborze partnera w Japonii.

Koszty utrzymania takiego biura na ogół kształtują się w przedziale 150 – 200 tysięcy dolarów USA rocznie.

W każdym przypadku bardzo ważny jest dobór odpowiednich partnerów na rynku japońskim. Należy przy tym dokonać szczegółowej analizy i sprawdzić referencje kandydatów. Jak uczy nas doświadczenie, niedostateczna ocena i pochopne podpisanie kontraktu prowadzą do nieporozumień i kłopotów. Na Rysunku 5. umieściliśmy 10 najważniejszych punktów kontrolnych, które należy wziąć pod szczególną uwagę przy wyborze partnera na rynku japońskim.

Wnioski:

- Dla przemysłu produkcyjnego i handlowego istnieją trzy główne warianty wejścia na rynek japoński: eksport, przedstawicielstwo i pełna obsługa rynku.
- Każdy wariant ma swoje plusy i minusy. Przy wyborze strategii wejścia na rynek japoński wpływ na oczekiwaną rentowność inwestycji mają przepływ informacji, skuteczność strategii marketingowej oraz możliwości dotacji i finansowania.
- Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw interesującym rozwiązaniem może być stopniowe wejście na rynek lub eksport powiązany z otwarciem biura reprezentacyjnego. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest wybór odpowiednich partnerów.

Podsumowanie:

Będąc drugim co do wielkości rynkiem świata Japonia stanowi interesujące pole działania dla polskich przedsiębiorstw. Potencjalne zyski z tego rynku są nie tylko natury finansowej, ale dają unikalne doświadczenie.

Potencjalnie najbardziej atrakcyjnymi branżami na rynku japońskim może być informatyka, przemysł maszynowy, spożywczy i lekki.

Rynek japoński charakteryzuje się szczególnie wysokimi wymogami jakości produktów i obsługi klienta. Odpowiedzią na to wyzwanie jest dokładna analiza rynku, odpowiednia kontrola jakości, kalkulacja i organizacja działań. Poza kwalifikacjami fachowymi członkowie zespołu odpowiedzialnego za rynek japoński powinni mieć odpowiednie dyspozycje osobowościowe i wykazywać zainteresowanie Japonią.

Dla przemysłu produkcyjnego i handlowego istnieją trzy główne warianty wejścia na rynek japoński: eksport, przedstawicielstwo – import z handlem pośrednim i przedstawicielstwo – pełna obsługa rynku. Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw interesującym rozwiązaniem może być stopniowe wejście na rynek lub eksport powiązany z otwarciem biura reprezentacyjnego. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest wybór odpowiednich partnerów.



Autorzy:

Paweł Komender jest prezesem firmy doradczej PJK Management Consultants w Tokio, gościnnym wykładowcą Uniwersytetu Waseda w Tokio (studia MBA) oraz Głównym Rewidentem Polskiej Izby Gospodarczej w Japonii. Pan Komender ukończył studia w Niemczech (Uniwersytet Paderborn) i Wielkiej Brytanii (Politechnika (obecnie Uniwersytet) Trent w Nottingham). Następnie przez 9 lat zajmował wysokie stanowiska menedżerskie w Japonii, po czym 8 lat pracował w doradztwie (2 lata w Europie i 6 lat w Japonii).
pawel.komender@pjk-mc.com

Marek Dietl jest ekspertem ekonomicznym Instytutu Sobieskiego i menedżerem w warszawskim biurze międzynarodowej firmy doradczej Simon-Kucher & Partners. Pan Dietl od ośmiu lat zajmuje się doradztwem w zakresie strategii i marketingu, a szczególnie zarządzania cenami. Marek Dietl zasiada również w radach nadzorczych: Libella Sp. z o.o., Business Angels Seedfund Sp. z o.o., Bank Gospodarstwa Krajowego.
marek.dietl@sobieski.org.pl