

Spis treści

Wstęp	9
-----------------	---

I. Specyfika powiązań regionalnych w Azji i Pacyfiku

Paweł Szwiec: Integracja w Azji Wschodniej – geneza, przejawy, skutki, perspektywy	13
Zbigniew Olesiński: Mechanizm organizacyjny procesów integracyjnych w Azji Południowo-Wschodniej	21
Malgorzata Pietrasiak: ASEAN-6 i ASEAN-4: problemy na drodze do integracji regionu Azji Południowo-Wschodniej	31
Katarzyna A. Nawrot: Proces integracji regionalnej państw ASEAN	46
Ewa Oziewicz: Nowy regionalizm azjatycki z perspektywy ASEAN	55
Krystyna Żołądkiewicz: Integracja ekonomiczna w regionie Pacyfiku na przykładzie Strefy Wolnego Handlu Australii i Nowej Zelandii	64
Anna Ciałek: Perspektywy rozwoju gospodarczego mikropaństw Południowego Pacyfiku w ramach ugrupowania integracyjnego SPARTECA	76
Karolina Klecha-Tylec: Wschodni Obszar Wzrostu ASEAN jako przykład współpracy subregionalnej	84
Malgorzata Dziembała: Stosunki gospodarcze i polityczne Unii Europejskiej z krajami ASEAN na początku XXI wieku	94
Katarzyna Żukrowska: Stan zaawansowania integracji w ramach ASEAN a stosunki z Unią Europejską	106

II. Płaszczyzny i obszary współpracy regionalnej w Azji i Pacyfiku

Mariusz Szuster: Przesłanki lokalizacji produkcji w krajach azjatyckich	123
Jarosław Brach: Zagrożenie ze strony chińskich i indyjskich producentów ciężarówek dla liderów europejskich	130
Edyta Pawlak: Liberalizacja handlu jako czynnik rozwoju ugrupowań integracyjnych rejonu Azji i Pacyfiku	146
Monika Wyrzykowska: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Chinach a bezpośrednie inwestycje Chińskiej Republiki Ludowej – najnowsze trendy i perspektywy	155
Sebastian Domżałski: Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarce Malezji na tle państw Azji Południowo-Wschodniej	165

Iwona Pawlas: Azja jako obszar funkcjonowania korporacji transnarodowych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej	175
Bogusława Drelich-Skulska: Powiązania sieciowe przedsiębiorstw w regionie Azji i Pacyfiku	182
Elżbieta Pleśniak: Usługi outsourcingowe w Indiach	195
Szymon Mazurek: Giełdy papierów wartościowych w regionie Azji i Pacyfiku	206
Łukasz Fijałkowski: Regionalny wymiar bezpieczeństwa w Azji Południowo-Wschodniej. Idea Wspólnoty ASEAN w świetle koncepcji wspólnot bezpieczeństwa	216
Paweł Łyszczak: Rywalizacja o zasoby surowców energetycznych w basenie Morza Południowochińskiego	226

III. Makroekonomiczny wymiar procesów integracyjnych w Azji i Pacyfiku

Sebastian Bobowski, Marcin Haberla: Indie – narodziny drugiego azjatyckiego giganta?	237
Małgorzata Domiter: Znaczenie polityki handlowej Japonii dla jej dominującej pozycji w regionie Azji i Pacyfiku	246
Anna Jankowiak: Znaczenie ekonomiczne Hongkongu w regionie Azji i Pacyfiku	261
Aleksandra Kuźmińska: Brand China – wizerunek Chin w świecie w świetle rankingu Anholt Nation Brands Index	273
Patrycja Stermach: Ocena ryzyka państw ASEAN na podstawie metody klasyfikacji ryzyka kraju (<i>The Country Risk Classification Method – CRCM</i>)	282

IV. Społeczne i kulturowe wymiary procesów integracyjnych

Małgorzata Bartosik-Purgat: Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku	293
Tadeusz Sporek: Społeczne problemy współczesnego świata – dylematy ochrony środowiska	305
Bogusław Bembenek: Japońskie grupy <i>keiretsu</i> w świetle koncepcji kapitału społecznego	315

Summaries

Paweł Szwiec: Integration in East Asia – causes, indications, outcomes, perspectives	20
Zbigniew Olesiński: Organizational mechanism of integrative processes in South-East Asia	30

Malgorzata Pietrasiak: ASEAN-6 and ASEAN-4: Problems on the way to the integration of South East Asia region	45
Katarzyna A. Nawrot: Process of regional integration in ASEAN countries	54
Ewa Oziewicz: New Asian regionalism from the ASEAN perspective	63
Krystyna Żołądkiewicz: Economic integration in Pacific Region on the example of Australia New Zealand Closer Economic Relations Trade Agreement	75
Anna Calek: The perspectives of economic development of the micro-states of South Pacific integration group SPARTECA	83
Karolina Klecha-Tylec: BIMP-EAGA as an example of subregional co-operation	93
Malgorzata Dziębala: Economic and political relations between the European Union and ASEAN countries at the beginning of the 21 st century	105
Katarzyna Żukrowska: ASEAN integration progress and relations with the European Union	120
Mariusz Szuster: The circumstances of manufacturing localization in Asian countries	129
Jarosław Brach: Are Chinese and Indian truck makers able to threaten today's, especially European leaders?	145
Edyta Pawlak: Liberalization of trade as a factor stimulating development of integrative groups of Asia and Pacific region	154
Monika Wyrzykowska: FDI in China and China's FDI – new trends and prospects	164
Sebastian Domżałski: Foreign direct investment in Malaysia against Southeast Asia	174
Iwona Pawlas: Asia and R&D activity of transnational corporations	181
Bogusława Drelich-Skulska: Business networks in Asia and Pacific region	194
Elżbieta Pleśniak: Outsourcing services in India	205
Szymon Mazurek: Stock exchanges in Asia and Pacific	215
Łukasz Fijałkowski: Regional dimension of security in Southeast Asia. The project of ASEAN Community and the notion of security community	225
Paweł Łyszczak: Energy rivalry in the South China Sea	234
Sebastian Bobowski, Marcin Haberla: India – birth of second Asian giant?	245
Malgorzata Domiter: Significance of Japan's trade policy for its dominant position in the Asia-Pacific region	260
Anna Jankowiak: Hong Kong – the economic role in Asia-Pacific region	272
Aleksandra Kuźmińska: Brand China – the image of China in the world according to Anholt Nation Brands Index	281
Patrycja Stermach: The Association of Southeast Asian Nations in the OECD Country Risk Classification	288

Malgorzata Bartosik-Purgat: Culture and consumer in the process of global market	304
Tadeusz Sporek: Social problems of the contemporary world – the dilemmas of environmental protection	314
Bogusław Bembek: Japanese <i>keiretsu</i> groups in the light of social capital conception	327

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

JAPOŃSKIE GRUPY *KEIRETSU* W ŚWIETLE KONCEPCJI KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

1. Wstęp

System społeczno-gospodarczy Japonii na przestrzeni ostatnich lat dynamicznie się zmieniał. Dynamika rozwojowa tego kraju, szczególnie na etapie przyspieszonego wzrostu, począwszy od lat pięćdziesiątych do połowy lat siedemdziesiątych XX w., była stymulowana wzrostem akumulacji i inwestycji, zmianami w strukturze gospodarczej, w tym rozbudową struktur biznesu typu *keiretsu*¹.

Celem niniejszego opracowania jest próba syntetycznej charakterystyki grup kapitałowo-przemysłowych *keiretsu*, będących jednym z podstawowych elementów systemu społeczno-ekonomicznego Japonii. Z uwagi na rozbudowaną strukturę i złożony mechanizm funkcjonowania tych grup, szczególnie na efektywną koordynację relacji partnerskich, opartych na wspólnych wartościach, przekonaniach, celach, odpowiedzialności, zaangażowaniu, podkreślono znaczenie budowy kapitału społecznego. Rozważania oparto na studiach literatury przedmiotu.

2. Charakterystyka grup *keiretsu* – próba syntezy

Keiretsu stanowi przykład organizacji sieciowej, którą charakteryzuje wysoki stopień wzajemnych więzi (formalnych i nieformalnych) ujmowanych w aspekcie własnościowym i funkcjonalnym między partnerami, tj. firmami produkcyjnymi, dystrybucyjnymi, bankami i innymi instytucjami, oraz poczucie wzajemnych zobowiązań i podporządkowanie jednemu centrum decyzyjnemu (najczęściej bankowi). To grupa podmiotów powiązanych za pomocą zależności organizacyjnych i kapitałowych, wyróżniających się: spoistością, zdywersyfikowanym obszarem dzia-

¹ J. Grabowiecki, *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 7.

łałości, skalą koncentracji potencjału społecznego, ekonomicznego, specyficznymi instytucjami i mechanizmami nadzoru nad korporacją, stosunkowo niskim umiędzynarodowieniem, mimo globalnego zasięgu². Uwzględniając stopień powiązań między partnerami, wyróżnia się³ *keiretsu* poziome i pionowe.

Keiretsu poziome (horyzontalne – *kinyu*) składa się z wielu przedsiębiorstw tej samej wielkości, powiązanych między sobą głównie finansowo, poprzez wzajemne posiadanie akcji. Ten typ struktury jest bardziej zdywersyfikowany, a jej członkowie współpracują ze sobą, motywowani chęcią osiągnięcia celów strategicznych. Sama dywersyfikacja polega na rozgałęzianiu oraz urozmaiceniu produkcji i rozszerzaniu jej na różne, odległe od siebie dziedziny. *Keiretsu* poziome w literaturze przedmiotu określane jest także mianem finansowo-bankowego, głównie ze względu na tworzenie grup przedsiębiorstw wokół banku celem alokacji kapitału w najbardziej obiecujące lub strategiczne gałęzie przemysłu na podstawie wspólnego planowania oraz dzielenia się ryzykiem.

Keiretsu pionowe (wertikalne – *shihon*) zbudowane jest z reguły na podstawie łańcucha produkcyjnego, najczęściej na bazie długookresowych, bliskich relacji dostawca-odbiorca. Ta struktura biznesu określana jest także jako *keiretsu* dostaw, grupujące firmy powiązane w łańcuchu dostaw wokół jednego, silnego producenta⁴. W tym przypadku częściej ma miejsce specjalizacja branżowa, ścisła hierarchiczna struktura, wymiana pracowników między firmami partnerów, a rzadziej występuje wzajemne posiadanie akcji.

W strukturach *keiretsu* relacje między dostawcą a odbiorcą mają charakter partnerski, pozwalając na stosowanie bardziej czasochłonnych metod produkcji, złożonych metod przekazywania wiedzy cichej, wymagając jednocześnie większego zaangażowania wszystkich partnerów⁵. Celem japońskiego modelu partnerstwa jest permanentne doskonalenie szeroko rozumianej jakości, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów wartości dodanej ponoszonych przez uczestników sieci partnerstwa. Przedsiębiorstwa tworzące grupy *keiretsu* mogą w znacznym stopniu wpływać na zachowania swoich dostawców, a ci z kolei na dobieranych przez

² *Keiretsu*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>; *keiretsu* jako formy holdingowe powstawały w Japonii, począwszy od lat pięćdziesiątych XX wieku. Grupy *keiretsu* kontynuowały tradycję spółek przedwojennych (*zaibatsu*), mimo iż miały luźniejsze wzajemne powiązania i nie należały do pojedynczych rodzin. Zob. C. Andressen, *Krótką historią Japonii. Od samurajów do Sony*, Dialog, Warszawa 2004, s. 107.

³ D. Socik, *Powiązania w Keiretsu*, <http://www.eksporter.pl/>; G.M. Augustyniak, *Rola koncepcji kompleksowego zarządzania jakością w tworzeniu i zarządzaniu zintegrowanym łańcuchem dostaw*, [w:] *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, red. K. Rutkowski, Wyd. SGH, Warszawa 2000, s. 48-49.

⁴ D. Socik wskazuje na dwa typy *keiretsu* pionowego: *keiretsu* produkcyjne (główny wytwórca montuje gotowe wyroby z części dostarczanych przez poddostawców, którzy z kolei składają je z elementów zakupionych „piętro” niżej) i *keiretsu* dystrybucyjne (firma flagowa sprzedaje produkty kilku największym współpracującym podmiotom, a one sprzedają je niżej w ramach danej struktury). Zob. D. Socik, *Keiretsu pionowe*, http://www.eksporter.pl/zarzadzanie/management/jap_keiretsu2.html.

⁵ B. Mierzejewska, *Czego możemy nauczyć się od Japończyków*, <http://www.e-mentor.edu.pl>.

siebie poddostawców w zakresie warunków cenowych, jakościowych, terminów dostaw czy doboru przyszłych partnerów⁶. J.K. Liker i T.Y. Choi wskazują, iż skuteczność funkcjonowania *keiretsu* jest uzależniona m.in. od przestrzegania sześciu podstawowych zasad partnerstwa z kooperantami⁷:

- poznaj swoich kooperantów (poznaj firmy kooperantów, odwiedź ich zakłady, szanuj umiejętności kooperantów, dbaj o pomyślny rozwój swojej firmy i firm partnerów);
- spraw, aby rywalizacja między kooperantami stała się szansą na zacieśnienie partnerstwa (kupuj każdy komponent od dwóch lub trzech kooperantów, zagwarantuj kompatybilność procesów produkcji i systemów, utwórz z dotychczasowymi kooperantami spółki typu *joint-venture*, by móc zapewnić sobie kontrolę oraz warunki transferowania wiedzy);
- nadzoruj swoich kooperantów (wysyłaj karty miesięcznych raportów do głównych kooperantów, niezwłocznie przekazuj informację zwrotną, wymagaj osobistego zaangażowania pracowników wyższego szczebla w rozwiązywanie problemów);
- rozwijaj zdolności techniczne kooperantów (rozwijaj w firmach partnerów umiejętność rozwiązywania różnorodnych problemów, opracuj jednolitą terminologię, wspieraj rozwój podstawowych zdolności innowacyjnych partnerów);
- przekazuj kooperantom informacje – dużo, lecz selektywnie (wyznacz terminy, miejsca i programy zebrań, żądaj przejrzystej procedury przekazywania i gromadzenia informacji);
- przeprowadzaj wspólne działania na rzecz usprawnienia procesów (wymieniaj się najlepszymi praktykami z partnerami, zainicjuj program *kaizen*, zorganizuj grupy studyjne partnerów).

Cechą charakterystyczną tej struktury biznesu jest silna instytucja finansowa, zajmująca się gromadzeniem funduszy na działalność całej grupy. Ponadto wspólny bank w ramach grupy *keiretsu* ma dużą kontrolę nad tworzącymi ją spółkami, pełniąc jednocześnie rolę podmiotu monitorującego i ratującego partnerów w sytuacjach kryzysowych. Niektóre z tych struktur koncentrują się także wokół firm handlowych (*sogo shosha*), zajmujących się sprzedażą wielu towarów na rynku krajowym i zagranicznym⁸. Początkowo japońskie *keiretsu* miały nie tylko duży wpływ polityczny (poprzez utrzymanie wysokich barier celnych), ale także miały możliwość mobilizowania swoich zasobów do tego stopnia, by ostatecznie zniszczyć konkurencję w ramach konkretnego sektora⁹. W wielu opracowaniach zwraca

⁶ G.M. Augustyniak, op. cit., s. 49.

⁷ J.K. Liker, T.Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 37.

⁸ W latach pięćdziesiątych *keiretsu* koncentrowały się w zasadzie na preferowanym przez rząd japoński przemyśle ciężkim, takim jak produkcja stali, wydobywanie czy przemysł stoczniowy. Zob. C. Andressen, op. cit., s. 114.

⁹ Siła *keiretsu* w walce z konkurencją wynikała także z: dobrze rozwiniętych powiązań społeczno-gospodarczych, zatrudniania byłych urzędników handlowych z krajów, do których zamierzano

się szczególną uwagę na sześć głównych przykładów *keiretsu*¹⁰: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Dai-Ichi Kangyo, Sanwa „Midorikai”. W wyniku japońskiej recesji (lata dziewięćdziesiąte), wiele banków, znajdując się w niekorzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej, było zmuszonych do konsolidacji lub ogłoszenia upadłości. Sytuacja ta wywołała potrzebę m.in. przeniesienia części produkcji do Chin i innych krajów Azji Wschodniej. W efekcie nastąpiło istotne rozmycie się granic między poszczególnymi *keiretsu*, stopniowe rozluźnienie powiązań w ich obrębie. Tym samym sytuacja ta wciąż sprzyja wzrostowemu trendowi liczby przejęć i fuzji na rynku japońskim. Mimo iż rola *keiretsu* w wyniku przemian w gospodarce japońskiej się zmniejszyła, ta koncepcja biznesu nadal jest praktykowana. Dzisiejsze *keiretsu* nie są już jednak tak silnie scentralizowane i zintegrowane jak przed 1990 rokiem. Wciąż doskonałą swą działalność operacyjną, jednak i tak spotykają się z ostrą konkurencją.

3. Znaczenie kapitału społecznego dla funkcjonowania organizacji sieciowych

Dynamicznie rozwijające się sieci zarówno przedsiębiorstw, jak i innych organizacji społeczno-gospodarczych mają szczególny wpływ na kształtowanie kapitału społecznego, wyznaczonego przez tradycje kulturowe, normy zachowań społecznych czy postawy sprzyjające współpracy. Idea kapitału społecznego zapożyczona z teorii socjologii nabiera coraz większego znaczenia w świecie ekonomii i zarządzania, otwierając szerszą perspektywę w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, dotyczących relacji z interesariuszami. Mimo iż w większości kategorii nauk społecznych brakuje jednoznacznego stanowiska w definiowaniu kapitału społecznego, można wyróżnić dwa zasadniczo różne sposoby jego ujmowania (tab. 1).

Zgodnie z węższym rozumieniem tego zagadnienia, kapitał społeczny odnosi się do zasobów informacji, zestawu pewnych podstawowych norm i wartości, takich jak: zdolność i gotowość do kooperacji, uczciwość, prawdomówność, wywiązywanie się z umów, dotrzymywanie danego słowa, wdzięczność i rzetelność we wzajemnych relacjach, obejmuje też instytucje mające wpływ na regulowanie indywidualnych zachowań. Jest on swego rodzaju potencjałem do konstruktywnego działania¹¹. Podejście to akcentuje rolę kapitału społecznego jako dobra prywatnego, które może być wykorzystywane do osiągnięcia określonych celów jednostki lub grupy. Umożliwia ono przede wszystkim badanie mechanizmów różnicujących zdolność do zaspokojenia potrzeb jednostki.

skierować swoje produkty, niższych kosztów jednostkowych produkcji wynikającym z ekonomii skali, zdolności do finansowania badań rozwojowych. Ibidem, s. 114.

¹⁰ W praktyce wiele niejapońskich grup określanych jest mianem *keiretsu*, m.in.: Virgin Group (Wielka Brytania), Tata Group (Indie), *keiretsu* Forum (USA) Chaebol (Południowa Korea). Zob. *Keiretsu*, op. cit.

¹¹ A. Fazlagić, *Kapitał społeczny i zaufanie w Polsce*, „Modern Marketing” 2004 nr 1, s. 19.

Tabela 1. Definiowanie kapitału społecznego

KAPITAŁ SPOŁECZNY:
– to więzi społeczne pośredniczące w transakcjach ekonomicznych
– to suma zasobów, aktualnych i potencjalnych, które należą się jednostce lub grupie z tytułu posiadania trwałej, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanej sieci relacji, znajomości, wzajemnego uznania
– to rodzaj zasobu będącego w dyspozycji racjonalnego aktora, który, podobnie jak zasoby kapitału materialnego i ludzkiego, ułatwia bądź uniemożliwia mu osiągnięcie określonych celów
– to stopień zintegrowania społeczeństwa charakteryzowany przez sieć organizacji, zbiór norm i zaufanie, które służą współpracy, wzajemnym korzyściom i tworzą potencjał sprzyjający rozwiązywaniu problemów społecznych i ekonomicznych
– to trzy formy wspólnych dóbr, tj. zaufanie społeczne, instytucje prawne normujące interakcje pomiędzy ludźmi i ich uprawnienia do zasobów czy normy wzajemności
– to umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów; zaangażowanie się jednostek, które budują sieć powiązań
– to instytucje postrzegane jako zasoby własne, powiększające korzyści ze współpracy i wymiany
– to zespół nieformalnych wartości i norm, które uznają członkowie danej grupy i które umożliwiają im współpracę; zestaw podstawowych wartości: uczciwość i prawdomówność, wywiązywanie się z umów i dotrzymywanie danego słowa, wzajemność w stosunkach z innymi oraz pamięć o swoich obowiązkach
– to takie cechy organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania
– to stopień zintegrowania społeczeństwa charakteryzowany przez sieć organizacji, zbiór norm i zaufanie, które służą współpracy, wzajemnym korzyściom i tworzą potencjał sprzyjający rozwiązywaniu problemów społecznych i ekonomicznych
– to szczególne, odnoszące się do gospodarki i społeczeństwa, zinstytucjonalizowane społecznie i zinternalizowane osobniczo oraz akceptowane grupowo zjawisko społeczne
– to wyraz norm, zaufania między jednostkami i organizacjami osadzonych w systemie współpracy i życzliwości

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 97; A. Kiersztyn, *Kapitał społeczny a sukces programów re-integracji – podstawy teoretyczne*, [w:] *Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów re-integracji społecznej*, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2004, s. 28; J.J. Sztudynger, *Próby ekonometrycznego określenia wpływu kapitału społecznego na wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 11-12, s. 1-2; A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 61; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 20; W. Dyduch, *Kapitał społeczny w nowej ekonomii*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2001, s. 118; F. Fukuyama, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Politeja, Warszawa 2000, s. 24; J. Kochanowski, *Najważniejszy z kapitałów*, „Rzeczpospolita” 2002, nr 203, s. A8-A9; D. Osipowicz, *Rola sieci i kapitału społecznego w migracjach zarobkowych*, Prace Migracyjne, nr 46, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa 2002, s. 10; J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 9; Ph. Cooke, *Knowledge Economies. Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London-New York 2003, s. 11.

Z kolei szersze ujęcie tego niematerialnego kapitału tkwi praktycznie w charakterze i zasięgu zaangażowania poszczególnych jednostek w nieformalne i formalne organizacje. Wyraża jednocześnie spistość relacji międzyludzkich. Pod-

kreśla to szczególnie R. Burt, konstatując, iż kapitał społeczny to „przyjaciele, współpracownicy, i ci wszyscy, których znamy i dzięki którym uzyskujemy możliwości użycia innych form kapitału, [...], związki wewnątrz firm i pomiędzy firmami...”¹² Takie ujęcie kapitału tego rodzaju wskazuje, że obejmuje ono nie tylko stan zasobów ludzkich, ale także sieć powiązań między tymi zasobami, przez co może służyć refleksji nad pożądanym modelem współpracy.

Przedstawione sposoby definiowania kapitału społecznego mocno akcentują znaczenie więzi i sieci społecznych, norm współdziałania czy zaufania. Wynika to przede wszystkim z trzech aspektów kapitału społecznego, tj.: strukturalnego (jakie związki i z kim ma dana jednostka, jak wygląda skala, typ i struktura powiązań w danej społeczności), regulatywnego (czy istnieją normy wzajemności w danych relacjach jednostek, jakie normy współdziałania dominują w danej organizacji) oraz behawioralnego (w jakich działaniach jednostek i/lub danej organizacji przejawia się współpraca)¹³.



Rys. 1. Proces tworzenia kapitału społecznego

Źródło: opracowanie na podstawie: red. M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE, Katowice 2001, s. 127; W. Dyduch, E. Szczepankiewicz, M. Szczepankiewicz, *Kapitał społeczny jako wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa w Nowej Ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Część I*, red. M. Moszkowicz, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001, s. 197.

¹² Z.J. Stańczyk, *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2000 nr 1-2, s. 19.

¹³ *Kapitał społeczny*, red. L. Frąckiewicz, A. Rączaszek, Wyd. AE, Katowice 2004, s. 13.

Kapitał społeczny, stanowiący szczególnie zbiór umiejętności, zdolności, norm i powiązań, mogący zwiększać sprawność funkcjonowania jednostek oraz zbiorowości, ułatwiając im skoordynowane działania, występuje we wszystkich regionach świata, z tą jednak różnicą, że nie wszędzie jednakowa jest jego siła, zakres i struktura. Szczególnie dobrze rozwija się w organizacjach, gdzie dominuje kultura wspólnotowa. Wysoki poziom kapitału społecznego determinuje zdolność do wykształcenia społeczeństwa wiedzy, tj. społeczeństwa kreatywnego, innowacyjnego, tolerancyjnego, otwartego na zmiany, zdolnego do kreowania i utrzymywania trwałych więzi społeczno-ekonomicznych¹⁴.

Zagadnienie tworzenia kapitału społecznego stanowi istotny problem rozwiązywany nie tylko w ramach poszczególnych organizacji, ale także w skali gospodarki. Proces tworzenia tego kapitału jest długotrwały, kilkustopniowy i obejmuje: powstawanie sieci społecznych, wytworzenie się wzajemności działań, wytworzenie się zaufania, polepszoną koordynację i komunikację między uczestnikami sieci (rys. 1).

Kapitału społecznego nie tworzy się poprzez racjonalne decyzje inwestycyjne, gdyż o wiele większe znaczenie mają tutaj czynniki instytucjonalne i kulturowe, m.in. przekazy kulturowe, religia, przyzwyczajenia czy tradycje. Kreowanie tego kapitału wymaga zaakceptowania norm moralnych danej zbiorowości, w tym respektowania zasad lojalności, uczciwości i rzetelności. Poszczególne działania na rzecz skutecznego budowania kapitału społecznego w ramach organizacji sieciowej powinny angażować wszystkich członków tej organizacji, zgodnie z określoną wizją strategiczną. Ważne jest, aby tego rodzaju aktywność stawała się udziałem partnerów, niezależnie od miejsca, jakie zajmują oni w strukturze sieci. Wspólnie podejmowane wysiłki na rzecz wzmocnienia kapitału społecznego mają o wiele większe szanse na powodzenie w sytuacji, gdy organizacja flagowa wspiera tego typu inicjatywy, np. finansowo, oraz upatruje w nich realizację istotnego celu działania sieci współpracy. Według H. Januszka budowanie kapitału społecznego wiąże się z ciągłym inwestowaniem w relacje społeczne, poprzez które można uzyskać dostęp do tkwiących na rynku zasobów i osiągnąć oczekiwane, a nieposiadane dotąd korzyści zarówno ekonomiczne (wzrost dobrobytu, zamożności), polityczne (polepszanie wpływów), jak i społeczne (podniesienie prestiżu, reputacji)¹⁵.

Z chwilą, gdy poszczególni członkowie dostrzegą opłacalność podejmowanych działań, ich aktywność może znacznie wzrosnąć. W literaturze ekonomicznej wskazuje się najczęściej na takie korzyści wynikające z kapitału społecznego, jak:

¹⁴ A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*, [w:] *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. J. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1078, AE, Wrocław 2005, s. 21.

¹⁵ H. Januszek, *Kapitał społeczny na rynku pracy*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 42, AE, Poznań 2004, s. 37.

podwyższona efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji, głównie przez łatwość współdziałania zarówno intra-, jak i interorganizacyjnego; trwałość powstałych relacji personalnych; łatwość koordynacji i komunikacji; łatwość tworzenia nowych „połączeń”, tworzenie wartości przedsiębiorstwa; szybsze osiągnięcie celów i wprowadzanie zmian (tab. 2). Według W. Dyducha kapitał społeczny w postaci sieci relacji ma pełne przełożenie na efektywność działań ekonomicz-

Tabela 2. Korzyści z budowania kapitału społecznego

KORZYŚCI:
– sprzyja budowaniu nowych i efektywnych połączeń oraz maksymalnemu wykorzystaniu zasobów przez jak największą liczbę uczestników sieci
– decyduje o rozwoju gospodarczym i konkurencyjności
– sprzyja współdziałaniu w dalszej perspektywie, pogłębianiu relacji ekonomicznych i tworzeniu zaufania, które stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności
– usprawnia funkcjonowanie rynku i instytucji, pozwalając na znaczne oszczędności kosztów transakcji
– sprzyja procesowi zbiorowego uczenia się i nabywania umiejętności specyficznych dla danego środowiska lokalnego, zwiększając zarazem jego zdolności innowacyjne
– sprzyja kreowaniu nowej wiedzy i innowacji, ułatwia proces dyfuzji wiedzy, umiejętności i innowacji
– ułatwia rozwiązywanie problemów w grupach, wzajemne zaufanie redukuje liczbę konfliktów, partykularyzmów, skłonności do formowania opozycji i koalicji, destrukcyjnego działania
– zwiększa samoświadomość ludzi w zakresie wzajemnych powiązań
– tłumaczy indywidualne zachowania ukierunkowane na działanie dla dobra organizacji, ułatwia bardziej elastyczną organizację pracy, służy jako mechanizm w zarządzaniu kolektywnym działaniem, ułatwia rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa
– redukuje niepewność w życiu społecznym i gospodarczym, określa cel ludzkich dążeń w gospodarce, stwarza pewne ograniczenia w interakcjach, które są korzystne dla wszystkich, sprzyja tworzeniu nowych organizacji, a ponadto obliuguje do optymalizacji działań bez względu na poziom zaspokojenia potrzeb materialnych jednostki
– wpływa bezpośrednio na pobudzenie innowacyjności i przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie na podstawie: W. Dyduch, E. Szczepankiewicz, M. Szczepankiewicz, op. cit., s. 199; F. Fukuyama, *Zaufanie...*, s. 397; A. Fazlagić, *Kapitał społeczny i zaufanie w Polsce*, „Modern Marketing” 2004, nr 1, s. 25; I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 28-29; J. Palka, *Kapitał społeczny a sukces organizacji*, [w:] *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, red. L.M. Pacholski, S. Trzcieliński, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 199; A. Matysiak, op. cit., s. 63; S. Rudolf, *Rola kapitału społecznego w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 266; M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE, Katowice 2002, s. 150.

nych podejmowanych zarówno przez uczestników danej organizacji, jak i całe organizacje¹⁶. Wynika to chociażby z tego, iż nawet najdoskonalsza wiedza, kom-

¹⁶ Zob. W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 46.

petencje, indywidualne umiejętności członków danej sieci współpracy, jeśli nie będą umiejętnie rozwijane w strukturze relacji formalnych i nieformalnych, to nie przyczynią się do generowania wartości dodanej. Kapitał społeczny powstaje celem rozwiązywania różnorodnych problemów, realizowania określonych zadań, w tym rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości. Budowanie więzi w sposób niewłaściwy czy wręcz brak zaangażowania w ich tworzenie, podtrzymywanie wynikające z burzliwego otoczenia mogą powodować, że kapitał społeczny będzie stanowił hamulec dalszego rozwoju procesu innowacyjności i przedsiębiorczości, a nie jego siłę napędową¹⁷.

W procesie budowy i rozwoju kapitału społecznego szczególne znaczenie ma zaufanie. Jest ono tym czynnikiem, który sprzyja integracji, wzmacnia intensywność kontaktów, ułatwia porozumienie. Firmy, które potrafią zaufać innym, są w stanie skutecznie i wydajnie zarządzać relacjami w przeciwieństwie do firm, które nie potrafią ufać innym¹⁸.

Kapitał społeczny, traktowany jako zasób, proces i struktura równocześnie, staje się coraz częściej warunkiem koniecznym formułowania i realizacji skutecznych strategii rozwoju organizacji sieciowych. Wynika to chociażby z tego, iż kapitał ten stanowi podstawę intra- i interorganizacyjnych oraz personalnych relacji przejawiających się m.in. w skutecznym transferze wiedzy, wzmocnieniu wzajemnego uczenia się, w tym także permanentnej absorpcji i generowaniu innowacji. Tym samym kapitał społeczny winien być ujmowany jako proces zarządzany strategicznie, a jego programowanie i modelowanie winno uwzględniać wiedzę i doświadczenie, jakie dla skutecznego zarządzania w organizacjach wypracowała teoria¹⁹.

Analizując zagadnienie funkcjonowania sieci *keiretsu*, w tym kształtowania kapitału społecznego, istotne jest uwzględnienie japońskiego modelu zarządzania strategicznego. Model ten odnosi się do całej gospodarki Japoni, a jego fundament stanowi kultura i filozofia konfucjanizmu i buddyźmu, ugruntowana w ciągu wieków stopniowej ewolucji²⁰. Dalsze poszczególne elementy tego modelu stanowią²¹:

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ S.A. Alvarez, J.B. Barney, D.A. Bosse, *Trust and its alternatives*, „Human Resource Management” 2003 vol. 42 nr 4, s. 393.

¹⁹ J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, [w:] *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 280-281.

²⁰ Konfucjanizm, buddyzm jako doktryny filozoficzne nieempiryczne, dające przewagę dedukcji nad intuicją, mają charakter totalnie holistyczny. Myślenie „do wewnątrz”, tj. wchodzenie w coraz głębsze pokłady podświadomości, umożliwia wydobycie prawdziwej wiedzy, mającej charakter jakościowy. Zob. K. Perechuda, *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 37.

²¹ B. Gliński, B. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996, s. 105-108; Zob. S. Przytuła, *Uwarunkowania kulturowe a style zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 2007 nr 1, s. 45.

- taylorizm w zarządzaniu gospodarczym przyswojony w latach 1903-1930;
- system planowania i kontroli, który permanentnie jest ulepszany;
- partnerskie ustawienie pracowników wykonawczych, związane z: systemem dożywotniej pracy, senioralnym systemem płac, funkcjonowaniem kół kontroli jakości, małymi, zwartymi zespołami pracowniczymi, będącymi istotną innowacją kulturową; warto jednak zaznaczyć, iż wraz z globalizacją gospodarki system senioralny czy zasada zatrudniania na całe życie ulega wciąż licznym modyfikacjom, w tym znacznemu osłabieniu;
- *kaizen* jako filozofia ciągłego doskonalenia wyrobów, procesów, technologii;
- system menedżersko-partnerski, ściśle sprzężony z zarządzaniem strategicznym, w którego ramach szczególnie ważne jest: zaufanie, uczestnictwo i zaangażowanie; ponadto system ten charakteryzują: stosunkowo niskie rozpiętości w płacach pomiędzy pracownikami wykonawczymi a naczelnym kierownictwem, szeroka partycypacja zatrudnionych w zarządzaniu, preferowanie egalitarnych rozwiązań w codziennym funkcjonowaniu firm japońskich, prawo pracowników do uczestniczenia w zyskach firmy;
- hybrydowa kultura organizacyjna, tzn. łącząca zasady zarządzania i strategię wyznaczoną przez centralę z zarządzaniem dostosowanym do lokalnych warunków;
- strategia intensywnej socjalizacji, co stwarza szanse codziennej pracy w ciepłym, przyjaznym i sprzyjającym otoczeniu.

Tak rozbudowany model zarządzania strategicznego wynika z tego, iż Japonia jest przykładem państwa, którego kultura kształtowała się przez wiele wieków, dzięki czemu posiada wiele oryginalnych wartościowych cech, rzadko spotykanych w innych krajach. W opracowaniach dotyczących uwarunkowań kulturowych Japonii podkreśla się, iż społeczeństwo japońskie charakteryzuje się wysokim poziomem kapitału społecznego. Jego źródłem są głównie: kultura narodowa, znaczenie więzi rodzinnych, klanowych, „legendarna wierność samurajów wobec swoich seniorów”, zaangażowanie grupowe oraz znaczny protekcyjizm państwowy, który wzmacnia wewnętrzne struktury powiązań przedsiębiorstw czy indywidualne (osobowościowe) cechy Japończyków, takie jak lojalność, bezkonfliktowość, zdyscyplinowanie, głęboki patriotyzm, pęd do zdobywania nowej wiedzy²². W japońskiej rodzinie, pracy, państwie od lat dominują pionowe więzi przyporządkowania, które kształtują całokształt stosunków interpersonalnych. Stosunki te przybierają częściej postać relacji intragrupowych, co wiąże się z prymatem pracy zespołowej nad pracą indywidualną. Budowa kapitału społecznego w Japonii ma swe odzwierciedlenie także w samej kategorii przedsiębiorstwa ujmowanego jako wspólnota. Zasadniczym celem zarządzania japońską firmą jest bowiem stworzenie, utrzymanie, rozbudowanie i udoskonalanie wspólnoty, funkcje ekonomicz-

²² A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*, <http://www.wiedzainfo.pl>.

ne zaś są realizowane jako jeden z elementów działań zmierzających do osiągnięcia tego podstawowego celu²³. Efektem tego jest większe zaangażowanie, lojalność, identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem i jego misją.

4. Podsumowanie

Rosnące tempo globalizacji i zwiększająca się dynamika przemian społeczno-gospodarczych na świecie wymusza na przedsiębiorcach implementowanie skutecznych rozwiązań w zakresie wzmacniania ich konkurencyjności. W świetle prowadzonych rozważań wyraźnie widać, iż struktury typu *keiretsu* mogą być uważane za czynnik wspierający proces tworzenia łańcuchów dostaw, przyczyniający się jednocześnie do poprawy pozycji konkurencyjnej jego uczestników. Niestety oryginalne *keiretsu* może funkcjonować tylko w określonym środowisku kulturowym i prawnym, a jego „światowa wersja” wymaga specyficznych metod zarządzania²⁴. Warto jednak podkreślić, iż praktyka budowy japońskich grup kapitałowo-przemysłowych ma częściowo odzwierciedlenie w innych modelach partnerskiej współpracy, chociażby dynamicznie rozwijających się klastrach. Analiza japońskich uwarunkowań kulturowych skłania jednak do refleksji, iż pomyślny rozwój różnego rodzaju grup kooperacyjnych determinowany jest jakością, poziomem i sposobem budowy kapitału społecznego.

Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., Bosse D.A., *Trust and its alternatives*, „Human Resource Management” 2003 vol. 42 nr 4.
- Andressen C., *Krótką historią Japonii. Od samurajów do Sony*, Dialog, Warszawa 2004.
- Augustyniak G.M., *Rola koncepcji kompleksowego zarządzania jakością w tworzeniu i zarządzaniu zintegrowanym łańcuchem dostaw*, [w:] *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, red. K. Rutkowski, Wyd. SGH, Warszawa 2000.
- Baraniecka A., *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*, [w:] *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. J. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1078, AE, Wrocław 2005.
- Baraniecka A., *Znaczenie kapitału społecznego*, <http://www.wiedzainfo.pl>.

²³ B. Gliński, B. Kuc, P. Szczepankowski, op. cit., s. 270; Zespół zasobów zakorzenionych w stosunkach rodzinnych oraz w społecznej organizacji danej wspólnoty stanowi kapitał społeczny. Zob. J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press 1990, s. 300; Japońskie koncepcje zarządzania wiedzą akcentują zespołowość pracy oraz zawierają koncepcję równoczesnego kreowania oraz dyfuzji wiedzy jawnej i niejawnej, co zwiększa efekt synergiczny korporacji japońskich. Zob. K. Perechuda, op. cit., s. 41.

²⁴ *Keiretsu* nie mają raczej szans na rozprzestrzenianie się poza region azjatycki. Ponadto takie cechy, jak: ścisła i kontrolowana zależność, w obecnym otoczeniu konkurencyjnym i przy aktualnym prawodawstwie antymonopolowym mogą okazać się słabością tej struktury. Zob. G.M. Augustyniak, op. cit., s. 55.

- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE, Katowice 2002.
- Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- Cooke Ph., *Knowledge Economies. Clusters, learning and cooperative advantage*, Routledge, London, New York 2003.
- Dyduch W., *Kapitał społeczny w nowej ekonomii*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2001.
- Dyduch W., Szczepankiewicz E., Szczepankiewicz M., *Kapitał społeczny jako wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa w Nowej Ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji. Część I*, red. M. Moszkowicz, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001.
- Dyduch W., *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Fazlagić A., *Kapitał społeczny i zaufanie w Polsce*, „Modern Marketing” 2004 nr 1.
- Fukuyama F., *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Politeja, Warszawa 2000.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Gliński B., Kuc B., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996.
- Grabowiecki J., *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- Januszek H., *Kapitał społeczny na rynku pracy*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 42, AE, Poznań 2004.
- Kapitał społeczny*, red. L. Frąckiewicz, A. Rączaszek, Wyd. AE, Katowice 2004.
- Keiretsu*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/keiretsu>.
- Kiersztyn A., *Kapitał społeczny a sukces programów reintegracji – podstawy teoretyczne*, [w:] *Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów reintegracji społecznej*, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2004.
- Kochanowski J., *Najważniejszy z kapitałów*, „Rzeczpospolita” 2002 nr 203.
- Liker J.K., Choi T.Y., *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Mierzejewska B., *Czego możemy nauczyć się od Japończyków*, <http://www.e-mentor.edu.pl>.
- Osipowicz D., *Rola sieci i kapitału społecznego w migracjach zarobkowych*, Prace Migracyjne nr 46, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa 2002.
- Palka J., *Kapitał społeczny a sukces organizacji*, [w:] *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, red. L.M. Pacholski, S. Trzcieliński, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.
- Perechuda K., *Jakościowe kreowanie wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE, Katowice 2001.
- Przybysz J., Sauś J., *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- Przytuła S., *Uwarunkowania kulturowe*, „Personel i Zarządzanie” 2007 nr 1.
- Rudolf S., *Rola kapitału społecznego w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, ORGMASZ, Warszawa 2003.

-
- Socik D., *Powiązania w keiretsu*, <http://www.eksporter.pl>.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*, [w:] *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Stańczyk Z.J., *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2000 nr 1-2.
- Sztaudynger J.J., *Próby ekonometrycznego określenia wpływu kapitału społecznego na wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa” 2003 nr 11-12.

JAPANESE *KEIRETSU* GROUPS IN THE LIGHT OF SOCIAL CAPITAL CONCEPTION

Summary

The aim of this article is an attempt of synthetic characterization of capital-industrial *keiretsu* groups which are one of many basic elements in Japan's socio-economic system. Taking under consideration an extended structure and complex mechanism of these groups functioning and especially effective coordination among partnership relations, which are based on common: values, believes, purposes, responsibility, engagement, there was underlined an importance of social capital constructing. The discussions were conducted on the base of literature studies.