



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Jarosław Witkowski, Katarzyna Cheba: Zmiany w japońskim systemie zarządzania w warunkach spowolnienia gospodarczego (Changes in the Japanese management system in the conditions of economic slowdown)</i>	3
<i>Maria Aluchna: Wykorzystanie struktur piramidowych przez firmy rodzinne. Perspektywa ładu korporacyjnego (Use of pyramidal structures by family firms. Perspective of corporate governance).....</i>	10
<i>Łukasz Wawrzynek: Sieciowe uwarunkowania rozwijania potencjału innowacyjnego systemu zarządzania (Network conditions in the development of innovation potential of management system)</i>	18
<i>Marek Ćwiklicki: Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami (Classifications of business models innovation)</i>	27
<i>Joanna Kacała, Arkadiusz Wierzbic: Od systemów znormalizowanych do doskonałości biznesowej (From standardized systems to business excellence)</i>	32
<i>Marek Wąsowicz: Zarządzanie portfelem projektów jako przejaw dążenia organizacji do doskonałości (Project portfolio management as a way to achive organizational excellence)</i>	40

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Proponujemy – zgodnie z przyjętą koncepcją – zróżnicowaną tematykę, tak aby stworzyć forum wymiany poglądów na temat różnych koncepcji i aspektów zarządzania

W pierwszym artykule zapoznacie się Państwo z japońskim systemem zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz innych okolicznościach drastycznie zmieniających warunki ich funkcjonowania. Rozważania przedstawione w publikacji podzielone zostały na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania, które w istotnym stopniu wpływają na zmiany w japońskim systemie zarządzania po 1989 roku, czyli od zakończenia okresu spektakularnego wzrostu, tzw. ekonomii bańki mydlanej (*bubble economy*). W drugiej części z kolei scharakteryzowano najważniejsze zmiany w japońskim systemie zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i ryzykiem w łańcuchach dostaw.

Kolejne opracowanie poświęcone jest funkcjonowaniu struktur piramidowych stosowanych przez spółki giełdowe kontrolowane lub cechujące się znacznym udziałem rodziny, bądź w szczególności przypadku założyciela, we własności. Struktury piramidowe wykorzystywane są w tego typu spółkach w celu zwiększenia kontroli przy jednoczesnym obniżeniu zaangażowania kapitałowego. Przedmiotem zainteresowania prowadzonej dyskusji są zatem spółki obecne na rynku kapitałowym, których akcje pozostają w obrocie giełdowym. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty jest na przeglądzie literatury światowej.

Ważnym tematem z punktu widzenia gospodarki jest problem identyfikacji sposobu budowania potencjału innowacyjnego

systemu zarządzania przez spojrzenie na elementy systemu w powiązaniu z cechami relacji sieci organizacyjnych. Przedstawiony artykuł wskazuje na fazy i czynniki innowacji w tworzeniu potencjału innowacyjnego organizacji. Bierze pod uwagę wiedzę jawną i ukrytą oraz uwarunkowania ich wymiany pomiędzy pracownikami w zakresie wzajemnego rozumienia się, angażowania i zaufania.

Innym spojrzeniem na problem innowacji jest identyfikacja i analiza modeli zarządzania innowacjami. W artykule wykorzystano krytyczną analizę piśmiennictwa dotyczącą biznesowych modeli innowacji (*business model innovation, innovation governance models*) i ich klasyfikacji, zawierającą syntezę badań nad tymi modelami pochodzących z ostatnich kilku lat.

Ciekawe ujęcie dążenia do doskonałości organizacyjnej zaprezentowano w artykule opisującym model doskonałości EFQM i systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Pytanie kluczowe, jakie jest postawione, to określenie, czy porównanie tych dwóch narzędzi jest zasadne i na jakie elementy należy zwrócić uwagę, prowadząc takie analizy.

Na koniec przedstawiono wyniki badań dotyczące realizacji celów projektów i organizacji przez kierowników projektu. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na podnoszenie sprawności i skuteczności działań. Nie skupiamy się wtedy na maksymalizowaniu korzyści płynących z pojedynczych projektów, ale najważniejszy jest dla nas jak najlepszy wynik portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji.

Mamy nadzieję, że przedstawiona tematyka okaże się dla Państwa interesującą i wartościową lekturą.

Zmiany w japońskim systemie zarządzania w warunkach spowolnienia gospodarczego¹

Changes in the Japanese management system in the conditions of economic slowdown

Jarosław Witkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: jaroslaw.witkowski@ue.wroc.pl

Katarzyna Cheba

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, e-mail: katarzyna.cheba@zut.edu.pl

Streszczenie

Japońskie systemy zarządzania od dawna cieszą się dużym zainteresowaniem wielu naukowców i publicystów. Ich popularność, ze względu na zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw zmiany, spowodowane m.in. spowolnieniem gospodarczym i problemami demograficznymi, nieco zmalała. Nadal jednak gospodarka Japonii wskazywana jest w rankingu Banku Światowego jako trzecia największa gospodarka świata, którą w 2014 roku pod względem wielkości PKB wyprzedzały jedynie USA i Chiny. Jest to jednocześnie najbardziej zadłużona gospodarka wśród krajów rozwiniętych na świecie, i to zarówno w relacji długu publicznego do PKB, jak i w przeliczeniu na mieszkańca. Celem pracy jest identyfikacja czynników mogących mieć wpływ na zmiany zachodzące w japońskim systemie zarządzania w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz innych okoliczności drastycznie zmieniających warunki funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw. Ze względu na kierunki i intensywność identyfikowanych zmian szczególna uwaga poświęcona jest przewartościowaniu praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i ryzykiem w japońskich łańcuchach dostaw.

Słowa kluczowe: japoński system zarządzania, zarządzanie łańcuchem dostaw, spowolnienie gospodarcze, Abenomika.

Abstract

The main aim of the paper is the identification of current macroeconomic as well as demographic factors influencing the key changes in Japanese management system. Based on statistical data and indicators the problem of long-term economic slowdown in Japan is described. Since 1990's the macroeconomic stagnation and natural disasters force a necessary adjustment, not only within the human resources management, such as: abandoning the rules of long-life employment or seniorial system in Japanese enterprises. The authors also focus on additional changes in configuration and risk management in Japanese supply chains.

Keywords: Japanese management system, supply chain management, economic slowdown, Abenomics.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i w Wielkiej Brytanii”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji DEC-2013/09/B/HS4/01260.

Wstęp

Japońskie systemy zarządzania od dawna cieszą się dużą popularnością i zainteresowaniem na całym świecie, w tym także w Polsce. Ich podstawę stanowi założenie, zgodnie z którym głównym celem prowadzonej działalności biznesowej jest dostarczanie klientom oczekiwanej przez nich wartości, z wykorzystaniem do tego celu jak najmniejszej ilości zasobów. Głównym elementem tego typu systemów jest ciągłe doskonalenie w sferze kosztowej i funkcjonalnej – w odniesieniu do produktów, jak również realizowanych procesów. Usprawniające działania dotyczą wszystkich, nawet najniższych szczebli firmy, w tym: linii produkcyjnych, magazynów oraz miejsc kontaktu z klientem. Ich celem jest eliminacja strat, zbędnych czynności i ruchu czy przetwarzania, których efektem jest dążenie do uporządkowania i zestandaryzowania w zasadzie wszystkich działań podejmowanych w organizacjach [Kraśniński 2014]. W literaturze przedmiotu [Bossak 1990; Lyu 1996; Anderson 2010; Bożek i Handzelewicz 2012] można znaleźć wiele przykładów rozwiązań stosowanych w japońskich przedsiębiorstwach. Wiele z nich, ze względu na zarządzanie firmą na podstawie systemu ciągłego doskonalenia (*kaizen*) i kompleksowego zarządzania jakością (strategia TQM), nie pozwala na wprowadzanie radykalnych zmian organizacyjnych, które są charakterystyczne np. dla amerykańskiego stylu zarządzania [Imai 1996; Saha 1994]. Tymczasem zmiany obserwowane na rynkach światowych, związane przede wszystkim ze spowolnieniem gospodarczym, ale również będące w przypadku Japonii efektem katastrof naturalnych, zwłaszcza takich, jak trzęsienie ziemi i tsunami w marcu 2011 r., wydają się wymuszać konieczność wprowadzania bardziej radykalnych rozwiązań oraz uwzględniania nowych warunków funkcjonowania.

Celem pracy jest identyfikacja czynników mogących mieć wpływ na zmiany zachodzące w japońskim systemie zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw, szczególnie w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz innych okoliczności drastycznie zmieniających warunki ich funkcjonowania.

Rozważania przedstawione w publikacji podzielone zostały na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania, które w istotnym stopniu wpływają na zmiany w japońskim systemie zarządzania po 1989 roku, czyli od zakończenia okresu spektakularnego wzrostu tzw. ekonomii bańki mydlanej (*bubble economy*). W drugiej części opracowania scharakteryzowano najistotniejsze zmiany w japońskim systemie zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i ryzykiem w łańcuchach dostaw.

1. Sytuacja społeczno-gospodarcza Japonii po 1989 roku

Obecne problemy Japonii związane z niskim wzrostem gospodarczym i deflacją sięgają czasów tzw. straconej dekady, gdy w wyniku pęknięcia bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości od 1990 r. rozpoczął się okres stagnacji gospodarczej. Po trzech dekadach wysokiego wzrostu gospodarczego wystąpiły pierwsze symptomy sytuacji kryzysowej w postaci spadku bardzo wygórowanych cen nieruchomości i akcji przedsiębiorstw

notowanych na tokijskiej giełdzie papierów wartościowych. O skali i długotrwałości tych spadków świadczą dane zawarte w tab. 1, z których wynika, że po 25 latach od upadku tzw. *bubble economy* ceny akcji japońskich przedsiębiorstw i nieruchomości mieszkalnych w Tokio są wciąż znacznie poniżej wartości notowanych w grudniu 1989 roku.

Tabela 1. Wartość indeksu Nikkei 225 i nieruchomości mieszkalnych w Tokio w latach 1989, 2004 i 2014

Lata	1989	2004	2014
Indeks Nikkei 225 (w dniu 29 grudnia)	3 896	11 489	17 729
Wartość nieruchomości mieszkalnych w Tokio	100%	10-20%	20-25%

Źródło: na podstawie: A history of Tokyo real-estate prices, <http://housingjapan.com> oraz <http://indexes.nikkei.co.jp/>.

Próby przezwyciężenia trudnej sytuacji na rynku podejmowane były w zasadzie od początku trwania kryzysu: przez mocno ekspansywną politykę monetarną, pakiety stymulacyjne oraz półprocentowe (i niższe) stopy procentowe. Wprowadzane przez rząd Japonii programy nie przyniosły jednak skutku, a sytuację Japonii pogorszył dodatkowo globalny kryzys finansowy z 2008 roku oraz trzęsienie ziemi w marcu 2011 r. Obecnie, mimo że gospodarka Japonii, oparta głównie na przemyśle i eksporcie, wskazywana jest w rankingu Banku Światowego jako trzecia największa gospodarka świata, jest to również najbardziej zadłużona gospodarka na świecie, i to zarówno w relacji do długu PKB, jak i w przeliczeniu na mieszkańca.

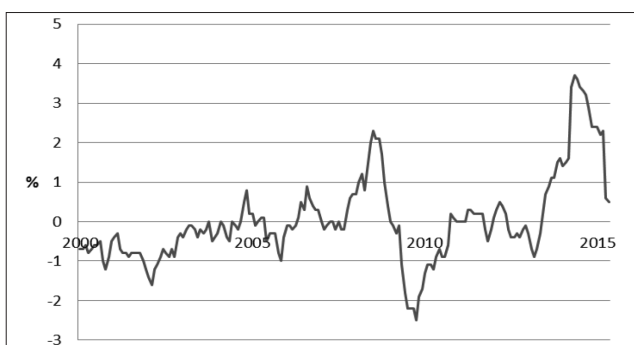
Podczas analizy aktualnej sytuacji Japonii na pierwszy plan wysuwają się najnowsze propozycje stymulowania wzrostu gospodarczego sformułowane w ramach planu premiera Shinzo Abe, określanego również jako Abenomika. Celem tego planu, ogłoszonego w 2013 r., jest wywołanie stabilnego wzrostu gospodarczego oraz ograniczenie narastającego od lat zadłużenia Japonii. Jest to tzw. program trzech strzał zakładający stymulację monetarną, wprowadzenie reform fiskalnych oraz reform strukturalnych. Mimo sporych oczekiwań wobec wprowadzanych reform, jak na razie trudno jest mówić o sukcesie tego planu. Według ekspertów [Braun i Douglas 2015] zajmujących się analizą gospodarki Japonii, główną przyczyną dotychczasowej niskiej skuteczności proponowanych zmian jest zbyt duża opieszałość we wprowadzaniu kolejnych reform. Szczególnie niekorzystnie przedstawia się sytuacja w ramach projektowanych reform fiskalnych (takich jak: pobudzanie popytu poprzez inwestycje publiczne czy emisja obligacji państwowych), które już dziś określa się jako chybione [Cheba 2015].

1.1. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania zmian w japońskim systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Wśród głównych problemów gospodarczych Japonii wskazuje się przede wszystkim niską inflację. Działania podejmowane dotychczas przez bank centralny Japonii koncentrowały się

przede wszystkim na dążeniu do wywołania wzrostu rocznej zmiany wskaźnika CPI (wskaźnik określający średnio-ważoną, miesięczną zmianę cen dóbr i usług zakupionych przez gospodarstwa domowe, zarówno rezydentów, jak i nierezydentów na krajowym rynku). W tym celu skupowane były np. z rynku aktywa finansowe o łącznej wartości pozwalającej na wzrost bazy monetarnej w tempie 80 bilionów jenów rocznie (około 53 miliardów dolarów miesięcznie).

Według analityków rynku [Braun i Douglas 2015], działania te nie przyniosły jednak spodziewanych efektów, a odnotowany w ostatnich 2 latach wzrost wskaźnika inflacji był przede wszystkim spowodowany wzrostem popytu wewnętrznego przed zrealizowaną w 2013 roku podwyżką podatku VAT – z 5 do 8%, oraz zapowiedziami jego dalszej podwyżki do wysokości 10%. Dodatkowym czynnikiem stymulującym popyt wewnętrzny był wzrost płac, przede wszystkim w dużych, międzynarodowych przedsiębiorstwach, w których było to możliwe ze względu na krótkookresową deprecjację japońskiego jena.



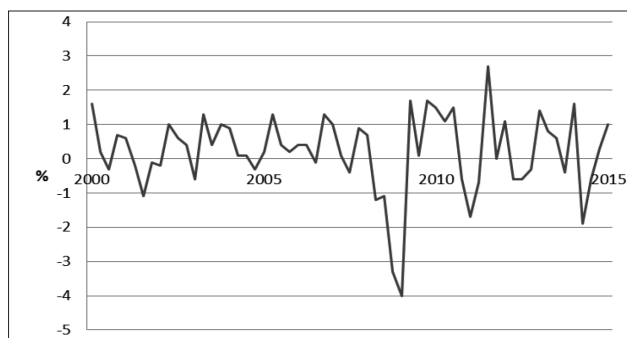
Rysunek 1. Zmiany stopy inflacji (wskaźnik wzrostu cen konsumpcyjnych) w Japonii w latach 2000-2015 (do V 2015 r.)

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że od ponad czterech kwartałów gospodarka Japonii znajduje się na ścieżce wzrostu, jest to wzrost zbyt niski (jedynie na poziomie 0,5-1% rok do roku) w stosunku do wprowadzonych w ramach programu trzech strzał zmian związanych z tzw. luzowaniem ilościowym. Obserwowany od czerwca 2013 r., początkowo niewielki (0,2%), wzrost poziomu inflacji nie przełożył się na wzrost gospodarczy Japonii. Wzrost PKB w pierwszym kwartale 2015 r. na poziomie 1% w stosunku do poprzedniego kwartału był przede wszystkim efektem wzrostu poziomowi zapasów oraz poprawy w zakresie inwestycji.

Odnotowany w 2014 r. wzrost sprzedaży detalicznej (o około 11% w marcu 2014, licząc rok do roku), odpowiadający blisko $\frac{3}{4}$ japońskiego PKB, był przede wszystkim efektem zapowiadanej podwyżki podatku VAT. Już w kwietniu 2014 r. sprzedaż detaliczna spadła o ponad 4%, licząc rok do roku.

Kolejnym problemem, z którym od wielu lat zmagają się gospodarstwa Japonii, jest bezrobocie. Mimo że od grudnia 2013 r. odnotowywany jest w Japonii spadek stopy bezrobocia, obecnie nawet do rekordowo niskiego poziomu 3,3% – najniższego od kwietnia 1997 r., bez pracy pozostaje nadal około 2 mln ludzi. Tradycyjnie w najgorszej sytuacji na japońskim rynku pracy znajdują się kobiety, które nie są rejestrowane jako osoby po-



Rysunek 2. Dynamika wzrostu PKB w Japonii w latach 2000-2015

Źródło: opracowanie własne.

szukujące zatrudnienia (oznacza to również niedoszacowanie realnego poziomu bezrobocia). Niekorzystna sytuacja dotyczy również osób w średnim i starszym wieku [Stiles 2009].



Rysunek 3. Zmiany stopy bezrobocia w Japonii w latach 2000-2015

Źródło: opracowanie własne.

Znacznym problemem japońskiej gospodarki są również problemy demograficzne związane ze starzejącym się społeczeństwem oraz niskim współczynnikiem dzietności kobiet. Szczególnie niepokojące są zmiany struktury według wieku. Zgodnie z danymi japońskiej statystyki publicznej w 2012 r. odnotowano największy spadek liczby ludności od 1950 r., czyli od czasu wprowadzenia obowiązkowej ewidencji ludności. Spadek ten kształtował się na poziomie aż 280 tys. osób tylko w ciągu jednego roku. Depopulacja społeczeństwa Japonii związana jest z małą liczbą urodzeń, znacznie poniżej prostej zastępowalności pokoleń, oraz rosnącą liczbą zgonów. Zgodnie z informacjami zawartymi w opublikowanym w 2012 r. raporcie rządowym [Raport NBR 2012] spadek liczby ludności dotyczył 40 ze wszystkich 47 japońskich prefektur. Najwyższy ubytek ludności miał miejsce w Fukushima i związany był z tsunami i katastrofą nuklearną z 2011 r. Dodatkowo prognozuje się, że do 2040 roku co druga miejscowość w Japonii może stracić nawet ponad połowę dotychczasowej populacji kobiet w wieku rozrodczym.

Zmiany te, związane ze zwiększaniem się liczby osób sędziwych wśród osób starszych, określa się jako tzw. proces podwójnego starzenia się ludności (*double ageing*). W 2013 r. liczba osób w wieku powyżej 65 roku życia stanowiła w Japonii blisko 25% całej populacji kraju i była o ponad 10% wyższa od liczby dzieci poniżej 14 roku życia. Trudną sytuację pogłę-

bia dodatkowo niski wskaźnik dzietności kształtujący się na poziomie około 1,1 dziecka przypadającego na kobietę w wieku rozrodczym. Niekorzystnie przedstawia się również współczynnik obciążenia ludności w wieku produkcyjnym ludnością w wieku poprodukcyjnym, który w 2013 r. kształtował się na poziomie ponad 40,0%, przy czym prognozowany jest dalszy jego wzrost w kolejnych latach (tab. 2).

Tabela 2. Udział ludności według biologicznych grup wieku w Japonii w latach 2002-2013

Lata	Ludność według grup wieku - % populacji			Lata	Ludność według grup wieku - % populacji		
	0-14 lat	15-64 lata	65 lat i więcej		0-14 lat	15-64 lata	65 lat i więcej
2002	14,20	67,41	18,39	2008	13,42	65,07	21,50
2003	14,05	67,03	18,92	2009	13,31	64,64	22,05
2004	13,91	66,63	19,46	2010	13,18	64,16	22,66
2005	13,77	66,24	19,98	2011	13,03	63,60	23,37
2006	13,65	65,86	20,50	2012	12,88	62,98	24,15
2007	13,53	65,47	20,99	2013	12,72	62,34	24,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystyki publicznej Japonii.

Analiza tempa wzrostu liczby ludności w wieku 65 lat i więcej oraz wzrostu udziału tej grupy w całej populacji Japonii świadczy o nasilaniu się procesów starzenia demograficznego. W oficjalnych opracowaniach statystycznych Japonii zwraca się również uwagę, że Japonia jest pierwszym krajem, który doczekał się statusu „superstarzejącego się społeczeństwa” [White Paper... 2014]. Wskazuje się także, że obserwowane od 2011 r. trendy związane z depopulacją ludności wynikają ze spadku liczby urodzeń, na co nakładają się dodatkowo zmiany związane z trendami migracyjnymi.

Inne niekorzystne dla Japonii trendy społeczno-gospodarcze to również [White Paper... 2014]:

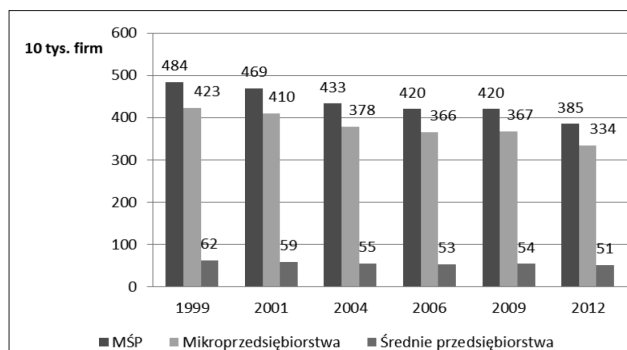
- stopniowe wycofywanie funduszy inwestycyjnych z rynku japońskiego, co może świadczyć o spadku atrakcyjności tego rynku dla inwestorów,
- wzrost inwestycji dużych firm japońskich na rynkach zagranicznych powodujący spadek zamówień dla małych i średnich przedsiębiorstw będących dotychczasowymi podwykonawcami dużych firm,
- wzrost zatrudnienia w sektorze usług oraz spadek w sektorze produkcyjnym.

1.2. Wpływ uwarunkowań społeczno-gospodarczych na sytuację w sektorze japońskich przedsiębiorstw

Aktualnie w Japonii zarejestrowanych jest ponad 2 mln firm prywatnych, z których jedynie 5 tys. stanowią duże firmy, takie jak np. Sony, Panasonic, Toyota czy Mitsubishi. Największe firmy wytwarzają 50% wartości PKB i zatrudniają 20% siły roboczej. Wiele japońskich firm funkcjonuje w tzw. produkcyjnym układzie pionowym. Firmy te angażują wielu podwykonaw-

ców, często są to małe firmy zatrudniające gospodynie domowe. Oznacza to, że w przypadku potrzeby natychmiastowego zmniejszenia produkcji (nie bierze się tu z reguły pod uwagę uzgodnionych wcześniej warunków kontraktu) następuje niezwłoczna redukcja personelu, głównie kobiet. Według ekspertów zajmujących się rynkiem japońskim, powoduje to znaczne niedoszacowanie poziomu bezrobocia. Obecny rozwój Japonii oparty jest głównie na innowacjach i nowych technologiach. Eksport towarowy zastąpiony został w ostatnich 10 latach wzrostem eksportu kapitału i technologii. Japonia wyprzedza pod tym względem czołowe kraje europejskie: Niemcy, Wielką Brytanię i Francję, ale eksport ten jest niższy niż w przypadku Stanów Zjednoczonych. Od wielu już lat dodatkowym problemem japońskiej gospodarki stała się niższa produktywność w sektorach schyłkowych oraz utrata przywództwa kosztowego na rzecz Chin i innych krajów azjatyckich.

Przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące w ostatnich 20 latach w Japonii negatywnie wpływają na kondycję i warunki funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw, które są coraz trudniejsze, szczególnie w przypadku małych i średnich firm. Bardzo duży spadek liczby mikroprzedsiębiorstw funkcjonujących na rynku japońskim, spowodowany zarówno spadkiem popytu, jak i migracjami dużych przedsiębiorstw poza granice Japonii, to jeden z bardziej niepokojących trendów w sektorze przedsiębiorstw tej wielkości w Japonii (rys. 4).



Rysunek 4. Trendy zmian liczby mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Japonii w latach 1999-2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie MIC, Establishment and Enterprise Census, 2009 Economic Census for Business Frame; MIC, METI, 2012 Economic Census for Business Activity.

Dodatkowo przewiduje się, że trend ten może być długotrwały, a tym samym może przyczynić się do zmian w zarządzaniu łańcuchami dostaw [Yamaguchi 2013].

2. Zmiany japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania w przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw

Jeszcze około 20 lat temu, w latach sukcesów gospodarki japońskiej, zainteresowanie stosowanymi w tym kraju systemami zarządzania w przedsiębiorstwach było przedmiotem bardzo licznych publikacji [Kim i in. 1990; Bossak 1990; Dyer 1994; Hoven i in. 1994; Kamath i Liker 1994; Konecki 1994; Saha 1994; Womack i Jones 1994; Lyu 1996; Recht i Wilderom

1998; Hagen i Choe 1998; Witkowski 1999; Delios i Henisz 2000; Haan i in. 2001]. Dzisiaj to zainteresowanie nieco osłabło, głównie ze względu na proces utraty przywództwa kosztowego i mniejszą innowacyjność przedsiębiorstw, m.in. w wyniku trwającej od ponad 20 lat stagnacji gospodarki japońskiej. W ostatnich latach w związku z globalizacją gospodarki i coraz wyraźniejszymi trendami związanymi z przenoszeniem produkcji przez firmy z Japonii do zagranicznych filii na nowo pobudzone zostało zainteresowanie japońskimi systemami zarządzania. Funkcjonowanie japońskich firm w obcych środowiskach społeczno-kulturowych nasuwa bowiem pytania o uniwersalność stosowanych w Japonii systemów zarządzania oraz możliwość ich transponowania poza granice kraju.

Autorzy przyjmują szeroką interpretację terminu „system zarządzania”, który należy rozumieć jako celowo zorganizowany zbiór elementów, takich jak: zasoby, funkcje zarządcze oraz koncepcje, metody i techniki zarządzania wraz z relacjami, jakie między nimi zachodzą. W literaturze światowej za główny element wyróżniający, a jednocześnie czynnik sukcesu japońskiego systemu zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw przyjmowana jest koncepcja ciągłego doskonalenia *kaizen* [Imai 1986; 2006]. *Kaizen*, będący ogólną filozofią ciągłego doskonalenia procesu pracy i życia codziennego opartą na twórczym myśleniu o zarządzaniu i przedsiębiorstwie, jest koncepcją przekrojową i obligującą wszystkich pracowników do usprawniania procesów oraz zapobiegania powstawaniu większych problemów poprzez rozwiązywanie bieżących problemów o mniejszym znaczeniu [Witkowski 1999]. Za kluczową koncepcję japońskiego systemu zarządzania uznawany jest również system produkcyjny Toyoty *just-in-time* oraz pokrewna mu koncepcja *lean management*. Celem *just-in-time* jest przeciwdziałanie wszelkim przejawom marnotrawstwa przez kombinację różnych metod i technik zarządzania [Monden 1993], a w szczególności przy współuczestnictwie załogi, dbałości o jakość i standaryzację dążenia do maksymalnego zsynchronizowania w procesie produkcji momentu dostaw materiałów (elementów, podzespołów) do danego stanowiska pracy z czasem zaistnienia na nie zapotrzebowania (realnego popytu) [Apfelthaler i in. 2002]. Podobnie *lean management* zakłada tzw. wyszczuplanie wszystkich możliwych procesów w przedsiębiorstwie przez znaczne ograniczanie zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu itd. [Dyer 1994], opierające się na: orientacji na klientach, ciągłym doskonaleniu jakości, przyspieszeniu rozwoju nowych produktów i szybszym wprowadzaniu ich na rynek, stosowaniu aktywnego marketingu w celu pozyskania nowych klientów, zdolności do wzrostu i pozyskania inwestora strategicznego oraz harmonijnym powiązaniu przedsiębiorstwa ze społeczeństwem [Stadelman, Lux 1995].

Wśród japońskich metod i technik zarządzania wymienia się również m.in. [Kraśiński 2014]:

- *Hoshin-kanri*, czyli metodę opracowywania i monitorowania ustalonych celów, definiowaną również jako systematyczny proces ustalania i wskazywania możliwości osiągnięcia długoterminowych celów dotyczących jakości funkcjonowania organizacji [Mellum, Collett 1995].

- Technikę reaktywnego zarządzania zapasami *kanban*, która, będąc jednym z narzędzi koncepcji *just-in-time*, pozwala na zarządzanie dostawami w zależności od zgłaszanych potrzeb identyfikowanych co do ilości i terminu dostawy przy wykorzystaniu kart pełniących rolę dokumentów planistyczno-ewidencyjnych.
- *Andon* jako wizualny sposób komunikacji przy użyciu sygnałów świetlnych, będący częścią składową *lean management*.
- *Poka-yoke*, czyli technikę zapobiegania wadom pochodzącym z błędów i pomyłek popełnionych przez brak koncentracji (nieuwagę).
- *Koła jakości*, czyli dyskusje niewielkiej grupy osób próbujących rozwiązywać problemy związane z jakością lub w szerszym ujęciu – działalnością organizacji [Brannen i Hranac 1983; Glover i in. 2011].

Poza wymienionymi koncepcjami, metodami i technikami japoński system zarządzania przez wiele lat kojarzony był ze specyficznym zestawem wartości i postaw, który wykształcił w ludziach skłonność do współdziałania, co nastąpiło już w okresie tzw. gospodarki ryżowej, między 1000 a 300 rokiem p.n.e. Następnie po przyjęciu konfucjańskiego systemu wartości dotrwał on do współczesności, co w przedsiębiorstwach przejawiało się w postaci określonych relacji między pracownikami, które bazowały na współdziałaniu, starszeństwie i hierarchii. W ten sposób powstały warunki do wykreowania zasad japońskiego stylu zarządzania zasobami ludzkimi, opierającego się m.in. na: dożywotnim zatrudnianiu, senioralnym systemie wynagrodzeń, intensywnej socjalizacji pracowników oraz działaniu w interesie współpracowników i całej firmy. Przez wielu autorów wymienione reguły wskazywane były jako główna przyczyna sukcesu japońskiej gospodarki w latach 70. i 80. XX wieku [Zymonik 2006]. System ten wraz z pogarszaniem się ekonomicznych warunków funkcjonowania japońskich firm zaczął ulegać zmianom. Wraz z rosnącą niepewnością co do utrzymania miejsc pracy słabło poczucie lojalności i identyfikacji pracowników z firmą. Powszechne stało się wdrażanie w największych japońskich firmach (Fujitsu, Hitachi, Toshiba) programów naprawczych wiążących się ze zwolnieniami pracowników, likwidacją mało rentownych miejsc pracy, wzrostem zatrudnienia pracowników krótkoterminowych czy rozszerzaniem motywacyjnego systemu wynagrodzeń i awansów [Gordon 2010]. W warunkach długotrwałego spowolnienia gospodarczego większość przedsiębiorstw japońskich nie jest w stanie zagwarantować swoim pracownikom dożywotniego systemu zatrudnienia i awansów zgodnie z systemem senioralnym. Cechą wyróżniającą japoński system zarządzania zasobami ludzkimi pozostała jedynie specyficzna rola firmowych organizacji pracowniczych. W odróżnieniu od charakterystycznych w świecie zachodnim branżowych lub skupiających przedstawicieli różnych profesji związków zawodowych zaangażowanych w walkę o poprawę warunków pracy japońskie organizacje związkowe aktywnie uczestniczą w procesie zarządzania strategicznego i przejmują współodpowiedzialność za skuteczność podejmowanych decyzji.

Kolejnym czynnikiem mogącym mieć wpływ na zmiany w japońskim systemie zarządzania w obliczu coraz częstszego

przenoszenia firm japońskich do innych krajów jest również nasilanie się procesów konsolidacyjnych w wielu krajach świata. Związana z nimi konieczność restrukturyzacji przedsiębiorstw stopniowo ogranicza możliwość skutecznego stosowania charakterystycznych dla japońskich przedsiębiorstw prospołecznych koncepcji zarządzania. Na niekorzystną sytuację społeczno-gospodarczą Japonii nałożyły się również skutki trzęsienia ziemi i tsunami z 11 marca 2011 r. W ich wyniku w ciągu jednego roku upadłość ogłosiło 656 prywatnych przedsiębiorstw, zatrudniających 10 757 pracowników. Mimo że w rejonie trzęsienia zlokalizowanych było jedynie 12% firm, przyczyną upadku pozostałych były głównie zaburzenia w ciągłości dostaw [Ono, Ishiwatari 2012].

Był to kolejny, po latach 2007-2008, okres spadku dynamiki PKB, co musiało wywołać istotne zmiany w konfiguracji i zarządzaniu japońskimi łańcuchami dostaw. Rekomendacje w tym zakresie wynikały już z wcześniejszych zaleceń Centralnej Rady Zarządzania z 2005 r., dotyczących zwiększenia do 100% stosowania przez duże firmy tzw. planów ciągłości działania przedsiębiorstw w przypadku dużych firm oraz do 50% w przypadku firm średnich. Jednak w związku z mylnie przyjętymi założeniami dotyczącymi skali i rozmiarów wystąpienia możliwych katastrof naturalnych nie udało się tych zaleceń zrealizować. Tworząc scenariusze rozwoju możliwych zdarzeń, nie wzięto bowiem pod uwagę dodatkowych utrudnień związanych np. z długotrwałym brakiem dostaw prądu czy dostępu do sieci Internet [Kowalczyk 2013]. Według relacji prezydenta ds. zakupów Toyoty, Schinichi Sasaki, po katastrofie w Fukushima nastąpiło zerwanie łańcuchów dostaw na około 6 miesięcy i konieczność relokacji aż 300 z 1500 globalnych dostawców firmy [Global Supply Chain News... 2014]. Nic więc dziwnego, że po 2011 roku Toyota przyjęła nową strategię zarządzania ryzykiem, która polega na [Wieland 2014]:

- 1) standaryzacji części produkowanych jednocześnie w kilku lokalizacjach,
- 2) wzroście poziomu zapasów, co w przypadku części produkowanych przez jednego dostawcę może oznaczać ich gromadzenie w wielkości potrzebnej nawet na kilka miesięcy,
- 3) niezależnieniu regionów zakupów i przeniesieniu lokalizacji dostawców, aby katastrofy naturalne w Japonii nie powodowały przestojów produkcji na całym świecie.

Podobne decyzje i działania podjęto w innych japońskich łańcuchach dostaw w ramach ugrupowań gospodarczych, tzw. *keiretsu*, gdzie ostatecznie zrezygnowano z efektów ekonomii skali wynikających z zasady pojedynczych źródeł zakupów (*single sourcing*) na rzecz rekonfiguracji i rozproszenia dostawców działających w bezpiecznych lokalizacjach.

Zakończenie

Pod wpływem wyzwań makroekonomicznych i społecznych następuje ewolucyjna adaptacja japońskich systemów zarządzania. Długotrwałe spowolnienie gospodarcze i związane z nim dążenie do poszukiwania oszczędności spowodowało stopniowe odchodzenie od, kojarzonych zwłaszcza z dużymi firmami japońskimi, zasad dożywotniego zatrudnienia oraz systemu senioralnego. O ile zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi mają charakter ewolucyjny, o tyle nadzwyczajne sytu-

acje kryzysowe rewolucjonizują i przyspieszają rekonfigurację japońskich łańcuchów dostaw, a jednocześnie wymuszają przewartościowanie dotychczasowych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem zakupów. Ze względu na proces postępującej globalizacji zidentyfikowane zmiany są szybko transponowane do japońskich przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw działających na całym świecie. Określenie tempa i zakresu tych zmian w japońskich łańcuchach dostaw zlokalizowanych w krajach europejskich o różnych poziomach rozwoju społeczno-gospodarczego będzie celem zaplanowanych przez autorów dalszych badań empirycznych.

Literatura

- Anderson D.J., 2010, *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Blue Hole Press, Sequim 2010.
- Apfelthaler G., Muller H.J., Rehder R.R., 2002, *Corporate global as competitive advantage: learning from Germany and Japan in Alabama and Austria?*, Journal of World Business, vol. 37 (2), s. 108-118.
- Bossak J., 1990, *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*, PWN, Warszawa.
- Bożek M., Handzelewicz A., 2012, *Determinanty efektywnego wdrożenia filozofii Lean Manufacturing*, Problemy Jakości, nr 1.
- Branen K.C., Hranac J.A., 1983, *Quality control circles for small business*, Journal of Small Business Management, 1/83.
- Braun R.A., Douglas H.J., 2015, *The implications of a graying Japan for government policy*, Journal of Economic Dynamics & Control, 57, s. 1-23.
- Cheba K., 2015, *The influence of clusters on economic development. A comparative analysis of cluster policy in the European Union and Japan*, International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy, Institute of Economic Research and Polish Economic Society Branch in Toruń, Toruń.
- Delios A., Henisz W.I., 2000, *Japanese firms' investment strategies in emerging economies*, Academy of Management Journal, s. 1-46.
- Dyer J.H., 1994, *Dedicated assets: Japan's manufacturing edge*, Harvard Business Review, s. 174-178.
- Global Supply Chain News, Toyota Taking Massive Effort to Reduce Supply Chain Risk*, 2014, www.Sedigest.com.
- Glover W.J., Farris J.A., Van Aken W.M., Doolen T.L., 2011, *Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study*, Int. J. Production Economics, 132, s. 197-213.
- Gordon A., 2010, *Nowożytna historia Japonii*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Grabowiecki J., 2005, *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, Gospodarka Narodowa, nr 5/6.
- Haan J., Yamamoto M., Lovink G., 2001, *Production planning in Japan: rediscovering lost experiences or new insights?*, International Journal of Production Economics, vol. 71 (1-3), s. 101-109.
- Hagen J.M., Choe S., 1998, *Trust in Japanese interfirm relations: institutional sanctions matter*, The Academy of Management Review, vol. 23 (3), s. 589-600.
- Hoven P.T., van Valkenburg F.P.A., Heng M.S.H., 1994, *Managing information systems within Japanese companies in Europe: An empirical study*, Information & Management, vol. 27(5), s. 315-325.
- Imai M., 1986, *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*, The KAI-ZEN Institute, McGraw-Hill, New York.

- Imai M., 2006, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, KAIZEN Institute Polska i MT Biznes, Warszawa.
- Implications of Japan's Changing Demographics, 2012, Report of The National Bureau and Research, <http://www.nbr.org/research/activity.aspx?id=304>.
- Kamath J.K., Liker R., 1994, *A second look at Japanese product development*, Harvard Business Review, s. 154-173.
- Kim K.I., Park H.-J., Suzuki N., 1990, *Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures*, The Academy of Management Journal vol. 33(1), s. 188-198.
- Konecki K., 1994, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kowalczyk I., 2013, *Katakizm w Japonii: kumulacja zagrożeń a systemowe rozwiązania*, Bezpieczeństwo Narodowe, nr 1(25), Warszawa.
- Krasiński M., 2014, *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Lyu J.Jr., 1996, *Applying Kaizen and automation to process reengineering*, Journal of Manufacturing Systems, vol. 15(2), s. 125-132.
- Mellum M.M., Collett C., 1995, *Breakthrough leadership: Achieving organizational alignment through hoshin planning*, Chicago American Hospital Publishing, Chicago.
- Monden Y., 1993, *Toyota Production System. An Integrated Approach to Just-in time*, Institute of Industrial Engineers, Norcross-Georgia.
- Ono T., Ishiwatari M., 2012, *Business Continuity Plans, Knowledge Notes, Cluster 2: Nonstructural Measures, Note2-4*, World Bank, http://wbi.worldbank.org/wbi/data/wbi/wbicms/files/drupalacquaia/wbi/drm_kn2-4.pdf.
- Recht R., Wilderom C., 1998, *Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems*, International Business Review, vol. 7(1), s. 7-22.
- Saha A., 1994, *Culture and the development of technology in Japan*, Technology in Society, vol. 16(2), s. 225-241.
- Stadelman M., Lux W., 1995, *Hot Topics oder kalter Kaffee? Aktuelle Management – Philosophienkritisch betrachtet*, Management Zeitschrift, Nr. 3.
- Stiles P., 2009, *The changing nature of the Japanese business system and its impact on Asia*, Long Range Planning, vol. 42(4), s. 427-438.
- White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, 2014, METI Japan.
- Wieland A., 2014, *Supply Chain Risk Management*, Kompetenzzentrum Internationale Logistiknetze, gefördert durch die Kühne-Stiftung, Technische Universität Berlin.
- Witkowski J., 1999, *Logistyka firm japońskich*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Womack J.P., Jones D.T., 1994, *From lean production to lean enterprise*, Harvard Business Review, s. 93-105.
- Yamaguchi I., 2013, *A Japan-US cross-cultural study relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction and organizational commitment*, International Journal of Intercultural Relations, vol. 37(1), s. 58-71.
- Zymonik Z., 2006, *Japońska rewolucja jakości – tworzenie koncepcji Quality Control*, Problemy Jakości, nr 12, s. 9-14.