

Bogusław Bembenek, Teresa Piecuch

Politechnika Rzeszowska

WPLYW JAPONSKICH DOŚWIADCZEŃ NA TEORIĘ I PRAKTYKĘ ZARZĄDZANIA ZACHODNICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Współcześni menedżerowie wciąż zafascynowani są japońskimi modelami i metodami zarządzania przedsiębiorstwem. Wynika to nie tylko z japońskiej idei tworzenia i osiągania harmonii w życiu i w pracy, lecz głównie ze znacznej skuteczności tych koncepcji biznesu. D. Waters uważa, iż korzystanie z doświadczeń japońskich, chińskich i koreańskich przedsiębiorców daje lepsze rezultaty niż narzekanie na ich powodzenie, będące głównie wynikiem ich przenikliwości i ciężkiej pracy¹. Przedsiębiorstwa, wykazując się skuteczną umiejętnością uczenia się od najlepszych, mają realną możliwość zdynamizowania swego rozwoju, w tym wzmocnienia pozycji konkurencyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka popularnych japońskich metod i technik zarządzania, które znajdują szerokie zastosowanie w światowym biznesie. Wskazane uwagi, uwypuklające specyfikę owego modelu zarządzania, inspirowane były analizą literatury przedmiotu z tego zakresu.

2. Specyfika japońskiego modelu zarządzania

Wpływ japońskich koncepcji zarządzania obserwowany jest od wielu lat w obszarze chociażby złożonego procesu zarządzania strategicznego. Dotyczy on takich kwestii, jak: eksponowanie strategii funkcjonalnych, zejście z analizą strategiczną do

¹ D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 11.

poziomu jednostek operacyjnych, pragmatyczne podejście do metodyki analizy i planowania strategicznego, przy jednoczesnym eksponowaniu jakości, technologii oraz organizacji pracy². Analizując zagadnienie funkcjonowania interdyscyplinarnego japońskiego modelu zarządzania strategicznego, warto zwrócić szczególną uwagę na³:

- kulturę konfucjańską oraz buddyzm;
- zdolność adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu;
- zdolność projektowania przyszłości na podstawie metodologii *foresight*;
- taylorizm w zarządzaniu gospodarczym przyswojony w latach 1903-1930;
- orientację w organizacji na: jak najdłuższe przetrwanie, cele długofalowe, długookresowe zobowiązania wobec klienta zarówno wewnętrznego (pracownika), jak i zewnętrznego;
- system planowania i kontroli, permanentnie doskonały;
- styl zarządzania „z dołu do góry” – ukierunkowany na pracowników;
- system menedżersko-partnerski;
- więzi przywództwa, bazujące na wzajemnych zobowiązaniach w relacjach przełożonych i podwładnych;
- system ringi, polegający na wspólnym myśleniu decyzyjnym, kiedy wśród pracowników, którzy mogą skutecznie wpłynąć na rozwój sytuacji, dochodzi do uzgadniania poglądów;
- cnotliwość, wnikliwość, szerokie horyzonty, racjonalność, wiarygodność, umiejętność współdziałania i inspirowania innych, poświęcenie – jako pożądane cechy u menedżerów;
- aktywne angażowanie pracowników w sprawy firmy przez partnerskie ustalenie pracowników wykonawczych, związane z: kształtowaniem lojalności wobec firmy, systemem dożywotniej pracy, senioralnym systemem płac, funkcjonowaniem kół kontroli jakości, małymi, zwartymi zespołami pracowniczymi, będącymi istotną innowacją kulturową. Wraz z globalizacją gospodarki system senioralny czy zasada zatrudniania na całe życie ulega wciąż licznym modyfikacjom, w tym znacznemu osłabieniu;
- filozofię doskonalenia organizacji, w tym stopniowego, uporządkowanego, ciągłego podnoszenia wartości;
- hybrydową kulturę organizacyjną, łączącą zasady zarządzania i strategię wyznaczoną przez centralę z zarządzaniem dostosowanym do lokalnych warunków;
- strategię intensywnej socjalizacji stwarzającą możliwość codziennej pracy w familijnym, sprzyjającym klimacie.

² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 26.

³ B. Gliński, B. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wyd. Key Text, Warszawa 1996, s. 105-108; S. Przytuła, *Uwarunkowania kulturowe a style zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 45; <http://www.exporter.pl/zarządzanie/management/japkultura.html>.

Za jedną z istotnych przyczyn przewagi firm japońskich nad przedsiębiorstwami amerykańskimi i europejskimi uznaje się bardzo bliskie związki producentów z dostawcami komponentów. Japoński model kooperacji w procesie produkcji opiera się na zaawansowanym partnerstwie, gdzie kooperanci, dostarczając komponenty lub całe moduły produktów, mają pełne zaufanie do odbiorcy i *vice versa*. W tym przypadku występuje wieloszczeblowy system dostaw polegający na kooperacji producenta wyrobu finalnego ze stosunkowo niewielką liczbą dostawców systemowych⁴. Powstały w Japonii partnerski model kooperacji zorientowany jest na maksymalizację efektywności całego łańcucha dostaw, a tym samym na minimalizację globalnych kosztów wartości dodanej ponoszonych przez producenta i dostawców⁵. Przedsiębiorstwa japońskie w poznawaniu sposobów funkcjonowania i kultur swoich dostawców nie ograniczają się do powierzchownych obserwacji zachowań partnera, a wręcz stosują specjalną technikę tzw. *genchi genbutsu* (rzeczywiste miejsce, komponent lub materiał), polegającą na oddelegowaniu pracowników do zakładu partnera, aby tam mieli możliwość poznania sposobów działania dostawców⁶. Warto nadmienić, iż podstawową formą organizacyjno-prawną aliansów (sojuszy) w Japonii było i jest *joint venture*, gdyż właśnie ta forma prowadzenia biznesu pozwala na: łatwiejszy dostęp do pośredników i klientów, lepszy dostęp do kapitału ludzkiego, preferencję dla planowanych do osiągnięcia wyników finansowych⁷.

Mówiąc o specyfice japońskiego zarządzania, nie sposób pominąć kwestii budowy innowacyjnej struktury biznesu, jaką jest keiretsu. Mimo iż rola tego typu organizacji sieciowej w gospodarce japońskiej zmniejszyła się ostatnimi laty, wciąż żywa jest dyskusja na temat korzyści wynikających ze współpracy podmiotów gospodarczych. Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu, wyróżniające się długoterminową współpracą, wzajemnym posiadaniem akcji, niezależnym wsparciem finansowym, istnieniem silnych powiązań nieformalnych, miały zarówno duży wpływ polityczny, jak i realną możliwość wykorzystania komplementarnych zasobów celem zniszczenia konkurencji⁸.

⁴ A. Laskowska, *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002, s. 215-216.

⁵ K. Rutkowski (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw*, Wyd. SGH, Warszawa 2000, s. 101.

⁶ J.K. Liker, T.Y. Choi, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. HELION, Gliwice 2007, s. 39.

⁷ B. Kaczmarek, *Specyfika zmian w nawiązywaniu aliansów na przykładzie Japonii*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, pod red. J. Skalika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, AE, Wrocław 2002, s. 190.

⁸ C. Andressen, *Krótką historią Japonii*, Wyd. Akademickie DIALOG, Warszawa 2004, s. 130. Szczególnie w warunkach ekspansji inwestycyjnej, zmian w strukturze przemysłowej i proeksportowego zorientowania japońskiej gospodarki, keiretsu stanowiły efektywne struktury, pełniące wiele istotnych funkcji, takich jak: koordynacja i współpraca między firmami produkcyjnymi, dystrybucyjnymi i instytucjami finansowymi; organizacja i koordynacja współpracy z liczną grupą małych i średnich poddostawców; redukcja kosztów transakcyjnych i dywersyfikacja ryzyka; redukcja ryzyka

We współczesnych strukturach keiretsu, które nie są tak silnie zintegrowane jak przed rokiem 1990, relacje między podmiotami mają wciąż partnerski charakter, co sprzyja procesowi tworzenia łańcuchów dostaw i przyczynia się jednocześnie do poprawy pozycji konkurencyjnej. B. Drelich-Skulska podkreśla, iż ten typ sieci stanowi nie tylko przejaw koncentracji i centralizacji kapitału, lecz także specyficzną formę sięgania do tradycji kulturowych na potrzeby współczesnego zarządzania oraz płaszczyznę do przejawiania przedsiębiorczości menedżerów⁹.

Analizując problem wpływu doświadczeń japońskich przedsiębiorców na praktykę i teorię zarządzania na świecie, należy podkreślić znaczenie badań przeprowadzonych na początku lat 90. XX wieku w sektorze elektronicznym w Japonii. Wykazano wówczas, iż przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać silną pozycję rynkową, nie muszą rezygnować ani z wysokiej jakości, ani z umiarkowanej ceny oferowanych produktów czy świadczonych usług. Praktyka japońskich przedsiębiorstw dowiodła jednoznacznie, iż możliwa jest w realizacji strategia zintegrowana, zespalażąca strategię przywództwa kosztowego ze strategią dyferencjacji¹⁰.

Uwzględniając różnorodne uwarunkowania społeczno-gospodarcze procesu zarządzania firmą wschodnioazjatycką oraz zachodnią, dostrzec możemy istotne różnice w obrębie chociażby podstawowych funkcji: planowania, organizowania, motywowania, kontroli (por. tab. 1).

W firmach japońskich bardzo dużą wartość ma wiedza ukryta, wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania. K. Perechuda, analizując elementy japońskiego i zachodniego stylu tworzenia wiedzy organizacyjnej, wskazuje, iż japoński model cechuje spiralno-płaszczyznowa gra między wiedzą ukrytą a jawną, z kolei model zachodni wyróżnia się wydłużoną, piramidalno-pionową strukturą przekształcania wiedzy niejawnej w dostępną¹¹. Specyfika zarządzania w firmach japońskich, przejawiająca się m.in. w sposobie zatrudniania, kryteriach oceny i awansowania pracowników, sposobie podejmowania decyzji, umiejscowieniu odpowiedzialności, zasadach kontroli, zasadach troski o pracownika, ułatwia w znacznej mierze proces implementowania programów i technik poprawy produktywności przez wpływanie na działania zespołowe i podporządkowanie celów indywidualnych celom całej organizacji¹².

finansowego; dostęp do krajowych i międzynarodowych kanałów zbytu. Zob. J. Grabowiecki, *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przewidywany regres*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 300.

⁹ B. Drelich-Skulska, *Powiązania sieciowe przedsiębiorstw w regionie Azji i Pacyfiku*, [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, red. B. Drelich-Skulska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 13, UE, Wrocław 2008, s. 184.

¹⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 284.

¹¹ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005, s. 190.

¹² *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna, P. Płoszajski, Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 164.

Tabela 1. Zachodnie a wschodnioazjatyckie style zarządzania

Zachodnie	Wschodnioazjatyckie
Hierarchiczne, egalitarne rozkazodawstwo; troska o poszczególne segmenty	Swobodne rozkazodawstwo, role niewyraźnie określone, troska o całość
Zawodowi menedżerowie; pozycja zależy od funkcji	Spółeczni przywódcy często mają pompatyczne tytuły na stanowiskach o małym znaczeniu
Partykularyzm; specjalistyczne ścieżki kariery, niekiedy z szybkimi ocenami i awansami; orientacja na jednostkę	Niespecjalistyczne ścieżki kariery, powolne oceny, jednolite awanse, nastawienie na sprawy ogólne, orientacja na społeczność
Decentralizacja władzy	Centralizacja władzy
Mobilność	Stabilizacja
Różnorodność	Jednorodność
Bezpośredni sposób postępowania	Pośredni sposób postępowania
Systematyczna analiza, standaryzacja, kategoryzacja, klasyfikacja, konceptualizacja	Niejednoznaczność, aktywne reagowanie, dostosowywanie się
Długoterminowe planowanie sformalizowane	Często brak formalnego planowania, duża elastyczność w dostosowywaniu się
Wyraźne mechanizmy kontroli	Ukryte mechanizmy kontroli
Instytucje i systemy dostosowują się do zmian	Menedżerowie dostosowują się do zmian
Indywidualna inicjatywa i twórczość	Siła w zbiorowości lub w określonej grupie; lojalność wobec rodziny, klanu albo firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Waters, wyd. cyt., s. 91.

Odmienne metody prowadzenia biznesu (model japoński, europejski, amerykański) wywypuklają nowe wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Szczególnie w obliczu wzrastającej wzajemnej zależności systemów gospodarczych Wschodu i Zachodu, silnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, niezmiernie ważne jest profesjonalne podejście do przejmowania, dostosowywania i doskonalenia stosowanych metod zarządzania.

3. Charakterystyka japońskich metod i technik zarządzania

Dorobek Japończyków w zakresie stworzonych metod i technik zarządzania jest bardzo bogaty. W artykule zwrócono szczególną uwagę na: TQM, Hoshin Kanri, target costing, ringi-seido, benchmarking, just in time, lean management, kaizen.

Geneza TQM (Total Quality Management) związana jest z powołanym przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów, w latach 40-tych XX wieku, komitetem mającym na celu podejmowanie przedsięwzięć wspierających działania na rzecz poprawy efektywności japońskich przedsiębiorstw. W tym celu do współpracy zaproszono amerykańskich ekspertów W.E. Deminga i J. Jurana. TQM stanowi przykład zespołowej filozofii zarządzania, zgodnie z którą „potrzeby klienta oraz cele przedsiębiorstwa są nierozłączne”¹³. To cały system środków promujących do-

¹³ R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 84. Wdrażanie TQM często jednak ponosi fiasko ze względu na to, iż: kierownictwo wyższego szczebla zarządzania

skonałość, zapobieganie błędom, zapewniających: pełną korelację działalności przedsiębiorstwa, w każdym jej aspekcie, z potrzebami klienta, osiągnięcie celów, eliminację dublowania oraz marnowania wysiłków. Efekty TQM są rezultatem osobistego zaangażowania i odpowiedzialności wszystkich pracowników, którzy aktywnie uczestniczą w permanentnym procesie zmian i dostosowań. Wspólnym mianownikiem tego uczestnictwa jest świadomość niezbędności spełniania potrzeb klienta zarówno wewnętrznego, jak i wewnętrznego (pracownika).

Metoda Hoshin Kanri (dobry kierunek) powstała w połowie lat 70. XX wieku, a na początku lat 80. została udoskonalona. Uznawana jest za: jedną z metod zarządzania strategicznego, sposób na bezkonfliktowe kaskadowanie celów strategicznych organizacji na niższe poziomy zarządzania przy wykorzystaniu systemu kompleksowego zarządzania jakością. Podstawową zasadą tej metody jest teza, iż „cele powinny być mierzalne już od najwyższego szczebla i spływać na dół tak, aby wszyscy zostali włączeni w ich realizację”¹⁴. Umożliwia to: właściwą ocenę makro- i mikrootoczenia, włączenie do procesu osiągania celów strategicznych wszystkich pracowników, zapewnienie spójności planów strategicznych i operacyjnych przez proces kaskadowania, ustalanie celów w układzie procesowym, wspomaganie procesu planowania i wdrożenia strategicznej karty wyników¹⁵. Mimo iż metoda ta jest dość pracochłonna, pozwala przedsiębiorstwu przeprowadzać szybkie zmiany, a tym samym uzyskiwać przewagę w danej branży.

Ringi-seido¹⁶ to nietypowy dla zachodniej mentalności sposób podejmowania decyzji w japońskich organizacjach. Podstawową zaletą tego systemu jest pełna partycypacja załogi w podejmowaniu decyzji. Często w przedsiębiorstwach japońskich przed podjęciem decyzji odbywają się dyskusje podczas nieformalnych spotkań, tzw. *nemawashi*¹⁷. Pojęcie to oznacza „polityczny proces, w którym nieoficjalne porozumienie jest osiągane przed podjęciem ostatecznej decyzji odnośnie do konkretnej sprawy”¹⁸.

nie zawsze wykazuje dostatecznie dużo wytrwałości w dążeniu do tego celu, sytuacja konkurencyjna przedsiębiorstwa się poprawia, pojawia się brak gotowości do konsekwentnego delegowania odpowiedzialności na pracowników niższych szczebli. Zob. H. Steinbeck, *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 97.

¹⁴ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 161.

¹⁵ *Hoshin Kanri – japońska metoda kaskadowania celów*, http://www.umbrella.org.pl/uslugi/hoshin_kanri.htm.

¹⁶ Pierwszy człon nazwy, „rin”, oznacza przedłożenie propozycji przełożonemu i uzyskanie jego akceptacji. Drugi człon – „gi”, to rozważania i postanowienia. Metoda ta wywodzi się z tradycji japońskiej, w której postrzega się człowieka jako członka: wspólnoty, rodziny, organizacji, społeczeństwa. Ringi seido istniało w kulturze japońskiej już od XVII wieku jako środek zapewnienia jednolitej administracji. Zob. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikula, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 214 i nast.

¹⁷ „Ne” w języku japońskim oznacza korzenie, a „mawashi” – obracanie. Termin ten pochodzący z ogrodnictwa oznacza: okopywanie korzeni wokół rośliny przed przesadzeniem. Zob. tamże, s. 215.

¹⁸ Tamże.

Target costing (rachunek kosztów docelowych) jako metoda rachunkowa, w tym metoda strategicznego zarządzania kosztami, opracowana została w Japonii w firmie Toyota Motor Corporation w latach 60. XX wieku. Następnie bardzo szybko zyskała popularność wśród europejskich czy amerykańskich przedsiębiorców w odpowiedzi na wzrost konkurencji oraz orientację na klienta. Jest to narzędzie długofalowego zarządzania kosztami jeszcze przed rozpoczęciem produkcji celem zmniejszenia wszystkich składników kosztów danego produktu przez cały jego cykl życia przy aktywnej współpracy i zaangażowaniu działów: badań i rozwoju, konstrukcyjnego, produkcji, marketingu, finansowo-księgowego¹⁹.

Japońskie „korzenie” ma także benchmarking (brak polskiego odpowiednika nazwy) – metoda z powodzeniem wykorzystywana w przedsiębiorstwach na całym świecie. Jest praktyczną realizacją sparafrazowanego przysłowia: „trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej na cudzych błędach, niż na swoich”. Polega na porównywaniu procesów i praktyk biznesowych stosowanych przez dane przedsiębiorstwo z tymi wykorzystywanymi w firmach uważanych za najlepsze w: określonej dziedzinie, sektorze, grupie strategicznej. To „ (...) systematyczny, powtarzalny sposób działań polegających na (...), konfrontowaniu własnej efektywności z wynikami najważniejszych konkurentów w sektorze stanowiących swego rodzaju wzorzec. Stwarza możliwości i inspirację do szeroko pojętego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie”²⁰. Zalety i wady benchmarkingu zawarto w tab. 2.

Tabela 2. Zalety i wady benchmarkingu

Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozwala zidentyfikować najlepsze dla wdrożeń procesy 2. Prowadzi do ciągłego doskonalenia procesów realizowanych w firmie 3. Pozwala wyeliminować skutki oporu wobec zmian inspirowanych przez otoczenie firmy 4. Pozwala na identyfikację pozycji konkurencyjnej firmy na rynku 5. Zwiększa skuteczność, efektywność i możliwości adaptacji określonych procesów 6. Pozwala na wyznaczenie przyszłych trendów i kierunków rozwoju 7. Kreuje kulturę pracy w aspekcie dążenia do doskonałości 8. Jest dobrym sposobem poprawy zadowolenia klientów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postrzeganie benchmarkingu jako szpiegostwa gospodarczego 2. Naśladownictwo – benchmarking ogranicza w pewnym sensie kreatywność, co w perspektywie może okazać się zjawiskiem niekorzystnym 3. Adaptacja zewnętrznych pomysłów rodzi często wewnętrzny opór z powodu poczucia odmienności od innych organizacji i związanej z tym niechęci do ich wdrażania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

¹⁹ A. Jarugowa, W. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Wyd. ODDK, Gdańsk 1997, s. 67-85.

²⁰ K. Kępa-Kejna, *Wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjnych w doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie*, [w:] *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Wyd. Zakamycze, Kraków 2003, s. 65.

Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie jest też zwykłą analizą porównawczą. To zarówno wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie, jak i sięganie do przyczyn zjawisk czy uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (*the best practices*). Za najważniejsze dla skuteczności benchmarkingu uznaje się: posiadanie wiedzy na temat koncepcji benchmarkingu, postawę liderów i aktywne wsparcie przez kadre menedżerską, dokumentowanie własnych procesów biznesowych, nastawienie do dzielenia się wiedzą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji²¹.

Just in time (dokładnie na czas) jako koncepcja zarządzania ma na celu zwiększenie efektywności organizacji pracy oraz elastyczności procesu produkcji przez maksymalne zmniejszenie poziomu zapasów czy skrócenie długości cyklu produkcyjnego. Podstawowymi założeniami tej koncepcji są²²: produkcja w małych seriach, wysoka jakość wytwarzanych produktów, praca grupowa.

Lean management (zarządzanie odchudzające, odchudzone zarządzanie) wywodzi się z praktyki zarządzania w japońskim przemyśle samochodowym. Koncepcja ta polega na wprowadzaniu ciągłych zmian w zakresie działalności przedsiębiorstwa, „odchudzaniu” organizacji przez eliminację wszelkich niekoniecznych procesów, uproszczanie struktury organizacyjnej oraz usprawnianie wszystkich mechanizmów projektowych, wytwórczych i usługowych. Lean management wraz z „ssącym” systemem sterowania przepływem produkcji, krótkim czasem przezbierania maszyn, eliminacją marnotrawstwa i strat w postaci zapasów, ciągłym przepływem produktów oraz maksymalizacją wykorzystania posiadanych zasobów oznacza radykalną zmianę sposobu myślenia i działania, w tym mentalności pracowników i kadry kierowniczej²³.

Kaizen to filozofia zarządzania²⁴ odnosząca się do: ciągłego, niekończącego się poszukiwania doskonałości, procesu stałego ulepszania jakości produktów, świadczonych usług, sposobu podnoszenia produktywności procesów wytwarzania celem osiągnięcia optymalnego zadowolenia klienta²⁵. Podstawą kaizen jest głęboko

²¹ <http://mfiles.ae.krakow.pl>.

²² M. Kruszek, *Just in time*, [w:] <http://www.gazeta-it.pl/2,14,839,index.html>.

²³ Koncepcja ta bazuje na systemie lean manufacturing. Lean – jako samodzielna metodologia po raz pierwszy zaistniał w koncernie Toyota w 1979 r.. Obecnie lean to zestaw narzędzi rozwijanych głównie w przemyśle, służących zwiększeniu produktywności i wyeliminowaniu zbędnych czynności z procesu (strat), co prowadzi do skracania i upraszczania procesów, obniżania kosztów, a co za tym idzie – do zwiększenia zysków dla przedsiębiorstwa. Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 209.

²⁴ Metodę kaizen jako pierwsza zastosowała firma Toyota. Rozwinęła ją do standardów o zasięgu światowym. Dopiero w latach 80. XX wieku została wprowadzona w USA i Europie. Za mistrza i guru tej metody uważa się Masaaki Ima.

²⁵ B. Kryk, *Kaizen – metoda ciągłego ulepszania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1996 nr 5, s. 14.

zakorzenione wśród wszystkich pracowników przekonanie o tym, że sukces przedsiębiorstwa zależy bezpośrednio od nich samych. Celem tej metody jest osiągnięcie takiego stanu idealnego, w którym każdy pracownik i urządzenie w całym cyklu produkcyjnym wytwarzać będzie wartość dodaną, gdyż wszystko może być wykonane jeszcze lepiej. Dokonuje się to metodą małych „kroczków”, dzięki likwidowaniu strat i braków występujących na każdym etapie procesu produkcyjnego, w pracach administracyjno-biurowych i innych²⁶. Podstawowymi zasadami, pozwalającymi realizować długofalowy proces ciągłego doskonalenia w organizacji, są²⁷:

- właściwe utrzymanie stanowiska pracy dzięki wdrożeniu i rozwijaniu standardów miejsca pracy, w tym wykorzystaniu zasady „5S” (Seiri – sortowanie, Seiton – porządkowanie, Seiso – utrzymanie w czystości, Seiketsu – schematyczne działanie, Shitsuke – samodyscyplina);
- eliminacja muda, czyli marnotrawstwa w miejscu pracy;
- standaryzacja jako najlepszy, najprostszy i najbezpieczniejszy sposób wykonania czegoś.

Jednym z narzędzi kaizen służących do uzyskania stabilnych, wydajnych procesów odpornych na pomyłki i błędy jest Jidoka²⁸. Jego istotą jest wyposażenie maszyn i operatorów w możliwości wykrywania pojawiających się nieprawidłowości i natychmiastowego zatrzymania pracy. Umożliwia to „produkowanie jakości” w każdym procesie i odseparowanie człowieka i maszyny, dzięki czemu praca przebiega bardzo efektywnie. Pozwala ponadto zidentyfikować przyczyny problemów, ponieważ praca zatrzymywana jest natychmiast, kiedy pojawia się problem.

4. Japońskie metody twórczego rozwiązywania problemów

Wiele metod twórczego rozwiązywania problemów wywodzi się z Japonii lub innych krajów Dalekiego Wschodu. Opierają się one na podejściu heurystycznym, polegającym na rozbudzeniu fantazji, wyobraźni ludzi, dzięki czemu możliwe jest naprowadzenie ich umysłu na twórcze rozwiązywanie problemów. Ze względu na charakter niniejszego opracowania przedstawiono jedynie wybrane japońskie metody heurystyczne, takie jak: Wykres Ishikawy, kwiat lotosu, przerzucanie piłeczki, 7 pytań, braincalming.

Wykres Ishikawy (przyczyn i skutków, rybiej ości) jest bardzo prostym, a zarazem skutecznym i często wykorzystywanym sposobem diagnozy przyczyn powstawania różnorodnych problemów w organizacji. Najczęściej znajduje zastosowanie

²⁶ Podstawy..., s. 217.

²⁷ K. Kobylecka, *Jakość po japońsku*, „Ogólnopolski Przegląd Medyczny” 2007, nr 5, s. 48.

²⁸ Początek zasady Jidoka sięga lat 30. XX wieku, kiedy to wynaleziono automatyczne krosno, które zatrzymywało się w momencie zerwania nici. Dzięki temu nastąpił ogromny wzrost efektywności. Zob. L. Kornicki, *Jidoka – sposób na doskonalenie jakości i produktywności*, „Zarządzanie Jakością” 2006 nr 4, s. 63 i nast.

wanie w obszarze doskonalenia jakości: procesu zarządzania, oferowanych produktów czy świadczonych usług. Metoda ta zaproponowana została przez K. Ishikawę w latach 40. XX wieku. Jest uniwersalna, ma wiele zalet, które zadecydowały o jej ogromnej popularności, m.in. takie jak: komunikatywność i przejrzystość zapisu, nieskomplikowana procedura tworzenia diagramu, kompleksowość ujęcia wszystkich przyczyn wywołujących określony problem w organizacji, uniknięcie niebezpieczeństwa mylenia przyczyn ze skutkami, możliwość ustalenia hierarchii przyczyn, ujawnienie istniejących związków między przyczynami²⁹.

Pracę z użyciem metody kwiatu lotosu rozpoczyna się od sformułowania istoty problemu. Stanowi to podstawę (trzon, jądro) rozwoju „kwiatu” w formie poszczególnych ośmiu płatków. Problem centralny prowadzi stopniowo do jego rozwiązań, które po pewnym czasie stają się także problemami centralnymi. Proces badawczy jest kontynuowany tak długo, aż pojawi się wystarczająca liczba pomysłów. Metoda ta bardzo podobna jest do techniki mapy pracy mózgu (mind mapping). Oparto się w niej na metodzie wizualnego przedstawienia idei i relacji zachodzących między nimi³⁰.

Coraz częściej w firmach zachodnich wykorzystuje się też międzyfunkcyjną metodę zapoczątkowaną i rozwiniętą przez Japończyków – przerzucanie piłeczki³¹. Służy ona wzbogacaniu lub udoskonalaniu pomysłów, dzięki stopniowemu poprawianiu ich i rozbudowywaniu. W praktyce wykorzystanie tej metody sprowadza się do tego, że wstępny pomysł zostaje „przerzucony” na współpracowników, aby go rozważyli, przemyśleli, poprawili. Zmodyfikowany pomysł „podrzuca się” następnie innej grupie, która go dalej zmienia. Dzięki takiemu postępowaniu zainicjowany zostaje cykl stopniowego doskonalenia produktu. W uczestnikach procesu narasta natomiast poczucie zaangażowania w rozwój kształtowanego pomysłu, co wpływa korzystnie na ich dalszą aktywność w realizowaniu danego zadania.

Metoda 7 pytań pozwala zidentyfikować i zanalizować przyczyny danego problemu. Zagłębienie się w problem możliwe jest dzięki odpowiedzi na sformułowane wcześniej 7 pytań (dotyczących problemu). Pytania te rozpoczynają się od słowa „dlaczego”. Dzięki bardzo dokładnej analizie pytań, a następnie odpowiedzi na nie – łatwiej jest zidentyfikować istotę problemu, jego przyczyny, a następnie określić jego rozwiązanie.

Braincalming to azjatycka metoda grupowego rozwiązywania problemów, która opiera się na zupełnie innych zasadach niż klasyczna burza mózgów (której główną ideą jest „gwałtowny wstrząs umysłowy”). Chodzi w niej nie o emocjonalne mobilizowanie mózgów, ale o wprowadzenie uczestników w stan psychicznego wyciszenia³². Uwaga uczestników skupiona jest wówczas na wizualnym wyobra-

²⁹ *Metody i techniki organizatorskie*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 2001, s. 58-59.

³⁰ T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 189.

³¹ R. Luecke, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005, s. 81.

³² K. Bolesta-Kukulka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 264.

zeniu sobie problemu, a ich proces myślowy podlega oczyszczeniu z różnych myśli zakłócających skupienie. Tym samym wprowadzani są oni w trans medytacyjny, dzięki czemu są bardziej twórczy, skoncentrowani na problemie. Metoda ta – mimo że jest bardzo efektywna – nie jest jednak wykorzystywana zbyt często przez menedżerów w zachodnich przedsiębiorstwach ze względu na brak ich umiejętności: medytowania, wizualizacji problemu, maksymalnej koncentracji na nim.

5. Podsumowanie

Współcześnie coraz więcej menedżerów przedsiębiorstw amerykańskich i europejskich z powodzeniem wykorzystuje japońskie metody i techniki zarządzania, których zarówno liczba, jak i jakość są wciąż imponujące. Menedżerowie, czerpiąc inspirację z doświadczeń japońskich w zakresie prowadzenia biznesu, poznając tajemnice ich sukcesu rynkowego, muszą jednak zdawać sobie sprawę z tego, iż ze względu chociażby na różnice kulturowe powinni skoncentrować się na własnym, indywidualnym stylu zarządzania. Teoria i praktyka zarządzania dowodzą, iż nie ma jednego skutecznego modelu zarządzania, który w każdych warunkach zapewniłby wymierny sukces ekonomiczny. Przedsiębiorstwa zachodnie nie są w stanie funkcjonować identycznie jak firmy japońskie, gdyż to, co jest możliwe w danym społeczeństwie, nie musi być również możliwe w innym, oraz nie nadaje się jako wzór do naśladowania³³.

W niniejszym opracowaniu scharakteryzowano jedynie wybrane japońskie metody i techniki zarządzania. W wielu z nich pojawia się wątek: jakości, orientacji na klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, ciągłego doskonalenia, specyficznego podejścia do zasobów ludzkich, traktowania ich jako bardzo cennego, strategicznego zasobu organizacji, aktywnego angażowania pracownika w sprawy firmy – głównie przez związki partnerskie. Wszystko to sprawia, że analizowane japońskie metody i techniki zarządzania są wciąż skuteczne i z powodzeniem mogą być wykorzystywane w określonych obszarach współczesnego biznesu.

Literatura

- Andressen C., *Krótką historią Japonii*, Wyd. Akademickie DIALOG, Warszawa 2004.
Bolesta-Kukulka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Drelich-Skulska B., *Powiązania sieciowe przedsiębiorstw w regionie Azji i Pacyfiku*, [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, pod red. B. Drelich-Skulskiej, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 13, Wyd. UE, Wrocław 2008.

³³ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 74.

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Gliński B., Kuc B., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Key Text, Warszawa 1996.
- Grabowiecki J., *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Hoshin Kanri – japońska metoda kaskadowania celów, http://www.umbrella.org.pl/uslugi/hoshin_kanri.htm.
- <http://mfiles.ae.krakow.pl>.
- <http://www.exporter.pl/zarządzanie/management/japkultura.html>.
- <http://www.jakosc.biz/kaizen.php>.
- http://www.umbrella.org.pl/uslugi/hoshin_kanri.htm.
- Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Wyd. Zakamycze, Kraków 2003.
- Jarugowa A., Nowak W., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, Wyd. ODDK, Gdańsk 1997.
- Kaczmarek B., *Specyfika zmian w nawiązywaniu aliansów na przykładzie Japonii*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, AE, Wrocław 2002.
- Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Kępa-Kejna K., *Wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjnych w doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie*, [w:] *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.
- Kobyłecka K., *Jakość po japońsku*, „Ogólnopolski Przegląd Medyczny” 2007 nr 5.
- Kornicki L., *Jidoka – sposób na doskonalenie jakości i produktywności*, „Zarządzanie Jakością” 2006 nr 4.
- Kruszek M., *Just in time*, [w:] <http://www.gazeta-it.pl/2,14,839,index.html>.
- Kryk B., *Kaizen – metoda ciągłego ulepszania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1996 nr 5.
- Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002.
- Liker J.K., Choi T.Y., *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. HELION, Gliwice 2007.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.
- Metody i techniki organizatorskie*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 2001.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE, Wrocław 2005.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, red. B. Drelich-Skulska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 13, UE, Wrocław 2008.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Przytuła S., *Uwarunkowania kulturowe a style zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 2007 nr 1.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Rutkowski K. (red.), *Zintegrowany łańcuch dostaw*, Wyd. SGH, Warszawa 2000.
- Steinbeck H., *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
- Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna, P. Płoszajski, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
- Zintegrowany łańcuch dostaw*, red. K. Rutkowski, Wyd. SGH, Warszawa 2000.
- Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, AE, Wrocław 2002.

**THE INFLUENCE OF JAPANESE EXPERIENCES
ON THE THEORY AND PRACTICE OF THE MANAGEMENT
OF WESTERN COMPANIES**

Summary

Contemporary managers are still fascinated by the Japanese models and methods of company management. This is a result not only of the Japanese concept of creation and achieving harmony in life and work but mainly the result of the considerable effectiveness of these business concepts.

This work focuses on the specificity of the Japanese model of management. The emphasis is also put on the creative methods of Japanese origin which allow to solve various problems, as well as on management techniques which have originated in Japan or other countries in the Far East. These methods and techniques have been more and more often successfully implemented in American and European companies.