



**Anna Baraniecka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze  
Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki  
anna.baraniecka@ue.wroc.pl

**KAPITAŁ SPOŁECZNY JAKO UWARUNKOWANIE  
FUNKCJONOWANIA ŁAŃCUCHÓW DOSTAW  
FIRM JAPŃSKICH W POLSCE.  
STAN OBECNY I PERSPEKTYWY**

**Streszczenie:** Łańcuchy dostaw firm japońskich, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej, są postrzegane jako źródło najlepszych praktyk w zakresie budowania relacji opartych na zaangażowaniu, lojalności i zaufaniu. Duża efektywność i skuteczność działań w omawianych łańcuchach dostaw wiąże się głównie ze specyficznymi uwarunkowaniami społecznymi, w jakich te funkcjonują. Co jednak, jeśli te silnie zintegrowane systemy umieścimy w innych uwarunkowaniach społecznych? Czy inny poziom lub rodzaj kapitału społecznego może wpłynąć na wyniki japońskich łańcuchów dostaw? A jeśli tak, jak można to zbadać i ocenić? Na te i inne pytania, traktując to jako cel niniejszego artykułu, odpowiada jego autorka, podkreślając jednocześnie znaczenie kapitału społecznego jako niedocenianego do tej pory uwarunkowania funkcjonowania łańcuchów dostaw. Autorka ocenia ponadto zarówno aktualny, jak i przyszły wpływ kapitału społecznego na łańcuchy dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem łańcuchów dostaw firm japońskich w Polsce. W realizacji celu niniejszego artykułu będą pomocne wyniki badań łańcuchów dostaw firm japońskich w Polsce oraz pogłębione studia autorki nad znaczeniem kapitału społecznego w zarządzaniu łańcuchami dostaw.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie łańcuchem dostaw, kapitał społeczny, łańcuchy dostaw firm japońskich, *keiretsu*.

**JEL Classification:** L14, L21, O19.

## Wprowadzenie

Globalizacja działalności biznesowej przestała być trendem, stając się raczej zjawiskiem powszechnym. Dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, organizacji i jednostek, znacząco zwiększa szanse rozwojowe przy założeniu elastyczności i otwartości w relacjach biznesowych, ale jednocześnie podnosi stopień skomplikowania oraz ryzyko działalności rynkowej, czym wymusza większą czujność i ostrożność w podejmowaniu decyzji. Opisane wyzwania stają się jeszcze większe w sytuacji, gdy mówimy o grupach przedsiębiorstw, których cele, działania i zasoby są powiązane bądź kapitałowo, bądź poprzez współpracę w łańcuchu dostaw. Globalne łańcuchy dostaw stały się niezwykle skomplikowanymi, wielopoziomowymi strukturami mającymi swoje lokalizacje w wielu regionach świata, poddanymi różnorodnym wyzwaniom, które te lokalizacje niosą.

Możliwość dostosowania się łańcuchów dostaw do zasad funkcjonowania rynku globalnego zależy w dużym stopniu od charakteru i rodzaju kultury kraju pochodzenia przedsiębiorstw, bo te determinują normy i wartości dzielone w biznesowej przestrzeni międzynarodowej, jak również od poziomu kapitału społecznego, który z kolei decyduje o skłonności ludzi i przedsiębiorstw do podejmowania współpracy. Różnice kulturowe i ich wpływ na współpracę międzynarodową są od lat omawiane w literaturze przedmiotu, a zarządzanie wielokulturowością stanowi jedną z kluczowych kompetencji współczesnego menedżera. Inaczej jest z kapitałem społecznym, który chociaż jest doceniany jako źródło dobrobytu w krajach wysokorozwiniętych, to w obszarze działalności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw jako potencjalny czynnik sukcesu nie doczekał się tak rozbudowanego zaplecza badawczego czy edukacyjnego. Warto zatem zadać pytanie, czy różnice w poziomie kapitału społecznego regionów świata, w których swoje miejsce znajdują ogniwa globalnych łańcuchów dostaw, w tym tych najbardziej efektywnych, za jakie są uważane japońskie struktury *keiretsu*, mogą wpłynąć na ich funkcjonowanie. Odpowiedzi autorka postara się udzielić w niniejszym artykule.

### 1. Specyfika łańcuchów dostaw firm japońskich. Struktury *keiretsu*

Rozwój koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw i związane z tym rosnące potrzeby w zakresie benchmarkingu najlepszych praktyk skierowały uwagę badaczy i praktyków na łańcuchy dostaw firm japońskich, których to skuteczność i efektywność funkcjonowania była i nadal pozostaje jedną z najwyższych na

świecie. Naukowcy podjęli zatem głębokie studia nad cechami łańcuchów dostaw firm japońskich, a praktycy zarządzania łańcuchem dostaw dość powszechnie zaczęli aplikować na poziomie swoich organizacji rozwiązania typowe dla japońskiego systemu zarządzania. Jak dowiadujemy się z literatury, w tym z badań dotyczących stopnia wdrożenia japońskich rozwiązań w praktyce europejskich czy amerykańskich podmiotów, skuteczność wspomnianych inicjatyw jest ciągle niewielka. Można się doszukać wielu powodów niepowodzeń w tym zakresie, ale najważniejszym jest brak powiązania wprowadzanych zmian ze społecznymi elementami funkcjonowania organizacji, zarówno na poziomie makro-, jak i mikro-ekonomicznym [por. Aluchna, Płoszajski (red.), 1973; Gliński, 1999; Grabowiecki, 2006; Witkowski, 1999].

Łańcuchy dostaw firm japońskich, w tym również pojedyncze ich ogniwa, stanowią pod wieloma względami specyficzną konstrukcję rynkową. Źródeł wyjątkowości tych struktur, nie wnikając w ich genezę i proces zmian, należy upatrywać przede wszystkim w kulturze Japonii, a dokładnie w jej silnym oddziaływaniu na gospodarkę i zachowania biznesowe. Cechą charakterystyczną struktury gospodarczej Japonii jest pewnego rodzaju dualizm. Przejawia się on głównie we współistnieniu dużych, nowoczesnych przedsiębiorstw, które tworzą grupy kapitałowo-przemysłowe określane jako *keiretsu* (*kei* oznacza system i tworzenie więzi, a *retsu* to rząd lub ranga) oraz jednocześnie znaczącej liczby małych i średnich przedsiębiorstw zaangażowanych w działalność podwykonawczą na rzecz *keiretsu* [Grabowiecki, 2006].

Chcąc utożsamić *keiretsu* z łańcuchem dostaw, należy zaznaczyć, iż jest to uzasadnione dla jednego z jego typów, a mianowicie *keiretsu* wertykalnego<sup>1</sup>. Jest to bowiem, podobnie jak łańcuch dostaw, sieć kooperantów (dostawców i odbiorców), przy czym funkcjonujących w ramach wielkich korporacji i podporządkowanych im kapitałowo przy zapewnieniu długookresowych relacji produkcyjno-dystrybucyjnych [Grabowiecki, 2011, s. 181-183].

Struktury *keiretsu* z reguły charakteryzują się względnie niską skalą umiędzynarodowienia, dużą skalą koncentracji potencjału ekonomicznego, rozwojem opartym na zasobach wewnętrznych, rozwiniętymi relacjami kapitałowymi, handlowymi i personalnymi, scentralizowanym systemem podejmowania decyzji i prawdziwą perfekcją zarządzania operacyjnego [Grabowiecki, 2011, s. 176-177].

---

<sup>1</sup> Oprócz *keiretsu* wertykalnego wyróżnia się również *keiretsu* horyzontalne, tj. niehierarchiczne grupy głównych przedsiębiorstw wywodzące się z przedwojennych konglomeratów *zaibatsu*, powiązane relacjami kredytowymi ze wspólnym bankiem głównym i udzielające preferencji innym członkom grupy będącym partnerami handlowymi. Więcej o rodzaju i genezie *keiretsu* zob. Grabowiecki [2006].

Inną, nietypową na tle innych łańcuchów dostaw cechą *keiretsu* jest obecność ogniw pośrednich między podstawowymi graczami, które przyjmują formę wyspecjalizowanych organizacji handlowych pełniących wiele funkcji wspomagających i podnoszących skuteczność konkurencyjności japońskich firm na rynkach zagranicznych. Podmioty te określane jako *sogo shosha* (domy handlowe) charakteryzują się wielkimi obrotami, różnorodnością realizowanych funkcji oraz rozbudowaną w obszarze międzynarodowym siecią infrastruktury komunikacyjnej i biurowej [Grabowiecki, 2011, s. 183].

To, co wyróżnia japońskie łańcuchy dostaw od innych wertykalnych powiązań, to z całą pewnością duży poziom zaufania i zaangażowania we współpracę, co skutkuje m.in. stosowaniem mniej skomplikowanych umów i słabszą kontrolą. Ponadto japońskie struktury *keiretsu* w porównaniu np. z łańcuchami dostaw firm amerykańskich są mniej rozbudowane, zarówno jeśli chodzi o długość czy szerokość łańcuchów dostaw (sieci dostaw), jak i liczbę pracowników w poszczególnych ogniwach czy nawet wielkość sprzedaży. Pomimo mniejszej skali zatrudnienia łańcuchy dostaw firm japońskich są w stanie sprzedawać więcej produktów w przeliczeniu na pracownika niż ich amerykańscy konkurenci [Branstetter, 2000, s. 73-104]. Wśród innych cech omawianych łańcuchów dostaw istotne dla ich sukcesu są m.in. duży zakres wymiany wiedzy, który sprowadza się głównie do rozpowszechniania procesów imitacji, np. wzorców produkcji czy metod zarządczych [Wachowska, 2012, s. 152], oraz silna integracja pozioma ogniw, której paradoksalnie towarzyszy duża hierarchiczność w obszarze dostawców i odbiorców.

Chociaż, jak zaznaczono na początku charakterystyki, *keiretsu* swój sukces zawdzięczają korzystnej dla ich rozwoju kulturze Japonii, to one same, przy tak dużym stopniu rozpowszechnienia i zakorzenienia, również oddziałują na parametry makroekonomiczne, w tym społeczne i kulturowe kraju. Struktury *keiretsu* w okresie swojej ekspansji na poziomie kraju, jak również na rynkach międzynarodowych pełniły wiele funkcji ekonomicznych i pozaekonomicznych, utrzymywały także kapitał społeczny i charakter kultury japońskiej [Grabowiecki, 2011, s. 184-185].

Opisywane cechy struktur *keiretsu* stanowią ich mocne strony w osiągnięciu sukcesu rynkowego, jednak nawet one nie oprą się zmianom, jakie zachodzą na globalnych rynkach. Zmiany uwarunkowań zewnętrznych, jakie obserwuje się w ostatnich dwudziestu latach, wpłynęły na zmniejszenie efektywności struktur *keiretsu*. Ograniczona została ochrona ingerencja państwa, a kryzys ekonomiczny zredukował potencjał wsparcia gwarantowanego wcześniej przez banki. Standaryzacja niektórych funkcji rynkowych (np. standardy rachunkowości czy wyceny

papierów wartościowych) przyczyniła się do erozji krzyżowych powiązań kapitałowych na zasadzie wzajemności z partnerami biznesowymi, bankami czy *sogo sgosha*. Naturalną konsekwencją powyższych zmian w połączeniu z dalszym umiędzynarodowieniem działalności *keiretsu* stało się zwiększenie udziału zagranicznych udziałowców (np. zakup przez grupę Renault 36,8% akcji Nissana), co z kolei przyczyniło się do redukcji tradycyjnych zachowań biznesowych, jak np. utrzymywanie wzajemnych krzyżowych udziałów kapitałowych czy tradycyjnych stosunków pracy. Ogromny wpływ na zmiany w funkcjonowaniu *keiretsu* miała też katastrofa naturalna, jaka wydarzyła się w Japonii w 2011 roku<sup>2</sup>. Chcąc dostosować się do zachodzących zmian, *keiretsu* zwiększają m.in. skalę swoich inwestycji zagranicznych, dokonują koncentracji wewnątrz i międzygrupowej, systematycznie poprawiają swoją elastyczność oraz innowacyjność [Grabowiecki, 2011, s. 186-187].

Cytując za J. Witkowskim [1999, s. 98], „analiza wdrożeń i realizacji japońskich metod zarządzania i zasad współpracy w łańcuchu dostaw w Japonii oraz za granicą wykazuje wyraźną współzależność między osiąganymi efektami a tworzeniem atmosfery współdziałania ludzi i przedsiębiorstw. Koncentracja na tworzeniu atmosfery współpracy, zaufania i lojalności pracowników i budowanie wspólnoty interesów typowe dla struktur *keiretsu* jest pewnego rodzaju imitacją japońskich uwarunkowań prowadzenia działalności”. Wydaje się zatem, iż zagwarantowanie tych uwarunkowań w przypadku rekonfiguracji geograficznej japońskich łańcuchów dostaw pozwoliłoby uzyskać efekty porównywalne do tych osiągniętych w warunkach pierwotnych (czyli w Japonii). Takie twierdzenie należy poddać weryfikacji, szczególnie w kontekście istotnych różnic kulturowych oraz zróżnicowanego kapitału społecznego regionów, w których swoje lokalizacje mają japońskie przedsiębiorstwa.

## **2. Kapitał społeczny jako uwarunkowanie funkcjonowania łańcuchów dostaw**

Kwestie społecznych uwarunkowań rozwoju łańcuchów dostaw zyskują na znaczeniu szczególnie w obliczu podkreślanego wcześniej dużego stopnia umiędzynarodowienia łańcuchów dostaw, jak również wzrostu outsourcingu podejmowanych w nim działań [Baraniecka, 2013a, s. 37-38]. Jedną z ważniejszych kategorii otoczenia społecznego łańcuchów dostaw staje się kapitał społeczny.

---

<sup>2</sup> Chodzi o trzęsienie ziemi i tsunami, jakie nawiedziły Japonię 11 marca 2011 roku.

Kapitał społeczny może występować na kilku poziomach, a mianowicie na poziomie jednostki, grupy społecznej, organizacji, na poziomie między organizacjami, poziomie sektorowym i ogólnospołecznym. Można zatem mówić o kapitale społecznym na poziomie mikro, mezo i makro. Chociaż autorka w swojej pracy badawczej zajmuje się wszystkimi z wymienionych poziomów, na potrzeby niniejszego artykułu skupi się jednak na makroekonomicznym ujęciu kapitału społecznego, który w tym kontekście będzie traktowany jako zewnętrzne uwarunkowanie funkcjonowania łańcuchów dostaw.

Klasyki teorii kapitału społecznego (m.in. Putnam, Coleman), zgadzając się w kwestii jego znaczenia dla rozwoju gospodarczego, w różny sposób ujmowali i charakteryzowali kapitał społeczny. Z uwagi na bardzo bogaty dorobek teoretyczny, w tym liczne zróżnicowane definicje, autorka zdecydowała się zaprezentować tą, która w najlepszy sposób uzupełni rozważania nad wpływem kapitału społecznego na japońskie łańcuchy dostaw.

Współczesny badacz kapitału społecznego F. Fukuyama nazywa kapitał społeczny „siatką moralną” społeczeństwa – podzielanym i praktykowanym przez większość zespołem takich wartości, jak zaufanie, rzetelność, lojalność i solidarność. Fukuyama szczególne znaczenie w teorii kapitału społecznego nadaje zaufaniu. Podkreślając to, pisze, że „kapitał społeczny jest zdolnością wynikającą z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa lub jego części” [Fukuyama, 1997]. W odniesieniu do własności kapitału społecznego Fukuyama zalicza go do zasobów kraju i nie wiąże z jednostką, która nie jest w stanie go pojedynczo akumulować. Niewątpliwym wkładem F. Fukuyamy w dorobek z zakresu teorii kapitału społecznego jest badanie wpływu tego kapitału na konkurencyjność gospodarek, rozwój społeczeństwa obywatelskiego i demokracji. Fukuyama [2007] jako pierwszy wskazuje również na rolę biznesu w budowaniu kapitału społecznego. Głównym celem tak rozumianego kapitału społecznego jest m.in. zmniejszenie niepewności w życiu społecznym i gospodarczym, substytucja indywidualnych nakładów niezbędnych do zmniejszenia niepewności w działalności i współpracy gospodarczej, zmniejszenie indywidualnych kosztów reprodukcji praw własności, koszty transakcyjne oraz koszty sygnalizacji (informacji kierowanych do rynku). Kapitał społeczny zwiększa aktywność gospodarczą, którą ograniczają często braki kapitału finansowego, modyfikuje kierunki i poprawia efektywność inwestycji.

Wyzwaniem dla badaczy kapitału społecznego jest ustalenie jednoznacznego sposobu jego pomiaru. Do tej pory w literaturze przedmiotu nie zaproponowano uniwersalnego, ogólnie akceptowanego modelu czy wzoru na wyliczenie kapitału społecznego. Wskazuje to na jego złożony i nienamacalny charakter.

Pomimo trudności w skwantyfikowaniu kapitału społecznego są podejmowane pierwsze próby jego zmierzenia. Do najbardziej popularnych wskaźników kapitału społecznego należą: poziom zaufania, skala członkostwa w stowarzyszeniach, zaangażowanie obywatelskie (partycypacja społeczna, akcje społeczne, wolontariat), poziom korupcji i skala przestępczości. Chcąc w tym miejscu odróżnić kapitał społeczny od często mylnie z nim utożsamianego kapitału ludzkiego, można wymienić następujące wskaźniki kapitału ludzkiego: poziom kwalifikacji, poziom kompetencji, długość życia, stan zdrowia [Baraniecka, 2005, s. 21-22; Baraniecka, 2013b, s. 202-204].

Kapitał społeczny stanowiący element makrootoczenia przedsiębiorstw, w tym również łańcuchów dostaw, nie jest generowany poprzez racjonalne decyzje inwestycyjne, powstaje „naturalnie” i kształtuje się w bardzo długim okresie, a w jego tworzeniu uczestniczy całe społeczeństwo łącznie z państwem. Wydaje się jednym z najmniej podatnych na wpływy elementów otoczenia przedsiębiorstw. Jednocześnie łatwo go zniszczyć poprzez intensyfikację działań oportunistycznych, które chociaż krótkookresowe, pozwalają osiągnąć nadzwyczajne korzyści.

Studiując literaturę dotyczącą kapitału społecznego, można spotkać różne opinie na temat jego obecności w globalnym społeczeństwie. Niektórzy autorzy wskazują, iż kapitał społeczny występuje we wszystkich regionach świata, różni się jednak siłą lub strukturą<sup>3</sup>. Inni w bardziej zdecydowany sposób zakładają, iż kapitał społeczny występuje jedynie w społeczeństwach otwartych charakteryzujących się strukturą zakładającą względną niezależność gospodarki, polityki i kultury, w społeczeństwach (co wyklucza dominację jednej sfery, np. ideologii czy przymusu w życiu społecznym), które uznają takie wartości, jak: racjonalność, tolerancja, krytycyzm, braterstwo, wzajemne zaufanie. Jak dowodzi A. Matysiak, kapitał społeczny może powstać w społeczeństwie otwartym o kulturze indywidualistycznej (np. Stany Zjednoczone) i wspólnotowej (np. Japonia), przy czym mechanizmy jego reprodukcji mogą się tu różnić. Kultura wspólnotowa stwarza lepsze warunki do współpracy, a indywidualistyczna do rywalizacji [Matysiak, 1999].

---

<sup>3</sup> W zależności od doświadczeń historycznych istnieją „społeczeństwa wysokiego zaufania” (np. Holandia), w których łatwo nawiązuje się najróżniejsze kontakty, zwłaszcza gospodarcze, oraz społeczeństwa niskiego zaufania (np. Gruzja), gdzie krąg ludzi obdarzanych zaufaniem w interesach ogranicza się do członków własnej rodziny czy klanu. Por. Raszyński [2004].

### 3. Kapitał społeczny Polski jako tło dla funkcjonowania łańcuchów dostaw firm japońskich

Przegląd i analiza danych dotyczących poziomu i charakteru kapitału społecznego Polski nie napawają optymizmem, zarówno w kontekście tematu niniejszego artykułu, jak i dalszego rozwoju gospodarczo-społecznego Polski. Na bardzo trudną sytuację w tym obszarze wskazują nie tylko dane gromadzone na poziomie kraju, ale przede wszystkim analizy porównawcze podejmowane przez takie międzynarodowe organizacje, jak OECD czy Bank Światowy.

Jak wynika z badań, którymi od ponad dziesięciu lat kierują J. Czapiński i T. Panek (*Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków*), kapitał społeczny Polski jest nieustająco niski. Pod względem ogólnego zaufania od wielu lat zajmujemy jedno z ostatnich miejsc wśród krajów objętych badaniem *European Social Survey* (ESS) – jest to 15 pozycja na 17 krajów. W Polsce z opinią, że „większości ludzi można ufać”, zgadzało się zaledwie 10,5 proc. respondentów w 2003 i 2005 roku, 11,5 proc. w 2007 roku, 13,4 proc. w 2009 roku i tyleż samo w 2011 roku, natomiast już tylko 12,2 proc. w 2013 roku, a według ESS w 2008 roku – 19 proc., czyli ponad trzy razy mniej niż np. w Norwegii, która to w wielu rankingach jakości życia od lat zajmuje wśród 199 państw 1. miejsce [Czapiński, 2013]. Znacznie rzadziej Polacy niż przedstawiciele innych społeczeństw wierzą też w dobre intencje bliźnich. Zaledwie 13 proc. rodaków według ESS z 2008 roku (mniej tylko w Grecji i Bułgarii) i 14 proc. z 2013 roku. Według *Diagnozy Społecznej* z 2011 roku 13 proc., a z 2013 roku 16 proc. Polaków jest zdecydowanie przekonanych, że ludzie najczęściej starają się być pomocni. Przejawem niskiej tolerancji Polaków wobec mniejszości jest np. stosunek do homoseksualistów – zaledwie 13 proc. według ESS z 2012 roku (czwarte od końca miejsce na 24 badane kraje europejskie) i zaledwie 8,5 proc. według *Diagnozy Społecznej* z 2013 roku zgadza się zdecydowanie z opinią, że homoseksualiści powinni móc układać sobie życie według własnych przekonań [Czapiński, 2013]. Najważniejsze elementy kapitału społecznego Polski wraz z ich poziomem i względną oceną zawarto w tab. 1.

**Tabela 1.** Poziom kapitału społecznego Polski w 2012 roku na tle innych krajów europejskich

Element kapitału społecznego	Zaufanie badane odsetkiem ufających sobie ludzi	Zaangażowanie społeczne badane odsetkiem przekonanych o dobrych zamiarach i zaangażowaniu innych ludzi	Tolerancja i szacunek do inności badane odsetkiem osób uznających pełne prawa mniejszości (np. homoseksualnej)
1	2	3	4
Wynik w badaniu ESS w 2012 roku	18%	14%	13%



cd. tabeli 1

1	2	3	4
Pozycja na tle innych krajów europejskich	Miejsce 15. na 17 badanych krajów; najwyższy poziom Dania – 69%, a najniższy Bułgaria – 12%	Miejsce 17. na 19 badanych krajów; najwyższy poziom Dania – 47%, a najniższy Bułgaria – 9%	Miejsce 21. na 24 badane kraje; najwyższy poziom Islandia – 65%, a najniższy Rosja – 6%

Źródło: ESS – European Social Survey 2012, za: Czapiński [2013].

Wszystkie dostępne badania dotyczące kapitału społecznego Polski wskazują również, że Polacy nie mają skłonności do zrzeszania się w grupach, szczególnie tych o charakterze społecznym. Przeciętna liczba organizacji, do których należą Polacy, systematycznie spada od czasu transformacji gospodarczej i w 2013 roku wynosi 0,14 organizacji na jedną osobę (dla porównania w Szwecji ten wskaźnik wynosi 2,6) [Czapiński, 2013].

Świadomość problemów wynikających z niskiego kapitału społecznego znalazła swoje odzwierciedlenie w działaniach polskiego rządu, który po przeprowadzeniu stosownych analiz zaproponował podjęcie strategicznych działań dla poprawy sytuacji. W celu podniesienia kapitału społecznego w 2013 roku powołano do życia Strategię Kapitału Społecznego Polski do roku 2020. Przy czym jej realizacja uległa obecnie spowolnieniu, o czym świadczy jedyny, jak dotąd, raport z jej realizacji datowany na 2013 rok. Warto wspomnieć, że głównym celem wspomnianej strategii jest wzmocnienie udziału kapitału społecznego w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski [*Strategia rozwoju kapitału społecznego...*, 2013].

Jak wynika z powyższych rozważań, kapitał społeczny Polski charakteryzuje się niskim poziomem w zakresie zaufania, zaangażowania i szacunku dla ludzkiej wolności. W cytowanych wyżej raportach porównywano go do kapitałów innych krajów europejskich, gdzie zajmował jedno z ostatnich miejsc w rankingu. Już to skłania do refleksji, iż uwarunkowania społeczne funkcjonowania biznesu globalnego w Polsce są niekorzystne. Ocena ta może się okazać jeszcze bardziej dotkliwa, jeśli odniesiemy ją do standardów światowych i porównamy z liderami tych rankingów. W tym celu autorka sięgnęła do opracowania hiszpańskich naukowców, którzy zaproponowali skompilowany wskaźnik kapitału społecznego i posługując się danymi gromadzonymi od 1975 roku przez międzynarodowe organizacje, takie jak OECD, stworzyli bazę danych dotyczącą kapitału społecznego świata. Analiza zapisów we wspomnianej bazie, co było łatwe do przewidzenia, pokazuje różnice w poziomie kapitału społecznego między krajami wysokorozwiniętymi i rozwijającymi się. Prym w zakresie wysokiego poziomu kapitału społecznego wiodą kraje skandynawskie, kraje Ameryki

Północnej (poza Meksykiem), Australia i niektóre kraje azjatyckie, szczególnie Japonia i Chiny. Patrząc na mapę kapitału społecznego prezentowaną w cytowanym opracowaniu, smutkiem napawa fakt, iż na tle zaawansowanej społecznie Europy Polska jest jedynym wyraźnie słabszym regionem. Na 78 krajów świata Polska w 2005 roku zajmowała 56. miejsce (za nią znajdowały się głównie kraje Trzeciego Świata). Najlepsza w opisywanym rankingu była Norwegia, a najgorszy Azerbejdżan, z kolei Japonia zajęła 9. miejsce [Garcia, Martinez, de Guavera Radoselovics, 2008, s. 50-52]. W tym, jak również w wielu innych opracowaniach podkreśla się wysoki poziom i wyjątkowy charakter kapitału społecznego Japonii. Przejawia się on dużym poziomem zaufania międzyludzkiego i silnymi tendencjami do współdziałania, silnym utożsamieniem się jednostki ze społeczeństwem, obopólnym szacunkiem pomimo istnienia wyraźnej hierarchii społecznej oraz uczciwością stanowiącą najważniejszy element wizerunku jednostki i całego społeczeństwa [Broadbent, 2000, s. 307-321; Inoguchi, 2000, s. 73-112].

Szeroko komentowane zmiany polityki gospodarczej i społecznej Japonii przyczyniają się do pewnych zmian kapitału społecznego. Ciekawą interpretację tej transformacji przedstawił Ambasador Japonii w Polsce Yūichi Kusumoto. Zdaniem Kusumoto liberalizacja gospodarki japońskiej, która miała zwiększyć jej konkurencyjność, nie przyniosła zamierzonych korzyści, pozostawiając wiele negatywnych skutków ubocznych, również w obszarze kapitału społecznego, w tym spadek zaufania do rządu i pracodawców, zmniejszenie zadowolenia z życia i osłabienie tendencji do kolektywizmu [Kusumoto, 2010].

Jak wynika z przeglądu danych dotyczących poziomu kapitału społecznego Polski, jest on nie tylko znacznie niższy od tego, w którym powstawały i rozwijały się oraz osiągały sukces struktury *keiretsu*, ale jest on niestety jednym z najniższych w skali Europy, a nawet świata. Taka sytuacja zapewne nie pozostaje bez negatywnego wpływu na skuteczność i efektywność funkcjonujących w Polsce powiązań rynkowych, w tym tych obecnych w łańcuchach dostaw japońskich przedsiębiorstw. Nie jest to jednak jednoznaczne z tym, iż problem ten wpłynie na decyzje firm japońskich w zakresie inwestycji w Polsce.

#### 4. Wyniki badań japońskich łańcuchów dostaw w Polsce

Wnioski wynikające z dotychczasowych rozważań, dotyczące potencjalnych różnic w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw firm japońskich w warunkach polskiej kultury i kapitału społecznego, uzupełniają wstępne wyniki badań prowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego i Logistyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach projektu badawczego

sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanego na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/01260 pt. *Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii*.

Chociaż, tak jak już wspomniano, badania mają ciągle charakter wstępny (dotychczas z wykorzystaniem kwestionariuszy ankietowych dla wywiadu zogniskowanego zbadano sześć podmiotów), a firmy, ogniwa japońskich łańcuchów dostaw, biorące udział w badaniach nie zawsze mają pełną wiedzę na wybrane tematy, to w niektórych kwestiach, gdy powtarzalność wyników jest znacząca, można już podjąć wnioskowanie. Z przeprowadzonych badań wynika, iż najważniejszym czynnikiem decydującym o lokalizacji firmy w Polsce i w danym regionie są czynniki kosztowe (koszty pracy, zwolnienia podatkowe, dotacje, niskie koszty dostaw z uwagi na bliskość odbiorcy), gdy tymczasem czynniki związane z kapitałem ludzkim czy czynniki kulturowe były w zasadzie nieistotne. Cytowane wnioski potwierdza odpowiedź firm na inne pytanie dotyczące czynników, które mogłyby wpłynąć na zmianę lokalizacji (a więc deinvestycję), bo tu ponownie respondenci wskazali na czynniki kosztowe, a obok nich na niekorzystne zmiany otoczenia polityczno-prawnego. Chociaż w toku badań nie uzyskano w tym obszarze jednoznacznej odpowiedzi, to fakt, iż firmy japońskie nie dostrzegają w trakcie podejmowania decyzji lokalizacyjnych znaczenia różnic kulturowych, może wynikać z dwóch powodów: całkowitego ukierunkowania na redukcję kosztów pracy wynikającą z lokalizacji lub/i akceptacji profilu kulturowego Polski oraz uznania go za czynnik małego ryzyka dla realizacji celów działalności firm japońskich. Oczywiście nie należy również zapomnieć o trzeciej opcji, która zakłada, iż pracownicy udzielający odpowiedzi nie mają kompletnych danych na ten temat, szczególnie że większość z nich przyznaje, że na poziomie reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw nie prowadzi się obserwacji zjawisk w otoczeniu. Z uwagi na jej własne zainteresowania badawcze autorka żywi nadzieję, iż w trakcie dalszych badań uda się zweryfikować postawione tu tezy.

W zakresie współpracy z kooperantami niemal wszystkie badane podmioty wykazały się cechami typowymi dla japońskich przedsiębiorstw, tzn. deklarowały chęć budowania długoterminowych więzi z dostawcami (programy rozwoju dostawców) oraz z odbiorcami (pełna dostępność informacji), przy czym większa skłonność do nawiązywania strategicznych partnerskich relacji występowała w odniesieniu do kooperantów z grup *keiretsu* (którzy najczęściej mają swoje siedziby w Japonii). Wyjątek wśród badanych firm, w zakresie skłonności do budowania partnerskich relacji, stanowiła ta z nich, która miała mieszaną strukturę kapitałową, np. japońsko-niemiecką. Wykazywała ona bowiem dość dużą

ostrożność w deklarowaniu długoterminowego partnerstwa, jednocześnie nie negując koncepcji gwarantujących takie relacje, np. programy rozwoju dostawców.

W badaniach prowadzonych w japońskich firmach w Polsce znalazły swoje potwierdzenie informacje dotyczące zmiany zachowań rynkowych grup *keiretsu* w zakresie konfigurowania ich struktury. Pierwotnie homogeniczne pod względem pochodzenia kapitału łańcuchy dostaw zaczęły się otwierać na kooperację z dostawcami spoza Japonii. Widać to zarówno w sygnalizowanej strukturze dostawców, w której udział kooperantów z grup *keiretsu* nie przekracza 30%, jak i w bardzo niewielkim znaczeniu faktu japońskiego pochodzenia dostawcy w procesie jego wyboru i oceny. Najwyższy priorytet w zakresie współpracy z dostawcami ma, jak łatwo się domyśleć, cena i jakość produktu. To pragmatyczne podejście do rozwoju łańcucha dostaw neutralizuje jednak średnie (trzy w pięciostopniowej skali ważności) zainteresowanie posiadaniem przez kooperanta kultury ciągłego doskonalenia (co stanowi przeciwieństwo dla większości metod i koncepcji japońskiego zarządzania operacyjnego).

W relacjach badanych firm z otoczeniem widać zarówno ślady kultury japońskiej (odpowiedzialność za działania na rzecz środowiska i lokalnej społeczności), jak i kultury zachodniej (kreowanie wizerunku poprzez wykorzystywanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu). Wymienione elementy współpracy z otoczeniem, pomimo tego, iż wywodzą się z innego systemu wartości, nie są wobec siebie sprzeczne.

Większość badanych respondentów na pytanie dotyczące kapitału społecznego odpowiadała przecząco zarówno jeśli chodzi o jego obserwację, jak i pomiar. Tylko jedna firma deklarowała, iż jedynie w pewnej części (zaangażowanie w pracę) analizuje skutki wpływu kapitału społecznego na efektywność działalności. Potwierdza to wiarygodność innych odpowiedzi, gdzie respondenci pytani o najważniejszy element kapitału społecznego wskazywali zaangażowanie (obok zaufania i lojalności). To również wydaje się logiczne z punktu widzenia japońskiej kultury i stanowiącego jej przejaw systemu zarządzania, gdzie zaufanie zastępuje się przez odgórnie działające mechanizmy (np. automatyczne narzędzia kontroli), a lojalność jest zagwarantowana atrakcyjną polityką socjalną i małą skalą nierówności.

## Podsumowanie

Podsumowując wybrane i omówione powyżej wyniki badań, można postawić tezę, iż niski kapitał społeczny Polski nie jest rozpatrywany przez Japończyków jako bariera w realizacji rozwiązań typowych dla firm japońskich w Polsce. Powodem tego jest zapewne systemowa zmiana strategii inwestycyjnej grup

*keiretsu* przejawiająca się w tym przypadku bilansowaniem negatywnych skutków oddziaływania niskiego poziomu kapitału społecznego wysokim poziomem kapitału ludzkiego przy relatywnie niskiej jego cenie (niskie koszty pracy). Wydaje się, że Japończycy godzą się z wprowadzanymi przez polskich pracowników zmianami (wymieniana przez wielu respondentów tzw. cicha zgoda zarządu), jeśli te nie pogarszają efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Co to oznacza dla celu niniejszego artykułu, którym jest ustalenie obecnego i przyszłego wpływu kapitału społecznego Polski na łańcuchy dostaw firm japońskich? Otóż wydaje się, że znaczenie kapitału społecznego można rozpatrywać tylko w dłuższej perspektywie. Jeżeli bowiem będzie następować dalszy regres grup *keiretsu*, a ich zasady będą ulegać „westernizacji”, to z czasem rachunek ekonomiczny stanie się dominującym kryterium rozwoju łańcucha dostaw, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Jeśli uznamy, że międzynarodowe rynki będą podlegać ujednoliceniu w zakresie kosztów pracy czy lokalizacji, to kapitał społeczny, jako trudno odtwarzalny zasób otoczenia społeczno-gospodarczego decydujący o poziomie kosztów transakcyjnych i bezpieczeństwie działalności, może być kluczowym czynnikiem wyboru i oceny miejsc lokalizacji podmiotów japońskich łańcuchów dostaw. Wtedy, przy prognozowanym trendzie spadkowym polskiego kapitału społecznego i jednoczesnym wyczerpaniu tradycyjnych źródeł konkurowania o inwestycje (koszty pracy, kapitał ludzki), Polska może znacząco stracić na atrakcyjności inwestycyjnej nie tylko w oczach Japończyków, ale również pozostałych inwestorów zagranicznych. Chcąc przełamać pesymistyczne brzmienie powyższych wniosków, należy wspomnieć o alternatywnym scenariuszu, według którego niski i słaby kapitał społeczny Polski pozwoli silnej kulturze japońskich firm uzyskać realny wpływ na zmianę norm i wartości w kierunku tych typowych dla struktur *keiretsu* i japońskiego społeczeństwa. Stanowiąc źródło inspiracji i pożądanego kooperanta dla polskich przedsiębiorstw, istotnego partnera dla polskich samorządów i władz kraju, łańcuchy dostaw firm japońskich być może przyczynią się do kreowania wyższego kapitału społecznego Polski (tak jak to nastąpiło w Japonii).

## Literatura

- Aluchna M., Płoszajski P., red. (2008), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Baraniecka A. (2005), *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw* [w:] J. Witkowski (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1078, Wrocław.

- Baraniecka A. (2013a), *Directions of Supply Chain Development* [w:] M. Szymczak (ed.), *Managing Towards Supply Chain Maturity*, Palgrave, London.
- Baraniecka A. (2013b), *Social Capital Management in the Supply Chain* [w:] M. Szymczak (ed.), *Managing Towards Supply Chain Maturity*, Palgrave, London.
- Branstetter L. (2000), *Vertical Keiretsu and Knowledge Spillovers in Japanese Manufacturing: An Empirical Assessment*, „Journal of the Japanese and International Economies”, No. 14, s. 73-104, za: M. Wachowska (2012), *The Importance of Japanese Keiretsu Groups for Knowledge Spillovers* [w:] B. Skulska, A. Jankowiak (eds.), *Innovation Sources of Economies in Eastern Asia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 256, Wrocław.
- Broadbent J.P. (2000), *Social Capital and Labor Politics in Japan: Cooperation or Co-optation Policy Sciences*, Vol. 33, Iss. 3, December.
- Czapiński J., Panek T., red. (2011), *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków*, www.diagnoza.com.
- Czapiński J., Panek T., red. (2013), *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków*, www.diagnoza.com.
- Fukuyama F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press Puberbacks Book, New York, s. 26, za: A. Matysiak (1999) *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 63.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa-Wrocław.
- Fukuyama F. (2007), *Rola biznesu w budowaniu kapitału społecznego*, Wykład Francisza Fukuyamy na konferencji Gazety Prawnej oraz Szkoły Głównej Handlowej, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa (materiały elektroniczne).
- Garcia F.P., Martinez L.S., de Guavera Radoselovics J.F. (2008), *Estimation of Social Capital in the World. Time Series by Country*, „Documentos de Frabaja”, No. 9, Fundacion BBVA, Hiszpania.
- Gliński B. (1999), *Rządzenie i zarządzanie w Japonii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa.
- Grabowiecki J. (2006), *Grupy kapitałowo-przemysłowe keiretsu w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Grabowiecki J. (2011), *Keiretsu Groups: Their Role in Japanese Economy and Reference Point (or a Paradigm) for Other Countries*, IDE-JETRO, Tokyo.
- Grabowiecki J. (2011), *Przyczyny regresu japońskich grup kapitałowo-przemysłowych keiretsu* [w:] J. Sokołowski, M. Sosnowski (red.), *Polityka ekonomiczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 166, Wrocław.
- Grosse T. (2002) *Kapitał jak katalizator*, „Nowa Gospodarka”, 7 października 2002.
- Inoguchi T. (2000), *Social Capital in Japan*, „Japanese Journal of Political Science”, Vol. 1, Iss. 1, May.
- Japan and the Japanese* (1973), Japan Publications, Inc. Tokyo, San Francisco.

- Kusumato Y. (2010), *Japonia we współczesnym świecie – w świetle prywatnych refleksji JE Ambasadora Japonii w Polsce pana Yūichi Kusumoto*, <http://www.swps.pl/english-version/news/562-warszawa/uczelnia/warszawa-uczelnia-struktura/warszawa-uczelnia-strony-internetowe-jednostek-dydaktyczno-naukowych/warszawa-uczelnia-centrum-cywilizacji-azji-wschodniej/7343-ccaw-wystapienia-konferencyjne-japonia-we-wspolczesnym-swiecie-w-swietle-prywatnych-refleksji-je-ambasadora-japonii-w-polsce-pana-yuichi-kusumoto>.
- Matysiak A. (1999), *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Raszyński K. (2004), *Kapitał społeczny*, „Opcja na Prawo”, nr 11.
- Strategia rozwoju kapitału społecznego Polski do roku 2020* (2013), „Monitor Polski” z dnia 16 maja 2013 r. poz. 378.
- Wachowska M. (2012), *The Importance of Japanese Keiretsu Groups for Knowledge Spillovers* [w:] B. Skulska, A. Jankowiak (eds.), *Innovation Sources of Economies in Eastern Asia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 256, Wrocław.
- Witkowski J. (1999), *Logistyka firm japońskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

#### THE SOCIAL CAPITAL AS THE CONDITIONING OF THE FUNCTIONING OF SUPPLY CHAINS OF JAPANESE COMPANIES IN POLAND. CURRENT STATUS AND PERSPECTIVES

**Summary:** Supply chains of Japanese companies, both in the literature, as well as in economic practice are seen as a source of best practices for building relationships based on commitment, loyalty and trust. High efficiency and effectiveness in the Japanese supply chains is mainly connected with specific social determinants in which they operate. But what if these highly integrated systems put in other social conditions? Is another level or type of social capital may affect the results of the Japanese supply chains? And if so, how this can be explored and evaluated? These and other questions try to answer the author of the article, emphasizing the importance of social capital as an unappreciated until now conditions the functioning of supply chains. The author evaluates both current and future influence of social capital on supply chains, with special emphasis on the supply chains of Japanese companies in Poland. The objective of this article will help to get the results of the supply chains of Japanese companies in Poland as well as deep studies of the author on the significance of social capital in supply chain management.

**Keywords:** supply chain management, social capital, supply chain of Japanese companies, *keiretsu*.