

FINANSOWE I ORGANIZACYJNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA JAPOŃSKICH KONGLOMERATÓW *KEIRETSU*

Jerzy GRABOWIECKI

1. Wstęp

Charakterystyczna dla społeczeństwa japońskiego więź grupowa przejawia się we wszystkich sferach działalności ludzkiej. W działalności ekonomicznej jest to nie tylko dążenie do zachowania harmonii i konsensusu między pracownikami i pracodawcami, ale przede wszystkim tendencja do tworzenia związków i współdziałania między przedsiębiorstwami. Rezultatem tego była przedwojenna struktura gospodarki japońskiej, zdominowana przez rodzinne konglomeraty, *Zaibatsu*¹.

Po II wojnie światowej amerykańskie władze okupacyjne przeprowadziły w Japonii szereg reform systemowych. Celem reformy struktury gospodarczej było m.in. wyeliminowanie z życia polityczno-gospodarczego lobby wojskowo-przemysłowego, złamanie podstaw organizacyjnych *Zaibatsu* oraz stworzenie warunków wolnej konkurencji.

Po odzyskaniu niepodległości rząd japoński ponownie stworzył sprzyjające warunki do powstania nowych struktur gospodarczych, *Keiretsu*. W odróżnieniu od *Zaibatsu*, struktury *Keiretsu* podporządkowane są dużym bankom lub znanym firmom, jak np. Toyota, Hitachi czy Matsushita. Poszczególne *Keiretsu* powiązane są między sobą przez krzyżowe udziały kapitałowe (cross-shareholding). Poczucie grupowej lojalności i solidarności w japońskich przedsiębiorstwach, znacznie silniejsze niż w innych krajach rozwiniętych, stoi w sprzeczności z wymogami liberalizacji systemu finansowego oraz liberalizacji handlu i inwestycji zagranicznych.

Na początku lat dziewięćdziesiątych Japonia wkroczyła w okres recesji gospodarczej, której towarzyszył znaczny spadek cen akcji oraz cen nieruchomości. Obok pogarszającej się sytuacji dochodowej przedsiębiorstw, szczególnie widoczne stały się trudności w systemie bankowym. Bankructwa instytucji finansowych mogą spowodować, że banki japońskie będą wyzybywać się posiadanych krzyżowych udziałów kapitałowych. Proces ten wywoła falę restrukturyzacji i konsolidacji przedsiębiorstw, w wyniku czego może ulec zmianie charakter przedsiębiorstwa i stosunków pracy w Japonii.

2. Powojenne reformy systemowe w Japonii

Większość *Keiretsu* wywodzi się z powstałych w drugiej połowie XIX w. rodzinnych konglomeratów *Zaibatsu*. Przed II wojną światową dziesięć największych *Zaibatsu* (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Asano, Aikawa, Nomura, Nakajima i Okura) skupiało 53% kapitału w sektorze finansowym, 49% w przemyśle oraz 35% kapitału całej gospodarki². Pod koniec II wojny światowej „Wielka Czwórka” – Mits-

¹ *Zai* oznacza „fortunę” lub „pieniądz”.

² Do najważniejszych czynników, które miały wpływ na ukształtowanie się *Zaibatsu* w okresie reform Meiji zalicza się: hierarchiczny system wartości, specyficzną rolę państwa w rozwoju gospodarczym kraju, system przywilejów ekonomicznych oraz kumulacyjną potęgę bogactwa [1].

bishi, Mitsui, Sumitomo i Yasuda – kontrolowała czwartą część kapitału na rynku japońskim [4, s. 189].

W Japonii, podobnie jak w innych krajach rozwiniętych, niemal wszystkie spółki rozpoczynały swoją działalność jako przedsięwzięcia rodzinne. Jest to szczególnie wyraźne w przypadku wielkich *Zaibatsu*, które pozostawały pod kontrolą rodzinną aż do ich rozwiązania po II wojnie światowej. Przykładowo jedenaście gałęzi rodu Mitsui kontrolowało wspólnie 90% majątku i wykształciło formalne podstawy działania rodziny, jako zbiorowej jednostki prawnej. Mitsubishi *Zaibatsu* było pod kontrolą dwóch odgałęzień rodziny Iwasaki, bezpośredni nadzór przechodził zaś z jednej gałęzi rodu na drugą. Z kolei interesy Sumitomo prowadzone były przez głowę rodziny.

Rodzinna forma własności wielkich *Zaibatsu* skończyła się w 1945 r. wraz z amerykańską okupacją. W listopadzie 1945 r. na mocy Ustawy o szczególnych środkach dotyczących nadmiernej koncentracji wpływów ekonomicznych (Law Against Excessive Concentration of Economic Power) wydano memorandum o rozwiązaniu spółek holdingowych (holding companies). Doradcy administracyjni generała D. Mac Artura, zgodnie z doktryną Nowego Ładu wierzyli, że koncentracja kapitału w rękach właścicieli holdingów *Zaibatsu* sprzeczna jest z regułami demokracji i stanowi źródło wsparcia japońskiego militarystów³. Ponadto upatrywano w nich potencjalnych konkurentów na rynkach międzynarodowych. Po rozwiązaniu *Zaibatsu* akcje wywodzących się z nich przedsiębiorstw zostały sprzedane w ofercie publicznej za pośrednictwem Komisji Koordynacyjnej ds. Upłynięcia Papierów Wartościowych⁴. Jednocześnie przeprowadzono czystkę wśród akcjonariuszy i członków zarządów *Zaibatsu*, którzy nadzorowali działalność przedsiębiorstw przed wojną i w czasie jej trwania. Osłabione zostały tym samym więzi personalne między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej struktury *Zaibatsu*.

Rozwiązanie głównych *Zaibatsu* zmieniło strukturę rynkową i kapitałową, a w konsekwencji warunki konkurencji w gospodarce japońskiej. Złamany został system powiązań między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej struktury. Restrykcyjna ustawa antymonopolowa, powojenna hiperinflacja oraz zmiany w strukturze popytu zmieniły warunki wywierające istotny wpływ na decyzje strategiczne przedsiębiorstw.

Decentralizacja oraz pojawienie się nowych możliwości związanych ze zmianami w strukturze popytu stały się dla przedsiębiorstw zachętą umocnienia własnej pozycji. Sprzyjały temu sukcesy nowych przedsiębiorstw, jak Honda, Matsushita, Sony czy Canon, rozszerzających swoją działalność opartą na importowanych technologiach.

W pierwszej połowie lat pięćdziesiątych, w znacznej mierze dzięki polityce państwa, likwidacji uległy prawne przeszkody utrudniające proces koncentracji kapitału i tworzenia ugrupowań. Państwo rozpoczęło realizację polityki popierania koncentracji kapitału i produkcji, która miała na celu doprowadzenie do:

- zwiększenia skali produkcji i inwestycji oraz podniesienia poziomu intensywności kapitałowej pracy;

³ Generał D. Mac Artur w 1948 r. w następujący sposób pisał nt. *Zaibatsu*: „Świat prawdopodobnie nie zna tak wyjątkowego systemu ekonomicznego. Systemu, który dopuszczał bogacenie się niewielkiej części społeczeństwa kosztem eksploatacji pozostałej jego części. Integracja tej niewielkiej części społeczeństwa z kręgami władzy była całkowita, a jej wpływ na politykę rządu przesadny, znalazło to swoje bezpośrednie konsekwencje w wojnie i destrukcji” [17, s. 73].

⁴ Zainicjowany na bazie prawnej ustawy proces dekartelizacji i dekoncentracji miał objąć 325 przedsiębiorstw. W rzeczywistości jednak doprowadził do faktycznej likwidacji osiemnastu spośród nich [14, s. 61].

- podejmowania wspólnych inwestycji (kombinaty) oraz koordynacji produkcji, łącznie z kartelizacją;
- centralizacji kapitału w drodze fuzji [2, s. 96-97].

Władze gospodarcze Japonii w swoich działaniach przyjęły zasadę popierania koncentracji inwestycji w dziedzinach uznanych za priorytetowe, upatrując w nich nośnik postępu technicznego, sposób na przyspieszenie przemian strukturalnych i podniesienie zdolności konkurencyjnej przemysłu, a przede wszystkim na rozwój nowoczesnej produkcji. Za szczególnie istotne uznano umocnienie międzynarodowej zdolności konkurencyjnej przemysłu stalowego, petrochemicznego, włókien syntetycznych, samochodowego i elektronicznego. Wraz ze stopniową liberalizacją ustawy antymonopolowej w końcu lat sześćdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych, proces koncentracji i centralizacji kapitału uległ nasileniu.

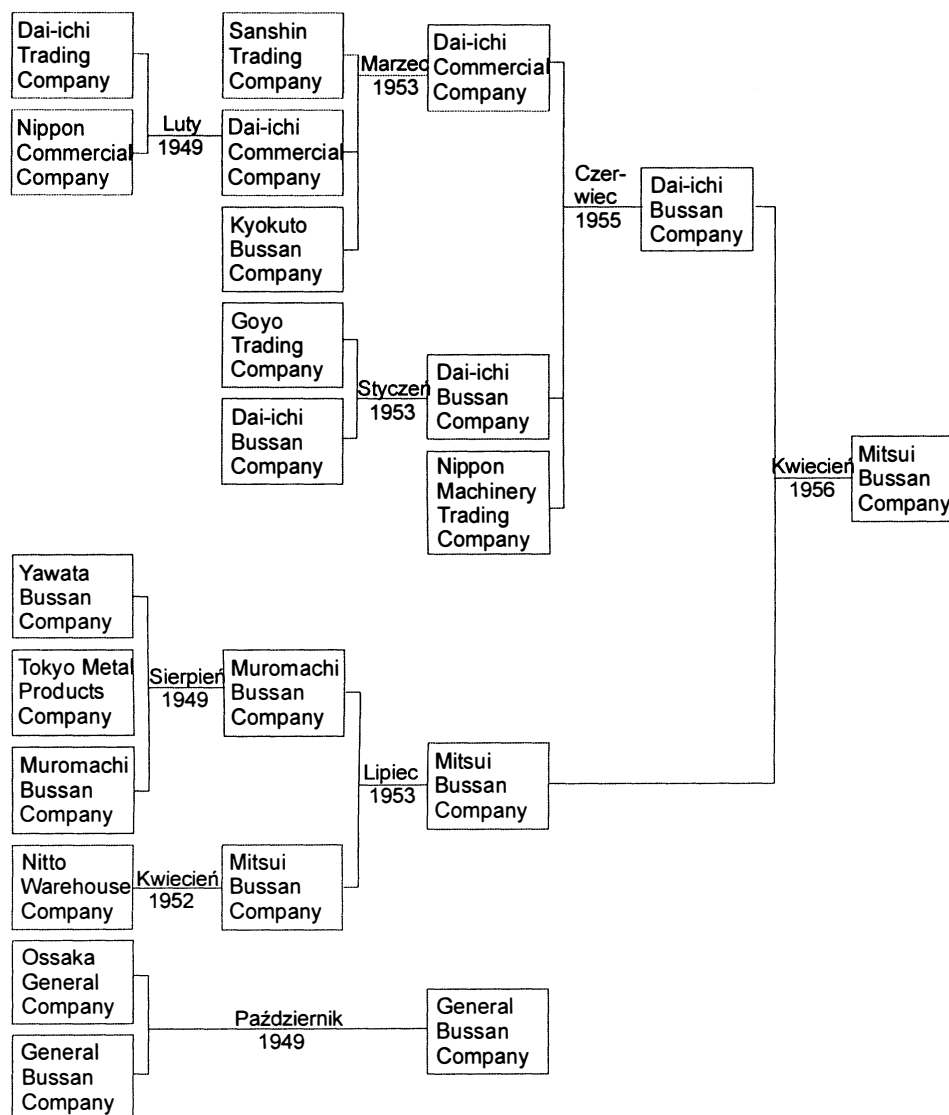
W połowie lat pięćdziesiątych większość przedwojennych konglomeratów została odbudowana. Powstały struktury *Keiretsu*. Charakteryzują się one, w odróżnieniu od swoich poprzedniczek, bardziej luźnymi powiązaniem, głównie za sprawą likwidacji spółek holdingowych i osłabienia więzi personalnych w ramach struktur. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład *Keiretsu* dysponują większą niż przedwojenne *Zaibatsu* samodzielnością operacyjną i strategiczną. Ponadto wzrosło znaczenie banków i domów handlowych (*Sogo Shosha*). Proces powojennej rekonstrukcji Mitsui Trading Company (Mitsui Bussan) przedstawiony został na rysunku 1.

Obudowę starych struktur pobudzało także ograniczenie rozwoju rynku kapitałowego i finansowania bezpośredniego oraz uprzywilejowana pozycja banków handlowych w systemie finansowym Japonii. Instytucje kredytowe chętniej bowiem udzielały kredytów wielkim przedsiębiorstwom powiązanym z nimi tradycyjnymi więzami. Powrót do ugrupowania skupionego wokół banku i wielkich domów handlowych stwarzał przedsiębiorstwom możliwość łatwiejszego i na dogodniejszych warunkach dostępu do ich zasobów finansowych. Możliwości takie jeszcze bardziej zwiększały fuzje przedsiębiorstw należących w przeszłości do jednego *Zaibatsu*.

Zmiany w strukturze popytu, przyspieszenie tempa postępu technicznego oraz pobudzona dzięki powojennym reformom systemowym konkurencja sprawiły, że przedsiębiorstwa należące do *Keiretsu*, mając do pomocy zaplecze całej grupy, angażowały się w realizację inwestycji, nie bacząc przy tym na reakcje konkurentów. Przykładowo, gdy Mitsubishi podejmowało inwestycje w branży samochodowej, to nie chcąc pozostać w tyle podobnie postępowały inne przedsiębiorstwa ze struktur Mitsui, Sumitomo itd. Dzięki stosunkowo wczesnemu wejściu na rynek *Keiretsu* chciały sobie w ten sposób zapewnić uprzywilejowaną pozycję. Obserwując działania przezeń podejmowane można odnieść wrażenie, że nie zysk, lecz fakt, że inni inwestują, pobudza je do kontrposunięć. Celem konkurencji jest więc zwiększenie udziału rynkowego w ustabilizowanych dziedzinach, a także zdobycie nowych rynków zbytu. Z kolei podstawą konkurencji jest nowoczesność technologiczna, zmiany modeli, znalezienie rynku zbytu bądź jego rozwój⁵.

⁵ Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars piszą następująco na temat wagi, jaką przypisuje się w Japonii udziałom rynkowym: „Z udziałów rynkowych, którymi gorliwie zajmują się japońskie gazety wynikają liczne korzyści. Udziały rynkowe pozwalają ocenić wkład w związek, podczas gdy zysk jest wskaźnikiem tego co »odjęto«. Udziały w rynku oznaczają zwrot ku społeczeństwu, rentowność natomiast ku właścicielom. W kalkulacji udziałów rynkowych klienci są celem samym w sobie, strategiami takimi jak ty, o dążeniach, które można pogodzić. W kalkulacji zysku klienci są środkiem do twojego własnego celu, ludźmi, których można obsłużyć tylko wtedy, kiedy i ty coś zyskasz” [7, s. 167] .

RYSUNEK 1

Rekonstrukcja *Zaibatsu* Mitsui Bussan

Źródło: [17, s. 74]

3. Kategorie *Keiretsu*

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie szerokie kategorie *Keiretsu*. Poziome *Keiretsu* (horizontal *Keiretsu*) łączą diametralnie różne przedsiębiorstwa na podobieństwo amerykańskich konglomeratów. Drugą grupę stanowią pionowe *Keiretsu* (vertical

Keiretsu), np. sieć Toyota Motor Corporation, która składa się z przedsiębiorstwa produkcyjnego, poddostawców i organizacji marketingowych.

A. Whitehill [18, s. 96] definiuje poziome *Keiretsu* jako „luźną federację niezależnych przedsiębiorstw współdziałających ze sobą w długim okresie, dla realizacji wspólnych zamierzeń oraz osiągania korzyści ze wzajemnej współpracy”. Poziome *Keiretsu* tworzone jest wokół dużego banku lub innej instytucji finansowej, zwykle obejmuje również firmę handlową, firmę ubezpieczeniową, fabrykę przemysłu ciężkiego, firmę elektroniczną, fabrykę chemiczną, reprezentanta przemysłu naftowego, drobne firmy produkcyjne oraz przedsiębiorstwo transportowe. Typowym poziomym *Keiretsu* jest Mitsubishi, które obejmuje 29 przedsiębiorstw, a wśród nich m. in.: Mitsubishi Bank, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Motor, Asahi Glass oraz NYK Shipping. Inne wielkie poziome *Keiretsu* wywodzące się z przedwojennych *Kaibatsu* to Mitsui i Sumitomo. Skupiają one odpowiednio 24 i 20 przedsiębiorstw. Spośród największych poziomych *Keiretsu*, ukształtowanych po II wojnie światowej należy wymienić: Fuyo, Sanwa oraz Dai-Ichi Kangyo (DIK).

Poziome *Keiretsu* różnią się tym od przedwojennych *Zaibatsu*, że nie mają spółki holdingowej. Klub prezydencki i regularne spotkania jego członków dowodzą istnienia pewnych związków o charakterze nieformalnym. Związki pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach struktur *Keiretsu* wynikają z powiązań kapitału akcyjnego, zależności od banku należącego do *Keiretsu*, zależności od domu handlowego, z powiązań w zarządzaniu oraz więzi nieformalnych⁶. Więzy kapitałowe między członkami struktur *Keiretsu* do początku lat siedemdziesiątych były stosunkowo słabe⁷. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych większe znaczenie odgrywała zależność przedsiębiorstw od banku należącego do grupy⁸.

Można wskazać szereg przyczyn rozwoju długoterminowych relacji między bankami a niektórymi przedsiębiorstwami. Stabilne więzi dawały bankom dużą wiedzę o klientach. Wiedza ta pozwalała na efektywną alokację kapitału, dawała również bankom możliwość bezpośredniej interwencji w proces rekonstrukcji przedsiębiorstw postawionych w obliczu kłopotów finansowych. Pozwalały także *Keiretsu* na realizację przedsięwzięć o dużym stopniu ryzyka, gwarantujących zwrot w długim okresie, w oparciu o nisko oprocentowane kredyty nieopłacalne w normalnych warunkach. Wreszcie bank *Keiretsu* dzięki preferencyjnemu kredytowaniu sprzyja wyrównywaniu stóp zysku przedsiębiorstw wchodzących w skład danej grupy. Dane w tabeli 1 wskazują na stosunkowo wysoki stopień uzależnienia japońskich korporacji przemysłowych od zewnętrznych źródeł finansowania.

Rozwój finansowania bezpośredniego poczynając od połowy lat siedemdziesiątych przyczynił się do wzmocnienia więzi kapitałowych wewnątrz grup *Keiretsu*. Wzajemna wymiana kapitału akcyjnego pomiędzy przedsiębiorstwami wzrosła do 12,2 – 26,9% w 1988 r. Z kolei kluczowa pozycja domów handlowych w *Keiretsu* wiąże się przede wszystkim z dominacją ich kanałów zaopatrzenia w surowce oraz dystrybucji wyprodukowanych towarów [15].

Łączenie się przedsiębiorstw w ramach poziomych *Keiretsu*, oprócz wspomnianych powyżej korzyści, stwarza szereg innych, np. znaki handlowe *Keiretsu* mogą być używane

⁶ System wzajemnych powiązań kapitałowych w ramach struktur *Keiretsu* polega na tym, że np. przedsiębiorstwo A jest jednocześnie współwłaścicielem przedsiębiorstwa B, C, D, E i F; przedsiębiorstwo B – współwłaścicielem przedsiębiorstwa A, C, D, i F; z kolei przedsiębiorstwo C – przedsiębiorstwa A, B, D, E i F itd. W tych warunkach wzajemne przepływy kapitału ulegają zniwelowaniu, co powoduje, że pozostaje on w macierzystym przedsiębiorstwie, stanowiąc istotne źródło akumulacji.

⁷ Np. w 1963 r. wzajemna wymiana kapitału akcyjnego w ramach poszczególnych grup *Keiretsu* wynosiła od 7 do 14% [11, s. 316].

⁸ Zgodnie z ustawą antymonopolową żaden bank nie może posiadać więcej niż 10% całości akcji wyemitowanych przez korporację.

w odniesieniu do nowych przedsiębiorstw w celu zapewnienia im wiarygodności. Ponadto, jedną z najważniejszych funkcji, które *Keiretsu* spełniały w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, było blokowanie lub kontrolowanie inwestycji zagranicznych w Japonii [4, s. 234-235]. Kiedy w 1968 r. rząd japoński oświadczył, że nie będzie już dłużej mógł zapewniać ochrony krajowym producentom i że powinni oni sami chronić swoje interesy, wiele przedsiębiorstw japońskich stanęło przed perspektywą wykupu udziałów przez zagranicznych inwestorów (zwłaszcza amerykańskich). Skłoniło to je do zacieśnienia powiązań akcyjnych w obrębie struktur *Keiretsu*. Taktyka ta okazała się skuteczna, ponieważ tylko niewielu amerykańskim korporacjom udało się nabyć znaczące pakiety udziałów w przedsiębiorstwach japońskich mimo istnienia prawnej podstawy takich inwestycji⁹.

TABELA 1

Źródła finansowania przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych
w latach 1970-1994 (w % inwestycji w kapitał rzeczowy)

	Stany Zjednoczone	Japonia	Niemcy	Wielka Brytania
Akumulacja własna przedsiębiorstw	96,1	69,9	80,0	93,3
Kredyty bankowe	11,1	26,8	10,8	14,6
Obligacje	15,4	3,9	- 1,4	4,2
Akcje	- 7,6	3,5	0,2	- 4,6
Kredyty handlowe	- 2,4	- 5,1	- 1,1	- 0,9
Transfery kapitałowe	-	-	8,1	1,7
Pozostałe	- 4,4	1,0	0,2	0,0
Korekta statystyczna	- 8,2	0,0	3,2	- 8,4

Źródło: [16, s. 169].

Pionowe *Keiretsu*, jak wspomniano, składa się z jednego dużego przedsiębiorstwa oraz rzeszy drobnych poddostawców, powiązanych z nim kapitałowo i technologicznie poprzez zarządzanie. W przeciwieństwie do stosunkowo luźnego związku przedsiębiorstw różnej wielkości i różnych branż, jaki występuje w poziomym *Keiretsu*, ma charakter ścisłego związku o wyraźnie scentralizowanym kierownictwie. Ponadto charakteryzuje się większą specjalizacją branżową. Największymi pionowymi *Keiretsu* są Matsushita, Toyota, Honda, Sony, Hitachi, Toshiba.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw działający dla wielkich korporacji jest silnie od nich uzależniony. Wielkie korporacje są nie tylko źródłem zamówień, ale także podstawowych zasobów produkcyjnych, tj. zasobów kapitałowych, ludzkich, technologicznych oraz wsparcia menedżerskiego. Ponieważ ścisłe związki między przedsiębiorstwami w ramach pionowych *Keiretsu* narzucają wzajemne zobowiązania, przedsiębiorstwa należące do grupy nie mogą sprzedawać swych produktów na własną rękę i negocjować cen¹⁰.

Wspólnota interesów sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz wielkich korporacji znajduje odzwierciedlenie w realizacji dostaw w systemie Just-in-Time (JIT). Sys-

⁹ W literaturze przedmiotu udokumentowany jest przypadek amerykańskiego inwestora T. Boone Picken-
sa, który nie zdołał uzyskać miejsca w zarządzie japońskiej firmy produkującej części do samochodów, mimo
że przejął większościowy pakiet udziałów w tej firmie. Przypadek ten może stanowić ilustrację efektywności
działań podejmowanych w ramach struktur *Keiretsu* dla ratowania się przed wpływem obcego kapitału na
rynku japońskim. Ponadto przykład ten dowodzi, że część funkcji poziomych *Keiretsu* ma nie tylko pozaeko-
nomiczny, ale wręcz polityczny charakter.

¹⁰ Na temat powiązań handlowych w ramach struktur *Keiretsu* obszernie pisze O. Hiroshi [10].

tem ten stawia przed dostawcami rygorystyczne wymagania pod względem elastyczności, punktualności i częstotliwości realizacji zamówień oraz jakości obsługi posprzedażnej dostarczanych produktów. Współpraca między do pewnego stopnia niezależnymi przedsiębiorstwami w ramach struktur *Keiretsu* pozwala na uniknięcie rozwijania produkcji części i dystrybucji we własnym zakresie, a także trudności funkcjonowania na anonimowym rynku zaopatrzenia i zbytu. System ten bezsprzecznie korzystny dla wielkich przedsiębiorstw stojących na czele danej grupy jest źródłem poważnych problemów dla małych i średnich przedsiębiorstw, pełniących rolę poddostawców i dystrybutorów. W szczególności wymaga:

- natychmiastowej wysyłki produktów zgodnie z zamówieniem, co wiąże się z koniecznością posiadania wielofunkcyjnego i łatwo przezbrajalnego parku maszynowego, a jednocześnie może być przyczyną utraty korzyści ekonomii skali;
- utrzymywania podwyższonego poziomu zapasów lub ponoszenia wysokich kosztów produkcji w godzinach nadliczbowych;
- elastyczności cykli realizacji zamówień i związanej z tym ponadwymiarowych kosztów transportu [19, s. 146].

Konieczność podporządkowania się dostawców tym wymaganiom w okresie wprowadzania przez Toyotę systemu JIT na początku lat pięćdziesiątych, a następnie w latach siedemdziesiątych, była powodem krytyki i podejrzeń o nadużywanie pozycji przetargowej przez przedsiębiorstwa stojące na czele grup. Silny nacisk przedsiębiorstw macierzystych powoduje, że firmy kooperacyjne borykają się z wieloma trudnościami: trudności nastrocza ustalenie cen na ich wyroby, można również dostrzec, że wielkie przedsiębiorstwa macierzyste traktują swoich kooperantów w pewnej mierze jak „amortyzatory”, które mają złagodzić wstrząsy finansowe i rynkowe. Przypadki drastycznego wykorzystywania siły przetargowej wobec poddostawców są stosunkowo nieliczne. Wynika to z dążenia do doskonalenia współpracy między kontrahentami w ramach struktur *Keiretsu*, zgodnie z zakorzenioną w japońskim życiu gospodarczym filozofią *Kaizen*¹¹.

W celu zilustrowania wpływu powiązań w ramach struktur *Keiretsu* na efektywność produkcji przedsiębiorstw można posłużyć się przykładem Toyoty. Pod koniec lat osiemdziesiątych Toyota, największa pod względem sprzedaży firma japońska, produkowała rocznie 4,5 mln samochodów i zatrudniała 65 tys. pracowników. Dla porównania w tym okresie General Motors produkował 8 mln samochodów i zatrudniał 750 tys. pracowników – dwukrotna różnica w wielkości produkcji oraz ponad dziesięciokrotnie większe zatrudnienie.

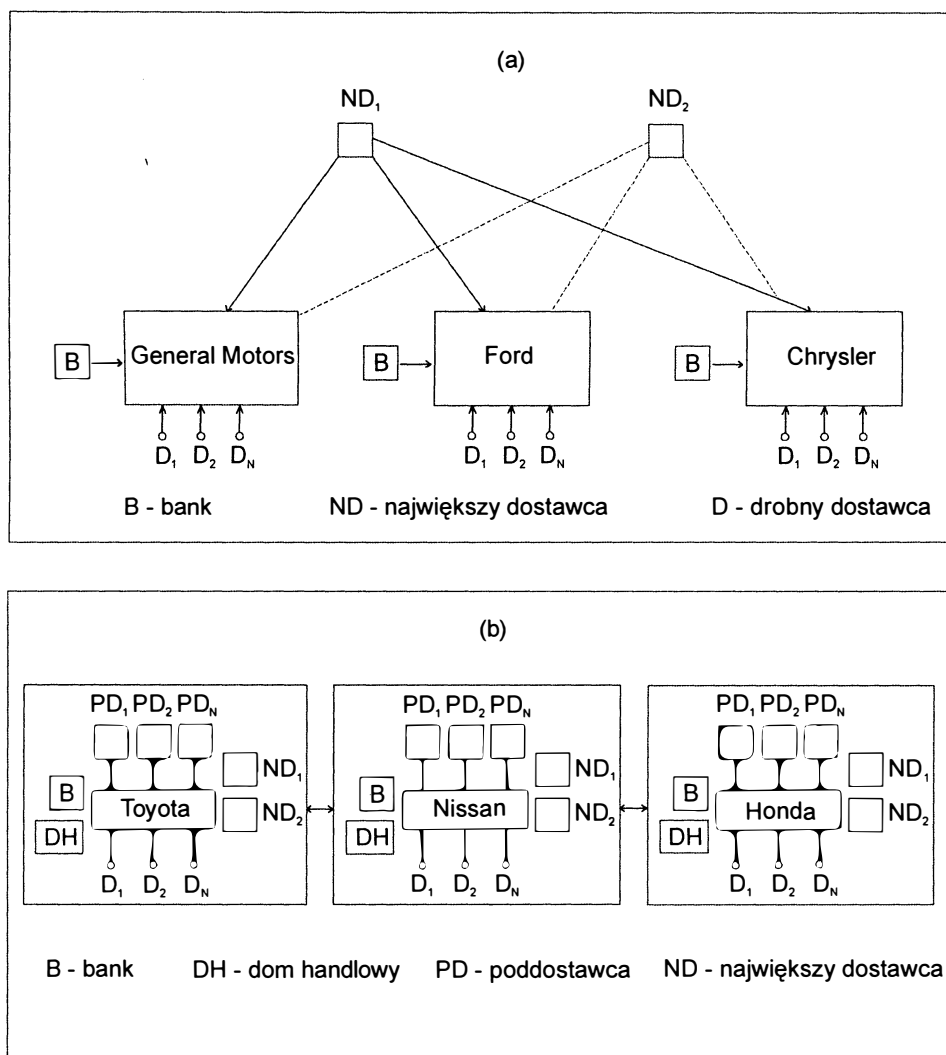
Różnica ta wynika przede wszystkim z efektywności produkcji – zakłady Toyoty w Ta-kaoka w 1987 r. na produkcję jednego samochodu potrzebowały 16 roboczogodzin, a zakłady General Motors we Framingham (Massachusetts) – 31 [4, s. 190-191]. Istotny w tym przykładzie jest fakt, że znaczna część produkcji Toyoty realizowana jest przez poddostawców, podczas gdy General Motors jest pionowo zintegrowaną korporacją, posiadającą

¹¹ *Kaizen* jako koncepcja zarządzania strategicznego polega na ciągłym doskonaleniu przez pracowników szczebla decyzyjnego i wykonawczego wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia lepszych wyników. Podejście takie pozwala uniknąć gwałtownych i jednorazowych zmian, zorientowanych na efekty, które ze względu na konieczność poniesienia znacznych nakładów i coraz szybsze tempo postępu techniczno-organizacyjnego przynoszą jedynie krótkoterminowe zyski. W dążeniu do ciągłego doskonalenia współpracy z dostawcami i dystrybutorami wielkie przedsiębiorstwa przejmują rolę inicjatorów różnych rodzajów działalności *Kaizen*, takich jak systemy sugestii, koła jakości, JIT, koła produktywności i inne. Szerzej na ten temat w pracy B. Gliński *et al.* [5, s. 104-110].

udziały w wielu przedsiębiorstwach produkujących części do ich samochodów. Toyota jest centralnym ogniwem pionowego *Keiretsu* i sama realizuje jedynie zadania związane z projektowaniem i końcowym montażem. Utrzymuje jednak więzi z setkami niezależnych producentów i dostawców w ramach struktur *keiretsu*. Dzięki sieci partnerów Toyota jest w stanie wykorzystać korzyści skali w projektowaniu, produkcji i sprzedaży, będąc korporacją o połowę mniejszą od General Motors oraz dysponując dziesięciokrotnie mniej liczną załogą. Powiązania kooperacyjne Toyoty oraz General Motors przedstawione zostały na rysunku 2.

RYSUNEK 2

Współzależności pomiędzy sektorem wielkich przedsiębiorstw a sektorem małych i średnich przedsiębiorstw: (a) w Stanach Zjednoczonych (b) w Japonii



Źródło: [13, s. 75].

4. Podsumowanie

Znaczenie *Keiretsu* w gospodarce japońskiej wyraża się zarówno w udziale poszczególnych korporacji w produkcji, obrotach handlowych, usługach i na rynku kredytowym, jak i w przedsięwzięciach dynamizujących rozwój gospodarczy. Poszczególne *Keiretsu* mają istotny udział w krajowej produkcji i eksporcie swoich towarów. Produkcja Toyoty w 1992 r. stanowiła 31,5% krajowej produkcji samochodów osobowych, ciężarowych i autobusów. Udział w krajowym eksporcie tej grupy towarowej wyniósł natomiast 30%. Produkcja Nissana, drugiego co do wielkości producenta samochodów w Japonii, stanowiła 16,9% łącznej produkcji krajowej, w eksporcie natomiast odpowiednio 16,6%. Przemysł stalowy na początku lat dziewięćdziesiątych zdominowany był przez „Wielką Piątkę” – Nippon Steel, NKK (Nippon Kabushiki Kaisha), Kawasaki Steel, Sumitomo Metal Industries i Kobe Steel. Produkcja Nippon Steel największego kombinatu stalowego w Japonii i na świecie stanowiła w 1992 r. ok. 30% produkcji krajowej. Podobnie w przemyśle stoczniovym (zaliczanym w Japonii do „declining industries”) największy udział w produkcji krajowej w 1991 r. miała „Wielka Siódemka” – Mitsubishi Heavy Industries, Ishikawajima-Harima Heavy Industries, Mitsui Engineering and Shipbuilding, Hitachi Zosen, Kawasaki Heavy Industries, Nippon Kokan i Sumitomo Heavy Industries [11, s. 17, 320, 333].

Keiretsu mają także szczególnie duży udział w przemysłach uznanych za rozwojowe, kapitało- i technologicznie chłonne. Realizowany we współpracy z rządem program produkcji półprzewodników doprowadził do sytuacji, w której japońscy producenci na początku lat dziewięćdziesiątych opanowali 50% światowego rynku półprzewodników. W 1991 r. sześć japońskich firm znalazło się w pierwszej dziesiątce światowych producentów półprzewodników, a czołową trójkę stanowili najwięksi japońscy producenci [12, s. 295].

Współpraca wielkich przedsiębiorstw z sektorem drobnych i średnich przedsiębiorstw w ramach struktur *Keiretsu* pozwala osiągnąć szereg wzajemnych korzyści. Wielkie przedsiębiorstwa osiągają z tej współpracy korzyści wynikające z ograniczenia działania mechanizmu konkurencji. Wiąże się to z kapitałowymi i technologicznymi barierami wejścia dla konkurentów. Układ ten sprzyja osiąganiu wysokiej rentowności przez wielkie korporacje przemysłowe, a w konsekwencji dynamiki całej gospodarki japońskiej. Sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw powiązania w ramach *Keiretsu* dają natomiast możliwość korzystania z zasobów finansowych, technologicznych oraz kanału dystrybucji przedsiębiorstw stojących na czele grupy. Ma to kluczowe znaczenie dla wykorzystania zasobów produkcyjnych, w tym zasobów pracy [6, s. 233].

Przynależność do struktur nie tylko gwarantuje zbyt produkcji wewnątrz rynku *Keiretsu*, ale dzięki powiązaniom kapitałowym, handlowym oraz wymianie kadr (dyrektorów) zapewnia warunki planowania strategicznego w ramach struktur. Jednocześnie tworzy system rozkładania ryzyka, jak i umożliwia grupie wywieranie wpływu na przedsiębiorstwo borykające się z trudnościami. Może nie tylko udzielić mu pomocy, ale także zmusić do podjęcia działań uznanych za pożądane z punktu widzenia interesu całego *Keiretsu* [3, s. 118].

Literatura

1. Bossak J.: *Keiretsu – organizacja i mechanizm funkcjonowania japońskich konglomeratów*. „Ekonomista” 1975, nr 5.
2. Bossak J.: *Polska – Japonia: gospodarka – stosunki ekonomiczne*. PWE, Warszawa 1978.

3. Bossak J. : *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*. PWE, Warszawa 1990.
4. Fukuyama F. : *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
5. Gliński B., Kuc B. R., Szczepankowski P.: *Zarządzanie strategiczne. Geneza – rozwój – priorytety*. Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
6. Grabowiecki J.: *Dynamika i równowaga gospodarcza. Przykład Japonii (rozprawa doktorska)*. SGH, Warszawa 1999.
7. Hampden-Turner Ch., Tropenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1988.
10. Hiroshi O.: *Intercorporate Relation in Japan*, [w:] Hamilton G. G. [red.]: *Asian Business Networks*. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1996.
11. Hsu R. C.: *The MIT Encyclopedia of Japanese Economy*. The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London 1994.
12. Kimura Y.: *Japanese Direct Investment in the European Semiconductor Industry*, [w:] Maison M., Encarnation D. [red.]: *Japanese Multinationals in Europe*, Clarendon Press Oxford 1994.
13. McMillan Ch. J.: *The Japanese Industrial System*. Walter de Gruyter, Berlin, New York 1996.
14. Nakamura T.: *Gospodarczy rozwój współczesnej Japonii*. Warszawa 1987.
15. Nowakowski M. K.: *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*. ZNZ PAN, Warszawa 1990.
16. *OECD Economic Survey: Japan 1996*. Paris 1996.
17. Tsuru S.: *Japan's Capitalism. Creative Defeat and Beyond*. Cambridge University Press, Cambridge 1993.
18. Whitehill A.: *Japanese Manegment: Tradition and Transition*. Routledge, London 1991.
19. Witkowski J.: *Droga rozwoju i sukcesów zarządzania logistycznego w Japonii*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996, nr 7-8.

dr Jerzy GRABOWIECKI

Uniwersytet w Białymstoku

Wydział Ekonomiczny

Zakład Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych