

**Katarzyna Cheba**

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

---

**TWORZENIE RELACJI ORGANIZACJI  
Z OTOCZENIEM NA PRZYKŁADZIE FIRM  
Z KAPITAŁEM JAPOŃSKIM W POLSCE\***

---

**CREATING THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATION  
WITH THE ENVIRONMENT ON THE EXAMPLE  
OF JAPANESE FIRMS IN POLAND**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.505.15

JEL Classification: C21, D22, F23

**Streszczenie:** Celem pracy jest analiza porównawcza praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie budowania relacji z otoczeniem bliższym, przeprowadzona na przykładzie informacji pozyskanych od firm z kapitałem japońskim funkcjonujących w Polsce oraz firm reprezentujących inny niż japoński kapitał zagraniczny. Zgodnie z założeniami przedstawionymi w pracy przyjęto, że przedsiębiorstwa stosujące japońskie techniki zarządzania częściej i w szerszym zakresie niż przedsiębiorstwa reprezentujące inny kapitał zagraniczny i stosujące inne niż japońskie techniki zarządzania podejmują działania, których celem jest tworzenie relacji z otoczeniem. Informację tę zweryfikowano, analizując różne obszary działalności przedsiębiorstw japońskich, w ramach których podejmowane są działania mające na celu tworzenie relacji z otoczeniem bliższym organizacji.

**Słowa kluczowe:** relacje organizacji z otoczeniem, otoczenie bliższe, japońskie przedsiębiorstwa, wzorzec rozwoju.

**Summary:** The purpose of this paper is a comparative analysis of the methods of creating the relations with the environment by the Japanese enterprises in Poland and a company representing other foreign capital. In the comparative analyzes, Z. Hellwig's method was used. The results of the study confirmed that Japanese companies more often than other companies create relationships with their environment.

**Keywords:** relationships of organizations with environment, closer environment, Japanese enterprises, pattern of development.

---

\* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji DEC-2013/09/B/HS4/0126.

## 1. Wstęp

Przedstawiony w pracy problem badawczy koncentruje się wokół interpretacji dwóch podstawowych zagadnień obejmujących: otoczenie (w pracy rozpatrywane pod kątem zakresu, siły i częstotliwości interakcji otoczenia bliższego z organizacją) oraz tworzenie relacji z otoczeniem (w pracy analizowane z uwzględnieniem różnych etapów i obszarów tworzenia tych relacji). Cechą łączącą te dwa rozpatrywane w pracy zagadnienia są specyficzne warunki, w których są one analizowane. Dotyczą one sposobów budowania relacji z otoczeniem przez japońskie przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie Polski. Dla rozważań podjętych w pracy istotne są w szczególności relacje badanych organizacji z otoczeniem bliższym.

Celem pracy jest analiza porównawcza praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie budowania relacji z otoczeniem (w tym również dotycząca wymiany wiedzy z otoczeniem), przeprowadzona na przykładzie informacji pozyskanych od firm z kapitałem japońskim funkcjonujących w Polsce oraz firm reprezentujących inny niż japoński kapitał zagraniczny (w pracy w celach porównawczych analizowano informacje pozyskane od przedsiębiorstw reprezentujących kapitał europejski).

Przedstawione w pracy wyniki badań mają na celu zweryfikowanie hipotezy, zgodnie z którą przedsiębiorstwa stosujące japońskie techniki zarządzania częściej i w szerszym zakresie niż przedsiębiorstwa reprezentujące inny kapitał zagraniczny i stosujące inne niż japońskie techniki zarządzania podejmują działania, których celem jest tworzenie relacji z otoczeniem. Celem takich działań jest m.in. pozyskiwanie wiedzy z otoczenia bliższego organizacji i wymiana wiedzy z tym otoczeniem. Przykłady potwierdzające sformułowaną w ten sposób hipotezę badawczą można znaleźć m.in. w pracach: Sugawawa, Liyanage [1999], Gesteland [2002]; Pak, Park [2004]; Peng, Beamish [2008]; Buckley, Horn [2009]; Chadha, Berrill [2016]. Analiza tego typu informacji jest szczególnie istotna w sytuacji adaptacji japońskich technik zarządzania przedsiębiorstwami w innych krajach, często o zupełnie odmiennych realiach społeczno-gospodarczych.

Artykuł podzielony został na trzy powiązane ze sobą części. W pierwszej z nich dokonano przeglądu literatury w zakresie sposobów budowania relacji przez organizacje (w tym głównie przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim) z otoczeniem. W części drugiej przedstawiono przyjęte założenia oraz wykorzystane w pracy narzędzia analizy. Część trzecia zawiera wyniki badań oraz podsumowanie przeprowadzonych w pracy rozważań.

## 2. Uwarunkowania budowania relacji organizacji z otoczeniem

Pojęcie otoczenia organizacji, które w ogólnym ujęciu oznacza środowisko zewnętrzne, wywodzi się z koncepcji systemowej zwracającej uwagę na holistyczny charakter organizacji, którą można rozpatrywać jako odrębny element tego środowiska oraz jednocześnie powiązany z nim licznymi i wielokierunkowymi interakcjami.

Organizację w ujęciu systemowym można zdefiniować jako „zestaw pewnych współgrających ze sobą elementów (podsystemów)” [Bielski 2004]. Jest to więc zespół powiązanych ze sobą elementów technicznych (np. technologia, wyposażenie, maszyny, budynki) i społecznych (np. ludzie, relacje międzyludzkie), które można przedstawić w formie różnych modeli organizacji. Jednym z najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu modeli organizacji jest model zaproponowany przez H.J. Leavitta [Kaczmarek, Sikorski 1999], który składa się z takich elementów, jak: ludzie, cele i zadania, struktura formalna oraz środki technologiczne (urządzenia i technologie). Rozszerzoną wersję tego modelu można znaleźć w pracy M. Bielskiego [2004], który zaproponował, aby w modelu organizacji obok elementów takich jak: podsystem celów i wartości, podsystem psychospołeczny, podsystem techniczny i podsystem struktury, uwzględnić również podsystem zarządzania. Zadaniem tego podsystemu jest „świadome i racjonalne kształtowanie zależności zarówno między poszczególnymi elementami całego systemu organizacyjnego, jak i między systemem organizacji i jej otoczeniem” [Bielski 2004]. W ramach tego podsystemu analizowane są m.in. informacje pochodzące z otoczenia organizacji, które wpływają np. na: wyznaczanie i modyfikowanie celów organizacji, określanie jej strategii czy dokonywane oceny efektywności jej funkcjonowania.

Pomiędzy organizacją a jej otoczeniem mają miejsce różne wzajemne interakcje [Kisielnicki 2004]. Oznacza to, że o skuteczności organizacji decydują nie tylko posiadane przez nią zasoby (tzw. elementy wewnętrzne), lecz również interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, konkurenci, społeczności lokalne, władze, np. samorządowe), z którymi organizacja tworzy relacje [Adamik, Matejun 2012], polegające m.in. na wymianie dóbr materialnych, energii, informacji czy środków pieniężnych [Krzyżanowski 1994]. Cechą charakterystyczną organizacji jest więc zarówno wyodrębnienie jej z otoczenia, jak i jej powiązanie z nim, np. poprzez realizowane cele.

W literaturze przedmiotu [Nonaka, Takeuchi 2000] zwraca się uwagę, że tworzenie bliskich relacji z otoczeniem organizacji jest szczególnie charakterystyczne dla przedsiębiorstw stosujących japońskie techniki zarządzania. Opieranie się np. na wiedzy klientów czy kooperantów jest w tym przypadku jednym z elementów tworzenia tzw. strategii wzrostu [Ahmadjian, Lincoln 2002]. Oznacza to konieczność tworzenia relacji z otoczeniem (w pracy analizowanej z perspektywy współpracy z otoczeniem bliższym organizacji) w celu wymiany wiedzy i informacji, które mogą być wykorzystane zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i jego interesariuszy zewnętrznych (np. klientów, dostawców, podwykonawców). W wielu przypadkach jest to tzw. wiedza niejawna (określana również jako cicha czy ukryta). Na efektywnym transferze powstałej w ten sposób wiedzy koncentrują się bardzo często właśnie Japończycy. Przykłady potwierdzające te spostrzeżenia można znaleźć m.in. w pracach Nonaki i Takeuchiego [2000]. Mimo że Japończycy postrzegają otoczenie jako element zagrażający, strategia działania firm japońskich ma charakter ewolucyjny, co oznacza, że Japończycy dostosowują się do wpływów otoczenia i wymogów klientów. Sugawawa i Liyganage

[1999] zwracają uwagę, że „wraz ze wzrostem złożoności technologicznej japońskie firmy muszą coraz częściej rozwijać elastyczne metody zdobywania wiedzy i rozwoju technologii”. Z badań przeprowadzonych przez tych autorów, w których uczestniczyło 407 firm japońskich, wynika, że przedsiębiorstwa te coraz częściej polegają na zewnętrznych źródłach wiedzy, aby rozwijać swoje kompetencje technologiczne. Kluczowe znaczenie dla rozwoju firm japońskich mają według tych autorów powiązania badawcze z zewnętrznymi współpracownikami i sieciami.

Wśród innych cech charakteryzujących japońską kulturę biznesową, które również istotnie wpływają na sposób budowania relacji z otoczeniem, można wskazać m.in. funkcjonowanie japońskich przedsiębiorstw w ramach sieci międzyfirmowych (kairetsu), sprzyjające tworzeniu bliskich relacji pomiędzy firmami, podwykonawcami, bankami i innymi instytucjami istotnymi dla funkcjonowania japońskiego przedsiębiorstwa, oraz szczególną rolę przypisywaną relacjom międzyludzkim, które sprzyjają tworzeniu interakcji społecznych, nie tylko wewnątrz organizacji [Witkowski 1999]. W literaturze przedmiotu [Lincoln i in. 1998] zwraca się jednak uwagę, że relacje te trudno jest imitować w innych kręgach kulturowych.

Potwierdzeniem wagi przywiązywanej do relacji tworzonych z otoczeniem organizacji w przedsiębiorstwach stosujących japońskie techniki zarządzania są również wyniki badań przedstawione w dalszej części pracy.

### **3. Metodyka badań**

#### **3.1. Przyjęte założenia badawcze**

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami autora, których wyniki zawarte są m.in. w pracy [Witkowski i in. 2016], analizy przedstawione w niniejszym opracowaniu oparto na następujących założeniach:

1. Przedsiębiorstwa będące podstawą porównań to organizacje, które są systemami otwartymi, co oznacza, że wymiana informacji z otoczeniem odbywa się na różnych etapach ich funkcjonowania i obejmuje tworzenie wzajemnych interakcji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.
2. Zakłada się, że przedsiębiorstwa stosujące japońskie techniki zarządzania częściej niż przedsiębiorstwa reprezentujące inny kapitał zagraniczny wchodzą w interakcje z otoczeniem bliższym.
3. Celem relacji tworzonych przez analizowane przedsiębiorstwa z otoczeniem jest wymiana wiedzy i informacji, które mogą być wykorzystywane na różnych etapach zarządzania łańcuchem dostaw.

W niniejszej pracy założenia te zweryfikowano, porównując informacje uzyskane od przedstawicieli firm z kapitałem japońskim zlokalizowanych w Polsce, reprezentujących sektor motoryzacyjny, z informacjami uzyskanymi od przedstawicieli firm reprezentujących inny niż japoński kapitał zagraniczny, również prowadzących działalność na terenie Polski.

### 3.2. Materiał badawczy

Podstawę informacyjną analiz przedstawionych w pracy stanowiły dane zebrane w trakcie wywiadów zogniskowanych (badania ukończono na początku 2016 r.), przeprowadzonych z przedstawicielami firm z kapitałem japońskim zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. W badaniach uczestniczyło sześć przedsiębiorstw produkcyjnych reprezentujących sektor motoryzacyjny, których działalność obejmowała przede wszystkim wytwarzanie podzespołów dla produktów finalnych. W łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa te stanowią grupę dostawców pierwszego rzędu dla produktów finalnych (głównie samochodów osobowych) [Cheba, Kiba-Janiak 2016].

Dodatkowo, w celach porównawczych, zrealizowano również badania w dwóch firmach z kapitałem zagranicznym z sektora motoryzacyjnego reprezentujących inny niż japoński kapitał (prezentowane w pracy informacje pozyskano od przedsiębiorstw reprezentujących kapitał europejski), także prowadzących działalność na terenie Polski. W obu przypadkach źródłem informacji na temat doświadczeń badanych firm w budowaniu relacji z otoczeniem były pytania zawarte w kwestionariuszu badania ankietowego. Analizowano różne obszary działalności przedsiębiorstw, w ramach których podejmowane są działania mające na celu budowanie relacji z otoczeniem bliższym: począwszy od etapu podejmowania decyzji lokalizacyjnych (np. poprzez analizowanie zmian w otoczeniu, które mogą mieć wpływ na zmianę lokalizacji przedsiębiorstwa), poprzez działania służące integracji łańcucha dostaw, podejmowane w ramach planowania, organizacji i kontroli procesów, aż do działań podejmowanych wspólnie z kooperantami związanych z logistyką odpadów oraz działań obejmujących współpracę z samorządem lokalnym. Na podstawie zebranych w trakcie badań informacji opracowana została lista czynników opisujących praktyki i doświadczenia badanych firm w zakresie tworzenia relacji z otoczeniem bliższym.

W sumie analizom poddano dziewięć różnych obszarów działalności przedsiębiorstw, w ramach których zidentyfikowano tego typu działania, w tym głównie takie obszary, jak: planowanie, organizacja i kontrola procesów w łańcuchu dostaw, transport i magazynowanie, zakupy i zarządzanie zapasami, dystrybucja i obsługa klientów, logistyka odpadów, kadry i społeczna odpowiedzialność biznesu, logistyka produkcji oraz badania i rozwój, współpraca z samorządem. Do grupy tej dołączono również obszar obejmujący decyzje lokalizacyjne. Przyjęto, że w przypadku tego obszaru systematyczne analizowanie zmian w otoczeniu mogących mieć wpływ na zmianę lokalizacji oznacza konieczność pozyskiwania informacji z otoczenia organizacji. Informacje te mogą być pozyskiwane w różny sposób i mogą one pochodzić z różnych źródeł, np. być efektem współpracy z samorządem, którą zadeklarowały wszystkie firmy uczestniczące w badaniu. Dla każdego wskazanego w ten sposób obszaru zidentyfikowano czynniki opisujące działania przedsiębiorstw, których celem (efektem) było tworzenie relacji z otoczeniem. W sumie w zbiorze tym znalazło się 19 różnych czynników, których szczegółową listę przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Obszary tworzenia relacji organizacji z otoczeniem bliższym

Obszar badania/działalności	Analizowane czynniki
1. Decyzje lokalizacyjne/ przygotowanie inwestycji	x <sub>11</sub> – analizowanie zmian w otoczeniu, które mogą mieć wpływ na zmianę lokalizacji (Tak/Nie).
2. Planowanie, organizacja i kontrola procesów w łańcuchu dostaw	x <sub>21</sub> – podejmowanie działań służących integracji łańcucha dostaw (mierzone liczbą podejmowanych działań, zidentyfikowano maksymalnie 8 takich działań), x <sub>22</sub> – prowadzenie benchmarkingu procesów w łańcuchu dostaw (Tak/Nie), x <sub>23</sub> – prowadzenie pomiaru i oceny kosztów i efektów współpracy w łańcuchu dostaw (Tak/Nie).
3. Transport i magazynowanie	x <sub>31</sub> – współpraca z podmiotami z branży TSL (współpraca z 1 podmiotem/ od 2 do 5/ od 6 do 10/ powyżej 10), x <sub>32</sub> – stosowanie kryteriów wyboru partnerów z rynku TSL (Tak/Nie), x <sub>33</sub> – stosowanie kryteriów oceny partnerów z rynku TSL (Tak/Nie).
4. Zakupy i zarządzanie zapasami	x <sub>41</sub> – współpraca w zakresie budowy strategicznego partnerstwa na zasadach transparentności informacyjnej i zaufania – odsetek dostawców, z którymi budowane jest takie partnerstwo (do 10%/ powyżej 10% do 50%/ powyżej 50%), x <sub>42</sub> – wdrażanie programu rozwoju dostawców (Tak/Nie).
5. Dystrybucja i obsługa klientów	x <sub>51</sub> – udostępnianie danych o prognozach, sprzedaży, stanach zapasów itp. w systemach informatycznych kluczowych dostawców i klientów (podejmowanie takich działań/ brak takich działań), x <sub>52</sub> – korzystanie ze wsparcia dostawców lub klientów firmy w doskonaleniu własnych systemów zakupowych i zarządzania zapasami (podejmowanie takich działań/ brak takich działań), x <sub>53</sub> – liczba klientów, z którymi budowane jest strategiczne partnerstwo na zasadach transparentności informacyjnej i zaufania (z żadnym/ do 10%/ od 11 do 50% klientów/ powyżej 50%/ ze wszystkimi), x <sub>54</sub> – badanie opinii i preferencji klientów (podejmowanie takich działań/ brak takich działań), x <sub>55</sub> – posiadanie strategii obsługi klienta (Tak/Nie).
6. Logistyka odpadów	x <sub>61</sub> – częstotliwość podejmowania działań w zakresie logistyki odpadów we współpracy z kooperantami (na bieżąco/ raz na kilka tygodni/ raz na kilka miesięcy/ raz na rok/ rzadziej niż raz na rok/ nie są podejmowane).
7. Kadry i społeczna odpowiedzialność biznesu	x <sub>71</sub> – wykorzystywanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR (Tak/Nie), x <sub>72</sub> – zarządzanie kapitałem społecznym w łańcuchu dostaw (Tak/Nie).
8. Logistyka produkcji oraz badania i rozwój	x <sub>81</sub> – podejmowanie współpracy z kooperantami w zakresie badań i rozwoju (Tak/ Nie).
9. Współpraca z samorządem	x <sub>91</sub> – podejmowanie współpracy z przedstawicielami samorządu lokalnego (Tak/ Nie).

Źródło: opracowanie własne.

### 3.3. Zastosowana metoda analizy

W pracy do analizy sposobów i zakresu budowania relacji z otoczeniem bliższym wykorzystana została metoda wzorca rozwoju zaproponowana przez Z. Hellwiga [1968]. W efekcie otrzymano ranking przedsiębiorstw, do którego budowy wykorzystano informacje opisujące zakres i częstotliwość tworzenia relacji z otoczeniem bliższym przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu.

W pierwszym etapie wartości cech diagnostycznych dla poszczególnych obiektów (przedsiębiorstw) poddaje się procedurze normalizacji. W związku z tym, że zaproponowane do badania czynniki mają postać głównie cech jakościowych, a jedynie  $x_{21}$  to cecha ilościowa, do normowania cech wykorzystano metodę unitaryzacji zerowanej zaproponowaną przez K. Kukułę [2012]. Formuła normująca w tej metodzie przeprowadzana jest zgodnie z następującym wzorem:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}}, \text{ gdy } x_j \text{ jest stymulantą}$$

$$z_{ij} = \frac{\max_i x_{ij} - x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}}, \text{ gdy } x_j \text{ jest destymulantą}$$

W kolejnym kroku wyznacza się tzw. wzorec rozwoju  $P_0$  o współrzędnych  $(z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0m})$ . Jeżeli badana cecha jest stymulantą:  $z_{0j} = \max_i z_{ij}$ , natomiast jeżeli jest to destymulanta:  $z_{0j} = \min_i z_{ij}$ , oraz odległości euklidesowe ( $D_{i0}$ ) badanych obiektów (przedsiębiorstw) od ustalonego wzorca, na podstawie wzoru:

$$D_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad i = 1, \dots, n.$$

Następnie na podstawie otrzymanego ciągu odległości:  $D_{10}, D_{20}, \dots, D_{n0}$ , wyznacza się:

$$\bar{D}_0 = n^{-1} \sum_{i=1}^n D_{i0}, \quad S_0 = \sqrt{n^{-1} \sum_{i=1}^n (D_{i0} - \bar{D}_0)^2}, \quad D_0 = \bar{D}_0 + 2S_0.$$

gdzie:  $\bar{D}_0$  – średnia arytmetyczna ciągu odległości:  $D_{10}, D_{20}, \dots, D_{n0}$ ,  $S_0$  – jego odchylenie standardowe. Wartość miary rozwoju wyznacza się na podstawie wzoru:

$$d_i = 1 - \frac{D_{i0}}{D_0}, \quad i = 1, \dots, n,$$

otrzymując ciąg:  $d_1, d_2, \dots, d_n$ . Wartości tego wskaźnika odpowiadające poszczególnym obiektom (w tym przypadku przedsiębiorstwom) porządkuje się od wartości największej do najmniejszej. Im wyższą wartość miary  $d_i$  przyjmuje obiekt, tym bardziej jest on podobny do obiektu wzorca.

#### 4. Wyniki badań i analiz

Wyniki analiz przedstawione zostały w tabelach 2–3. Tabela 2 zawiera wyniki rankingu przedsiębiorstw uzyskane metodą wzorca rozwoju Z. Hellwiga, natomiast w tabeli 3 przedstawiono wyniki szczegółowe uzyskane w trakcie badań. Przedsiębiorstwa oznaczone w tabeli numerami od 1 do 6 reprezentują kapitał japoński, natomiast symbolem „\*” oznaczono przedsiębiorstwa reprezentujące inny niż japoński kapitał zagraniczny.

Najszerzy zakres działań mających na celu tworzenie relacji z otoczeniem bliższym dotyczy przedsiębiorstwa 4, które w zbudowanym rankingu zostało sklasyfikowane na pozycji pierwszej. Należy jednak zauważyć, że odległość tego przedsiębiorstwa, wyznaczona na podstawie wskaźnika  $d_i$ , w stosunku do drugiego w rankingu przedsiębiorstwa nr 2 jest niewielka. Różnice pomiędzy tymi przedsiębiorstwami występują w takich obszarach, jak: decyzje lokalizacyjne, planowanie, organizacja i kontrola procesów w łańcuchu dostaw (w zakresie prowadzenia pomiaru i oceny kosztów i efektów współpracy w łańcuchu dostaw), dystrybucja i obsługa klientów (w zakresie badania opinii i preferencji klientów) oraz kadry i społeczna odpowiedzialność biznesu (w zakresie podejmowania działań mających na celu zarządzanie kapitałem społecznym w łańcuchu dostaw). Poza tym obszarami wyniki uzyskiwane przez te przedsiębiorstwa są do siebie bardzo zbliżone.

Przedsiębiorstwa reprezentujące inny niż japoński kapitał zagraniczny poza takimi działaniami, jak np. analizowanie zmian w otoczeniu, które mogą mieć wpływ na zmianę lokalizacji przedsiębiorstwa, badanie opinii i preferencji klientów, posiadanie strategii obsługi klienta czy wykorzystywanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu CSR, nie podejmują w zasadzie działań służących integracji łańcucha dostaw. W rankingu przedstawionym w tabeli 2 przedsiębiorstwa te zajmują szóstą i ósmą pozycję. Analiza informacji szczegółowych dotyczących podejmowania działań, których celem jest tworzenie relacji z otoczeniem, potwierdza również, że przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim adaptujące na grunt polski japońskie techniki zarządzania częściej niż przedsiębiorstwa reprezentujące inny kapitał zagraniczny wchodzą w interakcje z otoczeniem.

**Tabela 2.** Ranking przedsiębiorstw

Pozycja w rankingu	Przedsiębiorstwo	$d_i$	Pozycja w rankingu	Przedsiębiorstwo	$d_i$
1	Przedsiębiorstwo 4	0,579	5	Przedsiębiorstwo 6	0,213
2	Przedsiębiorstwo 2	0,513	6	Przedsiębiorstwo 7*	0,204
3	Przedsiębiorstwo 3	0,384	7	Przedsiębiorstwo 5	0,167
4	Przedsiębiorstwo 1	0,277	8	Przedsiębiorstwo 8*	0,137

Źródło: obliczenia własne, gdzie 7\* i 8\* oznaczają przedsiębiorstwa z innym kapitałem niż japoński.



Tabela 3. Obszary tworzenia relacji badanych przedsiębiorstw z otoczeniem bliższym

Cecha (czynnik)	Nr przedsiębiorstwa							
	1	2	3	4	5	6	7*	8*
1	2	3	4	5	6	7	8	9
x <sub>11</sub> – analizowanie zmian w otoczeniu	+	–	–	+	–	–	+	+
x <sub>21</sub> – podejmowanie działań integrujących łańcuch dostaw (liczba)	2	4	2	3	2	3	–	–
x <sub>22</sub> – prowadzenie benchmarkingu procesów w łańcuchu dostaw	+	+	+	+	–	+	–	–
x <sub>23</sub> – prowadzenie pomiaru i oceny kosztów i efektów współpracy	–	+	+	–	–	+	–	–
x <sub>31</sub> – współpraca z podmiotami z branży TSL (liczba podmiotów)	1	1	1	2 do 5	1	1	1	1
x <sub>32</sub> – stosowanie kryteriów wyboru partnerów z rynku TSL	+	+	+	+	–	–	+	–
x <sub>33</sub> – stosowanie kryteriów oceny partnerów z rynku TSL	+	+	+	+	+	–	+	–
x <sub>41</sub> – budowa strategicznego partnerstwa na zasadach transparentności informacyjnej i zaufania (% dostawców)	do 10%	>50%	do 10%	>50%	do 10%	do 10%	do 10%	do 10%
x <sub>42</sub> – wdrażanie programu rozwoju dostawców	–	+	+	+	+	+	–	–
x <sub>51</sub> – udostępnianie danych o prognozach, sprzedaży, stanach zapasów itp. w systemach informatycznych kluczowych dostawców i klientów	+	–	+	–	+	+	–	–
x <sub>52</sub> – korzystanie ze wsparcia dostawców lub klientów w doskonaleniu własnych systemów zakupowych i zarządzania zapasami	–	+	–	+	–	–	–	–
x <sub>53</sub> – liczba klientów, z którymi budowane jest strategiczne partnerstwo na zasadach transparentności informacyjnej i zaufania	do 10%	10–50%	100%	>50%	–	–	–	–
x <sub>54</sub> – badanie opinii i preferencji klientów	+	–	–	+	+	–	+	+
x <sub>55</sub> – posiadanie strategii obsługi klienta	–	+	–	+	–	–	+	+
x <sub>61</sub> – częstotliwość podejmowania działań w zakresie logistyki odpadów we współpracy z kooperantami	raz na rok	na bieżąco	raz na rok	na bieżąco	–	–	raz na rok	raz na rok

1	2	3	4	5	6	7	8	9
x <sub>71</sub> – wykorzystywanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu CSR	–	+	+	+	–	+	+	+
x <sub>72</sub> – zarządzanie kapitałem społecznym w łańcuchu dostaw	–	+	+	–	–	+	–	–
x <sub>81</sub> – podejmowanie współpracy z kooperantami w zakresie B+R	+	+	+	+	+	–	–	–
x <sub>91</sub> – współpraca z przedstawicielami samorządu lokalnego	+	+	+	+	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne, gdzie „+” oznacza podejmowanie działań w ramach opisywanego czynnika, a „–” brak takich działań.

## 5. Zakończenie

Przedstawione w pracy wyniki badań potwierdzają, że przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim adaptujące na grunt polski japońskie techniki zarządzania częściej niż przedsiębiorstwa reprezentujące inny kapitał zagraniczny wchodzą w interakcje z otoczeniem bliższym. Podejmowane działania obejmują różne obszary łańcucha dostaw, począwszy od tworzenia relacji, których celem jest pozyskiwanie wiedzy mogącej mieć wpływ na zmianę decyzji lokalizacyjnych, poprzez działania bezpośrednio skierowane do interesariuszy badanych organizacji (dostawców, klientów, czy kooperantów), aż po wspólnie realizowane projekty, np. w obszarze B+R.

Wyznaczone za pomocą metody wzorca rozwoju Z. Hellwiga [1968] ranking przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ze względu na zakres podejmowanych przez nie działań w ramach tworzenia relacji z otoczeniem bliższym należy traktować jedynie jako próbę przybliżenia tego zagadnienia oraz poszukiwania wskazówek pozwalających na pewnego rodzaju usystematyzowanie wiedzy na temat praktyk podejmowanych przez przedsiębiorstwa z kapitałem japońskim funkcjonujące w Polsce.

Należy zwrócić uwagę, że mimo stosunkowo małej próby przedsiębiorstw, ze względu na dość szczegółowy zakres pozyskanych informacji oraz dość często spotykaną niechęć przedstawicieli przedsiębiorstw w ogóle (nie tylko z kapitałem japońskim) do udzielania odpowiedzi na pytania dotyczące funkcjonowania ich organizacji, wyniki badań przedstawionych w pracy można traktować jako istotny zbiór informacji opisujących praktyki przedsiębiorstw z kapitałem japońskim w zakresie tworzenia relacji z otoczeniem bliższym.

## Literatura

- Adamik A., Matejun M., 2012, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 41–84.
- Ahmadjian Ch., Lincoln J., 2000, *Shukko (employee transfers) and tacit knowledge exchange in Japanese Supply Networks: the electronics industry case*, *Academy of Management Proceedings*, s. 25–42.
- Bielski M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Buckley P., Horn S.A., 2009, *Japanese Multinational Enterprises in China: successful adaptation of marketing strategies*, *Long Range Planning*, vol. 42, no. 4, s. 495–517.
- Chadha P., Berrill J., 2016, *An empirical investigation into the internationalization patterns of Japanese firms*, *Asia Pacific Business Review*, vol. 22, no. 4, s. 595–611.
- Cheba K., Kiba-Janiak M., 2016, *Systemy IT w japońskich łańcuchach dostaw zlokalizowanych w Polsce, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. XVII/12/2, s. 119–138.
- Gesteland R.R., 2002, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Hellwig Z., 1968, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, *Przegląd Statystyczny*, nr 4, s. 22–36.
- Kaczmarek B., Sikorski C., 1999, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- Kisielnicki J., 2004, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa.
- Krzyżanowski L., 1994, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Kukuła K., 2012, *Propozycja budowy rankingu obiektów z wykorzystaniem cech ilościowych oraz jakościowych*, *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, t. XIII/1, s. 5–16.
- Lincoln J., Ahmadjian Ch., Mason E., 1998, *Organizational learning and purchase-supply relations in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota compared*, *California Management Review*, vol. 40, no. 3, s. 241–264.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Pak Y.S., Park Y.-R., 2004, *Global ownership strategy of Japanese Multinational Enterprises: a test of internalization theory*, *MIR: Management International Review*, vol. 44, no. 1, s. 3–21.
- Penc J., 2003, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Peng G.Z., Beamish P.W., 2008, *The effect of national corporate responsibility environment on Japanese foreign direct investment*, *Journal of Business Ethics*, vol. 80, no. 4, s. 677–695.
- Sugasawa Y., Liyanage S., 1999, *Technology and business opportunities for small and medium enterprises in Japan: the role of research networks*, *International Journal of Technology Management*, vol. 18, no. 3–4, s. 308–325.
- Witkowski J., 1999, *Logistyka firm japońskich*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Witkowski J., Cheba K., Kiba-Janiak M., 2016, *Cooperation in a supply chain on the example of Japanese companies located in Poland*, CLC2016.