

JAPOŃSKIE FABRYKI HYBRYDOWE

TOMASZ OLEJNICZAK

JAPOŃSKIE FABRYKI HYBRYDOWE

W POLSCE I EUROPIE
ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Od socjalizmu do Przemysłu 4.0

wydawnictwo
poltext

Recenzenci

prof. dr hab. Beata Glinka – Wydział Zarządzania, Uniwersytet
Warszawski

dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK – Wydział Prawa, Administracji
i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Studio KARANDASZ

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

Copyright © 2019 by Akademia Leona Koźmińskiego

Copyright © 2019 for this edition by Poltext Sp. z o.o.

All rights reserved

Warszawa 2019

Wydanie I

Wydanie książki zostało sfinansowane ze środków Narodowego
Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji
numer DEC-2014/13/N/HS4/02156

*Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś
przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić
nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie
zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.*

Szanujmy cudzą własność i prawo!

Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl

Poltext Sp. z o.o.

www.poltext.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8175-008-0

SPIIS TREŚCI

| | |
|--|------------|
| Przedmowa | 7 |
| Rozdział 1. WPROWADZENIE: ZJAWISKO HYBRYDYZACJI I CEL BADANIA | 11 |
| Rozdział 2. KONCEPCJA HYBRYDYZACJI W LITERATURZE PRZEDMIOTU | 23 |
| 2.1. Globalna integracja a lokalna adaptacja jako kluczowy dylemat zarządzania międzynarodowego | 23 |
| 2.2. Definicja i geneza pojęcia hybrydyzacji | 55 |
| 2.3. Projekt badawczy JMNESEG nt. japońskich fabryk hybrydowych | 83 |
| 2.4. Stan badań nad hybrydyzacją w Polsce | 107 |
| 2.5. Podsumowanie i definicja luki badawczej | 123 |
| Rozdział 3. METODYKA I PRZEBIEG BADAŃ NAD HYBRYDYZACJĄ | 129 |
| 3.1. Cel, pytanie i struktura projektu badawczego | 129 |
| 3.2. Techniki i procedury gromadzenia i analizy danych | 141 |
| 3.3. Kompetencje autora i ograniczenia przyjętej metodyki | 159 |
| Rozdział 4. WYNIKI NT. POZIOMU I UWARUNKOWAŃ PROCESU HYBRYDYZACJI | 165 |
| 4.1. Obecność japońskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej – statystyka opisowa | 166 |

| | |
|--|------------|
| 4.2. Wyniki badania ilościowego nt. poziomu hybrydyzacji | 189 |
| 4.3. Wyniki badania jakościowego nt. uwarunkowań procesu hybrydyzacji | 224 |
| Rozdział 5. TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE WNIOSKI Z BADANIA ZJAWISKA HYBRYDYZACJI | 273 |
| 5.1. Implikacje teoretyczne w kontekście literatury | 274 |
| 5.2. Implikacje praktyczne | 298 |
| Rozdział 6. ZAKOŃCZENIE: OD SOCJALIZMU, PRZEZ JAPONIZACJĘ, DO PRZEMYSŁU 4.0 | 311 |
| 6.1. Fabryka socjalistyczna, hybrydowa, Przemysł 4.0: etnograficzne obserwacje nt. różnic | 311 |
| 6.2. Relatywne zapóźnienie Polski we wdrażaniu Przemysłu 4.0 | 313 |
| 6.3. Hybrydyzacja w epoce czwartej rewolucji przemysłowej | 316 |
| Załączniki | |
| Załącznik 1. Kwestionariusz (wersja angielska) | 321 |
| Załącznik 2. Kwestionariusz ramowy wywiadu | 322 |
| Załącznik 3. Kryteria oceny stopnia hybrydyzacji (wersja angielska) | 323 |
| Załącznik 4. Porównanie i charakterystyka źródeł danych nt. działalności przedsiębiorstw japońskich | 330 |
| Bibliografia | 333 |
| Spis tabel | 351 |
| Spis rysunków | 353 |

PRZEDMOWA

Drogi czytelniku, który trzymasz w rękach tę książkę, aby oszczędzić Ci rozczarowania muszę od razu zaznaczyć, że to nie jest książka o japońskich samochodach hybrydowych! Jest to książka o zjawisku hybrydyzacji systemów zarządzania, kultur i technologii w japońskich zakładach produkcyjnych, z których wiele działa w branży motoryzacji, ale nie produkuje słynnych samochodów hybrydowych. Książka ta oraz historia jej powstania są zarazem niezwykle skomplikowane, jak i całkiem prozaiczne.

Jako student japonistyki w 2007 roku natknąłem się na publikację w całości po japońsku, przedstawiającą badania na temat tzw. japońskich fabryk hybrydowych w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce. Od tej książki wszystko się zaczęło – moje zainteresowanie biznesem japońskim oraz dziedziną zarządzania, a później, dzięki spotkaniu z autorem badań, profesorem Tetsuo Abo, zmieniło się również moje życie i przebieg kariery naukowej.

Po obronie pracy magisterskiej w Katedrze Japonistyki Uniwersytetu Warszawskiego zdecydowałem się aplikować o stypendium na badawcze w Japonii i napisałem do profesora Abo z prośbą o rekomendację. Ku mojemu zaskoczeniu, mimo że sam Profesor przeszedł już na emeryturę i nie był w stanie mnie przyjąć, polecił mnie swojemu znajomemu – profesorowi Takahiro Fujimoto, dzięki czemu miałem zaszczyt ukończyć studia na Uniwersytecie Tokijskim. Od

tego momentu moje badania prowadzone podczas studiów magisterskich w Tokio oraz ich kontynuacja w ramach studiów doktoranckich w Akademii Leona Koźmińskiego oscylowały niezmiennie wokół dynamiki zmian zachodzących w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce. Potrzebowałem ponad siedmiu lat, aby dojrzeć do metodyki stosowanej przez profesora Abo i jego zespół. Dopiero uzyskanie grantu z Narodowego Centrum Nauki pozwoliło mi na zaproszenie zespołu profesora Abo do udziału w replikacji badania, na które natknąłem się jako student. Wyniki tej replikacji przedstawiam w niniejszej książce. Gdyby dziesięć lat temu ktoś powiedział młodemu jeszcze wówczas studentowi japonistyki, że będzie miał zaszczyt prowadzić badania w towarzystwie jego twórców – nigdy by w to nie uwierzył. Książka, którą oddaję w Państwa ręce jest zatem obrazem mojej osobistej podróży, jaką odbyłem na przestrzeni ostatnich lat jako japonista i naukowiec, oraz jest dowodem na to, że konsekwencja i ciągłość zainteresowań badawczych przynoszą wymierne rezultaty.

Rysunek 1. Książka, od której wszystko się zaczęło: *Japońskie fabryki hybrydowe w Europie Środkowo-Wschodniej: japońskie przedsiębiorstwa w gospodarkach okresu transformacji i obliczu ekspansji UE*



Źródło: fotografia autora.

Powstanie książki nie byłoby możliwe bez wsparcia oraz zaangażowania wielu osób i instytucji. W pierwszej kolejności jestem zobowiązany wspomnieć Narodowe Centrum Nauki, które dostarczyło

finansowanie na realizację niniejszego badania w postaci grantu nr 2014/13/N/HS4/02156. Podziękowania należą się również przedsiębiorstwom-uczestnikom badania, które niestety muszą pozostać anonimowe, a bez pomocy i życzliwej gościnności których całe to przedsięwzięcie skazane byłoby na niepowodzenie. Badanie nie byłoby również możliwe bez wsparcia mojej opiekun naukowej prof. Dominiki Latusek-Jurczak, która wzięła na siebie niełatwe zadanie nadzoru prawidłowej realizacji moich zazwyczaj zbyt ambitnych planów. Jestem również niezmiernie wdzięczny recenzentom – Pani Profesor Beacie Glince z Katedry Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz Panu Profesorowi Jarosławowi Karpaczowi z Zakładu Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, za ich celne sugestie i uwagi, które miały olbrzymi wkład w polepszenie jakości prezentowanej monografii. Książka ta nie powstałaby również bez zaangażowania redaktor Anny Goryńskiej, która była nieocenioną pomocą w poprawie jakości języka tej publikacji. Za wszelkie pozostałe w pracy błędy i niedociągnięcia pełną odpowiedzialność ponosi autor. Podziękowania należą się również mojej macierzystej uczelni Akademii Leona Koźmińskiego, a zwłaszcza pracownikom Biura Obsługi Działalności Naukowej, którzy wspierali mnie organizacyjnie przez cały czas trwania projektu. Uczelnia udzieliła mi urlopu naukowego w kluczowym momencie analizy wyników i pisania niniejszej publikacji, a moi koledzy i koleżanki z Katedry Zarządzania oraz Biura Akredytacji Międzynarodowych wzięli na siebie ciężar obowiązków podczas mojej nieobecności, za co jestem im niezmiernie wdzięczny. Podziękowania należą się mojej rodzinie, która cierpliwie i wytrwale znosiła moje liczne delegacje i podróże po Europie Środkowo-Wschodniej, zadowolając się wątpliwej urody zdjęciami z terenów fabrycznych oraz kupionymi w ostatniej chwili upominkami.

W końcu, książka nie byłaby możliwa bez niesamowitego zaangażowania japońskiego partnera badawczego i mojego przyjaciela profesora Masato Itohisy z Hosei University oraz bez udziału autorów i uczestników pierwotnego badania profesora Abo Tetsuo, emerytowanego profesora The University of Tokyo oraz profesora Hiroshi Kumon, emerytowanego profesora Hosei University. Długie godziny spędzone razem w podróży po Polsce, Węgrzech i Czechach oraz na debatach naukowych o japońskim zarządzaniu na zawsze pozostaną w mojej pamięci.

Rysunek 2. Zdjęcie pamiątkowe z pierwszego spotkania zespołu badawczego w lipcu 2015 roku (od lewej prof. Masato Itohis, prof. Hiroshi Kumon, autor i prof. Tetsuo Abo)



Źródło: zdjęcie autora.

Rozdział 1

WPROWADZENIE: ZJAWISKO HYBRYDYZACJI I CEL BADANIA

W sierpniu 1980 roku Prezydent Lech Wałęsa użył przemawiającego do wyobraźni hasła: „Polska będzie drugą Japonią!”. Hasło to z jednej strony miało jasno sygnalizować ambicje Solidarności, walczącej o odzyskanie demokratycznej Polski, a z drugiej strony miało rezonować w społeczności międzynarodowej przez bezpośrednie nawiązanie do japońskiego cudu gospodarczego, który w latach 80. był źródłem podziwu całego świata. Geneza tego hasła okazała się znacznie bardziej prozaiczna, jak wynika ze wspomnień samego Lecha Wałęsy opublikowanych po latach na łamach „Tygodnika Powszechnego”.

W czasie sierpniowych dni na gdańskich stoczniovców nakierowane były kamery telewizyjne i mikrofony z całego świata. Zachód potrzebował znaku i odpowiedzi: „Co dalej, co planujemy?”. [...] Nie mogłem użyć przykładu państwa będącego w opozycji do bloku państw komunistycznych, powiedzieć, że chcemy w Polsce zbudować drugie Niemcy Zachodnie czy Francję. Potrzeba było przykładu odległego, wzorcowego, ale jednocześnie neutralnego politycznie. Mimo że nigdy nie byłem w Japonii, rzuciłem: „Zbudujemy w Polsce drugą Japonię!”¹.

¹ L. Wałęsa, *Moja Japonia*, „Tygodnik Powszechny”, wydanie specjalne 2000 roku, dostępne na: <http://www.tygodnik.com.pl/japonia/index.html> (dostęp: 8.02.2019).

Co ciekawe, hasło, które narodziło się przypadkowo, zostało w późniejszych latach wzmocnione, szczególnie po wizycie Lecha Wałęsy w Japonii (Tarnowski, 2009), która na trwałe pozostawiła wrażenie zarówno w świadomości Japończyków, jak i samego prezydenta.

Niedługo potem było mi dane odwiedzić Japonię i wówczas utwierdziłem się w tym, co ogłosiłem wcześniej. Widziałem japońską solidność, rzetelność, pracowitość. Widziałem dyscyplinę i skuteczność, wypływające z wolnej woli, chęci pracy dla budowy kraju i własnego bogactwa, oparte na demokratycznych zasadach ustrojowych. Widziałem dobre drogi, podziwiałem gospodarkę, obserwowałem sprawnie funkcjonujący system polityczny, umocowany na umiłowaniu dla tradycji i szacunku dla monarchii, a jednocześnie z silnym rysem nowoczesności. Takiej rzeczywistości życzyłem sobie w Polsce. W takim kraju chciałem żyć, ale chciałem, by ten kraj leżał między Odrą i Bugiem².

Niestety, im więcej lat upływało od ogłoszenia ambitnego hasła, tym bardziej cyniczne stawało się nastawienie Polaków obserwujących utrzymującą się przepaść społeczną i gospodarczą między dwoma krajami. Sam prezydent Wałęsa, patrząc w 2000 roku z perspektywy czasu, pozostawał jednak umiarkowanym optymistą.

To smutne, że marzenia nie realizują się w pełni. Mojemu pokoleniu i tak jednak przytrafiło się wiele: otworzyliśmy naszym marzeniom drogę do ziszczenia się. Ciągle tą drogą podążamy, choć Japończycy powiedzieliby pewnie, że i tak za mało pracujemy, brakuje nam dyscypliny, nie jesteśmy wystarczająco solidni. My odpowiadamy, że mamy swoją ullańską fantazję i spryt. To prawda, ale bierzmy też czasem przykład z innych wzorców. Ten japoński – jak dziś widzę, a przed laty jedynie przewidywałem – wcale nie jest zły... Kto wie, może przyjdzie jeszcze czas dostatku i lepszej codzienności w Polsce; może nastanie w naszym kraju „druga Japonia”³

Od momentu publikacji tego wywiadu minęło kolejne 20 lat, a od ogłoszenia samego hasła, minęło lat blisko 40. W tym czasie zarówno

² Ibidem.

³ Ibidem.

w Polsce, jak w i całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej, miała miejsce niezwykle dynamiczna transformacja ustrojowa i społeczno-ekonomiczna (Kołodko, 2000; Koźmiński, 2008). W jej wyniku Polska awansowała z grupy krajów rozwijających się do rozwiniętych, a nawet zaczęto mówić o polskim cudzie gospodarczym (Kołodko, 1992; 2015). W trakcie transformacji zapożyczano rozwiązania prawne i instytucjonalne oraz korzystano z pomocy finansowej z wielu międzynarodowych źródeł. W obszarze administracji publicznej zaczęto wprowadzać zmiany mające na celu zwiększenie przedsiębiorczej roli państwa, w rezultacie czego zapożyczono dziedzinę zarządzania publicznego (Koźmiński, 2016). Po akcesji Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku transfer wzorców prawnych i instytucjonalnych stał się elementem polskiej rzeczywistości, a proces integracji europejskiej i dostęp do rynków wspólnoty stały się dla Polski kluczowym elementem polityki rozwoju. Pomimo wielu pozytywnych zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich 30 lat okresu transformacji, nie należy się już łudzić, że Polska kiedykolwiek będzie drugą Japonią. Polska nie będzie drugą Japonią, nie ze względu na swoje wady czy specyfikę, ale ze względu na całkowicie odmienną trajektorię rozwoju. Jak pisze Koźmiński: „wydaje się dość oczywiste, że kapitalizm, który spotykamy w różnych krajach, nie jest wynikiem niczyjego świadomego wyboru ani też próby narzucenia czy przejęcia jakiegokolwiek gotowego rozwiązania” (Koźmiński, 2016, s. 111). Oznacza to, że mimo iż Japonia stanowiła symboliczną inspirację dla polskiej transformacji ustrojowej, rzeczywiste rezultaty tego procesu zostały ukształtowane przez inne źródła i uwarunkowania geopolityczne, kulturowe, ekonomiczne i historyczne.

Rezultaty polskiej transformacji ustrojowej są chyba najlepiej widoczne w procesie umiędzynarodowienia polskiej gospodarki, w wyniku którego relatywnie homogeniczny region europejskiego peryferium został przekształcony w dynamicznie rozwijającą się gospodarke rynkową (Pavlínek i in., 2009; Domański i in., 2016), na arenie której globalne przedsiębiorstwa ścierają się z coraz silniejszą lokalną konkurencją (Gorynia, 2005). Jak pisze Andrzej K. Koźmiński w jednym z pierwszych podręczników do zarządzania międzynarodowego, w 1989 roku polskim menedżerom trudno było uwierzyć w przydatność wiedzy o globalnych rynkach i międzynarodowych korporacjach (Koźmiński, 1999, s. 7). Zaledwie kilka lat później, po wdrożeniu gospodarki rynkowej, polskim przedsiębiorstwom przyszło jednak zmierzyć się najpierw ostrą zagraniczną konkurencją, a następnie falą przejęć przez

przedsiębiorstwa międzynarodowe dążące do ekspansji na nowe rynki. Akcesja do Unii Europejskiej w 2004 roku i integracja europejska jeszcze bardziej zintensyfikowały te procesy i znacznie zwiększyły obecność nie tylko europejskich, lecz także globalnych przedsiębiorstw (Gorynia, 2014). Kombinacja łatwego dostępu do relatywnie taniej, wykwalifikowanej siły roboczej Europy Wschodniej oraz zachodnioeuropejskich rynków okazała się receptą na sukces w przyciąganiu inwestorów z całego świata. W rezultacie w ostatnich latach Polska mogła się poszczycić wysoką pozycją w rankingach atrakcyjności krajów do lokalizacji inwestycji (UNCTAD World Investment Report, 2016). Efektem ubocznym tego procesu była jednak eliminacja rodzimych przedsiębiorstw z listy największych polskich przedsiębiorstw i stopniowe zastępowanie ich przez koncerny międzynarodowe. Te polskie przedsiębiorstwa, które przetrwały, potrafiły skutecznie wykorzystać szanse oferowane przez dostęp do zagranicznego kapitału, technologii oraz rynków (Wach, 2012). W efekcie niektóre z nich w bardzo szybkim tempie stały się realną alternatywą, a następnie groźną konkurencją dla globalnych korporacji (Gorynia i Jankowska, 2007). Rozwój przedsiębiorstw powstałych w wyniku bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz pojawienie się polskich przedsiębiorstw międzynarodowych sprawiły, że w 2015 roku, według danych Banku Światowego, po raz pierwszy w historii wartość polskiego eksportu przekroczyła wartość importu, a polskie przedsiębiorstwa wkroczyły w fazę umiędzynarodowienia, penetrując zagraniczne rynki przez działalność eksportową, fuzje i przejęcia oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie (Gorynia i in., 2007; 2010; 2015; Ciszewska-Mlinarič, Obłój i Wąsowska, 2018) oraz inne innowacyjne formy działalności przedsiębiorczej poza granicami Polski (Ciszewska-Mlinarič, 2015; Garbasi i Latusek, 2015). Dynamika, skala i zakres tych przemian miały olbrzymi wpływ również na praktyki zarządzania stosowane w Polsce i w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Prawie z dnia na dzień polscy menedżerowie, na skalę dotychczas niespotykaną, zetknęli się bowiem z bogactwem tradycji zarządzania europejskiego, „agresywnymi” Amerykanami oraz „egzotycznymi” Japończykami, Koreańczykami i Chińczykami. Polska, po raz kolejny w swojej historii, stała się tygłem, w którym mieszały się kultury, wiedza i technologie (Gorynia, 2005; Glinka i Jelonek, 2010). Przedsiębiorstwa, które wyszły zwycięsko z tej konkurencji, często nie przypominają w niczym siebie samych sprzed 10 lat. Menedżerowie w tych przedsiębiorstwach posługują

się wieloma językami, koordynują logistykę na skalę europejską lub globalną, obsługują klientów na całym świecie za pomocą narzędzi e-commerce, a produkty i usługi wytwarzają dzięki międzynarodowej sieci dostawców. Mimo to każde z tych przedsiębiorstw pozostaje wyjątkowe, ma swoją unikalną kulturę, swoją trajektorię cyklu życia oraz unikalny zestaw zasobów i kompetencji, dzięki którym buduje przewagę konkurencyjną. Każde z obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw jest w mniejszym lub większym stopniu mieszanką różnych tradycji, praktyk i wiedzy nabytych w okresie transformacji.

Obecnie, nie tylko Polska i funkcjonujące w niej przedsiębiorstwa, ale i cały świat stoją w obliczu fundamentalnej zmiany paradygmatu, określanej mianem czwartej rewolucji przemysłowej. Klaus Schwab, założyciel World Economic Forum i obecnie jeden z głównych orędowników czwartej rewolucji przemysłowej, definiuje to zjawisko jako proces mieszania się trzech światów fizycznego, biologicznego i cyfrowego (Schwab, 2017). Technologie w obszarach sztucznej inteligencji, autonomicznych pojazdów, robotyki, spersonalizowanej medycyny, nanotechnologii czy internetu rzeczy są sztandarowymi przykładami nowych cyfrowo-fizycznych systemów czwartej rewolucji przemysłowej. Tym, co odróżnia czwartą rewolucję przemysłową od poprzednich, jest jej skala i potencjalny wpływ zacierania granic na przyszłość rodzaju ludzkiego. W dziedzinie biznesu pierwszym namacalnym dowodem czwartej rewolucji przemysłowej jest Przemysł 4.0 – ogłoszona w 2011 roku inicjatywa rządu niemieckiego, mająca na celu realizację tzw. inteligentnej fabryki wykorzystującej zaawansowane technologie automatyzacji, przetwarzania i wymiany danych oraz komputeryzacji procesów wytwórczych (Liao i in., 2017; Ghobakhloo, 2018). Inicjatywa ta, promowana przez niemieckie przedsiębiorstwa zajmujące się zaawansowanymi technologiami, takie jak Bosch, stopniowo rozszerzana jest na inne kraje, w tym na Polskę, gdzie w 2018 roku Ministerstwo Gospodarki ogłosiło otwarcie platformy informacyjnej poświęconej Przemysłowi 4.0. Po międzynarodowym sukcesie niemieckiej inicjatywy „Przemysł 4.0”, w 2019 roku rząd Japonii ogłosił plan stworzenia „Społeczeństwa 5.0”, mający na celu integrację nowych technologii ze społeczeństwem, realizując założenie czwartej rewolucji przemysłowej o zacieraniu granic. Podobnie jak w Niemczech: inicjatywę rządu Japonii wspierają japońskie przedsiębiorstwa, takie jak Hitachi, Toyota, Mitsubishi, Toshiba, Fanuc, znajdujące się w światowej czołówce rozwoju robotyki.

Wspólnym mianownikiem wszystkich opisanych powyżej wątków tj. polskiej transformacji ustrojowej, umiędzynarodowienia polskiej gospodarki oraz zmian nadchodzących w wyniku czwartej rewolucji przemysłowej jest zjawisko hybrydyzacji rozumianej jako wielokierunkowy transfer wzorców prowadzący do zacierania się granic pomiędzy systemami dotychczas funkcjonującymi niezależnie od siebie. W przypadku polskiej transformacji ustrojowej można mówić o hybrydyzacji pod wpływem japońskich inspiracji, transferu wzorców i rozwiązań prawno-instytucjonalnych z Unii Europejskiej oraz zacierania się granic pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. W przypadku umiędzynarodowienia polskiej gospodarki można mówić o hybrydyzacji kulturowej i transferze wzorców zarządzania za pośrednictwem przedsiębiorstw międzynarodowych, w tym japońskich, inwestujących w Polsce. W rezultacie tego procesu mamy do czynienia z zacieraniem się granic między lokalnym, polskim stylem i praktykami zarządzania, a praktykami międzynarodowymi z różnych krajów pochodzenia. W końcu w przypadku czwartej rewolucji przemysłowej można mówić o hybrydyzacji technologicznej i zacieraniu się granic pomiędzy człowiekiem a maszyną, czy o zacieraniu się granic pomiędzy sferą fizyczną, cyfrową i biologiczną, jak jest zawarte w samej definicji tego zjawiska. W niniejszej publikacji postawiono tezę, że zrozumienie zjawiska hybrydyzacji jest kluczowe dla lepszego zrozumienia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości polskiego biznesu.

Książka koncentruje się na zjawisku hybrydyzacji tylko w znaczeniu umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw pod wpływem inwestycji japońskich, jednak wyniki badania okazały się silnie związane z historycznymi uwarunkowaniami transformacji ustrojowej oraz wyłaniającymi się trendami, takimi jak wdrożenie Przemysłu 4.0. **Celem badania jest empiryczna weryfikacja i opis zjawiska hybrydyzacji w japońskich zakładach produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej oraz identyfikacja czynników, które wywierały wpływ na ten proces.** Przedmiotem badania były zatem zagraniczne oddziały (ang. *subsidiary*)⁴ japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych (ang. *multinational corporation*, MNCs, MNEs)⁵ w regionie Europy

⁴ W niniejszej publikacji przyjęto stosowane będzie pojęcie oddziału, który w odróżnieniu od filii posiada osobowość prawną.

⁵ Przyjęto stosowanie pojęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego dla określenia pojęć MNC lub MNE.

Środkowo-Wschodniej, który w tym badaniu reprezentowany jest przez Polskę, Czechy, Węgry i Słowację. Jako definicję badawczą zjawiska hybrydyzacji przyjęto najbardziej rozpowszechnioną definicję autorstwa Eleanor Westney, przedstawiającą hybrydyzację jako **proces przenoszenia i adaptacji złożonego systemu organizacyjnego z jednego kontekstu społecznego do drugiego, w wyniku czego powstaje całkowicie nowy system, który nie jest ani kopią oryginalnego modelu, ani repliką istniejących wzorców lokalnych** (Westey, 1999). W zakresie metodyki badanie stanowi replikację projektu badawczego prof. Tetsuo Abo oraz Japanese Multinational Enterprise Study Group (dalej jako JMNESG), przeprowadzonego w 2003 roku. Japońscy badacze odwiedzili wtedy 29 japońskich zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce, Czechach, Słowacji i na Węgrzech, dokonując pomiaru poziomu hybrydyzacji przed akcesją Polski i innych krajów regionu do Unii Europejskiej. Zakłady te powstały tuż po transformacji ustrojowej lub we wczesnych latach 2000. Celem niniejszego badania było ponowne odwiedzenie tych samych zakładów oraz zadanie tych samych pytań, tak aby sprawdzić, jak na przestrzeni lat zmienił się poziom hybrydyzacji oraz jakie czynniki miały wpływ na ten proces. Projekt badawczy rozpoczął się w 2015 roku, a przez ostatnie 3 lata przeprowadzono badania terenowe, odwiedzając blisko 20 zakładów produkcyjnych w Polsce, Czechach i na Węgrzech, spośród tych, które przetrwały. 16 z tych zakładów stało się przedmiotem ostatecznej analizy. Niniejsza książka pokazuje, w jaki sposób i w jakim kierunku przedsiębiorstwa te ewoluowały i jakie czynniki miały wpływ na proces ich hybrydyzacji na przestrzeni ostatnich 15 lat.

Japońskie zakłady produkcyjne zostały wybrane do badania zjawiska hybrydyzacji z trzech powodów. Po pierwsze, badania JMNESG poświęcone japońskim przedsiębiorstwom, stanowią największy projekt badawczy poświęcony hybrydyzacji (Becker-Ritterspach, 2009; Abo, 2015), który swoim zasięgiem objął Polskę i region Europy Środkowo-Wschodniej (Kumon, 2005; Yuan, 2006). Po drugie, autor publikacji posiadał unikalne kwalifikacje językowe oraz kontakt z zespołem badawczym JMNESG, co umożliwiło rygorystyczną replikację badania i dostęp do japońskich przedsiębiorstw. Po trzecie, jak zostanie pokazane w przeglądzie literatury, pojęcie hybrydyzacji w dziedzinie zarządzania historycznie wywodzi się od pojęcia „japonizacji” (Oliver i Wilkinson, 1973). Japońskie przedsiębiorstwa stanowiły pierwszą systematycznie badaną populację przedsiębiorstw odmiennych niż zachodnie, a ich

silna, homogeniczna i unikalna kultura i praktyki zarządzania sprawiły, że stanowiły one idealny obiekt do badania procesu hybrydyzacji.

Według najlepszej wiedzy autora jest to pierwsza, polskojęzyczna publikacja w całości poświęcona zagadnieniu hybrydyzacji metod zarządzania, oparta na badaniach empirycznych. Pojęcie hybrydyzacji, mimo że obecne w literaturze międzynarodowej, w literaturze polskojęzycznej dotychczas pojawiało się stosunkowo rzadko (Glinka i Jelonek, 2010; Kostera, 2010; Magala, 2011; Czarniawska, 2016; Hensel, 2008), a badania empiryczne na terenie Polski stosujące to pojęcie zostały przeprowadzone jak dotąd jedynie przez badaczy zagranicznych (Majek, 2008; Meardi i Toth, 2006; Kumon, 2005; Kawai, 2010). Tymczasem zrozumienie zjawiska hybrydyzacji jest wyjątkowo ważne w kontekście transformacji ustrojowej, umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw w wyniku bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ekspansji międzynarodowej i wyłaniającej się czwartej rewolucji przemysłowej. W kontekście istniejącej literatury z obszaru zarządzania międzynarodowego pojęcie hybrydyzacji uzupełnia klasyczne rozważania nad strategią lokalnej adaptacji i globalnej integracji przedsiębiorstw międzynarodowych o perspektywę dynamiczną, ewolucyjną i kulturową.

W Polsce, gdzie ścierają się zachodnie i wschodnie tradycje, coraz trudniej rozróżnić jest przedsiębiorstwa wg ich narodowych wzorców. W rezultacie mamy do czynienia ze swego rodzaju hybrydami różnych stylów zarządzania, w których transfer wiedzy został uzupełniony lokalnymi praktykami i praktykami z przedsiębiorstw eksperckich (Wach, 2012; Weinstein i Obłój, 2002). Hybrydy te podlegają dalszemu procesowi ewolucji i zmian pod wpływem wielu czynników, z czego najważniejszym w najbliższych latach wydaje się technologia ze względu na zachodzącą obecnie czwartą rewolucję przemysłową (Schabb, 2017; Liao i in., 2017). W rezultacie bez zrozumienia zjawiska hybrydyzacji trudno wyobrazić sobie badania nad przedsiębiorstwami międzynarodowymi w Polsce i wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w kontekście globalizacji i umiędzynarodowienia (Gorynia, 2005). Wspomniana publikacja Koźmińskiego (1999) wprowadzała polskich menedżerów do zagadnień związanych z zarządzaniem międzynarodowym. Następnie wiele opublikowanych badań związanych było z falą prywatyzacji i przejęć polskich przedsiębiorstw oraz zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi lokowanymi na terenie Polski (Gorynia i Samelak, 2013). W końcu w ostatnich latach na zna-

czeniu przybierają kwestie globalnej ekspansji polskich przedsiębiorstw. W kontekście przemian, jakie zaszły i przebiegu debaty nad zarządzaniem międzynarodowym w Polsce, niniejszą publikację, ze względu na obiekt badania, którym są japońskie przedsiębiorstwa, umieścić można raczej wśród tradycyjnych badań nad inwestycjami bezpośrednimi (Gorynia, 2005; Gorynia i Samelak, 2013) niż wśród awangardy badań nad umiędzynarodowieniem i globalną ekspansją polskich przedsiębiorstw (Gorynia i in., 2007; 2010; 2014; Wach, 2017). Tym, co wyróżnia niniejsze badanie, jest jego długoterminowa, dynamiczna perspektywa, opisująca zmiany na przestrzeni ostatnich 15 lat z perspektywy japońskich przedsiębiorstw, które brały udział w procesie transformacji. Dodatkowym atutem niniejszego opracowania jest charakter porównawczy, przedstawiający Polskę w kontekście innych krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej, takich jak Czechy i Węgry. W rezultacie prezentowane badanie przynosi refleksję nad procesami umiędzynarodowienia zachodzącymi w Polsce i rolę, jaką odgrywają w tym procesie przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Celem niniejszego rozdziału było zaprezentowanie zjawiska hybrydyzacji w szerokim zarysie, jako zjawiska uogólnionego, charakteryzującego dynamiczne przemiany transformację ustrojową, w zakresie zarządzania międzynarodowego w Polsce, oraz wyłaniające się zjawisko czwartej rewolucji przemysłowej. W tym szerokim kontekście określono cel badania, podkreślono znaczenie zjawiska hybrydyzacji oraz w sposób ogólny zarysowano metodę i zakres badania.

W rozdziale 2 zaprezentowano przegląd literatury obejmujący dyskusję nad hybrydyzacją z punktu widzenia zarządzania międzynarodowego, strategii, zarządzania zasobami ludzkimi, teorii kultury oraz transferu wiedzy i technologii. Rozdział pokazuje złożoność samego pojęcia, różnorodność podejść oraz długą tradycję i bogaty dorobek debaty toczącej się w międzynarodowym i polskim świecie akademickim. Głównym wnioskiem płynącym z przeglądu jest spostrzeżenie, że pojęcie hybrydyzacji pozwala na przezwycięzenie dychotomii lokalnej adaptacji i globalnej integracji w literaturze z obszaru zarządzania międzynarodowego. Rozdział kończy się identyfikacją luki badawczej, którą jest potrzeba badań empirycznych zjawiska hybrydyzacji na gruncie polskim.

W rozdziale 3 zaprezentowano pytanie badawcze i metodykę badania, poczynając od pragmatycznych założeń paradygmatycznych,

przez abdukcyjne podejście do budowy teorii, strategię metodyki mieszanej opartej na studiach przypadku, aż po szczegółowe techniki gromadzenia i analizy danych użyte w 2003 roku oraz podczas replikacji badania w latach 2017–2018. Kluczowe pojęcie, jakim była hybrydyzacja, zoperacjonalizowano zgodnie z założeniami metodyki JMNESG z uwzględnieniem pomiaru 23 kryteriów, podzielonych na 6 grup oraz 5-stopniowej skali adaptacji-aplikacji. Rozdział kończy się omówieniem kompetencji badawczych autora oraz ograniczeń wynikających ze skali i cech projektu.

W rozdziale 4 przedstawiono wyniki badania w podziale na trzy części. W pierwszej części przedstawiono statystykę opisową prezentującą populację przedsiębiorstw japońskich w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W drugiej części przedstawiono pomiar poziomu hybrydyzacji według metodyki JMNESG w Polsce, Czechach i na Węgrzech. W końcu w trzeciej części omówiono wyniki pogłębionego badania jakościowego nt. zmian, które zaszły na przestrzeni ostatnich 15 lat i czynników, które miały na nie wpływ. Wyniki pomiaru zobrazowały postępującą „japonizację” w zakresie większości z badanych kryteriów oraz lokalizację niektórych z nich. Tymczasem analiza jakościowa pozwoliła na identyfikację szeregu wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które miały wpływ na przebieg procesu hybrydyzacji. Badanie zwraca uwagę, że siła hybryd jest zarazem ich słabością, ponieważ zdolności technologiczne, które mają, nie gwarantują przeżycia ze względu na strategiczną zależność od firm matek.

W rozdziale 5 podjęto próbę syntezy. Wyniki badania omówiono w kontekście istniejącej literatury, identyfikując implikacje teoretyczne zarówno dla polskich, jak i międzynarodowych autorów. Badanie zwraca również uwagę na potencjał badań empirycznych poświęconych hybrydyzacji w unikalnym, polskim kontekście. Nakreślono też wizję dalszego rozwoju badań nad hybrydyzacją, szczególnie badań w perspektywie podłużnej nad zmianami w poziomie hybrydyzacji na przestrzeni czasu, i omówiono możliwość włączenia pojęcia hybrydyzacji do paradygmatu ewolucyjnego. W końcu, w ostatniej części rozdziału, przedstawiono implikacje praktyczne wynikające z przeprowadzonego badania z perspektywy polskich menedżerów, pracowników, instytucji publicznych oraz otoczenia lokalnego przedsiębiorstwa.

Rozdział 6, kończący książkę, poświęcony jest refleksji nad podtytułem niniejszej publikacji: *Od socjalizmu do Przemysłu 4.0*. W rozdziale znalazły się rozważania nad drogą, jaką przebyły japońskie fabryki

hybrydowe od momentu ich powstania, przez proces wdrażania i hybrydyzacji japońskich praktyk, aż po nowe wyzwania związane z wdrażaniem Przemysłu 4.0. Opisano w nim również pierwsze obserwacje zmian zachodzących w zakładach wdrażających Przemysł 4.0, przedstawiono przyczyny relatywnego zapóźnienia Polski w porównaniu z Czechami i Węgrami oraz zwrócono uwagę na niebezpieczeństwa związane z nowym, technologicznym wymiarem zjawiska hybrydyzacji w nadchodzących latach. Głównym wnioskiem płynącym z rozważań jest potwierdzenie znaczenia zjawiska hybrydyzacji oraz odkrycie, że w najbliższym czasie bardziej niż hybrydyzacja w wymiarze kulturowym znaczenia nabierze hybrydyzacja napędzana postępowaniem technologicznym.

Rozdział 2

KONCEPCJA HYBRYDYZACJI W LITERATURZE PRZEDMIOTU

2.1. Globalna integracja a lokalna adaptacja jako kluczowy dylemat zarządzania międzynarodowego

Stwierdzenie „Myśl globalnie, działaj lokalnie”¹ pozornie zawiera prostą receptę na sukces, jednak w rzeczywistości jego realizacja nie jest ani prosta, ani nie gwarantuje automatycznego sukcesu. Stwierdzenie to doskonale obrazuje natomiast jeden z kluczowych dylematów, przed którym stoją międzynarodowe korporacje, i jedno z kluczowych pytań zadawanych przed teoretyków zarządzania międzynarodowego. Które aspekty strategii i działalności powinny pozostać w gestii globalnej centrali, a które można, a nawet należy, przekazać do decyzji

¹ Frazę „Myśl globalnie, działaj lokalnie” przypisuje się wielu osobistościom z różnych dziedzin działającymi w różnych okresach, m.in. szkockiemu aktywiście Patrickowi Geddesowi, francuskiemu filozofowi René Dubos, czy niemieckiemu socjologowi Eugen Rosenstock-Huessy’emu. W obszarze zarządzania powiedzenie to jest przypisywane m.in. Akio Morita założycielowi i prezesowi Sony Corporation, który miał ukuć termin „glocal”, będący połączeniem słów „global” i „local”, czy Percy’emu Barnevikowi, pełniącemu funkcję prezesa Asea Brown Boveri w latach 1988–2002, który zreorganizował firmę wg struktury macierzowej łączącej elementy lokalne i globalne.

lokalnych oddziałów? Nie są to wcale pytania proste i jak do tej pory nie udzielono na nie jednoznacznej odpowiedzi.

Problemów nastęrcza nie tylko złożoność samego pytania, ale również interdyscyplinarność obszaru zarządzania międzynarodowego, które swoim zasięgiem obejmuje szeroki zakres obszarów takich, jak inżynieria, kultura, psychologia, finanse, strategia. Do tego dochodzą aspekty dynamiczne związane ze zmianą kontekstu działania i procesami wewnątrzorganizacyjnymi. Na osobną uwagę zasługuje literatura poświęcona lokalnym oddziałom (ang. *subsidiaries*), zarządzaniu nimi, ich relacjom z firmą matką oraz procesem rozwoju. Niniejszy rozdział będzie próbą podsumowania różnych teorii starających się rozwiązać dylemat lokalnego dostosowania i globalnej integracji z różnych perspektyw. Teorie te postanowiono podzielić na trzy nurty: strategiczny, społeczno-kulturowy oraz technologiczny. W dalszej części rozdziału dokonany zostanie szczegółowy przegląd koncepcji hybrydyzacji, które stanowią opis *status quo* lub rezultatu działań podejmowanych w niekończącym się procesie oscylującym między lokalną adaptacją i globalną integracją zarządzania w międzynarodowym przedsiębiorstwie.

Dylemat adaptacji i integracji z perspektywy strategii

W pierwszej kolejności na omówienie zasługują teorie i modele z zakresu zarządzania strategicznego. Teoretycy z tego nurtu zaproponowali nie tylko najbardziej holistyczne modele określające, do jakiego stopnia przedsiębiorstwo powinno być lokalne, a do jakiego globalne, lecz także metody łączenia tych perspektyw w praktyce oraz uwarunkowania i presje towarzyszące procesowi umiędzynarodowienia (Ciszewska-Mlinarič, 2014, s. 100).

Model orientacji strategicznych EPRG

Historycznie jednym z pierwszych badaczy i modeli z obszaru zarządzania strategicznego, który zwracał uwagę na kwestie lokalnej adaptacji i globalnej integracji, był Howard V. Perlmutter, autor klasycznego artykułu zatytułowanego *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation* (Perlmutter, 1969). Zaprezentował on model EPG, przedstawiający relacje między centralą a oddziałami przedsiębiorstwa międzynarodowego w zależności od orientacji centrali. Nazwa modelu pochodzi od trzech możliwych typów tych orientacji: etnocentrycznej,

policentrycznej i geocentrycznej. Artykuł pokazuje konsekwencje każdej z tych orientacji dla funkcjonowania i strategiczno-strukturalnego układu przedsiębiorstwa oraz podejmuje dyskusję nt. przyszłego kierunku ewolucji w kierunku geocentryzmu. Oryginalny model EPR został kilka lat później uzupełniony o orientację regiocentryczną, w wyniku czego powstała ostateczna wersja modelu EPRG (Wind, Douglas i Perlmutter, 1973, s. 15). Cechy charakterystyczne każdej z orientacji przedstawiono w tabeli 1 i omówiono w sposób szczegółowy w kolejnych akapitach.

Orientacja **etnocentryczna** charakteryzuje się koncentracją na kraju pochodzenia i wykształconych w nim zasadach i rozwiązaniach. Taka orientacja ma wpływ na projektowanie korporacji wielonarodowych i transfer wiedzy wewnątrz całej organizacji. Większość procesów jest utrzymana w kraju macierzystym, a oddział odpowiada za najprostszą część operacji. Większość ważnych decyzji podejmowanych jest przez centralę często bez uwzględnienia warunków panujących w kraju przyjmującym. Normy, które powstały w kraju rodzinnym, są często kopiowane w innym regionie kulturowym. W organizacjach etnocentrycznych decyzje są przekazywane często jako rozkazy lub polecenia (Perlmutter, 1996, s. 12). Ludzie z centrali znajdują się na kluczowych stanowiskach w spółkach zależnych. Z jednej strony organizacje etnocentryczne często mają prostą strukturę, efektywny przepływ informacji i mechanizmy kontroli. Z drugiej strony reagują powoli na potrzeby rynku i są słabe pod względem innowacji.

Orientacja **policentryczna** koncentruje się na kraju przyjmującym. W orientacji tej dyrektorzy są świadomi różnic kulturowych między krajem macierzystym a krajem goszczącym. Menedżerowie wychodzą z założenia, że lokalni ludzie potrzebują wartości krajowych i lokalnej tożsamości. Najwyżsi menedżerowie kontrolują zatem głównie finanse i utrzymują relacje z częściowo niezależnymi podmiotami zależnymi (Perlmutter 1969, s. 12). Organizacje policentryczne próbują poznać i dostosować się do charakterystyki każdego z krajów, w których prowadzą działalność. Wyznaczają lokalnych menedżerów, którzy rozumieją lokalny rynek i nie wierzą w znaczenie przepływu wiedzy z centrali do jej spółki zależnej (Perlmutter i Heenan, 1974, s. 121–132). Lokalni menedżerowie wolą podejmować własne decyzje i nie chcą wprowadzać modelu zaprojektowanego przez centralę. Mają swobodę działania (Beamish i Calof, 1994, s. 105–110). Tożsamość przedsiębiorstwa wiąże się z narodowością kraju

Tabela 1. Trzy typy orientacji centrali względem oddziałów międzynarodowej korporacji

| Model organizacji | Etnocentryczny | Policentryczny | Regiocentryczny | Geocentryczny |
|--|--|---|--|--|
| Złożoność organizacji | Złożona w kraju pochodzenia, prosta w oddziałach | Zróżnicowana i niezależna | Standardowa w obrębie regionu z dużą ilością powiązań | Rosnąca złożoność i powiązania |
| Władza i podejmowanie decyzji | Wysokie w centrali | Relatywnie niskie w centrali | Decyzje podejmowane w centralach regionalnych | Dążenie do współpracy między centralą a oddziałami |
| Ocena i kontrola | Standardy centrali stosowane do oceny ludzi i efektów | Ustalane lokalnie | Ustalane regionalnie i lokalnie | Znajdowanie standardów uniwersalnych i lokalnych |
| Nagrody i kary, zachęty | Wysokie w centrali, niskie w oddziałach | Duże zróżnicowanie; mogą być duże lub małe nagrody za wyniki oddziału | Zróżnicowane | Międzynarodowi i lokalni menedżerowie wynagradzani za osiągnięcia lokalnych i globalnych celów |
| Komunikacja i przepływ informacji | Wysoki przepływ w kierunku oddziałów (zamówienia, polecenia, sugestie) | Mało do centrali oraz z centrali. Mało między oddziałami | Mało do centrali oraz z centrali, ale dużo z centralą regionalną oraz między oddziałami. | Komunikacja w obydwie strony oraz między oddziałami. Kierownictwo oddziałów jest częścią management team |
| Identyfikacja | Narodowość właściciela | Narodowość kraju operacji | Tożsamość regionalna | Prawdziwie międzynarodowe przedsiębiorstwo, ale tożsamość z nutą interesu narodowego |
| Utrzymywanie (rekrutacja, obsada, rozwój) | Rekrutacja i rozwijanie ludzi z kraju pochodzenia na kluczowe pozycje na całym świecie | Rozwijanie ludzi lokalnej narodowości na kluczowe pozycje w ich kraju | Rozwijanie najlepszych ludzi w regionie na kluczowe pozycje w regionie | Rozwijanie najlepszych ludzi wszędzie na świecie na kluczowe pozycje na całym świecie |

Źródło: opracowanie własne za Perlmutter (1969, s. 12).

przyjmującego. Zaletą organizacji policentrycznych jest lepsze dostosowanie się do lokalnego rynku, głównie ze względu na szacunek wobec lokalnych postaw. Wadą tego podejścia jest to, że kiedy różne kraje forsują swoje lokalne rozwiązania i podejścia, organizacja nie czerpie potencjalnych korzyści z ekonomii skali. Rozdrobnienie procesów może mieć również wpływ na wyższe koszty dla całej organizacji (Bartlett i Beamish, 2010, s. 105–110).

Orientacja **regiocentryczna**, podobnie jak policentryczna, uznaje świat lub region za jeden rynek bez granic. W tym podejściu przedsiębiorstwa tworzą swoje struktury na poziomie regionalnym oraz światowym. Marketing, kanały dystrybucji i standaryzacja produktów są ustalane oddzielnie dla poszczególnych regionów (Wind, Douglas i Perlmutter 1973, s. 15). W tym modelu typowe jest, że najważniejsze decyzje podejmowane są przez centralę. Przedsiębiorstwa koncentrują się na celach regionalnych, a regionalni menedżerowie mają znaczące stanowiska i uprawnienia do podejmowania decyzji. Regiony składają się z rynków o podobnych cechach, np. z grupy krajów o tej samej kulturze, doświadczeniu politycznym lub sytuacji gospodarczej i są traktowane jako jeden rynek. Daje to możliwość uzyskania ekonomii skali.

Orientacja **geocentryczna** stanowi syntezę etnocentryzmu i policentryzmu; jest to „światopogląd”, który dostrzega podobieństwa i różnice, i dąży do stworzenia globalnej strategii, która w pełni odpowiada na lokalne potrzeby i pragnienia. Tego typu podejście traktuje rynek globalnie i stara się uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki ekonomii skali. Oferowane produkty lub usługi mają dobrą jakość, która jest stale ulepszana dzięki globalnym zasobom. Organizacje szukają najlepszych ludzi na stanowiska, nie biorąc pod uwagę narodowości, tylko kompetencje. Menedżerowie muszą być zmotywowani do myślenia i pracy na skalę światową, aby znaleźć najlepsze miejsca dla biznesu i najlepsze możliwości dla przedsiębiorstwa. Oddziały są bardziej złożone i mają większą swobodę w podejmowaniu decyzji. Przepływ informacji działa w obie strony. Menedżerowie z oddziałów są częścią globalnych zespołów, które mają wpływ na decyzje strategiczne. Według Perlmuttera oddziały zagraniczne są częścią całości, której celem są cele ogólnoświatowe, a także cele lokalne (Perlmutter, 1969, s. 12). Geocentryczna orientacja generuje ekonomie skali, dzięki czemu obniża koszty, ale z drugiej strony stanowi wyzwanie dla zarzą-

dziania różnorodnością i zasobami ludzkimi. Również lokalne rządy są nieufne wobec potęgi wielonarodowych przedsiębiorstw.

Model Perlmuttera dostarczył ciekawych obserwacji w kontekście różnic orientacji między przedsiębiorstwami międzynarodowymi wywodzącymi z różnych obszarów i tradycji zarządzania. W kontekście przedsiębiorstw japońskich model został użyty do scharakteryzowania ich jako modelowych przedsiębiorstw etnocentrycznych (Kopp, 1994; Keeley, 2001). Mimo że w typologii Perlmuttera typ etnocentryczny nie ma pejoratywnych konotacji, autorzy zwracali uwagę, że podejście przedsiębiorstw japońskich może wynikać z poczucia wyższości menedżerów z kraju pochodzenia (Keeley, 2001) i skutkować np. barierami awansu lokalnych menedżerów, obrazowo określanych mianem „sufitu z papieru ryżowego” (Kopp, 1994).

Modele strategiczne globalnej integracji i lokalnej responsywności

Teoria globalnej integracji – lokalnej responsywności do dnia dzisiejszego uważana jest za jedną z najbardziej wpływowych teorii w dziedzinie zarządzania międzynarodowego, która przyczyniła się do pełniejszego zrozumienia, w jaki sposób działalność wielonarodowego przedsiębiorstwa i jego łańcuch wartości rozkłada się na rynku globalnym, i jak prowadzony jest strategiczny rozwój.

Na zjawisko globalnej integracji i lokalnej responsywności oraz dylematy z nimi związane po raz pierwszy zwrócili uwagę Lawrence i Lorsch (1969). W tym wczesnym ujęciu autorzy zwracali uwagę, że w celu odniesienia sukcesu menedżerowie muszą sprawnie zarządzać podziałem obowiązków w odpowiedni sposób. W rezultacie tego podziału różne części organizacji stają się odpowiedzialne za różne działania, przy czym jednostce skoncentrowanej na własnych celach trudno jest jednocześnie pozostawać zaangażowaną w cele całego przedsiębiorstwa (Lawrence i Lorsch, 1969, s. 85–98).

Pojęcia globalnej integracji i lokalnej responsywności w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi rozwinęli Doz i Prahalad (1984; 1987). Zauważyli, że oddziały lub oddziały zagraniczne mogą być bardziej skuteczne, gdy mają możliwość reagowania lokalnie na potrzeby klientów lub konkurencji z rywalami i czerpania korzyści z globalnej ekonomii skali (Prahalad i Doz, 1987, s. 63–84). Prahalad i Doz jako jedni z pierwszych zoperacjonalizowali pojęcia globalnej integracji i lokalnej responsywności. Globalna integracja

wiązała się z szeroką perspektywą na zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Autorzy zidentyfikowali siedem czynników, które miały na nią wpływ, takich jak: międzynarodowi klienci i konkurenci, wartość inwestycji i technologii, możliwość ograniczania kosztów, podobieństwo w zakresie potrzeb klientów oraz dostęp do energii i surowców (Prahalad i Doz, 1987, s. 18–21). Lokalna responsywność wiązała się z dostosowaniem oddziały do lokalnych potrzeb z wykorzystaniem szans związanych z lokalnymi klientami, sieciami i dostawcami. Analogicznie autorzy wskazali pięć czynników, które miały na nią wpływ, takich jak: różne potrzeby i substytuty istniejące na lokalnych rynkach, różnice w organizacji kanałów dystrybucji, strukturę rynku oraz lokalne przepisy (1987, s. 20–21).

Teorię strategii globalnej integracji i lokalnej responsywności do pełnej dojrzałości doprowadzili jednak Bartlett i Ghoshal w swojej książce zatytułowanej *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (1998). Opierając się na dwóch wymiarach presji odczuwanych przez przedsiębiorstwo międzynarodowe, tj. potrzebie lokalnego dostosowania do potrzeb odbiorców oraz globalnej integracji działań w celu uzyskania ekonomii skali i obniżania kosztów, autorzy byli w stanie zidentyfikować cztery strategie: multilokalną, globalną, międzynarodową oraz transnarodową.

Rysunek 3. Macierz globalnej integracji i lokalnej responsywności

| | | | |
|-------------------------------|------|---------------------------------|--------------------------------|
| Nacisk na globalną integrację | duży | Strategia globalna | Strategia transnarodowa |
| | mały | Strategia międzynarodowa | Strategia multilokalna |
| | | mały | duży |
| | | Nacisk na lokalną responsywność | |

Źródło: Bartlett i Ghoshal (1989) za: Ciszewska-Mlinarič (2014, s. 112).

Model ten został uzupełniony przez trzeci rodzaj presji na globalne innowacje i uczenie się, w rezultacie czego dotychczas dwuwymiarowa macierz zyskała trzeci wymiar. Charakterystyka porównawcza czterech strategii zgodnie z trzema wymiarami presji przedstawiona jest w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne organizacji transnarodowej

| Cechy organizacyjne | Multilokalna | Globalna | Międzynarodowa | Transnarodowa |
|------------------------------------|---|---|--|---|
| Konfiguracja zasobów i kompetencji | Zdecentralizowana i samowystarczalna w obrębie krajów | Scentralizowana i globalnie skalowana | Scentralizowana Kluczowe źródła kompetencji, reszta zdecentralizowana | Rozproszona, współzależna i wyspecjalizowana |
| Rola zagranicznych operacji | Poszukiwanie i wykorzystywanie lokalnych szans | Wdrażanie strategii firmy matki | Dostosowanie i lewarowanie kompetencji | Zróżnicowany wkład lokalnych jednostek w zintegrowane operacje globalne |
| Rozwój i dyfuzja wiedzy | Wiedza rozwijana i utrzymywana w obrębie każdej jednostki | Wiedza rozwijana i utrzymywana w centrali | Wiedza rozwijana w centrali i transferowana do zagranicznych jednostek | Wiedza rozwijana wspólnie i rozpowszechniania globalnie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bartlett i Ghoshal (1998, s. 75).

Strategia multilokalna oznaczała zdecentralizowanie struktur i dążenie do samowystarczalności w obrębie krajów. Rolą zagranicznych operacji było poszukiwanie i wykorzystywanie lokalnych szans przy wykorzystaniu wiedzy rozwijanej i utrzymywanej w obrębie każdej jednostki. Strategia ta odznaczała się tym, że nacisk kładziono na lokalną responsywność, a relatywnie niższy nacisk – na globalne uczenie się oraz globalną integrację działań.

Strategia globalna oznaczała przedsiębiorstwa nastawione na globalną efektywność swoich działań, osiąganą przez wdrażanie strategii firmy matki oraz skoncentrowanie i rozwijanie wiedzy w obrębie centrali. Strategia ta odznaczała się dużym naciskiem na globalną integrację działań i relatywnie niższym naciskiem na globalne uczenie się oraz lokalną responsywność.

Strategia międzynarodowa kładła nacisk na międzynarodowy transfer wiedzy rozwijanej w centrali głównej. Strategia ta oznaczała scentralizowanie kluczowych źródeł kompetencji i zdecentralizowa-

nie pozostałych zasobów i struktur. Rolą zagranicznych operacji było dostosowywanie przeniesionej wiedzy w lokalnej konkurencji. Strategia ta odznaczała się dużym naciskiem na globalne uczenie się i relatywnie niższym naciskiem na lokalną responsywność oraz globalną integrację działań.

Strategia transnarodowa oznaczała jednoczesną realizację wszystkich trzech poprzednio omówionych strategii, przez co uważana była przez autorów za najtrudniejszą do zrealizowania. Organizacje transnarodowe musiały być rozproszone, ale jednocześnie ich jednostki powinny być współzależne i wyspecjalizowane oraz dostarczać zróżnicowany wkład w zintegrowane operacje globalne. Co więcej, organizacja ta rozwijała wiedzę wspólnie z lokalnymi oddziałami i rozpowszechniała ją globalnie.

Model Bartletta i Ghoshala stawiał przed menedżerami przedsiębiorstw międzynarodowych nie lada wyzwanie, w zamian oferując jednak zestaw narzędzi strategicznych do jego realizacji. Z punktu widzenia niniejszego badania model oferuje ciekawe narzędzie do diagnozy i analizy porównawczej różnych strategii realizowanych przez japońskie przedsiębiorstwa międzynarodowe, jednak z racji koncentracji na oddziałach i lokalnym kontekście i braku dostępu do centrali, możliwości oceny były ograniczone.

Model CAGE

Ciekawą alternatywę dla zaprezentowanych powyżej modeli przywiązujących wagę do orientacji przedsiębiorstw stanowiły teorie dystansu (Ciszewska-Mlinarič i Trąpczyński, 2016) koncentrujące się na niezależnych od przedsiębiorstw instytucjonalno-kulturowych uwarunkowaniach otoczenia, które mogły utrudniać, a nawet uniemożliwiać realizację przyjętej orientacji w zagranicznych oddziałach. W artykule z „Harvard Business Review” zatytułowanym *Dystans nadal ma znaczenie* Pankaj Ghemawat opisał znaczenie czterech kontekstów, tj. kulturowego, administracyjnego, geograficznego i ekonomicznego, podkreślając ich wpływ na przedsiębiorstwo i ryzyka z nimi związane (Ghemawat, 2001, s. 3). Model CAGE zaproponowany w artykule jest angielskojęzycznym akronimem pierwszych liter tych czterech aspektów dystansu (por. tabela 3).

Dystans **kulturowy** związany jest z odmiennością, językiem, etyką, religią, wartościami i normami. Może wpływać na współpracę gospodarczą i generować problemy z brakiem zaufania w relacjach. Bardziej

tradycyjne społeczeństwa mogą być zamknięte na niektóre produkty zachodnie. Produkty, które chcemy oferować na relatywnie odległym rynku, muszą być precyzyjnie przygotowane i spełniać oczekiwania klientów o odmiennych gustach (Ghemawat, 2007, s. 10).

Tabela 3. Model CAGE

| | Dystans kulturowy (Cultural) | Dystans administracyjny (Administrative) | Dystans geograficzny (Geographic) | Dystans ekonomiczny (Economic) |
|---------------------------|---|--|---|---|
| Czynniki tworzące dystans | różne języki różne grupy etniczne brak spójności etnicznej lub społecznej różne religie różne normy społeczne | brak więzów kolonialnych brak wspólnej waluty lub ustroju politycznego polityczna wrogość polityka rządu słabość instytucjonalna | fizyczne oddalenie brak wspólnej granicy brak dostępu do morza lub rzeki rozmiar kraju słaby transport lub łącza komunikacyjne różnice w klimatach | różnice w dochodach konsumentów różnice w kosztach i jakości: <ul style="list-style-type: none"> ■ zasobów naturalnych ■ zasobów finansowych ■ zasobów ludzkich ■ infrastruktury ■ komponentów ■ informacji lub wiedzy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ghemawat (2001, s. 5).

Dystans **administracyjny** lub polityczny związany jest zarówno z położeniem geograficznym, jak i historią krajów. Wszystkie wydarzenia z przeszłości mogą mieć wpływ na obecną sytuację gospodarczą i relacje z innymi krajami. Podczas gdy tradycje umowy handlowej lub historia interesów z byłymi koloniami mogą pozytywnie wpływać zmniejszanie dystansu, wysoki dystans administracyjny zachodzi, gdy dany kraj nie ma żadnego powiązania lub wspólnej historii z potencjalnymi partnerami (Ghemawat, 2001, s. 4). Odległość administracyjna może być również większa w branżach takich jak lotnictwo czy energetyka, które są zależne od rządów i objęte protekcyjną polityką (Ghemawat, 2007, s. 18).

Dystans **geograficzny** związany jest z wielkością rynku, na którym przedsiębiorstwo chciałaby operować. Jest wiele istotnych czynników, np.: gdzie jest granica, czy kraj ma dostęp do morza, rozwój infrastruktury i transportu. Gdy przedsiębiorstwa chcą wysyłać ciężkie towary do odległego geograficznie kraju, muszą wziąć pod uwagę koszty transportu. W przypadku przedsiębiorstwa międzynarodowego lepiej zorganizować produkcję w odległych regionach. Dodatkowo, przy dużej od-

ległości geograficznej musimy wziąć pod uwagę różne strefy czasowe i różne strefy klimatyczne (Ghemawat, 2001, s. 5).

W końcu dystans **ekonomiczny** może odnosić się do różnic w poziomie rozwoju gospodarczego. Według Ghemawat kraje wysoko rozwinięte wolą mieć ścisłą współpracę z innymi bogatymi krajami, a jednocześnie handlować z krajami mniej rozwiniętymi. Różnice w poziomie rozwoju tworzą różnice w poziomie kosztów związanych z transportem, rynkiem pracy oraz informacją i wiedzą. Przedsiębiorstwa nie mogą zatem kopiować strategii z kraju wysoko rozwiniętego i muszą dostosowywać swój model do poziomu rozwoju kraju przyjmującego. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z ekonomii skali, zmniejszając niektóre koszty. Mogą być lepsze lub bardziej skuteczne w różnych czynnikach, które są związane z ostateczną ceną produktów. Ponadto przedsiębiorstwa powinny na bieżąco obserwować sytuację i reagować, gdy wymaga tego sytuacja (Ghemawat, 2001, s. 5, 8).

Ghemawat zwrócił uwagę, że diagnoza dystansu powinna być pierwszym krokiem do stworzenia międzynarodowej strategii i że powinna uwzględniać analizę wszystkich czterech aspektów dystansu, nie tylko wąsko rozumianej odległości geograficznej (2007, s. 32). Model CAGE miał, w swoim zamyśle, pomóc przedsiębiorstwom oszacować szeroko pojęty dystans i wyzwania z nim związane. Z punktu widzenia przedmiotu niniejszego badania wydawałoby się, że teoria dystansu powinna odgrywać kluczową rolę, ponieważ trudno o bardziej odległe kulturowo, administracyjnie, geograficznie i ekonomicznie regiony niż Japonia i kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Paradoksalnie, jak pokażą wyniki niniejszego badania, dystans odgrywał jednak mniejszą rolę w funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw, niż można by się spodziewać. Wiązało się to m.in. z wieloletnią obecnością w kraju przyjmującym, transferem doświadczenia z centrali regionalnych i stopniowym rozwojem własnych kompetencji oddziału. O tych dynamicznych aspektach lokalnej adaptacji i jej wpływie na poziom globalnej integracji mówi kolejna teoria dotycząca mandatów strategicznych.

Mandat strategiczny oddziału

Bardzo ciekawą alternatywą dla przedstawionych teorii, koncentrujących się na perspektywie centrali, są teorie przedstawiające perspektywę lokalnego oddziału. Dominującą koncepcją w ramach tych teorii jest koncepcja tzw. mandatu strategicznego oddziału, rozumianego jako „zakres autonomii decyzyjnej w ramach korporacji, głównie dotyczącej

inwestycji w rozwój produktu oraz jego sprzedaż i marketing w skali regionu oraz świata” (Obłój i Wąsowska, 2014, s. 34).

Na przestrzeni lat pojawiło się wiele typologii mandatów strategicznych zagranicznych oddziałów, których przeglądu oraz próby syntezy dokonali Enright i Subramanian w artykule zatytułowanym: *An organizing framework for MNC subsidiary typologies* (Enright i Subramanian, 2007). W tabeli 4 przedstawiono przegląd głównych typologii zaprezentowany przez autorów z wyróżnieniem źródła literaturowego, wymiarów, według których dokonano klasyfikacji oraz przyjętego nazewnictwa typów oddziałów.

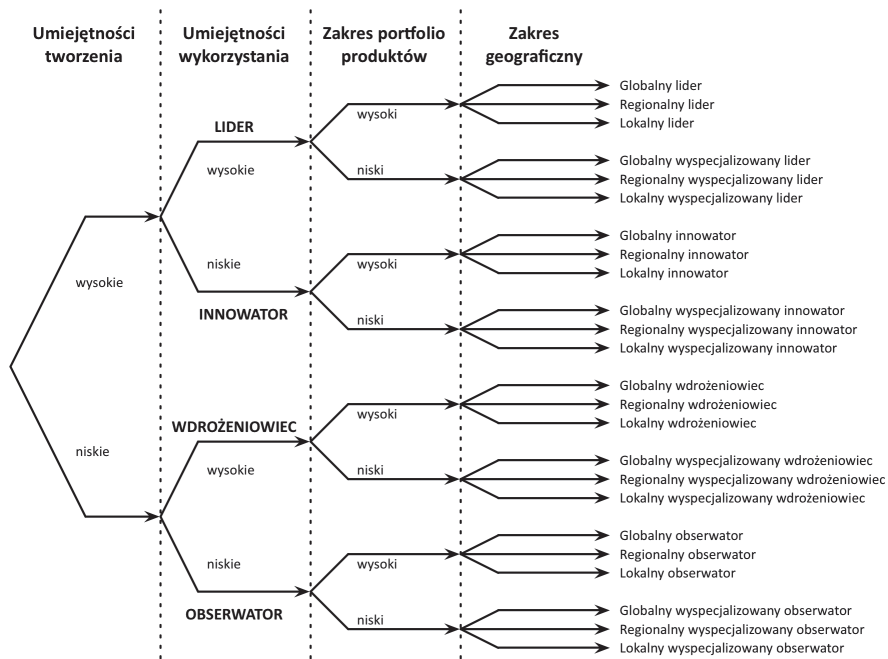
Tabela 4. Porównanie istniejących typologii oddziałów wg Enrighta i Subramaniana

| Źródło | Wymiary | Typy oddziałów |
|------------------------------|--|--|
| White i Poynter (1984) | Zasięg geograficzny i produktowy | Miniaturowa Replika, Specjalista Produktowy, Strategicznie Niezależna Jednostka |
| | Zasięg geograficzny i wartości dodanej | Satelita Marketingowy, Miniaturowa Replika, Zracjonalizowany Producent, Strategicznie Niezależna Jednostka |
| Bartlett i Ghoshal (1986) | Kompetencje i strategiczne znaczenie | Czarna Dziura, Lokalny Wdrożeniowiec, Współpracownik, Lider Strategiczny |
| Jarillo i Martinez (1990) | Integracja i responsywność | Autonomiczna, Posłuszna, Aktywna |
| Gupta i Govindarajan (1991) | Przepływy wiedzy | Lokalny Innowator, Wdrożeniowiec, Globalny Innowator, Zintegrowany Gracz |
| Birkinshaw i Morrison (1995) | Na bazie literatury | Lokalny Wdrożeniowiec, Wyspecjalizowany Współpracownik, Światowy Mandat |
| Taggart (1997) | Autonomia i podejmowanie decyzji | Partner, Współpracownik, Milicjant, Wasal |
| Taggart (1998) | Integracja i responsywność | Autonomiczna, Posłuszna, Pasywna, Aktywna |
| Randoy i Li (1998) | Przepływy zasobów | Użytkownik Zasobów, Niezależna Jednostka, Dostawca Zasobów, Sieciowiec |

Źródło: Enright i Subramanian (2007, s. 899).

Szczególnie cenne są wymiary klasyfikacji, które zwracają uwagę na rolę oddziału w tworzeniu nowej wiedzy, wykorzystywaniu jej oraz zakresie portfolio produktów i obsługiwanego zakresu geograficznym rynku. Na podstawie tych czterech wymiarów autorzy zaproponowali własną typologię definiującą aż 24 typy oddziałów.

Rysunek 4. Holistyczna typologia oddziałów wg Enrighta i Subramaniana



Źródło: Enright i Subramanian (2007, s. 912).

W kontekście tematu przewodniego, tj. dylematu lokalnej adaptacji i globalnej integracji, na szczególne wyróżnienie zasługuje typologia Jarillo i Martinez (1990) oraz Taggart (1998). Ci pierwsi, opierając się na badaniach oddziałów przedsiębiorstw międzynarodowych, zidentyfikowali trzy główne typy oddziału posłusznych (realizujących polecenia centrali, względnie autonomicznych; mających prawo do lokalnej adaptacji), oraz aktywnych (mających prawo do lokalnej adaptacji i biorących udział w globalnych inicjatywach). Autorzy zwracali uwagę na złożoność przedsiębiorstw międzynarodowych oraz na zróżnicowanie mechanizmów koordynacji, które oddziały wykorzystywały do zachowania relacji z centralą (Jarillo i Martinez, 1990). Oryginalny model Jarillo i Martinez oparty na statystycznej analizie około 20 zmiennych (Jarillo i Martinez, 1990, s. 435–436) identyfikuje jedynie 3 typy oddziałów występujące w rzeczywistości. Typologię tę uzupełnił Taggart, badając tym samym modelem oddziały zagraniczne przedsiębiorstw międzynarodowych w Wielkiej Brytanii (Taggart, 1998). Jednym z efektów z badania było uzupełnienie pierwotnej typologii

o czwarty typ oddziału pasywnego wykazującego się niskim poziomem integracji z centralą oraz poziomem lokalnego dostosowania.

Rysunek 5. Typologia oddziałów wg poziomu integracji i lokalnego dostosowania

| | | Poziom lokalnego dostosowania | |
|---------------------------|--------|-------------------------------|----------------------|
| | | Niski | Wysoki |
| Poziom integracji działań | Wysoki | Oddział ostusznny | Oddział aktywny |
| | Niski | Oddział pasywny | Oddział autonomiczny |

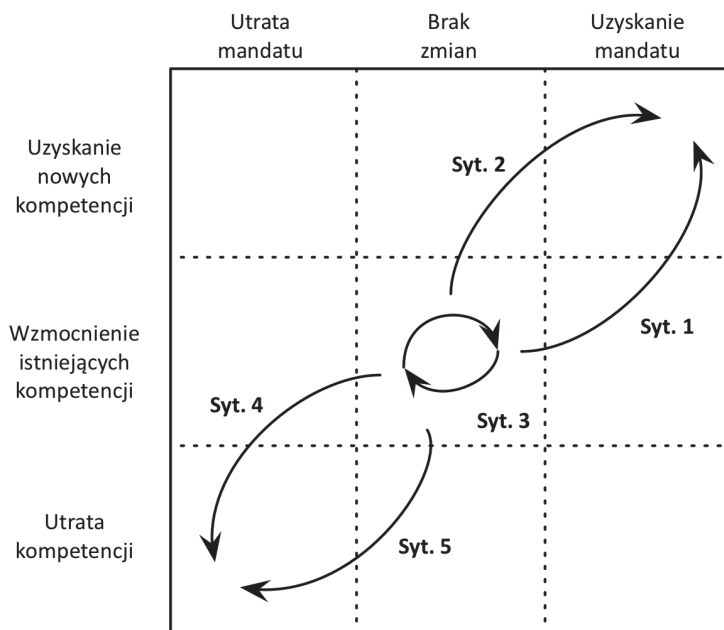
Źródło: opracowanie własne na podstawie Oblój i Wąsowska (2014, s. 35) za: Jarillo i Martinez (1990); Taggart (1998).

Dodatkowym wnioskiem z badań Taggarta było odkrycie, że mandat strategiczny oddziału oraz jego relacja z centralą miały charakter dynamiczny i zmieniały się w czasie zarówno w kierunku integracji, jak i lokalnej adaptacji.

W końcu, mówiąc o dynamice zmian w zakresie mandatu strategicznego oddziału, należy wspomnieć o badaniach Birkinshawa i Hooda (1996; 1997; 1998ab; 2016) poświęconych zmianom uprawnień lokalnych oddziałów na przestrzeni czasu oraz procesom ewolucji zachodzących w tych przedsiębiorstwach. Badania te dostarczają wielu przykładów dynamiki zmiany mandatów strategicznych zarówno w kierunku lokalizacji, jak i globalnej integracji i tłumaczą powody tych zmian, czerpiąc z istniejących teorii i podejść. W jednym z teoretycznych artykułów autorzy starają się opracować model ewolucji lokalnego oddziału przedsiębiorstwa (Birkinshaw i Hood, 1998a). Model zaprezentowany został na rysunku 6 i omówiony w kolejnych akapitach.

Model tłumaczy dynamikę procesu ewolucji oddziałów przedsiębiorstw międzynarodowych, prezentując go jako wypadkową zmian w zakresie kompetencji i mandatu strategicznego oddziału, na którą dodatkowo wpływ mogą wywierać czynniki otoczenia instytucjonalnego i ekonomicznego. Birkinshaw i Hood (1998a) wyróżniają pięć możliwych sytuacji prowadzących do uzyskania, utraty lub utrzymania dotychczasowego mandatu strategicznego.

Rysunek 6. Model ewolucji oddziału jako wypadkowa zmian w mandacie i kompetencjach



Źródło: Birkinshaw i Hood (1998a, s. 783).

Sytuacja 1. Rozwój mandatu napędzany inwestycją (Parent Driven Investment; PDI) – scenariusz, w którym strategiczna decyzja podjęta przez firmę matkę docelowo wymusza rozwój nowych kompetencji w oddziale.

Sytuacja 2. Rozwój mandatu napędzany przez oddział (Subsidiary Driven Charter Extension; SDE) – scenariusz, w którym wzrost kompetencji oddziału docelowo prowadzi do wzrostu jego mandatu. Menedżerowie oddziału podejmują inicjatywę podniesienia własnych kompetencji, co może, ale nie musi, prowadzić do zyskania nowego mandatu.

Sytuacja 3. Wzmocnienie mandatu napędzane przez oddział (Subsidiary Driven Charter Reinforcement; SDR) – scenariusz, w którym oddział w sposób ciągły rozwija swoje kompetencje, podtrzymując mandat strategiczny. Postęp procesu ewolucji jest tu trudny do zidentyfikowania i zmierzenia, ponieważ nie ma jasnych wyznaczników w postaci nowych kompetencji lub mandatu. Rozwój widoczny jest jedynie w pogłębianiu i podnoszeniu efektywności istniejących procesów.

Sytuacja 4. Odebranie mandatu przez centralę (Parent Driven Divestment; PDI) – scenariusz analogiczny do sytuacji 1, w rezultacie której jednak oddział traci mandat strategiczny na dany rynek, produkt czy technologię, następstwem czego jest stopniowy zanik kompetencji.

Sytuacja 5. Zanik mandatu przez zaniedbanie (Athrophy Trough Subsidiary Neglect; ASN) – scenariusz, w którym to oddział zaniedbuje rozwój niezbędnych kompetencji, co prowadzi do spadku wyników i w rezultacie do utraty lub odebrania mandatu strategicznego.

Model zaproponowany przez Birkinshawa tłumaczy zjawiska związane ze zmieniającą się rolą oddziałów przedsiębiorstw międzynarodowych i pozwala wysnuwać wnioski na temat ich przyszłych perspektyw. Model ten zawiera również syntezę wcześniejszych badań, uwzględniającą wpływ czynników strategicznej orientacji na poziomie centrali (Perlmutter, 1969; Prahalad i Doz, 1987; Bartlett i Ghoshal, 1998), wpływ czynników środowiskowych z uwzględnieniem administracyjnych i ekonomicznych (Ghemawat, 2001) i łączy je z wpływem na poziomie oddziału (Enright i Subramanian, 2007). Model Birkinshawa nie uwzględniał jednak miękkich czynników kulturowych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Czynniki te były jednak na tyle ważne, że stały się przedmiotem zupełnie odrębnego, ale równie obszernego co strategiczny, nurtu badań nad dylematem globalnej integracji i lokalnej adaptacji.

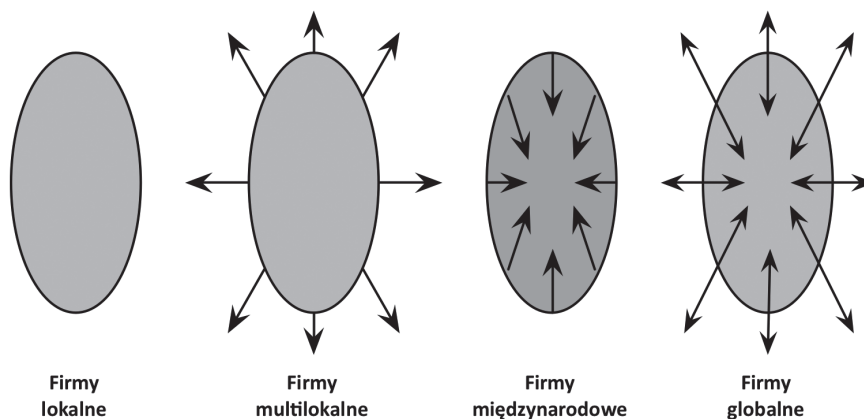
Dylemat adaptacji i integracji z perspektywy kultury i zarządzania zasobami ludzkimi

Podobnie jak w obszarze strategii, w obszarach tzw. miękkich dotyczących kwestii kultury i zarządzania zasobami ludzkimi dylemat globalnej integracji i lokalnej adaptacji stał się dla badaczy niezwykle inspirującym problemem do owocnych rozważań (Glinka i Jelonek, 2010). Dalej omówione zostaną wybrane modele dotyczące zagadnień zarządzania międzykulturowego, konwergencji i dywergencji praktyk ZZL, dopasowania organizacyjnego funkcji ZZL oraz zjawiska ekspatriacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Należy zaznaczyć, że z racji ograniczonego miejsca celowo pominięto tutaj klasyczne teorii na temat kultur narodowych (Hofstede, 2001) i organizacyjnych (Schein, 1990) oraz skupiono się na teoriach bezpośrednio związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw międzynarodowych.

Modele zarządzania międzykulturowego

Podwaliny pod teorie zarządzania międzykulturowego w międzynarodowych korporacjach przedstawiła Nancy J. Adler w podręczniku pt. *International Dimensions of Organizational Behavior* (Adler i Gundersen, 2007). Autorka przełamała granice koncepcyjne, teoretyczne i praktyczne, związane z zarządzaniem ludźmi w różnych krajach na świecie. W jednym z rozdziałów autorka nawiązuje do zarządzania strategicznego i obowiązujących typologii przedsiębiorstw międzynarodowych, zwracając uwagę na ich międzykulturowe interakcje. Rosnąca złożoność interakcji zachodzących w tych przedsiębiorstwach w trakcie jak ewoluują od firmy lokalnej do firmy globalnej, stanowi zdaniem autorki, argument za tym, że zarządzanie międzykulturowe nabiera kluczowego znaczenia. Typy organizacji i towarzyszące im interakcje przedstawione zostały na rysunku 7.

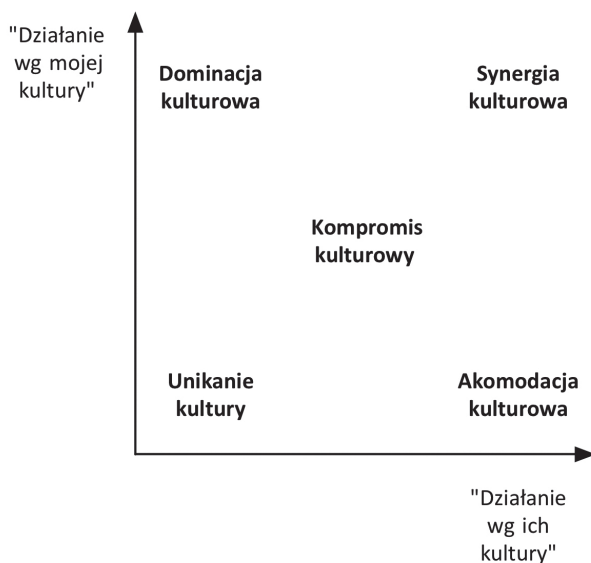
Rysunek 7. Geograficzna orientacja przedsiębiorstw i jej międzykulturowe interakcje



Źródło: opracowanie własne na podstawie Adler i Gundersen (2007, s. 128).

Odpowiadając na potrzeby menedżerów globalnych organizacji, w jednym ze swoich wczesnych artykułów Adler zaproponowała trzy klasyczne modele zarządzania międzykulturowego (Adler, 1980), które następnie zostały rozszerzone do pięciu: kulturowej dominacji, unikania, kompromisu, akomodacji i synergii (Adler i Gundersen, 2007). Każdy z modeli zarządzania międzykulturowego opiera się na odmiennych założeniach o kulturze własnej oraz kulturach lokalnych, z którymi menedżer ma styczność.

Rysunek 8. Strategiczne opcje w zakresie zarządzania międzykulturowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Adler i Gundersen (2007, s. 118).

Model dominacji kulturowej zakłada lokalne zastosowanie metod stosowanych w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Historycznie, organizacjami, które najczęściej stosowały podejście dominujące, były organizacje w sytuacji znacznej przewadze siły i wpływu, np. ze względu na rozmiar działalności, bardziej zaawansowaną technologię czy znaczące zasoby finansowe. Indywidualni menedżerowie często decydują się na podejście do dominacji kulturowej, gdy mocno wierzą, że ich droga jest jedyną właściwą drogą, szczególnie w sytuacjach związanych z kwestiami etycznymi.

Model akomodacji kulturowej to podejście stanowiące całkowite przeciwieństwo dominacji kulturowej. Zamiast próbować utrzymać własne praktyki w kraju przyjmującym we współpracy z przedstawicielami z innej kultury, menedżerowie próbują naśladować lokalne praktyki. Menedżerowie tacy podczas pracy za granicą próbują wtopić się w lokalną kulturę. Menedżerowie, którzy funkcjonują wg modelu akomodacji kulturowej, mogą być oskarżani przez swoich kolegów z kraju o to, że zbyt się zlokalizowali, a ich przełożeni mogą obawiać się, że nie w pełni reprezentują interes kraju lub organizacji macierzystej. Praktycznymi przykładami akomodacji kulturowej są wszystkie działania, które umożliwiają lokalnym menedżerom dalsze korzystanie

z ich dotychczasowych sposobów prowadzenia działalności przez np. naukę lokalnego języka lub sporządzanie umów w lokalnej walucie.

Model kompromisu kulturowego łączy podejścia pierwsze i drugie. Kompromis kulturowy oznacza, że obie strony zgadzają się na coś, aby lepiej współpracować. Sytuacja taka ma jednak często wymiar polityczny, oparty na relacjach władzy. W rozwiązaniach kompromisowych silniejszy partner zazwyczaj rezygnuje w mniejszym stopniu ze swoich interesów niż słabszy partner. Obie strony jednak ustępują, aby relacje biznesowe mogły odnieść sukces.

Model unikania kultury stanowi wybór, aby postępować tak, jakby nie istniały żadne różnice ani potencjalne konflikty. Model ten w gruncie rzeczy oznacza pełną koncentrację na powierzonych zadaniach przy jednoczesnym ignorowaniu lub „przymykaniu oka” na zaskakujące aspekty różnic kulturowych. W rezultacie model zakłada unikanie konfrontacji za wszelką cenę, nawet kosztem ignorowania własnych norm kulturowych, etycznych, ponoszenie kosztów finansowych czy braku zrozumienia lokalnych zwyczajów.

Model synergii kulturowej ma na celu wypracowanie nowych rozwiązań problemów, które wykorzystują różnice kulturowe między wszystkimi typami kulturami obecnymi w organizacji, przy jednoczesnym poszanowaniu wyjątkowości każdej kultury. Rozwiązania synergii kulturowej zawsze wykraczają poza to, co byłoby potrzebne w sytuacji czysto wewnętrznej. Używanie języków obcych jest doskonałym przykładem. Gdy menedżerowie się spotykają, muszą używać języka do komunikowania się. Jeśli mówią różnymi językami ojczystymi, muszą wybrać język, w którym będą się komunikować, np. angielski. W rezultacie tworzą trzecie rozwiązanie, wspólne dla wszystkich zaangażowanych i unikalne dla ich grupy w danym momencie. Autorka daje również praktyczne wskazówki, w jaki sposób osiągnąć synergię kulturową przez realizację trzech kroków: opis sytuacji międzykulturowej, interpretacja międzykulturowa, i kreatywność kulturowa (Adler, 1980). Globalni menedżerowie, którzy chcą osiągnąć synergię, najpierw definiują problemy z perspektywy wszystkich zaangażowanych kultur. Następnie analizują wzorce, które sprawiają, że zachowanie każdej kultury jest wewnętrznie logiczne. W końcu, mogą tworzyć rozwiązania, które pozwalają na zwiększanie skuteczności organizacji bez naruszania norm zaangażowanych kultur.

Obszarem zarządzania, w którym kultura odgrywała kluczowe znaczenie i musiała zostać zoperacjonalizowana w formie konkretnych

praktyk, było zarządzanie zasobami ludzkimi, które w latach 90. wykształciło odrębne teorie dotyczące ZZL w międzynarodowych korporacjach.

Teoria sytuacyjna i dopasowanie organizacyjne międzynarodowego ZZL

Podejście sytuacyjne stanowi główny strumień badań w ramach międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, którego teoretyczne początki sięgają tak dobrze ugruntowanych dziedzin, jak studia kulturowe (Hofstede i Hofstede, 2001) oraz teoria instytucjonalna (Kostova, 1999). Koncentruje się na kluczowych czynnikach warunkowych, które mogą wpływać na międzynarodowy transfer systemów zarządzania zasobami ludzkimi i ich przyjęcie przez spółki zależne (Beechler i Yang, 1994). Z biegiem lat badania pozwoliły zidentyfikować wiele czynników wpływających na ZZL – zarówno na poziomie centrali, jak i na poziomie oddziału (Taylor i in., 1996). Czynniki endogeniczne uwzględniały takie kwestie jak struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego i jej dziedzictwo administracyjne (Bartlett i Ghoshal, 1989); tryb wejścia inwestycji (Dowling i in., 1998); międzynarodowa orientacja centrali (Perlmutter, 1969); typ strategii konkurencyjnej i doświadczenie w zarządzaniu operacjami międzynarodowymi (Schuler i in., 1993) i fazę cyklu życia (Milliman i in., 1991). Czynniki egzogeniczne uwzględniały m.in. charakterystykę przemysłu (Schuler i in., 1993); kulturę kraju (Hofstede i Hofstede, 2001, Schuler i in., 2002); warunki społeczno-ekonomiczne kraju przyjmującego (Milliman i in., 1991); sieci międzyorganizacyjne (Dowling i in., 1998); oraz wielopoziomowe konteksty instytucjonalne (Kostova, 1999).

W kontekście opisanej debaty nt. sytuacyjnych uwarunkowań praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych korporacjach na szczególną uwagę zasługuje nurt tej debaty dotyczący koncepcji dopasowania organizacyjnego (Gadomska-Lila, 2013). Dopasowanie definiuje się jako „stopień, w jakim cele jednego komponentu są zgodne z celami innego komponentu” (Nadler i Tushman, 1980, s. 40). Koncepcja ta powstała we wczesnych latach 60. w badaniach nad przypadkami między strukturą organizacyjną a technologią produkcji (Woodward, 1965), a następnie została rozszerzona na przypadki między niepewnością dotyczącą strategii, struktury, środowiska i zadań (Lawrence i Lorsch, 1967, Donaldson i Joffe, 2014). W literaturze dotyczącej ZZL „dopasowanie” pojawiło się już w latach 80. i stało się powszechnie rozumiane jako przystosowanie strategii zasobów ludzkich do

szerszego kontekstu organizacyjnego, aby osiągnąć wyższą wydajność (Baird i Meshoulam, 1988). Dopasowanie w zakresie ZZL zostało dodatkowo rozróżnione na dopasowanie wewnętrzne i zewnętrzne (Lengnick-Hall i in., 2009), przy czym pierwsze dotyczyło zachowania spójności między grupami praktyk ZZL, a drugie dostosowywania praktyk ZZL do strategii przedsiębiorstwa (Baird i Meshoulam, 1988). Choć idea „dopasowania” pochodziła z poddziedziny strategicznego ZZL (Bird i Beechler, 1995, Boxall i in., 2007), została bardzo szybko przeniesiona do kontekstu międzynarodowych korporacji. Debata na ten temat zainicjował artykuł Milliman i in. (1991) zatytułowany: *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory*. Autorzy podjęli w nim rozważania nt. dynamiki dopasowania organizacyjnego w międzynarodowym ZZL, przedstawiając dwa główne wnioski.

Po pierwsze, zauważyli, że istniejący podział na wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie jest niewystarczający dla opisanego złożoności organizacyjnej wielonarodowymi korporacjami. W związku z tym zaproponowali nową typologię składającą się z czterech typów: (1) wewnętrznego dopasowania w różnych funkcjach HR, (2) zewnętrznego dopasowania między funkcjami ZZL a etapem organizacyjnego cyklu życia (zwanego dalej OLC), (3) wewnętrznego dopasowania między ZZL na poziomie oddziału korporacyjnych i zagranicznych oraz (4) dopasowania zewnętrznego między praktykami ZZL a środowiskiem międzynarodowym i międzykulturowym przedsiębiorstwa (Milliman, i in., 1991, s. 334). Zauważyli również, że pierwsze trzy typy powinny być rozpatrywane w ramach określonego poziomu organizacyjnego analizy, tj. centrali lub oddziału. Typologia zaprezentowana jest na rysunku 9.

Drugim kluczowym wnioskiem była konieczność dodania pojęcia „elastyczności ZZL”, definiowanej jako „zdolność ZZL do wspierania procesów organizacyjnej adaptacji” (Milliman i in., 1991, s. 325). Koncepcję tę omówili jako oddzielną, ale uzupełniającą koncepcję dopasowania organizacyjnego. Opierając się na koncepcjach dopasowania i elastyczności oraz dominujących wówczas modeli cyklu życia organizacji (Miller i Friesen, 1980), autorzy zaproponowali model ilustrujący, w jaki sposób międzynarodowe korporacje koncentrują się na dopasowaniu i elastyczności ZZL w zależności od stadium rozwoju (Milliman i in., 1991, s. 325) (rysunek 10).

z wyzwania metodologicznych (Delery, 1998; Verburg i in., 2007) lub malejącej popularności modeli cyklu życia organizacji (Levie i Lichtenstein, 2010). Nie unika jednak wątpliwości, że model Milliman i in. (1991) miał znaczący wkład w zrozumienie złożoności zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych korporacjach i dynamicznego charakteru presji na lokalne i globalne dopasowanie stosowanych praktyk.

Dopiero względnie niedawno zaczęły pojawiać się badania empiryczne, ponownie analizujące kwestię dopasowania ZZL i jego zmian w czasie. Björkman i in. (2008) badali zmiany praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w europejskich spółkach zależnych w Chinach w okresie dziesięciu lat, opowiadając się za bardziej szczegółowymi badaniami nad mikroprocesami na poziomie przedsiębiorstwa i zmianami w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi (Björkman i in., 2008, s. 156). Podobnie, Pudelko i Harzing (2005) przeprowadzili zakrojone na szeroką skalę, przekrojowe badanie globalnej konwergencji w kierunku „najlepszych praktyk” w ramach międzynarodowego ZZL. Na podstawie wyników badań zalecili potrzebę uzyskania większej ilości danych na poziomie mikro, aby zrozumieć, w jaki sposób charakterystyka oddziałów zagranicznych oraz wiedza i umiejętności kierowników mają wpływ na procesy konwergencji i dywergencji. Badacze biorący udział w debacie na temat kontroli i autonomii w oddziałach przedsiębiorstw międzynarodowych (Ghoshal i Nohria, 1993; Birkinshaw i Hood, 1998ab), przedstawiają podobne wyniki, donosząc m.in. o aktorach negocjujących relacje między centralami przedsiębiorstw międzynarodowych a ich zagranicznymi oddziałami. Martin i Beaumont (1998; 1999; 2001) przedstawili poglądy dotyczące podłużnego charakteru rozwoju zasobów ludzkich w zagranicznych oddziałach, w tym działań koordynacyjnych i kontrolnych prowadzonych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe i przeciwwag, opartych na formalnych, mikropolitycznych i kulturowych procesach. Ferner i in. (2005) ujawnili, że aktorzy w brytyjskich oddziałach zagranicznych odegrali ważną rolę, negocjując i opierając się całkowicie realizacji polityki przez amerykańską centralę przedsiębiorstwa międzynarodowego. W jednym z najnowszych artykułów Kynighou (2014) donosi o zmianach w korporacyjnym wpływie na ZZL w zależności od cyklu życia zagranicznego oddziału. Wyniki badania potwierdzają, że wpływ centrali przedsiębiorstwa międzynarodowego na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi zmienia się w zależności od etapu cyklu życia oddziału i ilustrują różne rodzaje wpływów centrali przedsiębiorstwa między-

narodowego i czynników, które go kształtują (Kynighou, 2014). Podsumowując, wyniki badań wskazują na konieczność dalszych badań w zakresie ZZZ oddziały przy użyciu bardziej dynamicznych modeli teoretycznych.

Globalna konwergencja i dywergencja praktyk ZZZ

Debata na temat globalnej integracji i lokalnej responsywności w zakresie praktyk ZZZ przybrała formę dyskusji o globalnej konwergencji lub dywergencji praktyk. Niektórzy badacze wskazywali, że debata była niepotrzebnie spolaryzowana na adaptację lub transfer praktyk ZZZ (Quintanilla i Femer, 2003), stąd skupienie się na zmianach praktyk ZZZ na przestrzeni czasu w skali makro, tj. na poziomie populacji przedsiębiorstw międzynarodowych, wydawało się interesującą alternatywą.

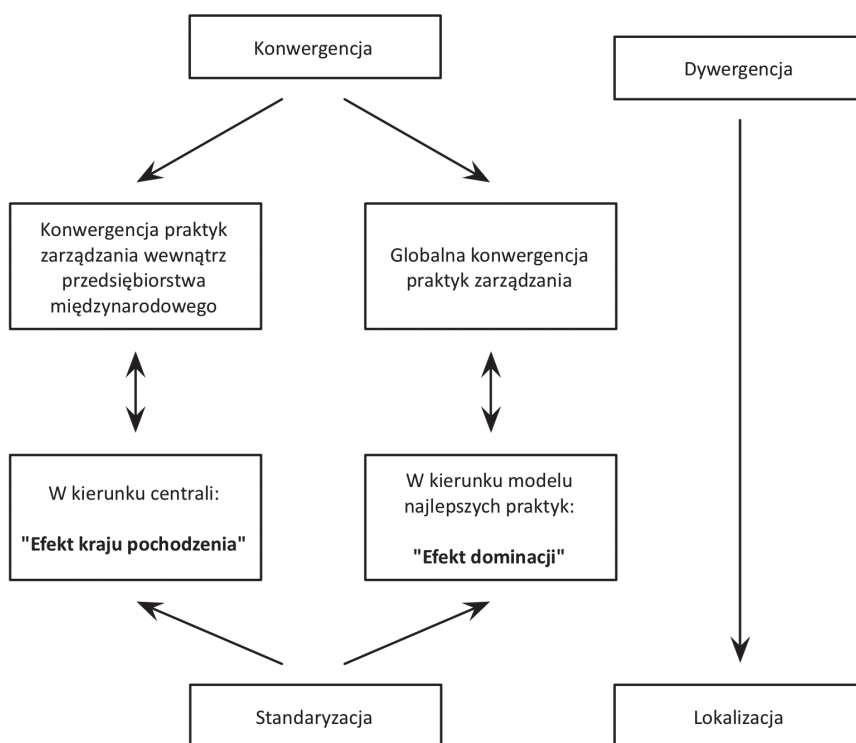
Autorzy opowiadający się za konwergencją zakładali, że w zarządzaniu można zdefiniować najlepsze praktyki, które są uniwersalne i niezależnie od kultury narodowej i kontekstu instytucjonalnego (Fenton-O’Creevy i Gooderham, 2003). Uważa się, że imperatywy efektywności i coraz bardziej podobne globalne środowisko konkurencyjne zmuszają przedsiębiorstwa do przyjmowania takich najlepszych praktyk w celu zwiększenia ich konkurencyjności. Efektem tego miała być międzynarodowa konwergencja praktyk zarządzania. Ze względu na dominację amerykańskich szkół biznesu w rozwoju i upowszechnianiu nowej wiedzy na temat zarządzania oraz amerykańskich korporacji wielonarodowych, najlepsze praktyki w zarządzaniu są często w sposób wyraźny lub niejawni są utożsamiane z praktykami zarządzania stosowanymi przez odnoszące sukcesy amerykańskie przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Z kolei autorzy opowiadający się za dywergencją lub brakiem konwergencji kładli nacisk na zakorzenienie krajowych metod zarządzania w kontekście kulturowym i instytucjonalnym. W efekcie byli sceptyczni co do możliwości czerpania wiedzy z najlepszych praktyk z różnych narodów. W literaturze z tej dziedziny można wyróżnić dwie szkoły: kulturową i instytucjonalną. Tradycja kulturowa opiera się w dużej mierze na badaniach Geerta Hofstede, zwłaszcza na wskaźnikach narodowych wymiarów kulturowych, które rozwinął (Hofstede, 1980). Szkoła instytucjonalna z kolei, reprezentowana przez DiMaggio i Powell (1991), postrzega otoczenie instytucjonalne jako kluczowy wyznacznik cech organizacyjnych. Zarówno nurt kulturowy, jak i różne

rodzaje podejść instytucjonalnych zwracają zatem uwagę na niewielki potencjał ponadnarodowej konwergencji praktyk zarządzania.

Najszerszym jak do tej pory projektem mającym na celu weryfikację zjawiska konwergencji i dywergencji były szeroko zakrojone badania amerykańskich, japońskich i niemieckich przedsiębiorstw międzynarodowych i ich spółek zależnych prowadzone przez Markusa Pudelko (Pudelko, 2005; Pudelko i Harzing, 2007a), w których poruszono kwestię globalnej konwergencji w kierunku „najlepszych praktyk” międzynarodowego ZZL.

Rysunek 11. Model zjawiska konwergencji i dywergencji



Źródło: Pudelko i Harzing (2007a, s. 541).

Model zaproponowany przez Pudelko i Harzing zakładał, że praktyki ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych polegają na wzajemnym oddziaływaniu trzech efektów: efektu lokalizacji, efektu kraju pochodzenia i efektu dominacji. Wychodząc z założenia teorii dywergencji, zakłada się, że metody zarządzania są skuteczne tylko

wtedy, gdy są dostosowane do odpowiedniego kontekstu kulturowego i instytucjonalnego, w którym działają. W związku z tym korporacje wielonarodowe muszą dostosowywać działalność swoich podmiotów zależnych do ewentualnych zdarzeń w danym kraju przyjmującym (efekt lokalizacji). Alternatywnie, wychodząc z założenia teorii konwergencji, przedsiębiorstwa międzynarodowe powinny dążyć do standaryzacji swoich praktyk w całej organizacji. Standaryzacja może jednak dotyczyć tylko praktyk w kraju pochodzenia (efekt kraju pochodzenia) lub ogólnych trendów w modelu zarządzania, które reprezentują najlepsze praktyki (efekt dominacji). Dlatego też koncepcja konwergencji powinna być zróżnicowana, aby objąć obie potencjalne ścieżki dążenia do standaryzacji praktyk, których docelowym efektem będzie standaryzacja.

Mimo że wykorzystano interesujący model logiczny, badania empiryczne przyniosły mieszane wyniki. Okazało się bowiem, że z jednej strony menedżerowie ZZL oczekują konwergencji w kierunku hybrydowego modelu zarządzania zasobami ludzkimi (Pudelko, 2005), z drugiej zaś stopniowej konwergencji ZZL w oddziałach w kierunku światowego modelu „najlepszych praktyk”, opartego na dominujących w przedsiębiorstwach amerykańskich praktykach (Pudelko i Harzing, 2005). Autorzy doszli więc do wniosku, że potrzebne są dalsze badania na poziomie mikro, aby zgromadzić więcej danych i zrozumieć charakterystykę spółek zależnych oraz wiedzę o perspektywach lokalnych menedżerów (Pudelko, 2005). Inni badacze, jak np. Björkman i in. (2008), którzy podjęli badania podłużne (ang. *longitudinal study*), badali na przykład zmiany praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w europejskich spółkach zależnych w Chinach w okresie dziesięciu lat, poszukując argumentów świadczących o konwergencji praktyk w oddziałach zagranicznych z praktykami stosowanymi w firmie macierzystej, jak również konwergencji lokalnego ZZL przedsiębiorstw chińskich z europejskimi oddziałami w Chinach (Björkman i in., 2008). Autorzy wskazywali na potrzebę badań nad mikroprocesami na poziomie przedsiębiorstwa, zmian w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi i innych obszarach działalności (Björkman i in., 2008, s. 156).

Dylemat adaptacji i integracji z perspektywy zarządzania wiedzą i transferem technologii

Kolejnym kluczowym aspektem dyskusji o lokalnej adaptacji i globalnej integracji jest kwestia presji na globalne uczenie się oraz międzynarodowy transfer wiedzy i technologii (Bartlett i Ghoshal, 1998). W przypadku japońskich zakładów produkcyjnych kwestie zakresu mandatu strategicznego lokalnego oddziały, kultury organizacyjnej i praktyk zarządzania ZZL oraz samej zdolności do integracji bądź lokalnej adaptacji podporządkowane są bowiem prymatowi technologii produkcji (Tsutsui, 2001; Olejniczak, 2012; Fujimoto, 2018).

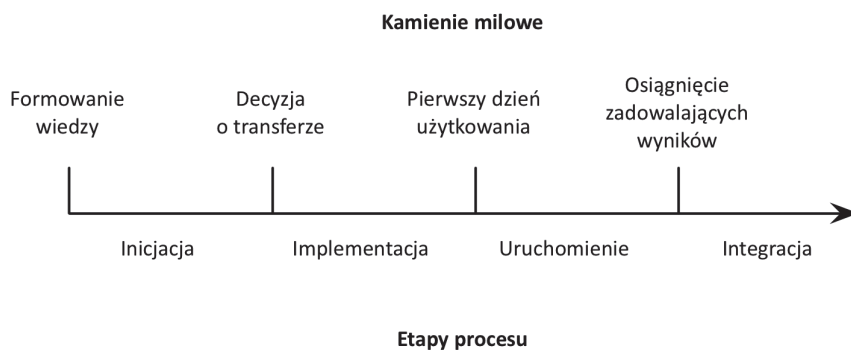
Międzynarodowy transfer wiedzy

Teoria międzynarodowego transferu wiedzy opiera się na założeniu, że tworzenie, dyfuzja i przyjmowanie innowacji są najważniejszymi strategicznymi wyzwaniami dla przedsiębiorstw międzynarodowych (np. Bartlett i Ghoshal, 1998) rozumianych jako sieć. W efekcie teorie te koncentrują się na czynnikach umożliwiających i ograniczających przepływ wiedzy rozumianej jako patenty, produkty czy praktyki organizacyjne. Literatura dotycząca przepływu wiedzy koncentruje się na kilku czynnikach determinujących sukces lub porażkę procesu transferu wiedzy, w tym: (1) cechach jednostki nadawcy; (2) cechach jednostki przyjmującej; (3) cechach kontekstu wewnątrzorganizacyjnego lub relacji w przedsiębiorstwie międzynarodowym; (4) cechach przekazanej wiedzy; oraz (5) charakterystyce środowiska biznesowego i technologicznego jednostki, a także relacjach sieci zewnętrznych/lokalnych (Becker-Ritterspach, 2008).

Przy okazji omawiania zagadnienia transferu wiedzy warto podkreślić wkład Gabriela Szulanskiego z INSEAD, autora pojęcia „lepkiej wiedzy”, który prowadził badania nad czynnikami sukcesu procesu jej transferu (Szulanski, 2003). Szulanski używa pojęcia „lepkości” w kontekście zarówno samej wiedzy, jak i procesu transferu: „Używam pojęcia »lepkich transferów«, aby określić transfery wiedzy, w których wymagana jest czujność i wysiłek, aby wykryć i przewyciężyć trudności. Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie transfery wiedzy wymagają pewnego wysiłku, niektóre transfery wymagają znacznie więcej wysiłku niż inne. O tych, które wymagają więcej wysiłku, mówi się, że są lepkie. Zatem nie tylko wiedza, ale także faktyczny transfer można uznać za lepki” (Szulanski, 2003, s. 13). Szulanski zaoferował również

klasyczny model czterech stadiów transferu wiedzy, których oznakami są 4 kamienie milowe, podkreślając, że na każdym z etapów możemy mieć do czynienia z inną formą „lepkości”. Model przedstawiony jest na rysunku 12.

Rysunek 12. Cztery kamienie milowe i etapy procesu transferu wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Szulański (2003, s. 34).

Formowanie wiedzy. Formowanie wiedzy, która staje się przedmiotem transferu, zaczyna się w momencie, gdy wiedza zostanie wykorzystana, aby zaspokoić potrzebę istniejącą w organizacji. Sam transfer rozpoczyna się wtedy, gdy rozpoznana jest potrzeba lub potencjał zastosowania tej wiedzy w nowym miejscu. Zanim dojdzie do konkretnego wewnątrzfirmowego transferu wiedzy, uczestnicy organizacji muszą uświadomić sobie, że wiedza ta istnieje w kontekście organizacji oraz że wykorzystanie tej wiedzy może być wykonalne. Nie jest jasne, czy odkrycie luki w działaniu i wynikająca z tego potrzeba inicjuje proces poszukiwania, który skutkuje identyfikacją możliwej do przeniesienia wiedzy lub czy raczej odwrotnie, odkrycie nowej wiedzy, która mogłaby zasadniczo wpłynąć na wydajność jest tym, co prowadzi do zmiany oczekiwań podjednostki; tj. co było wcześniej uważane za zadowalające działanie, po odkryciu nowej wiedzy staje się niezadowalające.

Decyzja o transferze. Decyzja ta może być podjęta formalnie w sposób scentralizowany, autorytatywny lub może być spontaniczna, nieformalna, a w niektórych przypadkach nawet niezauważalna. Transfer zasadniczo rozpoczyna się na poważnie, gdy podpisywana jest umowa licencyjna lub formalne powołanie odpowiedniej grupy wyko-

nawczej. Oprócz podpisania formalnego dokumentu decyzja o przeniesieniu może być wynikiem spotkania zespołu, prezentacji dla kierownictwa wyższego szczebla lub zwykłego uzgadniania. Empirycznym substytutem decyzji o przeniesieniu jest początek wszelkiej działalności związanej z faktycznym przeniesieniem, takiej jak wymiana dokumentów, zasobów kapitałowych, zasobów fizycznych lub zasobów ludzkich związanych z transferem wiedzy.

Pierwszy dzień użytkowania. Ten kamień milowy wyznacza początek korzystania z nowej wiedzy przez odbiorcę. Może to być np. moment uruchomienia produkcji lub rozpoczęcia eksploatacji nowej wiedzy w nowym miejscu. Jest to również czas zintensyfikowanego wprowadzenia innowacji. Może przybrać formę rewolucyjnych zmian w procesie pracy lub „przejścia na nowy system”. Etap ten stanowi pierwsze zastosowanie technologii w rutynowym zadaniu produkcyjnym i zarazem początek uczenia się przez działanie, co musi zostać wykonane, a zatem ten etap może mieć znaczenie dla szerokiego spektrum transferów know-how.

Osiągnięcie zadowalających wyników. Czwartym kamieniem milowym jest osiągnięcie zadowalającego poziomu wydajności. Ma to miejsce, gdy zakład produkcyjny osiągnął oczekiwany poziom produktywności, tj. gdy rozwiązano wszystkie problemy operacyjne, a zakład działał sprawnie. Po osiągnięciu tego etapu specjalne przepisy dotyczące procesu rozruchu zostają zniesione. Na przykład, chociaż produktywność może nadal być poprawiana w ramach bieżących operacji, zakład zostaje opuszczony przez osoby dotychczas odpowiedzialne za proces transferu wiedzy, takie jak: konsultanci zewnętrzni, pracownicy oddelegowania z centrali czy podwykonawcy.

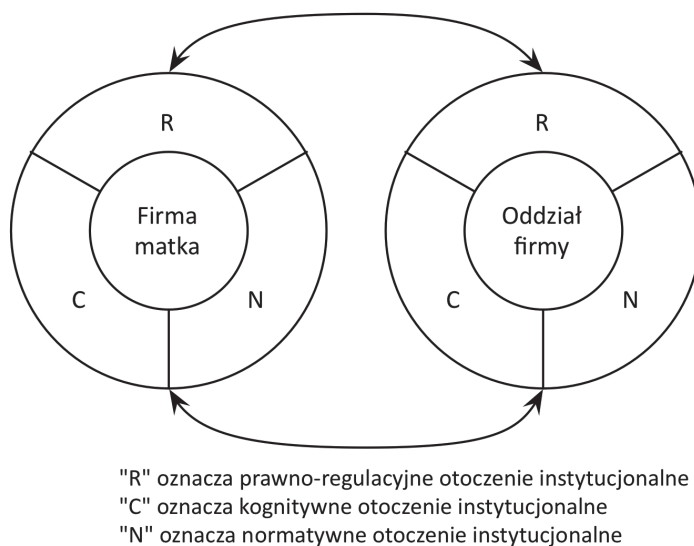
Ograniczeniem teorii transferu wiedzy w kontekście badań nad hybrydyzacją jest ich dychotomiczny charakter i tendencja do skupiania się na sukcesie lub porażce procesu transferu. W dużej mierze teorie te ignorują ewolucyjny proces formowania się praktyk, tak ważny dla pojęcia hybrydyzacji (Fujimoto, 1999). Potwierdzają to również wyniki badań. Na przykład Kogut i Zander (2003) w jednym z najczęściej cytowanych artykułów pt. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, zauważają, że cechy wiedzy mają wpływ na kształt czy formę rozwoju międzynarodowej korporacji. Postulują, że przedsiębiorstwa to jednostki społeczne, które specjalizują się w tworzeniu i wewnętrznym transferze wiedzy. Międzynarodowa korporacja powstaje zatem w wyniku unikalnej zdolności

do przenoszenia wiedzy ukrytej pomiędzy granicami i wykorzystywania jej do budowy przewagi konkurencyjnej w różnych kontekstach. Wyniki empiryczne pokazują, że im trudniejsza do skodyfikowania i nauczania jest technologia, tym bardziej prawdopodobne jest, że transfer nastąpi w postaci rozpoczęcia własnej operacji. Wynik ten wskazuje, że wybór trybu transferu jest determinowany przez wydajność korporacji wielonarodowej w przenoszeniu wiedzy w stosunku do innych przedsiębiorstw, a nie w odniesieniu do abstrakcyjnej transakcji rynkowej. Pojęcie przedsiębiorstwa specjalizującego się w przekazywaniu i rekonfiguracji wiedzy jest podstawą ewolucyjnej teorii wielonarodowej korporacji.

Jak widać, wskazana literatura koncentruje się głównie na wpływie czynników organizacyjnych na procesy transferu wiedzy. Czynniki kontekstualne są w niej w dużej mierze ograniczone do strategicznych warunków kontekstowych (np. zaawansowania technologicznego). Istnieje jednak nurt teoretyczny, w którym więcej uwagi poświęcono pytaniu, w jaki sposób kontekst instytucjonalny w kraju, państwie przyjmującym, w krajach trzecich lub poza nim wpływa na przepływ wiedzy i ich wyniki.

Transfer praktyk z punktu widzenia teorii instytucjonalnej

Odrębnym nurtem w badaniach nad transferem wiedzy i technologii były teorie transferu praktyk organizacyjnych do zagranicznych oddziałów przedsiębiorstw wielonarodowych funkcjonujących w warunkach tzw. dualizmu instytucjonalnego, definiowanego jako „dwa różne zestawy izomorficznych nacisków i potrzeb utrzymania legitymizacji w kontekście kraju przyjmującego oraz kontekście macierzystej firmy międzynarodowej” (Kostova i Roth, 2002, s. 216). Podstawowym założeniem w tej teorii jest przekonanie, że pomyślne przyjęcie praktyki przez oddział zagraniczny jest uzależnione od dwóch typów czynników: (1) dystansu instytucjonalnego pomiędzy krajem przyjmującym oraz krajem ojczystym, oraz (2) relacji panujących wewnątrz przedsiębiorstwa międzynarodowego. Kostova (1999) definiuje „dystans instytucjonalny” jako „różnicę między profilami instytucjonalnymi dwóch krajów – kraju pochodzenia praktyki i kraju będącego odbiorcą praktyki” (Kostova, 1999, s. 316).

Rysunek 13. Model dystansu instytucjonalnego wg Kostovej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kostova (1999, s. 315).

Drugi, wspomniany wyżej typ czynników mający wpływ na sukces transferu wiedzy odnosi się do relacji między firmą matką a oddziałem zagranicznym. W odróżnieniu od dystansu instytucjonalnego czynniki relacyjne odnoszą się do aspektów działań na poziomie przedsiębiorstwa, takich jak poziom zależności, zaufania i identyfikacji spółki zależnej z organizacją macierzystą. Kostova i Roth (2002) testują swój model w badaniach empirycznych o charakterze ilościowym, przeprowadzonych na próbie 534 menedżerów i 3238 pracowników w 104 oddziałach zlokalizowanych w 10 krajach. Badanie dotyczyło praktyk zarządzania jakością i tego, w jakim stopniu praktyki te są faktycznie wdrażane i internalizowane przez zagraniczne oddziały międzynarodowych przedsiębiorstw. Autorzy potwierdzają, że sukces transferu – wdrożenie praktyki i internalizacja – różni się w każdym z zagranicznych oddziałów w zależności od kontekstu instytucjonalnego w kraju goszczącym i kontekstu relacyjnego w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Efektem badania jest model różnicujący poziomy implementacji i internalizacji i identyfikujący cztery różne wzorce adopcji praktyk organizacyjnych: „aktywną”, „minimalną”, „za przyzwoleniem” i „ceremonialną”. Modele adopcji przedstawione są na rysunku 14.

Rysunek 14. Model wzorców adopcji praktyk organizacyjnych

| | | Implementacja | |
|----------------|--------|--------------------------|----------------------|
| | | Niska | Wysoka |
| Internalizacja | Wysoka | Adopcja za przyzwoleniem | Adopcja aktywna |
| | Niska | Adopcja minimalna | Adopcja ceremonialna |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kostova i Roth (2002).

Chociaż takie podejście pokazuje, że przeniesione praktyki organizacyjne mogą być przyjmowane przez spółki zależne w różnym stopniu, to w niewielkim stopniu informuje o zmianach jakościowych w przekazywanych danych. Model badawczy zaprezentowany powyżej, przez koncentrację na transferze praktyk z centrali, utrudnia również odkrywanie hybrydowych lub nowatorskich rozwiązań organizacyjnych wypracowanych w zagranicznych oddziałach.

Podsumowanie

W poprzednich akapitach przedstawiono autorski przegląd kluczowych teorii z obszaru strategii, zarządzania międzykulturowego i zarządzania wiedzą, które koncentrowały się na pytaniu o kwestie wyboru pomiędzy lokalną adaptacją i globalną integracją. Przedstawione teorie mają jednak co najmniej dwa poważne ograniczenia.

Po pierwsze, samo rozproszenie zagadnienia na trzy obszary teoretyczne sprawia, że istniejące teorie wyjaśniają zjawisko jedynie częściowo, każda z innej perspektywy – strategicznej, kulturowej lub technologicznej. Ponadto, pomimo wysiłków poczynionych w kierunku połączenia teorii na gruncie dyscypliny zarządzania międzynarodowego, większość z nich nie jest ze sobą kompatybilna, a prowadzone we wzajemnej izolacji badania uniemożliwiają analizę porównawczą wyników.

Po drugie, poza nielicznymi wyjątkami, modele przedstawione w powyższych nurtach mają charakter normatywnych typologii lub strategii, które w swojej czystej formie rzadko występują w rzeczywistości.

W rezultacie tych generalizacji pomijane jest całe bogactwo niuansów i złożoności przedsiębiorstwa międzynarodowego i kontekstu jego działań oraz procesów, które bez przerwy zachodzą w tych przedsiębiorstwach.

W kolejnej części rozdziału skoncentrowano się zatem na pojęciu hybrydyzacji, które pozwala do pewnego stopnia przewyżżyć ograniczenia. Jak zostanie pokazane, pojęcie to łączy w sobie wszystkie omawiane powyżej perspektywy, a co więcej, nadaje im cech dynamicznego procesu.

2.2. Definicja i geneza pojęcia hybrydyzacji

Na przestrzeni lat koncepcja hybrydyzacji pojawiała się pod różnymi nazwami i w różnych obszarach badawczych, i była przedmiotem wielu dyskusji (Becker-Ritterspach, 2009). W niniejszej publikacji zdecydowano skoncentrować się na jego analizie wyłącznie w ramach obszaru nauk o zarządzaniu i jakości (Cyfert i in., 2014). Ze względu na niezwykle długą historię i obszerny dorobek badawczy nawet to zadanie wydawało się sporym wyzwaniem². Co ciekawe, jednym z aspektów, który do tej pory nie stał się przedmiotem dyskusji czy kontrowersji, przynajmniej w obszarze zarządzania międzynarodowego, jest sama definicja hybrydyzacji. Podążając za literaturą, taką właśnie definicję zdecydowano się przyjąć również w niniejszym badaniu:

Proces przenoszenia i adaptacji złożonego systemu organizacyjnego z jednego kontekstu społecznego do drugiego, w wyniku czego powstaje całkowicie nowy system, który nie jest ani kopią oryginalnego modelu, ani repliką istniejących wzorców lokalnych. (Westney, 1999, s. 385)

² Ze względu na bogatą literaturę tematu dotyczącą kwestii hybrydyzacji zarządzania japońskiego, położono nacisk na analizę monografii opublikowanych przez JMNESG, uzupełnioną kwerendą baz danych czasopism takich jak Google Scholar, ScienceDirect, Web of Knowledge, JSTOR, ProQuest i innych. Wyszukiwanie prowadzono za pomocą słów kluczowych, takich jak: „hybrydyzacja”, „japońskie praktyki zarządzania”, „japońskie przedsiębiorstwa międzynarodowe”, „dywergencja i konwergencja”. Analizowana będzie przede wszystkim literatura angielskojęzyczna oraz dodatkowo literatura japońskojęzyczna (szczególnie publikacje GBJPM oraz literatura polskojęzyczna, zwłaszcza w kontekście lokalnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw.

Pogłębiona analiza i refleksja nad zjawiskiem hybrydyzacji została przeprowadzona przez socjologa Jana Nederveena Pieterse'a w artykule zatytułowanym: *Hybridity, So What?: The Anti-Hybridity Backlash and the Riddles of recognition* (Pieterse, 2001). Autor przedstawia w nim opinie krytyków i orędowników pojęcia hybrydyzacji. Głównym wnioskiem płynącym z rozważań jest stwierdzenie, że zjawisko hybrydyzacji jest wszechobecne zarówno jako znak naszych zglobalizowanych czasów, jak i jako fenomen historyczny. Zjawisko to było jednak przez wiele lat marginalizowane przez strażników istniejącego porządku społecznego i naukowców reprezentujących nurt esencjalizmu (Pieterse, 2001, s. 225). Wartości pojęcia hybrydyzacji autor upatruje w zdolności do obalania, przekraczania lub redefiniowania granic wytyczonych przez obowiązujące idealistyczne typologie i stereotypowe, skrajne punkty widzenia:

Hybrydowość określa terminologię i mentalność naszych czasów, których znakiem są granice i zdolność do ich przekraczania. [...] Jako perspektywa teoretyczna hybrydowość pociąga za sobą trzy różne zestawy twierdzeń: empiryczne (hybrydyzacja dzieje się), teoretyczne (uznające hybrydy za narzędzie analityczne) i normatywne (krytyka granic i waloryzacja mieszanek, w określonych warunkach, w szczególności w stosunkach władzy). [...] Hybrydowość jest tym dla badań nad kulturą, czym jest dekonstrukcjonizm dla dyskursu: pozwala na przekraczanie kategorii binarnych. (Pieterse, 2001, s. 238)

W Polsce jednym z pierwszych autorów, któremu przypisuje się opisanie zjawiska hybrydyzacji w znaczeniu kulturowym, jest Sławomir J. Magala. W książce z 2011 roku zatytułowanej *Kompetencje międzykulturowe*, wydanej oryginalnie po angielsku przez Routledge w 2005 roku. Mimo że słowo „hybrydyzacja” praktycznie nie pojawia się w książce, Magala opisuje wiele zjawisk ściśle związanych z hybrydyzacją, takich jak zmiana tożsamości kulturowej, wielokulturowość i związane z nią kompromisy, proces audytu i projektowania kulturowego towarzyszącego fuzji i przejściom, czy projektowania kultury dla ponad granicznych przedsięwzięć (Magala, 2011). W zamysle autora książka jest wstępem do teorii kompetencji międzykulturowych, dzięki którym menedżerowie będą w stanie lepiej radzić sobie z wielokulturowością oraz *de facto* z niestannym procesem hybrydyzacji.

Powołując się na Magalę, Monika Kostera w podręczniku zatytułowanym *Zarządzanie w XXI wieku*, używa pojęcia hybrydyzacji w znaczeniu dosłownym. Autorka definiuje pojęcie hybrydyzacji jako:

Sytuację, w której wybrane cechy systemu zarządzania w danym kręgu kulturowym, skuteczne w tym systemie, są przenoszone na system zarządzania w innej kulturze. (Kostera, 2010, s. 112)

Hybrydyzacja w tym ujęciu oznacza dużo bardziej świadome i proaktywne podejście do kwestii zarządzania różnicami kulturowymi, w którym uczestnicy procesu hybrydyzacji mogą świadomie kształtować kultury, w których funkcjonują. Autorka zwraca również uwagę na konieczność patrzenia na zarządzanie międzykulturowe z bardziej dynamicznej perspektywy i polityczny aspekt hybrydyzacji, którego przykładem jest edukacja menedżerska, promująca anglosaskie wzorce zarządzania, bardzo często kosztem lokalnej wiedzy i specyfiki (Kostera, 2010).

Pojęcie hybrydyzacji pojawia się również dwukrotnie w jednym z pierwszych podręczników do zarządzania międzykulturowego pod redakcją Beaty Glinki i Adama W. Jelonka (Glinka i Jelonek, 2010) – raz w kontekście zjawiska globalizacji (s. 26), a raz w znaczeniu kroswergencji kultur i stylów zarządzania (s. 275–276). Jako przykład procesu hybrydyzacji, w ramach stylów zarządzania, autorzy proponują popularyzację amerykańskiego modelu szkół biznesu i edukacji menedżerskiej prowadzącą do tzw. makdonaldyzacji zarządzania (s. 276). Co najważniejsze, publikacja zawiera również definicję zjawiska hybrydyzacji rozumianego jako:

Stopniowy proces wzajemnej inkorporacji i mieszania się lokalnych oraz globalnych wzorców, polegający na ich nieustającej dekompozycji i odtwarzaniu. W kontekście współczesnych organizacji pojęcie hybrydyzacji odnosi się także do zmian w stosunku do zarządzania w danej organizacji, będących rezultatem połączenia elementów stylów zarządzania charakteryzujących organizacje funkcjonujące w kontekstach kulturowych. (Glinka i Jelonek, 2010, s. 29)

Jak widać, definicja ta nawiązuje do dylematu między lokalnym i globalnym kontekstem, postrzega hybrydyzację jako dynamiczny proces, odwołuje się do klasycznego nurtu kulturowego, ale jedno-

czeńie zawiera elementy metafory biologicznej i podejścia ewolucyjnego.

W polskiej literaturze naukowej pojęcie hybrydyzacji najbardziej rozpowszechniło się w obszarze zarządzania publicznego, gdzie rozważania nt. hybrydyzacji prowadziła m.in. Barbara Czarniawska i Przemysław Hensel. Barbara Czarniawska³, przeprowadza dogłębną refleksję nad pojęciem hybrydyzacji w naukach społecznych i zarządzaniu publicznym, przedstawiając ją jako symbol naszych czasów i swoisty przejaw nowoczesności, w której zacierają się granice pomiędzy obszarami, dziedzinami i sektorami (Solli i Czarniawska, 2016, s. 2). Autorka zwraca uwagę, że hybrydy są skutkiem arbitralnego rozgraniczania pewnych sfer życia społecznego i ponownego ich łączenia (s. 3). Jako ilustrację rozważań autorka przytacza sztuczne podziały pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym w jednej ze szwedzkich gmin oraz wymuszone reformy zarządzania publicznego w Warszawie, Rzymie i Sztokholmie. Artykuł zawiera również spostrzeżenia nt. rozpowszechniania się zjawiska hybrydyzacji w spełniających misję celów organizacjach sektora non profit; w coraz bardziej zaangażowanych społecznie organizacjach sektora prywatnego; oraz w sektorze publicznym, gdzie postępuje hybrydyzacja środków, ale nie celów instytucjonalnych (s. 13). Na podstawie swoich obserwacji autorzy proponują typologię wyróżniającą cztery typy organizacji hybrydowych sektora publicznego: tworzenie przedsiębiorstw publicznych; mieszane prywatno-publiczne dostawy usług; współpraca między gminami i organizacjami non profit; oraz partnerstwo publiczno-prywatne (s. 14). W podsumowaniu artykułu autorzy wyrażają pogląd, że hybrydyzacja jest nieunikniona ze względu na rosnącą złożoność globalnej gospodarki oraz sztuczne podziały pomiędzy sektorami. W kontekście innych badań artykuł przedstawia oryginalny punkt widzenia na hybrydyzację, jako negatywne, sztucznie wytworzone zjawisko, prowadzące do spadku, bardziej niż wzrostu efektywności.

Oprócz teoretycznych rozważań na temat teoretycznego zakresu i definicji pojęcia hybrydyzacji, literatura na ten temat ma niezwykle długą historię obfitującą w badania empiryczne. W kolejnych akapitach, w sposób chronologiczny przedstawiona zostanie debata nad

³ Artykuł ten w wersji szwedzkiej ukazał się w *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2016, 18(2), 23–36. Tłumaczyła Barbara Czarniawska.

pojęciem hybrydyzacji i dorobek badawczy testujący to pojęcie w sposób empiryczny.

Kulturowo-instytucjonalna geneza pojęcia hybrydyzacji

Pojęcie hybrydyzacji w naukach o zarządzaniu nie jest w żadnym wypadku nowym pojęciem, gdyż jego pochodzenie można prześledzić do wczesnych badań japońskich międzynarodowych korporacji, które stanowiły pierwszą intensywnie studiowaną populację przedsiębiorstw nie-zachodnich (Westney, 2009). W rezultacie tych okoliczności początki badań nad hybrydyzacją są silnie nacechowane perspektywami zarządzania międzykulturowego i zarządzania zasobami ludzkimi, które zaczęło wyłaniać się w odpowiedzi na japońskie praktyki. Najwcześniejsze badania dotyczące przedsiębiorstw japońskich i ich organizacji produkcji (Abegglen, 1958; Yoshino, 1969; Dore, 1973; Ouchi, 1981; Athos i Pascale, 1982) opisały unikalne cechy japońskiego zarządzania i głębokie zakorzenienie społeczno-kulturowe (Jacoby, 2005). Kolejnym krokiem w kierunku pojęcia hybrydyzacji była debata dotycząca roli japońskich przedsiębiorstw we wspieraniu gospodarki i rozwoju krajów azjatyckich (Ozawa, 1979; Kojima, 1978) oraz społeczno-kulturowych aspektów międzynarodowego transferu japońskich praktyk zarządzania (Hall, 1976; Trevor, 1983; Yoshihara, 1989). Ograniczenia japońskiego eksportu nakładane przez Stany Zjednoczone i Unię Europejską w latach 80. i jednoczesna aprecjacja jena wywołały boom bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w wyniku którego w przeciągu kilku lat Japonia znalazła się na pozycji największego światowego inwestora (Westney, 2009). Oprócz czynników makroekonomicznych międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw japońskich napędzana była również dążeniem do przejmowania zachodnich centrów badawczych oraz rosnącymi kosztami pracy, związanymi z systemem dożywotniego zatrudnienia. Inwestycje zagraniczne przybierały formę inwestycji zarówno kapitałowych, jak i bezpośrednich, jednak te drugie budziły znacznie mniej kontrowersji⁴. Do 1990 ponad 300 japońskich przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej założyło swoje oddziały produkcyjne w Stanach Zjednoczonych. Wśród tych inwestycji najwięcej

⁴ Kontrowersje budziły przede wszystkim inwestycje japońskich firm wykupujących słynne amerykańskie obiekty i przedsiębiorstwa, takie jak Rockefeller Center czy wytwórnie filmowe Columbia i Universal Studios (Bird, 2002, s. 246).

uwagi świata naukowego i opinii publicznej przyciągał zakład produkcyjny New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), będąca joint venture między Toyotą i General Motors. Dla zachodnich przedsiębiorstw było to pierwsze bezpośrednie zetknięcie z japońskimi metodami produkcji i zarządzania, a dla firm japońskich pierwsza próba zastosowania rodzimych praktyk za granicą⁵. Był to również jeden z pierwszych eksperymentów w zakresie hybrydyzacji podjętych na wielką skalę. Wtedy po raz pierwszy pojawiła się idea hybrydyzacji. W wyniku rozprzestrzenienia się japońskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 80. – najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie w Wielkiej Brytanii i Europie Zachodniej – dotychczasowe czysto teoretyczne dyskusje stopniowo przekształciły się w badania empiryczne międzynarodowego transferu japońskich praktyk biznesowych (Turnbull, 1986; Bratton, 1992; Oliver i Wilkinson, 1988; 1992).

W Stanach Zjednoczonych głównym popularyzatorem pojęcia hybrydyzacji był William Ouchi, którego książka pt. *Teoria Z: Jak amerykański biznes może zmierzyć się z japońskim wyzwaniem* (*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*) (Ouchi, 1981), zachęcała amerykańskie przedsiębiorstwa do naśladowania japońskich w celu podnoszenia konkurencyjności. W książce, Ouchi potwierdził wiele z wcześniejszych obserwacji Abegglena (1958), dopatrując się źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw japońskich w ich praktykach dożywotniego zatrudnienia, powolnych awansów, grupowego podejmowania decyzji i odpowiedzialności oraz ukrytych mechanizmach kontroli, które traktował jako specyficzne cechy tzw. kultury klanowej (Ouchi, 1977; 1979; 1980; 1981; Ouchi i Maguire, 1975; Ouchi i Johnson, 1978; Wilkins i Ouchi, 1983). Cechy zarządzania zidentyfikowane w przedsiębiorstwach japońskich stanowiły dla Ouchiego jedynie punkt wyjścia do rozważań nt. ideału organizacji. Nawiązując do słynnej typologii Douglasa McGregora, Ouchi zaproponował własną typologię organizacji, określając organizacje japońskie jako typ J, organizacje amerykańskie jako typ A oraz organizacje stosujące

⁵ NUMMI nie było jedyną inwestycją w sektorze samochodowym w tamtym okresie. Honda założyła fabrykę w Ohio już w 1982 roku, Nissan fabrykę ciężarówek w 1983 roku. Te doświadczenia z bezpośrednich zetknięć z kulturą Japonii były pierwsze na tak masową skalę, nie zabrakło zatem anegdotek na temat różnic kulturowych, które przyciągały uwagę mass mediów. Obrazem powszechnej fascynacji tymi różnicami była m.in. słynna komedia Rona Howarda z 1986 roku pt. *Gung ho*.

mieszanek tych dwóch stylów jako typ Z (Ouchi, 1981). Główną zasługą Ouchiego było stwierdzenie, że idealne zarządzanie opiera się na pewnych fundamentalnych założeniach, które mogą być uniwersalne. Co ciekawe, jest on również jednym z pierwszych autorów, który wprost sugeruje możliwość, a nawet konieczność, „kontrolowanej hybrydyzacji” amerykańskiego stylu zarządzania przez łączenie go z japońskim. Ouchi podchodził do zagadnienia hybrydyzacji w sposób procesowy, proponując 13 kroków w przechodzeniu od typu A do typu Z.

Rysunek 15. Etapy procesu hybrydyzacji wg Ouchiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ouchi (1981, s. 97–130).

Krytycy Ouchiego wytykali mu powierzchowność analizy i wniosków, oraz przyjęcie błędnego założenia, że zarządzanie japońskie to świadomie zaplanowany system, a nie produkt ewolucji i efekt wielu czynników otoczenia. Teorie Ouchiego były wyjątkowo ostro krytykowane przez Edgara Scheina, który podkreślał, że żadne z proponowanych przez niego aspektów w zakresie Typu Z nie stanowią niczego nowego i w rzeczywistości proponowane były m.in. przez Eltona Mayo czy Douglasa McGregora, którego teorie parafrazuje Ouchi (Schein, 1993). Schein wskazywał również, że kwestie indoktrynacji i socjalizacji stosowane były w amerykańskich korporacjach już w latach 60., po czym zostały zarzucone na rzecz wspierania indywidualności i kreatywności pracowników, tylko po to, aby powrócić ze zdwojoną siłą w latach 80. wraz z pojawieniem się koncepcji „kultury organizacyjnej” i fascynacji zarządzaniem japońskim. W końcu wytykał Ouchiemu brak refleksji nad potencjalnymi zaletami amerykańskiego stylu zarządzania. O rzeczywistej słabości modelu Ouchiego świadczyć może chociażby eksperyment z wdrożeniem stylu zarządzania typu Z w koncernie *Westinghouse*, gdzie, pod okiem samego autora w sposób wybiórczy przyjęto część praktyk takich, jak indoktrynacja na bazie misji, koła jakości czy odpowiedzialność zbiorowa. Zrezygnowano natomiast z dożywotniego zatrudnienia oraz zwolnienia tempa awansów, tak charakterystycznego dla Japonii. Eksperyment ten przyniósł jedynie nieznaczne podniesienie wydajności pracy i sprzedaży, znacznie mniejsze niż osiągnięte przez podobne zakłady japońskie (Solarz, 1984, s. 142).

W Europie pojęcie hybrydyzacji, początkowo określane mianem japonizacji, pojawiło się za sprawą brytyjskiego uczonego Petera Turnbulla z Cardiff Business School, który użył tego terminu do opisanie nowych praktyk produkcyjnych wdrażanych przez Japończyków w brytyjskim zakładzie produkcyjnym Lucas Electrical (Turnbull, 1986). Termin „japonizacja” najbardziej rozpowszechnili jednak później dwaj badacze Nick Oliver i Barry Wilkinson w swojej książce z 1988 roku, pt. *Japonizacja brytyjskiego przemysłu* (ang. *The Japanization of British Industry*). W książce tej opisywali przemiany, jakie przechodziło brytyjskie zarządzanie pod wpływem napływu japońskich inwestycji bezpośrednich. Autorzy podkreślali, że analiza japońskiego zarządzania nie może się ograniczać do pojedynczych praktyk oraz że sukces przedsiębiorstw japońskich zależał w dużej mierze od wspierających rozwój przedsiębiorstw zewnętrznych czynników socjoeko-

nomicznych (Oliver i Wilkinson, 1988)⁶. Rozważania nad kulturą japońskich zakładów w lokalnym kontekście były podejmowane w wielu kolejnych badaniach. Na przykład Elger i Smith (2005) ponownie podjęli kwestię transferu i przenoszenia produkcji japońskiej praktyki w instytucjonalnym i społecznym kontekście brytyjskiego przemysłu. Jednym z głównych wniosków był taki, że kontekst kulturowy krajów macierzystych i przyjmujących to tylko jeden z wielu czynników, które wpływają na proces transferu, a inne to presja wydajności oraz najlepszych praktyk ustalonych w danej branży. Zauważają również, że proces hybrydyzacji nie jest w pełni losowy, i czasem kończy się osiągnięciem pewnego „dopasowania” pomiędzy naciskami lokalnego otoczenia i międzynarodowymi standardami stosowanymi przez japońskie korporacje. W takim rozumieniu badacze zbliżyli się do zjawiska izomorfizmu omawianego w ramach teorii instytucjonalnej (DiMaggio i Powell, 1991; Kostova i Roth, 2002).

Zwieńczeniem tego wczesnego okresu debaty był artykuł autorstwa Schona Beechlera, Allana Birda i Sully Taylor pt. *Organizacyjne uczenie się w japońskich przedsiębiorstwach międzynarodowych: Cztery archetypy oddziały zagranicznego* (eng. *Organisational learning in Japanese MNCs: Four Affiliate Archetypes*). W artykule tym autorzy, na podstawie wyników badań zgromadzonych na przestrzeni 8 lat w oddziałach przedsiębiorstw japońskich w Stanach Zjednoczonych oraz Europie, starają się odpowiedzieć na pytanie, czy i w jaki sposób oddziały te uczą się japońskich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Beechler i in., 1998). W artykule zarządzanie japońskie definiowane jest przy użyciu analogii kultury organizacyjnej Scheina, wyróżniającej trzy poziomy filozofii, strategii i praktyk (Schein, 2004, s. 26). Autorzy zauważają, że transfer może być prowadzony niezależnie na każdym z tych poziomów (Beechler i in., 1998, s. 344). Centralne miejsce w artykule zajmuje jednak definicja czterech typów oddziałów przedsiębiorstw międzynarodowych, tj.: „eksportowego”, „adaptacyjnego”, „hybrydowego zamkniętego” oraz „hybrydowego otwartego”. Dwa pierwsze typy znajdują się na przeciwnych końcach kontinuum glo-

⁶ W ostatnich latach temat „japonizacji” nadal pozostaje aktualny, o czym może świadczyć pojawienie się książki pt. *Globalna Japonizacja? (Global Japanization)*, stanowiącej zbiór badań na temat transferu zarządzania japońskiego do różnych regionów świata. Co ciekawe, w opracowaniu tym nie pojawia się region Europy Środkowo-Wschodniej (Elger i Smith, 2010; 2013).

balnej integracji i lokalizacji proponowanej w literaturze nt. międzynarodowego zarządzania (Bartlett i Ghoshal, 1998). Typ „eksportowy” oznacza oddział przejmujący wzorce z centrali, podczas gdy typ „adaptacyjny” oznacza oddział w pełni dostosowujący się do lokalnych warunków. Typy hybrydowe uwzględniają kwestie wewnątrz- i międzyfirmowego transferu lokalnej wiedzy i rozwiązań. Podczas gdy w typie „hybrydowym zamkniętym” transfer taki nie następuje, prowadząc do dywergencji praktyk zarządzania w ramach różnych oddziałów grupy, w typie „hybrydowym otwartym” najlepsze lokalne praktyki są przejmowane przez centralę i rozpowszechniane w innych oddziałach. Wielostopniowy proces transferu i rozwoju systemu zarządzania zasobami ludzkimi w japońskich oddziałach zilustrowany został przez autorów w formie skomplikowanego procesu decyzyjnego przedstawionego na rysunku 16.

Proces ten jest niezwykle złożony, a to, jaki typ ostatecznie przybierze dany oddział japońskiego przedsiębiorstwa, jest wypadkową wielu czynników. Model pokazuje również, że transfer japońskiego zarządzania zasobami ludzkimi, jeżeli w ogóle nastąpi, może odbywać się na różnych poziomach, jest uzależniony od wielu czynników i może podlegać dynamicznym zmianom. Autorzy podkreślają również niezwykle ważną kwestię, że dobór ekspatów oraz ich indywidualna percepcja dystansu kulturowego może mieć kluczowy wpływ na decyzję o zastosowaniu szablonów z centrali przedsiębiorstwa.

Gdy patrzymy na początki debaty o hybrydyzacji i transferze japońskich metod zarządzania, staje się jasne, że zostały one zdominowane przez nurt instytucjonalno-kulturowy, koncentrujący się na unikalności zarządzania japońskiego i wspierający go porządek instytucjonalnym (Keeley, 2001; Jacoby, 2005; Herren i in., 2012). W świetle tego podejścia hybrydyzacja rozumiana była jako zderzenia i mieszanie się kultur narodowych, organizacyjnych oraz tradycji instytucjonalnych (Becker-Ritterspach, 2009). Okazało się również, że o ile część praktyk nie nadaje się do przeniesienia poza Japonię, o tyle filozofia i strategia zakładające koncentrację na zasobach ludzkich, ich ciągłym rozwoju nie są wcale obce zachodnim menedżerom i występują w krajach docelowych japońskich inwestycji. Przede wszystkim jednak zwrócono uwagę na fakt, że system zarządzania japońskiego to więcej niż suma poszczególnych praktyk i że kluczem do jego zrozumienia jest koncepcja współzależności i integralności. W tym wczesnym okresie hybrydyzacja postrzegana była jako „rozrzedzanie” oryginalnego japońskiego

modelu zarządzania i wynikająca z tego utrata efektywności – dopiero ustalenia poczynione w kolejnym okresie miały zmienić to podejście⁷.

Pojęcie hybrydyzacji w badaniach nad produkcją

W kolejnych latach obserwuje się jednak stopniowe przejście od nurtu kulturowego w kierunku większego skupienia na technologii oraz zarządzaniu produkcją. Jest to szczególnie widoczne w pracach poświęconych sektorowi produkcyjnemu, np. w pracach Wommacka i Jonesa (1991) dotyczących *lean management*, a także serii artykułów MacDuffie’ego i Pila (1995; 1996; 1999) nt. wysokowydajnych praktyk pracy. Po umieszczeniu w historycznym kontekście jasne staje się, że w publikacjach tych, jako pierwszych, podjęto kwestię hybrydyzacji japońskich praktyk produkcyjnych tuż po kryzysie japońskiej gospodarki na początku lat 90.⁸. Z dużym prawdopodobieństwem można zatem postawić hipotezę, że zdystansowanie badań nad hybrydyzacją i zarządzaniem japońskim od ich kulturowego kontekstu nastąpiło głównie z powodu rozczarowania siłą japońskiej gospodarki w dobie kryzysu. Co ciekawe, trzy najważniejsze publikacje na temat hybrydyzacji w nurcie zarządzania produkcją ukazały się na przestrzeni zaledwie dwóch lat: 1998–1999.

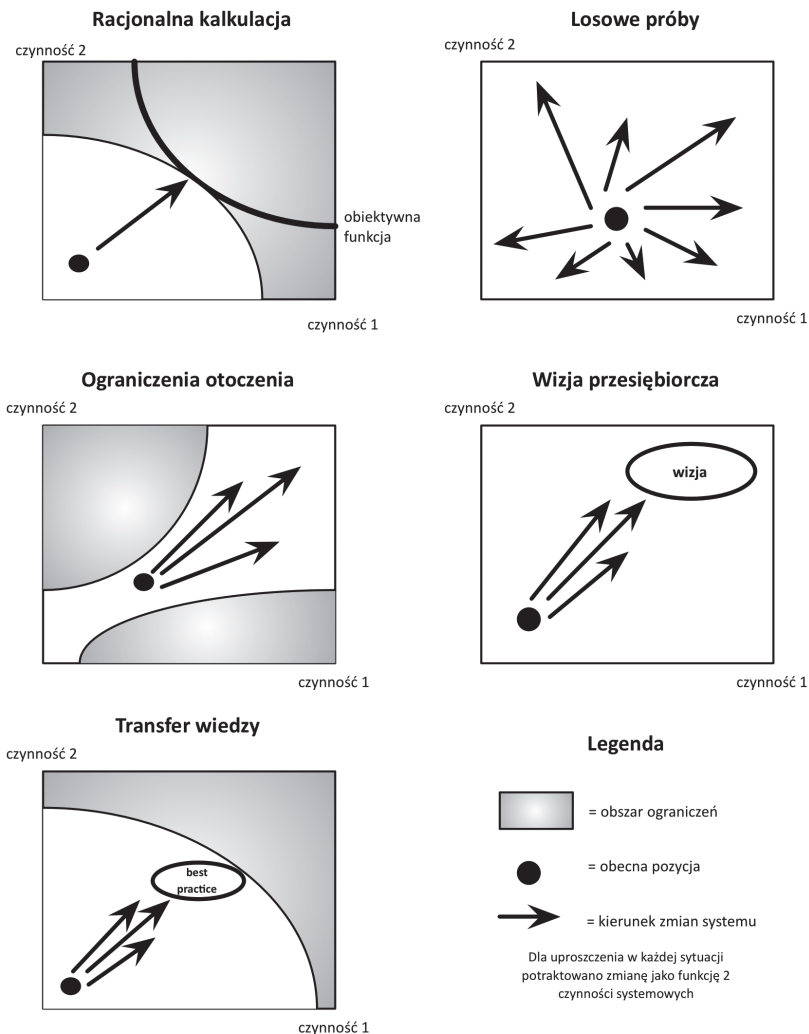
W odniesieniu do hybrydyzacji praktyk produkcyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwa japońskie kluczową publikacją była, i po dziś dzień pozostaje, książka Takahiro Fujimoto pt. *Teoria ewolucji systemu produkcyjnego* (jap. *Seisan shisutemu no shinkaron*), która w 1999 roku została przetłumaczona i opublikowana pod angielskim tytułem *The evolution of manufacturing system at Toyota* (Fujimoto, 1997; 1999). Autor opisuje złożony historyczny proces wykształcania się systemu produkcyjnego Toyoty. Głównym odkryciem jest fakt, że wiele z elementów systemu Toyoty, które wyglądają dziś na logicznie

⁷ Jest to szczególnie warte podkreślenia w kontekście badań prof. Abo oraz grupy JMNESG, którego metodyka ukształtowała się w tym właśnie wczesnym okresie formowania się debaty o hybrydyzacji.

⁸ Kryzys tzw. gospodarki bańki mydlanej spowodowany był, podobnie jak kryzys 2009 roku, bańką spekulacyjną na rynku nieruchomości w latach 1987–1990 i doprowadził do krachu na giełdzie tokijskiej w styczniu 1990 roku, licznych bankructw, spadku tempa wzrostu z powyżej 5 do 0,2% oraz utrzymującej się przez kolejne lata stagnacji gospodarczej (Pałasz-Rutkowska i Starecka, 2004, s. 325).

zaprojektowane i ściśle zintegrowane, wyłoniło się na przestrzeni lat w wyniku przypadkowego procesu prób i błędów. Autor porównuje ten proces z systemami biologicznej ewolucji i określa mianem „wielościęzkowej emergencji systemu” (ang. *multi-path system emergence*), wg której system zarządzania jest wypadkową racjonalnego projektu i przypadkowych wydarzeń (Fujimoto, 1999, s. 8). Autor wyróżnia pięć możliwych ścieżek przedstawionych na rysunku 17.

Rysunek 17. Model wielościęzkowej emergencji systemu



Źródło: opracowanie własne na podstawie Fujimoto (1999, s. 9).

W przypadku **ścieżki określonej mianem „losowe próby”** wyniki organizacji są sprawą przypadku. Ze względu na fakt, że nic nie jest pewne i nie ma żadnych zasad lub ograniczeń, ten, kto ma szczęście, uzyska lepszy system, podczas gdy ten, kto ma pecha, uzyska słabszy system. W takim przypadku można spróbować praktycznie wszystkiego.

W przypadku **ścieżki określonej mianem „racjonalna kalkulacja”** podejmujący decyzję świadomie wybierają nowe praktyki, które w sposób obiektywny realizują główne cele lub maksymalizują efektywność organizacji, co zwiększa szanse na jej przeżycie. Podejmujący decyzję analizują alternatywy, opierając się na ich znajomości ograniczeń środowiskowych i kompetencji organizacyjnych. Jest to racjonalne podejście do rozwiązywania problemów, które – zdaniem wielu menedżerów – jest jedynym sposobem na pomyślne zmiany.

W przypadku **ścieżki określonej mianem „ograniczenia otoczenia”** kierunki zmian systemowych, które wybierają podejmujący decyzje, są ograniczone przez warunki narzucone przez środowiska zewnętrzne lub wewnętrzne. Ograniczenia mogą być obiektywne (takie jak przepisy i regulacje) lub mogą stanowić „samoograniczenia” oparte na postrzeganiu środowiska przez kierownictwo. W niektórych przypadkach wybory, które zostały podjęte w wyniku ograniczeń lub presji, mogą z perspektywy czasu okazać się lepsze dla konkurencyjności systemu, nawet jeśli sami podejmujący decyzje nie zakładali wcześniej realizacji takich celów.

W przypadku **ścieżki określonej mianem „wizja przedsiębiorcza”** utalentowani przywódcy, opierając się na swojej wizji, filozofii lub intuicji, wybierają pożądany zestaw działań bez dogłębnej, racjonalnej analizy obiektywnych kompetencji organizacyjnych i ograniczeń otoczenia. Obiektywne ograniczenia mogą uniemożliwić im realizowanie ich marzeń, ale sama wizja może powodować pewne działania, które ostatecznie usuwają te granice, tworząc sytuację podobną do „samopełniającej się przepowiedni”.

W końcu, w przypadku **ścieżki określonej mianem „transfer wiedzy”**, niektóre praktyki oferujące przewagę konkurencyjną mogą zostać przeniesione z innej organizacji. Transfer wiedzy może nastąpić w ramach branży (konkurent, dostawca, klient) lub pomiędzy nimi. Transfer może być również typu „pull”, w którym naśladowca-imitator systemu podejmuje inicjatywy oparte na analizie porównawczej lub może być typu „push”, w którym organizacja źródłowa jest siłą na-

pędową, a sam transfer jest często niezamierzony z punktu widzenia odbiorcy (Fujimoto, 1999, s. 10–11).

W ramach dyskusji na temat transferu wiedzy i badań nad hybrydyzacją w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstw japońskich Fujimoto zwraca uwagę na transfer wiedzy z japońskiej centrali jedynie jednej z wielu możliwych ścieżek rozwoju systemu zarządzania. Omówione ścieżki doskonale opisują, postulowaną przez badaczy z tradycji instytucjonalnej, złożoność procesów hybrydyzacji, która na przestrzeni lat jest w stanie wygenerować praktycznie nieskończoną liczbę trajektorii i odmian organizacji hybrydowych. Co ciekawe, mimo tezy o złożoności, w japońskojęzycznej wersji książki, Fujimoto prezentuje również intrygujący model trzech uniwersalnych stadiów zdolności technologicznej, stopniowo osiąganym przez Toyotę i inne przedsiębiorstwa produkcyjne (Fujimoto, 1997). Pierwsze stadium autor określa mianem „zdolności statycznej” i charakteryzuje je jako zdolność do osiągania efektywności procesu produkcji w stabilnym otoczeniu. Drugi, bardziej zaawansowany etap, nazwany został „zdolnością do usprawnień”, oznaczającą zdolność do podnoszenia efektywności istniejącego stanu procesu produkcji i efektywnego reagowania na małe zmiany otoczenia. W końcu, trzecim i najwyższym etapem rozwoju miała być „zdolność do ewolucji” oznaczająca zdolność do wprowadzania dużych zmian oraz wykształcania nowych praktyk i procesów produkcyjnych (Fujimoto, 1997). Co ciekawe, model ten był efektem współpracy Takahiro Fujimoto z innym badaczem z Uniwersytetu Tokijskiego Cho Tosoppu, którego artykuł zatytułowany *Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw japońskich i wewnątrzorganizacyjny transfer technologii* (jap. *Nihon kigyō no takokusekika to kigyō nai no gijyū iten*) prezentuje stadialny model rozwoju kompetencji technologicznych zagranicznego zakładu produkcyjnego (Cho, 1994) (tabela 5).

Jak widać, model ten w jasny sposób określa ścieżkę, jaką musi przejść każdy zagraniczny oddział w celu osiągnięcia pełnej zdolności technologicznej, która w przypadku tego modelu rozumiana jest jako zdolność do tworzenia innowacji⁹. Zgodnie z modelem hybrydyzacja

⁹ Warto zaznaczyć, że w literaturze trwa dyskusja nt. zdolność technologicznej jako pojęcia znacznie szerszego niż tylko tworzenie innowacji. Szczegółową dyskusję na ten temat można znaleźć m.in. w: Karpacz, J. (2014c). *Zdolność technologiczna i innowacje produktowe. Ujęcie teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 183, s. 55–67 oraz w: Karpacz, J. i Nogalski, B.

jest cechą charakterystyczną późniejszych etapów rozwoju, w których ma następować dostosowywanie, poprawa oraz ostatecznie rewizja instrukcji i myśli technologicznej transferowanej z centrali. Model ten ma również wiele wspólnego ze stadiami ewolucji kompetencji technologicznych zidentyfikowanymi przez Fujimoto (1997). Główna różnica polega na rozmyślnym i świadomym charakterze oraz dodaniu pierwszego stadium, w którym zagraniczny oddział przedsiębiorstwa uczy się podstawowych metod produkcji stosowanych w firmie matce. Warto zauważyć jednak, że począwszy od drugiej fazy proces w zakładzie zagranicznym przebiega w ten sam sposób co w zakładzie japońskim, który opisywał Fujimoto.

Tabela 5. Proces budowania kompetencji technologicznych zagranicznego oddziału – ujęcie ewolucyjne

| | Stadium I Nauka | Stadium II Stabilizacja | Stadium III Usprawnienia | Stadium IV Innowacja |
|------------------------------------|---|--|--|---------------------------------|
| Treść transferu | Metody produkcji | Zdolność reagowania na zmiany i wykonywania niestandardowych czynności | Zdolność do usprawnień i nawiązywania relacji z lokalnymi przedsiębiorstwami | Zdolność do innowacji |
| Zdolność oddziału | Podstawowe zdolności operacyjne | Utrzymanie i zarządzanie wdrożonymi maszynami | Serwisowanie i ciągłe usprawnienia | Projektowanie i planowanie |
| Medium transferu | Japońskie przewodnictwo | Japońskie przewodnictwo i rozwój lokalnych pracowników | Lokalni pracownicy w centrum, japońskie wsparcie | Lokalne przewodnictwo |
| Wymiana personelu | Masowa wymiana obejmująca japoński i lokalny personel | Wymiana obejmująca małą liczbę japońskich ekspatów | Wymiana obejmująca małą liczbę pracowników | Niemal brak wymiany |
| Metoda transferu | Podążanie za instrukcją | Zrozumienie instrukcji | Ulepszenie instrukcji | Rewizja instrukcji |
| Elastyczność względem zmian | Bardzo niska | Niska, elastyczność wobec małych zmian | Wysoka, elastyczność wobec dużych zmian | Antycypacja zmian |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cho (1994, s. 63).

(2012). *Zdolność technologiczna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” wyd. specjalne, s. 173–186.

Co ciekawe, w artykule autor nakreśla również paralele między stadiami rozwoju zdolności w zakresie technologii a konkretnymi transferowalnymi praktykami zarządzania japońskiego. W pierwszym stadium wdrażana miała być praktyka 5S¹⁰, w stadium drugim praktyka sugestii *kaizen* oraz kół jakości, w stadium trzecim praktyki *Total Productive Maintenance* (dalej TPM)¹¹ oraz *Total Quality Control* (dalej TQM)¹², i w końcu praktyka *just-in-time* (dalej JIT)¹³ utożsamiana ze szczytem rozwoju zdolności technologicznych przedsiębiorstwa produkcyjnego. Warto pokreślenia są również spostrzeżenia autora dotyczące zmieniającej się roli japońskich ekspatów, które przeczą tezom nt. japońskiego etnocentryzmu i zjawisku „sufitu z papieru ryżowego” (Kopp, 1994). Według Cho (1994) przekazywanie odpowiedzialności kadrze lokalnej jest nieodłącznym elementem procesu ewolucji kompetencji zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa. Trzeba jednak zaznaczyć, że zgodnie z tym podejściem lokalizacja zarządzania

¹⁰ 5S to jedna z podstawowych japońskich praktyk w zakresie utrzymania porządku na stanowisku pracy. Nazwa praktyki pochodzi od skrótu 5 japońskich słów: Seiri (selekcja/sortowanie); Seiton (systematyka); Seiso (sprzątanie); Seiketsu (standaryzacja); Shitsuke (samodyscyplina/samodoskonalenie). Więcej na temat praktyki 5S można znaleźć w Imai (2007, s. 251) oraz Grycuk (2012).

¹¹ TPM (ang. *Total Productive Maintenance*) jest praktyką japońską, która ma na celu zwiększenie efektywności wyposażenia jako warunku koniecznego do obniżania kosztów, polepszania jakości, satysfakcji klienta, terminowości dostaw i bezpieczeństwa pracowników. W najwęższym znaczeniu TPM oznacza przeniesienie odpowiedzialności związanej z utrzymaniem ruchu ze służb specjalistycznych na operatorów maszyn. W szerszym znaczeniu oznacza działania angażujące całe przedsiębiorstwo, podejmowane w celu polepszenia efektywności procesu produkcji przy jednoczesnym osiągnięciu poziomu trzech zer: 1. zero awarii, 2. zero braków, 3. zero wypadków przy pracy. Więcej na ten temat można znaleźć w: *Encyclopedia of Japanese Business*, s. 447–449.

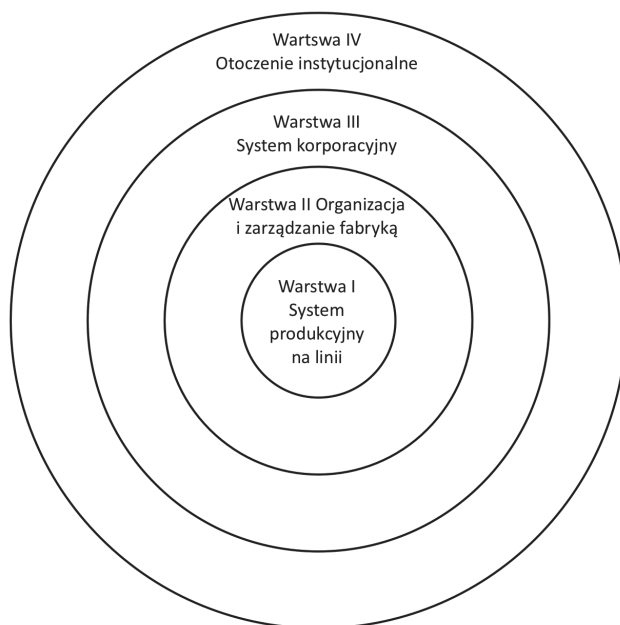
¹² TQM (ang. *Total Quality Management*; alias *Quality Control*, *Total Quality Control* lub *Company Wide Quality Control*) oznacza kompleksowy program kontroli i zarządzania jakością, który podobnie jak TPM angażuje całe przedsiębiorstwo i którego celem jest podnoszenie efektywności i jakości, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów, w każdej dziedzinie i na każdym poziomie. Więcej na ten temat można znaleźć w: *Encyclopedia of Japanese Business*, s. 375–379 oraz Imai (2007).

¹³ *Just-in-time* (jap. *dzasto-in-taimu*) to sztandarowa japońska praktyka zarządzania produkcją polegająca na minimalizacji kosztów produkcji przez redukcję do minimum kosztów związanych z magazynowaniem i innych kosztów z tym związanych. Praktyka zakłada produkcję dóbr tylko określonego typu, tylko w określonej ilości i tylko w określonym czasie. Więcej na ten temat można znaleźć w: *Encyclopedia of Japanese Business*, s. 257–258.

jest możliwa tylko i wyłącznie w momencie osiągnięcia pewnego poziomu kompetencji, a utrzymywanie japońskiego przewodnictwa jest konieczne tak długo, aż to nie nastąpi.

Ostatnią wartą wzmianki publikacją poświęconą zjawisku hybrydyzacji japońskiego zarządzania jest książka pod redakcją Likera, Fruina oraz Adlera pt. *Remade in America: Transplanting & Transforming Japanese Management Systems* (1998). Książka prezentuje przegląd badań nad transferem i lokalną adaptacją praktyk zarządzania stosowanych w oddziałach i zakładach produkcyjnych japońskich przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych. We wprowadzeniu, jako punkt wyjścia do rozważań nad hybrydyzacją, autorzy definiują pojęcie japońskiego systemu zarządzania jako złożonej, wielopoziomowej koncepcji, osadzonej w określonym kontekście instytucjonalnym.

Rysunek 18. Czterowarstwowy model japońskiego systemu zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie Likera, Fruin i Adler (1998, s. 7).

W publikacji zarządzanie japońskie interpretowane jest jako wielowarstwowy system osadzony w otoczeniu instytucjonalnym i uwzględniający warstwę systemu korporacyjnego, warstwę organizacji i zarządzania zakładem produkcyjnym, oraz warstwę systemu produkcyjnego

stosowanego na linii. Każda warstwa składa się z odrębnego, ale wzajemnie zintegrowanego zestawu praktyk, w związku z czym praktyki stosowane na linii, takie jak rotacja stanowiskowa¹⁴, Koła Jakości (Quality Circles, QC)¹⁵ czy system sugestii *kaizen*¹⁶ są osadzone w praktykach zakładowych (związanych z zatrudnianiem, awansami, zamówieniami i praktykami JIT), które są umiejscowione w konwencjach korporacyjnych (związanych ze stosunkami pracy i związkami zawodowymi, formami komunikacji, delegacji, poczucia jedności i grup biznesowych) i które z kolei są osadzone w instytucjach krajowych, zdefiniowanych przez systemy edukacyjne, prawne i ekonomiczne. Takie ujęcie systemu zarządzania prowadzi do wniosków, że hybrydyzacja jest nieunikniona ze względu na złożoność systemu i różnice pomiędzy krajem pochodzenia i krajem wdrażania praktyk. W podsumowaniu książki znajduje się definicja hybrydyzacji Eleanor Westney (1998, s. 385), która została oparta na powyższym modelu, została przyjęta przez kolejnych

¹⁴ Rotacja stanowiskowa to typowa dla japońskich zakładów praktyka stopniowego poszerzania kompetencji pracowników produkcyjnych przez planową zmianę ich stanowiska pracy. Rotacja może być przeprowadzana w ramach tego samego stanowiska (np. przez zamianę miejsc i czynności pomiędzy dwoma pracownikami pracującymi na stanowiska montażu) lub między stanowiskami (np. przesunięcie operatora maszyny CNC na maszynę do hartowania indukcyjnego). W zaawansowanych przypadkach rotacja stanowiskowa może uwzględniać regularną i planową rotację pomiędzy działami (np. pracowników działu produkcyjnego do działu projektowania lub jakości). Zaletami tej praktyki są m.in. eliminacja rutyny i nudy na stanowisku pracy, poszerzanie kompetencji pracowników, lepsza znajomość procesu produkcyjnego oraz zakładu itp.

¹⁵ Koła jakości (ang. *quality control circles*, QCC lub *quality circles*, QC) to praktyka uwzględniająca małe grupy pracowników liniowych kontrolujących i w sposób ciągły ulepszających proces produkcji przez zastosowanie technik analizy statystycznej i rozwiązywania problemów. Tym, co odróżnia koła jakości od opisaną wcześniej praktyki *kaizen* jest, po pierwsze, jej grupowy charakter, a po drugie znacznie większa złożoność rozwiązywanych problemów oraz pozafinansowa motywacja decydująca o przynależności do koła jakości. Przynależność do koła jakości ma charakter dobrowolny, a jego celem, oprócz poprawy procesu produkcji, jest dążenie do samorozwoju i podnoszenia kompetencji członków koła. Więcej na ten temat można znaleźć w: *Encyclopedia of Japanese Business*, s. 374–375.

¹⁶ *Kaizen* to japoński termin, który najprościej można przetłumaczyć jako „ciągłe doskonalenie”. Mimo, iż jest to termin o niezwykle szerokim znaczeniu, w niniejszym badaniu określa on jedynie formalną praktykę usprawnień i wniosków racjonalizatorskich składanych przez pracowników w celu poprawy działalności ich przedsiębiorstwa. Więcej na temat filozofii i praktyk w ramach *kaizen* można znaleźć w Imai (2007).

Tabela 6. Trzy perspektywy hybrydyzacji wzorców organizacyjnych transferowanych międzynarodowo

| | Perspektywa projektu strategicznego | Perspektywa konstruktów społecznego | Perspektywa polityczna |
|--|---|---|--|
| Jakie wzorce są najbardziej prawdopodobne jako przedmiot międzynarodowego transferu? | Wzorce, które oferują przewagę konkurencyjną | Centrala: Wzorce, które zostały poznawczo zinstytucjonalizowane w firmie matce Odbiorca: Wzorce, które są spójne z podstawowymi założeniami o konkurencyjności | Centrala: Kryterium transferu jest utrzymanie kontroli przez firmę matkę Odbiorca: Wzorce, które wzmacniają władzę dominującej koalicji |
| Dlaczego wzorce ulegają zmianom w nowym kontekście? | | | |
| a) Interakcja wzorców firmy matki i lokalnych w ramach oddziały | Brak dopasowania pomiędzy zagranicznymi i lokalnymi | Reinterpretacja wzorców | Polityczne korzyści z realizacji strategii hybrydyzacji |
| b) Niedoskonałość informacji | Złożoność | Filtry nadawcy i odbiorcy | „Wiedza to władza” – niechęć do dzielenia się wiedzą |
| c) Czynniki otoczenia | Niepełna lub inaczej skonfigurowana struktura organizacji | Różnice wartości, celowa hybrydyzacja w celu zachowania wartościowych wzorców | Opór interesariuszy |
| d) Wewnętrzne dostosowanie do zmian w odpowiedzi na otoczenie | Zmiany w odpowiedzi na brak dopasowania zewnętrznego starych wzorców do nowego otoczenia i braku wewnętrznego dopasowania pomiędzy nowymi wzorców | Reinterpretacja wzorców organizacyjnych wprowadzanych w odpowiedzi na nowe otoczenie, zmiany w konfiguracji subkultur | Zmiany w zakresie władzy, konfliktu i negocjacji w odpowiedzi na nowe wyzwania otoczenia |
| W jaki sposób zachodzi hybrydyzacja? | Menedżerowie przeprojektowują wzorce w celu maksymalizacji ich efektywności lub wydajności w nowym otoczeniu | Następuje proces emergencji i rozwoju nowych, wspólnych, kognitywnych i normatywnych modeli | W wyniku konfliktu i negocjacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Westney (1998, s. 404).

autorów i jest również zastosowana w tej pracy. Oprócz stworzenia definicji autorzy podejmują również próby podsumowania trzech zróżnicowanych perspektyw na zjawisko hybrydyzacji (tabela 6).

Trzy perspektywy, w widoczny sposób nawiązują do trzech nurtów debaty nad lokalną adaptacją i globalną integracją prowadzoną w zarządzaniu międzynarodowym. W kontekście zjawiska hybrydyzacji perspektywy te determinują, jakie wzorce będą przenoszone, określają powody, dla których wzorce ulegać będą zmianom oraz charakter samego procesu hybrydyzacji. Paradoksalnie w modelu tym pominięta została hybrydyzacja w ujęciu technologicznym, mimo że to ona właśnie stanowi rdzeń badań prowadzonych w tym okresie.

Tradycje badań nad ewolucją i hybrydyzacją praktyk zarządzania w przemyśle motoryzacyjnym, zapoczątkowane przez japońskich badaczy zostały rozwinięte i są po dziś dzień kontynuowane przez międzynarodowe konsorcjum badawcze ds. przemysłu motoryzacyjnego GERPISA¹⁷. Badacze GERPISA, z racji swojego jasno zdefiniowanego obszaru badawczego, jakim jest branża motoryzacyjna, postrzegają pojęcie „hybrydyzacja” nieco wężiej, często na poziomie konkretnych praktyk produkcji i podejmują dyskusję z perspektywy paradygmatu pozytywistycznego. To ujęcie hybrydyzacji, najbardziej zbliżone do badań nad procesem transferu wiedzy (Szulanski, 2003; Dyer i Nobeoka, 2000), postrzegane jako mieszanie się praktyk, często polegające na świadomym transferze i dopasowywaniu najlepszych rozwiązań, którego celem jest podnoszenie efektywności produkcyjnej zakładu. Najbardziej znanym opracowaniem nt. hybrydyzacji w takim ujęciu jest monografia pod redakcją Roberta Boyera, Elsie Charron, Ulricha Jürgensa i Stevena Tollidaya pt.: *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry* (Boyer i in., 1998). Publikacja prezentuje systematyczny i kompleksowy zbiór opracowań na temat powodów i przebiegu procesu hybrydyzacji systemów produkcyjnych w branży motoryzacyjnej.

Opracowanie rozpoczyna się od krytyki nurtu One-Best-Way i kluczowego jego modelu – Lean Management (Womack, Jones i Ross 1990). Choć Boyer i in. przyznają, że niektóre modele produkcji (np. fordyzm, sloanizm, toyotyzm) osiągały tymczasową dominację

¹⁷ Strona internetowa stowarzyszenia dostępna jest pod adresem: <http://gerpisa.org/en>

w obrębie danej epoki, podkreślają, że zawsze współistniały one z wieloma innymi skutecznymi modelami. Ta koegzystencja była i pozostanie możliwa, ponieważ modele produkcji nie są uniwersalnie i zawsze muszą być dostosowywane do danego kontekstu. W rezultacie autorzy wyrażają opinię, że koncepcja dyfuzji modeli globalnych i konwergencji jest błędna, ponieważ przeniesienie modelu z jednego kontekstu instytucjonalnego do drugiego zawsze wymaga adaptacji. Boyer proponuje również udoskonaloną koncepcję hybrydyzacji, zauważając, że należy oddzielić ją od zwykłej imitacji rozwiązań. W rezultacie można wyróżnić dwa typy imitacji i cztery typy hybrydyzacji w zależności od jej zakresu i charakteru wyników.

Tabela 7. Typologia zjawiska hybrydyzacji i imitacji

| Zakres procesu / Charakter procesu | Imitacja | Poszukiwanie funkcjonalnego ekwiwalentu | Nowość/Innowacja |
|------------------------------------|------------------------------------|---|---|
| Częściowy: niektóre elementy | Imitacja 1 (Częściowa imitacja) | Hybrydyzacja 1 (Częściowy funkcjonalny ekwiwalent) | Hybrydyzacja 3 (Częściowa innowacja) |
| Pełny: wszystkie elementy | Imitacja 2 (Pełna imitacja) | Hybrydyzacja 2 (Pełny funkcjonalny ekwiwalent) | Hybrydyzacja 4 (Pełna innowacja) |

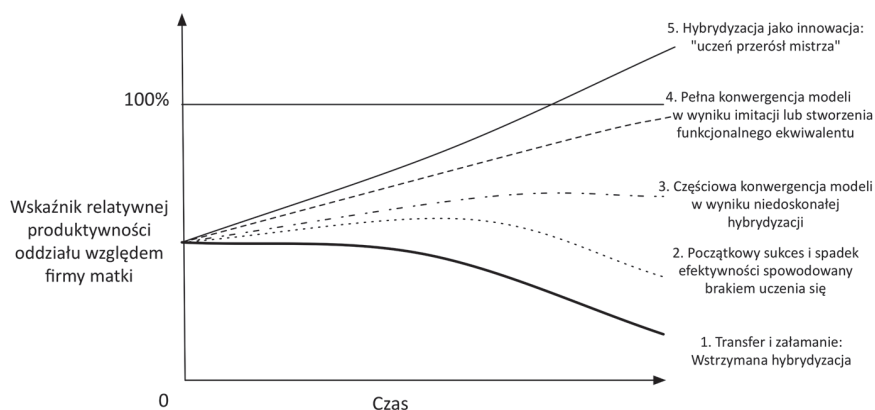
Źródło: opracowanie własne na podstawie Boyer i in. (1998, s. 35).

Jak widać w tabeli 7, Boyer i in. uszczegółowili typologię hybrydyzacji, rozróżniając hybrydyzację w zależności od tego, czy koncentruje się na stworzeniu funkcjonalnego odpowiednika oryginalnego systemu produkcyjnego, czy na wytworzeniu innowacji. „Funkcjonalne odpowiedniki” odnoszą się do zastąpienia określonych praktyk oryginalnego modelu praktykami z kontekstu kraju przyjmującego, przy zachowaniu ogólnych zasad oryginalnego modelu. „Nowość” lub „innowacja” odnoszą się tymczasem do sytuacji, w której transfer wiedzy tworzy zasady i praktyki, które nie wykazują podobieństwa do praktyk kontekstowych gospodarza ani zasad i praktyk oryginalnego modelu produkcji (Boyer, 1998). W wymiarze zakresu procesu hybrydyzacji Boyer zauważa, że „imitacje”, „ekwiwalenty funkcjonalne” oraz „nowości” mogą uwzględniać wszystkie lub tylko niektóre elementy składowe danego modelu produkcyjnego.

Za największy wkład publikacji Boyera i in. (1998) można jednak uznać fakt, że jako jedni z pierwszych zauważyli, że hybrydyzacja jest

procesem ciągłym, a nie jednorazowym wydarzeniem. Procesowy model trajektorii hybrydyzacji zaproponowany przez Boyera i in. (1998) zgłębia zależność między hybrydyzacją i efektywnością, biorąc pod uwagę także możliwość całkowitego niepowodzenia procesu transferu i hybrydyzacji.

Rysunek 19. Hybrydyzacja i efektywność: pełen wachlarz potencjalnych trajektorii



Źródło: opracowanie własne na podstawie Boyer i in. (1998, s. 50).

Rysunek 19 przedstawia kilka możliwych trajektorii hybrydyzacji, rozróżniając poziomy efektywności możliwej do osiągnięcia w zależności od kombinacji dostosowanych i nieprzystosowanych elementów systemu. Pierwszy i najniższy poziom hybrydyzacji występuje, gdy w wyniku próby przeniesienia na siłę elementów niedostosowanych do lokalnego kontekstu nastąpi wstrzymanie procesu hybrydyzacji, co doprowadzi do spadku rentowności oddziału. Na piątym i najwyższym poziomie hybrydyzacji oddziały dostosowują kompetencje w początkowym i kolejnych okresach, rozwiązują problemy wewnętrzne, które są związane z niedostosowanymi kompetencjami, i odkrywają pakiety nowych zdolności i zasobów, tworząc w obrębie oddziału nowe kompetencje, zapewniające im przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami macierzystymi.

Pojęcie hybrydyzacji współcześnie

W ostatnich latach możemy mówić o tym, że teoria hybrydyzacji osiągnęła dojrzałość. Widać to między innymi w rosnącej samoświadomości

badaczy hybrydyzacji i poszukiwaniu przez nich wkładu, jaki mogą zaoferować, rozszerzaniu zakresu badań z przedsiębiorstw japońskich czy produkcyjnych na inne dziedziny działalności. Obserwować można m.in. również dyfuzję tego pojęcia na powiązane dyscypliny i pojawianie się normatywnych modeli traktujących hybrydyzację jako pewnego rodzaju strategię.

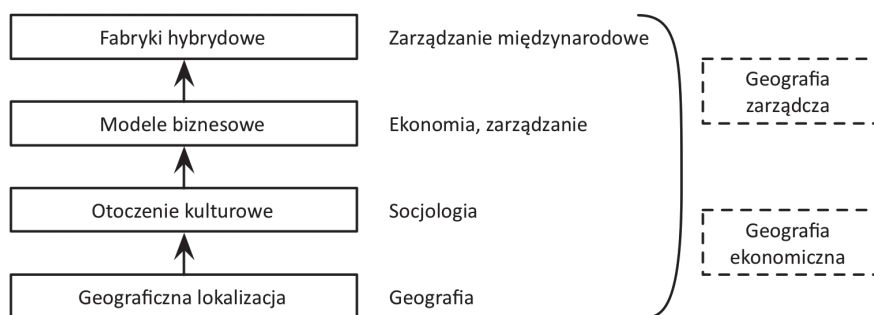
Pierwszym kierunkiem, który można obserwować w ostatnich latach w teorii hybrydyzacji jest stopniowe rozszerzanie badań nad hybrydyzacją na populacje inne niż japońskie (Meardi i Tóth, 2006; Becker-Ritterspach, 2009; Kuhlmann, 2012). Wśród tych badań na szczególnie wyróżnienie zasługują badania Floriana Becker-Ritterspach, który przeprowadził dogłębne badania systemów produkcji w czterech zakładach międzynarodowych koncernów (Fiat, Skoda, Mercedes, Suzuki) w Indiach (Becker-Ritterspach; 2009). Publikacja koncentruje się na badaniach przemysłu motoryzacyjnego, transferu technologii oraz uwzględnia w badaniach japońskie przedsiębiorstwo, stąd w pewnym sensie kontynuuje tradycje badawcze poprzedniego okresu (Boyer i in. 1998; Liker i in., 1997). Becker-Ritterspach przyjmuje jednak znacznie szerszą perspektywę i dokonuje pierwszej próby syntezy interdyscyplinarnego dorobku debaty nt. hybrydyzacji, identyfikując trzy główne nurty, tj. japonizację, instytucjonalizm oraz opisany wcześniej dylemat w ramach strategii zarządzania międzynarodowego. Autor zwraca uwagę na brak integracji w ramach prowadzonej debaty, zauważając, że (1) że większość badaczy nie bierze pod uwagę wpływu zarówno strategicznych, jak i instytucjonalnych różnic na hybrydyzację systemu produkcyjnego; oraz (2) że większość badań nie pozwala dokładnie zbadać, w jaki sposób wybory strategiczne na poziomie korporacyjnym wpływają na wyniki hybrydyzacji (Becker-Ritterspach, 2009, s. 4). Autor upatruje głównego wkładu swojego badania w badaniu szerszej populacji przedsiębiorstw motoryzacyjnych w dynamicznie rozwijającym się, a nadal relatywnie słabo znanym, otoczeniu indyjskiego przemysłu motoryzacyjnego (s. 5). Pomimo znaczącego wkładu w integrację debaty i ciekawe badania empiryczne, w publikacji Becker-Ritterspach (2009), nie zaproponowano modeli czy narzędzi, które mogłyby ostać wykorzystane w dalszych badaniach.

Z drugiej strony możemy obserwować dyfuzję pojęcia hybrydyzacji do obszarów zarządzania międzynarodowego, niezwiązanych z produkcją przemysłową (Dauber i Fink, 2008; Dauber i in., 2012; Gamble, 2010). Gamble (2010), trzymając się tradycyjnej próby badawczej w po-

staci japońskich przedsiębiorstw, rozszerzył pojęcie hybrydyzacji do analizy sektora handlu detalicznego. Skupia się na dynamicznej analizie praktyk organizacyjnych w japońskich międzynarodowych przedsiębiorstwach handlowych w Japonii oraz ich oddziałach w Chinach. Wyniki badania wskazują na istnienie wielu wzorców hybrydyzacji oraz identyfikują kilka kontekstualnych uwarunkowań, takich jak postrzeganie przez przedsiębiorstwo źródeł przewagi konkurencyjnej oraz normy panujące na lokalnym rynku pracy. Badania zespołu Daubera rozszerzały pojęcie hybrydyzacji w nurcie kulturowym, koncentrując się na kwestiach projektowania zmiany kulturowej w organizacjach znajdujących się w procesie M&A (Dauber i Fink, 2008; Dauber i in., 2012). Badacze łączą pojęcie hybrydyzacji ze strategiami w zakresie fuzji i przejęć, i definiują hybrydyzację jako etap pośredni pomiędzy integracją i asymilacją kulturową. Autorzy identyfikują siedem form hybrydyzacji (Dauber i Fink, 2008, s. 5) i klasyfikują je w ramach dwóch poziomów: indywidualnego i organizacyjnego. Przekonują, że hybrydyzacja może stanowić narzędzie stabilizujące lub destabilizujące systemy społeczne organizacji w zależności od tego, jak będzie stosowana, i zachęcają do dalszych badań empirycznych nad procesami hybrydyzacji, w celu opracowania normatywnej teorii poprawiającej efekty fuzji i przejęć.

Po trzecie pojęcie hybrydyzacji zaczyna również przenikać do nowych dziedzin, takich jak geografia czy zarządzanie międzynarodowymi zasobami ludzkimi (Schlunze, 2002; Schlunze i in., 2012). Publikacja pod redakcją Rolfa Schlunze, zatytułowana *Spaces of International Economy and Management* jest pierwszą próbą pogodzenia teorii hybrydyzacji z teoriami dystansu geograficznego i kulturowego, istniejącymi w obszarze zarządzania strategicznego. W publikacji tej badacze JMNESG, opierając się na wynikach swoich badań, które zostaną szczegółowo opisane na kolejnych stronach, ilustrują, w jaki sposób prowadzone przez nich badania hybrydyzacji łączą się z innymi dziedzinami i jak mogą zainspirować nową dziedzinę geografii zarządczej (ang. *management geography*). Dziedzina ta ma być niejako nadrzędną w stosunku do dotychczasowych badań i tłumaczyć wpływ lokalizacji na różnicowanie form organizacji i stylów zarządzania. Model przedstawiony na rysunku 20 ilustruje hierarchiczny porządek dziedzin od geografii, przez socjologię, ekonomię, zarządzanie aż po zarządzanie międzynarodowe, w którym według autora osadzona jest teoria hybrydyzacji.

Rysunek 20. Teoretyczne zakorzenienie zjawiska hybrydyzacji



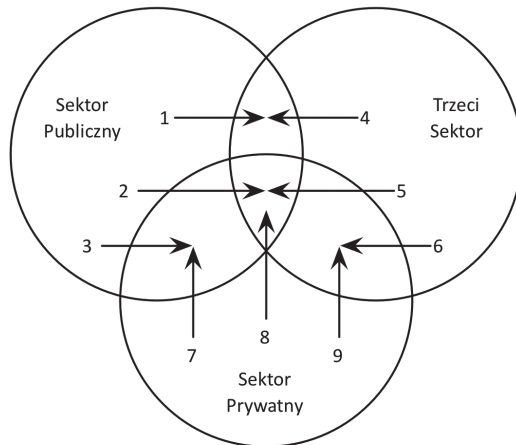
Źródło: Abo w: Schlunze (2012, s. 177).

W publikacji dodatkowo przedstawiono teorie łączące badania nad hybrydyzacją z badaniami nt. ekspatów i międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (Pudelko i Harzing, 2007a). Schlunze (2012), który przez wiele lat był członkiem JMNESG, przedstawia oryginalną koncepcję „hybrydowych menedżerów”, koncentrującą się na kryteriach sukcesu zagranicznych ekspatów funkcjonujących w Japonii. Teoria Schlunze jako sukces traktuje opisywaną przez Nancy J. Adler synergę kulturową, tj. osiągnięcie spójności, które umożliwia lokalne uczenie się i zachowanie integracji. Według Schlunze synergia uzależniona jest od poziomu akulturacji oraz przejrzystości celów strategicznych. Teoria dodatkowo operacjonalizuje te konstrukty w dwóch kontekstach – stylu życia prywatnego oraz stylu pracy ekspaty (Schlunze, 2012, s. 34–35). Wyniki badań Schlunze (2012) pokazują, że synergii kulturowej nie można stworzyć jedynie dzięki jasnej strategii i wysiłkowi włożonemu w dostosowanie się do lokalnego środowiska kulturowego. Konieczne okazuje się umiejętne zrównoważenie zagranicznych i lokalnych praktyk menedżerskich oraz elastyczność menedżerów przy przełączaniu się między własnym i lokalnym podejściem. Co więcej, zdaniem Schlunze pomyślnie przeprowadzona akulturacja powinna dotyczyć zarówno menedżera ekspaty, jak i jego lokalnego otoczenia. W rezultacie teoria „hybrydowych menedżerów” autorstwa Schlunze (2012) zwraca uwagę na fakt, że wymogi lokalnej adaptacji i globalnej integracji często są rozstrzygane przez pojedynczych menedżerów. Stąd tak duże znaczenie ma ich indywidualna pozycja i kompetencje w zakresie łączenia tych sprzecznych wyzwań.

Czwartym kierunkiem rozwoju teorii hybrydyzacji, w którym odnotować można największy rozwój w ostatnich latach, jest obszar zarzą-

dzania publicznego. Genezy terminu w tej dziedzinie można się doszukać już w latach 90., kiedy spopularyzowany został New Public Management i zaczęto eksperymentować z hybrydami łączącymi elementy rozwiązań z sektora publicznego i prywatnego (Hood, 1995; Lewandowski i Sułkowski, 2018). W ostatnich latach jednak, w związku z rosnącymi potrzebami społecznymi tematyka hybrydyzacji nie tylko powraca, lecz także przyciąga uwagę coraz większego grona badaczy. W 2010 roku ukazała się książka pod redakcją Davida Billisa zatytułowana *Hybrid Organizations and the Third Sector*, która zbiera przypadki i analizy ekspertów zajmujących się przedsiębiorstwami społecznymi (ang. *social enterprise*). Tytułowa hybryda oznacza tutaj organizację non profit, która spełnia cele społeczne, ale jednocześnie korzysta z najlepszych rozwiązań sektora prywatnego w zakresie finansowania. Książka oferuje proste i przystępne definicje i modele hybrydyzacji zachodzącej na granicy trzech sektorów publicznego, prywatnego i sektora non profit określonego mianem „trzeciego setora”.

Rysunek 21. Trzy sektory i ich strefy hybrydyzacji



- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Publiczny / Trzeci | 4. Trzeci / Publiczny | 7. Prywatny / Publiczny |
| 2. Publiczny / Prywatny / Trzeci | 5. Trzeci / Publiczny / Prywatny | 8. Prywatny / Publiczny / Trzeci |
| 3. Publiczny / Prywatny | 6. Trzeci / Prywatny | 9. Prywatny / Trzeci |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Billis (2010, s. 57).

Model Billisa (2010, s. 56–57) w jasny sposób definiuje cechy trzech sektorów gospodarki, a następnie nakłada je na siebie, zapożyczając pojęcie „stref hybrydyzacji” do opisu organizacji pojawiających

się na przecięciu tych trzech sektorów. W kolejnych rozdziałach omówionych zostaje siedem studiów przypadku z Wielkiej Brytanii rzeczywiste istniejących przedsiębiorstw, z których każde koncentruje się na aspektach zarządzania w hybrydowej organizacji non profit, tj.: zarządzaniu wolontariuszami, zarządzaniu opartym na zaufaniu, zarządzaniu organizacją oferującą usługi publiczne, kwestiach własności w organizacjach pozarządowych, zarządzaniu napięciami oraz rolą jednostki. W podsumowaniu autor zwraca uwagę na wyzwania organizacji pozarządowych w zakresie odpowiedzialności i stopnia przejrzystości organizacji.

O rosnącym zainteresowaniu tą tematyką może świadczyć fakt, że w 2019 roku na rynku ukazała się kolejna książka podejmująca bardzo zbliżone tematy pod redakcją Susanny Alexius oraz Staffana Furustena pt. *Managing Hybrid Organizations: Governance, Professionalism and Regulation*, która podejmuje dokładnie te same tematy co książka Billisa, tylko w kontekście Szwecji, oferując podobne modele i omawiając podobne wyzwania (Alexius i Furusten, 2019). Autorzy upatrują swojego wkładu w dostarczeniu recepty na tytułowe zarządzanie organizacją hybrydową, którego trzy główne dylematy definiują jako: (1) finansowanie misji społecznej i związane z nim ryzyko dryfowania misji, (2) nakładające się na siebie role głównych interesariuszy i ryzyko pustych struktur zarządzania; oraz (3) modernizację z zachowaniem ostrożności i dziedzictwa podstawowych założeń hybrydy (s. 333). Autorzy przekonują, że sekret zarządzania organizacjami, w których tożsamość hybrydowa jest zachowana w czasie, to kwestia wieloogniskowości, to jest stanu, w którym różne kategorie interesariuszy biorą udział we wspólnych, a czasami równoległych rozmowach.

Podsumowanie

W tej części zaprezentowano zgodny z najlepszą wiedzą autora przegląd wybranych międzynarodowych publikacji na temat pojęcia hybrydyzacji. Biorąc pod uwagę poszerzający się zakres dziedzin i autorów stosujących pojęcie hybrydyzacji, można się spodziewać dalszego wzrostu zainteresowania tą tematyką. Główny problem wynikający z procesu rozwoju polega na tym, że **wraz ze wzrostem liczby i różnorodności badań debata na temat hybrydyzacji ulega postępującemu rozproszczeniu, w wyniku którego coraz trudniej będzie znaleźć teorie i modele, które umożliwiłyby holistyczne badania tego zjawiska**

(Becker-Ritterspach, 2009). Z powyższych rozważań świadomie wyłączono realizowany od wielu lat projekt badawczy Grupy Badawczej ds. Japońskich Przedsiębiorstw Międzynarodowych (JMNESG). Badania te, ze względu na długą historię i znaczny dorobek empiryczny oraz unikalną, spójną metodykę, oferują pewną nadzieję na integrację i przyszły rozwój debaty. W kolejnej części przedstawiona zostanie ich geneza, dotychczasowe ustalenia teoretyczno-metodologiczne oraz ujawnione dotychczas ograniczenia.

2.3. Projekt badawczy JMNESG nt. japońskich fabryk hybrydowych

Szczególne miejsce w badaniach nad hybrydyzacją japońskich zakładów produkcyjnych, zarówno ze względu na zasięg geograficzny, jak i czas trwania, zajmuje projekt badawczy zainicjowany przez Tetsuo Abo pod koniec lat 80. Od tamtej pory jest nieprzerwanie kontynuowany przez wielu badaczy działających w ramach Grupy Badawczej ds. Japońskich Przedsiębiorstw Międzynarodowych (ang. Japanese Multinational Enterprise Study Group; JMNESG).

Grupa badawcza JMNESG oficjalnie ma swoją siedzibę w Instytucie Nauk Społecznych Uniwersytetu Tokijskiego oraz Laboratorium Systemowym Uniwersytetu Teikyo i zrzesza kilkudziesięciu pełnych członków i współpracowników badawczych w całej Japonii oraz na świecie. Na przestrzeni ostatnich 25 lat badacze JMNESG przeprowadzili 10 pełnowymiarowych projektów badawczych obejmujących swoim zasięgiem 10 regionów geograficznych i 30 krajów. W wyniku badań zgromadzono dane z ponad 500 oddziałów produkcyjnych japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych, głównie w dziedzinie produkcji samochodów i elektroniki (Abo, 2015). Ze względu na globalny zasięg i skalę badania prowadzone były turami i realizowane przez zespoły badawcze w poszczególnych krajach i obszarach geograficznych. Pierwsze badanie przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych w latach 1988–1989 i następnie powtórzono je, zbierając więcej danych w latach 2000–2001. Kolejne tury badania przeprowadzono w Azji Wschodniej (1992–1993); Wielkiej Brytanii i Europie Zachodniej (1997–1998); Ameryce Południowej (2001 i 2006); Chinach (2002); Europie Środkowo-Wschodniej (2003) i Afryce (2009–2010). Obecnie, poza projektem stanowiącym przedmiot niniejszej książki, prowadzone są badania w Indiach i Pakistanie (2017–2018). Wyniki poszczególnych

tur badań przedstawione zostały w liczącym kilkadziesiąt pozycji cyklu japońsko- i anglojęzycznych monografii oraz artykułach naukowych.

Teoretyczne podstawy i metodyka JMNESG

Badania prowadzone przez JMNESG opierały się na założeniu, że między lokalnym środowiskiem biznesowym a procesem umiędzynarodowienia i praktykami wdrażanymi przez przedsiębiorstwa japońskie istnieje napięty, antagonistyczny związek. Przedsiębiorstwa japońskie miały, w zamyśle twórców badania, dążyć do wprowadzenia swojego modelu i praktyk zarządzania w lokalnych zakładach produkcyjnych, tak aby uzyskać przewagę konkurencyjną oferowaną przez system w warunkach japońskich. Ze względu na różnice społeczno-kulturowe pomiędzy otoczeniem japońskim i lokalnym, zmiany w oryginalnej formie modelu japońskiego były jednak konieczne i nieuniknione. I te właśnie zmiany powodowały, że japońskie zakłady poza granicami Japonii stawały się „hybrydami”, stosującymi model zarządzania i praktyki będące kompromisem pomiędzy systemem japońskim a lokalnym. Celem stawianym sobie przez badaczy był pomiar, w których obszarach i do jakiego stopnia transfer japońskiego zarządzania był możliwy w różnych regionach świata i różnych kontekstach społeczno-kulturowych.

W celu przeprowadzenia tego pomiaru badacze JMNESG opracowali autorską metodykę składającą się z trzech kluczowych elementów: 23 kryteriów JMNESG; pięciopunktowej skali aplikacji – adaptacji; oraz dodatkowego 4-wymiarowego modelu oceny efektów hybrydyzacji. Badacze opracowali i zastosowali metodykę po raz pierwszy w trakcie realizacji projektu badawczego w Stanach Zjednoczonych w latach 1988–1989.

Pierwszym kluczowym elementem metodyki, bez której nie byłby możliwy pomiar, były 23 kryteria uporządkowane w 6 grup tematycznych. Kryteria JMNESG pozwalają na całościowy opis zakładu produkcyjnego uwzględniający kwestie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania procesem i technologią produkcji, relacje z dostawcami, kulturę organizacyjną i komunikację oraz kwestie mandatu strategicznego oddziału i jego relacji ze spółką matką. Kryteria koncentrują się przede wszystkim na wydajności i jakości, co w dużej mierze odzwierciedla punkt widzenia i oczekiwania japońskich spółek-matek i ich

zakładów produkcyjnych w Japonii oraz ich rozumienia źródeł przewagi konkurencyjnej. Lista kryteriów z podziałem na grupy tematyczne znajduje się w tabeli 8. Pełna lista kryteriów wraz ze skalą ocen znajduje się w załączniku 1.

Tabela 8. Kryteria pomiaru hybrydyzacji wg JMNESG (23 kryteria w 6 grupach tematycznych)

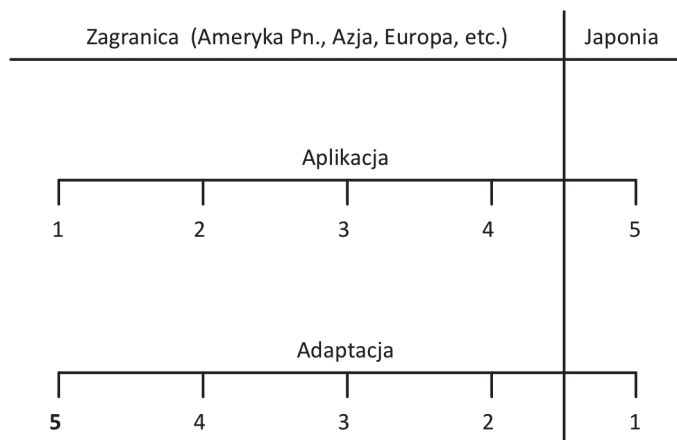
| 6 grup | 23 kryteria |
|--|--|
| I. Organizacja pracy i administracja | (1) Hierarchia funkcji |
| | (2) Wielofunkcyjność |
| | (3) Edukacja i szkolenia |
| | (4) System wynagrodzeń |
| | (5) Awanse |
| | (6) Nadzór linii produkcyjnych |
| II. Zarządzanie produkcją | (7) Wyposażenie |
| | (8) Prace konserwacyjne |
| | (9) Kontrola jakości |
| | (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym |
| III. Zaopatrzenie | (11) Wkład lokalny |
| | (12) Dostawcy |
| | (13) Sposób dostaw |
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup |
| | (15) Przepływ informacji |
| | (16) Poczucie wspólnoty |
| V. Stosunki pracodawca–pracownik | (17) Sposób rekrutacji |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe |
| | (19) Współpraca pracodawca–pracownik |
| | (20) Procedura rozpoznawania skarg |
| VI. Stosunki firma matka–oddział firmy | (21) Odsetek japońskich menedżerów |
| | (22) Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Abo (2015).

Drugim elementem metodyki JMNESG jest pięciostopniowa skala ocen, która została opracowana, aby w sposób ilościowy zaprezentować poziom hybrydyzacji. Każde z 23 kryteriów oceniane jest podwójnie,

raz pod kątem aplikacji (tj. na ile firma matka starała się przenieść japońskie praktyki), a następnie adaptacji (tj. na ile praktyki uległy adaptacji do lokalnych warunków). W konstrukcji skali wyraźnie widoczne jest założenie twórców o fundamentalnej przeciwstawności japońskiego modelu zarządzania w stosunku do modeli zarządzania w innych krajach świata. Aplikacja i adaptacja są zatem oceniane oddzielnie, ale wyniki na skalach są ze sobą ściśle powiązane. Dla przykładu, jeśli w danym kryterium nastąpiłaby 100% adaptacja do warunków lokalnych, w kategorii tej wynik adaptacji wynosiłby „5”, a wynik aplikacji byłby równy „1”. W przypadku, gdyby w danej kategorii nastąpiła 50% realizacja, zarówno adaptacji do lokalnych, jak i aplikacji japońskich rozwiązań, wynik w obydwu przypadkach wynosiłby „3”; a zagraniczny japoński zakład produkcyjny o takim profilu jest określany jako „fabryka hybrydowa”. Rysunek 22 prezentuje skalę aplikacji i adaptacji.

Rysunek 22. 5-stopniowa skala aplikacji i adaptacji JMNESG



Źródło: Abo (2015).

Trzecim elementem metodyki JMNESG jest „4-wymiarowy model” oceny, który w swoim zamyśle ma służyć do analizy sytuacji z punktu widzenia kraju przyjmującego oddział produkcyjny (zob. Abo, 1994). Model ten koncentruje się na treści i charakterze transferu technologii, a w porównaniu z oceną efektów tego transferu pozwala wyjaśnić, w jakim stopniu japoński system produkcji jest „zakorzeniony” w kraju przyjmującym. W celu konstrukcji modelu 23 kryteria są po-

grupowane w nowy sposób na cztery wymiary „Metod” i „Efektów”; oraz „Ludzki” i „Materialny”. Wymiar „Ludzki” odnosi się do przeniesienia elementów niematerialnych, takich jak techniki i know-how wymagane do zbudowania organizacji i wdrożenia administracji personalnej. Wymiar „Materialny”, dotyczy transferu maszyn, części i wszelkich innych widocznych elementów „gotowego” sprzętu. Te dwa wymiary są dalej dzielone na dwie grupy: „Metod” i „Efektów”, tworząc cztero-wymiarową matrycę, oceniającą poziom zakorzenienia japońskiego systemu produkcji w kontekście kraju przyjmującego. Podział 23 kryteriów na opisane powyżej 4 wymiary przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Metodyka JMNESG – 4-wymiarowy model analizy zakorzenienia

| | Ludzkie | Materialne |
|--------|--|---------------------------|
| Metody | Kryteria (1) ~ (6), (14) ~ (16), (17) ~ (20) | Kryteria (8), (9) i (13) |
| Efekty | Kryteria (21) i (23) | Kryteria (7), (11) i (12) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Abo (1994).

Metodyka pomiaru poziomu hybrydyzacji JMNESG wykorzystywana jest przez wielu badaczy oceniających przedsiębiorstwa spoza Japonii, które włączyły wszystkie lub niektóre elementy modelu japońskiego do swojego systemu zarządzania, wprowadzając systemy swoich fabryk matek do zagranicznych oddziałów produkcyjnych (Boyer, 1998; Bayari, 2011; Nakagawa i in., 2011; Schlunze, 2012). W związku z tym model JMNESG stał się międzynarodowym standardem oceny transferu japońskiego systemu zarządzania i produkcji w przedsiębiorstwach wielonarodowych (Nakagawa i in., 2011; Schlunze, 2012). Głównym wyróżnikiem badań prowadzonych przez JMNESG jest ich spójność metodologiczna i konsekwencja w stosowaniu jednego instrumentu badawczego, jakim były 23 kryteria pogrupowane w 6 wymiarach oraz 5-cio stopniowej skali zastosowania i przystosowania oddającej zależność pomiędzy adaptacją do lokalnych rozwiązań a aplikacją rozwiązań japońskich¹⁸. W rezultacie badacze JMNESG byli w stanie nie tylko dokonać pomiaru poziomu hybrydyzacji japoń-

¹⁸ Szczegółowy opis metodyki JMNESG oraz kryteriów znajduje się w rozdziale 3.

Tabela 10. Porównanie wyników hybrydyzacji z kolejnych tur badań terenowych JMNESG

| | 1989 | 1992 | 1993 | 1997 | 1998 | 2001 | 2002 | 2003 | 2006 | 2010 | |
|--------------------------------------|--|----------------|----------------|---------------|--------------|-------------|-------|------------------|-------------|--------|---------------------|
| | n=34 | n=24 | n=35 | n=20 | n=32 | n=37 | n=24 | n=29 | n=35 | n=13 | |
| | Ameryka Pn. | Korea i Tajwan | Azja Pd.-Wsch. | Wlk. Brytania | Europa Zach. | Ameryka Pn. | Chiny | Europa Śr.-Wsch. | Ameryka Pd. | Afryka | Świat średnia n=283 |
| I. Organizacja pracy i administracja | (1) Hierarchia funkcji | 4,9 | 4,5 | 4,4 | 3,2 | 4,1 | 4,4 | 4,1 | 3,6 | 3,6 | 4,0 |
| | (2) Wielofunkcyjność | 2,6 | 2,9 | 2,6 | 3,3 | 2,8 | 3,0 | 2,8 | 2,9 | 3,1 | 2,9 |
| | (3) Edukacja i szkolenia | 2,9 | 3,4 | 3,3 | 3,5 | 3,1 | 3,7 | 3,5 | 3,4 | 3,3 | 3,3 |
| | (4) System wynagrodzeń | 2,4 | 3,9 | 3,1 | 2,8 | 2,8 | 2,2 | 3,4 | 2,9 | 2,7 | 2,8 |
| | (5) Awanse | 3,1 | 3,7 | 3,1 | 3,4 | 3,1 | 2,9 | 3,4 | 3,3 | 3,3 | 3,2 |
| | (6) Nadzór linii produkcyjnych | 2,9 | 3,4 | 2,9 | 3,4 | 3,1 | 3,2 | 3,3 | 3,2 | 3,1 | 3,4 |
| II. Zarządzanie produkcją | (7) Wyposażenie | 4,3 | 3,5 | 4,0 | 3,9 | 3,1 | 3,8 | 4,0 | 4,0 | 3,8 | 3,8 |
| | (8) Prace konserwacyjne | 2,6 | 3,3 | 3,0 | 3,0 | 3,3 | 3,1 | 3,1 | 2,8 | 2,9 | 3,0 |
| | (9) Kontrola jakości | 3,4 | 3,6 | 3,2 | 3,6 | 2,8 | 3,4 | 3,2 | 3,0 | 3,4 | 3,3 |
| | (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym | 3,0 | 3,5 | 3,2 | 3,6 | 3,2 | 3,5 | 3,3 | 3,4 | 3,4 | 4,3 |
| III. Zaopatrzenie | (11) Wkład lokalny | 2,7 | 2,9 | 3,1 | 1,9 | 3,3 | 3,0 | 2,2 | 3,0 | 4,2 | 2,7 |
| | (12) Dostawcy | 3,9 | 3,5 | 3,8 | 2,7 | 2,9 | 2,9 | 3,3 | 3,2 | 3,8 | 3,3 |
| | (13) Sposób dostaw | 2,5 | 3,2 | 2,8 | 2,9 | 2,8 | 3,1 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 2,4 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup | 2,5 | 3,2 | 2,9 | 2,7 | 2,9 | 2,6 | 2,6 | 2,0 | 2,9 | 2,8 | 2,7 |
| | (15) Przepływ informacji | 3,6 | 3,5 | 3,3 | 3,6 | 2,8 | 3,6 | 3,1 | 3,2 | 3,3 | 3,5 | 3,3 |
| | (16) Poczućcie wspólnoty | 3,5 | 3,6 | 3,3 | 3,7 | 2,8 | 3,7 | 3,4 | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,4 |
| V. Stosunki pracodawca – pracownik | (17) Sposób rekrutacji | 3,4 | 3,0 | 3,1 | 3,3 | 2,6 | 3,6 | 2,9 | 3,2 | 3,3 | 3,0 | 3,2 |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe | 3,4 | 3,3 | 3,0 | 3,4 | 2,9 | 3,5 | 3,0 | 3,0 | 3,5 | 3,3 | 3,2 |
| | (19) Współpraca pracodawca – pracownik | 4,4 | 4,0 | 3,3 | 4,2 | 2,8 | 4,2 | 3,7 | 3,8 | 3,1 | 3,1 | 3,7 |
| | (20) Procedura rozpoznawania skarg | 3,3 | 3,2 | 3,1 | 3,0 | 3,2 | 3,7 | 3,0 | 3,3 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| VI. Stosunki firma matka – oddział przedsiębiorstwa | (21) Odsetek japońskich menedżerów | 3,7 | 1,5 | 1,6 | 2,4 | 3,2 | 2,1 | 1,8 | 1,7 | 1,2 | 1,8 | 2,1 |
| | (22) Uprawienia oddziału firmy | 3,6 | 2,7 | 3,2 | 3,0 | 3,3 | 3,1 | 3,0 | 3,1 | 2,5 | 3,2 | 3,1 |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów | 3,6 | 2,7 | 3,8 | 3,0 | 3,4 | 3,1 | 3,2 | 3,4 | 3,1 | 2,8 | 3,3 |
| AVERAGE | | 3,3 | 3,3 | 3,2 | 3,2 | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,2 |

Źródło: Abo (2015, s. 13–14).

skich zakładów produkcyjnych na całym świecie, ale również porównać wyniki poszczególnych tur badań przeprowadzanych w różnych miejscach na świecie oraz różnym czasie. Tabela 10 zawiera podsumowanie wyników z 10 tur badania przeprowadzonych na przestrzeni 25 lat w około 300 zakładach produkcyjnych. Tabela uporządkowana jest według kraju lub regionu oraz lata badania i zawiera informacje nt. poziomu hybrydyzacji praktyk w 23 kryteriach podzielonych na 6 grup tematycznych. Warto raz jeszcze podkreślić, że wszystkie wyniki opracowane są na podstawie bezpośrednich obserwacji i wywiadów przeprowadzonych w tych zakładach (Abo, 2007, s. 246–254). Analizując dane w tabeli 10, można zobaczyć stopień, w jakim różne aspekty japońskiego systemu zostały przeniesione do zagranicznych oddziałów i porównać je na przestrzeni czasu i lokalizacji geograficznych.

Wyniki badań JMNESEG w Ameryce Północnej (1986, 1988–1989 oraz 2001)

Pierwszym badaniem terenowym Tetsuo Abo było przeprowadzone na początku lat 80. badanie zakładów produkcyjnych elektroniki użytkowej w Stanach Zjednoczonych (Abo, 1989; 1992). Ze względu na tarcia handlowe między Stanami Zjednoczonymi i Japonią oraz silny kurs jena japońskiego do dolara amerykańskiego, od początku lat 80. miał miejsce dynamiczny wzrost japońskich inwestycji bezpośrednich w USA szczególnie w branży produkcyjnej (Abo, 2015). Pionierami tej ekspansji byli producenci elektroniki oraz półprzewodników, a w następnej kolejności dołączyły do nich koncerny motoryzacyjne, takie jak Honda, Nissan oraz Toyota, której słynne joint-venture z GM w postaci zakładu produkcyjnego NUMMI założonej w 1984 roku przyciągnęło uwagę zarówno badaczy, jak i mediów. W kontekście tych wydarzeń wstępne wyniki badań Abo wskazywały, że wejście japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych na rynek wraz z ich specyficznym systemem zarządzania prowadziło do pewnych modyfikacji w makroekonomicznych teoriach zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz przedsiębiorstw międzynarodowych i wymagało badania z perspektywy mikro i teorii zarządzania. W miarę prowadzenia badań w USA wartość japońskich inwestycji w Stanach Zjednoczonych osiągała rekordowe poziomy. Było oczywiste, że japońskie przedsiębiorstwa wkroczyły w wiek internacjonalizacji, a zatem kwestia, w jaki sposób japoński system mógłby zostać przeniesiony do spółek zależnych, stała się bardzo istotna.

Wstępne badania w Stanach Zjednoczonych przeprowadzono w 1986 roku, koncentrując się na 14 japońskich fabrykach samochodów, elektroniki użytkowej i półprzewodników, które reprezentowały wówczas trzon japońskich inwestycji bezpośrednich (Abo, 1994). Pokłosiem tych pilotażowych badań było powołanie JMNESG oraz rozpoczęcie szeroko zakrojonych badań w Stanach Zjednoczonych przy wsparciu finansowym z grantu Toyota Foundation. Wynikiem tego badania była opisywana wcześniej pięciostopniowa skala aplikacji-adaptacji i pierwszy pomiar poziomu hybrydyzacji. Doświadczenia i obserwacje badaczy JMNESG w Stanach Zjednoczonych miały znaczący wpływ na konstrukcję i charakter skali. Badacze dostrzegli znaczące, jakościowe różnice pomiędzy stylami zarządzania producentów amerykańskich i japońskich, szczególnie w kwestii relacji kapitałowo-pracowniczych, poziomu konfliktu, rozgraniczeń zawodowych i hierarchicznych określonych przez klasyfikację stanowisk.

Badacze dostrzegli również trudności, jakie japońskie przedsiębiorstwa miały w przenoszeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa macierzystego do ich amerykańskich oddziałów zagranicznych oraz presję modyfikacji tych rozwiązań w kierunku amerykańskiego kontekstu. Głównym wnioskiem płynącym z badania był zatem dylemat globalnej aplikacji i lokalnej adaptacji, którego kwintesencja znalazła swoje odzwierciedlenie w strukturze modelu (Abo, 1994). Wśród badanych zakładów istniała silna presja na transfer systemu japońskiego do zagranicznych oddziałów, jednak istniały również sytuacje, w których występowała presja adaptacji do lokalnych warunków. Na przykład amerykańskie oddziały przyjęły uproszczoną klasyfikację stanowisk pracy w celu przełamania barier w podziale pracy, jednak nie mogły zmienić amerykańskiego systemu wynagrodzeń opartego na wynikach. W ogólnej ocenie efektywności i jakości amerykańskie oddziały wypadały słabo, a braki w kompetencjach starały się nadrobić przez zwiększoną liczbę japońskich inżynierów i menedżerów. Badanie wykazało również różnice pomiędzy branżami, gdzie zakłady produkcyjne z branży motoryzacji wykazywały silniejszą tendencję do aplikacji japońskich rozwiązań niż zakłady produkcyjne z branży elektronicznej.

Pierwszy duży projekt badawczy w USA przeprowadzono w latach 1988–1989 w zespole badawczym składającym się z 13 członków (9 Japończyków i 4 Amerykanów). W ramach badań terenowych odwiedziono 49 zakładów produkcyjnych, w tym 26 z branży motoryzacyjnej (w tym

4 amerykańskie i 1 południowokoreańskie przedsiębiorstwo międzynarodowe) oraz 23 z branży elektroniki (w tym 3 amerykańskie przedsiębiorstwa międzynarodowe). Odwiedzane zakłady znajdowały się na terytorium Stanów Zjednoczonych, Kanady oraz Meksyku. Badania terenowe trwały półtora miesiąca i w rezultacie do analizy wybrano 34 zakładów. Ukształtowały one również autorską metodykę JMNESG, powielaną w kolejnych badaniach. Podstawowym elementem były jednodniowe wizyty uwzględniające wywiady, ankiety oraz bezpośrednią obserwację zakładu, przeprowadzane przez zespół badaczy JMNESG. Wyniki badania zbierano w formie studium przypadku dla każdego przedsiębiorstwa oddzielnie. Następnie na bazie zebranych materiałów przeprowadzono zbiorowy proces oceny, zgodnie z logiką 23-kryteriów i 5-stopniowej skali rozmowy trwały aż do momentu osiągnięcia konsensusu pomiędzy wszystkimi uczestnikami, co często nie było łatwe. Co ciekawe, wyniki badania przeprowadzonego na większą skalę doprowadziły do tych samych wniosków co badanie pilotażowe; średni wynik we wszystkich branżach pierwszego badania wyniósł 3,3, a drugiego 3,2. Fakt ten uznano za walidację przyjętej metodyki. Wyniki badania wskazywały jednak równocześnie na wyzwania w zakresie transferu japońskich metod produkcji do Stanów Zjednoczonych. Według wywiadów przeprowadzonych przez JMNESG, japońskie zakłady produkcyjne w Ameryce Północnej osiągały jedynie 60–70% poziomu wydajności macierzystych zakładów produkcyjnych i mimo że uzyskały przewagę konkurencyjną nad lokalnymi przedsiębiorstwami, tylko kilka z nich było rentownych w badanym okresie. W zakresie hybrydyzacji badania potwierdziły wcześniejsze obserwacje. Japońskie zakłady produkcyjne w Ameryce miały problem z transferem japońskich metod zarządzania i rozwojem kompetencji lokalnych pracowników. Lukę w produktywności i jakości nadrabiano zatem przez transfer maszyn, komponentów z Japonii oraz utrzymywanie wysokiego poziomu obecności japońskich ekspatów. W rezultacie zakłady produkcyjne pozostawały zależne od Japonii pod względem technologicznym i wykazywały znacznie niższą wydajność lokalnych zasobów ludzkich niż badane w kolejnych latach zakłady azjatyckie. Ze względu na recesję pod koniec lat 90. poziom japońskich inwestycji bezpośrednich w Stanach Zjednoczonych zaczął maleć. Jednocześnie w tym samym okresie japońskie inwestycje zaczęły szybko rosnąć w Europie oraz Azji, w wyniku czego badacze JMNESG na pewien czas skoncentrowali badania na Azji i Europie.

Drugi projekt badawczy w Ameryce Północnej przeprowadzono w latach 2000–2001. W badaniu udział wzięło 20 badaczy (w tym 3 Amerykanie i 2 Meksykanie), którzy przebadali 43 zakłady produkcyjne w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Meksyku. W sumie do analizy wybrano łącznie 37 zakładów. Ten drugi projekt badawczy był ważny z powodu dwóch dużych zmian (Kawamura, 2010). Po pierwsze, nastąpiła zasadnicza zmiana w ramach badań i analiz JMNESG. Jak wspomniano, model hybrydyzacji w północnoamerykańskich zakładach w trakcie pierwszego projektu wykazał wyraźne rozbieżności pomiędzy wynikami w grupach kryteriów. W drugim badaniu model hybrydyzacji jednak uległ zmianie, zbliżając się do typowego wzorca wschodnioazjatyckiego opisanego poniżej. Badane zakłady wykazały znaczny postęp w zakresie poziomów wydajności i jakości oraz aplikacji japońskich metod produkcji. Jednocześnie zmniejszyła się zależność o dostaw z Japonii oraz liczba japońskich ekspatów, co wskazywało na postępującą lokalizację zarządzania. Co ciekawe, wyniki pokazały również postępujące różnice w poziomie hybrydyzacji pomiędzy branżami, postępującą japonizację zakładów motoryzacyjnych i stagnację zakładów elektronicznych walczących w tym czasie o przetrwanie w okresie bańki IT. Pogłębione obserwacje wskazały również na tendencję do lokalnej adaptacji i porzucania japońskich metod w zakładach działających w Stanach Zjednoczonych w okresie zwiększonego popytu na samochody. W tym czasie trzech największych japońskich producentów nadal działało z pełną wydajnością i otworzyło nowe zakłady produkcyjne i w Ameryce Południowej, rozwijając nowe modele samochodów, takie jak pick-upy. W porównaniu ze stopniem „aplikacji” japońskich rozwiązań w zakładach z branży motoryzacyjnej w pierwszym projekcie badawczym grupy wynik „kontroli jakości” zmniejszył się, podczas gdy wyniki dla innych elementów „zarządzania produkcją” wzrosły. Zmniejszyły się także wyniki „system płac” i „awans” w grupie „organizacja pracy”, ale także „ocena zespołowa”. Krótko mówiąc, są to sygnały o dążeniu do lokalnej adaptacji systemu wynagrodzeń opartego na wynikach i zarządzaniu w stylu amerykańskim. Negatywne efekty tej polityki okresu szybkiego wzrostu widoczne były widoczne w dużej liczbie wycofań samochodów Toyoty z rynku po 2009 roku.

W kontekście badania planowanego przez autora niniejszej książki warto podkreślić, że mimo iż badania terenowe w Ameryce Północnej nosiły znamiona replikacji, badacze JMNESG odwiedzali nowe zakłady produkcyjne, co sprawiło, że wyniki z badań w 1988 i 2001 roku stały

się nieporównywalne. Stąd też opisane powyżej zmiany w poziomie hybrydyzacji mogły wynikać z przeprowadzenia pomiaru w nowych zakładach, a niekoniecznie z postępu osiągniętego w zakładach badanych w 1989 roku. Mimo że w publikacji pojawia się wzmianka o tym, że w trakcie badań w 2001 roku odwiedzano czternaście zakładów z 1989 roku, wyniki pomiaru dla tych zakładów nie są oddzielnie omawiane (Kawamura, 2010). Dlatego też planowane badanie można uznać za pierwszą rygorystyczną replikacją badania JMNESG, której celem jest pomiar i wyjaśnienie zmian zachodzących na przestrzeni czasu (Hensel, 2019).

Wyniki badań JMNESG w Azji: Korea, Taiwan i Azja Pd.-Wsch. (1992–1993)

Sukces badań w Ameryce Północnej skłonił zespół badawczy JMNESG do podjęcia próby replikacji badania w innym rejonie geograficznym. W 1992 roku jeden z badaczy tego zespołu pozyskał grant na badania w Azji Wschodniej, co stało się impulsem do skoncentrowania się na tym właśnie regionie.

W momencie przystąpienia do badań pojawił się jednak problem natury teoretycznej i metodologicznej zarazem. Kwestią dyskusyjną było, czy metodyka pięciostopniowej skali zbudowanej na bazie skrajnych przeciwieństw występujących w relacjach przemysłowych w Japonii i Stanach Zjednoczonych może zostać przeniesiona do Azji i posłużyć w badaniu nowego kulturowo odmiennego obszaru (Itagaki, 1997). Problem był o tyle skomplikowany, że niektóre rejony Azji wykazywały spore podobieństwa do Japonii, co stawiało pod znakiem zapytania logikę modelu opartą na przeciwieństwach. Dodatkowym wyzwaniem było olbrzymie zróżnicowanie społeczno-instytucjonalne Azji, które uniemożliwiało ustalenie jednolitego azjatyckiego modelu zarządzania i produkcji. W obliczu tych wyzwań badacze JMNESG zdecydowali się na kompromis, koncentrując się na pomierzeniu stopnia, do jakiego nastąpił transfer zarządzania japońskiego. Jeden z krańców skali określono mianem „azjatyckiego standardu”, który nie wiązał się z żadnym konkretnym krajem azjatyckim i powiełał założenia metody utworzone w badaniach amerykańskich, tak aby ułatwić międzynarodowe porównanie stopnia transferu zarządzania japońskiego. To kompromisowe podejście, mimo że umożliwiło dalsze badania, budziło spore wątpliwości nawet wśród członków JMNESG

i do dziś dzień jest wskazywane jako jedna z głównych słabości metody JMNESG (Abo, 2007, Strange i Kawai, 2015).

Badania w Korei Południowej i na Tajwanie przeprowadzone zostały w niecały miesiąc 1992 roku. W badaniach udział wzięło 10 naukowców (5 członków JMNESG i 5 nowych członków specjalizujących się w badaniach na terenie Azji), którzy odwiedzili 35 zakładów produkcyjnych, w tym 8 przedsiębiorstw lokalnych i 1 europejskie oraz 24 przedsiębiorstwa japońskie, które stały się przedmiotem dalszej analizy. Wyniki badania wskazywały na dużo większe powodzenie wdrażania japońskich metod, niż miało to miejsce w Stanach Zjednoczonych, szczególnie w zakresie metod produkcji i organizacji pracy. Również wyniki pod względem rentowności, wydajności i jakości produkcji były znacznie lepsze niż w japońskich zakładach produkcyjnych w Ameryce Północnej, mimo że nie osiągnęły poziomu wydajności zakładów produkcyjnych przedsiębiorstw macierzystych w Japonii. W zakładach zaobserwować można było również postępującą lokalizację zarządzania, co oznaczało, że japońskie praktyki wprowadzali lokalni menedżerowie. Niezwykle pozytywne z punktu widzenia japońskich centrali wyniki przyczyniły się do uznania „wschodnioazjatyckiego wzorca” hybrydyzacji w zakładach produkcyjnych w Korei i na Tajwanie za swego rodzaju normę i punkt odniesienia dla japońskich fabryk hybrydowych na całym świecie (Abo, 2007). Różnice pomiędzy tym wzorcem a fabrykami macierzystymi w Japonii polegały zazwyczaj na luce pomiędzy rozbudowanymi systemami szkoleń formalnych, a faktycznymi kompetencjami pracowników w zakresie ich wielofunkcyjności czy kontroli jakości; bardziej odgórnym, niż miało to miejsce w Japonii, stylu zarządzania lokalnych menedżerów azjatyckich oraz wysokim uzależnieniu technologicznym od Japonii w zakresie wyposażenia i dostaw części i komponentów produkcji.

Wschodnioazjatycki wzorzec hybrydyzacji został zweryfikowany w kolejnym projekcie badawczym przeprowadzonym w 1993 roku w Tajlandii, Malezji i Singapurze. Ogólne wyniki wskazywały na dużo większą zależność oddziałów od przedsiębiorstw macierzystych w Japonii, niż miało to miejsce w przypadku krajów Azji Wschodniej oraz relatywnie słabszy transfer japońskich metod produkcji w zakresie zarządzania jakością, procesu produkcji, wielofunkcyjności pracowników oraz komunikacji i poczucia wspólnoty pracowników. Badacze JMNESG zwrócili jednak uwagę na duży potencjał regionu i wysoką dynamikę rozwoju w krajach azjatyckich. Wyniki badania, przede

wszystkim w Azji Wschodniej, zmusiły również badaczy JMNESG do refleksji nad założeniem o wyższości rozwiązań japońskich, szczególnie w kontekście szybkiego postępu i dynamicznego rozwoju rodzimych przedsiębiorstw południowo-koreańskich i tajwańskich, które bardzo często wygrywały w globalnej konkurencji z przedsiębiorstwami japońskimi.

Wyniki badań JMNESG w Wielkiej Brytanii oraz Europie Zachodniej (1997–1998)

Po zakończeniu pierwszych azjatyckich projektów badawczych na terenie Tajwanu, Korei i Azji Południowo-Wschodniej uwagę badaczy JMNESG zaczęły przykuwać zmiany zachodzące w Europie. W związku z postępującą integracją Unii Europejskiej japońskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie zaczęły gwałtownie wzrastać, osiągając historycznie rekordowe i zajmując pierwsze miejsce wśród wszystkich kategorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 1998–2004 (Abo, 2015). Rynek europejski był specyficzny ze względu na istnienie szeroko pojętej wspólnej tradycji i silnych, tradycyjnych relacji handlowych, przy jednoczesnym ekstremalnym zróżnicowaniu instytucjonalno-prawnym oraz licznych barierach utrudniających swobodny przepływ towarów i usług. Wraz z postępowaniem integracji europejskiej sytuacja ulegała jednak stopniowo zmianie i Europa zaczęła przyciągać uwagę japońskich inwestorów. Badacze JMNESG przeprowadzili dwa projekty: pierwszy w 1997 roku w Wielkiej Brytanii przeprowadzono przy wsparciu Instytutu Badawczego Międzynarodowego Handlu i Przemysłu; drugi rok później na terenie Europy kontynentalnej przy wsparciu Funduszu Badań Naukowych (Kumon i Abo, 2004).

Wielka Brytania, będąca, podobnie jak Japonia, krajem wyspiarskim o silnym poczuciu odrębności i unikalności, traktowana była przez japońskich inwestorów jako „Japonia Europy”. Japońskie zakłady produkcyjne, takie jak Sony czy Matsushita (obecnie Panasonic) obecne były w Wielkiej Brytanii już od lat 70., podczas gdy ekspansja japońskich inwestycji na kontynencie europejskim rozpoczęła się dopiero w latach 90. Wielka Brytania przez wiele lat stanowiła zatem bazę produkcyjną i wypadową dla japońskich producentów planujących ekspansję na rynki europejskie. Wpływ na te rozbieżności miały również warunki społeczno-polityczne, w tym erozja rodzimego sektora

produkcyjnego, otwartość i rządu Margaret Thatcher na zagraniczne inwestycje i osłabienie siły związków zawodowych. Czynniki te szczególnie w zestawieniu z silnym protekcjonizmem Europy kontynentalnej, przemawiały na korzyść Wielkiej Brytanii jako kraju docelowego dla japońskich inwestycji bezpośrednich. Jednym z pierwszych japońskich inwestorów był Nissan, którego sukces we wdrażaniu japońskich metod produkcji i organizacji pracy przyciągnął kolejne inwestycje. Projekt badawczy w Wielkiej Brytanii przeprowadził zespół składający się z 10 japońskich oraz 4 brytyjskich naukowców. W ramach projektu odwiedzono 25 zakładów produkcyjnych, w tym jeden lokalny, jeden amerykański oraz 23 japońskie. Wyniki badania przedstawiono, opierając się na analizie danych z 20 zakładów i potwierdziły one znaczące rozbieżności w poziomach hybrydyzacji w Wielkiej Brytanii i Europie kontynentalnej.

Projekt w Europie kontynentalnej w 1998 roku obejmował swoim zasięgiem większość krajów Europy Zachodniej, w tym Niemcy, Francję i kraje Beneluksu, Włochy, Hiszpanię, Portugalię, a nawet Węgry (Abo i Kumon, 2005, s. 140–141). Badania prowadził zespół 22 badaczy (w tym 16 Japończyków i 6 Europejczyków). Odwiedzono 40 zakładów, w tym 4 lokalne przedsiębiorstwa. Ostateczne wyniki przedstawiono na podstawie analizy 32 zakładów z dziewięciu krajów. Średni wynik dla Europy kontynentalnej wyniósł 3.0, co z jednej strony oznaczało idealny stan równowagi między adaptacją do lokalnych warunków i zastosowaniem japońskich rozwiązań, a z drugiej strony stanowiło najniższy na świecie wynik w zakresie zastosowania metod japońskich. Specyfika hybrydyzacji w Europie nie odbiegała znacząco od Azji Wschodniej i była znacznie bardziej zbalansowana, szczególnie w porównaniu z wynikami uzyskanymi w Stanach Zjednoczonych. Specyfika Europy kontynentalnej widoczna była przede wszystkim w silnej tendencji do lokalizacji w zakresie dostaw wynikających z europejskiego protekcjonizmu. Co więcej: Europa kontynentalna miała najniższe wyniki spośród krajów rozwiniętych w zakresie świadomości uczestnictwa i organizacji pracy, co oznaczało silne preferencje dla tradycyjnych europejskich rozwiązań i trudność z wdrażaniem japońskiego systemu. Na to nakładała się silniejsza niż w Wielkiej Brytanii autonomia oddziałów w Europie kontynentalnej względem centrali przedsiębiorstw, nawet pomimo obecności japońskich ekspatów.

W rezultacie badań w Wielkiej Brytanii i Europie kontynentalnej stwierdzono, że Wielka Brytania jest zbliżona do wschodnioazjatyck-

kiego modelu hybrydyzacji, podczas gdy Europa kontynentalna wydaje się najbardziej niekompatybilna z japońskim systemem zarządzania. Ze względu na postępującą integrację i potencjał jednolitego rynku europejskiego badacze JMNESG przewidywali dalszy wzrost ilości japońskich inwestycji zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i na kontynencie europejskim. Europejskie badania JMENSNG zostały przerwane ze względu na otrzymanie grantów na opisane wcześniej ponowne badania zakładów produkcyjnych w Stanach Zjednoczonych (2001) oraz Chinach (2002). Badacze JMNESG powrócili jednak do Europy w 2003 roku w celu przeprowadzenia badań w Europie Środkowo-Wschodniej.

Wyniki badań JMNESG w Chinach (2002)

Relatywne opóźnienie w realizacji projektu badawczego w Chinach, w stosunku do badań w innych krajach azjatyckich, związane było z wahaniem, a nawet niechęcią japońskich inwestorów do wejścia na chiński rynek. Mimo że rząd chiński rozpoczął reformy gospodarcze w 1978 roku, pierwsi japońscy inwestorzy, początkowo z branży elektroniki użytkowej, a następnie motoryzacyjnej pojawili się w Chinach dopiero w latach 90. Olbrzymia skala chińskiego rynku krajowego oraz rosnąca obecność inwestorów z innych krajów skłoniły japońskie przedsiębiorstwa do wzrostu zaangażowania w Chinach.

Projekt w Chinach przeprowadzany był stopniowo od lat 90., początkowo w formie wizyt w pojedynczych zakładach, a następnie w formie pełnowymiarowego badania w 2002 roku, zrealizowanego przy wsparciu grantu z japońskiego Ministerstwa Edukacji. W badaniach uczestniczyło 17 członków JMNESG, którzy przez ponad 2 tygodnie odwiedzili 27 zakładów, w tym 1 zakład chiński. W ostatecznej analizie użyto danych z 24 zakładów. Badacze po raz kolejny zastosowali „standard azjatycki” do oceny chińskiego wzorca fabryk hybrydowych, a wyniki przedstawiono w publikacji (Kamiyama, 2005; 2007).

Uzyskanie w Chinach wyniki wskazywały na znaczne podobieństwo do wschodnioazjatyckiego wzorca hybrydyzacji w zakresie wysokiego poziomu zastosowania japońskich metod organizacji pracy i administracji. W porównaniu z innymi krajami azjatyckimi zakłady w Chinach nie kładły specjalnego nacisku na rozwój wielofunkcyjności pracowników. Innym ciekawym elementem specyfiki przedsiębiorstw chińskich były relacje ze związkami zawodowymi kontrolowanymi

przez partię komunistyczną. Wpływ relacji ze związkami zawodowymi, które nie zawsze układały się pozytywnie, znalazł swoje odzwierciedlenie w relatywnie niskim wyniku w grupie stosunków pracodawca–pracownik. W końcu Chin były wyjątkowe również pod względem całkowicie odmiennego od innych wzorca hybrydyzacji w przekroju branżowym. Ze względu na silny wpływ filozofii systemu produkcyjnego Toyoty, transfer wzorców zarządzania japońskiego zwykle występował najsilniej w branży motoryzacyjnej i w mniejszym stopniu w branży elektronicznej, w większym stopniu nastawionej na automatyzację produkcji i wykorzystanie taniej, niewykwalifikowanej siły roboczej. W Chinach jednak wynik ten uległ odwróceniu tj. zakłady z branży motoryzacyjnej były na ogół bardziej „lokalne” niż zakłady z branży elektroniki. Głównym powodem tej sytuacji były, z jednej strony regulacje w branży motoryzacyjnej, które zmuszały zagranicznych inwestorów do tworzenia wspólnych przedsięwzięć z chińskimi przedsiębiorstwami lub do korzystania z lokalnych dostawców, z drugiej zaś strony przedsiębiorstwa w branży elektronicznej, aby sprostać lokalnej konkurencji, musiały maksymalizować efektywność produkcji przez korzystanie ze wsparcia japońskich inżynierów, oraz importu japońskich komponentów i maszyn.

Projekt w Chinach był ważnym punktem zwrotnym w rozwoju modelu badawczego JMNESG, który do tego czasu koncentrował się, zgodnie założeniami prezentowanymi w literaturze nt. przedsiębiorstw międzynarodowych, na transferze rodzimych metod produkcji. W kontekście tych teorii aspekt adaptacji do lokalnych warunków traktowany był jedynie jako warunek konieczny zachowania równowagi społecznej z otoczeniem lokalnym i ewentualnego obniżenia kosztów produkcji czy wyposażenia. Projekt w Chinach po raz pierwszy zwrócił uwagę na fakt, że adaptacja do lokalnego środowiska może być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach gospodarek krajów rozwijających się.

Wyniki badań JMNESG w Europie Środkowo-Wschodniej (2003)

Badania w Europie Środkowo-Wschodniej przeprowadzone przez badaczy JMNESG w 2003 roku miały na celu pomiar hybrydyzacji zakładów japońskich znajdujących się we wczesnej fazie ekspansji w regionie, który wówczas charakteryzowano jako gospodarkę w okresie przejściowym. Zaslugują one na odrębne omówienie ze względu na fakt,

że celem niniejszego badania (przedstawionego w dalszej części pracy) jest ich replikacja.

Projekt został przeprowadzony wyjątkowo szybko, bo w ciągu zaledwie jednego roku dzięki dotacji z japońskiego Ministerstwa Edukacji. W badaniach uczestniczyło 18 japońskich badaczy oraz badacze lokalni¹⁹, którzy odwiedzili 35 japońskich i lokalnych zakładów produkcyjnych i ocenili 29 z nich. Wyniki badania opublikowano w 2 japońskojęzycznych publikacjach (Wada i Abo, 2005; Yuan, 2006), a ich streszczenie znalazło się w angielskojęzycznej monografii przedstawiającej zbiorcze wyniki wszystkich tur badań (Abo, 2007).

Jako obszar badań wybrano Polskę, Czechy, Słowację i Węgry, które łączyła szeroko rozumiana europejska tradycja biznesowa, zdekomponowana (choć w różnym stopniu) przez radziecki socjalizm oraz heterogeniczne strategie wdrażania założeń gospodarki rynkowej. Region był ciekawy również ze względu na pozostałości bazy przemysłowej z poprzedniego systemu gospodarki socjalistycznej, szczególnie w zakresie produkcji w branży motoryzacyjnej. Jednocześnie region ten znajdował się w wyjątkowym momencie historycznym, tuż przed przystąpieniem do Unii Europejskiej (w 2004 roku). Perspektywa akcesji do UE, wysokie bezrobocie oraz relatywnie niskie koszty pracy spowodowały, że poziomy japońskich inwestycji bezpośrednich w tym okresie osiągnęły rekordowe poziomy. Migrację japońskich przedsiębiorców można było zaobserwować szczególnie w branżach motoryzacyjnej oraz elektronicznej. Co ciekawe, niektóre zakłady powstawały w wyniku likwidacji i transferu zakładów funkcjonujących dotychczas w Wielkiej Brytanii lub Europie Zachodniej, a inne korzystały z japońskich technologii już w latach 70.

Wyniki badania poziomu hybrydyzacji w japońskich zakładach w Europie Środkowej i Wschodniej w porównaniu innymi krajami rozwijającymi się wskazywały na tendencję do zastosowania lokalnych rozwiązań w zakresie dostaw oraz świadomości grupowej uczestników. O ile w zakresie dostaw wskazywało to na pozytywną, z punktu widzenia zakładu, możliwość wykorzystania sieci lokalnych lub europejskich dostawców, o tyle niskie wyniki w kryterium świadomości uczestnictwa wskazywały na problemy z wdrożeniem egalitarnej kultury organizacyjnej, zaangażowaniem pracowników w rozwiązywanie

¹⁹ Ze strony polskiej w badaniach brał udział prof. Stanisław Strzelczak z Politechniki Warszawskiej.

problemów i słabo rozwinięte kanały komunikacji z pracownikami. Wynik ten był mógł być uzasadniony krótkim czasem operacji wielu badanych zakładów oraz kwestiami prawnymi wymagającymi lokalizacji dostaw w zakresie rynku europejskiego.

Z drugiej strony wyniki z Europy Środkowo-Wschodniej wskazywały na pewne podobieństwa z wynikami otrzymanymi w kontynentalnej Europie Zachodniej, potwierdzając wstępne hipotezy o dominacji europejskiej kultury zarządzania. Pewne rozbieżności pojawiały się jednak w obszarach związanych z organizacją i administracją i stosunkach pracodawca–pracownik, które wykazywały tendencję do zastosowania rozwiązań japońskich niż w Europie Zachodniej oraz odsetka japońskich menedżerów, w którym można było zaobserwować tendencję do lokalizacji. Wyniki wskazywały zatem na większą elastyczność w zakresie organizacji pracy i receptywność Europy Wschodniej na japońskie rozwiązania, jednocześnie sugerując, że za wdrażanie zarządzania odpowiedzialna jest w większości lokalna kadra. Wyniki wskazywały również na słabość związków zawodowych i możliwość kształtowania bardziej japońskich relacji pracy niż w Europie Zachodniej. Ogólnie uznano region Europy Środkowo-Wschodniej za znajdujący się na wczesnym etapie wdrożenia japońskich praktyk, ale również za mający spory potencjał wdrożenia rozwiązań japońskich przy jednoczesnym obniżeniu kosztów dzięki lokalizacji dostaw i zarządzania.

Wyniki badań JMNESG w Ameryce Południowej (2001–2006)

Projekt badawczy JMNESG w Ameryce Południowej przeprowadzony został w kilku turach w latach 2001–2006. Pierwsze wizyty przeprowadzono w 2001 roku dzięki wsparciu z grantu naukowego Frontier Promotion. Badacze JMNESG odwiedzili wtedy 11 zakładów produkcyjnych w Brazylii i 4 w Argentynie. W 2001 roku, przy okazji drugiego projektu w Ameryce Północnej zespół badaczy JMNESG odwiedził 10 zakładów w Meksyku. W końcu lat 2005–2006, przy okazji badań nad przedsiębiorstwami energetycznymi, przeprowadzono dodatkowe wizyty w zakładach w Brazylii, Argentynie i Wenezueli. Wyniki badania przedstawiono w zbiorczej publikacji pt. *Hybrid Factories in Latin America: Japanese Management Transferred* (Yamazaki, Juhn i Abo, 2013).

Ameryka Południowa stanowiła ciekawy obszar do badań terenowych ze względu na relatywnie małą ilość badań empirycznych (Yama-

zaki i in., 2013). Większość japońskich inwestycji pojawiła się w Ameryce Południowej w związku z wprowadzaniem regionalnych porozumień handlowych, takich jak NAFTA (Meksyk) i Mercosur (Ameryka Południowa) lub strefy wolnego handlu (Manaus i Ushuaia). Stopniowo jednak japońskie przedsiębiorstwa samochodowe, surowcowe i handlowe koncentrowały się na krajach rozwijających się, gdzie zasoby naturalne napędzały wzrost gospodarczy.

Co ciekawe, specyfika i poziomy hybrydyzacji w Ameryce Południowej nie odbiegały zbyt od średnich poziomów światowych. Jedy- nym wyjątkiem był najniższy na świecie wynik w zakresie odsetka japońskich menedżerów oraz uprawnień lokalnego oddziału przed- siębiorstwa. Wyniki te można tłumaczyć odległością geograficzną od japońskiej centrali, niskim poziomem strategicznego znaczenia oddzia- łów oraz lokalną dostępnością relatywnie dużej populacji japońskich pracowników²⁰, którzy mogli zastąpić japońskich ekspatów. Oddziały japońskich przedsiębiorstw w Ameryce Południowej wykazywały rów- nież pewne podobieństwa do zakładów Europie, szczególnie w zakresie systemów płac, klasyfikacji stanowisk i organizacji pracy. Transfer praktyk japońskich był najsilniejszy w zakresie edukacji i szkoleń, co upodabniało Amerykę Południową do zakładów w krajach rozwija- jących się. W końcu obserwowano również wysoki poziom japonizacji w zakresie dostaw, co oznaczało uzależnienie od japońskich dostaw- ców. Transfer japońskich praktyk przebiegał jednak dosyć sprawnie, o czym świadczyć mogły relatywnie wysokie wyniki w zakresie kon- troli jakości i procesu produkcji.

Wyniki badań JMNEG w Afryce (2009–2010)

Projekt badawczy na w Afryce zaplanowano jako 2-letnie przedsię- wzięcie w latach 2009–2010, jednak ze względu na kwestie logistyczne projekt został przedłużony na kolejne lata. Zebrane dane są nadal analizowane i trwają prace nad zbiorczą monografią prezentującą wyniki badania. Ze względu na brak znajomości lokalnego kontekstu głównym celem badania była eksploracja tegoż kontekstu, poziomu akceptacji japońskich metod produkcji oraz jego roli w rozwoju Afryki.

²⁰ W Brazylii występuje duża populacja imigrantów pochodzenia japońskiego.

W trakcie trwania projektu badacze JMNESG odwiedzili 33 zakłady produkcyjne w północno-wschodniej i południowo-wschodniej Afryce, z czego większość stanowiły zakłady motoryzacyjne. Wstępne wnioski na temat hybrydyzacji japońskich praktyk zarządzania w Afryce, jakie udało się wysnuć z badań, wskazują na to, że afrykańskie systemy produkcyjne, szczególnie w Afryce Południowej i Wschodniej, w znacznym stopniu noszą znamiona systemu europejskiego. Wniosek ten jest spójny z tzw. potrójnym dziedzictwem Afryki odzwierciedlającym wpływy europejskiego kolonializmu, arabskich tradycji kulturowych w Afryce Północnej oraz całego spektrum afrykańskich tradycji lokalnych i regionalnych (Abo, 2015). Wpływ europejski był najbardziej widoczny w zakresie związków zawodowych (szczególnie silnych w RPA), jasno uregulowanych stanowisk pracy oraz kluczowego znaczenia inżynierów i specjalistów w utrzymaniu ruchu i kontroli zarządczej. Badanie wskazało również na ciekawe zjawiska w zakresie stopniowego rozwoju lokalnych sieci poddostawców oraz stopniowego odchodzenia od importu na rzecz lokalnej produkcji części i komponentów.

Głosy krytyczne na temat badań JMNESG

Pomimo istotnego dorobku badawczego JMNESG warto wspomnieć o głosach krytycznych i ograniczeniach metodyki stosowanej przez japońskich badaczy.

Krytycy metodyki JMNESG zwracają po pierwsze uwagę na fakt, że metodykę tę wypracowywano w pewnej izolacji od międzynarodowych badań na temat transferu wiedzy i technologii (Strange i Kawai, 2015). Japońscy badacze mają tendencję do posługiwania się opracowanymi przez siebie oryginalnymi metodologiami i terminologią (Abo, 2007; 2015; Schlunze, 2012), z których część jest niemożliwa do odtworzenia i replikacji przez innych badaczy (Bird i in., 1998). Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że badania na temat hybrydyzacji prowadzone przez JMNESG skorzystałyby na większej przejrzystości w zakresie metodologii oraz na większym nacisku na teoretyczny i empiryczny rygor, szczególnie w zakresie stosowanej terminologii (Abo, 2007, Giroud, 2015; Strange i Kawai, 2015). Ważnym zarzutem pod kątem metodyki JMENSNG może być niejasność jej charakteru. O ile wyniki badania przedstawiane są w formie ilościowej, o tyle sam proces zbierania i analizy danych nosi znamiona jakościowe. Warto przy tym zauważyć, że metodyka JMNESG kształtowała się w latach 80. w japoń-

skim środowisku naukowym, w pełnym oderwaniu od debaty na temat potencjalnego wkładu jakościowej metodologii badań i rodzącej się metodyki studium przypadku, która toczyła się głównie w Stanach Zjednoczonych (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981). Komentatorzy badań JMNESG twierdzą zatem, że większa wiarygodność badań mogłaby zostać osiągnięta przez badaczy JMNESG przez zastosowanie terminologii z istniejących paradygmatów lub dziedziny badań, takich jak np. zarządzanie wiedzą (Strange i Kawai, 2015).

Drugą kwestią wywołującą głosy krytyczne nt. metodyki JMNESG jest tradycjonalistyczne założenie znajdujące się u jej podstaw, wywodzące się z wczesnych badań nad międzynarodowym transferem japońskiego zarządzania. Najbardziej kontrowersyjne zdaje się domyślne założenie o wyższości praktyk japońskich stosowanych w kraju ojczystym, szczególnie rozpowszechnione w przypadku badań japońskich koncernów międzynarodowych i ich spółek zależnych (Strange i Kawai, 2015; Giroud, 2015). Założenie to jest widoczne w samej skali zastosowania i przystosowania, według której zastosowanie praktyk japońskich oznacza wynik „wyższy”, podczas gdy przystosowanie do lokalnych warunków oznacza wynik „niższy”. W konstrukcji poszczególnych kryteriów bardzo często japońskie rozwiązania równoznaczne są z postępowaniem i usprawnieniem procesu produkcji, podczas gdy „lokalne” rozwiązania oznaczają problemy ze związkami zawodowymi, partycypacją pracowników, jakością czy procesem produkcji. Zdaniem krytyków wszystkie te elementy wiążą się z podświadomym przekonaniem o wyższości japońskich metod produkcji powszechnym w latach 80., kiedy kształtowała się metodyka, jednak kwestionowanym w latach późniejszych. Problem skali pojawia się również w kontekście postępującego zróżnicowania społeczno-instytucjonalnych kontekstów w wyniku kolejnych tur badania w różnych krajach i regionach (Abo, 2007). Założenie o pełnym przeciwieństwie praktyk japońskich i lokalnych, odzwierciedlone w konstrukcji i logice skali, było założeniem wynikającym ze wstępnych wniosków Abo po badaniach pilotażowych w Stanach Zjednoczonych. Krytycy badania zwracają uwagę, że o ile tradycyjne praktyki produkcyjne stosowane w USA mogły być przedstawione jako całkowite przeciwieństwo praktyk japońskich, o tyle trudno jest uzasadnić założenie o przeciwstawieństwie lokalnych praktyk w innych kontekstach społeczno-instytucjonalnych, jak Wielka Brytania, Europa czy będący była japońską kolonią Tajwan. Debata ta pojawiła się wśród badaczy już w momencie pierwszej re-

plikacji badania w Azji Wschodniej, kiedy zdecydowano się na pomiar transferu praktyk japońskich, lokalną część skali określając mianem „standardu azjatyckiego”. Tak naprawdę było to tylko rozwiązanie połowiczne. W pełni satysfakcjonująca odpowiedź na ten zarzut wymagałaby każdorazowej modyfikacji znaczenia „lokalnego” krańca skali i dostosowywania go do społeczno-instytucjonalnego kontekstu każdej kolejnej tury badań. O ile badacze JMENSJG poczynili pewne kroki w tym kierunku, np. uwzględniając w projektach udział lokalnych badaczy, odwiedzając lokalne zakłady w celu przeprowadzenia benchmarku i studiując społeczno-historyczny i instytucjonalny kontekst, o tyle trudno jest powiedzieć, do jakiego stopnia znajduje to swoje odzwierciedlenie w skali, która pozostała niezmienną na przestrzeni lat.

Po trzecie w końcu, różni autorzy wskazują na wiele poważnych ograniczeń w logice modelu i metodyki badawczej JMENSJG. Ograniczenia te wychodzą na jaw szczególnie w kontekście globalnego zasięgu i wieloletniego okresu trwania projektu. Zarówno badacze JMENSJG, jak i zewnętrzni komentatorzy badania zwracają uwagę na brak debaty na temat dynamiki procesu hybrydyzacji, ewoluującej roli spółek zależnych, ich kontekstu oraz możliwości odwrotnego transferu wiedzy i praktyk ze spółki do firmy matki (Abo, 2007; Giroud, 2015; Zhang i in., 2013). Pierwszy zarzut jest niezwykle ważny, biorąc pod uwagę olbrzymie upowszechnienie się metod zarządzania japońskiego i najlepszych praktyk *lean management* w międzynarodowej świadomości. To, co w latach 80. wiązało się *stricte* z wdrażaniem zarządzania japońskiego, z upływem czasu stało się pewnym międzynarodowym standardem. Co więcej, w samych japońskich przedsiębiorstwach międzynarodowych nastąpiły zmiany związane z postępującym umiędzynarodowieniem czy wdrażaniem założeń „Przemysłu 4.0”, które musiały spowodować stopniowe odchodzenie od rozwiązań z klasycznego modelu produkcyjnego Toyoty na rzecz nowych praktyk (Becker-Ritterspach, 2009; Strange i Kawai, 2015). W końcu, co najważniejsze w kontekście niniejszej publikacji, poszczególne zakłady na świecie badane były tylko raz i żadne z dotychczasowych badań nie zilustrowało zmian czy ewolucji praktyk, jakie w sposób nieunikniony następowały w nich na przestrzeni lat. Mogło się na przykład okazać, że zakłady produkcyjne, które były odbiorcą japońskich wzorców zarządzania w latach 80., obecnie same są źródłem najlepszych praktyk rozpowszechnianych w ramach regionalnej sieci poddostawców

i siostrzanych zakładów, a nawet transferowanych z powrotem do centrali. Zarzuty dotyczące braku dyskusji nt. dynamiki dotyczą jednak przede wszystkim porównań między turami badania prezentowanych w publikacjach JMENSIG. Krytycy zwracają uwagę, że pomiędzy turami poszczególnymi badań występowały znaczne odstępstwa czasu (np. Korea i Tajwan 1992, a Afryka 2010). Ze względu na odstęp czasu oraz zmiany, jakie zaszły zarówno w międzynarodowym kontekście, jak i lokalnie w samych zakładach stanowiących przedmiot badania, trudno mówić o jakiegokolwiek porównywalności wyników na przestrzeni czasu. Co ciekawe, badacze JMENSIG, podjęli już kroki w celu odpowiedzi na ten ostatni element krytyki. Od kilku lat zespół badawczy pod kierownictwem Tetsuo Abo realizuje projekt mający na celu pomiar hybrydyzacji zakładów produkcyjnych na terenie Japonii. Projekt ma pomóc zrozumieć, jak bardzo zarządzanie japońskie w Japonii zmieniło się w przeciągu ostatnich 25 lat i jakie zmiany zaszły w kontekście pierwotnego modelu JMENSIG.

Pomimo głosów krytyki przedstawionych powyżej, nie ulega wątpliwości, że konsekwencja badaczy JMENSIG zaowocowała unikalnym w skali światowej zbiorem danych nt. procesu ekspansji międzynarodowej japońskich przedsiębiorstw i ich metod produkcji. O ile warto wziąć pod uwagę zarzuty pod kątem stopniowej dezaktualizacji podstawowych założeń metodyki JMENSIG i braku dynamiki, o tyle należy również pamiętać, że jakakolwiek modyfikacja narzędzia badawczego spowodowałaby brak porównywalności wyników. Widać to szczególnie dobrze w kontekście międzynarodowej debaty nad hybrydyzacją, w której poszczególni badacze stosują rygorystycznie opracowane, aktualne i dostosowane do kontekstu metodyki, pogarszają jednocześnie postępujące rozproszenie debaty i nieporównywalności poszczególnych badań i stosowanych definicji. Można zatem uznać, że stosując konsekwentnie jedno narzędzie, jakkolwiek niedoskonałe, badacze JMENSIG wybrali mniejsze zło, a ich wyniki przy odpowiedniej dozie ostrożności oferują unikalne wnioski porównawcze w skali globalnej i na przestrzeni czasu. W odniesieniu do niniejszej publikacji badanie JMENSIG jest zatem niezwykle cenne. Nie tylko jest jednym z najdłużej trwających i największych badań nt. zjawiska hybrydyzacji praktyk zarządzania, lecz także dostarcza doskonałego punktu odniesienia dla przyszłych badań uzupełniających, replikacji lub badań porównawczych.

2.4. Stan badań nad hybrydyzacją w Polsce

W poprzednich rozdziałach zaprezentowano najważniejsze osiągnięcia w ramach niezwykle bogatego, wielodziedzinowego dorobku międzynarodowych badaczy zajmujących się tematyką hybrydyzacji. Niniejszy rozdział poświęcony zostanie przeglądowi badań empirycznych dotyczących hybrydyzacji w kontekście Polski i regionu Europy Środkowo-Wschodniej, opracowanemu zgodnie z najlepszą wiedzą autora.

Głównym wnioskiem płynącym z tego przeglądu jest obserwacja, że o ile pojęcie hybrydyzacji nie jest obce polskim autorom (Glinka i Jelonek, 2010; Kostera, 2010; Magala, 2011; Czarniawska, 2016; Hensel, 2008; Lewandowski i Sułkowski, 2018), o tyle przeważająca większość badań empirycznych stosujących to pojęcie została przeprowadzona na terenie Polski przez badaczy zagranicznych (Majek, 2008; Meardi i Toth, 2006; Kumon, 2005; Kawai, 2010). Pomimo bogactwa dorobku badawczego poświęconego zarządzaniu międzykulturowemu i wdrażaniu zagranicznych praktyk produkcyjnych w Polsce (Glinka i Jelonek, 2010; Konecki, 1992; Tarnowski, 2005; Piech, 1998; Obłój i Thomas, 1998; Aluchna i Płoszajski, 2008; Ćwiklicki i Obora, 2011; Krasiński, 2014; Furmańczyk, 2010), poza nielicznymi wyjątkiem (Kaczmarczyk, 2007; Krzos, 2010), praktycznie żaden z autorów nie odwołuje się bezpośrednio do pojęcia lub międzynarodowych badań nt. hybrydyzacji. O zjawisku hybrydyzacji w Polsce piszą natomiast po angielsku autorzy działający w zagranicznych ośrodkach badawczych w Kanadzie (Majek, 2008), na Węgrzech i we Włoszech (Meardi i Toth 2006), w Wielkiej Brytanii (Kawai, 2010) oraz w Japonii (Abo, 2015; Natsuda i in. 2019). Sytuacja ta stała się dla autora głównym argumentem za napisaniem niniejszej publikacji w języku polskim w celu rozwinięcia debaty nad hybrydyzacją w ramach polskiej literatury naukowej nt. przemysłu i zarządzania międzynarodowego. Z naukowego punktu widzenia zastosowanie pojęcia hybrydyzacji oferuje wartość dodaną w postaci wspólnego mianownika dla dosyć zróżnicowanych tematycznie badań, jasnej koncentracji na procesualnym charakterze zmian zachodzących w praktykach zarządzania oraz potencjalnej integracji z dorobkiem światowym.

W kolejnych akapitach w pierwszej kolejności zostaną omówione badania autorów polskich, w których zjawisko hybrydyzacji stylów i praktyk zarządzania obecne jest *implicite*. Następnie przedstawione

zostaną publikacje autorów zagranicznych, w których hybrydyzacja jest analizowana *explicite* w kontekście Polski. Porównanie tych dwóch nurtów badań może posłużyć jako ilustracja wartości dodanej zastosowania pojęcia hybrydyzacji oraz stanowić pierwszy krok w ich integracji.

Hybrydyzacja *implicit*e w badaniach autorów polskich

Żaden przegląd polskiej literatury nt. transferu i hybrydyzacji praktyk japońskich nie byłby kompletny bez wspomnienia o książce Krzysztofa Koneckiego zatytułowanej *W japońskiej fabryce*, zawierającej badania terenowe autora w zakładzie produkcyjnym kompresorów Maekawa (Konecki, 1992). Mimo że badania te nie były prowadzone w Polsce, Konecki jako pierwszy podejmuje dyskusję nt. możliwości transferu praktyk japońskich do Polski. Podobnie jak Abegglen prowadzi obserwacje na poziomie mikro, idąc jednak bardziej w kierunku opisu przejawów kultury organizacyjnej. Największym atutem książki jest niewątpliwie przybliżenie polskim czytelnikom egzotycznych rytuałów porannych spotkań pracowniczych (jap. *cho-rei*), zebrania (jap. *kaigi*) czy sposobu działania słynnego oddolnego systemu podejmowania decyzji (jap. *ringi seido*). Autor wchodzi również głębiej w kulturę japońską, omawiając kluczowe koncepcje, takie jak kulturowe uwarunkowania postrzegania czasu jako zwoju (jap. *makimono*), dychotomii związanej z prezentowaniem własnego zdania (jap. *tatemaehonne*) czy specyfiki japońskiego paternalizmu (jap. *amae*). Konecki jako pierwszy zauważa, że pomimo różnic kulturowych istnieje potencjał dla transferu i przystosowania części japońskich rozwiązań do warunków polskich, podkreślając przy tym, że na szczególną uwagę zasługują kwestie komunikacji między kierownictwem a pracownikami.

Kolejnym opracowaniem, które ukazało się w temacie hybrydyzacji w Polsce była monografia autorstwa Arkadiusza Tarnowskiego *Polska i Japonia 1989–2004: Stosunki polityczne, gospodarcze i kulturalne* (Tarnowski, 2009). W książce tej przedstawiono rezultaty jego wysiłków badawczych, skierowanych na rozpoznanie istotnych wydarzeń politycznych, kulturalno-społecznych oraz gospodarczych, które miały miejsce na przestrzeni 15 lat, a miały znaczenie dla wczesnego okresu relacji polsko-japońskich. W publikacji tej znajdują się studia przypadków oparte na doniesieniach nt. pierwszych japońskich inwestycji i trudności japońskich inwestorów z porozumieniem się z polskimi władzami. Warto dodać, że książka ta zawiera również historyczne

informacje nt. obrotów handlowych, projektów rozwojowych, listy przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, oraz statystyki nt. poziomów inwestycji (Tarnowski, 2009, s. 335–512).

Wśród badań empirycznych prowadzonych nt. zarządzania japońskiego w latach 90. na uwagę zasługują przede wszystkim badania prowadzone w Philips Matsushita Battery Poland S.A. będącej efektem pierwszej japońskiej inwestycji bezpośredniej w Polsce (Piech, 1998b). Badania prowadzone były na przełomie 1997 i 1998 roku przez Studenckie Koło Naukowe Gospodarki i Kultury Japońskiej SGH, pod kierunkiem Jana Kaji. Metody badania uwzględniały badania ankietowe z 120 pracownikami oraz późniejsze wywiady koncentrujące się na kwestiach takich, jak: polityka personalna przedsiębiorstwa, kontakty z kadrą kierowniczą, struktura dochodów oraz opinie pracowników na temat dobrych i złych stron ich pracy. Wpływ opiekuna koła był widoczny m.in. w zastosowaniu podejścia deskryptywnego, którego podstawowym założeniem jest poznanie zjawiska, jakim jest przedsiębiorstwo, przy wykorzystaniu pogłębionego opisu, indukcji i wielokierunkowej analizy badanej rzeczywistości. Już to jedno z pierwszych badań japońskiego przedsiębiorstwa w Polsce zwracało uwagę na problemy, jakie pojawiały się przy próbie transferu japońskiego zarządzania. W raporcie z badań zwracano przede wszystkim uwagę na brak zrozumienia pomiędzy polskim i japońskim kierownictwem, brak dostępu pracowników do japońskiego kierownictwa, częściowo nieudane próby integracji i podnoszenia zaangażowania pracowników oraz poczucie braku wpływu na losy przedsiębiorstwa mimo wysiłków kierownictwa w zakresie komunikacji (Piech, 1998b, s. 53–54). Warto podkreślić, że w raporcie zupełnie nie poruszano kwestii wpływu różnic kulturowych.

Pośród opracowań teoretycznych ostatnich lat warto również wskazać książkę pod redakcją Piotra Płoszajskiego i Marii Aluchny pt. *Zarządzanie japońskie – ciągłość i zmiana*, która do tej pory pozostaje najczęściej cytowaną polskojęzyczną publikacją nt. zarządzania japońskiego (Aluchna i Płoszajski, 2008). W spójny przedstawiono w niej kwestie uwarunkowań kulturowych, społecznych i historycznych japońskich praktyk zarządzania produkcją. Autorzy opisali również historię wraźnia programu Human Oriented Productivity Program (HOPP) w Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych S.A. Program HOPP powstał z połączenia amerykańskich teorii zarządzania szkoły *human relations* i doświadczeń japońskich przedsiębiorstw produk-

cyjnych. W efekcie program wykorzystuje elementy wielu znanych teorii i metodyk takich jak teoria X i Y, zarządzanie przez cele, 5S, *just-in-time*, TQM, czy działalność Kół Jakości²¹. Program HOPP w Polsce wiązał się z międzyrządową współpracą Polski i Japonii oraz współpracą z twórcami metodyki programu HOPP, polskiego Ministerstwa Gospodarki oraz Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania SGH. Program HOPP uwzględniał szeroko zakrojone zmiany organizacyjne, uwzględniające kulturę organizacyjną, strategię, kompetencje i zaangażowanie pracowników oraz kierowników średniego szczebla. Analiza programu na przestrzeni dziesięciu lat 1997–2006 dostarczyła wielu ciekawych spostrzeżeń nt. długoterminowych pozytywnych skutków wdrażania japońskich technik produkcji do polskich przedsiębiorstw. W trakcie wdrażania dały o sobie również znać problemy związane z brakami w kompetencjach liderów średniego szczebla kierownictwa, brakiem komunikacji, różnicami kulturowymi wpływającymi na krótkoterminowe wdrażanie zasad programu, nakazowym systemie zarządzania oraz stopniowym wytracaniem impetu przez zmiany. Autorzy oferowali szereg sugestii, w jaki sposób podtrzymać te inicjatywy, a tym samym proces japonizacji polskiego zarządzania.

Kolejną inicjatywą badaczy SGH, skierowaną na badania przedsiębiorstw japońskich, jest praca zbiorowa zatytułowana *Czy przedsiębiorstwa japońskie w Polsce są japońskie*, opublikowana nr 7 „Analiz i Opracowań SGH”. Publikacja zawiera przegląd raportów z badań w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce prowadzonych przez badaczy z Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania oraz rozważań nad cechami i genezą praktyk zarządzania japońskiego, takich jak TQM. Mimo że opracowanie to w przeciwieństwie do opisywanych powyżej, jest raczej luźnym zbiorem wyników z badań pilotażowych, stanowi unikalne źródło spostrzeżeń nt. wczesnego okresu funkcjonowania inwestycji japońskich w Polsce. W odniesieniu do wyników zaprezentowanych w niniejszej publikacji jest jednym z ciekawych spostrzeżeń jest fragment w raporcie z badań Marii Aluchny:

Generalnie japońscy szefowie byli oceniani bardzo pozytywnie. Mówiono, że Japończycy prezentują „ludzką” twarz biznesu. Część pracowników żałowała nawet, że kontakty z Japończykami są takie

²¹ Opisy praktyk znajdują się w rozdziale 2.

rzadkie. Co ciekawe, styl tak różnych kultur nie przynosi ze sobą dużych problemów czy kłopotów z dostosowaniem się. Jedyne zidentyfikowane czynniki o charakterze konfliktogennym mają podłoże stosunków międzyludzkich w zakresie stylu zarządzania nie przez menedżerów japońskich, lecz polskich. [...] Styl zarządzania i atmosfera pracy były bardzo ściśle uzależnione od danego kierownika w poszczególnych działach [...] Świadczy to z jednej strony o dużym stopniu delegowania obowiązków przez Japończyków i – co za tym idzie – dużej autonomii polskich menedżerów. Okazuje się z drugiej strony jednak, że większe źródło konfliktu stanowi nastawienie konkretnego kierownika, niż obca kultura. (Polsko-Japońskie Centrum Zarządzania, 2000, s. 16)

Wśród wczesnych badań nt. przebiegu procesów hybrydyzacji w Polsce, niezwiązanych *stricto* z zarządzaniem japońskim, na wyróżnienie zasługuje artykuł Krzysztofa Obłója i Howarda Thomasa na temat transformacji przeprowadzonych w przedsiębiorstwach państwowych nabytych przez ABB w Polsce (Obłój i Thomas, 1998). Autorzy opisują, jak menedżerowie i konsultanci z ABB, odpowiedzialni za proces restrukturyzacji tych przedsiębiorstw wprowadzili zasady typowe dla przedsiębiorstwa rynkowego. Jednym z rozwiązań był zakrojony na masową skalę program szkoleniowy, mający na celu naświetlenie pracownikom i menedżerom nabytych przedsiębiorstw reguł gospodarki rynkowej, nowoczesnych zasad zarządzania i systemu zarządzania ABB (Obłój i Thomas, 1998, s. 392). Wynikiem badania był wniosek, że ze względu na poziom skomplikowania nie ma uniwersalnego sposobu na restrukturyzację byłego przedsiębiorstwa państwowego (Obłój i Thomas, 1998). Autorom udało się jednak zidentyfikować trzy etapy, które doprowadziły do sukcesu transformacji w przypadku ABB. Pierwszym etapem, który był najbardziej kosztowny i wymagał szybkiego, zdecydowanego działania, była transformacja z przedsiębiorstwa państwowego na gracza rynkowego. W etapie drugim chodziło o transformację z gracza rynkowego na przedsiębiorstwo zdolne do konkurencji rynkowej. Etap ten był jeszcze bardziej złożony i długotrwały, ponieważ uwzględniał zrozumienie i akceptację norm kulturowych firmy matki ABB przez lokalnych polskich menedżerów. W końcu trzecim etapem, w trakcie którego znajdowało się przedsiębiorstwo, była transformacja w światowej klasy przedsiębiorstwo, które wymagało jeszcze większego wysiłku w eliminacji tradycyjnych podziałów istniejących pomiędzy

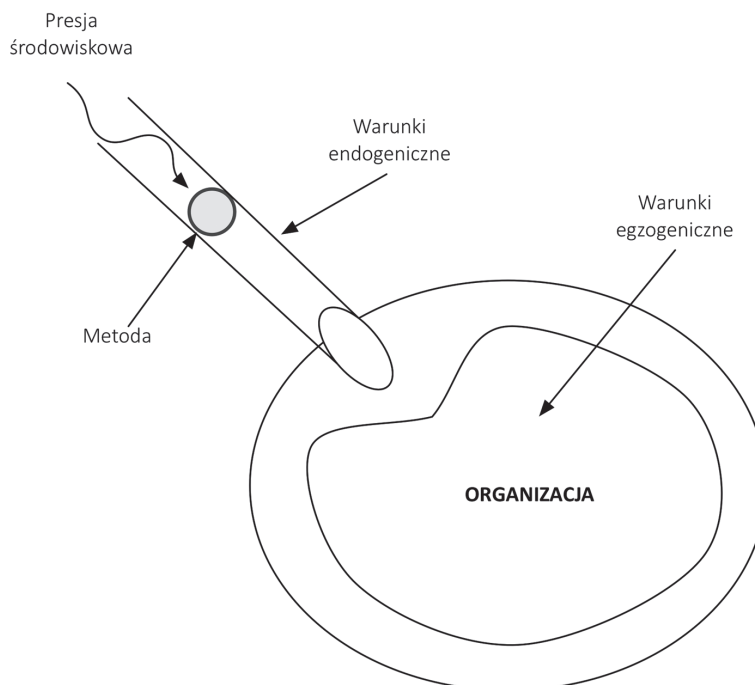
lokalnymi pracownikami a kadrami kierowniczą w polskich przedsiębiorstwach państwowych (Oblój i Thomas, 1998, s. 396–397). Z punktu widzenia badań nad pojęciem hybrydyzacji artykuł dostarczył ciekawych wniosków zarówno dla badaczy zajmujących się transferem wzorców do sektora publicznego, badaczy hybrydyzacji kulturowej, jak i obszaru zarządzania międzynarodowego i transferu wiedzy przez międzynarodowe korporacje do gospodarek krajów rozwijających się.

Po 2000 roku wraz ze wzrostem zainteresowania i obecności przedsiębiorstw japońskich w pierwszej dekadzie XXI wieku w Polsce można również odnotować wzrost ilości badań empirycznych zarówno na temat transferu poszczególnych praktyk japońskich, jak i zarządzania japońskiego w ogóle. Marek Ćwiklicki i Hubert Obora z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przeprowadzili badania nt. specyfiki oraz ograniczeń transferu i adaptacji praktyki *hoshin kanri* w trzech japońskich przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski (Ćwiklicki i Obora, 2011). Autorzy zidentyfikowali czynniki endogeniczne, takie jak zasięg dyfuzji metody i jej dojrzałość metodologiczna, oraz egzogeniczne, uwzględniające kompetencje członków organizacji, kulturę organizacyjną czy możliwości organizacyjne. W wyniku wywiadów autorzy odkryli, że w przypadku metody *hoshin kanri* największy wpływ miały czynniki egzogeniczne, w tym przede wszystkim kompetencje członków organizacji uwzględniające zadaniowy styl zarządzania oraz innowacyjność i otwartość pracowników na zmiany (Ćwiklicki i Obora, 2011, s. 119–120). Autorzy proponują również obrazowy model procesu adaptacji, który łączy dwie metafory, ilustrując transfer metod w postaci „mechanistycznej” strzykawki, podczas gdy organizacja przedstawiona jest w sposób „organiczny” jako komórka. To domyślne, jak się wydaje, skojarzenie autorów ma szczególnie duże znaczenie w zestawieniu z charakterem debaty o hybrydyzacji oscylującym pomiędzy pozytywizmem, interpretatywizmem i ewolucjonizmem (rysunek 23).

Na szczególne wyróżnienie w omawianym okresie zasługuje publikacja z 2007 roku autorstwa Pawła Kaczmarczyka z Ośrodka Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego. Po raz pierwszy użyto w niej pojęcia hybrydyzacji w znaczeniu obecnym w literaturze międzynarodowej (Kaczmarczyk, 2007). Publikacja nosi tytuł *Hybrydyzacja. Analiza procesu restrukturyzacji polskiego przedsiębiorstwa przejętego przez zachodniego inwestora* i stanowi fragmentem pracy zbiorowej nt. procesu transformacji (Kochanowicz i in., 2007). Autor przed-

stawia w niej proces restrukturyzacji, w którym dominującą rolę odgrywają lokalni menedżerowie, którym inwestor powierza zadanie przeprowadzenia reform, opierając się na międzynarodowych wzorcach. Pewien poziom zaskoczenia lokalnej kadry tym podejściem najlepiej ilustruje wypowiedź jednego z menedżerów: „okazało się, że w zasadzie inwestor oczekuje bardziej od nas pracy twórczej, wskazując pewne rozwiązania międzynarodowe” (Kaczmarczyk, 2007, s. 99). Tytułowa hybryda powstała z elementów zarządzania zapożyczonych od inwestora, a jednocześnie dobrze osadzona w polskich realiach, miała się, zdaniem autora, stać podstawą sukcesu rynkowego odniesionego przez badane przedsiębiorstwo. Autor zwraca również uwagę na rolę zaufania, którym inwestor obdarzył lokalną kadrę. Mimo że publikacja wydaje się jednorazowa i nie pojawia się w późniejszym dorobku autora koncentrującym się na polityce i skutkach migracji na rynku pracy, zasługuje na wzmiankę chociażby ze względu na pierwszeństwo.

Rysunek 23. Model adaptacji metody do organizacji



Źródło: Ćwiklicki i Obora (2011, s. 112).

W nurcie badań nad zarządzaniem międzykulturowym na wzmiankę zasługuje również rozprawa doktorska Joanny Furmańczyk z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, poświęcona badaniom nad międzykulturowymi aspektami przywództwa w japońskich i niemieckich przedsiębiorstwach międzynarodowych (Furmańczyk, 2011). Autorka podejmuje niełatwy temat zależności między wymiarami kulturowymi a wymiarami stylu przywództwa występującymi w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce. W wyniku przeprowadzonego badania uporządkowała interdyscyplinarną wiedzę teoretyczną dotyczącą związków między kulturą, organizacją a przywództwem, a ponadto dostarczyła dwa ciekawe wnioski. Wyniki wskazywały, że w badanych przedsiębiorstwach – zarówno z kapitałem niemieckim, jak i z kapitałem japońskim poziom wartości wymiarów zaczerpniętych z koncepcji Hofstede był bliższy kulturze kraju pochodzenia niż w kulturze kraju prowadzenia działalności (Furmańczyk, 2011, s. 251). Wskazywało to na model dominacji kulturowej, który zdaniem autorki stawał się podstawą do transferu praktyk organizacyjnych. Autorka odkryła również, że o ile poziomy kompetencji przywódczych kadry kierowniczej w obydwu przypadkach nie odbiegały w sposób znaczny, co sugerowało uniwersalność tych cech, o tyle przedsiębiorstwa różniły się od siebie poziomem nacisku na dane cechy. W przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim najistotniejszymi cechami okazały się „transparentność” oraz „otwartość” na informację zwrotną, podczas gdy w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim najsilniej występującą cechą okazała się „samoświadomość” przywódców (Furmańczyk, 2011, s. 253). Z perspektywy badań nad hybrydyzacją badanie to zwróciło uwagę na rolę przywództwa w procesie hybrydyzacji oraz potwierdziło tendencje japońskich przedsiębiorstw do dominacji kulturowej.

Z punktu widzenia technologicznego nurtu w tradycji debaty o hybrydyzacji należy również wspomnieć o polskich autorach publikujących na temat transferu technologii i praktyk zarządzania produkcją. Na szczególnie wyróżnienie zasługuje tutaj dorobek Stanisława Strzelczaka z Politechniki Warszawskiej, który – co wzmiankowano wcześniej – brał udział w oryginalnym badaniu JMNESG w 2003 roku i na przestrzeni lat opublikował wiele opracowań nt. elastycznych systemów produkcyjnych (Santarek i Strzelczak, 1994); *lean management* (Mueller i Strzelczak, 2014) oraz rewolucji technologicznej w zarządzaniu produkcją i logistyce (Strzelczak, 2015). O ile pojęcie hybrydyzacji

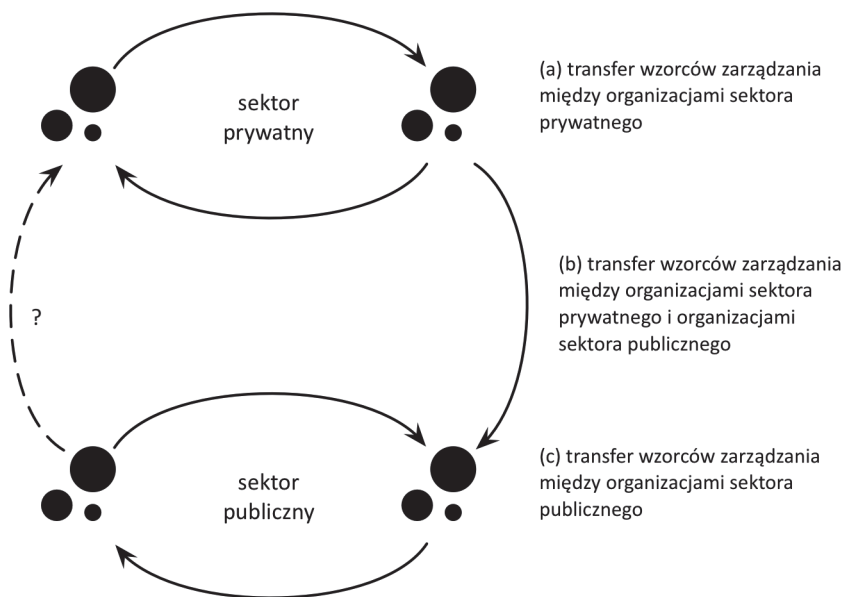
nie stanowi głównego tematu przewodniego w publikacjach autora, o tyle miał on niewątpliwie cenny wkład w zrozumienie polskiego kontekstu przez badaczy JMNESG w trakcie badania w 2003 roku, o czym świadczyć może rozdział jego autorstwa nt. zarządzania produkcją w Polsce przed i po okresie transformacji ustrojowej w publikacji JMNESG z 2006 roku (Yuan, 2006).

Hybrydyzacja rozumiana jako transfer wzorców między różnymi sektorami i typami organizacji pojawia się również w publikacjach i wynikach badań Przemysława Hensla (Hensel, 2008; 2015). Dyskusja zaprezentowana przez autora opiera się na założeniu o występowaniu głębokich różnic pomiędzy kulturą sektora publicznego i prywatnego (Hensel i Glinka, 2012). Warto nadmienić, że samo pojęcie „hybrydyzacja” występuje w opracowaniach autora zaledwie dwukrotnie i to tylko w kontekście cytowania artykułu innego autora. Hensel koncentruje się na przede wszystkim na zagadnieniu transferu w rozumieniu instytucjonalnym, stawiając sobie trzy pytania badawcze (Hensel, 2008, s. 10):

1. W jakim stopniu proces transferu wzorca zarządzania w badanej organizacji wynikał z racjonalnych przesłanek?
2. Jakiego rodzaju taktyki polityczne towarzyszyły badanemu procesowi?
3. W jaki sposób przebiegała zmiana w upolitycznionej organizacji?

W rezultacie takiego sformułowania pytań badawczych rozważania autora zawierają jednoznaczne założenie o politycznym charakterze procesów transferu, hybrydyzacji i zmiany organizacyjnej. Autor definiuje pojęcie wzorca zarządzania jako „każde utrwalone rozwiązanie organizacyjne, stosowane w wielu organizacjach i cechujące się wysokim poziomem legitymizacji” (Hensel, 2007, s. 14). W swoich rozważaniach przedstawionych w części teoretycznej nawiązuje do teorii instytucjonalnej (DiMaggio i Powell, 1983; Selznick, 1996), koncentrując się na izomorfizmie i trzech typach nacisków, tj. przymusie, naciskach normatywnych i naciskach mimetycznych zidentyfikowanych przez DiMaggio i Powella (1983). Przytacza również wiele przykładów z sektora prywatnego i zwraca uwagę na wielokierunkowość i złożoność procesu transferu (i hybrydyzacji) wzorców zarządzania, który odbywa się nie tylko między sektorami, lecz także w ramach sektorów i funkcjonującym w nich zróżnicowanym aktorów.

Rysunek 24. Transfer wzorców zarządzania w obrębie sektorów i pomiędzy nimi



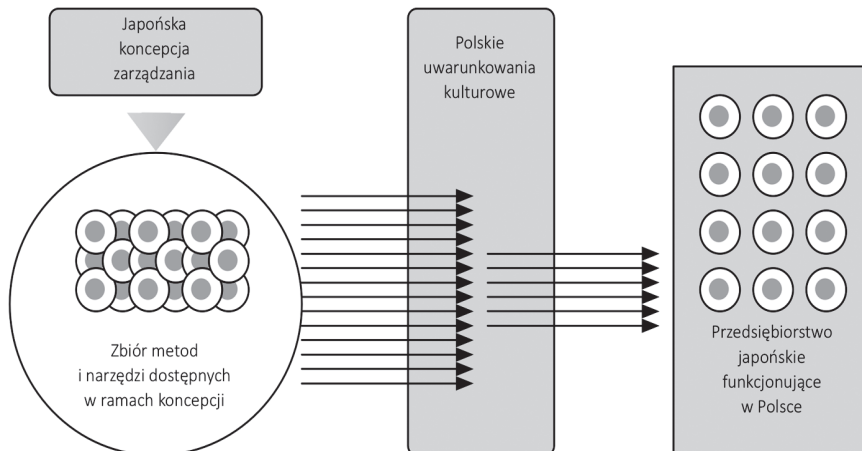
Źródło: Hensel (2007, s. 13).

Analiza koncentruje się na organizacji sektora publicznego, która przyjmuje, a następnie niezwykle szybko porzuca transfer wzorców z sektora prywatnego, co daje autorowi podstawę do rozważań nt. ograniczeń wymuszonego charakteru zmian i blokującego wpływu polityki. Kontynuacją tych rozważań jest do pewnego stopnia artykuł przeglądowy z 2015 roku, w którym autor przedstawia krytykę naśladowczej strategii modernizacji polskich organizacji z sektora publicznego i prywatnego (Hensel, 2015). Prezentuje przegląd badań nt. zjawisk zachodzących w trójce innowator – organizacje międzynarodowe – imitator i ich wpływ na proces translacji reform organizacyjnych. Podobnie jak w monografii autor zwraca uwagę na pozorną racjonalność procesu transferu rozwiązań wzorowanych na międzynarodowych korporacjach i nawołuje do bardziej krytycznego i świadomego podejścia do transferu (Hensel, 2015).

O zjawisku hybrydyzacji i jej przyczynach w kontekście administracji publicznej wspomina również Grzegorz Krzos, w angielskojęzycznym artykule zatytułowanym *Hybrid Organizations: the Causes of Organizational Hybridization* (Krzos, 2010). Artykuł zawiera wyniki badań dotyczących próby identyfikacji przyczyn zjawiska hybrydyzacji

organizacji w przedsiębiorstwach oraz jednostkach samorządu terytorialnego. Autor identyfikuje dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu jako jedną z kluczowych przyczyn mających wpływ na zastosowanie przez menedżerów rozwiązań hybrydowych. Za główny wkład artykułu można uznać połączenie przez autora zjawiska hybrydyzacji z teorią cykli życia organizacji, wskazując, że struktury hybrydowe najczęściej występują w fazie wzrostu (jako efekt dynamicznego rozwoju) oraz fazie schyłku (jako narzędzie rewitalizacji) (Krzos, 2010).

Rysunek 25. Model wpływu polskich uwarunkowań kulturowych na stosowane metody i narzędzia zarządzania w ramach japońskich koncepcji zarządzania w Polsce



Źródło: Krasieński (2014, s. 132).

Najnowszym opracowaniem na temat transferu i adaptacji zarządzania japońskiego w Polsce jest książka Marka Krasieńskiego z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pt. *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania* (Krasieński, 2014). Autor dokonuje holistycznej charakterystyki kluczowych japońskich koncepcji zarządzania, takich jak *kaizen*, *lean management*, *5S*, *just-in-time* itd., oraz przeglądu literatury nt. kultur organizacyjnych, narodowych i zarządzania międzykulturowego. Teorie te zostały następnie empirycznie przetestowane przez badania terenowe uwzględniające wywiady z kierownictwem oraz ankiety przeprowadzane wśród pracowników trzech japońskich zakładów. W wyniku badań autor potwierdził możliwość częściowego transferu

rozwiązań japońskich, identyfikując przy tym dwanaście uwarunkowań kulturowych specyficznych dla Polski.

Co ciekawe, autor spojrział na kwestię transferu japońskich praktyk zarządzania również w sposób dynamiczny, proponując normatywny schemat zmiany organizacyjnej towarzyszącej wprowadzaniu japońskich rozwiązań, który przywodzi na myśl kroki wdrażania teorii z proponowanej przez Ouchiego (1981).

Rysunek 26. Schemat toku postępowania przy wprowadzaniu w przedsiębiorstwie japońskich koncepcji, metod i narzędzi zarządzania



Źródło: Krasiński (2014, s. 133).

Hybrydyzacja *explicite* w badaniach autorów międzynarodowych dotyczących Polski

Przechodząc do badań zagranicznych autorów (poza omówionymi wcześniej badaniami Abo i JMNESG), odnajdziemy kilku autorów, którzy w sposób dosłowny piszą o zjawisku hybrydyzacji w Polsce i japońskich inwestycjach w regionie.

Jedną z publikacji jest artykuł autorstwa Guglielmo Meardi oraz Andrása Tótha zatytułowany *Who is hybridizing what? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe* (Meardi i Tóth, 2006). Autorzy dokonali w nim przeglądu literatury nt. zjawiska hybrydyzacji, zwracając przede wszystkim uwagę na ograniczenia teoretyczne

wynikające z uproszczonych założeń nt. jednoznacznego dążenia centrali do transferu wypracowanych rozwiązań oraz jego zderzenia z oporem ze strony lokalnych pracowników, szczególnie w rozumieniu proponowanym przez wspomnianego wcześniej Boyera i konsorcjum GERPISA (1998). Autorzy wskazują również na tendencję do przeceniania spójności narodowych systemów zarządzania²², założenie o pasywności oddziały i brak zainteresowania kwestią zwrotnego transferu rozwiązań z oddziały przedsiębiorstwa do centrali, oraz pominięcie roli firm konsultingowych jako głównych orędowników zagranicznych praktyk zarządzania. Wskazują te ograniczenia w kontekście specyfiki rynków Europy środkowo-Wschodniej, które – jak się okazuje – są znacznie bardziej zainteresowane przyswajaniem zagranicznych wzorców zarządzania. Główny wniosek płynący z tych rozważań jest taki, że hybrydyzacja to znacznie bardziej złożone zjawisko, niż pierwotnie zakładano w klasycznych teoriach transferu wiedzy pomiędzy centralą a krajem docelowym inwestycji. Jako ilustrację dla swoich argumentów autorzy przedstawiają dwa przypadki: japońskiej inwestycji typu *greenfield* na Węgrzech oraz inwestycji typu *brownfield* w Polsce. W rezultacie autorzy zauważają konieczność wzbogacenia teorii hybrydyzacji o perspektywę zasysania wiedzy i praktyk przez oddziały zagraniczne (*pull*) bardziej niż rozwijanie perspektywy transferu wiedzy z centrali (*push*). Wnioski te prezentuje poniższy model uzupełniający hybrydyzację wg Boyera (1998) o specyfikę Europy Środkowo-Wschodniej (tabela 11).

Okazuje się, że oddziały przedsiębiorstwa w Europie Środkowo-Wschodniej były bardziej otwarte na wdrażanie rozwiązań zagranicznych, niż oczekiwała tego korporacja. Artykuł ten można uznać za niezmiernie ważny, nie tylko ze względu na wkład teoretyczny w postaci przeglądu literatury nt. hybrydyzacji i odkrycie luki badawczej, ale przede wszystkim na wskazanie roli i znaczenia badań w kontekście Europy Środkowo-Wschodniej i Polski dla rozwoju teorii hybrydyzacji.

²² W polskiej literaturze debatę na temat narodowych stylów zarządzania prowadził już w latach 80. Jan Solarz, odwołując się *notabene* do japońskiego stylu zarządzania.

Tabela 11. Model hybrydyzacji Boyera uwzględniający specyfikę kontekstu Europy Środkowo-Wschodniej

| Przebieg gószcząca Model przedsiębiorstwa | Słaba i zróżnicowana | Raczej silna i kompatybilna z pewnym zróżnicowaniem | Silna, spójna i homogeniczna |
|---|--|---|-----------------------------------|
| Jasno zdefiniowane zasady i praktyki | Transplantacja | Niepewność | Konflikt |
| Jasne zasady, ale elastyczność w zakresie praktyk | Częściowa hybrydyzacja | Hybrydyzacja | Hybrydyzacja jako innowacja |
| Ani zasady, ani praktyki nie są silnie wdrożone | Niespójność | Nowa ścieżka | Adaptacja |
| Władza i gotowość do dywersyfikacji | Hybrydyzacja typu pull Nacisk na modele lokalne | Izolacja Hybrydyzacja typu pull–push | Hybrydyzacja z oporem zewnętrznym |

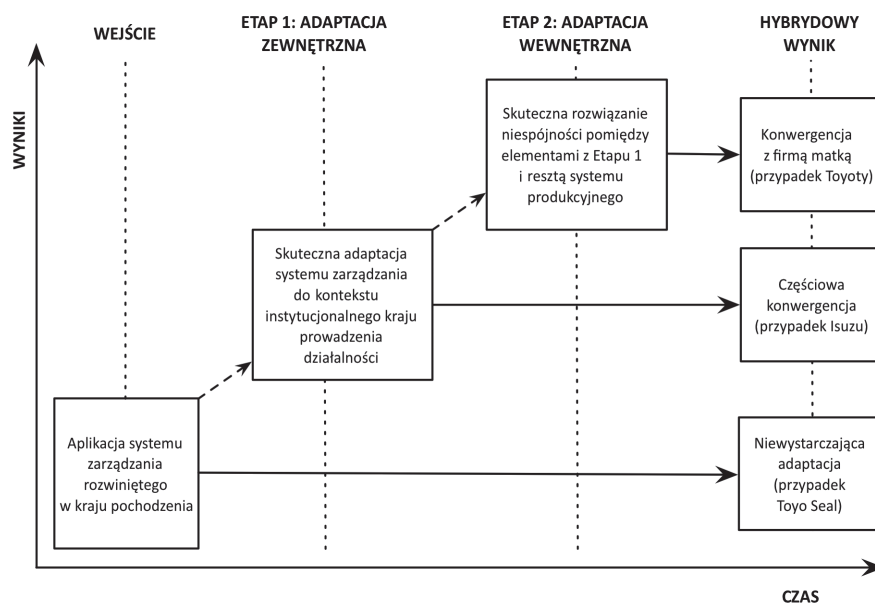
Źródło: opracowanie własne na podstawie Meardi i Tóth (2006, s. 8).

Na uwagę zasługuje również projekt badawczy z 2005 roku inspirowany metodyką i badaniami przeprowadzonymi przez JMNESG i zrealizowany przez Tomasza Majka (w ramach jego pracy magisterskiej) na kanadyjskiej uczelni Simon Fraser University. Wyniki badania zostały opublikowane w formie artykułu naukowego pt. *Hybrid Branch Plants: Japanese Lean Production in Poland's Automobile Industry* (Majek i Hayter, 2008). Autorzy definiują hybrydyzację jako poszukiwanie odpowiedniego połączenia praktyk zapewniających rentowność w lokalnych warunkach, a niekoniecznie przeniesienie ustalonych „najlepszych” praktyk z firmy macierzystej. W rezultacie tego założenia hybrydyzacja jest dużo bardziej aktywnym procesem, w którym zachodzą procesy uczenia się, negocjacji i stopniowego ewolucyjnego rozwoju przedsiębiorstwa międzynarodowego i lokalnego oddziału. Empiryczne badanie, którego wyniki przedstawione są w artykule koncentrowało się na transferze metod *lean management* do czterech zakładów motoryzacyjnych na terenie Polski. Badanie inspirowane było modelem JMNESG, stąd przedstawienie wyników skoncentrowane było na opisie i analizie sześciu grup czynników organizacji pracy i administracji, kontroli produkcji, zamówień, świadomości grupowej, stosunków pracy, oraz relacji spółka matka–spółka córka (Abo 1994; Itagaki 1997).

Badania prowadzone były w czterech przedsiębiorstwach Toyota, Isuzu, Toyo Seal oraz Denso. Nie określono jednak, na jakiej podsta-

wie zostały wybrane akurat te przedsiębiorstwa i czy miały one jakikolwiek związek z przedsiębiorstwami odwiedzanymi przez badaczy JMNESG. Warto również podkreślić, że badania przeprowadzono w 2004 roku, a więc zaledwie rok po badaniach JMNESG. Autorzy przestrzegają przed traktowaniem hybrydyzacji jako prostego procesu transferu metody rodzimych oraz przed błędnym, ich zdaniem, założeniem, że tylko pełen transfer może gwarantować efektywność. Autorzy stoją na stanowisku że efektywność rodzi się właśnie z hybrydyzacji i mieszania się praktyk. Dla potwierdzenia swoich słów prezentują model trzech trajektorii procesu hybrydyzacji, z których każda prowadzi do innych wyników.

Rysunek 27. Trajektorie hybrydyzacji zakładów produkcyjnych w Polsce



Źródło: Majek i Hayter (2008, s. 353).

Wyniki badania wskazały, że w przypadku Toyoty wyjątkowo dobre wyniki pod względem rentowności, współczynników defektów i rotacji pracowników były efektem świadomych wysiłków mających na celu zastosowanie najlepszych praktyk przedsiębiorstwa w polskim kontekście. Toyota odniosła sukces w selekcji tych norm firmy macierzystej, które gwarantowały wydajność i były odpowiednie dla zakładów produkcyjnych we współczesnej Polsce. Przypadki Isuzu i Toyo

Seal oferowały interesujące porównania z Toyotą. W przypadku Isuzu niektóre znaczące adaptacje przyczyniły się do niższego poziomu wydajności niż w działalności spółki matki (oraz niższego poziomu zadowolenia z wyników w porównaniu z Toyotą). Główną kwestią w tym względzie były stosunki pracy i pojawienie się dążenia do uzwiązkowienia. Choć Isuzu starało się powstrzymać proces uzwiązkowienia jako niezgodny z praktykami japońskiej firmy matki, General Motors, które było członkiem joint venture, miało decydujący głos w zakresie strategii korporacyjnej i polityki dotyczącej zasobów ludzkich. Obserwacja ta potwierdzała znaczenie formy wejścia dla zrozumienia hybrydyzacji. W końcu przedsiębiorstwo Toyo Seal oferowało jeszcze większy kontrast z Toyotą pod względem wydajności. Menedżerowie Toyo Seal wyrazili niezadowolenie z wyników zakładów produkcyjnych, zwłaszcza z powodu nieobecności pracowników i poziomów rotacji, które były znacznie wyższe niż w działalności firmy macierzystej. Co więcej, niezadowolenie wynika z braku przyjęcia japońskich praktyk przez lokalną spółkę. Wreszcie, Denso, ze względu na formę inwestycji i powiązania wyłącznie przez strukturę własnościową, było japońskim zakładem produkcyjnym tylko z nazwy i nie rozwijało aktywnie systemu hybrydowego, który uwzględniałby japońskie praktyki na poziomie produkcji. Wyniki badania wskazywały jednak na znacznie wyższe wskaźniki defektów niż w działalności firmy macierzystej lub pozostałych fabryk hybrydowych w rejonie. Co więcej, w 2005 roku Denso Corporation ogłosiło, że jej oddział w Sosnowcu zakończy działalność, a produkcja zostanie przeniesiona do Włoch, co zdaniem autorów pozwalało sądzić, że brak hybrydyzacji przesądził o losie zakładu produkcyjnego. W artykule tym, jako jednym z pierwszych, zwrócono uwagę na powiązanie zjawiska hybrydyzacji z teorią ewolucyjną (Liker i in., 1999; Nelson i Winter, 1973; 1982) zarówno na poziomie nabywania i rozwoju kompetencji, jak i na poziomie ekspansji geograficznej japońskich przedsiębiorstw (Maskell, 2001).

Najnowszą publikacją poświęconą hybrydyzacji japońskich praktyk zarządzania w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej jest inspirowany modelem JMENSJG artykuł przedstawiający wyniki badania japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych w Republice Czeskiej (Natsuda i in., 2019). Co ciekawe, mimo że badania były realizowane w tym samym kraju i w tym samym okresie co projekt prezentowany w tej pracy, to jednak badacze je prowadzący wzajemnie o swoich przedsięwzięciach nie byli poinformowani, co stanowi przykład atomi-

zacji badań w Europie Środkowo-Wschodniej. Powracając do zasadniczego wątku rozważań, w badaniu wykorzystano metodę badań ankietowych, a kwestionariusze ankiet rozesłano do 22 japońskich przedsiębiorstw oraz przeprowadzono 5 wywiadów, co znacząco odbiega od pierwotnych założeń metodyki JMNESG. Niemniej jednak wyniki badania stanowią ciekawy punkt odniesienia dla wyników uzyskanych przez zespół badawczy niniejszego badania. Badanie potwierdza m.in., że japoński system kontroli procesu produkcji jest ściśle egzekwowany, podczas gdy organizacja pracy, stosunki pracy i świadomość grupowa były – pomimo ukierunkowanych praktyk stosowanych przez japońskie przedsiębiorstwa w celu ułatwienia stosowania systemu japońskiego – w dużej mierze dostosowane do lokalnych warunków. Ponadto badanie to opisuje proces lokalizacji zarządzania i zmian w relacjach pomiędzy centralą a lokalnym oddziałem polegający na stopniowym przekazywaniu obowiązków przez japońskich ekspatów lokalnym menedżerom. Ponadto, mimo że metoda zamówień w stylu japońskim jest stosowana z dużą liczbą lokalnych dostawców, wskaźnik zawartości lokalnej pozostaje stosunkowo niski w Republice Czeskiej. Ogólnie rzecz biorąc, mimo że poziom hybrydyzacji jest silnie zróżnicowany w zależności od poszczególnych sfer zarządzania, japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne, przez energiczny wysiłek, aby przenieść swój charakterystyczny styl zarządzania, stanowią wyzwanie dla europejskich praktyk biznesowych i czeskich tradycji społeczno-kulturowych.

2.5. Podsumowanie i definicja luki badawczej

Hybrydyzacja w świetle dylematu lokalnej adaptacji i globalnej integracji

Zaprezentowane w tym rozdziale wyniki przeglądu literatury pozwoliły ulokować pojęcie hybrydyzacji jako centralny punkt debaty na temat lokalnej adaptacji i globalnej integracji, która toczy się od ponad 50 lat w obszarze zarządzania międzynarodowego. Autorzy klasycznych badań na temat lokalnej adaptacji i globalnej integracji zmagali się z problemem rozbicia na trzy obszary koncentrujące się aspektach strategicznych, ludzko-kulturowych lub technologicznych. Literatura z zakresu hybrydyzacji pozwoliła połączyć wszystkie dostrzeżone

Tabela 12. Badania nt. hybrydyzacji na tle głównych obszarów tematycznych zarządzania międzynarodowego

| | | Strategia (orientacja, struktury, dystans, mandaty) | Kultura i ludzie (zarządzanie międzykulturowe, dopasowanie ZZL, konwergencja- dywergencja) | Technologia (transfer wiedzy, transfer praktyk) |
|-------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| Dorobek międzynarodowy | Ouchi 1981 | | ✓ | ✓ |
| | Oliver i Wilkinson, 1988 | | ✓ | ✓ |
| | Cho, 1994 | | | ✓ |
| | Beechler i in. 1998 | ✓ | ✓ | |
| | Liker i in. 1998 | ✓ | ✓ | |
| | Boyer i in. 1998 | | | ✓ |
| | Fujimoto, 1997; 1999 | | | ✓ |
| | Becker-Ritterspach, 2009; | | ✓ | ✓ |
| | Gamble, 2010 | | ✓ | |
| | Schlunze, 2012 | ✓ | ✓ | |
| Dorobek polski | Konecki, 1992 | | ✓ | |
| | Piech, 1998 | | ✓ | ✓ |
| | Obłój i Thomas, 1998 | | ✓ | ✓ |
| | Meardi i Toth 2006 | ✓ | ✓ | |
| | Kaczmarczyk, 2007 | | ✓ | |
| | Hensel, 2007 | | ✓ | ✓ |
| | Majek i Hayter, 2008 | | ✓ | ✓ |
| | Aluchna i Płoszajski, 2008 | | ✓ | ✓ |
| | Ćwiklicki i Obora, 2011 | | ✓ | ✓ |
| | Furmańczyk, 2011 | | ✓ | |
| Krasiński, 2014 | | ✓ | ✓ | |
| Dorobek JMESG | Abo, 1988; 1994; 2007; 2015 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Itagaki, 1997 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Kumon i Abo, 2004 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Kamiyama i in., 2005 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Wada i Abo, 2005 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Yuan, 2006 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Kawamura, 2010 | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Yamazaki i in., 2013 | ✓ | ✓ | ✓ |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeglądu literatury.

perspektywy poznawcze, umożliwiła przeprowadzenie badań na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw, a – co więcej – nadała dotychczasowym teoriom cech dynamicznego procesu. W tabeli 12 zaprezentowano dorobek badań nad hybrydyzacją w kontekście trzech głównych obszarów tematycznych zarządzania międzynarodowego i debaty nad adaptacją i integracją.²³

Praktycznie wszystkie badania poświęcone zjawisku hybrydyzacji miały swój mniejszy lub większy wkład w jeden z trzech nurtów tematycznych zarządzania międzynarodowego. Niektóre badania koncentrowały się na jednym z aspektów (Cho, 1994; Fujimoto, 1999; Boyer, 1998; Konecki, 1992), jednak większość autorów uwzględniała równocześnie dwa z trzech możliwych obszarów, zajmując się kwestiami strategii oraz kulturą i zarządzaniem zasobami ludzkimi (Schlunze, 2012; Beechler i in. 1998); czy kwestiami kultury i transferu wiedzy oraz praktyk organizacyjnych (Ouchi, 1981; Oliver i Wilkinson, 1988; Krasinski, 2014). Główny wniosek płynący z analizy tabeli 12 dotyczy wpływu badań nad hybrydyzacją prowadzonych przez JMNESG, których szeroko zakrojone projekty za każdym razem oferowały wkład we wszystkie trzy nurty tematyczne. Mimo że badania te nie są pozbawione swoich ograniczeń, można śmiało stwierdzić, że ich metodyka, zakres oraz potencjalny wpływ wyników na teorię zarządzania międzynarodowego stawia je na pierwszym miejscu wśród badań na temat hybrydyzacji, które powinny być kontynuowane i replikowane.

Badania nad hybrydyzacją jako luka badawcza w polskiej literaturze naukowej

Oprócz identyfikacji kluczowych teorii i badań międzynarodowych nad hybrydyzacją przegląd literatury prowadzi również do konkluzji, że **brak empirycznie ugruntowanego pojęcia hybrydyzacji w literaturze polskiej ogranicza potencjalny wkład polskich autorów do światowej nauki**. Tymczasem, ze względu na dużą liczbę przedsiębiorstw międzynarodowych oraz ścieranie się wielu kultur zarządzania, Polska wydaje się idealnym miejscem do testowania i rozwijania pojęcia hybrydyzacji. Co więcej, z punktu widzenia autorów zapożycza-

²³ W tabeli świadomie pominięto dorobek w obszarze zarządzania publicznego (Czarniawska, 2016; Billis, 2010) jako niezwiązany bezpośrednio z tematyką niniejszej publikacji i mający nieco odmienną genezę od opisaną badań nad firmami japońskimi.

jących to niezwykle złożone i dojrzałe pojęcie do analizy zmian zachodzących w sektorze publicznym (Hensel, 2007; Czarniawska, 2016), pogłębiona znajomość genezy i kontekstu tego pojęcia w obszarze technologii produkcyjnych czy zarządzania międzynarodowego może znacząco wzbogacić obecną refleksję. Celem niniejszego badania była empiryczna weryfikacja zmian w poziomie hybrydyzacji japońskich zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej oraz identyfikacja czynników, które wywierały wpływ na ten proces.

W kontekście badań nad przedsiębiorstwami międzynarodowymi w Polsce niniejsze badanie wpisuje się w nurt badań podłużnych nt. procesów rozwoju przedsiębiorstw zagranicznych w warunkach polskich charakteryzowanych przez niezwykle szybką dynamikę zmian, w której tempo rozwoju i adaptacji mają kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa (Koźmiński, 1998; 2008; Gorynia, 2005, s. 109; Cieślik i Kąciak, 2011, s. 21). Badanie nad procesem hybrydyzacji w zagranicznych przedsiębiorstwach w Polsce może również oferować ciekawe wskazówki dla badań nad hybrydyzacją zachodzącą w kontekście umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw (Ciszewska-Mlinarič, 2015; 2019; Ciszewska-Mlinarič i in., 2018). W swoim założeniu badania mają również pomóc w zrozumieniu kulturowych uwarunkowań i możliwości nawiązania współpracy z japońskimi przedsiębiorstwami, potencjalnie prowadzących do tzw. *spillover effects* (Cieślik, 2010 s. 7), które, jak pokazuje historia, miały olbrzymie znaczenie dla rozwoju przemysłu w innych krajach Europy (Oliver i Wilkinson, 1988; 1992).

Definicja pojęcia fabryki hybrydowej, operacjonalizacja, cel i zakres badania

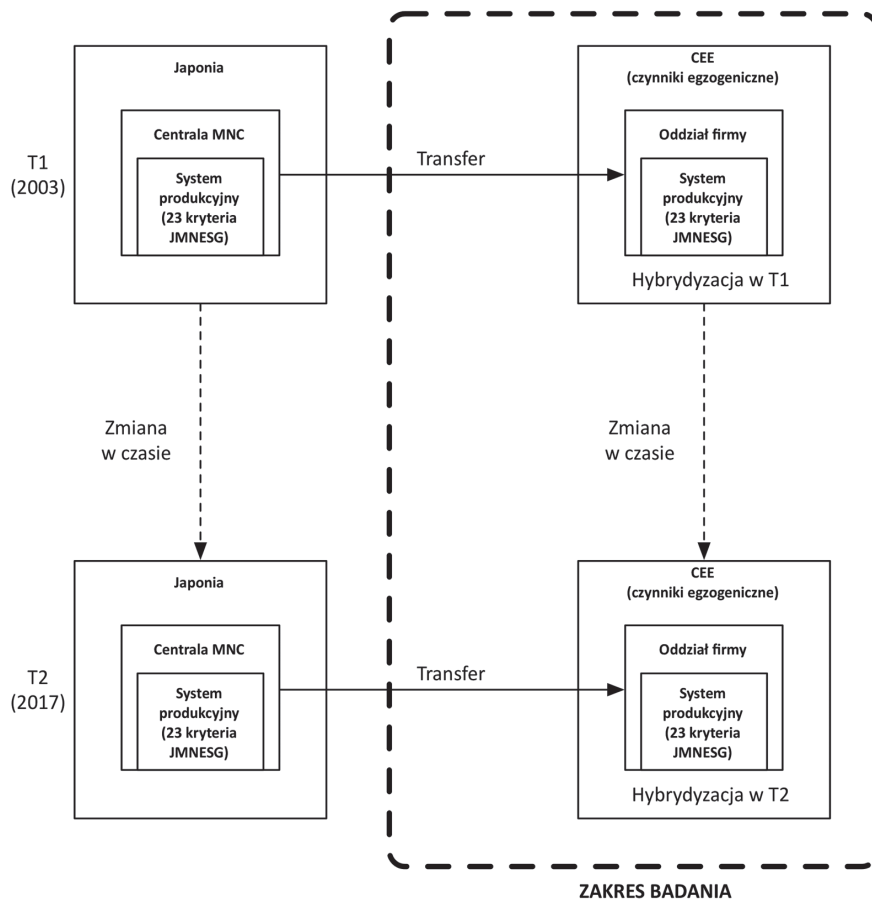
Jak wspomniano, najbardziej rozpowszechnioną definicją hybrydyzacji jest definicja autorstwa Eleanor Westney, przedstawiająca hybrydyzację jako **proces przenoszenia i adaptacji złożonego systemu organizacyjnego z jednego kontekstu społecznego do drugiego, w wyniku czego powstaje całkowicie nowy system, który nie jest ani kopią oryginalnego modelu, ani repliką istniejących wzorców lokalnych** (Westey, 1999). Taką definicję też przyjęto w niniejszym badaniu, jako przedmiot badania wybierając japońskie zakłady produkcyjne w Polsce.

W zakresie operacjonalizacji głównych pojęć i empirycznej weryfikacji zjawiska hybrydyzacji podążano szlakiem wyznaczonym przez badaczy JMNESG pod kierunkiem Testuo Abo, którzy mieli największy

wkład w empiryczne badania tego zjawiska na świecie. Hybrydyzacja będzie zatem mierzona z użyciem 23 kryteriów JMNESG oraz 5-stopniowej skali aplikacji i adaptacji. Pomiar przeprowadzono w zakładach odwiedzonych przez badaczy JMENSG w 2003 roku i prowadzono go w ten sam sposób, aby zachować rygor metodologiczny w zakresie replikacji metod (Ethiraj i in., 2016; Hensel, 2019).

Ponieważ jednak badania JMNESG i towarzysząca im krytyka wydobyla na światło dzienne wiele wątpliwości nt. podstawowych założeń w zakresie hybrydyzacji i jej wielopoziomowego i dynamicznego charakteru, konieczne stało się jasne określenie zakresu badania. Próba jego wizualizacji znajduje się na rysunku 28.

Rysunek 28. Wizualizacja zakresu proponowanego badania



Źródło: opracowanie własne.

Wizualizacja w sposób przybliżony oddaje niezwykle złożoność zjawiska, z jakim mamy do czynienia w badaniu. Mowa jest bowiem o analizie zjawiska hybrydyzacji w zakresie 23 kryteriów JMNESG, opisujących system produkcyjny danego oddziału przedsiębiorstwa, w 4 różnych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w dwóch oddzielnych momentach czasu, gdzie $T1 = 2003$, a $T2 = 2017$. Co więcej, mamy do czynienia z procesem zmiany zachodzącej w czasie, na którą wpływ miały czynniki zarówno endogeniczne, jak i egzogeniczne. W końcu sytuację komplikuje dodatkowo wpływ transferu wiedzy z japońskich (lub europejskich) centrali, których kontekst wewnętrzny i zewnętrzny również ulegał zmianom na przestrzeni czasu. Jak widać, badanie obejmuje swoim zakresem jedynie zmiany, jakie zaszły między 2003 a 2017 rokiem w systemach przedsiębiorstw produkcyjnych, zlokalizowanych w 4 krajach, starając się w przybliżeniu zidentyfikować wpływ czynników egzo- i endogenicznych oraz transferu wiedzy na ten proces. Poza zakresem badania pozostaje zatem w dużej mierze dyskusja nad przemianami, jakie zaszły w otoczeniu i w samych centralach japońskich oraz debata na temat wpływu otoczenia w 2003 roku, która została szczegółowo omówiona w poprzednich opracowaniach JMENS (Yuan, 2006).

W końcu, przegląd literatury przedstawiony w niniejszym rozdziale pomógł zwrócić uwagę na fakt, że w miarę upływu lat zdajemy się coraz bardziej oddalać od jednolitej definicji i rozumienia hybrydyzacji jako „transferu japońskich praktyk zarządzania”. Im dojrzała i bogatsza staje się debata, tym więcej pojawia się w niej koncepcji oraz teorii i tym więcej wątpliwości pojawia się na temat jej przyszłości. Dlatego też w ostatnim rozdziale niniejszej książki podjęto próbę uporządkowania i redefinicji pojęcia hybrydyzacji, osadzając ją w nowym, dynamicznym kontekście paradygmatu ewolucyjnego.

Rozdział 3

METODYKA I PRZEBIEG BADAŃ NAD HYBRYDYZACJĄ

3.1. Cel, pytanie i struktura projektu badawczego

Przy założeniu, że metody badawcze są wtórne w stosunku do podejmowanego problemu, niniejszy rozdział rozpoczyna się od postawienia pytania badawczego oraz klaryfikacji jego poszczególnych elementów.

Zgodnie z luką badawczą zidentyfikowaną w poprzednim rozdziale celem niniejszego badania była empiryczna weryfikacja pojęcia **hybrydyzacji** oraz pomiar jej poziomu w japońskich przedsiębiorstwach w Europie Środkowo-Wschodniej przy użyciu metodyki JMNESG w 2003 roku. Dodatkowym celem badania była analiza przyczyn zmian, jakie zaszły na przestrzeni 15 lat, a zatem od przeprowadzenia poprzedniego badania nad tym zagadnieniem. Pytanie badawcze brzmi następująco:

W jaki sposób zmienił się poziom hybrydyzacji japońskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej i jakie uwarunkowania miały wpływ na ten proces?

Ze względu na złożoność powyższego pytania badawczego niezbędna jest jego klaryfikacja oraz zdefiniowanie poszczególnych części składowych oraz zastosowanych terminów.

Hybrydyzacja rozumiana jest zjawisko mieszania się praktyk lokalnych oraz japońskich, prowadzące do powstania systemu zarządzania będącego ich połączeniem (tzw. hybrydą) (Westney, 1999). Jak opisano w rozdziale 2, hybrydyzacja może zmierzać w kierunku konwergencji (tj. stosowania jednolitych praktyk, w tym przypadku rozumianych jako praktyki japońskie), lokalizacji praktyk w kierunku adaptacji do lokalnych warunków otoczenia bądź dywergencji (tj. stosowania różnorodnych praktyk, w ekstremalnym przypadku odmiennych dla każdego przedsiębiorstwa). Zgodnie z założeniami teorii ewolucyjnego procesu budowania kompetencji w zakresie praktyk produkcyjnych przez zagraniczne oddziały przedsiębiorstw japońskich (Cho, 1994; Fujimoto, 1999) wraz z upływem czasu praktyki powinny ulegać konwergencji w kierunku modelu japońskiego. Stąd można wysnuć hipotezę, w myśl której wraz z upływem czasu praktyki zarządzania w japońskich przedsiębiorstwach w Europie Środkowo-Wschodniej ulegają konwergencji z praktykami japońskimi.

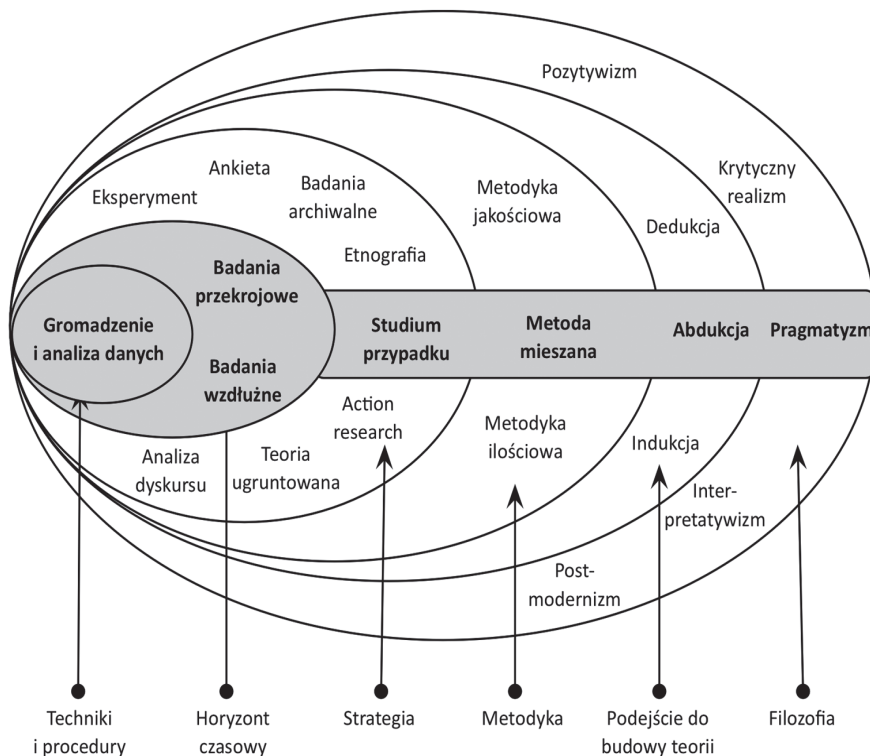
Ze względu na fakt, że proces hybrydyzacji jest ze swej natury niezwykle złożony i dynamiczny, pojawia się konieczność zidentyfikowania **uwarunkowań oraz czynników** społeczno-kulturowych, ekonomicznych czy prawno-politycznych, które mogły mieć wpływ na ten proces. Warto zaznaczyć, że uwarunkowania te również mogą mieć charakter temporalny szczególnie w kontekście dynamicznych zmian, jakie zaszły w Europie Środkowo-Wschodniej na przestrzeni ostatnich 30 lat (Cieślik i Kąciak, 2011; Ciszewska i in., 2018).

W końcu **japońskie przedsiębiorstwa w Europie Środkowo-Wschodniej** zostały wybrane przede wszystkim ze względu na cel jakim była replikacja badania przeprowadzonego przez zespół badaczy JMNESG w 2003 roku. Stąd przyjęto dosyć wąską definicję regionu Europy Środkowo-Wschodniej, obejmującą wyłącznie Polskę, Czechy, Węgry oraz Słowację. Konsekwencją replikacji było również zawężenie próby badawczej do 29 przedsiębiorstw odwiedzonych i ocenionych przez badaczy GBJPM w 2003 roku (Wada i Abo, 2005; Yuan, 2006). Analiza procesu hybrydyzacji zachodzącego w tych przedsiębiorstwach przedstawiona została jednak w szerszym kontekście zmian zachodzących w całej populacji przedsiębiorstw japońskich obecnych w Europie Środkowo-Wschodniej oraz szeroko pojętych zmian społeczno-gospodarczych i politycznych zachodzących w całym regionie.

Na marginesie należy zaznaczyć, że zgodnie z tradycyjnymi założeniami metodyki JMNESG oraz tradycją metod jakościowych zasto-

sowanych w badaniu brakuje hipotezy wstępnej (Konecki, 2000). Celem badania był pomiar i opis procesu hybrydyzacji bez prekonceptualizacji na temat kierunku rozwoju badanych zakładów. W kolejnych akapitach opisano metodykę badawczą zgodnie z modelem tzw. cebuli badań, ilustrującej poszczególne poziomy metodyki (Saunders, Lewis i Thornhill, 2007), poczynając od filozofii, przez podejścia do budowy teorii, metody, strategii, horyzontu czasowego, a kończąc na technikach gromadzenia i analizy danych. Na rysunku 29 przedstawiono strukturę modelu wraz z zaznaczeniem decyzji w zakresie metodyki, jakie zostały podjęte w niniejszym badaniu. Dalszy wywód zostanie poprowadzony zgodnie z logiką modelu, poczynając od filozofii, a kończąc na technikach gromadzenia i analizy danych.

Rysunek 29. Model „cebuli” badań z zaznaczeniem podjętych wyborów metodycznych



Źródło: opracowanie własne na bazie Saunders, Lewis i Thornhill (2007, s. 102).

Filozofia: problem wielości paradygmatów

Jednym z kluczowych wyzwań niniejszego badania było pogodzenie różnych paradygmatów i perspektyw przyjętych przez twórców metodyki, badaczy JMNESG, realizujących badanie w 2003 roku oraz członków badania w 2017 roku.

Paradygmat to szereg założeń filozoficznych, które leżą u podstaw punktu widzenia, sposobu teoretyzowania oraz działania badaczy społecznych w nich funkcjonujących (Burrell i Morgan, 1979, s. 23). Wielość paradygmatów w naukach społecznych wymaga od badaczy refleksji zarówno nad ich własnym podejściem do rzeczywistości, jak i nad specyfiką przedmiotu ich badania. W literaturze poświęconej metodologii badań społecznych panuje powszechne przekonanie, że jasne określenie paradygmatu badawczego jest niejako warunkiem *sine qua non* rzetelnego badania (Sławecki, 2012). Określenie paradygmatu powinno zatem stanowić punkt wyjścia w opisie metody badania rzeczywistości, ponieważ to właśnie paradygmat decyduje, co badacz rozumie jako rzeczywistość. Tradycyjnie, w określeniu własnej pozycji w ramach paradygmatów nauk społecznych, najczęściej stosowana jest typologia czterech głównych paradygmatów Burrella i Morgana, wyróżniająca paradygmat funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny humanizm i radykalny strukturalizm (Burrell i Morgan, 1979, s. 22). W ostatnich latach pojawiają się jednak dyskusje nad możliwością łączenia różnych paradygmatów w postaci paradygmatu pragmatycznego (MacKenzie i Knipe, 2006; Creswell i Clark, 2017), czy nad rozwojem całkowicie nowych paradygmatów, jak paradygmat ewolucyjny (Aldrich, 1999; Sułkowski, 2010).

Historycznie w badaniach nad hybrydyzacją prowadzonych przez Tetsuo Abo oraz Hiroshi Kumon w latach 80. przywiązywano dużą wagę do kwestii różnic kulturowych. Takie podejście jest charakterystyczne dla paradygmatu interpretatywnego. Wynikało przede wszystkim z dominującej wówczas tendencji do prowadzenia badań nad japońskim zarządzaniem w nurcie kulturowym (Olejniczak, 2013). Dodatkowym czynnikiem były same dane empiryczne nt. transferu japońskiego zarządzania gromadzone w zakładach produkcyjnych w Stanach Zjednoczonych (Abo, 1994). Dane te wskazywały na drastyczne różnice między japońskimi a lokalnymi praktykami, które znalazły swoje odzwierciedlenie w docelowym modelu i skali hybrydyzacji zakładającym polaryzację praktyk japońskich i lokalnych. Pierwotnym celem

Abo oraz Kumona, wywodzących się z socjologii, był zatem opis i wyjaśnienie różnic społecznych przekładających się na wynik w zakresie hybrydyzacji. W rezultacie, mimo że wynik w postaci ilościowej skali hybrydyzacji sprawiał wrażenie obiektywnego, w rzeczywistości sposób gromadzenia i analizy danych (tj. duże znaczenie obserwacji i wywiadu, intersubiektywność wyników) oraz koncentracja na analizie kontekstu społeczno-kulturowego i udział badaczy reprezentujących różne perspektywy jednoznacznie pozycjonowały pierwotne badanie w paradygmacie interpretatywnym.

Wraz ze wzrostem popularności badania JMNESG do grona badaczy stosujących ten model dołączyła grupa badaczy z obszaru zarządzania produkcją oraz zarządzania międzynarodowego, starających się kontynuować i upowszechniać badanie, pozycjonując je w paradygmacie pozytywistycznym i funkcjonalistycznym. Pomiar z zastosowaniem 23 kryteriów został przyjęty jako standard, a 5-stopniowa skala aplikacji-adaptacji opisana w rozdziale 2 była replikowana w różnych krajach i turach badań bez względu na kontekst kulturowy czy ekonomiczno-społeczny (Abo, 2015). Co więcej, ilościowe wyniki z różnych tur badania zaczęły być porównywane ze sobą w oderwaniu od kontekstu (Abo, 2007), a niektórzy badacze zaczęli prowadzić własne badania, opierając się na skali (Majek i Hayter, 2008; Schlunze, 2012). Paradoksalnie jednak to upowszechnienie badań nt. hybrydyzacji z perspektywy paradygmatu funkcjonalistycznego wywołało falę krytyki dotyczącej braku obiektywizmu, niejasności pomiaru oraz kontrowersyjności porównań pomiędzy różnymi kontekstami kulturowymi (Abo, 2007; Giroud, 2015; Strange i Kawai, 2015).

Do powyższych zawłości w zakresie paradygmatów należy dodać jeszcze potencjalny wpływ paradygmatu ewolucyjnego (Aldrich, 1999; Sułkowski, 2010), wynikający z podłużnego charakteru niniejszego badania. Badania nad hybrydyzacją rozwijały się w oderwaniu od paradygmatu ewolucyjnego, mimo jasnych konotacji pomiędzy pojęciem „hybrydyzacja” a metaforą organiczną (Olejniczak i Itohisa, 2017). Mimo że paradygmat ewolucyjny nie stoi w bezpośredniej sprzeczności z podstawowymi ontologicznymi i epistemologicznymi założeniami pozostałych paradygmatów, przez dodanie wymiaru czasu znacząco podnosi poziom złożoności prowadzonych analiz, a także zwiększa ryzyko i skalę potencjalnych błędów. Dla przykładu, w przypadku badań prowadzonych w paradygmacie interpretatywnym metodami jakościowymi opartymi na wywiadach nt. perspektywy badanych,

w momencie dodania kwestii czasu pojawiają się ograniczenia związane zarówno z pamięcią rozmówców (tzw. *recall effect*), jak i z wiedzą nt. wyników podejmowanych działań (tzw. *spoiler effect*) (Glick i in. 1990; Golden, 1992). W przypadku aspektów badania prowadzonych w paradygmacie funkcjonalnym, takich jak skala 23 kryteriów czy 5-stopniowa skala aplikacji-adaptacji, pojawia się problem związany z dynamiczną naturą rzeczywistości i koniecznością modyfikacji narzędzia lub aktualizacji treści kryteriów. Widać to wyjątkowo dobitnie w przypadku niniejszego badania, w którym ocena 1 w 5-stopniowej skali oznaczała lokalne praktyki z okresu socjalizmu, mimo że od czasu badania minęło 15 lat, podczas których „lokalne” polskie praktyki zarządzania uległy dużym zmianom. Zmiany nastąpiły zresztą w całej Europie Środkowo-Wschodniej i japońskim stylu zarządzania, co, z punktu widzenia rygoru metodologicznego, wymagałoby całkowitej przebudowy treści kryteriów. Taka przebudowa musiałaby jednak odbyć się kosztem badania porównawczego i nie pozwoliłaby na pomiar zmiany, jaka zaszła w wyniku procesu ewolucji.

W rezultacie wskazanej złożoności badania zjawiska hybrydyzacji w niniejszym badaniu przyjęto paradygmat pragmatyczny (Mackenzie i Knipe, 2006), zrealizowany przez koncentrację na problemie badawczym. Dodatkowo dołożono wszelkich starań, aby uwzględnić różnice paradygmatyczne w ramach protokołu badawczego oraz w jasny sposób rozdzielić je zarówno na etapie analizy, jak i w strukturze niniejszej publikacji. W rezultacie wyniki badania dotyczące pomiaru stopnia hybrydyzacji w 23 kryteriach opisano zgodnie z paradygmatem funkcjonalnym. Tymczasem część rozdziału prezentująca wyniki nt. kontekstu i czynników mających wpływ na wyniki pomiaru zaprezentowana została zgodnie z założeniami paradygmatu interpretatywnego, z naciskiem na kontekst społeczno-kulturowy oraz różne punkty widzenia danego problemu czy zjawiska. W końcu dyskusja koncentrująca się na przemianach, jakie zaszły w badanych zakładach produkcyjnych i rządzących nimi mechanizmach zaprezentowana została z punktu widzenia paradygmatu ewolucyjnego. Rozwiązania te w swoim zamyśle miały ułatwić dyskusję z perspektywy różnych paradygmatów oraz pozwolić uniknąć nieporozumień i krytyki wynikającej z różnych perspektyw paradygmatycznych potencjalnych czytelników.

Podejście do budowy teorii: abdukcja

W rezultacie przyjętego paradygmatu pragmatycznego jedynym możliwym podejściem do budowy teorii w niniejszym badaniu była **abdukcja**, rozumiana jako skupienie się na problemie badawczym i poruszanie się pomiędzy danymi empirycznymi i teorią (Latusek i Vlaar, 2015) w poszukiwaniu najlepszego wyjaśnienia obserwowanych problemów (Bryman i in., 2018). Z jednej strony problem i pojęcie hybrydyzacji same w sobie stanowią zagadnienie teoretyczne ściśle powiązane z kluczowym dylematem globalnej integracji i lokalnej adaptacji. Z drugiej zaś – pomiar zmiany, jaka dokonała się w lokalnych oddziałach na przestrzeni 15 lat oraz czynniki, które miały na nią wpływ, stanowią problem praktyczny, niezwykle ważny z punktu widzenia menedżerów.

Z jednej strony posługiwano się zatem literaturą dotyczącą pojęcia hybrydyzacji z obszaru różnic kulturowych, zarządzania japońskiego oraz zarządzania zasobami ludzkimi; literaturą z obszaru zarządzania międzynarodowego, transferu technologii, zagranicznych inwestycji bezpośrednich, strategii; oraz literaturą odnoszącą się do teorii ekologii populacji i zdolności dynamicznych.

Z drugiej strony podjęto dogłębną eksplorację danych empirycznych dotyczących działalności oddziałów zagranicznych japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych w kontekście Europy Środkowo-Wschodniej. Zgodnie z założeniami paradygmatu pragmatycznego i abdukcji postanowiono zebrać wszystkie istotne dane, które można by wykorzystać w celu udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze (Mackenzie i Knipe, 2006; Creswell i Clark, 2017) z uwzględnieniem wywiadów z japońską i lokalną kadrą zarządzającą, obserwacji na terenie zakładu produkcyjnego, analizy danych pierwotnych uzyskanych w badanych przedsiębiorstwach, analizy danych archiwalnych i historycznych, oraz analizy danych wtórnych (prasy, stron internetowych, raportów finansowych i innych publikacji).

W rezultacie przyjętego podejścia w niniejszej publikacji autor prezentuje zarówno teoretycznie, jak i empirycznie ugruntowane wnioski nt. procesu hybrydyzacji japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej, i stara się zachowywać równowagę pomiędzy rygorem badawczym a przydatnością praktyczną (Latusek i Vlaar, 2015).

Metodyka badania: badanie mieszane

Kolejną konsekwencją przyjętego paradygmatu i pytania badawczego był wybór mieszanej metody badawczej. **Metody mieszane** to sposób projektowania badań, uwzględniający zarówno specyficzne założenia metodologiczno-filozoficzne, jak i metody badawcze, który koncentruje się na zbieraniu, analizie i mieszaniu danych jakościowych i ilościowych w ramach jednego lub serii badań (Creswell i Clark, 2017, s. 5). Podstawowym założeniem tak rozumianej metody badawczej jest przekonanie, że połączenie jakościowych i ilościowych podejść pozwala na lepsze zrozumienie problemu badawczego niż zastosowanie którekolwiek z podejść osobno. Specyfika projektu badania mieszane wymaga podjęcia trzech kluczowych decyzji na temat: momentu mieszania (na poziomie gromadzenia, analizy lub wyników); poziomu nacisku kładzionego na metody ilościowe i/lub jakościowe (nacisk na jakościowe, ilościowe bądź równy); oraz nt. sposobu mieszania (triangulacja, zakorzenianie bądź sekwencyjne łączenie danych) (Creswell i Clark, 2007). Na podstawie tych trzech decyzji twórca metodyki mieszanej John Creswell wyróżnia cztery możliwe typy projektów mieszanych: projekt triangulacyjny (Triangulation Design), projekt zakorzeniony (Embedded Desing), projekt eksplanacyjny (Explanatory Design) oraz projekt eksploracyjny (Exploratory Design) (Creswell i Clark, 2007). Specyfika każdego z nich zaprezentowana została w tabeli 13.

Tabela 13. Cztery typy projektów mieszanych i ich specyfika

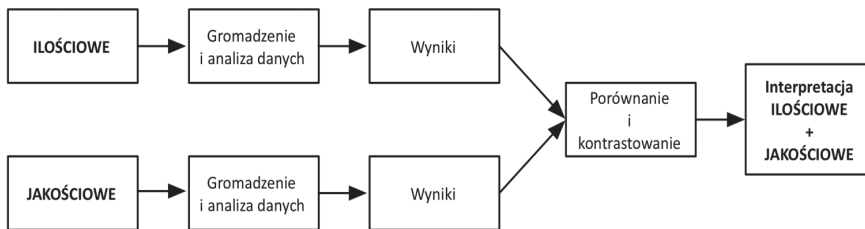
| Projekt | Timing | Nacisk | Mieszanie | Zapis |
|----------------------|-------------------------------|-------------------|---|---------------------------|
| Triangulacja | Równocześnie | Zwykle równy | łączenie danych podczas analizy lub interpretacji | QUAN + QUAL |
| Zakorzenienie | Równocześnie lub sekwencyjnie | Nierówny | Umieszczenie jednego typu danych w ramach innego typu | QUAN(qual) lub QUAL(quan) |
| Eksplanacja | Seqwencyjnie | Zwykle ilościowy | łączenie danych pomiędzy etapami | QUAN – >qual |
| Eksploracja | Seqwencyjnie | Zwykle jakościowy | łączenie danych pomiędzy etapami | QUAL – >quan |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Creswell i Clark (2007).

Zgodnie z przedstawioną typologią niniejszy projekt scharakteryzować można jako **triangulację**, ponieważ dane ilościowe (nt. poziomu

hybrydyzacji) oraz jakościowe (nt. przyczyn i uwarunkowań zjawiska) gromadzone były równocześnie. Ze względu na specyfikę pytania badawczego położono równy nacisk na oba typy danych, których łączenie następowało na poziomie analizy oraz interpretacji. W celu dokładniejszej charakterystyki niniejszego projektu konieczne jest jednak zastosowanie nieco bardziej szczegółowej typologii i zapisu projektów mieszanych zaproponowanej przez Edmondsa i Kennedy'ego (2016). Zgodnie z tą rozszerzoną typologią niniejsze badanie scharakteryzować można jako **projekt triangulacyjny model równoległy – konwergencji** (Edmonds i Kennedy, 2016, s. 184). Na rysunku 30 przedstawiono założenia tego typu projektu, które dobrze oddają proces i zależności pomiędzy danymi ilościowymi i jakościowymi w niniejszym badaniu.

Rysunek 30. Ilustracja projektu triangulacyjnego model równoległy – konwergencji



Źródło: Edmonds i Kennedy (2016, s. 184).

Jak wynika z analizy rysunku 30, dane ilościowe i jakościowe gromadzone były równoległe, ale niezależnie od siebie (szczegółowy opis sposobu gromadzenia i analizy danych znajduje się dalej). Następnie, również niezależnie, przeprowadzono analizę ilościową (tj. ocenę 23 kryteriów JMNESG w 5-stopniowej skali) i jakościową (tj. kodowanie zgromadzonych wywiadów oraz danych jakościowych z użyciem programu MAXQDA). Wyniki tej analizy opisano w osobnych częściach rozdziału 4. W rezultacie zestawienie danych i ich analiza porównawcza oraz interpretacja przeprowadzone zostały dopiero w końcowej części badania i zaprezentowane w dyskusji w rozdziale 5, która łączyła dane zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

Strategia badawcza: studium przypadku

W przypadku zastosowania metod jakościowych konieczne jest również określenie strategii badawczej. Ze względu na specyfikę niniejszego

badania, stanowiącego replikację badań przeprowadzonych w 2003 roku (Yuan, 2006), strategia ta była z góry określona jako **porównawcze studia przypadku konkretnych japońskich przedsiębiorstw w Polsce, Czechach, Węgrzech i Słowacji**. Studium przypadku definiowane jest jako dogłębne, empiryczne badanie współczesnego zjawiska w jego rzeczywistym kontekście, szczególnie w przypadku, kiedy granice pomiędzy zjawiskiem a kontekstem nie są jasno określone (Yin, 2009). W zakresie paradygmatów studium przypadku stanowi jedną z bardziej elastycznych strategii charakteryzujących się eklektyzmem w zakresie technik badawczych (Eisenhardt, 1989; 2007; Yin, 2009; Marschan-Piekkari i Welch, 2011; Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012). Jedną z ważniejszych kwestii, na które zwracają uwagę twórcy tej metodyki, jest konieczność jasnego określenia przedmiotu i podmiotu badania, tak aby jasno rozgraniczyć, co jest przypadkiem, a co kontekstem (Yin, 2009, s. 2–12).

Przedmiotem niniejszego badania był proces hybrydyzacji praktyk zarządzania zachodzący w japońskich przedsiębiorstwach na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. W rezultacie jako podstawową jednostkę analizy wybrano przedsiębiorstwo opisane w postaci indywidualnych studiów przypadku, którego kontekst stanowiło zarówno otoczenie zewnętrzne (tj. kraj, region, branża, czy obszar działalności), jak i otoczenie wewnętrzne poszczególnych praktyk stosowanych w poszczególnych przedsiębiorstwach (tj. aktorzy, okoliczności, powody itd.).

Pierwotne badanie obejmowało 29 przedsiębiorstw, z czego 8 znajdowało się na terenie Polski, 7 na terenie Czech, 3 na terenie Słowacji oraz 11 na terenie Węgier. Wszystkie zakłady były japońskimi zakładami produkcyjnymi operującymi w różnych branżach na różną skalę. Cechą wspólną był relatywnie wczesny okres wejścia do regionu (przed 2003 rokiem), profil produkcyjny oraz zastosowanie japońskich praktyk. W momencie przystąpienia do badania terenowego w 2017 roku, z oryginalnych 29 przedsiębiorstw 8 przestało istnieć w wyniku likwidacji lub przejęcia, a 5 odmówiło udziału w badaniu lub nie było w stanie do niego przystąpić. W rezultacie w niniejszym badaniu przebadano 16 z oryginalnych 29 przedsiębiorstw. W tabeli 14 przedstawiono lokalizację, charakterystykę oraz branżę przedsiębiorstw, które stały się przedmiotem analizy.

Tabela 14. Próba badawcza oryginalnego i obecnego badania

| | Kod | Kraj | Branża | Rozmiar | Status |
|----|------|----------|---------|---------|----------------|
| 1 | PEK | Polska | Elektro | Średnie | Aktywne |
| 2 | PAM | Polska | Inne | Duże | Aktywne |
| 3 | PAT | Polska | Auto | Średnie | Zlikwidowane |
| 4 | PAI | Polska | Auto | Duże | Przejęte |
| 5 | PAW | Polska | Auto | Średnie | Aktywne |
| 6 | PAV | Polska | Auto | Duże | Aktywne |
| 7 | PAE | Polska | Auto | Duże | Aktywne |
| 8 | POX | Polska | Inne | Średnie | Aktywne |
| 9 | SAT | Słowacja | Auto | Średnie | Zlikwidowane |
| 10 | SAX | Słowacja | Auto | Średnie | Zlikwidowane |
| 11 | SES | Słowacja | Elektro | Duże | Zlikwidowane |
| 12 | HAC | Węgry | Elektro | Średnie | Aktywne |
| 13 | HEO | Węgry | Auto | Duże | Zlikwidowane |
| 14 | HAN | Węgry | Auto | Średnie | Aktywne |
| 15 | HAT | Węgry | Auto | Średnie | Aktywne |
| 16 | HAG | Węgry | Auto | Średnie | Odmowa udziału |
| 17 | HAL | Węgry | Auto | Duże | Aktywne |
| 18 | HEQ | Węgry | Elektro | Średnie | Odmowa udziału |
| 19 | HEA | Węgry | Inne | Średnie | Aktywne |
| 20 | HEH | Węgry | Auto | Duże | Zlikwidowane |
| 21 | HAF | Węgry | Elektro | Duże | Aktywne |
| 22 | HEP | Węgry | Elektro | Duże | Zlikwidowane |
| 23 | CAR | Czechy | Auto | Duże | Odmowa udziału |
| 24 | CAB | Czechy | Auto | Duże | Aktywne |
| 25 | COU | Czechy | Inne | Duże | Aktywne |
| 26 | CAJ | Czechy | Auto | Duże | Odmowa udziału |
| 27 | CED | Czechy | Elektro | Duże | Aktywne |
| 28 | CEKa | Czechy | Elektro | Duże | Odmowa udziału |
| 29 | CEKb | Czechy | Elektro | Duże | Aktywne |

Źródło: opracowanie własne.

Horyzont czasowy: badanie przekrojowe i podłużne

Logika samej analizy, podobnie jak wielość paradygmatów, stanowiła poważne wyzwanie w procesie przeprowadzania niniejszego badania. Badanie w 2003 roku było **badaniem przekrojowym analizującym zjawisko hybrydyzacji w 29 przedsiębiorstwach w 4 krajach** (Yuan, 2006). W rezultacie dużo miejsca uwagi poświęcono lokalnemu oraz organizacyjnemu kontekstowi raportowanych wyników. Celem niniejszego badania oprócz analizy przekrojowej było również **badanie podłużne nt. zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich 15 lat**. Ze względu na sprzeczność tych dwóch perspektyw podczas badania, a także złożoność na etapie prezentacji wyników, konieczne stało się rozdzielenie analizy przekrojowej od analizy podłużnej. Każdy przypadek był zatem najpierw analizowany indywidualnie w formie analizy przypadku podłużnego, a następnie analizowany zbiorczo i przekrojowo zgodnie z logiką dwudziestu trzech kryteriów oraz specyfiką profilu i kraju działalności.

W ramach technik analitycznych badania przekrojowego zastosowano przekrojową analizę przypadków (Yin, 2009), która miała na celu identyfikację cech charakterystycznych, różnic i podobieństw między przedsiębiorstwami (np. kraj, branża, skala zatrudnienia). Dodatkowo przeprowadzono przekrojową analizę porównawczą czynników mających wpływ na zmianę poziomu hybrydyzacji, tak aby zidentyfikować czynniki typowe dla danego kraju czy branży oraz czynniki uniwersalne dla całego regionu i wszystkich przedsiębiorstw.

W ramach technik analitycznych badania podłużnego badanie łączyło w sobie cechy rygorystycznego badania w zakresie pomiaru stopnia hybrydyzacji oraz badania retrospektywnego w zakresie procesu ewolucji oraz czynników mających wpływ na ten proces. Pomiar stopnia hybrydyzacji przeprowadzony został w dwóch oddzielnych punktach czasu, tj. w 2003 i 2017/2018 roku. Rygor i ważność pomiaru zagwarantowano przez zastosowanie tych samych kryteriów, udział naukowców prowadzących oryginalne badanie w 2003 roku oraz uzyskanie dostępu do ich oryginalnych notatek i obserwacji. Analiza czynników wpływu przeprowadzona została na podstawie wywiadów retrospektywnych z menedżerami badanych zakładów. W przypadku wywiadów retrospektywnych zawsze pojawiają się ograniczenia związane z pamięcią badanych (tzw. *recall effect*) oraz znajomością wyników podejmowanych działań (tzw. *spoiler effect*) (Van de

Ven i Huber; 1990; Golden, 1997). Przyjęty w niniejszym badaniu okres 15 lat był na tyle długi, że przyniósł istotne zmiany, zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę główne wydarzenia, które miały miejsce w tym czasie, w tym przystąpienie Europy Środkowo-Wschodniej do Unii Europejskiej w 2004 roku oraz kryzys finansowy w latach 2009–2010. Jednocześnie okres ten był wystarczająco krótki, aby umożliwić przeprowadzenie wywiadów retrospektywnych dotyczących przyczyn zaistniałych zmian z lokalnymi menedżerami obecnymi w spółce przez cały okres. Interpretacje dotyczące przyczyn zmian, uzyskane bezpośrednio od respondentów na podstawie wywiadów retrospektywnych, poddano również triangulacji z innymi źródłami danych oraz respondentami.

3.2. Techniki i procedury gromadzenia i analizy danych

Celem niniejszego badania była rygorystyczna replikacja badania przeprowadzonego w 2003 roku, stąd istniała konieczność zrozumienia metodyki i procedury badania przez japoński zespół na podstawie dostępnych publikacji (Wada i Abo, 2005; Yuan, 2006) oraz rozmów z uczestnikami oryginalnego badania. Poniżej opisano specyfikę badania przeprowadzonego w 2003 roku, proces przygotowania warsztatu badawczego oraz przebieg badań terenowych w latach 2017–2018. Następnie opisano konkretne narzędzia zbierania i analizy danych.

Charakterystyka i przebieg badania terenowego JMNESEG w 2003

W odniesieniu do historii japońskich inwestycji w Europie Środkowo-Wschodniej badanie w 2003 roku przeprowadzone zostało na relatywnie wczesnym etapie, tuż przed akcesją krajów do Unii Europejskiej. Na terenie badanych państw istniało wówczas już wiele z najbardziej rozpoznawanych japońskich przedsiębiorstw (takich jak Toyota czy Bridgestone), jednak okres ich działalności i doświadczenia były relatywnie krótkie, a niektóre z nich znajdowały się dopiero w początkowej fazie rozruchu zakładu produkcyjnego.

Zgodnie z praktyką poprzednich badań terenowych badacze JMNESEG odwiedzili każdy z badanych zakładów osobiście, przeprowadzając wywiady z przedstawicielami japońskiej kadry zarządzającej oraz zwiedzając zakład produkcyjny (Abo, 2015). Badanie przeprowa-

dzione zostało przez 2 zespoły badawcze na przełomie sierpnia i września 2003 roku. Jeden z zespołów, pod kierownictwem Kumona, odwiedził zakłady produkcyjne na terenie Polski i Słowacji; drugi zespół, kierowany przez Itagaki – zakłady na Węgrzech oraz w Czechach. Każdy z zakładów został odwiedzony przez zespół składający z się z kilku badaczy, których obserwacje zostały podsumowane w formie notatki zbiorczej stanowiącej podstawę do dalszej analizy i określenia ostatecznego wyniku w ramach 23 kryteriów. W celu podniesienia rzetelności badania w badaniach udział brali również i lokalni eksperci lub pracownicy naukowcy (w przypadku Polski był to Stanisław Strzelczak z Politechniki Warszawskiej). Przeprowadzono również wizyty *benchmarkingowe* w lokalnych przedsiębiorstwach, aby sprawdzić rzetelność kryteriów opisujących lokalny styl zarządzania. Dane zostały zebrane w formie fizycznej, papierowej, podzielono się odpowiedzialnością za opracowanie notatek z poszczególnych zakładów, a następnie przeprowadzono zbiorczą dyskusję w większym gronie w celu ustalenia finalnego wyniku dla każdego z badanych przedsiębiorstw. Wyniki zostały opisane w postaci dwóch osobnych, japońskojęzycznych monografii – jednej przedstawiającej wyniki z badań w Polsce i Słowacji (Wada i Abo, 2005) oraz drugiej, szerzej prezentującej zbiorcze wyniki dla całego rejonu Europy Środkowo-Wschodniej (Yuan, 2006). Skrótowe opisy wyników tych badań w języku angielskim można jednak również znaleźć w późniejszych zbiorczych publikacjach JMNESG (Abo, 2007; 2015).

Przygotowanie warsztatu badawczego (2015–2016)

W celu przeprowadzenia replikacji badania konieczne było nie tylko zgromadzenie literatury nt. wyników badań JMNESG, ale również uzyskanie dostępu do badaczy zaangażowanych w proces badania oraz zrozumienie oryginalnego procesu oceny i interpretacji kryteriów. Projekt rozpoczął się w marcu 2015 roku od gromadzenia oraz przeglądu dostępnej literatury i przygotowania warsztatu badawczego.

Przegląd literatury w ramach etapu przygotowania warsztatu badawczego przeprowadzono zgodnie z zaleceniami nt. systematycznego przeglądu literatury (Czakov, 2011). Celem przeglądu literatury było zdefiniowanie zjawiska i zrozumienie dynamiki procesu hybrydyzacji. Ze względu na bogatą literaturę tematu dotyczącą kwestii hybrydyzacji zarządzania japońskiego analizowane były monografie książkowe

opublikowane przez JMNESG oraz bazy danych czasopism: ScienceDirect, Web of Knowledge, JSTOR, ProQuest i innych. Wyszukiwanie prowadzono za pomocą słów kluczowych, takich jak: „hybrydyzacja”, „japońskie praktyki zarządzania” „japońskie przedsiębiorstwa międzynarodowe”, „dywergencja i konwergencja”. Analizowana była przed wszystkim literatura angielskojęzyczna oraz dodatkowo literatura japońskojęzyczna (szczególnie publikacje JMNESG oraz literatura polskojęzyczna, szczególnie w kontekście lokalnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw). Wynikiem pierwszego etapu był m.in. artykuł przeglądowy zatytułowany: *Hybridization revisited: New insights from the Evolutionary Approach* (Olejniczak i Itohisa, 2017).

Kluczowym aspektem przygotowań warsztatu badawczego było nawiązanie kontaktu i uzyskanie dostępu do badaczy i materiałów źródłowych z badań prowadzonych w 2003 roku. W lipcu 2015 roku, za pośrednictwem japońskiego partnera badawczego Masato Itohisy zorganizowany został tygodniowy wyjazd do Japonii w celu przeprowadzenia konsultacji nt. metodyki oraz wyników badania przeprowadzonego w 2003 roku. W konsultacjach, oprócz autora i japońskiego partnera badawczego udział wzięli Tetsuo Abo (założyciel JMENSJG i twórca metodyki 23 kryteriów) oraz Hiroshi Kumon (współtwórca metodyki, wieloletni członek JMNESG oraz jeden z kierowników zespołu badawczego na terenie Europy Środkowo-Wschodniej). W wyniku konsultacji autor nie tylko uzyskał dostęp do niezbędnych materiałów z 2003 roku, potwierdził tożsamość badanych przedsiębiorstw, ale również uzyskał współpracę i pomoc twórców metodyki w replikacji badania. Japońscy badacze, na własny koszt, zdecydowali się wziąć udział w replikacji badania i ponownym odwiedzaniu badanych zakładów produkcyjnych w 2017 roku. Podczas tygodniowego wyjazdu do Japonii udało się również zgromadzić brakującą japońskojęzyczną literaturę i nawiązać kontakt z niektórymi przedsiębiorstwami, które miały być odwiedzane w trakcie badań terenowych. W ramach przygotowania warsztatu badawczego i na podstawie materiałów uzyskanych od japońskich badaczy opracowano angielskojęzyczne wersje narzędzi badawczych, takich jak formularze, kwestionariusze, listy przewodnie oraz kryteria niezbędne do oceny przedsiębiorstw (załączniki 1-3).

Charakterystyka i przebieg badań terenowych (2017–2018)

W ciągu 15 lat od czasu przeprowadzenia ostatniego badania japońskie inwestycje w Europie Środkowo-Wschodniej musiały stawić czoła wielu wyzwaniom. Akcesja do Unii Europejskiej w 2004 roku otworzyła rynek produktów, ale jednocześnie rynek pracy. W wyniku tych zmian zakłady produkcyjne musiały się zmierzyć z falą odejść i emigracji zarobkowej pracowników. Po krótkim okresie stabilizacji i boomu inwestycyjnego lat 2006 i 2007 nastąpił kryzys finansowy, który doprowadził do upadku wiele przedsiębiorstw, a pozostałe postawił w trudnej sytuacji. W kolejnych latach wiele z badanych przedsiębiorstw zmuszonych było rozszerzać lub modyfikować profil działalności w celu sprostania dynamicznie zmieniającym się technologiom, gustom klientów oraz rozporządzeniom ekologicznym. W rezultacie tych zawirowań, tak jak wspomniano wcześniej, nie wszystkie zakłady produkcyjne przetrwały od czasu oryginalnego badania w 2003 roku. W sumie odwiedzone zakłady w 2003 roku. W sumie odwiedzone 16 zakładów, zlokalizowanych w Polsce (6), Czechach (4), Węgrzech (7). Dodatkowo odwiedzone 4 lokalne lub zachodnie zakłady produkcyjne w celu uzyskania danych benchmarkingowych i lokalne biura Japan External Trade Organization (JETRO), w celu lepszego zrozumienia kontekstu badanych przedsiębiorstw. Ze względu na okresy urlopowe w zakładach i obowiązki dydaktyczne członków badania przeprowadzono w trzech turach. Liczbę zakładów odwiedzonych w ramach każdej z tur badania zaprezentowano w tabeli 15.

Tabela 15. Tury badania i odwiedzone przedsiębiorstwa

| Tura | Okres | Efekt |
|------|------------------|--|
| 1 | 13.02–26.02.2017 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 4 zakłady w Polsce ■ 3 zakłady benchmarkingowe |
| 2 | 26.08–04.09.2017 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 2 zakłady w Polsce, ■ 7 zakładów na Węgrzech, ■ 1 zakład benchmarkingowy |
| 3 | 12.08–19.08.2018 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 4 zakłady na terenie Czech |

Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie do badania w 2003 roku każdy z zakładów odwiedzany był osobiście przez zespół badawczy składający się z 4 badaczy w składzie: dr Tomasz Olejniczak, prof. Tetsuo Abo, prof. Hiroshi

Kumon, prof. Masato Itohisa. W badaniach terenowych na Węgrzech dodatkowo wziął udział prof. Juhn Wooseok, jako członek oryginalnego zespołu odwiedzającego Węgry 2003 roku. Podczas każdej z wizyt proszono o wypełnienie krótkiego kwestionariusza nt. profilu działalności przedsiębiorstwa oraz przeprowadzono wywiady z przedstawicielami japońskiej i lokalnej kadry zarządzającej. W zależności od zakładu produkcyjnego oraz umiejętności językowych menedżerów wywiady przeprowadzano we wspólnym języku, najczęściej po angielsku lub po japońsku. Oprócz wywiadu w każdym z zakładów¹ przeprowadzono obserwacje nieuczestniczącą podczas zwiedzania zakładu produkcyjnego. Na temat każdego z zakładów zebrano również wiele danych wtórnych w postaci raportów finansowych, artykułów prasowych, zawartości oficjalnych stron internetowych, wpisów na mediach społecznościowych, wywiadów telewizyjnych itd. Wszystkie dane zostały zgromadzone w formie cyfrowej w zabezpieczonej bazie danych. Na podstawie danych opracowano studia przypadku nt. każdego przedsiębiorstwa, które następnie stały się podstawą do dyskusji, określenia wyniku hybrydyzacji w zakresie 23 kryteriów oraz kodowania jakościowego w poszukiwaniu czynników wpływających na zmiany.

Metody i narzędzia gromadzenia danych

W procesie gromadzenia danych kierowano się zaleceniami metodyki studium przypadku w postaci „trzech zasad rzetelności” Roberta Yina (2009, s. 114), tj.:

- 1) gromadzenia danych z różnych źródeł,
- 2) stworzenia bazy danych zgromadzonych materiałów,
- 3) zachowania łańcucha dowodowego pomiędzy danymi źródłowymi a wynikami.

Warunek pierwszy spełniono przez gromadzenie danych z różnych źródeł, w tym: dokumentacji przedsiębiorstwa (np. procedury, testy), danych archiwalnych (np. danych z KRS, informacji nt. zatrudnienia), materiałów prasowych, częściowo ustrukturalizowanych wywiadów, obserwacji podczas wizyt w przedsiębiorstwach, notatek

¹ Wyjątkiem był 1 zakład produkcyjny na Węgrzech, który z racji bezpieczeństwa danych nie dopuścił zespołu badawczego do zwiedzania. Podczas prezentacji przedstawiono jednak proces produkcji oraz zdjęcia z zakładu.

badawczych, zdjęć oraz artefaktów (np. gazetki firmowych, podręczników pracownika). Każda wizyta poprzedzona była przeglądem prasy krajowej (np. „Gazeta Wyborcza”, „Rzeczpospolita”, „Dziennik Gazeta Prawna”, „Puls Biznesu”), lokalnej (np. „Dziennik Toruński”, „Gość Legnicki”) oraz reportaży telewizyjnych nt. danych przedsiębiorstwa dostępnych na portalu YouTube. Dodatkowo sprawdzano strony internetowe poszczególnych przedsiębiorstw (krajowych oraz globalnych), lokalnych urzędów gminy, Specjalnych Stref Ekonomicznych, PAIH oraz Ministerstwa Gospodarki. Dane finansowe przedsiębiorstw czerpano z bazy danych Krajowego Rejestru Sądowego i jego lokalnych odpowiedników na Węgrzech, Czechach i Słowacji oraz baz danych JETRO i *Toyo Keizai*, zawierających informacje nt. japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Europy. Wywiady przeprowadzono na podstawie formularza wywiadu (zob. załącznik 2), który swoją strukturą i treścią nawiązywał logiki 23 kryteriów. Wywiady trwały średnio około godziny i przeprowadzane były po japońsku lub angielsku, w zależności od dominującego języka rozmówców. W sumie przeprowadzono ponad 20 wywiadów zarówno w przedsiębiorstwach stanowiących przedmiot badania, jak i benchmarkingowych.

Do ostatecznej analizy wybrano 16 wywiadów o łącznej długości ponad 30 godzin materiału nagraniowego, który następnie został przetranskrybowany i dołączony do innych materiałów zgromadzonych nt. przedsiębiorstwa. Kwestionariusze ankietowe (zob. załącznik 1) miały na celu weryfikację i uzupełnienie danych zebranych podczas wywiadów i zawierały pytania nt. podstawowych informacji o profilu przedsiębiorstwa (skala zatrudnienia, profil produkcji itd.). Kwestionariusze dystrybuowane były przed wizytą lub w jej trakcie. Za zgodą rozmówców podczas wizyt wykonywano zdjęcia najważniejszych obserwacji (np. wywieszonych w zakładach macierzy kompetencji pracowników) oraz gromadzono wszelkie dostępne artefakty, takie jak gazetki firmowe, ulotki informacyjne czy podręczniki pracownika.

W tabeli 16 przedstawiono porównanie źródeł danych wykorzystywanych podczas badania w 2003 oraz w 2017 roku. Jak widać, w stosunku do pierwotnego badania źródła danych wzbogacono o wywiady z lokalnymi menedżerami, nagrania wywiadów oraz kwerendy prasy i internetu nt. badanych przedsiębiorstw. Dodanie wywiadów z lokalnymi menedżerami było konieczne, ze względu na postępującą lokalizację kadry menedżerskiej w badanych zakładach i relatywnie krótki okres urzędowania japońskich ekspatów podlegających regularnej

rotacji, który uniemożliwiał wywiady retrospektywne. Nagrania wywiadów były konieczne, aby umożliwić pogłębioną analizę z użyciem technik kodowania treści (Saldana, 2015). W końcu kwerenda danych wtórnych oraz internetu, praktycznie niemożliwa w 2003 roku ze względu na powolny proces internetyzacji, była obecnie nieodzownym elementem procesu triangulacji danych zebranych w przedsiębiorstwach z niezależnymi raportami, artykułami prasowymi i opiniami pracowników wyrażanymi na forach internetowych. Ograniczenia związane z procesem replikacji zostały szczegółowo omówione w końcowej części tego rozdziału.

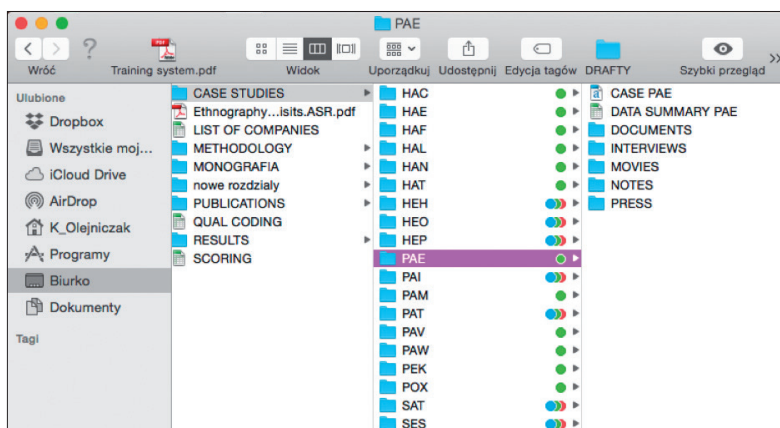
Tabela 16. Porównanie źródeł danych wykorzystywanych w pierwotnym i obecnym badaniu

| | 2003 | 2017–2018 |
|---|------|-----------|
| Obserwacja nieuczestnicząca | ✓ | ✓ |
| Kwestionariusz badawczy | ✓ | ✓ |
| Wywiady z japońskimi menedżerami | ✓ | ✓ |
| Wywiady z lokalnymi menedżerami | | ✓ |
| Notatki terenowe | ✓ | ✓ |
| Nagrania audio wywiadów | | ✓ |
| Materiały źródłowe otrzymane w przedsiębiorstwach | ✓ | ✓ |
| Kwerenda danych wtórnych oraz internetu | | ✓ |

Źródło: opracowanie własne.

Warunek drugi spełniono, tworząc bazę danych zawierającą foldery na temat każdego z przedsiębiorstw z osobna w celu uporządkowania i kategoryzacji posiadanych danych. W sumie zgromadzono blisko 4000 stron materiału badawczego, który został zarchiwizowany i poddany analizie. Każdy folder w bazie danych zawierał podfoldery z różnymi rodzajami danych zabranych w trakcie badania, przekrojowym zestawieniem nt. danych w formacie Excel oraz plikiem zawierającym studium przypadku. Sposób organizacji bazy danych oraz przykładowe zestawienie zgromadzonych danych znajdują się na rysunku 31 i w tabeli 17.

Rysunek 31. Organizacja bazy danych studiów przypadku



Źródło: opracowanie własne.

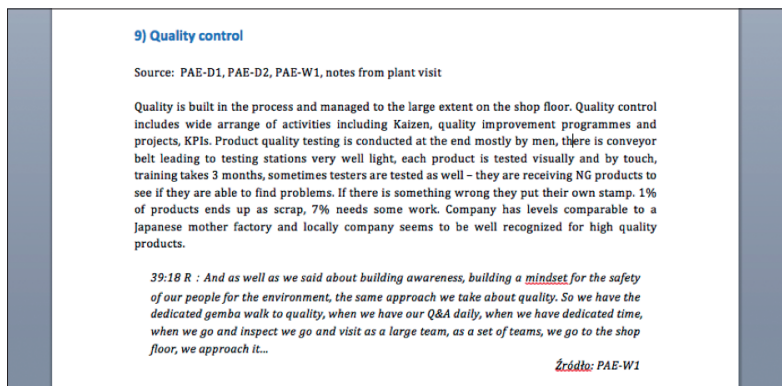
Tabela 17. Fragment przykładowego zestawienia zgromadzonych danych (Przedsiębiorstwo PAE)

| Skrót | Dane | Rozmówca | Data | Długość | Objętość (stron) |
|--------|---|---|------------|---------------|------------------|
| PAE-W1 | B-W1 Wywiad Part 1 ENG | President Local managers Japanese manager | 2017_07_28 | 1 h 15 min | 25 |
| PAE-W2 | B-W2 Wywiad Part 2 ENG / JP | President Local managers Japanese manager | 2017_07_28 | 48 min | 17 |
| PAE-D1 | PAE-D1 General presentation.pdf | | 2013_05_30 | | 23 |
| PAE-D2 | PAE-D2 Data presentation.pdf | | 2017_07_28 | | 29 |
| PAE-D3 | PAE-D3 Questionnaire on Factory.pdf | | 2017_07_28 | | 2 |
| PAE-D4 | PAE-D4 Raport KRS o przedsiębiorstwie – InfoVeriti.pdf | | 2016_03_08 | | 54 |
| PAE-D5 | PAE-D6 Pismo w sprawie sporu.pdf | | 2017_11_06 | | 3 |
| PAE-D6 | PAE-D7 Podręcznik związkowca.pdf | | 2016_10_20 | | 12 |
| PAE-P1 | PAE-P1 Wiadomości archiwalne JETRO.pdf | | 2010_02_15 | | 6 |

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci warunek rygoru badawczego spełniono, zachowując ciąg dowodowy – od danych, przez studium przypadku aż do finalnych wyników zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu. Ciąg dowodowy pozwala na powrót z końcowego raportu, przez studium przypadku do danych źródłowych i podstawowych pytań badawczych (Yin, 2009, s. 123). W niniejszym badaniu zastosowano dwa zabiegi w celu zachowania ciągu dowodowego. Po pierwsze, zarówno każdy wywiad, jak i spotkanie badawcze nt. wyników, były nagrywane w formie audio tak, aby można było w każdej chwili wrócić do materiałów źródłowych oraz logiki ostatecznego wyniku. Po drugie w ramach studiów przypadku poszczególnych przedsiębiorstw zastosowano kody odwołujące się do poszczególnych dokumentów zgromadzonych w bazie danych. Dzięki temu zabiegowi możliwe jest precyzyjne określenie, które dane źródłowe wykorzystywano przy ocenie każdego z 23 kryteriów, a także które dane wskazują na związki przyczynowo-skutkowe. Dodatkowo każdy z cytatów w niniejszej publikacji opatrzony jest podobnym kodem i informacją nt. czasu wywiadu, które umożliwiają precyzyjną identyfikację rozmówcy i okoliczności wypowiedzi.

Rysunek 32. Przykład zachowania ciągu dowodów w ramach studium przypadku (Przedsiębiorstwo PAE)



Źródło: opracowanie własne.

Strategia studium przypadku była niezmiernie użyteczna przy zachowaniu rygoru badawczego oraz organizacji zgromadzonych danych. W kolejnych akapitach autor koncentruje się na logice oraz technikach i procedurach analitycznych.

Techniki i procedury analizy danych

Jednym z głównych wyzwań niniejszego projektu było dobranie odpowiednich narzędzi analitycznych umożliwiających jak najefektywniejszą analizę olbrzymiej ilości danych zgromadzonych w trakcie trwania projektu. Celem uproszczenia metody analityczne można podzielić na trzy grupy:

- 1) metody analizy wstępnej,
- 2) metody analizy ilościowej (z procedurą analizy stopnia hybrydyzacji na czele),
- 3) metody pogłębionej analizy jakościowej.

Wstępna analiza danych

Wstępna analiza danych prowadzona była z użyciem procedur kodowania tzw. pierwszego etapu, w tym kodowania strukturalnego oraz kodowania atrybutów (Saldaña, 2015).

Kodowanie strukturalne (*structural coding*) określa procedurę kodowania fragmentów tekstu na podstawie predefiniowanego pytania lub procedur badawczych, wg których gromadzono dane (Saldaña, 2015, s. 98–101). W niniejszym badaniu użycie kodowania strukturalnego było szczególnie uzasadnione, ze względu na konieczność identyfikacji danych w ramach 23 kryteriów. W rezultacie kodowanie miało na celu identyfikację wszelkiego rodzaju danych związanych z treścią poszczególnych kryteriów, w każdym z badanych przypadków z osobna.

Kodowanie atrybutów (*attribute coding*) polega na określeniu i przypisaniu cech szczegółowych danym lub grupom danych, których treść podlega dalszemu kodowaniu (Saldaña, 2015, s. 83–85). Procedura ta m.in. pozwala odróżnić dane pierwotne od danych wtórnych, jednak może również służyć do określenia cech rozmówców, badanych organizacji itd. W niniejszym badaniu kodowanie atrybutów zastosowano do opisu cech rozmówców (wiek, doświadczenie) oraz badanych przedsiębiorstw (lokalizacja, długość istnienia, wielkość, centrala regionalna, profil produkcji, narodowość osoby zarządzająca). Kody użyte na potrzeby kodowania atrybutów wyłoniły się w procedurze kodowania strukturalnego w ramach dodatkowej kategorii „PROFIL”. W pierwszej turze kodowania kodowanie atrybutów umożliwiło identyfikację zmian strukturalnych oraz ilościowych, które zaszły w każdym z przedsiębiorstw na przestrzeni 15 lat. W drugiej turze kody te pozwoliły na analizę zależności przyczynowo-skutkowych oraz postawienie hipotez

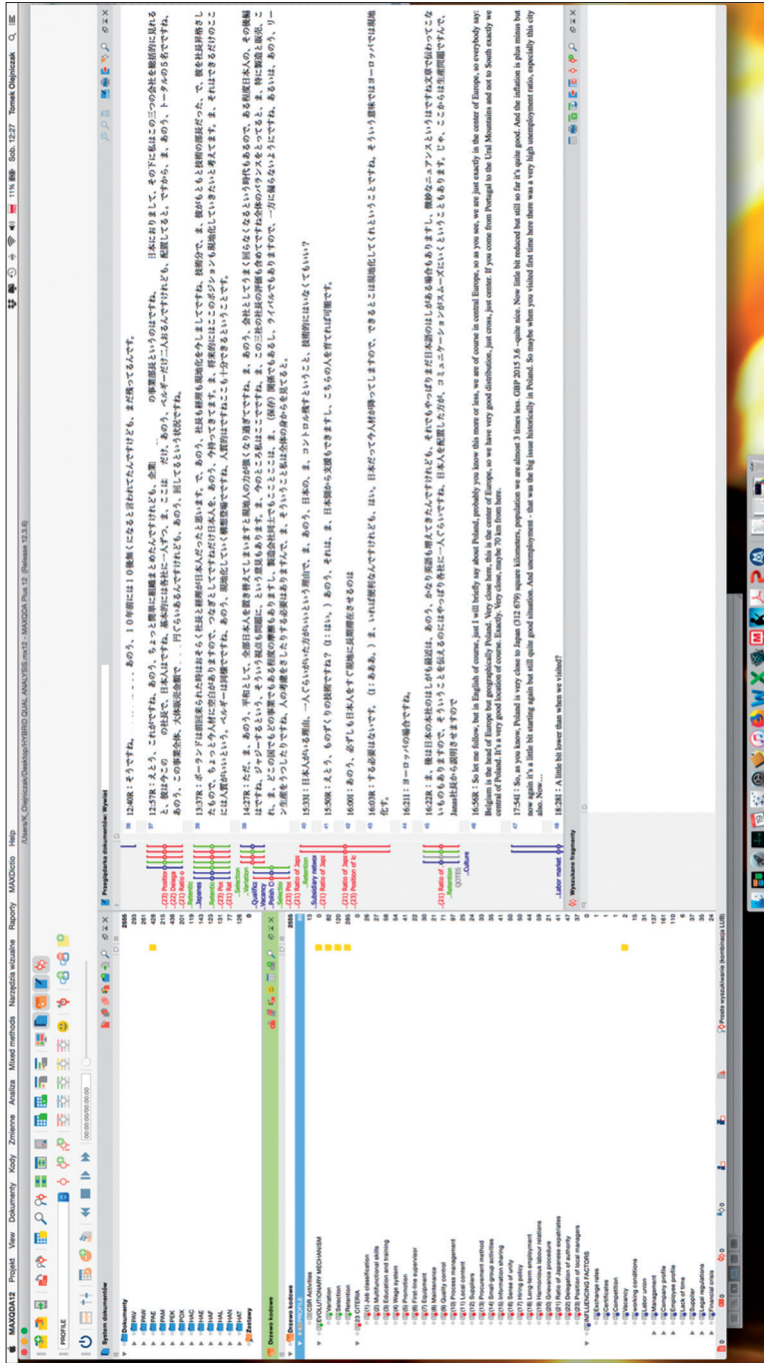
nt. wpływu profilu działalności przedsiębiorstwa na przebieg procesu ewolucji (np. ograniczona ewolucja przedsiębiorstw z branży elektronicznej lub powolność ewolucji dużych przedsiębiorstw założonych w formie *brownfield*).

Tabela 18. Przykładowe wyniki kodowania wstępnego na podstawie 23 kryteriów JMNESG

| Kategorie kodowania wstępnego wg 23 kryteriów JMNESG | Dane źródłowe |
|--|---|
| (1) Klasyfikacja stanowisk | <p>03:11R: Can you tell the hierarchy again? Factory manager, yes, next... 03:18R: Directors, then we have some managers, then managers and supervisors... 03:31I: Same level? managers and supervisors? 03:33R: Basically supervisor is very close to manager, yeah, then we have the foreman, his responsible as a line leader, foreman for the shift, then machine keeper and operator. 03:59I: What's the difference between the operator and keeper? 04:03R: Operator responsibility is to, let's say, operate machine and produce. Machine keeper, have a little bit more responsibility. He also adjust machine, add special adjustment if needed. Of course operator also adjust but process adjustment, yeah. But he also have some extra jobs, sometimes, that mean the, also when the maintenance he's responsible for maintenance. I mean, have bigger knowledge. (I: Machine keeper?) Machine keeper, yes. 04:38R: And foreman is person responsible for the 1 shift. Supervisor is responsible for total team so 3 shift, everything as a 1, something like process manager, in some meaning, yeah.</p> |
| (7) Wyposażenie | <p>09:41 I: 分かりました。次がちょっと生産管理のほうに移ります。生産設備のほうがほとんど日本からどんどんきている。基本的に(弊社)製品が多かったという?それともなんか一部デンソウとか。 09:52R: そうです。ま、そうですね、でも基本的にはパッケージとしては(弊社)の機会です。(日本とほぼ同じ、最新のきかいですか?)ま、ま、ちょっと型落ちはしてますが、基本的には日本と同じものを入れてるというイメージはいいです。 10:12 I: ローカルの機械が非常に少ないですか。25%より少ない? (25%より少ないです。)</p> |
| (18) Zatrudnienie długookresowe | <p>00:04:43 I: Rozumiem. Słyszałem też, że rekrutują państwo, około 100 osób to pracownicy tymczasowi? 00:04:49 R: Znaczy, ale to się nazywa czasowi w sensie umowy na czas określony, ale nie mamy agencji. I tu jest właśnie taka różnica w stosunku do innych firm, że inni mają jakiś tam 20% chyba nawet czy 40% pracowników z agencji czasowych, że podobno tak jest w Japonii, ale tu jest tylko na czas określony umowa 00:05:14 I: A rozumiem, czyli wszyscy pracownicy są stali (R: Tak, tak.) I to jest 100 pracowników mniej więcej? 00:05:22 R: W tej chwili 100, bo dość dużo osób, w tym miesiącu nastąpiła zmiana. Miesiąc temu byłoby 200, ale teraz...</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Rysunek 33. Struktura drzewa kodowego i proces kodowania w programie MAXQDA



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 18 zaprezentowano przebieg procesu kodowania wstępnego i przykładowe wyniki kodowania dla wybranych spośród 23 kryteriów. Rysunek 33 przedstawia z kolei strukturę drzewa kodowego i organizację procesu kodowania przy użyciu oprogramowania MAXQDA. Warto zaznaczyć, że kodowanie prowadzono w oryginalnym języku wywiadu (polskim, angielskim lub japońskim), przez co uniknięto utraty ukrytych znaczeń i niuansów wypowiedzi w wyniku przekładu.

Po zakończeniu procesu kodowania wstępnego kolejnym krokiem było opracowanie studiów przypadku na podstawie zakodowanych fragmentów. Zgodnie z metodyką studium przypadku (Yin, 2009) raporty zawierające studia przypadków stały się podstawowym wynikiem analizy wstępnej i podstawą do kolejnych analiz drugiego poziomu. Dla każdego z 16 badanych przedsiębiorstw opracowano oddzielne studium przypadku, trzymając się jednolitej struktury odpowiadającej 23 kryteriom. Każde ze studiów przypadku rozpoczynało się wstępem, w którym zawarto informacje o historii przedsiębiorstwa, jego powiązaniach lokalnych i globalnych, skali zatrudnienia, profilu produkcji oraz strukturze organizacyjnej i zarządczej. W kolejnych rozdziałach studium przypadku znalazła się charakterystyka poszczególnych kryteriów JMNESG, opracowana na bazie wyników kodowania wstępnego. Każdy z opisów w ramach studium przypadku uwzględnia cytaty oraz odwołania do danych źródłowych. Dodatkowo w każdym ze studiów przypadku umieszczono dane źródłowe w postaci notatek z badania w 2003 oraz 2017 roku, podsumowanie zmian i minianalizę zależności przyczynowo-skutkowych mających wpływ na te zmiany, które stały się podstawą do dalszej pogłębionej analizy jakościowej na temat czynników mających wpływ na proces hybrydyzacji.

Łącznie opracowano 16 studiów przypadku, których długość liczy od 30 do 50 stron. Ze względu na dokładność opisu, ilość oraz bardzo często wrażliwość danych zawartych w studiach przypadku, nie mogą one zostać upublicznione bez zgody badanego przedsiębiorstwa. Tym samym stanowią one niejawną część niniejszego badania, wykorzystaną jedynie na potrzeby analizy. Dalej zaprezentowano przykładowy spis treści jednego ze studiów przypadku.

Na podstawie wyników analizy wstępnej możliwe było przeprowadzenie kolejnych etapów analizy, tj. analizy stopnia hybrydyzacji wg metodyki JMNESG oraz pogłębionej analizy jakościowej nt. zaobserwowanych zmian i związków przyczynowo-skutkowych. Metodyka tych dwóch analiz zostanie przedstawiona w kolejnych sekcjach.

Rysunek 34. Przykładowy spis treści studium przypadku (Przedsiębiorstwo POX)

| CONTENTS | |
|---|----|
| SOURCES | 3 |
| PROFILE | 4 |
| Main events | 4 |
| Group profile | 5 |
| Employment | 5 |
| Production profile | 5 |
| HRM development process | 6 |
| Financial results | 6 |
| OVERVIEW OF 23 CRITERIA | 7 |
| (1) Job classification | 7 |
| (2) Multifunctional skills | 7 |
| (3) Education and training | 8 |
| (4) Wage system | 10 |
| (5) Promotion | 11 |
| (6) First-line supervisor | 13 |
| (7) Equipment | 13 |
| (8) Maintenance | 13 |
| (9) Quality control | 13 |
| (10) Process management | 13 |
| (11) Local content | 15 |
| (12) Suppliers | 15 |
| (13) Procurement method | 15 |
| (14) Small-group activities | 16 |
| (15) Information sharing | 17 |
| (16) Sense of unity | 18 |
| (17) Hiring policy | 18 |
| (18) Long-term employment | 19 |
| (19) Harmonious labour relations | 20 |
| (20) Grievance procedure | 20 |
| (21) Ratio of Japanese expatriates | 20 |
| (22) Delegation of authority | 20 |
| (23) Position of local managers | 20 |
| 2003 NOTES | 22 |
| 2017 NOTES | 29 |
| SCORING SUMMARY | 32 |
| COMPARISON AND CHANGES | 34 |
| INFLUENCING FACTORS (SELECTION), EVOLUTIONARY MECHANISM | 35 |
| Development of the plant | 35 |
| Company age | 35 |
| Employment increase | 36 |
| Crisis | 36 |
| Cultural differences | 37 |
| Lack of employee competences | 37 |
| Rotation and absences | 37 |
| Role of Europe | 40 |
| Role of Japan | 41 |
| The influence of president | 43 |
| The influence of Japanese managers | 45 |
| The influence of Polish managers | 47 |

Źródło: opracowanie własne.

Procedury analizy stopnia hybrydyzacji

Analiza stopnia hybrydyzacji przeprowadzana zgodnie z metodyką GBJPM stanowiła ilościową część procesu badawczego w ramach przyjętej strategii badania mieszanego. Mimo że analiza ta nie była pozbawiona elementów jakościowych (np. użycia kodowania do zebrania danych koniecznych do określenia wyniku), efekty pomiaru i analizy

prezentowane są w formie ilościowej i traktowane jako obiektywny (lub przynajmniej intersubiektywny) wynik ilościowy, przedstawiany w różnych konfiguracjach.

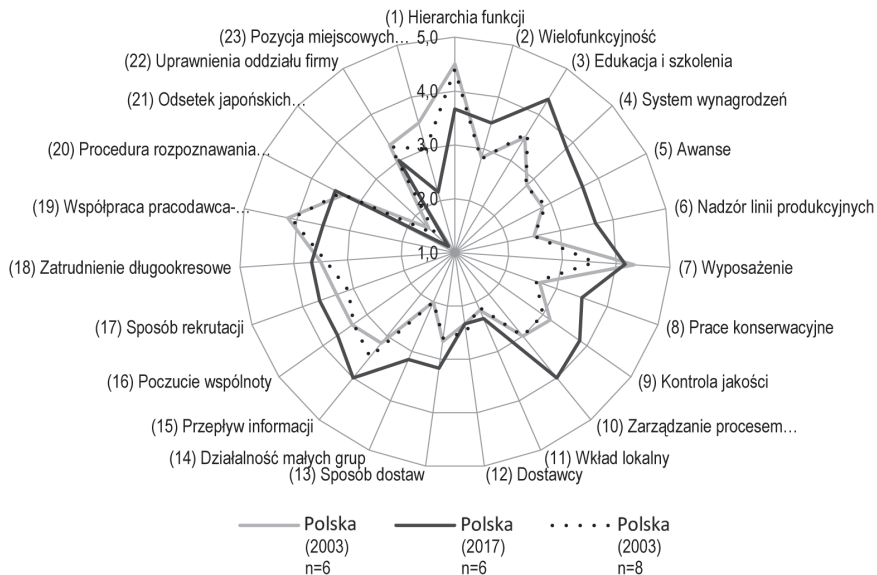
Analiza przeprowadzona przez JMNESG opierała się na hipotezie, że między lokalnym środowiskiem biznesowym a procesem umiędzynarodowienia, reprezentowanym przez przedsiębiorstwa japońskie istnieje napięty, antagonistyczny związek. Przedsiębiorstwa japońskie dążą do wprowadzenia swojego modelu zarządzania w lokalnych zakładach produkcyjnych, tak by wykorzystać możliwie całą swoją konkurencyjną przewagę, jaką oferuje ich system. Ze względu na różnice pomiędzy środowiskiem lokalnym a japońskim, zmiany w oryginalnej formie modelu były jednak konieczne i nieuniknione. I te właśnie zmiany, a także system będący kompromisem pomiędzy systemem japońskim a lokalnym, były przedmiotem badania.

Model badawczy JMNESG definiuje 23 kryteria opisujące najważniejsze elementy japońskiego modelu zarządzania i produkcji (załącznik 1). Kryteria podzielono na sześć grup tematycznych: organizacja pracy i administracja, zarządzanie produkcją, zaopatrzenie, świadomość uczestnictwa, stosunki pracodawca–pracownik oraz stosunki firma matka–oddział firmy. Podział ten ma ułatwić przeprowadzanie porównań, umożliwiając bardziej kompleksową analizę zjawisk. Drugim kluczowym elementem metodyki była 5-stopniowa skala aplikacji–adaptacji. Każde z kryteriów oceniane było w pięciopunktowej „skali zastosowania/przystosowania”, gdzie za 5 przyjmuje się wprowadzenie „czystego” systemu japońskiego (tzw. zastosowanie), a za 1 całkowitą adaptację do warunków lokalnych (tzw. przystosowanie), oznaczające zaniechanie wprowadzania systemu japońskiego. Wynik około 3 oznaczał połączenie systemu lokalnego z japońskim i w konsekwencji powstanie systemu hybrydowego (zob. rozdział 2).

Proces analizy i oceny stopnia hybrydyzacji łączył w sobie cechy analizy ilościowej oraz silnie ustrukturalizowanej analizy jakościowej i przeprowadzany był z udziałem twórców metodyki i jednocześnie najbardziej doświadczonych badaczy grupy JMNESG, którzy osobiście brali udział w badaniu w 2003 roku. Niektóre z kryteriów takich jak odsetek japońskich menedżerów czy poziom lokalizacji dostaw miały charakter *stricte* ilościowy i opierały się na danych ilościowych uzyskanych w kwestionariuszu lub podczas wywiadu. Jednocześnie dzięki szczegółowej charakterystyce przyjętych kryteriów oceny oraz danym zgromadzonym podczas wywiadów badanie to dostarczyło

materiału do analizy jakościowej poszczególnych zjawisk. W rezultacie możliwe było poczynienie licznych spostrzeżeń na temat poziomu, zakresu, perspektyw i przeszkód we wdrażaniu japońskich technik zarządzania. Analizę przeprowadzono na podstawie studiów przypadku przygotowanych dla każdego przedsiębiorstwa oddzielnie. Ocena wyników odbywała się w formie jednodniowych intensywnych sesji i miała formę dyskusji z udziałem wszystkich uczestników badania. Każdy zakład produkcyjny i każde kryterium dyskutowano oddzielnie, na podstawie standardowych kryteriów oraz notatek zgromadzonych przez każdego badacza i innych materiałów źródłowych stanowiących podstawę studium przypadku. Dyskusja prowadzona była do momentu osiągnięcia konsensusu i została zarejestrowana w formie nagrania audio, tak aby w każdej chwili można było odtworzyć logikę za każdą z decyzji.

Rysunek 35. Przykładowy wykres radarowy prezentujący wyniki hybrydyzacji dla Polski



Źródło: opracowanie własne.

Gotowe wyniki oceny stopnia hybrydyzacji zostały przetransferowane do programu Microsoft Excel, zawierającego dane z poprzedniej edycji badania oraz dane z innych edycji badania przeprowadzonych na świecie. W rezultacie możliwe było opracowanie wykresów radaro-

wych przedstawiających wyniki w zakresie 23 kryteriów oraz 4 wymiarów dla każdego przedsiębiorstwa. Ze względu na klauzule tajności w niniejszej publikacji zdecydowano się na prezentację jedynie wyników zbiorczych dla poszczególnych krajów.

Pogłębiona analiza jakościowa nt. zmian

Po zobrazowaniu zmian, jakie zaszły w zakresie każdego z 23 kryteriów, konieczna stała się pogłębiona analiza jakościowa kontekstu i czynników mających wpływ na te zmiany. Analizy tej dokonano z użyciem procedury kodowania przyczynowo-skutkowego (Saldaña, 2013).

Kodowanie przyczynowo-skutkowe (*causation coding*) jest roboczym odpowiednikiem kodowania zogniskowanego z teorii ugruntowanej i określa sposób kodowania, który ma na celu wykrycie opinii rozmówcy na temat przyczyn, kontekstu i konsekwencji obserwowanych zjawisk (Saldaña, 2013, s. 186–197). Mogą być to proste zależności lub całe ciągi przyczynowo-skutkowe uwzględniające zmienne mediujące. Mimo że głównym pytaniem w kodowaniu przyczynowo-skutkowym jest pytanie „dlaczego?”, w niniejszym badaniu zdecydowano się na znaczne rozszerzenie zakresu użycia kodowania przyczynowo-skutkowego, starając się zidentyfikować aktorów oraz czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które miały wpływ na proces hybrydyzacji w zakresie 23 kryteriów.

Kodowanie przyczynowo-skutkowe, podobnie jak kodowanie wstępne, zostało przeprowadzone w oryginalnych językach wywiadu z pomocą oprogramowania MAXQDA. W wyniku kodowania przyczynowo-skutkowego zidentyfikowano szereg czynników, które następnie zagregowano w większe kategorie i podzielono na 2 grupy czynników wewnętrznych (w tym japońska centrala, menedżment, profil przedsiębiorstwa, profil pracowników, technologia produkcji, związki zawodowe) i czynników zewnętrznych (interesariusze, klient, kryzys finansowy, kultura, regulacje, rynek pracy). Przykładowe wyniki kodowania przyczynowo-skutkowego przedstawia tabela 19.

Po zakończeniu procesu kodowania przyczynowo-skutkowego w programie MAXQDA wyniki kodowania zostały podsumowane w formie bazy danych Excel. Struktura bazy danych uwzględniała kolumnę zawierającą listę zidentyfikowanych czynników, kolumnę zawierającą listę 23 kategorii JMNESEG oraz kolumny nt. każdego przedsiębiorstwa, w którym zostały odnotowane wszystkie przypadki wystąpienia zależności przyczynowo-skutkowej. Następnie każdemu

przypadkowi wystąpienia zależności przyczynowo-skutkowej nadano wartość liczbową równą „1” i podsumowano liczbę wystąpień w ostatniej kolumnie zatytułowanej „WAGA TOTAL”. W rezultacie baza danych umożliwiła przekrojową analizę odnotowanych związków przyczynowo-skutkowych w poprzek 16 przedsiębiorstw, oraz dzięki użyciu tabel przestawnych w różnych konfiguracjach z uwzględnieniem 23 kryteriów oraz zewnętrznych i wewnętrznych czynników. Struktura bazy danych przedstawiona jest w tabeli 20.

Tabela 19. Przykładowe wyniki kodowania wstępnego na podstawie 23 kryteriów JMNEGS

| Grupa | Kategoria | Dane źródłowe |
|------------|--------------------|---|
| Wewnętrzne | Profil pracowników | I: A jeżeli chodzi o takie integracyjne jakieś „eventy”, czy wydarzenia? R: Raczej nie, nie robimy, no też jest dużo pracowników przyjezdnych z wiosek, też jest ta zmienność także, no, nie ma. Są wydziały, które sobie robią takie wycieczki, niektóre związki zawodowe robią wyjazdy, wycieczki, ale to nie wszyscy i nieobowiązkowo. |
| Zewnętrzne | Kultura | <i>Mam doświadczenie w Azji Pd.-Wsch. ludzie tam są bardzo posłuszni, ale czasami potrafią biernie czekać na instrukcje. Z drugiej strony Belgowie są tak skoncentrowani na sobie, że trudno nimi zarządzać, bo czasami nie słuchają nawet instrukcji z centrali w Japonii. Polacy w tym sensie są idealnie mentalnie pośrodku, potrafią pracować z własnej inicjatywy, ale i potrafią przyjmować polecenia z góry.</i> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Należy podkreślić, że mimo sprawiania pozorów obiektywnej analizy ilościowej opisana powyżej miała charakter analizy jakościowej, w której liczby zostały użyte jedynie do uporządkowania kolejności opisywanych zjawisk jakościowych od najczęściej do najrzadziej pojawiających się w zgromadzonych danych. Zabieg taki nie jest niespotykany w badaniach ilościowych, szczególnie kiedy analiza uwzględnia dużą ilość studiów przypadku i bogate dane empiryczne (Koźmiński, 2013; 2015). Jak zostanie podkreślone w rozdziale 4, analiza ta nie powinna być użyta do wysnuwania pochopnych wniosków na temat siły lub rzeczywistego wpływu opisywanych czynników. Wyniki analizy przedstawione za pomocą liczb w tabeli prezentują jedynie zawartości zgromadzonych materiałów i mogą świadczyć jedynie o tym, na czym skupiali się rozmówcy w przeprowadzonych wywiadach. Czytelnik

powinien skupiać się bardziej na treści przytaczanych cytatów niż na liczbach przedstawionych w tabeli podsumowującej wyniki kodowania przyczynowo-skutkowego.

Tabela 20. Przykładowa tabela podsumowująca zależności pomiędzy metakategorią (Przedsiębiorstwo G)

| Czynnik wpływu | 23 kryteria | Zależności Przedsiębiorstwa PAE | WAGA PAE | Zależności Przedsiębiorstwa POX | WAGA POX | WAGA TOTAL |
|-------------------|-----------------------------|--|----------|---|----------|------------|
| Menedżment | (03) Education and training | gemba walks z quality – > szkolenie pracowników postrzegana potrzeba rozwoju pracowników – > szkolenie z rozwoju kompetencji liderekich | 2 | Filozofia prezesa – > trening wewnątrz przedsiębiorstwa | 1 | 3 |
| Klienci | (10) Process management | klienci – > ekspansja produkcji 2010 klienci premium – > ekspansja produkcji 2014 Klienci premium – > ekspansja i inwestycje 2017 | 3 | nowe projekty w branży automotive – > rozwój produkcji | 1 | 4 |
| Japońska centrala | (15) Information sharing | JP HQ – > regularne spotkania o misji JP HQ – > monitory informacyjne | 2 | Korporacyjny program TQM – > obowiązek raportowania wypadków Program transformacji kulturowej – > badania satysfakcji | 2 | 4 |

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Kompetencje autora i ograniczenia przyjętej metodyki

Podsumowując rozdział poświęcony metodyce niniejszego badania, należy wspomnieć o kompetencjach autora oraz ograniczeniach, którym ze swej natury podlega każde badanie naukowe (Glinka i Hensel, 2018).

Kompetencje autora zostały wspomniane w przedmowie do książki i są ściśle związane z japonistycznym wykształceniem oraz historią współpracy z przedstawicielami japońskiego zespołu badawczego. Wykształcenie japonistyczne pozwoliło na poznanie języka i kultury

Japonii, dzięki czemu autor był m.in. w stanie przeprowadzać wywiady w oryginalnym języku japońskich rozmówców, analizować treść japońskojęzycznych publikacji JMNESG oraz uczestniczyć w dyskusjach zespołu badawczego. Znajomość kultury Japonii i wykształcenie kulturoznawcy uczuliły autora również na kwestie różnic kulturowych oraz niuanse w rozumieniu i interpretacji gromadzonych danych, w tym na wpływ własnych przekonań na postrzeganą rzeczywistość. Z punktu widzenia replikacji projektu i zaangażowania japońskich badaczy niezwykle ważne była również blisko 10-letnia historia znajomości z prof. Tetsuo Abo i członkami zespołu JMNESG. Projekt nie byłby możliwy bez długotrwałej znajomości, zaufania i życzliwości, jaką obdarzyli autora japońscy członkowie zespołu badawczego. W końcu, w kontekście metodyki badań, kompetencje autora rozwijane były w ramach projektów naukowych i prowadzenia zajęć z metodologii badań jakościowych w ramach studiów doktoranckich Akademii Leona Koźmińskiego. Ograniczenia badania podzielić można na trzy grupy.

Grupa pierwsza to **ograniczenia związane ze skalą projektu**, które miały wpływ na możliwość odwiedzenia zakładów oraz dogłębność analizy. Niniejszy projekt był największym przedsięwzięciem badawczym podejmowanym dotychczas przez autora. Projekt wymagał przeglądu literatury obejmującego obszary zarządzania międzynarodowego, zarządzania produkcją, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania międzykulturowego itd. W rezultacie konieczne było skupienie się na publikacjach bezpośrednio związanych z japońskimi zakładami produkcyjnymi, co mogło skutkować pominięciem ważnych publikacji zarówno polskich, jak i międzynarodowych autorów. W odniesieniu do badań empirycznych projekt wymagał uzyskania dostępu do 29 zakładów produkcyjnych, a następnie odwiedzenia ich, rozsianych po całej Europie Środkowo-Wschodniej. Wymagało to koordynacji z badaczami japońskimi, których udział był kluczowy z punktu widzenia metodyki JMNESG i zachowania rygoru pomiaru, oraz koordynacji z zakładami w okresach przebrojeń lub przestojów wakacyjnych. Udało się uzyskać dostęp do 16 z oryginalnych 29 zakładów. Niestety 5 zakładów odmówiło udziału w badaniu, a 8 zostało zlikwidowanych przed rozpoczęciem badania. Ten wynik powoduje, że badanie ma znacznie mniejszą skalę, niż oryginalne, a liczba zakładów jest zbyt mała, aby można było podejmować badanie ilościowe.

Grupa druga to **ograniczenia związane ze podłużnym charakterem analizy**. Podłużny charakter analizy, obejmujący zmiany zachodzące

na przestrzeni ostatnich 15 lat, niósł ze sobą problemy z dokładnym opisem procesu tych zmian oraz niebezpieczeństwa związane z retrospektywnym charakterem wywiadów. Czynniki zidentyfikowane w wyniku wywiadów jedynie w niewielkim stopniu odzwierciedlają pełną złożoność rzeczywistych procesów, które zachodziły w badanych przedsiębiorstwach na przestrzeni lat. Są to dane wybiórcze i subiektywne, jednak wszyscy rozmówcy proszeni byli w ten sam sposób o podanie przyczyn zmian, co umożliwia analizę porównawczą ich odpowiedzi. Ponadto dłuższa perspektywa czasowa, z której rozmówca udzielał odpowiedzi, działa często jako czynnik destylujący odpowiedzi. Rozmówca zmuszany był do refleksji nad minionymi latami i odpowiadał, koncentrując się na najważniejszych, jego zdaniem, czynnikach, które zdeterminowały trajektorię zmian w omawianym kryterium. Z drugiej jednak strony, należy wspomnieć o ograniczeniach i zagrożeniach wywiadów retrospektywnych, w tym problemach z pamięcią badanych (tzw. *recall effect*) oraz znajomością wyników podejmowanych działań (tzw. *spoiler effect*) (Van de Ven i Huber 1990, Golden 1997). Tak jak opisano wcześniej, ograniczenia te starano się przezwyciężyć przez przeprowadzanie wywiadów z lokalnymi menedżerami obecnymi w spółce przez cały okres oraz przez triangulację z innymi źródłami danych oraz respondentami.

Grupa trzecia to **ograniczenia związane z replikacją metodyki JMNESG**. Jak wspomniano, jedną z głównych zalet a jednocześnie wad badania JMNESG jest niezmienność jego kryteriów. Z jednej strony zachowanie kryteriów i zasad badania JMNESG były warunkiem *sine qua non* procesu replikacji i porównywania wyników, z drugiej jednak strony metodyka ta generowała wiele wątpliwości i ograniczeń (Hensel, 2019). Największym problemem była niemożliwość modyfikacji treści 23 kryteriów w lokalnej części skali, szczególnie biorąc pod uwagę postęp, jaki dokonał się w zakresie metod zarządzania w Polsce. Kryteria opisane jako „lokalne” często przypominały rozwiązania z okresu socjalizmu lub archaiczne rozwiązania stosowane w zakładach produkcyjnych z początków rewolucji przemysłowej. Z drugiej strony, praktyki oceniane jako „japońskie” w gruncie rzeczy były praktykami rozpowszechniającymi się w Polsce pod wpływem zagranicznych, nie-japońskich korporacji oraz firm konsultingowych. Autorowi przeszkadzało również do pewnego stopnia ukryte pejoratywne założenie o wyższości praktyk japońskich nad lokalnymi, które sprawiało, że czasami miało się wrażenie, że postęp musi być jednoznaczny

z japonizacją. Mimo tych zastrzeżeń, jakakolwiek zmiana lub modyfikacja przyjętych kryteriów wiązałaby się z utratą rygoru replikacji. Dlatego też zdecydowano się skoncentrować na rygorystycznej replikacji, a wszelkie wątpliwości zawrzeć w części jakościowej. Oryginalna metodyka JMNESG oraz badanie przeprowadzone w 2003 roku nie uwzględniały również wywiadów z lokalnymi menedżerami czy pracownikami, których opinie byłyby kluczowe dla zrozumienia potencjalnych kosztów „japonizacji” i zrozumienia uwarunkowań procesu hybrydyzacji. Starano się przewyciężyć to ograniczenie przez gromadzenie materiałów ze źródeł wtórnych, takich jak portal pracuj.pl, strony związków zawodowych i informacje prasowe. Mimo że nie oddają one w pełni nastawienia do procesu transferu i hybrydyzacji japońskich praktyk zarządzania i ich zmian na przestrzeni czasu, dają pewne pojęcie o perspektywie pracowników jako uczestników tego procesu. Jak wspomniano, dodanie wywiadów z lokalnymi menedżerami było konieczne ze względu na postępującą lokalizację i brak japońskich rozmówców oraz krótki okres urzędowania japońskich ekspatów (ok. 2–3 lata). W przypadku wywiadów retrospektywnych lokalni menedżerowie byli zatem często jedynym rzetelnym źródłem informacji na temat przeszłości i procesu rozwoju przedsiębiorstwa, aczkolwiek japońscy menedżerowie prezentowali bardziej strategiczną, długoterminową wizję procesu rozwoju oddziału. Zestawienie treści wypowiedzi lokalnych i japońskich rozmówców było również ciekawe w odniesieniu do triangulacji. Lokalni rozmówcy mieli tendencję do bardziej ogólnych i optymistycznych sformułowań nt. obecnego stanu i perspektyw przedsiębiorstwa, podczas gdy japońscy menedżerowie nieco bardziej sceptycznie oceniali dokonania oddziału, podając konkretne wartości liczbowe nt. efektywności i jakości oraz zestawiając je w globalnym kontekście oddziałów w innych krajach. Ogólnie z racji tego, że japońscy rozmówcy zajmowali najwyższe stanowiska i udzielali najbardziej wyczerpujących odpowiedzi, perspektywa japońska, podobnie jak w 2003 roku, była dominująca. Wypowiedzi lokalnych menedżerów posłużyły jako cenne źródło do triangulacji danych i nie zaburzyły rygoru replikacji. Paradoksalnie najważniejszą kwestią dyskusyjną w ramach zespołu badawczego była kwestia nagrywania i transkrypcji wywiadów. Członkowie oryginalnego zespołu badawczego stali na stanowisku, że fakt nagrywania może wpłynąć na wypowiedzi i wyniki badania ograniczając ich szczerość. Z punktu widzenia autora nagrywanie i transkrypcja były jednak konieczne

dla przeprowadzenia pogłębionej analizy jakościowej z użyciem kodowania treści, która miała zidentyfikować czynniki wpływające na proces hybrydyzacji na przestrzeni lat. W końcu udało się uzyskać kompromis i zdecydowano się na użycie jak najmniejszego dyktafonu, tak aby rozmówcy zapomnieli o nim w trakcie rozmowy, oraz poprzedzenie każdego wywiadu krótkim wyjaśnieniem nt. znaczenia nagrania dla badań naukowych oraz zapewnieniem o pełnej anonimowości badania. W trakcie badania wszyscy rozmówcy wyrazili zgodę na nagrywanie i żaden z rozmów nie prosił o wyłączenie dyktafonu czy przerwanie nagrania. Można zatem stwierdzić, że dodanie nagrywania wywiadów w ostateczności miało ograniczony wpływ na rygor replikacji badania według oryginalnej metodyki JMNESG.

Rozdział 4

WYNIKI NT. POZIOMU I UWARUNKOWAŃ PROCESU HYBRYDYZACJI

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja danych ilościowych i jakościowych zgromadzonych w ramach projektu badawczego pt. *Hybrydyzacja praktyk zarządzania w japońskich przedsiębiorstwach produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej* sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach grantu nr 2014/13/N/HS4/02156. Projekt rozpoczął się w 2015 roku i został zakończony w 2019 roku. Rozdział podzielony jest na trzy części.

W części pierwszej zaprezentowano dane ilościowe pozyskane z oficjalnych źródeł, takich jak NBP, Toyo Keizai czy JETRO. Dane w tej części mają postać statystyki opisowej ilustrującej przebieg europejskiej ekspansji japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych na przestrzeni ostatnich 25 lat. Zaprezentowane dane mają posłużyć jedynie jako kontekst do analizy procesu hybrydyzacji zaprezentowanego w kolejnych częściach. Pełen opis historii ekspansji japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych w skali świata, Europy, a nawet regionu Europy Środkowo-Wschodniej wykracza daleko poza ambicje autora i ramy teoretyczne niniejszego badania.

W drugiej części rozdziału przedstawiono rdzeń niniejszego badania, tj. wyniki replikacji badania JMNESG z 2003 roku w postaci analizy ilościowej nt. poziomu hybrydyzacji w japońskich zakładach produk-

cyjnych zlokalizowanych w Polsce, Czechach i na Węgrzech. Wyniki zaprezentowano zgodnie z logiką metodyki JMNESG za pomocą 5-stopniowej skali „aplikacji-adaptacji”, 23 kryteriów pogrupowanych w 6 grup tematycznych. Ze względu na specyfikę krajów, w których prowadzono badanie, wyniki zaprezentowano z podziałem na kraje. Na końcu przedstawiono analizę porównawczą wyników hybrydyzacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz porównanie wyniku replikacji z wynikami poprzednich badań JMNESG.

W końcu w trzeciej części rozdziału zaprezentowano wyniki analizy jakościowej treści wywiadów, obserwacji, dokumentów i materiałów prasowych zgromadzonych w trakcie badań terenowych. Analiza skupia się na identyfikacji i opisie zróżnicowanego wpływu wewnętrznych i zewnętrznych czynników na praktyki stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Ze względu na dużą liczbę czynników i cytatów zdecydowano się zaprezentować analizę w sposób zbiorczy dla wszystkich krajów. Na końcu części znajduje się jednak analiza porównawcza, prezentująca specyfikę każdego kraju z osobna oraz analiza przypadków przedsiębiorstw, które zostały zlikwidowane od momentu pierwotnego badania w 2003 roku.

4.1. Obecność japońskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej – statystyka opisowa

Pełen opis historii globalnej ekspansji japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych w sposób znaczący wykracza poza skromne ramy niniejszego opracowania i ze względu na monumentalną skalę takiego przedsięwzięcia wątpliwe jest, czy ktokolwiek byłby w stanie podjąć się tego wyzwania¹. Niewiele łatwiejszy zdaje się opis historii europejskiej ekspansji japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych sięgającej lat 70. (Kumon i Abo, 2004). W końcu nawet wyczerpujący opis historii relatywnie ograniczonej działalności przedsiębiorstw japońskich w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej zdaje się, z nielicznymi wyjątkami (Kawai, 2010), wykraczać poza zdolności językowe jednego autora i ramy pojedynczego opracowania. Istniejące opracowania na ten temat zazwyczaj są pracami zbiorowymi (Wada i Abo, 2005; Yuan,

¹ Wyczerpujący opis historii gospodarki japońskiej w kontekście zagranicznych inwestycji można znaleźć w Pałasz-Rutkowska i Starecka (2004).

2006) lub koncentrują się na wyczerpującym opisie historii relacji społeczno-gospodarczych w jednym kraju (Tarnowski, 2009). W obliczu tych wyzwań w kolejnych akapitach postawiono sobie znacznie skromniejszy cel, tj. zaprezentowanie i opis dostępnych danych ilościowych na temat obecności japońskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej. Dane te mają w swoim zamyśle posłużyć jako ilustracja procesu ekspansji japońskiej obecności w regionie i kontekst dla dalszych rozważań nt. hybrydyzacji praktyk zarządzania.

Nawet ten cel okazał się jednak sporym wyzwaniem z dwóch powodów. Po pierwsze, ze względu na złożoność zjawiska i różnorodność źródeł, niezwykle trudno jest znaleźć jedno, wiarygodne źródło informacji nt. realnej skali zaangażowania przedsiębiorstw japońskich w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Liczby raportowane w różnych źródłach wykazują znaczne rozbieżności w zależności od przyjętych definicji, kraju pochodzenia statystyki oraz zastosowanych mierników. Po drugie, o ile w ostatnich latach znacznie wzrosły liczba i różnorodność wiarygodnych źródeł raportujących na ten temat, praktycznie żadne z nich nie oferuje danych historycznych prezentujących proces ekspansji na przestrzeni ostatnich 25 lat. W załączniku 4 zaprezentowano szczegółową charakterystykę dostępnych źródeł informacji nt. działalności przedsiębiorstw japońskich, podczas gdy w tabeli 21 zaprezentowano porównanie danych pozyskanych z różnych źródeł, ilustrując znaczne rozbieżności, jakie występują pomiędzy nimi.

Biorąc pod uwagę opisane wady i zalety różnych źródeł danych, w niniejszym opracowaniu postanowiono oprzeć się na dwóch źródłach japońskich, tj. bazie danych Toyo Keizai oraz oficjalnych listach przedsiębiorstw japońskich pozyskanych bezpośrednio z JETRO. Kończąc rozważania nt. źródeł, należy dodać, że ze względu na koncentrację na zagadnieniach zarządzania, a nie ekonomii **w sposób świadomy podjęto decyzję o skupieniu się na analizie populacji przedsiębiorstw, a nie wartości inwestycji.** Dalej opisana zatem zostanie rzeczywistość w kontekście widzenia obecności i liczby przedsiębiorstw japońskich, a nie z punktu widzenia teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Decyzja ta podyktowana była dwoma powodami. Po pierwsze, niniejsze badanie koncentruje się na kwestiach praktyk zarządzania przedsiębiorstwami, a nie na przepływach finansowych. Po drugie, na rynku dostępne są już opracowania przedstawiające zarówno historię (Tarnowski, 2009), jak i analizę ekonomiczną japońskich BIZ w krajach regionu (Kawai, 2010). Przez przyjęcie nieco odmienniej

perspektywy niniejsze opracowanie ma w zamyśle autora uzupełniać dorobek poprzednich badaczy.

Tabela 21. Porównanie źródeł danych nt. japońskich inwestycji w Polsce i ich rozbieżności

| | Liczba przedsiębiorstw | Wartość inwestycji | Liczba Zatrudnionych |
|---|--|--|--|
| Toyo Keizai* | 115 | – | 13 189 (w tym 57 ekspatów) |
| NBP | – | 1,1–1,4 mld USD** | – |
| JETRO (uzupełnione o dane KRS i doniesienia Ambasady Japonii w Polsce) | 296 *** | 1,8 mld EUR**** | 40 000 |
| FDI Intelligence | 111 (146 projektów) | 6,5 mld USD (Capex) | 25 619 (łącznie utworzonych miejsc pracy) |
| PAIH***** | 70 (liczba projektów zakończonych od 1999 roku) | 2,4 mld EUR (zadeklarowana wartość) | 17 500 (zadeklarowane miejsca pracy) |

* Dane pochodzą z raportu Toyo Keizai Kaigai Shishutsu Kigyō Soran 2017.

** Dane oparte są na łącznym stanie zobowiązań z tytułu ZIB 2018.

*** Liczba przedsiębiorstw pochodzi z raportu JETRO z 21.02.2017, jednak prezentuje stan na 12.2015.

**** Dane oparte są na danych KRS nt. wielkości kapitału zakładowego i jako wartości nominalne, często uregulowane prawnie, nie oddają realnej skali inwestycji i poziomu zainwestowanego kapitału.

***** Dane pochodzą ze strony internetowej oraz regularnie publikowanego raportu *Lista największych inwestorów zagranicznych w Polsce – 2016 /2017*.

Źródło: opracowanie własne.

Proces ekspansji japońskich przedsiębiorstw w Europie w latach 1989–2016

Przed prezentacją i opisem danych nt. japońskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej warto osadzić to zjawisko w globalnym kontekście. Jak wspomniano w rozdziale 2, koniec lat 80. i początek 90. to czas stopniowego wytracania impetu inwestycyjnego przez japońskie przedsiębiorstwa międzynarodowe. Boom inwestycyjny wczesnych lat 80., napędzany wysokim kursem jena i europejsko- amerykańskim protekcjonizmem, stopniowo wygasał (Pałasz-Rutkowska

i Starecka, 2004). Wszystkie najważniejsze przedsiębiorstwa, takie jak Toyota, Nissan, Honda, Panasonic, Sony, ugruntowały swoją lokalną obecność na kluczowych rynkach krajów wysoko rozwiniętych. Co więcej, wczesne lata 90. przyniosły szereg szoków, takich jak pęknięcie gospodarki bańki mydlanej oraz azjatycki kryzys finansowy w 1994 roku. Przełożyło się to na znaczne spowolnienie inwestycyjne w drugiej połowie lat 90. w krajach wysoko rozwiniętych i nagły zwrot w kierunku inwestycji azjatyckich, najpierw w regionie Azji Południowo-Wschodniej, a następnie w Chinach. W pierwszej połowie lat 2000. mamy do czynienia ze spowolnieniem, a nawet zjawiskiem wycofywania się japońskich przedsiębiorstw z krajów wysoko rozwiniętych i reinwestowania w gospodarkach krajów rozwijających się. Dynamika inwestycji odzyskuje tempo w drugiej połowie lat 2000., jest utrzymana w okresie kryzysu finansowego 2009, a w ostatnich latach ulega znacznemu przyspieszeniu.

Ponieważ przedmiotem niniejszego opracowania są przede wszystkim inwestycje japońskie w Europie Środkowo-Wschodniej, dla których bezpośrednio tło i punkt odniesienia stanowi kontynent europejski. Rysunek 36 prezentuje rozkład geograficznych populacji japońskich przedsiębiorstw na terenie Europy w 2016 roku.

Rysunek 36 wyraźnie pokazuje zdecydowaną dominację obecności japońskich przedsiębiorstw w kluczowych krajach Europy Zachodniej, tj. Wielkiej Brytanii (912), Niemczech (802), Holandii (458) oraz Francji (414). Uwagę zwracać może wysoki poziom obecności w Holandii, wynikający m.in. z jednej z najdłuższych, nieprzerwanych relacji bilateralnych², silnych tradycji handlowych tego kraju i strategicznej lokalizacji Amsterdamu jako siedziby regionalnych centrali wielu japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych. Z drugiej strony zaskakiwać może relatywnie niskie zaangażowanie krajach Europy Południowej (Hiszpania, Portugalia, Włochy, Grecja) oraz Europy Północnej (Norwegia, Szwecja, Finlandia, Dania). O ile drugie może wynikać z wysokich kosztów pracy i małych rynków krajowych, o tyle pierwsze może być najprawdopodobniej efektem kombinacji dynamicznie

² Holandia była jednym z pierwszych krajów europejskich, które nawiązały relacje z Japonią, i jedynym krajem, który utrzymał jej przez cały okres izolacji Japonii za czasów szogunatu Tokugawa od XVI do połowy XIX wieku. W 2000 roku oba kraje obchodziły 400. rocznicę nawiązania relacji.

„biała plama” w postaci Białorusi. O ile niskie zaangażowanie przedsiębiorstw japońskich w tym kraju jest wynikiem jego izolacjonistycznej polityki, o tyle w rzeczywistości kompletny brak informacji nt. działalności przedsiębiorstw japońskich w tym kraju wynika z opisywanych wcześniej ograniczeń danych Toyo Keizai³.

Przy okazji analizy obecności japońskich przedsiębiorstw na kontynencie europejskim warto również zwrócić uwagę na historyczny przebieg procesu ich ekspansji. Mapy przedstawione na rysunku 37 prezentują rozkład populacji japońskich przedsiębiorstw w trzech momentach: w 1990 roku tuż po upadku socjalizmu, w 2003 roku tuż przed akcesją do UE i w momencie przeprowadzania poprzedniego badania oraz w 2016 roku. Jak widać, ekspansja japońskich inwestycji początkowo przemieszczała się na wschód, a następnie na południowy wschód Europy, jednocześnie umacniając swoją pozycję w tradycyjnych regionach. Historycznie jednym z pierwszych odbiorców japońskich inwestycji były Węgry, w dalszej kolejności Czechy i Słowacja i na końcu Polska, która na pewien czas straciła wiarygodność i zaufanie rządu japońskiego⁴. W ostatnich latach japońskie inwestycje rozszerzają działalność w kierunku południowym (Serbia, Bośnia, Chorwacja) i ze względu na niestabilną sytuację polityczną ograniczają swoje zaangażowanie na Ukrainie.

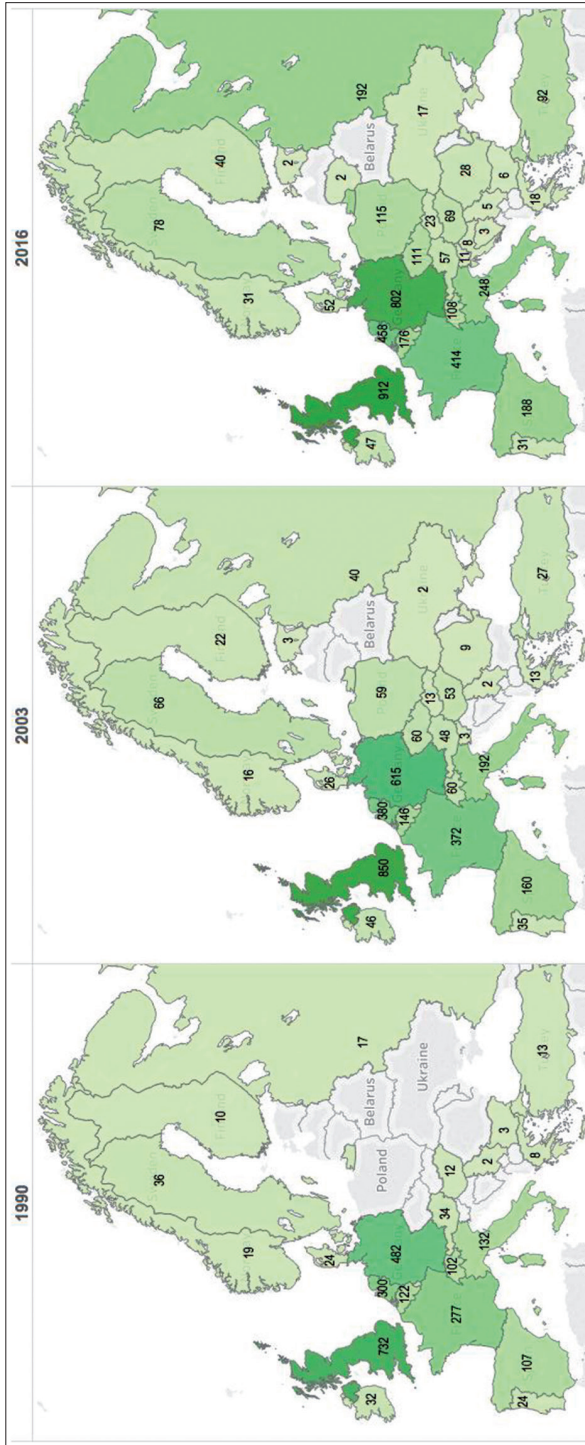
Nieco bardziej szczegółowy punkt widzenia na ten dwutorowy proces ekspansji w Europie przybliży rysunek 38 prezentujący porównanie dynamiki trendów inwestycyjnych w Europie Zachodniej i Wschodniej.

Rysunek 38 dobrze obrazuje znaczne rozbieżności w liczbie japońskich przedsiębiorstw w Europie Zachodniej i Wschodniej. W 1989 roku liczba przedsiębiorstw japońskich w Europie Zachodniej (2111) stanowiła 35-krotność liczby przedsiębiorstw w Europie Wschodniej (62). Z biegiem czasu proporcje te uległy jednak znacznym zmianom i w 2016 roku liczba przedsiębiorstw japońskich w Europie Zachodniej (3616) stanowiła już tylko 5-krotność liczby przedsiębiorstw w Europie Wschodniej (762). Rysunek dobrze ilustruje również dynamikę trendów, które doprowadziły do drastycznej zmiany w pro-

³ Badania prowadzone obecnie pod opieką autora przez studentkę Akademii Leona Koźmińskiego pochodzenia białoruskiego wskazują, że istnieje co najmniej 7 przypadków japońskich przedsiębiorstw na Białorusi. Największą inwestycją jest zakład produkcyjny Japan Tobbaco.

⁴ Więcej na ten temat przeczytać można w Tarnowski (2009).

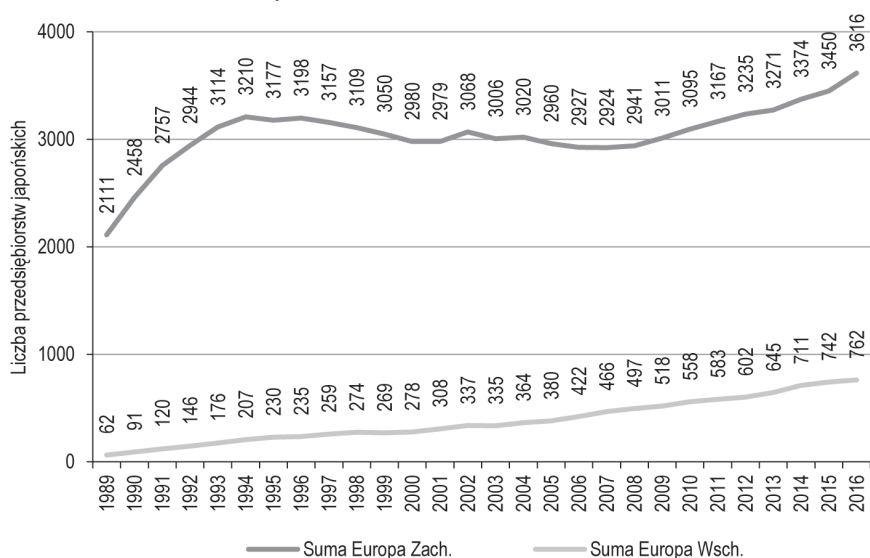
Rysunek 37. Przebieg procesu ekspansji japońskich przedsiębiorstw w Europie (1990, 2003, 2016)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Toyo Keizai.

porcjach pomiędzy tymi dwoma regionami. O ile w Europie Zachodniej przez ponad 10 lat w latach 1995–2007 odnotowywano ogólną stagnację, a nawet spadek ilości japońskich inwestycji, o tyle w Europie Wschodniej przez 25 lat miał miejsce praktycznie nieprzerwany, dynamiczny wzrost obecności japońskich przedsiębiorstw. Rysunek 39 ilustruje dynamikę wzrostu liczby japońskich inwestycji rok do roku w Europie Wschodniej i Zachodniej.

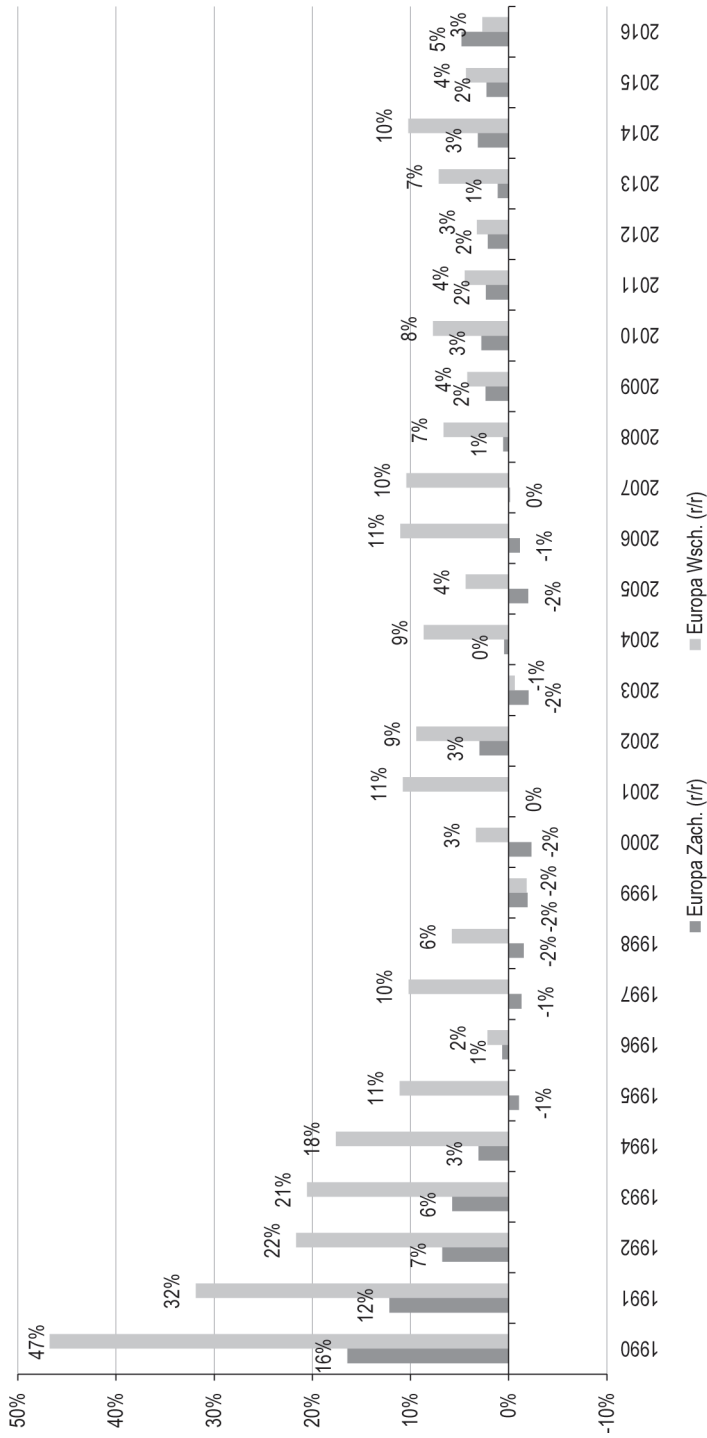
Rysunek 38. Porównanie liczby japońskich przedsiębiorstw w Europie Zachodniej i Wschodniej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Toyo Keizai.

Jak pokazuje rysunek 39, region Europy Wschodniej odznaczał się znacznie większą dynamiką wzrostu rok do roku oscylującą średnio na poziomie 5–10%, podczas gdy dynamika wzrostu dla Europy Zachodniej wynosiła średnio 1–2%, a przez wiele lat miała wartości ujemne. Wynik ten po części był oczywiście efektem relatywnie małej obecności początkowej przedsiębiorstw japońskich w Europie Wschodniej. Z drugiej jednak strony miał również miejsce proces dezinwestycji w Europie Zachodniej i przenoszenia zakładów produkcyjnych, np. z Wielkiej Brytanii na wschód do Polski czy Rumunii. Brak możliwości jasnej ilustracji tego trendu za pomocą danych ilościowych może wynikać z opisanych wcześniej ograniczeń danych Toyo Keizai, charakteru procesu dezinwestycji (np. przeniesienie części tylko linii produkcyj-

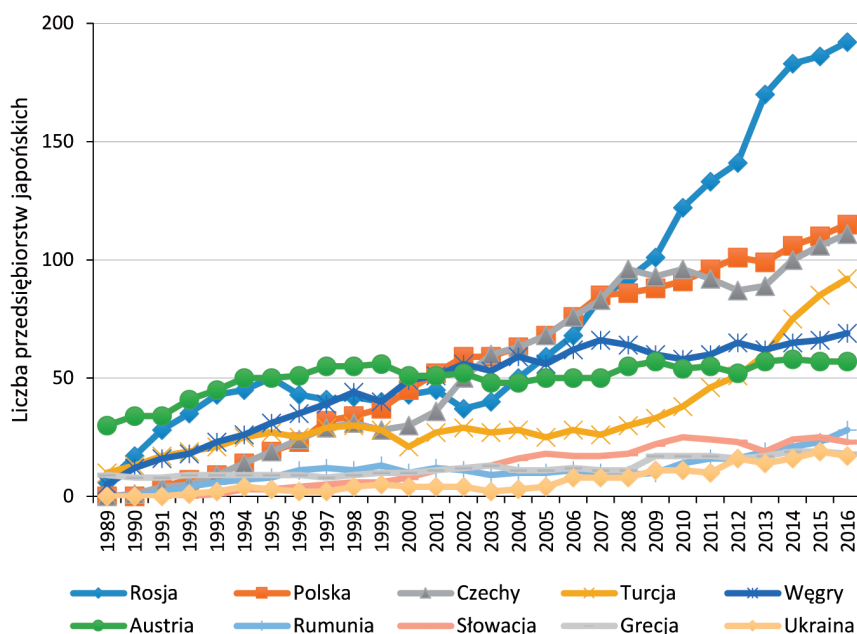
Rysunek 39. Dynamika wzrostowa liczby japońskich inwestycji r/r



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Toyota Keizai.

nych z Wielkiej Brytanii do Polski) czy przesunięć czasowych wynikających z formalności związanych z przenosinami zakładu w kolejnym kraju (procesy dezinvestycji są zazwyczaj stopniowe, podczas gdy pojawienie się nowej inwestycji zostanie zarejestrowane od razu). Najciekawszych wniosków dostarcza jednak analiza wzrostu liczby japońskich inwestycji w Europie Środkowo-Wschodniej przedstawiona w rozbiciu na poszczególne kraje regionu.

Rysunek 40. Wzrost liczby inwestycji w wybranych krajach Europy Wschodniej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Toyo Keizai.

Okazuje się bowiem, że wśród krajów regionu z największą dynamiką wzrostu odznacza się Rosja, gdzie po 2002 roku następuje niemal wykładniczy wzrost liczby przedsiębiorstw japońskich (z 37 przedsiębiorstw w 2002 roku do 192 w roku 2016). Polska (115) znajduje się na drugim miejscu, walcząc o utrzymanie pozycji z Czechami (111), gdzie w latach 2008–2013 odnotować można było spadek ilości inwestycji związany najprawdopodobniej z rosnącymi kosztami zatrudnienia przy jednoczesnej płytkości rynku pracy oraz skutkami kryzysu finansowego. Głównym rywalem w kolejnych latach może być też Turcja (92), w której liczba japońskich inwestycji dynamicznie rośnie od 2007

roku dzięki strategicznej lokalizacji geopolitycznej tego kraju oraz dużemu rynkowi pracy. Następne w kolejności są dwa tradycyjne kraje – Węgry i Austria – oraz pozostałe mniejsze kraje regionu na czele z Rumunią (28) i Słowacją (23), w których obecność przedsiębiorstw japońskich nadal pozostaje marginalna.

Specyfika populacji japońskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej

Przedstawiona analiza, oparta na danych Toyo Keizai, naszkicowała tło do dalszych rozważań w postaci trendów w populacji japońskich przedsiębiorstw w skali świata, kontynentu europejskiego oraz szeroko pojętego regiony Europy Środkowo-Wschodniej. Przedmiotem naszej analizy w kolejnych akapitach będzie populacja japońskich przedsiębiorstw w czterech głównych krajach regionu – Polsce, Węgrzech, Czechach oraz Słowacji. Do przygotowania analizy wykorzystano dane pozyskane z JETRO, uzupełnione o informacje z KRS. Dzięki temu otrzymujemy znacznie pełniejszy obraz inwestycji japońskich z uwzględnieniem dokładnych informacji o dacie powstania, formie prawnej, profilu prowadzonej działalności, lokalizacji geograficznej oraz do pewnego stopnia częściowej informacji o skali działalności rozumianej poziom zatrudnienia. Tabela 22 przedstawia porównanie obecności japońskich przedsiębiorstw w czterech badanych krajach.

Tabela 22. Porównanie krajów pod względem liczby japońskich przedsiębiorstw

| | Liczba przedsiębiorstw |
|----------|------------------------|
| Polska | 264 |
| Czechy | 248 |
| Węgry | 132 |
| Słowacja | 33 |

Źródło: opracowanie własne na bazie danych JETRO i krajowych rejestrów przedsiębiorców.

Tym, co od razu rzuca się w oczy, jest fakt, że poziom obecności jest blisko dwa razy wyższy niż w przypadku danych Toyo Keizai, prezentowanych w poprzedniej części rozdziału. W Polsce znajduje się najwięcej przedsiębiorstw japońskich, na kolejnym miejscu znajdują się

Czechy, następnie Węgry i Słowacja. Rysunek 41 przedstawia liczbę i rozmieszczenie geograficzne japońskich przedsiębiorstw w czterech badanych krajach.

Rysunek 41. Rozmieszczenie geograficzne przedsiębiorstw japońskich (N = 677)



Źródło: opracowanie własne na bazie JETRO.

Jak widać, we wszystkich badanych krajach japońskie inwestycje wykazują ten sam trend. Blisko połowa japońskich przedsiębiorstw w regionie (315 z 677 przedsiębiorstw) zlokalizowana jest w rejonach stołecznych (woj. mazowieckie 137 przedsiębiorstw, obszar stołeczny

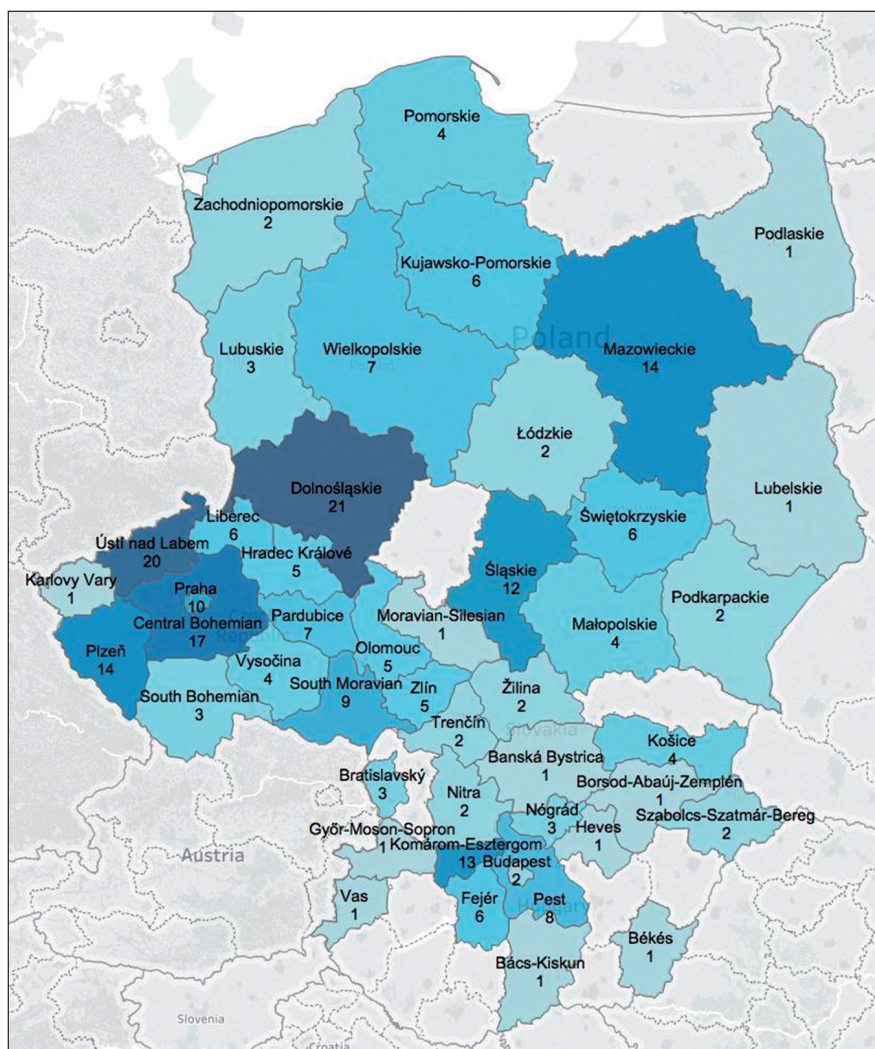
Pragi 110 przedsiębiorstw, obszar stołeczny Budapesztu 68 przedsiębiorstw). Mapowanie japońskich inwestycji pozwala również zauważyć „białe plamy” na inwestycyjnej mapie regionu. W Polsce jest to przede wszystkim województwo warmińsko-mazurskie oraz opolskie. Podobnie, wschodnia Słowacja oraz południowe Węgry mają problemy z przyciągnięciem japońskich inwestorów. W całym regionie jedynie Czechom udało się uzyskać pełne pokrycie obszaru kraju japońskimi inwestycjami. Koncentracja japońskich przedsiębiorstw w rejonach stołecznych wynika z uwzględnienia w obrazowanej populacji przedsiębiorstw usługowych i handlowych. Jak widać jednak na rysunku 42, w przypadku zakładów produkcyjnych sytuacja wygląda jednak zupełnie inaczej.

Można stwierdzić, że większość zakładów produkcyjnych skoncentrowanych jest na południowym zachodzie Polski w województwie dolnośląskim oraz w zachodnich Czechach. Taka lokalizacja inwestycji podyktowana jest przede wszystkim wysoką jakością połączeń infrastrukturalnych i bliskością rynku niemieckiego. Warto również pamiętać, że niektóre zakłady szczególnie w branży motoryzacyjnej działają w systemie dostaw *just-in-time*. Kwestie łańcucha dostaw dotyczą przede wszystkim Toyoty, która zlokalizowała trzy ze swoich największych zakładów produkcyjnych (montownie TPCA w Kolinie, fabrykę silników w Wałbrzychu oraz fabrykę silników i skrzyń biegów w Jelczu-Laskowicach) właśnie w tym w rejonie, kierując się bliskością geograficzną i niezawodnością systemu dostaw.

Warto również przyjrzeć się rozmieszczeniu geograficznemu największych japońskich przedsiębiorstw. Mimo że skala zatrudnienia nie jest najlepszym miernikiem znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dosyć dobrze oddaje skalę wpływu na lokalne otoczenie. Zakłady przedstawione w tabeli 23 i na rysunku 43 mocno wyróżniały się na tle swojego otoczenia. Wiele z nich posiadało status największego pracodawcy lub strategicznego inwestora w skali regionu, a nierzadko w skali całego kraju. Jak widać, mapa zdominowana jest przez inwestycje z branży motoryzacyjnej, które są zarówno kapitałochłonne, jak i często wymagają dużego zatrudnienia. Na liście znajdują się również nieliczne zakłady z branży elektroniki, jednak większość z nich zniknęła w latach 2010–2015 w wyniku kryzysu finansowego i globalnej restrukturyzacji największych japońskich producentów elektroniki, takich jak Sony, Panasonic, Toshiba czy Sharp.

Warte uwagi jest również znaczne skupienie inwestycji w rejonie centralnych Węgier – historycznie pierwszego odbiorcy japońskich inwestycji. Tabela 23 przedstawia listę 25 największych japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych w skali regionu.

Rysunek 42. Rozmieszczenie geograficzne japońskich zakładów produkcyjnych (N = 246)

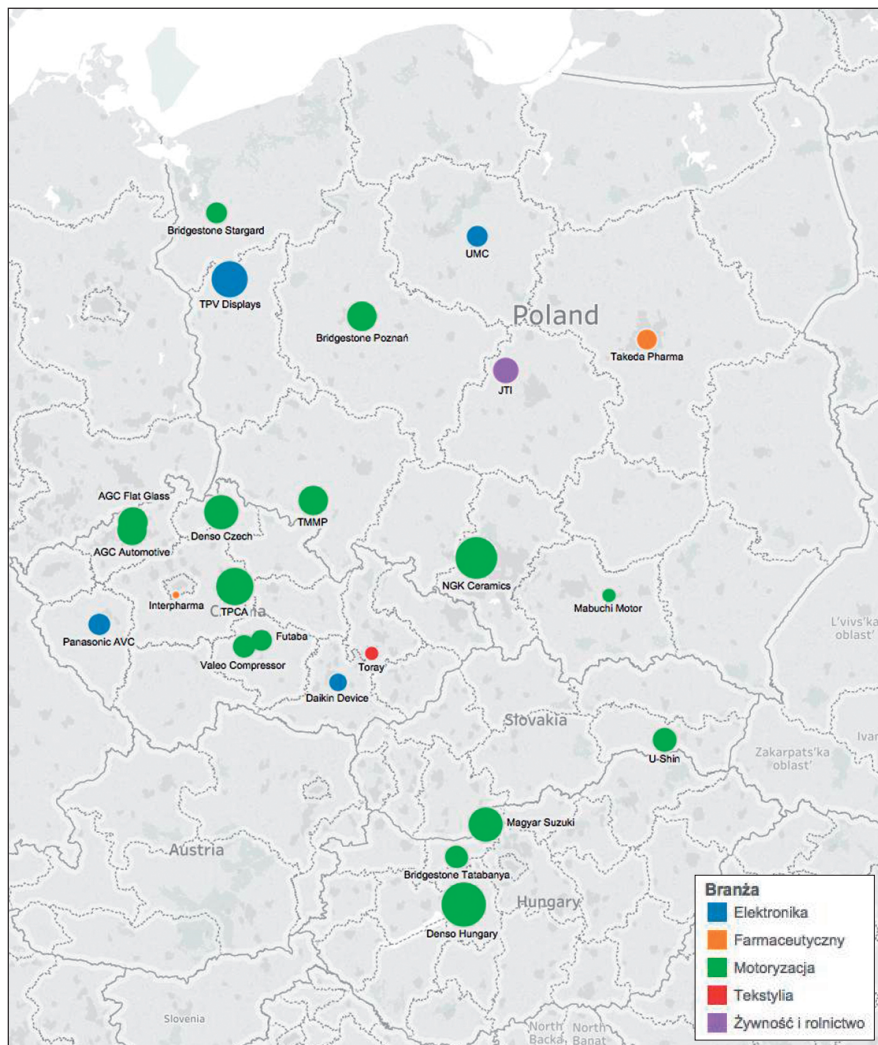


Źródło: opracowanie własne na bazie JETRO.

Tabela 23. Największe japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne w regionie Europy Środkowo-Wschodniej

| Nr | Nazwa | Rok zał. | Kraj | Branża | Liczba pracowników |
|----|---|----------|----------|---------------------|--------------------|
| 1 | DENSO Manufacturing Hungary Ltd. | 1997 | Węgry | Motoryzacja | 4514 |
| 2 | NGK Ceramics Polska Sp. z o.o. | 2002 | Polska | Motoryzacja | 4000 |
| 3 | Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. | 2002 | Czechy | Motoryzacja | 3200 |
| 4 | TPV Displays Polska Sp. z o.o. | 2007 | Polska | Elektronika | 3000 |
| 5 | Denso Manufacturing Czech s.r.o. | 2001 | Czechy | Motoryzacja | 2710 |
| 6 | Magyar Suzuki Corporation Ltd. | 1991 | Węgry | Motoryzacja | 2692 |
| 7 | Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. | 1999 | Polska | Motoryzacja | 2000 |
| 8 | AGC Flat Glass Czech a.s. | 1990 | Czechy | Motoryzacja | 2000 |
| 9 | BRIDGESTONE Poznań Sp. z o.o. | 1998 | Polska | Motoryzacja | 2000 |
| 10 | AGC Automotive Czech a.s. | 1996 | Czechy | Motoryzacja | 2000 |
| 11 | JTI Polska Sp. z o.o. | 1988 | Polska | Żywność i rolnictwo | 1500 |
| 12 | U-Shin Slovakia s.r.o. | 2004 | Słowacja | Motoryzacja | 1306 |
| 13 | Valeo Compressor Europe s.r.o. | 2002 | Czechy | Motoryzacja | 1150 |
| 14 | Bridgestone Tatabanya Manufacturing Ltd. | 2005 | Węgry | Motoryzacja | 1106 |
| 15 | BRIDGESTONE Stargard Sp. z o.o. | 2006 | Polska | Motoryzacja | 1000 |
| 16 | Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. | 1996 | Czechy | Elektronika | 1000 |
| 17 | Daikin Industries Czech Republic, s.r.o. | 2003 | Czechy | Elektronika | 1000 |
| 18 | Futaba Czech, s.r.o. | 2002 | Czechy | Motoryzacja | 1000 |
| 19 | UMC Poland Sp. z o.o. | 2006 | Polska | Elektronika | 1000 |
| 20 | Takeda Pharma Sp. z o.o. | 1997 | Polska | Farmaceutyczny | 900 |
| 21 | AGC Glass Hungary Kft. | 2004 | Węgry | Motoryzacja | 899 |
| 22 | Daikin Device Czech Republic, s.r.o. | 2004 | Czechy | Elektronika | 710 |
| 23 | Toray Textile Central Europe, s.r.o | 1997 | Czechy | Tekstyli | 400 |
| 24 | Mabuchi Motor Poland Sp. z o.o. | 2017 | Polska | Motoryzacja | 400 |
| 25 | Interpharma Praha, a.s. | 2008 | Czechy | Farmaceutyczny | 100 |

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 43. Największe przedsiębiorstwa japońskie po względem skali zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na bazie JETRO, KRS oraz danych publicznych przedsiębiorstw.

Analizując **rozkład populacji przedsiębiorstw japońskich z podziałem na poszczególne branże**, widzimy, że na jaw wychodzą zarówno podobieństwa, jak i drobne różnice pomiędzy krajami regionu. O ile w Czechach i na Słowacji nieznacznie przeważają przedsiębiorstwa produkcyjne, o tyle w Polsce i na Węgrzech dominują przedsiębiorstwa handlowe. Przedsiębiorstw usługowe znajdują się w mniejszości

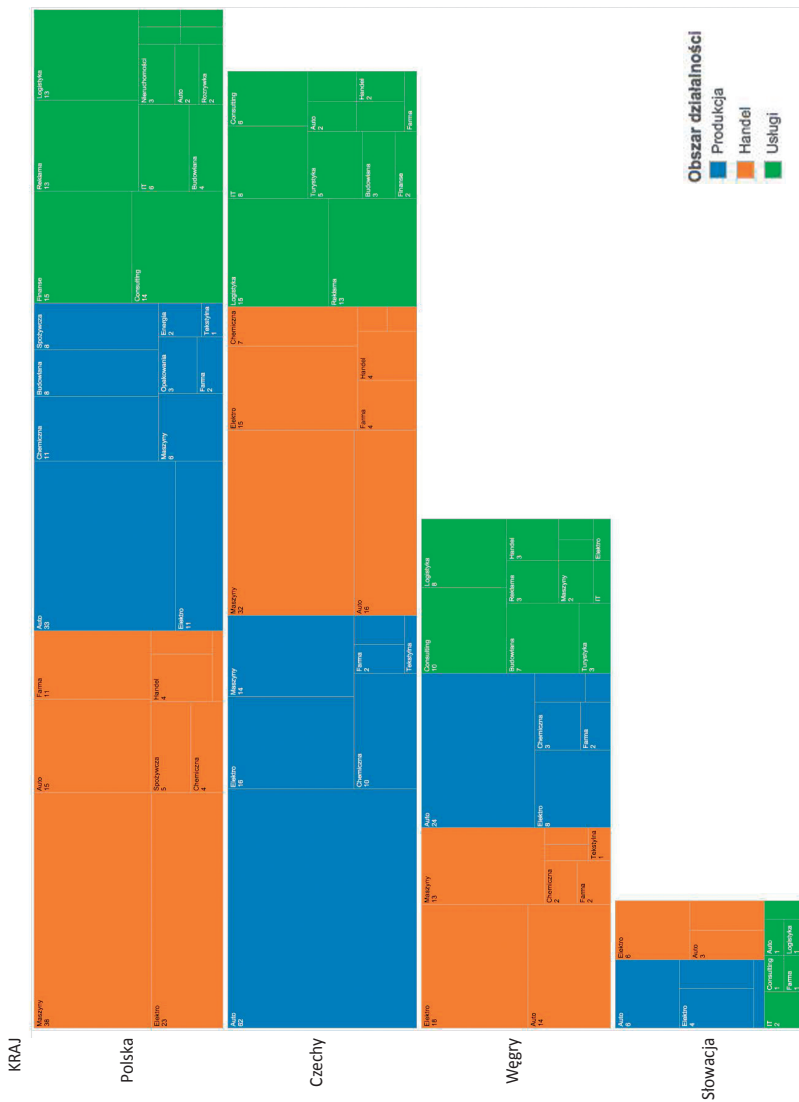
we wszystkich czterech krajach, jednak w Polsce ich populacja jest największa i porównywalna z przedsiębiorstwami handlowymi.

Szczegółowa analiza każdej z branż również wskazuje na ciekawe podobieństwa i różnice. W **branży produkcyjnej** we wszystkich czterech krajach dominują, w sposób dosyć oczywisty, przedsiębiorstwa motoryzacyjne. Kolejne pozycje zajęte są zazwyczaj przez producentów elektroniki, wyposażenia oraz tworzyw sztucznych i ceramicznych. Warto jednak zaznaczyć, że przedsiębiorstwa te często *de facto* funkcjonują w branży motoryzacyjnej jako poddostawcy radiów samochodowych, komputerów pokładowych, wyposażenie do automatyzacji linii produkcyjnych, plastikowych elementów tapicerki czy filtrów ceramicznych do silników Diesla. Na uwagę zasługują również stopniowo pojawiające się przedsiębiorstwa architektoniczne i produkcji żywności, które obrazują nowe trendy japońskich inwestycji w regionie.

W **branży handlowej** we wszystkich czterech krajach dominują przedsiębiorstwa oferujące wyposażenie, elektronikę oraz samochody. Pierwsza grupa obsługuje zazwyczaj sektor B2B, podczas gdy przedsiębiorstwa handlowe elektroniczne i motoryzacyjne nastawione są na klienta detalicznego. Specyfiką przedsiębiorstw japońskich jest obecność w populacji tzw. *sōgō shōsha* (eng. *general trading companies*) łączących role **przedsiębiorstw** handlowych, logistycznych, konsultingowych oraz banków inwestycyjnych. **Przedsiębiorstwa** te stanowią tradycyjną awangardę w procesie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw japońskich, a ich historia obecności w regionie Europy Środkowo-Wschodniej sięga lat 60. ubiegłego stulecia (Tarnowski, 2009).

W **branży usługowej** we wszystkich krajach dominują firmy konsultingowe, logistyczne, agencje reklamowe oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi IT. Obecność tych dwóch pierwszych typów przedsiębiorstw często powiązana była z ekspansją przedsiębiorstw produkcyjnych, które wymagały zarówno obsługi prawnej, jak i usług związanych z koordynacją międzynarodowego łańcucha dostaw. Obecność agencji reklamowych oraz przedsiębiorstw IT jest jednak relatywnie nowym trendem, w ramach którego japońskie przedsiębiorstwa starają się wykorzystać relatywnie niskie koszty połączone z wysokimi kwalifikacjami i kreatywnością polskich pracowników w zakresie informatyki. W końcu warto zwrócić uwagę na kumulację populacji przedsiębiorstw świadczących usługi finansowe na terenie Polski. Może to świadczyć o rosnącej pozycji naszego kraju jako nowego centrum

Rysunek 44. Rozkład populacji przedsiębiorstw japońskich z podziałem na poszczególne branże w Czechach, Węgrzech, Polsce i Słowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych JETRO i KRS.

finansowego z Warszawą jako nową stolicą finansową regionu Europy Środkowo-Wschodniej (rysunek 44).

W końcu, opierając się na zgromadzonych danych, można przeprowadzić szczegółową analizę populacji japońskich przedsiębiorstw pod kątem daty rozpoczęcia oraz długości działalności na terenie Europy Środkowo Wschodniej⁵.

Rysunek 45 prezentuje historię działalności japońskich przedsiębiorstw w podziale na branże. Jak widać, pierwsze przedsiębiorstwa zaczęły pojawiać się w regionie już we wczesnych latach 80. Pierwszy boom inwestycyjny miał jednak miejsce dopiero na początku lat 90. i związany był z jednej strony z prywatyzacją i przejmowaniem przez japońskich inwestorów państwowych zakładów przemysłowych (np. NSK Kielce, Suzuki Hungaria) oraz z wejściem na rynek największych japońskich marek i towarzyszącym temu zakładaniem przedstawicielstw handlowych (np. Toyota, Sony, JTI, JVC). Kolejny boom inwestycyjny przypadał na koniec lat 90. i początek 2000. i związany był z budową w regionie największych zakładów produkcyjnych z branży motoryzacyjnej (np. Toyota Motors Manufacturing Poland, Bridgestone Poznań, Denso) oraz wejściem do Polski towarzyszących im poddostawców i partnerów biznesowych.

Największy historycznie napływ inwestycji odnotowano jednak w 2004 roku, tuż przed akcesją regionu do Unii Europejskiej oraz w latach bezpośrednio po tym wydarzeniu. Inwestycje dokonywały wtedy przede wszystkim przedsiębiorstwa produkcyjne z branży elektroniki (Sony, Sharp, Toshiba, Panasonic), dla których region miał się stać nowym centrum produkcji telewizorów LCD oraz paneli słonecznych. Inwestycjom tym towarzyszył napływ przedsiębiorstw handlowych, architektonicznych i logistycznych. Kryzys finansowy 2009 roku nie tylko spowodował załamanie w liczbie nowych inwestycji, lecz także wiele z przedsiębiorstw do restrukturyzacji działalności i wycofania się z regionu.

⁵ Dane te opracowane na podstawie list japońskich przedsiębiorstw JETRO oraz rejestrów KRS w każdym z krajów należy traktować z pewną dozą ostrożności. Ze względu na liczne przekształcenia i modyfikacje nazwy oraz formy działalności niektóre daty mogły ulec aktualizacji w oficjalnym rejestrze, mimo że dana firma była obecna w regionie znacznie dłużej. Co więcej, większość z rejestrów powstała po 2000 roku, a firmy w momencie rejestracji mogły, aczkolwiek nie musiały, podawać daty rozpoczęcia działalności, w którym to przypadku w rejestrze widnieje jedynie data rejestracji firmy. Tam, gdzie było to możliwe, użyto dat powstania, w przypadku ich braku użyto dat rejestracji działalności.

W latach bezpośrednio po kryzysie wiele przedsiębiorstw likwidowało oddziały i tworzyło o wiele tańsze w utrzymaniu przedstawicielstwa, czym tłumaczyć można wyższą w nowych przedsiębiorstwach w 2010 roku. Mimo że po kryzysie liczba nowych japońskich inwestycji nigdy już nie wróciła do rekordowych poziomów z poprzednich lat, wiele z obecnych przedsiębiorstw dokonuje ciągłych reinwestycji i rozbudowy istniejących zakładów (np. TMMP, Bridgestone, JTI). Cały czas pojawiają się również duże nowe inwestycje (np. Mabuchi Motors, Akebono Brakes) oraz fuzje i przejęcia (np. Asahi-Tyskie-Plisner, Mosso-Kewpie, Lotte-Wedel, Dentsu Aegis).

W tabeli 24 zaprezentowano najstarsze przedsiębiorstwa, które rozpoczęły działalność przed transformacją ustrojową w 1989 roku, przetrwały do dziś. Jak widać, prawie wszystkie najstarsze przedsiębiorstwa japońskie zostały założone na Węgrzech, które były historycznie pierwszym odbiorcą japońskich inwestycji w całym regionie. Widać również, że inwestycje w tym wczesnym okresie stanowiły głównie przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne. Jednym z najstarszych japońskich przedsiębiorstw na terenie Polski jest przedsiębiorstwo Japan Tobacco International, założone w 1988 roku. W rzeczywistości zakład produkcyjny Starym Gostkowie k. Łodzi rozpoczął produkcję dopiero w 2007 roku, kiedy JTI przejęła brytyjską Grupę Gallaher. W 2018 roku koncern JTI podjął decyzję o rozbudowie zakładu, czyniąc z JTI jednego z głównych japońskich inwestorów i pracodawców w Polsce.

Tabela 24. Najstarsze japońskie przedsiębiorstwa w Europie Środkowo-Wschodniej (stan na 2018 rok)

| Nr | Nazwa przedsiębiorstwa | Rok założenia | Kraj | Sektor | Branża |
|----|----------------------------------|---------------|--------|-----------|---------------------|
| 1 | JTI Hungary Zrt. | 1980 | Węgry | Handel | Żywność i rolnictwo |
| 2 | Polifoam Kft. | 1984 | Węgry | Produkcja | Chemiczna |
| 3 | JTI Polska Sp. z o.o. | 1988 | Polska | Produkcja | Żywność i rolnictwo |
| 4 | Konica Minolta Magyarország Kft. | 1989 | Węgry | Handel | Elektronika |
| 5 | Meiji Rubber Europe ZRT. | 1989 | Węgry | Produkcja | Motoryzacja |
| 6 | ROLAND East Europe Kft. | 1989 | Węgry | Handel | Elektronika |

Źródło: opracowanie własne.

Z drugiej strony, jak wspomniano wcześniej, w regionie Europy Środkowo-Wschodniej nadal pojawiają się japońskie przedsiębiorstwa,

mają miejsce fuzje i przejęcia oraz rozbudowy istniejących zakładów. W tabeli 25 przedstawiono listę najnowszych inwestycji i przedsiębiorstw, które rozpoczęły działalność w ostatnich dwóch latach. Jak widać, profil przedsiębiorstw uległ nieco zmianie i przedsiębiorstwa handlowe zostały zastąpione przez inwestycje w branży usługowej. Na uwagę zasługuje m.in. utworzenie w Polsce oddziału Nikkei FT Ltd., który jest konsekwencją przejęcia przez japońskie wydawnictwo Nikkei brytyjskiego giganta Financial Times. Największym wydarzeniem ostatnich lat w Polsce jest inwestycja Mabuchi Motor w zakład produkcyjny silników elektrycznych na terenie Bocheńskiej Strefy Aktywności Gospodarczej (BSAG). Inwestycja ta, podobnie jak niedawna decyzja Toyoty o rozbudowie zakładu produkcyjnego TMMP w Wałbrzychu pod kątem produkcji napędów hybrydowych, czy też Mitsui High-Tec w Skarbimierzu fabryka generatorów i części silnikowych do samochodów elektrycznych i hybrydowych są oznakami zmian w przemyśle motoryzacyjnym, stopniowo odchodzącym od silników Diesla na rzecz bardziej ekologicznych napędów.

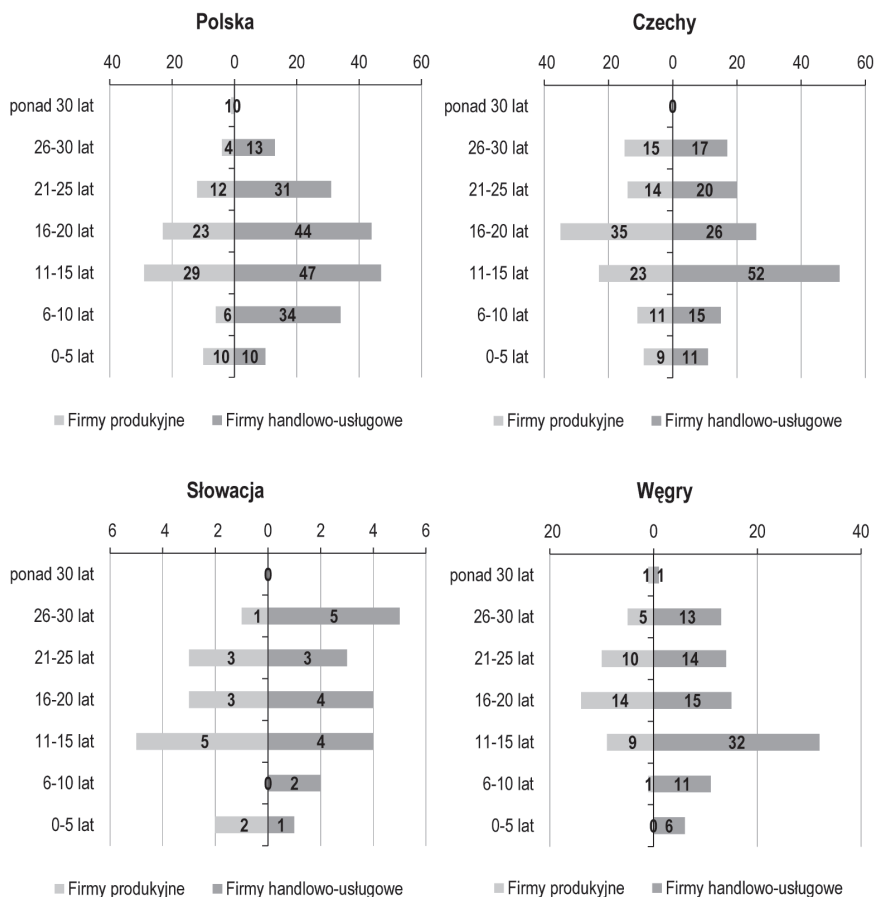
Tabela 25. Najnowsze japońskie przedsiębiorstwa w Europie Środkowo-Wschodniej

| Nr | Nazwa przedsiębiorstwa | Rok założenia | Kraj | Sektor | Branża |
|----|--|---------------|--------|-----------|-------------|
| 1 | Mitsui High-Tec (Europe) | 2018 | Polska | Produkcja | Motoryzacja |
| 2 | Advanex Czech Republic s.r.o. | 2018 | Czechy | Produkcja | Motoryzacja |
| 3 | Central Glass Czech s.r.o. | 2017 | Czechy | Produkcja | Chemiczna |
| 4 | HI-LEX Czech, s.r.o. | 2017 | Czechy | Produkcja | Motoryzacja |
| 5 | Olympus Automotive Components Hungary Kft. | 2017 | Węgry | Usługi | Logistyka |
| 6 | Sony Pictures Television Central Europe Kft. | 2017 | Węgry | Usługi | Consulting |
| 7 | Mabuchi Motor Poland Sp. Z O.O. | 2017 | Polska | Produkcja | Motoryzacja |
| 8 | Nikkei Ft Learning Limited Oddział | 2017 | Polska | Usługi | Consulting |

Źródło: opracowanie własne.

W końcu analizując historię rozwoju populacji japońskich przedsiębiorstw na terenie Europy Środkowo-Wschodniej, warto przyrzeć się strukturze wiekowej tej populacji. Na rysunku 46 przedstawiono piramidy populacji japońskich przedsiębiorstw w poszczególnych krajach.

Rysunek 46. Piramida wieku populacji przedsiębiorstwa japońskich w czterech krajach regionu



Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby analizy w każdym z krajów postanowiono porównać strukturę wieku przedsiębiorstw produkcyjnych oraz przedsiębiorstw handlowo-usługowych. Piramidy populacji przedsiębiorstw, podobnie jak piramidy populacji społeczeństw, obrazują, czy populację można określić jako młodą, czy raczej starzejącą się; pozwalają również pokazać okresy, w których nastąpił wzrost. Jak widać, struktura wieku jest podobna w każdym z badanych krajów, gdzie dominującą grupą są przedsiębiorstwa w wieku od 11 do 20 lat. Przedsiębiorstwa na Węgrzech i w Czechach są nieco starsze od przedsiębiorstw w Polsce, co może wiązać się z historycznym opóźnieniem procesów inwestycyjnych

w Polsce⁶. W Czechach i na Węgrzech mamy również do czynienia z wyraźną dominacją przedsiębiorstw handlowo-usługowych nad przedsiębiorstwami produkcyjnymi, co widać szczególnie na Węgrzech, gdzie w ostatnich 10 latach praktycznie nie pojawiają się już nowe przedsiębiorstwa produkcyjne. Piramidy populacji w Polsce i Słowacji są nieco bardziej zbalansowane, jednak ze względu na małą liczbę młodych przedsiębiorstw w całym regionie można spodziewać się postępującego starzenia się populacji przedsiębiorstw.

4.2. Wyniki badania ilościowego nt. poziomu hybrydyzacji

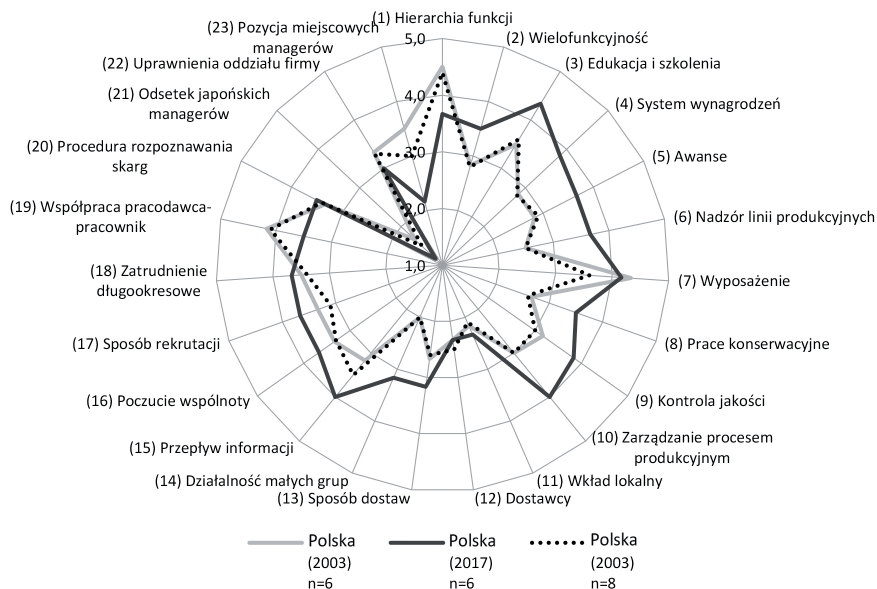
W dalszej kolejności zaprezentowane zostaną wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji japońskich zakładów produkcyjnych w Polsce, na Węgrzech i w Czechach. Pomiar został przeprowadzony po raz pierwszy w 2003 roku i powtórzony w ten sam sposób w 2017 oraz 2018 roku. Z racji różnic kontekstualnych wyniki dla każdego kraju zostały opisane oddzielnie, a następnie na końcu rozdziału porównane pomiędzy krajami.

Poziom hybrydyzacji zakładów w Polsce (2003–2017)

Rysunek 47 oraz tabela 26 przedstawiają wyniki pomiaru hybrydyzacji w zakładach zlokalizowanych w Polsce w 2003 i 2017 roku. W 2003 roku badanych było 8 zakładów, jednak 1 spośród nich uległ likwidacji, a 1 został przejęty przez niejapońskie przedsiębiorstwo. W rezultacie w 2017 roku przebadano pozostałe 6 zakładów. Dla zachowania rygoru badawczego opis wyników koncentrować się będzie na wynikach tylko dla tych samych 6 zakładów produkcyjnych przebadanych w 2003 roku (linia szara) oraz 2017 roku (linia czarna). Wyniki dla wszystkich 8 zakładów produkcyjnych przebadanych 2003 roku podane są w celach informacyjnych (linia kropkowana) i, jak widać, nie odbiegają znacznie od wyniku uzyskanego z mniejszej próby badawczej. W kolejnych akapitach zaprezentowana zostanie analiza zmian, jakie zaszły w 6 grupach i 23 kryteriach.

⁶ Więcej na ten temat znaleźć można w Tarnowski (2009).

Rysunek 47. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Polsce w 2003 i 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Tabela 26. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Polsce w 2003 i 2017 roku

| | | POLSKA (2003) n=6 | POLSKA (2017) n=6 | POLSKA (2003) n=8 |
|---|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| I. Organizacja pracy i administracja | (1) Hierarchia funkcji | 4,5 | 3,7 | 4,4 |
| | (2) Wielofunkcyjność | 2,8 | 3,5 | 2,8 |
| | (3) Edukacja i szkolenia | 3,5 | 4,3 | 3,6 |
| | (4) System wynagrodzeń | 2,8 | 3,8 | 2,8 |
| | (5) Awanse | 2,8 | 3,7 | 2,9 |
| | (6) Nadzór linii produkcyjnych | 2,5 | 3,7 | 2,5 |
| II. Zarządzanie produkcją | (7) Wyposażenie | 4,3 | 4,2 | 3,6 |
| | (8) Prace konserwacyjne | 2,7 | 3,5 | 2,6 |
| | (9) Kontrola jakości | 3,2 | 3,8 | 3,0 |
| | (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym | 3,0 | 4,0 | 3,0 |

| | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|
| III. Zaopatrzenie | (11) Wkład lokalny | 2,2 | 2,3 | 2,1 |
| | (12) Dostawcy | 2,3 | 2,3 | 2,5 |
| | (13) Sposób dostaw | 2,7 | 3,2 | 2,6 |
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup | 2,0 | 3,2 | 2,0 |
| | (15) Przepływ informacji | 3,2 | 4,0 | 3,5 |
| | (16) Poczucie wspólnoty | 3,3 | 3,7 | 3,3 |
| V. Stosunki pracodawca–pracownik | (17) Sposób rekrutacji | 3,3 | 3,7 | 3,1 |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe | 3,5 | 3,7 | 3,4 |
| | (19) Współpraca pracodawca–pracownik | 4,2 | 3,5 | 4,1 |
| | (20) Procedura rozpoznawania skarg | 3,3 | 3,5 | 3,4 |
| VI. Stosunki firma matka–oddział firmy | (21) Odsetek japońskich menedżerów | 1,7 | 1,2 | 1,5 |
| | (22) Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa | 3,3 | 3,0 | 3,3 |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów | 3,5 | 2,2 | 3,0 |
| ŚREDNIA | | 3,07 | 3,37 | 3,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Grupa I. Organizacja pracy i administracja

Wyniki pomiaru w Grupie I. „Organizacja pracy i administracja” wskazują na istotną zmianę w kierunku „zastosowania” praktyk japońskich w prawie wszystkich kryteriach składowych. Jedynym wyjątkiem była (1) „Hierarchia funkcji”, w której wynik zmniejszył się z 4,5 w 2003 roku do 3,7 w 2017 roku. Wynik ten oznacza, że liczba stanowisk wzrosła z pierwotnego podziału na dwie kategorie pracowników bezpośrednich oraz pośrednich do skomplikowanej hierarchii uwzględniającej poziom operatorów, starszych operatorów, liderów grup i różnego rodzaju personelu technicznego. Co ciekawe, we wszystkich przypadkach zmiany te były uzasadniane potrzebą stworzenia możliwości awansu dla pracowników, szybko rozwijających swoje kompetencje. Wynik dla kryterium (2) „Wielofunkcyjność” zmienił się z 2,8 na 3,5. W rzeczywistości oznaczało to przejście od ograniczonego stosowania rotacji stanowisk w ramach linii do powszechnego stosowania rotacji stanowisk w ramach, a czasami pomiędzy liniami produkcyjnymi.

Dodatkowo wynik ten oznacza zwiększenie zakresu wykorzystania macierzy kompetencji, regularnej oceny pracowników, szkoleń i rozwoju kariery. Wynik dla kryterium (3) „Edukacja i szkolenie” zmienił się z 3,5 na 4,3, co oznaczało przejście od procesu szkoleniowego opartego na intensywnych szkoleniach w Japonii, „On The Job Training” (dalej OJT)⁷ i specjalistycznych programach szkoleniowych do rozwoju wewnętrznych centrów szkoleniowych zwanych „dojo”, standaryzacji materiałów szkoleniowych opartych na japońskich wzorcach oraz rozwoju wewnętrznych trenerów zdolnych do prowadzenia podstawowych szkoleń i rozwijania kompetencji. Wywiady wskazywały jednak również na jednoczesne utrzymanie ścisłych relacji z Japonią, wykorzystywanych szczególnie w przypadku wdrażania nowych technologii czy linii produkcyjnych. Wynik w kryterium (4) „System płac” wskazuje na wzrost z 2,8 do 3,8, co oznacza zmianę w kierunku zindywidualizowanego systemu wynagrodzeń uwzględniającego staż, wyniki i kompetencje pracownika. W rzeczywistości oznaczało to, że udział płacy podstawowej określonej w kontrakcie i pod wpływem regulacji krajowych w całości wynagrodzenia pracownika uległ zmniejszeniu. Wynagrodzenia w większości zakładów rosły na podstawie złożonych systemów premiowych, które uwzględniały szereg kryteriów, takich jak frekwencja, wyniki, jakość, doświadczenie i staż pracy. Główną różnicą pomiędzy wynagrodzeniem w badanych zakładach, a idealnym systemem japońskim była duża rozbieżność między wynagrodzeniami pracowników i kierownictwa. Podobnie jak w przypadku wynagrodzeń, wynik w kategorii (5) „Awanse” zmienił się z 2,8 na 3,7. Oznaczało to, że większość awansów miała charakter wewnętrzny, a wywiady potwierdzały, że wielu przedstawicieli średniej lub nawet najwyższej kadry menedżerskiej zostało awansowanych z poziomu operatora. Ostatecznie wynik w kryterium (6) „Nadzór linii produkcyjnych” zmienił się z 2,5 na 3,5, co oznaczało rozwój kompetencji liderów i bezpośrednich przełożonych. Ze względu na krótki czas operacji podczas badania w 2003 roku liderzy byli zazwyczaj odpowiedzialni jedynie za utrzymanie jakości i nie-

⁷ *On The Job Training* (dalej OJT) oznacza tradycyjną metodę szkolenia japońskich zakładach produkcyjnych. Są to zazwyczaj szkolenia w miejscu pracy lub szkolenia stanowiskowe, które pomagają rozwijać kompetencje pracowników i rozwój organizacji. Podczas szkolenia pracownicy zapoznają się ze środowiskiem pracy, w którym będą uczestniczyć oraz zdobywają praktyczne doświadczenie w korzystaniu z maszyn, sprzętu, narzędzi, materiałów itp.

które sprawy personalne. W 2017 roku ich obowiązki obejmowały dodatkowo ocenę, szkolenie, koordynację działań w małych grupach, zarządzanie personelem i planowanie, a także w pewnym zakresie ustalanie standardów produkcji.

Grupa II. Zarządzanie produkcją

W obszarze zarządzania produkcją zaobserwowano bardzo ograniczone zmiany w zakresie wyposażenia oraz znaczące zmiany w zakresie rutyn, procesów i zdolności produkcyjnych. Wynik w kategorii (7) „Wyposażenie”, reprezentującej stosunek japońskiego do lokalnego wyposażenia używanego przez zakłady produkcyjne, w 2003 roku wynosił 4,3, a w 2017 roku – 4,2. Wynik ten oznacza, że wszystkie badane firmy nadal używały przede wszystkim wyposażenia japońskiego, co, oczywiście, ilustruje niezmiennosc początkowych inwestycji w maszyny i linie produkcyjne, które pozostają w użyciu przez dłuższy czas. Nie wielkie przesunięcie w kierunku lokalizacji reprezentuje wysiłki niektórych zakładów, dążących do lokalizowania wyposażenia w celu ograniczenia kosztów lub ze względu na wymagania lokalnych klientów, którzy wymagali jego użycia. Wyniki w pozostałych trzech kryteriach wskazują na istotne zmiany w kierunku zastosowania metod japońskich. Wynik dla kryterium (8) „Prace konserwacyjne” zmienił się z 2,7 na 3,5, co wskazuje na przejmowanie odpowiedzialności za utrzymanie ruchu przez lokalnych pracowników oraz eksperymenty z przejmowaniem tej odpowiedzialności przez operatorów. W 2003 roku utrzymaniem ruchu zajmowali się japońscy inżynierowie lub przedsiębiorstwa zewnętrzne, a udział lokalnych pracowników był ograniczony. W 2017 roku we wszystkich przedsiębiorstwach prace konserwacyjne były wykonywane przez wyspecjalizowany personel techniczny, który był rekrutowany i szkolony wewnętrznie. Ponadto niektóre przedsiębiorstwa eksperymentowały z praktyką *Total productive maintenance* (TPM)⁸, a pracownicy liniowi coraz bardziej angażowali się w podstawowe czynności konserwacyjne, takie jak czyszczenie i codzienne kontrole obsługiwanych maszyn. Wynik dla kryterium (9) „Kontrola jakości” zmienił się z 3,2 na 3,8, co wskazuje na znaczne postępy w zakresie wbudowywania kontroli jakości w proces produkcji oraz wzrost zaangażowania pracowników liniowych w doraźną kon-

⁸ Opis praktyki znajduje się w rozdziale 2.

trolę jakości i działania *kaizen*. Wszystkie badane przedsiębiorstwa mogły pochwalić się nagrodami i wyróżnieniami za jakość nadawanymi przez swoich klientów, co udowodniło, że były w stanie zapewnić jakość na poziomie porównywalnym z Japonią. Wreszcie w kryterium (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym” odnotowano największą zmianę – z 3,0 do 4,0. W rzeczywistości oznaczało to znaczny wzrost różnorodności i złożoności technologicznej oferowanych produktów, w połączeniu ze zmniejszeniem wielkości partii produkcyjnych i szybkości przebrojeń. Wszystkie badane zakłady przeszły transformację od ograniczonego asortymentu produkowanego w dużych partiach i dostarczanego do jednego lub dwóch kluczowych klientów, do różnorodnego asortymentu, produkowanego w małych partiach i dostarczanego różnym klientom, w tym czołowym producentom japońskim i europejskim, takim jak Toyota, BMW, Mercedes i Porsche. Pod względem zarządzania taka transformacja wymagała zwiększenia elastyczności umiejętności pracowniczych, planowania produkcji, szybkich przebrojeń maszyn i elastycznej organizacji linii produkcyjnej, przy zachowaniu wysokiego poziomu jakości.

Grupa III. Zaopatrzenie

Wyniki w obszarze dostawców i zamówień wskazują na najbardziej ograniczone zmiany i dużą stabilność relacji z dostawcami, pomimo znaczących zmian w portfolio klientów. Wynik w kategorii (11) „Wkład lokalny” zmienił się tylko nieznacznie – z 2,2 do 2,3, co wskazuje zarówno na to, że kluczowe zasoby i komponenty pochodziły nadal głównie z lokalnych źródeł rozumianych jako kraje Unii Europejskiej, jak i że nastąpiła niewielka zmiana na korzyść importu komponentów z Japonii, głównie ze względu na rosnącą różnorodność portfela produktów i konieczność sprowadzania komponentów wyższej jakości. Podobnie wynik w kategorii (12) „Dostawcy” utrzymał się na poziomie 2,3, co wskazywało, że dostawcami nadal były przedsiębiorstwa spoza Japonii i w większości przypadków lokalne. Ostatecznie wynik kryterium (13) „Współpraca z dostawcami” wzrósł nieznacznie z 2,7 do 3,2. Oznacza to, że chociaż relacje z dostawcami nadal opierały się na krótkoterminowych transakcjach, podjęto pewne wysiłki w kierunku wzmocnienia współpracy technologicznej i kontroli jakości dostaw.

Grupa IV. Świadomość uczestnictwa

Obszar świadomości grupowej obejmuje zróżnicowane obszary rozwoju małych grup i kół jakości, wdrażania systemów informacyjnych oraz rozwijania silnej, egalitarnej kultury organizacyjnej. W rezultacie heterogeniczności kryteriów składowych zmiany w przypadku niektórych kryteriów były większe niż w innych. Wynik w kryterium (14) „Działalność małych grup” znacznie się zmienił z 2,0 w 2003 roku do 3,2 w 2017 roku. W rzeczywistości oznaczało to, że większość badanych zakładów realizowała działania *kaizen*, a niektóre z nich eksperymentowały z wdrażaniem kół jakości. W zakładach, które wdrożyły Koła Jakości⁹, pracownicy pracowali pod nadzorem liderów lub specjalistów ds. kontroli jakości w celu rozwijania kompetencji w zakresie rozwiązywania problemów. Warto również podkreślić, że niektóre koła miały już doświadczenie uczestnictwa w międzynarodowych konkursach kół jakości, co może świadczyć o ich wysokim poziomie. Wynik w kategorii (15) „Przepływ informacji” wzrósł nieznacznie z 3,2 do 4,0, co oznacza, że większości zakładów udało się wdrożyć ogólnofirmowe systemy informacyjne, w tym regularne spotkania z kierownictwem, poranne spotkania, tablice informacyjne, telewizory i biuletyny itd. Do zastosowanie w pełni japońskiego systemu brakowało jednak wpływu pracowników na proces podejmowania decyzji. W końcu wynik w kryterium (16) „Poczucie wspólnoty” zmienił się tylko nieznacznie z 3,3 do 3,7. W rzeczywistości oznaczało to duże rozbieżności pomiędzy badanymi zakładami w ich wysiłkach na rzecz zbliżenia pracowników. Niektóre zakłady niezwykle aktywnie wspierały i organizowały wydarzenia i inicjatywy pracownicze, takie jak pikniki, zawody sportowe, działalność społeczną, czy wolontariat pracowniczy. Inne zakłady pozostawały w dużej mierze bierne i bazowały na naturalnych sieciach znajomości powstających wśród pracowników i inicjatywach oddolnych przez nich organizowanych. Pomimo tych rozbieżności wszystkie badane zakłady przejawiały klasyczne symbole japońskiego egalitaryzmu, takie jak jednolita odzież robocza, wspólne biura typu *open space*, stołówki i otwarte parkingi.

⁹ Opis praktyki znajduje się w rozdziale 2.

Grupa V. Stosunki pracodawca–pracownik

Zmiana w zakresie grupy kryteriów opisujących stosunki pracodawca–pracownik była ograniczona. Wynik dla kryterium (17) „Sposób rekrutacji” wzrósł z 3,3 w 2003 roku do 3,7 w 2017 roku, co w dużej mierze oznaczało większą selektywność w wyborze kandydatów. Chociaż niektóre przedsiębiorstwa korzystały z agencji pracy tymczasowej, większość ściśle współpracowała z lokalnymi szkołami technicznymi i uniwersytetami, z którymi wspólnie organizowała staże w celu przyciągnięcia kandydatów na wczesnym etapie. Proces zatrudniania obejmował standardowe badanie CV, wywiady z bezpośrednimi przełożonymi i kierownictwem oraz, w niektórych przypadkach, testy techniczne i manualne. Pomimo formalnej rekrutacji, ze względu na brak siły roboczej lub trudne warunki pracy, zakłady nie mogły sobie pozwolić na zbyt dużą selektywność w procesie wyboru pracowników. Wynik dla kategorii (18) „Zatrudnienie długookresowe” zwiększył się tylko nieznacznie z 3,5 do 3,7. W rzeczywistości oznaczało to, że chociaż przedsiębiorstwa nie wdrożyły formalnej polityki unikania zwolnień, pracownicy zazwyczaj mieli umowy na czas nieokreślony, długi staż pracy i niską rotację. Niektórym zakładom udało się uniknąć zwolnień podczas kryzysu, podczas gdy starały się przeprowadzić zwolnienia w ograniczonym zakresie i korzystać z pracowników tymczasowych. Wynik w kategorii (19) „Współpraca pracodawca–pracownik” zmniejszył się w kierunku lokalnej adaptacji z 4,2 do 3,5, co w dużej mierze wiązało się z pojawieniem się związków zawodowych i rad pracowniczych w większości badanych zakładów. Chociaż w większości badanych zakładów związki pomiędzy zarządem a reprezentacją pracowników oparte były na współpracy, zdarzały się przypadki drobnych demonstracji lub trudnych negocjacji płacowych. Wreszcie, wynik w kryterium (20) „Procedura rozpoznawania skarg” praktycznie pozostał bez zmian z 3,3 w 2003 na 3,5 w 2017 roku. Wynik wskazuje na niewielką poprawę w zakresie bieżącego rozwiązywania roszczeń pracowniczych, jednak większość przedsiębiorstw nadal korzystała z bardziej formalnych, tradycyjnych kanałów, takich jak dział HR, skrzynki zażaleń i ankiety satysfakcji.

Grupa VI. Stosunki firma matka–oddział firmy

Końcowa grupa kryteriów związanych z relacją firma matka–oddział przedstawia dziwną mieszankę lokalizacji zarządzania i utrzymującej się kontroli strategicznej. Wynik dla kryterium (21) „Odsetek japoń-

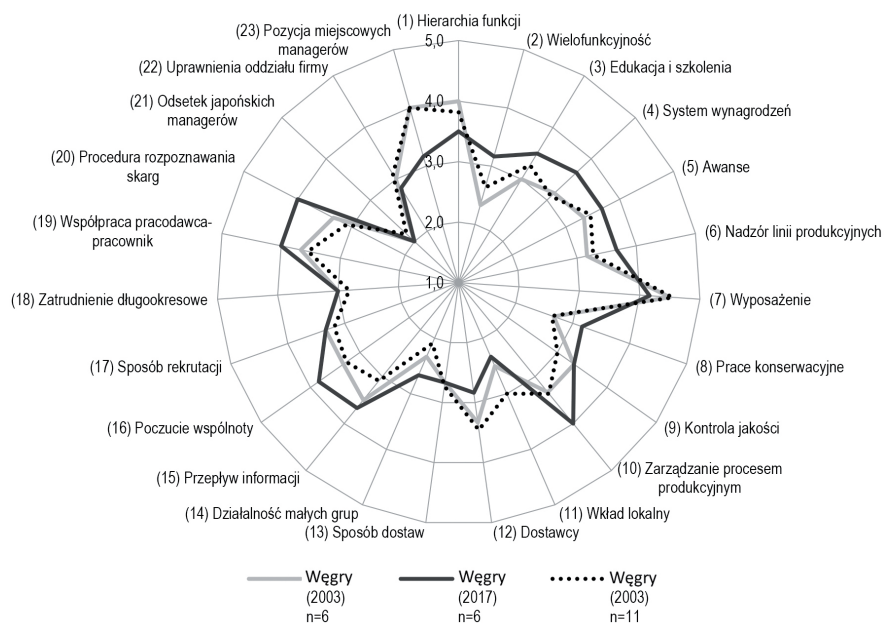
skich menedżerów”, który w 2003 roku wynosił zaledwie 1,7 w 2017 roku zmniejszył się jeszcze bardziej do 1,2. W rzeczywistości oznaczało to, że w większości przedsiębiorstw odsetek japońskich menedżerów wynosił poniżej 1%. Jednocześnie wynik w kryterium (22) „Uprawnienia oddziału firmy” zmniejszył się tylko nieznacznie z 3,3 do 3,0, co oznaczało, że pomimo długich lat działalności zakłady nadal były zależne od japońskiej lub regionalnej centrali pod względem badań i rozwoju, technologii produkcji, planowania zamówień, sprzedaży i dostawy oraz kluczowych inwestycji, które musiały zostać zatwierdzone przez Japonię. Było to również związane z wynikiem w kryterium (23) „Pozycja lokalnych menedżerów”, w którym punktacja zmieniła się z 3,5 na 2,2. W rzeczywistości oznaczało to, że wszystkie główne stanowiska zajmowali lokalni menedżerowie, podczas gdy japońscy ekspaci zajmowali tylko niektóre z najwyższych stanowisk. Chociaż tak było w wielu spółkach zależnych, w których dyrektor generalny był lokalny, Japończycy nadal byli obecni na półoficjalnych stanowiskach doradców, odpowiedzialnych za koordynację, utrzymywanie relacji z kwaterą główną. Ze względu na strategiczne uzależnienie od centrali i dostępu do informacji japońscy ekspaci nadal mieli przewagę w zakresie zarządzania. Co ciekawe, wywiady w niektórych zakładach ujawniły również negatywne skutki nadmiernej lub zbyt szybkiej lokalizacji zarządzania. W pojedynczych przypadkach lokalni menedżerowie, którym zbyt szybko powierzono najwyższe stanowiska, wykazywali tendencję do nadużywania władzy i konfliktów ze związkami. W rezultacie, w celu poprawy stosunków pracy, zakłady decydowały się na ponowne wprowadzenie japońskich ekspertów.

Poziom hybrydyzacji zakładów na Węgrzech (2003–2017)

Rysunek 48 oraz tabela 27 przedstawiają wyniki pomiaru hybrydyzacji w zakładach zlokalizowanych na Węgrzech w 2003 i 2017 roku. W 2003 roku badanych było 11 zakładów, jednak 3 spośród nich uległy likwidacji, a kolejne 2 odmówiły udziału w badaniu. W rezultacie w 2017 roku przebadano pozostałe 6 zakładów. Dla zachowania rygoru badawczego opis wyników będzie się koncentrować na wynikach dla tych samych 6 zakładów produkcyjnych przebadanych w 2003 roku (linia szara) oraz 2017 roku (linia czarna). Wyniki dla wszystkich 11 zakładów produkcyjnych przebadanych 2003 roku podane są w celach informacyjnych (linia kropkowana) i, jak widać, nie odbiegają znacznie

od wyniku uzyskanego z mniejszej próby badawczej. W kolejnych akapitach zaprezentowana zostanie analiza zmian, jakie zaszły w 6 grupach i 23 kryteriach.

Rysunek 48. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów na Węgrzech w 2003 i 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Tabela 27. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów na Węgrzech w 2003 i 2017 roku

| | | WĘGRY (2003) n=6 | WĘGRY (2017) n=6 | WĘGRY (2003) n=11 |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| I. Organizacja pracy i administracja | (1) Hierarchia funkcji | 4,0 | 3,5 | 3,8 |
| | (2) Wielofunkcyjność | 2,3 | 3,2 | 2,6 |
| | (3) Edukacja i szkolenia | 3,0 | 3,5 | 3,3 |
| | (4) System wynagrodzeń | 3,2 | 3,7 | 3,1 |
| | (5) Awanse | 3,3 | 3,7 | 3,5 |
| | (6) Nadzór linii produkcyjnych | 3,2 | 3,7 | 3,3 |

| | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|
| II. Zarządzanie produkcją | (7) Wyposażenie | 4,5 | 4,2 | 4,5 |
| | (8) Prace konserwacyjne | 2,7 | 3,2 | 2,6 |
| | (9) Kontrola jakości | 3,3 | 3,3 | 3,0 |
| | (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym | 3,3 | 4,0 | 3,4 |
| III. Zaopatrzenie | (11) Wkład lokalny | 2,5 | 2,3 | 3,0 |
| | (12) Dostawcy | 3,3 | 2,8 | 3,5 |
| | (13) Sposób dostaw | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup | 2,3 | 2,7 | 2,1 |
| | (15) Przepływ informacji | 3,5 | 3,7 | 3,1 |
| | (16) Poczucie wspólnoty | 3,3 | 3,8 | 3,3 |
| V. Stosunki pracodawca–pracownik | (17) Sposób rekrutacji | 3,3 | 3,3 | 3,2 |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe | 3,0 | 3,0 | 2,8 |
| | (19) Współpraca pracodawca–pracownik | 3,7 | 4,0 | 3,5 |
| | (20) Procedura rozpoznawania skarg | 3,3 | 4,0 | 3,1 |
| VI. Stosunki firma matka–oddział firmy | (21) Odsetek japońskich menedżerów | 2,0 | 2,0 | 2,2 |
| | (22) Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa | 3,0 | 2,8 | 3,1 |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów | 4,0 | 3,2 | 4,0 |
| ŚREDNIA | | 3,17 | 3,31 | 3,16 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Grupa I. Organizacja pracy i administracja

Wyniki pomiaru w Grupie I. „Organizacja pracy i administracja” wskazują na zmiany w kierunku zastosowania japońskich praktyk zarządzania w wszystkich kryteriach, z wyjątkiem pierwszego. Wynik dla kryterium (1) „Hierarchia funkcji” zmalał z 4 w 2003 roku do 3,5 w 2017 roku. W rzeczywistości 4 z badanych zakładów nie wprowadzały żadnych zmian w zakresie podziału zadań, jednak 2 z nich podjęły kroki w celu zróżnicowania poziomów wynagrodzeń, tworząc nowe poziomy, tak aby umożliwić awans i bardziej zindywidualizowane wynagradzanie pracowników. Wynik w kategorii (2) „Wielofunkcyjność” wzrósł

z 2,3 w 2003 roku do 3,2 w 2017 roku, co można odczytać jako znaczny postęp w zakresie poszerzania kompetencji pracowników oraz rotacji stanowiskowej. Wszystkie badane praktyki prowadziły rotację stanowiskową, opierając się na macierzach kompetencji, w celu zapobiegania negatywnym skutkom absencji czy sprostania wymogom klientów. Ze względu na specyfikę procesu produkcji rotacja często ograniczała się do rotacji wewnątrz linii, jednak pracownicy z najdłuższym stażem mogli mieć doświadczenie w różnych działach. Wynik w kategorii (3) „Edukacja i szkolenia” wzrósł z 3,0 w 2003 roku do 3,5 w 2017 roku, co wskazuje na internalizację i rozwój systemów szkoleniowych w badanych zakładach. Wszystkie zakłady produkcyjne prowadziły szkolenia w sposób sformalizowany, począwszy od szkoleń wprowadzających, przez szkolenia związane z uprawnieniami, szkolenia stanowiskowe oraz poszerzające kompetencje. Wszystkie zakłady produkcyjne dysponowały kadrami doświadczonych pracowników, tzw. weteranów, w których zakresie kompetencji znajdowało się szkolenie nowych pracowników. W niektórych z zakładów utworzono wewnętrzne centra szkoleniowe. Wynik w kategorii (4) „System wynagrodzeń” wzrósł z 3,2 w 2003 roku do 3,7 w 2017 roku, co wskazuje na nieznaczne przesunięcie w kierunku bardziej złożonych i zindywidualizowanych systemów wynagrodzeń. Wszystkie zakłady produkcyjne podkreślały relatywnie duże znaczenie ustalonej przez państwo i nieustannie rosnącej pensji podstawowej, jednak wszystkie posiadały wynagrodzenia powiązane z systemem ocen pracowniczych, uwzględniających kryteria takie, jak: obecność, produktywność, jakość, praca grupowa. Systemy płac uwzględniały również do pewnego stopnia staż, jednak starano się podkreślać jego merytokratyczne aspekty w postaci doświadczenia i zakresu kompetencji. Japońskość systemu była ograniczana przez rozbieżności między kadrami zarządzającą i pracownikami oraz znaczące różnice wynikające z pensji podstawowej, która determinowała zarobki pracowników zatrudnianych w różnych latach. Wynik w kategorii (5) „Awanse” wzrósł z 3,3 w 2003 roku do 3,7 w 2017 roku, co, podobnie jak w przypadku wynagrodzeń, wskazuje na zastosowanie japońskich metod. W rzeczywistości wzrost w tej kategorii jest związany z postęпами promocji wewnętrznej i awansami operatorów na wyższe stanowiska, z wysokimi stanowiskami menedżerskimi włącznie. W jednym z zakładów, będących ekstremalnym przykładem, wszystkie stanowiska menedżerskie zajmowane były przez byłych pracowników liniowych. W niektórych zakładach menedżerowie zatrudniani byli jednak z zewnątrz i wymagano

dyplomów uczelni wyższych. W końcu, w kategorii (6) „Nadzór linii produkcyjnych” odnotowano wzrost z 3,2 w 2003 roku do 3,7 w 2017 roku, który oznacza wzrost w zakresie kompetencji liderów i bezpośrednich przełożonych. We wszystkich zakładach liderzy pełnili szeroki wachlarz funkcji, uwzględniający nadzór nad jakością i wydajnością, doraźne rozwiązywanie problemów pojawiających się na linii, nadzór nad zapasami, obsadę stanowisk i kwestie kadrowe, nadzór nad szkoleniami i rozwojem kompetencji, nadzór i ustalanie standardów pracy. Tym, co odróżniało lokalnych liderów od japońskich odpowiedników, była umiejętność przewidywania problemów i zarządzania przepływem produkcji. W niektórych przypadkach zakres kompetencji liderów ograniczony był przez specyfikę zautomatyzowanej technologii produkcji i złożoność wyposażenia wymagającego interwencji specjalisty bądź inżyniera.

Grupa II. Zarządzanie produkcją

Wyniki pomiaru w Grupie II. „Zarządzanie produkcją” wskazują na nieznaczną zmianę w kierunku japonizacji za wyjątkiem kryterium (7) „Wyposażenie”, które uległo lokalizacji oraz (9) „Kontrola jakości”, które pozostało praktycznie w niezmienionym stanie. Wynik w kategorii (7) „Wyposażenie” zmalał nieznacznie z 4,5 w 2003 roku do 4,2 w 2017 roku. W rzeczywistości oznaczało to próby lokalizacji wyposażenia podyktowane wymogami zawartymi w specyfikacjach klientów polecających zakładom produkcyjnym produkcję sprzętu własnej marki czy dostępnością obsługi serwisowej. Większość zakładów produkcyjnych utrzymała jednak oryginalne, japońskie wyposażenie, zainstalowane w momencie uruchamiania zakładu, a w przypadku ekspansji nowe linie były projektowane i przysyłane z Japonii. W kategorii (8) „Prace konserwacyjne” odnotowano wzrost z 2,7 w 2003 roku do 3,2 w 2017 roku, związany z internalizacją i wzrostem kompetencji służb utrzymania ruchu. Badane zakłady produkcyjne w dużo mniejszym stopniu polegały na zewnętrznych serwisach i japońskich ekspatach, a niektóre działy utrzymania ruchu wykształciły specjalistyczne kompetencje w zakresie projektowania produktów, narzędzi oraz regeneracji maszyn. Pomimo tych postępów, w odróżnieniu od japońskich metod, praktycznie we wszystkich badanych zakładach nie podejmowano prób wdrażania TPM. Z zasady pracownicy mieli zakaz ingerowania w maszynę, a w przypadku zauważenia nieprawidłowości byli zobowiązani wezwać przełożonego. Równie ciekawy był wynik w kryterium (9) „Kon-

trola jakości”, który pozostał niezmiennym poziomie 3,3. Należy podkreślić, że wszystkie badane zakłady produkcyjne spełniały najbardziej wymagające standardy stawiane przez najbardziej znane marki europejskie i otrzymały liczne nagrody za jakość dostaw. Wszystkie zakłady miały certyfikaty jakości, kontrolowały jakość dostaw, jakość w procesie produkcji oraz jakość produktów. Brak zmiany w tym kryterium wynikał z rozbieżności pojawiających w strategiach kontroli jakości. O ile część zakładów podążała w kierunku zwiększania odpowiedzialności i udziału pracownika za jakość, o tyle inne zmierzały w kierunku automatyzacji i pełnej przejrzystości gwarantowanej przez systemy cyfrowej. Skutkiem tej rozbieżności był wynik pozostający niezmiennie środkiem skali hybrydyzacji. Wynik w kryterium (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym” uległ znacznej zmianie z 3,3 w 2003 roku do 4,0 w 2017 roku. W rzeczywistości związane było to z rozwojem badanych zakładów produkcyjnych w zakresie liczby obsługiwanych klientów i portfolio oferowanych produktów. Większość zakładów produkcyjnych produkowała w systemie *low volume, high mix*, co wymagało od pracowników doświadczenia i elastyczności niezbędnego do sprostania dużej liczbie przebrojeń (w jednym ekstremalnym przypadku 30 przebrojeń linii w ciągu dnia). Dodatkowo badane zakłady produkcyjne musiały sprostać wyśrubowanym wymaganiom klientów w zakresie jakości, specyfikacji, zarządzania łańcuchem dostaw itd. Tym, co odróżniało badane zakłady produkcyjne od japońskich, była niezależność w projektowaniu linii i współpracy klientem w zakresie B+R bez pośrednictwa centrali japońskiej lub regionalnej.

Grupa III. Zaopatrzenie

Wyniki pomiaru w Grupie III „Zaopatrzenie” wskazują na zmianę w kierunku lokalizacji. Wynik w kategorii (11) „Wkład lokalny” zmalał z 2,5 w 2003 roku do 2,3 w 2017 roku. W praktyce oznacza to, że większość części lub surowców pochodziła z lokalnych źródeł, tj. od dostawców funkcjonujących w Europie. Chociaż część zakładów produkujących elektronikę sprowadzała części z Azji, większość zakładów z racji profilu produkcji i względów logistycznych korzystała z lokalnych źródeł. Analogiczna zmiana nastąpiła w wyniku w kategorii (12) „Dostawcy”, który zmalał z 3,3 w 2003 roku do 2,8 w 2017 roku. Wynik ten oznaczał zmniejszający się udział japońskich dostawców, których wykorzystanie ograniczało się w wielu przypadkach do konkretnych części lub zaawansowanych komponentów nie oferowanych przez

lokalnych dostawców. W końcu wynik w kategorii (13) „Sposób dostaw” pozostał bez zmian na poziomie 2,7. Oznaczało to, że większość badanych zakładów produkcyjnych ograniczała się do zapewniania dostaw na czas i ścisłej kontroli jakości w momencie dostawy, jednak nie podejmowała dostaw w systemie *just-in-time*¹⁰ ani współpracy z klientem w celu rozwoju produktu.

Grupa IV. Świadomość uczestnictwa

Wyniki pomiaru w Grupie IV „Świadomość uczestnictwa” wskazują na nieznaczny postęp w kierunku zastosowania japońskich metod. W kryterium (14) „Działalność małych grup” odnotowano jeden z bardziej znaczących wzrostów produkcji z 2,3 w 2003 do 2,7 w 2017 roku. Oznaczało to, że w zakładach rozpowszechniła się praktyki sugestii pracowniczych *kaizen* oraz rozwinęła się działalność kół jakości¹¹. W wywiadach wskazywano jednak na szereg czynników, które ograniczały postępy w rozwoju tej działalności i *de facto* działania *kaizen* i kół jakości prowadzone były w bardzo ograniczonym zakresie, pod kierunkiem inżynierów. Pojawiały się również przypadki zaprzestawiania działań lub intencjonalnego ograniczania ich zakresu. W kryterium (15) „Przepływ informacji” nastąpił nieznaczny wzrost z 3,5 w 2003 produkcyjne do 3,7 w 2017 roku. Wzrost ten odzwierciedla rozwój kanałów informacyjnych, którymi przekazywano informację pracownikom na bieżąco. Wśród kanałów znajdowały się regularne spotkania informacyjne i codzienne odprawy pracownicze, systemy ERP¹², monitory informacyjne przekazujące w czasie rzeczywistym informacje nt. procesu produkcji, a ponieważ większość z tych kanałów była już obecna w 2003 roku, wzrost był nieznaczny. Tym, co odróżniało zakłady produkcyjne od lokalnych odpowiedników, był wpływ pracowników na komunikację i ograniczony udział w dyskusji o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa. W końcu największy wzrost odnotowano w kryterium (16) „Poczucie wspólnoty”, gdzie wynik wzrósł z 3,3 w 2003 roku do 3,8

¹⁰ Opis praktyki znajduje się w rozdziale 2.

¹¹ Opis praktyki znajduje się w rozdziale 2.

¹² Enterprise Resource Planning (ERP) to metoda efektywnego planowania zarządzania całością zasobów przedsiębiorstwa. Jest to też określenie systemów informatycznych służących wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem lub współdziałania grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, przez gromadzenie danych oraz umożliwienie wykonywania operacji na zebranych danych.

w 2017 roku. Badane zakłady produkcyjne układem biur, strojem pracowników i wystrojem przypominały zakłady japońskie. W niektórych zakładach produkcyjnych pojawiały się przejawy zaangażowania pracowników i wspólne imprezy, aczkolwiek niekoniecznie inicjowane przez przedsiębiorstwo. W ekstremalnym przypadku w zakładzie pracowały kolejne pokolenia pracowników, raz w roku zakład szedł na obiad z japońskim prezesem, który pozostawał w przedsiębiorstwie od 13 lat i którego marzeniem było założenie przedszkola dla pracowników. Mimo że nie była to wspólnota na poziomie deklarowanych wartości czy kultury organizacyjnej centrali, w zakładach panowała jedność i harmonia wynikająca z długie stażu pracowników.

Grupa V. Stosunki pracodawca–pracownik

Wyniki pomiaru w Grupie V „Stosunki pracodawca–pracownik” wskazują na relatywnie dużą stabilność zestawu praktyk wdrożonych w 2003 roku z wyjątkiem kryterium dotyczącego rozpatrywania skarg pracowników. Wyniki w kryterium (17) „Sposób rekrutacji” oraz (18) „Zatrudnienie długookresowe” pozostały praktycznie bez zmian na poziomie 3,3 oraz 3,0. Badane zakłady nie wprowadzały szczególnych zmian w procedurach rekrutacji, poza wykorzystaniem agencji tymczasowych. Procedury są oparte na przeglądzie CV, rozmowach kwalifikacyjnych oraz testach. Ze względu na niskie bezrobocie trudno jest o selektywność pracowników. Zatrudnienie długookresowe nie jest gwarantowane i stosowane są lokalne zasady zatrudnienia na bazie kontraktów bezterminowych lub terminowych. Ze względu na relatywnie niską rotację pracowników (1–2% rocznie) większość pracowników ma jednak staż przekraczający 10 lat. Zakładom udało się również uniknąć masowych zwolnień podczas kryzysu finansowego, mimo że pewne ograniczenie liczby pracowników było konieczne przez nieprzedłużanie umów o pracę po okresie jej wygaśnięcia. Wynik w kryterium (19) „Współpraca pracodawca–pracownik” uległ zwiększeniu z 3,7 w 2003 roku do 4,0 w roku 2017 roku. Relacje z pracownikami w badanych zakładach przypominały w dużym stopniu relacje w zakładach japońskich. W żadnym z badanych zakładów nie istniał związek zawodowy, jednak w prawie każdym funkcjonowała rada pracownicza, wymagana przez prawo pracy. W żadnym z zakładów produkcyjnych nigdy nie doszło do strajku, mimo że pracownicy nie byli zadowoleni z wynagrodzeń, relacje z zarządem były przyjazne i oparte na regularnych spotkaniach informacyjnych. W jednym z ciekawych przypadków zarówno związek

zawodowy, jak i rada pracownicza uległy samorozwiązaniu w momencie stopniowej współpracy z zarządem i rozbudowy pakietu socjalnego, co wiąże się z ostatnim kryterium (20) „Procedura rozpoznawania skarg”, gdzie nastąpiła drastyczna zmiana z 3,3 2003 roku do 4,0 w roku 2017. Jednym z największych osiągnięć było usprawnienie procedur rozpoznawania i rozwiązywania źródeł niezadowolonych pracowników. Badane zakłady stosowały różne praktyki, takie jak regularne spotkania z reprezentacją pracowników, dział HR, skrzynki zażaleń, ankiety satysfakcji. W zakładach widać było również przykłady podjętych działań, jak np. ławka do odpoczynku dla pracowników znajdująca się między liniami produkcyjnymi. Największym osiągnięciem było jednak doprowadzenie w niektórych zakładach do skutecznego, bieżącego rozpatrywania i rozwiązywania skarg przez bezpośrednich przełożonych bez konieczności ingerencji kadry menedżerskiej.

Grupa VI. Stosunki firma matka–oddział firmy

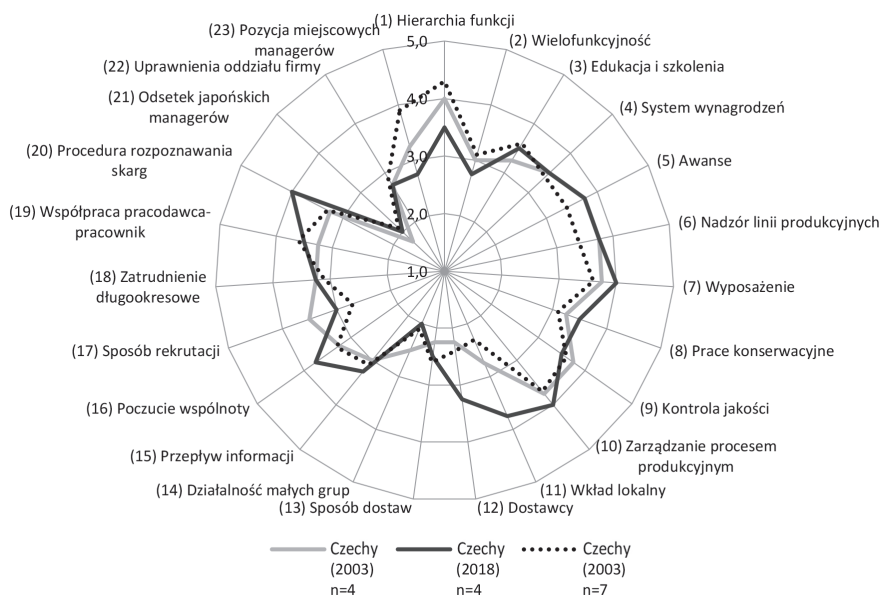
Wyniki pomiaru w ostatniej Grupie VI. „Stosunki firma matka–oddział firmy” wskazują na powolny proces lokalizacji zarządzania i przejmowania kompetencji przez lokalną kadre. Jak wynika z analizy wywiadów, w większości przypadków zakłady pozostawały uzależnione od centrali japońskiej lub regionalnej. Co ciekawe, nie odnotowano praktycznie żadnej zmiany w kryterium (21) „Odsetek japońskich menedżerów”, gdzie wynik pozostał na poziomie 2,0, co oznaczało, że odsetek japońskich menedżerów nadal przekraczał 1%. W wielu przypadkach wynikało to ze zmian skali działalności i liczby pracowników przy stabilnej liczbie japońskich menedżerów, w każdej z badanych przedsiębiorstw znajdowali się Japończycy. Wynik w kryterium (22) „Uprawnienia oddziału firmy” zmniejszył się z 3,0 w 2003 roku do 2,8 w 2017 roku, co wskazuje na nieznaczną zmianę w kierunku przekazywania lokalnemu oddziałowi większości uprawnień. Analiza przypadków wskazuje na silne powiązanie ze strategicznymi rolami przypisywanymi poszczególnym oddziałom w ramach szerszej sieci regionalnych powiązań. Badane zakłady pełniły często wyjątkową funkcję jedyne go zakładu produkcyjnego w Europie, centrali regionalnej lub przyczółka dla rozwoju biznesu, co zwiększało ich poziom niezależności. Jednocześnie jednak zakłady pozostawały uzależnione od centrali w zakresie budowania relacji z klientami, prowadzenia działalności badawczej, innowacji technologicznych oraz inwestycji. W końcu wynik w kryterium (23) „Pozycja miejscowych menedżerów” uległ zmianie z 4,0

w 2003 roku do 3,2 w 2017 roku. Wynik ten wskazuje na zmianę z prawie pełnej dominacji japońskich menedżerów do stopniowego przejmowania władzy przez lokalną kadrę menedżerską. W badanych przedsiębiorstwach Japończycy nadal byli obecni i zajmowali kluczowe stanowiska w zakresie produkcji, finansów i relacji z klientami, jednak część stanowisk została przekazana kadrze menedżerskiej w większości przypadków awansowanej z wewnątrz przedsiębiorstwa i mającej długi staż.

Poziom hybrydyzacji zakładów w Czechach (2003–2018)

Rysunek 49 oraz tabela 28 przedstawiają wyniki pomiaru hybrydyzacji w zakładach zlokalizowanych na terenie Czech w 2003 i 2018 roku.

Rysunek 49. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Czechach w 2003 i 2018 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

W 2003 roku badano 7 zakładów, jednak 1 spośród nich został przejęty, a kolejne 2 odmówiły udziału w badaniu. W rezultacie w 2018 roku przebadano pozostałe 4 zakłady. Dla zachowania rygoru badawczego opis wyników koncentrować się będzie na wynikach dla tych samych 4 zakładów produkcyjnych przebadanych w 2003 roku (linia szara) oraz

2018 roku (linia czarna). Wyniki dla wszystkich 7 zakładów produkcyjnych przebadanych w 2003 roku podane są w celach informacyjnych (linia kropkowana) i – jak widać – nie odbiegają znacznie od wyniku uzyskanego z mniejszej próby badawczej. Dalej zaprezentowana zostanie analiza zmian, jakie zaszły w 6 grupach i 23 kryteriach.

Tabela 28. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Czechach w 2003 i 2017 roku

| | | CZECHY (2003) n=4 | CZECHY (2018) n=4 | CZECHY (2003) n=7 |
|--|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| I. Organizacja pracy i administracja | (1) Hierarchia funkcji | 4,0 | 3,5 | 4,3 |
| | (2) Wielofunkcyjność | 3,0 | 2,8 | 3,1 |
| | (3) Edukacja i szkolenia | 3,3 | 3,5 | 3,6 |
| | (4) System wynagrodzeń | 3,5 | 3,5 | 3,4 |
| | (5) Awanse | 3,8 | 3,8 | 3,4 |
| | (6) Nadzór linii produkcyjnych | 3,8 | 3,8 | 3,4 |
| II. Zarządzanie produkcją | (7) Wyposażenie | 3,8 | 4,0 | 3,6 |
| | (8) Prace konserwacyjne | 3,3 | 3,5 | 3,1 |
| | (9) Kontrola jakości | 3,8 | 3,5 | 3,6 |
| | (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym | 3,8 | 4,0 | 3,7 |
| III. Zaopatrzenie | (11) Wkład lokalny | 2,8 | 3,8 | 2,3 |
| | (12) Dostawcy | 2,3 | 3,3 | 2,4 |
| | (13) Sposób dostaw | 2,3 | 2,5 | 2,6 |
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup | 2,5 | 2,0 | 2,1 |
| | (15) Przepływ informacji | 3,0 | 3,3 | 3,1 |
| | (16) Poczucie wspólnoty | 3,3 | 3,8 | 3,3 |
| V. Stosunki pracodawca–pracownik | (17) Sposób rekrutacji | 3,5 | 3,0 | 2,7 |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe | 3,3 | 3,3 | 3,1 |
| | (19) Współpraca pracodawca–pracownik | 3,3 | 3,5 | 3,6 |
| | (20) Procedura rozpoznawania skarg | 3,3 | 4,0 | 3,3 |
| VI. Stosunki firma matka–oddział firmy | (21) Odsetek japońskich menedżerów | 1,8 | 2,0 | 2,1 |
| | (22) Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa | 2,8 | 2,8 | 2,9 |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów | 3,3 | 2,8 | 3,9 |
| ŚREDNIA | | 3,16 | 3,28 | 3,16 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Grupa I. Organizacja pracy i administracja

Wyniki pomiaru w Grupie I. „Organizacja pracy i administracja” wskazują znaczną stabilność stosowanych praktyk zarządzania. Jedynie wynik dla kryterium (1) „Hierarchia funkcji” uległ znaczącej zmianie, malejąc z 4 w 2003 roku do 3,5 w 2018 roku. W praktyce oznaczało to powstanie dodatkowych szczebli w hierarchii pracowniczej w celu umożliwienia awansu bądź zróżnicowania poziomów wynagrodzeń pomiędzy doświadczonymi a nowymi pracownikami. Jednym z bardziej zaskakujących wyników był wynik w kategorii (2) „Wielofunkcyjność”, który nieznacznie zmalał w badanych zakładach z 3,0 w 2003 roku do 2,8 w roku 2018. Wynik ten był w dużej mierze efektem specyfiki procesu produkcyjnego badanych zakładów, gdzie w 2 zakładach produkcyjnych prowadzono proaktywną rotację na różnych maszynach i liniach, podczas gdy w 2 pozostałych zakładach produkcyjnych prowadzących mniej skomplikowane procesy produkcyjne pracownicy zatrudniani byli na konkretne stanowisko i rotacja była znacznie ograniczona wewnątrz linii. Wynik w kryterium (3) „Edukacja i szkolenia” uległ nieznacznemu zwiększeniu z 3,3 w 2003 roku do 3,5 w 2018 roku. Większość badanych zakładów produkcyjnych bazowała na systemie OJT, w niektórych posiłkując się trenerami z Japonii. Za ledwie jeden z zakładów produkcyjnych rozwinął proaktywną politykę szkoleniową, tworząc centrum szkoleniowe dla nowych pracowników, oferując szkolenia w wielu językach, szkoląc trenerów wewnętrznych oraz oferując regularne specjalistyczne staże w Japonii dla kluczowych pracowników. Wyniki w pozostałych kryteriach, tj. (4) „System wynagrodzeń” (wynik 3,5), (5) „Awanse” (wynik 3,8) oraz (6) „Nadzór linii produkcyjnych” (wynik 3,8) pozostały bez zmian.

Grupa II. Zarządzanie produkcją

Wyniki pomiaru w Grupie II. „Zarządzanie produkcją” wskazują na ogólny brak zmian z poszczególnymi kryteriami, nieznacznie podążającymi w kierunku japonizacji a innymi w kierunku lokalizacji. Wynik dla kryterium (7) „Wyposażenie” uległ nieznacznemu zwiększeniu z 3,8 w 2003 do 4,0 w 2018 roku, podobnie jak wynik w kryterium (8) „Prace konserwacyjne” – z 3,3 w 2003 roku do 3,5 w 2018 roku. W praktyce oznaczało to korzystanie z japońskich maszyn w przypadku odświeżania lub wprowadzania nowych linii produkcyjnych, za czym z kolei szła tendencja do wewnętrznego szkolenia kadry w zakresie utrzymania ruchu. Przedsiębiorstwa polegały w dużej mierze

na wyspecjalizowanych służbach utrzymania ruchu, a udział pracowników produkcyjnych w utrzymaniu maszyn był znikomy. Interesującym zjawiskiem w zakresie wyposażenia były innowacje w zakresie Przemysłu 4.0, w ramach którego zakłady produkcyjne opracowywały lokalne, autorskie rozwiązania w zakresie oprogramowania i czujników. Udział ich wartości w stosunku do całości linii produkcyjnej był jednak znikomy. Co ciekawe, wynik w kryterium (9) „Kontrola jakości” uległ zmianie w kierunku lokalizacji z 3,8 w 2003 roku do 3,5 w 2018 roku. Głównym powodem takiego wyniku było zawieszenie działalności kół jakości w niektórych z badanych zakładów produkcyjnych. Kontrola jakości nadal pozostawała jednak na wysokim poziomie i była wbudowana w proces produkcyjny, gdzie obowiązkiem operatorów było zatrzymanie linii w przypadku zauważenia nieprawidłowości. W końcu wynik w kategorii (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym” uległ zmianie z 3,8 w 2003 roku do 4,0 w 2018 roku. Ocena zakładów nie była prosta, ponieważ o ile proces produkcji nie uległ specjalnej zmianie, o tyle trzy spośród badanych zakładów uległy znacznej rozbudowie, wprowadzając całkowicie nowe maszyny, linie produkcyjne oraz grupy produktów w nowo pobudowanych halach. Mimo że zakłady te zwiększyły skalę i zróżnicowanie produkcji, niekoniecznie zwiększyły jej wydajność. Tylko jeden z badanych zakładów proaktywnie wprowadzał rozwiązania z zakresu Przemysłu 4.0, ograniczając czasy przebrojeń oraz produkcję małych partii zróżnicowanych produktów.

Grupa III. Zaopatrzenie

Wyniki pomiaru w Grupie III. „Zaopatrzenie” wskazują na zdecydowaną zmianę w kierunku japońskich komponentów i dostawców. Wynik w kryterium (11) „Wkład lokalny” wzrósł z 2,8 w 2003 roku do 3,8 w 2018 roku. Podobnie wynik w kryterium (12) „Dostawcy” wzrósł z 2,3 w 2003 roku do 3,3 w 2018 roku. Tak dramatyczne zmiany oznaczały wzrost uzależnienia od dostaw spoza Europy, skąd pochodziło od 40% do 90% składników produkcji. Wśród dostawców dominowały przedsiębiorstwa chińskie lub przedsiębiorstwa z grupy funkcjonujące na terenie Azji; dostawcy z Japonii odpowiadali za maksymalnie 30% dostaw. Jedynie w kryterium (13) „Sposób dostaw” odnotowano nieznaczny wzrost z 2,3 w 2003 roku do 2,5 w 2018 roku. Ze względu na znaczną zależność od dostaw rejonu Azji większość zakładów produkcyjnych utrzymywała magazyn z zapasami oraz stosowała

dostawy morskie części zamawianych w dużych ilościach. Nie podejmowano prób dostaw w systemie *just-in-time*.

Grupa IV. Świadomość uczestnictwa

Wyniki pomiaru w Grupie IV. „Świadomość uczestnictwa” wskazują na polaryzację praktyk – odwrót od działalności małych grup, przy jednoczesnym rozwoju komunikacji i poczucia wspólnoty. W kryterium (14) „Działalność małych grup” odnotowano znaczącą zmianę w kierunku lokalnych rozwiązań rozumianych jako zawieszenie lub niepodjęcie działalności małych grup i prowadzenie działań *kaizen* w ograniczonym zakresie. We wszystkich badanych zakładach usprawnienia wprowadzane były przez wykwalifikowaną kadrę inżynierów i w tylko jednym z nich podejmowano próby aktywizacji pracowników przez działania *kaizen*. Wynik w kryterium (15) „Przepływ informacji” wzrósł z 3,0 w 2003 roku do 3,3 w 2018 roku. W badanych zakładach produkcyjnych obieg informacji odbywał się na podstawie regularnych spotkań na różnych poziomach, na tablicach oraz monitorach informacyjnych. Ze względu na obecność wśród pracowników imigrantów z różnych krajów podejmowano próby komunikacji w różnych językach. Największy wzrost odnotowano w wyniku w kryterium (16) „Poczucie wspólnoty”, który wzrósł z 3,3 w 2003 roku do 3,8 w 2018 roku. Prawdopodobnie ze względu na niski poziom bezrobocia oraz coraz intensywniejszą konkurencję na rynku pracy badane zakłady produkcyjne znacząco rozwinęły pozapłacowe i socjalne aspekty wynagrodzenia, starając się stworzyć jak najlepszą atmosferę pracy. Poza typowymi elementami, takimi jak jednolita odzież robocza, stołówka pracownicza, parking oraz sporadyczne imprezy firmowe, badane zakłady oferowały pieniądze na wsparcie pracowników w działaniach na rzecz lokalnej społeczności oraz współfinansowały imprezy towarzyskie organizowane przez pracowników. W większości badanych przedsiębiorstw z pracownicy pracowali w biurach typu *open space*, jednak w jednym z zakładów zajmujących tradycyjne budynki biurowe biura były w stylu lokalnym, tj. indywidualne.

Grupa V. Stosunki pracodawca–pracownik

Wyniki pomiaru w Grupie V. „Stosunki pracodawca–pracownik” wskazują na umiarkowane zmiany w kierunku rozwiązań japońskich za wyjątkiem procesu rekrutacji. Wynik w kryterium (17) „Sposób

rekrutacji” zmniejszył się z 3,5 w 2003 roku do 3,0 w roku 2018, głównie ze względu na rosnącą konkurencję na rynku pracy. Wszystkie przedsiębiorstwa rekrutowały tymczasowych pracowników za pośrednictwem agencji pracy lub bezpośrednio, używając strony internetowej i ogłoszeń w prasie lokalnej. Ze względu na brak kandydatów selektywność rekrutacji była niska, a i zrekrutowane osoby rezygnowały ze względu na bardziej korzystne warunki w innych miejscach. Jedno z przedsiębiorstw odróżniało się od pozostałych proaktywną polityką rekrutacyjną oraz współpracą z lokalnymi szkołami i uczelniami nastawioną na wyłapywanie studentów na wcześniejszych latach studiów. Pracownikom zatrudnionym na stanowiskach inżynierów oferowano staż w Japonii oraz atrakcyjną ścieżkę kariery. Przedsiębiorstwo to posługiwało się również dużą liczbą pracowników pochodzących z imigracji z Mongolii i Ukrainy. Wynik w kryterium (18) „Zatrudnienie długookresowe” pozostał na niezmiennym poziomie 3,3. Przedsiębiorstwa starały się unikać zwolnień masowych przez ograniczanie liczby pracowników tymczasowych. Rotacja personelu zatrudnionego na umowy o pracę była na poziomie 1%–2% rocznie i występowała głównie w grupie pracowników nowo zatrudnionych lub odchodzących na emeryturę. W kryterium (19) „Współpraca pracodawca–pracownik” wynik wzrósł nieznacznie z 3,3 w 2003 roku do 3,5 w 2018 roku. Tylko w jednym z badanych zakładów funkcjonował związek zawodowy, w którego skład wchodziło zaledwie około 10 pracowników. W zakładach funkcjonowała reprezentacja pracowników, a jej relacje z zarządem były pozytywne i skoncentrowane na współpracy, co potwierdza zmiana w zakresie kryterium (20) „Procedura rozpoznawania skarg”, w której wynik wzrósł z 3,3 w 2003 roku do 4,0 w 2018 roku. Większość zgłaszanych skarg dotyczyła drobnych kwestii związanych z warunkami pracy, takich jak lokalizacja palarni, klimatyzacja czy jakość żywienia na stołówce. Skargi rozpatrywane były przez nieoficjalne kanały lub bezpośrednich przełożonych, jednak przedsiębiorstwa posiadały również kanały formalne, takie jak dział administracji, skrzynki skarg. Na wyszczególnienie zasługuje telefon zaufania oferowany przez jedno z przedsiębiorstw, w ramach którego pracownicy mogli nieodpłatnie korzystać z porad ekspertów w kwestiach związanych z pracą oraz życiem osobistym. Telefon okazał się niezwykle przydatny i pozytywnie odebrany przez pracowników, a większość spraw dotyczyła kwestii bardziej prywatnych niż firmowych.

Grupa VI. Stosunki firma matka–oddział firmy

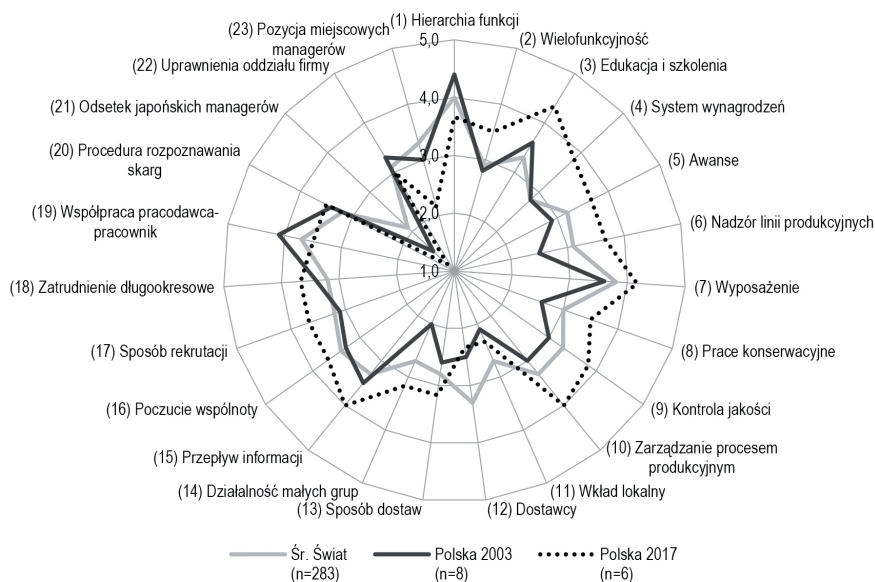
Wyniki pomiaru w ostatniej Grupie VI. „Stosunki firma matka–oddział firmy” wskazują na ograniczony postęp w zakresie lokalizacji zarządzania oraz delegacji uprawnień. Mimo nieznacznego wzrostu w kryterium (21) „Odsetek japońskich menedżerów” *de facto* wzrósł z 1,8 w 2003 roku do 2,0 w 2018 roku; w badanych przedsiębiorstwach nie nastąpiły znaczne zmiany w liczbie japońskich menedżerów, a raczej zmiany w liczbie pracowników. W jednym z badanych przedsiębiorstw nie było ani jednego Japończyka, ponieważ oddział bezpośrednio podlegał pod inny oddział przedsiębiorstwa zlokalizowany w Niemczech. Dobrym wskaźnikiem braku zmian był wynik w kryterium (22) „Uprawnienia oddziału firmy”, który pozostał na niezmiennym poziomie 2,8, wskazującym na lekką tendencję do lokalnego podejmowania decyzji. O ile decyzje w kwestiach inwestycji, dostaw i technologii pozostawały w rękach centrali, o tyle lokalne oddziały miały pewną swobodę w zakresie kontaktów z klientami, rozwoju rynku czy usprawniania procesu produkcji. W końcu, jak wskazuje wynik w kryterium (23) „Pozycja miejscowych menedżerów” podział stanowiska uległ lekkiej lokalizacji z 3,3 w 2003 roku do 2,8 w 2018 roku. Spośród badanych zakładów w jednym kadra była w pełni lokalna, w pozostałych Japończyk zajmował tylko najwyższe stanowisko, podczas gdy lokalni menedżerowie piastowali wszystkie pozostałe stanowiska, czasami z pomocą tzw. japońskich doradców.

Analiza porównawcza wyników pomiędzy krajami

Jedną z zalet prowadzenia badań z użyciem metodyki JMNESG jest możliwość porównania wyników z wynikami badania ze wszystkich poprzednich lokalizacji obejmujących 4 kontynenty i blisko 300 zakładów. Analiza ilościowa przeprowadzona przez japońskich badaczy na podstawie pięciostopniowej skali zastosowania/przystosowania miała w przejrzysty sposób opisać zjawisko hybrydyzacji systemów zarządzania i umożliwić porównanie wyników z innymi regionami. Porównanie to należy jednak traktować z pewną ostrożnością, pamiętając, że porównujemy wyniki uzyskane na przestrzeni różnych lat oraz różnych kontekstów społeczno-kulturowych. Porównanie daje jednak ciekawy wgląd w skalę oraz kierunek zmiany, jaka zaszła w badanych zakładach oraz jej znaczenie w kontekście wszystkich badanych zakładów produkcyjnych. Rysunek 50 przedstawia pozycję Polski w 2003

oraz 2017 roku względem średniej światowej obliczonej na podstawie wyników ze wszystkich tur badania.

Rysunek 50. Pozycja Polski względem średniej światowej w 2003 i 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie Abo (2015) oraz wyników badania.

Jak widać, w 2003 roku Polska nieznacznie tylko odbiegała od średniej światowej. Różnice były widocznie jedynie w kontekście kompetencji liderów w kryterium (6) „Nadzór linii produkcyjnych”; kryteriach (11) „Wkład lokalny” i (12) „Dostawcy”, gdzie przeważała lokalizacja; kryterium (14) „Działalność małych grup”, w którym Polska wyraźnie nie nadążała nad rozwojem działań QC w innych zakładach produkcyjnych; oraz kryterium (21) „Odsetek japońskich menedżerów”, gdzie zakłady w Polsce stanowiły jedne z najbardziej zlokalizowanych zakładów produkcyjnych japońskich na świecie.

Wyniki uzyskane w 2017 roku obrazują skalę zmiany w polskich zakładach względem średniej światowej kalkulowanej na przestrzeni lat i wszystkich tur badania. Jedyne kryteria, jakie w 2017 roku pozostały na zbliżonym do średniej światowej poziomie, to (1) „Hierarchia funkcji”, (11) „Wkład lokalny”, (13) „Sposób dostaw”, (19) „Współpraca pracodawca-pracownik” oraz (22) „Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa”. W pozostałych kryteriach dokonał się postęp w kierunku

japonizacji (kryteria 2–10 i 13–18), a w nielicznych przypadkach – lokalizacji zarządzania (kryteria 1, 11, 12, 19, 21, 23). Na szczególną uwagę zasługuje postęp w kryteriach związanych z rdzeniem japońskiego zarządzania i technologii produkcji (6, 8, 9, 10, 14), w których z poziomu poniżej średniej światowej badane zakłady osiągnęły poziomy znacznie ją przewyższające, zbliżając się do standardów rodzimych zakładów japońskich.

Niezmiernie ciekawe jest również porównanie wyników obecnego badania z szczegółowymi wynikami z 23 kryteriów uzyskanymi w poszczególnych regionach (Abo, 2007; 2015). W tabeli 29 przedstawiono takie zestawienie na podstawie wyników opublikowanych w artykule podsumowującym dokonania badaczy JMNESG w ostatnich 25 latach (Abo, 2015). Szczegółową charakterystykę poszczególnych tur badań i poszczególnych regionów w języku angielskim można znaleźć w pracy zbiorowej zatytułowanej *Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies* (Abo, 2007). Aby ułatwić interpretację, wyniki przedstawione są w postaci „mapy ciepła”, na której najwyższe wyniki, wskazujące na japonizację praktyk, mają kolor czerwony, a najniższe, wskazujące na lokalizację praktyk, mają kolor niebieski. Oczywiście porównanie to należy traktować z pewnym dystansem. Nie dysponujemy aktualnymi wynikami z innych lokalizacji, a więc nie jesteśmy w stanie porównać Polski z aktualnymi wynikami i trendami zmiany na świecie. Porównanie to wskazuje jednak jednoznacznie, że skala i kierunek zmiany, jaka dokonała się w zakładach zlokalizowanych w Polsce, są znaczące i do pewnego stopnia spójne z trendami światowymi.

Wstępne obserwacje, jakie można poczynić na podstawie wyników przedstawionych na „mapie ciepła” to po pierwsze, że uśredniony Polski wynik w 2017 roku (3,4) jest wyższy niż którykolwiek z uśrednionych wyników pozostałych regionów. Zgodnie z tym wynikiem wyniki dla Polski w 2017 roku jednoznacznie wskazują na postępującą japonizację w 4 z 6 grup uwzględniających organizację pracy, zarządzanie produkcją, świadomość uczestnictwa oraz stosunki pracodawca–pracownik. W grupach tych Polska w 2017 roku osiągała poziomy wdrożenia zakładów produkcyjnych zbliżone do modelowych zakładów japońskich znajdujących się najbliżej japońskiego ideału ze względu na bliskość kulturową krajów takich jak Korea i Taiwan, Chiny czy Wielka Brytania.

Poziomy te są osiągnięte przy najwyższych poziomach zachowania jakości i zarządzania produkcją, przewyższających jakiekolwiek dotychczasowe wyniki światowe. W Polsce postępuje również działalność małych grup pracowniczych. Jest to kryterium, w którym postęp wydaje się najtrudniejszy, ponieważ wymaga zbudowania poczucia wspólnoty porównywalnego z tym w zakładach zlokalizowanych w Azji Wschodniej czy Wielkiej Brytanii. W zakresie relacji z pracownikami Polska najbardziej przypomina Stany Zjednoczone, z wyjątkiem kryterium (19) „Współpraca pracodawca–pracownik”, które zostało nieco osłabione w wyniku aktywności związków zawodowych.

Japonizacja wyżej wymienionych praktyk odbywa się równolegle z postępującą lokalizacją w 2 grupach zaopatrzenia oraz relacji firma matka–oddział firmy. Trendy w zakresie lokalizacji zaopatrzenia zbliżają Polskę do Wielkiej Brytanii pod koniec lat 90., a lokalizacja zarządzania jest porównywalna jedynie z lokalizacją w Korei, Tajwanie i Chinach, gdzie japońscy menedżerowie przekazują władzę lokalnej kadrze. Opisane trendy widać wyjątkowo dobrze w momencie uproszczonej prezentacji wyników grupami kategorii (tabela 30).

Uproszczona „mapa ciepła” prezentująca wyniki zbiorcze dla 6 kategorii grupujących zawartość 23 kryteriów najdobitniej obrazuje zbieżność wzorca hybrydyzacji, który wyłania się w Polsce ze wzorcami odkrytymi w latach 90. w Azji Południowo-Wschodniej oraz Wielkiej Brytanii. Wzorzec ten opiera się na lokalizacji w zakresie Grupy III. „Zaopatrzenia i dostaw” oraz Grupy VI. „Stosunki firma-matka–oddział firmy”, które obrazują wzrost niezależności i mandatu strategicznego oddziału oraz zdolność do ograniczenia kosztów działalności przez uniezależnianie się od dostaw komponentów produkcji z Japonii. Wzorzec ten uwzględnia jednak japonizację w czterech obszarach tj. Grupie I. „Organizacja pracy i administracja”; Grupie II. „Zarządzanie produkcją”; Grupie IV. „Świadomość uczestnictwa”; Grupie V. „Stosunki pracodawca–pracownik”. Japonizacja w tych grupach uwzględnia wdrażanie japońskich rozwiązań w zakresie praktyk produkcyjnych, zarządzania procesem produkcji i jakością, rozwój silnej, egalitarnej kultury organizacyjnej oraz dążenie do harmonii i współpracy z pracownikami.

Oprócz podobieństw mapa ciepła pozwala również zauważyć, że wyniki z Polski odznaczają się większym natężeniem niż wyniki z Azji Wschodniej czy Wielkiej Brytanii, co może oznaczać krystalizowanie się i stopniowe umacnianie wzorca. Szczególnie wart uwagi jest wynik

Tabela 29. Globalne porównanie wyników w 23 kryteriach (mapa ciepła)

| | 1989 | 1992 | 1993 | 1997 | 1998 | 2001 | 2002 | 2003 | 2006 | 2010 | 2017 |
|--|-------------|----------------|-----------------|---------------|--------------|-------------|-------|-----------|-------------|--------|--------|
| | n=34 | n=24 | n=35 | n=20 | n=32 | n=37 | n=24 | n=29 | n=35 | n=13 | n=6 |
| | Ameryka Pn. | Korea i Tajwan | Azja Pd. -Wsch. | Wlk. Brytania | Europa Zach. | Ameryka Pn. | Chiny | Śr.-Wsch. | Ameryka Pd. | Afryka | Polska |
| (1) Hierarchia funkcji | 3,7 | 4,9 | 4,5 | 4,4 | 3,2 | 4,1 | 4,4 | 4,1 | 3,6 | 3,6 | 3,7 |
| (2) Wielofunkcyjność | 2,6 | 2,9 | 2,6 | 3,3 | 2,8 | 3,1 | 3,0 | 2,8 | 2,9 | 3,1 | 3,5 |
| (3) Edukacja i szkolenia | 2,9 | 3,4 | 3,3 | 3,5 | 3,1 | 3,7 | 3,5 | 3,4 | 3,3 | 3,2 | 4,3 |
| (4) System wynagrodzeń | 2,4 | 3,9 | 3,1 | 2,8 | 2,8 | 2,2 | 3,4 | 2,9 | 2,7 | 2,7 | 3,8 |
| (5) Awanse | 3,1 | 3,7 | 3,1 | 3,4 | 3,1 | 2,9 | 3,4 | 3,3 | 3,3 | 3,2 | 3,7 |
| (6) Nadzór linii produkcyjnych | 2,9 | 3,4 | 2,9 | 3,4 | 3,1 | 3,2 | 3,3 | 3,2 | 3,1 | 3,4 | 3,7 |
| (7) Wyposażenie | 4,3 | 3,5 | 4,0 | 3,9 | 3,1 | 3,9 | 3,8 | 4,0 | 4,0 | 3,8 | 4,2 |
| (8) Prace konserwacyjne | 2,6 | 3,3 | 3,0 | 3,0 | 3,3 | 3,1 | 3,1 | 2,8 | 2,9 | 2,8 | 3,5 |
| (9) Kontrola jakości | 3,4 | 3,6 | 3,2 | 3,6 | 2,8 | 3,4 | 3,2 | 3,0 | 3,4 | 3,1 | 3,8 |
| (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym | 3,0 | 3,5 | 3,2 | 3,6 | 3,2 | 3,5 | 3,3 | 3,4 | 3,4 | 3,0 | 4,0 |
| (11) Wkład lokalny | 2,7 | 2,9 | 3,1 | 1,9 | 3,3 | 1,8 | 3,0 | 2,2 | 3,0 | 4,2 | 2,3 |
| (12) Dostawcy | 3,9 | 3,5 | 3,8 | 2,7 | 2,9 | 2,9 | 3,3 | 2,8 | 3,2 | 3,8 | 2,3 |
| (13) Sposób dostaw | 2,5 | 3,2 | 2,8 | 2,9 | 2,8 | 3,1 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 2,4 | 3,2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup | 2,5 | 3,2 | 2,9 | 2,7 | 2,9 | 2,6 | 2,6 | 2,0 | 2,9 | 2,8 | 3,2 |
| | (15) Przepływ informacji | 3,6 | 3,5 | 3,3 | 3,6 | 2,8 | 3,6 | 3,1 | 3,2 | 3,3 | 3,5 | 4,0 |
| | (16) Poczucie wspólnoty | 3,5 | 3,6 | 3,3 | 3,7 | 2,8 | 3,7 | 3,4 | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,7 |
| V. Stosunki pracodawca – pracownik | (17) Sposób rekrutacji | 3,4 | 3,0 | 3,1 | 3,3 | 2,6 | 3,6 | 2,9 | 3,2 | 3,3 | 3,0 | 3,7 |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe | 3,4 | 3,3 | 3,0 | 3,4 | 2,9 | 3,5 | 3,0 | 3,0 | 3,5 | 3,3 | 3,7 |
| | (19) Współpraca pracodawca – pracownik | 4,4 | 4,0 | 3,3 | 4,2 | 2,8 | 4,2 | 3,7 | 3,8 | 3,1 | 3,1 | 3,5 |
| VI. Stosunki firma matka – oddział firmy | (20) Procedura rozpoznawania skarg | 3,3 | 3,2 | 3,1 | 3,0 | 3,2 | 3,7 | 3,0 | 3,3 | 3,2 | 3,2 | 3,5 |
| | (21) Odsetek japońskich menedżerów | 3,7 | 1,5 | 1,6 | 2,4 | 3,2 | 2,1 | 1,8 | 1,7 | 1,2 | 1,8 | 1,2 |
| | (22) Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa | 3,6 | 2,7 | 3,2 | 3,0 | 3,3 | 3,1 | 3,0 | 3,1 | 2,5 | 3,2 | 3,0 |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów | 3,6 | 2,7 | 3,8 | 3,0 | 3,4 | 3,1 | 3,2 | 3,4 | 3,1 | 2,8 | 2,2 |
| ŚREDNIA | | 3,3 | 3,3 | 3,2 | 3,2 | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,4 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Abo (2015) oraz wyników badania.

Tabela 30. Globalne porównanie wyników w 6 grupach kryteriów (mapa ciepła)

| | 1989 n=34 Ameryka Pn. | 1992 n=24 Korea i Tajwan | 1993 n=35 Azja Pd. -Wsch. | 1997 n=20 Wlk. Brytania | 1998 n=32 Europa Zach. | 2001 n=37 Ameryka Pn. | 2002 n=24 Chiny | 2003 n=29 Europa Śr.-Wsch. | 2006 n=35 Ameryka Pd. | 2010 n=13 Afryka | 2017 n=6 Polska |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|
| I. Organizacja pracy i administracja | 2,9 | 3,7 | 3,3 | 3,4 | 3,0 | 3,2 | 3,5 | 3,3 | 3,1 | 3,2 | 3,8 |
| II. Zarządzanie produkcją | 3,3 | 3,5 | 3,4 | 3,5 | 3,2 | 3,4 | 3,3 | 3,3 | 3,4 | 3,2 | 3,9 |
| III. Zaopatrzenie | 3,0 | 3,2 | 3,2 | 2,5 | 2,8 | 2,6 | 3,0 | 2,6 | 2,9 | 3,5 | 2,6 |
| IV. Świadomość uczestnictwa | 3,2 | 3,4 | 3,2 | 3,3 | 3,1 | 3,3 | 3,0 | 2,8 | 3,2 | 3,2 | 3,6 |
| V. Stosunki pracodawca-pracownik | 3,6 | 3,4 | 3,1 | 3,5 | 2,8 | 3,7 | 3,1 | 3,3 | 3,3 | 3,1 | 3,6 |
| VI. Stosunki firma matka-oddział firmy | 3,6 | 2,3 | 2,9 | 2,8 | 3,1 | 2,8 | 2,7 | 2,8 | 2,3 | 2,6 | 2,1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Abo (2015) oraz wyników badania.

w zakresie Grupy II. „Zarządzanie produkcją” (3,9), który jako najwyższy na świecie można odczytywać jako sukces w transferze japońskich metod produkcji. Podsumowując: warto nadmienić, że w dotychczasowych badaniach JMNESG wyniki w Azji traktowane były jako przykład modelowej hybrydyzacji, do którego powinny dążyć pozostałe kraje, a Wielka Brytania była jedynym europejskim krajem, który przyciągał uwagę badaczy jako przykład skutecznego transferu japońskiego zarządzania. Fakt, że wyniki z Polski wskazują nie tylko na powielenie tego wzorca, lecz także na osiągnięcie jeszcze wyższych poziomów, może oznaczać powodzenie „japonizacji” z punktu widzenia japońskich firm matek.

Pomimo ciekawych wyników przedstawiających Polskę w jednoznacznie pozytywnym świetle, powyższe porównania mogą być mylące. Nie należy jednak zapominać, że we wszystkich krajach badanych przez JMNESG na przestrzeni ostatnich 30 lat postępowały procesy ewolucyjne zarówno na poziomie populacji przedsiębiorstw, jak i na poziomie poszczególnych praktyk. W rezultacie tych procesów obecne wzorce i poziomy hybrydyzacji w poszczególnych kryteriach i grupach mogą znacznie odbiegać pierwotnie zidentyfikowanych. Bez dodatkowych badań trudno jest zatem określać podobieństwa i różnice pomiędzy poszczególnymi regionami geograficznymi.

W kontekście danych zgromadzonych w niniejszym badaniu możliwe jest jednak porównanie wyników między Polską, Czechami a Węgrami w zakresie obecnego poziomu hybrydyzacji (2017) oraz zmiany, jaka nastąpiła na przestrzeni dwóch tur badania (2003–2017). Porównanie takie spełniać będzie warunki rygoru badawczego i również dostarcza ciekawych wniosków. Dalej zostaną zaprezentowane wyniki takiego porównania.

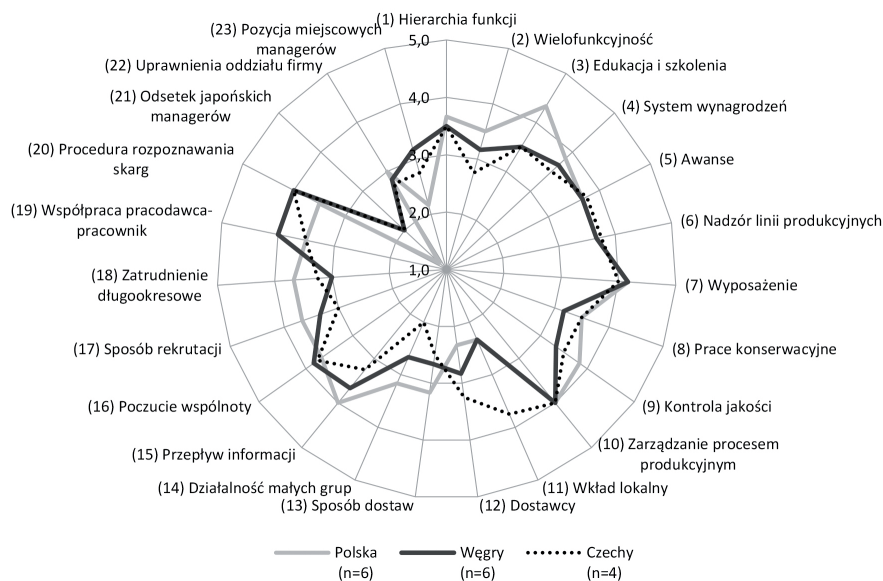
Tym, co rzuca się od razu, gdy analizujemy rysunek 51, jest relatywna spójność wzorca hybrydyzacji we wszystkich trzech badanych krajach. Rozbieżności pojawiają się w pojedynczych kryteriach i zazwyczaj dotyczą tylko jednego kraju, podczas gdy dwa pozostałe wykazują spójność. Kryteria, w ramach których wszystkie trzy kraje wykazują spójność, to (1) Hierarchia funkcji, (4) System wynagrodzeń, (5) „Awanse”, (6) „Nadzór linii produkcyjnych”, (7) „Wyposażenie”, (8) „Prace konserwacyjne”, (9) „Kontrola jakości”, (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym”, (16) „Poczucie wspólnoty” i (22) „Uprawnienia oddziały przedsiębiorstwa”. Od razu widać, że większość tych kryteriów dotyczy rdzenia systemu produkcyjnego, kultury organizacyjnej oraz

uprawnień oddziału, które są determinowane przez centralę. W kryteriach takich jak (2) „Wielofunkcyjność”, (12) „Dostawcy”, (13) „Sposób dostaw”, (14) „Działalność małych grup”, (15) „Przepływ informacji”, (17) „Sposób rekrutacji” i (18) „Zatrudnienie długookresowe”, wyniki w poszczególnych krajach wykazują pewne zróżnicowanie bez znacznych rozbieżności. Są to kryteria w dużej mierze zależne od czynników środowiskowych lub miękkich, ciężkich do zarządzania aspektów, jak motywacja i zaangażowanie pracowników. W rezultacie kryteria te mogą mieć tendencję do heterogenicznych zmian i rozbieżności. W końcu ciekawe są również wyniki, w których jeden kraj wyraźnie dominuje lub pozostaje w tyle za innymi. W przypadku (3) „Edukacji i szkoleń” Polska wyróżnia się jako kraj, który w największym stopniu wprowadził japońskie standardy szkolenia z uwzględnieniem materiałów opartych na materiałach z centrali, organizacją centrów szkoleniowych, wykształceniem wewnętrznych trenerów i regularną wymianą kadry szkoleniowej z Japonią. Z kolei w przypadku (11) „Wkład lokalny” Czechy wyróżniają się jako kraj, który dużej mierze wydaje bazować się na komponentach dostarczanych z Japonii lub przez japońskich dostawców; wynik ten może zależeć od specyfiki systemu dostaw lub branży badanych zakładów. W zakresie (20) „Procedury rozpoznawania skarg” Polska wyróżnia się negatywnie, jako kraj, który w odróżnieniu od pozostałych nie jest w stanie zorganizować efektywnego systemu rozpatrywania i rozwiązywania problemów pracowniczych. W efekcie może to prowadzić do pogorszenia (19) „Współpracy pracodawca-pracownik”, w której, jak widać, pozytywnie wyróżniają się Węgry. W końcu Polska wyróżnia się na tle pozostałych krajów w lokalizacji, jaka została osiągnięta w zakresie (21) „Odsetka japońskich menedżerów” i (23) „Pozycji miejscowych menedżerów”. W obydwu tych kryteriach wynik jest znacznie niższy niż w innych krajach, co oznacza postęp w lokalizacji zarządzania.

Oprócz szczegółowej analizy rozbieżności w poszczególnych kryteriach warto również przyrzeć się skali zmiany, jaka zaszła w poszczególnych kryteriach w ostatnich 15 latach oraz wewnętrznemu zróżnicowaniu odpowiedzi pomiędzy zakładami w każdym z krajów. Wyniki tego pierwszego wskaźnika pokażą nam, jak duża praca została wykonana i jak duży postęp został osiągnięty w każdym z krajów w tym samym okresie. Wskaźnik zróżnicowania wewnętrznego tymczasem pokaże nam, jak bardzo homogeniczna lub heterogeniczna jest obecnie populacja w każdym z krajów; innymi słowy: czy rzeczywiście

dokonała się wspomniana wcześniej krystalizacja wzorca hybrydyzacji. Tabela 31 przedstawia porównanie wyników z trzech krajów w podziale na 23 kryteria, obrazując w sposób szczegółowy wynik, skalę zmiany w latach 2003–2017 oraz standardowe odchylenie wyników w ramach każdego z wyników.

Rysunek 51. Porównanie wyników poziomu hybrydyzacji w 2017 Polska, Węgry, Czechy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na wstępie należy zaznaczyć, że dane w tabeli 31 przedstawiają wyniki z pomocą mapy ciepła sporządzonej oddzielnie dla każdego z interesujących nas aspektów. Kolorem czerwonym zaznaczone zostały najwyższe wyniki w każdym z aspektów, podczas gdy kolorem niebieskim zaznaczone są wyniki najniższe.

Mapa ciepła dla wyników z krajów w roku 2017 ilustruje opisane powyżej podobieństwa i różnice w zakresie japonizacji i lokalizacji poszczególnych kryteriów. Dzięki mapie ciepła możliwe jest zaobserwowanie najbardziej „zjaponizowanych” kryteriów, takich jak (7) „Wyposażenie” czy (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym”. Mapa umożliwia również identyfikację kryteriów, w których występują największe rozbieżności, jak (4) „Edukacja i szkolenia”. Ogólnie jednak można stwierdzić, że mimo iż wyniki dla Polski wydają się najbardziej

Tabela 31. Porównanie wyników i dynamiki zmian pomiędzy Polską, Węgrami i Czechami

| | | Wyniki krajów (2017) | | | Skala zmiany* (2003–2017) | | | Standardowe odchylenia (2017) | | |
|---------------------------------------|--|----------------------|-------------|-------------|---------------------------|------------|------------|-------------------------------|------------|------------|
| | | PL | HU | CZ | PL | HU | CZ | PL | HU | CZ |
| | | n=6 | n=6 | n=4 | n=6 | n=6 | n=4 | n=6 | n=6 | n=4 |
| I. Organizacja pracy i administracja | (1) Hierarchia funkcji | 3,7 | 3,5 | 3,5 | -0,8 | -0,5 | -0,5 | 0,5 | 1,0 | 0,8 |
| | (2) Wielofunkcyjność | 3,5 | 3,2 | 2,8 | 0,7 | 0,8 | -0,3 | 1,0 | 0,8 | 0,6 |
| | (3) Edukacja i szkolenia | 4,3 | 3,5 | 3,5 | 0,8 | 0,5 | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,1 |
| | (4) System wynagrodzeń | 3,8 | 3,7 | 3,5 | 1,0 | 0,5 | 0,0 | 0,4 | 0,5 | 0,2 |
| | (5) Awanse | 3,7 | 3,7 | 3,8 | 0,8 | 0,3 | 0,0 | 0,8 | 0,5 | 0,3 |
| | (6) Nadzór linii produkcyjnych | 3,7 | 3,7 | 3,8 | 1,2 | 0,5 | 0,0 | 0,8 | 0,5 | 0,3 |
| II. Zarządzanie produkcją | (7) Wyposażenie | 4,2 | 4,2 | 4,0 | -0,2 | -0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,8 | 0,5 |
| | (8) Prace konserwacyjne | 3,5 | 3,2 | 3,5 | 0,8 | 0,5 | 0,3 | 0,5 | 0,4 | 0,1 |
| | (9) Kontrola jakości | 3,8 | 3,3 | 3,5 | 0,7 | 0,0 | -0,3 | 0,4 | 0,8 | 0,5 |
| | (10) Zarządzanie procesem produkcyjnym | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 1,0 | 0,7 | 0,3 | 0,0 | 0,6 | 0,3 |
| III. Zaopatrzenie | (11) Wkład lokalny | 2,3 | 2,3 | 3,8 | 0,2 | -0,2 | 1,0 | 0,8 | 0,5 | 0,5 |
| | (12) Dostawcy | 2,3 | 2,8 | 3,3 | 0,0 | -0,5 | 1,0 | 1,0 | 0,4 | 0,7 |
| | (13) Sposób dostaw | 3,2 | 2,7 | 2,5 | 0,5 | 0,0 | 0,3 | 0,8 | 0,5 | 0,3 |
| IV. Świadomość uczestnictwa | (14) Działalność małych grup | 3,2 | 2,7 | 2,0 | 1,2 | 0,3 | -0,5 | 1,2 | 1,0 | 0,8 |
| | (15) Przepływ informacji | 4,0 | 3,7 | 3,3 | 0,8 | 0,2 | 0,3 | 0,6 | 0,5 | 0,2 |
| | (16) Poczucie wspólnoty | 3,7 | 3,8 | 3,8 | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,8 | 0,4 | 0,2 |
| V. Stosunki pracodawca–pracownik | (17) Sposób rekrutacji | 3,7 | 3,3 | 3,0 | 0,3 | 0,0 | -0,5 | 0,5 | 0,8 | 0,6 |
| | (18) Zatrudnienie długookresowe | 3,7 | 3,0 | 3,3 | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,8 | 0,0 | 0,4 |
| | (19) Współpraca pracodawca–pracownik | 3,5 | 4,0 | 3,5 | -0,7 | 0,3 | 0,3 | 0,8 | 0,0 | 0,4 |
| | (20) Procedura rozpoznawania skarg | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 0,2 | 0,7 | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,1 |
| VI Stosunki firma matka–oddział firmy | (21) Odsetek japońskich menedżerów | 1,2 | 2,0 | 2,0 | -0,5 | 0,0 | 0,3 | 0,4 | 0,9 | 0,4 |
| | (22) Uprawnienia oddziału przedsiębiorstwa | 3,0 | 2,8 | 2,8 | -0,3 | -0,2 | 0,0 | 0,9 | 0,8 | 0,5 |
| | (23) Pozycja miejscowych menedżerów | 2,2 | 3,2 | 2,8 | -1,3 | -0,8 | -0,5 | 1,2 | 0,8 | 1,0 |
| | Średnia | 3,37 | 3,31 | 3,27 | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,7 | 0,6 | 0,4 |

* Skala zmiany to wynik skalkulowany przez odjęcie wyniku poziomu hybrydyzacji uzyskanego w 2003 roku od wyniku uzyskanego w 2017 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

wyraźne, wszystkie kraje wskazują tendencję do zmierzania w kierunku opisanego wzorca hybrydyzacji charakterystycznego dla Azji Wschodniej i Wielkiej Brytanii.

Mapa ciepła dla skali zmiany ilustruje, jak duża zmiana i w którym kierunku zaszła w poszczególnych kryteriach w latach 2003–2017. Wyniki pokazują przede wszystkim, że to właśnie w Polsce dokonał się największy postęp w zakresie japonizacji i lokalizacji praktyk w stosunku do poprzedniego pomiaru w 2003 roku, o czym może świadczyć największa liczba pól o ciemnym odcieniu. Kryteria, w których dokonał się największy postęp w zakresie japonizacji, w porównaniu z innymi krajami, to m.in. (4) „System wynagrodzeń”, (6) „Nadzór linii produkcyjnych”, (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym” oraz (14) „Działalność małych grup”, gdzie Polska wyróżniała się na tle innych krajów, które nie rozwijały kół jakości lub wręcz rezygnowały z ich wdrażania. Kryteria, w których dokonał się największy postęp w zakresie lokalizacji to (1) „Hierarchia funkcji”, która stawała się coraz bardziej skomplikowana wraz ze wzrostem zakładu oraz (23) „Pozycja miejscowych menedżerów”, która rosła wraz z procesem przekazywania władzy przez japońskich menedżerów lokalnej kadrze.

W końcu mapa ciepła dla wyników w zakresie standardowego odchylenia ilustruje poziom homogeniczności lub heterogeniczności wyników uzyskanych w 2017 roku w zakładach zlokalizowanych w poszczególnych krajach. Największe rozbieżności występowały w wynikach zakładów zlokalizowanych w Polsce, następnie na Węgrzech, podczas gdy zakłady w Czechach odznaczały się największą homogenicznością wyników. Relatywnie wysoką heterogeniczność wyników polskich zakładów można tłumaczyć zróżnicowaniem próby pod względem branży oraz znacznym postępem w hybrydyzacji praktyk, jaki dokonał się w większości, jednak nie we wszystkich badanych zakładach produkcyjnych. Największe rozbieżności w wynikach zauważyć można w kryteriach: (2) „Wielofunkcyjność”, (14) „Działalność małych grup” oraz (23) „Pozycja miejscowych menedżerów”. Rzeczywiście pierwsze dwa kryteria często były przedmiotem dyskusji i kontrowersji w badanych zakładach, a decyzje podejmowane wahały się od strategicznej japonizacji do całkowitego porzucenia rozwoju kół jakości lub wielofunkcyjności pracowników. W przypadku pozycji lokalnych menedżerów wyniki zależały od wielu zewnętrznych czynników, mandatu strategicznego, etapu cyklu życia organizacji oraz polityki centrali. Najmniejsze rozbieżności w wynikach odnotowano w kryteriach:

(3) „Edukacja i szkolenia”, (4) „System wynagrodzeń”, (8) „Prace konserwacyjne”, (10) „Zarządzanie procesem produkcyjnym”. Wskazuje to na fakt, że wszystkie badane zakłady w podobnym stopniu dążyły do rozwoju systemów szkoleń i wynagrodzeń pracowników oraz wzmocnienia elastyczności i niezawodności systemu produkcyjnego.

Podsumowanie wyników badania ilościowego

Wyniki analizy ilościowej i replikacji badania według kryteriów JMNESG zilustrowały specyfikę i skalę zmiany, jaka zaszła w zakładach produkcyjnych w poszczególnych krajach. Przedstawiono również analizę porównawczą wyników z poprzednimi turami badania oraz analizę porównawczą między krajami. Kolejne podrozdziały poświęcone będą identyfikacji i szczegółowej analizie czynników wpływających na zmiany omówione powyżej.

4.3. Wyniki badania jakościowego nt. uwarunkowań procesu hybrydyzacji

Powyżej zaprezentowano wyniki ilościowe przedstawiające pomiar stopnia hybrydyzacji w zakładach zlokalizowanych w Polsce, Czechach i na Węgrzech. W wywiadach rozmówcy identyfikowali jednak również wiele powodów, które według nich miały wpływ na zmiany praktyk w kierunku lokalnej adaptacji bądź japonizacji. Wywiady poddano zatem szczegółowej analizie jakościowej z użyciem procedur kodowania treści, starając się zidentyfikować najczęściej występujące lub najważniejsze zdaniem rozmówców czynniki oraz opisać ich wpływ na poszczególne praktyki. Tabela 32 przedstawia zestawienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które według naszych rozmówców wywarły największy wpływ na proces hybrydyzacji na przestrzeni ostatnich 15 lat. Tabela prezentuje czynniki w podziale na dwie grupy: „zewnętrzne” oraz „wewnętrzne”, i ilustruje ich wpływ na 6 grup kategorii JMNESG: „I. Organizacja pracy i administracja”, „II. Zarządzanie produkcją”, „III. Zaopatrzenie”, „IV. Świadomość uczestnictwa”, „V. Stosunki pracodawca–pracownik” oraz „VI. Stosunki firma matka–oddział firmy”.

Liczby przedstawione w tabeli ilustrują częstotliwość pojawiania się w wywiadach wzmianek o wpływie czynnika na daną grupę kate-

Tabela 32. Czynniki wpływu oraz ich częstotliwość występowania w wywiadach

| Suma z WAGA TOTAL | | | | | | | |
|-----------------------|--|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|--|--|-----------------|
| | I. Organizacja pracy i administracja | II. Zarządzanie produkcją | III. Zaopatrzenie | IV. Świadomość uczestnictwa | V. Stosunki pracodawca–pracownik | VI. Stosunki firma matka–oddział firmy | Suma końcowa |
| Wewnętrzne | 118 | 125 | 18 | 95 | 80 | 70 | 506 |
| Menedżment | 16 | 29 | 2 | 42 | 31 | 1 | 121 |
| Technologia produkcji | 22 | 43 | 12 | 16 | 4 | 12 | 109 |
| Japońska centrala | 19 | 25 | 2 | 15 | 10 | 28 | 99 |
| Profil pracowników | 46 | 14 | | 12 | 13 | 10 | 95 |
| Profil firmy | 9 | 14 | 2 | 7 | 8 | 19 | 59 |
| Związki zawodowe | 6 | | | 3 | 14 | | 23 |
| Zewnętrzne | 40 | 55 | 19 | 43 | 44 | 9 | 210 |
| Klient | 8 | 31 | 6 | 13 | 4 | 5 | 67 |
| Kultura | 6 | 6 | 1 | 18 | 3 | 1 | 35 |
| Rynek pracy | 16 | 1 | | 1 | 16 | | 34 |
| Interesariusze | 1 | 9 | 9 | 6 | 7 | 2 | 34 |
| Regulacje | 7 | 7 | 3 | 2 | 7 | | 26 |
| Kryzys finansowy | 2 | 1 | | 3 | 7 | 1 | 14 |
| Suma końcowa | 158 | 180 | 37 | 138 | 124 | 79 | 716 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści wywiadów. Siła wpływu została obliczona w wyniku analizy treści wywiadów przy użyciu procedury kodowania przyczynowo-skutkowego na podstawie wskaźnika „waga zależności”. Szczegóły nt. procedury i wskaźników znajdują się w rozdziale III.

gorii. Wartość ma za zadanie w sposób przybliżony obrazować „siłę wpływu” poszczególnych czynników z punktu widzenia rozmówców. Liczba ta jest wynikiem procedury kodowania przyczynowo-skutkowego (Saldaña, 2015) i jest kalkulowana na podstawie wskaźnika „wagi zależności” (zob. opis metodyki w rozdziale III). Dalej omówione zostaną poszczególne czynniki przez ilustrację ich wpływu za pomocą cytatów z wywiadów.

Czynniki wewnętrzne

W przypadku czynników wewnętrznych rozmowy w badanych zakładach zdominowane były przez kwestie dotyczące szeroko pojętego stylu zarządzania i kadry menedżerskiej, specyfiki technologii i procesu produkcyjnego, wpływu japońskiej centrali, oraz profilu pracowników. W mniejszym stopniu poruszano kwestie profilu przedsiębiorstwa, tj. jej wieku, skali i zmian w niej zachodzących czy relacji ze związkami zawodowymi.

Menedżment

Kategoria „**menedżment**” zawierała w sobie cytaty dotyczące szeroko pojętego stylu i filozofii zarządzania oraz wpływu różnego rodzaju aktorów organizacyjnych, z uwzględnieniem japońskich ekspatów, polskich menedżerów oraz działów HR. Jak widać kategoria ta miała przede wszystkim wpływ na trzy grupy kategorii, tj. „II. Zarządzanie produkcją”, „IV. Świadomość uczestnictwa” i „V. Stosunki pracodawca–pracownik”.

Wpływ menedżmentu na praktyki zarządzania produkcją objawiał się przede wszystkim w postaci konsekwentnego realizowania i wdrażania filozofii zarządzania firmy matki, co można uznać za modelowy przykład procesu japonizacji praktyk zarządzania.

W oparciu o filary [naszej filozofii] skupiamy się na jakości, środowisku i bezpieczeństwie [...] Więc nie chodzi o to, aby dbać tylko o jakość naszego produktu, ale też o jakość środowiska, interakcję z otoczeniem i bezpieczeństwo naszych pracowników oraz naszych klientów – to bardzo ważne. (Polski Prezes PAE)

Nasza filozofia w tej fabryce może trochę inna niż w Polsce. Tak więc pracownik, który pracuje na linii, jest również odpowiedzialny za

konserwację maszyn. Mamy oczywiście dział inżynierii produkcji, który jest odpowiedzialny na sprzęt pomocniczy i duże remonty, w których potrzebujemy inżynierów i narzędzi. Ale naszym pomysłem jest, że operator na linii jest odpowiedzialny za czyszczenie i kalibrację maszyn, które obsługuje, codziennie przez 1 godzinę. (Polski Dyrektor PEK)

W innych przypadkach decyzje i opinie podejmowane przez zarząd determinowały świadomy wybór klientów i koncentrację na działalności w danej branży, nawet w momencie pojawiania się nowych okazji biznesowych.

Nasz prezes rady nadzorczej od zawsze powtarzał, żebyśmy trzymali się branży motoryzacyjnej i nie próbowali współpracować z producentami elektroniki. Więc sprzedaliśmy trochę rzeczy Samsungowi, GE, no i był ten boom telewizyjny w Polsce, więc mieliśmy trochę zleceń, ale i tak cały czas trzymaliśmy się motoryzacji. Gdyby nie to, prawdopodobnie już byśmy nie istnieli. (Japoński Prezes HAF)

Zdaniem rozmówców styl zarządzania miał wpływ przede wszystkim na relacje z pracownikami i najczęściej pojawiał się w tym właśnie kontekście. W jednym z ciekawszych przypadków, zewnętrzne okoliczności w połączeniu z zachowaniem prezesa miały wpływ na wykształcenie się poczucia wspólnoty.

Była też sytuacja, kiedy nie wyrabialiśmy się z terminami, więc wszyscy musieli wejść na linię i pracować razem. Ja też pracowałem na linii ramię w ramię z pracownikami i wszyscy mówili, że pierwszy raz w życiu coś takiego widzieli. Może od tego momentu relacje stały się trochę bardziej rodzinne. Kontynuacją tego są moje wizyty na gemba¹³ i spotkania z pracownikami na linii. (Japoński Prezes HAT)

Mamy skrzynkę na sugestie usprawnień, ale również nasi menadżerowie są bardzo otwarci. Oficjalnie można zawsze przyjść w godzinach pracy 8–17, ja jestem tu codziennie od 7 i robię obchód wszędzie, bo zaw-

¹³ Gemba lub genba to japoński termin oznaczający miejsce zdarzenia lub miejsce wykonywania rzeczywistej pracy. Termin ten stosowany jest w Systemie Produkcyjnym Toyoty oraz w *lean management* dla określenia miejsca, w którym wykonywane są czynności dodające wartość.

sze chcę się dowiedzieć, co działo się w nocy. Więc pracownicy mogą mnie zawsze zatrzymać i porozmawiać ze mną bezpośrednio. Był to system, którego wprowadził [Tanaka-san], nasz poprzedni prezes. (Japoński Dyrektor HAN)

W końcu, w niektórych przypadkach sama wieloletnia obecność japońskiego menedżera mogła mieć wpływ na zacieśnienie poczucia wspólnoty, szczególnie w porównaniu z innymi zakładami, w których japońscy menedżerowie byli regularnie rotowani i zastępowani nowymi co 2–3 lata.

Mój profil jest taki, że na początku pracowałem w zakładach w Azji Południowo-Wschodniej, a potem przystano mnie tutaj. Pierwotnie planowałem być tu przez 3 lata i wracać. Teraz mam 49 lat i jestem tu od 15 lat. W oparciu o to doświadczenie mogę powiedzieć, że żeby zbudować dobrą firmę Japończycy muszą być poważni i zaangażowani. Jeżeli prezes zmienia się co 2–3 lata, Węgrzy i w ogóle lokalni pracownicy nie będą za nim podążać. (Japoński Prezes HAF)

W każdym z badanych zakładów istniała regularna komunikacja pomiędzy prezesem czy działem HR a pracownikami, w celu rozwiązania pojawiających się problemów i rozpraszania plotek. W niektórych przypadkach te bezpośrednie relacje zastępowały nawet związki zawodowe.

Nie mamy związku zawodowego. [...] Komunikacja z pracownikami odbywa się też przez Dział HR, który przeprowadza ankietę satysfakcji i na jej podstawie identyfikuje obszary do komunikacji i działania. Ogólnie mówiąc, satysfakcja rośnie, ale poziom wynagrodzeń nadal spotyka się z niezadowoleniem, ale pracujemy nad tym. (Japoński Prezes HEA)

Otwartość w relacjach i komunikacji z pracownikami przekładała się bezpośrednio na stosunki pracodawca–pracownik. Znamienny był fakt, że w zakładach produkcyjnych na Węgrzech i w Czechach, poza nielicznymi wyjątkami, praktycznie nie istniały związki zawodowe i nigdy nie doszło do strajków. W jednym ze skrajnych przykładów zarówno związek, jak i rada pracownicza uległy rozwiązaniu ze względu na brak kwestii spornych.

Kiedyś mieliśmy jeden związek zawodowy, ale zniknął. Kiedy firma poprawnie zarządza sprawami socjalnymi, liczba kwestii problemowych się zmniejsza i związki znikają. [...] Związek zniknął około 2006 roku, a rada pracownicza w okolicach 2011. Teraz, kiedy ludzie mają problem, idą do szefa sekcji. Naszą specyfiką jest, że wszyscy zarządzający byli kiedyś operatorami, więc mają z nimi bliskie relacje i świetnie ich rozumieją. Myślę, że to jest powód, dla którego związek u nas zniknął. (Węgierski Menedżer HAF)

Jednym z ciekawszych odkryć w ramach przeglądu blogów pracowniczych i artykułów prasowych na temat badanych zakładów było zjawisko idealizowania japońskich menedżerów przy jednoczesnym diabolizowaniu menedżerów lokalnych. Problemy i konflikty pojawiały się zazwyczaj w momencie wyjazdu Japończyków i przejmowania funkcji przez menedżerów lokalnych. Trudno ocenić, na ile problemy te wynikały z tendencji do idealizowania japońskich właścicieli i pierwszych menedżerów odpowiedzialnych za uruchomienie zakładu. Wydaje się jednak prawdopodobne, że w przypadku szybkiej lokalizacji zarządzania mogły o sobie dawać znać braki w miękkich kompetencjach lokalnych menedżerów oraz liderów pospiesznie awansowanych na stanowiska kierownicze.

Dodatkowo, odczuwana przez nich presja legitymizacji własnej pozycji przez osiąganie wyników mogła powodować zwiększone obciążenia pracą pracowników znajdujących się najniżej w hierarchii. W umysłach pracowników poczucie społecznej niesprawiedliwości mogło być potęgowane szczególnie w zderzeniu z hasłami egalitaryzmu, zaangażowania i pracy zespołowej wdrażanymi na bazie wzorców z japońskiej centrali. W takiej atmosferze nawet racjonalne praktyki, takie jak kolory czapek pracowników wprowadzane w celu ułatwienia wizualnej kontroli rozległego piętra produkcyjnego, nabierały symbolicznego znaczenia i stawały się symbolem „walki klas” oraz konfliktów w ramach hierarchii pracowniczych.

Technologia produkcji

Drugim najważniejszym wewnętrznym czynnikiem wpływu, który najczęściej przewijał się w wywiadach, była kategoria technologii produkcji. Kategoria ta uwzględniała aspekty takie jak specyfika produktu, branży, wyposażenie oraz wzmianki o wyłaniających się trendach technologicznych w postaci robotyzacji i automatyzacji produkcji

czy wdrażania rozwiązań Przemysłu 4.0. Kategoria technologii produkcji miała wpływ na praktycznie wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, co dobrze obrazuje skalę prymatu technologii w japońskich zakładach produkcyjnych. Najwięcej wzmianek, w dosyć oczywisty sposób odnotowano w obszarze „II. Zarządzanie produkcją” i nieco mniej kwestiach związanych z organizacją pracy, świadomością uczestnictwa czy relacjami pomiędzy firmą matką a oddziałem.

Wpływ technologii na praktyki zarządzania produkcją widoczny był przede wszystkim w rosnących poziomach jakości, zdolnościach produkcyjnych oraz stopniowo poszerzonym portfolio produktów, które obejmowały coraz to bardziej zaawansowane technologicznie produkty oraz coraz bardziej wymagających klientów.

Oto historia podróży, jaką przebyliśmy. [...] Od pierwszego [produktu], który zjechał z linii, aż po dzień dzisiejszy, kiedy wyprodukowaliśmy stu milionowy [produkt]. Otrzymaliśmy również liczne nagrody od naszych klientów oraz ostatnio kontrakty potwierdzające współpracę z markami takimi jak Aston Martin, Porsche i Ferrari. (Polski Prezes PAE)

W przedsiębiorstwach z branży elektroniki, które najintensywniej wdrażały pełną automatyzację procesów produkcji i Przemysł 4.0 zaawansowana technologia i niezwykle szybkie tempo pracy narzucone przez maszyny, najczęściej wykluczały możliwość podejmowania prób doraźnego rozwiązywania problemów oraz przejmowania odpowiedzialności za utrzymanie maszyny przez operatorów. W rezultacie w przedsiębiorstwach tych powstawały wyspecjalizowane komórki utrzymania ruchu, a pracownicy z zasady nie mogli dotykać się do maszyn, i musieli wołać swoich przełożonych w przypadku problemów.

Mamy dział utrzymania ruchu, w którym pracują ludzie potrafiący naprawić każdą maszynę. [...] Operatorzy z zasady nie mogą dotykać maszyn. Kiedy pojawia się problem, muszą wezwać przełożonego albo kogoś z utrzymania ruchu. Bardzo tego przestrzegamy. (Japoński Prezes HAC)

Wpływ technologii na miękkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, taki jak zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenia czy kształtowanie się poczucia wspólnoty zazwyczaj pojawiał się w kontekście ograniczeń wynikających z technologii. Jedną z japońskich praktyk,

z której zazwyczaj rezygnowano ze względów technologicznych, była procedura rotacji pracowników w celu wykształcenia wielofunkcyjności. Bardzo często rezygnowano z rozwoju wielofunkcyjności w celu skupienia się na jakości, lub wprowadzano wielofunkcyjność w obrębie działu ze względu na specyfikę i różnorodność wyposażenia.

Zasadniczo nie prowadzimy rotacji stanowiskowej. [...] Nie chcemy za bardzo przesuwac ludzi w linii. Wolelibyśmy, żeby dokładnie wykonywali pracę w określonym miejscu. [...] Tylko w czasie wakacji albo większych luzów czasami przenosimy pracowników, żeby podnieść ich elastyczność. (Japoński Prezes PAM)

Dział przygotowania produktu jest bardzo specyficzny, zwłaszcza cięcie; jest tam wiele małych maszyn, które mają różne funkcje. W rzeczywistości mówimy o ponad 20 różnych rodzajach maszyn będących w użyciu. Więc kiedy ludzie potrafią obsługiwać wiele z tych maszyn, to jest typowy multiskill. [...] Rozwijamy wielofunkcyjność pracowników, ponieważ czasami [...] mamy np. większą liczbę chorych na zwolnieniach. [...] Tak więc mamy multiskill, bez multiskill ta fabryka by nie przetrwała. (Polski Menedżer produkcji PAE)

Z drugiej strony niektóre rozwiązania z obszaru Przemysłu 4.0, jak pełna kontrola procesu produkcyjnego, pracowników znajdujących się na stanowiskach oraz ciągły monitoring poziomu jakości za pomocą elektronicznych czujników pozwalały pracownikom podejmować uzasadnione decyzje na podstawie danych dostarczanych w czasie rzeczywistym przez czujniki, bez obawy, że popełnią błąd. Co ciekawe pełen monitoring obejmował również poziomy kompetencji pracowników, w celu kontroli odetka doświadczonych i nowych pracowników pracujących na danej linii.

W przypadku zatrzymania linii zawsze było pewne wahanie, no bo za każdym razem, kiedy się linię zatrzyma, trzeba to potem nadrobić. Szczególnie ciężko było w po 2002 roku, kiedy wdrożyliśmy system jakości i było dużo papierkowej roboty i dokumentów związanych z zatrzymaniem. A teraz systemy w tym pomagają, więc jak pojawia się problem to łatwiej jest podjąć i potem uzasadnić decyzję o zatrzymaniu. To dodaje pewności naszym operatorom, bo za ich decyzją są konkretne dane. (Węgierski Dyrektor produkcji HAE)

Kształtowanie się poczucia wspólnoty ograniczane było często przez zmianowy system pracy oraz skalę zakładów, w których praktycznie niemożliwe były typowo japońskie spotkania z całością załogi. W rezultacie w większych zakładach pracownicy integrowali się raczej w ramach działu oraz zmiany, a niekoniecznie w skali całego przedsiębiorstwa.

I: A jeżeli chodzi o takie integracyjne jakieś eventy, czy wydarzenia?

R: Raczej nie, nie robimy, no też jest dużo pracowników przyjezdnych z wiosek, też jest ta zmienność, tak że no nie ma. Są wydziały, które sobie robią takie wycieczki, niektóre związki zawodowe robią wyjazdy, wycieczki, ale to nie wszyscy i nie obowiązkowo. (Japoński Dyrektor produkcji PAM)

W kontekście kształtowania relacji pomiędzy firmą matką a oddziałem technologia produkcji miała dominujący wpływ na obecność japońskich ekspatów w oddziale przedsiębiorstwa. Za każdym razem bowiem, kiedy zakłada podejmował decyzję o rozbudowie lub wprowadzeniu nowych linii produkcyjnych lub nowych produktów, do oddziału przysyłani byli japońscy inżynierowie z centrali, którzy nadzorowali przenosiny i instalację nowych technologii. Mimo że ich pobyt był zazwyczaj krótkoterminowy, zjawisko to dobrze odzwierciedlało skalę zależności technologicznej pomiędzy lokalnym oddziałem a japońską firmą matką.

Powodem zmiany w liczebności japońskich ekspatów jest zmiana naszej technologii. Poprzednio produkowaliśmy głównie odtwarzacze CD z założeniem transferu technologii opracowanej w Japonii do lokalnej fabryki. W tej chwili produkujemy głównie moduły i nawigację, tak więc produkt stał się trochę bardziej zróżnicowany. Żeby wprowadzić nowe produkty, musieliśmy wzmocnić nieco naszą relację z Japonią. W sumie liczba ekspatów stacjonujących w firmie się zmniejszyła się, ale w dziale inżynieryjnym ich obecność się zwiększyła. (Japoński Prezes HAC)

W końcu warto zauważyć, że technologia produkcji była czynnikiem, który w największym stopniu wpływał na obszar „III. Zaopatrzenie” obejmujący relacje z dostawcami, poziom wkładu lokalnego oraz rozwiązania w zakresie łańcucha dostaw.

Kolejną nietypową kwestią jest fakt, że staramy się produkować wszystkie komponenty do [naszego produktu] tutaj, na miejscu w fabryce. To jest bardzo ważne, ponieważ uważamy, że jakość finalnego produktu jest bardzo zależna od jakości jego podstawowych elementów, więc jeśli masz dobry komponent – możesz kontrolować jakość produktu. Dlatego też staramy się to zrobić tutaj. (Polski Dyrektor Produkcji PEK)

Japońska centrala

Mimo że od założenia badanych zakładów upłynęło ponad 15, w niektórych przypadkach ponad 20 lat, nadal funkcjonowały w nich japońskie praktyki wdrożone w pierwszych latach działalności, a japońska centrala nadal pozostawała aktywnie zaangażowana w wiele aspektów ich funkcjonowania. Jak pokazano w tabeli 32, przedstawiająca siłę wpływu poszczególnych czynników, japońska centrala miała najczęściej wpływ na obszary „II. Zarządzanie produkcją” oraz oczywiście na „VI. Stosunki firma matka–oddział firmy”. W mniejszym stopniu centrala kształtowała również obszary praktyk „I. Organizacją pracy i administracją”, szczególnie w zakresie edukacji i szkoleń, oraz „IV. Świadomość uczestnictwa” w zakresie kultury organizacyjnej oraz „V. Stosunki pracodawca–pracownik” w zakresie praktyk komunikacji i rozpatrywania sporów.

Najważniejszym mechanizmem wpływu japońskiej centrali było tworzenie i utrzymywanie zależności technologicznej i kompetencyjnej. Zależność objawiała się m.in. w pochodzącym z Japonii wyposażeniu, wyznaczanych przez Japonię standardach jakości oraz centralizacji procesu badań i rozwoju nowych produktów w japońskiej siedzibie przedsiębiorstwa.

Zazwyczaj linie są projektowane w Japonii i wysyłane tutaj. [...] Wszystkie nowe generacje modeli są projektowane podobnie, najpierw w Japonii, potem wysyłamy ludzi na szkolenia i przenosimy produkcję tutaj. (Japoński Dyrektor Produkcji przedsiębiorstwa HAL)

Mamy standard w ramach, którego oferujemy produkty w 650 [odmianach]. To jest standard ustalony przez centralę, więc zasadniczo musimy mieć wszystkie opcje. (Japoński Dyrektor Produkcji przedsiębiorstwa POX)

Ważnym mechanizmem wpływu były również firmowe audyty oraz globalne konkursy w zakresie utrzymywania standardów produkcji, wdrażania pomysłów usprawnień *kaizen* czy grupowego rozwiązywania problemów w ramach kół jakości. W tym ostatnim polskie zespoły odnosiły nawet sukcesy na arenie międzynarodowej.

Mamy różne rodzaje aktywności. Jednym z nich są koła, które są dobrowolnie, mamy też inicjatywę tzw. obcinaczy kosztów, która jest obowiązkowa. Zaczęliśmy te działania już ładnych parę lat temu w 2001, i zależności od roku mamy 5–7 grup. Zazwyczaj wybieramy jedną z nich, która reprezentuje nas w Europie, a następnie na poziomie globalnym. Dwa razy zdobyliśmy złoto w Europie i raz nawet udało nam się zdobyć wyróżnienie na poziomie globalnym. Przy okazji członkowie kółek jakości mieli szansę odwiedzić Japonię. (Polski Dyrektor Produkcji PEK)

Wpływ na praktyki związane z zarządzaniem pracowników objawiał się przede wszystkim w obszarze edukacji i szkoleń. Japońska centrala stanowiła źródło materiałów szkoleniowych tłumaczonych na lokalny język oraz wzorzec organizacji tzw. *dojo*, czyli centrów w szkoleniowych będących imitacją warunków pracy na linii, w których nowi pracownicy nabywali podstawowe umiejętności, a bardziej doświadczeni mogli odświeżyć swoją wiedzę.

Prowadzimy szkolenia wewnętrzne, tak. To jest po pierwsze, we własnych centrach szkoleniowych i to właśnie one są na wzorach japońskich, czyli w ogóle materiałach testach, wstępnych i wyjściowych. Właśnie te wykresy radarowe były tam też zdefiniowane, a na podstawie jednego centrum powstały dwa inne, czyli no materiały, sposób wykładania. (Polski HR Menadżer PAM)

Japońska centrala, a przede wszystkim tzw. fabryki matki mające profil produkcji zbliżony do lokalnego zakładu pełniły również rolę globalnych centrów szkoleniowych, do których regularnie wysyłani byli pracownicy i kadra techniczna, lub które przysyłały japońskich szkoleniowców wspomagających wdrożenie nowych produktów i maszyn.

Na początku istnienia zakładu główni członkowie zostali przeszkoleni i wyszkoleni w Japonii. Po tych szkoleniach personel japoński prze-

prowadził szkolenia lokalne w zakładzie. Obecnie również szkolenia i edukacja prowadzone są zgodnie ze standardami i procedurą opartą na japońskich normach. Od tego czasu członkowie personelu odwiedzili japońskie zakłady w celu poznania doświadczeń w zakresie kaizen, zarządzania operacjami, poprawą jakości itp. Ostatnio członkowie nowych zakładów [z innych krajów regionu] odwiedzili [nasz zakład], aby zostać przeszkolonymi przez [nasz lokalny personel. Centrala w Japonii] ma wydział edukacji, który organizuje globalne szkolenia z zakresu utrzymania ruchu dla członków grupy. Raz na rok na jeden tydzień odwiedza nas też japoński instruktor. (Kwestionariusz przedsiębiorstwa PAE)

Japońska centrala miała również wpływ na szeroko pojęte relacje z pracownikami poprzez ogólnofirmowe inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, audyty czystości zakładów produkcyjnych czy telefon zaufania dla lokalnych pracowników.

Mamy tę praktykę na całym świecie, jest plakat z numerem telefonu, pod który pracownicy mogą dzwonić. Telefon jest obsługiwany przez zewnętrzną firmę, więc nie ma ryzyka zemsty. [...] Więc to jest coś zrobione przez centrale, więc nigdy nie wiemy, kiedy ktoś na nas doniesie. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAT)

**[Grupowy] Dzień Wolontariusza:
Budowanie karmników dla ptaków i instalowanie ich
w lokalnej społeczności**

W ramach inicjatywy dla zachowania środowiska naturalnego pracownicy [Firmy HAC] wybudowali karmniki z odpadów drewnianych i zainstalowali 40 z nich na terenie zakładu oraz 11 w sąsiadujących przedszkolach i szkołach. Była to niezwykle wartościowa aktywność, która zbliżyła do siebie pracowników, pozytywnie wpłynęła na środowisko naturalne i skutkowała radością dzieci dokarmiających i opiekujących się ptakami. W podziękowaniu za aktywność pracownicy otrzymali miłą niespodziankę w postaci rysunków ptaków i karmników sporządzonych przez dzieci. (Raport CSR Grupy HAE)

W kontekście opisanego powyżej zróżnicowanego wpływu centrali i nacisku kładzionego na transfer technologii i wiedzy, transfer japońskich wartości czy praktyk zarządzania, takich jak poranne spotka-

nia, wydawał się mieć marginalne znaczenie. Japonizacja następowała zatem w sposób naturalny, niewymuszony, z naciskiem położonym na twarde aspekty jakości i efektywności produkcji, a nie na odległe kulturowo japońskie rytuały.

Robimy poranny apel, ale ja tego nie robię bezpośrednio, tylko kierownik fabryki lub kierownicy zmiany mają poranne spotkania z pracownikami. Ale to nie są spotkania [takie jak w Japonii], w których codziennie mają uczestniczyć wszyscy operatorzy. Wszystkich pracowników zbieramy tak raz w miesiącu. No i raz na rok wyjaśniamy filozofię zarządzania i strategię firmy. Takie mamy instrukcje od centrali. (Japoński Dyrektor zakładu produkcyjnego POX)

Profil pracowników

Profil pracowników to kategoria czynników, która uwzględniała aspekty takie jak wiek, płeć i długość stażu pracowników, ale również i miękkie aspekty związane z ich motywacją, zaangażowaniem i kompetencjami. Nie jest zatem dziwne, że wywierała wpływ porównywalny z wpływem technologii czy japońskiej centrali. W odróżnieniu od pozostałych kategorii wpływ profilu pracowników koncentrował się jednak na obszarze „I. Organizacja pracy i administracja”, przy okazji, którego najczęściej pojawiły się wzmianki o pracownikach. Profil pracowników związany był bowiem mocno z kwestiami struktury i klasyfikacji stanowisk, systemami wynagrodzenia, oceny pracowników, awansami, szkoleniami, wielofunkcyjnością oraz zakresem obowiązków liderów i bezpośrednich przełożonych. Rozwój kompetencji pracowników często miał wpływ na kształtowanie systemów motywacji, oceny pracowniczej, oraz klasyfikację stanowisk.

Pomysł na wprowadzenie średniego szczebla kierowniczego pojawił się w 2005 roku. Wcześniej był tylko managing director; następnie kierownik fabryki, dyrektor generalny i to wszystko. Oczywiście był zastępcą kierownika, ale ogólnie były tylko 3 poziomy. Ta nowa hierarchia zarządzania została wdrożona w 2005 roku [...] Chcielibyśmy coś zmienić w firmie, tak? Byliśmy przekonani, że to już czas, no i chcielibyśmy zachęcić ludzi do większego zaangażowania ... Kluczowym pomysłem był empowerment. (Polski Prezes POX)

Pojawiały się również wzmianki nt. zakresu obowiązków liderów i bezpośrednich przełożonych. Kadra menedżerska średniego szczebla i jej rozwój były najczęściej największym wyzwaniem w badanych zakładach. Mimo że japońscy menedżerowie zauważali pewien postęp w rozwoju kompetencji tej grupy, nadal podkreślali pewne braki.

Nazwa stanowiska lidera jest taka sama jak w Japonii, ale to nie znaczy, że ludzie mają ten sam poziom kompetencji co w Japonii. Gdybym miał porównać i ocenić, to, no cóż, głównym problemem jest nie tylko zdolność rozróżniania pomiędzy regularnymi operacjami i wyjątkami od normy, ale przede wszystkim zdolność liderów do przewidywania przyszłości i podejmowanie działań zapobiegawczych. To jest coś, co próbujemy rozwijać. W tym sensie umiejętności lokalnych liderów są niższe niż w Japonii. (Japoński Dyrektor zakładu produkcyjnego HAL)

Większość badanych zakładów tworzyła zaawansowane systemy w celu podnoszenia kwalifikacji i motywowania pracowników, uwzględniające ocenę grupową, indywidualną, ocenę za obecność, zgłaszanie sugestii itd. Niezwykle ważnym elementem z punktu widzenia japońszycy zarządzenia była wielofunkcyjność pracowników. Wiele z badanych zakładów prowadziło ją w sposób planowy, śledząc rozwój pracowników za pomocą macierzy kompetencji. W zależności od zakładu i specyfiki procesów produkcyjnych pojawiały się również i ograniczenia dla zastosowania praktyki, więc japońscy menedżerowie podchodzili do jej realizacji z pewną dozą ostrożności.

Pracownicy najpierw uczą się wewnątrz grupy, na przykład, na odlewni lub montażu. Po tym doświadczeniu, po pięciu latach, przechodzą na inny dział. [...] Istnieje też rotacja w ramach każdej linii. Są dwa powody, dla których prowadzimy rotację. Po pierwsze, aby podnosić doświadczenie i kompetencje pracowników. Po drugie, czasem dla firmy, na przykład, w przypadku spadku ilości zamówień rotacja umożliwia elastyczne przesunięcia. [...] Ale, myślę też, że z tą rotacją nie można przesadzać, bo chodzi o to, żeby przesunąć pracownika na nowe stanowisko dopiero, kiedy już bardzo dobrze je opanuje. (Polski Dyrektor Produkcji PAV)

Cóż, transfer ludzi pomiędzy działami, np. z działu malowania na montaż, raczej się nie zdarza. Jeżeli już, to prowadzimy rotację raczej wewnątrz działu obróbki wykańczającej. Ale to jest delikatna kwestia, bo wielofunkcyjność wpływa na wysokość wynagrodzenia, więc jeśli nie będziemy prowadzić rotacji, operatorzy będą się denerwować. Często nawet proszą, żeby ich jak najszybciej przenosić na nowe miejsce, żeby podnieść sobie pensję. Więc teraz prowadzimy rotację w sposób planowy, i przenosimy ludzi na nowe maszyny, tak żeby nie było niesprawiedliwości. (Japoński Dyrektor Produkcji POX)

Profil pracowników, a w szczególności ich długi staż pracy i związana z nim akumulacja doświadczenia pozwalały na internalizację niektórych szkoleń, rozwój wewnątrzfirmowych centrów szkoleniowych, a w przypadku niektórych nawet stawanie się lokalnym centrum kompetencji, do którego przysyłani pracownicy z innych zakładów regionu. Oczywiście w zakresie kompetencji miękkich nadal korzystano z firm konsultingowych.

W tej chwili nie tak wielu naszych pracowników jest wysyłanych za granicę. W początkowej fazie oczywiście było to konieczne, ale w tym momencie raczej starsi pracownicy przekazują wiedzę nowym. Tak że nie jeździmy obecnie do Japonii. Co więcej, to my jako bardziej doświadczeni uczymy naszych kolegów z innych zakładów w [regionie] [...] To, co jest możliwe, robimy wewnątrz, ale oczywiście pewna wiedza musi zostać wzięta z zewnątrz, i jak wiele firm, korzystamy z usług firm konsultingowych, firm szkoleniowych, które szkolą nas w zakresie zarządzania. Mamy kilka programów dla przełożonych i dla menedżerów. (Polski Prezes PAE)

Z racji długotrwałej działalności większość badanych zakładów spotykała się z kwestią zmiany pokoleniowej i rosnącej grupy pracowników przechodzących na emeryturę. Profil pracowników należało również brać pod uwagę w przypadku organizacji pracy. Szczególnie w zakładach, gdzie warunki pracy były ciężkie i wymagające fizycznie, dbano o to, aby pracownicy starsi wiekiem mieli łatwiejszą pracę. W innych zakładach wprowadzano również bonusy stażowe, które z jednej strony miały za zadanie doceniać starszych pracowników, a z drugiej motywować młodych do pozostania w przedsiębiorstwie. W odróżnieniu od japońskiego systemu wynagrodzeń, kompetencje, a nie staż pracy

były jednak nadal kluczowym warunkiem awansu. W tym przypadku również pozorna japonizacja miała mocne racjonalne przesłanki.

Naszą intencją byłoby zwiększenie udziału tej nagrody, w sensie zmniejszenia podwyżki zasadniczej, a właśnie udziału nagrody, w celu jakby zwiększenia motywacji, ale na razie związki zawodowe nie odpowiadają na to pozytywnie. [...] Dodatek stażowy przysługuje po 5 latach pracy i on się pojawił dawno temu. Powodem było promowanie lojalności, bo jednak z długością stażu pracy przyrasta ilość wiedzy, ale też takie przytrzymanie pracownika, bo on jest wynagradzany tylko za czas pracy u nas. (Polski Menedżer PAM)

Wcześniej mieliśmy regularną ocenę pracowników, ale już jej nie mamy. [...] Zasadniczo operatorzy otrzymują średnie wynagrodzenie plus premię. Staż też ma pewien wpływ na poziom wynagrodzenia, ale nie płacimy ludziom tylko na podstawie ich stażu. Wolimy, żeby robili sobie dodatkowe uprawnienia. Na początku, zaczęliśmy tworzyć system, który był typowo japoński, ale w końcu ten system nagradzał lojalność i prace w jednej firmie przez długi czas. W pewnym momencie zaczęliśmy obserwować zjawisko, że pracownicy otrzymywali coraz wyższe wynagrodzenia bez żadnego wysiłku. W tym samym momencie mieliśmy młodych pracowników, którzy przyszli później, i nawet gdyby pracowali dwa razy ciężiej, to i tak otrzymywaliby mniejsze wynagrodzenie. To nie było motywujące. (Japoński Prezes HAF)

Różnice pokoleniowe dawały o sobie znać również w kontekście etyki pracy i nastawienia pracowników nowego pokolenia. Rozmówcy zauważali, że młode pokolenie było coraz mniej skłonne do wyrzeczeń i podporządkowania się nawet najbardziej typowym i rozpowszechnionym tradycjom przemysłowym, jak praca w systemie trzyzmianowym. Podejście młodego pokolenia utrudniało zarówno budowę poczucia wspólnoty, jak i prowadzenie normalnego procesu produkcyjnego.

Ludzie mówią, że nie jest to łatwe środowisko pracy także dlatego, że pracują na trzy zmiany. To oznacza, że tak naprawdę mają tylko półtorej weekendu [...] Teraz szczególnie nowe pokolenia – pokolenie Y i pokolenie Z, nie dotaczają do nas. Mówią, że chcą wolnych weekendów, ponieważ jest to czas na ich rozrywki. To jest moment, w którym mogą spotkać się z przyjaciółmi. Jeśli nie spędzają czasu w weekendy

ze swoimi przyjaciółmi, czują się wykluczeni. Dlatego widzimy trudność, coraz trudniejszą do pozyskania nowych pracowników. (Polski Prezes PAE)

Co ciekawe, pojawiały się jednak również wzmianki, że mieszanie pokoleń może być pozytywne. Przedsiębiorstwu przyda się świeża krew, nowe pomysły i zapał młodych pracowników. Jednocześnie różnica wieku pomiędzy „starą gwardią” a młodym pokoleniem była tak duża, że eliminowała jakiegokolwiek ryzyko konkurencji i generowała powstawanie więzi mentor–uczeń.

Mamy tu bardzo lojalnych pracowników. Mamy pracowników w wieku 40–45 lat i z 20-letnim stażem, którzy pracują tu od samego początku. Ale dzięki nowej inwestycji, mamy też wielu młodych ludzi, więc mamy ciekawy rozkład populacji mamy 2 szczyty 1 rok i 20 lat, więc teraz mamy fajne połączenie, [...] ponieważ doświadczeni pracownicy będą pracować tutaj przez następne 10–15 lat i będą mogli przekazywać wiedzę młodym. (Polski Dyrektor Produkcji PEK)

Ciekawym zjawiskiem było pojawienie się w badanych zakładach produkcyjnych kwestii zarządzania imigrantami i pracownikami pochodzącymi z innych krajów. Związane było to często z korzystaniem z pośrednictwa pracy, a z drugiej strony z kurczącym się lokalnym rynkiem pracy, a często praktycznie zerowym bezrobociem. O ile w Polsce pracownicy imigranci byli zazwyczaj pochodzenia ukraińskiego, o tyle na Węgrzech grupa ta była dużo bardziej zróżnicowana i w zależności od położenia zakładu uwzględniała pracowników z Ukrainy, Słowacji, Bułgarii lub Rumunii. W Czechach, które zmagaly się z niskim bezrobociem i restrykcjami wizowymi, w zakładach pojawiali się pracownicy z tak odległych krajów jak Mongolia. Z punktu widzenia zarządzania imigracja zarobkowa pozwalała utrzymać niższe koszty pracy, jednak generowała problemy w zakresie prowadzenia szkoleń i bariery komunikacyjne. W jednym z zakładów, który najbardziej polegał na imigrantach, centrum szkoleniowe opracowało materiały w 3 językach: czeskim, ukraińskim i mongolskim.

Mamy operatorów z Bułgarii i Rumunii. Mamy też operatorów z Mongolii, niewielką liczbę z Armenii, Słowacji, Węgier, Litwy, a także Ukrainy – reszta to Czesi. [...] Więc to jest dosyć wyjątkowa sytuacja. Nie

mówimy tym samym językiem, nie sprawdzamy znajomości angielskiego, więc musieliśmy przygotować wiele dokumentów wielojęzycznych. Zaleta jest taka, że możemy łatwo przyjąć operatora zagranicznego. [...] W komunikacji posługujemy się tłumaczami, którzy pracują jako liderzy na linii. (Czeski Prezes CED)

Na ogół zakłady w największym stopniu wykorzystujące imigrantów pochodziły z branży elektroniki. W zakładach tych dążono do automatyzacji procesów produkcji, tak aby minimalizować wpływ czynnika ludzkiego i ograniczać konieczność długotrwałego rozwoju kompetencji pracowników.

Ograniczamy zależność od umiejętności ludzi i docelowo staramy się, aby nie miało znaczenia, kto, co produkuje. Dlatego w procesie produkcji bazujemy głównie na maszynach. Oczywiście staramy się, aby pracownicy sprawdzali własną pracę. [...] Pracownicy są odpowiedzialni za jakość, ale zasadniczo nie mamy dodatkowych kontroli jakości, i w zasadzie odbywa się to automatycznie lub w nagłych wypadkach. (Japoński Dyrektor Produkcji HAC)

Poza opisanymi zjawiskami wzmianki o wpływie profilu pracowników najczęściej pojawiały się w kontekście poczucia wspólnoty i rozwiązywania sporów. W dosyć oczywisty sposób im dłuższy był staż pracowników i w momencie kiedy kadra menedżerska została wykształcona wewnątrz przedsiębiorstwa, relacje te, niejako naturalnie, kształtowały się bardzo pozytywnie i zakład stawał się pewną wspólnotą lub rodziną. Niektóre zakłady jednak świadomie kształtowały długoterminowe zatrudnienie przez koncentrację na zatrudnieniu kobiet, które zazwyczaj były bardziej stabilnymi i pilnymi pracownikami.

Jesteśmy bardzo dziwną firmą na Węgrzech, długi staż w Europie oznacza zwykle 5 lat. My nie mamy długoterminowego zatrudnienia, ale nasi pracownicy pozostają długo, może dlatego, że nie mają dokąd pójść... Zasadniczo staramy się nie zatrudnić młodych, dobrze wykształconych mężczyzn. Z punktu widzenia technologii pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin wystarczą, aby uruchomić ten proces. Rozumiesz to, gdy spojrzysz na naszą proporcję kobiet i mężczyzn (K 70% M 30%), więc mamy mężczyzn do ciężkiej pracy fizycznej, a kobiety obsługują prasę. Pozostają więc długo, pracują pilnie, są

w stanie pozostać w godzinach nadliczbowych, więc myślę, że to dobry pomysł, aby przejść na kobiety. (Japoński Prezes HAF)

W końcu profil pracowników wyższej kadry menedżerskiej był też ważny dla procesu lokalizacji zarządzania. Z nielicznymi wyjątkami zazwyczaj władzę w zakładach przejmowali menedżerowie obecni w przedsiębiorstwie od początku jej działalności, nierzadko głęboko z nią związani i związani z kulturą japońską.

Pani [Anna] pracuje w firmie od 18 lat, więc o rok dłużej niż ja. Została zatrudniona jeszcze w Japonii jako była studentka na wymianie. Nasz prezes skontaktował się z ambasadą Węgier, aby znaleźć pierwszych pracowników. To naprawdę pomaga, gdy ktoś mówi po japońsku i do tego rozumie finanse, to jest bardzo specjalistyczna wiedza, a japońscy specjaliści finansowi są tutaj bezużyteczni. Poza tym tylko dlatego, że istnieje taka osoba, ja mogę się zrelaksować i powierzyć jej zarządzanie miejscowymi ludźmi. To właśnie dzięki niej mamy taką rodzinną firmę. (Japoński Prezes HAF)

Kiedy byli panowie u nas ostatnio, podejrzewam, że zarówno na stanowisku prezesa, jak i głównego księgowego byli Japończycy. Teraz obydwie te stanowiska zostały zlokalizowane i siedzący tu Pan [Kowalski] został awansowany na prezesa ze stanowiska dyrektora działu produkcji. Ponieważ powstał nam wakat, ściągamy na to miejsce teraz tymczasowo Japończyka jako łącznika, ale docelowo to stanowisko też chcemy zlokalizować. Kompetencje lokalnych menedżerów są już wystarczająco dobre. (Japoński Prezes Regionalnej Centrali PEK)

Profil przedsiębiorstwa

Kategoria „Profil przedsiębiorstwa” zawierała wszystkie kwestie związane z lokalizacją, skalą zatrudnienia, niedawną ekspansją czy rolą strategiczną, jaką zakład odgrywał w szerszym kontekście globalnej sieci przedsiębiorstw. Wzmianki nt. wpływ profilu przedsiębiorstwa rozkładały się równomiernie na wszystkie badane obszary, jednak najczęściej pojawiały się w kontekście „II. Zarządzania produkcją” oraz „VI. Stosunków firma matka–oddział firmy”. W kontekście zarządzania produkcją przeważały kwestie związane z rozbudową i jej wpływem na wzrost zatrudnienia, zastosowanie bardziej zaawansowanych technologii i większej skali produkcji, złożoności portfolio itd.

Planujemy dalszą rozbudowę i nieznaczne zmiany w zakresie technologii i profilu produkcji. Tak że rozbudujemy budynki, ale jednocześnie zmienimy układ wewnętrzny i będziemy inwestować w nowy rodzaj maszyn do wysoce zautomatyzowanych procesów o wysokiej wydajności w zakresie przygotowania, montażu i transportu materiałów. [...] Zmieniamy więc filozofię, w jaki sposób chcemy zorganizować fabrykę. (Polski Prezes PAE)

Ekspansja w zakresie portfolio produktów oznaczała również zmiany w kontekście zarządzania i kompetencji pracowników, wywołując nowe potrzeby szkoleniowe, transfer technologii i wiedzy z centrali. Często wiązało się to z wysłaniem lokalnych pracowników do Japonii i sprowadzeniem japońskich inżynierów, podobnie jak miało to miejsce w pierwszych latach działalności.

Pan [Tanaka] został tutaj delegowany ze względu na wprowadzenie nowych generacji produktów i powstanie nowych linii produkcyjnych. W Japonii nie są to nowe technologie, ale tutaj na Węgrzech są to nowe wyzwania z punktu widzenia procesów utrzymania ruchu i konserwacji maszyn, więc konieczna jest organizacja szkoleń i OJT. Oczywiście wystaliśmy pracowników do Japonii, ale w momencie rozpoczęcia masowej produkcji zawsze pojawiają się pewne problemy i musimy stawić im czoła. (Węgierski Dyrektor produkcji HAL)

Bardzo ciekawa i złożona okazała się również kwestia związana z rolą strategiczną i jej wpływem na relacje pomiędzy firmą matką a oddziałem firmy. Role lokalnych oddziałów badanych przedsiębiorstw można by z grubsza podzielić na trzy grupy: oddziały międzynarodowych korporacji funkcjonujące w ramach sieci i podlegające koordynacji w ramach grupy; oddziały pełniące funkcję regionalnej centrali i koordynujące działania lub rozwijające rynek w Europie Środkowo-Wschodniej; oraz przyczółki, zazwyczaj jedyne zakłady na terenie całego kontynentu mające największą autonomię, ale i najmniejsze wsparcie ze strony centrali. Najczęstszym przypadkiem wśród badanych zakładów produkcyjnych była sytuacja, w której przedsiębiorstwa pełniły funkcję centrum produkcyjnego bez zdolności podejmowania strategicznych decyzji zlokalizowanych w centrali czy prowadzenia prac badawczych zlokalizowanych zazwyczaj w innych oddziałach europejskich. Oddziały te dążyły do lokalizacji zarządzania przy jedno-

czesnym zachowaniu kontroli nad procesem decyzyjnym, produkcją i inwestycjami.

W kwestii B+R my tylko projektujemy proces produkcji, ale same produkty są projektowane w Japonii, więc jesteśmy trochę jak OEM. Zamówienia przychodzą niby bezpośrednio do nas od naszego lokalnego klienta, ale cały proces projektowania, z ustaleniem ceny wyjściowej jest robiony w Japonii, więc cena jest ustalana bez naszego udziału. [...] Więc w kwestii autonomii firmy produkty są ustalane przez japońską centralę, HR jest lokalny, a co do inwestycji, to inwestycje powyżej pewnej kwoty muszą konsultować z firmą, te poniżej muszą raportować i są zatwierdzane. [...] Więc mój zakres władzy jest taki, że mam pewien budżet i produkt, który muszę wykonać i mam swobodę, jak to zrobić. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAT)

Wśród badanych zakładów produkcyjnych pojawiły się też przypadki, w których zakład był jedyną inwestycją w Europie. Co ciekawe, również istniało wtedy rozróżnienie pomiędzy rolą zakładu jako przyczółka a rolą zakładu jako centrali. Zakłady pełniące funkcję przyczółka miały mniejszą liczbę japońskich ekspatów i jednocześnie znacznie większą autonomię w zakresie podejmowania strategicznych decyzji, relacji z klientami, a nawet inwestycji tak długo, jak robiły to w ramach własnych środków.

Myślę, że jesteśmy zupełnie różni od innych firm na Węgrzech. Nasz przewodniczący rady nadzorczej [Pan Tanaka] pozwala nam robić wszystko po swoim tak długo, jak są wyniki. [...] Decyzje nt. nowych inwestycji możemy podejmować sami, tak długo jak nie zaciągamy kredytów. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAF)

Z drugiej strony zakłady, które pełniły funkcję regionalnej centrali charakteryzowały się znacznie większą obecnością japońskich ekspatów i raczej nie dążyły do lokalizacji zarządzania, ponieważ ciągle musiały utrzymywać ścisłą współpracę i wymianę informacji z centralą globalną. Kwestia autonomii zakładów była kłopotliwa, ponieważ konieczność ciągłej koordynacji działań uniemożliwiała pełną lokalizację procesu podejmowania decyzji.

Pytający: *W 2003 roku 4% Państwa pracowników stanowili Japończycy? To bardzo wysoki wynik.*

Respondent: *W tamtym czasie nie mieliśmy jeszcze tak dużo zatrudnionych pracowników, pewnie dlatego odsetek był tak wysoki. Ale też w tamtym czasie [nasz firma] pełniła rolę europejskiej centrali, skupiającej wszystkie funkcję sprzedażowe i produkcyjne. (Japoński Menedżer przedsiębiorstwa HAN)*

W końcu profil przedsiębiorstwa, a konkretnie skala zatrudnienia, była czynnikiem ułatwiającym bądź utrudniającym budowanie poczucia wspólnoty oraz przyjaznych stosunków pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Im był mniejszy zakład, tym działania te były łatwiejsze.

W dniu wypłaty bonusów robimy zawsze „bonus party”. Pracownicy mogą wybrać, co tylko chcą zjeść, firma płaci za lunch i jemy go wszyscy razem. W tym roku mieliśmy lody, kiedyś wszyscy poszliśmy do restauracji. Więc robimy takie rzeczy, na jakie duże firmy nie mogą sobie pozwolić. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAF)

Związki zawodowe

Kategoria „Związki zawodowe” w oczywisty sposób dotyczyła relacji pomiędzy reprezentacją pracowników w postaci związku zawodowego lub rady pracowniczej z zarządem badanych zakładów. Mimo że związek zawodowy jest specyficznym bytem, znajdującym się na granicy wnętrza organizacji i jej otoczenia, potraktowany został jako czynnik wewnętrzny z racji tego, że w większości zakładów działania związku ograniczały się do przedsiębiorstwa, z nielicznymi wyjątkami. W wyniku analizy treści wywiadów oraz zgromadzonych materiałów prasowych wpływ związków zawodowych i innych form reprezentacji pracowników na funkcjonowanie badanych zakładów można określić jako relatywnie mały, szczególnie w porównaniu z wpływem technologii czy menedżmentu.

Odkrycie to potwierdza wyniki uzyskane w 2003 roku, kiedy japońscy badacze zaskoczeni byli słabością i biernością lokalnych związków zawodowych z legendarnym NSZZ „Solidarność” na czele. Związki zawodowe, które, po negatywnych doświadczeniach w Stanach Zjednoczonych, wywoływały najwięcej obaw u przedsiębiorstwach japońskich inwestujących w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, okazywały

się bardziej ugodowe i skłonne do współpracy, niż przewidywano. Wyniki niniejszego badania pokazują, że wpływ związków zawodowych ograniczał się zazwyczaj do trzech obszarów „I. Organizacja pracy i administracja”, „IV. Świadomość uczestnictwa” oraz „V. Stosunki pracodawca–pracownik” i w oczywisty sposób był najwyraźniej widoczny przypadku tego ostatniego.

Stosunki pracodawca–pracownik uwzględniały kwestie komunikacji, rozpatrywania skarg i relacji z zarządem. Sam fakt istnienia lub powstania związku zawodowego obniżał wynik w tej kategorii, ze względu na specyfikę wewnątrzfirmowych związków zawodowych w Japonii. Polska wyróżniała się w tej kategorii na tle innych krajów regionu, ponieważ na Węgrzech i w Czechach związki były praktycznie nieobecne lub uległy rozwiązaniu z biegiem czasu, a pracownicy na ogół pozostawali całkowicie bierni.

Nie mamy związku zawodowego, wszyscy są szczęśliwi (śmiej). Zasadniczo w naszej firmie również, i w Japonii nie ma związku zawodowego. W naszym przypadku pracodawca i pracownicy spotykają się i starają się rozwiązać jakiegokolwiek problemy. W przypadku skarg istnieje skrzynka zażaleń, ale nie jest często używana. Znacznie więcej opinii dociera do nas przez bezpośrednią komunikację. Zwykle pracownicy zwracają się do swoich przełożonych w kwestiach wynagrodzenia, wyżywienia czy warunków pracy. Istnieje reprezentacja pracowników wybranych przez wszystkich, ale nie mamy jakiegoś regularnego spotkania. W tej firmie zamiast zakładać związki zawodowe, ludzie po prostu rezygnują. (Japoński Prezes HAC)

W przypadku organizacji pracy wpływ związków był widoczny przede wszystkim w zakresie negocjacji poziomów wynagrodzeń i modyfikacji systemów bonusowych. Warto podkreślić, że tradycja ta wcale nie odbiegała od japońskiej, gdzie raz do roku w okresie rozpoczęcia roku finansowego na przełomie marca i kwietnia, japońskie organizacje związkowe organizują tzw. wiosenną ofensywę (jap. *shunto*), starając się wyrzucić presję podwyżki płac na największych pracodawcach. W Polsce negocjacje te toczyły się zazwyczaj na poziomie poszczególnych zakładów, a żądania podwyżek pojawiały się w kontekście rekordowych wyników finansowych czy rozbudowy przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia zarządu przedsiębiorstwa związki były naturalnym partnerem do dyskusji. Starano się jednak stopniowo rozsze-

rzać dyskusję z kwestii płacowych i regulaminowych na dużo szersze kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz budowy kultury organizacyjnej. W ten sposób zarządzający starali się kształtować relację i zmuszać związki do wzięcia większej odpowiedzialności za swoich członków, tak aby stały się agentem zmiany organizacyjnej.

Związki w Polsce mają nieco inne, jak sądzę, podejście. Związki w Polsce naprawdę troszczą się o to, co mogą zyskać dla pracowników, tak? Tak naprawdę, tak, oni myślą, jak poprawić warunki pracy dla pracowników, ale nie ma dużego zaangażowania z ich strony w zmianę kultury firmy. Ponieważ zmieniając kulturę firmy, związki, które są organizacją polityczną, [...] narażają się na trudne tematy, co wymagałoby od nich aktywnej współpracy z pracownikami. [...] Więc stawiam związki w nieco trudną sytuację, że teraz zmieniam rolę i zwracam się do nich z prośbą, aby nie tylko byli głosem pracowników do pracodawcy, ale byli głosem pracodawcy dla pracowników. Nie podoba im się to za bardzo. (Prezes jednego z zakładów)

W przypadku świadomości uczestnictwa wpływ związków zawodowych był zróżnicowany. Pełniły one niezwykle ważne i społecznie pozytywne funkcje w zakresie budowy poczucia wspólnoty, wymiany informacji, wzajemnego wsparcia i w rezultacie kształtowały bardziej zżytą kadrę pracowników, świadomą swoich praw i obowiązków oraz gotową do działania na rzecz szeroko pojętej wspólnoty, lokalnej społeczności i przyszłych pokoleń.

Każdy myślący człowiek powinien być w związku, bo musi być jakaś instytucja, która go ochroni. Związek jednak nie może być oderwany od zwykłych członków, musi mieć z nimi kontakt. Nie można dzielić ludzi na tych, którzy pełnią jakieś funkcje w związku i na zwykłych szeregowych związkowców. [...] Bo „Solidarność” to jedność. Trzeba dać szansę młodym, uczyć ich, służyć im radą, doświadczeniem i pomagać. Nie przeszkadzać. Oni to docenią. „Solidarność” to nie jest martwa idea. Nie wolno nam zatracić etosu „Solidarności”. Jeśli ludzie więcej wynoszą ze związku niż do niego wnoszą, to czas pomyśleć, czy dalej są związkowcami. (Wywiad prasowy z jednym ze związkowców)

Z drugiej jednak strony naturalna skłonność związków do konfliktu z zarządem, brak szerszej perspektywy na strategię przedsiębiorstwa,

pozycję zakładu w ramach globalnej sieci powiązań oraz realia dynamicznie umiędzynaradawiających się rynków, prowadziły do nieporozumień i często uniemożliwiały osiągnięcie konsensusu. Dodatkowo wciąganie w spory, często personalne, krajowych organizacji związkowych oraz mediów przyczyniało się do niszczenia wizerunku przedsiębiorstwa oraz działało szkodliwie na poczucie wspólnoty całości pracowników, z których w większość pozostała niezwiązkowiona. Na końcu warto jednak podkreślić, że we wszystkich 16 badanych zakładach na przestrzeni ostatnich 15 lat znaleziono zaledwie kilka doniesień o sporach ze związkami zawodowymi, które w relatywnie szybkim czasie zostały załatwione polubownie. Można zatem uznać, że pomimo istnienia związków zawodowych i emocji z nimi związanych, z perspektywy czasu obydwu stronom udało się zbudować w miarę harmonijne, oparte na współpracy, relacje.

Po pierwsze, myślę, że ponieważ jesteśmy dosyć dobrą firmą i większość z nas pracuje tu bardzo długo, nasz związek nie jest taki jak inne polskie związki. Raczej staramy się być bardziej nastawieni na współpracę. [...] Poziom uzwiązkowienia wynosi 1/3 lub nawet mniej. 11%, więc nie tak dużo, ale nie wiem do końca, bo znam tylko przedstawiciela związku i nie wiem, kto jest członkiem. Zasadniczo mamy oczywiście spotkanie ze związkiem i to spotkanie nie jest zazwyczaj takie trudne. Po obydwu stronach jest gotowość do współpracy. (Polski Dyrektor PEK)

Czynniki zewnętrzne

W przypadku czynników zewnętrznych rozmowy w badanych zakładach zdominowane były przez kwestie dotyczące klientów, rynku pracy, szeroko pojętej kultury, oraz, w mniejszym stopniu, wpływu regulacji, dostawców/lokalnej społeczności i kryzysu finansowego. Ilość wzmianek nt. czynników zewnętrznych wskazuje, że z punktu widzenia rozmówców rzadziej wpływały na praktyki stosowane przez zakład, co nie oznacza jednak, że ich wpływ czy znaczenie było mniejsze niż czynników wewnętrznych.

Klient

Wśród czynników zewnętrznych najczęściej poruszonym tematem były kwestie klientów: ich wymagań i potrzeb, które miały zdecydowanie

największy wpływ na obszar „II. Zarządzanie produkcją”, tj. sytuację i praktyki stosowane w badanych zakładach. W zakładach zlokalizowanych w Polsce wpływ klientów przedstawiano jako pozytywne wyzwanie i siłę napędową dla rozwoju zakładu produkcyjnego. Większość rozmówców w japońskich zakładach w Polsce przypisywała swój rozwój i ekspansję właśnie swoim klientom, a jednym z mierników sukcesu było portfolio coraz bardziej wymagających klientów.

Nasz klient bardzo się zmienił. W 2004 roku mówiliśmy na ogół o Oplu i General Motors, teraz nasi główni klienci to BMW, Mercedes i Volkswagen – to 3 główne marki, a BMW to 30% naszej produkcji. To dla nas duża zmiana. (Polski Menedżer przedsiębiorstwa PAE)

Nasi klienci to przede wszystkim firmy z kapitałem japońskim: Toyota [...] i inne firmy, które z Toyotą współpracują. [...] Udało nam się pozyskać Porsche, Audi, BMW, Volkswagena i, taka ciekawostka, również z końcem roku Lamborghini. (Polski Menedżer PAW)

Klienci mieli również znaczny wpływ na praktyki produkcyjne stosowane w badanych zakładach. Szczególnie jeżeli byli to klienci tak wymagający jak Toyota, ich wpływ przekładał się na ogólną japonizację stosowanych praktyk i wprowadzanie dostaw w systemie *just-in-time*, kół jakości, praktyki *kaizen* i likwidacji marnotrawstwa w ramach wdrażania TQM. Audyty ze strony klientów stanowiły dla przedsiębiorstwa wyzwanie, ale nagrody, które przyznawali, były ważnym wyznacznikiem jakości produkcji i oferowanych przez nie usług.

Uczestniczymy w pracach stowarzyszenia producentów Toyoty w Europie, tzw. TEAM; wybrane zakłady, takie najlepsze zakłady, które współpracują z Toyotą, są do tego stowarzyszenia zapraszane, dzielone są na grupy i w ramach tych grup zajmują się optymalizacją wybranych procesów produkcyjnych, rozwiązywaniem jakiś problemów, jakie w tych firmach funkcjonują. (Polski Menedżer PAW)

W niektórych przypadkach zmiany w strukturze popytu stawały się motorem wzrostu i rozwoju badanych zakładów, ponieważ zmuszały je do rozwoju kompetencji, np. produkcji bardziej zaawansowanych technologicznie typów produktów. W innym z kolei przypadku przed-

siębiorstwa były w stanie przetrwać jedynie dzięki całkowitej reorientacji z dotychczasowej grupy klientów na całkowicie nową grupę odbiorców w branży motoryzacyjnej czy meblarskiej. Strategiczna reorientacja w zakresie klientów pozwalała przedsiębiorstwom na wykorzystanie ich mocnych stron w konkurencji opartej na jakości, bliskości do klienta oraz kompetencjach w zakresie produkcji i projektowania, i wycofanie się z konkurencji na bazie niskich kosztów dominujących w pierwotnej branży.

Stworzyliśmy całkiem nowy rynek. Pokazaliśmy [firmom motoryzacyjnym], że z zastosowaniem naszego produktu ich dotychczasowe rzeczy [...] można robić szybciej i taniej. Więc po prostu przedstawiliśmy pomysł i trafiliśmy w samo sedno [...] Patrząc z perspektywy czasu, produkujemy stosunkowo nietypowe rzeczy i rozwijamy produkcję, koncentrując się na innych produktach niż standardowe [...]. Te produkty są dużych rozmiarów i ciężkie, więc nawet jak się je wyprodukuje w Chinach i tu sprowadzi, to koszty będą za wysokie. [...] Dlatego właśnie naszym docelowym klientem są firmy [z branży], które pozostały w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w Polsce, na Ukrainie, Litwie. (Japoński Dyrektor zakładu produkcyjnego POX)

Co ciekawe, punkt widzenia dotyczący roli klientów zależał od kraju. Kwestie relacji z klientami i ich wymagań również zdominowały wywiady w zakładach na Węgrzech, jednak ich wpływ często był postrzegany jako ograniczenie zastosowania tradycyjnych japońskich praktyk. Było to szczególnie widoczne w przypadku klientów niemieckich, którzy w coraz większym stopniu wdrażali rozwiązania Przemysłu 4.0, domagając się pełnej przejrzystości i kontroli procesu produkcji i dostaw na podstawie ustalonych wcześniej specyfikacji.

W przypadku niemieckich producentów samochodów wszelkie zmiany muszą być oparte na dowodach i mieć formalne uzasadnienie, więc wszelkie działania kaizen są w zasadzie zabronione. Tradycyjni japońscy producenci ciągle ulepszają proces produkcji, ale tutaj, jeżeli chcemy coś usprawnić, to musimy zaprosić ich (naszych niemieckich klientów) do monitorowania i akceptowania procesu. [...] Jeśli nie potrafimy czegoś logicznie uzasadnić, oni tego nie rozumieją. Oczywiście patrzą też na miękkie umiejętności i zdolności, ale wszystko musimy udowodnić za pomocą danych z systemu. To jest też tak że

oni to robią tylko w stosunku do nas, oni używają tego samego modelu również u siebie. (Japoński Dyrektor zakładu produkcyjnego HAC)

W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących jako poddostawcy komponentów lub OEM (ang. *Original Equipment Manufacturer*, producent oryginalnego wyposażenia) niezwykle ważne było podążanie za specyfikacjami dostarczonymi przez klienta. Przedsiębiorstwa takie musiały wykształcić kompetencje w zakresie projektowania lub dostosowywania istniejących projektów do potrzeb klienta, tworząc działy B+R, skupione bardziej na rozwoju niż na badaniach podstawowych prowadzonych w Japonii. Czasami produkt musiał spełniać wygórowane wymagania i mocno wyśrubowane standardy zawarte w specyfikacjach.

Oczywiście w zależności od potrzeb klienta musimy modyfikować design naszego produktu, biorąc pod uwagę, w jakim miejscu będzie umieszczony, jak duży ma mieć silnik, jaki będzie zakres funkcjonowania. Niektóre projekty są wykonywane wewnątrz, inne przychodzą gotowe w formie specyfikacji od OEM. Czasami mamy klientów, którzy chcą, żeby [nasz produkt] był w stanie wytrzymać prędkość 320 km na godzinę. Czasami zastanawiam się, kto jeździ z taką prędkością?! (Japoński Menedżer produkcji HAL)

W końcu wpływ klientów do pewnego stopnia widoczny był również w zakresie łańcucha dostaw i wyboru komponentów oraz maszyn. Niektórzy klienci domagali się użycia japońskich części, inni kładli nacisk na zastosowanie lokalnego wyposażenia, spójnego z ich specyfikacjami i wyposażeniem wewnątrz ich przedsiębiorstwa.

Większość naszych surowców pochodzi z Europy, głównie Belgii i Polski. W zależności od klienta mamy też dostawy z Japonii. Niektórzy klienci [...] wymagają japońskich producentów na niektóre części, więc po prostu podążamy za ich zamówieniami. (Japoński Dyrektor zakładu produkcyjnego PAM)

80% maszyn pochodzi z Japonii. Odnotowujemy wzrost w zakresie OEM, więc coraz więcej maszyn kupujemy też lokalnie. Musimy produkować produkty zaprojektowane przez inne firmy, więc czasami musimy kupować sprzęt od innych producentów. [...] Teraz firmy pro-

jektują całe systemy, a następnie zamawiają małe elementy od nas. Niektórzy klienci, tacy jak Volkswagen, starają się osiągnąć synergii, więc używają tych samych technologii dla różnych marek. (Węgierski Dyrektor zakładu produkcyjnego HAC)

Kultura

Kategoria kultury grupuje wszystkie wzmianki nt. szeroko pojętych różnic i specyfiki kulturowej wspomnianych przez rozmówców. Co ciekawe, jak od razu widać z ilości i rozkładu wzmianek, z punktu widzenia rozmówców nie była to wcale najważniejsza kategoria. Wzmianki o czynnikach kulturowych i ich wpływie najczęściej pojawiały się w kontekście obszaru IV „Świadomość uczestnictwa”, oraz znacznie rzadziej w kontekście przyjmowania japońskich praktyk produkcyjnych przez lokalnych pracowników. Jak na kulturę przystało, kategoria ta jest pełna sprzeczności, stereotypów i pomieszanych pojęć uwzględniających etykę pracy, międzypokoleniowe różnice wartości, różnice w kulturach narodowych, wpływ kultury organizacyjnej oraz tradycji zarządzania zakorzenionych w lokalnej historii. Świadomość uczestnictwa, na którą kultura miała największy wpływ, rozumiana była jako zaangażowanie pracowników w działanie kół jakości, ogólne poczucie wspólnoty z organizacją, demonstrowane podczas wspólnych wydarzeń i akcji społecznych, duch egalitaryzmu i pracy zespołowej oraz przepływ komunikacji od pracowników aż do menedżerów najwyższego szczebla itp.

Ja stacjonowałem w Rosji, Czechach, Belgii i Wielkiej Brytanii, i nie czuję, żeby poczucie wspólnoty Polaków jakoś odbiegało od innych krajów. Pewnie jest to wpływ świadomości zespołowej [naszej firmy], że pracujemy jako zespół. [...] Oczywiście nie spotykamy się tak często jak w Japonii, więc w porównaniu z Japonią są pewne różnice, ale w obrębie Europy nie czuję jakichś różnic. (Japoński Menedżer PAV)

Japońscy rozmówcy na ogół jednak wyrażali pozytywne opinie o etyce pracy polskich pracowników, określając ich jako „poważnych” i skoncentrowanych na powierzonych im zadaniach. W oczach Japończyków Polacy wyróżniali się pozytywnie na tle innych nacji, szczególnie pracowników w Europie Zachodniej, gdzie zazwyczaj lokalizowane były centrale regionalne i pierwsze zakłady.

Mam doświadczenie w Azji Południowo-Wschodniej. Ludzie tam są bardzo posłuszni, ale czasami potrafią biernie czekać na instrukcje. Z drugiej strony Belgowie są tak skoncentrowani na sobie, że trudno nimi zarządzać, bo czasami nie słuchają nawet instrukcji z centrali w Japonii. Polacy w tym sensie są idealnie mentalnie pośrodku; potrafią pracować z własnej inicjatywy, ale i potrafią przyjmować polecenia z góry. (Japoński Prezes PEK)

Wśród polskich menedżerów pojawiały się również opinie, że kultura polska świetnie pasuje do japońskiej oraz do praktyk produkcyjnych. W skutecznym wdrażaniu japońskich praktyk podkreślano rolę relatywnie wczesnego okresu inwestycji oraz specyfiki pierwszej kadry, która została zatrudniona jako młodzi ludzie, otwarci na nową wiedzę i przyjęcie japońskich rozwiązań.

Myszę, że Polska jest może mentalnie bardziej zbliżona do japońskiego sposobu myślenia. [...] I ta fabryka, dzięki temu, że była to inwestycja greenfield i w tym czasie [zatrudniani] byli głównie młodzi ludzie, nawet ja byłem wtedy młody – miałem 24 lata! A potem [...] daliśmy im dobrą okazję do udziału w szkoleniach, aby wprowadzić nieco bardziej japoński niż europejski sposób myślenia. To było dobre połączenie, jak sądzę. (Polski Dyrektor Generalny PEK)

Kwestie kultury oznaczały również kwestie kultury organizacyjnej i pewnego nastawienia do obowiązków, które zdaniem rozmówców niezmiernie ciężko było przekazać.

Zawsze rozumieliśmy, że możemy kogoś nauczyć wiedzy, ale nie możemy nauczyć sposobu myślenia. Naprawdę przekonaliśmy się, że ludzie, którzy lubią [naszą firmę], mają znacznie większą wartość, niż ktoś, kto tylko ma wiedzę, a [nasza firma], jest dla niego tylko kolejnym miejscem pracy. (Czeski Prezes CED)

Kwestie kulturowe pojawiały się w wywiadach również w kontekście relacji międzyorganizacyjnych. Dla przykładu w japońskich zakładach na terenie Czech bliskość kulturowa w stosunku do niemieckich klientów postrzegana była jako źródło zaufania i kluczowy element przewagi konkurencyjnej.

Powodem, dla którego nadal jesteście w Europie, jest potrzeba bycia blisko klienta. I to nie tylko kwestia logistyczna, ale także kwestia kultury i zaufania. Tak więc klient, który przychodzi do naszej fabryki, może się poczuć w pełni zrelaksowany. [...] Ponieważ nie próbujemy niczego ukrywać, rozumiemy ich wymagania, staramy się spełniać wymagania i jesteście bardzo uczciwi, zawsze ich prosimy: nie chcemy wam pokazywać w prezentacji, idźcie i zobaczcie sami na gemba. To jest bardzo doceniane przez klienta. (Czeski Prezes CED)

Najbardziej problematyczne praktyki japońskie, w których przypadku za niepowodzenie w ich wdrażaniu obwiniano szeroko pojętą kulturę, dotyczyły kwestii raportowania wypadków, rotacji stanowiskowej, zgłaszania pomysłów *kaizen* oraz rozwiązywania problemów w ramach kół jakości. Cytaty, takie jak poniższy, były nieco paradoksalne, szczególnie jeśli się je zestawi z innymi cytataми nt. zapału do rotacji wykazywanego przez pracowników w innych zakładach w celu podniesienia swojego wynagrodzenia. W niektórych przypadkach ciężko było również rozdzielić kwestie kultury narodowej od kwestii tradycji przemysłowych.

Najważniejsze, żeby nie zapominać, że wszyscy tutaj wywodzą się z tradycji bardzo ścisłego opisu i rozdziału funkcji i stanowisk, i wcale nie chcą się przenosić [do nowych zadań]. Kiedy się takich ludzi zacznie przesuwac pomiędzy stanowiskami, to dla nich jest stres, więc staramy się tego za często nie robić. Dla ludzi, którzy od początku wykonywali jedną określoną pracę, to jest część ich tożsamości i czują się z tym bezpieczni. (Japoński Prezes HAT)

Co ciekawe jednak, prędzej czy później te „kulturowo trudne” praktyki udawało się wdrożyć, i wtedy okazywało się, że barierą nie były głęboko zakorzenione wzorce kulturowe, a raczej brak zrozumienia i odpowiedniej komunikacji wspierającej proces ich wdrażania. Dlatego też kultura często stosowana była jako domyślna wymówka w przypadku napotkania wyzwań z wdrażaniem praktyk.

Promujemy teraz tzw. aktywne podejście opiekuńcze. Więc jeśli na przykład Tomasz-san zobaczy mnie na hali produkcyjnej, jak wchodzę w niebezpieczny obszar, to powie: „To jest niebezpieczny obszar. Nie powinno cię tu być”. A ja wtedy mówię: „Dziękuję bardzo Tomasz-san,

dziękuję, że mi powiedziałeś.” [...] To bardzo trudne, ponieważ w kulturze Polaków nie ma czegoś takiego. Na początku było traktowane jak: „Dlaczego mam to mówić? I dlaczego ktoś mi mówi, że robię coś w niewłaściwy sposób?”. Więc tłumaczymy: „Ponieważ dbamy o twoje bezpieczeństwo i chciałbym, abyś drogi pracownikowi dbał o moje bezpieczeństwo, ponieważ może czegoś nie widzieć, ponieważ może coś mi brakować, ponieważ nie jestem świadomy tego, co może się stać”. Więc to się zmienia, ale wiadomo, to nie jest naturalne w polskiej kulturze, więc to element zmiany. (Polski Prezes PAE)

Kwestie różnic kulturowych, a przede wszystkim bariery językowej, miały pewien wpływ na obecność Japończyków w lokalnych oddziałach przedsiębiorstw. Słynny etnocentryzm japońskich korporacji tłumaczony był zazwyczaj racjonalnymi powodami, takimi jak brak kompetencji językowych centrali i konieczność utrzymywania japońskojęzycznego kanału komunikacji w celu koordynacji działań z centralą i japońskimi klientami.

W ostatnich latach wzrosła liczba komunikacji po angielsku z japońską centralą, ale wciąż są jeszcze przypadki komunikacji po japońsku. Pojawiają się wtedy subtelne niuanse i ukryte treści, które trudno zwerbalizować. Żeby je przekazać i żeby komunikacja była bardziej płynna, nadal potrzebny jest w każdym oddziale przynajmniej jeden Japończyk... (Japoński Prezes PEK)

W końcu centrala przedstawiana była jako źródło rozwiązań i dużej presji wywieranej na transfer wiedzy, ale jednocześnie japońskie przedsiębiorstwo odznaczało się tolerancją i nienarzucaniem japońskich wzorców za wszelką cenę, wykazując się zrozumieniem dla adaptacji.

[Nasza centrala] w Japonii zawsze stara się przekazać lokalnemu kierownictwu jakieś japońskie doświadczenie. [...] Kiedy jesteśmy w Japonii, widzimy pewne rzeczy i dostajemy poradę: „Dlaczego nie spróbujesz?”. A jeśli japońska centrala mówi: „Dlaczego nie spróbujesz?”, oznacza to, że do następnego razu to się musi zdarzyć. To kwestia kultury. „Dlaczego nie spróbujesz?” oznacza „Zrób to!”. [...] Ale, zawsze powtarzam, że mamy szczęście, ponieważ [nasza firma] szanuje lokalne uwarunkowania. Oczywiście proponują coś, ale kiedy widzimy

jakieś przeszkody lub coś, co nie pasuje do naszej kultury, zwykle akceptują tego rodzaju modyfikacje. (Czeski Prezes CED)

Rynek pracy

Kategoria rynku pracy, obok kultury była jednym z najważniejszych, „gorących” tematów praktycznie w każdym zakładzie borykającym się z problemami rosnących stawek wynagrodzeń i kurczącego się rynku pracy. Kategoria ta pojawiała się przeważnie w kontekście obszaru „I. Organizacja pracy i administracja”, uwzględniającego kwestie wynagrodzeń oraz obszaru „V. Stosunki pracodawca–pracownik” uwzględniającego kwestie rekrutacji i długoterminowego zatrudnienia pracowników. Średnia i minimalne poziomy pensji w regionie były brane pod uwagę przy ustaleniu poziomu pensji i negocjacji ewentualnych podwyżek przez związki zawodowe.

Wynagrodzenia [...] dostosowane są do poziomu umiejętności pracowników, podwyżki są raz do roku, [...] kiedyś tam, w 2006 bodajże, to były wymuszane przez pracowników, że częściej, bo inflacja duża, bo coś, ale stanęło na tym, że ma być raz do roku, systematycznie, regularnie. Na podstawie ocen określone jest porozumienie ze związkami zawodowymi, w oparciu o możliwości finansowe zakładu, ale też jakby otoczenie ekonomiczne i gospodarcze, które kształtuje też presję, a zarazem ofertę. (Polski Dyrektor HR PAM)

Tak jak w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej olbrzymim problemem było malejące bezrobocie. Największe problemy widoczne były jednak w Czechach i na Węgrzech, gdzie przedsiębiorstwa musiały uciekać się do pomocy rządowej lub poważnie rozważyć pozostanie w danym kraju w obliczu braku rąk do pracy i dynamicznie rosnących kosztów wynagrodzeń

W tej chwili poziom bezrobocia w Czechach jest najniższy w UE. Tak więc mamy bardzo duże trudności z zatrudnianiem miejscowych pracowników. Dlatego musieliśmy zacząć szukać pracowników także poza Czechami. Od tego momentu mamy operatorów z Bułgarii i Rumunii. Mamy też operatorów z Mongolii, niewielką liczbę z Armenii, Słowacji, Węgier, Litwy, a także Ukrainy – reszta to Czesi. [...] To w zasadzie czeskie Ministerstwo Przemysłu zaczęło realizować program skierowany do Mongolii. [...] Oczywiście Mongolia nie jest w UE

[...] ale dzięki tej współpracy obywatele Mongolii mogą uzyskać wizę roboczą za pośrednictwem naszej fabryki. I okazało się, że mongolscy operatorzy są bardzo pracowici. (Czeski Dyrektor HR CED)

Ludzie mówią, że praca jest trudna i rezygnują. Dlatego musimy podnosić płace i w rezultacie poziom płac cały czas rośnie, ale ten ostatni 15% wzrost to już chyba kropla, która przeleje kielich. [...] Ludzie stąd przeważnie powyjeżdżali do Niemiec i Austrii [...]. Jeżeli chodzi o imigrantów, to zwykle przyjeżdżają Ukraińcy lub Rumunii z podwójnym obywatelstwem, ale jest ich stosunkowo mało. To są jeszcze zaszczości historyczne, kiedy te kraje były częścią węgierskiego imperium. Z drugiej strony jest język, który jest zupełnie inny, więc używa go bardzo niewielu ludzi. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAT)

W celu rozwiązania problemów z rekrutacją wiele z zakładów polegało na agencjach pracy tymczasowej. Zatrudnianie pracowników za pośrednictwem agencji rozwiązywało problem konieczności ich poszukiwania, dawało pewną elastyczność w przypadku nagłego zmniejszenia wolumenu produkcji oraz możliwość sprawdzenia i wyboru najlepszych pracowników. W krajach takich jak Węgry rząd zachęcał jednak zakłady do zatrudniania raczej na umowy o pracę niż tymczasowo.

Zatrudnianie zależy od działu, ale oczywiście przeprowadzamy wywiady. Problem polega na tym, że obecnie mamy do czynienia z rynkiem pracownika, więc trudno jest kogoś znaleźć. Chcielibyśmy być bardziej rygorystyczni, ale wtedy nie bylibyśmy w stanie zatrudnić nikogo. [...] Mamy pracowników tymczasowych, ok. 60 osób w ubiegłym roku. Ale otrzymujemy również wsparcie od węgierskiego rządu pod warunkiem, że zwiększymy liczbę stałych pracowników. Zmniejszamy więc liczbę pracowników tymczasowych, po 3 miesiącach wybieramy najlepszych i zatrudniamy ich na stałe. (Japoński Dyrektor zakładu produkcyjnego HAL)

W przeciwieństwie do Węgier i Czech rozmówcy w Polsce zwracali uwagę, że dzięki imigracji z Ukrainy nadal są w stanie funkcjonować. Problemy z rekrutacją wynikające z bezrobocia dotyczyły badane przedsiębiorstwa szczególnie ze względu na ciężką fizyczną pracę, którą często musieli wykonywać pracownicy zakładów produkcyjnych.

Ważne dla nas jest bezrobocie. Ponieważ w przeszłości w Polsce było bardzo wysokie, na poziomie 10%, a mogło wynosić nawet 15–16%. Dzisiaj obserwujemy bardzo niskie bezrobocie. To dane z okresu marzec–kwiecień, dziś w [naszym mieście] bezrobocie wynosi 2%, więc od marca znów spadło. Bezrobocie w regionie wynosi mniej niż 5%, a średnia w Polsce wynosi poniżej 8%, 7,8%, o ile pamiętam. Tak naprawdę, to tworzy dziś nowe środowisko. Bardzo łatwo jest znaleźć pracę. A nasze procesy produkcyjne nie są łatwe. [...] Dlatego właśnie widzimy trudność, coraz trudniejszą, do pozyskania nowych pracowników. (Polski Prezes PAE)

W końcu poza tymi trendami i czynnikami makroekonomicznymi kategoria rynku pracy uwzględniała również konkurencję o pracownika, toczącą się pomiędzy pracodawcami i widoczną szczególnie w Specjalnych Strefach Ekonomicznych. W niektórych przedsiębiorstwach konkurencja ta powodowała podwyższoną rotację pracowników, w związku z którą podejmowano środki zaradcze, np. w postaci szkoleń mających na celu szybkie przysposobienie pracowników do pracy.

Regulacje

Kategoria „Regulacje” obejmuje szeroko pojęte kwestie związane z przepisami prawa zarówno lokalnego, jak i europejskiego, przepisy branżowe oraz prawo pracy. W wywiadach kwestie związane z regulacjami pojawiały się przede wszystkim w kontekście obszarów „I. Organizacja pracy i administracja” ze względu na kwestie wynagrodzeń, obszarze „II. Zarządzanie produkcją” ze względu na normy ISO i regulacje europejskie, oraz w obszarze „V. Stosunki pracodawca–pracownik” ze względu na kwestie zwolnień masowych i relacje ze związkami zawodowymi. Na Węgrzech, gdzie poziom płacy minimalnej ustalany był co roku dla danego rocznika pracowników, ze względu na dynamiczny wzrost poziomów płacy w ostatnich latach nowo zatrudnieni pracownicy często zarabiali więcej niż ich bardziej doświadczeni koledzy pracujący w przedsiębiorstwie od wielu lat.

Tutaj (na Węgrzech) wpływ pracy minimalnej jest bardzo duży, więc musimy go łagodzić różnymi sposobami, inaczej poziom wynagrodzenia nowo zatrudnionych byłby zbyt wysoki w stosunku do obecnych pracowników. [...] Problem polega na tym, że co rok poziom płacy mi-

nimalnej się zmienia, w tym roku wzrósł o 15%, a to wszystko zmienia. (Japoński Dyrektor przedsiębiorstwa HAL)

Chyba nie ma tu ani jednej osoby, która byłaby zadowolona ze swojej pensji. Wszyscy ciągle się porównują, żeby wyrównać się do innych, ale gdy już to osiągną, przestają się już dzielić informacjami. Innymi słowy, wszyscy są nieszczęśliwi. [...] Ten system jest bardzo trudny z mojej perspektywy, ponieważ muszę wyjaśnić pracownikom przyczyny ich zarobków. W Polsce było o wiele łatwiej, bardziej logicznie, tu jest to o wiele trudniejsze. Może dlatego, że to jest społeczeństwo rolne? Ludzie pracują obok siebie, zarabiając różne stawki, ale próbując ignorować różnicę. [...] W pewnym sensie Polska jest w aspekcie jak Europa Zachodnia, a tu jest Europa Wschodnia, niby istnieją podobieństwa, ale i tak Węgry są dość wyjątkowe. (Prezes przedsiębiorstwa HAT)

Ponieważ wszystkie badane zakłady produkcyjne miały już wieloletnie doświadczenie, każdy z zakładów spełniał wszystkie niezbędne normy w ramach certyfikacji ISO, które regulowały kwestie związane ze szkoleniem i rozwojem pracowników, podstawowe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kwestie środowiskowe związane z procesem produkcji.

Produkcja w [...] fabryce odbywa się zgodnie z certyfikatami zapewnienia jakości (zgodnymi z normą ISO/TS 16949), systemem ochrony środowiska (zgodnym z normą 14001), a także systemem bezpieczeństwa i higieny pracy (zgodnym z normą 18001). Zakład przygotowuje się również do certyfikacji na zgodność z normą dotyczącą zarządzaniem energią ISO 50001. (Materiały informacyjne PAE)

ISO TS i system jakości, który wprowadziliśmy, jest bardzo ważny w tych przepisach. Istnieje tam wymóg rocznego planu szkoleń, dlatego używamy go jako jednego z narzędzi od 2004 roku. Co roku ustalamy budżet na szkolenia, następnie identyfikujemy nasze potrzeby w zakresie certyfikatów oraz kto powinien je zdobywać. Przyjęliśmy ten plan w 2004 roku po przystąpieniu do UE. (Węgierski Dyrektor Administracyjny HAF)

Lokalne regulacje prawne czasami były podawane jako przyczyny zaniechania lub niepowodzenia we wdrażaniu niektórych japońskich

praktyk. Dotyczyło to szczególnie kwestii rotacji stanowiskowej oraz systemów zgłaszania sugestii pracowniczych.

Nie prowadzimy aktywnie rotacji stanowiskowej. [...] Tutaj opisy stanowisk są dosyć rygorystycznie przestrzegane, kiedy kogoś zatrudniamy do jakiejś pracy, nie możemy ich prosić, żeby wykonywali jakąś inną albo musimy zmieniać kontrakt. Dlatego naturalnie nie idziemy w tym kierunku. (Japoński Prezes HAT)

W przeszłości mieliśmy też koła jakości, ale teraz nie mamy czasu. Raz w tygodniu zatrzymywaliśmy wszystkie maszyny na jedną godzinę i mieliśmy grupy, prezentacje etc. Ale to nie jest łatwe, bo w Europie wszystko jest doskonale podzielone. Ludzie, którzy są od ulepszenia, dokonują ulepszeń, ludzie, którzy są od pracy, pracują, więc dlaczego niby muszą jeszcze robić koła jakości? Mieliśmy też pudełka kaizen. Ludzie wrzucali pomysły, kiedy pomysł został zrealizowany, otrzymali premię lub prezent od prezesa. Ale na Węgrzech to zostało opodatkowane, więc gdy ktoś coś dostawał, to firma musiała zapłacić dwa razy tyle. Więc teraz nie mamy kaizen. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAF)

Z punktu widzenia rozmówców dużo ważniejsze były nowe europejskie regulacje modyfikujące zasady rynku europejskiego. Normy te często eliminowały całe grupy produktów, czego najlepszym przykładem są ciągle aktualizowane europejskiej normy emisji spalin EURO 5 i 6, które co kilka lat kompletnie zmieniały przemysł motoryzacyjny poprzez stopniowe ograniczanie produkcji silników Diesla o dużej pojemności.¹⁴ Inne normy zmieniały zasady bezpieczeństwa i jakości, wymagając kompletnej reorientacji procesu produkcyjnego i wytwarzanych produktów.

Bezpieczeństwo jest bardzo ważną kwestią dla [naszego produktu], od wielu lat staramy się mieć mniej wpływu na środowisko; na przykład nie dodano metali ciężkich i mamy większą kontrolę nad rozporządzeniami REACH odnośnie materiałów. Tak więc rozwijamy system jakości. Zasadniczo mamy pełną kontrolę nad naszym procesem: począwszy

¹⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l28186>

od rozwoju, zakupu materiałów, produkcji komponentów, montażu, kontroli opakowań i wysyłki. (Polski Dyrektor Zakładu PEK)

Poza kwestiami produktów zmiany w regulacjach europejskich miały również wpływ na wyposażenie, wymuszając jego lokalną adaptację, ale z drugiej strony liberalizowały import komponentów, umożliwiając zwiększanie udziału części sprowadzanych z Azji po zniesieniu strefy Euro1, która faworyzowała import z wewnątrz Unii.

W Europie, na przykład linia japońska nie może być używana ze względu na znak bezpieczeństwa CE. Tak więc modyfikujemy, dostosowujemy lub dodajemy pewne rzeczy, [...] głównie w zakresie automatyzacji i bezpieczeństwa. (Polski Dyrektor Zakładu PEK)

Okolo 50% komponentów kupujemy w Europie. Odsetek ten zmalał, ponieważ wcześniej byliśmy częścią strefy Euro1 i było taniej kupować w UE, teraz jest taniej sprowadzać części z Azji. Przestaliśmy też mierzyć, jak dużo części sprowadzamy z Japonii, ponieważ nie ma Euro1, nie musimy dłużej tego robić. (Japoński Dyrektor przedsiębiorstwa HAC)

Regulacje miały również wpływ na komunikację z pracownikami oraz na formę i zakres działalności reprezentacji pracowników. Zazwyczaj chodziło o regulacje nt. rady pracowniczej i jej relacji ze związkiem zawodowym. W niektórych zakładach rada pracownicza służyła jako alternatywny kanał komunikacji w stosunku do związku zawodowego. Z jednej strony rada pracownicza postrzegana była jako kanał kontrolowany przez zarząd, z drugiej jednak strony reprezentowała wszystkich pracowników, w przeciwieństwie do związku zawodowego, który często postrzegano jako reprezentujący interesy wyłącznie swoich członków lub konkretnej grupy zawodowej. W świetle obowiązujących regulacji istnienie rady pracowniczej nie wykluczało możliwości utworzenia związku zawodowego, ale istnienie związku wykluczało możliwość stworzenia rady pracowniczej, stąd zarządy niektórych zakładów chciały jak najszybciej formować rady pracownicze, aby mieć konkurencyjny do związku kanał komunikacji z pracownikami. Regulacje te jednak uległy zmianie i pojawiła się możliwość tworzenia rady pracowniczej. W zakładach, w których związek miał pozytywne relacje z zarządem i spełniał swoją funkcję jako reprezentant wszystkich pracowników, często nie korzystano z nowych regulacji.

Gdy więc w Polsce wprowadzono regulacje nt. rady pracowniczej, z zasady związek zawodowy musiał zająć się tą kwestią. I przez wiele pierwszych lat było tak, że jeśli jakaś firma miała związek, to automatycznie była to rada pracownicza. Po kilku latach, kiedy rozporządzenie się zmieniło, musieliśmy spytać pracowników, czy chcą mieć oddzielną radę pracowniczą. [...] Dlatego właśnie w naszym zakładzie członek związku automatycznie staje się przedstawicielem tej rady pracowniczej. Jest to akceptowane przez pracowników. (Polski Dyrektor HR PEK)

W końcu niektóre z badanych zakładów były beneficjentami pomocy publicznej, grantów europejskich, które zobowiązywały je do utrzymywania określonego poziomu zatrudnienia i tworzenia nowych miejsc pracy.

Interesariusze

Kategoria „Interesariusze” jest kategorią nieco sztuczną, uwzględniającą niezwykle zróżnicowane wzmianki – zarówno nt. lokalnego otoczenia przedsiębiorstwa, jak i szeroko pojętych partnerów biznesowych. W rezultacie wpływ tej kategorii widać prawie we wszystkich obszarach, tj. „II. Zarządzanie produkcją”, „III. Zaopatrzenie”, „IV. Świadomość uczestnictwa” oraz „V. Stosunki pracodawca–pracownik”.

Lokalna społeczność pojawiała się w materiałach dosyć często, ponieważ każde z badanych przedsiębiorstw bardzo dbało o budowanie i rozwijanie relacji ze swoim bezpośrednim otoczeniem i interesariuszami w nim funkcjonującymi. Otoczenie organizacji było raczej beneficjentem działań przedsiębiorstw, niż wywierało wpływ na praktyki stosowane w przedsiębiorstwach. Wpływ otoczenia ograniczał się do dostarczania pracowników na staże i praktyki czy podejmowania współpracy z lokalnymi szkołami i uczelniami w celu promocji przedsiębiorstwa.

Mamy również aktywność w zakresie CSR, tak, więc jesteśmy otwarci na odwiedzanie szkół i dzieci. Każdego roku współpracujemy też z uczelniami technicznymi [...], a także lokalnymi szkołami i technikami. Zabieramy studentów na praktyki [...] W tym roku przekazaliśmy grant uczelni technicznej na oprogramowanie Siemensa, tak żeby mogli kupić wyposażenie i szkolić specjalistów z automatyki przemysłowej. (Polski Dyrektor PEK)

Co roku organizujemy letni festyn podczas, którego zatrzymujemy produkcję i organizujemy konkurs gotowania dla lokalnej społeczności [...]. Oczywiście mamy też klasyczne inicjatywy CSR-owe, wizyty w szkołach, zbiórki odpadów etc. Współpracujemy też ściśle z lokalnymi szkołami w ramach edukacji ekologicznej. (Węgierski Dyrektor przedsiębiorstwa HEA)

Lokalne otoczenie przychodziło z pomocą w sytuacjach kryzysowych, np. przez współpracę przedsiębiorstw z lokalnymi władzami i urzędami pracy w okresie kryzysu i ograniczania zatrudnienia.

Największa japońska fabryka części samochodowych w [regionie] ma poważne kłopoty. Pracuje tu ponad 700 osób. Prezes: „Prawie o połowę musieliśmy zmniejszyć produkcję.” [...] Już teraz fabryka umowę rozwiązała ze 160 pracownikami, zatrudnionymi na czas określony. W ubiegłym roku pracowano na 4 zmiany, teraz na 3. [...] Władze [miasta] są w kontakcie z japońskimi przedstawicielami firmy. Dla nich takie zakłady to prestiż, ale przede wszystkim pieniądze z podatków. Zastępca burmistrza: „Ich powodzenie to jest również nasze powodzenie. To są pensje naszych mieszkańców i automatycznie podatki tutaj u nas zostawiane.” (Doniesienie prasowe)

Kategoria interesariuszy obejmowała swoim zasięgiem również lokalnych i międzynarodowych dostawców komponentów i usług, z których zakłady korzystały w celu realizacji swojej działalności. Wpływ dostawców koncentrował się w oczywisty sposób na praktykach związanych z zaopatrzeniem. Dostępność i konkurencyjność lokalnych dostawców do pewnego stopnia determinowały, czy zasoby do produkcji były sprowadzane z Europy z Azji. Brak lokalnych dostawców determinował również, czy możliwe było wdrożenie systemu dostaw *just-in-time*.

Nie otrzymujemy dostaw w systemie just-in-time (JIT). Oczywiście JIT jest bardzo dobry, ale z drugiej strony bardzo niebezpieczny, więc musimy znaleźć jakąś kombinację. Szczególnie w przypadku dostaw elektroniki, które przychodzą z Azji co 60–90 nie ma możliwości zrobienia tego. Można wdrożyć JIT, jak ma się lokalnych dostawców [...] Ale jeśli ma się dostawców w Azji Wschodniej, trzeba mieć zapasy bezpie-

czeństwa, tak żeby nie zatrzymywać linii. Bo jeśli linia się zatrzyma, to wtedy to są tysiące euro na minutę... (Japoński Prezes HEA)

Obecność lokalnych dostawców sprzętu determinowała również wybór wyposażenia. Czasami przedsiębiorstwa decydowały się na lokalnych dostawców sprzętu ze względu na dostępność obsługi posprzedażowej.

Większość naszego wyposażenia pochodzi z Japonii, ale najdroższe maszyny spawalnicze są europejskiej marki COMAX. Normalnie na świecie staramy się używać własnych maszyn, ale w Europie i USA COMAX jest naprawdę silny, więc tak było łatwiej z punktu widzenia ich serwisowania. (Japoński Prezes HAT)

Co ciekawe, konieczność zarządzania relacjami z japońskimi dostawcami miała również wpływ na proces lokalizacji zarządzania.

Myszę, że powinniśmy być w stanie przekazać więcej uprawnień lokalnym pracownikom, ale mamy dużo japońskich dostawców i klientów, którymi musimy zarządzać. (Japoński Prezes HEA)

Kryzys finansowy

Kryzys finansowy w latach 2008–2009 odcisnął swoje piętno na każdym z badanych zakładów i pomimo upływu ponad 10 lat zakłady nadal odczuwały jego skutki. Kategoria i wpływ kryzysu najczęściej pojawiały się w kontekście obszaru „V. Stosunki pracodawca–pracownik” dotyczącego kwestii zwolnień, niekiedy masowych i wprowadzania zatrudnienia pracowników tymczasowych. W wielu przypadkach poziom produkcji nigdy nie powrócił do poziomów sprzed kryzysu, przedsiębiorstwa były zmuszone ograniczyć zatrudnienie, wprowadzić bufor w postaci pracowników tymczasowych, żeby przystosować się do zwiększonej nieprzewidywalności rynku. Kryzys finansowy był bez wątpienia wydarzeniem bezprecedensowym i miał wpływ również na stosunki pracodawca–pracownik w japońskich zakładach zlokalizowanych na Węgrzech. Mimo że badanym zakładom udało się przetrwać, niektórym udało się uniknąć masowych zwolnień, praktycznie wszystkie musiały ograniczyć produkcję i zatrudnienie blisko o połowę.

Była spora zmiana z liczbie pracowników po Lehman shock, musieliśmy zwolnić 100 pracowników. Nie byłem jeszcze wtedy tutaj, ale słyszałem, że zrobiono to nie stopniowo, tylko na raz. Oczywiście pracownicy dostali odprawy i pomoc w znalezieniu zatrudnienia gdzie indziej. [...] Zwolnienie nie wywołały żadnych konfliktów, ale były bardzo trudne z punktu widzenia emocjonalnego. (Japoński Dyrektor przedsiębiorstwa HAL)

W 2003 r. mieliśmy 500 osób, mieliśmy bardzo dużo zamówień. Po kryzysie finansowym musieliśmy ograniczyć zatrudnienie do 200 ludzi. Jednocześnie ograniczyliśmy liczbę ludzi i japońskich ekspatów i udało nam się wyjść na plus. Musieliśmy się zastanowić, jak możemy wygenerować zyski w jak najbardziej ograniczonej skali. Tak więc ta sama strategia, jak w Azji Południowej, nie zadziała już tutaj, zwłaszcza przy obecnych poziomach płac. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAF)

Pamięć o kryzysie była żywa nawet 10 lat później, ponieważ wiele zakładów produkcyjnych nadal funkcjonowało z ograniczonym składzie, na ograniczoną skalę, ograniczając inicjatywy pracownicze i koncentrując wysiłki komunikacyjne na rozpraszaniu obaw i plotek o likwidacji zakładu.

Ludzie zwykle jedzą razem linia po linii. Wcześniej mieliśmy też „Dzień rodzinny”, ale nie odkąd ja tu jestem. Musieliśmy zawiesić takie inicjatywy po Lehman shock ze względu na koszty. Więc nie organizujemy żadnych specjalnych eventów i koncentrujemy się na podstawowych kwestiach jak komunikacja z pracownikami. (Japoński Prezes przedsiębiorstwa HAT)

I: A te comiesięczne spotkania prezesa z pracownikami, inspiracja była europejska czy japońska?

R: Nikt mnie nie inspirował. Zacząłem te spotkania w czasie kryzysu. Główną ideą było to, że ludzie byli bardzo przestraszeni, niepewni. Konieczne było informowanie ludzi o tym, jak działa firma. [...] A potem zwyczajnie próbowałem to kontynuować. (Polski Prezes POX)

Powyżej opisano w sposób szczegółowy wpływ każdego ze zidentyfikowanych wewnętrznych i zewnętrznych czynników na poszczególne

gólne sfery praktyk badanych zakładów. Analiza ta miała za zadanie pokazać pełen zakres, złożoność i niezwykle różnorodny wpływ czynników, których wpływom podlegały przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich 15 lat. W kolejnej części podjęto próbę analizy porównawczej oraz syntezy wyników jakościowych uzyskanych w trzech krajach.

Czynniki wpływu: analiza porównawcza pomiędzy krajami

Tematy, które poruszali rozmówcy w ramach wywiadów prowadzonych w poszczególnych krajach, miały swoją unikalną specyfikę. W rezultacie okazywało się, że rozmówcy w Polsce kładli nacisk na inne kwestie niż rozmówcy w Czechach czy na Węgrzech. Tabela 33 przedstawia ranking porównawczy tematów wg częstotliwości występowania w poszczególnych krajach.

Tabela 33. Porównanie znaczenia czynników wpływu pomiędzy krajami

| | Pozycja czynnika | Polska | Węgry | Czechy |
|---------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Czynniki wewnętrzne | 1 | Menedżment | Technologia produkcji | Technologia produkcji |
| | 2 | Japońska centrala | Profil pracowników | Japońska centrala |
| | 3 | Profil pracowników | Japońska centrala | Profil pracowników |
| | 4 | Technologia produkcji | Profil przedsiębiorstwa | Menedżment |
| | 5 | Profil przedsiębiorstwa | Menedżment | Profil firmy |
| | 6 | Związki zawodowe | Związki zawodowe | Związki zawodowe |
| Czynniki zewnętrzne | 1 | Klient | Klient | Rynek pracy |
| | 2 | Kultura | Rynek pracy | Klient |
| | 3 | Rynek pracy | Kultura | Kultura |
| | 4 | Regulacje | Interesariusze | Interesariusze |
| | 5 | Interesariusze | Regulacje | Regulacje |
| | 6 | Kryzys finansowy | Kryzys finansowy | Kryzys finansowy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Jak widać, Polska wyróżniała się na tle innych krajów regionu pod względem koncentracji na nieco innych aspektach niż na Węgrzech czy w Czechach. W zakresie czynników wewnętrznych w Polsce głównie koncentrowano się na kwestiach zarządzania oraz relacji z japońską centralą. Obserwacja może do pewnego stopnia wynikać z nieco innej

pozycji zakładów funkcjonujących w Polsce i zawansowania lokalizacji zarządzania w porównaniu z pozostałymi krajami.

Kwestie relacji z japońską centralą mogły się również wysunąć na plan pierwszy, podobnie jak w Czechach, ze względu na duże projekty inwestycyjne w toczącą się rozbudowę zakładów i znaczne inwestycje w automatyzację procesów produkcji. W wywiadach prowadzonych na Węgrzech i w Czechach na plan pierwszy wśród czynników wewnętrznych wysuwała się z kolei technologia produkcji, w tym najważniejszą kwestią było wdrażanie rozwiązań Przemysłu 4.0 – które to pojęcie praktycznie nie pojawiało się w wywiadach przeprowadzonych w Polsce. Wiele zakładów na Węgrzech i w Czechach upatrywało w technologii szansę na przetrwanie i rozwój, szczególnie w kontekście coraz trudniejszej sytuacji na rynku pracy. Czeskie przedsiębiorstwa robiły to we współpracy z japońską centralą, podczas gdy węgierskie wdrażały rozwiązania własnymi siłami. W rezultacie zmian technologicznych rola czynnika ludzkiego i kompetencji czy filozofii zarządzających schodziła na dalszy plan. W końcu, we wszystkich krajach wpływ związków zawodowych okazał się marginalny z punktu widzenia rozmówców. Warto przy tym zaznaczyć, że w Polsce związki były znacznie bardziej aktywne niż na Węgrzech czy w Czechach, gdzie organizacje związkowe praktycznie uległy rozkładowi.

W kontekście czynników zewnętrznych również możemy obserwować delikatne różnice pomiędzy tematami poruszonymi w wywiadach przez rozmówców w różnych krajach. W Polsce i na Węgrzech na plan pierwszy wysunęły się kwestie klientów. Bliższa analiza pokazała jednak, że o ile w Polsce wpływ klientów postrzegany był jako niezwykle pozytywny, o tyle na Węgrzech koncentrowano się na problemach związanych z obsługą coraz bardziej wymagających niemieckich klientów. W Czechach, być może z racji bliskości kulturowej, historycznej i geograficznej, kwestie relacji z klientami niemieckimi były uznane za mniej problematyczne i w rezultacie zeszły na dalszy plan. Jak wcześniej wspomniano, w Polsce ze względu na imigrację zarobkową z Ukrainy, rozmówcy mieli tendencję do rozmowy o kulturze lub uwarunkowaniach prawnych bardziej niż o wyzwaniach rynku pracy. Tymczasem na Węgrzech i przede wszystkim w Czechach kwestie rynku pracy i problemów z zatrudnieniem wysunęły się na pierwszy plan i w dużej mierze zdominowały wywiady. Pozycja trzech ostatnich kategorii była zbliżona w każdym z krajów. Zakłady we wszystkich krajach podlegały tym samym regulacjom prawnym, starały się nawiązywać relacje

z lokalną społecznością i wszystkie w podobny sposób ucierpiały wskutek kryzysu.

Ogólne wrażenie wyniesione z wywiadów na temat perspektyw rozwoju i atmosfery panującej w badanych zakładach było zróżnicowane w zależności od kraju. W przypadku Polski dominował optymizm, w przypadku Czech rozmówcy wykazywali umiarkowany optymizm, podczas gdy w przypadku Węgier przeważał pesymizm. Wywiady w zakładach w Polsce prowadzone były w przedsiębiorstwach, z których praktycznie każde znajdowało się w procesie rozbudowy lub modernizacji. Niepewność związana z kryzysem zdawała się przeszłością, a przed każdym z przedsiębiorstw stały atrakcyjne perspektywy rozwoju. Na czele przedsiębiorstw stali, w wielu przypadkach, polscy menedżerowie, którzy bardzo optymistycznie patrzyli na wyzwania przed nimi stojące i byli pozytywnie oceniani przez swoich japońskich przełożonych jako kompetentni następcy i skuteczni realizatorzy strategii japońskiej centrali. Opinie z wywiadów w Czechach były zbalansowane, tj. dwa zakłady miały przed sobą atrakcyjne perspektywy i optymistyczną wizję rozwoju, podczas gdy dwa kolejne walczyły o przetrwanie i pesymistycznie oceniały swoją przyszłość.

Wizja rozwoju była zazwyczaj powiązana z wdrożeniem rozwiązań Przemysłu 4.0 lub ekspansją działalności w nowej atrakcyjnej branży i można ją było zaobserwować w zakładach zlokalizowanych na Morawach na wschodzie kraju. Pesymistyczne nastawienie było charakterystyczne dla zakładów zlokalizowanych na zachodzie w regionie Bohemii i wynikało z rosnących kosztów i kurczącego się rynku pracy zdominowanego przez wielkie zakłady międzynarodowych koncernów. W końcu wywiady na Węgrzech w największym stopniu napawały wrażeniem stagnacji i marazmu. Poza nielicznymi przypadkami zakładów, które miały zapewnioną długoterminową pozycję w ramach europejskiej sieci dostaw, wprowadziły Przemysł 4.0 i automatyzację produkcji lub były w trakcie fuzji, większość zakładów ograniczała swój rozwój do minimum lub walczyła o przetrwanie. Do pesymistycznego wizerunku kraju przyczyniała się również dosyć pejoratywna ocena kompetencji i nastawienia lokalnych pracowników przez japońskich ekspatów.

W kontekście wyników zaprezentowanych w powyższych akapitach warto zatem pamiętać, że pozornie homogeniczne japońskie zakłady produkcyjne podlegają niezwykle zróżnicowanym czynnikom, a pozornie homogeniczny region Europy Środkowo-Wschodniej kryje wiele

niuansów, bez których niemożliwa jest analiza i pełne zrozumienie lokalnych strategii realizowanych przez międzynarodowe korporacje.

Analiza przypadków likwidacji fabryk hybrydowych

Powyżej przedstawiono zmiany, jakie zaszły na przestrzeni lat w praktykach stosowanych przez japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne w Europie Środkowo Wschodniej. Analiza została przeprowadzona w podziale na kraje, a następnie porównawczo. Opisano również czynniki mające wpływ na wprowadzenie oraz odrzucenie niektórych z praktyk. Zaprezentowana analiza wyników oparta jest wyłącznie na historiach sukcesu i nie zawiera przypadków, w których całe przedsiębiorstwo zostało przejęte bądź uległo likwidacji. Dlatego też, jako uzupełnienie powyższych rozważań w kolejnych przedstawiono zbiorczą analizę porównawczą przypadków, które zostały wykluczone z badania ze względu na ich likwidację bądź przekształcenia własnościowe.

Ze względu na konieczność zachowania anonimowości tożsamość zlikwidowanych przedsiębiorstw pozostanie ukryta, a analiza skoncentruje się na poszukiwaniu cech wspólnych i różnic w przyczynach ich likwidacji. Opis przypadków opiera się na źródłach wtórnych, tj. artykułach prasowych oraz ogłoszeniach firmowych. Spośród 29 przedsiębiorstw badanych w 2003 roku 7 zlikwidowano, a jedno zostało przejęte przez kapitał niezwiązany z kapitałem japońskim. Tabela 34 przedstawia zestawienie zlikwidowanych przedsiębiorstw.

Jak widać, w Polsce zlikwidowano 1 przedsiębiorstwo, a 1 zostało przejęte przez niejapoński kapitał, na Węgrzech zlikwidowano 3 przedsiębiorstwa, w końcu na Słowacji 2 przedsiębiorstwa zlikwidowano, a 1 zostało przejęte. W przypadku Słowacji były to wszystkie przedsiębiorstwa odwiedzone w 2003 roku, stąd obecna replikacja badania nie uwzględnia tego kraju.

W grupie przedsiębiorstw zaprezentowanych w tabeli 34 widać nadreprezentację przedsiębiorstw z branży samochodowej (6) oraz ograniczoną liczbę przypadków przedsiębiorstw z branży elektronicznej (2). W kontekście historii japońskich inwestycji w regionie można ten wynik zinterpretować dwójako. Po pierwsze, przedsiębiorstwa z branży elektronicznej zaczęły inwestować w regionie z nieznacznym opóźnieniem w stosunku do branży samochodowej, a prawdziwy boom inwestycyjny przypadł na lata 2006–2008, stąd w 2003 roku branża motoryzacyjna była nadreprezentowana w próbie oryginalnego badania.

Po drugie, patrząc na specyfikę przypadków z branży motoryzacyjnej, można stwierdzić, że większość zlikwidowanych zakładów produkowała ten sam specyficzny typ produktu, wymagający, podobnie jak w branży elektronicznej, dużej liczby niewykwalifikowanych pracowników.

Tabela 34. Przedsiębiorstwa zlikwidowane

| | Kod | Kraj | Rozmiar | Status | Branża | Typ inwestycji | Data wyjścia | Powód |
|----|-----|----------|---------|------------|---------|----------------|--------------|---------------------------------|
| 3 | PAT | Polska | Średnie | Likwidacja | Auto | Greenfield | 2011 | Koszty pracy |
| 4 | PAI | Polska | Duże | Przejęcie | Auto | Greenfield | 2013 | Konsolidacja |
| 9 | SAT | Słowacja | Średnie | Likwidacja | Auto | Greenfield | 2015 | Koszty pracy |
| 10 | SAX | Słowacja | Średnie | Likwidacja | Auto | Greenfield | 2013 | Koszty pracy |
| 11 | SES | Słowacja | Duże | Przejęcie | Electro | Greenfield | 2010 | Restrukturyzacja grupy produktu |
| 13 | HEO | Węgry | Duże | Likwidacja | Auto | Greenfield | 2012 | Koszty, kryzys, regulacje |
| 20 | HEH | Węgry | Duże | Likwidacja | Auto | Greenfield | 2009 | Koszty pracy |
| 22 | HEP | Węgry | Duże | Likwidacja | Electro | Greenfield | 2014 | Restrukturyzacja grupy produktu |

Źródło: opracowanie własne oparte na źródłach.

W momencie szybko wzrastających kosztów pracy produkcja z ekonomicznego punktu widzenia przestała być opłacalna, a jednocześnie z technologicznego punktu widzenia możliwości innowacji i automatyzacji procesu produkcji były ograniczone. W rezultacie zakłady uległy likwidacji i relokacji dalej na południowy wschód Europy (Bułgaria, Rumunia) lub do Azji. Warto również podkreślić, że przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej były poddostawcami dla producentów samochodów osobowych w regionie Europy, podczas gdy przedsiębiorstwa elektroniczne były producentami elektroniki użytkowej dostarczanej bezpośrednio do konsumentów. W przypadku przedsiębiorstw elektronicznych powodem likwidacji były zatem często trendy na globalnym rynku konsumenckim, kryzys gospodarczy, związane z nim decyzje likwidacji linii produktów w ramach całej grupy.

Wszystkie zlikwidowane zakłady były inwestycjami typu greenfield. Zakłady razem z halami były sprzedawane kolejnym inwestorom lub deweloperom, a maszyny i wyposażenie przenoszono do innych zakładów produkcyjnych danego producenta. Jeżeli chodzi o czas zam-

knięcia, nie da się ukryć, że w większości przypadków duże znaczenie odegrał kryzys finansowy, który zmusił globalne centrale do cięcia kosztów i restrukturyzacji. Dotyczyło to zarówno zakładów z branży motoryzacyjnej, które zmagaly się z rosnącymi kosztami pracy, jak i zakładów z branży elektronicznej dążących do restrukturyzacji swojego portfolio produktów i kosztów. Można zatem uznać, że kryzys finansowy stał się niejako katalizatorem decyzji o likwidacji bądź sprzedaży zakładu.

Jeżeli chodzi o przyczyny, to, jak wspomniano wcześniej, w przypadku przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej, największe znaczenie miały straty w wyniku kryzysu finansowego, oraz rosnące koszty pracy i relokacja zakładów do krajów o niższych kosztach. W przypadku przedsiębiorstw elektronicznych duże znaczenie miała globalna restrukturyzacja przedsiębiorstwa w wyniku trendów konsumenckich oraz kryzysu finansowego. Należy również wspomnieć o wpływie regulacji europejskich. W przypadku przejęcia PAI znaczenie miały zmiany regulacji związanych z emisją spalin, podczas gdy w przypadku HEO czynnikiem były zmiany w polityce celnej UE, gdzie cło na jeden z głównych produktów zostało zredukowane z 14% do 0%, umożliwiając konkurencyjny import tego produktu z Azji. Proces podejmowania decyzji nt. likwidacji, aczkolwiek oparty na ograniczonych danych ze źródeł wtórnych, do pewnego stopnia potwierdza wyniki nt. ograniczonej autonomii i strategicznym mandacie zakładów produkcyjnych działających w regionie zaprezentowane w poprzednich sekcjach. Decyzje nt. likwidacji zostały podjęte w centrali regionalnej lub globalnej, a lokalni menedżerowie zazwyczaj nie mieli wpływu ani na przebieg procesu podejmowania tej decyzji, ani na jej skutki.

Pomimo relatywnie dużej skali zatrudnienia zlikwidowanych zakładów (średnio około 1000 pracowników), poza nielicznymi przypadkami pikiet pracowniczych likwidacje zakładów nie wywołały poważnych konfliktów pracownik–pracodawca czy sporów prawnych. Likwidacje przeprowadzono stopniowo, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, we współpracy z lokalnymi władzami i wspierając pracowników w znajdowaniu alternatywnego miejsca zatrudnienia. Spory i akcje protestacyjne pojawiły się w zakładach, w których funkcjonowały aktywne związki zawodowe, jednak nie wywołały one zmiany decyzji i nie miały znaczącego wpływu na przebieg procesu likwidacji.

Na końcu należy podkreślić, że w żadnym z przypadków przyczyną zamknięcia nie były wewnętrzne problemy z produktywnością czy

zarządzaniem. Większość zakładów znajdowała się w dobrej kondycji, a często stanowiła ważny element globalnego łańcucha dostaw. Decyzje o likwidacji podejmowane były zatem niejako w oderwaniu o kompetencje nabytych przez lokalnych pracowników oraz zdolności produkcyjnych zakładu. Mimo że nie jest to zaskakujące odkrycie, jest to ważne, ponieważ pokazuje, że kompetencje produkcyjne czy japońska praktyka zarządzania same w sobie nie gwarantują przetrwania zakładów, które są coraz bardziej wrażliwe na globalne czynniki oraz konkurencję kosztową między krajami i regionami. O przetrwaniu badanych zakładów decydowała zatem trafność pierwotnych decyzji, a dużo częściej swego rodzaju „strategicznych hipotez”, postawionych w momencie inwestycji oraz czynniki, na które zakłady w dużej mierze nie miały wpływu, jak globalna struktura portfolio produktowego, regulacje europejskie, kryzys finansowy czy rosnące koszty pracy. Możliwość adaptacji i przetrwania przedsiębiorstw była zatem ograniczana przez otoczenie makroekonomiczne i czynniki strategiczne. W tym znaczeniu hybrydy są możliwie silniejsze niż lokalne przedsiębiorstwa przez dostęp do globalnych kompetencji, wzorców, technologii, zasobów finansowych i wiedzy, ale jednocześnie są bardziej podatne na zmiany w otoczeniu globalnym oraz ograniczone w swojej zdolności do adaptacji przez strategiczne decyzje podejmowane w centrali regionalnej lub globalnej.

Rozdział 5

TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE WNIOSKI Z BADANIA ZJAWISKA HYBRYDYZACJI

Celem badania była empiryczna weryfikacja zmian w poziomie hybrydyzacji japońskich zakładów produkcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej oraz identyfikacja czynników, które wywierały wpływ na ten proces. Uzyskane wyniki pozwalają zarówno na podjęcie dyskusji teoretycznej z istniejącymi teoriami z obszaru zarządzania międzynarodowego oraz hybrydyzacji, jak i na wyciągnięcie wielu wniosków praktycznych na temat wpływu, specyfiki i źródeł przewagi konkurencyjnej japońskich fabryk hybrydowych.

Główne wnioski teoretyczne płynące z wyników zjawiska hybrydyzacji są następujące:

1. Hybrydyzacja jest zjawiskiem powszechnym, o dużym potencjale uogólnienia, które pozwala na przewycięzenie dychotomii debaty o lokalnej adaptacji i globalnej integracji.
2. Badania nad hybrydyzacją w Polsce oferują unikalne spostrzeżenia i można je z powodzeniem rozszerzyć na inne niż tylko japońskie populacje przedsiębiorstw.
3. Hybrydyzacja jest złożonym procesem, który może być badany z punktu widzenia paradygmatu ewolucyjnego.

Tymczasem główne wnioski praktyczne płynące z wyników zjawiska hybrydyzacji to:

1. Wpływ obecności japońskich przedsiębiorstw na Polskę jest na tyle duży, że można mówić o japonizacji polskiego przemysłu.
2. Przewaga konkurencyjna japońskich fabryk hybrydowych wynika przede wszystkim z ich umiejętności w zakresie transferu wiedzy i technologii, ale sam rozwój zdolności produkcyjnej oddziału nie gwarantuje ich przetrwania, ponieważ są one strategicznie zależne od centrali.
3. Polskie przedsiębiorstwa znajdujące się u progu ekspansji międzynarodowej mogą się uczyć od przedsiębiorstw japońskich stopniowego transferu zdolności produkcyjnych i zarządzania procesem budowania i hybrydyzacji swoich oddziałów zagranicznych.

Zgodnie z logiką powyższych wniosków, które zostaną szczegółowo omówione w kolejnych akapitach, rozdział został podzielony na dwie części.

W części pierwszej zostaną omówione implikacje teoretyczne w odniesieniu do literatury z obszaru zarządzania międzynarodowego i dylematu globalnej integracji i lokalnej adaptacji, a następnie w odniesieniu do literatury poświęconej hybrydyzacji. Wytyczony zostanie przyszły potencjalny kierunek badań w paradygmacie ewolucyjnym.

W części drugiej omówione zostaną implikacje praktyczne, w tym próba bilansu wpływu japońskich przedsiębiorstw na polski przemysł i zarządzanie, wnioski dla uczestników i interesariuszy zaangażowanych w proces hybrydyzacji oraz wnioski dla polskich przedsiębiorstw zainteresowanych wdrażaniem praktyk japońskich i uczeniem się doświadczeń japońskich przedsiębiorstw w zakresie umiędzynarodowienia.

5.1. Implikacje teoretyczne w kontekście literatury

Jednym z głównych wniosków płynących z badania jest obserwacja, że debata nt. lokalnej adaptacji i globalnej integracji jest niepotrzebnie spolaryzowana, ponieważ w rzeczywistości mamy zawsze do czynienia ze stanem pośrednim, który dodatkowo zmienia się w czasie. W rezultacie pojęcie hybrydyzacji można uznać za niezwykle użyteczne dla zrozumienia dynamicznych zmian zachodzących w badanych zakładach produkcyjnych, gdzie ścierały się ze sobą różnorodne

wpływy strategiczne, społeczno-kulturowe oraz technologiczne. Kryteria zaproponowane przez JMNESG były na tyle szerokie, że uwzględniały wszystkie te aspekty i pozwalały na holistyczny opis i ocenę zmian zachodzących w przedsiębiorstwach produkcyjnych będących przedmiotem tego badania. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływu zidentyfikowane w ramach badania w wielu przypadkach potwierdzały i ilustrowały jednak mechanizmy opisane w literaturze i uzupełniały je spostrzeżeniami nt. unikalnej specyfiki kontekstu Europy Środkowo-Wschodniej. W poniższych akapitach wyniki badania zostaną przedstawione w kontekście trzech nurtów literatury z obszaru zarządzania międzynarodowego, a następnie w kontekście literatury dotyczącej zjawiska hybrydyzacji.

Wyniki badania w kontekście teorii zarządzania międzynarodowego

W kontekście literatury z nurtu zarządzania strategicznego wyniki badania pozwalają zakwestionować etnocentryzm japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych (Perlmutter, 1969; Wind i in., 1973; Kopp, 1994); rozwijają teorie dystansu (Ghemawat, 2001); pokazują dynamikę mandatów strategicznych (Jarillo, 1990; Taggart, 1998; Birkinshaw, 1996; 2016; Enright i Subramanian, 2007); oraz ilustrują złożoność niuansów strategii lokalnej responsywności i globalnej integracji (Prahalad i Doz, 1987; Bartlett i Ghoshal, 1998).

Mimo że w klasycznej typologii EPRG (Perlmutter, 1969; Wind i in., 1973) strategiczna orientacja japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych zazwyczaj przedstawiana była jako typowy przykład orientacji etnocentrycznej (Kopp, 1994; Keeley, 2001), wyniki niniejszego badania nie do końca potwierdzają takie wnioski. Badane przedsiębiorstwa dużo częściej wykazywały orientację regiocentryczną, starając się balansować różnorodne standardy, funkcjonując w ramach złożonej sieci relacji na poziomie regionu i mając tożsamość europejską z japońskimi akcentami. Rzekomy etnocentryzm często wynikał z zastosowania japońskiej technologii produkcji i konieczności transferu wiedzy, ale bardzo rzadko dotyczył miękkich aspektów funkcjonowania organizacji. Rzeczywiście występował również brak równowagi w przepływie informacji między centralą a oddziałem, jednak prowadzona była intensywna komunikacja na poziomie regionu, w ramach której lokalny oddział często odgrywał ważną rolę. Najrzadziej występującymi typami orientacji były typy policentryczne oraz geocen-

tryczne. Tylko pojedyncze oddziały stanowiące „przyczółek” i pozbawione wsparcia centrali otrzymywały pełną autonomię podejmowania decyzji i swobodę działania na lokalnym rynku, charakteryzującą orientację policentryczną. Z drugiej strony, zaledwie dwa przedsiębiorstwa wykazywały oznaki orientacji geocentrycznej, budując silną, niezależną od kraju tożsamość organizacyjną, rozwijając grupę globalnych menedżerów oraz starając się unifikować standardy na skalę globalną.

W kontekście modelu CAGE (Ghemawat, 2001) i teorii dystansu (Ciszewska-Mlinarić i Trąpczyński, 2016, Ciszewska-Mlinarić i Wąsowska, 2012) na uwagę zasługuje rola czasu, centrali regionalnej i sieci oddziałów w minimalizowaniu wpływu dystansu. Można by spodziewać się, że nie ma nic bardziej odległego i egzotycznego niż japońskie przedsiębiorstwa w postsocjalistycznej Europie Środkowo-Wschodniej. Wyniki badania wskazywały jednak, że dzięki posiadaniu europejskiej centrali regionalnej przez wiele z badanych oddziałów rola dystansu kulturowego czy administracyjnego była marginalna. Co więcej, wraz z rozwojem sieci dostawców oraz technologii logistycznych i telekomunikacyjnych na znaczeniu tracił również dystans geograficzny i ekonomiczny. Kwestia dystansu geograficznego i kulturowego pojawiała się jednak w kontekście relacji z klientami, którzy wykazywali preferencje do zlokalizowanych w regionie, zaufanych dostawców posługujących się tym samym językiem i zdolnych szybko reagować na zmieniające się potrzeby projektu i klienta.

Najciekawsze odkrycia pojawiły się w kontekście literatury na temat mandatów strategicznych oddziałów i ich ewolucji na przestrzeni czasu (Jarillo Martinez, 1990; Taggart, 1998; Birkinshaw i Hood, 1998; 2016; Enright i Subramanian, 2007). Specyfika mandatów badanych przedsiębiorstw odbiegała nieco od modeli i typologii opisanych w literaturze. Czynniki, które miały największe znaczenie, były: poziom autonomii, przynależność do sieci, poziom umiejętności oraz dostęp do zasobów organizacyjnych. W rezultacie można było wyróżnić 3 typy oddziałów: „regionalne centrale” o wysokim poziomie zasobów, spełniających ważne strategiczne funkcje i relatywnie wysokim poziomie autonomii; „oddziały produkcyjne” o wysokim poziomie zależności od centrali i innych oddziałów w regionie, ale dużych zasobach i będących odbiorcami inwestycji w rozwój kompetencji i zdolności produkcyjnych; oraz „przyczółki” o dużym poziomie autonomii, ale małych zasobach i mieszanych kompetencjach. Co ciekawe, wyniki wskazywały również na dynamiczne zmiany zachodzące w zakresie mandatów

strategicznych, ale również na ograniczone możliwości oddziałów w zakresie ich proaktywnego kształtowania. Co więcej, mandaty strategiczne oddziałów ewoluowały na przestrzeni czasu (Beechler, 1996; Birkinshaw i Hood, 1998a; 2016) w miarę podnoszenia ich kompetencji w zakresie efektywności produkcji, zakresu oferowanych produktów i obsługiwanych klientów. W większości przypadków decyzje o nadaniu lub odebraniu mandatu były podejmowane były na szczeblu centrali, więc nawet szybkie podnoszenie kompetencji nie gwarantowało przejmowania nowych linii produkcyjnych i utworzenia centrów badawczo-rozwojowych. W rezultacie gra toczyła się na poziomie polityki i koneksji w regionie czy na globalnym poziomie, gdzie między oddziałami toczyła się pewna konkurencja o kolejną inwestycję. Warto podkreślić, że polskie i, do pewnego stopnia, czeskie oddziały z relatywnie peryferyjnych stawały się konkurentem dla oddziałów zachodnioeuropejskich i z sukcesem przyciągały nowe projekty inwestycyjne z firm matek. Role i mandaty strategiczne oddziałów (Enright subraminian, 2007) ograniczone były również przez profil działalności (np. poddostawca 1, 2 lub 3 poziomu), klientów (B2B czy klient detaliczny) oraz sieć i pozycję strategiczną w ramach regionu.

W końcu w kontekście literatury strategicznej poświęconej strategicznej decyzji pomiędzy lokalną responsywnością a globalną integracją (Bartlett i Ghoshal, 1994) wyniki badania zwracają uwagę na kluczowe znaczenie presji uczenia się i rolę czasu jako czynnika weryfikującego wybory strategiczne dokonane w okresie lokalizacji inwestycji. Japońskie inwestycje w regionie Europy Środkowo-Wschodniej nastawione były z jednej strony na niskie koszty pracy, z drugiej zaś na wysokie kompetencje pracowników i dostęp do rynku europejskiego (JETRO, 2012). Decyzja na temat tego, na który czynnik zostanie położony nacisk, nierzadko determinowała los oddziałów, szczególnie w obliczu szybkiego wzrostu kosztów i nagłego załamania rynku w okresie kryzysu finansowego. Przetrwały właściwie jedynie oddziały, które były nastawione na uczenie się, transfer wiedzy i rozwój kompetencji lokalnego oddziału, podczas gdy przedsiębiorstwa, które podążały za rynkiem lub kosztami pracy, zmuszone były zlikwidować działalność. Wyniki wskazują również, prawdopodobnie z racji specyfiki przedsiębiorstw będących przedmiotem badania, na nieco niższe znaczenie lokalnej responsywności w stosunku do lokalnego rynku, i duże znaczenie globalnego uczenia się i transferu wiedzy i technologii, które decydowały o rozwoju zakładu (Cho, 1998; Fujimoto, 1999).

W kontekście literatury z nurtu kulturowego i ZZL wyniki badania pokazują jasno, że japońskie przedsiębiorstwa dążyły do synergii kulturowej (Adler, 1999); że podlegają zróżnicowanym typom nacisków instytucjonalnych (Powell i DiMaggio, 1983; Kostova i Roth, 1999; 2002); że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi ulegają pozornej japonizacji, ale są dalekie od konwergencji (Pudelko i Harzing, 2007a) oraz że obecność japońskich ekspatów jest uzasadniona przez racjonalne bardziej niż kulturowe czynniki (Schlunze, 2012).

Wyniki badania jasno pokazywały, że japońskie przedsiębiorstwa międzynarodowe dążą raczej do harmonii i współistnienia kulturowego niż do dominacji (Adler, 1999). Praktycznie we wszystkich badanych zakładach menedżerowie mieli dużą dowolność w sposobie i procesie wdrażania słynnych japońskich praktyk produkcyjnych oraz wolną rękę w zakresie decyzji o zaniechaniu niektórych z nich (np. *kaizen*, koła jakości, poranne spotkania). Centrala koncentrowała się raczej na transferze twardych aspektów wiedzy oraz technologii, od których zależał wizerunek przedsiębiorstwa w międzynarodowej sieci klientów. Transfer tych elementów często wspierany był jednak przez system szkoleń i lokalną obecność japońskich inżynierów, stąd można było odnieść mylne wrażenie, że centrala usiłuje narzucić lokalnemu oddziałowi pewne aspekty swojej kultury. Badane przedsiębiorstwa zawsze szanowały mimo tego lokalne normy i obyczaje oraz wykazywały się dużą otwartością i zrozumieniem lokalnej specyfiki kulturowej.

W kontekście badań nad konwergencją i dywergencją praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Pudelko i Harzing, 2007a) wyniki badania mogą wskazywać na postępującą konwergencję praktyk w kierunku japonizacji, jednak bliższe przyjrzenie się poszczególnych praktykom i wzorcom hybrydyzacji w poszczególnych zakładach i krajach doprowadzi nas do wniosku, że jest to zjawisko pozorne. Po pierwsze, założenia metodyki JMNESG powodują, że postęp w zakresie zdolności produkcyjnych często utożsamiany był z japonizacją, sugerując „aplikację” narodowego wzorca, nawet pomimo jego niejapońskich źródeł. Po drugie, zarówno wyniki ilościowe nt. stopnia hybrydyzacji, jak i wyniki jakościowe nt. przyczyn wskazują na występowanie znacznych rozbieżności pomiędzy trzema badanymi krajami Polską, Czechami i Węgrami oraz bardzo dużej ilości rozbieżności na poziomie poszczególnych zakładów, w zależności od branży, mandatu strategicznego itd. Z drugiej strony, nie możemy mówić o postępującej dywergencji praktyk zarządzania, ponieważ wiele z badanych praktyk (np. prak-

tyki produkcyjne, szkolenia) uległo wzmocnieniu według pewnej określonej trajektorii rozwoju. Jednocześnie jednak inne praktyki zmieniały się pod wpływem zewnętrznych, często nieprzewidywalnych czynników (np. relacje ze związkami zawodowymi), lub stały w miejscu (np. rozwój praktyki kół jakości). Wydaje się, że te mieszane wyniki najlepiej wyjaśniać może teoria dopasowania organizacyjnego (Milliman i VonGlinow, 2001; Karpacz i Ingram, 2014; Karpacz i Pilch, 2014; Wójcik-Karpacz, 2017), zakładająca, że rutyny organizacyjne i praktyki ZZL będą ewoluować w sposób ciągły, oscylując między dopasowaniem a elastycznością w stosunku do systemu produkcyjnego lub czynników otoczenia. Przedsiębiorstwa skazane będą zatem niejako na poruszanie się w nieskończoność pomiędzy dywergencją a konwergencją praktyk w ramach niekończącego się procesu ewolucyjnego determinowanego przez wpływ wewnętrznych i zewnętrznych czynników.

W końcu w kontekście literatury poświęconej zjawisku ekspatriacji i praktyk międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi wyniki badania pokazują mechanizmy i problemy towarzyszące procesowi lokalizacji zarządzania, a także czynniki decydujące o utrzymaniu obecności japońskich ekspatów w lokalnym oddziale (Schlunze, 2012; Keeley, 2001). Mimo że w większości zakładów mieliśmy do czynienia z postępującą lokalizacją zarządzania, paradoksalnie transfer władzy w ręce lokalnych menedżerów wywoływał więcej konfliktów z lokalną kadrą niż zarządzanie przez japońskich ekspatów. W rezultacie w wielu badanych zakładach japońscy menedżerowie pozostawali w roli „doradców”, nawet po formalnym przekazaniu władzy lokalnym menedżerom. Wyniki badania wskazują również na wiele racjonalnych powodów utrzymania obecności japońskich menedżerów. W zakładach, gdzie następowała rozbudowa lub transfer nowej technologii, zazwyczaj liczba japońskich ekspatów zwiększała się na czas wdrożenia nowej technologii (Szulanski, 2003). Podobnie kiedy oddziały funkcjonowały w ramach sieci japońskich dostawców, współpracowały z japońskimi klientami, lub pośredniczyły pomiędzy japońskim centrum badawczym a lokalnym klientem japońscy ekspaci stacjonujący w oddziale byli nieodzowni w celu zapewnienia sprawnej komunikacji. Wadą japońskich ekspatów była ich częsta rotacja pomiędzy oddziałami co 2–3 lata oraz koszty związane z ich delegacją, które w mniejszych zakładach stanowiły znaczne obciążenie dla budżetu przedsiębiorstwa. Stąd w niektórych zakładach pojedynczy ekspaci zostawali na dłużej, a w rekordowych przypadkach okres ich ekspatriacji trwał aż 15 lat.

W kontekście literatury poświęconej transferowi wiedzy i technologii wyniki badania pokazują w sposób dobitny prymat technologii (Tsutsui, 2001). Nie ulega wątpliwości, że w badanych zakładach technologia stanowiła najważniejszy czynnik determinujący funkcjonowanie zakładu i często była zdecydowanie ważniejsza niż strategia czy wpływ różnic kulturowych (Kogut i Zander, 2003; Szulanski, 2003). W kontekście badań wyniki potwierdzają istnienie klasycznego podziału na centrum i peryferie wynikające z fazy cyklu życia produktów (Vernon, 1979; 1992); znaczenie dystansu instytucjonalnego (Kostova i Roth, 1999; 2002); ilustrują proces transferu wiedzy, potwierdzając znaczenie jej „lepkości” i kompetencji zarówno odbiorcy, jak i nadawcy (Szulanski, 2003; Ćwiklicki i Obora, 2011); pokazują ewolucyjny, wielokierunkowy proces rozwoju kompetencji (Cho, 1994; Fujimoto, 1999) oraz bardzo ograniczone przykłady odwrotnego transferu wiedzy z oddziału do centrali (Dyer i Nobeoka, 2000). Wyniki pokazują również zupełnie nowy aspekt znaczenia wyposażenia oraz potencjalne zmiany w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej.

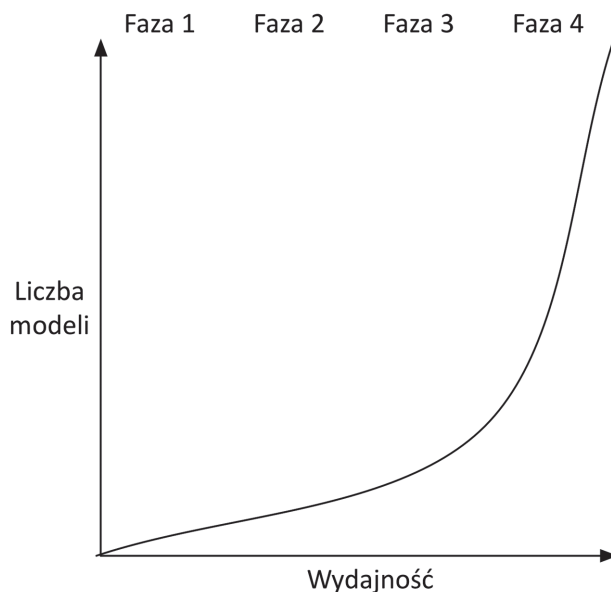
Wyniki badania opisujące ograniczone kompetencje i dużą zależność technologiczną od japońskiej centrali zdają się potwierdzać klasyczne teorie cyklu życia produktu, proponowane przez orędowników tego podejścia jako głównego determinantu rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych (Vernon, 1979; 1992). W większości badanych przypadków to właśnie poziom rozwoju produktu i związanych z nim technologii determinował proces rozwoju i poziom mandatu strategicznego lokalnego oddziału. Co więcej, skupienie wiedzy technologicznej w centrali japońskiej lub zachodnioeuropejskich centrach badawczo-rozwojowych spychało region Europy Środkowo-Wschodniej na pozycje peryferium, gdzie wiedza centrali jest wykorzystywana w procesie produkcyjnym, ale praktycznie żadna nowa wiedza nie jest tworzona. Z tego samego powodu zjawisko wtórnego transferu wiedzy z oddziału do centrali (tzw. *reverse knowledge transfer*) było praktycznie nieobecne (Rabbiosi, 2011; Dyer i Nobeoka, 2000), aczkolwiek odnaleziono oznaki, że sytuacja ta może się zmienić wraz z rozpowszechnianiem się rozwiązań i praktyk Przemysłu 4.0.

Wyniki badania ilustrowały również proces transferu wiedzy (Szulanski, 2003) i charakterystyczną japońską strategię stopniowego rozwijania kompetencji lokalnego oddziału pod nadzorem japońskich ekspatów (Cho, 1994). Proces transferu był procesem ciągłym, a nie

jednorazowym, uwzględniał lokalne uwarunkowania społeczno-kulturowe i był „cierpliwy”, jeżeli chodzi o proces rozwoju zdolności technologicznych (Karpacz, 2014c). Wyniki badania pokazały również, jak ważne w procesie transferu były kompetencje nadawcy i odbiorcy (Ćwiklicki i Obora, 2011) i „lepkość” samej wiedzy (Szulanski, 2003; Kogut i Zander, 2003). Im bardziej sformalizowane były rozwiązania i im bardziej doświadczeni japońscy inżynierowie wspierający lokalną kadre w ich wdrażaniu, tym większy był potencjalny sukces wdrożenia. Z drugiej strony widać było wyraźnie ciągłą ocenę kompetencji i zdolności technologicznych oddziału jako odbiorcy rozwiązań przesyłanych z centrali. Przyjmowanie na siebie nowych obowiązków i bardziej zaawansowanych technologii wiązało się z przyjmowaniem nowego mandatu strategicznego, do momentu, kiedy oddział sam stawał się regionalnym centrum doskonałości. Warto podkreślić, że o ile zakłady w Europie Zachodniej miały przewagę w postaci większego doświadczenia i lat funkcjonowania, o tyle polskie i czeskie zakłady szybko starały się im dorównać, uzyskując nierzadko dominującą pozycję w regionie i stając się ośrodkiem szkoleniowym dla reszty. W końcu, w kontekście ewolucyjnego rozwoju technologii wyniki badania pokazują mechanizmy przypadkowego i zróżnicowanych wpływów, które mają wpływ na praktyki funkcjonujące w zakładzie, prowadząc do dalszej hybrydyzacji lub odkrywania nowych praktyk i ich form (Cho, 1994; Fujimoto, 1999; Karpacz i Pilch, 2014). Efektem złożoności procesu hybrydyzacji było pojawienie się wielu trajektorii hybrydyzacji na przestrzeni czasu (Majek, 2008; Boyer 1998; Beccheer i Young, 1998). Większość badanych zakładów zdawała się jednak podążać podobną ścieżką determinowaną przez proces adopcji technologii i rozwoju zdolności technologicznych (Cho, 1994; Fujimoto, 1997). Punktem wyjścia i niejako warunkiem *sine qua non* istnienia zakładu było zagwarantowanie odpowiedniego poziomu jakości. Następnie stopniowo podnoszona była wydajność procesu produkcji w zakresie ograniczonej liczby modeli. Kolejnym etapem było utrzymanie jakości i wydajności przy jednoczesnym zwiększeniu liczby oferowanych modeli. W końcu, w najbardziej zaawansowanych przypadkach, oferowano pełen zakres modeli produktu, dodatkowo wprowadzając spersonalizowane serie produktów, dostosowane do potrzeb indywidualnych klientów, jednocześnie przeprowadzając inwestycje w automatyzację produkcji i potencjalnie, w sposób eksponencjalny, zwiększające jej wydajność. Trajektorię rozwoju kompetencji produkcyjnych lokalnego

oddziału jako funkcję wydajności i elastyczności rozumianej jako liczba modeli, przedstawia rysunek 52.

Rysunek 52. Trajektoria rozwoju kompetencji produkcyjnych lokalnego oddziału



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy.

Mimo że proces rozwoju zdolności technologicznych i produkcyjnych był niezmiernie ważnym elementem determinującym los zakładu (Karpacz, 2014c), ze względu na ograniczoną autonomię, zależność technologiczną od centrali i zdolność do dynamicznej adaptacji, żaden sukces w zakresie rozwoju kompetencji nie był w stanie uchronić zakładów przed likwidacją w przypadku wystąpienia niekorzystnych czynników środowiskowych (Wójcik-Karpacz, 2017). Transfer kompetencji był zatem ważny, ale logika ekonomiczna miała charakter nadrzędny.

Wspomniana złożoność procesu hybrydyzacji i otoczenia jako kluczowego czynnika determinującego los lokalnego oddziału zdaje się dobrze wpisywać się w założenia nurtu instytucjonalnego (Kostova i Roth, 2002; Becker i Ritterpsactch, 2009). Wyniki potwierdziły, że proces hybrydyzacji jest wypadkową wewnętrznych działań członków organizacji i zewnętrznych nacisków zmuszających organizację do dostosowania się do lokalnego otoczenia (Selznick, 1996). O sile wpływu

wewnętrznych działań świadczą wysokie wyniki w kategorii „menedżment”, zaprezentowane w ramach analizy jakościowej czynników wpływu. Z kolei wpływ czynników trzech typów nacisków zewnętrznych (Powell i DiMaggio, 1983) potwierdzają m.in. wyniki nt. przymusu regulacyjnego widocznego w przypadku pogarszającej się sytuacji na rynku pracy czy regulacji nt. dopuszczalnych norm spalin. Naciski normatywne związane z wartościami wyznawanymi przez pracowników dawały o sobie znać szczególnie w kontekście inicjatyw zespołowych, poczucia wspólnoty czy konfliktów z lokalnymi menedżerami. W końcu wpływ nacisków mimetycznych, polegających się na upodabnianiu się do otoczenia był szczególnie wyraźny w kontekście rozpowszechniania się rozwiązań Przemysłu 4.0, zatrudniania imigrantów oraz korzystania z agencji pracy tymczasowej.

Wyniki badania przynoszą również bogactwo przykładów na temat zjawiska legitymizacji społecznej. Warto podkreślić, że wszystkie badane przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa japońskie cieszyły się wysokim poziomem legitymizacji społecznej i postrzegane były jako ważny członek lokalnej społeczności, w którą angażowały się przez wiele inicjatyw społecznych. Warto również podkreślić, że legitymizacja ta rosła wraz z upływem czasu, aż do momentu, kiedy przedsiębiorstwa stawały się „naturalnym” elementem otoczenia, pomimo swojej oczywistej odmienności kulturowej. Z tego bardziej antropologicznego punktu widzenia niezwykle ciekawą obserwacją w ramach przeprowadzonych badań terenowych było odkrywanie prawdziwej japońskiej estetyki i egzotyki w najbardziej nieoczekiwanych miejscach. Oto bowiem w najodleglejszych zakątkach węgierskiej wsi lub popadających w ruinę pozostałościach postsocjalistycznego okręgu przemysłowego badacze napotykali małe japońskie zakłady produkcyjne o minimalistycznym wystroju, zadbanych połaciach zieleni z egzotycznymi gatunkami roślinności i szpalerami japońskich gatunków drzew takich jak wiśnie *sakura* czy klony *momiji*. W takich właśnie momentach badacze doznawali silnego uczucia dysonansu poznawczego, który zresztą stał się inspiracją dla wyboru okładki niniejszego opracowania.

Ciekawym aspektem technologii, często pomijanym w dotychczasowych badaniach, był wpływ wykorzystania japońskiego wyposażenia na proces transferu wiedzy. W większości zakładów odsetek japońskiego wyposażenia wynosił aż 80%–90%. Wyposażenie pochodziło z różnych lokalizacji i linii produkcyjnych, ze w zlikwidowanych zakładów produkcyjnych w Europie Zachodniej lub Japonii, było zaprojektowane

przez japońskie przedsiębiorstwa lub zakupione od japońskich dostawców. Presja na jednolite wyposażenie wynikała z konieczności zachowania standardów przedsiębiorstw w zakresie jakości i oferowanych produktów. Presja na lokalizację wyposażenia pochodziła z różnych źródeł. Wśród głównych powodów najczęściej wymieniane były regulacje europejskie dotyczące standardów bezpieczeństwa i ekologii; konkurencyjność cen lokalnych dostawców prostych maszyn, takich jak podajniki taśmowe; lokalna dostępność serwisu dostawcy wyposażenia oraz wymagania europejskich klientów kierujących się lokalnymi specyfikacjami i wymagającymi lokalnego wyposażenia. Wyposażenie było o tyle ciekawe, że wiązało się z dużymi kosztami inwestycji i strategicznymi decyzjami determinującymi los zakładu w perspektywie kolejnych lat. Było też ciekawe, ponieważ stanowiło jeden z najbardziej stabilnych elementów zakładu, najbardziej odporny na zmiany na przestrzeni czasu. Miało również wpływ na praktyki stosowane w zakładzie.

Na przykład wyposażenie z centrali umożliwiała transfer wiedzy, podręczników i instrukcji z centrali. Wdrożenie nowych linii wiązało się z przysłaniem japońskich inżynierów i organizacją cyklu szkoleń z zakresu utrzymania ruchu. Tymczasem zastosowanie lokalnych maszyn oznaczało odsunięcie od japońskiej centrali i uniezależnienie się oddziały. W badanych zakładach wyposażenie było często dosyć stare, zarówno w porównaniu z Japonią, jak i na warunki polskie. Maszyny starano się eksploatować jak najdłużej w celu minimalizacji kosztów. W końcu kwestia wyposażenia stanowiła kluczowy czynnik determinujący przyszłość zakładów w dobie Przemysłu 4.0. Część zakładów może zdecydować się iść ścieżką wyznaczoną przez niemieckich klientów, wdrażając maszyny, systemy i rozwiązania narzucone przez klienta, część zakładów może iść w kierunku japonizacji, przyjmując rozwiązania i systemy centrali japońskiej i dostawców wyposażenia, którzy, oprócz Niemców, są zarówno pionierami, jak i światowymi liderami w zakresie automatyzacji i robotyzacji produkcji (np. Toshiba, Omron, Mitsubishi Electric, FANUC).

W końcu niezwykle ciekawe było odkrycie, że ze względu na wysokie koszty i olbrzymi potencjał lokalnych, wschodnioeuropejskich informatyków wiele przedsiębiorstw zdecydowało się na wdrażanie autorskich rozwiązań i programów, a nawet wyposażenia, wyprzedzając centralę japońską w procesie Przemysłu 4.0. Można się zatem spodziewać, że w najbliższych latach wyposażenie spełniające wymogi

Przemysłu 4.0. będzie najważniejszym czynnikiem determinującym trajektorię hybrydyzacji i praktyki stosowane w badanych zakładach. Rewolucja przemysłowa zmieni również układ sił w zakładach i tradycyjne modele produkcyjne, a nowe technologie staną się w najbliższych latach dominującym czynnikiem determinującym przebieg procesu hybrydyzacji. Zjawisko to, z racji swojej złożoności, relatywnej nowości oraz ograniczonej literatury naukowej zasługuje jednak na osobne omówienie zaprezentowane w zakończeniu książki.

Wyniki badania kontekście literatury nt. hybrydyzacji w Polsce

W kontekście polskiej literatury naukowej poświęconej zjawisku hybrydyzacji wyniki badania potwierdziły przede wszystkim, że hybrydyzacja jest procesem niezwykle złożonym, na który wpływ ma szereg egzogenicznych i endogenicznych czynników (Obłój i Thomas, 1998; Ćwiklicki i Obora, 2011; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Na transfer wiedzy i wzorców zarządzania wpływ miały m.in. poziom sformalizowania praktyk i kompetencje samej centrali (Ćwiklicki i Obora, 2011), gotowość i proaktywna postawa lokalnego oddziału (Meardi i Toth, 2006), różnice kulturowe i kompetencje w zakresie zarządzania międzykulturowego (Kostera, 2010; Magala, 2011; Krasieński, 2014), oraz otoczenie instytucjonalne w postaci regulacji prawnych, instytucji rządowych i lokalnego otoczenia (Hensel, 2007). Badanie dostarcza również dowodów na to, że w procesie tym udział biorą różni aktorzy, o często sprzecznych interesach (np. związki zawodowe–zarząd, klienci–japońska centrala), w rezultacie czego mamy do czynienia ze ścieraniem się wpływów politycznych (Hensel, 2008). Efektem złożoności procesu podlegającego wpływowi licznych czynników jest wyłanianie się zróżnicowanych trajektorii hybrydyzacji na przestrzeni czasu (Majek, 2008).

Wyniki badania potwierdziły również wcześniejsze obserwacje nt. roli zaufania do lokalnych menedżerów jako warunku *sine qua non* procesu lokalizacji zarządzania (Kaczmarczyk, 2007) i budowy skutecznych więzi międzyorganizacyjnych (Gerbas i Latusek, 2015). Rekordowo wysoki, w porównaniu ze światem i regionem, poziom lokalizacji zarządzania w Polsce i obecność Polaków na najwyższych stanowiskach w japońskich oddziałach zdają się potwierdzać wysoki poziom zaufania i uznania, jakim polscy menedżerowie obdarzani są w japońskich przedsiębiorstwach. Z drugiej strony badanie zdaje się potwierdzać obserwacje badaczy sprzed ponad 15 lat na temat proble-

mów personalnych, nieporozumień i konfliktów pomiędzy polskimi pracownikami i ich przełożonymi, któremu towarzyszyła idealizacja przełożonych japońskich (Aluchna, 2000). Paradoksalnie w Polsce okazuje się bowiem, że różnice kulturowe pomiędzy Polską a Japonią generują mniej problemów niż fenomen „wojny polsko-polskiej” będący według niektórych autorów realnym społeczno-kulturowym zjawiskiem charakteryzującym społeczeństwa postindustrialne (Mazurczak, 2011). Zjawisko to jest odpowiednikiem tofflerowskiej „superwalki”, która ulega intensyfikacji w warunkach zmian społeczno-gospodarczych towarzyszących kolejnym rewolucjom przemysłowym wprowadzającym zmiany w organizacji pracy i życia osobistego (Toffler, 1997; Mazurczak, 2011). Konflikty w badanych organizacjach pojawiały się zazwyczaj na tle personalnym indywidualnych pracowników, na styku relacji ze związkami zawodowymi czy bezpośrednimi przełożonymi stosującymi autokratyczny, nakazowy styl zarządzania, którego korzeni, według niektórych badaczy, można doszukiwać się w tradycjach folwarcznych (Hryniewicz, 2007).

Metody te, w przypadku zastosowania ich w przedsiębiorstwach japońskich wywoływały jednak silny dysonans poznawczy wynikający z konfrontacji z japońską filozofią zarządzania i egalitaryzmu (Aluchna i Płoszajski, 2008). W rezultacie tego dysonansu idealizacji ulegała również percepcja japońskiego przełożonego który, prawdopodobnie z racji dystansu kulturowego, postrzegany był przez polskich pracowników jako modelowy „ludzki szef” budzący respekt i szacunek. Głównym wnioskiem płynącym z tych obserwacji jest z jednej strony przestroga przed zbyt szybkim procesem lokalizacji zarządzania oraz z drugiej strony zadbanie o głębszą socjalizację lokalnych menedżerów w zakresie kultury i filozofii japońskiego zarządzania. Niestety nawet pomimo tych zabiegów nie będzie możliwe zniesienie niektórych obiektywnych rozbieżności, jak znaczne różnice w wynagrodzeniach pomiędzy pracownikami i lokalnymi menedżerami. Skala tej różnicy znacznie przekracza warunki japońskie i przyczynia się do utrwalania dysonansów i konfliktów charakteryzujących społeczeństwa postindustrialne (Toffler, 1997; Mazurczak, 2011).

Kolejną przestrogą płynącą z wyników badania i potwierdzającą wcześniejsze spostrzeżenia innych autorów jest obserwacja, że transfer japońskich praktyk może wywoływać nie tylko pozytywne, lecz także negatywne aspekty (Strzelczak, 2015; Rozkwitalska i in., 2017). Dobrym przykładem były praktyki *kaizen* oraz TPM, które czasami

bezrefleksyjnie wdrażane były w lokalnych zakładach z użyciem odgórnego przymusu lub prostych systemów motywacyjnych bez wsparcia odpowiedniej komunikacji. Dobrym przykładem były systemy sugestii pracowniczych *kaizen*, które często wprowadzano w sposób nakazowy (np. każdy pracownik ma w miesiącu zgłosić 15 *kaizenów*) lub były łączone z wynagrodzeniem (np. 50 zł za każdy *kaizen*). Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku rozwiązania te prowadziły do masowej produkcji sugestii pracowniczych o niskiej jakości, które nie przyczyniały się do wzrostu zaangażowania, jakości czy umiejętności krytycznego myślenia pracowników. W rezultacie praktyki te, choć w swoim zamyśle racjonalne, wdrażane w nieodpowiedni sposób, prowadziły do wynaturzeń oraz docelowo konfliktów, prowadząc do spadku, a nie wzrostu efektywności (Czarniawska, 2016; Hensel, 2015).

Wyniki badania potwierdziły również występowanie unikalnego dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej zjawiska hybrydyzacji typu *pull*, w którym to lokalny zakład przejmuje od centrali inicjatywę w zakresie transferu, a właściwie „zasysania” wiedzy (Meardi i Toth, 2006). Wyniki empiryczne dostarczyły licznych ilustracji zaangażowania lokalnego kierownictwa i otwartości pracowników na przyjmowanie japońskich metod produkcji. W rezultacie transfer wiedzy oparty jest na proaktywnym uczeniu się przez lokalny zakład, bardziej niż na transferze „na siłę” przez japońską centralę (Meardi i Toth, 2006). Wyniki badania potwierdziły również obserwację, że proces hybrydyzacji jest zjawiskiem znacznie bardziej złożonym niż transfer technologii, z którym to pojęciem do tej pory był utożsamiany (Meardi i Toth, 2006). Ciekawym rozwinięciem istniejących badań była obserwacja, że lokalne praktyki wyłaniające się w ramach rozwoju Przemysłu 4.0 powodują hybrydyzację typu *push* (np. za pośrednictwem klientów), często wchodząc w bezpośredni konflikt z rozwiązaniami japońskimi, dokładnie tak jak przewidywali to autorzy tego modelu (Meardi i Toth, 2006).

W odniesieniu do przyszłości badań nad hybrydyzacją w Polsce należy zaznaczyć, że mimo iż niniejsze badanie koncentrowało się na przedsiębiorstwach japońskich, badania nad hybrydyzacją można z powodzeniem rozszerzyć na populację zagranicznych, a nawet rodzimych przedsiębiorstw (Obłój i Thomas, 1998; Doryń i Stachera, 2008; Wach, 2012; Gorynia i Smelak, 2013; Gorynia i Trapczyński, 2014). Zastosowanie pojęcia hybrydyzacji w Polsce wydaje się szczególnie uzasadnione ze względu na olbrzymi udział i rolę zagranicznych przedsiębiorstw w polskiej gospodarce i jej bliską integrację z gospodarkami

Unii Europejskiej (Gorynia, 2005; 2014; Dzikowska i in., 2014). Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzime również podlegają wpływom wzorców z różnych źródeł, co prowadzi do wykształcania przez nie specyficznej mieszanki tradycyjnych i nabytych praktyk. Mimo iż debata nad narodowymi stylami zarządzania wydaje się już mocno przebrzmiałym nurtem badań (Solarz, 1984), nie da się ukryć, że każda branża, region czy kraj pochodzenia ma swoje unikalne praktyki, które w mniejszym lub większym stopniu są upowszechniane w miejscu realizacji działalności. Co więcej, praktyki w przedsiębiorstwach podlegają ciągłej hybrydyzacji pod wpływem zmian technologicznych, preferencji klientów, przekształceniom rynkowym oraz pojawiającym się inwestycjom z nowych krajów (Trąpczyński i in., 2016). Polskie przedsiębiorstwa, które przetrwały walkę konkurencyjną w kraju i rozpoczynają proces ekspansji zagranicznej, prędzej czy później staną przed pytaniem o unikalność swoich praktyk i źródła przewagi konkurencyjnej (Gorynia i in., 2007; 2010; 2015; Dzikowska i in., 2014). Wychodząc za granicę, podobnie jak japońskie przedsiębiorstwa w latach 80., w sposób nieunikniony staną w obliczu hybrydyzacji i będą musiały zadać sobie pytanie, które praktyki powinny pozostać niezmiennione, aby zagwarantować przetrwanie, a które mogą zostać otwarte na wpływy szeroko pojętego otoczenia (Ciszewska-Mlinarić i in., 2018).

Głównym wyzwaniem dla przyszłych badań nad hybrydyzacją wydaje się opracowanie odpowiednich kryteriów i „skali adaptacji i aplikacji” umożliwiających pomiar na podobieństwo metodyki JMNESG. Jak zauważa Czarniawska (2016), wiele podziałów ma bowiem charakter arbitralny i w przyszłości coraz ciężiej będzie zdefiniować „japoński model produkcji” czy kryteria opisujące „polski styl zarządzania”. Widać to doskonale na przykładzie ograniczeń metodyki JMNESG opisanej w rozdziałach 2 i 3, w której „praktyki japońskie” często były tożsame z *best practice*, w rezultacie czego japonizacja oznaczała w zakresie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji załogi, nawet jeżeli transfer wzorców z Japonii nie miał miejsca. O ile metodyka ta miała swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości i była uzasadnione w latach 80., w okresie dominacji przemysłowej Japonii, o tyle obecnie trudno jest się zgodzić z założeniem, że lokalne praktyki są zazwyczaj równoznaczne z najgorszymi możliwymi rozwiązaniami. Widać to szczególnie w kontekście relacji ze związkami zawodowymi czy kontroli jakości, gdzie wynik 1, oznaczający lokalność oznacza wojnę ze związkami zawodowymi oraz niską jakość. Nawet jeżeli uznamy, że

skala i treść kryteriów mają oddawać sytuację niewydolnej gospodarki socjalistycznej sprzed 30 lat, obecnie trudno jest się pogodzić z ukrytymi uprzedzeniami zawartymi w ich treści.

W końcu przy okazji rozważań nad ograniczeniami skali aplikacji-adaptacji, która pozwala na prostą prezentację wyników hybrydyzacji, warto zwrócić uwagę, że jej założenia odbiegają również od wyników jakościowych nt. źródeł wpływu. Czynnikiem, które obecnie oddziałują na praktyki w japońskich przedsiębiorstwach są bowiem coraz rzadziej japońskie centrale dążące do transferu japońskich metod produkcji, a coraz częściej wymogi zmieniającej się technologii i klientów, oraz rosnące kompetencje kadry. Innymi słowy, o ile Japonia nadała impet procesowi hybrydyzacji na początku drogi, o tyle zupełnie inne czynniki oddziałują na zakład hybrydowy w późniejszych latach jego funkcjonowania. Analiza hybrydyzacji na przestrzeni czasu prowadzi zatem do wniosku, że z punktu widzenia przyszłego rozwoju tej debaty kluczowe jest zakorzenienie pojęcia hybrydyzacji w szerszej literaturze i paradygmacie ewolucyjnym (Nelson i Winter, 1992; Aldrich, 1999; Sułkowski, 2010) i refleksja nad bardziej organiczną metodyką dostosowaną do opisu zmian i różnych trajektorii hybrydyzacji (Beechler, 1998; Majek, 2008).

Dalej zostanie zaprezentowany zatem potencjał rozwoju badań nad hybrydyzacją w kontekście nurtu ewolucjonizmu (Sułkowski, 2010; 2012; Przytuła i in., 2018). Będzie się to wiązać z przeniesieniem hybrydyzacji poza nurt kulturowy (Kostera, 2008; Magala, 2011; Krasieński, 2014) czy technologiczny (Ćwiklicki i Obora, 2011; Strzelczak, 2015) i przeniesieniem badania na wyższy poziom analizy branż i sektorów (Hensel, 2007; Czarniawska, 2016) zamiast dotychczasowych krajów pochodzenia. Badania nad zagranicznymi przedsiębiorstwami w Polsce, łączące pojęcie hybrydyzacji z nurtem ewolucyjnym pozwoliłyby na poziomie mikroanalizy na stwierdzenie, czy, o ile i w czym hybrydowe przedsiębiorstwa są lepsze o lokalnych, podczas gdy na poziomie makro badania nad ekologią populacji zagranicznych przedsiębiorstw mogłyby pomóc w odkryciu źródeł konkurencyjności w Polsce.

Hybrydyzacja i ewolucjonizm jako potencjalny kierunek dalszych badań

Jednym z aspektów badań nad hybrydyzacją, zasługującym na rozwinięcie jest fakt, że mimo iż pojęcie to wywodzi się z biologii, w litera-

turze międzynarodowej upowszechniło się, i do tej pory utożsamiane jest z teoriami kultury oraz transferu wiedzy i technologii. W kontekście wyników badania nt. temporalnego charakteru zjawiska hybrydyzacji wartościowy wydaje się powrót do oryginalnych, biologicznych źródeł pojęciach hybrydyzacji i podjęcie próby połączenia go z paradygmatem ewolucyjnym (Nelson i Winter, 1982; Aldrich, 1999; Sułkowski, 2010).

W biologii pojęcie hybrydyzacji pojawiło się już w 1865 roku w pracach austriackiego naukowca Geорга Mendela (Bateson, 1901), którego badania *notabene* zbiegły się w czasie z publikacją rewolucyjnego dzieła Karola Darwina *O powstawaniu gatunków* (Futuyma, 2005), przez co nieco straciły na popularności. We współczesnej biologii ewolucyjnej hybrydyzacja jest definiowana jako „proces powstawania potomstwa w wyniku przepływu genów między dwoma genetycznie odrębnymi populacjami lub gatunkami” (Harrison, 1990; Arnold, 1997, Buerkle, 2013). Definicja biologiczna składa się zatem z co najmniej dwóch elementów, które należy dokładniej wyjaśnić, zanim biologiczne zrozumienie hybrydyzacji może być przeniesione na rzeczywistość biznesową i obszar zarządzania.

Przed wszystkim pojęcie gatunku, które stanowi podstawę biologii ewolucyjnej, jest w rzeczywistości jednym z najbardziej niejasnych pojęć i pozostaje przedmiotem ciągłej debaty. Chociaż niektórzy autorzy wymieniają aż dwadzieścia cztery możliwe definicje (Harrison, 2013), gatunki są na ogół rozumiane jako grupy lub populacje organizmów, które rozmnażają się między sobą, mają podobne cechy dziedziczne i które ograniczają przepływ genów do innych takich grup (Harrison, 1993; Arnold, 1997). W biologii ewolucyjnej gatunki są podstawową jednostką analizy umiejscowioną w biologicznej taksonomii pomiędzy „odmianami” i „populacjami” (zwanymi również podgatunkami). Chociaż biologia ewolucyjna i teoria ekonomiczna rozwinęły się w oderwaniu od siebie i są w dużej mierze niekompatybilne, obydwie dziedziny dzielają potrzebę klasyfikacji poszczególnych podmiotów w większe grupy na podstawie podobnych funkcji lub cech. W wyniku rosnącego zainteresowania naukowców organizacyjnych ewolucyjnym paradygmatem (Scholz i Reydon, 2013) pojęcie gatunków było wielokrotnie zapożyczane w badaniach organizacyjnych, np. w postaci gatunków organizacyjnych (Lemos, 2009; Pagano, 2013), gatunków flagowych (Kim i in., 2010), gatunków wiodących (Knight i Cavugil, 2004), lub ekosystemów (Guegen i Isckia, 2011). Jedną z najnowszych i najbardziej

interesujących prób zapożyczenia tej koncepcji jest teoria „technogatunków” (Weber i Hine, 2015), definiowanych jako „formy organizacyjnej składającej się z unikalnej kombinacji procedur wyrażonych jako umiejętności, które w połączeniu z technologią determinują kluczowe kompetencje danego technogatunku” (Weber i Hine, 2015, s. 5). Autorzy tej koncepcji twierdzą, że konieczne jest jednak jasne rozróżnienie znaczenia gatunków między biologią a domenami biznesowymi. Odrzucają na przykład pewne aspekty biologicznego pojęcia gatunku na podstawie tego, że jest zbyt restrykcyjne, ponieważ przedstawiciele danego gatunku mogą wymieniać materiał genetyczny tylko z członkami własnego gatunku (Weber i Hine, 2015, s. 5). Autorzy twierdzą, że definicja biologiczna nie jest w stanie w sposób adekwatny opisać ekosystemu biznesowego w ramach, którego „geny”, w rozumieniu procedur organizacyjnych (Nelson i Winter, 1982), wymieniane są niezależnie od gatunku. Pomimo pewnego sceptycyzmu w stosunku do możliwości zastosowania biologicznych definicji, Weber i Hine (2015) zaproponowali ciekawą typologię porównawczą koncepcji biologicznych i organizacyjnych. Taksonomia przedstawiona w oryginalnym artykule jest ograniczona do pojęć niższego rzędu, takich jak „geny” lub „procedury”. Na potrzeby niniejszej publikacji typologia ta przedstawiona w tabeli 35 została rozszerzona o pojęcia wyższego rzędu, które zawierają klucz do poprawnego zrozumienia „hybrydyzacji” w kontekście paradygmatu ewolucyjnego.

Tabela 35 przedstawia typologię porównawczą koncepcji biologicznych i organizacyjnych, uzupełnioną pewnymi ogólnymi definicjami, które podsumowują podstawowe podobieństwa pomiędzy dwoma obszarami. Koncepcje niższego rzędu oparte są na taksonomii zaproponowanej przez Webera i Hine’a (2015, s. 4), podczas gdy koncepcje wyższego rzędu są koncepcją autora. Za najwyższy poziom w tej typologii przyjęto koncepcję biologicznych rodzajów, które pod względem organizacyjnym będą odpowiadać sektorowi biznesowemu, i które można zdefiniować zgodnie z międzynarodowymi standardami jako produkcję, handel czy usługi itp.

W kontekście dyskusji nad zjawiskiem hybrydyzacji kluczową kwestią będzie określenie poziomu, na którym hybrydyzacja będzie dyskutowana i którego rzędu pojęć będzie ona dotyczyć. Z punktu widzenia klasycznego rozumienia hybrydyzacji w biologii hybrydyzacja powinna być dyskutowana na poziomie biologicznego gatunku, rozumianego jako gałąź przemysłu (tj. grupa przedsiębiorstw działających

w tym samym obszarze działalności, np. przemysłu samochodowego). Równie ważne są podgatunki lub populacje, które można zdefiniować jako grupy przedsiębiorstw z tego samego przemysłu, działające w izolacji od innych takich grup i w rezultacie rozwijające pewne cechy charakterystyczne.

Tabela 35. Porównawcza taksonomia konceptów z biologii i teorii organizacji

| Definicja ogólna | Konceptualizacja biologiczna | Konceptualizacja organizacyjna |
|---|---|---|
| Podstawowy element kodu informacyjnego | Geny (np. <i>beta-carotene oxygenase 2</i>) | Praktyki i rutyny (np. wizualna kontrola jakości) |
| Funkcjonalne elementy jednostki | Komórki (np. komórka skóry) | Kompetencje (np. produkcja zautomatyzowana) |
| Charakterystyczne elementy jednostki | Cechy fizyczne (np. białe futro) | Kluczowe kompetencje (np. system <i>just-in-time</i>) |
| Indywidualna jednostka | Organizm (np. pojedyncze zwierzę) | Konkretne przedsiębiorstwo lub zakład (np. Bridgestone Poznań) |
| Grupa podobnych jednostek zaludniających daną przestrzeń geograficzną | Populacje (podgatunki) (np. <i>panthera tigris altaica</i> powszechnie znana jako tygrys syberyjski) | Branże w danym kraju (np. producenci samochodów w Japonii) |
| Grupa podobnych jednostek | Gatunek (np. <i>panthera tigris</i>) | Branża (np. producent samochodów) |
| Uogólniona grupa jednostek | Rodzaj (np. <i>panthera</i>) | Sektor biznesowy (np. produkcja) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber i Hine (2015).

Japońscy producenci samochodów mogą być jednym z takich przykładów, jak w latach 60. „udało im się wypracować wiele unikalnych cech, które przez wiele lat odróżniały je od amerykańskich lub europejskich producentów samochodów” (Abegglen, 1958). Wreszcie pojedynczy organizm, który był jednym z poziomów niewystępujących w taksonomii Webera i Hine’a, może być rozumiany pod względem organizacyjnym jako pojedynczy podmiot biznesowy lub przedsiębiorstwo, takie jak zakład produkcyjny. Pojęcia niższego rzędu zgodnie z literaturą ewolucyjną obejmują procedury organizacyjne i możliwości, które stanowią geny i komórki budujące każdego podmiotu gospodarczego (Aldrich, 1999; Nelson i Winter, 1982; 2009). Procedury organizacyjne są powiązane z jedną z podstawowych teoretycznych konstrukcji

teorii ewolucyjnej, tj. mechanizmem ewolucyjnym, uwzględniającym wariację, selekcję, i retencję (Aldrich, 1999; Fujimoto, 1999; Nelson i Winter, 2009). Teorie te opisują proces ewolucji organizacyjnej przez pryzmat ewolucji rutynowych w konfrontacji z otoczeniem i ich dziedziczenia w następnej populacji organizacji (Nelson i Winter, 2009).

Oprócz pojęcia gatunku i określenia rzędu pojęć, na którym dyskutowana będzie hybrydyzacja, inną koncepcją, którą należy wyjaśnić w celu dostosowania biologicznego rozumienia hybrydyzacji do warunków organizacyjnych, jest zjawisko przepływu genów między różnymi populacjami i gatunkami. Według zaprezentowanej typologii transfer genów między gatunkami w takim ujęciu oznaczałby wspólne przedsięwzięcie pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych branż (np. przedsiębiorstwem z branży elektroniki i motoryzacji). Chociaż takie przedsięwzięcia nie są rzadkością w świecie biznesu, przegląd literatury przeprowadzony w rozdziale 2 nie wskazuje, aby były one jak dotąd przedmiotem studiów z zakresu hybrydyzacji.

Badania prowadzone przez JMNESG omawiają hybrydyzację na poziomie podgatunków i lokalizacji geograficznych (Abo, 2015), podczas gdy najnowsza literatura skupia się na sektorach (Billis, 2010; Czarniawska, 2016). W kontekście niniejszego badania konieczne byłoby jednak większe skupienie się na mechanizmie transferu genów. Pojęcie genów jest dobrze ugruntowane w teorii organizacji, gdzie zgodnie z założeniami podejścia ewolucyjnego geny biologiczne są odpowiednikiem procedur organizacyjnych (Nelson i Winter, 2009). Podobnie jak w przypadku genów procedury są nośnikiem pewnego kodu informacyjnego, który odpowiada za dziedziczne cechy w przedsiębiorstwach stosujących tę samą technologię produkcji lub mających tę samą firmę matkę. Niektórzy autorzy postrzegają jednak takie wąskie rozumienie transferu kodu genetycznego jako dość ograniczające, ponieważ transfer biologicznego genu zwykle uwzględnia konieczność łączenia się w pary członków tego samego gatunku (Weber i Hine, 2015).

Według krytyków w przypadku biznesu oznaczałoby to, że bez istnienia nadawcy i odbiorcy danej praktyki nie może zachodzić jakikolwiek proces uczenia się czy imitowania praktyk dostępnych powszechnie w danym ekosystemie biznesowym. Co ciekawe, również w biologii ewolucyjnej występuje zjawisko aseksualnego transferu genu między przedstawicielami różnych gatunków (np. ćmy upodabniające się kolorem do drzew, na których żerują), co wskazuje, że zarówno w biologii, jak i w przypadku procedur organizacyjnych dyfuzja nie jest czymś

nietypowym. Co więcej, wiele gatunków organizmów żywych wykazuje tendencje do hybrydyzacji przez klonowanie samych siebie oraz naśladowanie cech innych organizmów dokładnie tak, jak robią to przedsiębiorstwa (Futuyma, 2005). W końcu, choć w tradycyjnej genetyce skupiono się na pionowym transferze genów z pokolenia rodzicielskiego na potomstwo, w ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie zjawiskiem tzw. Horyzontalnego Transferu Genów (HTG), który odnosi się do transferu genów między organizmami w sposób inny niż tradycyjna reprodukcja (Buerkle, 2013).

Wraz z nowymi odkryciami wśród biologów ewolucyjnych stopniowo rośnie również świadomość, że HGT reprezentuje bardzo znaczący zjawisko, które wśród niektórych organizmów może stanowić dominującą formę transferu informacji genetycznej i ewolucji. W kontekście teorii organizacji mechanizm HGT i jego wpływ na proces ewolucji można porównać z powszechnym mechanizmem popularyzacji najlepszych praktyk biznesowych i transferu wiedzy pomiędzy branżami. Wreszcie biologia ewolucyjna, podobnie jak wiele istniejących badań na temat hybrydyzacji, zwykle rozpatruje mechanizm transferu genów w bardzo specyficznym kontekście tzw. stref hybrydowych, które reprezentują przestrzeń geograficzną, w której dochodzi do mieszania się praktyk, powstają hybrydy i przebiega proces selekcji naturalnej gatunków endemicznych i hybrydowych. W kontekście niniejszego badania za modelowy przykład strefy hybrydyzacji można uznać np. specjalne strefy ekonomiczne, w których na relatywnie małej powierzchni dochodzi do niezwykle dużego skupienia przedstawicieli różnych organizacyjnych gatunków i populacji, wymiany wiedzy i praktyk. Jak widać, wszystkie omówione koncepcje reprezentują bardzo interesujący potencjał przyszłych badań nad hybrydyzacją.

Podsumowując rozważania nad biologicznymi i organizacyjnymi aspektami zjawiska hybrydyzacji, trzeba rozważyć, czy hybrydyzacja powinna być traktowana jako jeden z procesów stanowiących naturalny element mechanizmu ewolucji, czy raczej hybrydy powinny być traktowane jako pewien nienaturalny typ organizmu lub mutacja, która podlega, ale sama w niewielkim stopniu wpływa na przebieg procesu ewolucji. Innymi słowy jest to pytanie o to, czy hybrydyzacja jest zjawiskiem jednorazowym, czy raczej procesem ciągłym.

Potraktowanie hybrydyzacji jako jednorazowego wydarzenia w praktyce organizacji oznaczałoby uznanie, że zachodzi ona przede wszystkim w momencie założenia zakładu, kiedy zachodzi najbardziej

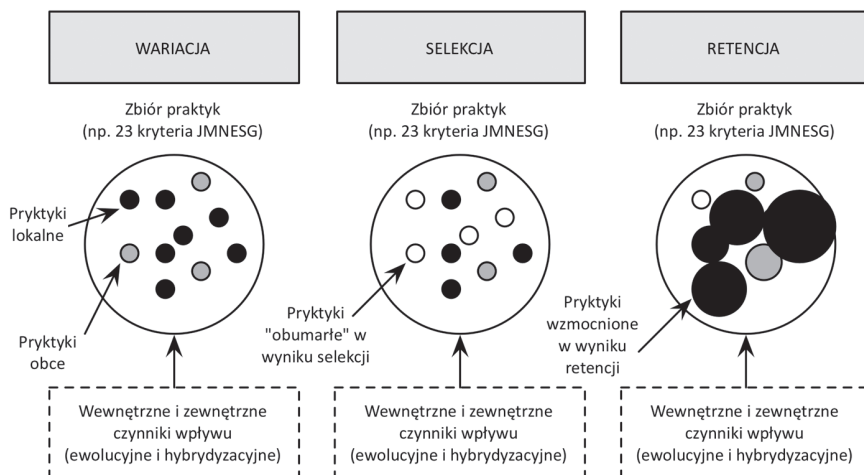
intensywny transfer wiedzy i praktyk. Następnie, ukształtowana w ten sposób fabryka hybrydowa miałaby być poddawana tym samym procesom ewolucyjnym co reszta przedsiębiorstw w danym otoczeniu. W kontekście niniejszego badania oznaczałoby to, że pomiar w 2003 roku byłby pomiarem „zjawiska hybrydyzacji”, podczas gdy niniejsze badanie byłoby badaniem „procesu ewolucji” hybryd powstałych ponad 15 lat temu. Wyniki badania dostarczyły jednak wielu dowodów na to, że proces transferu, zapożyczenia i hybrydyzacji praktyk nadal trwa, a same hybrydowe cechy badanych przedsiębiorstw stają coraz wyraźniej widoczne dopiero wraz z upływem czasu. Dodatkowo w wielu przypadkach japońska centrala była nadal obecna w życiu badanych fabryk hybrydowych i nadal w dużym stopniu determinowała ich rozwój za pośrednictwem technologiczno-finansowej „pępowiny”.

W obliczu powyższych wniosków wydaje się bardziej zasadne potraktowanie zjawiska hybrydyzacji jako nieodłącznego elementu procesu ewolucji. Warto nadmienić, że taka perspektywa jest spójna z podejściem biologów ewolucyjnych, którzy zazwyczaj traktowali populacje hybrydowe jako etap pośredni w procesie specjacji, czyli wyłaniania się zupełnie nowego gatunku (Arnold, 1997). W momencie przyjęcia takiego założenia pojawia się jednak problem z zacierającą się granicą pomiędzy procesami hybrydyzacji a ewolucji. Jeżeli bowiem przedsiębiorstwa podlegają ciągłemu procesowi ewolucji i ciągłemu procesowi hybrydyzacji, to praktycznie każde przedsiębiorstwo czerpiące z różnych źródeł może zostać określone mianem hybrydowego, podobnie jak zakładamy, że każda z nich podlega ewolucji. Wtedy hybrydyzacja, w sposób nieunikniony, traci na swojej wyjątkowości, unikalności znaczenia. Wydaje się, że aby rozdzielić procesy hybrydyzacji i ewolucji, konieczne jest dokonanie trzech zabiegów:

1. Położenie nacisku na nietypowe źródła praktyk (np. japońska centrala).
2. Analiza czynników z uwzględnieniem etapu rozwoju przedsiębiorstwa.
3. Analiza unikalnych cech hybryd wyłaniających się w procesie specjacji.

W wyjaśnieniu różnic pomiędzy procesem ewolucji a procesem hybrydyzacji oraz znaczenia przytoczonych powyżej zabiegów może pomóc graficzna reprezentacja obu procesów przedstawiona na rysunku 53.

Rysunek 53. Ilustracja procesu hybrydyzacji zachodzącego w ramach mechanizmu ewolucji



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 53 przedstawia proces hybrydyzacji zachodzący w ramach i równoległe do niekończącego się procesu ewolucyjnego rozumianego jako mechanizm wariacji, selekcji i retencji praktyk organizacyjnych (Nelson i Winter, 1982; 2009), których zbiór przedstawiony jest na ilustracji za pomocą okręgu z kropkami ilustrującego np. 23 kryteria JMNESG.

Pierwszym aspektem odróżniającym hybrydyzację od ewolucji jest występowanie obcego źródła praktyk. W zależności od przyjmowanej definicji mogą to być praktyki obce kulturowo, pochodzące z innej lokalizacji, innej branży, a nawet sektora. Tak, jak to opisano w lewej części rysunku, praktyki lokalne zaznaczone są kolorem czarnym, podczas gdy praktyki obce – kolorem czerwonym. Praktyki te są następnie poddawane normalnemu mechanizmowi ewolucyjnemu uwzględniającemu selekcję i obumarcie lub retencję i wzmocnienie wybranych praktyk. W kontekście wyników niniejszego badania za praktyki obce uznać można większość praktyk opisanych w ramach 23 kryteriów JMNESG, które uzyskały ocenę 4 lub powyżej w skali aplikacji. Oznaczało to bowiem, że praktyki te noszą znamiona podobieństwa do firmy matki i często były przedmiotem świadomego transferu. Za praktyki takie uznać można m.in. wielofunkcyjność i regularną rotację stanowiskową pracowników prowadzoną na bazie macierzy kompetencji,

systemu sugestii *kaizen*, systemu dostaw *just-in-time* czy kół jakości¹. Oczywiście praktyki te podlegały mechanizmowi ewolucyjnemu na równi z praktykami lokalnymi. Część z nich obumierała (jak np. praktyki kół jakości), podczas gdy część ulegała wzmocnieniu, uzyskując rolę dominującej kompetencji i kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej (jak np. elastyczny system produkcji, zdolność do szybkich przebrojeń oraz produkcji zróżnicowanego portfolio produktów). Ciekawym zagadnieniem, jakie rodzi się na styku teorii hybrydyzacji i ewolucji, jest to, na ile praktyki obce są dostosowane do lokalnego otoczenia społeczno-kulturowego czy polityczno-gospodarczego, a na ile zostaną odrzucone w procesie selekcji w lokalnym środowisku.

Drugim aspektem, w którym proces hybrydyzacji odróżnia się od procesu ewolucyjnego jest wpływ i specyfika wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Czynniki te można podzielić na: czynniki ewolucyjne charakterystyczne dla lokalnego otoczenia o relatywnie stałym, przewidywalnym wpływie wywieranym na przestrzeni całego procesu ewolucji (np. lokalne regulacje prawne, kultura narodowa itd.); oraz czynniki hybrydyzacyjne, uzależnione od poziomu zaangażowania źródła obcych praktyk, których wpływ może ulegać nasileniu lub osłabieniu w sposób nieprzewidywalny oraz w zależności od etapu ewolucji. W kontekście wyników niniejszego badania widać było to zjawisko m.in. w intensywnym zaangażowaniu centrali japońskiej na początku działania oddziały i stopniowym zmniejszaniu się tego zaangażowania z biegiem czasu i w zależności od mandatu strategicznego. Zaobserwowano również wiele przykładów nagłego wzrostu aktywności czynników hybrydyzacji w momencie nowej inwestycji lub transferu technologii z Japonii.

W końcu trzecim aspektem, w którym proces hybrydyzacji niejako łączy się procesem ewolucji, jest zjawisko specjacji, czyli wyłaniania się nowego gatunku o unikalnych cechach. W kontekście procesu hybrydyzacji, aby określić gatunek ten mianem „hybrydowego” powinien on być w wystarczającym stopniu niepodobny do lokalnych przedstawicieli populacji, a jednocześnie nosić wyraźne znamiona obcego źródła praktyk. Docelowe cechy gatunku hybrydowego zależą jednak w dużej mierze od procesu ewolucji i od tego, ile z unikalnych praktyk przetrwa proces selekcji oraz które z nich zostaną wzmocnione i w jakim

¹ Opisy praktyk znajdują się w rozdziale 2.

stopniu. W ekstremalnych przypadkach możemy mieć do czynienia z eliminacją całej populacji hybrydowej (np. tak jak stało się z japońskimi zakładami elektroniki użytkowej, które nie były w stanie funkcjonować przy rosnących kosztach pracy). W większości przypadków mamy jednak do czynienia z wykształceniem się pewnego nowego gatunku o unikalnej kombinacji cechach, w którym niektóre obce cechy zostały na tyle wzmocnione, że w widoczny sposób odróżniają przedsiębiorstwo od jego lokalnej konkurencji (np. dostawy w systemie *just-in-time* lub koła jakości²). Wyniki niniejszego badania w jasny sposób pokazały, że fabryki hybrydowe nastawione na niskie koszty pracy uległy selekcji, mimo że części z nich udało się transfer japońskich metod produkcji. Tymczasem przetrwały zakłady hybrydowe, nastawione na ciągłe uczenie i podnoszenie kompetencji pracowników, przy silnym wsparciu technologicznym japońskiej centrali.

W kolejnych akapitach dokonano próby podsumowania prowadzonych do tej pory rozważań teoretycznych oraz przełożenia najważniejszych wniosków na temat zjawiska hybrydyzacji na język praktyki.

5.2. Implikacje praktyczne

Ze względu na obszerność zgromadzonego materiału próba wyciągnięcia najważniejszych wniosków dla praktyków stanowi nie lada wyzwanie. W niniejszej części, zamiast próby całościowej syntezy, ograniczono się do omówienia trzech wybranych kwestii o potencjalnie największym znaczeniu dla praktyków.

Próba bilansu działalności japońskich przedsiębiorstw w Polsce

Niniejsze badanie jest jednym z pierwszych, które w sposób całościowy analizuje proces ewolucji japońskich przedsiębiorstw działających w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Moment publikacji badania zbiega się w czasie ze 100-letnią rocznicą nawiązania stosunków między Polską a Japonią, stąd warto poświęcić chwilę na refleksję nad wpływem japońskich przedsiębiorstwa na polską gospodarkę.

² Opisy praktyk znajdują się w rozdziale 2.

Jak wspomiano w rozdziale 2, w okresie boomu popularności japońskiego zarządzania w Europie uwagę badaczy przykuwała Wielka Brytania, jako największy odbiorca japońskich inwestycji bezpośrednich oraz najskuteczniejszy realizator transferu japońskich praktyk zarządzania. Badania te dały początek pojęciu „japonizacji brytyjskiego przemysłu” (ang. *japanization of british industry*) (Turnbull, 1986; Oliver i Wilkinson, 1988; 1992) opisującemu zmiany w praktykach produkcyjnych i stosunkach pracy oraz lokalnej społeczności otaczającej brytyjskie zakłady przejęte przez japońskie przedsiębiorstwa lub nowo utworzone inwestycje *greenfield*. O długotrwałym wpływie japońskich inwestycji na brytyjską gospodarkę świadczyć może chociażby wznowienie wydania w 2010 roku monografii nt. zjawiska japonizacji (Elger i Smith, 2010) czy tocząca się obecnie, pełna emocji debata polityczna nad decyzją koncernu Nissan o ograniczeniu zakresu planowanych inwestycji w związku z Brexitem (Campbell i Pickard, 2019).

Przykład brytyjski jest o tyle ciekawy, że w Europie Środkowo-Wschodniej to właśnie Polska może poszczycić się dominującą pozycją jako główny odbiorca japońskich inwestycji bezpośrednich i strategiczna baza produkcyjna japońskiej branży motoryzacyjnej. Wyniki badania pokazały również, że japońskie przedsiębiorstwa w Polsce znajdują się w najlepszej kondycji i mają najciekawsze perspektywy, nawet w porównaniu z krajami regionu takimi jak Czechy czy Węgry. Z perspektywy Polski Japonia jest nadal największym azjatyckim inwestorem, znacznie przekraczającym inwestycje koreańskie czy chińskie (Jankowiak, 2011). W kontekście wyników badania zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach nie ulega wątpliwości, że mamy do czynienia ze zjawiskiem „japonizacji” polskiego zarządzania na skalę porównywalną z Wielką Brytanią.

Z perspektywy historycznej i gospodarczej, jak pokazano w rozdziale 4, japońskie inwestycje wywierają wpływ na polskie środowisko biznesowe już od wczesnych lat 90., kiedy pojawiły się pierwsze inwestycje (Tarnowski, 2009). Najdłużej utrzymujący się, i prawdopodobnie najbardziej znaczący wpływ wywarły japońskie inwestycje motoryzacyjne, takie jak Toyota i Bridgestone, które pojawiły się pod koniec lat 90. i cały czas są konsekwentnie rozwijane i rozbudowywane. Przedsiębiorstwom tym w dużej mierze zawdzięczamy rozwój przemysłu motoryzacyjnego i dominującą rolę Polski jako bazy produkcyjnej branży motoryzacji (Domański i in., 2013; 2016; Jürgens i Krzywdzinski, 2008; Pavlinek i in., 2009). Tymczasem wpływ gigantów japońskiej

elektroniki, takich jak Sharp, okazał się umiarkowany i przelotny, choć wielu japońskim producentom elektroniki, takim jak Panasonic, Toshiba czy Sony udało się utrzymać, a nawet rozwinąć obecność w Polsce. W końcu w ostatnich latach mamy do czynienia z nowymi inwestycjami w obszarze usług i produkcji żywności, gdzie japońskie przedsiębiorstwa przyczyniają się do rozwoju i zwiększenia wartości tradycyjnych polskich marek, takich jak Tyskie czy Wedel.

Z perspektywy rozwoju wiedzy i kompetencji zarządczych oraz filozofii japońskiego zarządzania skala japońskiego wpływu jest praktycznie niemożliwa do oszacowania. Na przestrzeni ostatnich 30 lat mówimy bowiem o tysiącach menedżerów i pracowników wysłanych na szkolenia do japońskich centrali i zakładów produkcyjnych oraz dziesiątkach tysięcy pracowników przeszkolonych lokalnie przez japońskich menedżerów. Do tego należałoby dodać wpływ japońskich przedsiębiorstw oraz ich standardów jakości i zarządzania na cały łańcuch dostaw, klientów, partnerów i poddostawców. W końcu nie wolno zapominać o licznych inicjatywach na poziomie rządowym i ministerialnym, takich jak wspomniany w rozdziale 2 program rozwoju produktywności HOPP (Alucha i Płoszajski, 2008) czy utworzenie Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych. Wpływ japońskiej filozofii zarządzania widoczny jest w rosnącej popularności inicjatyw poświęconych popularyzacji tradycyjnych japońskich praktyk zarządzania, takich jak Stowarzyszenie Lean Management Polska (<http://leanpolska.org>) czy upowszechnianiu przez polskich autorów najnowszych japońskich praktyk takich jak „Ameba management” (Kanert, [http](http://)).

Z perspektywy transferu technologii japonizacja polskiego zarządzania miała przede wszystkim wpływ na branżę motoryzacyjną. Począwszy od silników Diesla, przez skrzynie biegów, opony, łożyska, filtry ceramiczne, kompresory, a w ostatnich latach nawet napędy hybrydowe i elektryczne, japońskie zakłady produkcyjne były zawsze czołowymi producentami w branży motoryzacji. Mimo że w Polsce nie ma montowni japońskich samochodów, jak Suzuki na Węgrzech czy TPCA w Czechach, dzięki japońskim inwestycjom Polska odgrywa dziś kluczową rolę w europejskiej sieci producentów z branży motoryzacyjnej. Z racji utrzymującego się przez wiele lat wizerunku Polski jako kraju produkcyjnego, wpływ Japonii w zakresie technologii cyfrowych można uznać za ograniczony. Dopiero w ostatnich latach Japonia dołączyła do grona krajów korzystających z kreatywności i zdolności polskich informatyków czy pracowników sektora

kreatywnego, o czym mogą świadczyć nowe inwestycje w agencje kreatywne oraz centra usług wspólnych. Nie wolno jednak zapominać o transferze technologii ekologicznych, takich jak technologie czystego węgla w elektrowni Kozienice (*Wizyta Ambasadora Matsutomi...*, [http](#)), japońskie inwestycje w elektrownie wiatrowe, czy strategiczna inwestycja w Saule Technologies, najbardziej obiecujący polski start-up, rozwijający innowacyjną technologię produkcji ogniw fotowoltaicznych (*Olga Malinkiewicz i jej perowskity...*, [http](#)).

W końcu wspomnieć należy o często pomijanym wpływie japońskich przedsiębiorstw i zaangażowaniu w działania w zakresie społecznej odpowiedzialności. Począwszy od najbardziej bezpośrednich form sponsoringu sportowego, kulturowego i wsparcia działalności charytatywnej, sądząc po opiniach w lokalnej prasie japońskie przedsiębiorstwa w Polsce są wzorcowym przykładem przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych i przestrzegających prawa inwestorów zagranicznych. Nieliczne deinwestycyjne procesy zostały przeprowadzone stopniowo, zgodnie z prawem, a zwalnianym pracownikom oferowano wsparcie w poszukiwaniu nowych miejsc pracy. Japońskie przedsiębiorstwa miały również kolosalny wpływ na rozwój świadomości ekologicznej, zdrowego trybu życia oraz bezpieczeństwa ruchu na drodze przez przedsiębiorstwa motoryzacyjne, których inicjatywy wspierane są przez japońskie przedsiębiorstwa na poziomie współpracy z lokalnymi szkołami, przedszkolami i uczelniami.

Wskazówki dla uczestników procesu hybrydyzacji

Niniejsza publikacja ma swoim zamyśle przyczynić się do lepszego zrozumienia japońskich przedsiębiorstw – zarówno przez polskich menedżerów, jak i pracowników czy partnerów. W kontekście japonizacji polskiego zarządzania można pokusić się o udzielenie szeregu wskazówek lokalnym menedżerom, pracownikom i instytucjom prowadzącym regularną współpracę lub stykających się z japońskimi przedsiębiorstwami po raz pierwszy.

Z punktu widzenia menedżerów pracujących lub rozważających zatrudnienie w japońskich przedsiębiorstwach należy przede wszystkim podkreślić wyniki badania w zakresie lokalizacji zarządzania, wskazujące na to, że w Polsce japońscy menedżerowie przekazują władzę lokalnym menedżerom szybciej niż gdziekolwiek indziej w Europie. Zjawisko to wynika prawdopodobnie z połączenia wielu czynników,

w tym ambicji i wysokich kompetencji polskich menedżerów, wysokich kosztów utrzymania japońskich ekspatów w Polsce oraz zakresu działalności oddziałów, która nie wymaga utrzymania relacji z Japonią, podobnie jak robią to centrale w Europie Zachodniej. Niemniej jednak niezwykle inspirujący jest fakt, że na czele japońskich korporacji oraz zakładów produkcyjnych w Polsce coraz częściej stają Polacy. Szybkie przekazanie władzy nie oznacza jednak pełnej swobody, a polscy menedżerowie muszą nauczyć się trudnej sztuki utrzymywania relacji z japońską centralą oraz swoimi japońskimi doradcami. To właśnie na tym poziomie kultura ma największe znaczenie i może prowadzić do nieporozumień, rozczarowań lub konfliktów. Polscy menedżerowie planujący związać się z japońskim przedsiębiorstwem na dłuższy czas powinni zatem rozważyć naukę języka japońskiego, który stanowi jedną z największych barier w kontaktach z centralą i jest jednym z powodów konieczności utrzymywania lokalnej obecności Japończyków.

Przy okazji warto również wspomnieć o ryzykach związanych z hybrydyzacją polskiego i japońskiego stylu zarządzania oraz ze zbyt szybką lokalizacją i przejmowaniem funkcji kierowniczych przez lokalnych menedżerów, niedostatecznie rozumiejących filozofię własnego przedsiębiorstwa. Aby zminimalizować skalę tego zjawiska, konieczne jest podnoszenie kompetencji średniej kadry zarządzającej, liderów i brygadzystów, którzy w największym stopniu mają styczność z pracownikami i których zachowania wydają się w największym stopniu wywoływać dysonans pomiędzy głoszona filozofią a realizowanymi praktykami. W przypadku menedżerów konieczna może być pogłębiona socjalizacja w zakresie kultury japońskiej firmy matki, a następnie upowszechnianie jej w lokalnym zakładzie. Japońskie zakłady w Polsce są już na tyle dojrzałe, że nie grozi im zamknięcie, więc wydaje się, że na tym etapie rozwoju można poświęcić więcej uwagi rozwojowi kultury organizacyjnej, socjalizacji pracowników i kadry zarządzającej, co zresztą było realizowane w niektórych z badanych zakładów. Polscy menedżerowie powinni również pamiętać, że praca w japońskim przedsiębiorstwie nie jest równoznaczna z globalną ścieżką kariery. Tylko nieliczne japońskie przedsiębiorstwa wdrożyły prawdziwie międzynarodowe ZZL, tworząc tzw. globalny zasób pracowników rotowanych pomiędzy krajami.

Większość japońskich przedsiębiorstw w Polsce oferuje regularne wizyty w swoich japońskich zakładach i centrach szkoleniowych, ale

nadal polega na japońskich ekspatach w zarządzaniu globalną siecią oddziałów. Transfer Polaków na stanowiska kierownicze w innych oddziałach w Europie, Ameryce czy Azji Południowo-Wschodniej wydaje się, przynajmniej w najbliższym czasie, mało prawdopodobny. W końcu największym wyzwaniem stojącym przed polskimi menedżerami w japońskich przedsiębiorstwach będzie konkurencja pomiędzy oddziałami o mandat strategiczny i kolejne inwestycje. Dalszy rozwój japońskich zakładów i inwestycji w Polsce wydaje się bowiem zjawiskiem w coraz większym stopniu uzależnionym od czynników politycznych, również wewnątrz przedsiębiorstwa. Z jednej strony destabilizacja Europy Zachodniej, a zwłaszcza Brexit, tworzą szanse na redystrybucję inwestycji w ramach Europy. Z drugiej jednak strony nowe kraje, takie jak Bułgaria i Rumunia, będą konkurować niskimi kosztami pracy o nowe inwestycje, a Czechy i Węgry, znacznie wyprzedzające Polskę we wdrożeniach Przemysłu 4.0, mogą bardzo skutecznie przyciągnąć inwestycje w zaawansowane technologie.

Zarówno rząd, i jak menedżerowie w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce muszą się zatem zastanowić nad przekonującymi argumentami, które przyciągną kolejne inwestycje z Japonii. Rola menedżerów jest tu kluczowa w kwestiach politycznych i relacji z centralą, która podejmuje takie decyzje. Oprócz doskonalenia kompetencji oddziału i wskaźników, takich jak jakość, wydajność i koszty, coraz większą rolę mogą zacząć odgrywać czynniki miękkie, takie jak sieć znajomości wykształcona podczas wyjazdów do Japonii, udział polskich zespołów globalnych w korporacyjnych zawodach kół jakości czy znajomość języka japońskiego, przełamująca bariery, budująca zaufanie i dająca bezpośredni dostęp do osób podejmujących decyzje.

Z punktu widzenia lokalnych pracowników japońskie przedsiębiorstwa w dalszym ciągu pozostają atrakcyjnym i stabilnym miejscem pracy, szczególnie w dobie nowych inwestycji i rozwoju kompetencji i strategicznej pozycji wielu z japońskich przedsiębiorstw w Polsce. Mimo że zdaniem pracowników, wyrażanym na blogach, zarobki w japońskich przedsiębiorstwach pozostawały na przeciętnym poziomie, doceniano stabilność zatrudnienia, szanse rozwoju i regularność pensji. Wśród opinii polskich pracowników nt. japońskich zakładów spotkać się można również z oznakami pewnego rozczarowania warunkami pracy, często wynikającymi z braku zrozumienia realiów i strategii japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych. Młody pracownik, który spodziewał się pensji międzynarodowej korporacji i japońskich

robotów, często musi pogodzić się z pensją nieco powyżej średniej regionalnej i pracy na starej japońskiej prasie przewiezionej z japońskiego zakładu produkcyjnego do Polski w latach 90.

Choć powyższy przykład jest nieco przerysowany, warto aby Polscy pracownicy zdali sobie sprawę, że praca ich kolegów w Japonii wcale nie jest łatwiejsza i odbywa się podobnych warunkach. Biorąc pod uwagę koszty życia w Japonii i praktycznie nieobecny *work life balance*, japońscy operatorzy wcale nie pracują w lepszych, a często w gorszych warunkach ze względu na dojrzały wiek fabryk japońskich. Co więcej, japońscy pracownicy muszą pracować szybciej i dłużej od pracowników polskich, pod ciągłą presją likwidacji zakładu. Rosnące koszty pracy w Japonii powodują, że japoński pracownik musi ciągle udowodniać, że jego miejsce pracy jest warte utrzymania, mimo że generuje 10 razy większe koszty niż takie samo stanowisko w Azji Południowo-Wschodniej. Japoński pracownik znajduje się zatem pod tymi samymi presjami wynikającymi z globalizacji, co pracownik polski, który musi konkurować z kolegami w poprzednio założonych zakładów w Hiszpanii, a jednocześnie z potencjalnych nowych zakładów w Bułgarii czy Serbii.

W wywiadach pojawiło się jednak wiele wzmianek, że z perspektywy długoterminowej stabilności zatrudnienia i rozwoju umiejętności nie warto jest przenosić istniejących zakładów, a jedynie modyfikować zakres ich prac. Żeby się to jednak wydarzyło, polscy pracownicy muszą sprostać pojawiającym się wyzwaniom ciągłego uczenia się i rozwoju kompetencji. W najbliższych latach w japońskich przedsiębiorstwach nastąpi zmiana technologiczna, której pierwsze oznaki zaobserwowano i opisano w przypadku Czech i Węgier. Ze względu na „widmo” automatyzacji i przemysłu 4.0 kompetencje, które będą musieli nabyć polscy operatorzy, mogą uwzględniać naukę programowania. Choć wygląda na to, że praca u boku robotów jako jeden ze stereotypów nt. japońskich zakładów produkcyjnych w najbliższych latach stanie się rzeczywistością, nie oznacza to bynajmniej, że sama praca w japońskim zakładzie produkcyjnym stanie się łatwiejsza.

W końcu, z punktu widzenia szeroko pojętej sieci interesariuszy, wydaje się, że można by zalecić bardziej proaktywne wykorzystanie szans, jakie oferuje obecność japońskich przedsiębiorstw w Polsce. Z punktu widzenia relacji na poziomie rządowym Polska wydaje się wyjątkowo dobrze pozycjonowana do budowy relacji z Japonią. W tym roku mają miejsce obchody 100-lecia nawiązania relacji pomiędzy Pol-

ską a Japonią. Z perspektywy historycznej pomiędzy krajami istnieje bliskość kulturowa, pewien poziom zrozumienia i zaufania potwierdzony latami współpracy. Japonia jest nadal najważniejszym inwestorem azjatyckim pod względem zarówno wartości ulokowanego kapitału, jak i długości relacji. Warto o tym pamiętać, szczególnie w kontekście rosnącej popularności Chin, które będą starały się marginalizować znaczenie relacji z Japonią.

Rząd polski powinien się również zastanowić nad zdefiniowaniem nowych argumentów i mechanizmów przyciągania japońskich inwestorów, szczególnie w kontekście rosnącej konkurencji niskokosztowej w regionie Europy Południowo-Wschodniej i konkurencji technologicznej ze strony krajów sąsiadujących bezpośrednio z Polską. Dobrym pomysłem wydaje się współpraca technologiczna i promocja silnych stron Polski w zakresie niezwykle wysokiego poziomu informatyków oraz ich możliwego wykorzystania w rozwoju Przemysłu 4.0. Japońskie przedsiębiorstwa mogą być zainteresowane branżą medyczną z racji starzejącego się społeczeństwa, inżynierią przemysłową i robotyką oraz energetyką czy sektorem kreatywnymi. Wartościowych obserwacji dostarczają również kraje sąsiednie, takie jak Węgry, które proaktywnie włączają przedsiębiorstwa, takie jak Suzuki, do strategicznych doradców rządu, lub Czechy, które w japońskiej robotyzacji upatrują alternatywę dla dominacji przedsiębiorstw niemieckich. W perspektywie władz lokalnych i lokalnej społeczności japońskie przedsiębiorstwa są wartościowym inwestorem do pozyskania zainteresowanych długoterminowym rozwojem i będących dobrym sąsiadem i społecznie odpowiedzialnym członkiem lokalnej społeczności. Na podstawie wyników niniejszego badania i historii przypadków de-inwestycji władze lokalne mogą lepiej ocenić specyfikę obecnych i potencjalnych japońskich inwestorów dla rozwoju regionu.

W zakresie edukacji lokalne uczelnie wyższe powinny proaktywnie zaangażować się we współpracę z japońskimi przedsiębiorstwami, nie tylko po to, żeby zagwarantować miejsce pracy swoim absolwentom. Dużo ważniejsze jest wzmocnienie transferu wiedzy i przyspieszenie rozwoju Przemysłu 4.0. Inspiracji mogą dostarczyć opisywane przykłady czeskie, a także lokalne przykłady PJWST czy Akademii Górniczo-Hutniczej, prowadzącej współpracę w branży energetyki. Praktycznie wszystkie japońskie zakłady produkcyjne w Polsce były w fazie rozwoju i ekspansji, a kluczowe przedsiębiorstwa zdecydowały się lokować w Polsce swoje nowe europejskie centrale – warto to wykorzystać.

Czego polskie przedsiębiorstwa mogą nauczyć się od japońskich fabryk hybrydowych?

Obecność japońskich zakładów produkcyjnych w Polsce i wyniki niniejszego badania nt. międzynarodowego transferu i hybrydyzacji japońskich praktyk zarządzania mogą stanowić ciekawą inspirację zarówno dla polskich przedsiębiorstw rozważających wdrożenie japońskich praktyk, jak i dla polskich przedsiębiorstw znajdujących się u progu ekspansji międzynarodowej i stojących w obliczu nieuniknionej hybrydyzacji swoich systemów organizacji i zarządzania.

Jak wspomniano wcześniej przy okazji opisu ewolucyjnego charakteru procesu hybrydyzacji, gatunki hybrydowe, które przetrwały proces selekcji, zazwyczaj czerpią najlepsze praktyki z obydwu źródeł, przez co stają się znacznie silniejsze od przedsiębiorstw lokalnych. Zakłady opisywane w niniejszym opracowaniu są doskonałym przykładem takich właśnie uodpornionych hybryd funkcjonujących w Polsce od ponad 20 lat, które przetrwały niejedyn kryzys i zawirowania na rynku. Sekretną recepturą sukcesu japońskich zakładów w Polsce wydaje się właśnie hybrydowe połączenie polskiej zaradności, zapału do ciągłego uczenia się i ambicji, z japońską cierpliwością, metodyczną skrupulatnością, głęboką, filozoficzną niemal zdolnością do refleksji widoczną u japońskich menedżerów. Dobrym przykładem może być poniższy cytat.

Japończycy mają to do siebie, że potrafią planować i mają coś takiego w sobie, że potrafią dostrzec bardzo wiele możliwych zagrożeń. [...] Polacy bardzo często idą tak trochę na żywioł, bo mają ułańską fantazję [...] Ale zetknięcie tych dwóch elementów: naszej takiej hej do przodu fantazji ułańskiej i takiego działania spowodowało to myślę, że takie fajne jakieś sprzężenie zwrotne powstało i jakoś to się wszystko dało dopiąć i w miarę sprawnie ta fabryka powstała. (Specjalista HR Firma PAE)

Co ciekawe, brak metodyczności i tendencja do ciągłej improwizacji, zamiast ciągłego doskonalenia, były tym, co najbardziej odróżniało lokalne, typowo polskie przedsiębiorstwa od japońskich hybryd. Jak wspomniano wcześniej w ramach badań terenowych, zgodnie z zaleceniami metodyki JMNESG, zarówno w 2003 jak i 2017 roku odwiedzono typowe lokalne przedsiębiorstwa, które miały posłużyć badaczom jako

benchmark do oceny według 5-stopniowej skali aplikacji rozwiązań japońskich i adaptacji do warunków lokalnych. Różnice widoczne były gołym okiem i były jednym z najbardziej dających do myślenia odkryć pobocznych.

W jednym z odwiedzanych zakładów lokalnych produkcja była nisko zautomatyzowana i mimo że w niektórych procesach stosowano maszyny najnowszej generacji, większość procesów prowadzona była ręcznie z udziałem polskich i ukraińskich pracowników. Produkcja była bardziej jednostkowa niż seryjna, a luźno zdefiniowane linie były w stanie szybko dostosowywać się do produktów i zamówień napływających z różnych źródeł w sposób na tyle nieregularny, że trudno było zdefiniować głównego odbiorcę. Zakład praktycznie nie miał własnych technologii, oferując produkty zmontowane z komponentów dostarczonych przez lokalnych i międzynarodowych dostawców na podstawie krótkoterminowych kontraktów. Japońscy badawcze byli pod głębokim wrażeniem polskiego przedsiębiorstwa, elastyczności jego procesu produkcji, zdolności do improwizacji w zakresie łączenia technologii z różnych źródeł i adaptacji do nieprzewidywalności popytu. Autor jednak nie mógł oprzeć się wrażeniu, że w zakładzie panowała atmosfera chaosu i nerwowej bieganiny, w której ciężko było uzyskać szczegółowe informacje i pojęcie o poziomie efektywności i jakości produkcji. Poziom emocji panujący w zakładzie musiał być niezwykle wyczerpujący zarówno dla pracujących w nim na co dzień menedżerów, jak i pracowników. Rodziło się też pytanie o to, jak długo można pracować w taki sposób i jak przy takiej skali improwizacji zakład jest w stanie zagwarantować jakość swoich produktów.

Wątpliwości te były szczególnie uderzające w zderzeniu z dojrzałością i atmosferą spokoju panującą w zakładach japońskich. W jednym z najstarszych zakładów panował niezwykle, zapadający w pamięć spokój, mimo iż produkcja szła przysłowiową „pełną parą” oscylując na poziomie 80–90% zdolności zakładu i starając się nadążyć z wykonaniem zamówień napływających z całej Europy, do zakładu jako największej bazy produkcyjnej. Jeden z działów odwiedzanych w ramach zwiedzania zakładu produkcyjnego składał się z około 10 linii dosyć starych, bo 20–30-letnich maszyn sprowadzonych z Japonii. W porównaniu z innymi częściami zakładu produkcyjnego wyposażenie na tym dziale było nisko skomputeryzowane i mimo że prowadzono produkcję seryjną, proces daleki jeszcze od wdrożenia założeń Przemysłu 4.0. Pomimo tego nad przebiegiem procesu produkcji całego działu czuwał

tylko jeden pracownik, stojący na podwyższeniu i spokojnie monitorujący jakość i postępy produkcji względem zakładanego planu za pomocą papierowej dokumentacji. W przypadku zatrzymania się którejs z maszyn, o którym informowany był za pomocą tradycyjnej sygnalizacji świetlnej, pracownik podchodził do danej maszyny, samodzielnie usuwał usterkę i ponownie wprawiał ją w ruch. Towarzyszący badaczom polski menedżer, zapytany, z czego wynika ta granicząca z sennością, niezwykle spokojna atmosfera, odparł beztrósco: „Wie Pan, u nas wszystko jest tak poustawiane, że właściwie to samo się już robi”.

W wyniku porównania tych dwóch zakładów, jednego czysto polskiego, drugiego hybrydowego, rodzi się pytanie o znaczenie różnic kulturowych i pierwiastka hybrydowego, w wyniku którego między zakładami występowały tak drastyczne różnice. Mimo że wyjaśnienie kulturowe może wydawać się atrakcyjne, nie można zapominać, że w obydwu zakładach większość kadry menedżerskiej i pracowników stanowili Polacy, a obydwa zakłady znajdowały się nawet w znacznej bliskości geograficznej. Dużo bardziej uzasadnione wydaje się zatem racjonalne wytłumaczenie wynikające z różnic w zastosowanych metodach zarządzania (zarządzania opartego na improwizacji i zarządzania opartego na danych); strategii (strategii elastyczności i strategii jakości); oraz technologii produkcji (produkcji jednostkowej i produkcji masowej). Wydaje się, że szczególnie prymat technologii obserwowany praktycznie we wszystkich badanych zakładach, nie pozostawał bez znaczenia dla sukcesu japońskich hybryd. Twarda rzeczywistość zarządzania procesem produkcyjnym i konieczność pracy zespołowej w celu ciągłego polepszania obiektywnych wskaźników jakości i wydajności dostarczały wspólnego mianownika w komunikacji i pozwalały zminimalizować wpływ różnic kulturowych, tendencji do improwizacji, czy upolitycznienia organizacji.

Jeżeli chodzi o wdrażanie japońskich praktyk, to doświadczenie badanych zakładów dowodzi, że przy odpowiedniej dozie komunikacji, racjonalnej argumentacji, długoterminowego strategicznego planowania i cierpliwości, nie ma w japońskich praktyk, których nie dałoby się w Polsce wdrożyć, nawet z uwzględnieniem słynnych kół jakości, systemów sugestii *kaizen*, systemu dostaw *just-in-time* oraz ogólnofirmowych inicjatyw, takich jak TPM i TQM³. Praktycznie wszystkie

³ Opisy praktyk znajdują się w rozdziale 2.

badane przedsiębiorstwa odniosły sukces we wdrażaniu przynajmniej niektórych, a w najlepszych przypadkach wszystkich z powyższych praktyk. Raz na zawsze można zatem porzucić stereotypowe przeswiadczenie o tym, że kultura narodowa ma kluczowy wpływ na powodzenie we wdrażaniu praktyk zarządzania, powszechnie nazywanych japońskimi. Zarówno wyniki niniejszego badania, jak i globalne rozpowszechnienie się praktyk takich jak *lean management* czy TQM dowodzą globalnej uniwersalności tych praktyk. Kultura tymczasem jest niczym więcej jak wygodną wymówką dla menedżerów, którzy napotykać opór wynikający z niedostatecznej komunikacji i nieumiejętnego zarządzania procesem wdrażania tych rozwiązań.

Z drugiej strony polskie przedsiębiorstwa decydujące się na ekspansję międzynarodową mogą uczyć się od przedsiębiorstw japońskich skutecznych technik zarządzania międzynarodowego i strategicznego sterowania procesem hybrydyzacji. Oczywiście warunki, w jakich polskie przedsiębiorstwa będą przeprowadzać ekspansję międzynarodową będą się diametralnie różnić od okoliczności, w jakich przyszło działać przedsiębiorstwom japońskim ponad 40 lat temu. Niemniej jednak niektóre z japońskich doświadczeń mogą posłużyć polskim przedsiębiorstwom międzynarodowym jako inspiracja. Jedną z zaskakujących cech przedsiębiorstw japońskich, którą zrozumieć można tylko przy bliższym ich poznaniu, jest ich regiocentryczny charakter, w przeciwieństwie do opinii nt. etnocentryzmu pojawiających się w literaturze i stereotypów. Japońskie hybrydy praktycznie zawsze dostosowują się do swojego otoczenia, adaptując się do lokalnych warunków społeczno-kulturowych i tworząc sieć interesariuszy i działań prospołecznych w swoim najbliższym otoczeniu. Zawsze też przestrzegają prawa i lokalnych obyczajów. Jednocześnie są jednak nieugięte i bezkompromisowe we wdrażaniu procesów, praktyk i technologii postrzeganych jako kluczowe w kontekście zapewnienia jakości i budowy przewagi konkurencyjnej.

Etnocentryzm przypisywany japońskim przedsiębiorstwom wynika często z bariery językowej czy słabej znajomości angielskiego menedżerów w japońskiej centrali, przy jednoczesnej konieczności utrzymania relacji w celu koordynacji globalnych łańcuchów dostaw i obsługi sieci klientów. Polskie przedsiębiorstwa myślące o ekspansji zagranicznej mogą się zatem uczyć od przedsiębiorstw japońskich zasad adaptacji kulturowej oraz kluczowego znaczenia poprawności politycznej, przestrzegania prawa i budowy relacji z lokalną społecz-

nością w celu zwiększenia legitymizacji społecznej. Wydaje się też, że polskie przedsiębiorstwa stoją również przed wyzwaniem jasnego zdefiniowania kluczowych obszarów swoich kompetencji i źródeł przewagi konkurencyjnej, podobnie jak przedsiębiorstwa japońskie uczyniły to z jakością w latach 80. W kontekście wyników niniejszego badania warty podkreślenia jest również stopniowy, strategicznie planowany transfer zdolności produkcyjnych z japońskiej centrali do lokalnego oddziału.

Model procesu tego transferu został zaprezentowany i szczegółowo omówiony w rozdziale 2 i uwzględniał cztery fazy nauki, stabilizacji, usprawniania i innowacji (Cho, 1994; Fujimoto, 1999). W kontekście wyników niniejszego badania wyraźnie widać, że proces ten był konsekwentnie realizowany praktycznie we wszystkich badanych zakładach, w wyniku czego japońskie zakłady w Polsce znajdowały się obecnie fazie 3. i stopniowo przechodzą do fazy 4., co widać w stopniowym rozwoju lokalnych centrów badawczo-rozwojowych. Model ten może posłużyć polskim przedsiębiorstwom produkcyjnym planującym ekspansję zagraniczną do planowania rozwoju kompetencji ich własnych oddziałów w kontekście roli centrali.

Rozdział 6

ZAKOŃCZENIE: OD SOCJALIZMU, PRZEZ JAPONIZACJĘ, DO PRZEMYSŁU 4.0

Tytuł książki oraz niniejszego rozdziału nawiązują do długiej drogi, jaką przebyły japońskie zakłady produkcyjne od momentu ich pierwszych inwestycji typu *greenfield* lub przejmowania starych, postsocjalistycznych zakładów produkcyjnych na początku w latach 90. Droga ta prowadziła przez 30 lat ciągłego transferu ludzi, wiedzy, technologii i filozofii zarządzania, aż po nowo wyłaniającą się epokę Przemysłu 4.0, której pierwsze oznaki zidentyfikowano w trakcie badania prowadzonego w Czechach i na Węgrzech. Bogate doświadczenie japońskich przedsiębiorstw zgromadzone na przestrzeni lat może stać się cennym źródłem informacji o wyzwaniach, jakie czekają przedsiębiorstwa w rozwoju produkcji przemysłowej w Polsce. Zakończenie niniejszej książki zostanie zatem poświęcone na refleksje nad zjawiskiem czwartej rewolucji przemysłowej i procesem wdrażania Przemysłu 4.0 w kontekście długoterminowych doświadczeń japońskich fabryk hybrydowych zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach.

6.1. Fabryka socjalistyczna, hybrydowa, Przemysł 4.0: etnograficzne obserwacje nt. różnic

W trakcie setek wizytacji zakładów produkcyjnych badacze JMNESG wykształcili wiele nieformalnych sposobów zbierania danych, które

stawały się cennym źródłem informacji porównawczej w stosunku do standaryzowanej listy 23 kryteriów i 5-stopniowej skali ocen. Jedną z takich nieformalnych technik była obserwacja reakcji pracowników na wizytę japońskich badaczy oraz ich zachowania w przypadku zwykłego pozdrowienia. W zakładach zarządzanych zgodnie z japońskimi kryteriami lokalni pracownicy, niezależnie od kraju, zazwyczaj byli pewni siebie, patrzyli prosto w oczy i obserwowali uważnie przechodzącą delegację. Co więcej, na uśmiech zazwyczaj odpowiadali uśmiechem lub po prostu mówili „Dzień dobry”, przechodząc obok gości z Japonii. W nielicznych zakładach, w których panował marazm, a nawet strach, lokalni pracownicy zazwyczaj z ponurymi minami kontynuowali swoje obowiązki, ignorowali badaczy, nie odrywając się od pracy lub aktywnie unikali wzroku gości. W zakładach takich późniejsze wywiady pokazywały szereg problemów i niski poziom wdrożenia japońskich rozwiązań.

W obliczu odkrycia pierwszych wdrożeń Przemysłu 4.0 w zakładach produkcyjnych na Węgrzech i w Czechach, w ramach zespołu badawczego realizującego to badanie wywiązała się dyskusja o obserwowalnych różnicach pomiędzy zakładami wdrażającymi japońskie metody produkcji a zakładami wdrażającymi założenia Przemysłu 4.0. Kluczową obserwacją okazał się sposób komunikacji wizualnej i zagospodarowania ścian ciągnących się wzdłuż piętra produkcyjnego odwiedzanych zakładów. W rezultacie obserwacji udało się wyróżnić cztery typy zagospodarowania ścian, odpowiadające czterem etapom transformacji of fabryki socjalistycznej do Przemysłu 4.0. Typologia zaprezentowana jest w tabeli 36.

Mimo że taka metoda diagnozy zakładu wydaje się mieć wartość anegdotyczną, warto zaznaczyć, że została poparta dziesiątkami obserwacji, a, co więcej, stanowi metodę, którą każdy menedżer może od razu zastosować do własnego przedsiębiorstwa, przyglądając się, co wisi na ścianach biura lub zakładu produkcyjnego. Obserwacje, które stały się podstawą do opracowania powyższej typologii prowadzić mogą również do głębszych refleksji. W trakcie badania zespół badawczy natknął się bowiem na wszystkie cztery typy, co wskazuje na zjawisko współistnienia niezwykle zróżnicowanych typów zakładów produkcyjnych nie tylko w jednym kraju, ale często w jednym województwie czy mieście. O ile samo zróżnicowanie można uznać za zjawisko naturalne, o tyle pojawia się pytanie, czy powyżej zaprezentowane typy można traktować jako stadia rozwoju lub ewolucji, czy raczej należy

traktować rozdzielnie. Zakładając, że konieczna jest stopniowa, wieloletnia transformacja, kluczowe staje się zrozumienie doświadczeń japońskich fabryk hybrydowych i ich modelu funkcjonowania. Tymczasem zakładając, że możliwy jest przeskok z fabryki socjalistycznej do Przemysłu 4.0, warto się zastanowić zarówno nad korzyściami, jak i kosztami takiej transformacji.

Tabela 36. Typologia zakładów w zależności od sposobu zagospodarowania ścian

| Typ | Sposób zagospodarowania ścian |
|--------------------------------------|---|
| Modelowa fabryka ery Przemysłu 4.0 | Ściany i stanowiska pracy wyposażone są w monitory przekazujące w czasie rzeczywistym informacje nt. poziomów wydajności, jakości i realizacji planu, zbieranych przez czujniki w całym zakładzie. |
| Modelowa japońska fabryka hybrydowa | Ściany są intensywnie wykorzystywane jako miejsce do komunikacji wizualnej realizacji planu dziennego i poziomów jakości na przestrzeni czasu. Wizualizacje mają formę papierową. Dodatkowo powszechne hasła w stylu „Bezpieczeństwo Nr 1”, wykresy z macierzami kompetencji pracowników, zdjęcia z przykładami kaizenów lub usuniętych problemów oraz wydzielone obszary do pracy kół jakości itd. |
| Modelowa fabryka gospodarki rynkowej | Ściany są puste lub ozdobione reklamami produktów wytwarzanych przez dane przedsiębiorstwo. Dane są dostępne głównie dla kadry zarządzającej, w mniejszym stopniu dla pracowników, są utajone przed odwiedzającymi zakład. |
| Fabryka socjalistyczna | Na ścianach wiszą niecenzuralne lub nieskromne plakaty i kalendarze, często nieaktualne. Dane są niedostępne, zarządzający i pracownicy posługują się ogólnikowymi stwierdzeniami nt. poziomów jakości i wielkości produkcji |

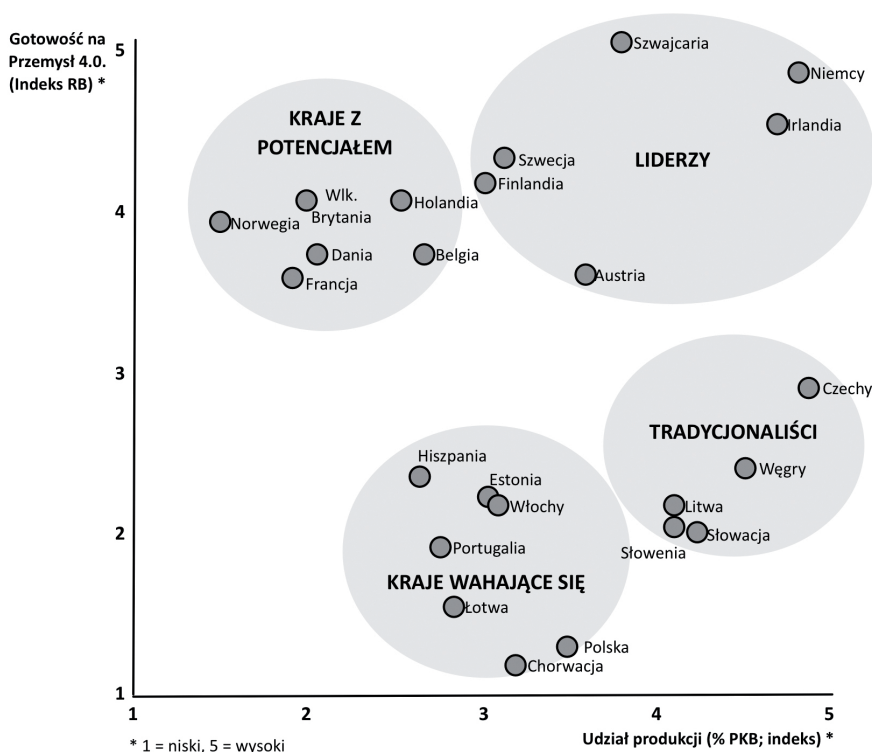
Źródło: opracowanie własne.

6.2. Relatywne zapóźnienie Polski we wdrażaniu Przemysłu 4.0

Jednym z głównych wyników analizy porównawczej procesu hybrydyzacji w Polsce, Czechach i na Węgrzech było odkrycie relatywnego zapóźnienia Polski we wdrażaniu Przemysłu 4.0 w stosunku do innych krajów regionu. Odkrycie to nie jest jednak wcale szokujące z punktu widzenia firm konsultingowych, od kilku lat prowadzących badania nad postępami z wdrażaniem zasad Przemysłu 4.0 w różnych regionach Europy (The Economist Intelligence Unit/ABB, 2018) oraz raportów o Polsce wydawanych przez lokalne władze (Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii/Siemens, 2018) i firmy konsultingowe (ASD Consulting, 2018). Rysunek 54 prezentuje jeden z najbardziej znanych

pomiarów niemieckiej firmy konsultingowej RolandBerger przedstawiający tzw. Industry 4.0 Readiness Index, w którym Polska w 2014 roku przedstawiana jest w grupie „krajów wahających się”.

Rysunek 54. Industry 4.0 Readiness Index



Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.iberglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf

Liderami indeksu są Niemcy oraz kraje takie jak Szwajcaria, Irlandia, Szwecja, Finlandia czy Austria. Najważniejszy jest jednak fakt, że kraje regionu Europy Środkowo-Wschodniej, takie jak Czechy, Węgry, Litwa, Słowenia i Słowacja postrzegane są jako kraje z dużo większym potencjałem wdrożenia niż Polska. Co więcej: wśród krajów regionu Czechy wydają się naturalnym liderem, przede wszystkim ze względu na bliskość geograficzną i relacje biznesowe z przewodzącymi rankingowi Niemcami.

Co ciekawe, wyniki niniejszego badania w pełni potwierdziły trafność rankingu w zakresie oceny krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Podczas gdy wywiady na Węgrzech oraz w Czechach zdominowane były przez dyskusję nt. wyzwań związanych z automatyzacją, robotyzacją i kontrolą procesu produkcji, wywiady w Polsce koncentrowały się raczej na kwestiach ekspansji i wprowadzania nowych grup produktów oraz podnoszenia poziomu kwalifikacji pracowników. Powody takiego stanu rzeczy również znalazły się w wywiadach. W Polsce nadal relatywnie łatwo było pozyskać pracownika, szczególnie w kontekście rosnącej liczby imigrantów z Ukrainy. Tymczasem zarówno na Węgrzech, jak i w Czechach rynek pracy był wydrenowany do granic możliwości, a polityka utrudniała imigrację, co przekładało się na niebywałą presję na automatyzację i robotyzację produkcji. Nie bez znaczenia był również wpływ klientów. W przypadku zakładów węgierskich i czeskich klientami w znaczącej większości były przedsiębiorstwa niemieckie, same wdrażające Przemysł 4.0. Presja wynikała zatem zarówno z kurczącego się rynku pracy, jak i nacisków klientów kaskadujących własne rozwiązania i domagających się pełnej przejrzystości i kontroli łańcucha dostaw. O ile trudno jest ocenić, w długiej perspektywie, które z badanych przedsiębiorstw osiągną lepsze wyniki, relatywne opóźnienie polskich przedsiębiorstw we wdrażaniu, a nawet świadomej dyskusji o Przemysle 4.0 wydaje się problematyczne szczególnie w kontekście olbrzymich korzyści skali, jakości i przejrzystości, jakie oferują te rozwiązania, gdy zostaną odpowiednio wdrożone i zakorzenione w zakładach produkcyjnych. Może się zatem okazać, że relatywna dostępność siły roboczej w Polsce, w bardzo niedalekiej przyszłości stanie się przyczyną słabości gospodarczej kraju. Stopniowa popularyzacja i rosnące zainteresowanie praktykami Przemysłu 4.0 w Polsce pozwala jednak żywić nadzieje na dogonienie regionalnych konkurentów. Nie bez znaczenia wydaje się również skala polskiej gospodarki, otwartość i chłonność sektora przemysłowego pod względem najnowszych rozwiązań technologicznych. Oznaki ożywienia widać chociażby w pojawiających się inwestycjach dostawców automatyki przemysłowej, robotyki i rozwiązań z zakresu Przemysłu 4.0, takich jak niedawne otwarcie Innovation Lab w Tychach przez japońskie przedsiębiorstwo Omron¹.

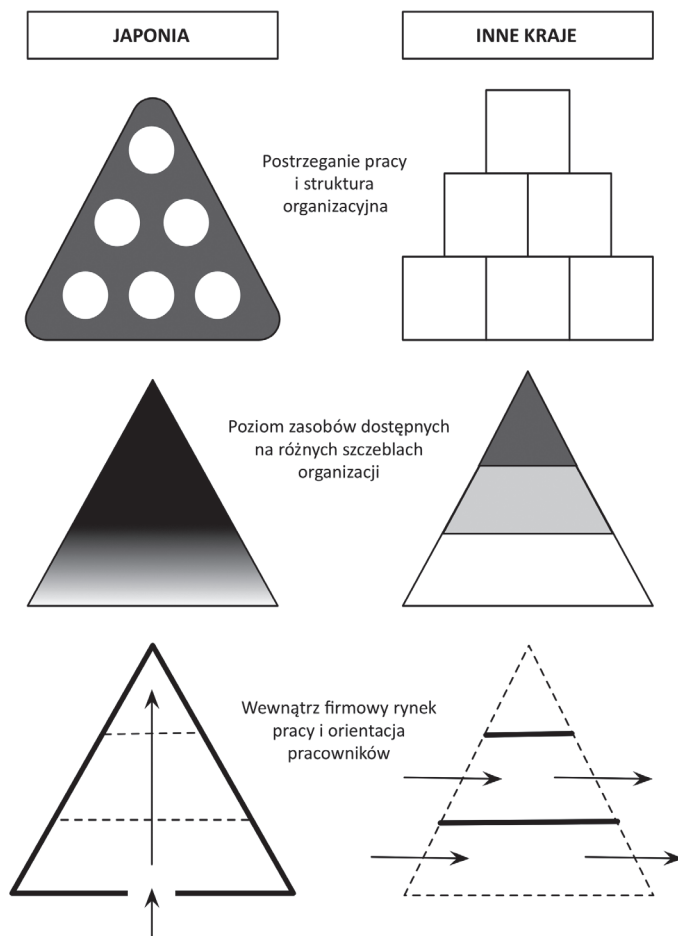
¹ <http://przemysl-40.pl/index.php/2018/10/19/w-tychach-powstalo-omron-innovation-lab/>

6.3. Hybrydyzacja w epoce czwartej rewolucji przemysłowej

Ostatnia refleksja dotyczy procesu hybrydyzacji nowego typu napędzanej zaawansowanymi technologiami, a nie, jak dotychczas, japońską filozofią i kulturą zarządzania. Jednym z najbardziej zaskakujących wniosków z badania był wpływ postępującej automatyzacji produkcji i rozwiązań Przemysłu 4.0 na proces zastosowania japońskich praktyk zarządzania i rozwiązań w badanych zakładach. Wyniki badania, szczególnie na Węgrzech, zwróciły uwagę na postępujące różnicowanie w populacji fabryk hybrydowych, wynikające z rozpowszechniania się standardów Przemysłu 4.0. Badanie pozwoliło również na pogłębioną analizę skutków wdrożenia tych rozwiązań na dotychczasowe metody produkcji i tradycyjne japońskie metody produkcji. Na podstawie wyników z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że Przemysł 4.0 będzie prowadzić do polaryzacji praktyk zarządzania pomiędzy przemysłem motoryzacyjnym nastawionym na rozwój kompetencji a elektronicznym, nastawionym na produkcję masową i uzyskanie efektu skali. O ile przemysł motoryzacyjny prawdopodobnie nadal będzie utrzymywać założenia systemu produkcyjnego Toyoty kładące nacisk na rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników, o tyle założenia Przemysłu 4.0 będą prowadzić do postępującej automatyzacji produkcji i polaryzacji grup pracowników produkcji i inżynierów-menedżerów. Wyniki badania wskazują jednak, że nawet w zakładach produkcyjnych z branży motoryzacyjnej, które dostarczają komponenty do niemieckich klientów, rośnie presja związana z wdrażaniem rozwiązań biurokratycznych i maszynowej kontroli i automatyzacji. Odkrycia te w sposób nieunikniony przywodzą na myśl wczesne rozważania nad możliwością transferu japońskiego zarządzania prowadzone w latach 80. Japońscy autorzy, tacy jak Ishida Hideo, starali się wyjaśnić kluczowe różnice pomiędzy japońskim i zachodnim stylem zarządzania. Efektem tych rozważań była identyfikacja kluczowych różnic w stosunkach pracy panujących w japońskich i zachodnich przedsiębiorstwach, w których dostęp do zasobów nie był jasno podzielony, pracownicy koncentrowali się na awansach w ramach wewnątrzfirmowego rynku pracy zamiast zmianach miejsca zatrudnienia, a zakres obowiązków nie był jasno określony i powiązany z innymi. W swoim artykule z 1986 roku Ishida Hideo w sposób graficzny prezentuje różnice występujące pomiędzy Japonią a resztą świata. Obecnie ilustracja ta doskonale opisuje współczesne różnice w stosunkach pracy

w japońskich fabrykach hybrydowych wdrażających system produkcyjny Toyoty i zakładami wdrażającymi założenia Przemysłu 4.0.

Rysunek 55. Porównanie stosunków pracy w przedsiębiorstwach japońskich i zachodnich



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ishida (1986, s. 106–107).

W jednym z badanych zakładów zjawiska te były niezwykle wyraźnie widoczne. Po pierwsze, różnica pomiędzy kategoriami pracowników nabrała tam ekstremalnego charakteru. Proces automatyzacji produkcji opierał się liniach zaprojektowanych przez centralę japońską oraz robotach sprowadzanych z Japonii. Za wdrożenie robotów odpowiedzialny był nowo utworzony dział R&D, składający się w większości

z 20–30-letnich inżynierów, absolwentów pobliskiej uczelni technicznej. 90% z tych inżynierów, pomimo czeskiego pochodzenia, mówiło biegle po japońsku dzięki 2-letnim stażom w japońskiej centrali. Inżynierowie odpowiedzialni byli za projektowanie, nadzór i automatyzację kolejnych działów i odcinków produkcji. Do pomiaru efektywności używano lokalnie wyprodukowanych czujników, które pozwalały na śledzenie procesu produkcji w czasie rzeczywistym i wykrywanie najmniejszych nawet rozbieżności z zakładanym planem. W tym samym zakładzie na liniach pracowali głównie imigranci. Ze względu na politykę rządu utrudniającą imigrację z Ukrainy, imigranci pochodzili z Mongolii, i większość z nich nie posługiwała się ani japońskim, ani angielskim. Zakład zreorganizował zatem system szkoleń wstępnych i prowadził go, w zależności od grupy, po czesku, ukraińsku lub mongolsku. Pracownikom na linii nie wolno było dotykać maszyn, każda awaria musiała być zgłaszana do przełożonego. Zakład miał doskonałe wyniki i przedstawiany był jako pionier wdrażania Przemysłu 4.0. Badacze, zaskoczeni niesamowitą polaryzacją praktyk, spytali dyrektora o jego opinię nt. perspektyw wdrażania przemysłu 4.0, o to, w jaki sposób myśli o rozwoju pracowników i planuje pogodzić tak duże rozbieżności w ich kompetencjach i potencjalnych ścieżkach rozwoju.

To zależy od tego, jak skonstruujesz swoją inteligentną fabrykę. Albo zbudujesz inteligentną fabrykę, która wymaga inżyniera o wysokim poziomie umiejętności, w której operator jest całkowicie bezużyteczny, albo zbudujesz ją tak, aby przeciętny człowiek mógł zarządzać takim systemem. [...] System, którego my używamy, został opracowany przez Google i zwykle używany jest w szkołach do nauczania programowania dla dzieci. Więc właściwie każde dziecko jest w stanie stworzyć oprogramowanie dla naszej inteligentnej fabryki. A jeśli ktoś nie będzie potrafił tego zrobić, to zawsze może sprzątać. Czyszczenie będzie zawsze potrzebne, ponieważ robot nigdy sam się nie oczyści. Więc, bardzo długa odpowiedź na twoje pytanie brzmi: mam pracę dla operatorów, nawet jeśli zbudujemy inteligentną fabrykę. (Prezes firmy CED)

Powyższy cytat pokazuje, że menedżerowie, którzy są entuzjastami rozwiązań Przemysłu 4.0, są raczej optymistami, jeśli chodzi o zdolność pracowników do akceptacji i przystosowania się do nowych rozwiązań. Cytat ten zawiera jednak również i groźbę marginalizacji tych, którzy nie będą w stanie nadążyć za rewolucją technologiczną. Możliwe,

że to odkrycie jest jednym z najważniejszych przestróg oferowanych przez niniejsze badanie. W erze fascynacji potencjałem Przemysłu 4.0 w zakresie efektywności, przejrzystości i kontroli procesu produkcyjnego, menedżerowie nie powinni lekceważyć czynnika ludzkiego. Lekceważenie go w długiej perspektywie może prowadzić do polaryzacji interesów wewnątrz zakładu, wykluczenia społecznego i radykalizacji grup pracowników pozbawionych szansy na rozwój. Coraz więcej badaczy i ekspertów zwraca uwagę, że zjawiska te są nieuniknionym efektem ubocznym czwartej rewolucji przemysłowej. Zakłady decydujące się na wdrożenie Przemysłu 4.0 powinny zatem głęboko zastanowić się, w jaki sposób zagwarantować pracownikom rozwój kompetencji i awans zawodowy w nowej rzeczywistości organizacyjnej. W przeciwnym razie będą zmagać się z brakiem zaangażowania, wysoką rotacją, absencją, a potencjalnie strajkami czy aktami sabotażu. To, jak będzie wyglądać nowy rodzaj hybrydyzacji technologii i ludzi w epoce czwartej rewolucji przemysłowej i jakie efekty przyniesie, zależy w dużej mierze od wdrażających ją menedżerów.

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz (wersja angielska)

Questionnaire on Factory

Factory Name:

Date:

| | |
|---------------------------------|--|
| Start of Operation | |
| Capital | |
| Ownership | |
| Cumulative Investment | |
| Site Area | |
| Building Area | |
| Annual Sales | |
| Main Products | |
| Annual Production Capacity | |
| Annual Output | |
| Domestic Market Share | |
| Export ratio | |
| Destinations to Export | |
| Employees | |
| Total Number | |
| Number of Japanese | |
| Distribution among Department | |
| Number of Part-timers | |
| Ratio of Hourly & Salaried | |
| Ratio of Male & Female | |
| Average Age | |
| Annual Operating Days | |
| Annual Operating Hours | |
| Annual Working Hours per Worker | |
| Annual Paid Leave | |
| Separation Rate | |
| Rate of Absenteeism | |

* Following materials are very useful for us

- (1) Profile of the company (including a development of the output, etc.)
- (2) Management organization chart (including both administration and shop-floor)
- (3) Disposition chart of the plant

Załącznik 2. Kwestionariusz ramowy wywiadu

A Checklist for Plant Tour and Interview

A. General Aspects of Your Plant

- a. Reasons for Local Production
- b. Date of Establishment and Start of Operation
- c. Capital
- d. Ownership (Proportion of ownership; partner(s))
- e. Products
- f. Production Records and Factory Sales
- g. Number of Employee: distribution among departments and sections, etc.
- h. Annual Operation Days and work Hours
- i. Hiring Policies
- j. Turnover Rates and Absenteeism

B. Relationship with Parent Companies

- a. Capital and Finance
- b. Expatriates from/ to:
- c. Product Technology
- d. Parts and Components
- e. Production Equipment
- f. Education and Training

C. Operation and Management at Your Plant

a. Job Organization and Administration

1. Job Organization: organization chart of management and shop floor
2. Job Grades and Wage System
3. Promotion: promotion ladder (production workers; team leaders and foremen)
4. Multi-skilledness: job rotation, etc.
5. Training and Education: in-house and outside schools and vocational institutions
6. First-line Supervisors: recruitment; roles and responsibilities

b. Production Management

1. Equipment: procurement; modifications; technological cooperation with vendors
2. Maintenance: recruitment of personnel; training; production workers' role
3. Quality Control: roles of QC section; production workers' role; defect rates
4. Production Control: establishment and improvements of standardized work; trouble shooting; parts flow control; die change

c. Procurement of Parts and Components

1. Local Content: proportions (domestic; foreign areas)
2. Suppliers: domestic suppliers; foreign suppliers; technical cooperation with suppliers
3. Quality, Cost and Delivery

d. Participation and Group Consciousness

1. Small Group Activities: names; purposes; number/ percentage of participants; number of groups; frequency and hours
2. Information Sharing & Group Consciousness: meeting; uniform; parties and other events etc.

e. Labor Conditions and Relations

1. Union: unionized or not; national center; labor contract; organization rate
2. Welfare

f. Contribution to Local Community: donations; opening company facilities to local community

D. Performance of Your Plant

- a. Productivity
- b. Product Quality
- c. profitability

Załącznik 3. Kryteria oceny stopnia hybrydyzacji (wersja angielska)

| Criterion name | Content |
|-------------------------------|--|
| (1) Job classification | <p>In Europe wages are governed by industry-specific wage grades determined by national wage agreements. Companies carry out job evaluations at their plants, and specify the wages for each job based on these grades. Some companies apply the grades as they are, and others subdivide them. If the wage grade/job classifications embrace an operational aspect of work organization, such as limited job rotation, then we count the number of job classifications. However when job description guidelines are relaxed as a result of Japanese practices, such as job-ability qualifications within the company, then the evaluation takes account of the extent to which this practice is implemented as well as the number of job classifications. Our evaluation scores for job classification are determined by the number of wage grades applied and the number of job classifications within each grade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 5 = 1 or 2 wage grades and job classifications, ■ 4 = 3 to 5, ■ 3 = 6 to 10, ■ 2 = 11 to 50, ■ 1 = 51 or more. |
| (2) Multifunctional skills | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Job rotation (JR) is common within work teams and also planned and conducted beyond the work teams to train multi-skilled workers. Ordinary production workers utilize score sheets (or tables) and actively engage in quality control, preventive maintenance, and problem solving. ■ 4: JR is common within work teams but limited beyond. Ordinary production workers do participate in quality control and preventive maintenance, although to a somewhat limited extent. ■ 3: JR is almost exclusively carried out within work teams. There is supposed to be a certain amount of participation by ordinary production workers in quality control and problem solving, however, in practice this is rather limited. ■ 2: JR is not commonly carried out, however, in response to fluctuations in demand, model change, or extraordinary situations, job assignments may be switched or job duties expanded. In principle, ordinary production workers do not participate in activities such as quality control or preventive maintenance. ■ 1: There is no JR and job assignments are fixed. There is strict separation between those jobs done by ordinary production workers and those that require specially skilled workers, such as quality control or maintenance. |
| (3) Education and training | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Based upon a long-term, systematic education and training program that relies upon OJT and makes use of an in-house training center, the plant is actively engaged in skill formation at every level from ordinary production workers, to maintenance personnel, first-line supervisors, technicians and managers. Personnel are frequently sent to Japan for training, and instructors are often dispatched from Japan. Maintenance personnel and first-line supervisors are chiefly trained from within. ■ 4: Although its program is less planned or systematic, the plant enthusiastically pursues in-house training, primarily on the basis of OJT. Personnel are sent to Japan for training, although this is generally restricted to core personnel such as maintenance personnel or first-line supervisors. ■ 3: Although it is not very systematic, in-house training and education is carried out chiefly through OJT. To the extent that the in-house training of core personnel is inadequate, these personnel are either sent to Japan, trainers |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>are dispatched from Japan, or there is some reliance upon external sources for training and education. There may also be an apprenticeship system.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 2: OJT is not very highly regarded. Personnel are expected to pick up whatever skills they need, naturally. At best, there may be some utilization of external sources for training and some personnel may be sent to Japan. Many of the personnel requirements are met from outside. ■ 1: There is no emphasis at all upon in-house training. Necessary skilled personnel are hired from outside. |
| <p>(4) Wage system</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Wages are fundamentally the same as in Japan. Basic wages are personcentered and determined by age, seniority, job qualifications, and individual merit. Bonuses are paid and there are periodic raises. There is little discrepancy between the wage system or the amount of wages paid to blue-collar or and white-collar personnel. ■ 4: The extent of supplementary wages paid by the company is broader than in the case of 3 points and there is much scope for merit. Wages also reflect age and seniority. ■ 3: Wages are basically determined by the national wage agreement with some supplementary wages. Merit is the major determinant of supplementary pay. ■ 2: Wages are determined by the national wage agreement and the company's supplementary wages. Merit is not a determinant. ■ 1: Wages are determined by the national wage agreement, and in accordance with numerous job classifications and in-house wage grades. There is no pay for merit. |
| <p>(5) Promotion</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The plants adopts an internal promotion system where production workers, including technicians, can be promoted to first-line supervisors and sometimes to middle management positions according to ability. Receiving a promotion is also partly determined by length of service. This means that long-term employees can rise to upper ranks of in-house qualifications, whereas even skilled employees must remain at specified ranks for a specified number of years. Recommendation by the supervisor is a necessary condition for promotion. The speed of promotion is, however, affected by the individual performance evaluation. ■ 4: The plant adopts almost the same type of internal promotion system as described above, however, production workers are unable to be promoted any higher than the position of first-line supervisor. ■ 3: Managers, including first-line supervisors, are partly promoted from within the company, and partly recruited from outside. Ordinary production workers and technicians can rise to higher wage grades based on their length of service and performance evaluation. ■ 2: Internal promotion is only partially implemented, and there is a basic separation between the promotion of shop-floor workers and that of managers, including first-line supervisors. Promotion is influenced by academic background and state or community qualifications. Where labor union regulations exist, seniority has priority over the performance evaluation in determining production workers' promotion to higher wage grades. ■ 1: There is a clear separation between the promotion of shop-floor workers and the promotion of managers. Promotion to different jobs or to higher wage grades is determined by academic background and community or state qualifications. Where labor union regulations exist, the promotion to higher wage grades is determined by seniority. |
| <p>(6) First-line supervisor</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: First-line supervisors are internally promoted and they actively participate not only in labor management (maintaining workplace discipline and carrying out individual performance evaluations) but also in the management of work teams (examination of daily production plans, workers' job assignments, analyzing operational situations, securing parts |

| | |
|------------------------|--|
| | <p>and materials, and education and training), and in the technical control of production processes (setting up work standards, equipment maintenance, quality control, kaizen activities). They also play important roles in coordinating different workplaces.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 4: First-line supervisors have slightly inferior management skills compared with their Japanese counterparts. ■ 3: First-line supervisors are partly internally promoted and partly externally recruited. They participate in the management of work teams and in the technical control of production processes, but there are weaknesses in their management skills and they require technicians for support. ■ 2: First-line supervisors lack considerable skills for the management of work teams or the technical control of production processes. ■ 1: First-line supervisors are only concerned with labor management. The plant does not adhere to internal promotion of first-line supervisors. |
| (7) Equipment | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: 100% of the equipment is the same as in Japan. ■ 4: 75% of the equipment is the same as in Japan. Or, 100% but older, perhaps less automated machines are utilized. ■ 3: 50% of the equipment is the same as in Japan. ■ 2: 25% of the equipment is the same as in Japan. ■ 1: Equipment is different from that used in Japan. |
| (8) Maintenance | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Shop-floor maintenance personnel are chosen from among production workers and trained internally, or enter as new, inexperienced employees, hired separately from ordinary workers. Ordinary production workers actively participate in preventive or other easy maintenance operations. Without the support of Japanese expatriates, the skills of maintenance personnel are so advanced that the stoppage ratios (downtime-to-operating ratios), even for new types of machines, are almost the same as in Japan. ■ 4: Ordinary production workers participate in maintenance to a lesser extent, and stoppage ratios are slightly higher than for plants assigned 5 points. ■ 3: Some maintenance personnel are trained internally, and some have external experience. Ordinary production workers do not participate so actively in maintenance. Skills of maintenance personnel are not very high and the support of Japanese expatriates is required. ■ 2: Maintenance personnel are mainly recruited externally as experienced workers. Ordinary workers do not participate in maintenance, and maintenance is led by engineers including Japanese expatriates. ■ 1: Maintenance personnel are solely recruited externally as experienced workers. Maintenance is carried out under the leadership of engineers. |
| (9) Quality control | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The plant emphasizes 'building quality into the production process'. Production workers actively participate in quality control in various ways: (attending to quality, referring to standard work procedures that specify items to check for quality, applying their ability to recognize defective products, and exercising authority to stop production lines, as well as participating in quality improvement activities, active QC and ZD movements). In-process defect ratios and product quality at the shipment stage are both almost equivalent to what is achieved at Japanese plants. ■ 4: The plant emphasizes building quality into the production process, but there are fewer concrete measures. In-process defect ratios are slightly higher than in Japan. ■ 3: The plant tries to build quality into the production process but finds it difficult. Therefore, it assigns more QC personnel or inspectors, or it sets up more check points than in Japan, so as to secure product quality at the shipment stage. |

| | |
|----------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ 2: Ordinary production workers seldom participate in quality control and quality control or inspection specialists reject defective products after meticulous inspection at many stages in the production process. ■ 1: The plant emphasizes procedures to reject defective products during final product inspection. |
| (10) Process management | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Small-lot production on a diverse product line is carried out as smoothly as in Japan, and through the following practices and measures: a diverse model mix on the same production line, frequent product changes, die and jig changes on-the-fly, strict in-process inventory management, applying and achieving the same standard times as in Japan, coordination of line balances led by first-line supervisors, preventive maintenance, quick trouble response through close inter-divisional coordination, and kaizen activities. ■ 4: Small-lot production on a diverse product line is carried out, but to a lesser extent than above. ■ 3: Ordinary operations go smoothly, but the support of Japanese expatriates is required to respond to trouble or to major operational changes such as the introduction of new models. A smaller number of models is produced. ■ 2: Mainly engineers and Japanese expatriates should respond to trouble and to carry out operational changes. The number of models is not large. Kaizen activities at the shop floor are not expected. There are some problems with production efficiency. ■ 1: Process management is mainly carried out by engineers, including Japanese expatriates, and not by shop-floor workers. The number of models produced is extremely small. There are major problems with production efficiency. |
| (11) Local content | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Less than 20% of parts are locally produced and procured. ■ 4: From 20% to less than 40%. ■ 3: From 40% to less than 60%. ■ 2: From 60% to less than 80%. ■ 1: From 80% to 100%. |
| (12) Suppliers | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Parts and materials are mainly procured from Japan, with remaining parts procured from Japanese affiliated suppliers. ■ 4: Key parts and materials are procured from Japan. A high proportion of components procured in host or third countries are from Japanese affiliated suppliers, including sister plants. ■ 3: Only some of the key parts and materials are procured from Japan. Among parts procured in host or third countries, half is from Japanese affiliated suppliers and the other half is from non-Japanese affiliated companies. ■ 2: Parts and materials are procured mainly from non-Japanese affiliated suppliers in host or third countries with the only exception being some of the key parts. ■ 1: Almost all the parts and materials, including key ones, are procured from non-Japanese affiliated suppliers in host or third countries. |
| (13) Procurement method | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Practices such as just-in-time, maintaining quality without inspecting at time of procurement, or technological assistance and cooperation (joint product development or design-in) are implemented through long-term transaction relationships with suppliers. ■ 4: The practices mentioned above are only implemented with some suppliers. ■ 3: Though it is impossible to implement practices such as just-in-time, or maintaining quality without inspecting at time of procurement, some arrangements are made to reduce parts inventory or to facilitate smooth plant operations. Technological assistance is attempted with local suppliers in order to improve quality, cost, and punctual delivery. |

| | |
|--------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ 2: Local suppliers are relied upon to maintain quality standards and observe delivery times. ■ 1: Transactions with local suppliers are mainly characterized by spot trading. Parts inventories are quite high in order to cope with defective parts and delayed delivery. |
| (14) Small-group activities | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Most of the workers participate voluntarily and actively in small group activities. They suggest subjects for the activities and achieve a substantial effect with regard to quality, productivity and safety. ■ 4: More than 50% of workers participate voluntarily and actively in small group activities, which enhance workplace morale, but have limited substantial effects. Or, most workers participate actively, although their participation is mandatory. ■ 3: 20% to 50% of workers participate voluntarily, or, most workers participate where such participation is mandatory. The activities are carried out but without much enthusiasm. ■ 2: Less than 20% of workers participate, or activities exist only in special model cases. Or, arrangements such as a system for suggestions is made to improve the atmosphere at the workplace. ■ 1: Neither small group activities nor suggestion systems exists. |
| (15) Information sharing | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The plant tries to communicate the intentions of management to employees, to perceive employees opinions, and to facilitate communication within the company, through meetings and gatherings at all levels, through the disclosure of information from management, and through small group activities. There are no significant linguistic communication gaps. ■ 4: Various provisions for information sharing exist, but to a lesser degree than in the case of five points. ■ 3: Attempts are made at information sharing through meetings and other means at each level of the company. ■ 2: The only information sharing is at meetings before work begins. ■ 1: There are no special provisions for information sharing. |
| (16) Sense of unity | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The following devices and practices are fully implemented to facilitate a sense of unity among employees: cafeterias open to all employees, uniforms, openstyle offices, company-wide social events, morning ceremonies, open parking, company-owned recreational facilities, and so on. ■ 4: Many of the devices and practices mentioned above are implemented but to a lesser extent. ■ 3: Only some of the above are practiced. ■ 2: Only some social events are held. ■ 1: There are no special practices. |
| (17) Hiring policy | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: All applicants, including those for ordinary production jobs, are carefully screened (through paper examinations, interviews, and multi-tiered selection). The plant can select employees from among many applicants. The plant emphasizes new graduates in the case of recruitment at a higher level of academic background. The company selected the site for the plant by taking characteristics of labor into consideration. ■ 4: Applicants are carefully screened but to a lesser extent than above. ■ 3: Applicants are screened, but there are restrictions stemming from less competition among applicants and a high mobility of labor. ■ 2: Employees are hired only by a very simple test because there are not so many applicants or because the plant must hire frequently. ■ 1: There is no special selection. |

| | |
|---|---|
| (18) Long-term employment | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The plant is explicit about its intention to avoid layoffs on managerial grounds as much as possible and, in fact, the plant has never laid off employees. Provisions for long-term employment are implemented and employees actually do stay with the company for a long time. ■ 4: The situation is basically the same as above, but to a lesser extent with regard to vigorously expressing its intentions. Or, the stability of the workforce is slightly less. ■ 3: The plant does not adhere firmly to a policy of avoiding layoffs (employees have been laid off in the past) although it is not desirable to lay off employees on managerial grounds. The plant hopes key personnel will stay with the company for a long time, but at best, the only measures to secure long-term employment are slightly higher wages. Employee mobility is equal to the local average. ■ 2: Managers think that it is unavoidable to lay off employees on managerial grounds, and in fact the plant has laid off several times. There are no special provisions for long-term employment. As employee mobility is high, the plant can adjust the number of employees without resorting to layoffs. ■ 1: Managers believe it is natural to lay off employees on managerial grounds and the plant has frequently laid off employees. Employee mobility is very high. <p>Note: Employee mobility was considered both as an absolute ratio and with respect to the local average.</p> |
| (19) Harmonious labour relations | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Management maintains harmonious relations with the labor union, the works council plays a similar role as the labor-management consultation system in Japan, and there is a determined effort to achieve good communication with personnel. Or, if there is no labor union, then management builds friendly relations with personnel via the works council and takes great care to treat the employees well. ■ 4: There is a labor union and management maintains harmonious labor relations. Efforts to establish a good communicative relationship with personnel are slightly less vigorous than in the case of 5 points. ■ 3: There is a labor union and while negotiations with the union have been arduous at times, there has been no labor dispute. On account of the works council, there have been no particular personnel-related problems. ■ 2: There is a labor union and although there are no major disputes, confrontations about wages or working conditions have, in the past, led to strike action. ■ 1: Labor relations are adversarial. There have been frequent strikes. |
| (20) Grievance procedure | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The plant actively attempts to satisfy employee demands such as improved labor and workplace environments, and grievances are resolved mainly at the shop floor or through managerial channels. ■ 4: The plant attempts to satisfy employee demands. In addition to the managerial channel, the personnel department intervenes in the process of resolving grievances (the 'open door' approach). ■ 3: The plant appears to pay some attention to employee demands. Grievances are resolved both on the shop floor and by official grievance procedures through a union. ■ 2: The plant does not put much effort into responding to employee demands or complaints. Grievances tend to be resolved through the labor union channel. ■ 1: The plant pays almost no attention to employee demands. There are many grievances and they are resolved only through the labor union channel. There were cases where grievance procedures reached the stage of external arbitration. |
| (21) Ratio of Japanese expatriates | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: Ratio of Japanese expatriates is 4% or more. ■ 4: 3% to less than 4%. ■ 3: 2% to less than 3%. ■ 2: 1% to less than 2%. |

| | |
|------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ 1: less than 1%. <p>Note: For plants with less than 500 employee, one percentage point was added to each of the above ratios.</p> |
| (22) Delegation of authority | <ul style="list-style-type: none"> ■ Regarding products, investment, market, local personnel, R&D, etc. ■ 5: Parent company in Japan makes basically all plans and decisions. ■ 4: Parent in Japan makes decisions to a substantial degree, while subsidiary submits suggested plans. ■ 3: The subsidiary submits plans and the parent evaluates them, and gives or withholds approval. ■ 2: The subsidiary makes substantial plans and decisions while sounding out the intention of parent. ■ 1: The subsidiary basically makes all plans and decisions. <p>Note: The share of equity held by the Japanese company in a joint venture, as well as the characteristics of the local partner should be taken into consideration.</p> |
| (23) Position of local managers | <ul style="list-style-type: none"> ■ 5: The most important senior management positions, including president (top management), are all held by Japanese. ■ 4: The president is Japanese and the majority of important positions are held by Japanese. ■ 3: Japanese and local people share management and other important positions fairly equally. ■ 2: The president is a local person and the majority of important positions are held by local people. ■ 1: The most important senior management positions, including president, are held by local people. <p>Note: Even if the number of Japanese expatriates holding senior management positions is small, if they hold strong authority, the application is higher. The working language used at meetings serves as a reference.</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Abo (2007).

Załącznik 4. Porównanie i charakterystyka źródeł danych nt. działalności przedsiębiorstw japońskich

| Nazwa źródła | Charakterystyka źródła | Charakterystyka danych |
|-------------------------|---|--|
| Baza danych Toyo Keizai | <p>Toyo Keizai Inc. – jeden z największych wydawców książek i czasopism specjalizujący się w polityce, ekonomii i biznesie, z siedzibą w Tokio w Japonii. Baza danych Toyo Keizai nt. zagranicznej działalności przedsiębiorstw japońskich (jap. <i>Kaigai Shishutsu Kigyō Soran</i>, zwana dalej „bazą danych Toyo Keizai”) jest jedną z największych komercyjnych baz danych w Japonii o ekspansji japońskiego przedsiębiorstwa za granicą¹. Baza danych opiera się na wynikach zbieranych w corocznej ankiecie kwestionariuszowej Toyo Keizai, która jest przeprowadzana od 40 lat. Baza zawiera informacje nt. 30 000 zagranicznych oddziałów i 5 000 japońskich centrali. Ze względu na swoją skalę i zakres baza Toyo Keizai była wykorzystywana w wielu badaniach naukowych, m.in. do analizy strategii korporacyjnych i relacji pomiędzy centralą a lokalnymi oddziałami przedsiębiorstw japońskich (Head i Ries, 2002).</p> | <p>Wadą bazy danych jest jej komercyjny charakter oraz dobrowolność udziału w ankiecie. Dodatkowo w przypadku inwestycji grupy (np. Bridgestone posiadającego w Polsce pięć spółek zależnych) raportowana jest zazwyczaj jedynie centrala przedsiębiorstwa. W rezultacie zgromadzone dane nie oddają pełnej populacji przedsiębiorstw japońskich w danym regionie.</p> |
| Dane JETRO | <p>JETRO to nazwa Japońskiej Organizacji Handlu Zagranicznego (<i>Nihon Bōeki Shinkōkai, Japan External Trade Organization</i>, zwana dalej JETRO) utworzonej w 1958 na bazie Japońskiej Organizacji Badawczej Eksportu (Japan Export Trade Research Organization). W 2003 JETRO zostało formalnie przekształcone w agencję rządową i utrzymuje 46 biur regionalnych w Japonii oraz 74 biura w 54 krajach za granicą w tym biura w Warszawie, Pradze i Budapeszcie¹¹. Jednym z zadań JETRO jest wspieranie japońskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych poprzez gromadzenie danych nt. lokalnego rynku, pośrednictwo pomiędzy japońskimi i lokalnymi przedsiębiorstwami, publikacje oraz organizacje targów i wydarzeń. Oddział JETRO w Warszawie istnieje od 1975 roku i regularnie organizuje badania satysfakcji japońskich</p> | <p>Dane JETRO, jako dane agencji rządowej, gromadzone są lokalnie, regularnie, od samego początku istnienia placówki i bez wątplenia stanowią najlepsze i najbardziej wiarygodne źródło informacji nt. japońskich inwestycji w regionie. Dostęp do danych jest jednak ograniczony i są one opracowane w języku japońskim. Dane użyte w niniejszym badaniu zostały pozyskane podczas wizyt w lokalnych oddziałach JETRO w 2017 i 2018 roku.</p> |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| | przedsiębiorstw, dysponuje danymi nt. historycznych trendów inwestycyjno-rynkowych oraz najobszerniejszą listę japońskich przedsiębiorstw w Polsce. | |
| Raporty NBP | Narodowy Bank Polski jest głównym źródłem danych i wydawcą cyklicznych publikacji i raportów nt. zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce ^{III} . Raporty NBP nt. zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce publikowane są regularnie od 2011 roku, jednak same materiały analityczne dostępne są już od 2003 roku. | Dane NBP jako najbardziej wiarygodne polskie źródło wykorzystywane są w wielu publikacjach naukowych i opracowaniach (Cieślak i Ryan, 2005; Cieślak, 2007; Olejniczak, 2015). Istnieją dwa główne ograniczenia związane z wykorzystaniem danych NBP. Po pierwsze dane prezentują jedynie stan japońskich inwestycji w Polsce, a nie całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Po drugie, traktują one inwestycje japońskiej w ramach Europy (np. założenie oddziału w Polsce przez regionalną centralę w Belgii) jako inwestycje europejskie, ponieważ każde z większych przedsiębiorstw japońskich posiada regionalną centralę w Europie Zachodniej i większość przedsiębiorstw w Polsce podlega pod centrale regionalne, a nie bezpośrednio japońskiej. W rezultacie dane NBP pokazują jedynie inwestycje pochodzące bezpośrednio z Japonii, które stanowią zaledwie ułamek pełnej skali działalności przedsiębiorstw japońskich w Polsce. |
| Raporty KRS | Krajowy Rejestr Sądowy (KRS) to istniejąca od 1 stycznia 2001 roku ogólnopolska baza danych o podmiotach uczestniczących w obrocie gospodarczym. Krajowy Rejestr Sądowy daje możliwość uzyskania informacji o każdym przedsiębiorcy podlegającym obowiązkowi wpisu do KRS w formie odpisu. Od czerwca 2012 na stronach Ministerstwa Sprawiedliwości działa wyszukiwarka podmiotów zarejestrowanych w KRS, dzięki której można bezpłatnie pobrać elektroniczny dokument odpowiadający aktualnemu odpisowi z rejestrów przedsiębiorców i stowarzyszeń ^{IV} . Odpowiedniki polskiej bazy danych KRS istnieją w innych krajach regionu w Czechach ^V , na Węgrzech ^{VI} oraz na Słowacji ^{VII} . | Raporty KRS zawierają podstawowe informacje o przedmiocie działalności, formie prawnej, dacie powstania, składzie zarządu, kapitale zakładowego, lokalizacji. Ze względu na wymogi prawne są to dane wiarygodne i regularnie uaktualniane w przypadku zmiany lub zamknięcia działalności. Głównym ograniczeniem bazy danych rejestrów przedsiębiorców jest konieczność posiadania nazwy wyszukiwanego przedsiębiorstwa. W niniejszym badaniu posłużono się zatem listami JETRO, dzięki którym możliwe było pozyskanie danych z KRS nt. ponad 700 przedsiębiorstw w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Niestety dane KRS zawierają jedynie podstawowe informacje i nie uwzględniają informacji o stanie zatrudnienia czy <i>de facto</i> zainwestowanym poziomie kapitału. |
| Baza danych fDi Intelligence | fDi Intelligence to komercyjna baza danych wydawnictwa Financial Times ^{VIII} , które od 2015 roku zostało przejęte | Baza oferuje raporty, analizy, pośredniczy w kontaktach z inwestorami i lokalnymi przedsiębiorstwami |

| | | |
|-----------|--|---|
| | <p>przez japońskiego wydawcę prasy i publikacji biznesowych Nikkei^{IX}. Baza danych zawiera informacje nt. blisko 30 000 projektów inwestycyjnych, 15 000 przedsiębiorstw w 179 krajach, co czyni ją obecnie największą na świecie bazą danych nt. zagranicznych inwestycji bezpośrednich.</p> | <p>i aktualizuje informacje w czasie rzeczywistym. Baza śledzi tylko projekty inwestycyjne typu greenfield i nie zawiera informacji o inwestycjach kapitałowych. Zaletą bazy jest algorytm estymujący wartość inwestycji oraz skalę zatrudnienia każdego projektu. Ograniczeniem bazy jest fakt, że nie zawiera danych historycznych i prezentuje dane po 2001 roku oraz jej komercyjny charakter i niezwykle wysokie koszty dostępu.</p> |
| Dane PAIH | <p>PAIH to obowiązująca od 2017 roku nowa nazwa Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A., powstałej w wyniku połączenia Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) i Polskiej Agencji Informacyjnej (PAI). Agencja ta powstała w 1992 roku w celu wspierania rozwoju gospodarczego Polski i realizacji szeregu działań związanych z promocją polskiego eksportu, obsługą zagranicznych inwestorów na terenie Polski oraz organizacją przedsięwzięć informacyjnych i promocyjnych. Agencja stworzyła i zarządza elektroniczną bazą ofert inwestycyjnych, a od 10 lat publikuje tzw. Listę Największych Inwestorów Zagranicznych w Polsce zawierającą informacje o kraju pochodzenia kapitału, przedsiębiorstwie matce oraz branży.</p> | <p>Dane PAIH są szczególnie przydatne w kontekście analizy porównawczej zaangażowania przedsiębiorstw w regionalnych Specjalnych Strefach Ekonomicznych (Kiba-Janiak i Kołakowski, 2015) oraz pozyskiwania najświeższych informacji o projektach inwestycyjnych obsługiwanych przez PAIH. Ograniczeniem danych jest to, że dotyczą tylko Polski i nie zawierają informacji o wartości inwestycji czy skali zatrudnienia.</p> |

- ^I Strona internetowa Toyo Keizai, <https://biz.toyokeizai.net/en/data/> (dostęp: 12.12.2018)
- ^{II} Strona internetowa JETRO, <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/profile.html> (dostęp: 19.12.2018)
- ^{III} Strona internetowa NBP, https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/raporty_i_analazy.html (dostęp: 12.12.2018)
- ^{IV} Strona internetowa EKRS, <https://ekrs.ms.gov.pl/> (dostęp: 12.12.2018)
- ^V Strona internetowa czeskiego KRS, <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik> (dostęp: 12.12.2018)
- ^{VI} Strona internetowa węgierskiego KRS, <https://www.e-cegiagyzek.hu/?cegkereses> (dostęp: 12.12.2018)
- ^{VII} Strona internetowa słowackiego KRS, <http://www.orsr.sk/default.asp?lan=en> (dostęp: 12.12.2018)
- ^{VIII} Strona internetowa fDI Intelligence, <https://www.fdiintelligence.com/> (dostęp: 19.12.2018)
- ^{IX} Co ciekawe, w 2015 roku Financial Times został kupiony przez japońskiego wydawcę Nikkei za sumę 1.3 bln USD. Nikkei i Toyo Keizai to dwa największe wydawnictwa biznesowe w Japonii, baza danych fDI Intelligence jest więc głównym konkurentem bazy danych Toyo Keizai.

BIBLIOGRAFIA

- Abegglen, J. (1958). *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. Glencoe: The Free Press.
- Abo, T. (1988). *Nihon kigyō no Amerika genchi seisan (American local production of Japanese companies)*. Tokyo, Japan: Toyo Keizai.
- Abo, T. (2007). *Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Abo, T. (2015). Researching international transfer of the Japanese-style management and production system: Hybrid factories in six continents. *Asian Business & Management*, 14(1), 5–35.
- Abo, T. (red.) (1994). *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. New York: Oxford University Press.
- Abo, T., Kumon, H. i Itohisa, M. (2011). *Afurika ni okeru monodukuri senryaku: Minami Afurika o chushin ni*. Tokyo: Tokyo University MMRC Consortium 84th Regular Meeting.
- Abo, T., Kumon, H. i Juhn, W. (2013). Japanese-style hybrid factories in Africa 2009–2010: An interim report (in Japanese). *Akamon Management Review*, 12(12), 795–840.
- Adamczyk, M. i Piasecka-Głuszak, A. (2009). Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Azji Wschodniej, Południowej oraz Południowo-Wschodniej w latach 2000–2007. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67, Integracja Azji Wschodniej: mit czy rzeczywistość?: 284–294.
- Adler, N.J. (1986). International dimensions of organizational behavior. *Thunderbird International Business Review*, 28(1), 31–32.
- Adler, N.J. i Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.

- Aldrich, H. i Reuf, M. (1999). *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aluchna, M. i Płoszajski, P. (red.) (2008). *Zarządzanie japońskie: ciągłość i zmiana*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Arnold, M.L. (1997). *Natural hybridization and evolution*. Oxford University Press.
- ASD Consulting (2018). *Wyzwania polskich przedsiębiorstw w erze Industry 4.0*, <https://asdconsulting.pl/wp-content/uploads/2018/06/Raport-ASD-06-2018.pdf> (dostęp: 24.05.2019).
- Athos, A.J. i Pascale, R.T. (1982). *The Art of Japanese Management*. New York.
- Baird, L. i Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Bateson, W. (1901). Experiments in plant hybridization by Gregor Mendel. *Journal of the Royal Horticultural Society*, 24(1), 1–32.
- Becker, M. (2004). Organizational Routines: A Review of the Literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643–677.
- Beechler, S., Bird, A. i Taylor, S. (1998). Organisational Learning in Japanese MNCs: Four Affiliate Archetypes. W: J. Birkinshaw i N. Hood (red.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Basingstoke: MacMillan Press.
- Bell, E., Bryman, A. i Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford: Oxford university Press.
- Bird, A. (2002). *Encyclopedia of Japanese business and management*. New York: Routledge.
- Bird, A., Taylor, S. i Beechler, S. (1998). A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications. *Human Resource Management*, 37(2), 159–172.
- Birkinshaw, J. (2016). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Springer.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467–495.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229.
- Birkinshaw, J. i Hood, N. (1998a). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.
- Birkinshaw, J. i Hood, N. (1998b). *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Basingstoke: MacMillan Press.
- Björkman, I., Smale, A., Sumelius, J., Suutari, V. i Lu, Y. (2008). Changes in institutional context and MNC operations in China: Subsidiary

- HRM practices in 1996 versus 2006. *International Business Review*, 17(2), 146–158.
- Boyer, R. (1998). Hybridization and Models of Production. Geography, History, and Theory. W: R. Boyer, E. Charron, U. Jürgens i S. Tolliday (red.), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J. (1992). *Japanization at Work: Managerial Studies for the 1990s*. Basingstoke: MacMillan Press.
- Bruton, G.D., Lau, C.M., Obloj, K. (2014). Institutions, resources and firm strategies: a comparative analysis of entrepreneurial firms in three transitional economies. *European Journal of International Management*, 8(6), 697–720.
- Bryman, A. i Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Buerkle, C.A. (2013) Gene Flow, Hybridization, and Speciation. W: J.B. Losos (red.), *The Princeton guide to evolution*. Princeton University Press.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London.
- Calof, J.L. i Beamish, P.W. (1994). The right attitude for international success. *Business Quarterly*, 59(1), 105–110.
- Cho, D.-S. (1994). *Nihon kigyō no takokusekika to kigyōnāi gijutsu iten* (Internationalization of Japanese companies and the intra organizational transfer of technology). *Soshiki Kagaku*, 27(3), 59–74.
- Cieślak, A. (2001). Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych a regionalna dyfuzja kapitału intelektualnego w Polsce: czy specjalne strefy ekonomiczne zostały właściwie zlokalizowane? *Ekonomia*, 2, 99–114.
- Cieślak, A. (2005). *Geografia inwestycji zagranicznych: przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Cieślak, J. (2010). *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw: Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*. Warszawa: Centrum Przedsiębiorczości ALK.
- Cieślak, J. i Kąciak, E. (2011). Foreign Subsidiaries in Emerging Markets and Export Performance: The Case of Poland. *Master of Business Administration*, 4, 7–22.
- Cieślak, A. i Ryan, M. (2002). Characterising Japanese direct investment in Central and Eastern Europe: A firm level investigation of stylised facts and investment characteristics. *Post-Communist Economies*, 14(4), 509–527.
- Cieślak, A. i Ryan, M. (2004). Explaining Japanese direct investment flow into an enlarged Europe: A comparison of gravity and economic po-

- tential approaches. *Journal of the Japanese and International Economies*, 18(1), 12–37.
- Cieślak, A. i Ryan, M. (2005). Location determinants of Japanese multinationals in Poland: Do special economic zones really matter for investment decisions? *Journal of Economic Integration*, 475–496.
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2015). Global Mindset and Internationalization of Polish SMEs: Antecedents and Outcomes. *Problemy Zarządzania*, 13.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Obłój, K. i Wasowska, A. (2018). Internationalisation choices of Polish firms during the post-socialism transition period: The role of institutional conditions at firm's foundation. *Business History*, 60(4), 562–600.
- Ciszewska-Mlinarič, M. i Trapczyński, P. (2016). The psychic distance concept: A review of 25 years of research (1990–2015). *Journal of Management and Business Administration*, 24(2), 2–31.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P. i Obłój, K. (2019). Learning dynamics of rapidly internationalizing venture: Beyond the early stage of international growth in a CEE context. *Journal of Business Research*.
- Creswell, J.W. i Clark, V.P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W. i Clark, V.L.P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
- Ćwiklicki, M. i Obora, H. (2011). *Hoshin kanri: japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J. i Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu—logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organization and Management*, 161.
- Danik, L. i Duliniec, E. (2014). Różnice kulturowe a międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 2(270), 125–152.
- Danik, L. i Kowalik, I. (2015). Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results. *Journal of East European Management Studies*, 360–390.
- Dauber, D. i Fink, G. (2008). *Hybridization: An Intermediary Stage To Merge Corporate Cultures*, publikacja w materiałach pokonferencyjnych: 1st EuroMed Conference Book Proceedings, EuroMed Academy of Business November 17–18, 2008 Marseille, France, s. 187–196. Dostępny na: https://www.researchgate.net/profile/Demetris_Vrontis/publication/280209033_Business_development_across_countries_and_cultures/links/59033ac6a6fdccd580cfb5aa/Business-development-across-countries-and-cultures.pdf#page=187

- Dauber, D., Fink, G. i Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, 2(1).
- Domański, B., Guzik, R. i Gwosdz, K. (2016). *The place of Central Europe in the European automotive industry: mechanisms and barriers of upgrading*. GERPISA Conference Paper.
- Domański, B., Guzik, R., Gwosdz, K. i Dej, M. (2013). The crisis and beyond: the dynamics and restructuring of automotive industry in Poland. *International Journal of Automotive Technology and Management* 20, 13(2), 151–166.
- Domański, B., Guzik, R., Gwosdz, K. i Kocaj, A. (2017). *The high- vs. low-road of development in the changing conditions of labour market: the case of the automotive industry in Poland*. GERPISA Conference Paper.
- Drahokoupil, J., Myant, M. i Domonkos, S. (2015). The politics of flexibility: Employment practices in automotive multinationals in Central and Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 21(3), 223–240.
- Dore, R. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Los Angeles: University of California Press.
- Doryń, W. i Stachera, D. (2008). Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych. *Gospodarka Narodowa*, 11–12), 95–114.
- Doz, Y. i Prahalad, C.K. (1984) Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Fall.
- Dunning, J. i Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Dyer, J.H. i Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dzikowska, M., Gorynia, M. i Jankowska, B. (2015). Globalny kryzys gospodarczy – próba pomiaru efektów dla poszczególnych krajów. *Ekonomista*, 6, 733–759.
- Dzikowska, M., Gorynia, M., Jankowska, B. i Pietrzykowski, M. (2014). International competitiveness of Polish companies and the perspective of Poland joining the euro zone. *Society and Economy*, 1, 95–117.
- Ethiraj, S.K., Gambardella, A. i Helfat, C.E. (2016). Replication in strategic management. *Strategic Management Journal*, 37(11), 2191–2192.
- Edmonds, W.A. i Kennedy, T.D. (2016). *An applied guide to research designs: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage Publications.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M. i Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

- Elger, T. i Smith, C. (red.) (2010). *Global japanization?: the transnational transformation of the labour process*. Routledge.
- Enright, M.J. i Subramanian, V. (2007). An organizing framework for MNC subsidiary typologies. *Management International Review*, 47(6), 895–924.
- Ewing, K. P. (1990). The illusion of wholeness: Culture, self and the experience of inconsistency. *Ethos*, 18(3), 251–278.
- Fenton-O’Creevy, M. i Gooderham, P.N. (2003). International management of human resources. *Scandinavian Journal of Business Research*, 17, 2–5.
- Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at Toyota*. Oxford University Press.
- Fujimoto, T. (red.) (2018). *Industrial Competitiveness and Design Evolution (Vol. 12)*. Springer.
- Futuyma, D.J. (2005). *Evolution*. Sunderland, Massachusetts, USA: Sinauer.
- Gamble, J. (2010). Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China. *Journal of Management Studies*, 47(4).
- Gerbasi, A. i Latusek, D. (2015). Trust-building in international business ventures. *Baltic Journal of Management*, 10(1), 30–51.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Press.
- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910–936.
- Giroud, A. (2015) Abo’s ‘application-adaptation (hybrid) model’: A commentary. *Asian Business & Management*, 14(1), 37–42.
- Glick, W.H., Huber, G.P., Miler, C.C., Doty, D.H. i Sutcliffe, K.M. (1990) Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. *Organization Science*, 1, 293–312.
- Glinka, B. (2015). Przedsiębiorczość i kultura. *Zarządzanie w Kulturze*, 1, 113.
- Glinka, B. i Hensel, P. (2018). What Should Be Avoided During Qualitative Research? *Qualitative Methodologies in Organization Studies*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Glinka, B. i Jelonek, A.W. (red.) (2010). *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Golden, B.R. (1992) The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848–860.

- Golden, B.R. (1997) Further Remarks on Retrospective Accounts in Organizational and Strategic Management Research. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1243–1252.
- Gołębiowski, T. i Witek-Hajduk, M. (2007). Stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 1, 15–21.
- Gorynia, M. (2014). Ewolucja pozycji gospodarki polskiej w gospodarce globalnej i w gospodarce Unii Europejskiej, *Ekonomista*, 2, 287–300.
- Gorynia, M. (2005). *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M., Bartosik-Purgat, M., Jankowska, B. i Owczarzak, R. (2005). Strategie firm polskich wobec inwestorów zagranicznych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 52–59.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, 10, 21–44.
- Gorynia, M. i Kasprzyk, M. (2014). Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych. *Przegląd Organizacji*, 2, 13–20.
- Gorynia, M., Nowak, J., Trapczyński, P. i Wolniak, R. (2014). Internationalization of Polish Firms via Foreign Direct Investment: A Multiple-Case-Study Approach. W: *Successes and challenges of emerging economy multinationals*. London: Palgrave Macmillan.
- Gorynia, M., Nowak, J., Trapczyński, P. i Wolniak, R. (2015a). Outward FDI of Polish firms: The role of motives, entry modes and location factors. *Journal of East European Management Studies*, 328–359.
- Gorynia, M., Nowak, J., Trapczyński, P. i Wolniak, R. (2015b). Government Support Measures for Outward FDI: An Emerging Economy's Perspective. *Argumenta Oeconomica*, 1(34), 229–258.
- Gorynia, M., Nowak, J. i Wolniak, R. (2007). Poland and its investment development path. *Eastern European Economics*, 45(2), 52–74.
- Gorynia, M., Nowak, J. i Wolniak, R. (2010). Foreign direct investment of Central and Eastern European Countries and the investment development path revisited. *Eastern Journal of European Studies*, 2, 21–36.
- Gorynia, M. i Samelak, O. (2013). Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce. *Gospodarka Narodowa*, 10, 69–92.
- Gorynia, M. i Trapczyński, P. (2014). Determinanty efektywności zagranicznych inwestycji bezpośrednich – przegląd wyników badań. *Ekonomista*, 5, 663–684.
- Gueguen, G. i Isckia, T. (2011). The Borders of Mobile Handset Ecosystems: Is Coopetition Inevitable? *Telematics and Informatics*, 28(1), 5–11.
- Hannan, M.T. i Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

- Harrison, R.G. (1990). Hybrid zones: Windows on evolutionary process. *Oxford Surv. Evol. Biol.* 7, 69–128.
- Harrison, R.G. (1993). *Hybrid Zones and the Evolutionary Process*. New York: Oxford University Press.
- Harrison, R.G. (2013). Species and Speciation. W: J.B. Losos, *The Princeton guide to evolution*. Princeton University Press.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. New York: Sage Publications Ltd.
- Head, K. i Ries, J. (2002). Offshore production and skill upgrading by Japanese manufacturing firms. *Journal of International Economics*, 58(1), 81–105.
- Hensel, P. (2008). *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego* Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Hensel, P. (2015). Naśladowcza strategia modernizacji – co teoria organizacji mówi o imitacji reform? *Studia Socjologiczne*, 4(219), 33–51.
- Hensel, P.G. (2019). Supporting replication research in management journals: Qualitative analysis of editorials published between 1970 and 2015. *European Management Journal*, 37(1), 45–57.
- Hensel, P. i Glinka, B. (2012). *Urzednicy i przedsiebiorcy: kulturowe bariery wspolpracy*. Warszawa: Poltext.
- Hensel, P. i Glinka, B. (2018). *Grounded theory*. In *Qualitative Methodologies in Organization Studies*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Herren, M., Michaels, A. i Wagner, R.G. (2012). *Transcultural Research–Heidelberg Studies on Asia and Europe in a Global Context*. Springer: Berlin.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hood, Ch. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93–109.
- Ishida, H. (1982). Nihoteki hyuman risousu manejimento: Katei to kouzou (Japanese style Human Resource Management: Proces and Structure). *Nihon Roudou Kyoukai Zasshi*, 285(12).
- Ishida, H. (1986). Transferability of Japanese human resource management abroad. *Human Resource Management*, 25(1), 103–120.
- Itagaki, H. (red.) (1997). *The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia*. New York: Palgrave Macmillan.
- Jankowiak, A. (2011). Miejsce azjatyckich bezposrednich inwestycji zagranicznych w regionie Dolnego Śląska. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 221, 219–228.
- Jankowiak, A.H. (2016). The Attractiveness of Poland for Asian Foreign Direct Investments in the Context of Clusters Formation1. *Asia-Pacific Journal of EU Studies*, 14(1), 93–116.

- Janoski, T. i Lepadatu, D. (2013). *Dominant Divisions of Labor: Models of Production that Have Transformed the World of Work*. Springer.
- Jarillo, J.C. i Martínez, J.I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501–512.
- Jesson, J., Matheson, L. i Lacey, F.M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. New York: Sage Publications Ltd.
- Jürgens, U. i Krzywdzinski, M. (2008). Relocation and East-West competition: the case of the European automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 8(2), 145.
- Jürgens, U. i Krzywdzinski, M. (2009a). Changing East–West division of labour in the European automotive industry. *European Urban and Regional Studies*, 16(1), 27–42.
- Jürgens, U. i Krzywdzinski, M. (2009b). Work models in the Central Eastern European car industry: towards the high road? *Industrial Relations Journal*, 40(6), 471–490.
- Jürgens, U., Malsch, T. i Dohse, K. (1993). *Breaking from Taylorism: Changing forms of work in the automobile industry*. Cambridge University Press.
- Kaczmarczyk, P. (2007). Hybrydyzacja. Analiza procesu restrukturyzacji polskiego przedsiębiorstwa przejętego przez zachodniego inwestora. W: J. Kochanowicz, S. Mandes i M. Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej* (s. 82–118). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Kamiyama, K. (2005). *Kyodai-ka suru Chugoku Keizai to Nikkei Haiburiddo Kojo (Toward Gigantic Chinese Economy and Japanese Hybrid Factories)*. Tokyo: Jitsu Gyo no Nihon Sha.
- Kamiyama, K. (2007). Hybrid Factories in China: Japanese Production Systems in ‘the world’s factory’ w: *Japanese Hybrid Factories*. London: Palgrave Macmillan.
- Karpacz, J. (2013). Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 171–180.
- Karpacz, J. (2014a). Organizacyjne rutyny i zdolności-spojrzenie literaturowe. *Marketing i Rynek*, 5(CD), 801–807.
- Karpacz, J. (2014b). Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340.
- Karpacz, J. (2014c). Zdolność technologiczna i innowacje produktowe: ujęcie teoretyczne i wyniki badań empirycznych. *Studia Ekonomiczne*, 183, 55–67.
- Karpacz, J. i Ingram, M. (2014). Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu. *Organization and management*, 161.

- Karpacz, J. i Pilch, K. (2013). Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 310, 349–356.
- Karpacz, J. i Pilch, K. (2014). Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 359, 106–114.
- Kawai, N. (2010). *Japanese Multinationals in European Transition Economies: Motivation, Location and Structural Patterns*, niepublikowana praca doktorska Duisburg-Essen University, Mercator School of Management.
- Kawamura, T. (2010). *Hybrid Factories in the United States: The Japanese-style Management and Production System Under the Global Economy*. Oxford University Press.
- Keeley, T. (2001). *International human resource management in Japanese firms: their greatest challenge*. Springer.
- Kiba-Janiak, M. i Kołakowski, T. (2015). *Dynamika i kierunki rozwoju inwestycji firm japońskich w województwie dolnośląskim*.
- Kim, H., Lee, J.-N. i Han, J. (2010). The Role of IT in Business Ecosystems. *Proceedings of the ACM*, 53(5), 151–156.
- Kliniewicz, K. (2016). Zarządzanie, organizacje i organizowanie. *Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Knežević, B. i Wach, K. (red.) (2014). *International Business from the Central European Perspective*. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Knight, G.A. i Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Again Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kogut, B. i Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 24, 625–646.
- Kogut, B. i Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529.
- Kojima, K. (1978). *Japanese Foreign Direct Investment*. Tokyo, Japan: Tuttle.
- Konecki, K. (1992). *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*. Łódź: Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. i Chomeczyński, P. (2007). *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kopp, R. (1994). *The rice-paper ceiling: Breaking through Japanese corporate culture*. Berkeley, CA: Stone Bridge Press.

- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku: jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Poska.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308–324.
- Kostova, T. i Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Kowalik, I. i Baranowska-Prokop, E. (2013). Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. *Gospodarka Narodowa*, 4(260), 41–64.
- Koźmiński, A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe: konkurencja w klasie światowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. (2008). *How it all happened: essays in political economy of transition*. Warszawa: Difin.
- Koźmiński, A.K. (2013). Ograniczone przywództwo. *Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. (2015). Bounded Leadership Empirical Study of the Polish Elite. *Polish Sociological Review*, 192, 425.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kołodko, G.W. (2000). *From shock to therapy: the political economy of post-socialist transformation*. OUP Oxford.
- Krzos, G. (2010). Hybrid Organizations: the Causes of Organizational Hybridization. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu*, 5(148), 205–214.
- Krzywdzinski, M. (2014). How the EU's eastern enlargement changed the German productive model. The case of the automotive industry. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 15.
- Krzywdzinski, M. (2017). Automation, skill requirements and labour-use strategies: high-wage and low-wage approaches to high-tech manufacturing in the automotive industry. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 247–267.
- Kuhlmann, T.M. (2012). Transfer of German Human Resource Management Practices: Replication, Localization, Hybridization. W: M. Herren, A. Michaels i R.G. Wagner (2013) (red.), *Transcultural Research—Heidelberg Studies on Asia and Europe in a Global Context*. Berlin: Springer.
- Kumon, H. i Abo, T. (red.) (2004). *The hybrid factory in Europe: The Japanese management and production system transferred*. Springer.
- Latusek, D. i Vlaar, P.W. (2015). Exploring managerial talk through metaphor: An opportunity to bridge rigour and relevance? *Management Learning*, 46(2), 211–232.

- Lewandowski, R.A. i Sułkowski, Ł. (2018). *New Public Management and Hybridity in Healthcare: The Solution or the Problem? W: Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services*. Emerald Publishing Limited.
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E.D.F.R. i Ramos, L.F.P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0-a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609–3629.
- Lis, S., Santarek, K. i Strzelczak, S. (1994). *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Magala, S. (2011). *Kompetencje międzykulturowe*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Mackenzie, N. i Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193–205.
- Majek, T. i Hayter, R. (2008). Hybrid branch plants: Japanese lean production in Poland's automobile industry. *Economic Geography*, 84(3), 333–358.
- Marschan-Piekkari, R. i Welch, C. (red.) (2011). *Rethinking the case study in international business and management research*. Edward Elgar Publishing.
- Maskell, P. (2001). The firm in economic geography. *Economic Geography*, 77, 329–344.
- Mazurczak, J. (2011). Wojna polsko-polska a kryzys postindustrialny. *Refleksje*, 3, 11–25.
- Meardi, G. i Tóth, A. (2006). Who is hybridizing what? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe. W: *Multinationals, institutions and the construction of transnational practices*. London: Palgrave Macmillan.
- Mendel, G. (2008). *Experiments in plant hybridization*, Cosimo Classics. Odczyt na spotkaniu Towarzystwa Historii Naturalnej Brunn w 1865 r.
- Milliman, J., Glinow, M.A.V. i Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318–339.
- Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii/Siemens (2018). *Raport Smart Industry Polska*, <https://publikacje.siemens-info.com/pdf/169/Raport%20Smart%20Industry%20Polska%202018.pdf> (dostęp: 24.05.2019).
- Mody, M. (2016). Backshoring in Light of the Concepts of Divestment and De-internationalization: Similarities and Differences. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 167–180.
- Mueller, A. i Strzelczak, S. (2014, September). Negative side effects of lean management. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg.

- Natsuda, K., Sýkora, J. i Blažek, J. (2019). Transfer of Japanese-style management to the Czech Republic: the case of Japanese manufacturing firms. *Asia Europe Journal*, 1(34), 1–23.
- Nelson, R.R. i Winter, S.G. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Obłój, K. i Ciszewska-Mlinarič, M. (2014). Systemic effects of internationalization of Polish companies. W: G.W. Kołodko (red.). *Management and Economic Policy for Development*. Nova Science Publishers, Incorporated.
- Obłój, K. i Thomas, H. (1998). Transforming former state-owned companies into market competitors in Poland: The ABB experience. *European Management Journal*, 16(4), 390–399.
- Obłój, K. i Wąsowska, A. (2012). Paradoksy strategii umiędzynarodowienia firm z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. *Przegląd Organizacji*, 9, 3–6.
- Obłój, K. i Wąsowska, A. (2014). Zarządzanie międzynarodowe. *Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Olejniczak, T. (2013). Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept. *Acta Asiatica Varsoviensia*, 26, 23–43.
- Olejniczak, T. i Itohisa, M. (2017). Hybridization Revisited: New Insights from the Evolutionary Approach. *Journal of Management and Business Administration*, 25(2), 43–62.
- Oliver, N. i Wilkinson, B. (1988). *The Japanization of British Industry*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Oliver, N. i Wilkinson, B. (1992). *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. New York: Addison-Wesley.
- Ozawa, T. (1979) *Multinationalism, Japanese Style*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pagano, U. (2013). The Origin of Organizational Species. W: A. Nicita i U. Pagano (red.), *The Evolution of Economic Diversity*. New York, NY: Routledge.
- Pałasz-Rutkowska, E. i Starecka, K. (2004). *Japonia*. Warszawa: Wydawnictwo Trio.
- Pardi, T. (2005). Where did it go wrong? Hybridization and crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989–2001. *International Sociology*, 20(1), 93–118.
- Pavlínek, P. (2004). Regional development implications of foreign direct investment in Central Europe. *European urban and regional studies*, 11(1), 47–70.
- Pavlínek, P. (2015). The impact of the 2008–2009 crisis on the automotive industry: global trends and firm-level effects in Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 22(1), 20–40.

- Pavlínek, P., Domański, B. i Guzik, R. (2009). Industrial upgrading through foreign direct investment in Central European automotive manufacturing. *European Urban and Regional Studies*, 16(1), 43–63.
- Perlmutter, H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9–18.
- Perlmutter, H.V. i Heenan, D.A. (1974). How multinational should your top managers be. *Harvard Business Review*, 52(6), 121–132.
- Piasecka-Głuszak, A. (2011). Metody planowania potrzeb MRP i Just in Time jako strategie wspomagające system logistyczny w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 22, 195–210.
- Piasecka-Głuszak, A. (2013). Korzyści z wdrożenia lean management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2(315), 99–111.
- Pieterse, J.N. (1994). Globalization as hybridization. *International Sociology*, 9(2), 161–184.
- Polsko-Japońskie Centrum Zarządzania (2000). Czy firmy japońskie w Polsce są Japońskie? *Analizy i Opracowania*, 7, 4–20.
- Prahalad, C.K. i Doz, Y.L. (1987). *The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness*. New York, NY.
- Przytuła, S., Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Sułkowski, Ł. i Basińska, B.A. (2018). The Knowledge Transfer From Headquarter to Local Subsidiaries Through Expatriates-Local Employees' Perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 17(3).
- Pudelko, M. (2005). Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2045–2074.
- Pudelko, M. i Harzing, A.W. (2007a). Country of origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*. The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 46(4), 535–559.
- Pudelko, M. i Harzing, A.W. (2007b). How European is management in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 206–224.
- Pudelko, M. i Harzing, A.W. (2007c). HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect? *Human Resource Management*, 46(4), 535–559.
- Puślecki, L., Trąpczyński, P. i Staszaków, M. (2016). Emerging advanced topics in an advanced emerging market? International business re-

- search in Poland in the period 1990–2014. *Journal for East European Management Studies*, 21(2), 139.
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, 17(2), 97–113.
- Ralston, D.A. (2008). The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27–40.
- Rosenzweig, P.M. i Singh, J.V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2), 340–361.
- Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Przytula, S., Sulkowski, L. i Basinska, B.A. (2017). Intercultural interactions in multinational subsidiaries: Employee accounts of “the dark side” and “the bright side” of intercultural contacts. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 214–239.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. New York: SAGE Publications Ltd.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage.
- Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Pearson Education.
- Schlunze, R.D. (2002). Locational adjustment of Japanese management in Europe. *Asian Business and Management*, 1, 267–283.
- Schlunze, R.D. (2012). „Hybrid” Managers Creating Cross-Cultural Synergy: A Systematic Interview Survey from Japan. W: R.D. Schlunze, M. Plattner, W.W. Baber i N.O. Agola (2012). *Spaces of International Economy and Management: Launching New Perspectives on Management and Geography*. Palgrave Macmillan UK.
- Schlunze, R.D., Plattner, M., Baber, W.W. i Agola, N.O. (2012). Spaces of international economy and management: Launching new perspectives on management and geography. W: *Spaces of International Economy and Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Scholz, M. i Reydon, T.A. (2013). On the explanatory power of Generalized Darwinism: Missing items on the research agenda. *Organization Studies*, 34(7), 993–999.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, 1*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Solarz, J.K. (1984). *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?* Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawn. Polskiej Akademii Nauk.
- Solli, R. i Czarniawska, B. (2016). Hybridisering av offentliga organisationer. *Nordiske organisasjonsstudier*, 18(2), 23–36.

- Strange, R. i Kawai, N. (2015). The past, present and future of the hybrid factory: Lessons from the study of the management of Japanese MNEs overseas. *Asian Business & Management*, 14(1), 43–51.
- Strumińska-Kutra, M. i Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. *Badania jakościowe: Metody i narzędzia*, 2, 1–40.
- Strzelczak, S. (2015). Ontology-Aided Manufacturing and Logistics. Open Knowledge Driven Manufacturing and Logistics-the eScop Approach. W: S. Strzelczak, P. Balda, M. Garetti i A. Lobov (red.), *Open Knowledge-driven Manufacturing & Logistics: The EScop Approach*. Warszawa: Warsaw University of Technology Publishing House.
- Sułkowski, Ł. (2002). Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 9–20.
- Sułkowski, Ł. (2010). *Ewolucjonizm w zarządzaniu: menedżerowie Darwina*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2012). Neoevolutionism the new paradigm of the social sciences? *Journal of Intercultural Management*, 4(2), 5–18.
- Sułkowski, Ł. (2013). Cultural Paradigms in Management Sciences. *Management and Business Administration. Central Europe*, 3(122), 50–57.
- Szymura-Tyc, M. (2013). Measuring the degree of firms' internationalization at their early stages of international commitment. *Journal of Economics & Management*, 13, 101–118.
- Taggart, J.H. (1998). Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19(7), 663–681.
- Tarnowski, A. (2009). *Polska i Japonia 1989–2004: stosunki polityczne, gospodarcze i kulturalne*. Warszawa: Wydawnictwo Trio.
- The Economist Intelligence Unit/ABB (2018). *The Automation Readiness Index: Who is ready for the coming wave of automation?*, <https://www.automationreadiness.eiu.com/static/download/PDF.pdf> (dostęp: 24.05.2019).
- Toffler, A. (1997). *Trzecia fala*. Warszawa: PIW.
- Trąpczyński, P. (2013). Does foreign direct investment theory explain subsidiary performance? A critical literature review. *The Poznan University of Economics Review*, 13(2), 47.
- Trąpczyński, P., Jankowska, B., Dzikowska, M. i Gorynia, M. (2016). Identification of linkages between the competitive potential and competitive position of SMEs related to their internationalization patterns shortly after the economic crisis. *Entrepreneurial business and economics review*, 4(4), 29.
- Trevor, M. (1983). *Japan's Reluctant Multinationals*. London: Frances Pinter.
- Tsoukas, H. i Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.

- Tsutsui, W.M. (2001). *Manufacturing ideology: Scientific management in twentieth-century Japan*. Princeton University Press.
- Turnbull, P. (1986). The “Japanization” of production and industrial relations at Lucas Electrical’. *Industrial Relations Journal*, 17(3), 193–206.
- Van de Ven, A.H. i Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213–219.
- Vernon, R. (1992). *International investment and international trade in the product cycle*. W: *International Economic Policies and their Theoretical Foundations (Second Edition)*, Cambridge: Academic Press.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255–267.
- Voisey, C.J. (2010). When a Japanese subsidiary is not a Japanese subsidiary: Internationalization as changing organizational identity and capabilities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 211–239.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2017). Exploring the Role of Ownership in International Entrepreneurship: How does Ownership Affect Internationalisation of Polish Firms?. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(4), 205–224.
- Wada, M. i Abo, T. (red.) (2005). *Chuutou’ou no nihongata keiei seisan shisutemu-pourando, surobakia de no juyou (Japanese production management system in Central and Eastern Europe: Applications in Poland and Slovakia)*. Tokyo: Bunshindo.
- Weber, M.L. i Hine, M.J. (2015). Who Inhabits a Business Ecosystem? The Technospecies as a Unifying Concept. *Technology Innovation Management Review*, 5(5).
- Weinstein, M. i Obłój, K. (2002). Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 642–659.
- Westney, D.E. (1999) ‘Organisation Theory Perspectives on the Cross-border Transfer of Organisational Patterns’. W: J.K. Liker, W.M. Fruin i P.S. Adler (red.), *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*. New York: Oxford University Press.
- Westney, E.D. (2009). Japan. W: *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Wind, Y., Douglas, S.P. i Perlmutter, H.V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 35(1), 14–23.
- Witkowski, J. (1998). *Logistyka firm japońskich*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.

- Witkowski, J. i Cheba, K. (2015). Macroeconomic circumstances of logistics strategies of Japanese enterprises in Poland and the Great Britain–location decisions. *Carpathian Logistic Congress*, 124–135.
- Witkowski, J., Cheba, K. i Kiba-Janiak, M. (2017). The macro-and micro-environmental factors of decisions of production facility location by Japanese companies in Poland. *Forum Scientiae Oeconomica*, 5(1), 43–56.
- Witt, M.A. (2008). Crossvergence 10 years on: Impact and further potential. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 47–52.
- Womack, J.P., Jones, D.T. i Roos, D. (1991). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: HarperPerennial.
- Wójcik-Karpacz, A. (2009). Współpraca międzynarodowa przedsiębiorstwa produkcyjnego z zagranicznym partnerem gospodarczym-case research. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomica*, 13, 108–115.
- Wójcik-Karpacz, A. (2017). Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 51–70.
- Wright, T.A. i Sweeney, D.A. (2016). The call for an increased role of replication, extension, and mixed-methods study designs in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 480–486.
- Yamazaki, K., Juhn, J. i Abo, T. (red.) (2013). *Hybrid Factories in Latin America: Japanese Management Transferred*. Palgrave Macmillan.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.
- Yuan, S. (2006). *Chutouou no nikkei haiburiddo koujou (Japanese hybrid factories in Central and Eastern Europe)*. Tokyo: Toyo Keizai Shinposha.
- Yuan, Z.J. (2006). *Chu-Toh no Nikkei Haiburiddo Kojo (Japanese Hybrid Factories in Central-Eastern Europe)*. Tokyo: Toyo Keizai.
- Yoshihara, H. (1989). Kaigai Kogaisha no Jishu-keiei to Genchijin Pawa (independent management at overseas subsidiaries and local human power). *Soshiki Kagaku*, 23(2), 10–18.
- Yoshino, M.Y. (1969). *Japan's Managerial System*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Zhang, F., Cantwell, J.A. i Jiang, G. (2013). The competence creation of recently-formed subsidiaries in networked multinational corporations: Comparing subsidiaries in China and subsidiaries in industrialized countries. *Asian Business & Management*, 13(1), 5–41.

SPIS TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Trzy typy orientacji centrali względem oddziałów międzynarodowej korporacji | 26 |
| Tabela 2. Cechy charakterystyczne organizacji transnarodowej | 30 |
| Tabela 3. Model CAGE | 32 |
| Tabela 4. Porównanie istniejących typologii oddziałów wg Enrighta i Subramaniana | 34 |
| Tabela 5. Proces budowania kompetencji technologicznych zagranicznego oddziału – ujęcie ewolucyjne | 70 |
| Tabela 6. Trzy perspektywy hybrydyzacji wzorców organizacyjnych transferowanych międzynarodowo | 74 |
| Tabela 7. Typologia zjawiska hybrydyzacji i imitacji | 76 |
| Tabela 8. Kryteria pomiaru hybrydyzacji wg JMNESG (23 kryteria w 6 grupach tematycznych) | 85 |
| Tabela 9. Metodyka JMNESG – 4-wymiarowy model analizy zakorzenienia | 87 |
| Tabela 10. Porównanie wyników hybrydyzacji z kolejnych tur badań terenowych JMNESG | 88 |
| Tabela 11. Model hybrydyzacji Boyera uwzględniający specyfikę kontekstu Europy Środkowo-Wschodniej | 120 |
| Tabela 12. Badania nt. hybrydyzacji na tle głównych obszarów tematycznych zarządzania międzynarodowego | 124 |
| Tabela 13. Cztery typy projektów mieszanych i ich specyfika | 136 |
| Tabela 14. Próba badawcza oryginalnego i obecnego badania | 139 |
| Tabela 15. Tury badania i odwiedzone przedsiębiorstwa | 144 |
| Tabela 16. Porównanie źródeł danych wykorzystywanych w pierwotnym i obecnym badaniu | 147 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 17. Fragment przykładowego zestawienia zgromadzonych danych (Przedsiębiorstwo PAE) | 148 |
| Tabela 18. Przykładowe wyniki kodowania wstępnego na podstawie 23 kryteriów JMNESEG | 151 |
| Tabela 19. Przykładowe wyniki kodowania wstępnego na podstawie 23 kryteriów JMNESEG | 158 |
| Tabela 20. Przykładowa tabela podsumowująca zależności pomiędzy metakategoriami (Przedsiębiorstwo G) | 159 |
| Tabela 21. Porównanie źródeł danych nt. japońskich inwestycji w Polsce i ich rozbieżności | 168 |
| Tabela 22. Porównanie krajów pod względem liczby japońskich przedsiębiorstw | 176 |
| Tabela 23. Największe japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne w regionie Europy Środkowo-Wschodniej | 180 |
| Tabela 24. Najstarsze japońskie przedsiębiorstwa w Europie Środkowo-Wschodniej (stan na 2018 rok) | 186 |
| Tabela 25. Najnowsze japońskie przedsiębiorstwa w Europie Środkowo-Wschodniej | 187 |
| Tabela 26. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Polsce w 2003 i 2017 roku | 190 |
| Tabela 27. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów na Węgrzech w 2003 i 2017 roku | 198 |
| Tabela 28. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Czechach w 2003 i 2017 roku | 207 |
| Tabela 29. Globalne porównanie wyników w 23 kryteriach (mapa ciepła) | 216 |
| Tabela 30. Globalne porównanie wyników w 6 grupach kryteriów (mapa ciepła) | 218 |
| Tabela 31. Porównanie wyników i dynamiki zmian pomiędzy Polską, Węgrami i Czechami | 222 |
| Tabela 32. Czynniki wpływu oraz ich częstotliwość występowania w wywiadach | 225 |
| Tabela 33. Porównanie znaczenia czynników wpływu pomiędzy krajami | 266 |
| Tabela 34. Przedsiębiorstwa zlikwidowane | 270 |
| Tabela 35. Porównawcza taksonomia konceptów z biologii i teorii organizacji | 292 |
| Tabela 36. Typologia zakładów w zależności od sposobu zagospodarowania ścian | 313 |

SPIS RYSUNKÓW

| | | |
|--------------------|--|----|
| Rysunek 1. | Książka, od której wszystko się zaczęło: <i>Japońskie fabryki hybrydowe w Europie Środkowo-Wschodniej: japońskie przedsiębiorstwa w gospodarkach okresu transformacji i obliczu ekspansji UE</i> | 8 |
| Rysunek 2. | Zdjęcie pamiątkowe z pierwszego spotkania zespołu badawczego w lipcu 2015 roku | 10 |
| Rysunek 3. | Macierz globalnej integracji i lokalnej responsywności | 29 |
| Rysunek 4. | Holistyczna typologia oddziałów wg Enrighta i Subramaniana ... | 35 |
| Rysunek 5. | Typologia oddziałów wg poziomu integracji i lokalnego dostosowania | 36 |
| Rysunek 6. | Model ewolucji oddziału jako wypadkowa zmian w mandacie i kompetencjach | 37 |
| Rysunek 7. | Geograficzna orientacja przedsiębiorstwach i jej międzykulturowe interakcje | 39 |
| Rysunek 8. | Strategiczne opcje w zakresie zarządzania międzykulturowego .. | 40 |
| Rysunek 9. | Cztery wymiary dopasowania międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi | 44 |
| Rysunek 10. | Dynamiczny model ZZL w przedsiębiorstwie międzynarodowym | 44 |
| Rysunek 11. | Model zjawiska konwergencji i dywergencji | 47 |
| Rysunek 12. | Cztery kamienie milowe i etapy procesu transferu wiedzy | 50 |
| Rysunek 13. | Model dystansu instytucjonalnego wg Kostovej | 53 |
| Rysunek 14. | Model wzorców adopcji praktyk organizacyjnych | 54 |
| Rysunek 15. | Etapy procesu hybrydyzacji wg Ouchiego | 61 |
| Rysunek 16. | Diagram strategicznych decyzji i czynników wpływających na rozwój systemu ZZL w zagranicznym oddziale przedsiębiorstwa | 64 |

| | |
|---|-----|
| Rysunek 17. Model wielościżkowej emergencji systemu | 67 |
| Rysunek 18. Czterowarstwowy model japońskiego systemu zarządzania | 72 |
| Rysunek 19. Hybrydyzacja i efektywność: pełen wachlarz potencjalnych trajektorii | 77 |
| Rysunek 20. Teoretyczne zakorzenienie zjawiska hybrydyzacji | 80 |
| Rysunek 21. Trzy sektory i ich strefy hybrydyzacji | 81 |
| Rysunek 22. 5-stopniowa skala aplikacji i adaptacji JMNESG | 86 |
| Rysunek 23. Model adaptacji metody do organizacji | 113 |
| Rysunek 24. Transfer wzorców zarządzania w obrębie sektorów i pomiędzy nimi | 116 |
| Rysunek 25. Model wpływu polskich uwarunkowań kulturowych na stosowane metody i narzędzia zarządzania w ramach japońskich koncepcji zarządzania w Polsce | 117 |
| Rysunek 26. Schemat toku postępowania przy wprowadzaniu w przedsiębiorstwie japońskich koncepcji, metod i narzędzi zarządzania | 118 |
| Rysunek 27. Trajektorie hybrydyzacji zakładów produkcyjnych w Polsce | 121 |
| Rysunek 28. Wizualizacja zakresu proponowanego badania | 127 |
| Rysunek 29. Model „cebuli” badań z zaznaczeniem podjętych wyborów metodycznych | 131 |
| Rysunek 30. Ilustracja projektu triangulacyjnego model równoległy – konwergencji | 137 |
| Rysunek 31. Organizacja bazy danych studiów przypadku | 148 |
| Rysunek 32. Przykład zachowania ciągu dowodów w ramach studium przypadku (Przedsiębiorstwo PAE) | 149 |
| Rysunek 33. Struktura drzewa kodowego i proces kodowania w programie MAXQDA | 152 |
| Rysunek 34. Przykładowy spis treści studium przypadku (Przedsiębiorstwo POX) | 154 |
| Rysunek 35. Przykładowy wykres radarowy prezentujący wyniki hybrydyzacji dla Polski | 156 |
| Rysunek 36. Rozkład populacji japońskich przedsiębiorstw na terenie Europy (stan na 2016 rok) | 170 |
| Rysunek 37. Przebieg procesu ekspansji japońskich przedsiębiorstw w Europie (1990, 2003, 2016) | 172 |
| Rysunek 38. Porównanie liczby japońskich przedsiębiorstw w Europie Zachodniej i Wschodniej | 173 |
| Rysunek 39. Dynamika wzrostowa liczby japońskich inwestycji r/r | 174 |
| Rysunek 40. Wzrost liczby inwestycji w wybranych krajach Europy Wschodniej | 175 |

| | |
|--|-----|
| Rysunek 41. Rozmieszczenie geograficzne przedsiębiorstw japońskich (N = 677) | 177 |
| Rysunek 42. Rozmieszczenie geograficzne japońskich zakładów produkcyjnych (N = 246) | 179 |
| Rysunek 43. Największe przedsiębiorstwa japońskie po względem skali zatrudnienia | 181 |
| Rysunek 44. Rozkład populacji przedsiębiorstw japońskich z podziałem na poszczególne branże w Czechach, Węgrzech, Polsce i Słowacji | 183 |
| Rysunek 45. Pojawianie się nowych przedsiębiorstw japońskich w kolejnych latach z podziałem na branże | 184 |
| Rysunek 46. Piramida wieku populacji przedsiębiorstwa japońskich w czterech krajach regionu | 188 |
| Rysunek 47. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Polsce w 2003 i 2017 roku | 190 |
| Rysunek 48. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów na Węgrzech w 2003 i 2017 roku | 198 |
| Rysunek 49. Wyniki pomiaru poziomu hybrydyzacji zakładów w Czechach w 2003 i 2018 roku | 206 |
| Rysunek 50. Pozycja Polski względem średniej światowej w 2003 i 2017 roku | 213 |
| Rysunek 51. Porównanie wyników poziomu hybrydyzacji w 2017 Polska, Węgry, Czechy | 221 |
| Rysunek 52. Trajektoria rozwoju kompetencji produkcyjnych lokalnego oddziału | 282 |
| Rysunek 53. Ilustracja procesu hybrydyzacji zachodzącego w ramach mechanizmu ewolucji | 296 |
| Rysunek 54. Industry 4.0 Readiness Index | 314 |
| Rysunek 55. Porównanie stosunków pracy w przedsiębiorstwach japońskich i zachodnich | 317 |