PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Artur Modliński

Aron Wadlewski

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

JAPOŃSKIE STRUKTURY KEIRETSU WOBEC KRYZYSÓW GOSPODARCZYCH I WYZWAŃ GLOBALIZACJI

Wstęp

Gospodarki krajów azjatyckich cechują się występowaniem dużych przedsiębiorstw skupionych wobec klanów, rodzin bądź grup powiązanych wzajemnymi relacjami wielorakiego typu. Zarówno koreańskie czebolę jak i japońskie zaibatsu i keiretsu charakterystyczne dla kultur propartnerskich budzą zainteresowanie ekonomistów z krajów protransakcyjnych szczególnie wobec dynamicznego rozwoju tamtejszych gospodarek. Zrozumienie roli jaką we współczesnej Japonii pełnią struktury keiretsu staje się kluczowe dla wyjaśnienia dynamicznego rozwoju tego państwa w okresie po II wojnie światowej jak również silnej recesji, która rozpoczęła się w latach 90. XX w. Zjawisko występowania wielkich przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce Japonii staje się jednocześnie punktem wyjścia dla badań interdyscyplinarnych, jako że mają one duży wpływ nie tylko na ekonomikę państwa lecz również na rozwój społeczny i polityczny Kraju Kwitnącej Wiśni.

Geneza i rozwój struktury keiretsu

Gospodarka Japonii zaliczana jest do jednej z największych i najbardziej prężnych na świecie¹. Wysoka konkurencyjność kraju na rynku międzynarodowym pod wieloma względami związana jest z charakterystyczną dla państwa

¹ D. Bohańczyk-Kupka, *Rola państwa w gospodarce współczesnej Japonii*, Studia Ekonomiczne UE, nr 136 (2013), Katowice 2013, s. 190.

Kwitnącej Wiśni specyfiką uwarunkowań społeczno-gospodarczych, która bezpośrednio wpływa na filozofię i zachowania tamtejszych przedsiębiorstw. Zjawisko to dotyczy nie tylko małych i średnich firm lecz również dużych podmiotów zwanych keiretsu. Pomimo iż stanowią one jedynie 1% wszystkich podmiotów gospodarczych w kraju to dostarczają aż 50% wartości wytwarzanej w całym sektorze gospodarczym. Sam termin „keiretsu” nie posiada bezpośredniego odpowiednika w języku polskim. Jego tłumaczenie najlepiej oddają takie terminy jak „więzy”, „związki”, „połączenie”. W praktyce keiretsu definiuje się jako swoisty konglomerat firm powiązanych ze sobą za pomocą wzajemnych udziałów lub umów². Powiązane w taki sposób grupy mogą obejmować całe gałęzie przemysłu jak i charakteryzować się wyszczególnioną, daleko idącą specjalizacją, co związane jest z ich ewolucją w procesie historycznym. W pełni ukształtowane struktury keiretsu pojawiły się w Japonii wraz z przemianami gospodarczymi jakie przechodził ten kraj na przestrzeni ostatniego stulecia. Po rozpoczęciu okupacji amerykańskiej pod koniec II wojny światowej, Japonia doświadczyła zjawiska silnej restrukturyzacji. Amerykanie wprowadzając nową konstytucję dążyli do zlikwidowania zaibatsu, będących podstawą japońskiej armii³. W celu ograniczenia ich monopolistycznej pozycji w Japonii wprowadzono Ustawę Antymonopolową czerpiącą wzorce z ustawy amerykańskiej. Na jej podstawie powołana została Komisja Wolnego Handlu (Fair Trade Commission), której zadaniem było monitorowanie rynku i zapobieganie powstawaniu monopolu czerpiących wzorce z zaibatsu⁴. Mimo przygotowania nowych ram prawnych restrukturyzacja nie została w pełni zrealizowana, co zostanie przedstawione szerzej w dalszej części niniejszego opracowania. Ministerstwa niechętnie karały poszczególne osoby i nie realizowały w pełni postulatów amerykańskich. W związku z tym zdelegalizowane zaibatsu zaczęły się stopniowo odradzać przyjmując obecnie znaną formę keiretsu. Dużą rolę w tym procesie odegrały Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu, które dążąc do szybkiego odbudowania państwa nie chciały w pełni zrezygnować z dotychczasowych modeli gospodarczych. Ponieważ narzucone ustawy uniemożliwiały stosowanie poprzednich praktyk zaczęto oddolnie szukać innych sposobów na odtwarzanie dotychczasowych relacji biznesowych. Ich umocowaniem stały się banki, które zajęły miejsce rodzin w dawnym systemie powiązań. W ten sposób firmy potrzebujące kapitału zaczęły kon-

² K. Aokia, T. T. Lennerfors, *Whither Japanese keiretsu? The transformation of vertical keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1991–2011*, Asia Pacific Business Review Vol. 19, No. 1, January 2013, s. 70–71.

³ J. Grabowiecki, *Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (a paradigm) for other countries*, V.R.F. Series, No. 413, Marzec 2006, s. 18–19.

⁴ Y. Miwa, M. Ramseyer, *Does Ownership Matter? Evidence from the Zaibatsu Dissolution Program*, Journal of Economics & Management Strategy. 03/2003, Vol. 12 Issue 1, s. 73–75.

centrować się wokół takich banków jak Mitsubishi, Mitsui czy Sumitomo, które wcześniej stanowiły ważny element w strukturze zeibatsu⁵.

Nowym sposobem tworzenia powiązań międzypodmiotowych w ramach grupy keiretsu stał się system wzajemnego zakupywania swoich akcji przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład danej struktury. Posiadanie przez jedną z firm akcji pozostałych przedsiębiorstw wytwarza zjawisko tzw. „kapitalizmu pracowniczego”, który w Japonii charakteryzuje się większą w odróżnieniu od modelu zachodniego niezależnością od właścicieli kapitału. Stwarza to możliwość większej koncentracji firm na planowaniu długoterminowym aniżeli na potrzebie osiągnięcia krótkoterminowych zysków dla akcjonariuszy.

Innym systemem tworzenia więzi w ramach grupy keiretsu jest zawieranie długoterminowych umów i porozumień. Zjawisko to wymaga od wykonawców i zleceniodawców znacznie większego zaufania aniżeli w przypadku tradycyjnych umów handlowych. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie wykorzystywać bardziej zaawansowane metody zarządzania typu „Just in time”, które mają wpływ na obniżenie ogólnych kosztów transakcyjnych czy jak w przypadku wymienionej metody – kosztów magazynowych.

Pozostałymi, nie mniej ważnymi metodami zacieśniania więzi, jest wymiana dyrektorów, pracowników oraz informacji pomiędzy przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład danej grupy. Ponieważ w przypadkach wielu grup spotykana jest daleko idąca specjalizacja, możliwy jest transfer pracowników z jednego przedsiębiorstwa do drugiego. Taka wymiana odbywa się jednak zazwyczaj w obrębie jednego sektora, gdyż specjalistyczne wykształcenie nabyte przez pracowników ogranicza rodzaj wykonywanej przez nich pracy.

Typologie przedsiębiorstw keiretsu

Dokonując szerszej analizy występujących zależności pomiędzy grupami przedsiębiorstw tworzących grupę keiretsu można wyróżnić dwie charakterystyczne kategorie: struktury poziome i pionowe⁶. Pierwsza z nich składa się z wielu podobnej wielkości przedsiębiorstw powiązanych ze sobą głównie finansowo poprzez wzajemne posiadanie akcji. Przedsiębiorstwa te najczęściej działają w bardzo różnych gałęziach przemysłu a ich współpraca służy osiągnięciu strategicznych celów. Centrum keiretsu poziomego tworzy bank, przedsiębiorstwo handlowe zwane shosha oraz największy wytwórca⁷. Wokół nich skupiają się

⁵ A. Ghosh, *Japanese 'Zaibatus' and Indian Industrial Houses: An International Comparison*, American Journal of Economics & Sociology, 07/74, Vol. 33 Issue 3, s. 320–321.

⁶ J. Grabowiecki, *Keiretsu groups...*, s. 22–23.

⁷ B. Bembek, *Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 13/2008, s. 317.

duże firmy działające w różnych sektorach. To one wykorzystując mechanizmy udzielania kredytów opracowują strategię, wybierają gałęzie przemysłu, w których będą dokonywane inwestycje⁸. Przy koordynacji tych działań bardzo istotne są spotkania liderów, które odbywają się zwykle 4 razy w ciągu roku. Z uwagi na zapisy ustawy antymonopolowej spotkania takie zawsze utrzymują charakter nieformalny, a ich ustalenia objęte są ścisłą tajemnicą.

Drugą charakterystyczną kategorią jest keiretsu pionowe. Z reguły zbudowane jest na podstawie łańcucha produkcyjnego w oparciu o wzajemne powiązania i stosunki na linii dostawca–odbiorca⁹. Keiretsu pionowe tworzone jest przez przedsiębiorstwo matkę, które zaopatruje się w potrzebne do produkcji części u poszczególnych poddostawców. Te z kolei posiadają swoich poddostawców, co powoduje wytworzenie typowej dla keiretsu hierarchii gdzie każda firma ma swoje ściśle wyznaczone miejsce¹⁰. Pionowe keiretsu tworzy się często poprzez wykupywanie części akcji firm znajdujących się na niższych szczeblach, lub poprzez samodzielne tworzenie firm podległych. Wzajemne więzi występujące w obrębie grupy utrwalane są dzięki długoterminowym umowom, które często mają nieformalny charakter. Tworzenie wzajemnych powiązań pozwala znacząco obniżyć koszty, dzięki czemu przekłada się na łatwiejsze uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Firmy wchodzące w skład grupy mogą liczyć na wzajemną pomoc dzięki czemu są bardziej stabilne. W przypadku pojawiania się tymczasowych trudności, firmy są w stanie między innymi udzielać sobie wzajemnych pożyczek przez co nie są tak bardzo zagrożone bankructwem jak firmy zachodnie. Powoduje to wzajemną symbiozę i współzależność, która przekłada się w znacznym stopniu na osiągnięte przez firmy efekty.

Znaczenie keiretsu dla gospodarki Japonii

Analizując rozwój gospodarki japońskiej z perspektywy historycznej wyróżnić można charakterystyczne etapy. Pierwszym z nich była Epoka Edo (1600–1868 n.e.), podczas której funkcjonowały rządy szogunatu, a państwo izolowało się od wpływów zewnętrznych stanowiąc hermetyczną strukturę zarówno pod względem kulturowym jak i gospodarczym¹¹. W Epoce Edo nie występowała konkurencja zewnętrzna toteż o silną pozycję rynkową konkurowały lokalne klany, rodziny. Szczególnie istotną rolę w ówczesnym czasie odgrywały kartele rodzinne związane z przemysłem ciężkim: Yasuda, Mitsui, Sumitomo i Mitsubishi,

⁸ *Ibidem*, s. 313.

⁹ J. McGuire, S. Dow, *Japanese keiretsu: Past, present, future*, Asia Pacific Journal of Management. 06/2009, Vol. 26 Issue 2, s. 337–338.

¹⁰ B. Bemberek, *Japońskie grupy...*, s. 313.

¹¹ C. Andressen, *Krótką historia Japonii – Od Samurajów do Sony*, Warszawa 2009, s. 62–65.

nazywane również „Wielką czwórką”, które stały się pierwszymi, wspomnianymi wcześniej, strukturami zaibatsu¹². Ich wpływ nie ograniczał się jedynie do udziału w życiu gospodarczym. Zaibatsu brały aktywny udział w życiu politycznym, wpływając na działania rządzących w wielu dziedzinach życia.

W wyniku wojen wewnętrznych władza szoguna została obalona w roku 1868, kiedy na czele państwa stanął cesarz Mutsuhito rozpoczynając Epokę Maji, podczas której zerwano z dotychczasową zasadą izolacjonizmu. W celu unowocześnienia kraju zdecydowano o rozpoczęciu misji gospodarczej, którą w latach 1871–1873 kierował Tommomi Iwakura. Jej zadaniem było zbieranie informacji na temat gospodarek innych państw a także kluczowych innowacji¹³. Po zakończeniu misji gospodarczej dokonano wyboru najbardziej istotnych działań i dostosowano je do warunków japońskich. Mimo przemian gospodarczych i obieranych kierunków rozwoju wpływ zaibatu nie zmniejszył się. Do „Wielkiej czwórki” dołączyły kolejne klany zwane „zaibatsu drugiego poziomu”, z których do najważniejszych należały m.in.: Kawasaki, Nissan, Okura, Riken, Koga¹⁴. Ponieważ duża część zaibatsu związana była z przemysłem ciężkim, kierujące nimi klany mając wpływ na politykę państwa wspierały polityków postulujących agresywne działania na arenie międzynarodowej oraz politykę ciągłego dozbierania. Działania te miały zapewnić rozwój przedsiębiorstw i stabilne rządowe finansowanie. Konsekwencją tych działań stało się z kolei dojście do władzy nacjonalistycznych polityków i silne zaangażowanie Japonii w II wojnę światową.

Po klęsce Japonii w 1945 roku okupacyjne władze Stanów Zjednoczonych zdecydowały o przymusowej likwidacji struktur zaibatsu obarczając je winą za wspieranie maszyny wojennej. Celem USA stało się dostosowanie gospodarki japońskiej do zachodnich standardów, szczególnie poprzez wysokie pożyczki i dofinansowanie działań naprawczych. O ile pomoc finansowa ze strony Stanów Zjednoczonych rzeczywiście doprowadziła do transformacji gospodarczej i społecznej Japonii, o tyle postulat o całkowitej likwidacji tradycyjnych struktur zaibatsu nie został kategorycznie zrealizowany. Stało się tak przede wszystkim ze względu na sprzeciw społeczny oraz brak chęci do zaostrzania stosunków z Japonią, w której upatrywano istotnego sojusznika w coraz silniejszym konflikcie z państwami komunistycznymi¹⁵. Struktury zaibatsu w wyniku presji zewnętrznych ulegały jednak stopniowym transformacjom. Wpływ pojedynczych rodzin zastąpiony został umowami międzypodmiotowymi, rozszerzał się zasięg struktur, a podstawą ich działania stały się silne relacje, co dało podstawy do rozwoju współcześnie znanych grup keiretsu.

¹² <http://www.willamette.edu/~rloftus/joko.html>, [Dostęp z dn. 20.06.2015 r.].

¹³ I. Nish, *The Iwakura Mission in America & Europe. A New Assessment*, Londyn 2008, s. 1–3.

¹⁴ M. I. Mihut, *Japanese monopolist companies – instruments of the 'national policy'*, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2012, Vol. 21 Issue 2, s. 231–233.

¹⁵ http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/M02_KING4518_02_SE_C02.pdf, [Dostęp z dn. 11.06.2015 r.].

W wyniku pomocy finansowej udzielonej Japonii przez Stany Zjednoczone gospodarka kraju zaczęła dynamicznie rosnąć (10% w latach 60., 5% w latach 70. i 4,5% w latach 80.)¹⁶. Za taki stan rzeczy odpowiadać miały także grupy keiretsu, które bazując na relacjach wewnątrzpaństwowych (struktury pionowe bazowały na poddostawcach japońskich) oraz silnej pozycji wspierającej banków, nie dopuszczały do wrogich przejęć przedsiębiorstw przez obcy kapitał¹⁷. Banki udzielając długookresowych pożyczek o niskim oprocentowaniu w ramach danego keiretsu wspierały więzi wewnątrzstrukturalne.

Z ekonomiczno-społecznego punktu widzenia idea keiretsu bazowała na tradycyjnych, kolektywistycznych relacjach, gdzie podstawowym celem jest osiągnięcie długofalowych celów dla całej struktury kosztem szybkiego zysku jednostkowego. Zgodnie z filozofią przedsiębiorczości japońskiej (kaisha) celem pracowników był stały rozwój z firmą o dbanie o jej dobro, które w przyszłości miało zapewnić miejsce pracy dla kolejnych pokoleń.

Dynamiczny wzrost gospodarczy w Japonii stał się przyczyną licznych analiz i zainteresowania ze strony ekonomistów zaś krytyka japońskiego modelu gospodarczego rozpoczęła się wraz z kryzysem gospodarczym w Japonii w latach 90. To z kolei stało się przyczyną kolejnych przekształceń wewnątrz przedstawionych makrostruktur i poszukiwaniu nowego rozwiązania narastających problemów ekonomicznych Japonii.

Struktura keiretsu wobec kryzysów gospodarczych

Ekonomiści skupiający się na problematyce gospodarki krajów azjatyckich przyznają, że przegrzanie gospodarki i zbyt powolnie wprowadzane reformy stały się głównymi przyczynami największej recesji w historii japońskiej gospodarki, która miała miejsce w latach 90. XX w.¹⁸, a jej konsekwencje są odczuwalne nadal dwie dekady później. Przyczyna tego zjawiska jest złożona. Jednym z czynnikami była silna aprecjacja jena w porównaniu do dolara, która w latach 1985–1989 wynosiła niemalże 100%. W literaturze przedmiotu zjawisko to nazwane zostało terminem „Endaka”¹⁹, stając się symbolem mającego nastąpić kryzysu. W wyniku silnej aprecjacji waluty doszło do obniżenia opłacalności eksportu, czego konsekwencją

¹⁶ M. Smolaga, *Czy możemy mówić o azjatyckim modelu rozwoju? Porównanie doświadczeń Chińskiej Republiki Ludowej, Japonii i Republiki Korei*, [w:] red. Karol Żakowski, *Współczesna Azja wschodnia – wybrane zagadnienia*, Łódź 2011, s. 13–14.

¹⁷ T. Inoue, W. Thomas, *The Choice of Accounting Policy In Japan*, *Journal of International Financial Management & Accounting*. Spring / 96, Vol. 7 Issue 1, s. 1–2.

¹⁸ M. Castells, *Koniec tysiąclecia*, Warszawa 2009, s. 210–212.

¹⁹ J. Grabowiecki, *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, *Gospodarka narodowa* nr 5–6/2005, s. 63.

z kolei był spadek inwestycji i znaczne pogorszenie ekonomicznego stanu przedsiębiorstw. Bezpośrednim następstwem obniżenia inwestycji było pobudzenie importu i zmniejszanie marż. Wspomnianemu zjawisku towarzyszył wysoki poziom oszczędności zgromadzonych przez Japonię, który przy zmniejszeniu popytu inwestycyjnego doprowadził do obniżenia realnej stopy procentowej²⁰. Japonia silnie inwestując w obligacje Stanów Zjednoczonych doprowadziła do odpływu kapitału z kraju kosztem jego transferu do USA, gdzie stał się siłą wzmacniającą gospodarkę tego kraju. Inną przyczyną załamania się japońskiej gospodarki były spekulacje, brak reform w latach 70. jak również przenoszenie produkcji zagranicę. Chiny i Tajlandia stały się głównymi państwami, do których przenoszona była produkcja²¹. Tradycyjny model relacji wobec podwykonawców z tego samego kraju zastąpiony został zachodnimi wzorcami protransakcyjnymi. Zysk stawał się ważniejszy aniżeli dotychczasowi kontrahenci, którzy byli co prawda powiązani kontraktami droższymi, jednak znacznie bardziej stabilnymi, przewidywalnymi i solidnymi aniżeli nowi, tańsi dostawcy. Zjawisko to dotyczyło szczególnie keiretsu wertykalnych. Przedsiębiorstwa przenosząc produkcję do krajów sąsiedzkich odprowadzały japoński kapitał z tamtejszego rynku, pozbawiając pracy dotychczasowych małych i średnich podwykonawców, konsekwencją czego był spadek popytu. Przenoszenie produkcji wiązało się również ze spadkiem satysfakcji dotychczasowych klientów z użytkowania tych marek, jako że w modelach chińskich odnotowywano większą ilość usterek, raportowano problemy związane z jakością, co nie zdarzało się równie często w ówczesnej praktyce japońskich produktów.

Struktury keiretsu w konsekwencji kryzysu stały się przedmiotem krytyki ekonomistów. Zauważono, że charakteryzują się one stosunkowo słabym poziomem możliwości przystosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych. Chłonec filozofię zachodniej przedsiębiorczości porzucały one dotychczasowe wzorce, które stanowiły bazę ich skutecznego funkcjonowania. Zwrot w kierunku konkurencyjności kosztem silnych relacji propartnerskich doprowadził nie tylko do problemów natury gospodarczej lecz również społecznych. Konsekwencją osłabienia koncepcji pro relacyjnej był spadek zaufania, alienacja, rozpad więzi rodzinnych²². Japonia prócz poszukiwania rozwiązań problemów ekonomicznych musiała zmierzyć się z poszukiwaniem nowej tożsamości społecznej i kulturowej.

Na podstawie analiz ekonomicznych stwierdzono, że keiretsu były również przyczyną kryzysu bankowego w latach 90. XX wieku. Struktury horyzontalne, które opierały się na funkcjonowaniu banku wiodącego mogły liczyć na nisko-procentowe kredyty. W ramach transakcji bank stawał się wierzycielem i udział-

²⁰ Tamże, s. 66–67.

²¹ Tamże, s. 63.

²² M. Borowiak, *Wpływ kryzysu gospodarczego z lat 90. XX w. na społeczeństwo Japonii*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/5192/159-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, s. 161–162, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].

lowcem, świadcząc jednocześnie wszelkie usługi bankowe dla danego przedsiębiorstwa i monitorując jego działania²³. Celem takiego działania było uniknięcie sytuacji, w której przedsiębiorstwo stanęłoby wobec niewypłacalności. Wierzono, że kontrola banku w takim zakresie będzie w stanie zminimalizować prawdopodobność wystąpienia kryzysu. W momencie kryzysu okazało się jednak, że możliwość reakcji banku na pojawiające się zagrożenia jest stosunkowo niski. Posiadane przez bank akcje przedsiębiorstw, które miały stanowić dla niego zabezpieczenie, okazało się poważnym zagrożeniem. Sprzedaż akcji przedsiębiorstwa, w którym występowały problemy finansowe wiązał się bowiem z zachwianiem jego kursu akcji a nawet bankructwem, które oznaczało jednocześnie bankructwo samego banku w danej strukturze keiretsu²⁴. Dochodziło zatem do sytuacji, w której bank utrzymywał struktury niewypłacalne aby chronić siebie przed bankructwem.

W wyniku kryzysu następowały liczne fuzje bankowe a struktury keiretsu zaczęły przenikać się i rozszerzać pod względem zasięgu terytorialnego²⁵. Banki, które w latach 90-tych nie zbankrutowały, łączyły się z innymi bankami naruszając jednocześnie dotychczasowe granice poszczególnych struktur. Zauważa się, że relacje wewnątrz makrostruktury keiretsu zaczynają słabnąć, zachodnia koncepcja konkurencyjności coraz silniej zaczyna być dostrzegana w przedsiębiorstwach japońskich. Gospodarka japońska musi mierzyć się z nowymi wyzwaniami, charakterystycznymi dla struktury otwartej, protransakcyjnej. Podkreśla się, że współcześnie częściej dochodzi do zjawiska wrogich przejęć przedsiębiorstw japońskich przez obcy kapitał a dotychczasowe struktury keiretsu mimo dalszej egzystencji stają się przedmiotem wzmożonej krytyki.

Zakończenie

Gospodarki państw azjatyckich zbudowane na odmiennych modelach aniżeli ich zachodnie odpowiedniki w różny sposób reagują na zmieniające się warunki rynkowe doby globalizacji. W artykule wskazano, że istotną przyczyną problemów ekonomicznych Japonii były jej ograniczenia adaptacyjne wobec braku niezbędnych reform państwowych oraz trudności wielkich przedsiębiorstw powiązanych siecią wzajemnych zależności do odpowiednio szybkiej reakcji na bodźce zewnętrzne. Kазus gospodarki japońskiej pokazuje jednocześnie, że nie jest możliwym zrozumienie przedsiębiorczości oraz zachowań ekonomicznych

²³ R. Suetorsak, *Keiretsu and risk: an examination of the risk exposure of keiretsu banks in Japan*, Journal of Economics & Finance, Summer / 2007, Vol. 31 Issue 2, s. 269–271.

²⁴ J. Grabowiecki, *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, Gospodarka narodowa nr 5–6/2005, s. 72–73.

²⁵ <https://comexitape.files.wordpress.com/2012/02/caso-5-keiretsu2005caps.pdf>, s. 26–29, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].

w tamtejszym społeczeństwie bez uwzględnienia czynnika kulturowego. Bez wątpienia wielkie przedsiębiorstwa japońskie i ich propartnerski charakter miały duży wpływ na dynamiczny rozwój tamtejszej gospodarki po II wojnie światowej. Jednocześnie próby naruszenia systemu poprzez modyfikacje na wzór europejski doprowadziły do poważnego kryzysu, którego skutki odczuwalne są w społeczeństwie ponad 20 lat od jego wystąpienia. Japonia w obliczu dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych ulega licznym wpływom kultury zachodniej przez co jeszcze trudniej jest przewidzieć jak będzie wyglądała jej gospodarka w perspektywie kolejnych dziesięcioleci.

Bibliografia

- Andressen C., *Krótką historia Japonii – Od Samurajów do Sony*, Warszawa 2009.
- Aokia K., Lennerfors T., *Whither Japanese keiretsu? The transformation of vertical keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1991–2011*, *Asia Pacific Business Review* Vol. 19, No. 1, January 2013.
- Bembenek B., *Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 13/2008.
- Bohańczyk-Kupka D., *Rola państwa w gospodarce współczesnej Japonii*, *Studia Ekonomiczne UE*, nr 136 (2013), Katowice 2013.
- Borowiak M., *Wpływ kryzysu gospodarczego z lat 90. XX w. na społeczeństwo Japonii*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/5192/159-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].
- Castells M., *Koniec tysiąclecia*, Warszawa 2009.
- Ghosh A., *Japanese 'Zaibatus' and Indian Industrial Houses: An International Comparison*, *American Journal of Economics & Sociology*, 07/74, Vol. 33 Issue 3.
- Grabowiecki J., *Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (a paradigm) for other countries*, *V.R.F. Series*, No. 413, Marzec 2006.
- Grabowiecki J., *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, *Gospodarka narodowa* nr 5–6/2005.
- Inoue T., Thomas, W., *The Choice of Accounting Policy In Japan*, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Spring / 96, Vol. 7 Issue 1.
- McGuire J., Dow S., *Japanese keiretsu: Past, present, future*, *Asia Pacific Journal of Management*, 06/2009, Vol. 26 Issue 2.
- Mihut M., *Japanese monopolist companies – instruments of the 'national policy'*, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2012, Vol. 21 Issue 2.
- Miwa Y., Ramseyer M., *Does Ownership Matter? Evidence from the Zaibatsu Dissolution Program*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 03/2003, Vol. 12 Issue 1.
- Nish I., *The Iwakura Mission in America & Europe. A New Assessment*, Londyn 2008.
- Smolaga M., *Czy możemy mówić o azjatyckim modelu rozwoju? Porównanie doświadczeń Chińskiej Republiki Ludowej, Japonii i Republiki Korei*, [w:] red. Karol Żakowski, *Współczesna Azja wschodnia – wybrane zagadnienia*, Łódź 2011.
- Suetorsak R., *Keiretsu and risk: an examination of the risk exposure of keiretsu banks in Japan*, *Journal of Economics & Finance*, Summer / 2007, Vol. 31 Issue 2.
- http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/M02_KING4518_02_SE_C02.pdf, [Dostęp z dn. 11.06.2015 r.].
- <http://www.willamette.edu/~rloftus/joko.html>, [Dostęp z dn. 20.06.2015 r.].
- <https://comexitape.files.wordpress.com/2012/02/caso-5-keiretsu2005caps.pdf>, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0