Marijana Maksimović

FILOZOFIJA RADA I UPRAVLJANJA U JAPANU

Institut društvenih nauka

Marijana Maksimović

F I L O Z O F I J A R A D A
I U P R A V L J A N J A
U J A P A N U

Institut društvenih nauka
2014

Marijana
Maksimović | FILOZOFIJA RADA I UPRAVLJANJA U JAPANU

Izdavač|	Institut društvenih nauka Kraljice Natalije 45, Beograd
Za Izdavača|	Direktor prof. dr Mirjana Rašević
Recenzenti|	Prof. dr Branko Rakita Prof. dr Miomir Jakšić Doc. dr Danijela Vasić
Lektura i korektura|	Marina Zelić
Prednja korica|	„Trešnjin cvet“ , detalj Prof. Vesna Knežević FLU, Beograd
Zadnja korica|	„Dobri zmaj“ Aleksandar Maksimović (8)
Dizajn korica|	Autor
Štampa|	JP Službeni glasnik
Tiraž|	300 primeraka
ISBN|	978-86-7093-148-0

IZVOD IZ RECENZIJA

„Dobro je poznato da japanski posleratni razvoj, kao i filozofija ljudskih resursa i japanski način proizvodnje privlače veliku pažnju naučne i stručne javnosti širom sveta. Autor je imajući to u vidu dao sistematičan uvid u mehanizme posleratne izgradnje japanskog društva. Autor je kroz sagledavanje ekonomskih činilaca koji su povezani s ljudskim resursima u organizaciji dao prikaz glavnih karakteristika industrijskih odnosa u Japanu. Osim toga, jasno je da je uticaj tradicionalnih vrednosti i kulturnog nasleđa umnogome doprineo izgradnji tog modela, tako što su mnogi elementi tog modela potekli upravo iz autentične kulture japanskog naroda. Ova monografija ukazuje na to da je međuzavisnost sveta pojačana s početkoma XXI veka, na to da je sada vreme intenzivnih povezivanja putem poslovnih aranžmana, ali i vreme oštre otvorene i liberalne konkurencije. Autor ukazuje na to kako je Japan i pored mnogih resursnih ograničenja uspeo da postane konkurentan na međunarodnom tržištu i da se uspešno nosi sa svim neizvesnostima globalnog tržišta.“

Prof. dr Branko Rakita, redovni profesor
Ekonomskog fakulteta u Beogradu

„Naučna monografija „Filozofija rada i upravljanja u Japanu“ autora Marijane Maksimović, predstavlja sintezu pojmova vezanih za filozofiju rada u Japanu i „japanski stil menadžmenta“, sa periodizacijom vezanom za istorijske i ekonomske faze razvoja društva i privrede. ... autor je pokušao da ukaže na značaj ovog modela upravljanja i približi njihov način privređivanja domaćim uslovima. Autor je pokušao da sagleda ekonomske efekte, kroz analizu ljudskih resursa, ali i da protumači ekonomski razvoj Japana posmatran kroz istorijsko-razvojne periode. Poseban je akcenat na ekonomskom razvoju Japana od perioda kada počinje njegovo „pozapadnjačenje“, pa sve do danas i ukazivanje na značaj kulture iz koje se crpe mnogi elementi filozofije rada i upravljanja. Ova monografija ima za cilj da ukaže na postojanje, pored američkog i evropskog modela menadžmenta, i drugih modela poput japanskog, koji su veoma priznati u ekonomskoj nauci. Osim toga, ukazuje na to da je vreme samodovoljnosti davno prošlo i da je u uslovima međuzavisnosti privreda, otvorenost i poznavanje drugih stilova privređivanja postalo neophodnost.“

Prof. dr Miomir Jakšić, redovni profesor
Ekonomskog fakulteta u Beogradu

STRUKTURA KNJIGE

UVOD

GLAVA I Geopolitički položaj i teritorijalno-istorijske osobenosti Japana

1. Geografski i geopolitički položaj Japana

2. Teritorijalno-istorijske osobenosti Japana sa posebnim osvrtom na Meiđi period

GLAVA II Ekonomski razvoj Japana tokom Šova perioda i izgradnja „japanskog stila menadžmenta“

1. Posleratna obnova Japana

2. Mrežna povezanost japanskih kompanija

3. Filozofija rada i „japanski stil upravljanja“

GLAVA III Heisei period i Japan u XXI veku

1. Period privredne reforme i globalizacije

2. Teoretska razmatranja o krizama i kriza u Japanu

3. Japan u XXI veku

4. Japan i Srbija

PRILOZI

SADRŽAJ

PREDGOVOR V

UVOD 1

GLAVA I GEOPOLITIČKI POLOŽAJ I TERITORIJALNO-ISTORIJSKE OSOBENOSTI JAPANA 5

1. Geografski i geopolitički položaj Japana 5

2. Teritorijalno-istorijske osobenosti Japana sa posebnim osvrtom na Meiđi period 11
2.1. Đomon period 12
2.2. Jajoi period 13
2.3. Kofun period 13
2.4. Nara period 15
2.5. Heian period 16
2.6. Kamakura period 16
2.7. Muromaći period 17
2.8. Azući-Momojama period 17
2.9. Edo period 18
2.10. Meiđi period 23
2.11. Taišo period 34

GLAVA II EKONOMSKI RAZVOJ JAPANA TOKOM ŠOVA PERIODA I IZGRADNJA „JAPANSKOG STILA MENADŽMENTA“ 37

1. Posleratna obnova Japana 39
1.1. Period okupacije 39
1.2. Period obnove i rekonstrukcije 45
1.3. Period brzog rasta 49
1.4. Period udara 50
1.5. Period internacionalizacije 52

2. Mrežna povezanost japanskih kompanija 57
2.1. Keirecu – japanske strateške alijanse 58
2.2. Šogo šoši (Shogo shoshi) – opšte japanske trgovačke kompanije 66
2.3. Proizvodne firme i strana proizvodna predstavništva u inostranstvu 78

3. Filozofija rada i „japanski stil upravljanja“ 89
3.1. Upravljanje ljudskim resursima i „humanware“ 91
3.2. Teorija Z 100
3.3. Kaizen 120
3.4. Kvalitet na japanski način 132

GLAVA III HEISEI PERIOD I JAPAN U XXI VEKU 137

1. Period privredne reforme i period globalizacije 138

2. Teoretska razmatranja o krizama i neke vrste kriza 145
2.1. Teoretska razmatranja o krizama 145
2.2. Kriza u Japanu – bankarska kriza 151
2.3. Istočnoazijska kriza 156
2.4. Svetska ekonomska kriza 157

3. Japan u XXI veku 171

4. Japan i Srbija 185

PRILOZI 193

A| Tojota i tojotizam 195
B| Soni i Akio Morita 214
C| Primeri nastanka nekih poznatih kompanija 217
D| Kjoto deklaracja 221
E| Samuraji 223
F| Čajna ceremonija i ikebana 229
G| Haiku poezija, kaligrafija i ukijoe grafike 233
H| Kratka priča jednog japanskog pisca 237

LITERATURA 241

SUMMARY 249

PREDGOVOR

Još davno je naš poznati pisac Isidora Sekulić negde zapisala da bez internacionalizma, nema pravog nacionalizma, misleći pri tom da bez internacionalizma nema zdravog nacionalizma, što je samo potvrđeno aktuelnom međuzavisnošću u svetu, na svim poljima, i političkim, i ekonomskim, i kulturnim, i verskim. A otkuda baš interesovanje za izučavanje japanske filozofije rada i „japanskog stila upravljanja" i privređivanja? Upravo stoga što je u poslovnom svetu u Japanu prisutno dosta nacionalnih obeležja, ali i puno prihvaćenih načela i pravila ponašanja iz drugih poslovnih sredina i evidentna je adaptiranost na stalne promene i spolja i iznutra.

Naime, s kraja XIX i početka narednog veka intenzivirano je nastojanje Japana da se uključi u tokove svetske proizvodnje i podigne konkurentost svojih kompanija i proizvoda. Japan, koga često nazivaju zemljom „izlazećeg sunca",[*] u tome je i uspeo, dostigavši svoj vrhunac krajem sedme decenije XX veka. Tada je ekonomija ostvarila izuzetnu ekspanziju i s pravom je nazivana „japansko privredno čudo", a podrazumevala je posleratnu obnovu japanske privrede i zapravo je bila sinonim za ubrzan i uspešan ekonomski rast i razvoj, fascinirajuću industrijalizaciju i preduzimljivu trgovinsku razmenu. To jeste zaista nešto čime japanski narod zajedno sa svojim predvodnicima može da se ponosi. Prirodna težnja jednog naroda da se nakon Drugog svetskog rata uspostavi normalizacija i stabilizacija ekonomije, uz komplentnu obnovu zemlje i izgradnju društva na principima stabilnosti institucija, preduzimljivog, istrajnog i marljivog rada, doveli su do toga da je Japan uspeo da se uvrsti među najrazvijenije zemlje sveta i da to održi do danas. Takav napredak nesmanjenim intetnzitetom i danas privlači pažnju naučne i stručne populacije u celom svetu. Od tada, Japan uspešno uspeva da se nosi sa

[*] Isto tako, Japan bi se mogao nazvati i zemljom kaligrafije, zemljom čajne ceremonije, zemljom samuraja, zemljom trešnjinog cveta, zemljom industrijskih zmajeva, zemljom tehnologije, zemljom vrednih ljudi.

ostalim međunarodnim konkurentima zahvaljujući povećanju produktivnosti, inovativnosti, kontroli kvaliteta, kreativnosti, liderstvu, menadžmentu ljudskih resursa, što je bilo posebno teško, naročito kada se zna da je to zemlja sa ograničenim prirodnim resursima i energijom. Kultura rada i radna praksa zaposlenih u japanskim kompanijama podrazumevaju za svoja najvažnija obeležja grupu kao centar aktivnosti, sistem doživotnog zapošljavanja i starešinstvo.

Pored navedenih elemenata, pojedini istraživači vide razloge za ostvarenje ovog uspeha u specifičnosti japanskog privrednog sistema, posmatranog kroz odraz autentičnih i jedinstvenih kulturnih i društvenih normi, koje su duboko ukorenjene u japanskoj istoriji. Neki drugi istraživači smatraju da je specifičnost japanskog sistema vezana za period priprema za rat i period Drugog svetskog rata, te da su te specifične osobenosti opstale dovoljno dugo da postanu najznačajniji element uspešne obnove. Možda je najistinitiji zaključak da su u pitanju oba tipa karakteristika, dakle i kulturne specifičnosti koje su se vekovima taložile na tlu, u kulturi i društvu Japana, ali i one specifičnosti nastale neposredno u predratnom vremenu, pa i za vreme Drugog svetskog rata, kada se Japan ozbiljno suočavao sa kriznim periodom koji je nastupio.

S pravom se može postaviti pitanje – kako je to Japan uspeo da se razvije u jednu od najrazvijenihih zemalja sveta, kada se zna da mu mnogi događaji i okolnolsti nisu išli u korist? Jer, ako se istorijski posmatraju činjenice, može se videti da je Japan izgubio vođstvo u Istočnoj Aziji, koje je imao sve do kraja XIX veka, jer su mnoge njegove kolonije postale nezavisne, kao i da je pretrpeo teške gubitke u japansko-kineskom ratu. Kako je on uspeo da iznađe najbolja rešenja i da okrene događaje pred završetak Drugog svetskog rata i kasnije u svoju korist, uprkos teškim momentima u kojima se nalazio – razorena zemlja, poraz i kapitulacija? Neki od razloga su ti što je antagonizam i tenziju između dva bloka, tada osnovanog sovjetskog komunističkog bloka zajedno s Kinom i kapitalističkog bloka, preokrenuo u svoju korist, te da je to pomoglo Japanu da se brže razvija. Potom, rat koji je izbio u Koreji, podstakao je japansku proizvodnju za potrebe ratne liferacije, kao i snažna nacionalna odluka da se istraje i nakon toga – na putu modernizacije i industrijalizacije, uz svu potrebnu zrelost, političku, ekonomsku i društvenu.

Monografija se sastoji od tri glave i devet međusobno povezanih celina, koje pružaju celovitu sliku japanskog načina privređivanja, na nacionalnom nivou i japanskog stila menadžmenta na nivou preudzeća. U poslednjoj glavi izložena su razmatranja o japanskoj bankarskoj krizi i svetskoj ekonomskoj krizi, potom o Japanu u XXI veku. U poglavljima koja slede u ovoj knjizi, biće razmotreni elementi konkurentosti, filozofije rada i japanske radne prakse, takozvanog „japanskog stila menadžmenta", kao vodećeg modela u azijsko-pacifičkom regionu. Nadalje će biti dat prikaz o keirecu (*kerietsu*), njihovom funkcionisanju i uticaju na poslovni život, ali i o šogo šoši (*shogo shoshi)*, japanskim opštim trgovačkim kućama i njihovoj ulozi u spoljnoj trgovini i njihovom značaju koji se vremenom menjao. Najposle će biti reči o globalizaciji i Japanu u XXI veku, pri tome ističući mesto i značaj povezanosti Japana sa ostatkom sveta. Odeljak Prilozi takođe doprinosi da se bolje razumeju japanski način privređivanja i poslovanja, ali sadrži i neke delove vezane za japansku kulturu, sve u cilju boljeg i potpunijeg razumevanja kulture rada te zemlje. To je primer Tojote i tojotizma, prikaz jedne biografije Akio Morite, zatim prikaz nastanka nekih kompanija koje postoje i danas, Kjoto deklaracija i nekoliko priloga koji se odnose na opštu kulturu ovog drevnog naroda, kao što su samuraji, čajna ceremonija i ikebana, zatim kaligrafija, haiku poezija, ukijoe grafike i jedna kratka priča japanskog pisca, prvog japanskog nobelovca Jasunari Kavabate. Monografija je namenjena svima onima koji se bave proučavanjem japanske privrede i društva.

* * *

Naučna monografija je nastala u sklopu projekta „Modeliranje razvoja i integracije Srbije u svetske tokove u svetlu ekonomskih, društvenih i političkih gibanja", broj 179038, koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Odlukom Naučnog veća Instituta društvenih nauka od 14. 10. 2013. odobreno je štampanje ove monografije.

Štampanje monografije finansiralo je Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Dr sc. Marijana Maksimović

U Beogradu, januara 2014.

Zahvalnice

Zahvaljujem se recenzentima prof. dr Branku Rakiti i prof. dr Miomiru Jakšiću na savetima dragocenim za izradu monografije. Zahvaljujem se doc. dr Danijeli Vasić na sugestijama i pomoći oko transkripcije pojedinih japanskih termina i lakšeg razumevanja japanske kulture.

Posebnu zahvalnost dugujem prof. Dr Jeleni Vilus na podršci i stalnim podsticajima na izradi monografije. Prof. dr Vilus je trebalo da bude jedan od recenzenata, ali je na žalost preminula, te neće moći da vidi objavljivanje ove monografije. Slava joj, i hvala.

Zahvaljujem se članovima moje porodice i prijateljima na razumevanju.

Svetloj uspomeni mojih roditelja

UVOD

Isto onako kako je od davnina postojalo interesovanje istraživača i moreplovaca za japansku kulturu i istoriju, podjednako danas postoji interesovanje za „japanski stil“ privređivanja i rada, kao i za ekonomsku i razvojnu politiku. Dok su za proučavanje drevnog Japana najupečatljviji izvori arheološki nalazi, japanski (i kineski) pisani izvori i mitologija, prilikom istraživanja koja su vezana za moderni kapitalistički način funkcionisanja privrede i društva, izvori su naučni radovi istraživača, kao i knjige istaknutih privrednika i zvanični izveštaji državnih institucija, ali i međunarodnih organizacija kao što su Svetska banka, Međunarodna organizacija rada, OECD, Ujedinjene nacije. I za jednu i za drugu temu postoji dosta izvora, autentičnih zapisa i svedočenja o iskustvima koja su vremenom sakupljana i čuvana.

Izuzetno je značajno naglasiti da su privredni i pravni sistem izgrađivani na iskustvima i po ugledu na modele razvijenih kapitalističkih zemalja, ali i da ima niz specifičnosti koje su zasnovane na osobitoj kulturi i filozofiji života, koja se prenela i na rad, u same kompanije, te je to imalo uticaj na drugačiji način upravljanja kompanijama. Jedna od karakteristika je harmonija, koja je u skladu s kolektivizmon, a one skupa podstiču na požrtvovanje, solidarnost i poštovanje pretpostavljenih. To poštovanje je obostrano, i ono takođe podrazumeva i poštovanje pretpostavljenih prema podređenima, te se tako izgrađuje međusobno poverenje, i saradnja u duhu solidarnosti. Na istom principu funkcioniše i porodica, i to je naime i preneto iz porodice na preduzeće, te se može reći da se japanske kompanije baziraju na modelu porodice i izbegavanju sukoba. Čak i kada dođe do sukoba prvobitno se nastoji rešiti sporazumom, pa tek ako sukob nije moguće rešiti tako, rešava se sudskim putem. To nikako ne znači da Japan nije pravno uređena država, naprotiv, ovim

se ističe smisao harmonije i nastojanje da se ona što manje naruši. Uprkos konstantnim i brzim promenama u XX veku, modernizaciji i razvoju tehnologije i inovacija, ali i napretku u kulturi i standardu života, ove karakteristike se nisu izgubile. To, s druge strane, nikako ne znači da ne postoje sukobi mišljenja i suprotstavljanje stavova, ali svakako znači da se upornim i posvećenim radom dolazi do prihvatljivih rešenja. Jedna od karakteristika japanskog načina je doživotno zapošljavanje, koje je, prema nekim izvorima, dovedeno u pitanje intenzivnim promenama u svetu globalizacije. U tim uslovima zaposleni, kao i cela organizacija, se nalaze u konstantnom procesu učenja, te iako koncept doživotnog zaposlenja neki teoretičari dovode u pitanje, svakako ostaje doživotno učenje tokom radnog veka, kada se poboljšava celo čovekovo biće, dolazi do ličnog unapređenja i poboljšanja koje prevazilazi okvire struke.

Japanski model rada i privređivanja predstavlja vodeći model u azijsko-pacifičkom regionu i na njegovim uzorima razvile su se mnoge ekonomije u regionu, na primer Koreja, Tajvan, Kina. Međutim, Japan ima i mnogo širi uticaj od regiona, jer svojim poslovanjem (i izgradnom određenih modela) i u teoretskom smislu, vrši uticaj na druge načine privređivanja i poslovanja. Na primer, u regionu, umnogome je doprineo poboljšanju pojedinih segmenata ekonomije kroz zajednička ulaganja ili hibridne organizacije. Zatim, šire posmatrano, „tojotizam“ se često naziva „postfordizam“, što podrazumeva savršeniji način proizvodnje od fordizma. Mnogo je uticaja i u teoretskom smislu, na primer ljudskih resursa, kada se u teoriji mogu naći modifikacije definicija, u smislu dopune elementima iz teorije i prakse japanskog načina upravljanja.

Nadalje osobiti način mrežnog povezivanja kompanija, koji je vremenom doveo samo do učvršćivanja međusobnih veza kroz unakrsno povezivanje, zatim rad na motivacionim teorijama i humanitetu na radu, doprineli su da japanski istraživači iznedre potpuno originalne ideje, i učine ih bliskim zaposlenim članovima tima jer su u skladu s funkcionisanjem ljudske prirode. Zatim, orijentacija ka internaci-onalizaciji i globalizaciji na kraju XX veka i početkom XXI veka umnogome je doprinela intenzivnijem povezivanju Japana s svetom, jer je Japan duboko svestan da se nalazi u svetu u kojem se procesi integracije odvijaju kompleksno na različitim nivoima. Iz tih razloga Japan se zalaže za mir, kako to kaže Jasuši Akaši u svom delu *U dolini između rata i mira*:

„Moramo da učinimo intelektualni napor i da se potrudimo da se što je moguće više oslobodimo kompleksa nacionalne inferiornosti, ili nacionalne superiornosti.

...Ne prihvatajući egocentričan, iracionalni nacionalizam, moramo u potpunosti da ispoljimo poštovanje prema zdravom nacionalizmu i nacionalnom ponosu naroda i da podržimo svetski mir, zasnovan na koegzistenciji nacija i kultura" (Akaši. 2013: 13, 114).

Predan rad i težnja da se ostvari harmonija i s drugim zemljama, doprineli su izgradnji japanskog društva kao zdravog i zrelog, i na tim osnovama došlo je do svrstavanja Japana u svetsku ekonomsku silu koja je shodno tome i danas na samom vrhu liste razvijenih zemalja.

Jedan drugi poznati Japanac Jošio Kondo, koji je inače proučavao teorije motivacije i kvalitet, zaključio je da sada, kada je Japan uspostavio takav poredak koji ga je vinuo u sam vrh razvijenih zemalja, treba da čini sve da postane prepoznatljiv i razumljiv ostatku sveta, jer intenzivirana internacionalizacija primorava sve tržišne aktere da se povezuju i sarađuju kroz razne poslovne oblike, ali i modele zasnovane na kulturni, obrazovanju i informacijama (Kondo, 2007: 102-105).

Stoga se za Japan više nego za bilo koju drugu zemlju na svetu može reći da je zemlja XXI veka.

GLAVA I

GEOPOLITIČKI POLOŽAJ I TERITORIJALNO-ISTORIJSKE OSOBENOSTI JAPANA

Prošlost i budućnost su samo pravci koji se menjaju u odnosu na telo. Ako zamenimo pravce, prošlost postaje budućnost.

Žorš Osava

1. Geografski i geopolitički položaj Japana

Japan je zemlja Dalekog istoka puna specifičnosti i protivrečnosti koje su usklađene u harmoničnu celinu. On je država u Istočnoj Aziji čija ukupna površina iznosi 377.835 kvadratnih kilometara (sa ostrvcima koja su SAD vratili Japanu, a to su Božinska i Vulkansa ostrva 1968, Rju-Kju i Okinava 1972). Glavna topografska odlika japanskog arhipelaga je geološka nestabilnost tla, mnoštvo zemljotresa i vulkana. Zastupljene su uglavnom planinske oblasti, i one najviše dosežu od 1.500 do oko 3.000 m nadmorske visine, a malo ravničarskih površina koriste se za stanovanje i poljoprivredu (11% obradive površine). Tokio je glavni grad Japana, a 1943. godine dodeljen mu je status posebne administrativne jedinice – Tokio *to* – metropola sa oko 12,04 miliona stanovnika. Zatim sledi Hokaido *do* – koji ima status oblasti, tj. okruga, onda 2 *fu* – Osaka i Kjoto, gradske prefekture i 43 ken – prefekture. Ukupan broj stanovnika iznosi oko 127 miliona, i on predstavlja jednu od najgušće naseljenih zemalja na svetu, i predstavlja devetu zemlju po broju stanovnika, sa stopom

priraštaja 0,24%. Najzastupljenije lokalno stanovništvo je Jamato narod. Samo nešto malo ispod 45% populacije nalazi se u tri velike oblasti Tokio, Nagoja i Osaka.[1]

Najveći gradovi su Tokio, Jokohama, Osaka, Nagoja, Saporo, Kobe, Kjoto, Fukuoka, Kavasaki, Saitama, Hirošima, Sendai, Kitakjušu, Ćiba. Najveće prefekture su Tokio, Kanagava, Kjoto, Okinava. Najviša planina je Fuđi sa 3.776 m, potom sledi Kitadake 3.192 m, pa Hotadake 3.190 m.

Karta 1. Japan

http://www.gojapango.com/travel/map_of_japan.html

Najduža reka u Japanu je Šinano koja je duga 367 km, potom Tone – 322 km i Išikari – 268 km. Najveće jezero po površini je Biva 670 km. Japan okružuju tri mora: na severu Ohotsko more, na istoku Japansko i Žuto more. Četiri glavna ostrva su Hokaido (Ilijeso), Honšu (ili

[1] Ambasada Japana u Srbiji. 2010. www.yu-emb-japan.go.jp/srpski_verzija/ambasada.html, datum dostupnosti 21. jun 2010.

Hondu ili Nipon), Šikoku i Kjušu. U Japanu danas postoji oko 188 vulkana, od čega je aktivno oko 50, a zemljotresi su česti. U zemlji su zastupljena sva četiri godišnja doba, ali tokom godine u različitim delovima zemlje, temperatura dosta varira. Klima je umerena na severu, na jugu je suptropska, a u najvećem delu zemlje preovlađuje vlažna monsunska klima, a osim monsuna duvaju i tajfuni.[2]

Državno uređenje Japana je parlamentarna monarhija, a Ustav koji je stupio na snagu 3. maja 1947. godine, definisao je odredbu koja

Karta 2. Japan s najbližim okruženjem

Izvor: http://www.welt-atlas.de/map_of_japan_politically_6-856, datum dostupnosti 23. novembar 2013.

govori da je „Car simbol države i jedinstva naroda, a osnovu svog položaja crpi iz volje naroda koja je nosilac suverene vlasti“. To znači da je šef države Njegovo carsko visočanstvo, car Akihito (Tenno), te je

[2] Mala enciklopedija. 1978: 757.

Japan zemlja sa najstarijom naslednom monarhijom na svetu, koja ima viševekovni kontinuitet. [3]

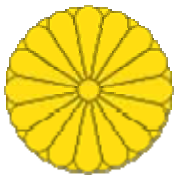
Primer 1
Uloga cara

Ilustracija 1. *„Duh vladara je duša ljudi.“ Tako je govorio Jamaji Aizan (1865–1917) kada je objašnjavao da Japanci nisu mehanički sledili i poštovali svoje careve i njihove naslednike. Pored njega i antropolozi i drugi analitičari tvrdili su da su se, kroz istoriju izgrađene i ispoljavane karakteristike porodičnih odnosa među ljudima, prenele i na politički život Japana. To je podrazumevalo da se vrhovni autoriteti u društvu prema njima ponašaju kao majčinske i očinske figure, koje imaju puno razumevanja za brige, težnje i očekivanja ljudi. Osim toga, „neki japanski intelektualci smatraju da je prihvatanje budizma od strane Carske kuće pomoglo da se moralnost, koja se zasniva na samilosti i sažaljenju, proširi na celo društvo“. Car je kroz istoriju vladao, a ne upravljao Japanom. Ali bez obzira na sve, veza između naroda, tj. običnih građana i cara bila je stabilna i jaka kroz istoriju.*

Izvor: Šuljagić. 2009: 50,58.

Japanska zastava je „Sunčev krug“, tj. crven krug na beloj podlozi i određene su joj dimenzije,[4] a grb Japana čini stilizovana žuta hrizantema.

Grb Japana



Zastava Japana

[3] „Kođiki“, najstarije književno delo na japanskom jeziku, napisano je u VIII veku, 712. godine. Predstavlja zapis o događajima iz starine, sadrži zapise o neprekidnosti Japana od davnina, kada su bogovi sišli sa neba i stvorili današnji Japan. Potomak nebeske boginje Sunca postao je prvi car Japana, te je ovo delo i nastalo da bi se dokazala neprekidnost postojanja dinastije careva u Japanu, kao i neprekidnost državnosti. Japan kroz mit i predanja, 2014.

[4] Tokugava Šogunat je prvi koristio ovu zastavu na svojim brodovima, a prvi put je kao simbol nacije korišćena 1860. godine, kada su Japanske diplomate putovale u SAD.

Državna himna je *Kimigajo* (Kimigayo – „The Reign of Our Emperor"). Maternji jezik je japanski, mada ima dosta izraza kineskog i engleskog jezika. Šinto je zvanična religija, i ona je specifično japanska (106 miliona stanovnika), mada ima dosta uticaja budizma (Indija), konfučijanizma i taoizma (Kina). Znatno kasnije javilo se hrišćanstvo, koje je zastupljeno u manjem procentu.

Primer 2
Simbol sunca i Japan

Ilustracija 1. *Samo ime države Japan na japanskom jeziku je Nippon (Ishodište sunca). Glavno značenje sunca za Japance je ideja preobražavanja, odnosno obnovljenog (preporođenog) života. Odnosilo se na svakodnevni život, poljoprivredu, ali je imalo i veliku ulogu u političkom životu Japana. Tako sunce kao izvor života, predstavlja simbol nastanka japanske Carske porodice, a samim tim i države Japan. Japanci su poštovali sunce, između ostalog i zbog povezanosti sunca sa društvenim normativnim vrednostima, kao što je radna etika, a to je manifestovano kroz jedan drevni običaj da ustaju rano ujutro kako bi pozdravili sunce koje se diže na nebu. Oni bi ustali ujutro, oprali lice i ruke, zapljeskali i poklonili se u pravcu sunca. Sunce se nalazi i na zvaničnoj zastavi Japana, poznatoj kao „zastava sunca" ili „krug sunca", prikazanoj kao crveni krug na beloj pozadini. Upravo su crvena i bela boja prisutne u svakodnevnom životu Japanaca, ali se pojavljuje i u ratničkoj tradiciji Japana, te se interpretacija crvene i bele boje povezuje sa ljudskim karakteristikama kao što su osećanje dužnosti i poštovanja prema svojim gospodarima, žrtvovanje, lojalnosti. Naime, u jednoj bitci dva klana, od kojih je jedan imao belu zastavu, a drugi crvenu, kako bi se raspoznavale na bojnom polju, obe strane su ispoljile gore pomenute osobine, te su one i uzete kao simbol izražene harmonije i jedinstva u harmoniji različitosti.*

Izvor: Šuljagić. 2009: 20-24.

Vlada se sastoji od premijera, 11 šefova ministara i 6 ministara bez portfelja, dok se Skupština sastoji iz Predstavničkog doma (*Šugiin*) i Doma savetnika (*Sangin*). Premijer je glavni izvršni činovnik japanske vlade. Valuta je jen (deli se na 100 sena) koja je uvedena još 1871. godine, a bruto nacionalni proizvod je 565.602,1 milijardi jena (odnosno 4.345 milijardi dolara). U 2010. godini Japan je bio treća najača ekonomija na svetu, posle SAD i Kine. Japan je veoma razvijena industrijska zemlja čija industrija obuhvata proizvodnju čelika i

obojenih metala (bazične grane crne i obojene metalurgije se razvijaju u blizini japanskih morskih luka), tešku električnu opremu, opremu za rudarstvo i građevinarstvo, motorna vozila i delove, elektronsku opremu za telekomunikacije, mašinske alate, automatski sistem za proizvodnju lokomotiva i šinskih vozila, hemijske proizvode i proizvode iz prehrambene prerađevine. Izuzetno je razvijena tekstilna industrija koja obuhvata pamučna prediva, pamučnu tkaninu, sintetničku i svilenu tkaninu, kao i proizvode od svile. Poljoprivreda je takođe dobro razvijena, a glavne poljoprivredne kulture su pirinač, šećerna repa, povrće, voće, uzgoj svinja, živinski proizvodi, mleko i mlečne prerađevine, jaja i riba. Japan je bio domaćin Konferencije u Kjotou na kojoj je usvojena Konvencija o zaštiti životne sredine i jedan je od potpisnika Kjoto protokola koji je posvećen zaštiti životne sredine. Glavni trgovinski partneri su SAD, zemlje članice EU, Kina i druge zemlje jugoistočne Azije, odnosno ceo azijsko-pacifički region.[5]

Sistem školstva u Japanu je veoma razvijen i konkurencija je velika, a osnovna škola traje od 6 do 15 godina, viša škola do 18 godina, a potom slede univerzitet/ koledž/ trgovačka škola. Dva najača univerziteta su u Tokiju i Kjotou.

U Japanu je preovlađujući privatni sektor i on čini najznačajnini činilac u privrednom razvoju te zemlje, jer je efikasniji od javnog sektora. Može se reći da predstavlja svojevrsni oksimoron (spoj nespojivog), jer s jedne strane se smatra društvom jednakih jer je sve učinjeno da se klasne razlike svedu na najmanji mogući nivo ukidanjem sistema plemstva, zemljišnom reformom, uključujući i razgradnjom *zaibacu*. Visoka taksa na nasleđe otežava posedovanje nepokretnosti iz generacije u generaciju; s druge strane Japan je društvo konkurencije, koja je veoma oštra od vrtića, preko fakulteta i borbe za unapređenje, pa sve do konkurencije među kompanijama, i zapravo ta konkurencija se i smatra izvorom vitalnosti japanske privrede.[6]

[5] Ambasada Japana u Srbiji. 2012. www.yu-emb-japan.go.jp/srpski_verzija/ambasada.html, datum dostupnosti 5.11.2012.
[6] Na primer, Nisan protiv Tojote, Macušita protiv Hitačija, Sumitomo protiv Micubišija.

2. Teritorijalno-istorijske osobenosti Japana s posebnim osvrtom na Meiđi period

Još je davno Herbert Norman[7] rekao da je osobito zadovoljstvo čitati u miru studije turbulentnih događaja, velikih trijumfa, uspeha, ali i neuspeha ili jednostvno svakodnevnog života ljudi iz davnih vremena, ukazujući da istorija upućuje i na generalne i na personalne vrednosti.

Teritorijalno-istorijske osobenosti Japana u ovom delu knjige biće posmatrane u kratkim crtama evolucija i smene društvenih uređenja, od ropstva, feudalizma do kapitalizma kroz razdoblja, onako kako je japanska istorija i istoričari predstavljaju. Ovo celo poglavlje zapravo predstavlja uvod u izučavanje glavne teme, a to je industrijalizacija, kultura rada i filozofija upravljanja u Japanu, japanski proizvodni i trgovinski sistem.

Naime, postoji nekoliko podela japanskog društva kroz istoriju, ali u ovom razmatranju biće prikazan istorijski razvoj podeljen na sledeća razdoblja i to: A. Đomon, ili period praistorije Japana (od oko 10.000 hiljada godina pre nove ere, do oko 300 godina pre nove ere), B. Jojoi perod (od oko 300 godina pre nove ere do oko 300 godina nove ere), C. Kofun period (od oko 300 godina nove ere do oko 700 godina nove ere), D. period Nara (710 do 794 g.n.e.), E. Heian period (794–1185), F. Kamakura period (1185–1333), G. Azući–Momojama period (1568–1600), H. Azući–Momojama period (1568–1600), I. Edo period ili vladavina Tokugava Šogunata (1600–1868), J. Meiđi perod (1868–1912), K. Taišo period (1912–1926), L. Šova period (1926–1989) i LJ. Heisei period (od 1989 do danas).[8]

U literaturi se može naći jedna druga, pojednostavljena podela, a to je podela na pet perioda i to: prvi period koji traje od nastanka Japana do negde IV veka n.e. koji karakteriše prvobitna zajednica predfeudalnog doba i predbudistička era. Drugi period je zapravo period ranog i srednjeg feudalizma (522–1603. g.n.e.). Treći period ima odlike razvijenog feudalizma – Tokugava šogunat (1603–1868) u kojem je razvijena poljoprivreda, zemlja je izolovana, nema težnji za osvajanjima, ni trgovine sa svetom, ali prisutan je razvoj filozofije i umetnosti. Četvrti period je period stvaranja kapitalizma u Japanu, takozvana vesternizacija (1868–1945), kada dolazi do razvoja privrede i trgovine, tražnje za sirovinama i tržištima, ali

[7] Norman. 1975: 5.
[8] Istorija Japana. 2003: 13 - 165.

karakterističan je po tome što se vodi nekoliko ratova, a uporedo s vesternizacijom tekla i japanizacija. Peti period je savremeni Japan (od 1945. do danas) počinje kapitualcijom i okupacijom Japana, i period kada od ratom razrušene i poražene zemlje postaje jedna od najjačih ekonomija na svetu i jedna od najrazvijenijih zemalja sveta danas.[9]

Dalja analiza će teći držeći se prve podele, date prema izvodu iz Kondašine *Ilustrovane istorije Japana*, te će se razvoj Japana posmatrati kroz prvobitno navedene periode.

2.1. Đomon period

Period praistorije Japana nazvan je Đomon i obuhvata razdoblje od oko 10.000 godina pre n.e. do oko 300 godina pre n.e.[10] Inače, *đomon* znači šara od konopca, jer je tada šara na grnčariji dobijana uz pomoć konopca. U tom periodu ljudi na teritoriji današnjeg Japana bavili su se lovom, skupljačkim delatnostima, ali postojalo je i grnčarstvo.[11] Tada počinje korišćenje morskih i priobalskih resursa, javljaju se kamene alatke, zemunice. Krajem ovog perioda počinje intenzivniji razvoj pomorske privrede.[12]

Postoje ozbiljne pretpostavke da je u prošlosti Japan bio deo azijskog kontinenta, koji se oko 10.000 pre nove ere odvojio i formirao japanski arhipelag koji ima oko 3.000 ostrva, većinom vulkanskog porekla. Usled otopljavanja ledenih predela, dolazilo je do promene klime, te je to uticalo i na plodnost zemljišta.[13] Zahvaljujući teritorijalnoj nezavisnosti koja je tada nastala i dugom periodu stabilnosti, stvoren je politički sistem koji je doprineo stvaranju političke i ekonomske nezavisnosti. U ovom periodu dolazi do formiranja japanske rase, a kako su ljudi morali da se prilagode i fizički i kulturno, došlo je do stvaranja i razvoja specifičnih obeležja japanske nacije, kulture i religije. Tako je Japan, iako mala država na periferiji velikog kineskog carstva, uspela da ostvari „bogatu kulturnu

[9] Marković Lj, Jović. 2008: 11.

[10] Ovom periodu prethodio je period paleolita.

[11] Najstarija grnčarija na svetu datira između 10.750 pre n.e. do oko 10.000 pre n.e. i pronađena je u pećini Fukui, u prefekturi Nagasaki, ali i u nekim drugim lokalitetima u Japanu.

[12] Ibid, Istorija Japana. 2003: 13-17.

[13] Postoje zapisi i dokazi da postoji tradicija uzgajanja pirinča stara gotovo 12.000 godina, a dokazi su raznovrsnost pirinča pronađena u grnčariji u najranijim nalazištima u Japanu. To govori da je bila veoma važna prehrana japanskog naroda, kao i prehrana naroda u okruženju.

razmenu sa stranim zemljama na međunarodnom planu, i mir i stabilnost na unutrašnjem planu".[14]

2.2. Jajoi period

Od 3 veka p.n.e. pa sve do oko 300 godine n.e. nastupio je Jajoi period, a karakteriše ga intenzivno bavljenje poljoprivredom, kao i upotreba predmeta od bronze i gvožđa, ali i proizvodnja predmeta od istih, zatim lov, ribolov, skupljanje morskih proizvoda, kao i dalji razvoj grnčarije (keramike). Osim toga, koristi se i uzgoj pirinča uz navodnjavanje zemljišta, ali razvoj gvozdenog oruđa doveo je do geografske ekspanzije.[15]

U to vreme, Japan se sastojao od malih zajednica-kraljevstava, a osnovna društvena jedinica bilo je bratstvo ili rodbinsko pleme *(uji)*. Jednom strogo utvrđena pravila, naročito ako su se u svakodnevnom životu pokazala kao uspešna, prenosila su se sa člana na člana domaćinstva i na društvenu zajednicu kojoj to domaćinstvo pripada. Dakle, tada je došlo do određivanja socijalne suštine države. Veoma su poštovali kolektivitet, a to je nešto što organizuje javna pravila u njihovim životima i utiče na njihovo ponašanje. Postojala su tri kolektiviteta, a to su bili porodica, selo i zemlja (sve do 1945. godine), i prema tradicionalnom uverenju Japanaca oni su bili zaštićeni božanstvima predaka-zaštitnika. Članovi kolektiva morali su da budu nesebično posvećeni, da poštuju nadređene u hijerarhiji, kao i da teže harmoniji i jedinstvu *(va).* U ovom periodu, intenzivno se razvijaju i diplomatski odnosi s Kinom i susednim zemljama.[16]

2.3. Kofun period

Naredni period koji je nastupio obuhvata vremensko razdoblje od oko 300 n.e. do 710 n.e. i zove se Kofun period. Prve decenije trećeg veka donele su Japanu nezavisnost, centralizovanost države sa obrazovanim aristokratskim dvorom, a to su postigli zahvaljujući diplomatskim misijama sa kineskim dvorom i korejskim državama. Sve do 4. veka nove ere izaslanici japanskih careva odavali su počast kineskim carevima. U to doba Japan je bio pod uticajem velikog kineskog carstva, kineskog političkog sistema, a bilo je uticaja u

[14] Šuljagić. 2009: 7-15.
[15] Ibid, Istorija Japana. 2003: 17.
[16] Ibid, Šuljagić. 2009: 29-33.

oblasti pisma, tj. kinesko pismo je imalo dosta znakovnih simbola u japanskom pismu. Kofun period obuhvata i Asuka period, koji traje od 593. do 710. godine i tada, u 6. veku nove ere, Japan pokušava da iskaže nezavisnost svoje države i nezavisnost svog identiteta spoljnom i unutrašnjom politikom, a dolazi i do proširenja ekonomje.[17] Nekako u tom periodu dolazi do smene dinastije u Kini i to dosta utiče na istoriju Japana i ostatak Azije. Prva država u Japanu, Jamato, nastala je u Kofun periodu. To je bila je prva državna organizacija formirana na teritorijalnom, a ne na plemensko-etničkom principu u istoriji Japana.[18] Tada je prvi put naziv za današnji Japan (Nippon)[19] počeo da se upotrebljava u zvaničnim dokumentima u periodu od 618. do 626. godine. Mnogi zvaničnici japanskog dvora, diplomate, ali i budistički sveštenici (sa Korejskog poluostrva stigao je budizam u Japan, negde oko 552. a često se pominje i 538. godina, koja je podrazumevala izgradnju budističkih hramova) i trgovci donosili su sa sobom nova znanja i veštine u Japan iz Kine, Indije, Persije, Koreje. Tako je budizam bio obavezna religija, a korejski doseljenici, među kojima je bilo sveštenika, graditelja hramova, izrađivača krovnih crepova, prenosili su svoja znanja i veštine u Japan. Sa njima su stigli i ples, muzika, kao i razne ceremonije sa kineskog dvora pod čijim uticajem je bio ceo region. Svaki vladar prema običaju morao je da sagradi jednu ili više palata. U ovom periodu donet je i ukaz o Taiku reformi, koji se odnosio na upravljanje posedima i na strukturu vlasti, a sprovođenje reformi podrazumevalo je popis stanovništva, uvođenje poreza, definisanje jedinica zemljišta, kao i dodelu zemljišta porodicama i pojedincima koji su bili sposobni da je obrađuju.[20] Prva upotreba *nengo-a* je bila 645. godine, što znači

[17] Ibid, Šuljagić. 2009: 43.

[18] Društvenu strukturu činile su: klan – privilegovani deo stanovništva povezan zajedničkim poreklom ili vezama, a deli se na a) klanove, direktne rođake vladara *(kobecu)*, b) klanove lokalnog, ali ne carskog porekla *(šimnbecu)* i c) klanove stranog porekla *(banbecu)*; gilde ili korporacije *(be)* – smatra se da su to viši robovi uglavnom kineskog ili korejskog porekla, članstvo je bilo nasledno, ali međusobno nisu bili ni u kakvom srodstvu, a veći deo ovog sloja pripadao je carskom klanu, a dele se na: a) korporacije koje se nalaze pod neposrednom kontrolom Jamato vladara, b) korporacije koje se nalaze u privatnom vlasništvu moćnih klanova i koji su nosili ime tih klanova, i c) korporacije koje su radile za Jamato, ali su bile kontrolisane od moćnih stranih klanova; i neslobodno stanovništvo kao treća društvena grupa, koja je imala mizak nivo lične slobode, a delili su se na a) lične sluge *(toneri)* i b) sluge *(jacuko).* Marković, Jović. 2008: 146-147.

[19] U slobodnom prevodu to znači „Zemlja izlazećeg sunca“. Marković, Jović. 2008: 140-150.

[20] Ibid, Istorija Japana. 2003: 29

upotrebu sistema vremenskih zapisa (zapisivanje važnih datuma u vladavini), a prvi *nengo* zapis je Taika.[21]

2.4. Nara period

Nakon Kofun perioda sledio je period Nara (710–794 g.n.e.) kada je glavna težnja bila da se uspostavi vladavina prava, sa ciljem ujedinjenja Japana u jednu celinu (organizam). Tada je uspostavljen *ricurjo* (*ritsuryo)* sistem, tj. pravni sistem koji se zasniva na osnovama konfučijanizma i kineskog pravnog sistema, a podrazumeva potpunu primenu krivičnog prava i administrativnih propisa.[22] Sva zemlja pod pirinčem proglašena je javnim dobrom, a dodeljivana je nanovo svakih šest godina. Porez je plaćan direktno centralnoj upravi, a ne lokalnim vlastima, te je izgradnja puteva i mreža poštanskih stanica bila neophodna. Budizam je postao zvanična religija na dvoru i u državi, i visok nivo razvoja intelektualnih i kulturnih dostignuća, do tada nezabeleženih. Razvoj književnosti i lepih umetnosti, koji je uglavnom bio pod pokroviteljstvom države, stvorio je osnovu koja će u narednom Heian periodu značiti stvaranje nacionalne kulture. Ovaj sistem je poslužio za centralizaciju države, a Japan je tada podeljen na prefekture-provincije, okruge i lokalne opštine-sela i zaseoke, što je donekle uticalo na današnju podelu Japana. Svi ljudi su smatrani carevim podanicima, ali su provincijama upravljali upravitelji (*kokuši*), koji su poslati iz prestonice. Zahvaljujući tome, počela je zvanična registracija i oporezivanje stanovništva, a društvo je počelo da se deli po kastama. Postojale su dve kaste *rjomin* – „dobri ljudi“ i *senmin* – „niži po statusu ljudi“. U periodu Nara, počelo je i formiranje velikih privatnih zemljišnih poseda *(šoen)*. Politiku u periodu Nara karakteriše niz borbi za vlast, premeštanje prestonice iz Fuđivarakjo u Heiđokjo, zatim u Nagaokakajo, a potom u Nagaoki.[23]

U periodu od kraja 8. v.n.e. do 17. v.n.e. sledio je Pretokugava period, koji obuhvata Heian period (794–1185), Kamakura period (1185–1333), i Azući-Momojama period (1568–1600).

[21] Ibid, Šuljagić. 2009: 43.
[22] Ovaj *ricurjo* sistem počeo je da slabi sa prvim unutrašnjim vojnim nemirima u prvoj polovini XII veka.
[23] Ibid, Istorija Japana. 2003: 33-39.

2.5. Heian period

Heian period (794–1185) – čini raspon od gotovo 400 godina kada je Japan stvorio izvorno japanske institucije u oblasti ekonomije, vlasti i kulture. Naime, carska porodica osim što je oslonac vrhovne vlasti, ona vraća stvarnu kontrolu na dvoru, stavlja pod zaštitu plemićke porodice i vojne klanove, a vojni klanovi su jačali kada su se borili između sebe za vlast i svoje interese u državi, tako da je polovinom XII veka formiran prvi vojni režim. U takvom okruženju bilo je puno prevrata, a bogata vlastela je postajala sve bogatija i odvajala se od vlasti. Pri tom, sačuvane su neke od starih aristorkratskih vrednosti, ali stvoren je novi član japanskog društva, *samuraj* (vrsta vojnika, zapravo „japanski ratnik", tj. „onaj koji služi", „čovek od hrabrosti").[24] [25] Razvoj kulture je stalno napredovao, a sa razvojem *kana* pisma omogućena je ekspanzija stvaralaštva na japanskom jeziku. Uprkos još uvek jakom kineskom uticaju, i kultura i književnost počinju polako da se ubrzano razvijaju i osamostaljuju, tako da su u književnosti najzastupljenija dva izraza: priče *(monogatari)* i dnevnici *(niki),* a u umetnosti skulptura i slikarstvo mandale, kao i slike u japanskom stilu *(jamatoe).*[26]

2.6. Kamakura period

Za Kamakura period (1185–1333) naziv potiče od imena grada Kamakure u kojem se nalazilo sedište vlade. U stalnim međusobnim borbama klanova, posebno se izdvaja mali vojni štab *Bakufu* koji je osnovao Minamoto no Joritomo 1180. godine, kako bi se borio protiv drugog klana, a kroz nekoliko godina on prerasta u ogromnu instituciju koja se sastojala iz tri dela, i to: vojne uprave, administrativne uprave, koja je kasnije uključena u opštu upravu i sudske uprave. Veliko poverenje koje je povereno Joritomou da postavlja i smenjuje činovnike, značilo je da je dvor u Kjotou zvanično priznao vladu u Kamakuri, koji se nazva šogunatom *(bakufu)*.[27] Upravo to je značilo početak niza vojnih režima koji će u Japanu vladati narednih 700 godina. Društvo ovog perioda izuzetno je cenilo odanost, čast i štedljivost kao vrhunske vrline, a iz tih ideala će nastati

[24] Samuraj se poredi sa evropskim vitezom koji je bio odan i veran caru za koga se borio.
[25] Videti Prilog E.
[26] Ibid, Istorija Japana. 2003: 45-51
[27] To je bio prvi vojni režim u Japanu.

bušido – kodeks samuraja i kult ratnika. Privredni život ovog doba karakteriše nastanak esnafskih udruženja, ali i razvoj špediterstva sa unapređenjem komisionih poslova, tj. prodajom proizvoda s privatnih poseda.[28]

2.7. Muromaći period

Muromaći period (1333–1568) nastupa posle pada Kamakura šogunata, kada se Muromaći šogunat oslanja na institucije i ljude prethodnog šogunata. U ovom periodu pojavili su se novi društveni slojevi, trgovci i seljaci koji su se prilagodili tržišnoj privredi. Trgovci, ali i zanatlije dalje osnivaju i razvijaju strukovna udruženja, koja su se nazivala *za,* i veoma su podsećala na esnafe na Zapadu. Stvara se trgovačka buržoazija, organizuju tržnice – *ići* (šest dana u toku meseca), a oko njih ubrzo počeli su da se formiraju gradovi. Gradovi su nicali i u blizini luka i u blizini važnijih saobraćajnica. Lučki gradovi Sakai, Hakata i Hjogo razvijali su se zahvaljujući međunarodnoj trgovini. U ovom periodu ubrzo se razvija i zen budizam.[29]

2.8. Azući-Momojama period

Azući-Momojama je period (1568–1600) kada je japansko društvo preraslo iz srednjovekovnog u rano moderno društvo. Tome su pripomogla delovanja evropskih trgovaca i katoličkih misionara, a paralelno sa tim dogodio se prodor japanskih predstavnika u inostranstvo, te se ovo razdoblje može nazvati kosmopolitskim. Naziva se još i Oda Tojotomi sistemom. Oda Nobunaga[30] i Tojotomi Hidejoši[31] vojno su se ujedinili i postigli sporazum kako da vladaju celom zemljom. Ovo razdoblje takođe karakteriše izgradnja zamkova i soba za ceremoniju ispijanja čaja.[32] U potrazi za profitom, japanski trgovci su stizali do Indokine, Tajlanda i današnjih Molučkih ostrva, nekada nazivanih Ostrva začina, gde su izgrađene i mnoge japanske kolonije, te je trgovinska razmena tada bila izuzetno raznolika.

[28] Ibid, Istorija Japana. 2003: 59, 61, 67.
[29] Ibid, Istorija Japana. 2003: 73, 81.
[30] Uprkos unutrašnjim sukobima, tada je zemlja ujedinjena, a ujedinili su je Nobunaga Oda, Tojotomi Hidejoši i Tokugava Iejasu nakon stogodišnjih unutrašnjih sukoba. Ibid, Istorija Japana. 2003: 85, 89, 91.
[31] Tojotomi Idejoši, rođen je kao seljak, a umro je 1589. kao šogun i gospodar ujedinjenog Japana.
[32] Pogledati Prilog F.

Feudalno plemstvo je uz pomoć vazala-samuraja jačalo vlast, te je 1590. godine zvanično prestalo da postoji ropstvo. Na samom kraju XVI veka katastarsko merenje zemljišta je počelo da se sprovodi po celom Japanu i sva obradiva zemlja je bila premerena i procenjena. U katastarske knjige upisivana je visina prinosa, i zahvaljujući ovim zemljištim evidencijama, pravo seljaka nad zemljom prvi put je bilo zagarantovano. Vlast klana Tojotomi koji je tada vladao podržavala je izgradnju hramova, umetnost (zidno slikarstvo), uživanje u čajnim ceremonijama. Tojotomi je zabranio hrišćanstvo, a u trećoj i četvrtoj deceniji XVII veka sve više će se ograničavati boravak stranaca u Japanu, ali i putovanja Japanaca u inostranstvo. Od tada počinje strogo ograničavanje diplomatskih i trgovinskih veza. Kako sin Tojotomi Idejošija, nakon njegove smrti, nije uspeo da održi očev autoritet, njegova moć je slabila, a ojačala je moć Ijeasu Tokugave.

2.9. Edo period

Edo period ili Tokugava period, kada traje vladavina Tokugava Šogunata od 1600. pa sve do 1868. godine, karakteriše feudalni društveni poredak, sa decentralizovanim feudalnim oblastima, te se naziva vladavinom istočnjačke monarhije. Ovaj period često nazivaju i Tokugava period, ali nazivaju ga i periodom Velikog mira.

Japan je tada bio država arhipelag koja je bila zatvorena za spoljne uticaje, a privreda je u početku bila samodovoljna, sa pirinčem kao najvažijom poljoprivrednom kulturom. Tokugava period karakteriše izražena introvertnost, u stvari jedan dug period samoizolacije, ali i mira bez unutrašnjih i spoljašnjih ratova. Ova epoha je jedna od najznačajnijih u istoriji Japana, jer su se dogodile važne promene na političkom, društvenom, ekonomskom i kulturnom planu. Naime, već na samom početku perioda, 1603. Tokugava Iejasu od japanskog dvora dobija titulu šoguna,[33] i uspeva da prigrabi svu političku i društvenu vlast za sebe, dok car živi izolovan u prestonici Mijako (danasnji Kjoto). Tokugava premešta sedište vlade u Edo (današnji Tokio), izgrađuje sistem šogunata kao sistema šogunove vlasti.[34] Postojao je i drugi sloj vlasti, koji u stvari predstavlja sistem

[33] Šogun (Shogun) – nasledni komandant vojnih trupa Japana, zapravo je predstavnik i vojne i civilne vlasti, a predstavnik je i krupnih feudalaca.

[34] Šogun je sebe smatrao prvim samurajem carstva. Ijeasu se, pored toga, čak ubraja u tri najveća budistička monaha svoga doba. Podsticao je sveštenstvo, manastirima je garantovao zaštitu, povećavao njihove prihode, ali je istovremeno isključivao sveštenstvo iz bilo kakvog učešća u vladavini, tako da ideja odvajanja

lokalne vlasti vojnih gospodara feuda *(daimjo)* i taj politički poredak se naziva *bakuhan* sistem.[35] Ratnici čine vladajuću klasu, preuzimaju svaki segment funkcionisanja vlade, a ispod ovog vladajućeg sloja nalazili su se seljaci *(hjakušo)* i građani *(ćonin).* Gotovo cela samurajska klasa napustila je seoska područja i nastanila se uz naselja do zamkova svojih gospodara, što je podstaklo brz i sveobuhvatan razvoj gradova. Tokugava šogun bio je vrhovni vlasnik celokupne teritorije, što znači da je nadgledao lokalne gospodare, verske hramove, a kao najmoćnija ličnost vojnog režima utvrđivao je vojnu i finansijsku politiku, u nadležnosti držao sprovođenje spoljno-trgovinskog režima.[36] Tokugava režim je imao četiri društvena staleža, a to su bili ratnici, seljaci, zanatlije i trgovci, što je predstavljalo usvojen kineski koncept, ali je bilo i drugih manje brojnih staleža, kao što su plemstvo u službi na carskom dvoru *(kuge),* monasi *(so)* i monahinje *(ni).*[37] Odanost gospodaru *(ću)* i poslušnost roditeljima *(ko)* bile su dve osnovne moralne vrline koje je konfučijanstvo zagovaralo, a koje su bile potpora postojećem društvenom poretku. U to vreme doneta je Uredba o zabrani odlaska u inostranstvo 1635. godine, a 1639. zabranjen je dolazak portugalskih brodova, dok se trgovina sa Holandijom i Kinom odvijala preko luke Nagasaki".[38]

Za vreme trajanja Edo perioda, smenilo se nekoliko šoguna. Prva tri šoguna stvorila su institucije vlasti i administrativni aparat. Četvrti šogun bio je desetogodišnji bolešljivi dečak i funkcionisanje vlade za vreme njegove vladavine bilo je odraz interesa naslednih vazala, i zavisilo je od visokih savetnika. Peti šogun Tokugava šogunata naslanjao se na svoje najbliže saradnike, kako bi umanjio uticaj savetnika koji su u prethodnom periodu imali vlast. Osmi šogun

religioznog života i crkve od politike i razvoja države nije bila novost. Progonio je hrišćane i protiv njih je preduzimao radikalne mere. Kakuza. 2005: 27, 37.

[35] *Bakuhan* sistem je svoju vlast sprovodio kroz dve institucije, i to: prva institucija – viši savetnici *(rođu)* koji su birani iz redova naslednih vazala i druga institucija – telo koje su sačinjavala tri do pet nižih savetnika *(vakadošijori*) i bavilo se unutrašnjim pitanjima šogunata. Ibid, Istorija Japana. 2003: 101.

[36] Tokugavina vlada je bila patrijarhalna, despotska, formirana tako da kreira politiku koja je njegovim prethodnicima i naslednicima kroz četrnaest generacija onemogućavala da povrate svoju vlast i sve do Restauracije Japana baronima je vlast bila svedena na ime. Tokugava je zemlju odsekao od spoljnih dešavanja zatvorivši se u čauru tradicije, čuvao je vojnu dominaciju, razoružao opoziciju i nametnuo jaram rutine. Ibid, Kakuza. 2005: 20

[37] Drugačije rečeno, društvo Tokugava šogunata sastojalo se od sledećih kategorija: 1. plemstva carskog dvora (*kuge*), 2. klera (budisti i šintoisti) – buši, skraćeno (*ši*), 3. seljaka (*no*), 4. zanatlija (*ko*) i 5. trgovaca (*šo*). Ibid, Marković, Đurović. 2011: 73.

[38] Ibid, Istorija Japana. 2003: 97-99.

izvršio je reformu političkog i finansijskog sistema, nazvanu Kjoho reforma, koja je predstavlja prvu od tri velike reforme Edo perioda. Druga reforma – Kansei reforma, bila je izvršena osamdesetih godina XVIII veka za vreme vladavine jedanaestog šoguna, kada se Japan suočio sa mnoštvom problema: velika glad zbog niskih prinosa pirinča, građanski nemiri i mnogi unutrašnji problemi. Na samom početku XIX veka, Japan se suočio sa spoljnim pretnjama, a sredinom devetnaestog veka pokrenuta je treća, najradikalnija Teno reforma, kako bi bile unapređene ekonomske i političke pozicije šogunata. Prvi put posle nekoliko vekova, šogun je poslao posebnog izaslanika kod cara kako bi se konsultovao oko politike carstva, i po prvi put u istoriji japanske civilizacije svi su bili pozvani da daju predloge za očuvanje zemlje predaka. Ali usled pritisaka spolja, i traženja mišljenja od svojih *daimjoa* i *toza* (spoljnih vazala) kako da odgovore zahtevu Amerike da se otvore luke, šogunat se odrekao privilegije da donese odluku unilateralno vezano za spoljnu politiku, te je polako gubio i sposobnost očuvanja vojne vlasti na celoj teritoriji što je dovelo do pada Tokugava režima.[39]

Inače u Edo periodu, najmanja jedinica preko koje se vršila vlast i prikupljao porez bilo je selo. Upravljanje selom bilo je prepušteno samim seljacima, a svako je imalo svog starešinu (poverenika ili nadzornika), njegovog pomoćnika, ali i predstavnika seljaka. Uprkos dobroj organizaciji vlasti na selu, na društvo Edo perioda najveći uticaj je imao razvoj gradova. Gradovi su se formirali uz zamkove feudalnih gospodara, kao jedinica lokalne vlasti, a potpomognuti su i dolaskom samuraja. Ratnici su sa vojnih dužnosti prešli na civilno-administrativne poslove i postali visoko obrazovani stanovnici gradova. Stanovnici su se sve više bavili trgovinom i uslužnim delatnostima, što je bilo osnova za stvaranje građanskog društva, a pojedine trgovačke porodice opstale su i danas – Micui, Sumitomo i Konoike. Lekari nisu pripadali nijednom staležu, zvali su se slobodnim. Industrija je cvetala, a poljoprivreda se neometano razvijala, jer je uzgoj pirinča bio izuzetno značajan. Razvijana je radna etika počev od trgovačkog sloja. Uporedo sa tim, razvija se i buržoaska (građanska) kultura. U ovom razdoblju počinje demokratizacija obrazovanja, odnosno proširivanje obrazovanja na šire slojeve društva. Japanska buržoazija je bila slaba, jer se nalazila u prvobitnoj akumulaciji, te je ova faza određivala i njen politički i društveni položaj. Naime, njen najveći deo bio je povezan sa seoskom privredom, a najbogatiji deo buržoazije, viši sloj (*daimjo*), koji je bio

[39] Ibid, Istorija Japana. 2003: 97-107.

ujedno i privilegovan, bio je povezan sa interesima feudalaca. Interesi višeg sloja razlikovali su se od interesa najnižeg sloja samurajstva (*ronin*),[40] koji su u novim uslovima postali trgovci, zanatlije i ljudi slobodnih profesija.[41]

Samuraji su bili klasa ratnika sa snažnim osećajem odgovornosti, što govori da su japanski ratnici, tj. samuraji, vaspitani da imaju odgovornost prema svojim sledbenicima (zemljoradnicima, zanatlijama i trgovcima), pa su stoga bili veoma traženi ne samo kao borci već i kao administratori, vaspitači. Njihova dužnost je bila da ostanu plemeniti prema drugima, ali i da maksimiziraju profit, te to može biti razlog što je najveći broj preduzetnika nastao iz klase samuraja. Preduzetnici su imali šansu da se sretnu s zapadnim naukama i dobijali su informacije o novim tehnikama. Oni su bili posvećeni interesima japanske nacije, usmereni na tehnologiju, postojala je stalna potraga za novim tehnologijama, ali su ostali odani svojoj duhovnoj tradiciji. Usvajali su zapadna znanja, čak su plaćali zapadne inženjere dajući im visoke plate i pozivajući ih da ostanu u Japanu. Jedina povoljna okolnost je to što tada nisu postojali ideološki ratovi (kapitalizam – komunizam) i ljudi su mogli da se usresrede na privredna dostignuća, kako bi mogli da dostignu Zapad.[42]

Naime, politički sistem Edo razdoblja, kao što je već rečeno bio je centralizovani feudalizam, a organizaciju feudalnog društva ovako opisuje Šinici Ićimura:

„Kombinacija stotina klanova i disperziranih oblasti pod direktnom kontrolom šoguna, boravak svake druge godine dajmioa u prestonici Edo (današnji Tokijo) i izuzetno dobro ustanovljen sistem kontrole (check-and-balance system) centralne vlade, koji se gotovo može porediti s modernim razdvajanjem vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudsku, ključni su činioci uspešnog uspostavljanja skoro tri stotine godina održavanja stabilnosti Japana na unutrašnjem planu. Ovo nasleđe je učinilo veoma lakim transformaciju Japana u jedinstvenu, modernu državu. Glavni gradovi klanova su postali lokalni centri, ne samo administrativnih već i privrednih, kulturnih i obrazovnih i komunikacionih delatnosti. Ovo se može uporediti sa preteranom koncentracijom stanovništva i aktivnosti u glavnim gradovima mnogih zemalja u razvoju danas".[43]

[40] Inače, oba sloja su bila deo japanskog dvorjanstva.
[41] Ibid, Makrović, Đurović. 2011: 166.
[42] Ichimura. 2002: 101.
[43] Ibid, Ichimura. 2002: 101.

U Edo razdoblju postojao je dobro organizovan privredni sistem i upravljanje, bili su dobro organizovani gradovi, nacionalni putevi bili su široki, novac i mere bili su standardizovani, a nacionalna privreda je bila gotovo uspostavljlena. Postojala je ista cena za istu vrstu robe širom zemlje, a to je otežavalo lokalnim klanovima, daimjoima, kontrolu cena. Moć trgovaca bila je priznata, korišćeni su čekovi, u Osaki je postojala produktna berza, a sistem dvojnog knjigovodstva otkriven je u Japanu u isto vreme kada i u Evropi, ali nezavisno. U Edo periodu dobrota je smatrana najvećom vrednošću društva.[44]

Širom zemlje osnivale su se akademije, a obrazovanje je bilo dostupno i najnižim seljacima. Naime, neki kritičari i analitičari uzrok pada šogunata i vide u njegovom podsticanju obrazovanja, jer je tada svako dete u carstvu moralo, uz nadzor lokalnih sveštenika, da nauči da čita i piše. Početkom XVIII veka ukinuta je zabrana unošenja zapadnjačke literature, a sredinom tog veka već je sasvim bilo popularno izučavanje zapadne civilizacije i holandskog jezika, ali i proučavanje stare japanske misli i kulture. Zapadna pretnja Japanu u tom periodu bila je evidentna. Naime, ona je bila primarno ekonomska, dogodio se i veliki priliv strane robe koji je izazvao destrukciju u domaćoj proizvodnji pamuka, šećera i mesa, što je uslovilo drastičnu fluktuaciju u monetarnoj ekonomiji. To je sve direktno uticalo na širenje nemira koji kulminira rušenjem Bakufu sistema.[45] Sve ovo navodi na zaključak da je stvarni razlog konačnog raspada šogunata bio splet navedenih događaja koji je doveo do bankrotstva. Istorija koja je do tada pisana o Japanu pisana je kao istorija ratnika i aristokratije, a ne običnih ljudi, što će u kasnijim decenijama biti izmenjeno.

Sredinom devetnaestog veka vršile su se pripreme za rušenje šogunata, te su 1868. godine njegovi protivnici, podržavajući cara, objavili proglas o restauraciji carske vlasti i te iste godine članovi nove vlade zajedno sa carem ušli su u Edo i ukinuli sve institucije na kojima je počivao prethodni poredak. Paralelno sa tim, od samog početka XIX veka mnoge Japance je privukao jedan novi pravac koji je proučavao staru japansku misao i kulturu, a uz to došlo je i do oživljavanja ideološkog aspekta šintoizma,[46] koji je bio veliki duhovni

[44] Ibid, Ichimura. 2002: 101.

[45] Ibid, Norman. 1975: 15.

[46] Ovako to objašnjava Kakuza Okakura u delu *Buđenje Japana* (2005: 40): „Ako nije duhovna, Azija nije ništa. Čovek od duha nema ni ime ni oblik. On se pojavljuje, ali ne naslućujemo odakle... Prava duhovnost napušta luksuz manastira i udobnost akademija da bi zauzela svoje mesto u grudima učenjaka-ronina, čija tiha duša, poput snegom prekrivenog narcisa postavljenog za letimičan pogled nebesa, podnosi neispunjeno proročanstvo proleća.“

oslonac kada se zemlja našla u krizi i velikim promenama, kakva su promena društvenog uređenja i smena jedne viševekovne vlasti.

2.10. Meiđi period

Meiđi period (1868–1912) počeo je sa vladavinom cara Meiđija, a karakteriše ga početak modernizacije Japana i prelazak iz feudalnog društva u modernu industrijsku državu.[47] Vladavina cara Meiđi nazvana je prosvetiteljska era i još od tada je Japan definisao uspešan obrazac modernizacije krilaticama *fukoku kjohej* – bogata i jaka nacija *i šokusan* – povećanje proizvodnje i unapređenje industrije. Ali, u Meiđi periodu postojalo je dosta protivurečnosti, jer je Japan u pojedinim segmentima pokušavao da sledi Englesku, Sjedinjene Američke Države, Nemačku i Francusku.

Mnogo godina kasnije eksplozivni razvoj Japana i takozvano „privredno čudo" podjednako je nesvakidašnje kao i trenutak kada je u ovom periodu počela tranzicija feudalne države ka modernom uređenju Japanu, u čemu je japanska država imala razvojnu ulogu. Ta tranzicija dogodila se od 1868. godine, i kako bi rekao Herbert Norman, bila je „koncentrisana na dva procesa, i to: 1) smrtnu agoniju feudalizma i 2) izvršavanje pritiska na Japan da se približi Zapadnoj naciji".[48] Brzina tranzicije neosporno je bila olakšana mudrim državništvom jednog dela Meiđi lidera, te je uspeh Restauracije bio kvalifikovan kao najbolje sproveden.

U Japanu, restauracija se dogodila u isto vreme kada i reforma, a cela nacija je mogla da učestvuje u restauraciji.[49] Dakle, promene japanskog društva u Meiđi periodu i razvoj japanskog preduzetništva u ranoj fazi imao je sledeće karakteristike: slom šogunata i sistema klanova, ukidanje društvenih klasa (ratnici, zemljoradnici, zanatlije i trgovci) i prekid političke izolacije. Uprkos promenama, ostali su birokratska vlada koja se kretala od feudalne do moderne oligarhije, kojom je upravljala manjinska klasa samuraja. Ideologija lojalnosti je ostala, ali je preusmerena sa klanova na modernu državu i

[47] Smatra se da je još 1860. Car preuzeo suštinski vladavinu, jer su nemiri bili rašireni po celoj zemlji. Još tada vlada je slala mlade samuraje u inostranstvo da nauče brodogradnju i trgovinu, i zapravo oni su začetnici današnje japanske mornarice. Tako se u Japanu restauracija dogodila u isto vreme kada i reforma, vlada je preuzela model carske demorkatije, a šintoizam je proglašen za zvaničnu religiju carske porodice, i carska familija je postala neka vrsta duhovnog centra.
[48] Ibid, Norman. 1975: 15.
[49] Kakuzo. 2005: 87-88.

imperatora, značaj koji se pridavao kući ostao je nepromenjen, i suština trgovačkog društva ostala je ista. Razvoj preduzetništva tada treba shvatiti kao preduzetništvo koje je okrenuto zajednici, a japanski preduzetnici nisu iznikli iz vakuma, već su koristili mnoge pogodnosti iz prethodnog perioda. Japansko preduzetništvo u tom periodu je u najosnovnijim crtama karakterisala izražena odgovornost klase samuraja ka vođenju države, posvećenost interesima japanske nacije, usmerenost na tehnologije, kao i sve izraženije otvaranje prema svetu.[50]

Dakle, u tom periodu, ukinute su feudalne oblasti koje su integrisane u moderni sistem prefektura (*haihan ćiken*). Tokijo (ranije nazivan Edo), proglašen je za novu prestonicu, sprovode se sveobuhvatne reforme, izlazak iz samoizolacije i pridruženje drugim svetskim silama. Dvor je 1871. godine razrešio oblasne guvernere i tako je ukinut feudalni poreski sistem. Pravilnik o obrazovanju donet je 1872. godine, a cilj je postao opismenjavanje cele nacije, što je dovelo do toga da je u Japan, u periodu od 1870. do 1880. godine, došlo nekoliko hiljada stranih učitelja i savetnika, poznatijih kao „stranci zaposleni u Japanu" *(ojatoi gaikokuđin)*. Hiljade mladih ljudi na koledžima u zemlji studira pravo, književnost, medicinu, inženjerstvo i prirodne nauke, ali isto tako na hiljade njih odlazi u inostranstvo na studije, o trošku vlade, a neki su odlazili i o svom trošku.[51] Pri tom, daje se i velika uloga ženi. Dotle je u harmoniji istočnjačkog društva muškarac bio koncentrisan na državu, dete na roditelje, a žena na muža. Sada je obrazovanje bilo istaknuto kao prioritet, bilo je svima dostupno, a ljudi se počinju razlikovali po stepenu obrazovanja. I radnik, ako se školovao isto kao i samuraj, te svi koji su se obrazovali postali su članovi nove klase intelekutualaca. Odmah posle revolucije nova vlada je imenovala ministra za religiozna pitanja i stavila ga iznad premijera i proklamovala doktrinu „šintoizam kao nacionalna religija".

Ratnički stalež samuraja je izgubio svrhu postojanja i postepeno je nestao, s tim što su ukinute samurajske prinadležnosti. Iste godine, 1873, donet je Dekret o vojnoj obavezi koji je podrazumevao tri godine aktivne službe i četiri u rezervi, uz predviđeno široko

[50] Ibid, Ichimura. 2002: 100. – 106.

[51] Roditelj i društvo uče decu da se sebičnost i egoizam ne mogu tolerisati, te se u tome nalazi objašnjenje za „nevinost i sreću japanske dece", što se kasnije ispoljava u jednostavnosti, sreći i neposrednosti običnih ljudi u međusobnim kontaktima, ali i u kontaktima sa strancima. Inače, mnogi koji su u Meiđi periodu boravili u Japanu, ističu u svojim ličnim zapisima gostoljubivost i ljubaznost Japanaca, ali i jednostavnost i sofisticiranost u ponašanju ljudi. Šuljagić. 2009: 118.

oslobađanje od obaveza, što se uklapalo u tada važeće geslo „Bogata zemlja – jaka vojska“. Vlada je ohrabrivala ljude da odseku svoje perčine, zabranila je nošenje mačeva, uvela telegraf i poštansku službu, započela izgradnju železnice i usvojila gregorijanski kalendar, što se uklapalo u drugo geslo „Civilizacija i prosvećenje“. Uvođenjem papirnog novca došlo je do rasta inflacije, te je nova vlada bila suočena sa finansijskim potresima. Macukata Masajoši je započeo program smanjenja troškova, potom uveden je novi sistem oporezivanja zemljišta, monetarna kontrola, osnivanje Nacionalne banke Japana 1882. godine, kao i održavanje zlatnog standarda. Više od šesnaest godina svoje karijere on je posvetio finansijskom sektoru i rešavanju problema u okviru njega. Obuzdavanje inflacije, podrazumevalo je i obustavu nekoliko probnih vladinih projekata, kao i prodaju nekoliko državnih preduzeća koja nisu od strateškog značaja privatnim preduzetnicima. Privatni preduzetnici koji su otkupili ova preduzeća bili su bliski vladinoj upravi, i upravo su se oni izdvojili kao lideri budućih moćnih porodičnih koncerna zaibacu. Sve ove Macukatine fiskalne mere postavile su vladu na zdrave finansijske osnove, obezbedile stabilnost cena neophodnu za neprekidan industrijski razvoj, ali i teško pogodile poljoprivredno stanovništvo. Godine 1875. Meiđi vlada je osnovala dvorski savet *(geroin)* kao savetodavno telo, a Ustav je konačno proglašen 1889. i on je davao caru moć da komanuduje oružanim snagama, sklapa mir i objavljuje rat, raspušta Donji dom i objavljuje izbore za njega, dok je stvarna moć bila u rukama administrativne uprave. U suštini, u ovom periodu, kao da je sam car više vladao nego što je upravljao, jer su ministarstvo carskog dvora i ministar-čuvar državnog pečata *(naidaiđin)* postali jezgro moći.

Primer 3

Promena društvenog uređenja i njegov odraz na ljude

Ilustracija 1. *Familije iz redova poraženih nisu imale osnovna sredstva za život, skromno su se hranili, nosili odeću „sa kratkim rukavima“ i njihove mogućnosti za obrazovanje su bile slabe. Taj prizor siromašne i dezorijentisane dece je bio uznemirujući. Tada je počela da se ceni solidarnost, počeli su da pomažu jedni drugima u podizanju životnog standarda. Preveden je priručnik „Samopomoć“, a jedan od vodećih učenjaka u Japanu, koji je i preveo ovo delo, Nakamura Masanao, napisao je: „Pomozi sam sebi i Nebesa će ti pomoći“. Deca iz povlašćenih slojeva Tokugava Šogunata doživela su drugu vrstu šoka; naime, šokirao ih je koncept da samo težak rad, a ne socijalni status određuje uspeh u životu, ali su bolno shvatili da je došlo do prelaska sa*

privilegovanog društvenog položaja na radnu etiku. Pri tom, nezadovoljstvo osiromašenih samuraja i običnih građana, koji su izgubili sredstava za život ukidanjem Šogunata, bilo je dodatno pojačano povećanjem poreza, reorganizacijom i početkom kampanje za rat, kao i povećanjem cena namirnica.

Izvor: Šuljagić. 2009: 210-211.

U ovom razdoblju dogodio se i kinesko-japanski rat 1894–1895, ali i rusko-japanski rat 1904–1905. gde je Japan u oba rata odneo pobedu, a 1910. godine Koreja je pripojena Japanu (aneksija Koreje). Japanska ekonomija doživela je nagli porast i poslednje godine Meiđi perioda protekle su u nastojanju Japana da preuzme ulogu velike imperijalističke sile. Sama industrijalizacija je dovela do koncentracije radne snage u velikim gradovima, a Ministarstvo unutrašnjih poslova podizalo je državne šintoističke hramove pod imenom Šokonša u svim administrativnim jedinicama za one koji su dali svoje živote za otadžbinu. Uticaj ideologije sa Zapada počeo je da se širi na tradicionalnu estetiku, književnost i umetnost uopšte, ali vrlo brzo početno oduševljenje je splaslo i došlo je do ponovnog okretanja ka tradicionalnim vrednostima u umetnosti. Postojala je opravdana bojazan da će industrijalizacija i materijalizam skrnaviti umetnost u raznim pojavnim oblicima, a nju Kakuzo Okakura ovako izražava:

„Sitničava priroda industrijalizma i nemir materijalnog progresa štetni su za istočnjačku umetnost. U modu, mašinerija nadmetanja uvodi monotoniju umesto raznolikosti života. Jeftino se obožava umesto lepog, dok žurba za opstanak u modernom svetu ne daje nikakvu šansu za slobodno vreme, koje je neophodno za kristalizaciju ideja. ... muzika se kritikuje kroz oko, a ne uvo.“[52]

Opisani Meiđi period drugačije bi se mogao nazvati periodom „buđenja Japana“,[53] periodom otvaranja prema svetu nakon skoro 270 godina, kada dolazi do uspostavljanja kapitalističkog sistema, diplomatskih odnosa, razvoja nauke, umetnosti, štampe, trgovine, školskog obrazovanja, koje je postalo obavezno. Sjedinjene Američke Države su prve odlučile da pošalju svog predstavnika u Japan i zatražile su uspostavljanje zvaničnih diplomatskih i trgovačkih odnosa. Ostale Zapadne sile su na to gledale blagonaklono, a sami Amerikanci su pokazali više poštovanja prema Japanu nego prema drugim državama u azijsko-pacifičkom regionu, jer su od ranije bili

[52] Ibid, Kakuzo. 2005: 102-103.

[53] Okakura Kakuzo je napisao istoimeno delo, o začecima razvoja i restauraciji Japana u tom periodu.

obavešteni o prirodnim talentima i veštinama Japanaca.[54] Nakon otvaranja Japana, i za same Japance, ali i za Amerikance, modernizacija i demokratizacija je bila mnogo kompleksnija nego što je iko mogao zamisliti. Potom je sledio period razvoja pun zahteva i izazova, ali Japanci su bili vođeni jednim ciljem: da očuvaju tradiciju i nacionalne osobenosti koje su bile duboko ukorenjene u njihov narod i svakodnevni život ljudi, a imali su i drugi nacionalni cilj – da dostignu i prestignu razvijene zemlje zapada. Pored SAD, Engleska je igrala najznačajniju ulogu u modernizaciji Japana, te otuda su i najdominantnija bila načela anglo-saksonskog modela razvoja, anglo-saksonskog ekonomskog liberalizma, razvoja trgovine i ekonomije.[55] Uz negovanje tradicije, počelo je prihvatanje svega novog i prozapadnjačkog i naprednog, a najuočljivije je bilo u načinu odevanja, a u nekim slučajevima i prenaglašeno. Na primer, šeširi su dovoženi brodom, i koliko god ih je stizalo nije ih bilo dovoljno. No, to je bila samo spoljašnja manifestacija modernizacije, jer je istinska krenula u pravcu podsticanja obrazovanja, širio se broj škola, obrazovanje se podsticalo u smeru inženjerskih profesija, potom, razvijala se umetnost, štampa. Prvi dnevni časopis koji se pojavio bio je *Zokohama Mainichi Shimbun*, i imao je samo dve stranice. Potom su usledile mnoge druge novine, a ubrzo su i stranci počeli da objavlju svoje novine na japanskom. U prvo vreme japanska vlada Meiđi perioda koristila je savete stranih savetnika, i odmah je uvidela da mora imati dugoročan plan razvoja u skladu sa vremenom i geopolitičkom pozicijom države.

Tako je japanski kapitalizam funkcionisao kao tržišna privreda u većoj ili manjoj meri, prihvaćen je internacionalizam, te je Japan uz Zapad i uz veliki trud postao velika sila. Uprkos postojećim otporima,

[54] Ovako je New York Times 1852. godine opisao dolazak američkih izaslanika, Na početku 1852. godine Amerikanci su sa priličnom dozom euforije isčekivali uspostavljanje japansko-američkih odnosa, „Crna flota" i admiral Metju Peri (Matthew C. Perry) sa posadon od 4.000 ljudi, 330 pušaka i dodatnih 700 mornara i dodatno skladište za manje brodove, oficire, naučnike i ostalu posadu prispeli su na obalu Japana. Još dok se mogla videti flota na horizontu, u Japanu su se zvuci zvona sa svih hramova širili kroz celu zemlju. Admiral Peri je impresionirao domaćine flotom, jer tako nešto Japanci ranije nikada nisu videli. Inače, oficiri flote su i dobili zadnje instrukcije – da moraju da očaraju domaće oficire sa kojima dođu u kontakt i da im stave do znanja da se američka vlada neće mešati u religije drugih država. Sami Japanci, kada su bili primljeni na palubu broda, odmah su precizno i brzo skicirali brod, što govori u prilog tome da imaju prirodan talenat da usvajaju nova znanja i veštine, da uče, kroz zanatstvo, umetnost, a dodatni kvaliteti su im bili discipina i harmonija pri radu. Šuljagić. 2009: 138-139.

[55] Tada je i studiranje engleskog jezika postalo veoma popularno među japanskom omladinom.

Japan je zahvaljujući „inteligenciji“ uspeo da se otvori ka svetu i zainteresuje se da što više sazna o Zapadu. Počev od Meiđi perioda, 1868–1912, svakodnevni život Japanaca doživljava pozapadnjačenje, a i sama vlada je osamdesetih godina XIX veka podsticala prihvatanje zapadnih običaja u oblasti potrošnje i kulture uopšte.

„Tako Japanci na neki način vode dvostruki način života, prihvatajući zapadnjačko oblačenje, ishranu i piće, ali istovremeno nastavljajući i tradicionalni japanski način života. Ova dvostrukost načina života iziskivala je istovremeno korišćenje različitih dobara – kimona i modernog odela, stola za zapadna jela i tradicionalnu japansku hranu, nameštaj po zapadnim ili tradicionalnim merilima i načelima. Zapadni modus je simbolizovao progresivnost, a japanski je bio potrvrda svesti o kontinuitetu.”[56]

Kada je shvatila da bi prihvatanje ovakvog zapadnog načina života moglo da ugrozi duh japanskog naroda, vlada počinje da menja politiku i da podstiče tradicionalni japanski način života. Tako je uz proces vesternizacije tekao i proces japanizacije. Sa ovakvim nastojanjima, u stvari nova vlada otpočinje izgradnju moderne države, a za ostvarenje tog cilja Japan je imao dva scenarija, jedan je modernizacija čitave zemlje, a drugi stvaranje specijalnih timova u industrijskom svetu koji bi se obučili, a potom omasovili. Pošto je za prvu formulu trebalo mnogo vremena, a i pojedini sektori su mnogo zaostajali za svetom, Japan se odlučio za drugu formulu modernizacije zemlje. Od Meiđi revolucije na ovamo čitav niz vlada imao je posebnu odgovornost pretvaranja Japana u najrazvijeniju industrijsku zemlju sa moćnom vojskom, kako bi postao suverena zemlja koju druge zemlje Evrope i Amerike ne bi mogle da poraze.

Bez obzira na demokratizaciju i promene u društvu, carska familija je bila simbol narodne volje, a koncept porodica-država garantovao je emotivnu i materijalnu sigurnost, visoku moralnost, poštovanje poretka i društvene harmonije. Nacionalna monolitnost umnogome je pomogla očuvanju teritorijalnog integriteta države, a mir je potpomogao da ekonomske promene i njihova uspešnost postanu vidljivi u praksi, te je postalo opšte prihvaćeno „Japan je u svetu, i svet je u Japanu.“ U tom periodu počeo je ubrzan razvoj zemlje, osnaživanje armije, ukidanje već pomenute četiri klase iz feudalnog doba, a otvorene su sve luke za brodove, skinuta je zabrana za hrišćanstvo. Zakonici koji su uvedeni u Meiđi periodu na snazi su uglavnom i danas, ali su pretrpeli mnogo revizija kasnije. Točak

[56] Morišima. 1986: 136-137.

modernizacije koji se okretao napred, niko nije mogao da zaustavi, mada su postojali neki japanski intelektualci koji su želeli da očuvaju slavne dane drevnog Japana. To je izazivalo građanske nemire širom zemlje, ali ekonomija se uprkos svemu tome razvijala. Dok su male radnje prerastale u robne kuće kao što su Micukoši i Takašimaja, postojali su i oni Japanci koji nisu mogli da pronađu posao, te su se iseljavali u inostranstvo kako bi ga pronašli.

U periodu od 1870. do 1880. godine vlada je osposobila pet stotina industrijskih preduzeća, a aktivno je podsticala i pomagala privatno preduzetništvo. Dok je u feudalizmu stvorena trgovačka buržoazija, u kapitalizmu, u ovom periodu, stvorena je industrijska buržoazija. Od jeseni 1880. godine vlada je prodavala privilegovanim predstavnicima – ili licima iz višeg dvorjanstva, isporučiocima i kreditorima „ugledna preuzeća", dakle, kupovali su ih Micui, Micubiši, Furukava, Jasuda, Osano, Kavasaki. Tih godina vlada je vodila protekcionističku politiku, kako bi industriji omogućila značajnija sredstva, ujedno je štitila japanske industrijalce od uvoza stranih proizvoda. Istovremeno je povećala porez na zemljište za 80%, te se protiv sprege japanskog plemstva i kapitalista i eksploatacije seljaka pobunila inteligencija, srednja i sitna buržoazija i proleterijat. Formiran je „Pokret za slobodu i narodna prava" *(Điji minken undo),* a ubrzo se formira i "Konstitucionalna liberalna partija" *(Riken dijuto).* Nakon toga, javlja se i "Partija reformi" *(Kajsinto, 1882)* gde je učvršćen položaj buržoazije i razvitak spoljne trgovine, ali i izlazak japanskih kapitalista na svetsko tržište.[57] Japan se dalje razvija, sprovodi agresivnu politiku prema susedima, „grabi" vlast nad Mandžurijom, prisjedinjava Koreju 1919. godine, a potom Tajvan, i uspostavlja represiju armije i policije. Ustavom 1889. godine Japan postaje ustavna monarhija, a ličnost cara postaje sveta i neprikosnovena. Ratom protiv Kine, 1937-1941. godine, ekonomska situacija se naglo pogoršala, potrebe uvoza vojno strategijske sirovine smanjile su zlatne rezerve zemlje i izvoz, a zvanično je radni dan trajao od 12-14 časova, a nezvanično 14-16 časova.[58] U tom periodu, postojale su i znatnije razlike u nadnicama. U manufakturnoj proizvodnji je bilo samo 12% stanovništva 1910. godine, a u poljoprivredi 63%. Vremenom broj seoskog stanovništva je počeo da opada i došlo je do migracije iz sela u grad.

Japan je tada vrlo brzo napredovao u pogledu tehnološkog razvitka, pa je u poslednjoj četvrtini XIX veka došlo do izvandredne

[57] Pomenuta partija bila je u neposrednoj vezi s kompanijom Micubiši.
[58] Ibid, Marković, Đurović. 2011: 75, 166-168.

primene elektrotehnike i komunikacija.[59] Tada je osnovano prvo odeljenje elektrotehnike 1873. godine u Imperial College of Engineering u Tokiju, i od tada kreće širenje znanja generacijama japanskih inženjera. Prva telegrafska linija bila je postavljena u Japanu 1869. godine, a deset godina kasnije Japan je bio povezan sa celim svetom preko transkontitentalne informatičke mreže, preko Sibira, a poruke su se slale i na japanskom i na engleskom. Japan se, dakle, razvijao pod strateškim vođstvom države, istovremeno kao industrijska i naučna velesila, mada je to bilo ukorenjeno u višegodišnjoj staroj tradiciji uspešnog inženjeringa, ali se nije dogodilo u istorijskom vakumu, već u periodu otvaranja.[60]

Naime, u Meiđi periodu došlo je do okončanja feudalizma, konsolidacije unutar nove ustanovljene države, državnog intervencionizma u preduzećima, mala industrija bila je u ekspanziji, došlo je do adaptacije japanskih potreba zapadnoj tehnologiji, ali i prisutnosti krize u poljoprivredi, i niske domaće kupovne moći. Japan je tada bio hendikepiran zbog kasnog ulaska na pozornicu svetske politike, zbog oslabljene ekonomije, te je to izazivalo česte sukobe sa velikim silama toga doba. Ali, uprkos tome, ispravno rasuđivanje i volja da se odupre stranim napadima doprinosi da se stekne poverenje i energija, koje druge nacije većih ekonomija stiču posle dugih ratova. Birokratija Meiđi perioda personifikuje svoj uticaj kroz reformu feudalnih klanova, poštovanje poslovnih interesa, a država kontroliše industriju, brodogradnju i naoružanje. Sprovode se i neophodne političke reforme koje karakteriše početak industrijalizacije i kreiranje moderne armije. Moderna armija je imala zadatak da služi kao bedem od zapadne sile, a potom da sprečava ponovno uspostavljanje starog režima. U ovoj modernoj armiji u ranoj fazi postoje i ex-samuraji i bivše feudalne sluge. Usledili su dani unutrašnje rekonstrukcije i internacionalnolg priznavanja, a sama industrijalizaca je vukla napred i doprinosila razvoju novih branši koje su se polako ukorenjivale, te se zemlja polako udaljava od srednjovekovne prošlosti. No, bilo je potrebno vreme kako bi se ljudi adaptirali na novi model života i ustrojstva – razvoj velikih industrijskih centara.[61] Kao i Meiđi period, i svaki naredni je donosio

[59] Dok je Japan je bio u izolaciji, zaostajao je za zapadnom tehnologijom (to je bilo sve do polovine XIX veka) u drugim zemljama tekao je industrijski razvoj. U periodu izolacije postojala je zabrana izgradnje brodova preko 50 tona, zabrana korišćenja svih luka za strance, osim Nagasakija. Izolacija je prestala tek 1868. godine sa restauracijom u Meiđi periodu.

[60] Castells. 2000: 46-48.

[61] Norman. 1975: 109-117,

niz novina i promena koje su umnogome uticale na promenu funkcionisanja društva i ekonomije, a samim tim i na svakodnevni život ljudi.

Evidentno je da su nakon izlaska iz Tokugava Šogunata Japanu bili potrebni zapadna tehnologija, ali i model zapadnih institucija, uz mogućnost da se izbegnu politički ustupci zapadnim silama. Tada su Meiđi lideri uvideli da se iza pruske vojne moći ne nalazi vojna nauka već razvijena industrija i proizvodna snaga. Tako, u cilju brze industrijalizacije, Japan je imao samo jednu mogućnost – da se oslanja na sopstvene ljudske potencijale, uz razvoj obrazovanja, te nije čudo što su obavezne škole za dečake i devojčice finansirane iz javnih fondova, uvedene dvadeset godina pre nego u Britaniji.[62]

Pošto su industrija i industrijalci u to vreme bili slabi, država je preuzela zadatak industrijalizacije osnivajući državna industrijska preduzeća koja su imala značajnu ulogu po njenom planu izgradnje, odnosno u skladu sa interesom zemlje. U Meiđi periodu podsticano je preduzetništvo, kao i ulaganja u moderne industrije, a preduzetnici su nicali iz svih društvenih klasa i iz svih zanimanja, iako je najveći broj njih nastao iz klase samuraja. Tada su bile veoma značajne proizvodnja topova (Mito klan), tekstilne fabrike (Sacuma klan), a još je vlada šoguna počela proizvodnju brodova. Fabrike su osnivali lokalni klanovi. Osnivana su tri tipa fabrika na inicijativu tadašnjih vlasti: prvo, fabrike u oblastima gde se uzgajao pamuk (kao Hirošima i Aiči); drugo, tadašnja vlada je uvela mašine koje je po razumnim cenama prodavala preduzetnicima (kao Tojoj i Mie tkačnice); i treće, vlada je inicirala uvoz tekstilnih mašina kompanijama (Kuvahara, Mijagi i Nagoja tkačnice), a inicirala je i modernizaciju mnogih privatnih fabrika koje su bile u vlasništvu lokalnih preduzetnika. I dok se tekstilna industrija razvijala privatnom inicijativom, uz značajnu ulogu trgovaca, teška industrija razvijala se uz saradnju vladinih birokrata i sposobnih privatnih preduzetnika.[63] [64]

Meiđi vlada, koja je nastojala da izgradi modernu državu, uvidela je da raspolaže malim brojem sposobnih preduzetnika, kako onih koji bi mogli da upravljaju velikim preduzećima, tako i onih koji bi upravljali srednjim i malim preduzećima. Tradicionalni sektor je okupljao trgovce, zanatlije i seljake, a velike kompanije su bile deo zaibacu. Veći broj državnih preuzeća je kasnije postao deo matične

[62] Curumi. 1999: 29-30.
[63] Primer za to je Šoco Kavasaki, samuraj. Učio je holandski i nemački, interesovao se za brodove, posmatrao ih, te ga je to opredelilo ka brodogradnji.
[64] Ichimura. 2002: 103.

kompanije zaibacu ili jedna od njihovih filijala. Obrazovanje i duh odanosti, koji je tek trebalo da se proširi na čitav narod, doprineli su uvođenju nadnica u zavisnosti od dužine radnog staža. One radnike koji su duže ostajali u jednom preduzeću posebno su stimulisali i nagrađivali. Velika preduzeća su bila pravi ponos japanske privrede, proizvodila su modernu robu, obučavala radnike na poslu, takmičila se sa preduzećima razvijenih zapadnih zemalja, te je od njih zavisilo blagostanje Japanaca. Prilika za zapošljavanje u nekom od velikih preduzeća pružala se samo jednom u životu, odmah posle završetka škole ili nakon diplomiranja, a taj momenat je nazvan „tržište za lojalnost". Zaposleni u velikim preduzećima su zapravo bili elita japanskog industrijskog sveta, sada podređeni novom gospodaru – kompaniji, koja je u stvari bila jedna velika porodica. Odlazak u drugo veliko preduzeće smatrano je „izdajom", a drugo veliko preduzeće nerado je zapošljavalo one koji su želeli da promene kompaniju, jer su se pribojavali osvete te kompanije. U svakom slučaju, svima je bilo jasno da je dolazilo do kršenja pravila običaja rada. Veoma često su ti „izdajnici" morali da zatraže posao u malim i srednjim preduzećima.[65] Mala i srednja preduzeća nisu imala dovoljno kapitala kojim bi mogla da finansiraju sistem nadnica u skladu sa dužinom radnog staža, tako da se u ovim preduzećima nije mogao uvesti sistem doživotnog zapoljšavanja. Još je Carski ukaz o obrazovanju iz 1890. isticao obavezu „učenja i negovanja umetnosti, intelektualnog razvoja i moralnog uzdizanja", pa su tako neka velika preduzeća, našla osnovu u tom ukazu i osnivala svoje škole u kojima se isključivo školovala i obučavala njihova radna snaga. Počev od XX veka neke velike kompanije, poput brodogradilišta Micubiši i rudnika Kicui, osnivaju svoje škole te su oko 1920. školovanje i obuka u velikim preduzećima u potpunosti uobličeni.

Od početka industrijalicazije, u japanskom društvu nije nikada razvijen klasični zapadni oblik radnog ugovora. Pošto se rad smatra vrednom robom, jedino se vrednuje duh odanosti, a konkurencija kakva je postojala u zapadnim društvima u Japanu zapravo i nije postojala. Naime, u zapadnim društvima konkurencija počiva na pojedincu, oni koji su nesposobni isključuju se iz kompanije, kompanije su zato prinuđene da se bore za pojedince, a lošu kompaniju napuštaju svi odreda, na prvom mestu sposobni zaposleni. U Japanu nameštenici formiraju tim koji kao jedna celina konkuriše timovima drugih kompanija; uspešne kompanije zaradu dele svim članovima tima u formi bonusa, najčešće u skladu sa sistemom

[65] Morišima. 1986: 136.

starešinstva. Timska konkurencija mogla je biti neprijatna za neke neprilagođene pojedince. Neko može biti sposoban, ali nesrećan jer je okružen nekompetentnim kolegama, te on stoga nema izbora već da se povuče i pomiri sa tim da neće moći da napreduje. Čak i ukoliko neko pokuša da nešto izmeni i prebaci se u uspešniji tim, kako bi potvrdio svoje lične sposobnosti, takav korak bio bi ocenjen kao nelojalnost i, osim vrlo retkih slučajeva, nijedna kompanija ne bi prihvatila ovakvog „izdajnika". Ovakvo shvatanje se prenelo i u Šova period, ali u današnje vreme je neznatno izmenjeno.

Primer 4

Kako se postajalo preduzetnik u Meiđi periodu

Ilustracija 1. *Tipičan primer osnivanja tekstilnih fabrika je Sacuma klan koji je imao vođu Nariaki Šimacu, koji je bio dajmio, uz to dobro obrazovan i aktivan, sa jasnim političkim stavovima. On je bio patriota koji je imao puno sledbenika koji su mu bili odani. Angažovao je sekretara Seirju Išikavu, koji je rođen u Nari kao sin konfučijevskog naučnika, imao je dobro obrazovanje zasnovano na zapadnim naukama, a zadatak kod dajmioa mu je bio da prevodi zapadne knjige. Jednoga dana pronašao je knjige o mašinama za proizvodnju tekstila, a kako je u Japanu tada postojala nestašica odeće od pamuka i rast cena iste, on je zaključio da je potrebna najhitnija industrijalizacija. Od tada pa nadalje, pokretao je izgradnju tekstilnih fabrika i vodio ih mnogo godina. To je poslužilo da se Sacuma klan obogati, ali doprinelo je i opštem interesu Japana. Tekstilna fabrika, koju je osnovao lokalni Sacuma klan, tipična je fabrika u sklopu tekstilne industrije koja slikovito prikazuje odlike ranog japanskog razvoja. Kasnije se Sacuma klan preselio u oblast Sakaj, blizu Osake, u potrazi za pamukom. Čak i mnogo godina kasnije ta oblast je ostala poznata po tekstilnoj industriji (u blizini je luka Kobe). Potom su i drugi samuraji iz Sacuma klana bili poslati da kupe mašine iz Engleske, a sticala su se i znanja o inostranom svetu, te je tako Sacuma klan doprineo daljem razvoju i modernizaciji industrije.*

Ilustracija 2. *Veliki doprinos tekstilnoj industriji dao je i Eijići Šibusava – njegova fabrika bila je čisto privatna, osnivala je male i srednje fabrike u Itou, okolini Osake i Kobea. Sam Šibusava je jedan od najpoznatijih poslovnih ljudi Japana. Rođen je kao sin roditelja koji su se bavili zemljoradnom i trgovinom, a primili su i samurajsko vaspitanje. Uz to, bio je posvećen konfučijanskom učenju, i tokom života radio na unapređenju privatnog poslovanja, a takođe je bio i šef japanskog poslovnog sveta dugo godina. Bio je tipičan čovek japanskog duha i zapadnog učenja.*

Izvor: Ichimura. 2002: 102-105.

2.11. Taišo period

Naredni period bio je Taišo period (1912–1926) koji označava vladavinu cara Taišoa, a često je sinonim za Taišo demokratiju. Ovaj period trajao je samo 14 godina, a karakteriše ga pojava novih tendencija u društvu i politici, kada su se razvili koreni radikalnog nacionalizma, ekspanzionizma i antiliberalizma, koji su bili obeležje tridesetih i četrdesetih godina XX veka. U ovom periodu zbio se Prvi svetski rat, posle kojeg se Japan vratio politici saradnje sa zapadnim silama, učestvovao je u pregovorima u Versajskom mirovnom ugovoru 1919. godine, a dato mu je i stalno mesto u Savetu Lige naroda.

Privredni uspon za vreme Prvog svetskog rata doveo je do razvoja industrije u Japanu tako da je nominalni nacionalni dohodak više nego utrostručen, naime porastao je sa 4.2 milijarde na 13.3 milijarde jena, ali je taj uspon imao socijalne posledice tako što se broj industrijskih radnika dva puta povećao, a udeo muške radne snage u teškoj industriji znatno je porastao. Ovome je doprinelo i povlačenje evropskog kapitala sa azijskog tržišta. Tako su se od 1920. godine tradicionalna pravila upravljanja porodicom primenjivala i na ljude koji su se zapošljavali u velikim kompanijama. Mnoge firme su postajale velike, a kako se konkurencija među njima intenzivirala one su poprimale karakteristike vojnih organizacija – postajale su i zajednice i vojne organizacije, ali svakako bitka za opstanak i razvoj se nastavljala. Izgrađivana je država u kojoj su intelektualci predstavljali modernu buržoasku klasu Japana, a bio je vidljiv i uticaj globalnog konzumerizma, masovnih medija, koji su pisali o porazima i pobedama u poslovnom svetu, kao i o ratu. S druge strane, Japan je, kao i vodeće zapadne zemlje toga doba, nakon Prvog svetskog rata razvijao svoju vojnu industriju, a domaći proizvođači oružja su bili Micubishi, Kavasaki, Nakajima i Urago Dock. Sa okončanjem rata okončan je i ekonomski prosperitet, koji je doneo recesiju i nedostatak kapitala u mnogim preduzećima. Pojavile su se i masovne narodne demonstracije, poznatije kao „Pirinčana pobuna“ (1918) protiv porasta cene pirinča, prvo u manjim gradovima pa onda u većim Kjoto, Tokio i Osaka. Nakon ovih nemira (1919. i 1920. godine), intelektualci, studenti i radnici demonstrirali su ulicama i tražili opšte pravo glasa za muškarce. Zahvaljujući tome, razvijalo se radno zakonodavstvo, doneti su Zakon o arbitraži u zakupničkim sporovima, Zakon o minimalnoj nadnici, a tek 1925. godine donet je zakon kojim je svim muškarcima starijim od dvadeset pet godina dato pravo glasa. Tako se težnja ka demokratiji i reformi sporo kretala, noseći sa sobom

spore promene, jer je većina stanovništva i dalje živela u seoskim zajednicama gde su stari običaji i tradicionalne vrednosti bili čvrsto očuvani. Kao protivteža Zakonu o opštem pravu glasa, iste godine u istoj skupštini donet je Zakon o očuvanju javne bezbednosti, kao znak zalaganja konzervativnih i desničarskih tendencija. Ovaj zakon prvi put je primenjen 1926. godine da bi se suzbio radikalni pokret studenata na univerzitetima. Uporedo sa tim, obrazovana srednja klasa je uspevala da prati najnovije prevode zapadne literature, da prati dešavanja u pozorištu, muzici i slikarstvu, a kulturni život su obogaćivale nove vrste masovnih medija, kao što su visokotiražne novine, mesečni časopisi opšteg usmerenja i radio emisije. Značajni napredak industrijalizacije dogodio se upravo u ovom razdoblju, započet negde oko 1920. godine, a u periodu od 1924. do 1925. usledio je pravi privredni bum i obnova ekonomskih kapaciteta. Ovaj period uspeha splasnuo je početkom narednog Šova perioda, kada je usledila finansijska kriza 1927. godine.

Mnogi naučnici koji su istraživali modernizaciju nacija koje kasne, tj. koje su se kasnije uključile u taj proces, zaključili su da savremen privredni rast, pored privrednih, zahteva i sledeća dva bitna uslova: 1. osnivanje i upravljanje modernim društvenim i institucionalnim okvirom, i 2. učenje pogodnih načina razmišljanja da bi se ostvarila konkurentnost u uslovima modernih tehnologija i savremenog društva. Za postizanje privrednog razvoja potrebno je duže vreme, ali uz institucionalni okvir, na primer privatna preduzeća mogu napredovati u saradnji s brojnim državnim preduzećima. Privatna preduzeća su često bila osnivana zajedno s multinacionalnim korporacijama iz inostranstva ili uz poslovnu inicijativu ljudi zemlje domaćina koji žive u inostranstvu (npr. Kineza van Kine, čak i van drugih azijskih zemalja). Uz podsticajan privredni ambijent i mirni transfer političkog vođstva koji je dokaz političke zrelosti, moguće je očekivati pozitivan razvoj jedne zemlje.[66]

[66] Ichimura. 2002: 46-47.

GLAVA II

EKONOMSKI RAZVOJ JAPANA TOKOM ŠOVA PERIODA I IZGRADNJA „JAPANSKOG STILA MENADŽMENTA“

Našim simpatizerima je godilo da se čude sa kakvom smo lakoćom i veštinom primili zapadnu nauku i industriju, konstitucionalnu vladu i organizaciju neophodnu za iznošenje gigantskog rata. Oni, pak, zaboravljaju da snaga pokreta koja je Japan dovela do njegovog trenutnog polozaja ne leži manje u urođenoj odvažnosti koja nam je omogućila da asimilujemo učenja drugih civilizacija, od naše sposobnosti da usvojimo metode tih učenja. Ono što omogućava pravi razvoj jednog naroda, kao i individue, nije akumulacija stranog znanja, već unutrašnje samoostvarenje.

Kakuzo Okakura

Vladavina cara Šove (Hirohita, od 25. decembra 1926. godine, pa sve do 7. januara 1989. godine) naziva se Šova period i predstavlja najdužu vladavinu jednog cara u japanskoj istoriji. Taj period simboliše stabilnost carske vladavine, ali je ispunjen burnim događajima: militarizmom, ratom, siromaštvom, okupacijom, obnovom zemlje, prosperitetom, miroljubivom međunarodnom saradnjom, velikim turbulencijama u domenu ekonomskog poslovanja i izgradnjom sistema kvaliteta i dogradnjom autentičnog menadžmenta ljudskih resursa.

Usled unutrašnjih dešavanja i međunarodnih okolnosti, krajem dvadesetih godina XX veka, Japan prelazi na militarizam, a diplomatiju zasniva na načelu „sledi sopstveni put“ u Aziji. Usled

nesposobnosti vlasti da kontroliše militariste u periodu od desetak godina (1931–1941), sledio je izlazak Japana iz Društva naroda (1933) i suzbijanje puča (1936) kada je vlast preuzeo princ Konoe Fumimaro (u periodu od 1937. do 1939. i od 1940. do 1941) i tada je bio postavljen na mesto premijera. U periodu 1937–1941. vođen je rat protiv Kine, Japanska privreda je dosta oslabila, samim tim i ekonomska situacija se naglo pogoršala, smanjile su se zlatne rezerve zemlje i izvoz, a povećale potrebe uvoza vojno strategijske sirovine. Japan je pretrpeo velike gubitke, jer su radnici u metalskoj i mašinskoj industriji bili sredovečni ljudi, a mladi ljudi su bili u ratu. Stvari su se dodatno iskomplikovale kada je Japan odlučio da se pridruži Trojnom paktu sa Nemačkom i Italijom (1940), i to je izazvalo bes SAD. Ubrzo je usledio i iznenadni napad japanskih snaga na američke vojne objekte u luci Perl Harbur 7. decembra 1941. godine. Japan zauzima široku oblast jugoistočne Azije i Pacifika, koju je nazvao „velika koprosperitetna sfera Istočne Azije". Tada počinje Drugi svetski rat na Pacifiku, i u početku japanska vojska ostvaruje prednost, da bi kasnije došlo do preokreta i poraza japanske flote. Drugi svetski rat je bio pun potresa i neprijatnih iznenađenja za Japan. Ne zadugo, Japan je uvideo da nema neophodne vojne snage za kontrolisanje udaljenih teritorija, kao ni materijalna i tehnička sredstva. Godina 1945. bila kritična za Japan. Na Hirošimu i Nagasaki bačene su atomske bombe od strane SAD-a, kada je poginulo mnogo nevinih ljudi, a SSSR je objavio rat Japanu. Car Šova saopštio je odluku da će Japan morati da „podnese nepodnošljivo", nakon čega je priznao poraz i obratio se narodu preko radija. Ovako je to zabeležio Akio Morita u svojoj knjizi *Made in Sony*:

„Car koji se do tada nije nijednom direktno obratio svome narodu govorio je da će naša bliska budućnost biti teška. Rekao je da treba da ‚utiremo put ka velikom miru u kojem će živeti generacije koje dolaze', da moramo da to činimo ‚podnoseći nepodnošljivo i trpeći ono što je neizdrživo'. Hrabrio je Japan da digne glavu i da gleda unapred, ‚ujedinite svu svoju snagu da biste se posvetili građenju budućnosti' rekao je i pozvao narod da ‚drži korak sa svetskim napretkom'... Tek kasnije ćemo saznati da je bilo pokušaja da se spreči prenošenje careve poruke preko radija." [1]

Tako je početkom septembra 1945. godine potpisan akt o kapitulaciji Japana na palubi američkog vojnog broda „Misuri" i japanska vlada je prihvatila temelj posleratnog preuređenja Japana.[2]

[1] Morita. 1999: 39-41.
[2] Ibid, Marković, Đurović. 2011: 168 – 170.

Završetak Drugog svetskog rata za poraženi Japan značio je okupaciju od strane saveznika, najpre oličenu u liku generala Daglasa Mekartura, a potom Metjua Ridžveja, kao i nekoliko hiljada činovnika, uglavnom Amerikanaca.[3]

1. Posleratna obnova Japana

Dolazak američkih okupacionih snaga za Japan je značilo da dolazi vreme velikih promena u privredi i društvu. Ovaj period naziva se period okupacije, a u razdoblju od 1945. do 1989. godine, tj. do početka Heisei perioda, usledilo je nekoliko perioda, i to: pomenuti period okupacije (1945–1952), period brzog rasta (1960–1970), period udara (1970–1980) i period internacionalizacije (1980–1989). Posleratna obnova Japana u XX veku biće posmatrana po navedenim periodima.

1. 1. Period okupacije

Period okupacije (1945–1952) bio je praćen BDP per capita $380, stopom rasta stvarnog BDP 5,0% i karakterišu ga 3d: demilitarizacija, demokratizacija i demonopolizacija, a rezervne snage policije bile su organizovane kao minijaturna vojska.[4] U tim prvim godinama okupacije, sprovedene su reforme Ustava, zemljišna reforma, reforma obrazovnog sistema, a nova industrijska politika zahtevala je raspuštanje zaibacu, i velike izmene mnogih zakona. Okupacionu politiku su isključivo planirale i sprovodile SAD, dok je predratna civilna birokratija ostala skoro nedirnuta, te je ona bila nosilac i glavni pomoćnik okupacionim vlastima.[5] Vrhovni komandant savezničkih snaga, kao i okupaciona vlast oličena u liku generala Mekartura, imali su za cilj, pored demilitarizacije i demokratizacije, i socijalne reforme. Intenzivno se radilo na povećanju razvoja malih i srednjih preduzeća, kao i velikih korporacija. Tada su formirana mnoga velika preduzeća koja su bila nosioci radne filozofije i

[3] U novembru 1945. godine, glavnokomandujući savezničkih snaga, general Mekartur, izdao je direktivu premijeru Šidehari u kojoj je zahtevao pet velikih reformi, i to: izjednačavanje žena, pravo radnika da se organizuju, liberalizaciju obrazovnog sistema, ukidanje autokratskog oblika vladavine i demokratizaciju privrede. Morišima. 1986: 187.

[4] Ibid, Ichimura. 2002: 3.

[5] Za razliku od Japana, Nemačkom se upravljalo pomoću velike vojne birokratije.

upravljanja, ali ne samo u oblasti proizvodnje, već i u specifičnom procesu istraživanja, razvoja i prodaje proizvoda. U ovom periodu počela je tranzicija posleratne rekonstrukcije ka eri visokog i brzog ekonomskog rasta. Preobražaj je išao u pravcu unapređenja proizvodnog sektora, uz favorizovanje uspešnih preduzeća i uvećanje stranih tehnologija. U skladu s tim, Glavni štab savezničkih okupacionih snaga preporučio je Japanu da se specijalizuje za laku industriju, npr. proizvodnju tekstila i zanatskih proizvoda i da se odrekne razvijanja teške i hemijske industrije. To je, ispostavilo se, bilo neophodno, jer je životni standard stanovništva bilo moguće podići jedino povećanjem produktivnosti u industriji. Tako je Japan, a veoma je značajno to naglasiti, nakon Drugog svetskog rata promenio svoj industrijski obrazac sa „teška-kabasta-duga-velika" na model „laka-tanka-kratka-mala", samim tim opredeljujući se za davanje prioriteta necenovnim faktorima konkurentnosti.[6] [7]

„*Pre rata nije postojala demokratija. Rudari i svi radnici po fabrikama bili su eksploatisani. Doživotno zaposlenje u to vreme bilo je „jednosmerna ulica". To je značilo da radnik mora da ostane i da „služi samo jednom gospodaru". Ali, onaj koji je zapošljavao mogao je, isto tako, i da otpušta bilo koga kada je to hteo. Ljudi su bili otpuštani odmah. Posao pripravnika, odnosno šegrtovanje, u ono vreme bio je takav da se graničio sa zlom, što vrlo malo mladih ljudi danas shvata. Kada bi šegrt počeo da radi kod nekoga, bio je primoravan da radi nekoliko godina bez ikakve plate. To se zvalo „službovanje iz zahvalnosti". Šegrti su radili po deset ili dvadeset sati dnevno, a imali su svega dan, dva slobodna u celom mesecu. Odmah posle rata, kada su novi liberalni radnički zakoni stavljeni u pogon, mnogi su se biznismeni uplašili da će oni doneti kolaps japanskoj industriji. I tako, čak iako ovaj sistem koji nije u stanju nikoga da otpusti može da izgleda opasan, japanski biznismeni su prošli kroz gadni period u kojem su pokušavali da okrenu situaciju u svoju korist. To su uspeli jer su promovisali*

[6] Kondo. 1997: 103.

[7] I dok jedni vide specifičnost japanskog privrednog sistema kroz prizmu autentičnih i jedinstvenih kulturnih i društvenih normi, koje su duboko ukorenjene u japanskoj istoriji, drugi pak smatraju da je specifičnost japanskog sistema vezana za period priprema za rat i period (Drugog svetskog) rata, te da su te specifične osobenosti opstale dovoljno dugo da postanu najznačajniji element uspešne obnove. Primer za to je Zakon o centralnoj banci koji je predstavljao osnov finansijskog sistema Japana. Koncipiran je po obrascu zakona o Reischbanci (Nemačka) iz 1939. godine, počeo je da se primenjuje 1942. godine, a prestao je da se primenjuje 1997. godine. U njemu je bilo istaknuto da „Banka Japana mora izvršavati svoju misiju isključivo zadovoljenjem ciljeva nacije" i sa njim je bio zaokružen sistem ratnog finansiranja. Spariosu. 2001: 3-49.

porodični koncept, i tako što su izvukli najbolje iz onoga što su smatrali lošom stvari, stvorili su nešto novo i trajno. Menadžment se u isto vreme takođe transformisao. Sada kada zaibacu nije više bilo, a porodična bogatstva praktično zbrisana, svi su postali radnici.“[8]

Vlada je nastojala da približi ekonomski i vladin sektor i modernizuje ih da izgledaju kao industrija i ekonomija u Evropi i Severnoj Americi. Iako su akcije često bile restriktivne, bile su koordinisane i dale su pozitivne rezultate, te su postignuti postavljeni i očekivani ciljevi. Vlada je kreirala ceo sistem za mobilizaciju i stvorila je direktne fondove za pomoć ključnim industrijama kako bi mogle da ostvare privredni rast. Potpuno oslobođena od feudalizma, ekonomija Japana se zasniva na zapadnoj misli.[9] Može se reći da su posleratnu obnovu Japana obeležili specifični mehanizmi i ustanove, a najznačajniju ulogu je imalo Ministarstvo spoljne trgovine i industrije – MITI, čija se uloga razlikovala od uloge sličnih ministarstava. Ona se sastojala u tome da pomaže da se koncentriše oskudni kapital koji bi bio usmeren u velike industrijske firme od strateškog značaja.[10]

Kada je ukinuto Ministarstvo unutrašnjih poslova, kao i ministarstva mornarice i kopnene vojske, glavni zadatak industrijske obnove pao je na Ministarstvo spoljne i unutrašnje trgovine, prethodnika Ministarstva za međunarodnu trgovinu i industriju (MITI), a kada je MITI formirano, krajem 1950. godine, oživeo je mehanizam za saradnju vlade i biznisa, koji se pokazao kao efikasno sredstvo usmeravanja japanske industrije. MITI je pomagalo mali broj velikih firmi orijentisanih na rast u ključnim granama industrije, a trebalo je da one povuku male i srednje proizvođače okupljene oko nekoliko vodećih firmi. „Opstanak najsposobnijih”, koji je zastupala vlada, pokrenulo je industriju i navelo pojedine firme da se žestoko otimaju za vodeće pozicije u svojoj grani, a ne da štite slabe i one na izdisaju, što je poznato kao industrijski darvinizam. Proizvodne firme, čiji je akcijski kapital bio iscrpljen galopirajućom inflacijom, morale su se osloniti na svoje banke, kako bi dobile dugoročne i kratkoročne zajmove. Pored MITI, veoma značajnu ulogu je igralo i Ministarstvo finansija, kao i Agencija za privredno planiranje (osnovana 1946) uz rad još nekoliko agencija, na primer Agencija za finansiranje obnove, kao i Japanska centralna banka. Indikativno privredno planiranje – za ubrzanje industrijskog rasta, imalo je za cilj razvoj brodogradnje i

[8] Ibid, Morita. 1990: 173.
[9] Hamada. 1996: 5.
[10] Spariosu. 2001: 2-49.

trebalo je da bude prethodnik razvoja hemijske i teške industrije, koje su usmerene izvozu. Japanska tehnološka inovacija je trebalo da bude pokretač industrijske snage. Od sredine četvrte decenije XX veka, brodovi postaju glavni izvozni proizvod Japana. Proizvodne firme su savetovane da naučno-istraživačku delatnost usmere ka pravcima koji su korisni za zemlju. Zbog usvajanja inostranih dostignuća i pojačavanje sopstvenih istraživačkih napora, moralo se pristupiti povećanju naučno-istraživačkih resursa u Japanu.

Za taj period je karakterističan upliv države u privredne tokove, ali kroz podsticanje konkurencije, te se može reći da su uloga i upliv države u toj fazi imali razvojnu funkciju. Veoma je bila značajana i Banka za finansiranje i rekonstrukciju, kao finansijska institucija koja je u prioritetne sektore – energetiku, industriju veštačkih đubriva, metalnu industriju i mašinogradnju – usmeravala sredstva prikupljena emitovanjem obveznica. Na nivou firmi, uticala je na realne investicione odluke, a početkom 1952. godine, banka je bila ukinuta. Za to vreme, vlada Japana je vodila ozbiljnu borbu za uspostavljanje normalizacije na tržištu kapitala, neprestano je nastojala da obuzda inflaciju, koordiniše kontrolu cena, uvela je proizvodne subvencije, ali kao rezultat toga javilo se crno tržište.[11] Uveden je i specijalni sistem subvencija, tzv. subvencije cenovnih razlika sa ciljem da pokriju razliku troškova proizvodnje (roba) i kontrolisanih cena. Ove subvencije su bile finansirane iz opšteg računa budžeta, a spoljna trgovina je bila pod kontrolom države koja je imala monopol u celosti i na izvozu i na uvozu. To je izgledalo ovako: država je robu za izvoz kupovala od domaćih proizvođača, po zvanično određenim cenama koje su bile više od svetskih, a plaćala ju je sredstvima sa specijalnog računa za finansiranje trgovine. Roba je bila izvezena po svetskim cenama, a devize dobijene za nju su usmerene na zaseban devizni račun, kojim je upravljala okupaciona administracija. Deviznim sredstvima sa ovog računa vlada je obavila uvoz i to po svetskim cenama, a na domaćem tržištu ova roba je prodavana po niskim, zvaničnim cenama, a sredstva su usmeravana na „jenski“ račun. Neravnoteža na ovom računu bila je pokrivana pozajmicama od centralne banke. Deficit deviznog računa pokrivan je sredstvima sa specijalnog računa za podršku okupiranim područjima, jer je ovaj račun bio kanal za transferisanje sredstava iz inostranstva (SAD) kojima je *de facto* finansiran japanski tekući deficit. Tako se može zaključiti da je prioritetni sistem proizvodnje, koji je u svojoj suštini imao karakter planskog mehanizma, stajao nasuprot inflacionoj

[11] Na njemu su cene na malo običnih potrošnih dobara bile do trideset puta veće od zvaničnih u 1945. godini, da bi se u 1946. smanjile na osam prema jedan.

tenziji, budžetskom deficitu, ozbiljnom deficitu tekućeg dela platnog bilansa, finansiranju investicija, što čini sliku kompleksnog stanja u japanskoj privredi toga vremena.[12] SAD su forsirale ubrzanu obnovu Japana, zato što je Japan zapravo bio bedem i tačka oslonca protiv komunizma u Aziji, i zato što je dolazilo do zaoštravanja hladnog rata, pa je SAD-u bio potreban još jedan saveznik. Tako je decembra 1948. godine GKSS okupacione vlasti izdao direktivu vezanu za konačnu stabilizaciju japanske privrede. Plan je sproveo Džozef Dodž (Dodge), bankar iz Detroita. Stabilizaciona politika Džozefa Dodža 1949. godine u Japanu obuhvatala je: makroekonomsko zatezanje, izbalansirani budžet na konsolidovanoj osnovi, prinudnu racionalizaciju u privatnim preduzećima i unifikaciju kursa na 360 jena za 1 dolar. [13] Ovim merama za koje se zalagao, tj. za stabilizaciju na podlozi jedinstvenog kursa, zdravim javnim finansijama i cenovnim mehanizmom, što predstavlja osnovnu postavku stabilizacionog paketa, uspostavljena je istinska ravnoteža opšteg računa budžeta. Od aprila 1949. godine, pa sve do 1971. godine, ustanovljen je kurs od 360 jena za jedan dolar, i to je bio kurs koji je postakao nivo izvoza. Tek u avgustu 1971. godine Japan uvodi fleksibilan kurs, jer je Nikson objavio novu ekonomsku politiku za odbranu dolara, i to je zapravo bio prvi Niksonov šok.[14]

Ovaj stabilizacioni program i pitanje njegove implementacije zahtevali su konsenzus, odnosno ozbiljno usaglašavanje interesa relevantnih društvenih grupa, kako bi mogao biti održiv. U ovom slučaju nadnacionalni autoritet, odnosno okupaciona vlast je svojim uticajem zamenjivala konsenzus kako bi se on održao i bio uspešan. Osim toga, trenutak sprovođenja stabilizacionog programa je išao u korist tom uspehu, jer je on od samog početka (već u 1948. godini) značajno pokrenuo proizvodnju koja je nadalje zaustavila inflaciju, a time su aktivirani realni faktori – štednja i investicije. Još jedna veoma značajna činjenica početkom pedesetih godina XX veka, koja je doprinela suštinskoj promeni pozicije japanske privrede, je Korejski rat, koji je doprineo rastu narudžbina japanske robe, kada raste proizvodnja čeličana, a odmah potom i fabrika tekstila, rudnika i mašinogradnje. Smatra se da je 1947. godina zapravo godina kada je stvarno počeo privredni oporavak, jer od tada rastu industrijska proizvodnja i realni BDP, te je tada japanski rast bio neuporedivo brži

[12] Spariosu. 2001: 3-49.

[13] Dodž se 1946. godine nalazio na čelu fiskalnog odeljenja vojne vlasti SAD u okupiranoj Nemačkoj. Njegov izveštaj bio je podloga monetarne reforme sprovedene u Nemačkoj 1948. godine.

[14] Izvor: Otsubo. 2007: 8.

od Nemačkog, UK ili pak SAD.[15] Ali, japanska vlada je postavila još jedan veoma važan cilj, a to je: uvoz zameniti svojom robom i najposle izvoziti proizvedenu robu, ukratko uvoz zameniti izvozom. Nakon Drugog svetskog rata kao japanske specifičnosti iskristalisali su se: prvo, neznatan uticaj akcionara na odluke kompanije, jer preduzeća prevashodno pripadaju zaposlenima, pri tome se misli i na radnike i na menadžment i njihov zajednički cilj je rast, a ne profit kako je to slučaj u američkim kompanijama. Ovo je neophodno istaći zbog jedne druge specifičnosti, a to je doživotno zaposlenje koje podrazumeva rad u jednoj kompaniji tokom celog radnog veka, što se, nadalje, uklopilo u kolektivnu orijentaciju koja je postala izražena u japanskom društvu; drugo, uspostavljen je indirektni način finansiranja preduzeća, podsticanjem davanja dugoročnih kredita od strane banaka koje su imale podršku države za to, npr. Industrijska banka Japana. Istovremeno je tekao i proces konsolidacije komercijalnih banaka, smanjenjem njihovog broja, kao i limitiranjem dividendi. Uticaj indirektnog sistema finansiranja smatra se ključnom determinantom strukturnih promena, uvažavajući i strateške; treće, istovremeno, karakterističan je upliv države u preduzeća, što je počelo za vreme rata, a nastavilo se i kasnije. To je najuočljivije u oblasti automobilske (Tojota, Nisan) i elektronske (Hitaći, Tošiba) industrije, gde se video pozitivan efekat upliva kada su one uz pomoć regulative i ulaganja uspele da doprinesu industrijskom i celokupnom nacionalnom razvoju. Ovakav razvoj ovih industrijskih oblasti doprineo je razvoju i sistemu podugovaranja, o kojem se sada govori kao o važnoj specifičnosti japanske industrije (koja ima korene u vanrednim merama specijalnog ratnog režima uvedenog sa ciljem povećanja ratnih rezervi). Dakle, efikasnost privređivanja je podstaknuta kroz grupnu orijentaciju na radu i produktivnošću rada, a sindikati organizovani na nivou preduzeća nisu se suprotstavljali uvođenju novih tehnologija. Istovremeno, sistem indirektnog finansiranja je doprineo da se finansijska sredstva koncentrišu u strateške sektore. Proces obnove je okončan 1953. godine. i od tada kreće intenzivniji razvoj japanske privrede, a dobro obučena radna snaga, kao i visoka štednja iz koje su finansirane inveticije, doprinele su visokoj stopi privredno rasta.

[15] Stopa investicija bila je skoro dva puta viša nego u drugim zemljama, a štednja je bila sačinjena od pet komponenti, i to: amortizacija, reinvestirana dobit preduzeća, lična štednja stanovništva i budžetski suficit, dok je u periodu inflacije ključna komponenta bila emisija novca koja je nacionalnoj štednji dalo karakter prinudne štednje. Visoka štednja stanovništva bila je podsticana poreskom politikom i uskim obuhvatom države blagostanja koja je podsticala stanovništvo da štede za slučaj bolesti i starosti. Spariosu. 2001: 3-49.

Sa poreskom reformom iz 1940. godine, poreski sistem je modernizovan, a ključni izvori su od tada postali porez na dohodak građana i profit korporacije (do tada je porez bio zasnovan na zemlji, alkoholu, šećeru i carinama) čijim sredstvima je finaniran razvoj zaostalih područja i vojne svrhe. Tada je reformom promenjen odnos lokalnih i centralnih vlasti te su lokalne vlasti postale subordinirane centralnoj.

Okupacija je okončana 1952. godine, i započeta obnova, potpisivanjem Mirovnog ugovora iz San Franciska sa 48 nekomunističkih zemalja, ali i potpisivanja Ugovora o uzajamnoj bezbednosti Japana i SAD. Japan je stekao nezavisnost i veću ekonomsku pomoć, ali je morao da se izjasni za neutralnost, da dopusti vojnim bazama (kopnenim, mornaričkim i vazdušnim snagama) SAD da se lociraju na njegovoj teritoriji, da prizna Tajvan (time se odrekao saradnje sa Kinom), unapredi pitanje naoružanja (formirajući vojne snage od 350.000 lica), kao i da se izjasni za separatnost, i da potpiše zaseban mirovni sporazum sa zapadnim i azijskim antikomunističkim državama. Granice Japana su ostale gotovo nepromenjene, a značajno je naglasiti da je Japan posle Drugog svetskog rata razgradio svoj vojni aparat kako bi ostao na putu demilitarizacije, čime su bila i značajno smanjena izdavanja za vojsku. Kao što je rečeno, birokratski sistem preživeo je skoro u celini, te se može govoriti o njegovom kontinuitetu i značajnoj ulozi u obnovi posleratnog Japana.[16] Zahvaljujući ovim počecima, Japanci su uspeli da izgrade jednu od najjačih ekonomskih sila na svetu. Tako je Japan počeo svoj ekonomski razvoj, od početka na uspešan način. I jedan od najvažnijih problema posle Drugog svetskog rata, povratak u međunarodnu zajednicu, bio je rešavan tako što je Japan u šestoj deceniji XX veka postao član Ujedinjenih nacija.

1.2. Period obnove i rekonstrukcije

Period obnove i rekonstrukcije (1953–1960) karakteriše BDP per capita $760, stopa rasta stvarnog BDP 9,2%), a podrazumevao je danonoćnu težnju japanskih vlasti i angažovanje celokupne energije kako bi se završila obnova i industrijalizacija i životni standard premašio vrednosti predratnog perioda. U svakom slučaju, svaka zemlja koja želi da se industralizuje, mora da uloži velike napore da

[16] Ostalo je kontroverzno pitanje – da li su i neki manji mehanizmi i institucije iz ratnog sistema, kao relikti doprineli procesu obnove ili su postali njegov ograničavajući faktor? Ibid, Spariosu. 2001: 3-49.

što pre izađe iz „začaranih krugova siromaštva i stagnacije *(vicious circles)*“ i uđe u „čarobne krugove razvoja *(virtuous circles)*“ .[17]

Može se reći da je ceo perod od okupacije do 1960. godine karakterisala industrijska politika koja je podrazumevala raspuštanje zaibacu, zatim sadržala je donošenje antitrustovskih zakona i zakona o sindikatima, donošenje zakona o kontroli deviznog kursa, kontrolu uvoza uvođenjem dozvola i sertifikata i osnivanje specijalnih poluvladinih banaka, kao što je Japanska banka za razvoj, potom, osnivanje Japanske izvozno-uvozne banke, Finansijske korporacije za mala i srednja preduzeća i Finansijske korporacije za obnovu. Ove mere su bile sprovođene uz sistem prioritetne proizvodnje, uz pomoć kojeg su se nastojale obnoviti primarne sirovine struje, uglja i čelika. Uz ovo su bili i finansijski zajmovi, unapređenje japanskog izvoza, vlada je usvojila program liberalizacije razmene s inostranstvom, a ključna reč tada bila je „modernizacija i razvoj“. Modernizacija je bila prihvaćena od vladinih zvaničnika, ali i od privatnih preduzeća, iziskivala je efikasniju industrijsku organizaciju, standardizaciju proizvoda, zajednička ulaganja, integraciju firmi i konstantnu razmenu informacija. Druga popularna krilatica je bila „do stabilnosti – štednjom, do prosperiteta – izvozom“.

Industrijsku politiku i celokupni razvoj toga vremena karakterisali su rast poslovnih investicija, konstantan napor rehabilitacije privrede, borba za internacionalnu konkurentnost kroz racionalizaciju proizvodnje. Strana tehnologija je uvedena u ključne industrijske oblasti kao što su čelik i proizvodnja električnih aparata, zatim u nove industrije kao što su automobili, sintetički materijali i potrošni električni aparati, a prisutna je podrška vlade celokupnom biznis razvoju. Vlada je tada kreirala finansijske institucije, kao što je već rečeno, Razvojnu banku Japana, Exim banku, Banku za razvoj malih i srednjih preduzeća. U tom periodu vlada igra značajnu ulogu u posredovanju za finansijsku pomoć industijama, stvaranjem velikih komercijalnih banaka i obezbeđenjem kredita sa dugim rokom vraćanja za ključne industrijske oblasti. Osim toga, ona obezbeđuje fiskalne investicije za programe zajmova u druge javne fondove za ključne industrije kroz ustanovljene nove javne finansijske institucije kao što su Japanska razvojna banka i Korporacija za mala i srednja preduzeća. Tako Banka za obnovu Japana podržava visoku sigurnost novčanih davanja za privatni sektor obezbeđujući zajmove privatnim finansijskim institucijama kroz „window guidance“, što znači da komercijalne banke pozajmljuju novac od Banke Japana i aktivno

[17] Ibid, Ichimura. 2002: 2-3.

pozajmljuju biznis sektoru sa niskom kamatnom stopom. Pri tome formiran je i socijalni sistem koji je karakterisao duži radni dan, šest radnih dana u nedelji i slab sistem socijalne zaštite. Tada japansku makroekonomsku politiku karakteriše „stop and go“ politika. Ali „čarobni krug“ dao je pozitivne rezultate u poslovanju prioritetnih industirja (metal, hemija, energija i mašinerija), a fondovi su alocirani u industriju s niskim kapitalnim troškovima. Može se reći da su niske cene kapitalnih dobara rezultat masovnog investiranja u mašinsku industriju, mala i srednja preduzeća i proizvodnju potrošnih dobara. S druge strane, uslužni sektor je ispaštao zbog investicija na kratak rok, te je stvorena „dualna struktura“ oličena u različitoj produktivnosti, platama i drugim radnim uslovima između favorizovanog industrijskog sektora i onih koji to nisu bili. Postojala je velika nejednakost i u konkurentosti između teške industrije i velikih poslovnih sistema, s jedne strane i potrošačkih proizvoda i uslužnog sektora, s druge strane. Uslužni sektor je, dakle, imao kratke investicije i slabu tržišnu konkurenciju, te je ovo bio jedan od razloga koji je zahtevao potrebu za strukturnim reformama japanske ekonomije. Uočeni raskorak između proizvodnog i neproizvodnog sektora, značio je da dok je proizvodni sektor beležio rast produktivnosti i bio međunarodno konkurentnan, dotle je neproizvodni sektor beležio stagnaciju produktivnosti i bio pod regulacijom i zaštitom države. Neproizvodni sektor je bio izolovan od međunarodne konkurencije, te nije bilo porasta produktivnosti u njemu. Kako je vladina tržišna intervencija bila regulacija, uz fiskalnu i finansijsku podršku i zaštitu u okviru domaćeg tržišta, kao i zaštita od uvoznih usluga i stranih direktnih investicija, tako je sprečavana zdrava konkurencija u ovom sektoru. Za to vreme proizvodni sektor je beležio međunarodnu konkurentnost kroz razvoj i podršku mrežama keirecu, zaštitu od stranog kapitala kroz unakrsnu mrežu akcionarstva, menadžment strategiju na dugi rok, i potpomogao je izgradnju japanske specifične prakse zaposlenih.[18]

Ujedno, pored ovakve ekonomske situacije, politička bezbednost i stabilnost u Japanu dale su pozitivne rezultate, a i po prestanku okupacije i povlačenja okupacionih vlasti, i dalje je bila prisutna pomoć Amerike, stabilan jen, porast vanrednih vojnih narudžbina američkih snaga za korejski rat, ali i napori Ujedinjenih nacija doprineli su da je stopa bruto nacionalnog rasta dostigla nivo od 8,6% u periodu 1951. do 1955. i 9,1% u periodu od 1956. do 1960.[19] Politika visokog ekonomskog rasta vođena je i u narednim

[18] Otsubo. 2007:29. Hamada. 1996: 13.
[19] Ibid, Istorija Japana. 2003: 145 – 159.

decenijama, tako da je osamdesetih godina XX veka došlo do brze industrijalizacije Japana.

Visok procenat faktora proizvodnje uz savremenu tehnologiju, omogućili su povećanje produktivnosti i izvoza, što nije ugrozilo stabilnost kursa, niti uvoz kapitala za finansiranje brzo rastuće investicione tražnje, te je sa tih osnova japanska privreda brzo prešla na ubrzan rast. Ovakav sistem je veoma uspešno apsorbovao i krupne ekonomske šokove, posebno naftne iz sedamdesetih godina, a sve zahvaljujući mehanizmu, kao što je već rećeno, koji ima ratne korene. Na početku industrijalizacije u Japanu, država je učestvovala u privrednom životu, može se reći da je i sama bila kapitalista tako što je bila vlasnik svih značajnijih industrijskih preduzeća, što se ne može reći za kasnije faze. U tom periodu i stepen monopolizacije je bio visok. Njena uloga je tada bila i razvojna, iako je u početku država imala direktni uticaj na privredu taj uticaj je vremenom slabio. Vremenom je došlo do fuzije unutrašnje-domaće i spoljašnje-strane politike. Pri tom, zahvaljujući čvrstoj rešenosti da uspe i jasnim ciljevima, Japan je razvio i sopstveni stil menadžmenta – japanskog poslovodstva, koji su odigrali veoma važnu ulogu na tehnološkom i privrednom polju, ali su imali uticaj i na oblast međunarodnog poslovanja.[20]

Uočen je priliv stanovništva iz manje razvijenih mesta u velike industrijske gradove. Naime, još sa napretkom industrijalizacije, ili pozapadnjačenja („vesternizacije“) ili restauracije, osećao se veliki priliv seoskog stanovništva u gradove. Radnici su se udaljavali od svojih sela, te su, paradoksalno, osećali sve veću nostalgiju za tradicionalnim seoskim životom. Takvu situaciju su vlada i rukovodioci velikih kompanija iskoristili da izgrade odnos između poslodavca i radnika po modelu pseudo-roditeljskog odnosa. Tako je stvorena ideologija „preduzeće-porodica“ koja je služila da ublaži sukob između radnika i upravljačkih slojeva.[21] Stoga je japanski sistem upravljanja kompanijama (iako je kroz XX vek dolazilo do promena u sistemu ekonomske moći) ostao uvek u osnovi specifican – u lojalnosti zaposlenog osoblja prema svojoj kompaniji, što je bilo sadržano u poštovanju drevnih pravila „društvene hegemonije i društvene hijerarhije”. Ovo je imalo značajnu ulogu u početnoj fazi razvoja zemlje, podržano najviše pozitivnom državnom politikom u privredi, a uporedo sa tim došlo je do pretvaranja tradicionalne velike

[20] Ibid, Hatibović. 1996: 9-10.
[21] Ibid, Šuljagić. 2009: 304

porodice u savremenu nuklearnu porodicu.[22] Ova velika promena u domenu porodičnih odnosa odrazila se i na druge sfere života, na primer izgradnju stanova za te porodice. Sa uspostavljanjem nove organizacije rada i preduzetništva, uz pomoć kojih se postizala prilagodljivost sve učestalijim promenama tržišnih uslova i načina poslovanja odnosno tržišnoj nestabilnosti, zapošljavanje, produktivost i kvalitet su počeli da dobijaju značajniji uticaj.

Ne samo na međunarodnom, nego i na unutrašnjem planu, u poslovnom svetu japanskih kompanija, kako se industrijalizacija ubrzavala, takmičenje je postajalo sve intenzivnije. Kako je još 1876. godine pokazao primer razmišljanja osnivača kompanije Micubiši, Ivasaki Jataro, koji je u pismu osoblju svoje kompanije pisao o nužnosti efikasnosti njihovog rada u cilju sprečavanja da prava obalske trgovine pripadnu strancima, uz ionako visoko razvijenu etiku rada, uprava i radnici japanskih kompanija imali su visoko razvijenu svest da su uspešno rangiranje njihovih kompanija u određenoj industriji, kapital kompanije, profit i reputacija unutar Japana mogli pozitivno da utiču i na sveukupno pozicioniranje Japana u međunarodnoj zajednici.[23]

U japanskoj tržišnoj ekonomiji sprovedeno je ekonomsko planiranje koje se sastojalo od srednjoročnog razvoja, s uključenim ciljanim ekonomskim rastom, zatim su ostvareni prioritetni srednjoročni ciljevi ekonomske politike koji su uključivali alokaciju investiranja u deo koji se zove socijalni trošak u planiranom periodu i podsticanje ekonomskog ponašanja akcionara i poslovnog sektora koje je vlada smatrala poželjnim. U japanskom modelu centralnog planiranja planovi su pre bili indikativnog, nego „komandnog tipa”.[24]

1.3. Period brzog rasta

U periodu brzog rasta od 1960. godine do 1970. BDP per capita iznosio je $966, a stopa rasta stvarnog BDP 10,4%. Japan je vodio politiku visokog ekonomskog rasta, nazvanu „udvostručenje dohotka“. Ovaj period karakteriše završetak vremena politike i početak vremena ekonomije, što je japanski narod više decenija istrajno iščekivao i čemu je stremio. U tom periodu osetili su se napredak i poboljšanje životnog standarda, jer je tadašnji predsednik

[22] Ibid, Istorija Japana. 2003: 157.
[23] Ibid, Šuljagić. 2009: 305-308.
[24] Ibid, Otsubo. 2007: 20.

vlade, Ikeda, lansirao krilaticu „velikodušnost i strpljenje“, koja je označavala promenu dotadašnje politike od konfrontacije do uzdržavanja i skromnosti, te je uspeo da preusmeri pažnju sa političkih borbi raznih ideologija ka industrijalizaciji i privrednom razvoju, kao i velikom naporu da se poboljšaju uslovi života svih građana. Tako je nastupila dekada ekonomije, nasuprot protekloj dekadi politike, a karakteriše je visok ekonomski, socijalni i politički rast. U ovom periodu stopa nezaposlenosti je niska oko 1.1% do 1.3%, a godine od 1966. do 1969. nazvane su Izanami period, što znači najbolji period od Izanami[25] i Japan je postao druga zemlja po razvijenosti u svetu. Stogodišnjica od Meiđi revolucije nije mogla bolje biti obeležena, jer Japan u ovoj dekadi prvi put beleži suficit u svom platnom bilansu, postaje član GATT, MMF, OECD. Pri tom, premijer Sato[26] uspešno je vodio pregovore sa američkim predsednikom Niksonom o povratku ostrva Okinava koje se nalazi u južnom Japanu. Automobili i televizori su postali popularni u domaćinstvima, te je Japan, ali i svet 1968. godine, bio u robnoj ekspanziji. Od tada je počela i priprema izvoznika japanskih automobila za masovan izvoz na tržište SAD-a. Takođe, i Olimpijada u Tokiju, koja je bila 1964. godine, doprinela je modernizaciji grada. Nažalost, postojalo je nešto što se javilo kao ozbiljna posledica ovako ubrzanog rasta, a to je bilo zagađenje vazduha i vode od strane nekih kompanija, ali preduzimljiva japanska vlada to više nije mogla da toleriše i donela je niz propisa u oblasti zaštite potrošača i zaštite životne sredine.

1.4. Period udara

Period udara ili šoka, 1970–1980, kada je BDP per capita $4.789, a stopa rasta stvarnog BDP 5,2% – karakterišu dva šoka i svaki se sastoji od više elemenata.

Naime, prvi element prvog šoka bio je Niksonov udar, a sastojao se od embarga na soju, koji je bio velika opomena Japanu u pogledu značaja i sigurnosti u snabdevanju hranom. Drugi element bio je revalvacija jena od fiksnog kursa od 360 jena za dolar na 270 jena za dolar, što je naučilo Japan da su visoko međuzavisni s ostatkom sveta, a naročito s naprednim industrijskim zemljama, te da joj privreda nije

[25] Izanami i Izanaga su boginja i bog koji su u drevnoj prošlosti rodili Japanska ostrva.

[26] Premijer Eisaku Sato nasledio je premijera Ikeda (bio pod uticajem kenzijanske teorije), kada je on penzionisan zbog bolesti 1964. godine. Ibid, Hamada. 1996: 7.

izolovana od evropskih i američkih privreda. Japan je među poslednjim razvijenim zemljama u svetu koji je prešao na fleksibilni sistem deviznog kursa. I najposle, treći element prvog šoka bio je diplomatska misija SAD-a s Kinom, koja je stigla kao velika opomena Japanu, i provera poverenja sa SAD. Reakcija Japana na to bila je sklapanje Mirovnog sporazuma kojim su uspostavljeni diplomatski odnosi s Kinom 1978. tj. godinu dana pre nego što su to učinile SAD.[27]

Drugi šok bili su naftni udari iz 1972–1973.[28] i 1978–1979. koji su takođe bili opomena Japanu da shvati koliko je japanska privreda ranjiva. Naime, prvi naftni udar 1972–1973. godine bio je veliki šok za Japance, ali svakako im je pomogao da shvate da je sigurno snabdevanje energijom izuzetno značajno za nacionalnu bezbednost, te se kao takav duboko utisnuo u svest i japanskih lidera i običnih ljudi. Reakcija na taj udar bila je „stezanje kaiša“ u oblasti javnih troškova i to je usporilo brz rast japanske privrede. Drugi naftni udar 1978–1979. izazvao je drugačiju reakciju Japana, nije usvojena politika „stezanja kaiša“ tj. štednje, već su japanska vlada i poslovni svet shvatili da se nafta može nabaviti ako postoji spremnost da se plati cena, i što je viša cena, i ponuda je veća. Vlada je smanjila budžetske rashode, a izdaci za naftu su se povećali (a to je opteretilo izvoz). Ali, ona je pribegla još jednoj meri, smanjila je uvoz nafte u odnosu na prethodne godine, te je to učinilo japanski izvoz visoko konkurtentim na svetskom tržištu i stvorilo ogroman višak u bilansu japanskih plaćanja.

Japan, uostalom kao i Zapadna Nemačka, počeo je kasnih osamdesetih godina da se snabdeva kapitalom, uprkos svom ogromnom višku u pogledu bilansa plaćanja, spadao je u one zemlje kojima je kapital bio potreban. Ostvareni uspesi u razvoju privrede kasnih sedamdesetih i osamdesetih godina, podstakli su i potvrdili očekivanja da će i Japan početi da igra međunarodnu ulogu, jer je i dalje bio druga zemlja po razvijenosti u svetu. Takvu ulogu su u prošlosti igrale gotovo isključivo Sjedinjene Države, ali sve više je raslo uverenje da i Japan mora da deli takvu funkciju sa Sjedinjenim Državama i zemljama zapadne Evrope. Najpopularnija reč u Japanu sredinom osamdesetih godina, pa čak i kasnije, koja je trebalo da opiše ulogu Japana u tom smislu, bila je *kokusai tokei,* što je u doslovnom značenju „internacionalizacija".

[27] Ibid, Ichimura. 2002: 7-8.

[28] Naftna kriza iz 1973. godine, protesti drugih zemalja zbog velikog japanskog spoljnotrgovinskog suficita, kao i veliki pritisci spolja, učinili su vidljivom ranjivost japanske ekonomije.

1.5. Period internacionalizacije

Period internacionalizacije od 1980. do 1990. godine, kada BDP per capita iznosi $14.387, a stopa rasta stvarnog BDP 3,8%, predstavlja poslednju dekadu Šova perioda, kada je evidentno da je Japan potpuno spreman i već poprilično integrisan u svetske međunarodne političke i trgovinske tokove i priključen grupi zemalja koje su zagovarale internacionalizam.[29] Osamdesetih godina XX veka, međunarodna kretanja u svetskoj ekonomiji ukazivala su na sve značajnije širenje kompanija i njihovih tržišta. Mnoge kompanije počele su da premeštaju svoje proizvodne pogone u druge zemlje, bili su primorani i na promene strukture u oblasti ljudskih resursa koja nije postojala ranije u japanskoj praksi. No, stanovnštvo je i dalje uživalo u miru i imalo visok životni standard koji je posledica privrednog razvoja i rasta zemlje. Ali, evidentna je niska stopa nataliteta, kao i ubrzano starenje populacije, tako da je danas Japan prva zemlja na svetu po starosti stanovništva.

Sumirano, u periodima šoka i internacionalizacije (1970–1990), predložene su i primenjivane sledeće mere:

a) da bi se poboljšao životni standard bilo je potrebno inovirati industrijsku strukturu višim nivoima tehnologije, unaprediti istraživanja i razvoj kako bi došlo do bržeg tehnološkog napretka, pružiti podršku informatičkim inovacijama, prevazilaženju deficitarnih faktora za proizvodnju (energija) i eliminaciju stagnantnih industrija s niskom produktivnošću;

b) da bi se očuvala priroda potrebno je stalno sprečavanje zagađenja životne sredine, stabilizacija cena za zemlju i hranu i zaštita potrošača, vrednovanje tehnologija i zadovoljavanje društvenih potreba kao što su stanovanje, medicinska zaštita i druge javne službe; i da bi se očuvala efikasna konkurentnost u nacionalnim i međunarodnim okvirima, bilo je potrebno učvrstiti konkurentnu prirodu poslovanja i sprečiti negativan uticaj monopola i oligopola, aktivno uvođenje mladih industrija i pomoć stagnirajućim industrijama, održavati permanentnom pomoć japanskim korporacijama u međunarodnim aktivnostima, i definisati nova pravila za trgovanje i ulaganje u inostranstvo. Paralelno sa tim, Japan,

[29] Zahvaljujući naporima i disciplini posleratne generacije, kao i svesnoj žrtvi koju su podneli na računa razvoja zemlje, težak rad koji su izneli na plećima je razlog zašto je Japan sada jedna od vodećih privreda u svetu. Što su se više razvijali, više su se otvarali, a sve više udaljavali od fenomena samodovoljnosti, jer su im se povećale potrebe za resursima, energijom, informacijama.

ali i ostale zemlje istočne Azije, stavile su naglasak na obrazovanje i tako poboljšale kvalitet radnika, inženjera, menadžera, službenika, vladinih zvaničnika i intelektualca.

Postojalo je nekoliko činilaca koji su uticali na to da Japan krajem šezdesetih godina XX veka uhvati korak s najrazvijenijim zemljama sveta. Uočljivo je i to da su ti činioci delovali istovremeno, dakle delovali su skupa zahvaljujući istrajnosti nacije i sposobnosti da prevaziđu mnoge teškoće i društvena zla koja se neminovno javljaju u tim fazama razvoja. Ti činioci su:[30]

1. visoka stopa akumulacije privatnog kapitala – Japan je tada bio usmeren na privatni fiksni kapital (a ne na infrastrukturni – javni kapital);

2. visoka sklonost štednji – bila je odraz unutrašnje sklonosti ljudi da pripišu visoku etičku vrednost štednji, istrajnost u pogledu potrošačkih navika uprkos stalnom povećanju prihoda, kao i zbog pritiska usled povećanja cene hrane i najma stambenog prostora, ali i plaćanja bonusa koji se smatraju „tranzitornim dohotkom“;

3. vredna, dobro obrazovana radna snaga – japanski radnici su veoma vredni i nisu imali ništa protiv prekovremenog rada, a osim toga japanski radnici su veoma dobro obrazovani (razlog za to je dobar obrazovnni sistem);

4. brz rast produktivnosti u poljoprivredi (predratni Japan je uvozio pirinač iz Tajvana i Koreje, a tek posle rata bila je dovoljna sopstvena proizvodnja pirinča, sve do šezdesetih godina);

5. pozajmljena i unapređena tehnologija – prednost kasnog uključivanja u modernizaciju u ovoj zemlji maksimalno je iskorišćena, tako što je pozajmljivana najsavremenija tehnologija, a onda unapređivana. Vremenom, ozbiljno učenje vodi ka razvoju sopstvenih tehnologija;

6. odgovarajuća promena industrijske strukture – to znači da u tom periodu dolazi do pomeranja naglaska sa lake industrije (hrana, tekstil, keramika) na tešku hemijsku industriju (metal, mašine i hemikalije);

7. sposobne birokrate i saradnja s privatnim preduzetnicima – zahvaljujući tome japanska privreda je iznedrila tipičan sistem privatnog preduzetništva;

8. grupna lojalnost japanskih zaposlenih – uobičajeno je da i poslodavci i zaposleni sebe smatraju članovima iste zajednice, pre

[30] Ibid, Ichimura. 2002: 17-25.

nego suprotstavljeni predstavnici kapitala i rada. Zahvaljujući ovoj privrženosti svih zaposlenih, kompanijama je bilo lakše da se prilagođavaju promenljivim uslovima poslovanja. Sposobni radnici se podstiču bonusima, boljim položajem, a većina eksperata veruje da će japanska tradicija stalnog zaposlenja opstati, uz delimično prilagođavanje američkom načinu;

9. pozitivna uloga banaka i njihov bliski odnos s privatnim preduzećima – zapravo znači da se japanske korporacije dosta oslanjaju na kapital pozajmljen od banaka pre nego na svoj sopstveni uplaćeni kapital. Ovo je nastalo zbog brzog rasta investicija, te nije se moglo finansirati iz direktnog izdavanja novih akcija, ali je svakako istinito da banke igraju mnogo pozitivniju ulogu u vođenju poslovnih aktivnosti privatnih preduzeća;

10. politička stabilnost – konstantno je postojala težnja da se očuva politička stabilost u zemlji i u odnosima s inostranstvom.

„Period internacionalizacije označen je kao period u kom japanska privreda mora da preduzme inicijative da bi igrala vodeću ulogu u svetskim privrednim poslovima, naročito u azijsko-pacifičkom regionu. Uloge koje od Japana očekuju mnoge nacije tog regiona mogu se sažeti na sledeci način:

1. Japan je zadužen za azijsko-pacifički region, kao neko ko diktira tempo razvoja tog regiona;

2. Japan mora da ima vodeću ulogu u promenama industrijske strukture privreda u različitim fazama razvoja, držeći dohodovne disparitete različitih nacija u podnošljivom obimu;

3. Japan mora da igra ulogu savetnika čak i u pogledu pitanja domaće ekonomske politike zemalja regiona, na osnovu sopstvenih iskustava, ali i studija modernizacije i industrijalizacije;

4. Japan mora da učini najviše što može da održi institucije slobodne trgovine i protoka robe, usluga, finansija; kapitala, informacija i rada onoliko koliko je to politički mogućno;

5. Japan mora da bude posrednik između azijskih zemalja u razvoju i drugih sila u svetu, na primer u pronalaženju odgovarajućeg mesta za azijske novoindustrijalizovane privrede (New Industrialized Economies –NI-Es) u industrijalizovanim zemljama;

6. Japan mora da igra važnu ulogu i van azijsko-pacifičkog regiona širenjem ekonomske saradnje tako da dopunjava uloge Sjedinjenih Država i Evropske unije u svetu;

7. Japan mora da bude spreman da učestvuje aktivnije u međunarodnim institucijama s više kapitala, personala i znanja, uvek u saradnji sa Sjedinjenim Državama, evropskim zemljama, ali ponekad iznad njihovih očekivanja;

8. Radi ostvarenja svih tih ciljeva Japan se, korak po korak, mora čvrsto pozicionirati kao pouzdan saveznik zapadne alijanse”.[31]

Osvrćući se još jednom na period ubrzanog rasta od 1961. do 1990, može se zaključiti da je saradnja vlade i privatnog sektora bila neophodna jer je glavni nacionalni cilj bio brz industrijski rast i razvoj. Ranih šezdesetih godina, japanske automobilske industrije su bile u zaostatku za evropskim i američkim, i bile su male po obimu, ali su neprestano radile na dobijanju subvencija, zajmova s niskom kamatnom stopom. To je dovelo do uspeha ne samo automobilske industrije već i elektronske, kompjuterske, avio i drugih u oblasti mašinske industrije. Tako je postignut brz rast, ali su se pojavile mnoge nevolje, kao što su zagađenje, nagla urbanizacija (napuštanje sela), potreba za modernizacijom malih i srednjih preduzeća, izvesna nezaposlenost zbog opadanja industrija (rudnici uglja). Ali pred kraj decenije zaključeno je da nadalje treba se podigne nivo životnog strandarda, očuvanje prirode od zagađenja i mora se održati ispravna uloga u trgovini, investiranju i privrednoj saradnji.[32] Do tada nezabeležen rast japanske privrede se ostvario zahvaljujući sistemu slobodnih privatnih preduzeća uz efikasan tržišni mehanizam – konkurenciju, koja je od tada pa sve do sada vrlo oštra. Japan je nastavio da vodi borbu s konkurentnošću, ne odustajući od svog modela ljudskih resursa.

* * *

Ubrzan ekonomski rast bio je puno proučavana tema poslenje dve decenije Šova perioda, jer je Japan bio tada najveći svetski proizvođač brodova, radio aparata i televizora. U osamdesetim godinama dvadesetog veka Japan je bio vodeći proizvođač automobila u svetu, glavni izvoznik visokotehnoloških elektronskih proizvoda (video rikordera, kompjuterskih čipova i video igara), a u 1988. godine uveden je porez na dodatu vrednost. Kada se pogleda broj stanovnka u 1989. godini koji je iznosio 120 miliona stanovnika, jasno je da je Japan skoro udvostručio broj stanovnika od vremena posle

[31] Ibid, Ichimura. 2002: 8-9 i Ichimura. 2013.
[32] Ibid, Ichimura. 2002: 172.

Drugog svetskog rata, a pri tom niski vojni troškovi (ispod 1% bnp) niska ulaganja u socijalne službe, visoka stopa štednje, investicije u najnovije tehnologije i inovacije opreme, visoko obrazovanje stanovništva i vredna radna snaga uspeli su da stvore masovnu proizvodnju kvalitetnih proizvoda.

U poslednje četiri decenije XX veka pozitivni ekonomski rezultati su postali izrazito vidljivi, jer je tada postalo jasno da je nakon skoro sinonima za „zemlju imitatora", Japan postao „zemlja inovator", a japanski proizvodi sinonim za kvalitet. U sedmoj deceniji, Japan je postao jedna od dve tehnološke sile, a sredinom osme decenije najveći svetski kreditor.

Tako su japanska proizvodna preciznost i nula posto škarta (0% defekta), privrženost tj. odanost zaposlenih i inovativnost, kao dominantne osobenosti japanskog modela privređivanja, postale veoma popularne u svetu.

Uočena je prednost koju imaju oni koji kasno stižu u svet razvijenih, a to je uvođenje naprednije tehnologije i procesa inovacija, što podrazumeva korišćenje pobošljanog inženjeringa i tehnologije u proizvodnim kompanijama, nizak poslovni rizik i kontinuiranu inicijativu sa inovacijama i kontrolu kvaliteta za konkurentnost na domaćem tržištu kroz konkurentnost na stranom tržištu.

Kao što je ranije navedeno, modernizacija nacija koje kasne bila je tema istraživanja mnogih naučnika. Oni su naveli da su za savremeni privredni rast, pored privrednih, bitni još i: osnivanje i upravljanje modernim društvenim i institucionalnim okvirom, kao i učenje pogodnih načina razmišljanja u cilju postizanja konkurentnog proizvoda u uslovima modernih tehnologija i savremenog društva.[33]

Za vreme trajanja Šova perioda, dogodio se demografski rast koji je Japan svrstao u sedmu zemlju u svetu po broju stanovnika. Na samom početku rekonstrukcije i posleratne obnove Japan je imao mladu radnu snagu, a danas je ta činjenica izmenjena. Kultura je takođe doživljavala procvat u oblasti filma, fotografije, a film Akiro Kurosave (1910–1998) „Rašomon" dobio je 1961. godine Zlatnog lava u Veneciji, nagradu čime je napravljen prodor japanskog filma na strano tržište, ali taj film je učinio mnogo više od toga, jer se Japan, sa licem gubitnika iz Drugog svetskog rata, vratio sa humanim licem na svetsku scenu.[34]

[33] Ibid, Ichimura. 2002: 46-47.
[34] Milenković. 2007: 106 - 107.

U azijsko-pacifičkom regionu, primer japanskog tipa korporativizma i njegov uspešni razvitak, pokazuje kako su razvoj globalnog kapitalizma i regionalne saradnje sasvim mogući uz očuvanje kulturnih i nacionalnih osobenosti (tradicionalnih vrednosti, očuvanja porodice, morala). Japanska država je u početku imala razvojnu ulogu, a kasnije je na njeno mesto došlo „umereženo društvo“. Hijerarhijski organizovana preduzeća polako su gubila značaj, a povećavao se značaj vodoravnim i fleksibilnim oblicima rada, ugovaranja i saradnje tj. mrežama. Važno je znati da se industrijsko društvo tehničko-tehnološki razvija zahvaljujući industrijskim revolucijama, koje i imaju namenu da podstaknu rast proizvodnje i poboljšaju upotrebu energije. Dok je informatička revolucija usresređena na tehnologiju obrade informacija i komunikacija, današnja tehnološka revolucija je karakteristična po primeni znanja i informacija u svrhu proizvodnje i obrade informacija i komunikacijskih sredstava, te se tu vidi povratna sprega između inovacija i upotrebe inovacija. No, i pored toga, ne razvijaju se sve zemlje na isti način, niti istom brzinom, kao što su tvrdile neke teorije postindustrijskog društva, već i dalje veliku ulogu imaju oni koji odlučuju o politici i privredi, te oni utiču na tempo razvoja i tako kroje sudbinu društva.[35]

2. Mrežna povezanost japanskih kompanija

Još jedna od specifičnosti japanske privrede je mrežna povezanost japanskih kompanija koje su u velikoj meri nosioci ekonomske aktivnosti u zemlji, ali i u inostranstvu. To su keirecu, mreže japanskih kompanija koje zapravo predstavljaju japanske strateške alijanse, ali i šogo šoši – japanske opšte trgovačke kompanije, koje su zadužene za plasman proizvoda u zemlji i inostranstvu, a u skorije vreme predstavljaju snažnu informaciono-marketinšku bazu koja se odnosi na prodaju na stranom tržištu. Pored njih, tu su i japanska proizvodna predstavništva u inostranstvu, koja ne samo da su izvor rada i finansiranja zaposlenih, prema nekim modelima od poslovnih oblika, već su i mesta gde je moguće upoznati se s japanskim stilom upravljanja i uopšte načinom poslovanja, gde se može videti *just in time, kanban, kajzen, nula defekt*.

[35] Castells. 2000: 16-17.

2.1. Keirecu – japanske strateške alijanse

Keirecu sistem je naziv za zajednicu japanskih krupnih industrijskih mrežno povezanih preduzeća. Keirecu su obično komponovane od većeg broja učesnika – dilera, snabdevača i proizvođača, a koje povezuje dugoročni tržišni interes. Keirecu se veoma često, nazivaju i japanskim strateškim alijansama. Danas su najpoznatije alijanse koje su formirane između poznatih i afirmisanih međunarodno orijentisanih kompanija, relativno uporedive konkurentske snage, tako da svaki član strateške alijanse može da obezbedi značajan doprinos podizanju ukupne konkurentnosti formiranog saveza.[36]

Prethodnica keirecu bili su zaibacu (novac klike), koje je osnivala Meiđu vlada. Zaibacu su u početku bile lojalne vladi, vremenom su jačale, i zahvaljujući zaštiti države, njihov broj se stalno povećavao. Kako su se vremenom osnaživale, tako je rastao njihov uticaj, i kada su postale dovoljno velike i snažne, zaibacu su počele da kontrolišu vladu preko političkih partija. Zaibacu su uvek sarađivale s državom, kada je uticaj vlade počeo da slabi, vojska je posedovala sve veću vlast i uticaj. Sa jednom grupom birokrata, takozvanih „birokrata obnovitelja", vojska je želela da preuzme deo vlasti od cara, i ministara i političkih partija i konzervativnih birokrata. Kako se uticaj vojske sve više širio, njima su bile potrebne nove zaibacu koje će biti odane isključivo njima. Vojska i zaibacu su bili antagonistički nastrojeni i u stalnoj konfrontaciji, jer je vojska poistovećivala zaibacu sa konzervativnom vladom, te je polako počela da osniva nove zaibacu. Vojska je tada pomagala i velike biznismene koji su bili spremni da sarađuju s njom u Mandžuriji, a industrijske oblasti koje je trebalo razviti su bile bazna hemija, elektrogradnja, kao i sve one privredne grane koje su proizvodile za armiju. Kompanije bliske vojsci doživele su uspon uz njenu zaštitu, a kapital su prikupljale na otvorenom tržištu kapitala, dobiljale su brojne koncesije i zato su vojsci i dalje bile odane. To su bile kompanije: Nisan, Nihon Ćisoa (Japan Nitrogen), Nihon Soda (Japan Soda), Šova Denko (Showa Electrical). Tako je armija uz podršku zaibacu mogla da ostvari svoju politiku „bogata zemlja, snažna armija", a to su morali prihvatiti i vlada i ranije osnovane zaibacu. Zaibacu nisu samo proizvodile dobra koje su tražile vojska i vlada, već su vodile računa i o interesima zemlje u celini, a kada to nisu radile brisala su im se imena s liste onih preuzeća koja pomažu državi. Tako su zaibacu ispunjavale zahteve

[36] Rakita. 2005: 399.

vlade i vojske, i stare i nove, dakle sarađivale su s njima, a na taj način su sva preduzeća na određen način bila vezana za državu. I u periodu od 1868. pa sve do 1945, društveni rast je bio brz, a ekonomski rast nije ostvaren slobodnim delovanjem tržišta i ekonomskih zakonitosti, već je bio posledica rada vlade i vojske kojima su kapitalisti bili lojalni, uz ostvarenje ekonomskih i nacionalnih ciljeva na korist i zadovoljstvo svih. Japanska privreda i preudzeća su se borila za tržište i ostvarivala pozitivne rezultate uprkos iscrpljivanju ratovima.[37] Ovaj svojevrstan oblik državnog kapitalizma, transformisan je u kontrolisanu privredu koja je bila pod administrativnom kontrolom države. U privrednoj atmosferi, u kojoj je vladala konfučijanska etika s biznismenima-samurajima, koji su bili lojalni vladi i tako upravljali privredom, cena nije imala značajnu ulogu, već je akcenat bio na prikupljanju kapitala kako bi se podmirile potrebe države. Postojala su preduzeća koja su primala pomoć države, među njima i neke zaibacu, koje su neprekidno rasle i tako stvarale monopolsko/oligopolsku atmosferu. Ova i ovakva preduzeća nisu ulazila u konkurentsku borbu koja podstiče ekonomsku efikasnost, već su se koristila raznim neekonomskim modelima dobijanja pomoći od države, te je jasno da tržišni mehanizam nije funkcionisao. Uprkos svim poteškoćama i ratovima, Japan je za kratko vreme uspeo da stvori monopolski sektor i razvije sektor zaibacu, koje su činile srž njene privrede. Dok je japanska vlada pokazivala odgovornost za ovu vrstu preduzeća, za druge je, može se reći, bila gotovo ravnodušna, i ovakva politika se smatrala racionalnom za postizanje ostvarenja postavljenih ciljeva. Ipak, isticana je potreba da se Japan izgradi kao zemlja sa veoma ravijenom industrijom i moćnom vojskom kako ne bi mogli da je poraze Amerika i neke zemlje zapadne Evrope. Predložena su dva puta, prvi da se modernizuje čitava zemlja, a drugi se stvore specijalni timovi u industrijskom svetu koji bi se putem obuke osposobili, a potom omasovili. Japan se odlučio za drugi model stvaranja jezgra moćnih preduzeća.[38]

Zaibacu se obično sastojala od primarnog, obično šogo šoši preduzeća, koje je okruženo zavisnim preduzećima koja su se bavila osiguranjem, špedicijom, rudarstvom, bankarstvom, nekretninama,

[37] Podsećanja radi, u ovom periodu Japan je učestvovao u deset velikih ratova (tajvanska ekspedicija 1874, Satsumski ustanak 1877, kinesko-japanski rat 1894-1895, rusko-japanski rat 1904-1905, Prvi svetski rat 1914-1918, sibirska ekspedicija 1918-1925, šantunska ekspedicija 1927-1928, mandžurijski sukobi 1931-1933, borbe u Kini 1937-1941. i najposle Drugi svetski rat 1941-1945), a na kraju tog perioda Japan je pored Koreje i Mandzurijske oblasti kontrolisao i uspeo da stavi pod svoj uticaj najveći deo Azije.

[38] Morišima. 1986: 126-128.

prehrambnom industrijom, proizvodnjom. Zaibacu su, zahvaljujući svojoj ekonomskoj i političkoj moći, tehnološkoj stručnosti, ostale bitne komponente privredne modernizacije sve do 1920-ih godina, kada je velika većina uvoza i izvoza sprovođena njihovim posredstvom. Tokom 1930-ih, kao što je napred rečeno, kada je vojska počela da preuzima vlast nad političkim organima i zaibacu postepeno gube svoju nezavisnost. Elitni sloj državnih činovnika i službenika u zaibacu imao je visoke plate, muškarci rukovodioci i do 1,27 puta veću nadnicu od muškarca zaposlenog u preduzeću sa manje od 1.000 zaposlenih. U ovim velikim preduzećima ustanovljen je sistem nadnica u zavisnosti od dužine radnog staža, koji je prvenstveno obuhvatao administraciju u velikim preduzećima. Velike kompanije su podsticale „odanost" te se smatra da su „beli okovratnici" postali novi samuraji u preduzećima. U malim preduzećima, koja uglavnom nisu imala dovoljno kapitala da podstiču duh odanosti i lojalnosti, te nisu imala dovoljno novca da finansiraju nadnice u skladu s dužinom staža, u njima i nije uveden sistem doživotnog zapošljavanja. U velikim preduzećima doživotno zapošljavanje bilo je oličeno u visini nadnica, a onaj ko bi napustio preudzeće smatran je „izdajnikom", pa druga velika preuzeća nisu zapošljavala te „izdajnike", te su oni mogli dalje tražiti zaposlenje samo u malim i srednjim preduzećima, a ne u velikim koja su se takmičila sa preduzećima razvijenih zemalja. Dakle, prilika za zapošljavanje u velikom preduzeću pružala se samo jednom, a elitni sloj japanskog industrijskog sveta, nameštenici u velikim preduzećima, nisu praktično imali slobodu zapošljavanja, jer su ostajali odani i posvećivali svoj život gospodaru, preduzeću, isto onako kako su njihovi očevi radili na posedima gospodara (daimjua). U samim preduzećima, kako bi se ublažila raspodela prema radnom stažu, japanska preduzeća počinju da školuju radnike na radnom mestu, kako bi se kvalifikacije s godinama povećale. Jer onaj ko je počeo kao manuelni radnik, svoj radni vek je završavao na poslovima koji ne zahtevaju fizičke napore, ili pak na poslovima s nižim ili srednjim nivoom upravljanja. Ovu zajednicu industrijskih kombinata, pokušao je da rasformira Glavni štab, kako bi vlada postala jedino telo na koje su pojedine firme mogle da se oslone u vezi dodele sredstava i planiranja budućeg razvoja Japana. Sve do 1941. godine, zaibacu su na neki način bile sinonim za japanski vojno-industrijski kompleks. Za vlasti Japana zaibacu su bile veoma efikasne u obnovi ratom uništene ekonomije, jer su bile i najbolje pozicionirane da pribave kapital za mala preduzeća koja su se osnivala, kao i da, uprkos tome što je Japan

zemlja kojoj nedostaju resursi, razviju ekonomiju u kojoj treba da se ostvari rast kroz izvoz.[39]

Ti veliki porodični biznisi bili su organizovani kao holdinzi, koji su imali piramidu vlasti na četiri nivoa: prvi nivo čine porodični saveti i oni funkcionišu na dogovornom nivou, drugi nivo čine porodične holding kompanije, treći nivo čine operativne filijale, a drugi i treći nivo funkcioniše kroz svojinske odnose, dok četvrti nivo čini mreža malih firmi koje su kontrolisane kreditima banaka. Tako je nastala fraza „56 porodica naspram 72 miliona stanovnika”. Na prvom nivou, relacija je bila dogovorna, na drugom i trećem nivou relacija je svojinske prirode, dok je na četvrtom nivou finansijske prirode, jer su male firme bile kontrolisane kreditima banaka koje su bile neizbežni deo svake zaibacu grupacije. U okviru zaibacu postojao je nizak nivo investiranja, visoke dividende, a karakterisale su ih i loši radni uslovi, a porodice su bile u tesnoj vezi sa članovima vlade, te su svoje pozicije pokrivale i legislativom.[40] Glavni razlog razgradnje nakon Drugog svetskog rata bio je taj što su smatrane jednom od najkrupnijih prepreka razvoja konkurentskog privrednog ambijenta. Tako visoka koncentracija proizvodnih kapaciteta u zaibacu nije se više uklapala u novu antimonopolsku regulativu.[41]

Morita smatra da ideja da jedan radnik provede svoj radni vek u jednoj kompaniji nije čisto japanska mudrost, i ako je to bilo u početku, posle Drugog svetskog rata je nametnuta zbog legislative koja je tada doneta. Ujedno je naveo i da je razgradnja zaibacu, uz još neke elemente trebalo da dovede do stvaranja pravičnijeg društva, kao i da se steknu veće šanse za siromašnije slojeve stanovništva, pretpostavljajući da to možda izgleda ipak kao svojevrsni pokušaj da se od najboljih porodica oduzme moć. On to objašnjava ovako:

„Ova ideja da službenik provede svoj radni vek u jednoj kompaniji nije japanska mudrost. Ona nam je, zvuči ironično, namentuta sa strane. Da pojednostavim: takozvani sistem japanskog ‚doživotnog‘ zaposlenja ili zaposlenja na dugo vreme nametnula nam je okupacija svojim radničkim zakonima kada je mnogo liberala, levičarski nastrojenih ekonomista poslatih iz SAD došlo u Japan sa ciljem da demilitarizuje zemlju i da stvore demokratiju. Jedna od prvih meta bila je bazična struktura onoga što je ostalo od inudstrijskog kompleksa. U predratnom Japanu, šačica giganstskih ‚holding kompanija‘ apsolutno je držala pod kontrolom japansku privredu. Četiri najveće iz te grupe držale su

[39] Ibid, Morišima. 1986: 136-137.
[40] Tokom rata glavni izvor moći zaibacu bilo je Ministarstvo ratne opreme.
[41] Ibid, Spariosu. 2001: 3-49.

zajedno 25% čistog kapitala nacije. Porodični kompanijski konglomerati, kao što su bili Micui, Sumimoto i Micubiši, bili su od onih ‚holding kompanija' posebne vrste: svaki je pod svojom kontrolom držao tri stotine kompanija.

Zbog ogromne ekonomske moći, zaibacu, kako su ih zvali, imale su političku moć: mogle su da podržavaju političara po svom izboru i novcem i sledbenicima, i svime što je ovima bilo neophodno. Ali, kada je zaibacu jednom dala svoju potporu vojniku koji se pretvorio u političara i kada je ovaj postao čovek koji u rukama drži vladu, onda bi se desilo obrnuto, rep je vukao psa; zaibacu je mislila da je svojom moći dobila svog psa čuvara, ali uskoro je taj pas čuvar davao naređenja zaibacu i one su postajale na izvestan način zarobljenici sistema za koji su bile ubeđene da ga kontrolišu.

Kada je rat bio završen, okupacione vlasti su objavile da zemlja ne može da bude demokratizovana sve dok zaibacsu sistem i ogromne holding kompanije postoje. Gotovo odmah rasformirano je petnaest zaibacu. Njihova su dobra zamrznuta, a deonice osamdeset tri holding kompanije su transferovane. Četiri hiljade pet stotina kompanija proglašeno je ‚koncernima sa ograničenjima'. Njima nije odobreno da imaju sopstvene akcije ni u jednoj drugoj kompaniji, a njihovim je službenicima bilo zabranjeno da rade za drugu kompaniju u starom timu.

Jedna od ličnosti koja je bila upletena u planiranje zaibacu, ekonomista Elinor Hedli, nedavno je na jednom seminaru posvećenom periodu okupacije u Tokiju izjavila da program ‚nije bio uvek izveden glatko i jednostavno i elegantno. Mi smo bile potpuno neznalice japanske privrede i društva'. Ali, mada ni Japancima nije bilo jasno kako zaibacu rade, one su se uvek održavale baš zbog te svoje tajanstvenosti...

Pokušaji da se skrše zatvoreni odnosi zaibacu bilo je nešto što je davalo rezultate, ali je prouzrokovalo i neke neobične situacije. Recimo, bilo je nemoguće da koncerni sa ograničenjima oforme svoju novu ‚granu' ili da se prošire. Tako je kompanija zadužena za prodaju Tojota motora, iako je bila desna ruka „Tojota motora kompanije" koja je proizvodila kola, radila sasvim nezavisno. Spojile su se tek 1984. godine, posle trideset pet godina.

...Privreda američkog Nju Dila i stručnjaci za društvo takođe su napravili praktično nemogućim da bilo ko bude otpušten; oni su omogućavali – praktično su i ohrabrivali – radničko organizovanje, koje je bilo zabranjeno tokom ratnih godina, osim sindikata u kojima su se organizovali pripadnici kompanije koje su bile pod kapom vlade. Pre

rata lojalnost zaibacu kompaniji bila je glavni cilj svakog radničkog sindikata.

...Efekat tri stvari – novih zakona, revizije poreskog sistema i eliminacije zaibacu konglomerata – bio je u prvom redu stvaranje prvi put jednakog društva u Japanu. Postojala je mogućnost za siromašne da poboljšaju uslove života.

...Koncept doživotnog zapošljavanja postao je još jači u Japanu kada su direktori i menadžeri i službenici, svi u stvari, shvatili da imaju mnogo toga zajedničkog i da svi moraju da prave dugoročne planove. Zakoni su bili takvi da je otpuštanje radnika bilo ne samo teško nego i skupo, ali sama ideja po sebi o stalnom zaposlenju nije bila tako loša, jer je svima bilo i te kako neophodan posao, a u biznisu koji se tek razvija bili su potrebni radnici koji su lojalni kompaniji. Bez klasnih rasprava, uprkos propagandi komunista i socijalista, Japanci su – zato što su vrlo homogeni narod – bili u stanju da sarađuju kako bi se stvorilo zajedničko dobro, na obostranu korist“.[42]

Naime, razgradnja zaibacu grupa, odnosno krupnih porodičnih, industrijskih, komercijalnih i finansijskih preduzeća (konglomerata), bila je neizbežna zbog toga što su u predratnom Japanu bile najveći izvor moći, te su se, kao takve, smatrale preprekom za razvoj konkurentske privrede i demokratizacije. Zaibacu su dobile nalog da same da sprovedu svoju razgradnju, po Jasuda planu (Jasuda je i sama bila jedna od zaibacu), koji su prihvatili i Micui, Micubiši i Sumitomo, a ovoj velikoj četvorci su se pridružili i Nisan, Asano, Furukava, Okura, Nakajima i Nomura. Osnovana je Likvidaciona komisija holding kompanija koja je bila zadužena za prodaju porodičnih akcija koja nije obavljena na otvorenom tržištu, jer su prioritet imali zaposleni i lokalno stanovništvo. Tako je prodat određen paket akcija, a ostalo je prodato zainteresovanim kupcima. Razgrađeno je samo 16 holdinga bez naslednika, i od ovog procesa se odustalo po prestanku perioda okupacije. Tokom pedesetih godina pristupilo se organizovanju nove forme koja se zvala keirecu, u kojoj su se pojavile i tri stare grupacije – Sumitomo, Micui i Micubiši, koje sada nisu bile organizovane oko porodičnih holding kompanija, nego oko banaka i trgovačkih društava. Sličnu formu je pre rata imao Jasuda zaibacu, jer je u središtu imao banku. Ovo je došlo kao posledica revizije antimonopolskog zakonodavstva i finansijskih institucija, te je tako stvorena mreža firmi sada nazvane keirecu, koje su bile svojinski povezane, a činili su ih kupci, snabdevači i banke. U keirecu trgovinske veze su ostale gotovo nedirnute, čak su bile učvršćene

[42] Morita. 1990: 150-155.

unakrsnim upravljanjem i unakrsnim posedovanjem akcija. Naime, u keirecu formi – mreži firmi, poslovni odnosi su manje hijerarhijski, demokratičniji su i funkcionalniji. Kultura i tradicija su učinile da se uspostavi nova struktura, neznatno izmenjena, koja je bila nazvana keirecu, što je zapravo „zaibacu bez porodice", uprkos nastojanjima okupacionih vlasti da radikalno promene obrasce industrijske svojine i kontrole, kao i sistema upravljanja korporacijama.[43] Ipak infrastruktura konglomerata se promenila, tako da je vertikalni lanac „komandovanja" gde je porodica bila šef kompanije, zamenjena s više horizontalnih integracija, povezivanje preduzeća širom industrije. Koordinaciju i povezivanje umesto zaibacua, preuzeo je keirecu – novi oblik konglomerata. Keirecu je obuvatao na najkvalitetniji način dve stvari: vertikalno integrisanu porodičnu strukturu i saveze na nivou horizontalne saradnje.[44]

Ovaj novi oblik ekonomske organizacije je rezultat evolucije društvenih osobenosti nastao usled razvoja društva, a ipak je ostao duboko ukorenjen u kulturu i institucije posmatrane nacije. To se naravno nije dogodilo u vakumu, već u procesu promena, a samo daljim razvojem tehnike i tehnologije, raspon privrednih aktivnosti se neprestano proširuje, a poslovni subjekti međusobno sarađuju, dok se organizacijski modeli i dalje menjaju i šire.

Ovako je to protumačio Imanuel Kastels (M. Castels) u svom delu Umreženo društvo:

„Mrežno posmatrano konkretno u Japanu postoje poslovne skupine koje su organizovane oko mreže fabrika koje jedna drugoj međusobno duguju (kabušiki moćiai), a čija glavna preduzeća vode menadžeri. Evidentna su dva podtipa tih mreža: 1) horizontalne mreže – zasnovane na međusobnim odnosima velikih kompanija (kiđio šudan) i te mreže imaju doseg u mnoštvu privrednih sektora. Neke od njih su naslednice zaibacu, koje su vodile japansku industrijalizaciju i trgovinu pre Drugog svetskog rata, pre nego što je došlo do njihovog raspuštanja tokom američke okupacije. Tri najveće mreže su Micui, Micubishi i Sumimoto, a nakon rata stvorene su tri nove mreže okupljene oko najvećih banaka Fujo, Dao-Ići Kangin i Sanva, te svaka mreža ima vlastite izvore finansiranja i konkurencija je u svim glavnim sektorima delatnosti; i 2) vertikalne mreže (keirecu) – izgrađene oko velike specijalizovane industrijske korporacije (kaišae), koja obuhvata stotine, ponekad i hiljade dobavljača i njihovih podružnica. Glavni keirecu su

[43] Ibid, Spariosu. 2001: 3-49.

[44] Izvor: Ritgero, Kristjandattir. 2010: 4.

Tojota, Nisan, Hitaći, Macušita, Tošiba, Tokai banka i Industrijska banka Japana“.[45]

Istražujući istočnoazijske privrede, Castels je došao do zaključka da: prvo, obrasce poslovnog organizovanja u istočnoazijskim društvima stvara međusobno delovanje kulture, istorije i institucija, gde institucije predstavljaju osnovni faktor u oblikovanju posebnih poslovnih sastava, i tako se ispoljava kulturna sličnost koja se javlja kao rezultat istorijskih procesa; i drugo, zajednički trend istočnoazijskih poslovnih sastava zasnovan je na različitim oblicima mreža, te preduzeće prestaje biti nosilac poslovnih odnosa, već su to mreže.[46]

Sasvim je jasno da su navedene poslovne grupe vrlo stabilne, da drže jezgro japanske privrede, pri čemu su organizovale gustu mrežu međusobnih obaveza, finansijske zavisnosti, tržištnih sporazuma, ali i transfera osoblja i razmene informacija.[47] Ključna spona između svakog preduzeća je glavno trgovinsko preduzeće (šogo šoši) koje se ponaša kao glavni posrednik između dobavljača i potrošača, i ono prilagođava rashode i prihode i predstavlja sastavljač sastava. „Takva organizacija poslova deluje kao fleksibilna jedinica na konkurentnom tržištu koja dodeljuje resurse svakom članu mreže kada to smatra pogodnim“, ali to ima ograničavajuću osobinu, jer svakoj kompaniji otežava krajnje prodiranje na tržište. Takva organizacija predstavlja problem i inostranim kompanijama koje žele prodiranje na japansko tržište. Evidentno je da organizacija rada održava „hijerarhičnu mrežnu strukturu“. Velika preduzeća nude svojim zaposlenim doživotno zaposlenje, sastav nagrada zasnovan na starosti i saradnju sa sindikatima na nivou fabrike-kompanije. Timski rad i samostalnost izvođenja zadataka je pravilo u japanskoj organizaciji rada, a menadžment je uključen na nivou radionice i deli prostor i uslove rada sa proizvodnim, manuelnim radnicima. Do konsenzusa se dolazi kroz brojne procedure, od same organizacije rada do simboličnog čina pevanja himne korporacije na početku radnog dana. Što se preduzeće više nalazi na periferiji mreže, to je više radna snaga smatrana zamenjivom i potrošnom, te se u tom slučaju najpre radi o privremenim radnicima i honorarnim zaposlenim, pa tako nije začuđujuće što žene i neobrazovana mlada radna snaga čine takve periferne organizacije. Stoga se tu mogu naći i fleksibilna saradnja i

[45] Ibid, Castels. 2000: 206-207.

[46] Ibid, Castels. 2000: 205.

[47] Upravo ta mrežna obaveza je najcenjenija osobina, ali ujedno i najstrože sankcionisano pravilo u slučaju neuspeha, jer su mreže, smatra se, organizovane na osnovi poverenja.

vrlo segmentirano tržište rada, što rezultira društvenom strukturom koja je uglavnom organizovana oko rodbinskih veza. Iz ovoga se vidi veliki značaj za stabilnost patrijarhalne japanske porodice, što se uklapa u japanski slogan *lojalnost porodici*, *državi i kompaniji*, što znači da unutar mreže japanske kompanije imaju logiku zajednice, baš kao i u porodici. Od XIX veka pojačava se njihova osobitost gde je osnovna društvena jedinica porodica, a ne pojedinac. Odanost se odnosi na porodicu, ugovorne obaveze prema drugim pojedinicima podređene su porodičnom „prirodnom zakonu", a obrazovanje ima središnju ulogu i u ličnom napredovanju i vezano za društveni uspon. Evidentno je da je japanska država preuzela izgradnju građanskog društva: industrijska i trgovačka elita su pod vođstvom države koja je naizmenično blagonaklona ili represivna. Japan je osim vođstva u svojoj državi, preuzeo ulogu oblikovanja i Koreje i Tajvana, pod svojom kolonijalnom dominacijom. A multinacionalne kompanije formiraju multinacionalnu mrežu, uspostavljajući tako čvrste međusobne veze i odnose.[48]

2.2. Šogo šoši (Shogo-Shoshi) – opšta japanska trgovačka kompanija

Nemoguće je govoriti o keirecu, o mrežnoj povezanosti kompanija, a ne govoriti o šogo šoši, odnosno opštim trgovačkim kompanijama. Neke su osnovane još za vreme Meiđi vladavine, ali mnoge od njih osnovane su nakon Drugog svetskog rata.[49] U periodu od 1941. do 1945. godine postojeće velike trgovačke kompanije uglavnom stiču i distribuiraju proizvode u skladu s direktivama vlade. Tokom savezničke okupacije Japana, Glavni štab Savezničkih okupacionih snaga je uvozio proizvode i upućivao ih je japanskoj vladinoj Agenciji za međunarodnu trgovinu, koja je vršila raspodelu među trgovačkim kompanijama. One su se „otimale" za robu kako bi je dalje preprodale, čak i ako se radilo o robi koja nije bila, po tradiciji, u oblasti njihovog poslovanja. To je trajalo neko vreme, a onda je u avgustu 1947. godine Glavni štab Savezničkih okupacionih snaga dozvolio direktno učešće japanskih trgovinskih firmi u uvozu i izvozu roba, a već početkom 1948. godine i privatne trgovačke firme počele su da se bave međunarodnom trgovinom. Japanska vlada je odlučila da u toj oblasti, u tom periodu, posluje sa trgovačkim, pre nego sa

[48] Ibid, Castels. 2000: 204-208.

[49] Meiđi vlada je pokrenula ambiciozan program industrijske modernizacije koji su činila velika državna preduzeća.

proizvodnim firmama. Usled nestašice dolara, trgovačke kompanije su bile prisiljene na robne liste, što je podstaklo određen broj trgovačkih firmi da prošire asortiman, a mnoge su se i fuzionisale. Iz te prakse se iskristalisala vezana trgovina, koja je sve do kraja pedesetih godina opstajala, i ubrzala dalju diverzifikaciju roba. S druge strane, praksa vezane trgovine je sprečavala proizvodne firme da se uključe u međunarodnu trgovinu, te su se one gotovo u potpunosti oslanjale na trgovinske firme. Najveći broj opštih trgovačkih kompanija nastao je nakon Drugog svetskog rata. Od njihovog nastanka pa sve do sredine sedamdesetih godina XX veka dominiralo je deset trgovačkih kompanija, a to su Micui i Micubiši kao najveće, potom Marubeni, C. Itoh, Sumitomo i Nišo-Ivai kao srednje i Tomen, Kanemacu, Ataka i Ničimen kao najmanje. One su bile najpoznatije, a tada ih je bilo ukupno oko tridesetak.[50]

Prema Oxfordskom rečniku, šogo šoši su sveobuhvatna merkantilna društva, tj. veoma velike trgovačke kompanije koje trguju na međunarodnom nivou u širokom spektru roba i usluga.[51] Prema Larusovoj (Larrousse) enciklopediji, šogo šoši je trgovačko preduzeće u Japanu, koje je odgovorno za širenje proizvoda industrijskih preduzeća koja su međusobno povezana, i obezbeđuje njihov plasman na tržištu.[52] One su jedna od specifičnosti japanske privrede, a ono što ih čini jedinstvenim su njihova veličina, obim i sposobnost prikupljanja informacija i funkcionalna raznovrsnost. Neretko, pod šogo šoši se u literaturi podrazumeva industrijska organizacija u smislu keirecu, ali u zbilji, oni čine samo deo grupe keirecu, tačnije jednu kariku u lancu keirecu poslovanja. One su jedna vrsta vertikalno integrisanog trgovinskog preduzeća, i u svakom slučaju doprinele su stvaranju jedinstvenog poslovnog okruženja u Japanu. One su operativne kompanije, jer su specijalizovane za određene vrste poslovanja, u skladu s marketing obaveštavanjem, tj. informisanjem i planiranjem. Od samog nastanka karakteriše ih unakrsno vlasništvo, koje podrazumeva više od jednog ili dva direktora iz druge firme, a ona isto tako imaju svoje direktore u drugoj firmi. Zbog tog sinergetskog efekta su efikasne, jer svaka firma ima udeo u finansijskom uspehu svakog drugog društva i koncentriše svoje resurse da ostvari taj uspeh. Osim toga, nijednoj nije dozvoljeno da ima monopolski položaj, jer se time ometa konkurencija u toj

[50] Ibid, Morišima. 1986: 160 – 191

[51] http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/sogo-shosha. Datum dostupnosti 15.8.2013.

[52] Larousse encyclopedia. www.larousse.fr/dictionnaires/francais/shosha/72568. Datum dostupnosti 15.8.2013.

industriji, a u Japanu vladaju društveni običaju koji zahtevaju visok nivo poštovanja konkurenata. Uprkos povezanosti, tehnički, one se ne smatraju zavisnim preduzećima u klasičnom smislu.

Usled razradnje zaibcu konglomerata Micuija i Micubišija, stvoreno je mnoštvo malih i trgovačkih firmi koje su tokom recesije bile primorane da se fuzionišu uz pomoć Micubiši banke i Micui banke, tako da su se od 1955. godine pojavile trgovačke firme koje su bile čvrsto povezane s malim brojem odabranih bankarskih grupa. Upravo su u razgradnji zaibacu videle šansu za svoje širenje i razvoj kako bi mogle da doprinesu jačanju međunarodne konkurentnosti japanske privrede.[53] Nakon 1959. godine Micui od Micui Busan (Bussan) i Daiči (Daiichi) ponovo stvara Micui & komp. U periodu od 1950. do 1970. godine, od ukupnog broja preduzeća koje su japanske trgovačke firme osnovale u inostranstvu, tri četvrtine je bilo u vlasništvu deset najvećih trgovačkih kuća, čije poslovanje je bilo raznovrsnije od malih i srednjih specijalizovanih trgovačkih firmi. Nakon osnivanja mešovitih japanskih preduzeća u inostranstvu, i male i srednje, ali i velike proizvodne firme pokazale su izraženu tendenciju uključivanja trgovačkih komanija u njihov rad. Slične funkcije koje su imale šogo šoši preduzeća (mada se one bave prvenstveno trgovinom) imalo je i Ministarstvo međunarodne trgovine i industrije (MITI), jer su i jedni i drugi bili na istom zadatku, zadatku pružanju informacija o inostranim tržištima. Pored toga, MITI je imalo svoju glavnu jedinicu za promociju trgovine i to je Organizacija za promociju japanske spoljne trgovine (Japan External Trade Promotion Organization – JETRO) koja je još imala i zadatak vođenja međunarodne industrijske politike, koja je trebalo da bude vođena politikom pozitivnog prilagođavanja, uz uređen marketing, ali nikako nije smela da dozvoli zapadanje u protekcionizam. MITI je imalo zadatak da reguliše i koordinira akcije koje su preduzimala trgovinska preduzeća, a konglomerati su uspostavili Izvršno veće koje se zove Kaidaren, kako bi ono održavalo industrijsku harmoniju, tj. saradnju sa vladom i tako su se proizvodi tekstilne industrije, zanatstva i jednostavne elektronike našli na tržištima SAD, Evrope i Azije. U šogo šošima uglavnom su zaposleni muškarci. Najčešće dolaze sa najboljih univerziteta koji prolaze programe socijalizacije koji traju

[53] Još je u prvoj deceniji XX veka, kada je postojala velika japanska zavisnost od stranih trgovaca u prekookeanskim trgovačkim operacijama, svesno je usvojena politika o daljem osnivanju trgovačkih preduzeća.

nekoliko godina, te se tako uspostavlja timski mentalitet koji se favorizuje kod zaposlenih.[54]

U Japanu sedamdesetih godina XX veka, postoji preko pet hiljada trgovačkih kompanija koje se bave isključivo fizičkom distribucijom roba u zemlji, dok su druge specijalizovane za izvoz i uvoz određenog asortimana proizvoda. Veoma je popularna japanska uzrečica: „Opšte trgovačke kompanije trguju svim i svačim, od kikirikija do dirigovanih projektila“, što govori o širokom asortimanu proizvoda, kako bi mogle da zadovolje različite potrebe svojih klijenata-preduzeća.[55] U tom periodu, Japan preko šogo šoši izvozi automobile, elektroniku, čelik i pomorske proizvode. Nadalje, pojava opšte trgovačke kompanije i njen kasniji razvoj vezan je za uštede koje donose proizvodnim organizacijama, naročito malim i srednjim. Velike opšte trgovačke kompanije crpe svoju konkurentnu moć u zemlji i u inostranstvu, one se bave fizičkim prevozom industrijskih sirovina i roba između Japana i tržišta u inostranstvu, ali ujedno uspevaju uspešno da iznalazile i obezbeđuju tehnologiju proizvoda ili proizvodnog procesa za japanske firme, direktno na osnovu ugovora o licencama. To je, s druge strane, čvršće povezivalo proizvodne i trgovačke firme, i najvidljivije je u proizvodnji električne opreme i proizvodnji transportnih sredstava. U kontaktu sa inostranstvom, razvile su elastičnost u korišćenju raznih poslovnih mogućnosti koje se pojavljuju u raznim delovima sveta, tako da nije retkost da se razmena informacija nastavlja čak i posle radnog vremena. One obavljaju međunarodnu prodaju za mala i srednja preduzeća i preduzetnike koji nemaju mogućnost da na tržištu održavaju kanal distribucije u inostranstvu. Uz pomoć njih mali proizvođači mogu da kupuju i prodaju robu na domaćem i svetskom tržištu i preduzimaju aktivne mere kako bi obezbedili stabilan nivo ponude i tražnje tokom dužeg perioda. Za njih je veoma važno da održavaju visok obim prodaje i da ostanu fokusirane na dugoročni razvoj biznisa, jer one rade na margini, obično nešto više od 1,5%.

Sedam najvećih šogo šoši preduzeća su Micubiši (Mitsubishi Corporation), Micui (Mitsui & Co), Sumitomo (Sumitomo Corporation), Itoku (Itochu), Marubeni (Marubeni), Tojota Cušo (Toyota Tsusho) i Sojiz (Sojitz) i skupa imaju oko 1.110 kancelarija u više od 200 gradova širom sveta i zapošljavaju oko 20.000 visoko

[54] www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Sel-Str/Sogo-Shosha.html. Datum dostupnosti 29.4.2013.
[55] Curumi. 1982: 165.

obučenih stručnjaka, a mnogi pojedinci imaju preko petnaest godina iskustva.[56]

Primer 5

Primeri vertikalne integracije šogo šoši

Ilustracija 1. *Primer vertikalne integracije trgovačkih i bankarskih kuća i proizvodne delatnosti može se analizirati na modelu Micui & Komp. Naime, Micui & Komp. je zapravo menično-posrednička i trgovačka kuća koja potiče još iz feudalnog doba, ali se vremenom pridružila vođama Meiđi oligarhije (drugi bankari i trgovci su ostali uz Tokugavu), tako se razvijala i vremenom dodavala jednu po jednu proizvodnu firmu industrijskoj grupi koja se formirala oko banke Micui i trgovačkog ogranka Micui & Komp. Prvobitno se iniciralo osnivanje proizvodnih filijala Micui & Komp, a kasnije bi one postale proizvodne filijale Kuće Micui, i obavljale bi poslove uvoza i izvoza za bilo kojeg člana grupe Micui. Kako je od režima Meiđi dobila ogroman udeo u vlasništvu najvažnijih rudnika uglja u Japanu, Kuća Micui se nalazi u samom središtu domaćih i međunarodnih trgovačkih aktivnosti koje su obuhvatale tešku i hemijsku industriju. Danas Micuijevo poslovanje podseća na jednu veliku tržnicu na kojoj se različite robe, usluge i informacije razmenjuju u zemlji i inostranstvu. Naime, zvanična mreža Micuijevog osoblja je fokusirana na proizvodne, ali i geografske oblasti i olakšava licitiranje roba i usluga unutar organizacije, a sama unutrašnja organizacija je razvijena tako da omogućuje iznalaženje ili razmenu suštinskih informacija.*

Ilustracija 2*. Drugi model ili obrazac vertikalne povezanosti je Micubiši trejding komp koju je sredinom XIX veka osnovao Jataro Ivasaki (zaštitni znak Ivasaki je tri dijamanta). Ivasaki se obogatio tako što je za jednu oblast pod nazivom Taso nabavio oružje, municiju i ostalo što je bilo potrebno za borbu te se smatra da je to bio jedan od razloga koji je doveo do konačnog pada Tokugava režima. Od te oblasti nasledio je flotu parnih brodova, kasnije je dobio još jednu, i nadalje se bogatio prevozeći vojnike i robu prilikom putovanja u zemlji i inostranstvu. Zatim je svoje poslovanje širio na tešku i hemijsku industriju novog Japana. Dakle, brodogradnja, fabrike mašina i metala, a kasnije automobila postale su centar Micubišijevog poslovanja. Kao ogranak industrijske grupe Micubiši razvila se Micubiši trejding za poslove na tržištu zaibacu.*

Dakle, i Micui i Micubiši su svoje opšte trgovačke kompanije razvijale za pružanje usluga i razmenu roba u zemlji i inostranstvu, a doprinele su i unošenju raznolikosti.

[56] http://en.wikipedia.org/wiki/Shogo-shosha. Datum dostupnosti 29. 4. 2013.

***Ilustracija 3**. Pored Micuia i Micubišija, može se posebno izdvojiti Sumitomo, kao jedna od onih kompanija koja je svoju ranu specijalizaciju za jedan proizvod proširila raznolikošću asortimana proizvoda. Naime, Kuća Sumitomo potiče još iz srednjeg veka i bavi se otkopavanjem i topljenjem bakarne rude i ruda ostalih obojenih metala.[57] Bila je usko povezana sa Tokugavinim režimom (ali je pad tog režima nije značajno pogodio jer su radnici bili udaljeni od prestonice Edo), ali je opstao i tokom Meiđi režima zahvaljujući svojoj elastičnosti i sposobnosti da se održi. Kako se tokom vekova u Kući Sumitomo nagomilalo znanje, potrebna tehnologija i iskustvo u otkopavanju i topljenju ruda obojenih metala, ali i distribuciji njihovih proizvoda, to je predstavljalo dobru osnovu za dalji rast i napredak kompanije. Osim njih, pojavile su se nove firme koje su dosta dugo učestvovale u međunarodnoj i unutrašnjoj trgovini sa jednim asortimanom roba, odnosno proizvodima, a firma čije se poslovanje koncentriše na određene asortimane roba povezana je sa načinom kako su postojećoj industrijskoj strukturi Japana dodavane nove industrije (proizvodi). Na primer, industrija pamučnih tkaninia – Tomen, Marubeni, C. Itoh, Nićimen, vunenog prediva – Kanemacu, mašina za obradu metala – Nišo-Ivai, kao i proizvodi od gvožđa i čelika – Ataka. Tako se može zaključiti da su opšte trgovačke kompanije bile od vitalne važnosti za japansku privredu, ali i to da je dalji opstanak velikih trgovačkih kompanija zavisio od raznolikosti proizvoda.*

Izvor: Curumi. 1982: 166-168.

Od početka osme decenije XX veka javlja se specijalizacija za promet ograničenim grupama proizvoda trgovačkih firmi, pa i otvaranje sopstvenih prodajnih preduzeća na izvoznim tržištima. Dominacija trgovačkih kompanija bila je moguća sve dok su u japanskom izvozu preovlađivali strandardni proizvodi široke potrošnje i industrijska roba. Od kada japanskim izvozom dominiraju

[57] Već u XVII veku u Japanu su postojale kompanije koje su bile slične kasnijim zaibacu kompanijama sa šogo šoši okviru grupacije. Na primer, kompanija Sumitomo datira iz vremena kada se kćerka iz bogate familije u klanu Sumitomo udala za čoveka iz bogatog klana Soga, te je on osnovao kompaniju za obradu bakra u Kjotu 1590. godine. Izabrano je porodično ime Sumitomo za naziv firme i porodica se preselila u Osaku, licencirali su metod topljenja bakra i postali jedan od najvećih izvoznika bakra. Potom se širilo poslovanje na proizvodnju tekstila, odeće, šećera, lekova, a čak su radili i kao menjačnica novca. Osim proizvodnje bavili su se i trgovinom i simbolično su nagoveštavali promene u društvu. Ove kompanije su uspešno kombinovale dve osobine: organizovali su mrežu distribucije po čitavom Japanu i uticale na uspostavljanje mreže odnosa za poštovanje zajednice, ali i priagođavanje novim tehnologijama i inovacijama koje su dolazile iz spoljnjeg sveta zemlje. Ibid, Šuljagić. 2009: 84-85.

specijalizovani proizvodi široke potrošnje, kao što su televizori u boji, kancelarijski računari, automobili, razni električni aparati, tada tehnički servisi pre i nakon prodaje proizvoda postaju veoma važni. Servis proizvoda, kao deo usluge potrošaču, zahtevao je stručno znanje iz proizvodnje, što trgovačke firme nisu mogle da obezbede. Tako, mnoge velike proizvodne firme, koje su se u početku oslanjale na opšte trgovačke kompanije, bivaju primorane da šalju u inostranstvo svoje trgovačko osoblje i stručnjake za servis. Kada obim poslovanja toliko poraste da mogu da izdržavaju osoblje, oni pristupaju osnivanju sopstvenih prodajnih preduzeća, a trgovačkim firmama tada ostanu samo transport i uskladištenje robe. Što je uloga proizvodnih preduzeća bila značajnija, tako su ona uvidela neophodnost prodaje robe pod sopstvenim zaštitnim znakom na japanskom tržištu, ali i zbog važnosti renomea svog proizvoda, kao i da treba da vrše nadzor nad kanalima za distribuciju roba. No, trgovačke kompanije su svoj dalji opstanak obezbeđivale kroz direktne strane investicije u japanska proizvodna preduzeća, ali i kroz pomoć tim preduzećima prilikom pregovora sa vladama zemalja domaćina i domaćim partnerima. I sam sistem „just in time“ potpomognut je distribucijom koje obezbeđuju trgovačka preduzeća, jer smanjuje neizvesnost snabdevanja.

U takvoj atmosferi, velike trgovačke kompanije su nastojale da očuvaju svoje prisustvo u direktnim japanskim investicijama u inostranstvu. Svoje prekomorske investicije proširile su na područje poljoprivrednih proizvoda i prirodnih izvora, a povećale su i angažovanje u poljoprivredi, stočarstvu i ribarstvu u inostranstvu. Da bi pojednostavile kupovinu hrane u inostranstvu u velikim količinama, trgovačke firme su otvarale skladišta, silose i hladnjače za hranu na ključnim tačkama svojih baza za snabdevanje. Velike trgovačke kompanije nastojale su na razne načine da produže svoje učešće u oblasti prodaje. Na primer, nastojale su da angažuju što više različitih prekomorskih filijala japanskih proizvodnih firmi, i tada su delovale kao organizatori i koordinatori prodajnih aktivnosti u inostranstvu. Potom, i same su povećavale broj svojih proizvodnih filijala u inostranstvu (to su postizale kupovinom potrebne tehnologije za proizvodni proces za japanske proizvodne i tehničke firme), te su trgovačke firme često kupovale lokalne firme, ako je to bio način za pristup lokalnom tržištu. Zahvaljujući saznanju da male i srednje japanske proizvodne firme često pate od ograničenosti finansijskih sredstava i nedostatka upravnog osoblja za poslovanje u inostranstvu, povezivale su se s njima kako bi one mogle da unaprede svoje proizvodne delatnosti.

Opstanak trgovačkih kompanija u globalnom svetu poslovanja i modernizovanom društvu, podjednako je težak kao i za proizvodna preduzeća. Mnogi su sugerisali da će revolucija u oblasti informacionih tehnologija dovesti do eliminacije potrebe za posrednicima u trgovini, a među njima i šogo šoši preduzeća. Međutim, uprkos stalnim promenama ona su uspešno odolevala upravo tim promenama i svoj globalni biznis danas zasnivaju na komunikaciji, medijskoj kulturi i istraživanju i razvoju.[58] Da bi se razvijale dalje, šogo šoši kompanijama nedostaju neophodne inovacije, proširenje tržišta u nerazvijenim zemljama, pribavljanje nove robe ili osmišljavanje novih metoda trgovine, unapređenje trgovine na već postojećim i novim tržištima. Moderne šogo šoši nemaju moćnu centralu matične kompanije, već slabe organizacione veze, i uglavnom su koncentrisane na tri osnovne aktivnosti i to: a) transakcije na nivou uvoza i izvoza; b) obavljaju funkciju marketing posrednika, i c) pružaju usluge finansijskog posrednika, i d) prikupljaju ekonomske, pravne, političke i društvene informacije i informacije u mreži. Danas se one pored proizvoda, finansijsko-investicionih poslova uz maksimalno izbegavanje rizika, bave i distribucijom znanja. I pored toga što mnoge nezavisne japanske kompanije uspostavljaju svoje marketinške mreže, i ako same nailaze na potrebe prilagođavanja novim uslovima na tršitu i novim mogućnostima, sasvim je malo verovatno da će doći do njihovog nestanka. Njihove mogućnosti za opstanak se kriju u biotehnologiji, kompjuterskoj tehnologiji, informacionim tehnologijama i telekomunikacijama, ali i boljim pripremama za globalizaciju na svetskom tržištu.

Neke zemlje po ugledu na japanske šogo šoši, osnovale su u svojim zemljama slične mreže. Najsličniji savremeni ekvivalent je *chaebol* u Južnoj Koreji, tj. konglomerati sličnog industrijskog oblika, koji slede primer japanskih kompanija, kao što su LG, Samsung grup, Hjundai. Zato se i smatra da je Južna Koreja danas tamo gde je Japan bio pre tridesetak godina. Od sredine, pa do kraja devete decenije XX veka, i Kina je počela da konstituiše šogo šoši u stilu preduzeća kao što postoje u Japanu.[59]

U Japanu postoji mnoštvo jedinstvenih trgovačkih običaja i postupaka na koje strani poslovni partneri moraju da se naviknu, kako bi uspeli da ostvare poslovni uspeh na tom tržištu.

[58] U Japanu danas postoji organizacija za nadgledanje spoljne trgovine.

[59] www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Sel-Str/Sogo-Shosha.html, datum dostupnosti 29.4.2013.

Specifičan je odnos Japana prema cenovnoj odnosno necenovnoj konkurenciji i njenim faktorima u svetskoj trgovini u tom smislu što je Japan već odavno u praksi napustio parolu „s najnižom cenom u svet“, sve veće joj je učešće u izvozu proizvoda visoke tehnologije i ulazi u sve oštriju konkurenciju na podlozi necenovnih faktora konkurentnosti. Ali, njegova je specifičnost što i dalje pridaje veliki značaj diferenciranju cena kao dodatnom tržištnom impulsu i izvoru stvaranja svoje konkurentske prednosti.

Primer 6

Micukoši prodavnica i jedna robna kuća

Ilustracija 1. *Još davne 1611. godine počela je sa radom kao bakalnica Micukoši, opstala je svih proteklih vekova i danas je to robna kuća u kojoj se mogu naći najraznovrsniji artikli. Ovo govori da japanske robne kuće imaju dugu istoriju u maloprodaji. Poseta jedne takve robne kuće je kao ulazak u „japanski život“. Podrum i prizemlje obiluju hranom, potom na spratovima je garderoba za muškarce i žene, nameštaj, najčešće i sprat sa kimonima kojim se želi istaći tradicionalna kutura, ali i sprat za dečije potrebe. Na krovu se može naći minijaturni zabavni park za decu. Robne kuće teže da budu „preduzeće“ totalnog stila života „jednom prilikom je izjavio jedan menadžer, jer se trude da prikažu umetnost, kulturu, kupovinu i modu. Mi akcentujemo psihologiju „i-šoku-ju“, odnosno tri velika faktora u životu: šta oblačite, šta jedete i kako živite, pa sve do kulturnog prosvećivanja. Danas, u japanskoj maloprodaji dominiraju dve vrste prodavnica, ogromne robne kuće tipa Micukoši i male prodavnice u susedstvu, koje se održavaju kroz kompeksan distribucioni sistem koji se odražava na visoke cene za japanske potrošače. Iako Japanci vole ljubaznost u robnim kućama, sve češće kupuju u malim diskontnim radnjama koje mogu biti jeftinije i do trećine cene nego u robnim kućama, a za to su primeri Aojama treiding kompani (Aoyama Trading Company) – prodavnica muške odeće i Toys „R“. Izvor. Ibid, Rakita. 2005: 400.*

Ilustracija 2. Primer prodaje u jednoj velikoj robnoj kući nazvan „Kroz iglene uši“.* *Stoji opšta primedba da u Japanu postoji malo strane robe u prometu. Ali, da bi se do toga došlo potrebno je premostiti čitav niz osobenosti poslovne prakse u Japanu. Evo primera. Naime, prodavati robu u prestižnoj robnoj kući, jeste jedan od najboljih načina poslovanja u Japanu, jer se tu ostvaruje prestiž, ali i promet kakav se ne može ostvariti u malim prodajnim objektima. Prodaja u robnim kućama se vrši preko velikoprodaje koja ima račun u toj robnoj kući. Mora se znati da robna kuća, kao po pravilu, već ima nekoliko*

sličnih proizvoda, a prostor u radnjama je popunjen, te je potrebno naći mesto za novi proizvod, a konkurencija će pokušati da ga istisne.

Odabir novog proizvoda prepušten je šuninu – „šefu“ tog sprata, koji je zasut gomilom molilaca koji traže prostor za svoju robu. Ali, njegov glavni zadatak nije pronalaženje novih proivzoda, već pronalaženje onih koji ne ostvaruju nivo prodaje na njegovom spratu zbog slabog odziva potrošača. On komunicira sa veleprodajom sa kojom redovno sarađuje, ali i s ljudima koji prvi put posluju s njima i nema mnogo vremena za sastanke s nepoznatima, jer je odgovoran za nekoliko stotina brendova, recimo bezalkoholnih pića na svom spratu. Tokijski menadžer prodaje američke kompanije bezalkoholnih pića, na primer – Jamada, posle niza neuspelih pokušaja uspeo je da dođe do šunina, zakaže sastanak s njim i dobije odobrenje od njega da prihvata prodaju tog pića u robnoj kući. Nakon toga menadžer prodaje Jamada, shvata da mora da se sastane s kačom – šefom sektora, i dobije i njegovo odobrenje. Posle niza odbijanja, to mu je pošlo za rukom posle šest meseci, pa onda ista procedura s menadžerom robne kuće, i tek posle toga njegovo piće se može naći na policama u prodaji.

Ali, to je samo deo priče. Kada se proizvod nađe na polici robne kuće, njegova prodaja se iz dana u dan pažljivo prati, roba s sporim obrtom se svakih šest meseci ocenjuje i preti joj opasnost da ispadne s liste. U Japanu postoji niz trgovačkih postupaka koji su jedinstveni u svetu, a to su: a) roba se kupuje na konsignaciju, što znači da ukoliko se ne proda može biti vraćena veleprodaji bez nadoknade; b) robne kuće često traže od veleprodaje da na spratu obezbede prodavca; c) robne kuće očekuju saradnju s veleprodajama u specijalnim prilikama, a to su letnja i zimska sezonska darivanja. Uobičajeno je da se uređenje prodajnog prostora, za specijalne promotivne akcije, obavlja posle zatvaranja radnje i počinje oko 22,00h uveče i traje do 3,00h ujutro. Tada prisustvuju prodavci iz svih kompanija, ako neki izostane preti mu opasnost da mu roba bude izložena u najzabitijem kutku, a nije slučaj da mnogi prodavci dolaze ujutro pre otvaranja robne kuće i pomeraju svoju robu na povoljnije mesto. Osim toga, menadžer prodaje odlazi i posećuje centar za ispruku i pakovanje robne kuće gde rade ljudi na sortiranju proizvoda, deli im pirinčane kugle i pirinčani keks, što mu pomaže da ostane u dobrim odnosima s robnom kućom. Kada se robna kuća zatvori u 18,00h, prodavci još oko tri sata sređuju podatke o prodaji, po pitanju zaliha, i tek oko 22,00h šalju nove narudžbine. Ove i slične situacije su velika prepreka pridošlicama koji žele da posluju s robnim kućama u Japanu, ali ostaje im samo da se prilagode.

* Naziv je preuzet, kao i ilustracija, iz izvora Imaj. 2008: 208-210.

I zaibacu i šogo šoši su tokom dvadesetog veka neretko uticale na izradu legislative vezanih za njihov domen poslovanja, na primer izradi Trgovinskog zakonika. Naime, rad na izradi Trgovinskog zakonika Japana započeo je još 1881. godine od strane Hermana Roslera, nemačkog savetnika Ministarstva pravde. Sam Nacrt Zakonika je više puta dopunjavan, da bi 1890. godine Trgovinski zakonik bio objavljen. Novi Trgovinski zakonik je napisan i stupio na snagu 1899. godine i pisan je pod uticajem rešenja nemačkog prava iz ove oblasti, a istovremeno sadrži i niz odredbi koje su nastale pod uticajem francuskog prava. Sastojao se od pet knjiga: Opšte odredbe, Kompanije (trgovinska društva), Trgovinske transakcije, Hartije od vrednosti i Pomorska trgovina. Mnogo kritikovan, ovaj Zakonik je dobio mnoge amandmane 1907. i pretrpeo izmene 1911. godine. Nakon Drugog svetskog rata, deo Trgovinskog zakonika, koji se odnosi na deoničarska i akcionarska društva, pretrpeo je promene pod uticajem prava SAD, ali i pod dejstvom promena Zakona o hartijama o vrednosti i menjačkim poslovima od 1948. godine. Osobit problem nastao je u domenu Trgovinskog zakonika i novonastale trgovačke i pravne prakse u oblasti kompanijskog prava trgovinskih društava. U Japanu su tada postojale velike kompanije i mnogo malih i srednjih kompanija, a odredbe zakonika su bile popustljive prema prvoj grupi predzeća, a vrlo stroge prema malim i srednjim preduzećima. Tek 1974. godne došlo je do ozbiljnih pooštravanja sistema revizije trgovačkih kompanija, a 1990. godine amandmanima je uveden sistem minimalnog kapitala koji moraju da obezbede akcionarske kompanije i kompanije (društva) sa ograničenom odgovornošću. Istim amandmanima je uvedeno da kompaniju može da osnuje samo jedno lice (osnivač). Amandmanima iz 1993. godine, znatno su sužena prava malih akcionara, a amandmanima iz 1995. godine izvršena je revizija i popustila je olabavljena restrikcija na kupovinu i posedovanje akcija sopstvenih kompanija.[60]

Primer 7
Izvod iz trgovačkog zakonika

Ilustracija 1. *U poglavlju III druge knjige Trgovačkog zakonika (članovi od 146-164) uređena je goi-Kaiša, komanditno društvo – kompanija. Ovakvu kompaniju čine članovi koji imaju neograničenu odgovornost (komplementari) i ograničenu odgovornosti (komanditori) za rad i delatnost kompanije. Kompanijom upravljaju komplementari koji za obaveze kompanije odgovaraju celokupnom svojom imovinom.*

[60] Marković, Đurović. 2011: 531-534

Odgovornost prema trećim licima je proširena, ne samo na udele i vrednosti unete u kompaniju, već i na ličnu (privatnu) imovinu koja pripada pojedinom komplementaru. Menadžer – direktor kompanije bira se iz reda komplementara. U članu 147. ovog Zakonika je predviđeno da prilikom registracije kompanije sa eventualnim nužnim modifikacijama, mora biti precizno naglašena odgovornost svakog člana, u smislu da li je ograničena ili neograničena. Za članove sa ograničečnčom odgovornošću mora se navesti ograničenje odgovornosti (limit), priroda udela njegovog učešća, kao i deo kojim učestvuju u imovini kompanije i ukupnog njegovog učešća (149. stav 1. i 2. zakonika). Nijedan član sa ograničenom odgovornošću ne može upravljati poslovima kompanije ili predstavljati kompaniju (član 156. Zakonika). Ukoliko član sa ograničenom odgovornošću, dovede u zabludu treće lice izjavom da je on član s neograničenčom odgovornošću, biće odgovoran kao član sa neograničenom odgovornošću (član 159. stav 1. Zakonika).

Ilustracja 2. *U Trgovačkom zakoniku (Šoho) su sadržane odredbe koje su vezane za preduzeća, jer ne postoji poseban zakon o preduzećima. Inače u Japanu postoje tri osnovna oblika preduzeća i to ortačko društvo (Gomei kaiša), akcionarsko društvo (Kabušiki kaiša) i društvo s ograničenom odgovornošću (Jugen kaiša). Inače, sva velika preduzeća su uglavnom organizovana kao akcionarska društva, ali i neka srednja preduzeća su organizovana kao akcionarska društva. U Japanu, postoji unakrsno vlasništvo među različitim kompanijama, gde svaka kompanija ima paket akcija u drugoj kompaniji, a to znači da kontrolni paket akcija pripada kompanijama koje čine istu grupu, čime se obezbeđuje kontrola i upravljanje kompanijom u okviru te grupe. To ujedno onemogućuje da „konkurenti“ preuzmu kompaniju. Dakle, krupni akcionari su zajednički vlasnici kompanije, koja opet ima akcije u njihovim kompanijama, i oni se ne mešaju u upravljanje, već je dovoljna konsultacija s menadžmentom. U Japanu su članovi upravnog odbora kao po pravilu menadžeri kompanije, a ukoliko je član upravnog odbora neko ko nije iz te kompanije, onda su to najčešće ljudi iz banaka koji kreditiraju kompaniju, ili iz drugih kompanija s kojima postoji bliska poslovna saradnja. Shodno tome, i motiv japanskih menadžera nije zarada, već ekonomski napredak i razvoj kompanije, te je njihova plata fiksna, a otkaz se gotovo nikada ne dešava.*

Ilustracija 3. *U Trgovinskom zakoniku, u Poglavlju 4, Strane kompanije – reguliše se organizovanje i delatnost stranih kompanija u Japanu, te tako ako strana kompanija namerava da započne trajno poslovanje, ona mora imati predstavništvo u Japanu i ustanoviti sedište poslovanja, i adresu, i to se mora registrovati i javno objaviti. Ukoliko se*

navedene činjenice proveravaju, registracioni period će započeti od momenta dobijanja odgovora za obaveštenje. Strana kompanija koja želi da osnuje svoje glavno sedište u Japanu, ili da posluje, mora ispunjavati sve odredbe kao i kompanije osnovane u Japanu.

Izvor: Marković, Đurović. 2011: 535, 542, 546-548.

2.3. Proizvodne firme i strana proizvodna predstavništva u inostranstvu

Pokrenut proces industrijalizacije, koji je uključivao opsežne reforme u oblasti trgovine, zakonodavstva i politike, društva i obrazovanja, podsticao je izvoz proizvoda japanskih preduzetnika. Izvoz japanskih proizvoda bio je omogućen onim preduzećima koja su imala kvalitetnu robu, čija kontrola je stalno vršena od strane vlade, kako bi plasman bio što veći. Tako su se japanska preduzeća, i velika i mala, i nova i stara, orijentisala na izvoz, o čemu je postojala nacionalna svest, te je to dovelo do pozitivnog spoljno-trgovinskog bilansa. Informacije iz inostranstva dobijane su od japanskih konzularnih predstavnika, stacioniranih na većim tržištima, pre svega u SAD i Evropi. U Japanu izvoznici su želeli da spreče da ih inostrani trgovci obmanjuju, prilikom isporuke robe, te su vodeći članovi vlade i poslovnih krugova osnovali izvozne kliring banke, ali su zajednički utvrdili propise za ispitivanje kvaliteta značajnih izvoznih artikala (na primer svileno predivo). MITI je pored podsticanja proizvodnih firmi i razvoja proizvodnih tehnologija, iniciralo i proizvodnju kompjutera, a izvozne porudžbine dodeljivane su na osnovu nadmetanja i prema kvalitetu proizvoda, a pri tome ujedno podsticano je nastojanje japanskih proizvođača da postižu prvenstvo u izvozu proizvoda.

Da bi japanska preduzeća mogla da budu konkurentna, vlada je morala da se drži postavljenih ciljeva za celu zemlju, da raspodeljuje oskudna sredstva kapitala i prema tome raspodeljuje tehnologiju, prema prioritetima pojedinih industrija. Osim toga, neophodno je bilo da distancira inostrana preduzeća od Japana i da se bori protiv uvoza inostrane robe, jer je Japan nasledio jedan politički propust. Naime, još sredinom devetnaestog veka japanska vlada se odrekla suverenog prava na uvođenje uvoznih carina i određivanja uvoznih kvota po trgovinskim ugovorima sa SAD, Velikom Britanijom, Francuskom, Rusijom i Holandijom. Pošto uvoz inostrane robe nije mogao da se spreči zaštitnim carinama i kvotama, japanski izvoznici morali su da na međunarodnom tržištu postanu konkurentni cenom, kvalitetom i rokom isporuke, kako bi mogli da ostvare nastojanje da svoju robu

zamene robom iz uvoza. Bilo je neophodno da se tehnološki usavršavaju kako bi poboljšali kvalitet proizvoda i smanjili troškove proizvodnje, do nivoa koji može da izdrži konkurenciju na svetskom tržištu. U početku, proizvodne firme rešavale su pitanja vezana samo za proizvodnju, prodaja se obavljala preko velikih opštih trgovačkih kompanija koje su preuzele na sebe da na inostranim tržištima prodaju proizvode japanske industrije u nastajanju. Kasnije su proizvodne firme, naročito one s specifičnim sofisticiranim proizvodima, preuzimale na sebe odgovornost da prodaju svoje proizvode i tek kada su stekle međunarodnu konkurentnost, mogle su prodavati na domaćem tržištu. Na domaćem tržištu, pažljivo su birani proizvodi koji će zameniti uvozne, te su tada japanska preduzeća prodavala svoju robu na međunarodnom i domaćem tržištu, pod uslovima direktne konkurencije inostrane robe. To je zahtevalo i uvođenje i prilagođavanje potrebne tehnologije uslovima proizvodnje u Japanu, ali i raspoređivanje inovacije u proizvodnom procesu i u proizvodima među različitim proizvodnim firmama. Svi ovi napori tražili su blisku saradnju vlade, biznisa i nauke, a neravnopravni trgovinski ugovori, potpisani u prošlosti, objedinili su japanski narod u nastojanjima da preteknu zapadne sile u industrijskom takmičenju. Privatni preduzetnici su sami snosili rizik izlaganja konkurenciji strane robe, i uspeli su da dokažu da mogu da izdrže tu konkurenciju i da su im proizvodi i komercijalno i tehnološki atraktivni, a vlada bi ih zauzvrat nagradila za dostignuća. U Japanu posle II sv. rata postoji mnoštvo multinacionalnih firmi, proizvodnih (ili rudarskih) ili trgovačkih firmi, koje su početkom osme decenije XX veka imale bar jedno preduzeće u inostranstvu, ali ubrzo je došlo do naglog porasta proizvodnih preduzeća velikih japanskih firmi u inostranstvu. [61]

Primer 8

Đanome (Janome) – proizvođač šivaćih mašina

Ilustracija 1. *Osnovana domaća firma Đanome uspela je da spreči kompaniju “Singer” da se vrati na tržište Japana. Džanome je bio proizvođač šivaćih mašina koji je početkom tridesetih godina XX veka kopirao u potpunosti standardni model Singer šivaćih mašina. Naime, proizvođač Singer nije hteo da snabdeva Đanome rezervnim delovima, te su japanski puškari i kovači otvarali servise za opravke mašina svojim jednostavnim spravama za obradu metala. Đanome je sam stvarao svoje kupce, nudio sistem prodaje na otplatu i njegova ponuda je bila upućena domaćicama i kćerkama niže srednje klase koju je*

[61] Ibid, Curumi. 1982: 23, 30-32.

Singer ignorisao, a na ruku mu je išla i činjenica da Singerovim planom prodaje nisu bili obuhvaćeni mnogi kupci. Osim toga, kako nije imao veliku finansijsku snagu nijedna banka mu nije dala pozajmicu, te je on smislio nešto što se kasnije pokazalo kao briljantna novatorska šema za marketing: da odobri kredit „za rezervaciju kupovine", te da budući kupac uplaćuje mesečno, npr. 5 jena. Kada bi uplata iznosila 60 jena (a koštala je 125),[62] Đanomeova šivaća mašina bi bila isporučivana kupcu-štediši.[63] Kada se povećao obim prodaje, Đanome je uveo masovnu proizvodnju šivaćih mašina, tako što je proizvodni proces, koji je pre koristio za proizvodnju pušaka i mitraljeza, prilagodio za tu svrhu. Napori firme Đanome su rezultirali potiskivanjem Singera sa tržišta Japana 1938. godine. Singera su i dalje držali na odstojanju tako što su unosili poboljšanja u svoje proizvode, pa su krajem pedesetih godina japanske šivaće mašine osvojile 30% američkog tržišta, a japanske trgovačke firme izvozile su šivaće mašine i u druge delove sveta. Sa unapređenjem izvoza, proizvođači šivaćih mašina dobili su pristup vladinim zajmovima za kapitalne investicije uz niske kamate i duge rokove otplate. MITI je kontrolisalo proizvodnju šivaćih mašina u cilju održavanja visokog kvaliteta, s ciljem da se izbegne preterano sniženje cena na izvoznim tržištima. Tako je kompanija Đanome 1960. kupila kompaniju Nju houm (New Home), filijalu američke firme Free Sewing Machine Company za milion dolara u gotovom, da bi u martu 1964. Đanome u Zapadnoj Nemačkoj otvorio sopstvenu proizvodnu filijalu na osnovu zajedničkih ulaganja 50:50 sa Fafom (Pfaff GMBH), jednim od najstarijih proizvođača šivaćih mašina u Evropi.

Izvor: Curumi. 1982: 49-51.

Kako su se razvijale trgovinske firme i banke, neproizvodne funkcije japanskih proizvodnih firmi, marketing i finansije, bile su prenete na njih, a za to vreme proizvodne firme su se koncentrisale na sticanje i proširenje iskustva u proizvodnji razne robe. Još od sedamdesetih godina XIX veka, Japan je primenjivao taktiku zamene uvoza izvozom, kako bi doprinos sopstvenoj industrijalizaciji bio što uspešniji.

Promene u relativnoj konkurentnoj sposobnosti japanskih proizvođača na svetskom tržištu i njen rast u periodu 1950-1960. od preko 60%, objašnjen je naporima u naučno-istraživačkoj delatnosti, u industriji, porastom nivoa tehnološke sposobnosti prerađivačkih

[62] Singerova šivaća mašina je koštala 250 jena.

[63] Inače, prema vekovnoj japanskoj tradiciji, svaka devojka je morala da savlada veštine kuvanja i šivenja. Čak i kod bogatih domaćica, šivenje je predstavljalo štedljivost i smernost kao primarnu vrlinu, tako da se na šivaću mašinu gledalo kao na deo miraza.

grana, ali podjednako su ubedljivi i argumenti koji se odnose na zaštitu od direktne inostrane konkurencije i samo povećanje ukupnog nivoa kapitala i rada u proizvodnji, kao i svesno nastojanje proizvođača da koriste velike serije. Uz veće kapitalne investicije, omogućena je duža proizvodna linija pojedinih proizvoda, uz to i smanjenje troškova rada i izdataka za sirovine po jedinici novoproizvedene robe, čineći je konkurentnom na međunarodnom tržištu. Posle 1971. godine svesno se krenulo ka multinacionalnoj strategiji, japanske firme su uložile veliki napor, vreme i novac da razviju široku distributivnu mrežu i prodajne organizacije u zemlji i inostranstvu, a veći obim prodaje im je omogućavao da više ulažu u istraživanje i razvoj tržišta. Ne tako retko, japanski proizvođači su usavršene modele robe prvo izvozili na međunarodno tržište, pa tek onda prodavali na svom, jer je međunarodno tržište pre bilo spremnije da ga prihvati. Osim toga, teorija životnog ciklusa proizvoda koristi se kao veoma važna strategija marketinga, a zavisi od prikupljanja podataka i informacija na zbivanju u oblasti tehnologije na tržištima drugih zemalja. Životni ciklus jednog proizvoda može se razlikovati od zemlje do zemlje, a koliki će on biti zavisi upravo od obaveštajne delatnosti same firme, jer je Japan još od pedesetih godina XX veka svesno ulagao vreme, radnu snagu i novac u prikupljanje informacija na međunarodnom tržištu.[64]

U Japanu su vrlo sitna (mikro) i sitna (mala) preduzeća veoma brojna i čine 80% od ukupnog broja preduzeća van primarnog sektora, a njihov udeo u ukupnoj zaposlenosti je vrlo visok, više nego u SAD. Još 1963. godine, donet je Zakon o sitnim i srednjim preduzećima, gde je definisano da ona čine vitalan segment privrede, a unapređenje zaposlenih u ovim preduzećima postaje osnovni cilj, uz modernizaciju opreme, unapređenje tehnologije, racionalizaciju menadžmenta, unapređenje njihove strukture i suzbijanje preterane konkurencije. Poslovna realnost sitnih preduzeća je da mogu dobiti besplatne savete od specijalizovanih stručnjaka iz oblasti bitnih za njihovo funkcionisanje, uz potrebne državne fiskalne povlastice i finansijsku potporu. Uz to država je preduzela mere da se unaprede ljudski resursi, podigne njihov tehnološki nivo, unapredi informacioni sistem i poboljšaju prodajne mogućnosti sitnih preduzeća. Ali pored države, brigu o radu sitnih preduzeća vode ponekad i krupna preduzeća, jer se ona nalaze s njima u kooperantskim odnosima. Sitna preduzeća pokazuju veliku vitalnost, prilagodljivost i sposobnost da promene staru proizvodnju i otpočnu novu. Uprkos fleksibilnosti, ona

[64] Curumi. 1982: 56-60.

nailaze na poteškoće u radu, kao što su pribavljanje dodatnočg kapitala, podršku izvozu, suočavanje s problemima koja velika preduzeća ponekad prebace na njih.[65]

Male firme su se javile kao prethodnica japanskih investicija u inostranstvu, odnosno male i srednje firme pokazale su spremnost za osnivanjem proizvodnih filijala u inostranstvu. Postojalo je nekoliko faktora koji su uticali na odluku japanskih proizvodni firmi da investiraju u inostranstvo, a to su: uvozna ograničenja zemlje domaćina; veličina tržišta zemlje domaćina; namera japanskih konkurenata da podignu proizvodna postrojenja u istoj zemlji-domaćinu; niže nadnice nego u Japanu, ekonomske koncesije zemlje-domaćina inostranim investitorima i rad punim kapacitetom postrojenja firme u Japanu. Manja japanska proizvodna preduzeća, specijalizovana za radno-intenzivnu proizvodnju lake industrijske robe, bila su istisnuta iz Japana više porastom nadnica nego veće firme u istoj grani. Naime, male firme u Japanu teško da su mogle da plate visoke cene za građevinsko zemljište kako bi proširile svoje proizvodne kapacitete, te su morale da razmatraju mogućnost proizvodnje u inostranstvu. Pored toga, male firme su se upustile u trku sa velikim, kako bi visokim nadnicama privukle mlade radnike, te su male i srednje firme plaćale više nadnice mladim radnicima, kojih je bilo sve manje jer su se mladi ljudi češće odlučivali za odlazak na fakultet, pa je stoga opao broj mladih koji su se zapošljavali u razdoblju od 15 do 18 godina života. Kako su velike firme uvek mogle da otkupe neku inovaciju od malih firmi, one su tražile izlazak na inostrano tržište i okretale su se izvozu. Ukoliko male firme nisu imale dovoljno znanja o mogućnostima izvoza, ili im je nedostajalo osoblje ili finansijska sredstva da savladaju prepreke za nastup na inostranom tržištu, „bukvalno nekoliko hiljada japanskih trgovačkih kompanija je pratilo njihove izglede na inostranim tržištima" i tako im pomagalo da uspostave vezu sa tim tržištima, a rezultat je uvek bio isti – izgradnja proizvodnih delatnosti u inostranstvu. Ovakva preduzimljivost Japana dovela je do širenja „mini multinacionalnih firmi" sa sedištem u Japanu, a to je značilo promenu privrednih uslova i čvrstu rešenost da se ostvari industrijski napredak putem zamene uvoza.[66]

Mnoga ulaganja Japana u druge zemlje, bila su ulaganja srednjih preduzeća koja su pokušala da sagrade svoje fabrike u okolnim zemljama, delimično kako bi pridobile deo lokalnog tržišta, delimično

[65] Ibid, Hatibović. 1996: 63-65.
[66] Ibid, Curumi, 1982: 104-114.

kako bi unajmile jeftinu radnu snagu i delimično da bi prevazišla ograničenja uvedena za uvoz iz Japana, ali i uvoz u Japan. Postoji još razloga za japanska direktna ulaganja u inostranstvo, pored kulturnih prednosti i dugoročnih poslovnih veza. To su, na primer, prirodni resursi, jer oni nedostaju Japanu, potom orijentacija ka domaćem tržištu, a to znači da je većina japanskih stranih ulaganja motivisana potrebom osvajanja tržišta u kojima postoje ograničenja japanskog izvoza. Osim toga, u potrebi i želji da se prilagođava promenama na tržištu, Japan je morao stalno da restrukturira razne industrije, a to je sposobnim i iskusnim inženjerima davalo manje šanse za napredak u samom Japanu, a više u novoindustrijalizovanim zemljama, jer su oni posedovali onu vrstu ljudskog kapitala i tehničkog znanja za kojim su se „grabile“ ove zemlje. Orijentacija ka spoljnjem tržištu donela je plasman robe u onoj industriji u kojoj je Japan izvršio direktna ulaganja da bi izvozio proizvode, uglavnom na tržište SAD, a tipične industrije su elektronika, opšte mašinstvo i precizna mehanika, zatim direktnja ulaganja u istočnoj Aziji, i to u oblastima kao što su tekstil, odeća.

Tabela 1. Razlozi za osnivanje japanskih proizvodnih predstavništva u inostranstvu

1. Uvozna organičenja zemlje domaćina 2. Veličina tržišta zemlje domaćina 3. Niže nadnice nego u Japanu 4. Ekonomske koncesije zemlje domaćina	5. Zaštita sopstvenih inovacija od velikih preduzeća 6. Nedostatak prirodnih resursa u Japanu 7. Rad postrojenja punim kapacitetom 8. Orijentacija ka spoljnom tržištu

Izvor: Prema Curumi. 1982: 104.

Tipično je da su japanske kompanije preselile neke fabrike u inostranstvo i u početku uvozile većinu materijala ili međuproizvode iz Japana i izvozile finalne proizvode na ista trzišta kao ona na koja je Japan obično izvozio. Ali, postepeno su počele da obezbeđuju materijale sa domaćih tržišta ili iz okolnih azijskih zemalja, u skladu s principima minimizacije troškova, i da izvoze proizvode u Japan, dok su još uvek kupovale kapitalnu opremu iz Japana. Japan je tada imao prednost jer je bio okružen zemljama koje su se brzo razvijale i koje su spremno nastavljale razvoj svojih raznih industrija.

Primer 9

Slučaj električnih i elektronskih aparata

Ilustracija 1*. Početkom osme decenije XX veka četiri vodeća japanska proizvođača električnih i elektronskih aparata, Macušita, Hitaći, Sanjo i Tošiba, imale su 68 proizvodnih preduzeća u 26 zemalja (neke od tih zemalja su Hongkong, Tajvan, Malezija, Južna Koreja, Singapur, Filipini, Tajland, Indonezija, Indija, Meksiko, Brazil, Kanada), i tada su se takmičili ko će prvi da dođe na neko tržište. Ove firme su konkurisale jedna drugoj na osnovu nižih cena proizvodnje proizvoda (za razliku od Sonija koji je uveo inovacije). Singapur, Tajvan, Malezija i Južna Koreja privlačile su proizvodne baze japanskih firmi i činile su platformu za izvoz finalnih proizvoda na druga tržišta, često SAD, Evrope i Japana. Ove četiri firme postale su vlasnici priobalnih baza u tim azijskim zemljama, a socio-ekonomska sredina je uticala na troškove rada i proizvodnu efikasnost tih baza. Tako su firme, podstaknute rastom nadnica u svojoj zemlji, morale da grade proizvodne filijale u inostranstvu, a zemlje u razvoju, koje su do tada tražile sklapanje ugovora o zajedničkim ulaganjima pritisnute visokom nezaposlenošću i političkim pritiskom za otvaranjem novih radnih mesta, omogućile su Japanu da osniva firme isključivo u svom vlasništvu. Pri tome, one su nudile niz standardnih ustupaka, oslobađanje od poreza na dohodak, bescarinski uvoz potrebnih materijala i opreme za proizodnju, besplatne lokacije za postrojenja. Tako su se iskristalisala tri tipa priobalnih proizvodnih preduzeća japanskih proizvođača i to, prvi tip – potpuno preseljenje, drugi tip – regionalna integracija i treći tip – delimično preseljenje proizvodnih procesa. Preduzeća koja su selila svoja proizvodna preduzeća razlikovala su se po izvoru finansiranja i po potencijalnom rastu.*

Izvor: Curumi. 0982: 123-124.

Nastup na stranom tržištu, proizvodnja i trgovina podrazumevaju učenje iz dana u dan, jer prodavati proizvode na bogatom tržištu znači osmatrati strano tržište, imati proizvode vrhunskog kvaliteta, uz to i znak kompanije i ime proizvoda moraju biti jasni i lako izgovorljivi. Na primer, razlog da se osnuje Soni Korporejšn Amerika (Sony Corporation America), bio je da se uspostavi sopstvena prodajna mreža, sopstveni distributeri i sami razviju iskustvo u marketingu, i naravno uvećaju kapital. Bilo je potrebno uklopiti se u svet, jer se nije očekivalo da će se dogoditi suprotno. Tada je neophodno uklopiti poslovne politike, kulturne različitosti, a to ovako opisuje A. Morita: Soni poslovna politika glasi:

„Gde god da si na svetu, sa članovima Soni kompanije se postupa kao sa članovima porodice, kao sa i te kako vrednim kolegama, i zbog toga smo, pre nego što ćemo otvoriti pogon u Velikoj Britaniji, doveli ljude u Tokio koji će biti menadžment, uključujući i inženjere, i stavili smo ih pokraj nas da rade da bi se uvežbali, da bi se osetili kao članovi porodice, kao svi mi koji nosimo iste radne jakne i svi jedemo u našoj ‚jednaklasnoj' kafeteriji. Na taj način oni su morali da shvate da se prema ljudima ne treba odnositi različito; mi nismo nijednom direktoru dali privatnu kancelariju, čak ni glavnom rukovodiocu fabrike. Mi smo naterali osoblje menadžmenta da sedi sa svojim službenicima i da sa njima deli ono što se ima.“[67]

U japanskim kompanijama vodi se briga o ljudima s ciljem rasta kompanije, a ne samo o profitu, te je i izostanak, odsustvovanje s posla manje nego u odnosu na američke kompanije. Kultura rada u Japanu pridaje veliki značaj hijerarhijskim odnosima, između zaposlenih i onih uzajamno povezanih članova grupe kojoj data firma pripada. Naime, odnos je sličan onom u patrijarhalnoj porodici, obaveza „dece“ (pomoćnih preduzeća i zaposlenih) prema „glavi porodice“ (vodećoj proizvodnoj firmi i upravi). To je, na primer, slučaj sa japanskom tekstilnom industrijom, dok je tekstilna industrija u SAD i Engleskoj sastavljena od mnogo nezavisnih proizvođača prediva, tkačnica i bojačnica.

Još od osme decenije XIX veka japanske kompanije su negovale i cenile sklad koji povezuje grupu. Sigurnost doživotnog zapošljavanja u japanskim proizvodnim kompanijama podrazumeva i veliki stepen tolerancije grešaka. To zapravo znači da sve dok radnik ima stvarnu želju da radi i čini ono što je dobro za kompaiju, dotle će i raditi u njoj, mada takav sistem ne mora da sputava individualnu inicijativu, kako se obično misli. Odnosi koji postoje između poslodavaca i zaposlenih i dan danas zapravo su konačno uobličeni posle Drugog svetskog rata. Naime, još tokom rata službenici i radnici su organizovali jedinice po preduzećima za „saradnju s velikom vladom cara“. Ova praksa je doprinela brisanju klasne i statusne razlike između zaposlenih u proizvodnji i kancelariji. Usavršena unutrašnja struktura u preduzećima samo je doprinela ubrzanom industrijskom rastu posle rata, jer kada zaposleni jednom prihvate ciljeve kompanije kao svoje, njihov rad je od vitalnog značaja, a sigurnost zapošljavanja se pokazala kao ekonomična za sve. Česte rotacije gornjeg i srednjeg rukovodnog nivoa idu u prilog celoj kompaniji koja je u razvoju. Na primer, Tojodistički rukovodioci proizvodnje imaju veliko poverenje

[67] Ibid, Morita. 1990: 162.

u zaposlene u preduzećima i sasvim su uvereni da oni mogu da održe postojeći sistem koji funkcioniše, zahvaljujući neprekidnom porastu znanja svih zaposlenih. To je jasno svakom kandidatu za posao, i upravo s toga mnoge fabrike imaju svoje obuke za sopstvene potrebe, te su japanske srednje škole na nivou gimnazije. Ovo se pokazalo efikasno, čak i kada se radilo o osnivanju japanskih fabrika u inostranstvu, jer je pomoglo prilikom smanjenja kulturnih različitosti. Na primer, kada su japanska preduzeća počela da otvaraju fabrike u Severnoj Americi, školski sistem je bio drugačiji, a prema njihovom shvatanju kvalitet nastave slab, te su fabrički kursevi obuke bili korisni i dobrodošli u tim fabrikama.[68]

Zahvaljujući internacionalnoj ekspanziji proizvodnih preduzeća, promene su se dešavale i u matičnim domaćim kompanijama tako što je došlo do osnivanja Odeljenja za vezu sa mešovitim preduzećima u inostranstvu (*kaigai jigjobu – KJ)*, najčešće u japanskim multinacionalnim firmama. Naime, negde u 1970-oj godini oko 50 velikih proizvodnih japanskih firmi, imale su bar jedno mešovito preduzeće u inostranstvu, a oko polovina je imala internu organizacionu jedinicu KJ. Odeljenje KJ se nalazilo u firmama koje su imale više od tri proizvodna preduzeća u inostranstvu, dok preduzeća s jednom proizvodnom linijom nisu osnivala odeljenja KJ. Glavna karakteristika odeljenja KJ je da posluje kao centar bez profita i funkcioniše u svojstvu savetodavca. Druga karakteristika je što je na njegovom čelu funkcioner korporacije. U japanskoj kulturi rada interno i eksterno, svi od nivoa direktora u korporaciji pa naviše, smatraju se vrhom u hijerarhiji upravljanja. Odeljenja KJ su nastala kada se u japanskim multinacionalnim firmama početkom osme decenije javila potreba za širenjem i usmeravanjem multinacionalne delatnosti, ali i međusobne koordinacije. KJ odeljenja nastajala su spajanjem starih klasičnih „odeljenja za međunarodne veze„ i spajanjem raznih kadrovskih odeljenja u jedinstvenu jedinicu KJ. Stvarni uticaj i zadaci odeljenja KJ razlikuju se od firme do firme, ali vremenom u celini interni uticaj im je rastao. Poslovi im se kreću u rasponu od dobijanja odgovornosti oko nacrta finansijskog plana, evidentiranja ekonomskih rezultata mešovitih preduzeća u inostranstvu, sticanja nadzora i planiranja delatnosti firme u inostranstvu, pa sve do slanja poklona zaposlenim van zemlje. Pri tome se ne gubi iz vida karakteristika japanske kuture rada da pripremi sve svoje zaposlene za međusobnu mrežnu povezanost horizontalne i vertikalne komunikacije. Inače odeljenje za ljudske

[68] Ibid, Curumi. 1982: 257-261.

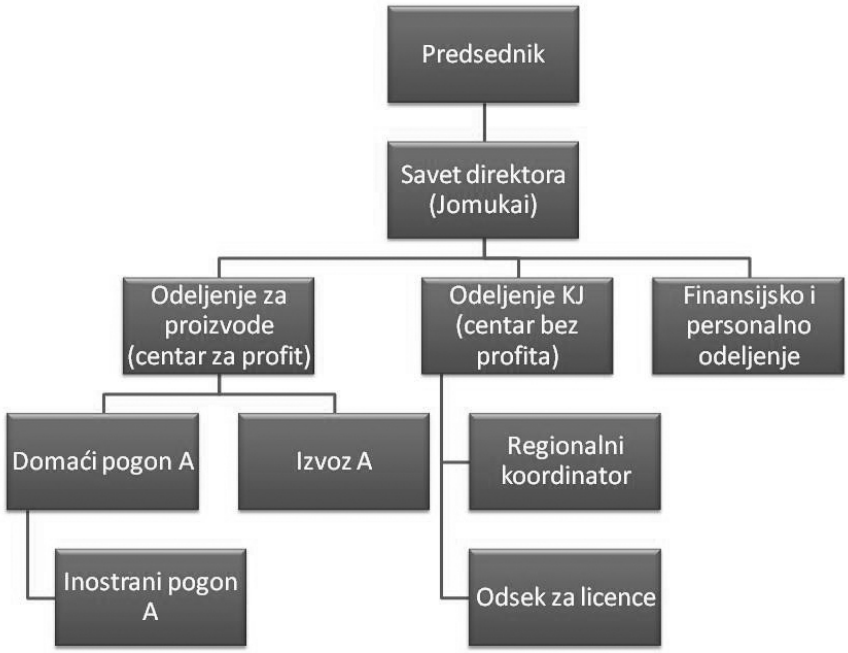
resure japanske firme ima veći prestiž i autoritet nego to isto odeljenje u američkoj firmi. Ali, dobrim delom, rotiranje i unapređenje personala u korporaciji rešava isključivo predsednik, a to na centralnom nivou prati odeljenje za ljudske resurse, te se osoblje Odeljenja KJ regrutuje uz odobrenje odeljenja za ljudske resurse, jer oni imaju pravo da nadziru svoje službenike. Međutim, neretko, japanskim mešovitim preduzećima u inostranstvu se često pripisuje zatvorenost, odnosno da japanski direktori i inženjeri isključuju domaće direktore i inženjere iz važnih funkcija komunikacije, a posebno sa matičnim fabrikama i administracijom u Japanu. Zatim, zamera im se što šalju veliki broj japanskih službenika na svim nivoima, te neosetljivost za kulturu zemlje domaćina, socijalne običaje, slabo uče lokalne jezike. Na primer, u Džakarti, u Tajlandu, u japanskim bankama je oko dva puta više zaposlenih japanskih direktora po filijali nego u američkim bankama Amerikanaca. Ti podaci navode na zaključak da japanske firme isključuju lokalni personal sa rukovodećih položaja, ali ovde je neophodno istaći specifičnost proizvodne tehnologije i sa jednako specifičnom šemom komuniciranja između preduzeća u inostranstvu i centrale u Japanu. Za razliku od američkih i evropskih firmi, japanska preduzeća na visoke položaje hijerarhijske lestvice postavljaju ljude iz Japana, jer su oni rasli i „obučeni“ na autentičnoj kulturi rada matične zemlje.[69]

Neophodno je da direktori odeljenja KJ budu uključeni u rad preduzeća na svim nivoima i da su stalno u kontaktu s ostalim zaposlenima. Jer, japanske multinacionalne firme uglavnom imaju interno određen vrhovni organ za donošenje grupnih odluka koji se naziva Jomukai – savet direktora. Svi vodeci rukovodioci odeljenja i sektora imenuju se za članove Saveta direktora, kojim obično predsedava Predsednik kompanije i njihov posao su odluke vezane za dinamiku, lokaciju, obim, proizvode i glavna tržišta za inostrane proizvode. Zbog toga se očekuje da svaki član koproracije sarađuje sa odeljenjem KJ prilikom realizacije koju donosi Jomukai. Samo odeljenje KJ zaduženo je za izradu konkretnog predloga koje Jomukai dobija na kritičko razmatranje, a može da potraži pomoć i saradnju sa drugim delovima organizacije, ukoliko mu je potrebna. Taj proces zahteva široke i temeljne konsultacije i dogovaranje sa vodećim ljudima, u onim odsecima na koje će ti predlozi i argumenti uticati, o koristi koju će cela kompanija imati. U procesu intenzivnog dogovaranja predsednik kompanije može da ima uticaja na pravac i tok strateških odluka, naročito ako se radi o „novim proizvodima“.

[69] Ibid, Curumi, 1982: 270, 274-277, 288, 299-300.

Konačno uobličene strateške odluke koje su formalno proizašle iz Jomukaia, čine obavezu i zajedničku odgovornost svih članova, i iz tih razloga je važno da na čelu odeljenja KJ bude funkcioner koji je član Jomukaia s pravom glasa. Poslovne odluke, kao i rutinske usluge koje se odnose za mešovita preduzeća u inostranstvu, donose direktori i njihovi pomoćnici koji su odgovorni članovima Jomukaia. Ukoliko postoje poslovne odluke koje ne mogu da razreše direktori, koji su direktno uključeni u praktičan rad tih odeljenja, takve odluke se prosleđuju Jomukaiu na konačnu arbitražu. Neslaganja i nesuglasice na nivou pogona, prema poslovnoj praksi tumače se kao znak nesposobnosti ili nedostatka saradnje direktora pogona, pa da bi to izbegli, oni su jako motivisani da odlučuju o tekućim poslovnim pitanjima, a to sve mora biti u skladu s ranije usvojenim ciljevima Saveta direktora. Neretko, firme imaju upravni odbor koji predstavlja amortizer između procedure Jomukai i Ringi kod operativnih odluka.[70]

Shema 1. Odeljenje KJ i odnosi sa drugim odeljenjima



Izvor: Curumi. 1982: 276,

[70] Ibid, Curumi. 1982: 277.

Sve dok se nije pojavio japanski model menadžmenta, dominirajući model u svetu je bio američki model, mada prema Kondou postoje samo dva modela upravljanja, a to su dobar i loš. Većina japanskih multinacionalnih kompanija tražila je model baziran na izvozu, ali sa pratećom centralizacijom. Naime u stranim filijalama se nalaze japanski zaposleni, kao predstavnici matičnih kompanija, a filijale nisu nezavisne. Sve je centralizovano u okviru sedišta kompanije, mada su i oni definisali internacionalizaciju kao jedan od svojih ciljeva još u devetoj deceniji XX veka. Kompanije su se koncentrisale na razvoj tehnologije i proizvoda i tako su postale konkurentne u automobilskoj industriji, elektronici i mašinskim alatima. U Japanu je konkurencija među kompanijama ekstremno surova, npr. električni proizvodi, a u svetu automobilska industrija.

3. Filozofija rada i „japanski stil upravljanja“

Kada se govori o „japanskom stilu upravljanja“ i filozofiji rada, neophodno je napomenuti da su oni predmet mnogih istraživanja stranih istraživača, ali i samih Japanaca u cilju daljeg usavršavanja i nadogradnje. Kako su razvoj tehnologije i osobenosti privrede uslovljeni velikim brojem činilaca, oličenim kako u radu institucija i velikog broja stručnih grupa, tako i u predanom radu menadžera, jer je u japanskom načinu organizacije i rada sve svedeno na nivo preduzeća, njihov doprinos je ogroman i vidljiv. Najposle, mesto i uloga radnika u japanskim preduzećima nešto je izmjenjena u odnosu na tradicionalno shvatanje radnika i njihovih zadataka u zapadnim preduzećima. Veoma često se kaže da u japanskim preudzećima ne može da se govori o sistemu rada, već čitavoj filozofriji rada koja se vekovima taložila, a u XX veku uobličena u „japanski stil menadžmenta“. Takva japanska filozofija u najkraćim crtama može se opisati kroz harmoničan rad, privrženost kompaniji, dugoročno planiranje, doživotno zapošljavanje, sistem seniorstva, sistem nagrađivanja. Postavljaju se mnoga pitanja o tome da li japanski zaposleni mnogo rade i postoje mnoge dileme o tome da li više izostaju s posla ili manje od svojih zapadnh kolega. Česta su nastojanja istraživača da dođu do odgovora na sva ova pitanja, ali stalno se otvaraju nova, u smislu kako će se dalje odvijati tehnološki razvoj, da li će ovaj model upravljanja ljudskim resursima da opstane i u kojoj meri će zadržati prvobitne karakteristike, a u kojoj meri će one biti izmenjene.

Današnje shvatanje rada umnogome se promenilo u odnosu na vreme od pre dva veka, kada je rad bio težak, radni uslovi veoma loši, a radnici nisu imali nadoknadu za prekovremeni rad, ni plaćen odmor, ni zdravstveno osiguranje, ni penziju, ni socijalnu pomoć, ni pomoć za nezaposlene. Radni dan je trajao oko 15 sati, što se može shvatiti da je današnje radno vreme kao pola nekadašnjeg radnog vremena. Promenila su se i pravila koja određuju gde i kako se posao obavlja, što je posledica razvoja novih tehnologija. Nekada se tačno znala granica između rada i slobodnog vremena, dok danas nije baš jednostavno definisati rad vremenom i prostorom (informacioni stručnjaci, naučnici, profesori) što predstavlja novu fleksibilnost. Danas je rad jedan od osnova identiteta, i ako bi to prestao da bude, morala bi se naći neki drugi osnov na kojem bi se gradili društveni odnosi. Sve češće zaposleni menjaju posao, što često dovodi do radikalnih promena u karijeri, ali u svakom slučaju rad je sredstvo za samoostvarenje. Prema današnjem shvatanju rada, on je postao kompleksan fenomen, a poslovna sfera toliko raznovrsna i razgranata da je veoma teško proučavati ga, a ne zapasti u protivrečnosti. Na primer, dok jedni tvrde da se rad brutalizuje – sve češće promene, ugovorni odnos – drugi smatraju da se on debrutalizuje, jer poredeći sa onim radom od pre 100-200 godina, ovo je mnogo humaniji odnos prema zaposlenima, a izopšteni, odnosno isključeni su oni koji ne rade, a ne zaposleni.

Nekada, u antičkom svetu sinonim za rad je bilo ropstvo. U srednjem veku rad je smatran kletvom, ali i obavezom. S dolaskom reformacije, rad je shvaćen kao nešto pozitivno za sve ljude – i bogate i siromašne. Danas kada se govori o radu, misli se na posao, u dva glavna značenja: kao plaćeni rad i kao određeni zadatak koji treba obaviti. Dakle, zaposleni imaju da obave određeni zadatak, i za to primaju nadoknadu. Po definiciji Oksfordskog rečnika, rad je „utrošak energije, zalaganje, napor kako bi se postigao izvestan cilj“. Pored one strane rada kojom se zadovoljavaju egzistencijalne potrebe za hranom, odećom, stambenim prostorom, postoji i ona strana rada kao što je lični razvoj ili sreća što utiče na izgradnju sopstvenog identiteta. Rad ima važnu ulogu u osmišljavanju života. Jedna od ideja liberalne demokratije je pružanje istih mogućnosti svakome, jer se tako podstiče socijalna pokretljivost među generacijama. To je u ovom trenutku ravno poimanju shvatanja o perfektnosti tržišta, jer mi ne živimo u idealnom svetu, gde je sve, pa i to lako ostvarivo. Ipak potrebno je naglasiti nekoliko činjenica, a to su: da je nezaposlenost daleko opasnija od zaposlenosti; da je neumeren prekovremeni rad destruktivan; da skraćeni rad ne donosi ni materijalnu ni

profesionalnu satisfakciju u punoj meri, a to ostaje onima koji izaberu takav vid rada da odluče kome i čemu daju prioritet, poslu ili porodici, prijateljima; kao i da su svakome neophodni odmor i slobodno vreme.[71]

3.1. Upravljanje ljudskim resursima i „humanware“

U Japanu se od Meiđi revolucije pridavao veliki značaj ljudskom radu i upravljanju preduzećem. Mnoge osnovne postavke iz tog vremena su se zadržale i danas, ali su se menjali i pojavljivali neki novi elementi koji su se odnosili na samu organizaciju rada, na primer pojava sistema kvaliteta, Teorije Z, Kaizen-a.

Termin ljudskih resursa, najčešće korišćen termin na anglo-saksonskom govornom području *human resources*, u smislu koncepta prvo je razvijen i popularisan u SAD, vremenom je evoluirao do pažnje usmerene od pojedninca ka grupi, i u tom kontekstu i unapređenja performansi za obavljanje posla na radnom mestu. Danas ovaj termin podrazumeva različite funkcije oblikovanja, rukovođenja, podsticaja i razvoja zaposlenih radnika u kompaniji. Široko je rasprostranjen i koristi se u svim ekonomijama, i onim razvijenim, onim u razvoju i onim nerazvijenim ekonomijama. Postoje mnogobrojne definicije ljudskih resursa, a ovde će biti navedena, na primer, Samjuelsonova definicija: „Ljudski kapital se odnosi na količinu korisnih i vrednih veština i znanja stvorenih u procesu obrazovanja i obuke pojedinca.“[72] Postoje mnogobrojne definicije menadžmenta ljudskih resursa, i prema Dessleru, on se odnosi na: „prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenh u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. Pored ostalih, te prakse i politike su: analiza posla, planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao, odabir kandidata za posao, usmeravanje i obuka novih zaposlenih, procena učinka, upravljanje nadnicama i platama, pružanje podsticaja i beneficija zaposlenih, komunikacija, obuka i usavršavanje zaposlenih i stvaranje posvećenosti kod zaposlenih.[73] Sa poslovanjem koje je intenziviralo internacionalizaciju, pojavila se potreba i za međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa koji, pored klasičnih

[71] Svensen. 2012: 15-18, 20, 29, 109.
[72] Samjuelson. 2005: 250.
[73] Dessler, 2007: 2.

planiranja ljudskih resursa, kadrova, procene učinka, obuke i razvoja, naknade i dobiti i radnih odnosa, uključuje tri kategorije država koje su uključene u međunarodne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, i to matičnu zemlju gde se nalazi sedište kompanije, zemlju domaćina gde se nalazi sedište podružnica ili filijala, ili neku treću državu koja može biti izvor rada ili finansiranja, ali i tri tipa zaposlenih u internacionalnoj kompaniji, i to: zaposlene državljane zemlje domaćina, zaposlene državljane matične države i zaposlene državljane neke treće zemlje.[74]

Kompanije danas posluju u promenljivom okruženju i njihovi menadžeri ljudskih resursa sve više se usresređuju na konkurentnost i performanse uvažavajući globalizaciju – koja podrazumeva nastojanje firmi da prošire svoju prodaju, vlasništvo ili proizvodnju na nova tržišta, kako bi se smanjili troškovi, poboljšala proizvodnja i produktivnost (na primer Tojota proizvodi *Camry* u Kentakiju); zatim tehnološki napredak – koji donosi skraćenje obavljanja nekih poslova, a i sam menadžment ljudskih resursa se suočava s tehnološkim promenama prilikom poboljšanja svoga poslovanja, i priroda posla – koja je izmenjena upravom primenom savremenih tehnologija, jer mnogi poslovi u fabrikama postaju zahtevniji u tehnološkom smislu i zahtevaju više intelektualnog nego fizičkog rada. Danas zaposleni u preduzećima sve manje prihvataju model komande i kontrole koji je preuzet iz vojne industrije pre oko stotinak godina, a sve više model obučenosti i podsticaja na prihvatanje novih radnih uloga. U međuvremenu došlo je i do promena u domenu radne snage, jer radna snaga postaje sve starija, to je dovelo do porasta broja osoba koje se staraju o starim i o deci, a takođe je došlo do porasta broja nekvalifikovanih radnika, visoke stope migracije i dužeg radnog veka zaposlenih. Primećen je i talas mladih radnika koji ima nešto drugačiji sistem vrednosti od svojih prethodnika, kome je ravnoteža između poslovnog i porodičnog života veoma bitna, jer žele da budu uz svoju decu duže tokom dana. Shodno tome, došlo je do pojave netradicionalnih radnika, a to su oni koji rade s nepunim radnim vremenom, oni koji obavljaju više poslova, ali se uočava i pojava da se sve više poslova obavlja u inostranstvu.[75]

Tek u osmoj deceniji XX veka, počinje se intenzivnije proučavati pristup zasnovan na resursima, a akcenat nije samo na uklapanju ljudskih resursa u organizaciju već i na sposobnostima, znanju,

[74] Dowling, Schuler i Welch, 1990, 1999: 3.
[75] Ibid, Dessler. 2007: 6-7.

stavovima i kompeticiji. Tako zapadne kompanije polako u svoje modele ugrađuju ponešto od japanskog modela upravljanja.

Tabela 2. Karakteristike tradicionalnog HRM i strateškog HRM

	Tradicionalni HRM	Strateški HRM
Odgovornost za ljudske resurse	Specijalisti ljudskih resursa	Linijski menadžeri
Ciljevi	Bolje performanse	Poboljšanje razumevanja i korišćenje strategije ljudskih prednosti
Uloga HRM	Potreba za odgovornošću	Vodi, inspiriše, razume
Fokus na vreme	Rezultati na kratak rok	Kratki, srednji, dugoročni termini
Kontrola	Uloga, poliltika, pozicija moći	Fleksibilna, zasnovana na ljudskim resursima
Kultura	Birokratska, „od gore na dole“, centralizacija	Otvorena, participativna, osposobljeni
Glavna karakteristika	Igranje uloga	Razvoj ljudi
Odgovornost	Troškovi u fokusu	Ulaganje u ljudske prednosti

Napomena: HRM – Human resources management = Menadžment ljudskih resursa
Izvor: Ivancevich, Konopske. 2013: 8.

Od poslednje dve decenije XX veka shvatanje menadžmenta ljudskih resursa neznatno je izmenjeno i danas bi prema Toringtonu (Torrington) glasila: „Menadžment ljudskih resursa podrazumeva niz aktivnosti koje najpre radnim ljudima i organizaciji koja koristi njihove sposobnosti pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa, a da potom taj dogovor sprovedu u delo“.[76]

Japanska originalna filozofija rada, potiče iz japankse kulture i japanske prakse menadžmenta. Nastala je u atmosferi konstantnih promena, i te promene, bilo da su postepene ili nagle, mogu se prepoznati u japanskom društvu. Takozvano „ekonomsko čudo“, koje

[76] Torrington. 2004: 13.

je po prestanku Drugog svetskog rata, bilo oličeno u čitavom nizu makroekonomskih mera, a nešto kasnije i postavki kao što su pokret za produktivnost, sveobuhvatna kontrola kvaliteta, aktivnosti malih grupa, sistem predloga, i automatizacija, industrijski roboti i radni odnosi. Poboljšanje kvaliteta rada sa stanovišta ljudskih resursa ima dva aspekta, a to su obrazovanje i moral. Ulaganje u institucionalni okvir obrazovanja, od Meiđi perioda bio je veoma velik, jer školski sistem je morao da odgovori potrebama u društvu koje se stalno menjaju, a prekvalifikacije zaposlenih na radnom mestu u okviru posla obavljaju se uz saradnju privatnih preduzeća i državnih kancelarija. Drugi aspekt je moral radnika, koji podrazumeva odsustvovanje s posla, izgubljene radne sate, radne sporove. Svakako je značajno istaći da Japan ima manje izostajanja s posla nego druge razvijene privrede. Upravo ulaganja u ljudski kapital (politika obrazovanja) su od suštinskog značaja za privredni razvoj Japana od Drugog svetskog rata na ovamo, ali i politika liberalizacije spoljne trgovine i kretanje kapitala, koja je na nacionalnom nivou podrazumevala otvorenost prema spoljnom svetu (liberalna politika međunarodne trgovine, direktna strana ulaganja i međunarodne finansije), usmerenost na rast i držanje deviznih kurseva ispod nivoa kupovnog pariteta za proizvode s elastičnom cenom da se izvoz unapređuje, uvoz ograničava, a time dotok kapitala pokazuje dobre rezultate. Na međunarodnom nivou, otvorena su tržišta trgovinskih partnera pod uslovima slobodne konkurencije, omogućen transfer kapitalne opreme, tehnologije, znanja o rukovođenju daju se zemljama u razvoju, i zakon i poredak su u službi slobodne trgovine, te ne treba da budu ometani političkim i vojnim sukobima.[77]

U industrijskim odnosima Japana, značajno mesto pripada ljudskim resursima, što je u periodu posle Drugog svetskog rata uobličeno i prikazano kroz mnoge pojmove i teorije. Tako je Haruo Šimada razvio koncept ljudskih resursa (humanware) koji podrazumeva integraciju svih ljudskih resursa i tehničkih uređaja – kadrovske politike, organizacije rada i proizvodnih sistema, te se smatra da je besmisleno pokušavati ulagati samo u jedno područje. Prema ovom autoru, politika ljudskih resursa polazi od ciljeva i politike preduzeća. Smatra se da je bolje ovladati proizvodnjom uz mali broj ljudi koji su dobro plaćeni, nego velikim brojem nisko plaćenih. Dobro plaćeni saradnici su zadovoljni i motivisani, a visok kvalitet stvara visoku produktivnost. Uz to, ništa ne treba da se

[77] Ibid, Ichimura. 2002: 140-147.

proizvodi što ne može da se proda, a nikakva mašina ne može da se poredi sa ljudskom svestranošću i sposobnošću prilagođavanja.

Postoje tri faktora koja pomažu zaposlenima da ostvare svoje zadatke i to su: 1. dugo organizovano učenje tokom celog života i uvežbavanje novih zadataka i na radnom mestu, i van njega; 2. odgovornost shvaćena u najširem smislu, te svakog trenutka zaposleni jedni drugima mogu da pomognu; 3. stimulativni sistem nagrađivanja – podrazumeva da su pored plate, obezbeđene nagrade za rezultate koji nisu uobičajeni.

Šimadin pojam „humanware“ je veza između hardvera i ljudskih resursa, i zapravo je kritički osvrt na pridavanje velikog značaja tehnologiji, sa naglašavanjem da sama sofisticirana tehnologija malo znači ukoliko nije vođena ljudskim umom i disciplinom. U japanskim kompanijama insistiraju na uzajamnom poverenju i učešću, kao i da je upotreba tehnologije u proizvodnom sistemu važna, ali zahteva određene performanse ljudi, koji su u velikoj međuzavisnosti. Ljudi koji rukuju mašinama, moraju imati neophodne veštine i znanje kako bi mogli da podese opremu mašine za rad, da to urade sigurno i efikasno i to ih povezuje s tehnologijom kako bi mogli bezbedno da obave posao. „Nikakva mašina na svetu ne može da se uporedi s ljudskom svestranošću i sposobnošću prilagođavanja“. [78]

Organizacija se ne sastoji samo od robusnog i stabilnog skeleta, tj. od „formalne organizacije“. Sasvim je prirodno da su od značaja takve stvari kao što su npr. zahtevi preciznosti u tekućoj proizvodnji, konstrukcija motora, proizvodna tehnika i manipulacija u odeljenju rezervnih delova, što svakako ima veliku važnost. Za sve ovo postoje vešto oblikovana „uputstva za upotrebu“. Ali, ono što održava i dalje život aktivnostima jeste pasionirani odnos prema ciljevima preduzeća i lepoti proizvoda, ljubav za različite radne zadatke i osećaj drugarstva. Međuljudski odnosi u „neformalnoj organizaciji“ su jednako važni jer oni bolje odgovaraju pozitivnim potrebama čoveka i njegovom osećaju ponosa i afirmacije.

Pokušaj definisanja „humanware“ je japanski način da se odgovori na pitanje kako se koristi hardver tehnologija u kontekstu proizvodnog sistema, i kako se može kreirati nova vrsta kvaliteta koja pravi novu efektivnost ljudskih resursa, ali je neophodno stalno učenje, učenje u i na poslu, i zaposlenih i organizacije. U najvažnije aspekte proizvodnog sistema uključuju se planiranje, struktura posla, politika invenvatra, kontrola kvaliteta i razvoj sposobnosti ljudskih resursa. Ukoliko se tehnologija definiše samo kroz proizvodne

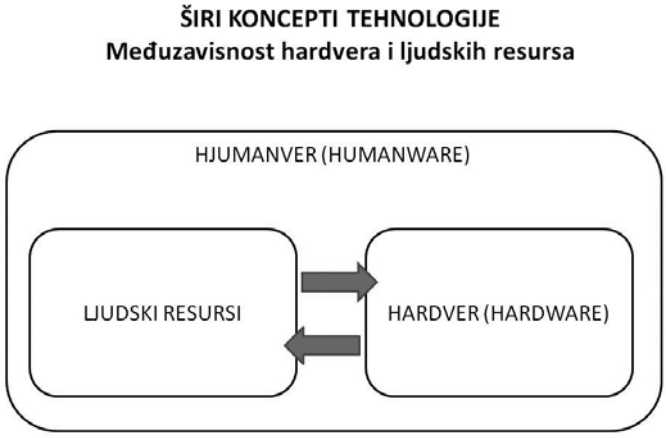
[78] Heling. 1993: 190–191.

rezultate hardvera, uloga ljudskih resursa je umanjena. Mora se naglasiti da tehnička oprema ne postoji sama za sebe, humanware je širi pojam i ima važniji smisao od same tehnologije.

Pojam „Humanware“ podrazumeva sledeće pojmove:

a) korporativne ciljeve (visok kvalitet, niske cene); b) proizvodni sistem (tri kritične tačke su niski troškovi invenvatra, niski troškovi rada i niski troškovi defekta); ključne karakteristike proizvodnog sistema – proizvodnja „baš na vreme“ – male proizvodne partije – nasuprot velikom obimu proizvodnje, prednost se daje brzom i efektivnom fidbeku između proizvodnih stanica u prevenciji od defekta ili umnožavanja problema. Male proizvodne partije takođe pomažu rad proizvodnog procesa sa niskim zalihama i miran proizvodni tok, što dovodi do minimizacije troškova. Ovo pomaže proizvodnji baš na vreme da bude nezavisna; – ljudska kontrola – igra integralnu ulogu u japanskom proizvodnom sistemu, obezbeđujući samostvaranje inovativnih sposobnosti; c) ključni doprinos ljudskih resursa – pripisivanje mudrosti mašinama – efektivnost mašina za radnike može biti poboljšana održivim suptilnim modifikacijama ili

Shema 2. Humanware



Izvor: Shimada, Macduffie. 1986. 19.

reinvestiranjem. Inovativna aktivnost viđena je kroz radni napor proizvodnih radnika, inženjera i supervizora kao poboljšanje kapaciteta mašina i proizvodnog sistema modifikovanog ili adaptiranog njegovoj relevantnoj funkciji. Ovo je, na primer, razvoj i dodatak uređaja za autonomnu kontrolu defekta mašine ili

proizvodnog sistema; – samo-organizacija radnog procesa – koji doprinosi održavanju samogeneralnih inovativnih osobina imovine i sistema; – samo-inspekcija – radnik u japanskoj fabrici ima dve odgovornosti: rukovanje mašinama i kontrolu proizvoda. Ovo je značajna implikacija za kvalitet proizvoda i organizciju rada. Ovaj metod ne samo da pomaže minimizaciju proizvodnog defekta već i minimizaciju troškova koji smanjuju komponente defekta koji će biti akumulirani na proizvodnoj liniji potrebnoj za inspekciju i završetak linije. Efektivnost ljudskih resursa obuhvata regrutaciju i obuku i znači da japanski model produktivnosti integriše ljudske resurse u proizvodni sistem i zavisi od osetljivosti na efektivnost ljudskih resursa. A šta znači efektivnost ljudskih resursa? To znači da radnici mogu imati veštine, ali ako oni nisu motivisani, oni ne mogu biti efektivni, a ako se ne mogu adaptirati na neophodne promene u proizvodnom okruženju, oni neće biti korisni. Kako to izmeniti? Japanske kompanije imaju dobro razvijen integrativan sistem za upravljanje ljudskim resursima, menadžment ljudskih resursa i industrijske odnose preko kurseva industrijskih procesa, naročito tokom posleratnog perioda industrijskog razvoja.[79]

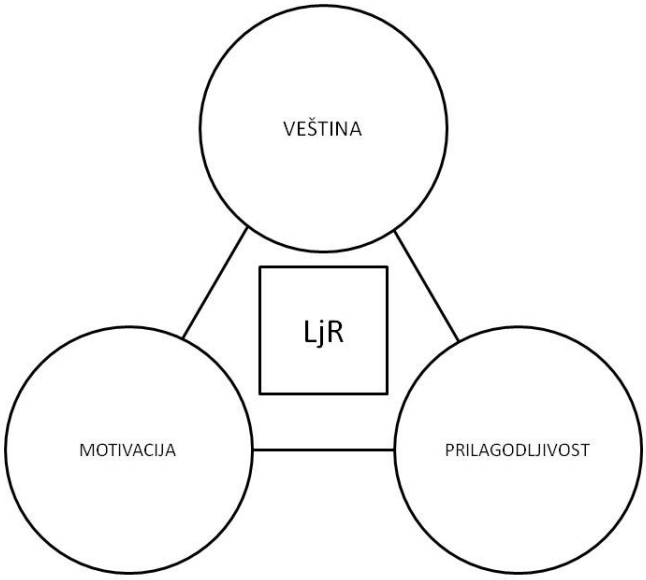
Kao glavno polje organizacionih odnosa uzimaju se termin upravljanje ljudskim resursima (*human resource management – HRM*) i industrijski odnosi, a vezani su za rad na poslu i radne grupe. Preporučuje se obuka na poslu, i zato japanske kompanije često imaju zaposlene sa punim radnim vremenom, samo za obuku i instrukcije tokom kvara mašine ili drugih problema. Timski lideri često imaju ulogu treninga za zaposlene, a učenje kroz iskustvo je jedna od karakteristika japanske kompanije.

Što se tiče strukture posla, prema Šimadi, postoje dva glavna pravca koje japanske kompanije imaju prilikom adaptacije pojedinaca sistemu posla, a to su kultura i tehnologija. Kultura znači demokratizacija intra-organizacionog statusa između menadžera, supervizora i zaposlenih u proizvodnji, u smislu beneficija, uniformi, prostorija za ručavanje, kao i drugih sličnih mogućnosti. Japanske kompanije promovišu lojalnost, pripadnost, zajedništvo, angažovanje i druge aspekte motivacije zaposlenih. Drugi važan pravac je tehnološki. Naime, eliminisanje rigidne klasifikacije posla znači pripremu svih radnika da prihvate promene na poslu koje su nekad neophodne za susretanje sa tehnološkim potrebama proizvodnog sistema. S druge strane, puna prednost najboljih na poslu, znači da široka klasifikacija zaposlenih može biti obezbeđena i da proizvodni

[79] Shimada, Macduffie. 1986: 1-40.

radnici često obavljaju različite poslove. Plate su različite između individualnih radnika reflektujući njihove personalne atribute, određenog zadatka na poslu i performansi koje mogu biti nevažne kasnije. Forma karijere i razvoj veština zavise od strukture posla. Japanske kompanije koriste rotaciju i transfer radnika kroz različite zadatke. Rotacija razlikuje poslove koji se tipično tiču unutar tima ili radne grupe. Alokacija radne snage dolazi zbog promene obima proizvodne strukture i pomaže razvoju radnika. Transfer u periodu manjem od nekoliko meseci zahteva povremeno zaposlene ili zaposlene na kratak rok. Zaposlenost na dugi rok služi u dva cilja, i to pravljenju različitih radničkih veština koje pomažu radniku u izgradnji njegove poslovne karijere i, s druge strane, obezbeđuje kompaniji fleksibilnost i alokaciju radne snage. Japanski zaposleni su prilično fleksibilni i mobilni, te imaju tržište rada koje je fleksibilno i efikasno vrši alokativnu fukciju radne snage. Ukoliko toga nema, ni ekonomija neće imati postignuće snažnog rasta.[80]

Shema 3. Determinante efektivnosti ljudskih resursa



Izvor: Šimada, Macduffie. 1986: 35.

Kada se razmatra pitanje sistema nagrada i participacija u industrijskim odnosima, misli se na tri važne komponente koje postoje u kompleksnom japanskom sistemu nagrada: – mesečna

[80] Shimada. 1982: 1-21.

regulacija plaćanja (jedini način nadoknade, jednostavniji i za pregovaranja s sindikatima i zahteva edukacioni nivo, status na poslu, vrstu usluge), – nagrade (godišnje nagrade, nivo dopunskih nagrada za individualne ili grupne aktivnosti, mogu biti i nadoknade za one radnike koji ne mogu biti prebačeni onako kako oni misle da treba) i – promocije (obuhvataju pažljiv monitoring radničkih performansi, i glavne motivacione efekte. Ovaj faktor služi kao element motivacije, ali i pritiska).

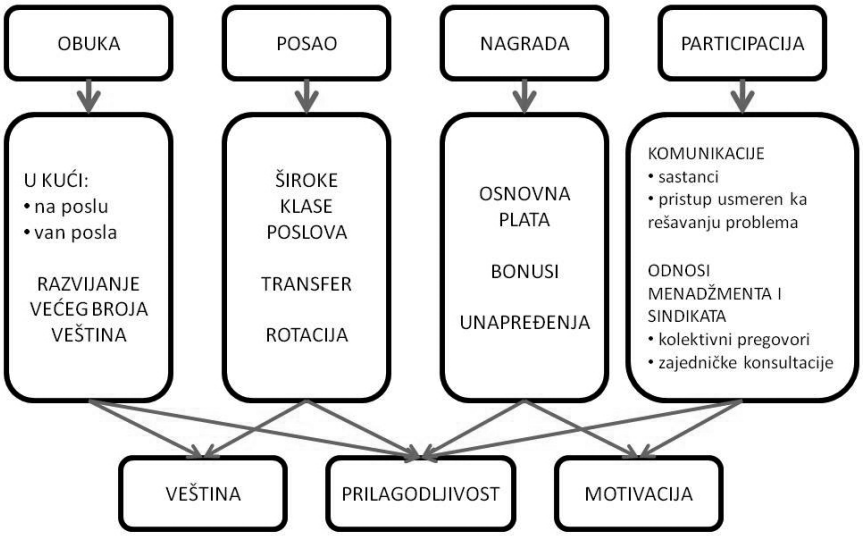
U zapadnom svetu postoje stereotipna shvatanja o japanskim industrijskim odnosima, da su ti industrijski odnosi homogeni, puni poverenja i miroljubivi. Kao važan dokaz koriste se ilustracije japanskih industrijskih odnosa koji su visoko produktivni i označavanje uspešnih performansi japanske industrije tokom poslednjih pet dekada.

Ipak i pored svega, pogrešne su pretpostavke kada se kroz posmatranje odnosa harmonije i konsenzusa, poverenja i bliskosti, grupizam (ali ne onaj koji je suprotnost individualizmu) pretpostavi da u japanskim preuzećima nema konflikta. Naime, konflikt je prisutan i u takvim industrijskim odnosima i ima elemente frustracije i konfrontacije, ali koje ne utiču bitno na poslovne rezultate. Druga pogrešna pretpostavka je da u Japanu nema neuspešnih slučajeva. Naime, postoje slučajevi neuspešnog poslovanja preduzeća i bankrotstava, a mnoge od ovih neuspešnih slučajeva karakterišu loši odnosi menadžment – radnik, loše liderstvo, stagnantna organizacija, loša strategija razvoja ljudskih resursa, loš razvoj tehnologije i politike preduzeća, defektivna finansijska politika na nivou preduzeća. Još jedna pogrešna pretpostavka se odnosi na veličinu i uticaj javnog sektora, jer se često misli da je on dosta popularan. Naime, javni sektor nije tako popularan kao industrijski, a nije ni tako veliki kada se poredi s drugim razvijenim zamljama, ali ima značajan uticaj na generalni model japanskih industrijskih odnosa. Postoji percepcija japanskog društva kao homogenog, gde ljudi imaju isti način razmišljanja o kulturi, ideologiji, sklonostima i istorijskom nasleđu.[81]

Japansko društvo karakteriše stvaranje jedinstvene prirode japanskih industrijskih odnosa, dok u zapadnim industrijskim odnosima, pri tome se misli na USA i EU, karakteristični su gotovo suprotstavljeni odnosi: radnik – menadžment umesto harmonije, individualizam umesto grupizma i konflikti umesto konsenzusa.

[81] Ibid, Shimada. 1982: 1-21.

Shema 4. Japanski model ljudskih resursa i industrijski odnosi



Izvor: Shimada, Macduffie. 1986: 36.

Ranije je i u zapadnim kompanijama postojalo zaposlenje na dugi rok i plaćanje po stažu koje se povećavalo s promocijom statusa i povećanjem nivoa veština, a danas je to izmenjeno.

3.2. Teorija Z

U Japanu je sa prestankom feudalnog društva i dolaskom kapitalističkog društvenog uređenja rad dobio novu dimenziju. Naime, status i položaj u društvu se nije više zasnivao na privilegijama povlašćenog staleža, već su svi morali da rade i tako stiču sredstva za život. Pojava individualizma je takođe pružila dodatnu odgovornost prema sebi i obavezu da se bude ono što jeste i da se čovek konstantno ostvaruje, a rad je postao jedan od najvažnijih smisla postojanja. Danas ljudi kada se zaposle, u toku svog radnog veka mogu promeniti celokupna osnovna znanja pre nego što se penzionišu. Ukoliko se kompanija stalno razvija, nije neophodno da zaposleni menjaju kompaniju, svakako će doći do promene nivoa znanja i veština, mada ima slučajeva da dolazi do promene i jednog i drugog, bez obzira na razvoj kompanije.

Japanski pristup menadžmentu ljudskih resursa, je primenjen kroz Teoriju Z, koju je Viliam Ouči (William Ouchi) razvio tokom sedme decenije XX veka, a koja sugeriše pristup koji je Benet prikazao da obuhvata 3 strategije i 6 tehnika.[82]

Pomenute strategije su:

1. Odanost zaposlenih na dugi rok – još od osme decenije XIX veka japanske kompanije su negovale i cenile sklad koji povezuje grupu. Sigurnost doživotnog zapošljavanja u japanskim proizvodnim kompanijama podrazumeva veliki stepen tolerancije grešaka, a zapravo znači da sve dok radnik ima stvarnu želju da radi i čini ono što je dobro za kompaiju, dotle će i raditi u njoj, mada takav sistem ne mora da sputava individualnu inicijativu, kako se obično misli. Japansko društvo bi se moglo nazvati društvom „napornog rada” i odanosti, jer kada se jednom neko zaposli, tada napreduje stepenicama starešinstva. Odanost zapravo pruža mogućnost da se na dugi rok doprinese razvoju kompanije, pa je to smatrano važnijim od trenutne obučenosti i trenutne produktivnosti zaposlenog, zato se prilikom selekcije vršio pažljiv odabir radnika i pažljivo se procenjuje njihova korist za kompaniju. Kompanija u stvari predstavlja veliku porodicu koja ne iscrpljuje radnike na kratak rok, a do izražaja dolaze kolektivni napori, jer se zaposleni ponašaju kao jedan tim koji se takmiči protiv drugih timova. Zaposleni u jednom preuzeću nisu konkurenti, već uzajamno sarađuju, pomažu se i podstiču, te rad u jednoj japanskoj kompaniji izgleda kao rad i služenje u vojsci.[83]

Odanost radu ili privrženost organizaciji su dva važna, ali različita koncepta, mada postoji odnos između njih. Od kada je orijentacija ka organizaciji postala primarna, od tada je povećano interesovanje za odanost organizaciji i u oranizacionom učenju. Sve više se podstiču zaposleni na odanost putem intenzivnog procesa socijalizacije, koji sada igra ključnu ulogu u formiranju integracionog menadžment sistema, kao i na razvijanju internog tržišta rada i pravljenja jedinstvene filozofije preduzeća. Japanski menadžment konstantno poklanja veliku pažnju promociji privremenih zaposlenih i njihovoj organizaciji „naročito u slučaju mladih pridošlica”, i to obukom na poslu, aktivnostima malih grupa i velikih bratskih i sestrinskih grupa. Privrženost organizaciji se može definisati kao identifikacija s organizacijom i prihvatanje njenih ciljeva i vrednosti

[82] Graham, Benet, 1995: 388.
[83] Morišima. 1986: 146-147. Čak se i slobodno vreme posvećuje kompaniji.

kao sopstvenih. Privrženost organizaciji i satisfakcija poslom su u centru kao stav zaposlenih.[84]

Organizaciona privrženost obuhvata sledeće:

- personalne karakteristike – godine, rad, obrazovanje, materijalni status, sposobnosti, čuvanje pozicije;
- karakteristike posla, zadaci, autonomija;
- odnose s liderom grupe – komunikacija s liderom;
- organizacione karakteristike – veličina organizacije;
- motivaciju;
- satisfakciju poslom i performanse posla.

Prednosti koje ima koncept privrženosti organizaciji su dobra prisutnost na poslu, manja zakašnjenja, manja rotacija, manje stresa, manje otuđenja, dobra disciplina, visoka motivacija, dobar timski rad, dobri međuljudski odnosi i shodno tome stabilni industrijski odnosi. Loše strane ili nedostaci su smrt usled prekovremenog rada (Karoushi), porodične nesuglasice, manjak kreativnosti i nedovoljni lični razvoj koje mogu povećavati stres.

2. Radnici stiču osećaj pripadnosti jasno definisanoj korporaciji – ova druga strategija podrazumeva jasnu sliku posla i jasno definisanu organizaciju. Naime, lojalnost zaposlenih u kompanijama u poslednje vreme kao da se napušta, jer najsposobniji žele da budu plaćeni prema talentu, znanju i učinku, pa kada to nije slučaj, sve učestalije prelaze u druge firme koje su spremne da to plate, što je danas čest slučaj s obzirom na akutnu nestašicu radne snage u mnogim sektorima privrede.[85] Ono što bi eventualno moglo da spreči zaposlene da odustanu od koncepta privrženosti je projekcija filozofije i ciljeva organizacije na individualne radnike, gde je neophodno stvoriti osećaj kod radnika da oni pripadaju čvrsto definisanoj organizaciji. To se može objasniti sledećim primerom. Model koji je razvijen u japanskim firmama podrazumeva fiksnu platu za osoblje koje radi u odeljenju prodaje. Neke velike kompanije, najčešće ekspoziture američkih kompanija u Japanu ipak obezbeđuju šeme kompenzacije koje čine kombinaciju šeme s provizijom ili individualnim komponentama bonusa. Tako su neke japanske firme koje su počele da prate njihov primer, bile izuzetak u tome. Suprotno japanskim, u američkim firmama koristi se kombinacija plate i provizije kako bi se motivisali predstavnici prodaje. Odnos ove dve komponente varira u zavisnosti od politike menadžmenta ili pak promena u okolini. Američke kompanije ocenjuju učinak i satisfakciju

[84] Sano. 1996: 659-669.
[85] Ibid, Hatibović. 1996: 61

zaposlenih kroz interne varijable kao što su talenat i motivacija, i na osnovu toga vrše spoljašnje i unutrašnje nagrađivanje. Međutim, u Japanu postoji jak grupni identitet što se može videti kroz sledeći primer. Naime, bivši činovnik američkog ministastva trgovine, kada je radio u Japanu kao generalni menadžer jedne japanske ekspoziture, inače ekspoziture američke kompanije za medicinsku opremu, zaključio je da, pošto rade u centru Tokija i zaposlenima treba oko dva sata da stignu do prodavnica, omogući osoblju prodaje da direktno ide u prodavnice i počne prodaju, a da dolazi na zakazane prodajne sastanke jednom sedmično u firmu. Za Japan je to bilo katastrofalno, iako bi za Ameriku bilo uobičajeno. Naime, motivacija zaposlenih u prodaji je pala, kao i moral i prodaja zajedno sa tim. Brzo je promenjena politika, naređeno im je da dolaze svaki dan u kancelariju, obnovila se pripadnost grupi i prodaja je automatski porasla. Uostalom, osnovno sredstvo u motivisanju japanskih prodavaca jeste podsticanje njihove privrženosti firmi i objašnjenje ciljeva i vrednosti organizacije.[86]

3. Pažljiva selekcija novih zaposlenih i njihova intenzivna socijalizacija u postojeći vrednosni sistem preduzeća. Prilikom odabira kandidata najveća pažnja se posvećuje sposobnosti za saradnju, zatim znanju, veštinama, tehničkim kvalifikacijama, dok kandidati obično posete nekoliko kompanija dok se ne odluče gde će da rade, jer se radi o doživotnom zapošljavanju. Pri tom, ulaganje u ljude podrazumeva stalnu profesionalnu obuku i obrazovanje zaposlenog osoblja. Rotacija koja treba da obogati iskustvo zaposlenih, i unapređenje odvijaju se na osnovu stručnosti i sposobnosti koje su zaposleni razvili prilikom rada i prilikom sprovođenja programa obuke. U japanskim kompanijama rotacijom se postižu sledeći ciljevi: proširuje se iskustvo zaposlenih i podiže njihova sposobnost za obavljanje „svih poslova“; promenom radnog mesta pojedinac izgrađuje mrežu poznanstava, te tako pojedinac proširuje puteve obavljanja posla; i radeći na mnogim poslovima, on se osposobljava da može iznositi predloge.[87]

„Kada jednom zaposlimo nekoga, njegova škola i ocene predstavljaju stvar prošlosti i nisu više od koristi jer – niti procenjuju njegov rad niti odlučuju o njegovom napredovanju.“[88]

[86] Money, Benet. 1995: 150-151.
[87] Ibid, Kagono. 1994: 50, 72,
[88] Ibid, Morita. 1990: 165.

Primer 10

Regrutni program Mazde i početak rada članova tima

Ilustracija 1. *Regrutni program Mazde najbolje je posmatrati kroz sledeći primer. Mazda je u saradnji s Fordom izgradila jednu novu fabriku u Mičigenu. Praktično posmatrano, svi počinju s montažom automobila i svi prolaze isti uvodni program praktične obuke, ne postoji nikakva podela rada i svi mogu pripadati istoj strukovnoj organizaciji, jer se ovde polazi od pretpostavke da onaj ko se zapošljava, zapošljava se za ceo svoj radni vek. S obzirom da se u japanskim fabrikama naglašava timski rad, probno zapošljavanje je vršeno u grupnom radu. Izbor kandidata i proces odabira je trajao šest meseci, pre nego što se pristupilo zapošljavanju (urađeno je 130.000 upitnika i 96.000 molbi). Probni rad se sastojao od sledećih aktivnosti:*

1. Pismena provera – sadrži pitanja koja se tiču tehničkog obrazovanja, sposobnosti govornog izražavanja i pojmova vezanih za matematiku i statistiku, a svaki kandidat mora da ima prirodan osećaj za tehniku (jer Mazda proizvodi automobile) i smisao za matematiku. Važna je govorna sposobnost, jer bez komunikacije tojodističko preduzeće ne bi moglo da funkcioniše;

2. Lični intervju – sastoji se iz pitanja vezanih za rad u realnim radnim uslovima, a zapravo predstavlja test koji govori kolike su mogućnosti kandidata da vlada međuljudskim odnosima u timu;

3. Kandidat učestvuje u timskom radu u realnim radnim uslovima, i to je test kako da se vlada međuljudskim konfliktima u timu;

4. Medicinski pregled – rad u proizvodnji automobila zahteva određen fizički napor, te je ovakva vrsta pregleda neophodna;

5. Praktični ispit iz montaže delova automobila koji u najvećoj mogućoj meri liči na radnu situaciju u fabrici u kojoj se traži posao, a ove provere po pravilu obavlja rukovodilac, jer će on brinuti o zaposlenima.

Inače, probni rad traje 15-20 sati po kandidatu, a zapravo se traže kandidati koji poseduju sposobnost da sarađuju sa drugima, sklonost i osećaj da rade na rešavanju problema i fizičke sposobnosti za rad u proizvodnji automobila. Kandidati koji se zapošljavaju moraju posedovati spsobnosti koje, kasnije, vremenom, mogu da se razviju, uz njihovu želju, u određene pozicije u preduzeću kao što su rukovodioci, tehničari ili upravnici. Najviše se, zapravo, poklanja pažnja intuitivnim sposobnostima kandidata i umeću da se stvari urade kako treba. Tom prilikom zaposleno je 3.500 radnika, a nakon godinu dana fabrika je proizvodila 240.000 automobila godišnje u dve smene.

Mazdin program uvođenja u rad traje oko tri meseca, i tek nakon toga član počinje prvi pravi posao u fabrici. Tokom prve tri nedelje dobija orijentacioni program, gde ulazi upoznavanje rukovodilaca preduzeća i drugih važnih osoba, a svrha je da se razviju saznanje o preduzeću, struci, proizvodnom sistemu. Tu je i višednevna obuka o sticanju osnovnih znanja o radu na neprekidnom poboljšanju kvaliteta – „kaizen“. U drugom delu uvodnog programa početnik upoznaje neku od proizvodnih celina fabrike. Ovo ima za cilj da smanji strah od tehnički razvijene proizvodne opreme. zatim, sledi upoznavanje sa obimnim programom i opremom za zdravstvenu zaštitu i fizičku rekreaciju.

Izvor: Heling. 1993: 159 – 160, 163.

Sledi šest tehnika koje su pomogle implementaciju ovih strategija u preduzeću.

Prva tehnika: sistem promocije zasnovan na starešinstvu – pažljivo odabrani kandidati treba da provedu svoj ceo radni staž u jednoj kompaniji. Oni neprestano stiču iskustva kroz rotaciju i stalno napredovanje kroz menadžment hijerarhiju, što utiče da se japanski zaposleni više usmeravaju kao generalisti nego kao specijalisti. To isto podrazumeva da oni koji su duže zaposleni u jednom preduzeću, da će biti više plaćeni. U skladu s institucijom tradicije, stariji su čuvari običaja i zahtevaju poštovanje mladih jer oni mogu da ih nauče mnogo čemu, a druge strane mladi primaju informacije i uče ono što stariji mogu da ih nauče. U takvim društvenim okolnostima, sistem starešinstva u firmama po kojima se dodeljuje unapređenje ne dovodi se u pitanje. Česte rotacije gornjeg i srednjeg rukovodnog nivoa idu u prilog celoj kompaniji koja je u razvoju. „Seniorski sistem“ je termin koji treba da označi da se plate i nadnice uvećavaju, a unapređenje ostvaruje prema dužini radnog staža u kompaniji. U obzir se uzimaju i sposobnost radnika, ali i karakter posla, kako bi se povećale nadnice. Kada je viši položaj na hijerarhijskoj lestvici, tako je i selekcija među sposobnim kandidatima stroža. Naime, mlade osobe retko postaju „menadžeri na brzinu“, jer po prijemu rade na raznim radnim mestima, a selekcija se vrši postepeno i sukcesivno. Plate se povećavaju jednom godišnje, obično u aprilu, a sistem bonusa dva puta godišnje, a na to imaju pravo svi zaposleni.[89]

Druga tehnika: vrši se stalna obuka na poslu, ali i procena učinka, tako da menadžeri mogu da prave planove karijere na dugi rok.

[89] Kagono. 1994: 84-85. Bruto bonusi za tri godine iznose 5,4 mesečne plate u kompanijama preko hiljadu zaposlenih.

Treća tehnika: grupa je centar aktivnosti, te se radni zadaci radije poveravaju grupi na timski rad, nego individualcima – jedno od osnovnih obeležja radnih odnosa u japanskim kompanijama je rad unutar timova, preko kojih se kompletiraju radni zadaci i koji se smatraju odgovornim za kvalitet gotovih proizvoda. Naime, svaki tim prima jasno definisane zadatke od drugih radnih jedinica sa zadatim nivoom produktivnosti i kvaliteta. Uobičajeno je da se tim sastaje pet do deset minuta na početku i na kraju smene, obično dva puta dnevno.[90] U Japanu se može govoriti o kolektivizmu, ne u smislu „kolektivizma nasuprot individualizmu", već u smislu „japanskog kolektivizma" koji esencijalno podrazumeva saradnju sa drugim članovima kompanije i dobrovoljnu uključenost u grupe, a ne bezrezervno podčinjavanje članova sistemu;

Četvrta tehnika: postoji otvorena komunikacija između menadžmenta i radnika, ali i između i unutar grupa:

„Ja ne volim da naši rukovodioci misle kako su specijalno dovedeni i da su „krem naroda", izabrani da vode glupe ljude ka čudesnim svarima. Ono što je u biznisu neverovatno, to je da rukovodilac može da čini greške godinama, a da niko toga ne bude svestan. Za moj račun, sposoban rukovodilac jeste onaj koji ume da organizuje veliki broj ljudi i efekat koji iz te koordinacije i organizacije rada proizilazi. To je rukovođenje.

Kada imate oko sebe ljude koji su pripravni, koji su inteligentni i energični, sledeći korak je da ih motivišete da budu kreativni."[91]

Peta tehnika: radnik učestvuje u donošenju odluka na principu konsulatacija sa svima koji mogu svojim učestvovanjem da doprinesu promenama.

Šesta tehnika: pristup koji ima proizvodnju u fokusu, pridaje veliki značaj blagostanju radnika odnosno socijalnoj zaštiti svih zaposlenih.

Teorija Z je zapravo naziv za motivacionu teoriju koja u sažetom smislu oslikava industrijske odnose u Japanu, i koja daje pregledan prikaz „japanskog stila menadžmenta". Ona je fokusirana na povećanje lojalnosti zaposlenih u kompaniji, pri tome, ona je zagovornik zaposlenja za ceo život, sa akcentom na dobrobit radnika, i na poslu, ali i van njega. Prema Oučiju, ova teorija, kroz date karakteristike, nastoji da popularište i promoviše visoku produktivnost, visok moral i samim tim zadovoljstvo zaposlenih.

[90] Ibid, Graham, Benet. 1995: 389 -390.
[91] Ibid, Morita. 1990: 174,181.

Stoga nije iznenađujuće što se japanska reč „Va“ primenjuje na ovu teoriju, jer obe imaju identično značenje, a to je sklad prilikom promocije partnerstva i timskog rada. Ouči je dalje tvrdio da tajna japanskog uspeha nije u tehnologiji, već u specifičnom načinu upravljanja ljudima, sa fokusom na jakoj filozofiji firme, razvoju ljudskih resursa na dugi rok, konsenzusu kao načinu odlučivanja i posebnoj korporativnoj kulturi.[92]

Ono što je najvažnije za Teoriju Z je to da se ona zalaže za to da menadžment uspostavi takve odnose na radu gde će imati visok stepen poverenja u svoje zaposlene, kako bi se moglo ostvariti svojevrsno učešće radnika u upravljanju. Dakle, cilj je da se sposobnosti radnika ne potcenjuju, a sa tim i njihova uloga i značaj, već da se oni osposobe da mogu da učestvuju u odlukama preduzeća. To sve navodi na zaključak da postoji potreba da radnici postanu generalisti, da stalno povećavaju svoje znanje i znanje preduzeća, kroz proces rotacije i stalnog usavršavanja na poslu.[93]

To je takođe jedan od načina razvijanja privrženosti i ostanka u kompaniji tokom cele karijere, kao i konstantnog razvoja radne snage koja će pokazati spremnost, ukoliko to bude potrebno, da se prilagodi promenama. Kroz ovo se ujedno naglašava odgovornost radnika, koji treba da slede svoje nadređene, koji su opet zaduženi za njihovu motivaciju i uspešnost na radu. Može se reći da su japanski zaposleni uglavnom orijentisani na opažanje i osećanje, naviknuti su na lične i grupne vrednosti i posvećeni su humanim aspektima problema, okrenuti su potrebama za udruživanjem i harmonijom, otvoreni su za širu raznovrsnost informacija, ne donose brzo odluke i uzimaju u obzir praktične ljudske interese.[94]

Prema Oučijevoj Teoriji Z, jedan drugi autor prikazao je pojednostavljeni sistem industrijskih odnosa u Japanu kroz tri industrijske komponente, i to: – doživotno zaposlenje, – sistem plata zasnovan na starešinstvu *(nenko plate)*, i – sindikate na nivou preduzeća. Takođe, prema istoj teoriji, uspešna je ona organizacija u kojoj postoje elementi *poverenja*, *veštine* i *bliskosti* u smislu povezanosti svih onih koji sarađuju. Iako se danas to smatra tipično japanskim odlikama, nekada je i na zapadu postojalo zaposlenje na dugi rok i shodno tome plaćanje po radnom stažu, jer je tako dolazilo do boljeg poznavanja preduzeća, povećanja korisnih veština za data

[92] Ouchi. 1983: 468-481, i http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi, 10.09.2013.
[93] Ibid, http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi, 10.09.2013.
[94] Abramson, Keating, Lane. 1996: 123-147;

preudzeća, kao i sigurnije promocije statusa zasnovanog na tim karakteristikama.[95] Oni teoretičari koji brane tezu doživotnog zapošljavanja smatraju da privremeno zaposlen čovek ne može razviti pripadnost poslu, kao što to može stalno zaposlen. Jer tada je rad manje izvor smisla, pri tome, čovek radi različite stvari na svakom poslu i manje su mu šanse da ovlada nekim poslom, a sama raspodela posla zasniva se na kvalifikovanosti.[96]

Važna karakteristika je postojanje jednog sindikata na nivou preduzeća, ne na nivou grane, koji predstavlja sve zaposlene. Ekstremno je retko u praksi da postoji više sindikata u preduzeću, ali u slučaju da se to desi, menadžment mora da postigne sporazum sa svakim od njih, mada može najviše da uvažava onaj koji ima najviše zaposlenih. Teme sindikata za diskusiju su izmena rada menadžmenta, početak i završetak radnog vremena, davanje prava na odmor, sistem isplate plata, uvođenje nove tehnologije u preduzeće.[97] [98]

Japan je društvo koje je još od kraja Edo perioda, u intenzivnim promenama, a tehnološki razvoj u tome igra veoma značajnu ulogu. U Japanu tehnološki razvoj nije doneo masovna otpuštanja, već je došlo do daleko većeg broja otvaranja radnih mesta, nego gašenja istih. Da li će to ostati u budućnosti ostaje da se vidi, jer danas se i tržište rada brzo menja. Japanski zaposleni su vrlo privrženi poslu i kompaniji u kojoj rade, a u tome im pomaže sistem zaposlenosti za ceo radni vek u kompaniji i dovodi do blagostanja, vodi ka visokom procentu

[95] Ibid, Shimada, Macduffie. 1986: 3-40; Shimada. 1992: 1-15.

[96] Ibid, Svenson. 2012: 50-55.

[97] Ibid, Benet. 1995: 389.

[98] Možda se upravo u strategijama i tehnikama koje su sadržane u Teoriji Z, krije tajna se koja vodi do uspešnosti prihvatanja inovacija i njihove primene, koje dovode do efikasnosti promena. Jer, da bi se postiglo povećanje efkasnosti putem promena zahteva se angažovanje svih zaposlenih u preduzeću, a da bi rezultat bio dobar, potrebno je da zaposleni budu motivisani. U takvim uslovima aktivna politika ljudskih resursa obuhvata motivaciju, angažovanje i učešće, tj. saradnju zaposlenih. Motivacija se najčešće može obezbediti kroz obuku i poboljšanu saradnju između funkcija na koje se to odnosi, potom na obogaćivanje znanja za rad na više poslova, informisanje o ciljevima i rezultatima vezanim za efikasnost. Uključenost svih zaposlenih je neophodna zato što se same promene pojavljuju na više nivoa unutar preduzeća i to: – u fabrici (rekonstrukcija, proširenje), – u tehnologiji (elektromehanika, elektronika); – u generaciji proizvoda; – u prvoj proizvodnji (na primer NC-program); i u sledećoj promeni partije (na primer, narudžbe, vreme pripreme /reglaže/, vreme transporta). Efikasno upravljanje promenama je sredstvo konkurentske prednosti, tačnije: „Efikasne promene predstavljau ključ fleksibilnosti, boljeg iskorišćenja resursa, kao i smanjenja angažovanja kapitala, što sve zajedno dovodi do veće rentabilnosti. Treba težiti postavljanju takvih ciljeva u okviru kojih će promene biti tako efikasne da posledice utvrđivanja veličine partije budu zanemarljive“. Efikasnost promena. 1995: 14, 17, 32, 65-66.

satisfakcije poslom u Japanu; *ijime* – plemićki osećaj na radnom mestu i *karoshi* – smrt usled prekovremenog rada, postale su glavna socijalna pitanja. Za japanske zaposlene je postalo normalno da stavljaju rad i kompaniju pre familijarnih i ličnih interesa. U japanskim kompanijama, dug rad je jedan od preduslova za napredovanje, tako da oni koji ne rade prekovremeno, ocenjuju se negativno. Iako se ovo smatra zaostatkom iz feudalne ere, velika je retkost da neko ima odmor dve ili tri sedmice.[99]

Današnja zapadna ekonomija je dosta prihvatila od japanskog modela upravljanja ljudskim resursima. Rukovodiocvi danas neće primoravati nikoga da urade neki posao (Tejlorovski pristup), već će motivisati svakog zaposlenotg da preobrazi sebe kako bi bio koristan organizaciji, jer su tada motivi i ciljevi zaposlenih i preduzeća usklađeni.[100] To se smatra vrednijim od plate (fenomen rada je stariji od fenomena plate). Široko je rasprostranjeno mišljenje da rad oblikuje ličnost jedinke, a važnija od ekonomske dimenzije je ta da rad osmišljava život. Ovo je proisteklo, uostalom, i iz činjenice da se u razvijenom tržišnom svetu mali broj ljudi bori za egzistencijalni opstanak, te umesto toga traga za identitetom. Timski rad je neka vrsta „timske individualnosti“.[101] U današnje vreme postoji još jedna ekonomska kategorija osim rada, a to je potrošnja, jer je društvo izobilja potrošačko društvo, i u njemu socijalni status ne zavisi od sposobnosti da se proizvodi, već od sposobnosti da se troši. Ova kategorija nije novog datuma, postala je izražena još šezdesetih godina, kada su razvijena društva rešila pitanja proizvodnje i pomerila akcenat sa proizvodnje na potrošnju, što je samo unapredilo marketing orijentaciju preduzeća. Tome je doprinelo i povećanje produktivnosti jer, u odnosu na period od pre dva veka, produktivnost se višestruko povećala, dok je prosečno radno vreme upola manje.

Odnosi koji postoje u japanskim industrijskim odnosima između poslodavaca i zaposlenih i dan danas zapravo su konačno uobličeni posle Drugog svetskog rata. Naime, još tokom rata službenici i radnici su organizovali jedinice po preduzećima za „saradnju s velikom vladom cara“. Ova praksa je doprinela brisanju klasne i statusne razlike između zaposlenih u proizovdnji i kancelariji. Usavršena unutrašnja struktura u preduzećima samo je doprinela

[99] Meek. 1999: 27-36.

[100] Tako su danas rad i radno mesto postali drugi dom, mesto gde se čovek oseća „kao kod kuće“, jer posao je neophodan u životu, ali oprez mora uvek postojati, jer rad i posao nisu ceo život.

[101] Ovaj pojam pominje Svenson. Ibid, Svenson. 2012: 95.

ubrzanom industrijskom rastu posle rata. Sigurnost zapošljavanja se pokazala kao ekonomičnost za sve, jer kada zaposleni jednom prihvate ciljeve kompanije kao svoje, njihov rad je od vitalnog značaja.[102]

Strategija u japanskim kompanijama varira od kompanije do kompanije, s obzirom na polje delatnosti kojima se bave, grani industrije kojoj pripadaju, uslovima konkurencije, ali uprkos tome postoje neke strategijske orijentacije koje su zajedničke. Veoma značajna zajednička strateška osobina je izražena orijentacija ka razvoju, gde se vodi računa o porastu prodaje ili stopi uvođenja novih proizvoda, i uopšte, isticanje važnosti ciljeva koji su povezani sa rastom. Orijentacija ka intenzivnom razvoju je neophodna kako bi se održao princip doživotnog zapošljavanja, ali i napredovanje zasnovano na starešinstvu, odnosno sa godinama službe provedenim u određenoj kompaniji. Druga karakteristika strategije je orijentacija ka tehnologiji proizvodnje, čiju suštinu čini poboljšanje proizvodnih potencijala i opreme, kao i racionalizacija logističkih sistema, što dovodi do niskih troškova, visokog kvaliteta i brze isporuke. Na ovom je zasnovan uspeh kompanija u oblasti električnih aparata za domaćinstvo, automobila, gvožđa i čelika, elektronike. Nadalje, korišćenje kompjutera i robota u proizvodnji nastoji daljem smanjenju troškova rada. Ovakav pristup proizvodnji zahteva i stalne promene i usaglašavanje tržišnih i proizvodnih aktivnosti, te je bilo potrebno usvojiti fleksibilan pristup marketingu i proizvodnji, što opet zahteva pragmatičan i fleksibilan način sastavljanja i primene strategijskog planiranja. Termin „sejanje semena“ podrazumeva obimno istraživanje i razvoj, uvođenje nekih novih aktivnosti ukoliko dođe do teškoća, mada ovaj način funkcioniše kada se radi samo o efektima na dugi rok, jer se tako poboljšava sposobnost proizvodnje koja onda može da se prilagođava dugoročnim promenama. Još jedna veoma izražena karakteristika poslovne strategije je veliko poklanjanje pažnje ljudskim resursima, kroz ulaganje u ljude, odnosno profesionalnu obuku i obrazovanje zaposlenih. Pri tome, razvija se dobronamerna atmosfera u kojoj svako može da iskaže svoje sposobnosti, čemu doprinosi i rad u malim grupama. Strategija finansiranja je takođe bitna osobina strategije japanskih kompanija, a izvori mogu biti unutrašnji i spoljašnji. Unutrašnji izvori finansiranja su smanjenje profita kompanije, otpisi i amortizacije, smanjenje rezervi, a spoljni izvor su pozajmice od banaka i finansijskih institucija i izdavanje hartija od vrednosti – deonica, obveznica i

[102] Ibid, Heling. 1993: 259.

sličnih papira sa tržišta kapitala. Jedan određeni deo spoljašnjeg finansiranja ostvaruje se od privatnih finansijskih institucija, mada je zavisnost od banaka veoma značajna. Za ovakve načine finansiranja postoji nekoliko razloga. Naime, kada je počeo ekspanzivan rast, a stopa rasta bila visoka, i nije bilo moguće kroz akumulaciju profita pokriti zahteve za kapitalom, stvorila se potreba za posrednim finansiranjem. Zatim, berza hartija od vrednosti nije bila sposobna da prati takav razovoj, i najposle japanski investitori su više voleli da deponuju novac uz fiksnu kamatu nego da ulažu u rizične deonice. Kompanije su bile finansijski povezane sa uticajnim komercijalnim bankama, a glavna banka je, prema običaju, bila tu da pomogne kompaniji ako zapadne u teškoće.[103]

Sublimirajući znanje o osnovnim principima japanskog menadžmenta, dolazi se do zaključka da su rukovodioci srednjeg nivoa stub japanskih kompanija, a radni odnosi zasnovani na prihvatanju saveta zaposlenih u kompaniji, međusobnom poverenju, kao i na sposobnošću prilagođavanja promenama. Uprkos konkurenciji koja je stalno prisutna u japanskim kompanijama, u Japanu se velika većina zaposlenih izjašnjava da pripada srednjoj klasi, a rad nije samo sredstvo da bi se živelo nego i „smisao samog života“. Pri tome, postignuta je klima u kompanijama širom Japana da radnici „misle dok proizvode“, a korišćenje kolektivne mudrosti nije ograničeno na proizvodnju, već i na sektor prodaje, istraživanja i razvoja. Prikupljanje ideja sprovodi se na svim nivoima, te se može reći da su japanski radnici na svim nivoima vrlo kvalifikovani, preduzimljivi i vredni, a te njihove osobine su zasnovane na moralu i obrazovanju.

„Nastojanja na očuvanju starih poslova u modernim vremenima jeste nešto što nema nikakvog smisla. Glavno je obrazovati nove radnika, a prevaspitati stare, učiniti ih spremnim za nove izazove.“[104]

Na primer, u korporaciji Soni u odeljenju prodaje ovako počinje dan: *„Na spratu na kojem se nalazi izložbeni prostor, svaki šef prodaje svakog se jutra pre posla dogovarao sa svojim kolegama i govorio im je šta ima da se tog dana uradi. Davao im je izveštaje o jučerašnjem radu, i za to vreme njegov je zadatak da pažljivo osmatra lica članova njegovog tima. Ako neko ne izgleda dobro šef prodaje utvrđuje da li je reč o tome da je bolestan, ili ima neke brige. Mislim da je to važno, jer*

[103] Ibid, Kagono. 1994: 74-75.
[104] Ibid, Morita. 1990: 208.

ako je neki službenik bolestan, zabrinut, nesrećan, on ne može da funkcioniše kako treba".[105]

Ali postoje i stalni napori kompanija da motivišu preduzimljivost radnika, te su podjednako važni i običaji koji vladaju između radnika i menadžmenta, kao i međuljudski odnosi na radnom mestu. Jasno je da kompanija pripada onima koji u njoj rade i oni dele poslovne uspehe, ali i neuspehe tako što učestvuju u povećanju, odnosno smanjenju prihoda. Pored navedenih elemenata Teorije Z, potrebno je naglasiti još jednu karakteristiku u japanskim preduzećima, a to je unapređivanje ljudi iz redova same kompanije, mada je neophodno dodati da se japanski tradicionalni metodi menadžmenta stalno menjaju – modifikuku.

„Menadžeri mogu da izgledaju sjajno na grafikonu, ali da u isto vreme uništavaju kompaniju tako što ne uspevaju da održe korak sa investicijama u budućnosti. Prema mom mišljenju uspeh menadžera i njegovo delo meri se time kako jedan menadžer ume da organizuje veliki broj ljudi i koliko efikasno on – ili ona – mogu da dobiju najviše moguće od svake osobe pojedinačno i u okviru jednog zajedničkog rada. To je menadžment.

Menadžment ne polazi od linije na grafikonu računa, u knjigovodstvu koja može jednog dana biti crna, a drugog dana crvena, bez obzira šta vi učinili. Ja sam baš nedavno rekao mojim menadžerima:

‚Ovo što vi pokazujete svojim službenicima nije to da ste vi umetnik koji hoda po žici i koji je usamljen na vrhu uspeha, već to da pokušavate da privučete veliki broj ljudi da voljno krenu za vama i sa entuzijazmom doprinesu uspehu kompanije.

Ako to umete, onda će i grafikon sam brinuti o sebi.'"[106]

Iako su japanske kompanije prihvatile timove po projektima, grupe za posebne zadatke, mnogo je razlika između japanskog sistema menadžmenta i onog koji postoji u zapadnim zemljama, a to su: a) da u formiranju i primeni strategije značajnu ulogu u praksi imaju menadžeri srednjeg ranga, na japanskom *bučo* i *kačo*; b) opis poslova na radnom mestu može postojati, ali je u praksi važno fleksibilno obavljanje poslova; c) veoma je značajna vrednosna razmena sudova i informacija; d) procena menadžera i radnika vrši se na osnovu dugoročne potencijalne mogućnosti svakog pojedinca; e) poluformalna mreža kontakata je značajna za razmenu informacija

[105] Ibid, Morita. 1990: 162.
[106] Ibid, Morita. 1990: 177.

i kod koordinacije odluka, efikasnost kompanije potpomaže i služba ljudskih resursa; f) kancelarije imaju generalni direktor i izvršni zamenik predsednika; g) zbog sprečavanja disharmonije prilikom donošenja odluka koje može prouzrokovati fleksibilni menadžment, sprovodi se proces širokog konsultovanja pre samog odlučivanja, i prikupljanje predloga i ideja zaposlenih od dole ka gore.[107]

Nabrojani elementi mogu se svesti na pitanja vezana za značajnu ulogu menadžera i menadžerskih nivoa, kao i za načine komunikacije. Naime, svaka kompanija u Japanu ima generalnog direktora i formira odbor direktora. Nju predstavljaju generalni direktor, predsednk, izvršni pomoćnik predsednika, stariji operativni direktor i operativni direktor, a stvarne odluke se donose u odboru operativnh direktora, a poslednju reč u odlučivanju ima komitet s malim brojem članova. U menadžmentu kompanije imenuju se članovi iz redova same kompanije. Svi ovi nivoi upravljanja sazivaju svoje sastanke prema funkcijama, te tako postoji sednica odbora starijih operativnih direktora, operativnih direktora i direktora, sednica šefova sektora i konferencija predsednika klijenata iz trgovine (dilera), sednica najvišeg tela za totalnu kontrolu kvaliteta (TQM), sednica predsednika podružnica i filijala, sastanci sa rukovodiocima glavne finansijske institucije, sednice predsednika kompanije u okviru industrijske grane kojoj pripada, kao i sastanci generacije.

U japanskim kompanijama srednji menadžerski sloj igra važnu ulogu, a čine je rukovodioci sektora – *bučo* i šefa odeljenja – *kačo*. Bučo se obično regrutuje iz redova kačo, ili sposobnih pomoćnika šefa sektora – *fukubučo*. Kada neko postane kačo, prestaje da bude član radničkog saveta, te ne prima naknadu za prekovremeni rad, ali dobija dodatak na rukovodeće mesto. Bučo je kandidat za direktorski položaj. U pogledu obavljanja poslova, rukovodioci srednjeg ranga moraju da obrade viziju i poslovnu politiku koju naznači najviše rukovodstvo, a zatim to prezentiraju jasno i konkretno potčinjenom osoblju koje su dužni da vode, ohrabruju i motivišu za ispunjavanje zadataka u okviru organizacije. Pored toga, moraju stalno da budu spremni da predvide promene poslovne sredine i situacije, jer se prave nepristrasne informacije mogu dobiti samo sa radnog mesta, i mogu pomoći da se otklone eventualni problemi. Prilikom procesa izrade delotvornih i primenljivih planova, od najveće važnosti su entuzijazam, posvećenost i privrženost radu bučoa i kačoa, te srednji menadžerski sloj pomaže višim rukovodiocima oko formulisanja strategije, izrade planova, odluka, pa i same akcije. Pri tome, moraju

[107] Ibid, Kagono. 1994: 21-23.

znati koliko su sektori zavisni jedni od drugih, šta se događa u jednom odeljenju i kako to deluje na drugo.[108] Aktivnosti kačoa su vođstvo potčinjenih i povećanje njihove efikasnosti, sposobnost prilagođavanja promenama, potpuno ovladavanje politikom nadređenih, proširivanje sopstvenog znanja, ali i rad na proširivanju znanja potčinjenih, odnosno briga o obrazovanju i profesionalnoj obuci zaposlenih.[109]

Osim kačoa, postoje i nadzornici ili poslovođe (supervizori – *kakaričo* ili *hančo* ili *šokučo*) koji neposredno upravljaju i kontrolišu do dvanaest zaposlenih, i oni su zaduženi za ispunjenje ciljeva proizvodnje, kontrolu troškova, sigurnost na radu, poboljšanje kvaliteta proizvoda i nadzor nad podčinjenim osobljem. U japanskim kompanijama postoje dva tipa nadzornika i to: a) prvi je sa pet do petnaest godina radnog staža nakon diplomiranja i sa oko trideset godina života. Pošto su oni kandidati za buduće menadžere i direktore, potrebno je da budu najbolji u velikoj konkurenciji, misleći na praktično poslovanje, inženjering, tehničko znanje, odnose među ljudima na poslu i razvoj ličnosti uopšte; b) drugi tip nadzornika nema univerzitetsku diplomu i on se unapređuje na osnovu iskustva i uspeha u ranijem radu, a godine života se kreću od trideset do pedeset. Ističu se stručnošću i uživaju poverenje i pretpostavljenih i potčinjenih. U japanskim fabrikama strogo se poštuje disciplina na radnom mestu, te je pogonski nadzornik odgovoran za čistoću, urednost, marljivost, što smatraju preduslovom za visok kvalitet proizvoda. Oni koji su tek završili školu, zapošljavaju se kao nekvalifikovana radna snaga, i oni se profesionalno obučavaju tek na radnom mestu, a odlaze u penziju oko šezdesete godine.

Nakon napred iznetog, preostala je još grupa pitanja vezana za komunikaciju. Naime, ključna integrativna aktivnost u japanskim kompanijama je razmena informacija i iskustava o filozofiji upravljanja, jer ona igra značajnu ulogu u razmeni ideja. Velika zajednička prostorija i poluformalna komunikaciona mreža *(nemavaši)* kvalitativno doprinose razmeni informacija. Čak i u onim kompanijama gde ne postoji definisana filozofija upravljanja u japanskom stilu, postoji jedinstvena korporativna kultura koja se

[108] Na primer, Centar za produktivnost Japana sproveo je anketu o aktivnosti kačoa i zaključio da oni na poslu provedu oko 11 časova i 40 minuta, veći deo vremena provode komunicirajući s ljudima, a manji deo na sastavljanje i kontrolu dokumenata.

[109] Ibid, Kagono. 1994: 30-38. To su najčešće ljudi između trideset sedam i pedeset godina starosti, koji u kompaniji rade preko petnaest godina, odnosno od diplomiranja.

ogleda kroz jedinstvo misli, vizija i normi koje su se izgrađivale godinama, i zapravo predstavljalju svojevrsnu tradiciju kompanije. Korporativna kultura je neformalna, ali sadrži stroga pravila za akciju i proces odlučivanja.[110]

Poluformalna komunikaciona mreža *(nemavaši)* funkcioniše u atmosferi gde pretpostavljeni i osoblje jedni druge dobro poznaju, uputstva nadređenih su samo okvirna, a radnik se sam trudi da ih što bolje ostvari. Međuljudski odnosi su veoma značajni jer se većina informacija prikuplja kroz lične kontakte na prvom mestu, pa tek onda kroz pisani materijal ili posredstvom specijalnih konsultanata. Iskren odnos prema radu i međusobno uvažavanje pomažu da se stvori veliki „kanal poverenja“. Dalja obuka na poslu, ima više aspekata, ali jedan od glavnih je i razvijanje smisla za saradnju i jedinstvo, kasnije raspoređeni zaposleni su u različitim odeljenjima, i to predstavlja jedan nivo mreže koji je bitan za prikupljanje i razmenu informacija. Termin *nemavaši* je sinonim za odlučivanje putem postizanja konsenzusa, čini jedan od načina upravljanja u privredi i, kao takav, predstavlja sredstvo unapređivanja razmene informacija, a potpomaže i stvaralački sukob mišljenja. S druge strane, *ringi* predstavlja njegov formalni oblik i predstavlja postupak donošenja odluka, a planove za akciju izrađuje niže i srednje rukovodstvo kompanije u obliku dokumenta koji se zove *ringi-šo.* Ova dokumenta pregledaju odeljenja na koja se to odnosi, a odobravaju ih pojedini rukovodici. U Japanu važi pravilo „posao se radi srcem“, a podrazumeva dobro sagledavanje čovekove prirode, i razumevanje ljudi oko sebe kroz traženje istine kroz lične odnose. Nisu isključena i druženja van radnog mesta, odnosno kancelarije i univerziteta.

Još jedna specifičnost kompanija u Japanu je rad u velikoj prostranoj kancelariji sa mnogo ljudi. Tu sve vrvi od buke, telefona, pozdravljanja radnika, međusobno, ali i posetilaca. Prednost ovakvih „soba“ je olakšana komunikacija, veća je učestalost kontakata među ljudima, i permanentno naglašena uloga starešine. Međutim, česta je rotacija na radnim mestima, koja se obavlja na svakih tri do pet godina, a o tome obično odlučuje personalno odeljenje. Rotacija se sprovodi na svim nivoima, a značajna je zbog promene radnih zaduženja, proširuje iskustvo zaposlenih, upoznaje ih sa specifičnostima svakog radnog mesta. Potom je veoma važno dugoročno ocenjivanje na radu. Nakon prijema diplomaca sa

[110] Svakodnevno jutarnje okupljanje, grupno stručno osposobljavanje novog osoblja i slične aktivnosti koje doprinose razmeni iskustava i duha kompanije. Tako je svaki zaposleni kao svojevrsni menadžer svojih radnih zadataka i ovlašćenja.

univerziteta, kako je česta praksa, u prvih deset godina i nema nekakvih brzih napredovanja, već se nastoji razviti njihovo znanje kroz praktičan rad. Tada se ocenjuju učinak, sposobnost, mogućnosti, pa i sama ličnost zaposlenih. Ispravna procena sposobnosti je veoma važna. Tek kada zaposleni postane *kačo,* njegovo napredovanje se ubrzava. U mnogim kompanijama postoje kutije za skupljanje sugestija zaposlenih, kao i nagrađivanje kako bi se motivisala njihova želja za poboljšanje. Tako se došlo do mudrosti koja glasi „neophodno je menjati shvatanja i agresivno učiti kako bi nemoguće postalo moguće". Podizanjem nivoa lične konkurentnosti, postiže se podizanje konkurentnosti kompanije, a od najvažnijeg značaja su poboljšanje kvaliteta proizvodnje i proizvoda, podizanje produktivnosti i smanjenje troškova. U japanskim kompanijama se veruje da je najbolji način podsticanja sposobnosti zaposlenih postavljanje teže dostupnih ciljeva, te stoga upravljački slojevi podređenima prenose svoja odgovarajuća ovlašćenja i podstiču ih na razvoj sposobnosti i podsticanje postignuća kroz više ciljeve. Kao rezultat toga nastaju zdrave i stabilne kompanije.

Pri proizvodnim odeljenjima postoje radne grupe, jer svaki zaposleni pripada nekoj od radnih grupa i učestvuje u njenim aktivnostima, odnosno naporima za poboljšanje rada svakog člana grupe, kroz otkrivanje uzroka problema, otklanjanje problema i nastojanje da više do toga ne dođe. Najčešće aktivnosti su vezane za „krug kontrole kvaliteta"[111] te se tako i naziva, ali se mogu nazvati još i „sugestije za poboljšanje rada", ili „aktivnosti za potpuno eliminisanje škarta". Radnu grupu čini mali broj članova, a kako se kontrola kvaliteta razvijala do totalne kontrole kvaliteta, a glavna težnja je poboljšanje rada, krugovi kvaliteta su se razvijali i umnožavali te su prošireni i u druga odeljenja, kao što su odeljenje administracije, potom prodajno, servisno odeljenje, uslužne delatnosti, distribucija. Uobičajeni krug kontrole kvaliteta obuhvata pet do osam članova, koji se sastaju dva do tri puta mesečno, na sat-dva, najčešće u toku radnog vremena, a rezultat tih aktivnosti je da su smanjeni troškovi, kvalitet poboljšan, atmosfera na radnom mestu optimistička, povećana marljivost na radu, vitalnost grupa i pomoć pri razvoju sposobnosti pojedinca. Da bi grupe valjano funkcionisale potrebna je podrška rukovodstva, motivisani zaposleni za oživotvorenje aktivnosti i ono što je najbitnije – ove aktivnosti su dobrovoljne. Time je solidarnost ponovo naglašena u uslovima

[111] U Japanu je kontrola kvaliteta uvedena 1950. godine, po uzoru na kompanije u SAD koje su je primenjivale pod nazivom „statistička kontrola kvaliteta", a od tada do sada prošla je kroz različite oblike.

doživotnog zapošljavanja. Gledano sa današnjeg stanovišta, i u Japanu se danas može govoriti, pored doživotnog zaposlenja, o doživotnom obrazovanju.

U Japanu, svi zaposleni u kompanijama, od radnika do menadžera, često koriste izraz „moja kompanija“, a pri tom misle na kompaniju u kojoj rade, što govori o izraženom osećaju pripadnosti istoj. Tome doprinosi i pomenuti sistem doživotnog zaposlenja u jednoj kompaniji, od diplomiranja do penzije, te ukoliko je razvoj preduzeća uspešniji i napredak pojedinca će biti veći. Kompanije, osim toga, obezbeđuju i dodatne povlastice kao što su rešavanje stambenog pitanja zaposlenog, odmarališta i objekata za rekreaciju, razna sportska takmičenja, zajedničke izlete i putovanja, biltene kompanije, a sve to skupa podstiče jedinstvo zaposlenih. Ta specifično japanska karakteristika, naročito je izražena u velikim kompanijama i deo je njihove običajne prakse. Predstavlja prećutan sporazum između zaposlenih i preduzeća da će tu provesti ceo radni vek, ukoliko ne bude nekakvih smetnji kod pojedinca, ili poteškoća u kompaniji. Odnos radnika i menadžmenta je zasnovan na privrženosti i poverenju, i obe strane teže ostvarenju uspeha kompanije kao rezultatu zajedničke sudbine. U malim i srednjim preduzećima nije u primeni taj radno-penzijski sistem, i tu su češće fluktuacije radne snage.

Inače, glavni izvor radne snage je zapošljavanje odmah nakon diplomiranja, a njihovo zapošljavanje, koje je obično svakog proleća, zasnovano je na dugoročnim i srednjoročnim prognozama poslovnih aktivnosti, ali i očekivane stope odlaska u penziju.[112]

Japanski menadžment uspešnim čine asimilacija moderne naučne misli o menadžmentu, njena široko rasprostranjena difuzija uklopljena u specifične elemente japanske kulture, i njene društvene vrednosti, što sve skupa određuje unutrašnju atmosferu i performanse japanskih preduzeća i ustanova. Usklađujući element i veliki radni napor pored svih društvenih grupa i radnika čine menadžeri svojim krupnim doprinosom. Viši rang, veća skromnost (na primer, glavni menadžer hotela je jednom mesečno garderober), ali velika razlika je u tome što menadžeri raspolažu pozamašnim fondovima za reprezentaciju. Japanski menadžeri, vlasnici kapitala i radnici imaju danas isto shvatanje prioritetnog reda glavnih funkcija kompanije, i to: na prvom mestu, kod svih je stav da kompanija postoji zbog ljudi koji u njoj rade; na drugom, kompanija postoji zbog korisnika njenih proizvoda i usluga, i na trećem, ona postoji zbog

[112] Ibid, Kagono. 1994: 80.

njenih vlasnika i menadžera. Po prijemu u kompaniju zaposleni ne počinje odmah da radi i da se obučava na mestu na kojem će kasnije biti raspoređen, već počinje od najnižih poslova, ali cilj je da se dobro upoznaju sva radna mesta, kako bi u budućnosti kao menažeri bolje mogli da organizuju posao. Kasnije, u toku obavljanja svog glavnog posla, svaki zaposleni se u proseku dvanaest dana godišnje usavršava van svog radnog mesta. To se radi u cilju osposobljavanja radnika da inoviraju, da prelaze s jednog radnog mesta na drugo i da se brzo prilagođavaju promenama tehnologije.[113]

„I japanski sistem nagrađivanja je prilično osoben. Prvo japanske kompanije i ustanove daju veliki broj raznih nagrada, posebno inovatorima. Osnovna zarada radnika, pak iznosi 50% njihovih ukupnih primanja i njena visina zavisi od radnog mesta i družine radnog staža. Razni dodaci iznose 15% ukupnih primanja i sastoje se iz dodataka za stanarinu, troškove prevoza, težinu posla, prekovremeni i noćni rad, itd. Bonus, tj. periodični dodatak, iznosi 25% ukupnih primanja, dok se preostalih 10% dobija u vidu zdravstvenih usluga, uplata za penzijsko osiguranje, radna odela i hranu.“[114]

Radnički sindikati i sindikalni pokret imaju osnovna prava koja su garantovana Ustavom zemlje, a to su pravo da se organizuju, da sklapaju kolektivne ugovore i da štrajkuju. Na nivou kompanije najčešće u praksi postoji samo jedan sindikat koji se bori za interese radnika, za nadnice i plate, putem kolektivnog pregovaranja između radnika i poslodavca ili na konferencijama, a konačni ugovor se potpisuje u kompaniji. Pregovori se mogu voditi na nivou industrijskih grana, ali se i dalje konačni ugovor potpisuje u kompaniji. Pregovori na nivou industrijskih grana počinju svake godine u proleće i traju od marta do aprila, a nazivaju se *šunto* – prolećna ofanziva, a plate u privatnim preduzećima važe one usvojene u proceduri šunto. Čak i u kompanijama u kojima ne postoje sindikati koriste se podaci sličnih kompanija kao merilo povećanja plata. Službenici u državnom aparatu i zaposleni u javnim korporacijama ne mogu da štrajkuju, a nivo plata se određuje prema standardu u privatnim kompanijama. Inače, prisutna je i stalna pomoć sindikata zaposlenima, vezana za standard zaposlenih, usklađivanje poslovnih i porodičnih obaveza, savete za kreditiranje, povećavanje poverenja u kompaniju i obratno. Osim toga, konsultacije i kompromis su nešto što je neizostavno u radu japanskih kompanija, a obavljaju se po

[113] Ibid, Hatibović. 1996: 59 – 65.
[114] Hatibović. 1996: 61, i videti o tome Kagono. 1984: 84-85.

pojedinim pogonima ili sektorima.[115] U strateškim industrijskim granama, očigledna je prednost u pogledu ljudskih resursa, jer se tu koristi najsavremenija tehnološka oprema, te tu, u proseku, na jednog inženjera dolazi po jedan radnik (radnici obavezno imaju srednju školu). [116]

Veoma se često kaže da „Japanci igraju odbojku u kompanijama“, da postoji organizacija po modelu odbojkaške ekipe. Naime, to znači da oni funkcionišu kao odbojkaška ekipa koja se takmiči protiv drugih ekipa, a krajnji cilj je pobeda protivnika. Vežbajući zajedno i deleći dobro i zlo u zajedničkom radu i životu, članovi ekipe se dobro upoznaju, tako da se mogu sporazumeti i neverbalnom diskusijom. Svako poseduje sopstveno znanje, posebnu „igru“ koju unosi u timski rad, koja se vežbom sinhronizuje s drugima, a do rotacije dolazi i kada se radi o ulozi „servisera“ ili „odbrambenoj“ ulozi. Krajnji cilj ekipe je da se pobedi protivnik po pravilima igre. U japanskim kompanijama prisutno je shvatanje da kompanija pripada svima, svim njenim članovma, i tu ne postoji mogućnost obožavanja pojedinih ličnosti, a prisutan je *Ringi* sistem – način cirkulisanja predloga zaposlenima u pisanoj formi, kako bi se mišljenje zatražilo i dobilo, kao i celokupno konsultovanje sa zaposlenima.[117]

U više od 50% preduzeća u Japanu primenjuju se sledeći principi: 1. stabilno zaposlenje (86%); 2. ringi sistem (82,8%); 3. naglašavanje filozofije i ciljeva rukovođenja (69,7%); 4. aktivnosti malih grupa (63,9%); 5. poštovanje međuljudskih odosa (57,4%) i 6. rotiranje na poslu (51,6%). Pored ovih, široko su rasprostranjeni i princip grupne odgovornosti, kao i princip unapređenja zasnovan na dužem stažu i minimalnoj diferencijaciji direktora i radnika. U filijalama u inostranstvu, kompanije se često odlučuju za nešto izmenjen stil rukovođenja.

O seniorstvu, ovako piše Keniči Omae (Kenichi Ohmae): *„Niko ne dostiže visoko rukovodeće mesto pre srednjih pedesetih godina, a vrhunski rukovodioci obično imaju preko 60 godina i odavno su prošli razdoblje u kojem verovatno mogu da stvaraju dinamične strateške ideje. Istovremeno, mladi ljudi, pronalazački nastrojeni i često agresivni, nemaju mogućnosti da značajnije daju svoj doprinos strategiji*

[115] Ponekad se u cilju efikasnosti konsultacija osnivaju specijalni komiteti za pojedine probleme koji zahtevaju specijalizovana znanja i iskustva, ali i duži vremenski rok za rešavanje problema.
[116] Ibid, Hatibović. 1996: 22, 61.
[117] Ibid, Curumi. 1982: 262.

kompanije. Rezultat je strateška stagnacija ili velika verovatnoća da do nje dođe".[118]

Keniči Omae je još jedan japanski istraživač veoma poznat u nauci i praksi širom sveta. On je proučavao organizaciju i strateško planiranje, a ne procese. Prema njemu, analiza je polazna tačka strateškog razmišljanja, a strateško planiranje čini kombinaciju analitičke metode i umne fleksibilnosti. Poslovna strategija je konkurentsko preimućstvo, jer bez konkurenata ne bi postojala potreba za strategijom, a najvažnije za preduzeće je da stekne preimućstvo i tako poboljša moć u odnosu na konkurenta. Stoga ne traže se savršene strategije već one koje omogućavaju kompaniji prednost nad konkurentom uz prihvatljive troškove. Strateg mora da prihvati rizik, jer svaka kompanija je izložena beskrajnim promenama. Nijedna strategija ne može da bude po principu „sve ili ništa", potrebno je odrediti ključne faktore uspeha, a ono što može da osujeti strateško planiranje je perfekcionizam ili plašljivost. Pri izradi poslovne strategije, moraju se uzeti u obzir sama korporacija, kupac i konkurencija.[119]

3.3. Kaizen

Kaizen strategija nije novi naziv za stari pojam, već koncept koji je zaista doveo do izvesnih preobražaja u japanskoj organizaciji, te predstavlja najnoviju generaciju japanskog menadžmenta koje su mnoge japanske kompanije implementiralne (na primer Tojota). Sam pojam *kaizen* potiče od dve reči *kai* – promene i *zen* – dobro, a u slobodnom prevodu znače promene na bolje. Tako Kaizen znači stalno napredovanje, ili neprestano poboljšanje, koje uključuje sve strukture u preduzeću i top menadžere, i menadžere srednjeg nivoa i radnike, te se zato kaže da je on najvažniji koncept u pozadini dobrog menadžmenta. Osim toga on podrazumeva neprekidno poboljšanje u privatnom, porodičnom, društvenom i radnom životu.[120] Ovaj koncept zasnovan je na učenjima V. E. Deminga i J. M. Džurana, ali je vremenom stalno unapređivan. Poslovno okruženje se umnogome promenilo od vremena kada su Deming i Džuran boravili u Japanu[121] (na primer više nije naglasak na dizajnu, nego na kvalitetnom razvoju proizvoda), i ono danas izgleda onako kako je prikazano u Tabeli 3.

[118] Omae. 1995: 15.
[119] Ibid, Omae. 1995: 22, 30, 43-44, 77,80, 87.
[120] Ibid, Imaj. 2008: 16.
[121] Deming je boravio u Japanu sredinom XX veka, tačnije 1950. godine i posle je još nekoliko puta posetio Japan i Džozef Džuran 1954. godine.

Tabela 3. Poslovno okruženje

Sredina XX veka	Početak XXI veka
• Brz rast tržišta • Potrošači okrenuti kvantitetu umesto kvalitetu • Obilje jeftinih sirovina • Verovanje da uspeh s inovativnim proizvodima može da nadoknadi učinak u tradicionalnim opercijama • Menadžment usredsređen na povećanje prodaje umesto na smanjenje troškova	• Naglo povećanje troškova materijala, energije i radne snage • Predimenzionirani proizvodni kapaciteti • Narasla konkurencija između kompanija na zasićenim i opadajućim tržištima • Promena potrošačkih vrednosti i sve stroži zahtevi u pogledu kvaliteta • Potreba za bržim uvođenjem novih proizvoda • Potreba za snižavanjem tačke rentabilnosti

Izvor: Prema Imaj. 2008: 23-24.

Najvažnije Kaizen vrednosti su menadžerska poboljšanja, sveobuhvatna kontrola kvaliteta, sistem predloga, konkurencija i procesno orijentisan menadžment nastup. Kajzen je prikazan u kišobran konceptu koji obuhvata „jedinstveno japanska“ menadžerska rešenja. Prema Kajzenu, nijedan dan ne sme proći bez poboljšanja, a to je pomoglo da se među japanskim menadžerima ukoreni verovanje u beskrajno poboljšanje, da se razvije procesno orijentisani način mišljenja i razviju strategije koje obezbeđuju neprekidno poboljšanje na svim hijerarhijskim nivoima. Jednom prepoznat problem mora biti rešen putem kajzen procesa rešavanja problema, zasnovanom na standardizaciji. Zbog toga su reči kružoci kontrole kvaliteta (KK), sveobuhvatna kontrola kvaliteta (SKK) i kontrola kvaliteta na nivou kompanije (KKNK) postali sinonim za Kajzen. Danas je glavni zadatak menažmenta kvalitetan razvoj proizvoda.

Sveobuhvatna kontrola kvaliteta na japanski način se odnosi na poboljšanje menadžerskog učinka na svim nivoima i obuhvata: 1. obezbeđenje kvaliteta, 2. smanjenje troškova, 3. ispunjenje proizvodnih kvota, 4. ispunjenje rokova isporuke, 5. bezbednost, 6. razvoj novih proizvoda, 7. unapređenje produktivnosti i 8. dobavljače.[122]

[122] Ibid, Imai. 2008: 39-40.

Shema 5. Kaizen kišobran

Izvor: Imaj 2008: 32.[123]

„Rad zaposlenog se, u svakom poslu, zasniva na postojećim standardima, eksplicitnim ili inplicitnim, koje je nametnuo menadžment. Održavanje se odnosi na održavanje takvih standarda obukom i disciplinom. Poboljšanje se, za razliku od toga, odnosi na unapređenje standarda. Japansko shvatanje menadžmenta svodi se na jedno pravilo: održavanje i poboljšanje standarda.

Sa rastom položaja u hijerarhiji, raste i menadžerovo zanimanje za poboljšanje. Na najvišem hijerarhijskom nivou neobučeni radnik radi na mašini i sve vreme sluša instrukcije. On postepeno ovladava neophodnim veštinama i počinje da misli o poboljšanjima. Uzima udela u poboljšanju načina obavljanja posla, individualnim ili grupnim predlozima.

Pitajte svakog menadžera uspešne japanske kompanije na čemu top menadžment stalno insistira. Svi će vam reći „Kaizen" (poboljšanje).

Poboljšanje standarda znači uspostavljanje viših standarda." [124]

[123] Identičan kišobran nalazi se i na http://mfiles.pl/en/index.php/Kaizen, 13.9.2013.

Pored sveobuhvatne kontrole kvaliteta, naglašene su i sledeće Kaizen vrednosti: sistem predoga, po čemu je japanski menadžment osoben u svetu; konkurencija koja je izuzetno jaka – žestoka, a čine je kvalitet, cena i usluge kao pokretačka snaga, i procesno orijentisani menadžment, nasuprot menadžmentu orijentisanom na rezultate.[125] Imaj to objašnjava ovako:

„Procesno orijentisani način mišljenja premošćava jaz između procesa i rezultata, između ciljeva i sredstava, između zadataka i mera i pomaže ljudima da sagledaju čitavu sliku, lišenu predrasuda“. Menadžment koji tako razmišlja usmeren je ka ljudima i interesuje se za disciplinu, upravljanje vremenom, razvoj veština, učestvovanje i angažovanje, moral i komunikaciju.[126]

Inače, danas u svetu postoje dva načina poboljšanja u kompanijama i to: inovacija (zapadnjački model, pristup velikog skoka napred) i kaizen (istočnjački model, postepen pristup napred). Glavne razlike između inovacija i kaizena su u tome što inovacija privlači pažnju okoline, jednokratna je pojava i zahteva sofisticiranu tehnologiju i velike investicije. Kaizen je suptilan, ne preterano uzbudljiv, rezultati mu nisu odmah vidljivi, i za njegovu primenu su potrebne konvencionalne tehnike poput sedam alata kontrole kvaliteta, a to su Paretov dijagram, dijagram uzroka i posledica, histogrami, kontrolni grafikoni, raspršeni dijagram grafici i kontrolni spiskovi. Osim toga, Kaizen ne zahteva velike investicije za sprovođenje, ali zato traži mnoge energije i posvećenosti. U Tabeli 4 date su detaljne karakteristične razlike između Kaizena i inovacija.

Ovaj koncept ne spori potrebu za novim tehnologijama, ali nakon razvoja novih tehnologija tek sledi napor na poljima kao što su masovna proizvodnja, smanjenje troškova, povećanje dobiti i kvaliteta. Ovo je neophodno, jer prvobitnom primenom nove tehnoligije nastaje skup i ne preterano kvalitetan proizvod, te je stoga važno nastaviti rad sa započetom primenom novih tehnologija. Stoga je bliska povezanost između razvojne, dizajnerske i proizvodne linije neophodna u japanskim fabrikama, što nije čest slučaj u fabrikama zapadnih razvijenih zemalja. Zato su japanski proizvodni inženjeri jako cenjeni, isto kao istraživači, ili sam vrh menadžmenta.

[124] Ibid, Imaj. 2008: 33.

[125] Japanski menadžment prilikom ocenjivanja učinka zaposlenih ističe njihove stavove o radu, a kao drevni primer za ovo, navodi se sumo rvanje, inače japanski nacionalni sport, i to kroz dodelu tri vrste nagrada i to: nagrada za izuzetno dostignuće, nagrada za veštinu i nagrada za borilački duh.

[126] Ibid, Imaj. 2008: 45.

Tabela 4 . Karakteristike Kaizena i inovacija

	Kaizen	**Inovacija**
1. Posledice	Dugoročne i dugotrajne, ali ne dramatične	Kratkoročne, ali dramatične
2. Način kretanja	Mali koraci	Veliki koraci
3. Vremenski okvir	Neprekidan, uz prirast	Isprekidan, bez prirasta
4. Promena	Postepena i stalna	Nagla i nepostojana
5. Uključuje	Svakoga	Odabranu nekolicinu „šampiona“
6. Pristup	Kolektivizam, grupni napor, sistemski pristup	Nesputani individua-lizam, pojedinačne ideje i napori
7. Način	Održavanje i poboljšanje	Ruši i zida iz početka
8. Inicijator	Konvencionalno znanje, dovedeno do savršenstva	Tehnološki proboji, novi izumi, nove tehnologije
9. Praktični zahtevi	Traži male investicije, ali veliki napor na održavanju	Traži velike investicije, ali mali napor na održavanju
10. Usmeravanje	Ka ljudima	Ka tehnologiji
11. Kriterijum procene	Procesi i napori za bolje rezultate	Rezuiltati zbog profita
12. Prednost	Dobro radi u sporije rastućim ekonomijama	Više odgovara brže rastućim ekonomijama

Izvor: Imaj. 2008: 48.

Kada jedno preduzeće prevaziđe probleme produktivnosti i kvaliteta proizvoda, ono teži stalnom poboljšanju, a u takvom okruženju ljudi imaju potrebu da dele iskustva i komuniciraju, jer tako rešavaju probleme, a kada se problem reši mora biti standardizovan, kako se ne bi ponovio. Za to se koristi PIPA (Demingov točak, koji se sastoji od plana, akcije, rada i provere, i stalno se usavršava) uz pomoć kojeg se uspostavljaju bolji standardi.

Tako se u japanskim kompanija prvenstvo daje kvalitetu, a ne profitu. Sveobuhvatna kontrola kvaliteta je usmerena ka potrošačima, a ne ka proizvodnji i pukom sticanju profita. U Kaizen smislu, standard postoji samo kako bi mogao da bude zamenjen boljim.[127] [128]

Kada je dobro isplaniran, kaizen se može podeliti na tri segmenta: 1. kaizen orijentisan ka menadžmentu, 2. grupno orijentisan kaizen, i 3. individualno orijentisan kaizen. Prvi stub kaizena je onaj orijentisan ka menadžmentu i podrazumeva usresređivanje na najvažnija logistička i strategijska pitanja, jer na svim nivoima postoje mogućnosti za poboljšanje, u postrojenjima, prilikom primene proizvodnje „baš na vreme“, prilikom poboljšanja sistema. Grupno orijentisan Kaizen je drugi stub i podrazumeva aktivnosti malih grupa, dok je individualno orijentisan Kaizen vezan za pojam sistema predloga i naglašava korist od jačanja radnog morala, koji nastaje usled dobrovoljnog angažovanja radnika. U Tabeli 5 dat je detaljniji prikaz ova tri stuba po pitanju alata, ciljeva, ciklusa, sistema podrške, troškova i rezultata.

U kontekstu kajzena značajno mesto zauzimaju aktivnost kružoka kontrole kvaliteta**.** Naime, kružoci kontrole kvaliteta (kružoci KK) su grupe koje dobrovoljno obavljaju aktivnosti kontrole kvaliteta na radnom smestu, a tipičan kružok ima šest do deset članova. U Japanu postoji oko tri miliona radnika koji su neposredno angažovani u nekoj aktivosti u kružocima KK. Na nacionalnom nivou postoji udruženje koje usklađuje rad kružoka KK i pomaže njihovo širenje, to je Udruženje japanskih naučnika i inženjera, a na regionalnom nivou postoji osam regionalnih ogranaka kružoka KK. Više od polovine japanskih kompanija imaju uvedene kružoke KK, ali su se oni proširili

[127] Ibid, Imaj. 2008: 58, 78 – 80.

[128] Zahvaljujući preduzetničkom duhu, istraživačkim i razvojnim naporima koji su organizovani, institucionalizovani i koordinirani, u Japanu postoji još jedna vrlo značajna istraživačka snaga, a to su inovatori-amateri. Dok je u mnogim zemljama SAD i Zapadne Evrope ovaj napor neorganizovan, sporadičan i relativno mali, u Japanu je on sveden na nivo kompanije i tu je prisutna stalna inovaciona klima, atmosfera u kojoj se očekuje da, maltene, svaki zaposleni na inovativan način dâ svoj doprinos unapređenju tehnologije ili organizacije rada.[128] Ovi predlozi se iznose u okviru grupa za kontrolu kvaliteta, čiji cilj jeste približavanje totalnoj kontroli kvaliteta. Svaki zaposleni se posmatra kao potencijalni inovator, a razlika je jedino to što zaposleni višeg ranga imaju veću odgovornost, ali se zato očekuje veća skromnost „*kao što se klas pirinča sa sazrevanjem sve više povija prema zemlji*“. Za to, pored moralnih nagrada postoji materijalna nagrada. U proseku nagrada iznosi oko 100 dolara, a najveći ostvareni dobitak od jednog predloga, iznosio je 7,8 miliona dolara 1988. godine. Hatibović. 1996: 21, 35.

Tabela 5. Tri segmenta Kaizena

	Kaizen orijentisanka menadžmentu	**Grupno orijentisani Kaizen**	**Individualno orijentisani Kaizen**
Alati	Sedam statističkih alata Novih sedam alata Profesionalne veštine	Sedam statističkih alata Novih sedam alata	Zdrav razum Sedam statističkih alata
Angažuje	Menadžere i profesionalce	Članove (grupe) KK kružoka	Sve
Ciljevi	Usresređuje se na sisteme i procedure	Unutar iste radionice	Unutar delokruga posla
Ciklus (period)	Traje koliko i projekat	Četiri do pet meseci do završetka	Bilo kada
Postignuća	Šta god menadžment izabere	Dva ili tri godišnje	Mnogo
Sistem za podršku	Projektni tim od linijskih menadžera i osoblja	Aktivnosti malih grupa KK kružoci Sistem predloga	Sistem predloga
Troškovi izvršenja	Ponekad iziskuje male investicije za izvršenje odluke	Poboljšana radna procedura Revizija standarda	Poboljšanja na licu mesta
Rezultat	Novi sistem i poboljšanje postrojenja	Poboljšana radna procedura Revizija standarda	Poboljšanja na licu mesta
Pojačivač	Poboljšanog učinka menadžera	Moralnog poboljšanja Učestvovanja Poučnog iskustva	Moralnog poboljšanja Poznavanja Kaizena Samorazvoja
Pravac	Postepeno i vidljivo poboljšanje Osetno unapređenje postojećeg statusa	Postepeno i vidljivo poboljšanje	Postepeno i vidljivo poboljšanje

Izvor: Imaj. 2008: 97-98.

i na zaposlene kod podugovarača. Osnovni cilj osnivanja kružoka KK jeste osmišljenost radnog okruženja, a ne rad na poboljšanju produktivnosti i kontrole kvaliteta. Članovi kružoka KK se mogu sastajati u radno vreme, ili posle njega, a mnoge kompanije dodeljuju javne pohvale ili nagrade kružocima KK, ukoliko ostvare izuzetan doprinos za kompaniju. Kružoci KK stalno rade na kontroli kvaliteta, samousavršavanju, zajedničkom usavršavanju, razmeni podataka i poboljšanju radnog okruženja. Kružoci sarađuju na nivou kompanije, ali i s kružocima iz drugih kompanija kako bi razmenjivali iskustva.

Primer 11
Slučaj Pentel – slogani za filozofiju sveobuhvatne kontrole kvaliteta za zaposlene
Ilustracija 1. *Slogani za filozofiju sveobuhvatne kontrole kvaliteta za zaposlene u Pentelu glase:*

1. *Oslonite se na koncept ubacivanja tržišta koje prvensveno pripada potrošačima.*
2. *Uvek budite svesni problema, kako biste mogli doći do poboljšanja.*
3. *Menadžment počinje planiranjem, a kasnije se poredi s rezultatima.*
4. *Više se nauči od hroničnih problema, nego od onih koji se naglo pojavljuju.*
5. *Upravljanje procesima preko rezultata.*
6. *Posmatrajte fabriku i upravljajte činjenicama, tj. sudove donosite na osnovu podataka, ne slutnji.*
7. *Vodite računa o nepravilnostima.*
8. *Razložite pre posmatranja, jer klasifikacija vodi boljem razumevanju.*
9. *Poboljšanja počinju od kuće, tj. prvo sredite svoje probleme.*
10. *Otklonite osnovni uzrok i sprečite njegovo ponovno pojavljivanje.*
11. *Borite se za postizanje kvaliteta.*
12. *Nikada ne propustite priliku da standardizujete.*
13. *Uvek razmišljajte o horizontalnom širenju.*
14. *Sprovodite sveobuhvatnu kontrolu kvaliteta, tako da angažujete sve zaposlene.*

Izvor: Imai. 2008: .95-96.

Pored ovih kružoka postoje još drugi kružoci, kao što je pokret NŠ (nulti škart), sistem radničkih predloga i grupe za bezbednost i rekreacione aktivnosti. Osim toga, kružoci veoma često igraju važnu ulogu u rešavanju sukoba, na primer, na relaciji menadžment-

sindikat, tj. kada sindikat neće da usvoji zahteve menadžmenta. Tada radnici u fabrici, koji su pragmatičniji i zainteresovaniji za svakodnevne probleme direktno vezane za posao, doprinose da se izgrade zdravi industrijski odnosi. Zaposleni radnici žele da zajedno s menadžmentom doprinose stvaranju boljeg proizvoda i većeg profita. Postoje i male grupe koje su zadužene za sprovođenje programa i kulture produktivnosti. Japanski centar za produktivnost (JCP – osnovan 1965. godine) učestvuje u organizovanju ovih kružoka, organizujući seminare o produktivnosti za mlade lidere iz fabričkih hala. To su četvorodnevni seminari koji se održavaju nekoliko puta godišnje. JCP nudi specifičan program sindikalnim funkcionerima o poslovnom menadžemenu s akcentom na oblast finansijske analize, jer se pretpostavlja da onaj sindikalni lider koji to nije sposoban da shvati i razume, neće moći da pregovara s menadžmentom o tehnološkim inovacijama, ili o premeštanju i otpisivanju postrojenja. Danas se JCP bavi i doškolovavanjem menadžera, međunarodnoj razmeni stručnjaka i tehnologije, pružanjem konsulstantskih usluga u oblasti tehnike i menadžmenta.[129]

Primer 12

Aktivnosti kružoka kvaliteta Sanva banke

Ilustracija 1. *Izveštaj o pobošljanju rada u administraciji Sanva banke, jedne od najvećih japanskih banaka, koja ima 2.400 kružoka kontrole kvaliteta, sa oko 13.000 angažovanih na tim poslovima, sastojao se od definicija kvaliteta u banci kao kvaliteta usluge i stepen potrošačkog zadovoljstva. Shodno tome bavili su se sledećim pitanjima: kako smanjiti broj pogrešnih izveštaja, kako efikasnije prosleđivaati poštu, kako zapamtiti imena potrošača, kako štedeti energiju, kako da smanje prekovremeni rad, kako da štede kancelarijski materijal, kako da poboljšaju poznavanje mnogobrojnih bankarskih usluga među zaposlenima. Inače u ovoj banci kružoci su osnovani 1977. godine i obradili su oko 10.000 predmeta.*

Izvor. Imaj. 2008:112.

Osim aktivnosti kružoka kvaliteta u japanskim kompanijama, sistem predloga zauzima značajno mesto i čini sastavni deo individualno orijentisanog Kaizena. Da bi se obezbedio dinamičan sistem predloga, neophodno je da top menadžment sprovodi dobro osmišljen plan. Sistem predloga stigao je u Japan pedesetih godina iz SAD, a doneli su ih oni koji su bili zaduženi za obuku u privredi (OUP)

[129] Ibid, Imaj. 2008: 112, 177-179.

i Vazduhoplovne snage SAD. Sistem predloga u američkom stilu, ubrzo je zamenjen onim u japanskom stilu naglašavajući korist od jačanja radnog morala dobrovoljnim angažovanjem radnika, vremenom je evoluirao u individualne i grupne predloge. U najvećem broju velikih kompanija primenjuje se sistem predloga, u oko polovine malih i srednjih preuzeća, a najčešći predlozi su poboljšanja na predlagačevom radnom mestu, uštede energije, materijala i drugih resursa, poboljšanja u radnom okruženju, poboljšanja u šablonima i alatima, poboljšanja u administrativnim poslovima, poboljšanja u kvalitetu proizvoda, ideje za nove proizvode, usluge namenjene potrošačima i odnosi s potrošačima. Sistem predloga prolazi kroz tri faze. Prvu, u kojoj menadžment treba da podstiče radnike da daju što više predloga usmerenih na poboljšanje načina rada i radnog okruženja; drugu, u kojoj menadžment treba da se zalaže za obrazovanje radnika kako bi njihovi predlozi bili bolji, i tek u trećoj fazi zainteresovani i obrazovani radnici mogu davati predloge na čiji će ekonomski uticaj menadžment obratiti pažnju. Ovo japanski menadžeri rade u cilju olakšavanja posla, otklanjanja elemenata tegoba na poslu, otklanjanja monotonije iz posla, bezbednosti posla, produktivnosti posla, poboljšanja kvaliteta proizvoda i uštede vremena i novca.[130]

Najčešće citiran sistem odlučivanja u japanskim preduzećima se naziva „*ringi seido*“, a podrazumeva proceduru odlučivanja po kojoj bukvalno svaki pojedinac, za koga važi sprovođenje predloga odluke, bude konsultovan. Nakon toga, neki predlozi se upućuju ka vrhunskom rukovodstvu, a neki predlozi nestanu na tom putu, jer se ustanovi da nisu interesantni za kompaniju. To potvrđuje da se informacije i upravljanje kreću „od dole ka gore“, a ne kao u američkim „od gore ka dole“. S toga se često američki direktori žale na sporost odlučivanja u japanskim kompanijama, a s druge strane Japancima je neshvatljivo i nezamislivo donositi odluke bez konsultovanja unutrašnjeg sastava organizacije. Dakle, srednji nivo menadžmenta je poverenik kolektivnih interesa svih članova, treba da bude savetodavac višem rukovodstvu prilikom pravljenja planova u kompaniji, a isto tako treba i da bude rutinski nadzornik nad sprovođenjem dogovorene strategije.[131]

Sledeći pojam važan za kajzen je krosfunkcionalni menadžment, koji zajedno sa sprovođenjem politike čini dva ključna koncepta u osnovi sveobuhvatne kontrole kvaliteta. Krosfunkcionalni ciljevi

[130] Ibid, Imaj. 2008: 122 – 124.
[131] Ibid, Curumi. 1982: 265-226.

kvaliteta, troškovi i raspoređivanje su u sveobuhvatnoj kontroli kvaliteta jasno određeni i nadređeni linijskim funkcijama, kao što su dizajn, proizvodnja i marketing. Kvalitet se, u tom kontekstu, bavi izgradnjom boljeg sistema obezbeđenja kvaliteta. Kaizen cilj prenosi se po funkcionalnoj, tj. linijskoj organizaciji putem sprovođenja politike, i to direktno, preko linijskih menadžera, i indirektno, preko kros funkcionalne organizacije. Ciljevi koji se određuju sprovođenjem politike na nivou radnog mesta su aktivnosti malih grupa i sistem za ohrabrivanje individualnih predloga. Sprovođenje politike, podrazumeva da je Kajzen politika usvojena na svim nivoima, od najnižeg do najvišeg, a podrazumeva godišnje, srednjoročne i dugoročne ciljeve i orijentacije. Godišnji ciljevi u Kaizen smislu utvrđuju se na bazi dugoročnih i srednjoročnih kompanijskih ciljeva, a njima prethodi spisak svih problema u svakoj poslovoj jedinici. Potom slede određivanje prioriteta, i određivanje mera za njihovo ostvarivanje. Svaki menadžer prilikom procesa sprovođenja politike precizira ciljeve i mere, ima obrazac sa sledećim stavkama, i to o: dugoročnoj politici i strategiji top menadžmenta, godišnjoj politici top menadžmenta, prošlogodišnjoj politici odeljenja, stepenu ostvarenog uspeha u sprovođenju prošlogodišnje politike, ovogodišnjoj politici (ciljevima), najvažnijim aktivnostima, brojčano izraženim najvažnijim kontrolnim tačkama i tačkama provere i rasporedu. U japanskim kaizen kompanijama vrši se provera politike, kako bi se utvrdilo gde dolazi do nepravilnosti, gde potražiti uzroke, nakon čega sledi korektivna akcija. Ova provera počinje od provere koju vrši top menadžment, i spušta se do provere sektorskog menadžmenta, kako bi moglo da se ukaže na procese koji vode do nedostataka i utvrdi se *šta* ne valja, a ne da se kritikuje i utvrđuje *ko* ne valja.[132] Jedan od spiskova provere koji se odnosi na ljude, izgleda kao u Tabeli 6.

Takođe se vrši i provera sprovođenja kvaliteta, jer dešava se da dolazi do propusta, na primer, nepoštovanja specifikacije jer su ih zaposleni u proizvodnoj hali sami promenili, nedostatka istih kod proizvodnje opreme. Putem sprovođenja kvaliteta poboljšava se komunikacija između zaposlenih u prodaji, marketingu, dizajnu i proizvodnji i postoji čitav niz prednosti, koje prema Hisaši Takasu (iz odeljenja za planiranje i koordinaciju sveobuhvatne kontrole kvaliteta u Kobajaši koseu), mogu da se nabroje ovim redom: olakšava identifikaciju uzroka potrošačkih reklamacija i olakšava brze akcije njihovog otklanjanja; predstavlja koristan alat za poboljšanje kvaliteta proizvoda; predstavlja koristan alat za konkurentnu analizu kvaliteta

[132] Ibid, Imaj. 2008: 149 – 157.

proizvoda, stabilizuje kvalitet, smanjuje škart i doradu u proizvodnji i značajno smanjuje reklamacije. Osim toga, sprovođenje kvaliteta

Tabela 6. Spisak provere, ili kontrolnih tačaka – pet W i jedno H (Who, What, Where, When, Why, How)

Ko	**Šta**	**Gde**
1. Ko je to uradio? 2. Ko to radi? 3. Ko bi to trebalo da radi? 4. Ko još to može da radi? 5. Ko bi još trebalo to da uradi? 6. Ko radi 3-MU?[133]	1. Šta da se radi? 2. Šta se radilo? 3. Šta treba da se radi? 4. Šta još može da se uradi? 5. Šta bi još trebalo da se uradi? 6. Šta je urađeno s 3-MU?	1. Gde da se to radi? 2. Gde je to rađeno? 3. Gde to treba da se radi? 4. Gde još to može da se radi? 5. Gde bi još trebalo da bude? 6. Gde su rađena 3-MU?
Kada	**Zašto**	**Kako**
1. Kada da se to radi? 2. Kada je to rađeno? 3. Kada treba da bude rađeno? 4. U koje drugo vreme može biti rađeno? 5. U koje drugo vreme treba biti rađeno? 6. Ima li neko vreme za 3-MU?	1. Zašto je to uradio? 2. Zašto to uraditi? 3. Zašto to tamo uraditi? 4. Zašto to tada uraditi? 5. Zašto to uraditi na taj način? 6. Ima li nekih 3-MU u načinu mišljenja?	1. Kako to uraditi? 2. Kako je to urađeno? 3. Kako bi trebalo to uraditi? 4. Može li ovaj metod biti upotrebljen u drugim oblastima? 5. Ima li nekog dugog načina da se to uradi? 6. Ima li nekih 3-MU u metodu?

Izvor: Imaj. 2008: 231.

smanjuje vreme potrebno za razvoj novog proizvoda, ponekad za trećinu, a ponekad čak i za polovinu.[134] Isto kao i sveobuhvatna kontrola kvaliteta, tako i sveobuhvatno produktivno održavanje je bitno jer nastoji, dok se postrojenje upotrebljava, da dovede njegovu efikasnost do maksimuma uz pomoć sveobuhvatnotg sistema preventivnog održavanja. Tako japanski Institut za održavanje fabrika

[133] Osim ovog spiska postoje i Kontolni spisak Kaizen aktivnosti 3-MU, zatim Kontrolni spisak 4 M, a ponekad se doda i peta kategorija, pa bude 5 M (Man, Machine, Material, Method + Measurement). Više pogledati: Imaj. 2008: 127, 129-130.

[134] Svi napori menadžmenta u sklopu Kaizena svode se na dve reči – zadovoljstvo potrošača, jer oni odlučuju čiji će proizvod kupiti i od koga.

dodeljuje Uvaženu fabričku nagradu za održavanje fabrika i druga priznanja za one kompanije koje su uspešno sprovele svobuhvatno produktivno održavanje.

Jedan od temeljnih principa sveobuhvatne kontrole kvaliteta je da se kvalitet proizvoda ili usluga obezbedi kroz odnose između fabrike i dobavljača. To je neophodno kako bi se koncept „baš na vreme“ mogao održati, tako što će dobavljač na vreme dostavljati materijal za montažu nekoj fabrici, jer ga proizvođač neće držati na zalihama. Stoga menadžeri svih nivoa stalno rade na poboljšanju odnosa s dobavljačima, kroz sledeće stavke: uspostavljanje boljih kriterijuma za merenje optimalnog nivoa zaliha, razvoj dodatnih izvora snabdevanja, zbog obezbeđenja brže isporuke, poboljšanje podnošenja narudžbi, poboljšavanje kvaliteta informacija ponuđenih dobavljačima i bolje razumevanje dobavljačevih zahteva. Ovo se sprovodi s ciljem postizanja kvaliteta proizvoda, pravilnog rasporeda isporuka, ali i sigurnosti isporuka. Prema Karou Išikavi, koji je izvršio klasifikaciju na tri faze u odnosima proizvođača i dobavljača, to su: prva faza – proizvođač proverava čitavu isporučenu partiju, druga faza – proizvođač proverava samo uzorke, i treća faza – kada proizvođač preuzima pošiljku bez provere kvaliteta, i ta faza predstavlja valjan poslovni odnos.[135]

Radna praksa se sastoji iz organizacije rada unutar timova koji kompletiraju zadatke i koji su odgovorni za kvalitet izlaznih proizvoda.[136] Ciljani nivo kvaliteta i produktivnosti se postiže i saradnjom sa drugim timovima. Tim se sastaje sa supervizorima pet do deset minuta dva puta dnevno, obično na početku i na kraju radnog vremena. Kao prednost se vidi to što je radna snaga je uključena u donošenje odluka koje se brzo implementiraju.

3.4. Kvalitet na japanski način

Odmah nakon Drugog svetskog rata Japan započinje intenzivno da pridaje značaj kvalitetu proizvoda, sa ciljem zadovoljenja zahteva potrošača. Najpoznatiji japanski naučnici na polju kvaliteta su Karou

[135] Ibid, Imaj. 2008: 162 -163, 211-212.

[136] Opstajanje na radnom mestu u Japanu podrazumeva pojavljivanje na sastancima kao veoma važno. Bitno je prisustvo, iako sastanci sa timovima drugih odeljenja mogu nekada da traju dugo. Savet pomoćnika direktora Odeljenja za podršku promocije potrošačima je da se sastancima prisustvuje obavezno najmanje prvih deset minuta i na kraju deset minuta, kako bi bilo ubleženo prisustvo. Ikeuchi. 1992.

Išikava, Jošio Kondo i Ehzeburo Nišibori. Sa globalizacijom i liberalizacijom svetske trgovine, kvalitet proizvoda je još više došao do izražaja, jer se mnogi elementi ugovornog odnosa kupca i prodavca regulišu na osnovu specifikacije o kvalitetu robe.[137] Tržišta razvijenih zemalja vrlo su osetljiva na kvalitet proizvoda, a i veliki broj potrošača mu pridaje značaj. Dakle, potrebe potrošača vezane su za zadovoljstvo proizvodom, a takve proizvode odlikuje visok stepen bezbednosti, očuvanja ljudskog zdravlja i okruženja, a svetsko tržište je od „cenovnog tržišta“ preraslo u „tržište kvalitetom“. Prema Jošio Kondou upravljanje kvalitetom predstavlja revoluciju u filoziofiji menadžmenta i obavezno traži potpuni zaokret u stavovima i odnosima svih lica u preduzeću – od predsednika kompanije, do radnika u proizvodnoj hali. „Najvažniji cilj proizvodnje jeste izrada proizvoda čiji kvalitet odgovara kvalitetu predviđenom specifikacijama i standardima. Drugim rečima, to je proizvodnja odgovarajućih proizvoda. Dobijanje proizvoda odgovarajućeg kvaliteta važnije je od smanjenja troškova ili povećanja produktivnosti. Povećanje produktivnosti nema nikakve svrhe ako proizvodi nisu odgovarajućeg kvaliteta.“[138]

Naime, sistem kvaliteta zaživeo je dvadesetih godina XX veka sa praktičnom primenom statističkog upravljanja procesom, tako da sve zemlje koje imaju dominantan položaj na svetskom tržištu za to mogu da zahvale standardizaciji i kvalitetu, a to su, pre svega Japan, Nemačka i SAD. U Nemačkoj je sistematski rad na kvalitetu započet zajedno s implementacijom Maršalovog plana, a u Japanu se uvođenje kvaliteta poklapa s dolaskom Edvardsa Deminga, i od tada njihova roba prestaje da bude sinoim za loš kvalitet. Daljem širenju ideje zvane kvalitet u Japanu doprineo je Jozef Juran s tezom da upravljanje kvalitetom postane pristupačno velikom broju ljudi, a početkom šeste decenije Kaoru Išikava je TQC – totalnu kontrolu kvaliteta na japanski način nazvao sveobuhvatna kontrola kvaliteta (CWQC – Companywide Quality Control – upravljanje kvalitetom prošireno na celo preduzeće), misleći na ovladavanje kvalitetom od top-

[137] Za ovo su značajna dva sprorazuma, koja mogu imati uticaj na međunarodnu trgovinu, a to su: Sporazum o kontroli robe pre isporuke i Sporazum o tehničkim preprekama u trgovini, koji su se izdvojili u okviru Urugvajske runde multilateralnih trgovinskih pregovora. Prvi sporazum ima za cilj kontrolu kvaliteta, kvantiteta i cene robe, a drugi sporazum ima za cilj da otkloni sve tehničke prepreke nepotrebne u međunarodnoj trgovini, a pri tome osigura kvalitet robe, zdravlja i života ljudi, životinja, biljaka, da zaštiti okolinu. Izvor: Rezultati Urugvajske runde multilateralnih trgovinskih pregovora, Institut ekonomskih nauka. Beograd, 1996: 212.

[138] Kondo. 1997: 55.

menadžmenta do obrazovanja radnika za kvalitet.[139] Tako je ubrzo posle toga kvalitet japanskih proizvoda nadmašio kvalitet proizvoda na Zapadu.[140] To je dalje vodilo razvoju totalnom upravljanju kvalitetom (*total quality management* – TQM), koje podrazumeva kvalitet preduzeća, kvalitet procesa, kvalitet proizvoda ili usluge i kvalitet koji zadovoljava potrebe potrošača i vodi do svetske klase TQM-a.[141] Danas je Japan lider u pogledu kvaliteta u svetu. Za kružoke kvaliteta u japanskim preduzećima, kvalitet je „praćenje poslednjeg zrna pirinča iz kutije". Ovome se mogu dodati reči A. Morite: „Jednostavno, što je kvalitet proizvoda bolji, to je servisna usluga manje potrebna."[142] Zahvaljujući primeni kvalitetu u preduzećima, Japan je postao inovator u mnogim oblastima proivodnje.

U okviru sistema kvaliteta, ljudski faktor se pojavio u šestoj deceniji XX veka kao poseban problem, a dotle veći značaj imale su statstička kontrola i kontrola kvaliteta robe, koji je sa novim talasom standardizacije ISO 9000 bio podržan, a sa tim i pojmovi kao što su liderstvo, motivacija, obrazovanje, timski rad, komunikacija, kultura kvaliteta. Veliku pomoć razvoju kvaliteta pružilo je Japansko udruženje naučnika i inženjera (JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers) koje je i danas aktivno, i u njegovoj organizaciji se održavaju kongresi i skupovi.

Poboljšanje kvaliteta proizvoda, procesa i poboljšanje kvaliteta ljudskih resursa na svim nivoima, pored razvijenih zemalja, važno je i u zemljama u razvoju. Naime, kako se unapređuje proizvodnja i tehnologija postaje sofisticiranija, zahtevi u pogledu kvaliteta međuproizvoda i finalnih proizvoda značajniji su od samih cena, a važna je i jedinica cene rada i kvalitet rada. Tada jeftin rad ne daje automatski uporednu prednost manje razvijenoj zemlji. Jer neobrazovani i neobučeni radnici nisu spremni da rukuju mašinama iz domena savremene i sofisticirane tehnologije. Privatizacija proizvodnih i javnih preduzeća kada se sprovodi trebalo bi da

[139] Tojodistički rukovodioci proizvodnje imaju veliko poverenje u zaposlene u preduzećima i sasvim su uvereni da oni mogu da održe postojeći sistem koji funkcioniše, zahvaljujući neprekidnom porastu znanja svih zaposlenih. To je jasno svakom kandidatu za posao, i upravo s toga mnoge fabrike imaju svoje obuke za sopstvene potrebe, te su srednje škole na nivou gimnazije. Ibid, Heling. 1993: 158.

[140] Jedan funkcioner u japanskoj proizvodnji odeće je rekao da je skoro odbio skupe američke majice, zato što je našao male rupice na šavovima, kada se rastegne majica. Japanci očekuju visok kvalitet ne 90% već 100%. Rakita. 2005: 266.

[141] Prema EOQ, European Organization for quality 4/1992. Switzerland, p.10.

[142] Ibid, Morita. 1990: 187.

poboljša funkcionisanje samih preduzeća, ali uporedo s tim treba da se sprovedu i institucionalne reforme, kako to ne bi bila kočnica razvojnim promenama.[143]

Sistem kvaliteta i suštinu kvaliteta na japanski način najbolje je predstavio Jošio Kondo u svojim delima, te njegova učenja o kompatibilnosti pojmova kvaliteta i ljudske prirode oslikavaju uspeh u sprovođenju filozofije upravljanja kvalitetom. Posebno mesto u njegovim delima zauzima proučavanje kreativnosti i motivisanosti kao tajne uspeha japanskih kompanija i izvora njihove konkurentosti, s obzirom da je to teško kopirati. Naime, njegovo delo predstavlja svojevrsnu nadgradnju učenja Šimade i koncepta „humanware“, ali uključuje i elemente koji se odnose na sveobuhvatnu filozofiju kontrole kvaliteta, kružoke kvaliteta, koja se može naći u učenjima Kaizena. U Kondovim delima kvalitet u savremenim uslovima poslovanja karakteriše snažna motivacija radnika za akciju. Ako zaposleni „*nema pozitivan odnos prema poslu, njegov intelektualni kapacitet i znanje će biti izgubljeni u pokušajima da nađe razloge za izbegavanje rada i neće doprinositi završetku posla... Za motivaciju je potrebno mnogo više od odbične podrške. Ako se pitamo da li postoji prihvaćena, standardizovana metodologija motivacije, kao na primer ona koja podržava statističku analizu, odgovor je odrečan. Razlog za to leži u činjenici da su ljudi koje treba motivisati međusobno veoma različiti.*“[144]

Motivisati čoveka, znači pokrenuti ga na akciju, kako Kondo kaže „*pokrenuti u čoveku i srce i mozak*”, ali pri tome je neophodno naglašavati ono što su značajni zajednički elementi, a ne potencirati na razlikama, jer to ne donosi rešenja prilikom rešavanja praktičnih problema”. Osim toga, u sklopu sistema kvaliteta, prema Nišiboriju, a Kondo je to prihvatio, rad mora da sadrži tri elementa i to: kreativnost, fizičku aktivnost (zadovoljstvo koje pruža fizički rad) i socijalizaciju (zadovoljstvo da se s kolegama podele i prijatni i neprijatni trenuci). Ukoliko se ljudi tretiraju kao mašine, a izostane motivacija, snažan osećaj odgovornosti prema poslu će izostati. Ljudi moraju biti upoznati s time koji ciljevi treba da se ostvare, te oni za njih moraju biti jasni, i mora postojati veliki stepen slobode u pogledu sredstava i metoda koje mogu da dovedu do ostvarenja ciljeva. Krajnji cilj kreativnosti zapravo je svođenje škarta na nulu, a to ne zahteva dodatno ulaganje. Eliminacija škarta vodi potpunijem kvalitetu, a kvalitet je taj koji približava proizvođača i potrošača, jer su tako i

[143] Ibid, Ichimura. 2002.
[144] Ibid, Kondo. 1997: 9,14. Maksimović. 2004: 96-99.

jedni i drugi podjednako zainteresovani za kvalitet. Neodgovarajući kvalitet proizvoda vodi ka gubitku potrošača. Neophodno je postići zadovoljstvo kupca, nije dovoljno samo eliminisati nezadovoljstvo. Zato je u današnjim uslovima dobar kvalitet ono što zadovoljava zahteve kupca. S toga je i Karou Išikava kvalitet podelio u dve kategorije: negativan kvalitet (neispravnost, nedostaci, propusti) i pozitivan kvalitet (pozitivne karakteristike koje daju superiornost u odnosu na ponudu konkurentne kompanije). Iz napred rečenog proizlazi da je neophodno motivisati zaposlenog, učiniti ga zadovoljnim i ostvarenim, da bi se proizveo kvalitet proizvoda koji vodi ka zadovoljenju potreba potrošača. Stoga, u osnovi kvaliteta leži iskorišćavanje prilika za podsticanje ljudi. [145]

Kondo je objasnio i pojam timskog rada u sklopu sistema kvaliteta u japanskim kompanijama. Naime, retko se dešava da se bilo koji posao u kompaniji obavlja nezavisno od drugih poslova i od drugih ljudi koji rade u istoj organizaciji. Za učešće svih zaposlenih na poslu neophodo je ukloniti prepreke između sektora kako bi ljudima mogao biti omogućen timski rad. Zato je važno da zaposleni ispoljavaju veliki interes za druge poslove koji su povezani s njihovim i da, kao pojedinci i u grupi, imaju snažan osećaj odgovornosti vezan za posao koji je dodeljen, te će tako moći da ostvare svoje ciljeve. Dakle, proširenje nadležnosti veoma je korisno za timski rad. Takođe je neophodno da su članovi tima sposobni da samostalno odlučuju, jer to daje bolje rezultate. Izreka „dve glave misle bolje od jedne" neće dati nikakve rezultate ako osobe, ma koliko ih bilo, misle na isti način. Saradnja i nadmetanje su takođe dve stavke koje su neophodne timskom radu, ukoliko postoje u duhu fer pleja, podstaćiće razvoj sposobnosti svih koji u konkretnom timu učestvuju. Najznačajnija poruka je osloboditi se pukih organizatora, povećati prisustvo motivatora i vizionara koji će imati volje da pokrenu svoje potčinjene snagom svojih ideja, svojim uzorom i davanjem saveta.[146]

[145] Ibid, Kondo. 1997: 46, 65-68, pogledati i Maksimović. 1998: 84-90.
[146] Ibid, Kondo. 1997: 76-80.

GLAVA III

HEISEI PERIOD I JAPAN U XXI VEKU

Zbog krize smo postali efikasni.
Akio Morita

Heisei period počeo je 1989. godine i traje do danas. Obuhvata Period reformi od 1990–2000. godine i Period globalizacije od 2000–2010. godine (Tabela 7). U ovom periodu doneta je Kjoto deklaracija koja je prihvaćena na Četvrtom internacionalnom simpozijumu o produktivnosti u Kjotou u Japanu 1990. godine (Prilog D).

Tabela 7. Periodizacija japanske ekonomije od 1945. godine do danas

Periodizacija posleratne japanske političke ekonomije i stopa rasta				
Sub-period posleratnih godina		BDP/pop	¥/$ kurs	Stopa rasta
1.	1945 – 52: Period okupacije	$ 380	¥ 360	5,0%
2.	1952 – 60: Period rekonstrukcije	$ 760	¥ 360	9,2%
3.	1969 – 70: Period ubrzanog rasta	$ 966	¥ 360	10,4%
4.	1970 – 80: Period šoka	$ 4789	¥ 217	5,2%
5.	1980 – 90: Period internacionalizacije	$ 14.387	¥ 141	3,8%
6.	1990 – 2000: Period reformi	$ 32.496	¥ 110	1,1%
7.	2000 – 2010: Period globalizacije	$ 53.581	¥ 85	0,65%

Izvor: Ichimura. 2013.

1. Period privredne reforme i period globalizacije

Period privredne reforme (BDP 32.496 $, stopa privrednog rasta 1,1%), i period globalizacije (BDP 53.581 $, stopa privrednog rasta 0,65%) zapravo predstavljaju nastavak perioda intenzivnih promena kako na unutrašnjem, tako i na međunarodnom polju. U periodu privrednih reformi intenzivno se radilo na završetku sprovođenja paketa mera za finansijsku stabilizaciju i izlazak iz bankarske krize koja je pogodila Japan. U periodu globalizacije, intenzivirani su mnogi oblici poslovne saradnje sa zemljama širom sveta, na primer nastavljeno je osnivanje hibridnih organizacija i sličnih oblika poslovnih ugovora, ali i mobilizacija svih ekonomskih činilaca za odbranu od Svetske ekonomske krize koja je zahvatila čitav svet. I baš kada je Japan uspeo da uspostavi oporavak u domaćem finansijskom sektoru i konsoliduje rad banaka, dogodila se kriza izazvana spoljnim činiocima. Dobro poznata japanska osobenost – administrativno vođenje države – *keizai gjosei šido* – značajan i nevidljiv oblik intervencije države u privredu, postao je ponovo neophodan. U Japanu vlada vodi privredni razvoj savetujući preduzeća o proizvodnim linijama, tržištima za izvoz, tehnologiji i organizaciji rada, a svoje vođenje podupire različitim finansijskim i fiskalnim merama, kao i selektivnom podrškom za strateške programe istraživanja i razvoja. Podrazumeva proces u kojem birokratsko-administrativni organi uz primenu raznih mera, najčešće neadministrativnih, obezbeđuju željeno ponašanje subjekata, kako privrednih, tako i subjekata iz drugih oblasti društvenog života, ali na dobrovoljnoj osnovi. Ovaj način upravljanja sprovodi se uz primenu „moralnog ubeđivanja“, „moralnog pritiska“, „dobre usluge“, „posredovanja“, „saveta“, „vođenja“, „obaveštavanja“, „ukazivanja“. Raširenо u praksi, to znači da u jednoj složenoj tržišnoj privredi nije odgovorno prepustiti privredne procese da dožive oblik samoregulacije, zbog neujednačenosti do koje mogu da dovedu kada su samo prepušteni zakonima tržišta. Takva uloga države uticala je da se raširi mišljenje da vlada stoji iza privatnog sektora od kojeg se očekuje da bude poslušan, a u stvari to je dovelo do prožimanja interesa i vrhova poslovnog sveta i vrhova birokratije. Ciljevi administrativnog vođenja su: očuvanje konkurencije, očuvanje lojalnog poslovanja, racionalizacije i modernizacije malih i srednjih preuzeća, neposredne zaštite potrošača, ograničavanja konkurencije (u borbi protiv inostrane konkurencije država podstiče integracije,

kartelske sporazume i to, ponekad, dovodi do stvaranja monopola, što je u suprotnosti sa Zakonom o zabrani monopola).[1]

Međutim, po izbijanju bankarske krize, zahvaljujući svom aktivnom odnosu, japanska država nije ostala po strani, već je intenzivno pomagala svim tržišnim akterima, na primer bankama - dokapitalizacijom banaka, prevođenjem privatnih banaka u državne, a potom izvršila ponovnu njihovu prodaju privatnom kapitalu.

U periodu privredne reforme (1990. do 2000. godine) dogodila se duboka depresija izazvana lomom koji je signalizirala Banka Japana podizanjem zvanične eskontne stope od 1% na 5,25%, 20. marta 1990. U isto vreme, javni dug narastao je na oko 550 triliona jena, što je bilo gotovo jednako japanskom BDP. Japanska vlada se suočila s dva teška zadatka: jedan je bio smanjenje javnog duga smanjenjem javnih rashoda, a drugi sprečavanje raspada finansijskog sistema ponudom nekih mera za spasavanje od bankrotstva banaka i investicionih korporacija. Bez preterivanja se moze reći da je japanska privreda tada zapala u krizu. To više nije bio samo ekonomski problem već ozbiljan problem opšte domaće politike. Domaće i međunarodne prilike devedesetih godina su pokazale da Japan mora da bude u budućnosti sve više spreman da izvršava međunarodne obaveze, tim pre što Japan želi da postane stalni član Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija. U tom smislu, devedesete godine su nazvane periodom političke ekonomije ili periodom reforme.

Nekako od samog početka, ovaj period je bio praćen tržišnim šokovima i krizama, jer je takozvana japanska mehur ekonomija započela još 1986, a prvi znaci opadanja pojavili su se u maju 1991. godine. Tako jak i kontinuirani pad ekonomskog rasta bio je uzrokovan ne samo eksternim događajima, već je bio pogoršan takođe rđavim upravljanjem privatnih i javnih agencija, naročito u finansijskom sektoru. Tokom tri dekade 1980–2010, japanska ekonomija je doživela period rasta od 3,8%, dve stagnante dekade sa različitim finansijkim nevoljama i kontinuiranim deflacijama. Japanska privreda je čvrsto bazirana na manufakturnoj industriji, ali mora da obrati veliku pažnju na eksterne šokove, ubrzan razvoj Kine, potom na proučavanje azijske finansijske krize i proučavanje finansijke krize iz 2008. godine, kao i da se trudi da podesi svoju ekonomiju dramatičnim promenama u energetskim resursima i promenama na finansijskom tržištu. Tako je stabilan period japanskog ekonomskog rasta tekao kontinuirano u periodu od 1950. godine pa sve do 1972. godine. Naime, sve dok naftni i Niksonovi

[1] Ibid, Hatibović. 1996: 53, 56.

šokovi (revalvacija jena i ponovno približavanje Kini) nisu pogodili Japan. Tada je stopa rasta pala sa 10,4% na 5,2%, praktično se prepolovila i od tada kontinuirano pada, i sada je oko 1%.

Druge promene koje su uticale na smanjenje stope rasta u Japanu su eksternog karaktera (započinjanje reforme u Kini tokom osamdesetih godina, finansijska kriza na Tajlandu 1997. koja se kasnije prenela na druge azijske zemlje, pa potom Lehman Brothers kriza u 2008. godini, kasnije nazvana Svetskom finansijskom krizom, koja još uvek traje), i govore da je stalni pad japanskog rasta bio „potpomognut" različitim šokovima i krizama stvorenim u inostranstvu. Stoga će u ovom poglavlju biti opisana japanska finansijska kriza, ali će ono biti prošireno i teorijskim osvrtom na krize i uticaje Svetske ekonomske krize na Japan i zaposlenost u svetu. Naime, postojale su tri jedinstvene karakteristike povezane sa padom japanskog ekonomskog rasta:[2]

1. Rapidna revalvacija japanskog jena sa 360 na 77 u poslednjih 40 godina.

2. Deflacija praćena sporim rastom posle „ekspolozije mehura" sredinom devedesetih, i to nakon 20 godina.

3. Stopa plodnosti je opala rapidno, a životni vek je produžen u celom svetu, stvarajući tako udeo aktivne radne snage u ukupnom broju populacije nižim u Japanu, ali i u celom svetu jer je totalna populacija u padu.

Već nakon prve dekade opadanja, identifikovano je deset faktora koji su do toga doveli. To su:[3]

1. Opadanje stope akumulacije kapitala.

2. Nespremnost i nesklonost da se spreče promene koje imaju mnoge negativne posledice.

3. Nizak fertilitet, starenje populacije i skraćeno radno vreme.

4. Slabljenje primarne industrije (u agrikulturi, ribarstvu i šumarstvu primećena je oskudica mladih radnika – sinovi i kćeri farmera odlaze u urbane fabrike i ne vraćaju se više na posede odakle su potekli).

5. Usporen rast tehnoloških inovacija (smatra se da ne postoje dobri projekti u koje bi se ulagalo).

6. Nedovoljna regulacija industrijskog ustrojstva pri suočavanju s kineskim i korejskim promenama.

[2] Ichimura. 2013: 2.
[3] Prema tabeli datoj u Ichimura. 2013: 31.

7. Neuspešna reforma birokratskog sistema i deregulacija. Postojala je pretpostavka da će privatna preduzeća koja međusobno konkurišu efikasnije obavljati svoje funkcije. Ali, postoje neki preduslovi koji moraju biti zadovoljeni kako bi privatizacija išla na korist i doprinos ekonomskom rastu. Naime, u ekonomskoj teoriji, ali i praksi, dobro je poznato da se tržišta ne formiraju brzo i da su mnoge vladine aktivnosti nastale i sprovodile se baš zbog toga što je bilo promašaja na tržištu. Za to ima mnogo primera, a jedan od njih je stvaranje (davne 1938. godine) Federalne nacionalne hipotekarne asocijacije („Fannie Mae“) u SAD, jer privatna tržišta nisu obezbeđivala hipotekarne zajmove pod razumnim uslovima onim porodicama koje su imale niske ili srednje dohotke. U zemljama u razvoju posledice mogu biti još teže jer se eliminisanjem državnog preduzeća stvara ogromna praznina, čak i ako privatni sektor uđe u tu oblast, dok on ne razvije delatnost može doći do ogromnih ljudskih patnji (gubljenje posla, gubljenje dohotka). S druge strane, brza privatizacija, a tek kasniji rad na pitanjima konkurencije i regulacije može biti opasan, jer jednom stečena prava koja su institucijalizovana njihovim nosiocima daju podsticaj da održavaju monopolističku poziciju, ne obazirući se na konkurenciju, ni regulaciju. Tada potrošači plaćaju ceh, jer oni, zbog neefikasnosti proizvodnje, plaćaju skupu robu, a pored potrošača ispaštaju i radnici jer privatizacija uglavnom pada na njihov teret. Uticaj na zaposlenost je bio najveći argument protiv privatizacije, jer dok su jedni tvrdili da ona ukida neproduktivna radna mesta, dotle su drugi tvrdili da smanjenje broja radnih mesta dolazi bez osećaja za socijalne troškove. I to se ispostavilo tačnim. Naime, tačno je da privatizacija preokrene bivše preduzeće u gubitcima u profitno preduzeće, ali to čini smanjivanjem isplata radnicima, ali ekonomiste interesuje pitanje ukupne efikasnosti. Socijalni troškovi koji postoje vezani su za nezaposlenost, ali njih privatne firme ne uzimaju u obzir, što samo govori o minimalnoj zaštiti zaposlenih radnika, jer se oni otpuštaju bez ikakvih troškova po preduzeće.[4] Iako domaće firme mogu da oklevaju prilikom otpuštanja, strani vlasnici mogu osećati mnogo veću odgovornost i obavezu prema akcionarima i ostvarenju profita, a manje obaveze prema „većem“ broju radnika. Pomeranjem zaposlenih iz neproduktivnog sektora u stanje nezaposlenosti, ne povećava se dohodak zemlje, a ni dobrobit radnika (može se javiti socijalni trošak u vidu porasta socijalnih i političkih nemira, nasilja, pa čak i kriminala). Samo dobro izbalansirano ukidanje radnih mesta i

[4] Nasuprot tome, stajale su Grinfeldove investicije, investicije u nove firme, gde dolazi do otvaranja novih radnih mesta.

stvaranje novih može učiniti privatizaciju uspešnim delom jednog celovitog programa restrukturiranja. Vlade mnogih zemalja, zbog sopstvenih grešaka, pogrešnih programa, ali i neadekvatnih sugestija spolja, učinile su da proces privatizacije postane jedan deo koji je samo doprinosio produbljivanju krize, umesto da je bio deo koji je doprinosio efikasnosti privređivanja i sveukupno povećanju DBP).

8. Neuspeh reforme privatnog sektora (smatra se da je došlo do pogrešne reforme japanskog stila menadžmenta, a trebalo je da bude poboljšan u globalnom ekonomskom svetu, kao i japansko preduzetništvo u inostranstvu. Reforme koje su imale adaptaciju ka američkim standardima u japanskim korporacijama mogu negativno uticati na japanski stil menadžmenta i napraviti japanske top menadžere neodlučnijim, štaviše obeshrabrenim za preuzimanje rizičnih indvesticija. Naročito to se može ogledati kroz nisku odgovornost akcionara, loš tajming za uvođenje tromesečnog obračuna računa, detaljnu specifikaciju korporativnog upravljanja i korporativnog prava, i u domenu uvođenja američkog stila internog sistema kontrole u japansko korporativno pravo).

9. Nedovoljan i neadekvatan rad finansijske i fiskalne administracije.

10. Politička nestabilnost.

U svemu tome i u srcu vladine industrijske politike je i dalje MITI – Ministarstvo za međunarodnu trgovinu i industriju, koje brine o pitanjima daljeg japanskog razvoja, uspostavlja mere industrijske politike kako bi se utvrdio tok razvoja, trening osoblja, tržišne i tehnološke informacije. MITI takođe daje uputstva usko organizovanom biznisu u hijerarhijskim mrežama, a ovi koordinacijski mehanizni imaju jasne i konkrente izraze, a jedan od njih su mesečni sastanci (*shacho-kai*) koji okupljaju predsednike središnjih preudzeća velikih međutržištnih mreža. Ti sastanci su prilika i za izgrađivanje društvene povezanosti u mrežama, kao i prenos formalnih i neformalnih preporuka vlade. Privatna preduzeća prate vladine predloge i politiku zahvaljujući mehanizmima finansiranja, jer su japanske kompanije zavisne od bankarskih zajmova o kojima brine Ministarstvo finansija, koje u stvari ima stvarnu moć u japanskoj vladi. Vladina privredna intervencija u Japanu zasnovana je na autonomiji države u odnosu na biznis, ali i na autonomiji na sastav političkih stranaka. Birokrate najvišeg ranga regrutiraju se sa Univerziteta u Tokiju, naročito pravnog fakulteta, a potom i diplomaca drugih elitnih univerziteta kao što su Kjoto, Hitocubaši, Keio. Tako se dobija mreža uskostručnih, apolitičnih

tehnokrata koji čine stvarnu vladajuću elitu savremenog Japana. Jedan deo, oko 1% te elite, dostiže rang visokih birokrtata, drugi deo u kasnijem stadijumu svoje karijere preuzima dobro plaćene poslove ili u institucijama parajavnog sektora u korporacijskim poslovima ili u glavnim političkim strankama.

No, u svakom slučaju, japanska država je i dalje razvojna država,[5] i ta uloga joj se ne može osporiti, i njen projekat nacionalne razvojne države je u potpunosti uspeo. Danas, japansko strateško planiranje i centralizovana struktura mreže japanskih preuzeća čine dva lica istog modela privredne organizacije japanskog društva. Još od vremena vladavine Meiđa, japanska država je bila faktor autoritarne modernizacije i tada je delovala skupa s poslovnim skupinama zasnovanim na klanovima (zaibacu), od kojih neke, kao na primer Mitsui, vode poreklo od kuća trgovaca povezanih sa moćnim feudalnim gospodarima. Japanska carska država postavila je modernu tehnokratiju, izolovanu, koja se izveštila tokom priprema japanskog ratnog stroja (neposredna preteča MITI bilo je Ministarstvo vojne opreme – srž japanske vojne industrije). Kroz posmatranje pozadine ove institucije, vidi se delovanje kulture na organizaciju, a to se može objasniti kroz pojam *Va* ili sklada, kojim se objašnjava institucionalna pozadina kulturnog objašnjenja izgradnje konsenzusa u radnom procesu. Tako država, kroz elemente tradicionalne kulture, nadgleda rad u organizacijama, te se može reći da institucije izgrađuju organizacije. Na taj način japanska vlada nije izvan ili iznad zajednice, ona je na samom mestu gde se pregovara o Va poslovima.[6]

Specifičan je odnos Japana prema cenovnoj odnosno necenovnoj konkurenciji i njenim faktorima u svetskoj trgovini u tom smislu što je Japan u prošlom veku napustio praksu „s najnižom cenom u svet“, sve veće joj je učešće u izvozu proizvoda visoke tehnologije i ulazi u sve oštriju konkurenciju na podlozi necenovnih faktora konkurentnosti. Ali, njegova je specifičnost što i dalje pridaje veliki značaj u diferenciranju cena kao dodatnom tržištnom impulsu i izvoru stvaranja svoje konkurentske prednosti.[7]

U Japanu, poslovno okruženje je turbulento i konstanto u fluktuacijama, prisutne su i frekvente promene zadatka koje čine rad

[5] Država je razvojna onda kada svoje načelo legitimnosti postavi kao sposobnost promovisanja i podržavanja razvoja, a razvoj ima svoje konkretne ekonomske pokazatelje i to stalna visoka stopa privrednog rasta, strukturne promene u privrednom sastavu, i u domaćoj i međunarodnoj ekonomiji, nizak nivo nezaposlenosti, visoku produktivnost.

[6] Ibid, Castels. 2000: 213.

[7] Rakita. 2005: 239.

napornim, stresnim i dugotrajanim. Za ovakvu situaciju mladi Japanci se pripremaju još od obdaništa. Prihvatanje teškog rada, učenja i borbe je bezulsovno prihvaćena i od familije i od kompanije, ali one zauzvrat nude takvo okruženje koje pruža i socijalnu i emocionalnu uključenost i sigurnost. Tako roditelji u Japanu uče svoju decu od ranog detinjstva da gledaju prema primarnim grupama kao njihovom krajnjem izvoru podrške, sigurnosti i identifikacije.

Takođe, još od malih nogu u Japanu postoji trka za vrhunskim obrazovanjem, koje kasnije vodi ka vrhunskoj nauci, te je tako Japan još jedna od vodećih sila u naučnim istraživanjima, jer najveći deo svojih kapaciteta usmerava na primenjena i razvojna istraživanja, ona usmerena ka komercijalizaciji i primeni naučnih otkrića u privredi i industriji. Kvalitativnu ulogu u razvoju nauke i tehnologije ima država, a najznačajniji za koncipiranje strategije naučnog razvoja je Savet za nauku i tehnologiju. Veoma važnu ulogu u izradi strategija i smernica igra Agencija za nauku i tehnologiju pri Ministarstvu za međunarodnu trgovinu i industriju (MITI), sa zadatkom da inicira, podstiče, usmerava i koordinira istraživanja državnih laboratorija i instituta, ali i privatnih kompanija. Japanske kompanije su u desetoj deceniji XX veka imale svoje posebne istraživačke centre i u inostranstvu, najčešće u tehnološki razvijenim zemljama. Broj njihovih istraživača u tim zemljama je u porastu, pa je već sredinom desete decenije u tim centrima radilo od 20 do skoro 100 istraživača. Ovi centri pored prikupljanja tehnoloških i drugih informacija imaju i niz drugih funkcija, uključujući tu i privlačenje stranih talenata, prilagođavanje japanske tehnologije lokalnim uslovima i ostvarivanje saradnje sa srodnim inostranim istraživačkim ustanovama.[8] Shodno tome, poslednjih godina Japan sve više ulaže u fundamentalna istraživanja, nastojeći tako da ostane naučna super sila, nakon što je postala, industrijska, finansijska, inovatorska.

[8] Ibid, Hatibović. 1996: 19, 27.

2. Teoretska razmatranja o krizama i neke vrste kriza

2.1. Teoretska razmatranja o krizama

Kao što je već rečeno, ovaj tekući period u Japanu kao da su od samog početka pratili povremeni tržišni šokovi i krize, koje su bile katkad jačeg, a katkad slabijeg intenziteta. Da bi se potpunije razumeo fenomen krize, neophodno je vratiti se u prošlost i posmatrati šta se događalo u kriznim vremenima, jer je sasvim evidentno da su krize i onda postojale, i njihovo proučavanje doprinosi obogaćivanju teorije i prakse iz te oblasti. Pitanje kriza i privrednih šokova nije predmet interesovanja samo japanskih naučnika, niti samo aktuelna tema ovog perioda. Naime, fenomen krize je dosta star. Smatra se da je prvo pominjanje krize bilo u Bibliji, kroz priču o sedam debelih i sedam mršavih krava, gde sedam debelih krava označava sedam godina prosperiteta, a sedam mršavih sedam godina suše i krize. Od tada pa sve do danas, društva i nacije suočavaju se sa stalnim krizama, koje nekada mogu biti kratkoročne, a nekada dugoročne, a u pojedinim intervalima mogu se čak preplitati dugoročne i kratkoročne krize.

S nastankom kapitalističkog načina privređivanja i razvoja tržišta i tržišnih privreda, za čije formiranje je potrebno vreme, a pri tom je praćeno mnogim usponima i padovima, ekspanzijama i recesijama, prisutna je stalna promena miksa stope rasta proizvodnje, zaposlenosti, dobiti, nivoa cena i drugih makroekonomskih pokazatelja. U kapitalizmu, krize su se javljale još 1825, 1836, 1847, 1866, 1873, 1890, 1907, 1914, 1921, 1929–1933, 1937, a nakon Drugog svetskog rata u SAD su zabeležene 1945, 1948, 1953, 1957, 1960, 1969, 1971–1973, 1980, 1981, 1990, 2001. Može se zaključiti da su periodične krize realnost kapitalističke privrede.[9] Nekako s pojavom kriza, raste i interesovanje za privredne cikluse koje je počelo još u XIX veku (Sismondi, Roscher, Wirth, Toke, Juglar, Marx), i nastavljeno je sve do sredine XX veka (Kejns, Fišer, Hajek, Šumeter, Kalecki, Hiks, Minski, Fridman). Šezdesetih godina XX veka to interesovanje je splaslo, jer je prevladalo mišljenje da se krize ne mogu ponoviti, da kapitalistički način privređivanja isključuje mogućnost nastanka kriza, jer sam reguliše svoje probleme. U desetoj deceniji XX veka pa sve do danas intenzivirano je interesovanje za proučavanje privrednih ciklusa i shodno tome kriza, uzroka njihovog nastanka i mogućnosti prevazilaženja i rešavanja problema koje one

[9] Stefanović. 2009: 313-323.

nameću. U dinamičkom smislu posmatrano, ekonomski sistem karakteriše cikličnost razvoja koji se završava krizom, koja je najčešće praćena padom proizvodnje, povećanjem zaliha roba i smanjenjem zaposlenosti. Istorijski posmatrano, dinamika privrednih kretanja ne odvija se linearno, već ima ciklični karakter, gde se smenjuju periodi rasta sa periodima usporavanja i padova privredne aktivnosti. Pomenute fluktuacije u literaturi se nazivaju „privredni ciklusi". Ciklus obično podrazumeva vremenski interval između dva kvalitativno jednaka ili slična stanja privredne konjunkture, odnosno dva stanja u kojima privredna aktivnost dostiže najnižu tačku depresije (krize) ili najvišu tačku uspona (vrh). Kriza, prema tome, predstavlja samo jednu od faza privrednog ciklusa kojim se završava jedan od perioda ekonomskog razvoja posle čega će započeti novi.[10] Po dužini, ciklusi mogu biti *kratkoročni,* koji traju 3–4 godine, poznati kao „Kičini ciklusi"; *srednjoročni*, gde krizni ciklus obuhvata period 9–10 godina, poznati kao „Žiglarovi ciklusi"; *dugoročni*, gde krizni ciklusi obuhvataju period od 40 do 60 godina, poznati kao „Kondratjevljevi ciklusi" – dugi ciklusi, sa uzlaznim i silaznim fazama. Kondratjev je pratio njihov tok, ali nije utvrđivao uzroke ciklusa. Teoretičari se slažu da se ovi ciklusi prepliću, a pojedine krizne faze u okviru ciklusa mogu da traju različito vreme. Primera radi, neke krize mogu da traju i vekovima, poput krize bibera na Mediteranu.[11] Šumpeter (Joseph Alois Schumpeter), koji je razvio inovacionu teoriju privrednih ciklusa, u svom delu *Teorija ekonomskog razvoja* (1934), nazvao je krize fazom kreativne destrukcije, u kojoj sve loše treba da propadne, a ono što je dobro treba da opstane i podstakne inovaciju, smatrajući da novi ciklus počinje upravo s novim talasom inovacija, te se tako smenjuju periodi recesije i ekspanzije u toku ciklusa. Nakon svake krize nastupa *depresija* – kratkoročna ravnoteža starog i novog sistema, potom sledi *oživljavanje* – počeci ubrzavanja širenja elemenata novog sistema i početak novog razvojnog ciklusa. Oživljavanje prelazi u fazu uzleta *bum*-a, u kojoj kas prelazi u galop,

[10] Krize prema području koje zahvataju mogu biti globalne, nacionalne, regionalne, lokalne ili čak individualne, što u ekonomskom smislu podrazumeva krizu jednog preduzeća.

[11] Ova kriza trajala je više od jednog veka (počela je početkom XVI veka), imala je uspone i padove, a stalno je podsticana suparništvom između dva puta: puta mletačke trgovine i puta portugalske trgovine. Za razliku od bibera, krize žita su kratkotrajne, javljaju se od setve do setve, u Egiptu i Siriji oko 1555, u Carigradu 1561, na Kritu 1564, u Andaluziji 1961, 1969, u Španiji 1578, pa opet 1583. godine. Sa krizom žita došla je i monetarna kriza koja je podstakla razvoj naslednog poseda, te se prešlo s „beneficija" na „feud", tj. sa privremenog na pravo posedovanje. Brodel. 2001: 518-567.

ubrzanje ekonomskog razvoja na bazi inovacija, rasta potrošačke tražnje, pojave novih roba i novih preduzeća. Često izgleda da se privredni ciklusi se javljaju kao prirodna pojava u jednom privrednom sistemu, koji je izložen stalnim kolebanjima, stalnim usponima i padovima, tj. ekspanijama i kontrakcijama (s evidentnim uticajem na stopu rasta, stopu nezaposlenosti i sličnim makro-ekonomskim pokazateljima), pa ih je možda zato teško identifikovati u početnoj fazi, jer izgledaju kao slučajno odstupanje od normalnog toka. Kada se kriza posmatra kao faza cikličnog kretanja, može se uočiti da ona ima nekoliko stadijuma: latentni period – kada se njene pretpostavke naslućuju, ali se još uvek ne ispoljavaju; period obrušavanja – koji karakteriše zaoštravanje svih protivrečnosti; period omekšavanja krize – kada se stvaraju prepostavke za njeno prevazilaženje.[12] Ovde će biti pomenute samo neke krize.

Velika depresija 1929/1930. godine – Po završetku Prvog svetskog rata, dogodila se krupna promena u raspodeli moći i uticaja u svetu. Naime, pre Velikog rata, Evropa je bila svetski centar industrije i kapitala, prednjačila je u modernizaciji pravnih propisa (Nemačka, Francuska, Engleska) na koje su se ugledale mnoge manje razvijene zemlje i njihove pravne akte koristili kao uzor, i shodno tome njen uticaj je neprestano rastao. Ali, kako su se ratne borbe odigrale na njenom, evropskom tlu, pretrpela je ogromnu štetu u svakom pogledu, SAD su preuzele vođstvo i postale su vodeća zemlja u snabdevanju sveta novcem i industrijskim dobrima. Jedan od načina da se povrati stabilnost, nakon Prvog svetskog rata, bio je uvođenje zlatnog standarda,[13] a to je delimično usporeno Velikom depresijom, ali nakon Drugog svetskog rata, ponovo je intenzivirano. Kriza koja se dogodila 1929/30. godine, prva i najveća u XX veku, dovela je do najznačajnije promene u ekonomskoj teoriji, okončanja dominacije klasične ekonomije i razvoja makro-ekonomije kao discipline, bazirane na Kejnsovoj teoriji, kao i do promena u domenu vođenja ekonomske politike. Po prvi put se uvodi aktivna politika upravljanja agregatnom tražnjom, bazirana na monetarnoj i fiskalnoj ekspanziji, a kasnije i stvaranjem osnova svetskog monetarnog i finansijskog sistema. Govori se o ukidanju liberalizama u vođenju makro-ekonomske politike, jer je sve veća uloga državne intervencije, kao i pritisci za primenu protekcionističke ekonomske politike.[14]

[12] Radovanović. 2009: 212-214.
[13] Zlatni standard je tokom krize tridesetih godina odbačen, i one zemlje koje su to učinile oporavljale su se brže.
[14] Prašćević, 2009: 122- 126.

Kriza iz 1929. godine, kako se često u literaturi nazivala Velika depresija, uticala je na povećanje protekcionističkih mera, te je tražnja za evropskim proizvodima na američkom tlu opala, jer je Kongres usvojio više carine za uvozne robe u cilju borpe protiv pada ekonomske aktivnosti, ali to je samo produbilo krizu. Krizu je karakterisao i drastičan pad cena, bankrotsktvo i zatvaranje banaka (to se odnosilo na male, nezavisne banke, koje su bile ranjivije od velikih banaka (u SAD, Velikoj Britaniji i Francuskoj), zatim, nezaposlenost je porasla na 25%, i ostala na nivou od oko 10% sve do početka Drugog svetskog rata. U vreme Velike depresije 1930-ih godina, postojala je politika „tvoj sused prosjak" i vladalo je mišljenje da je doprinela širenju same krize. Naime, svaka zemlja koja je bila pogođena opadanjem ekonomskih aktivnosti, pokušavala je da podstakne sopstvenu domaću proizvodnju. Smanjivala bi uvoz uvođenjem carina i adekvatnom devalvacijom svoje valute, što je činilo njenu robu jeftinijom, a robu drugih zemalja skupljom. Kako je smanjivala uvoz, doprinosila je porastu recesije u susednoj zemlji i otuda naziv „tvoj sused prosjak". Smanjenje uvoza iz drugih zemalja dovodilo je do kolapsa cena sirovina.[15] [16]

Velika ekonomska kriza iz 1929. godine izazvala je velike ekonomske i političke potrese. Ruzveltov Nju dil (New Deal) zapravo bio je ekonomski plan za izlazak iz krize, ali i politička reakcija na Veliku ekonomsku krizu u SAD. Nešto slično je bio i Adolf Hitler u Nemačkoj, te i ne čudi što su koncepti, iako nastali na dva različita kontinenta, u različitom društvenim kontekstima, ali u isto vreme, imali dosta sličnosti, jer su se oba oslanjala na agregatnu tražnju i rast državnih izdataka, potom na odustajanje od liberalne ekonomske politike i zalagali se za legitimni upliv države. S obzirom da je slične preporuke dao i Kejns, oba programa su se kasnije primenjivala kroz kenzijansku politiku. Ruzveltove mere, usmerene na rast agregatne tražnje, bile su odustajanje od već pomenutog zlatnog standarda, reorganizciju bankarskog sektora, odbacivanje vođenja fiskalne politike na osnovu uravnoteženog državnog budžeta, povećanje državnih izdataka kroz organizaciju javnih radova. Pojedine mere moglo bi se reći da su uticale na razvoj nekog oblika socijal-demokratije kroz povećanje uloge sindikata, socijalne zaštite, pomoć nezaposlenima, povećanje uloge antitrustovskog zakonodavstva. Oporavak je bio spor, ali je ovaj program ublažio oštrinu Velike depresije, i uticao na to da se posledice lakše podnesu.

[15] Na primer nafte, i tako se kriza prenela u Rusiju, izvoznicu nafte.
[16] Štiglic. 2002:118.

Velika kriza (Velika depresija) iz 1929/1930. godine, koja je započela je s krahom njujorške berze, imala je kao jedno od njenih glavnih obeležja veliku nezaposlenost sa dugačkim redovima ispred biroa za zapošljavanje. I oni koji su radili, radili su samo nekoliko sati dnevno za nadnicu od koje nisu mogli da prežive. Pred javnim kuhinjama redovi su takođe bili veliki, ali su samo nezaposleni mogli da dobiju obrok. Od 1933. počeo je da se primenjuje „New deal" i on je doneo početak izlaska iz krize. SAD su se okrenule javnim radovima, gde su nezaposlene mase, uz posredstvo države, angažovane na izgradnji kanala, ulica, uređenju javnih površina. Ljudi su za to dobijali platu, njome kupovali osnovne životne namirnice i tako je bio pušten novac u opticaj. Pri tom se odustalo od zlatnog standarda, izvršena je reorganizacija bankarskog sektora i uticalo se na preraspodelu dohotka, a time i na preraspodelu kupovne moći. Smatra se da je Ruzvelt tada usporio oporavak podizanjem plata, koje je po mišljenju konzervativnih ekonomista trebalo smanjiti. U periodima tržišnog privređivanja kada se javljaju recesije i depresije, nezaposlenost naglo raste, a smanjuje se kada dođe do ekspanzije i kada privredni oporavak brzo teče.

U potrazi za rešenjima problema koje je stvorila Velika depresija, došlo je do napuštanja klasične ekonomske misli i razvoja kenzijanizma, zasnovanog na Kejnzovoj teoriji, koja je trajala sve do sedamdesetih godina XX veka.[17] Uprkos tome što je kenzijanska ekonomija sredinom XX veka bila usavršena – dopunjena funkcijom modela potrošnje (za koju je naročito zaslužan Pol Samjuelson, a zatim Alvin Hansen) i primenom Filipsove krive – došao je kraj kenzijanizmu. Njega je zamenio monetaristički model (u kojem se kao primarni problem javlja inflacija), prema tome i monetarna politika.[18]

Naredna velika kriza u XX veku, ali prva velika kriza posle Drugog svetskog rata, poznata kao naftna kriza iz 1971. i 1973. (1975) godine, kada je nezaposlenost bila visoka, i poznata je kao razdoblje izraženih naftnih šokova. Ta kriza je svedena pod pojam stagflacija – stagnacija proizvodnje i zaposlenosti i bila je praćena visokom inflacijom. U Tabeli 8. dat je prikaz razdoblja visoke

[17] Prema američkom ekonomisti Robertu Lukasu, laureatu Nobelove nagrade, makroekonomija kao zasebna oblast rođena je četrdesetih godina prošlog veka, kao intelektualni odgovora na Veliku depresiju, termin se tada odnosio na korpus znanja za koja su se nadali da će sprečiti pojavljivanje takve ekonomke katastrofe, što je i bila činjenica do pojave Svetske ekonomske krize. Svakako, lekcije naučene iz te krize, pomogle su ekonomistima tokom krize naftnih šokova iz sedamdesetih godina XX veka, da spreče nastanak nove Velike depresije.
[18] Ibid, Praščević. 2009: 127 – 129.

nezaposlenosti i ekonomskih troškova, vezano za navedene velike krize.

Dakle, ekonomski gubici nastali tokom razdoblja velike nezaposlenosti predstavljaju najveće gubitke u modernoj istoriji. Oni su veći i od gubitaka uzrokovanih carinama i kvotama, veći su od procenjenih mikroekonomskih gubitaka zbog monopola. Ekonomski

Tabela 8. Ekonomski troškovi i razdoblja visoke nezaposlenosti

Krize	Prosečna stopa nezaposlenosti	Izgubljena proizvodnja	
		Gubitak BDP-a u milijardama dolara, cene iz 2003.	Procenat BDP-a tokom razdoblja
Velika depresija (1930–1939)	18,2	2.560	27,6
Naftne i inflatorne krize (1975–1984)	7,7	1.750	3,0
Post-nova-ekonomska kriza (2001–2003)	5,5	220	0,2

Izvor: Samjuelson i Nordhaus. 2009: 653.

trošak nezaposlenosti nesumnjivo je veliki, ali ne postoje brojke koje mogu verno „izraziti ljudski psihološki danak dugim razdobljima trajne prisilne nezaposlenosti“.[19]

Sledeća velika kriza je bila prasak mehura ekonomije u Japanu u devetoj deceniji XX veka. Finansijska kriza u istočnoj Aziji se dogodila u julu 1997. godine na Tajlandu i brzo se proširila na druge zemlje. Postoji mnogo kriza u svetu, manjih ili većih, posle Drugog svetskog rata, ali biće nabrojane samo neke od njih , i to su:[20]

1. Dve naftne krize u sedamdesetim (već pomenute) i sledeća finansijska kriza razvijena u zemljama Latinske Amerike;
2. Kriza duga u Poljskoj 1979. godine;
3. Kriza Asocijacija štednje i zajma u SAD sredinom osamdesetih;
4. Meksička finansijska kriza 1994. godine;
5. Pucanje ekonomskog balona u Japanu 1991. godine;
6. Finansijska kriza zemalja Istočne Azije 1997. godine;

[19] Samjuelson i Nordhaus. 2009: 652.
[20] Ichimura. 2013: 13.

7. Finansijska kriza u Rusiji 1998. godine;
8. Finansijska kriza u Brazilu 1998. godine i
9. Bankrotstvo LTCM (Long Term Credit Management) u SAD 1998. godine – Svetska ekonomska kriza.

U sledećem odeljku biće razmatrane samo neke od gore pomenutih kriza, i to: Japanska bankarska kriza, Kriza istočnoazijskih zemalja i Svetska ekonomska kriza.

2.2. Kriza u Japanu – bankarska kriza

U Japanu je organizacija društva i države podređena ostvarivanju ekonomskih i socijalnih ciljeva, uz evidentnu zaštitu slabih i bespomoćnih, uspostavljena je društvena harmonija, pojedinac je podređen korporacijskim i društvenim interesima i postoji primat proizvođača nad potrošačem. U Japanu bez obzira što privreda funkcioniše na kapitalističkim principima, uloga države je od primarnog značaja, te se vlada i privatni sektor nalaze na istom zadatku tj. kolektivnom dobru celog japanskog društva. Dugogodišnji uspešan ekonomski razvoj i tehnološki napredak učinili su Japan jednom od najmoćnijih država u svetu. Ali, takav sistem u jednom trenutku, pokazalo se, imao je i svoje slabosti, te je u Japanu 1991. počeo bankarski kolaps, berze su padale, banke bankrotirale, cene nekretnina padale. Jedina olakšavajuća okolnost je bila ta što je Japan u krizu ušao kao svetski kreditor i sa suficitom u trgovini s svetom.

Japanska kriza, koja se dogodila 1997–1998. godine, bila je zapravo sistemska bankarska kriza, ali uzroke stagnacije treba potražiti i u ranijem periodu, jer je dugoročan rast usporen na stopu od oko 2% godišnje. Naime, prema Furiju i Kavai kriza je počela kada je jedna mala komercijalna banka Tokso Sogo otišla u stečaj, što je bilo prvi put posle Drugog svetskog rata, a cena zemljišta dostigla vrhunac u martu 1991. Ova kriza završila se tek 2005. godine. Kao uzroci ove krize bankarskog sektora navode se nekoliko razloga, a to su: a) predimenzioniranost bankarskih kredita naročito u rizičnim područjima s neadekvatnom regulacijom i nadzorom nad tim bankama, što znači da su krediti bili koncentrisani u imovinu preduzeća, kao što su građevinarstvo i nekretnine i nebankarske finansijske usluge. Kada je vrednost zemljišta pala, novčani tokovi nisu bili dovoljni za otplatu kredita; b) bankama je bilo dozvoljeno da drže zajedničke akcije na svom bilansu stanja, te su imale

nerealizovane kapitalne dobitke za povećanje njihove kapitalne osnove. Kada je došlo do pucanja mehura, cene akcija su smanjene i njihovi nerealizovani kapitalni dobici su doživeli smanjenje vrednosti, a to je uticalo na sposobnost banke, koja je takođe smanjena i smanjene su joj šanse da pruži kredit i preuzme rizik; c) usporavanje ekonomskog rasta i deflacija cena u 1990. godini takođe su doveli do nekvalitetnih kredita, a makroekonomska politika nije uspela da podrži realnu ekonomiju, i krediti su postali nesigurni. Od 1991. godine, pa sve do 1997, vlada je preuzimala razne korake (osnivanje *jusei* – specijalizovana preduzeća s nebankarskim stambenim kreditima, vršila je izmenu Zakona o osiguranju depozita 1996, usvojila strogu finansijsku kontrolu što je i dovelo do rasta u 1997. godini), ali je izbijanje Azijske krize vratilo japansku privredu ponovo u recesiju.[21]

Suočavajući se s tim okolnostima, vlada se u periodu 1998–2001. odlučuje za odlučnu političku akciju, i to tako što će obezbediti 30 biliona javnih sredstava koji će biti na raspolaganju za osiguranje depozita korporacija Japana (13 biliona za jačanje bilansa banaka i 17 biliona za jačanje sistema osiguranja depozita). Zatim, iako su javna sredstva u iznosu od 1,8 bilion bila ubrizgana u 21 najveću banku u martu 1998. godine, vlada je morala i da interveniše u dve velike banke, Banku Japana i Japansku (Nipon) kreditnu banku, koje je privremeno nacionalizovala, i nakon restrukturiranja njihove imovine, one su stavljene na prodaju privatnom sektoru.[22] Prvi iznos od 1,8 bilion za bankarski sektor nije bio dovoljan, te je vlada u martu 1999. godine uložila 7,5 biliona u 15 banaka, i tek ovo je dovelo do toga da stabilnost bankarskog sektora bude obnovljena. Pri tome, u junu 1998. godine, osnovana je Agencija za nadzor koja je i preuzela funkcije nadzora i inspekcije finansijskog sistema od Ministarstva finansija (Ministarstvo je zadžalo funkciju politike i planiranja finansijskog i bankarskog sistema), potom osnovana je Agencija za finansijske usluge 2000. godine (spajanjem Agencije za finansijski sistem i Biroa za planiranje MF) kako bi vršila nadzor nad bankarskim kreditima, te je tako završen prenos nadzora, inspekcije i funkcije planiranja s Ministarstva finansija na nezavisne regulatorne agencije za nadgledanje bankarstva, hartija od vrednosti i osiguranja. Čitav ovaj proces rezultirao je u veliku reklasifikaciju kredita 149 kompanija i to u kategorije kredita „normalih“, i „treba rešiti“ i odvojenih od loših kredita „bankrotirao“ ili „u opasnosti od bankrota“

[21] Furii, Kawai. 2010: 3-7.

[22] Nakon toga, 2000. godine, Japanska kreditna banka je prodata konzorcijumu privatnih investitora, a Sxinsei banka vraćena je privatnom sektoru.

kredita. Pri tome, Agencija za finansijske usluge koja je vršila strog nadzor nad kvalitetom kredita banaka, 2002. godine uvela je program za finansijski preporod koji je dao pozitivne rezultate. U aprilu 2003. godine vlada je osnovala Društvo za upravljanje, industrijsku revitalizaciju korporacija Japana kako bi se fokusirala na one kredite na koje „treba obratiti posebnu pažnju", kao i Rezoluciju o paketu korporacija u vlasništvu vlade, za upravljanje imovinom kompanija koje je kupila od propalih banaka. Vlada je formirala i Korporaciju za kupovinu deonica banaka kako bi kupovala akcije u posedu banaka, i tek nakon toga funkcionisanje bankarskog sistema je počelo da se poboljšava stanje i Japanska privreda se vratila na put oporavka od 2004. godine. Od tada pa sve do jeseni 2008. godine Japanske banke nisu bile pogođene Svetskom ekonomskom krizom.

Posle toliko vremena i napora postavlja se nekoliko pitanja. Da li je bankarsko pitanje političko pitanje? Zašto je kasnila reakcija i sprovođenje odlučnih akcija na nastalu krizu u Japanu? Da li iskustva iz te krize mogu da se primene na umanjenje negativnih posledica Svetske ekonomske krize? Odgovor na prvo pitanje je potvrdan, jer uspeh i brzina rada zavise od toga koliko političari i establišment dobro razumeju problem i koliko su spremni da podrže napore za prevazilaženje problema i poteškoća nastalih usled pojave krize. A pored toga, u demokratskim društvima, dokapitalizaciju banaka često mora da odobri parlament, što opet utiče na tok i brzinu rešavanja problema. Tražeći odgovor na pitanje zašto se kasnilo u sprovođenju odlučnih akcija, naišlo se na nekoliko konstatacija, i to: a) pristup usvojen u periodu 1991–1997. bio je zasnovan na očekivanju obnove rasta koji će vratiti finansijsko zdravlje banaka i njihovih klijenata zajmoprimaca; b) nije postojao domaći pritisak zbog visoke štednje, niske inflacije, niskog nivoa nezaposlenosti, te nije bilo ni fiskalne krize ni socijalnih nemira, a postojale su velike devizne rezerve, velika spoljna neto imovina, nije bilo odliva kapitala, ni valutne krize; c) sama kriza razvijala se polako i postepeno je bila ograničena na bankarske kredite; i d) vlast nije imala pravni okvir za rešavanje nastalih problema koji su doveli do krize (ni adekvatan zakonski okvir za rešavanje ni operativne procedure). Prilikom rešavanja svake krize potrebna je brza reakcija kako bi gubici bili manji, a u japanskom slučaju predlagano je, na primer, da se utvrdi tačan iznos kreditnih gubitaka. Svakako to nije lak zadatak jer može doći do iznenadnog gubitka likvidnosti od strane dužnika, potom adekvatna dokapitalizacija banaka, uklanjanje nekvalitetnih aktiva iz bilansa stanja banaka, što je ključno za restauraciju zdravlja bankarskog sektora. Oporavak bankarskog sektora mora biti praćen oporavkom

realnog sektora, dakle oporavak mora biti celovit da bi bio uspešan. Odgovor na treće pitanje je takođe potvdan, ali biće potrebno vreme da bi se ustanovilo kako i na koji način. No, svakako ostaje konstatacija da su japanske banke ponovo izložene nestabilnostima i padu cena akcija zbog izbijanja globalne finansijske krize. Izbijanjem Tekuće ekonomske krize 2008. godine Japan je zabeležio oštar pad izvoza proizvoda kao što su automobili, elektronski aparati, mašine, došlo je i do pada akcija, a tri velike banke Micubiši, Mizuho i Sumitomo Micui imale su gubitak u svojim konsolidovanim fiskalnim izveštajima 2008. godine. Te iste godine vlada je usvojila zakon kojim omogućava da se napravi „injekcija" kapitala, a nastavila je i nadalje da se bori s negativnim posledicama Svetske ekonomske krize. Jedno je sigurno, po rečima ekonomiste Šinići Ićimure (Shinichi Ichimura) – pola krize dolazi spolja, sa američkog i evropskog finansijskog tržišta, a pola je rezultat japanskih grešaka i propusta pri prilagođavanju kretanja odgovarajuće fiskalne i monetarne politike. Dejstvo globalnih finansijskih problema, uzrokovano krizom iz 2008, je relevantno za zemlje SAD, Japana, Evrope, ali i za one manje razvijene, pa čak i za veliki broj sektora u pojedinim zemljama.

Glavne lekcije koje su naučene prilikom obuzdavaja finansijske krize sumirane su u sledećem:[23]

1. Potrebno je obratiti pažnju na konkurentnost i komplementarnost između Kine i drugih azijskih ekonomija.
2. Ne zaboraviti biznis krugove u ekonomijama istočne Azije.
3. Proceniti pad valuta vis a vis glavnih trgovinskih partnera.
4. Nadgledati proporciju duga – ne bi smelo da bude 30% za godinu jer je stopa rasta tada neodrživa.
5. Nadgledati iznenadno talasanje u prilivu (inflow) u kapitalnim fondovima na kratak rok, jer je to crveni signal.
6. Nadgledati veliko povećanje vrednosti nepokretne imovine, jer je simptom finansijke krize.
7. Nadgledati hiper inflaciju cena akcija, jer je to znak spekulacija i simptom finansijske krize. Slično tome je i stalno isticanje cene akcija što takođe može biti simptom finansijske krize.
8. Finansijska kriza će biti još ozbiljnija s pohlepom i lošim upravljanjem banaka i preduzeća, dakle s lošim korporativnim upravljanjem naročito u aktivi i odgovornosti menadžmenta.

[23] Ichimura. 2013: 16.

9. Finansijske krize su skoro uvek povezane sa korupcijom u vezi političara, birokrata i biznismena.[24]

10. Nije neophodno pozivanje na Vašingtonski konsenzus za najbolju dijagnozu kritičnih uslova u mnogim ekonomijama Istočne Azije, jer je pretpostavka da su njihove analitičke sposobnosti i političke sugestije limitirane.[25]

11. Zamerke upućene Vladi SAD i internacionalnim finansijskim institucijama odnose se na povećanje kapitalnih fondova, koji mogu biti, ispostavilo se, neadekvatni. To u svim zemljama zahteva intervencije, kao što su:

- što urgentnija reforma regulacije i institucija, koja zahteva striktni monitoring svih važnih finansijskih transakcija banaka i finansijskih korporacija;
- ponovna regulacija ili deregulacija i reorganizacija finansijskih institucija i aktivnosti koje su neophodne.

Sve ove stavke su izuzetno značajne, ali možda se kao posebna izdvaja fiskalna strogost koja ukazuje da je određen nivo fiskalne discipline neophodan. Na primer, tokom osamdesetih godina vlade zemalja Latinske Amerike su često zapadale u ogromne deficite, a gubici neefikasnih vladinih preduzeća doprinosili su tim deficitima. Zaštićene od konkurencije protekcionističkim merama, neefikasne privatne firme su primoravale potrošače da plaćaju visoke cene. Labave monetarne politike vodile su u nekontrolisanu inflaciju. Te zemlje nisu mogle neprestano da održavaju velike deficite, a održivi rast nije moguć uz hiperinflaciju, što je sve ukazivalo na nepostojanje čvrste fiskalne strogosti i neophodne potrebe za njom. I trgovinska liberalizacija (u smislu snižavanja carina i eliminisanja drugih protekcionističkih mera) kada je sprovedena na pravi način i po pravoj dinamici, otvara nova radna mesta dok se neefikasni poslovi ukidaju. Problem je što su mnoge od ovih politika postale ciljevi za sebe, pre nego sredstva za ravnomerniji održivi rast. U tom smislu, ove politike su suviše brzo forsirane, pri čemu su izostale druge politike koje su takođe bile potrebne. Tako se došlo do rezultata koji

[24] O tome je govorio i Pol Krugman u kontekstu politike, govoreći da je teško kod političara razlikovati ono u šta zaista veruju i ono za šta su plaćeni da veruju (najčešće kompenzacija je kroz priloge za kampanju i privatne dobitke). Ispravne su konstatacije da snaga političkog uticaja raste, što su bogati bogatiji. Krugman. 2012: 89.

[25] Postoje „tri noseća stuba“ Vašingtonskog konsenzusa, a to su fiskalna strogost, privatizacija i liberalizacija tržišta, tokom osamdesetih i devedesetih godina XX veka.

su bili daleko od onih nameravanih. Sa druge strane, preterana fiskalna strogost, sprovedena pod neadekvatnim okolnostima, može izazvati recesije, a visoke kamatne stope mogu ometati poslovne subjekte koji tek stasavaju.[26] Može se zaključiti da je izuzetno uspešan posleratni rast japanske privrede pratio neizmenjen bankarski sistem. Iako neki autori smatraju da su uzroci bankarske krize bili gubici koji su nastali zbog kolapsa na realnom tržištu nekretnina,[27] postoje i pretpostavke da je jedan od razloga pojavljivanja japanske krize pored navedenih faktora bila i slaba modernizacija bankarskog sektora i, shodno tome, neadekvatna monetarna politika.

2.3. Istočnoazijska kriza

U Tajlandu je 2. jula 1997. godine sa kolapsom bata (njihove novčane jedinice), počela tajlandska kriza, koja se brzo proširila na celu istočnu Aziju (Maleziju, Južnu Koreju, Filipine i Indoneziju), a potom i na Rusiju i Latinsku Ameriku. Kriza je bila izazvana, kako unutrašnjim faktorima, neophodno potrebnom reformom u mnogim segmentima, tako i usled spoljašnjih faktora, a jedan od njih je uporno insistiranje MMF na brzoj liberalizaciji. Kako su onda do tog vremena te zemlje bile manje ili više uspešne? Ukratko, odgovor leži u studiji Svetske banke koja je urađena na zahtev Japana, a njihov dotadašnji razvoj nazvan je Istočnoazijsko čudo, koje se ogledalo u rigorozoj štednji i velikom (dobrom) investiranju u obrazovanje i državno usmeravane industrijske politike. Istovremeno, došlo je do smanjenja nezaposlenosti, posmatrano u periodu od prethodne tri decenije, što je takođe zaista bilo čudo, a stope rasta su bile visoke, i životni standard je porastao. Značaj makrostabilnosti bio je sasvim jasan, pri tome se neprestano radilo na unapređenju izvoza, a manje na otklanjanju prepreka za uvoz. Tako je trgovina postepeno liberalizovana, a neprestano je podsticano stvaranje efikasnih preduzeća.

Kriza u Tajlandu izazvana je visokom kratkoročnom zaduženošću i špekulativnim akcijama istovremeno. Naime, špekulanti su verovali da će domaća valuta devalvirati, pokušavali su da pređu na američke dolare, ali kad trgovci prodaju domaću valutu, njena vrednost opada. Česta praksa je da država pokušava da odbrani svoju valutu, ali ostaje bez svojih rezervi i nema više dolara za

[26] Štiglic. 2002: 67-68.

[27] Ritgero, Kristjandattir. 2010: 10.

prodaju. Špekulanti su tada zadovoljni, mogu da se vrate na domaću valutu jer su profit ostvarili. Uvidevši šta se dešava, mnogi špekulanti sa raznih strana želeli su i sami da učestvuju u tome, te je to samo produbljivalo krizu.

S druge strane, u Južnoj Koreji, zemlji koja je gotovo iznikla iz Korejskog rata, koja je uspela da se tokom devedesetih pridruži zemljama OECD-a, tj. klubu razvijenih zemalja, sve dok je čvrsto kontrolisala svoje finansijsko tržište nije bilo velikih poremećaja i bila je stabilna za finansijska ulaganja. Pod pritiskom SAD-a nevoljno je dozvolila svojim firmama u inostranstvu da se zaduže, i Volstritom se proneo glas da je Južna Koreja u nevolji. Banke koje su dotle bile voljne da daju zajmove južnokorejskim firmama odmah su odustale, te nisu produžile kreditni odnos. Epilog i za Tajvan i za Južnu Koreju je bio odlazak investitora na drugu stranu. Kako je istočnoazijska kriza napredovala, nezaposlenost je brzo rasla, BDP je padao, a banke su zatvarane. Nijedna zemlja ne bi mogla izdržati takvu promenu, napuštanje od strane investitora i priliv koji se pretvorio u odliv.

Istočnoazijska kriza je po najviše kriza finansijskog sistema, koja je bila praćena nizom problema u korporacijskom sektoru, te se nužno i hitno zahtevalo restrukturiranje. Ali, učinak pravog oporavka je kada ljudi počnu da se vraćaju na posao i kada porastu nadnice, što pre, do nivoa koji je bio pre krize. Posledice ove krize može se reći da su i pozitivne i negativne. Pozitivne posledice su te što su Istočnoazijske zemlje razvile bolje finansijske sisteme i njihovu regulaciju, a time pokušale da povećaju konkuentnost. Unapredile su korporativno upravljanje i obračunske standarde. Inače, vrlo malo investicija je finansirano povećanjem novog akcijskog kapitala, prodajom paketa akcija kompanije. Za sada samo SAD, Ujedinjeno kraljevstvo i Japan imaju snažne zakonske sisteme i jaku zaštitu akcionara, a dok i druge zemlje ne izgrade takve zakonske okvire, firme se moraju zaduživati i nastavljati poslovanje. Nedostaci i gubici od Istočnoaijske krize se ogledaju i u teretu mnogih javnih i privatnih dugova, ali i sporom restrukturiranju postojećih institucija.[28]

2.4. Svetska ekonomska kriza

Svetska ekonomska kriza, ili tekuća kriza koja je imala početak u 2007/2008 godini i zahvatila je čitav svet, najveća je posle krize nazvane Velika depresija iz 1929/1930. i poljuljala je mnoge ustaljene

[28] Stiglic. 2002 137-142.

načine poslovanja, donoseći velike promene u globalnoj ekonomiji. Oporavak, već se sada može reći, teče sporo, a praćen je i drugm krizama, koje izazivaju još dublje turbulencije i neizvesnosti. Razlog tome je, između ostalog, i zato što se sporo i nerado odustalo od svih onih činilaca koji su doveli do same krize. Tako se jedan od najvećih poremećaja dogodio u oblasti ljudskih resursa, odnosno u oblasti zapošljavanja u svim zemljama sveta, istinito u nekima više, a u nekima manje. Glavna težnja zemalja, globalno gledano, treba da bude očuvanje nivoa zaposlenosti, da bi se moglo reći da ciljevi izlaska iz krize idu u dobrom pravcu. Međutim, iako je kriza globalna, rešenja se uglavnom traže u okviru nacionalnih programa kroz jačanje institucija tržišta rada, povećanja životnog standarda, institucionalizacije koja obuhvata minimum plata, određen nivo socijalne zaštite, garantovane šeme zaposlenosti, kreaciju posla i smanjenje siromaštva. Iz tih razloga velike zemlje su krenule da spasavaju krupne koncerne, jer su se vodile razmišljanjima da ne smeju dozvoliti da one počnu da propadaju, jer bi tada ostao jako veliki broj ljudi bez posla. Rezultat takvog haotičnog i kriznog stanja su privrede mnogih zemalja koje proizvode daleko manje nego što bi trebalo, i manje nego što su im kapaciteti. Kriza koja je nastala u SAD talasasto se širila (od centra) i na ostale kontinente (ka periferiji), pogađajući najpre razvijene zemlje EU, a potom i zemlje Azije, Afrike i Latinske Amerike. Mnoge evropske zemlje su ušle u velike recesije, što je dalo povoda teoretičarima da uporede ovu krizu sa Velikom depresijom iz 1929/30. godine. Zemlje evrozone, Grčka, Italija, Španija i Portugalija, nalaze se u ozbiljnom problemu, čak se može reći da su na rubu bankrotstva. Međutim, i druge evropske zemlje, kao što su Irska, Island, Letonija, Mađarska, Rumunija i Bugarska ozbiljno su ugrožene krizom. Mnogi ekonomisti i analitičari su smatrali da kriza i neće pogoditi zemlje van EU, uključujući i zemlje Centralne i Istočne Evrope. No, to se pokazalo kao netačno, jer se radilo samo o zakašnjenju u rasponu od šest meseci do godinu dana u zavisnosti od zemlje. Upravo njih kriza je najviše pogodila u domenu tržišta rada.

U teoriji se veoma često postavlja pitanje, šta može biti uzrok krize. Neprestano se pominju razni faktori, kao što su unutrašnje slabosti, spoljni pritisci, možda neusklađenost s trendovima u tehnološkom i trgovinskom smislu, ali jedno je jasno, posledice krize snose svi njeni tržišti subjekti i cela nacija. Aktuelna Svetska kriza, kao i prethodne, ima niz specifičnosti i neponovljive razloge nastanka, a navode se krupni nedostaci u sistemu regulacije, pre svega finansijskih tržišta, što je izazvalo i mnoge druge krize, na prvom mestu krizu zaposlenosti, krizu hiperprodukcije, krizu morala.

U literaturi se navode mnogi razlozi, a ovde će biti iznet stav LJ. Madžara koji u svom radu *Globalna kriza kao sistemska pojava*, o uzrocima krize kaže:

„U strogo teorijskom smislu i na posve apstraktnom nivou, uzročnici krize, pa tako i neki oblik odgovornosti za njen nastanak i dalje intenziviranje, mogu se locirati u tri različita domena, pri čemu se može računati i sa njihovim ovakvim ili onakvim sadejstvom. Moguće je korene i pokretačke mehanizme krize locirati u sam sistem, tj. u skupinu institucionalnih aranžmana koji na tekućoj osnovi regulišu funkcionisanje privrede i u razvojnom smislu osiguravaju (ili u tome ne uspevaju!) njeno usmeravanje. Moguće je potom uzroke poremećaja potražiti i eventualno locirati i u samoj ekonomskoj politici, tj. u neadekvatnom upravljaju u jednom manje ili više uspešno strukturiranom sistemu. Treće moguće izvorište makroekonomskih poremećaja mogu – vredi ponoviti: u čisto apstraktnom smislu, kao jedna logička mogućnost koja nikada ne mora da se ostvari – biti sami privredni subjekti. Za one koji veruju u ovu dogodovštinu, u pitanju bi bilo njihovo „pogrešno" ponašanje – njihova „pohlepa", nezajažljivost, spremnost na prevaru i sposobnost da uz oslonac na etički problematična sredstva prisvoje ili preotmu imovinu koju su poštenim radom i uz privrženost moralnim načelima mukotrpno sticali i uporno akumulirali (daleko brojniji) drugi privredni akteri".[29]

Mere za izlazak iz krize treba da odgovaraju datom trenutku i da imaju za cilj obuzdavanje i zaustavljanje krize. Te mere moraju biti vidljive u ekonomskom i svakodnevnom životu građana, a o tome moraju voditi računa njihove države, koje treba da pretvore kapitalizam špekulanata u kapitalizam preduzetnika. Velika većina država se zatvorila u nacionalne okvire i nastoji da prebrodi krizu sopstvenim naporima, uprkos tvrdnjama mnogih teoretičara da rešenja treba tražiti na globalnom nivou. Ali svakako je nepobitna činjenica da u izlasku iz krize i daljem razvoju nacionalnih privreda ima odgovornost vlada, koja o tome donosi odluke. Pri tome su važne institucije, podrška i dogovor svih struktura.[30] Posle veoma važnog

[29] Madžar. 2009: 31.

[30] Pored pritisaka od krize, postojeći različiti modeli kapitalističke privrede su još i pod pritiskom globalizacije, koja je favorizovala angloamerički model kapitalizma, koji je najvernija slika liberalizma, slobodnog kretanja faktora proizvodnje i potrošačke kulture. Smatralo se da i privrede drugih zemalja treba da slede takav model, a to su podvele pod naziv liberalizacija. Iako su sve zemlje bile primorane da se prilagođavaju globalizaciji, nisu sve podlegle trendu puke liberalizacije, već su se odlučile na postepenu adaptaciju, bez šok-terapija, bez ugrožavanja stabilnosti i harmonije institucija, bez bespotrebnih troškova, a pri tom i da zadrže lokalne i socijalne osobenosti. Ibid, Stefanović. 2009: 320-321.

pitanja kako je kriza nastala, zapravo šta je njen uzrok, nameće se sledeće pitanje kako kaže ekonomista Pol Krugman: „A šta sada da radimo?“

Mnogi ekonomisti širom sveta potražili su odgovore u učenjima Džona Majnarda Kejnza (John Maynard Keynes), ekonomiste sa početka XX veka koji je ostao jedan od najuticajnijih ekonomista sve do danas.[31] Nema sumnje da je nastupajuća kriza vodila ka povratku Kejnza na svetsku ekonomsku scenu, njegovih postulata i učenja. A šta je to govorio Kejnz? Rečenica „Kejnz je stigao“ označava povratak državnog intervencionizma u ekonomsku sferu, odnosno povećanje uloge države koja je do sada bila minimalizovana. Drugim rečima, to znači povratak kejnzijanizmu i njegovim idejama, koje su bile napuštene u drugoj polovini XX veka.[32] [33] Izgleda da rešenja ipak treba tražiti u korekciji neoliberalnog modela kroz uključivanje države u ekonomske tokove, ali verovatno i u korekciji kenzijanskog modela koji će uključivati tekovine globalizacije i globalni način poslovanja, jer nijedna isključivost, nijedan ekstrem, pokazalo se kroz ekonomsku istoriju, nije idealno dobar način privređivanja. Ono što je navelo ekonomiste da poveruju u svemogućnost tržišnog mehanizma u kapitalizmu jeste sposobnost skraćenja faza kontrakcije i produženja faza ekspanzije. Na primer, „u SAD je prosečno trajanje faze ekspanzije sa 25 meseci pre Drugog svetskog rata produženo na 57 meseci, dok su faze kontrakcije sa 23 meseca skraćene na 10 meseci. Produženje faze ekspanzije i skraćenje faze kontrakcije još je očiglednije u poslednja dva poslovna ciklusa u SAD-u – od novembra 1982. do marta 1991. i od marta 1991. do novembra 2001“[34] Tada je faza ekspanzije trajala 120 meseci, dok je kontrakcija bila samo 8 meseci. Upravo ovaj i slični primeri, kao i prelazak mnogih socijalističkih zemalja na tržišni način privređivanja, doveli su do

[31] Džon Majnard Kejnz (John Maynard Keynes, 1883–1946), britanski ekonomista, izneo je tada revolucionarnu teoriju kojom je postao utemeljivač moderne teorije i prakse makroekonomije i njome je osporio tvrdnje tada vladajuće klasične ekonomske škole. Učenje Barona Kejnza imalo je važan uticaj na ekonomiju XX veka, zalagao se za socijalni liberalizam, a najveći kritičari su bili Milton Fridman (Milton Friedman), Hajek (Hayek), Pigu (Pigou) i drugi ekonomisti koji su bili pesimisti u pogledu mogućnosti vlade da reguliše biznis cikluse fiskalnom politikom. Sa druge strane, postojali su i njegovi sledbenici, neokenzijanski, ekonomisti kao što su Pol Samjuelson (Paul Samuelson), Džon Hiks (John Hicks) i drugi.

[32] Povratak kenzijanizmu znači donekle napuštanje principa takozvanog tržišnog fundamentalizma, za koji su se naročito zalagali F. Hajek (F. Hayek) i M. Fridman (M. Friedman).

[33] Samjuelson i Nordhaus. 2009: 466.

[34] Ibid, Praščević. 2009: 132.

veličanja kapitalističkog načina privređivanja. Posmatrano očima Valerštajna (Wallerstein), „trenutni period predstavlja silaznu, B-fazu Kondratjevljevog ciklusa, a završetak ove faze počeo je s krizama u istočnoj Aziji, Rusiji i Brazilu, a završava se s ovom velikom krizom u SAD“.[35]

Povratak kenzijanizmu upućuje nas na Kejnza koji je u svom delu koje se smatra najznačajnijim, *Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca*, izneo tvrdnje da je klasična teorija zasnovana na dvema osnovnim postulatima, i to:

1. da je najamnina ravna graničnom proizvodu rada (odnosno najamnina nekog zaposlenog lica je jednaka vrednosti koja bi bila izgubljena ako bi se zaposlenost smanjila za jednu jedinicu, ali ova jednakost može da se poremeti ako mehanizam tržišta nije potpuno slobodan) i

2. da je korisnost najamnine, pri datom obimu zaposlenog rada, ravna graničnoj negativnoj korisnosti te količine zaposlenosti (realna najamnina zaposlenog je onolika koliko je upravo dovoljno da na tržište privuče onu količinu radne snage koja je stvarno i zaposlena).[36]

On je čak definisao i onu kategoriju za koju je tvrdio da je klasičnoj školi potpuno nepoznata, a to je „nevoljna“ nezaposlenost. Prema tome, „ljudi su nevoljno nezaposleni ako su, u slučaju malog skoka cena dobara radničke potrošnje u odnosu na nominalnu najamninu, kako ukupna ponuda radne snage koja hoće da radi pri tekućnoj nominalnoj najamnini, tako i ukupna tražnja radne snage pri toj najamnini, veće od postojećeg obima zaposlenosti“. Dakle, suština teorije je da kada zaposlenost raste, tada se i ukupan realni dohodak povećava. Situacija stanovništva zajednice je da pri uvećanom realnom dohotku se povećava i ukupna potrošnja, ali ne za onoliko za koliko se dohodak povećao, već se mora uzeti u obzir određen iznos tekućeg investiranja, koje bi bilo dovoljno da apsorbuje pozitivnu razliku između ukupne proizvodnje i onog dela proizvodnje koji stanovništvo želi da potroši pri datom stanju zaposlenosti. Ovaj odnos potrošnje i investicija je najsrećniji odnos, ali on može da postoji samo kada „tekuće investiranje obezbeđuje iznos tražnje upravo jednako pozitivnoj razlici između cene ukupne ponude proizvodnje, do koje dolazi usled pune zaposlenost, i onoga što zajednica želi da izda na potrošnju kada je u punoj meri zaposlena“. Sasvim je jasno da nezaposlenost u Kejnsovom delu zauzima značajno mesto kao jedan

[35] Ibid, Stefanović. 2009: 317, prema Wallerstein, 1999, online papers.
[36] Keyns. 19: 59.

od principa kapitalizma. Naime, mnogi ljudi žive u kapitalističkim ekonomijama, u kojima moraju da rade za platu kao glavnim izvorom prihoda. Radeći, oni smanjuju nezaposlenost, a samim tim nejednakost i nesigurnost će takođe biti smanjene. Kejnzove studije usmerene na zaposlenost rađene su sa željom da se što veći broj ljudi zaposli na socijalno-produktivan način, jer je Kejnz predosećao da će i u budućnosti to biti veoma značajan problem. Smatrao je da je nezaposlenost normalan rezultat operacija na tržištu radne snage, ali da može biti rešen samo kroz socijalnu politiku dobro ciljanog povećanja agregatne tražnje i obezbeđenje posla za nezaposlene.[37] U kenzijanskom modelu, kenzijansku nezaposlenost čini suvišak i na tržištu rada i na tržištu roba, a lek je smanjenje cena ili povećanje nadnica, a taj model je zamenio do tada vladajući klasičan model nezaposlenosti, gde klasičnu nezaposlenost čini višak ponude na tržištu rada i suvišak tražnje na tržištu roba, a lek je povećanje cena, bez povećanja količine novca ili smanjenja nadnica.[38]

Nastojanje da se prevaziđe tekuća ekonomska kriza ipak nije prvi povratak Kejnza na svetsku scenu. Naime, Kejnzova ekonomska politika se vratila na velika vrata, istina nakratko, još tokom 1970-ih kada je nastupio period stagflacije, tj. kombinacije visoke nezaposlenosti i visoke inflacije, koja je pogodila mnoge razvijene ekonomije, gde su rešenja za visoku nezaposlenost tražena kroz povećanje agregatne tražnje. Ipak, prevagnuo je uticaj monetarističkog modela i Kejnzova učenja su tada napuštena.

Jedan od Kejnzovih sledbenika, poznati ekonomista Pol Sajmuelson, posmatrajući pregled života u siromašnim zemljama, došao je do zaključka da je dohodak veoma važan za ispunjavanje osnovnih potreba, ali i da je život mnogo širi pojam, koji uključuje mnogo više elemenata od samog tržišnog dohotka. Tako se pored toga uzimaju u obzir i faktori kao što su zdravlje i očekivani životni vek, uključenost u sistem obrazovanja, pismenost odraslog stanovništva i nezavisnost žena, a ne samo potrošnja po glavi stanovnika.[39]

Ljudski resursi čine jedan od četiri elementa privrednog razvoja[40] koji najpre uključuju pitanje kvantiteta, odnosno koji se izražavaju kroz povećanje dohotka po glavi stanovnika jedne zemlje

[37] Radovanović, Maksimović. 2011: 87.

[38] Izgleda da je tačna tvrdnja koju je izrekao Mark Toma s Univerziteta Oregon (inače autor bloga Economists View) da „nova ekonomska misao znači čitanje starih knjiga".

[39] Ibid, Radovanović, Maksimović. 2011: 87.

[40] Pored prirodnih resursa, akumulacije kapitala, tehnološko-razvojnih promena i inovacija.

(one siromašne to mogu postići i kontrolom rađanja); a onda se može govoriti o kvalitetu ljudskih resursa koji se ogleda: prvo, kroz kontrolisanje bolesti i poboljšanje zdravlja i ishrane stanovništva, drugo, kroz poboljšanje obrazovanja, smanjenja nepismenosti i povećanja obučenosti radnika, i treće, iznad svega kroz ne umanjivanje značaja domaćih ljudskih resursa, s obzirom da se mnoge sirovine mogu kupiti na međunarodnom tržištu, dok je većina radne snage domaća. Zato se javlja večito pitanje: kako povećati domaću zaposlenost? Najefikasniji način povećanja produktivne zaposlenosti može se postići putem monetarne i fiskalne politike, a ne putem carina i uvoznih zaštita, koje mogu dati izvesne rezultate, ali ne uvek, jer se pokazalo da su ovi instrumenti veoma nesigurni. U takvoj atmosferi, prednost na tržištu rada imaju oni sa višom stručnom spremom, ali i čitavim nizom kvalitativnih sposobnosti. Ekonomska istraživanja povezanosti obrazovanja i dohotka ukazuju da je ulaganje u ljudski kapital dobra investicija. Zapravo, ono što stvara nejednakost u zarađivanju su razlike u sposobnostima i veštinama, intenzitetu rada i u samim zanimanjima. Prema Samjuelsonu, nezaposlenost može biti kratkoročna, kada ljudi menjaju radna mesta i tada ostaju samo nakratko bez posla, i može biti dugoročna, i kao takva predstavlja ozbiljan društveni problem koji se mora sistemski rešavati, a direktno se odnosi na kvalitet života pojedinca i njegove porodice. Prema tome, može se definisati i izvor nezaposlenosti, a to je preseljenje i promena mesta prebivališta, ili životnog ciklusa. Osim toga nezaposlenost se može posmatrati i prema starosti, gde je uočljivo povećanje mladih nezaposlenih.[41]

Svetski ekonomski sistem doživljava krupne transformacije, a privredni oporavak je dugotrajan i mora se odvijati uz oprez. Oporavak na tržištu rada će se odvijati još sporije, tek četiri-pet godina nakon stabilizacije tržišta i početka samog ekonomskog oporavka. Mnogo decenija ekonomska politika je vodila borbu za održanje stabilnosti cena. Sada ekonomska politika ima novi cilj, a to je borba protiv nezaposlenosti i siromaštva. Model u kome je uloga socijalne države potisnuta, u kome je potisnut i sektor realne ekonomije, doveo je do širenja gladi i siromaštva širom sveta i zato danas ovaj model nužno mora da pretrpi korekcije. Ekonomska kriza koja je zahvatila svet 2007–2008. godine, predstavlja najdublju krizu od vremena 1929/30. „U domenu ljudskih resursa, i zapošljavanja konkretno, došlo je do velikog broja otpuštanja radnika usled gubljenja poslova i zatvaranja određenog broja postojećih radnih

[41] Ibid, Samjuelson. 2009: 658.

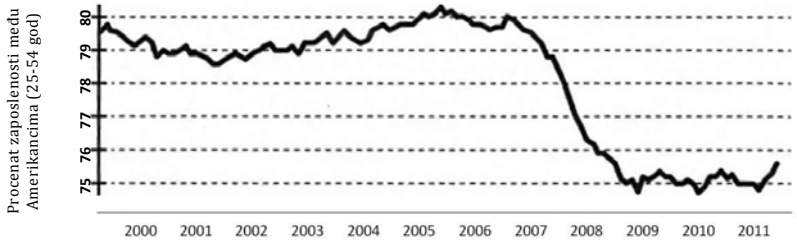
mesta. Dakle, prve i najjače udare ove krize prvo su osetili radnici, kao najslabija karika u lancu, pa tek potom poslodavci i društvo.“ Zbog toga, okruženje je dosta destabilisano, neophodno je sačuvati preduzeća koja imaju izgleda da opstanu, na primer kroz subvencionisanje preduzeća od strane vlade. Potom, sačuvati „produktivna radna mesta“ i na kraju, mada ne i manje važno, učiniti sve da se ostvari nephodna zaštita radnika. Veliki su napori nacionalnih vlada, ali i međunarodnih institucija u pokušajima da obuzdaju nezaposlenost, koja je u svetu u porastu. Intenzivno se traži način da se pronađe put za povećanje zaposlenosti u globalnoj ekonomskoj krizi, kako bi se izbeglo stanje ekstremno niske aktivnosti koje se ogleda u nedostatku posla i donosi veliku štetu ljudima, ponajviše onima koji su bez zaposlenja. Cilj je da se izbegne stanje „potpunog kolapsa“, mada se u ovom trenutku ne mogu znati posledice tekuće ekonomske krize. Svaka slabost privrede se plaća, na duže ili kraće staze, ali praksa je pokazala da nakon prestanka krize svi oni koji su bili neprilagodljivi i nekvalifikovani radnici ponovo pronalaze posao. Ekonomski sunovrat, kako Svetsku ekonomsku krizu naziva Pol Krugman, koji traje već petu godinu, ponovo neke istraživače vraća na pitanje – šta sada da radimo? Šta god treba da se radi mora biti ukorenjeno u sam sistem privređivanja, s kombinacijom dugoročnih i kratkoročnih mera. Postoji jedna stara izreka koja kaže da ekonomisti znaju cenu svega, ali ne znaju vrednost ničega, što je tačno ako se proučavaju samo kretanje novca, proizvodnja i potrošnja, tj. kada se roba i novac smatraju jako važnim. Ali, postoji i oblast ekonomije koja je usmerena na povezanost „samoprocenjenog stepena blagostanja, kao što su sreća i zadovoljstvo životom, o kojima se govori u kontekstu ekonomije sreće.[42] Prema tim istraživanjima, kada se zadovolje osnovne potrebe i priušte osnovne stvari u životu, novac prestaje da bude tako važan. Postoji nešto što je veoma važno za ljudsko blagostanje, a to je imati posao. Ljudi koji žele da rade, a ne mogu da nađu posao, smatraju se prinudno, odnosno nedobrovoljno nezaposleni, strašno pate, kako zbog gubitka prihoda, tako i zbog osećanja manje vrednosti. Ova nedobrovoljna nezaposlenost trenutno je visoka u mnogim zemljama, a najviše u onim koje je najviše pogodila ova kriza. Postoji čitav niz razloga zbog kojih ljudi ne rade, kao što su: obeshrabrenost prethodnim bezuspešnim traganjem; potražnja za poslovima s kraćim radnim vremenom; nezavisni poslovi se gase; dodatni poslovi prestaju; prestaje plaćanje prekovremenog rada; prihvatanje posla na kojem ne mogu da koriste svoja znanja i veštine. Mnogima se čini da

[42] Više u Krugman. 2012: 5,6.

upadaju u zamku naizgled trajne nezaposlenosti, jer dugotrajna nezaposlenost demorališe radnike u bilo kom kraju sveta. Gubitak posla znači i gubitak zdravstvenog osiguranja, a nezaposlenost je pogubna i po ljudsko dostojanstvo i samopoštovanje.[43] Ako su ljudi nezaposleni i nesrećni da li imaju osećaj kontrole nad sopstvenim životom? Veliki broj gubi posao zato što su investicije male, jer je prodaja suviše slaba da bi se koristili i postojeći kapaciteti. Taj prestanak ulaganja u budućnost, kad konačno dođe do oporavka, može dovesti do uskog grla proizvodnje, usled ograničenih kapaciteta, ali i desetkovanja programa koji su bili razvojno usmereni. Neka proučavanja ranijih finansijskih kriza i njihovih posledica pokazuju da krize nanose štetu veliku na kratke staze, ostavljaju teške i dugoročne posledice jer dovode do sniženja stope rasta i zapošljavanja, ali efikasna akcija i preduzimljiva nastojanja da se smanji dubina i trajanje sunovrata može da umanji te sumorne činjenice.[44]

U Grafikonu 1 se može videti pad zaposlenosti u SAD nakon nastanka krize i veoma spor oporavak u narednim godinama.

Grafikon 1. Stopa zaposlenosti u odnosu na period pre i posle krize



Izvor: prema Krugman. 2012: 216.

Tako su se iskristalisala dva najvažnija cilja koja su tokom i nakon Svetske ekonomske krize najbitnija. To su:

A) Povećanje zaposlenosti (ili smanjenje nezaposlenosti). Uprkos jednom dugom periodu od pedesetak godina (1945–1995) nezapamćenog privrednog rasta svetske privrede, a sa tim paralelno i razvoj tehnologija kao i modernizacija uslova rada, posmatrano u odnosu na prethodne periode iz ekonomske istorije (kraj 19. veka, sredinu 20 veka), nezaposlenost je danas postala ozbiljan problem jer

[43] Inače, i u normalnim uslovima poslovanja, kada jedna zemlja nije pogođena krizom, porast prihoda onog dela stanovništva koji živi samo od svoje plate, uveća se zahvaljujući dodatnom radu i dodatnim prihodima, jer u tim uslovima za to ima više prilike. Ibid, Krugman. 2012: 6-10.

[44] Ibid, Krugman. 2012: 16-17.

je u porastu. Za prevazilaženje problema nezaposlenosti, odnosno za brži rast i razvoj svetske privrede i podsticanje zaposlenosti posebno su važne informacije o mobilnosti radne snage strukturnoj nezaposlenosti i eventualnoj mogućnosti prekvalifikacije radne snage. Vizija promena mnogih zemalja, vezano za globalizaciju tokom krize, sve više ide u pravcu globalizacije sa jakom socijalnom dimenzijom uz uvažavanje ljudskih prava i individualnog digniteta, sa fokusom prvo na ljude, potom na, demokratičnost i efektivnost država, održivi razvoj, produktivna i pravična tržišta. Međunarodna iskustva upućuju na zaključak da veće ekonomsko prožimanje između različitih zemalja smanjuje političke tenzije i povećava brži rast i razvoj svetske privrede. Danas mnoge vlade razvijaju programe koji će omogućiti kreiranje radnih mesta kroz individualne kvalifikacije, koje često obuhvataju, pol, porodični status, porodična primanja, prihvatljivi nivo edukacije i slične karakteristike, kako bi se ostvarilo neko od legalnih oblika rada. Kompanijama su potrebni lojalni zaposleni koji će nastaviti da „uče“, kako bi postali produktivniji na radnom mestu i time stvorili poverljivije odnose sa potrošačima. Potrošači s njima uspostavljaju kontakt pre nego s menadžmentom.[45] Tržišni model privređivanja podrazumeva uspostavljanje i funkcionisanje integralnog tržišta, što znači da pored tržišta roba, usluga i kapitala funkcioniše i tržište rada – tržište znanja, spretnosti, veština i sposobnosti koje ljudi poseduju. Kada je reč o tržištu rada, ono, kao i svako drugo tržište, pored brojnih drugih funkcija vrši i alokativnu funkciju, odnosno alokaciju radnika na poslove u teritorijalnom, granskom i svakom drugom pogledu.

Ekonomska kriza koja je zahvatila svet 2008–2009. godine, konkretno je značila otpuštanje radnika usled gubljenja poslova i zatvaranja određenog broja postojećih radnih mesta.[46] Ali, nijedna

[45] Maksimović. 2004:8.

[46] Čak i u vremenima prosperiteta i ekonomskog rasta interesi vlada, poslodavaca i zaposlenih se razlikuju, a te razlike naročito dolaze do izražaja u kriznim vremenima. Na primer, cilj vlade je da što veći broj ljudi ostane zaposlen, jer je mnogo skuplje ponovno upošljavanje već zaposlenih, povećanje zakonitog zapošljavanja kako bi se smanjio „rad na crno“ i ostvarilo plaćanje doprinosa i poreza. Sa druge strane, cilj poslodavca je da ostvari što veću produktivnost i profit uz minimalan broj zaposlenih, te svako smanjenje poslovne aktivnosti stvara nesigurnost ulaganja u radna mesta. Cilj svakog zaposlenog je, naravno, da zadrži svoje radno mesto, da napreduje, da se usavršava. Jedina situacija (koja važi i van vremena krize) gde se interesi ove tri strane susreću predstavlja: zadržavanje upošljenog radnika na radnom mestu (interes države – nema troškove novog zapošljavanja); zatim, obuka i prihvatanje rada u datim okolnostima (interes poslodavca – reorganizacija posla, potreba za radnicima), i na kraju, očuvanje radnog mesta i eventualni napredak (interes radnika – potreba za radom), Maksimović. 2004: 15.

ekonomska politika ne može da zaštiti radna mesta u sektorima koje najviše potresa talas nestabilnosti, tako da država treba da obezbedi neku vrstu socijalne sigurnosti, ali ponajviše da nađe način da se kriza iskoristi kao mogućnost za unapređenje znanja i veština zaposlenih, dakle, potrebno je ulagati u njihovo obrazovanje, dokvalifikaciju, prekvalifikaciju. Ulaganje u obrazovanje je najsigurniji način kreiranja radnih mesta i ujedno jedan od ključeva rešavanja ovog problema. Poslodavcima je ionako važan stepen obrazovanja radne snage, njihova agilnost za prekvalifikaciju, motivisanost za sticanje novih veština. Promene koje se dešavaju na tržištu rada moraju biti praćene stvaranjem onih zanimanja koje tržište rada traži. Najveću konkurentnost i mogućnost za inovacije za sada čini ulaganje u obuku na radnom mestu i moderna društva zasnivaju svoje privrede na „ekonomiji znanja".[47] Osim toga, zahvaljujući ulaganju u obrazovanje, uspešnije se prilagođavaju promenama i pojedinci i društva kada se susreću sa tržišnim šokovima.[48]

Od samih početaka kapitalizam su mučile inflacija (rast cena) i porast nezaposlenosti (recesija ili depresija). Od perioda Drugog svetskog rata na ovamo bilo je deset recesija, a u devetoj deceniji XX veka, nezaposlenost u SAD i EU bila je približno ista, oko 10%, da bi u desetoj deceniji u SAD brže opadala nego u Evropi. Razlozi za to obično se traže u državi blagostanja, koja je svojim socijalnim primanjima za nezaposlene učinila ljude u evropskom regionu inertnim za traženje novog posla. Nakon izbijanja Svetske ekonomske krize, u novembru 2008, stopa nezaposlenosti je u 30 zemalja OECD-a

[47] Akumulacija ljudskog kapitala se u literaturi ponekad povezuje sa povećanjem rasta produktivnosti. Čak se predlaže odlaganje rada i ulaganje u obrazovanje, tokom recesije, kada je cena rada niža, međutim to u celini nije dobro za ekonomiju jedne zemlje, jer ne postoje tvrdnje da recesija pothranjuje unapređenje produktivnosti. Razvoj ljudskog kapitala, uopšteno, stagnira u ekonomskim recesijama i u tom smislu recesija predstavlja period izgubljenih mogućnosti u celini. U svakom slučaju je evidentno da se tokom trajanja recesije povećava broj ljudi koji izgubi posao, tj. broj nezaposlenih, i potrebno je duže razdoblje da se pronađe novi posao. Maksimović. 2009: 248.

[48] U novonastaloj situaciji, usled smanjenja obima rada i smanjenja investicija, može doći čak i do umanjenja poreza i doprinosa na plate zaposlenima u sektorima koji su direktno pogođeni krizom. Može doći i do skraćenja radnog vremena. Inače, sama ideja – skraćenje radnog vremena, nije novijeg datuma, ali varira od zemlje do zemlje, iako se teoretski tretira kao rad sa punim radnim vremenom, u praksi je primećena diskriminacija. Takvi radnici su slabije plaćeni, a ponegde izostaje i zdravstveno i socijalno osiguranje, nema plaćenog odsustva, nema porodiljskog odsustva i plaćenog bolovanja. U današnjim okolnostima gotovo sve zemlje na svetu se suočavaju sa fleksibilnim načinom zapošljavanja, sa fleksibilnim načinom plaćanja i fleksibilnim radnim vremenom. Maksimović. 2009: 247.

iznosila 6,5%, a očekivalo se da će u drugom kvartalu 2010. godine biti 7,3%. Pri tom, najviše su bile pogođene sledeće grupe ljudi koje su i pretrpele najveći rizik od gubitka posla: mladi ljudi koji traže posao, imigranti, ljudi sa niskim obrazovanjem i stariji radnici. U takvim

Tabela 9. Prikaz stope nezaposlenosti u OECD zemljama od 1995. godine do 2008, sa projekcijom do 2010.

	2005 Nezaposleni (u 1000)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Četvrti kvartal 2008	2009	2010
Australija	531	8,2	8,2	8,2	7,7	6,9	6,3	6,7	6,3	5,9	5,4	5,0	4,8	4,4	4,3	5,3	6,0	4,5	5,8	6,0
Austrija	253	5,5	5,9	5,9	5,9	5,5	4,8	4,9	5,6	5,8	5,9	6,0	5,6	5,1	4,9	5,7	6,0	5,1	6,0	6,0
Belgija	397	9,7	9,6	9,2	9,3	8,5	6,8	6,6	7,5	8,2	8,4	8,5	8,3	7,4	6,8	7,4	7,8	6,8	7,7	7,9
Kanada	1 172	9,5	9,6	9,1	8,3	7,6	6,8	7,2	7,6	7,6	7,2	6,8	6,3	6,0	6,1	7,0	7,5	6,4	7,3	7,4
Češka Republika	410	4,1	3,9	4,8	6,5	8,8	8,9	8,2	7,3	7,8	8,3	7,9	7,2	5,3	4,5	5,2	5,5	4,6	5,5	5,5
Danska	139	6,7	6,3	5,2	4,8	5,0	4,3	4,4	4,5	5,3	5,5	4,8	3,9	3,7	3,1	4,0	4,5	3,2	4,3	4,6
Finska	220	16,7	15,9	12,7	11,4	10,3	9,8	9,2	9,1	9,0	8,9	8,4	7,7	6,9	6,2	6,5	6,8	6,3	6,6	6,9
Francuska	2 428	10,1	10,6	10,8	10,3	10,0	8,6	7,8	7,9	8,5	8,8	8,8	8,8	8,0	7,3	8,2	8,7	7,6	8,6	8,6
Nemačka	4 573	7,9	8,6	9,3	8,9	8,2	7,4	7,5	8,3	9,2	9,7	10,5	9,8	8,3	7,4	8,1	8,6	7,4	8,4	8,6
Grčka	467	8,3	9,0	8,9	10,6	11,6	11,0	10,5	9,8	10,0	9,5	9,3	8,7	8,1	7,6	8,0	8,2	..	..	..
Mađarska	304	10,4	10,1	8,9	7,9	7,1	6,5	5,8	5,9	5,9	6,2	7,3	7,5	7,4	7,9	8,9	9,2	8,0	9,3	9,0
Island	4	4,7	3,7	3,9	2,7	2,0	2,3	2,3	3,3	3,4	3,1	2,6	2,9	2,3	2,8	7,4	8,6	3,5	9,0	8,1
Irska	89	12,3	11,8	10,7	7,6	5,6	4,3	3,9	4,4	4,6	4,5	4,3	4,4	4,6	5,9	7,7	7,8	7,3	7,8	7,6
Italija	1 881	11,3	11,3	11,4	11,5	11,1	10,2	9,2	8,8	8,6	8,1	7,8	6,8	6,2	6,9	7,8	8,0	7,2	8,2	7,8
Japan	2 943	3,1	3,4	3,4	4,1	4,7	4,7	5,0	5,4	5,3	4,7	4,4	4,1	3,9	4,1	4,4	4,4	4,3	4,4	4,4
Koreja	887	2,1	2,0	2,6	7,0	6,6	4,4	4,0	3,3	3,6	3,7	3,7	3,5	3,2	3,2	3,6	3,6	3,4	3,7	3,5
Luksemburg	10	3,0	3,3	3,6	3,1	2,9	2,6	2,5	2,9	3,7	4,2	4,7	4,4	4,4	4,5	6,5	7,0	4,9	7,3	6,8
Meksiko	1 470	6,9	5,2	4,1	3,6	2,5	2,6	2,5	2,9	3,0	3,7	3,5	3,2	3,4	4,1	4,6	4,4	4,5	4,6	4,2
Holandija	427	7,2	6,6	5,7	4,5	3,7	2,8	2,5	2,9	4,0	4,9	4,9	4,1	3,3	3,1	3,7	4,1	3,2	3,9	4,2
Novi Zeland	80	6,2	6,1	6,6	7,5	6,8	6,0	5,3	5,2	4,7	3,9	3,7	3,8	3,6	4,0	5,4	6,0	4,3	6,0	6,1
Norveška	110	4,9	4,8	4,0	3,2	3,2	3,4	3,5	3,9	4,5	4,5	4,6	3,4	2,5	2,6	3,0	3,3	2,6	3,2	3,3
Poljska	3 045	13,3	12,3	11,2	10,6	14,0	16,1	18,2	19,9	19,6	19,0	17,7	13,8	9,6	7,2	7,1	7,6	6,8	7,3	7,8
Portugalija	422	7,2	7,3	6,7	5,0	4,4	4,0	4,0	5,0	6,3	6,7	7,7	7,7	8,0	7,6	8,5	8,8	7,8	8,8	8,7
Slovačka Republika	427	13,1	11,3	11,9	12,6	16,4	18,8	19,3	18,6	17,5	18,1	16,1	13,3	11,0	9,7	9,4	9,0	9,0	9,5	8,8
Španija	1 913	18,7	17,5	16,3	14,6	12,2	10,8	10,1	11,0	11,0	10,5	9,2	8,5	8,3	10,9	14,2	14,8	12,4	14,8	14,7
Švedska	364	10,6	11,6	11,8	9,9	8,3	6,9	5,9	6,1	6,8	7,7	7,7	7,1	6,1	6,1	7,0	7,7	6,4	7,4	7,7
Švajcarska	187	3,5	3,9	4,2	3,5	3,0	2,6	2,6	3,2	4,3	4,4	4,4	4,0	3,6	3,5	3,9	4,2	3,6	4,1	4,2
Turska	2 343	7,5	6,5	6,7	6,7	7,5	6,3	8,2	10,1	10,3	10,0	10,0	9,7	9,6	9,7	10,5	10,6	..	..	
Velika Britanija	1 465	8,6	8,1	7,0	6,3	6,0	5,5	5,1	5,2	5,0	4,8	4,8	5,4	5,4	5,5	6,8	8,2	6,0	7,3	8,3
SAD	7 580	5,6	5,4	4,9	4,5	4,2	4,0	4,8	5,8	6,0	5,5	5,1	4,6	4,6	5,7	7,3	7,5	6,5	7,5	7,4
Evro-zona	13 079	10,3	10,4	10,4	9,9	9,1	8,1	7,7	8,1	8,6	8,8	8,8	8,2	7,4	7,4	8,6	9,0	7,8	9,0	9,0
Ukupno OECD	36 539	7,2	7,0	6,7	6,6	6,4	5,9	6,2	6,7	6,9	6,8	6,6	6,0	5,6	5,9	6,9	7,2	6,3	7,2	7,2

Izvor: OECD Economic Outlook, 2008, Issue 2, No. 84, OECD, Statistical Annex (Version 1 – Last update: 15.dec.2008).

slučajevima politika tržišta rada igra značajnu ulogu u podršci ljudima usled gubitka posla kroz razne šeme podrške i aktivne programe prilikom traženja novog posla, kao i pomoć prilikom poboljšanja njihovih radnih veština, ukoliko je to potrebno. U Tabeli 9 date su stope nezaposlenosti za period od 1995. do 2008. godine sa projekcijom do 2010, za 30 zemalja OECD-a. Može se videti da Japan ima stopu nezaposlenosti među najnižom, kao i nekolicina zemalja.

S obzirom da je nezaposlenost u porastu, uporedo sa tim siromaštvo je još izraženije, te je stoga drugi najvažniji cilj smanjenje siromaštava. Ova dva cilja se međusobno prožimaju i doprinose očuvanju blagostanja ljudi i nacija.

B) Smanjenje siromaštva. Borba za smanjenje siromaštva i shodno tome za smanjenje socijalne isključenosti, odnosno borba za inkluziju, takođe su prioritetni ciljevi izlaska iz krize. Globalna ekonomska kriza je povećala ukupan broj nezaposlenih, doprinela je osiromašenju onih koji su zaposleni usled smanjenja plata, i povećala broj onih radnih mesta koji su „ranjiva" tj. povećala broj zaposlenih koji su podložni otkazu. Mnoge vlade su toga svesne i odlučuju se za koordinisane internacionalne akcije potrebne za sprečavanje globalne socijalne recesije, teže da smanje povećanje osiromaštenja radnika i trude se da spreče slabljenje srednje klase širom sveta, ali se sve više uviđa da su političke i sigurnosne implikacije na tom polju obeshrabrujuće.

Veliki su napori nacionalnih vlada u pokušajima da obuzdaju nezaposlenost koja je u porastu. Tako je i ILO (International Labour Organization) postavila glavne ciljeve vezane **za** rad, koji važe i u uslovima ovako velike krize. Oni su:

– *pristojan rad za sve* – obuhvata težnju ljudi koji rade da imaju priliku da stiču dohodak, ostvaruju prava na radu, mogućnost da se njihov glas čuje i da dobijaju priznanja, pri tom zadržavaju porodičnu stabilnost, obezbeđen im je personalni razvoj i jednakost polova;

– *stvaranje novih radnih mesta ili kreacija zaposlenja;*

– *fer globalizacija* – često se globalizacija stavlja u kontekst s pogoršanjem nezaposlenosti i siromaštva, te se pažnja i istraživanje koncentrišu na tržišta i ekonomske efekte dobiti ili efekte gubitaka, pre nego istraživanja gubitaka od globalizacije koji utiču na praktičan život i rad ljudi i njihovih porodica i društava;

– *ostvarenje prava na radu* – svi koji rade treba da imaju podjednaka prava na radu, dobre uslove ma gde da rade (u

organizaciji, u formalnom sektoru, kod kuće, lokalnoj zajednici ili kao volonteri);

– *socijalni dijalog* – definicija socijalnog dijaloga ILO uključuje sve tipove pregovaranja, konsultacija i razmenu informacija između predstavnika vlada, zaposlenih i radnika, i sva pitanja od zajedničkih interesa, ali prihvatanje socijalnog dijaloga varira od zemlje do zemlje, od regiona do regiona;

– s*ocijalna zaštita* – posmatra se kao instrument u promociji ljudskog blagostanja i socijalne pomoći što je nužan uslov za socijalni mir i ekonomski rast;

– *borba protiv siromaštva* – kao i promocija socijalne integracije mnogo je više od povećanja dohotka; to je zapravo pravo na dostojanstvo, ali uprkos tome, veliki broj ljudi živi u krugu siromaštva, a veoma mali broj vidi priliku da izađe iz njega i globalni sistem vidi kao diskriminatorni i nefer.[49]

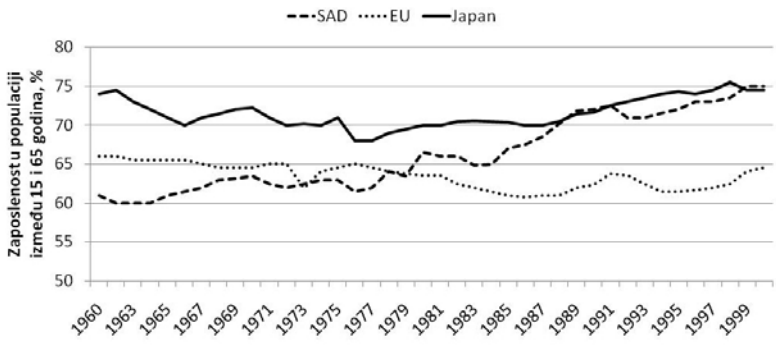
Dakle borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti je deo celokupnog socijalnog sistema, a takođe je i deo makroekonomske politike.[50] Sam pojam siromaštva je veoma kompleksan i samim tim otežano je njegovo kvantificiranje. U literaturi se uglavnom uzima dohodak (potrošnja) kao dominantna dimenzija siromaštva.[51] U novije vreme, i pojam (ili fenomen) socijalne isključenosti privlači pažnju, a povezan je i sa pojmom siromaštva. Naime, socijalna isključenost je širi pojam od koncepta siromaštva i tumači se kao nedostatak finansijskih sredstava, usled nezaposlenosti, gubitka zdravlja ili nedostatka obrazovanja, da se zadovolje osnovne potrebe, kao i pristup osnovnim dobrima/uslugama. Siromaštvo i socijalna isključenost se ne poklapaju, jer neko ne mora da bude siromašan, a može da bude socijalno isključen, mada siromaštvo može da vodi u isključenost.[52] No i jedan, i drugi pojam, i siromaštvo i isključenost, posmatrani zajedno ili odvojeno, ukazuju na određenu vrstu

[49] Maksimović. 2009: 244-255.
[50] Maksimović. 2010: 289-296.
[51] Pretpostavka je da se ova dimenzija ističe više od drugih baš zato što se može kvantifikovati.
[52] Postoje različiti pristupi korenima siromaštva. Prema jednom pristupu, smatra se da država snosi odgovornost za siromaštvo, jer je ono posledica društvenih i ekonomskih uslova, kao što su pothranjenost, loše školstvo, rastavljene porodice, diskriminacija, nemogućnost nalaženja posla i rizična okolina. Prema drugom stanovištu, siromaštvo je rezultat neprilagođenog ponašanja pojedinca. U skladu sa tim, prema verovanju teoretičara *laissez-fairea*, do siromaštva dovodi nesposobnost, lenjost, alkoholizam i ugušena samoinicijativa pojedinca. I jedne i druge tvrdnje mogu biti tačne, ali samim tim treba raditi na otklanjanju njihovih uzročnika.

marginalizacije. No, evidentno je da su različite vrste reformi i politika potrebni u različitim ekonomijama. Analizirajući iskustva različitih zemalja, u vremenima krize, izdvojio se određen broj oblasti na koje se posebno mora obratiti pažnja prilikom razmatranja uloge socijalne sigurnosti u krizi. To su širenje zaštite, bilo u okviru postojećeg sistema socijalne sigurnosti ili u vidu promena koje su nametnule javne politike, ili u oba slučaja, finansijska ograničenja koja je kriza izazvala i koja vode raznim restrikcijama na nivou davanja, negativne stope prinosa penzionih fondova koje dovode do umanjenja nivoa davanja već penzionisanim licima. Godina 2008. je godina izbijanja krize, 2009. godina je godina ekonomske krize, a 2010. je godina izbijanja socijalne krize.

Svetska ekonomska kriza je podstakla nastojanje nekih zemalja širom sveta da poboljšaju svoje pozicije i dobiju nove uloge na globalnoj sceni, a to zasada uspeva samo zemljama „džinovima", kao što su Kina, Rusija, Indija i Brazil, koje beleže privredni rast uprkos finansijskom posrtanju Zapada, nastojeći da povećaju svoj ekonomski i politički uticaj. U grafikonu 2 može se videti uporedno kretanje stope zaposlenosti u Japanu, EU i SAD u periodu od 1960. do 1997. godine. Ovi podaci govore kako je svaka od ovih zemalja uspevala u borbi protiv nezaposlenosti i siromaštva.

Grafikon 2. Stope zaposlenosti u SAD, Japanu i EU 15, 1960–1997



Izvor: OECD, http://pre20031103.stm.fi/english/presidency/socialpr/indicat/tausta.htm

3. Japan u XXI veku

Japan je i u XXI veku zadržao status jedne od najrazvijenihih zemalja sveta, a da bi postao svetska ekonomska i privredna sila, prošao je „kroz pet faza adaptacije i uspeo da postane veoma

konkurentan u raznovrsnim proizvodnim oblastima. Reč je o sledećim fazama:

- veliki uvoz tehnologije iz Sjedinjenih Država i Evrope,
- rast produktivnosti u dotad nezabeleženim razmerama,
- uvođenje programa poboljšanja kvaliteta na nivou zemlje, inspirisanog idejama dr Deminga i dr Džurana iz Sjedinjenih Država,
- visok stepen proizvodne fleskibilnosti, i konačno
- multinacionalizam".[53]

Neki ekonomski teoretičari tvrde da je upravo gusta mreža malih i srednjih podugovornih preduzeća, okupljenih oko velikih preduzeća, vitalni izvor japanske konkurentnosti. Naime, u XXI veku, predviđen je opstanak korporacijskog modela, kroz pojam „multinacionalnog kenzijanizma", a to podrazumeva širenje i osvajanje svetskih tržišta od strane korporacijskih konglomerata, računajući na rastuću potražnju brzoindustrijalizujućeg sveta. Da bi to postalo mogućno, korporacije su promenile svoje organizacione strukture, uz veću primenu podugovora s malim i srednjim preudzećima čija su vitalnost i fleksibilnost omogućavale zaradu i produktivnost, kako za velike korporacije, tako i za privrede u celini. To govori da su mala i srednja preduzeća dobro prilagođena fleksibilnoj proizvodnji u informacionoj i mrežnoj ekonomiji. Pored ovoga postoji i kultura produktivnosti koja je takođe jedna od karakteristika japanskog načina privređivanja i učinkovitosti, koja je višedecenijska tekovina i bez koje se ne može zamisliti privredni sistem Japana.[54]

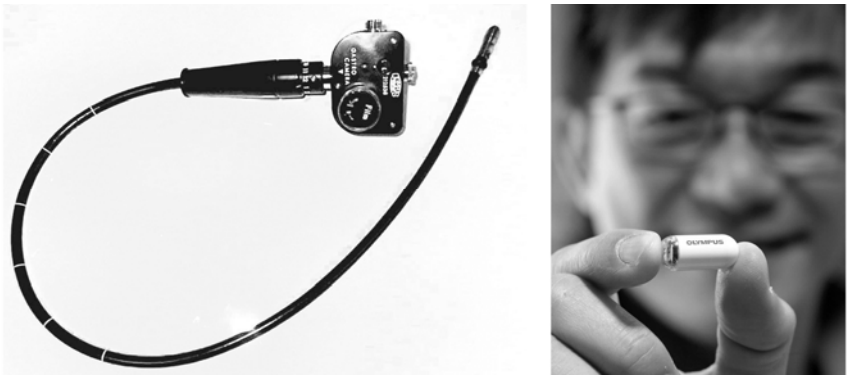
Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je Japan, zahvaljujući tome, XXI vek dočekao sa izgrađenim brendovima, kao što su Tojota, Micubiši, Nisan, Mazda, Suzuki, Tošiba, Hitaći, Fuđi, Soni, Panasonik, Olimpus, Kasio, Pentel, Mikasa, Mitaka Koki i mnogi drugi koji se prodaju širom sveta i sinonim su za kvalitet. "Made in Japan" su reči koje su poznate u celom svetu i podrazumevaju kvalitetnu i dobru izradu i pouzdanost proizvoda.

Postoje tvrdnje da iza uspešnosti japanskog načina privređivanja stoji dobar obrazovni sistem, jer još od malih nogu u Japanu postoji trka za vrhunskim obrazovanjem, koje kasnije vodi ka vrhunskoj nauci, te je tako Japan još jedna od vodećih sila u naučnim istraživanjima, ali najveći deo svojih kapaciteta usmerava na primenjena i razvojna istraživanja. To su ona istraživanja koja su

[53] Imaj. 2008: 21.
[54] Castells. 2000: 189.

usmerena ka komercijalizaciji i primeni naučnih otkrića u privredi i industriji.

Slika 1. Neki poznati brendovi



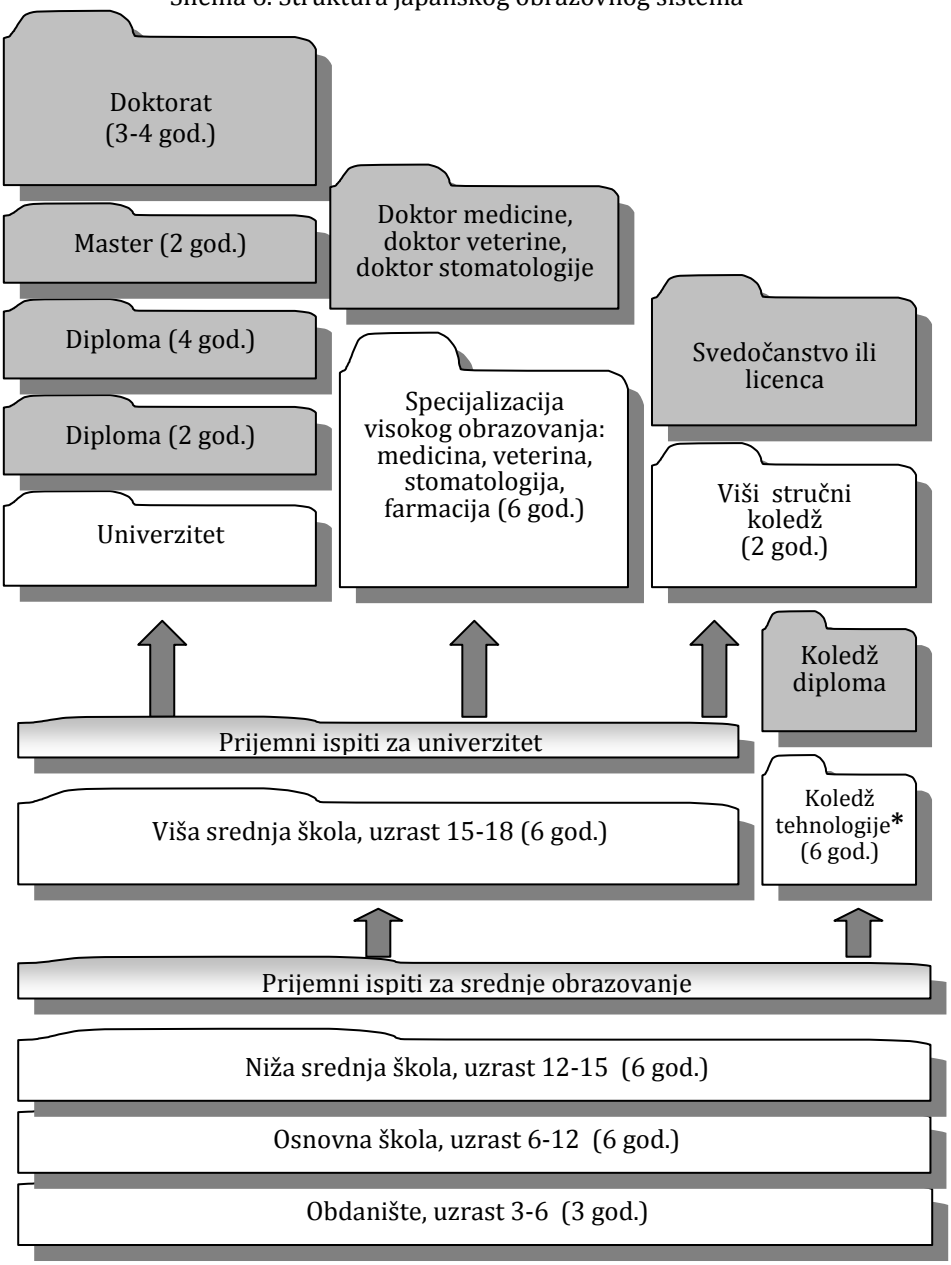
Olympus gastro kamera: http://www.olympus.co.jp/en/

Mikroskop i ručna jedinica: http://www.mitakakohki.co.jp/mitaka/english/

Bulit train (Shinkansen)
Izvor: Brand Japan. Special feature. August 7. No. 1. Heibonsha LTD. 2009.

Tojota Highlender sa ugrađenim navigacionim uređajem.
Izvor: toyota.com.

Shema 6. Struktura japanskog obrazovnog sistema

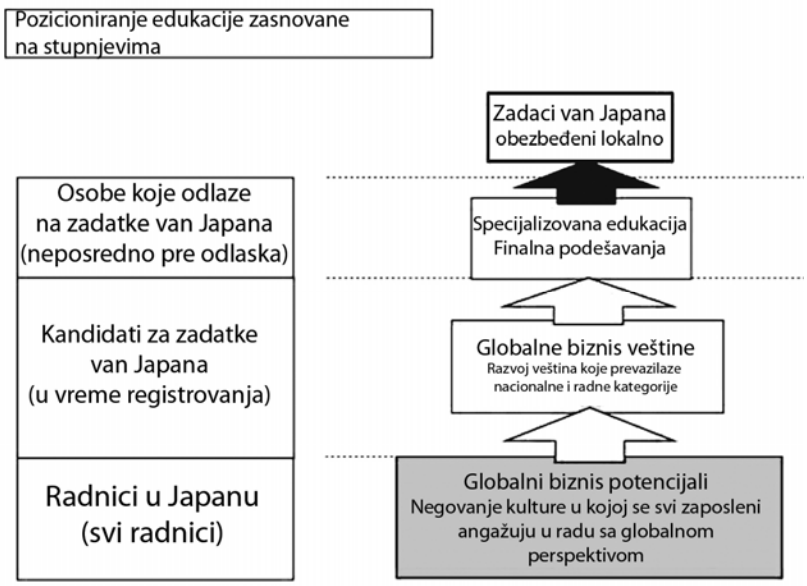


*Napomena**: Collegde of technology (na japanskom *Kosen*) – Inženjerski obrazovni sistem (od 15 god. starosti) osnovan 1961. kao odgovor na snažne zahteve industrijskog sektora za razvojem inženjera koji mogu da podrže japansku industriju u vreme visokog ekonomski rasta. Ima ih 63, od toga 55 nacionalnih, 5 lokalih i 3 privatna (http://www.kosen-k.go.jp/english/education-system.html).

Izvor: http://www.ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-instructional-systems/

Kvalitativnu ulogu u razvoju nauke i tehnologije ima država, a najznačajniji za koncipiranje strategije naučnog razvoja je Savet za nauku i tehnologiju. Veoma važnu ulogu u izradi strategija i smernica igra Agencija za nauku i tehnologiju pri Ministarstvu za međunarodnu trgovinu i industriju (MITI), sa zadatkom da inicira, podstiče, usmerava i koordinira istraživanja državnih laboratorija i instituta, ali i privatnih kompanija. Japanske kompanije su u desetoj deceniji XX veka imale svoje posebne istraživačke centre u zemlji ali i u inostranstvu – najčešće u tehnološki razvijenim zemljama. Broj njihovih istraživača u tim zemljama je u porastu, pa je već sredinom desete decenije u tim centrima radilo od 20-99 istraživača. Ovi centri pored prikupljanja tehnoloških i drugih informacija imaju i niz drugih funkcija, uključujući tu i privlačenje stranih talenata, prilagođavanje japanske tehnologije lokalnim uslovima i ostvarivanje saradnje sa srodnim inostranim istraživačkim ustanovama.[55] Shodno tome, poslednjih godina Japan sve više ulaže u fundamentalna istraživanja, nastojeći tako da ostane naučna super sila, nakon što je postala, industrijska, finansijska, inovatorska. Japan je zemlja koja je primer kako razvoj tehnike i tehnologije ne dovodi do gubljenja radnih mesta.

Shema 7. Pozicioniranje nivoa edukacije



Izvor: Global human resources. Responsibilities to employees. Corporate social responsibility, http://world.casio.com/csr/employee/employee06/

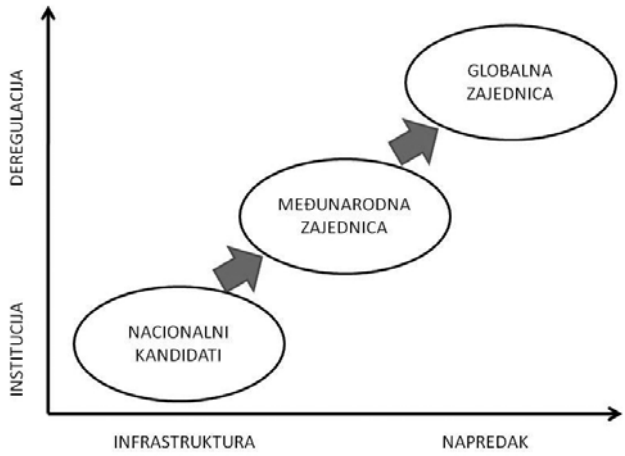
[55] Ibid, Hatibović. 1996: 19, 27.

U momentu kada je plasirana internacionalizacija promenio se i međunarodni i ekonomski status Japana, te je on tada izrastao u finansijsku supersilu i postao najveći neto kreditor i neto poverilac, a to je zadržao i u XXI veku. Tako su u porastu i investicije Japana u druge zemlje, i u skladu s tim dalje razvijanje poslovnih ugovornih odnosa. Svojevremeno, Japan se preorijentisao sa energijom intenzivnih grana na znanjem intenzivne privredne grane, i još početkom devete decenije XX veka Japan je u svom trgovinskom bilansu najveći deo suficita ostvario sa SAD. Suficit je u 1980. godini iznosio 7 milijardi dolara, u 1985. godini oko 50 milijardi, da bi u 1994. premašio 65 milijardi dolara. Došlo je do velikog izvoza japanske robe na tržište SAD, a zauzvrat je usledio spor rast američkog izvoza u Japan, što je izazvalo ljutnju mnogih američkih funkcionera i 1988. godine dovelo do snažnog američkog pritiska na Japan da liberalizuje svoje tržište u pogledu roba i usluga (posebno poljoprivrednih roba i građevinskih usluga). Istovremeno, SAD su donele Omnibus trgovinski zakon (usmeren uglavnom protiv japanske robe), koji je predsednik Regan potpisao. Japan je, sa druge strane, bio veoma zainteresovan za očuvanje dobrih međudržavnih odnosa sa Amerikom, ali i, duboko svestan zavisnosti svoje privrede od trgovine sa njom, te je pristao da ubrza liberalizaciju svojih spoljno-ekonomskih odnosa i učini ustupke SAD koje drugima ne bi. U razdoblju proleća 1985. godine do jeseni 1987. udvostručena je vrednost jena u odnosu na dolar, što je dovelo do udvostručenja finansijskog potencijala japanskih banaka i berzi. Nije bilo lako predvideti da će iznenada privredna moć Japana tako da poraste, pretvarajući se u jednog od dva najveća proizvođača, tri najveća trgovca, i postaje najveći svetski neto finansijer, čije banke će imati veliku ulogu na svetskom tržištu kapitala, na kojem inače Japan ima mnogo uticaja. On svetsko tržište kapitala ne kontroliše, ali svakako kanališe kretanja na njemu, tako da ona mogu dovesti do promene deviznih kurseva, tokova svetske trgovine i uslova finansiranja gotovo na svakom kraju sveta. Prilikom ulaganja u inostranstvo japanski investitori se drže načela profitabilnosti, sigurnosti i likvidnosti. Držeći se ovih načela, Japanci najviše vole da ulažu u strane HOV (posebno u državne obveznice SAD), da daju kredite i direktno investiraju. Japanski investitori imaju sklonost da svoj kapital ulažu s niskim rizikom i većim prinosima, znatno većim nego u svojoj zemlji, uglavnom u SAD. Direktne investicije, brzo su rasle tako da su 1992. godine iznosile oko 248 milijardi dolara, a MITI (Ministarstvo međunarodne trgovine i industrije Japana), procenjuje da će se taj trend nastaviti i u narednoj deceniji. Više od jedne trećine od ukupnih

direktnih ulaganja plasirano je u SAD, a ostalo u Australiju i Veliku Britaniju, potom u zemlje u razvoju, u Panamu i Liberiju, onda u Brazil, pa Hong Kong, Južnu Koreju, Indoneziju, Singapur, a na sugestiju SAD povećao je ulaganja i u Egipat, Tursku i Pakistan. Osnovni motiv Japanskih ulaganja je profit, a potom postoje neposredni razlozi koji se razlikuju od zemlje do zemlje, ili pak grupe zemalja. Na primer, osnovni neposredni motiv ulaganja u razvijene tržišne ekonomije je očuvanje i proširenje tržišta, uz mogućnost da se odupre merama protekcionizma tih zemalja. Zatim, važni motivi ili razlozi su ubiranje tehnološke rente, ili sticanje novih znanja kroz kupovine stranih kompanija. U slučaju direknog investiranja u zemlje u razvoju, razlozi su jeftina radna snaga, bogatstvo prirodnim izvorima, osvajanje tržišta, ubiranje tehnološke rente, pa čak i podsticanje tehnološkog osamostaljivanja. S druge strane, investiranje u Japan putem direktnih stranih investicija vrlo s je skromno, a to je posledica nedovoljne spremnosti stranaca da investiraju neposredno u Japan zbog velikih kuturnih i jezičkih barijera, ali i tradicionalne japanske politike prema stranim direktim ulaganjima, jer Japan više voli tehničku pomoć nego zajmove, a zajmove više nego direktne strane investicije.[56]

U shemi 8 se može videti nekoliko nivoa na kojima kompanije mogu nastupati i gde se mogu obavljati finansijske transakcije: nacionalni (država), multinacionalni (međunarodni) i globalni nivo (širom sveta).

Shema 8. Nivoi nastupa kompanija



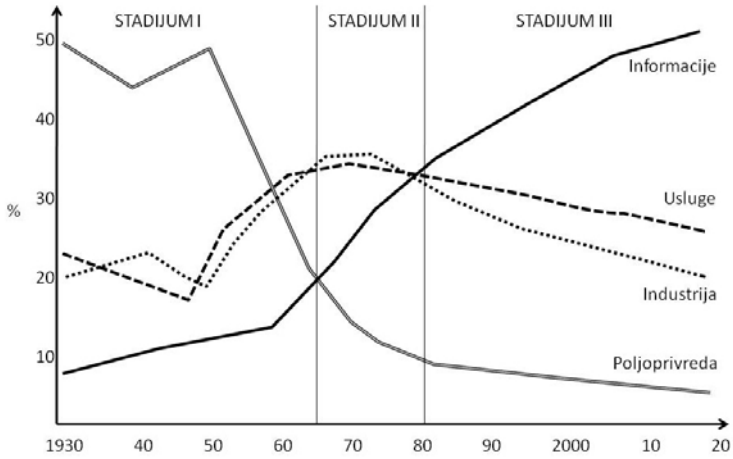
Izvor: Tadahiro Sekimoto. 1994. Agenda for Global Trade. http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol020.html

[56] Ibid, Hatibović. 1996: 29. – 42.

Danas u Japanu postoje tri vrste korporacija: korporacije koje proizvode jedinstveni proizvod, konglomerati i preduzeća sa razgranatim poslovanjem. Dok konglomerati pokušavaju da maksimalno povećaju bogatstvo deoničara merama kao što su raspodela resursa i raspodela sredstava, dotle preduzeće s razgranatim poslovanjem ide korak dalje i pokušava da maksimalno uveća svoje bogatstvo. U poslovanju, raspodela resursa znači raspodelu raspoloživih sredstava, ali resursi preduzeća obuhvataju mnogo više od novca. Omiljena fraza poslovnih planera u Japanu je *hito-kane-mono,* što znači narod-novac-stvari, i oni veruju da se uspešno rukovođenje preduzećem postiže kada su ova tri kritična resursa u ravnoteži.[57]

Industrijska struktura u Japanu se od vremena posle Drugog svetskog rata do danas menjala, tako što su industrija i usluge prvobitno (1945–1980), iako u porastu, bile na približno istom nivou. Početkom devete decenije XX veka industrija beleži blago zaostajanje za uslužnim sektorom, a informacioni sektor beleži ekspanziju, i to traje do danas (Grafikon 3).

Grafikon 3. Promene u industrijskoj strukturi Japana



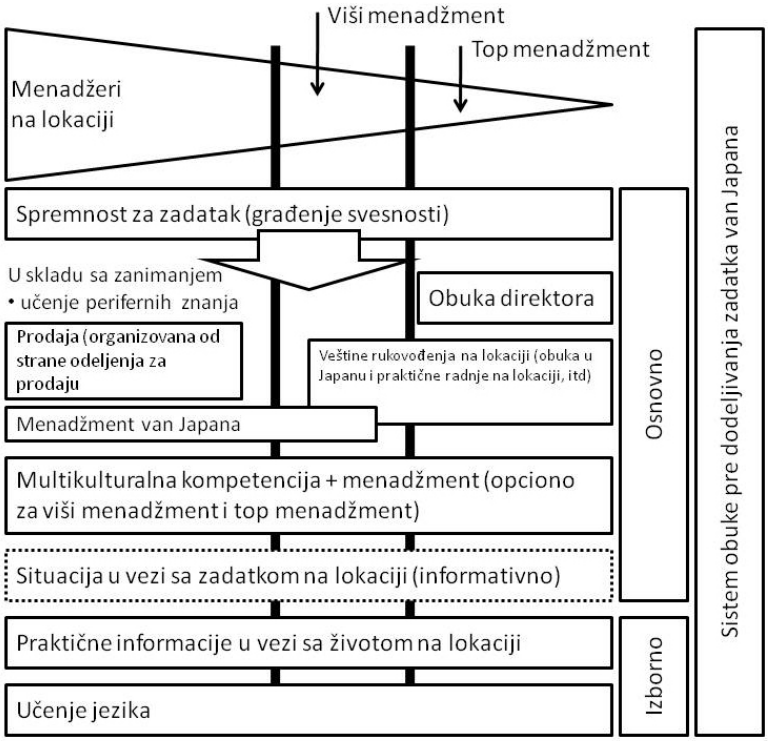
Izvor: Tadahiro Sekimoto. 1994. Agenda for Global Trade. http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol020.html

Japan je uspeo da izvrši uticaj na druge modele ljudskih resursa te se sve više elemenata može naći u zapadnim modelima „japanskog

[57] Omae. 1995: 125, 133.

stila upravljanja“ koji su time izvršili korekcije ili dopune svojih modela upravljanja. U teoriji menadžmenta ljudskih resursa sve češće se nalaze neki elementi motivacione Teorije Z. I nadalje je aktuelno, još od Meiđi perioda pa sve do danas, da Japanci pridaju veliki značaj radu, te on nije samo sredstvo za život, već i smisao života. U sistemu slobodne privrede konkurencija je ono što daje smisao uspehu i stoga je japanskim kompanijama ostavljeno da same mobilišu svoju vitalnost. Pošto je ostvarena težnja da se na minimum svedu razlike između radnika i menadžera, rada i kapitala, između umnog i fizičkog rada, postignuta je stabilnost kompanija, pa i države.[58]

Shema 9. Kompetencije višeg i top menadžmenta



Izvor: http://world.casio.com/csr/employee/employee06/[59]

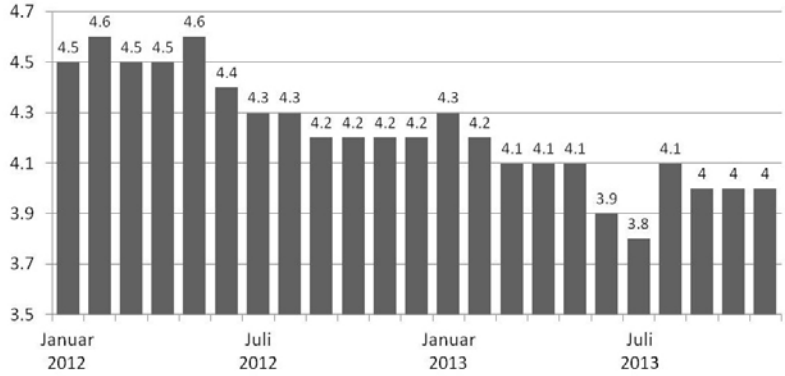
[58] Oko 90% stanovništva smatra da pripada srednjoj klasi.

[59] Sheme 7 i 9 prikazuju nivoe edukacije i trening sistem u Casio kompaniji u pripremi ljudskih resursa za globalno tržište, tj. stvaranje modela globalnih ljudskih resursa.

Najvažniji princip japanskog menadžmenta je prikupiti mudrost od ljudi koji rade u kompaniji i, koristeći to, graditi snagu kompanije. „Radnici misle dok proizvode" – zapravo predstavlja model korišćenja kolektivne mudrosti, koja nije ograničena samo na sektor proizvodnje, već se primenjuje i u sektoru prodaje, istraživaja i razvoja.[60] Može se reći da je to slučaj u svim fabrikama u Japanu, te je jasno da su međuljudski odnosi od ključnog značaja za odnos radnika i menadžmenta. Čak i u takvim uslovima gde je celokupna kompanija usmerena na harmoničan rad, može se dogoditi da odnos između radnika i menadžera postane loš i slabo funkcionalan. U slučaju da rukovodeći tima ne ulaže potrebne napore i zanemaruje odgovornosti, vredni i preduzimljivi radnici postaju uporni u svom otporu. Tada je izgradnja dobrih odnosa i poverenja između radnika i uprave neophodna, ali nema brzog i lakog izgrađivanja takvih odnosa.

Nezaposlenost u Japanu je od vremena brzog i zadivljujućeg razvoja bila na niskom nivou. Međutim, sa krizama koje su se javljale krajem XX i početkom XXI veka, dogodile su se promene. Uz ogromne napore japanskih zvaničnika, došlo je do usporavanja rasta stope nezaposlenosti i krajem 2013. ona je na nivou od 4%. Ipak, poredeći ovu stopu sa stopom nezaposlenosti iz perioda intenzivnog rasta od 1966. do 1969. godine kada je ona iznosila 1,3, ova stopa nezaposlenosti od 4% ukazuje na porast nezaposlenosti, kao i na to da u Japanu dolazi do fluktuacija na tržištu rada usled delovanja spoljnih i unutrašnjih faktora.

Grafikon 4. Stopa nezaposlenosti u Japanu u 2012. i 2013. godini



Izvor: http://www.tradingeconomics.com/japan/unemployment-rate.

[60] Japanski radnici su visoko kvalifikovani, vredni i preduzimljivi, a to je zasnovano na japanskom moralu i obrazovanju.

Japan je postao lider u Azijsko-pacifičkom regionu, a slede ga Kina i Severna Koreja, i one umnogome utiču na poslovna kretanja u tom regionu. Ipak, prisutna je i regionalizacija Istočne Azije, koja se poredi s regionalizacijom EU, i ona je više funkcionalni koncept nego što je geografski, ali konstatno se dešavaju promene u smislu ekspanzije ekonomkse, političke i bezbednosne nezavisnosti.[61] Pri tome, Japan permanento radi na unapređenju odnosa sa svojim susedima. Na primer, odnosi s Kinom se poboljšavaju iz godine u godinu, a jedan od pozitivnih aspekata je povećanje trgovine s njom od $18 biliona u 1996, na $211 biliona u 2006. godine. Prisutna su stalna nastojanja da se prevaziđu tenzije oko kvaliteta robe, što praktično znači da japanski potrošači imaju sofisticiran ukus i veoma su zahtevni jer su okruženi proizvodima visokog kvaliteta, a postoji tvrdnja da su kineski proizvodi još uvek inferiornog kvaliteta. Nastoje se smanjiti one tenzije između Japana i Kine koje imaju elemente nacionalizma i koje izazivaju strah zasnovan na istorijskim očekivanjima i kulturnim stereotipima koji su nastali u prošlim vekovima. Osim toga veoma su važni aspekti kooperacije u oblasti trgovine i poslovnih investicija za obe zemlje, te se sve čini da se prevladaju postojeće barijere.[62] Pored Kine, radi se na poboljšanju odnosa sa Korejom i Tajvanom, kako bi se prevazišle predrasude koje su izazvane događanjima u prošlim vekovima.

U XXI veku Japan je intenzivirao rad na polju ekologije i zaštite od globalnog zagađenja, kao i po pitanjima održivoag razvoja. Plasirana je krilatica – Japan: Eko-prijateljska zemlja (Japan: Eco-friendly Country) i intenziviran je rad na polju obnovljive energije, zaštite energije, menadžmenta otpada (upravljanje otpadom) i reciklaže u Japanu, a posebna pažnja se poklanja geotermalnim vodama.[63] Na primer, Kamaiši grad u Ivate prefekturi je grad koji radi na uvođenju obnovljive energije. Tu je smeštena farma vetrenjača na Vajama visoravni (Slika 2), oblast na kojoj duvaju snažni zapadni vetrovi koji su odlični za proizvodnju struje, čija je ukupna proizvodnja oko 42.900 kilovata. Ovakva farma vetrenjača nije jedina u Japanu. Osim toga, napravljen je krupan korak u smislu balansiranja između ekonomskog rasta i konzervacije prirodnog okruženja, kao i veliki napredak u razvoju zelenih tehnologija za koje se može reći da su konkurentne u međunarodnim razmerama. U tom smislu lansiran je termin *satojama* koji simbolizuje japanski način života fokusiran na

[61] Mamoru. 2012: 82.
[62] Utpal. 2009: 52-53.
[63] Japan: Eco-friendly Country, special feature. 2012: 12. Niponica, Discovering Japan, Ministry of Foreign Affairs of Japan, No.7, Tokio, Japan.

život u harmoniji s prirodom. Taj termin je plasiran još u petoj deceniji XX veka, kada je Japan prolazio kroz rapidan ekonomski rast i urbanizaciju, kada je i počelo veliko zagađenje prirode. Označava uticaj ljudi na ekosistem, na poljoprivredu, planinske oblasti, šume i druge oblasti gde ljudi prebivaju. Zapravo, Satojama je komponovana od raznih delova kao što su pirinčana polja, jezera i šume u oblastima ruralnih Šinto svetilišta i sela.

Slika 2. Farma vetrenjača na Vajama visoravni

Izvor: Japan: Eco-friendly Country, special feature. 2012. Niponica, Discovering Japan.

Jedna od najznačajnijih karakteristika Japana u XXI veku, kao što je u uvodnom delu pomenuto, jeste upoznavanje ostatka sveta (ne samo regionalnih suseda) sa osobenom kulturom Japana u pogledu produktivnosti, filozofije proizvodnje, upravljanja ljudskim resursima, specifičnog načina upravljanja privredom, kao i u pogledu tradicije, umetnosti i književnosti i sporta. Pri tome, Japan na svoj preduzimljiv način nastoji da proučava druge kulture i nacije i nastavlja da razmenjuje iskustva na svim poljima širom sveta.

Primer 13
Hibridne organizacije

Ilustracija 1. *Kada se indijsko društvo „otvorilo" za ekonomiju stranog kapitala, javio se problem efikasnog upravljanja ljudskim resursima, što će biti prikazano kroz indo-japanski zajednički poduhvat i organizacioni redizajn u ovom primeru. Naime, kada su odlučili da stupe u poslovne odnose s Indijcima, Japanci su morali da se nose s problemima pronalaska nacionalnog vlasnika, razreše pitanje sukoba*

interesa vlasnika, ali i pitanja osoblja, odaberu agenciju, i suoče se s procesom izgradnje institucija u Indiji. Bilo je potrebno razumeti i prevazići razlike između korporativne tradicije, u institucionalnom i ekonomskom kontekstu. Pošto se Indija opredelila za izgradnju industrijske baze, politika njene vlade podstiče uvoz zapadne tehnologije i kapitala, i poziva multinacionalne kompanije da stvore konkurentnu tržišnu privredu. Indijski sistem upravljanja doveo je do razvoja jednog hibridnog sistema upravljanja koji je podsticao „on the job" sistem. Tako su japanske kompanije koje se osnivaju u inostranstvu, a naročito japanske firme u automobilskoj industriji, fokusirane na karakteristike proizvodnog isistema kao što su proizvodnja, tehnologija i ljudski resursi. Ovo im omogućava da proizvode robu visokog kvaliteta po nešto nižim cenama od konkurenanta, a to postižu snižavanjem troškova inventara, niskim cenama rada, i niskim stopama defekata, kao i intenzivnoj kontroli i aktivnom učešću zaposlenih. Pri tome, koriste svoju tehnologiju i razvijaju sistem upravljanja ljudskim resursima, usmeren na „scrining" i sigurnost radnog mesta kroz unapređenje veština radnika (obuka, radni timovi, rotacija). To postižu zahvaljujući velikom iskustvu u proizvodnji i prodaji vozila širom sveta. Zajedničko ulaganje Japana i Indije podrazumevalo je upravo takav odnos u poslovanju, ali i slanje velikog broja indijskih menadžera i radnika u Japan, u Suzuki postrojenja, kako bi se upoznali sa radom. Osnovano je preduzeće Suzuki Motor Kompani i Maruti Limited koje je dalo čuveni automobil Suzuki-Maruti, koje je pratilo praksu japanskog upravljanja. Ona je zahtevala timski rad, strogu radnu discipinu, stalne napore za podizanje produktivnosti, orijentaciju na potrošače, ostvarivanje postavljenih ciljeva kompanije, poštovanje zakona i etike, što je (od 1990. do 1998) dovelo do kontrolisanja tržišta u visini od 84%. Sa povećanjem konkurencije i razvojem tržišta u Indiji, kako uz prisustvo domaćih proizvođaća, tako i stranih, (Hindustan Motors, Mahindra i Mahindra, Daevu, Forda, Micubišija, GM-a), cela struktura u automobilskoj industriji se promenila i to je za Maruti značilo opadanje profita i tržišnog udela. Kada je trebalo da se suoči s konkurencijom, Maruti je počeo i proces redizajniranja, te je i dalje jedan od najboljih proizvođača automobila u Indiji, ali njegovo tržišno učešće je manje nego u 1998. Proces redizajniranja je podrazumevao smanjenje troškova, povećanje produktivnosti i unapređenje kvaliteta i tehnologije, ali i proaktivnog upravljanja ljudskim resurima. Nakon tog iskustva Maruti se okrenuo zatvorenom hibridnom modelu, kako bi se prilagodio lokalnim zahtevima i dugoročnoj strategiji kompanije.

Izvor: Research center groupe ESSEC, 2003.

4. Japan i Srbija

Japan je, nakon dugo godina izolacije u Edo periodu, započeo modernizaciju u Meiđi periodu, i od tada do danas traje stalni razvoj zemlje i unapređenje industrijskih odnosa. Zahvaljujući tome što je svoju industrijsku reformu nakon Drugog svetskog rata sproveo kroz napuštanje industrijskog modela „teška-kabasta-dugačka-velika" na tipologiju oblika „laka-tanka-kratka-mala", Japan je time napravio korenite promene u načinu proizvodnje.

Srbija je saradnju s Japanom ostvarila za vreme Meiđi perioda, kada je uspostavila diplomatske i ekonomske odnose, te je 2012. godina zapravo predstavljala godinu Japana u Srbiji i 130 godina od uspostavljanja diplomatskih odnosa te dve zemlje. U tom periodu su i Japan i Srbija doživljavali korenite promene privrednih sistema, svako na svoj osoben način, ali svakako nastojeći da se očuva komplementarnost ekonomskog sistema sa drugim društvenim sistemima (političkim, kulturnim, edukativnim).[64] Još je 2007. godine Pošta Srbije štampala markicu povodom 125 godina bilateralnih odnosa Srbije i Japana s likovima Kralja Milana I i japanskog Cara Meiđi.

Smatra se da je prvi poslovni odnos između ove dve zemlje uspostavljen na samom početku XX veka. Naime, kako je Japan zemlja vlažne klime, s mnogo rastinja i mnogo insekata, neophodno je bilo boriti se protiv komaraca. Još davne 1899. godine Eiićiro Uejama je osnovao firmu Kinćo i počeo da proizvodi štapiće za rasterivanje insekata. Kasnije je pored štapića počeo da proizvodi sredstvo protiv komaraca u obliku spirala od cveta kamilice, a spirala je dobila naziv *„Đoćugiku"* što na japanskom znači spirala koja ubija insekte. *Katori senko* ili štapići protiv komaraca su tako postali jedan od tradicionalnih proizvoda Japana, ali i proizvod koji povezuje Japan sa Srbijom. Naime, Uejama je čuo da kamilica potiče iz Srbije, gde je još u srednjem veku korišćena za rasterivanje insekata. On je uspostavio ekonomske/ trgovinske odnose sa Srbijom i kamilica je bila postala jedan od izvoznih artikala Srbije. Zahvaljujući i kasnijim dobrim odnosima sa Beogradom, Ujeama je u vreme kralja Aleksandra I Karađorđevića postao Počasni konzul Kraljevine Jugoslavije u Osaki. Sadašnji Počasni konzul Srbije u Osaki je njegov potomak Naohide Uejama.[65]

[64] Masahiko. 2009: 142-143.
[65] Milenković. 2007: 133.

SFR Jugoslavija, u kojoj se nalazila Srbija kao jedna od šest republika, uspostavila je 1952. godine diplomatske odnose s Japanom, na ambasadorskom nivou, i tada su obe zemlje poslale svoje ambasadore u Tokijo i u Beograd. Srbija je potpisala dvadeset četiri bilateralna sporazuma s Japanom, koji i čine osnovu saradnje između Japana i Srbije, zatim Sporazum o trgovini i plovidbi (1959), Sporazum o kulturnoj konverzaciji između SFRJ i Japana (1969), Sporazum o naučnoj i tehnološkoj kooperaciji (1981) i Sporazum o tehničkoj kooperaciji (2005). Srbija smatra da je Japan jedan od najvažnijih partnera iz Azije, a Japan veoma uvažava kulturu i narod Srbije i evidentna je prisutnost Japana u kulturi Srbije, kroz donaciju knjiga i slične kulturne asistencije. Narod Srbije je od naroda i Vlade Japana dobio podršku za institucije kulture, kao što su Beogradska filharmonija, Fakultet dramskih umetnosti u Beogradu, Narodno pozorište u Beogradu, Muzej Vojvodine, Srpsko narodno pozorište u Novom Sadu. Na 53. Internacionalnom sajmu knjiga u Beogradu, Japan je bio počasni gost. U Srbiji je prisutno i nekoliko asocijacija za razmenu informacija dve zemlje, na primer Asocijacija za japansko-srpsku razmenu (2000), kao i Asocijacija srpsko-japanskih medicinskih doktora, uz čiju pomoć je izvestan broj lekara iz Srbije boravio u Japanu i razmenjivao znanja s svojim kolegama. U Srbiji radi i Društvo srpsko-japanskog prijateljstva, koje intenzivno podstiče razmenu informacija o kulturi i tradiciji dva naroda.[66]

U Srbiji se izučava japanski jezik na Univerzitetu u Beogradu, na Kolarčevom narodnom Univerzitetu, u Filološkoj gimnaziji, ali i širom Srbije. Promoviše se japanski film, muzika (japanski bubnjari, koto harfa), japanski sport (borilačke veštine), ikebana, a popularna je i literatura znamenitih japanskih pisaca, kao što su Jasunari Kavabata, Mišimo Jukio, Haruki Murakami, Rjunosuke Akutagava, a i mnoge druge knjige koje dočaravaju tradicionalni način života u Japanu (samuraji, zen budizam, origami, tradicionalne borilačke veštine – karate, aikido, kendo).

O razvijenim ekonomskim odnosima između Japana i zemalja jugoistočne Evrope (South-East Europe – SEE), kojima pripada Srbija, teško je govoriti, jer su još uvek umnogome ograničeni u trgovinskom smislu, po obimu i u vidu direktnih stranih investicija.[67] Perspektive kooperacije između EU i SEE moraju biti shvaćene u novom geografskom okruženju, i u kontekstu promena koje su se dogodile iza nacionalnih granica. „Iz klasičnog geopolitičkog i funkcionalnog

[66] Srbinovski. 2009: 2011-216.
[67] Masahiko. 2009: 77-83.

pristupa naučnika, to treba da bude zaokret prema konstruktivnom razumevanju granica kao konstantna definicija i redefinicija identiteta i političkog prostora.[68] Osim toga, ovaj region Istočne Evrope, mora i sam da doprinosi poboljšanju tih odnosa, ali i političkoj stabilnosti i da intenzivno radi na ekonomskoj rekonstrukciji. Ono što je zajedničko i za Japan i za Srbiju je da moraju da savladavaju tesnace osećaja nacionalizma, da savladavaju istorijske konfrontacije sa susednim državama i ponašaju se kooperativno u regionu.[69]

Prema rečima prethodnog japanskog ambasadora u Srbiji, Njegove ekselencije Tošio Cunozakija, ukupna vrednost japanskih donacija Srbiji do kraja 2000. godine iznosila je oko 208 miliona evra. Od toga se 124 miliona evra odnosilo na humanitarnu, razvojnu i tehničku pomoć, a 84 miliona evra na otpis duga koji je Srbija imala prema Japanu. Narod i Vlada Japana su se odlučili za pomoć Srbiji zato što je Srbija pretrpela mnogo dok je bila pod sankcijama, prilikom NATO bombardovanja, kada su uništeni infrastruktura i fabrike, a sa željom da nakon demokratskih promena dođe do ekonomskog oporavka, za šta je srpski narod morao mnogo napornije da radi nego neke druge zemlje u razvoju.[70]

Tabela 10. Japanski izvoz u Srbiju

Artikal	1.000 jena (2009)	% (2009)	1.000 jena (2001)	% (2001)
0 Hrana i žive životinje	5.691	0.6		
1 piće i duvan				
2 sirovi materijali, nejestivi	2.398	0.2	8.369	1.7
3 mineralno gorivo	10.674	1.1		
4 životinjsko i biljno ulje, mast	364	0.0		
	105.930	10.8	5.843	1.2
5 hemikalije	219.930	22.4	18.823	3.9
6 industrijski proizvodi	490.857	49.9	359.595	74.0
7 mašine	92.133	9.4	84.018	17.3
8 razni artikli	54.773	5.6	9.254	1.9
9 neklasifikovani artikli				
	982.732		485.902	

60303 Gume – unutrašnje i spoljašnje
611075 Obuća, ploće ili obloge
701 Mašine
703 Električne mašine
705 Transportna oprema

Izvor: Yoshii. 2011: 98.

[68] Mamoru. 2012: 78-80.

[69] Mamoru. 2009: 110.

[70] Cunozaki. 2012.www.politika.rs/rubrike/Politika/Cunozaki-Jacanje-odnosa-Srbije-i-Japana.sr.html, datum dostupnosti 19.7.2010

Tabela 11. Japanski uvoz iz Srbije

Artikal	1.000 jena (2009)	% (2009)	1.000 jena (2001)	% (2001)
0 Hrana i žive životinje	236.444	59.1	44.885	11.6
1 piće i duvan	7.389	1.8	109.855	28.3
2 sirovi materijali, nejestivi	545	0.1	10.407	2.7
3 mineralno gorivo				
4 životinjsko i biljno ulje, mast	6.858 7.740	1.7 1.9	1.008 204.164	0.3 52.5
5 hemikalije	3.335	08	12.964	3.3
6 industrijski proizvodi	137.127	34.33	2.432	0.6
7 mašine	664	0.2	2.851	0.7
8 razni artikli				
9 neklasifikovani artikli				
	400.102		388.566	

01101 Voće
1101 Alkoholna pića
603 Gumeni proizvodi
80701 Garderoba

Izvor: Yoshii. 2011: 98.

Trgovinska razmena Srbije i Japana je skromna, ali prisutna uglavnom kroz izvoz Japana u Srbiju, na primer električnih mašina, transportne opreme (automobila), dok Srbija u Japan izvozi voće (što čini polovinu izvoza), mada su u 2001. godini veliku stavku činili gumeni proizvodi. Osim toga, Japan uvozi i garderobu iz Srbije. U tabeli 10 dat je prikaz izvoza Japana u Srbiju, a u tabeli 11 prikazan je japanski uvoz iz Srbije.

Danas se u svetu od Japana, kao ekonomski razvijene zemlje, očekuje da pruža podršku i smernice onima koji to traže, da im se pomogne da kroz razvoj ljudskih resursa razviju svoje modele privređivanja i izgrađuju svoju budućnost. Poznato je koji su razlozi uspešnog razvoja Japana u vidu monokulturnog društva – visok obrazovni nivo, doživotno zaposlenje, marljivost, posvećenost japanskih radnika, njihova sposobnost da prihvataju strane kulture. Bila je bitna i veština implementacije kulture kvaliteta i kulture produktivnosti u japanskom modelu. Ali, jedno je sigurno: Japan, pored doživotnog zapošljavanja, nudi model doživotnog obrazovanja i obučavanja. Može se reći da preciznost, privrženost, preduzimljivost, permanentno poboljšanje standarda i nula škarta karakterišu japanske industrijske odnose danas. Sa pravom se može reći da je na to dosta uticalo i otvaranje proizvodnih pogona japanskih kompanija širom sveta, te su one tako prenosile svoje znanje i modele poslovanja kroz izgradnju hibridnih modela.

Primer 14

Transfer znanja u filijalama u inostranstvu

Ilustracija 1. *Japanske proizvodne kompanije napravile su prodor u inostranstvu gde su izgradile svoja proizvodna preduzeća sa sistemom proizvodnje i organizacije karakterističnim za poslovanje u Japanu. Ono na čemu se to poslovanje zasniva je na osobenom sistemu proizvodnje, totalnom sistemu kvaliteta i upravljanju ljudskim resursima. Filijale u inostranstvu su delovi matičnih kompanija u Japanu, a najčešće rukovodstvo na strateškom nivou u tim kompanijama je takođe iz Japana. Najkarakterističnije odlike japanskog načina upravljanja su kaizen, nula defekat, organizacija proizvodnih zadataka kroz timove, „just in time", multifunkcionalni timovi, decentralizovana odgovornost, vertikalni informacioni sistemi. Japanski način poslovanja uspešno se prenosti i na lokalne fabrike i tako utiče na njih da poboljšaju svoje poslovanje. Na primer, Tojota, je osnovana u SAD 1985. godine kao mešovito preduzeće, u Velikoj Britaniji 1989. godine, a proizvodnja je počela 1992. godine. Prema Tojotinom proizvodnom sistemu, neophodno je zalihe svesti na minimum, i primeniti totalno upravljanje kvalitetom, kanban. Uprkos 2.500 delova koji se ugrađuju u svaki automobil, postoje samo dva privremena skladišta u kojima se delovi drže najduže osam sati. Pored toga, ono što je bilo novina u Velikoj Britaniji s dolaskom Tojote je i pružanje jednakih mogućnosti za svakoga, tj. nepostojanje klasnih razlika u njihovoj fabrici, za razliku od drugih britanskih fabrika. Iako osnovne karakteristike japanskog stila menadžmenta ne mogu u potpunosti da se primene i presade u Veliku Britaniju, japanske kompanije su uspele da održe svoje stilove upravljanja u svojim fabrikama, uprkos kulturnim razlikama, ali i da donekle utiču na britanske kompanje.* *Izvor: Basu, R. D, Miroshink, V. 1999.*

Jedan od ciljeva ovog teksta bio je da se dođe do odgovora na pitanje – šta stoji iza impozantnih cifara privrednog razvoja, konkurentnosti, trgovinske razmene i direktnih stranih investicija, ali i da pokuša da rastumačiti zašto je vredno ili korisno ili potrebno proučavati japanski model menadžmenta i filozofiju poslovanja. Neki od odgovora je da se dosta može naučiti, a ponešto primeniti, jer puko preslikavanje nije uvek shvatljivo, ni izvodljivo. Na osnovu prethodno izloženog mogu se izvući neke pouke i one se sastoje u sledećem:

1. Osnovno, uopšteno, ali veoma značajno je polazište da bilo koji tržišni akter koji želi da obavlja ekonomsku aktivnost ne sme izgubiti iz vida nacionalni interes. Nacionalni interes u japanskom smislu podrazumeva "soft power"– diplomatiju, kulturu, umetnost,

edukaciju, nauku, religiju, sport; potom "flexibile power" – različite ekonomske fleksibilne instrumente, i najposle "hard power" – koji podrazumevaju korišćenje militarnih snaga u krajnjem slučaju.[71]

2. Rad na internacionalizaciji u svakom pogledu; u pogledu međunarodne ekonomske politike, međunarodne povezanosti poslovnih subjekata, međunarodne standardizacije i primene međunarodnih akata i konvencija.

3. Izučavanje fenomena krize.

4. Konstantna tehnološka modernizacija proizvodnih kapaciteta.

5. Orijentacija ka razvojnoj funkciji preduzeća i zaposlenih što podstiče odanost, a zna se da privrženi zaposleni lakše prihvataju promene.

6. Visok kvalitet i standardizacija proizvoda, proizvodnih procesa i metoda.

7. Kvalitetan obrazovni sistem koji je podrška industrijskim odnosima.

8. Privreda, bilo da se radi o malim ili velikim preduzećima, u početku razvoja treba da ima za prioritet one delatnosti koje donose brži profit, a zahtevaju manja ulaganja.

9. Marketing u funkciji promocije međunarodnog biznisa, kao i promocija zaposlenih, proizvoda i samih kompanija.

10. Permanentan rad na razvoju informacionih sistema i usklađivanje s međunarodnim načinima informisanja.

11. Mogućnost zapošljavanja zasnovana na poslovnoj neophodnosti, tj. potrebama posla i radnog mesta, kao i omogućavanje stalnog obrazovanja i obučavanja "on the job".

12. Dalje izgrađivanje strateških partnerstva koja su zamenila tradicionalne konkurentske modele i povećanje uključenosti u mrežne načine poslovanja.

13. Izgrađivanje sistema zasnovanog na lojalnosti kao što su lojalni potrošači i lojalni zaposleni.

14. Intenziviranje funkcije istraživanja i razvoja u preduzećima.

15. Unapređivanje internacionalizacije malih i srednjih preduzeća kao načina prilagođavanja poslovnog povezivanja na međunarodnom tržištu;

[71] Hatibović, 2009: 59.

16. Razvijanje poverenja, motivacije zaposlenih, izgrađivanje timskih odnosa u kompaniji, ali i rad na razvoju međunarodnih timova kako bi se smanjila uloga formalne strukture menadžmenta.

17. Razvijanje takvog sistema u kome će menadžeri moći da prepoznaju kao važne biznis performanse, performanse menadžmenta, strateško osoblje, razvoj i učenje, organizacioni dizajn i promene, i permanentno promovišu inovativni pristup, što je posao lidera ljudskih resorsa.[72]

18. Izgrađivanje takvih industrijskih odnosa koji će odgovarati domaćem mentalitetu i uslovima rada, a neki uzori se mogu naći u „japanskom stilu upravljanja".

19. Intenziviranje rada na zaštiti životne sredine i unapređenje održivog razvoja.

20. Pojačavanje primene alternativnih izvora energije (npr. izgradnja modernog parka vetrenjača).

Konkretno, danas Japan ima naglašeno dobru diplomatsku saradnju sa Srbijom i njegovo prisustvo je veoma vidljivo u pozitivnom smislu, a ogleda se kroz razne pomenute vrste pomoći i mnoge donacije upućene od japanskog naroda srpskom narodu. Japan je veoma aktivan na polju kulture i upoznavanja Srbije s osobenostima ove daleke zemlje azijsko pacifičkog regiona, ali se intenzivira i upoznavanje Srbije sa japanskim privrednim sistemom, privrednim razvojem, primenom prava, poslovnh običaja i međunarodnih aktivnosti u svetu.

[72] Walker, Reif. 1999:21-30.

P R I L O Z I

A| TOJOTA I TOJOTIZAM

B| SONI I AKIO MORITA

C| PRIMERI NASTANKA NEKIH POZNATIH KOMPANIJA

D| KJOTO DEKLARACIJA

E| SAMURAJI

F| ČAJNA CEREMONIJA I IKEBANA

G| HAIKU POEZIJA, KALIGRAFIJA I UKIJOE GRAFIKE

H| KRATKA PRIČA JEDNOG JAPANSKOG PISCA

PRILOG A

TOJOTA I TOJOTIZAM

Problem je brdo puno blaga.
Japanska uzrečica

Tojota (Toyota) je veliko preduzeće za proizvodnju automobila i ono je jedno od najznačajnijih u japanskoj automobilskoj industriji. Kada govorimo o tojodističkim preduzećima, govorimo i o ostalim preduzećima u automobilskoj industriji koja su sledila njen način proizvodnje, to su Nissan, Micubishi, Honda i Mazda. Sva ova preduzeća svoje zaposlene obučavaju na autentičnoj kulturi rada matične zemlje. Ono što je Ford za SAD, ili Mercedes za Nemačku, to je Tojota za Japan. Istorijski razvoj auto industrije, koji je tekao kao evolucija od zanatske izrade pa sve do nivoa nauke, prikazan je u Tabeli A gde se jasno vidi mesto Tojote u njemu.

Industrijski razvoj automobilizma koji je doveo do razvoja Tojotizma tekao je na sledeći način. Prvi automobili koji su pristigli u Japan krajem XIX veka (tačnije 1897) inicirali su, nešto kasnije, početak proizvodnje automobila u preduzeću Tokyo Automobile Manufacuring. Samo dve godine kasnije fabrika je prestala sa radom. Na početku XX veka (1911) počinje proizvodnja pri Kaishinsha Automobile Works, a nešto kasnije (1934) osniva se Nisan, dok su Mazdini koreni u Tojo Kođijo kada je osnovano više malih proizvođača automobila. 1925. godine se vraćaju Ford i General motors. Prva Tojota je osnovana 1924, a osnovao je Taiići (Sakichi) Toyoda (1867–1930) koji je

bio izumitelj tekstilne mašine, tačnije izumeo je automatsku tkačnicu i bio poznat kao japanski Tomas Edison.

Kada je Taići Ono (Taiichi Ohno), inicijator kamban i „baš-na-vreme“ sistema u Tojoti, postao savetnik Tojodi Šoki, proizvođaču automobilskih tkanina, video je da žene rade sedeći za šivaćom mašinom. Smesta je uveo poboljšanje, tako da se svaka mašina automatski zaustavi kada završi zadatu operaciju. Ustanovljen je ciklus za svaku radnicu da može da radi na nekoliko mašina, a danas jedna radnica opslužuje dvanaest šivaćih mašina. Danas, u kompaniji Tojota jedan radnik može da nadgleda osamdeset različitih mašina u ciklusu, i to je primer individualno orijentisanog Kaizena.[1]

Njegov sin, Kićiro Tojoda (Kiichiro Toyoda), radio je kod oca, a 1929. godine putuje u Evropu i SAD i istražuje automobile. Posle napornog rada i istraživanja, kreirao je prototip putničkog automobila. Rad Kiičiro Tojode doprineo je daljem razvoju automobilizma. Tako će Tojota tek početkim četvrte decenije, tačnije 1933. godine početi da proizvodi automobile, a zvanično, kao industrija automobila, Tojota je osnovana 1937. godine pod nazivom Toyota Motors Co. Ltd. i njen osnivač je upravo bio Kiičiro Tojoda. Sa početkom Drugog svetskog rata Tojota prestaje sa radom i tek nekoliko godina po završetku rata, ona dobija programe podrške. Komercijalnu proizvodnju automobila počela je 1947. godine, a sve do 1949. godine Tojota je bila na ivici bankrotstva. Tada uspeva da dobije kredit od konzorcijuma banaka (pomoć i podrška države), reorganizuje se (smanjuje radnu snagu) i stabilizuje proizvodnju i 1950. godine osniva Toyota Motor Sales Co. Ltd. Nastojeći da se proizvodnja održi, i pronađe tržište, ona počinje da razvija modele automobila, unapređuje postojeće i tako nastaju Toyoped Crown, Toyoped Master i Crown Deluxe (1950. godine), lansirana je Toyota Corolla (1966)[2] i kasnije mnogi drugi modeli.

[1] Imaj. 2008: 122.
[2] Model koji je u devetoj deceniji XX veka bio dosta poznat na našem tržižištu.

Tabela A. Razvoj auto-industrije

Tipično ili najpoznatije preduzeće za kategoriju	Period	Karakteristike
Rols-Rojs (Rolls-Royce) – rolsizam – auto industrija kao zanatska izrada. Karakteristike: • ručni rad • mali obim proizvodnje • stabilna specijalizacija • visoke cene	1890 – 1920.	Auto industrija se razvijala zahvaljujući pronalazačima, te su razvijana samohodna vozila na tri ili četiri točka. Motori su koristili za svoj pogon paru, gas, benzin ili elektricitet. Proizvodnja je bila u malim serijama. U ovoj kategoriji su i JAG-POT, Ferari, Alfa Romeo.
Ford – fordizam – auto-industrija kao masovna proizvodnja. Karakteristike: • masovna proizvodnja • veliki obim proizvodnje • fleksibilna masovna proiz. • niske cene	1910 – 1970.	Henri Ford je prvi uveo standardizovani proizvod i sistem za masovnu proizvodnju. Građene su fabrike po celom SAD-u, težilo se poboljšanju kvaliteta, i da se na najjednostavniji i najjeftiniji način dostavi roba do potrošača. Sredinom XX veka fordizam je dostigao svoj vrhunac. Uz Forda, ovde pripada i GM (General Motors). I oni se nazivaju „proizvođači automobila za svačiji džep“. Tu su i Krajsler, FIAT, Pežo, Reno, Folks vagen, Sitroen.
Mercedes – mercedizam – auto-industrija kao umetnost. Karakteristike: • umetnost • obim proizvodnje srednje veličine • fleksibilna specijalizacija • visoke cene	1960 – 1990.	Na tržištu Evrope pojavljuju se proizvodi koji su nadmoćniji u dizajnu i voznim karakteristikama, te su kupci rado plaćali višu cenu za poseban automobil sa visokim statusom. Pored Mercedesa tu su BMW, Audi, Jaguar, Porše, Sab, Rover i Volvo, te se oni nazivaju „specijalni proizvođači automobila“.
Tojota – tojotizam – auto-industrija kao nauka. Karakteristike: • nauka • mali/veliki obim proizvod. • fleksibilno prilagođavanje • niski troškovi	1970 – 2000.	Začeci auto industrije u Japanu datiraju još s početka XX veka, ali tek nakon II svetskog rata i prevazilaženja fordističkih principa proizvodnje u Japanu počinje procvat automobilizma oličen u proizvodnji većeg broja različitih proizvoda u istom sistemu, u malim serijama, uz visoku efikasnost. Ono što je Ford za SAD, to je Tojota za Japan. Tu se ubrajaju i Nisan, Mazda, Honda, Micubiši. Tojotizam je zasnovan na principima resursno štedljivog poslovanja.

Izvor: Prema Heling. 1993: 20-40.

Tojotizam – auto-industrija kao nauka – dalje je razvijan u Japanu nakon Drugog svetskog rata.[3] Tragajući za principima proizvodnje, zaključeno je da je fordizam gotovo neprimenjiv u Japanu, zbog nedostatka resursa, zemljišta, masovne proizvodnje, i tako se javila ideja o razvoju proizvodnih principa oličenih u proizvodnji većeg broja različitih proizvoda u istom sistemu, a u malim serijama, uz visoku efikasnost. Rodonačelnik ovog sistema bio je Kiičiro Tojoda koji je još 1937. godine u fabrici Tojota Koromo[4] koja je proizvodila automobile uočio da je teško konkurisati Fordovim i GM fabrikama u Japanu i da mora mnogo toga da se promeni, ali prevashodno da cena mora biti niža od konkurentskih, ili bar ista. Tako je on pošao od onoga što je kupac bio spreman da plati, i zatim je računao unazad preko proizvodnih i razvojnih procesa. Osim toga, Tojotina ideja je bila da se stvore resursno štedljivi i fleskibilni sistemi proizvodnje, te da se proizvode samo (just) oni proizvodi koji se mogu i prodati. Tako se pojavio i termin "just-in-time" (1938), a osnovna poruka je bila da treba raditi samo ono što je potrebno, ni premalo, ni prekasno. Radnici su tada dobijali papir sa jasnim zadatkom koliko i čega treba proizvoditi, a kada bi završili išli bi kući, ali kada je to bilo potrebno, ostajali su prekovremeno. Usledio je II svetski rat, i došlo je do poteškoća u radu i fabrici Tojota, te je Tojoda bio prisiljen da napusti rukovođenje fabrikom. Nakon II svetskog rata fabrika nastavlja sa radom, te novi direktor Eiji Tojoda podstiče Taiiči Onoea, šefa odeljenja mašinske obrade u fabrici Tojota Koromo, da nastavi sa radom na principima Kiičiro Tojode. Tako je razvoj išao korak po korak unutar Tojota organizacije i tek 1962. godine stvoren je kompletan sistem proizvodnih tokova u prvoj fabrici. Razvijena je i Kanban-kartica, kako bi se u ranijem proizvodnom toku proizvelo i otpremilo tačno ono što je potrebno u određenom vremenskom trenutku. Nakon toga, primenjuju se nove metode i tehnike, ali su sve usmerene ka jednom cilju: stvarnoj tražnji, uz bazični stav da kupci što brže dobiju automobil uz što niže troškove (niže nego konkurenti). Tako je nastala jednačina preduzeća:

DOBIT PREDUZEĆA = CENA PROIZVODA = PROIZVODNI TROŠKOVI

Takođe, ideja je bila da ništa ne treba proizvoditi ili razvijati dalje, ukoliko to potrošači ne žele da plate, te se cena proizvoda utvrđuje od strane potrošača. Uz kraće vreme za izmenu alata i ostalih promena između različitih proizvoda došlo se do (uočene)

[3] Ovaj model je nazvan tojotizam, zato što je njegov začetnik prezivao Tojoda i zato što su ga dalje usavršavali Tojotini inženjeri.
[4] Od tada počinje treća značajna transformacija auto industrije.

mogućnosti da se u istom proizvodnom sistemu može proizvoditi više različitih proizvoda. Tada su se u jednoj istoj fabrici, zbog ograničenih resursa, počeli proizvoditi različiti modeli automobila, za to je bilo potrebno da sve radi i funkcioniše u svakom trenutku. Svi radni timovi su neprestano održavali svoje proizvodne procese da rade bez greške.[5] Tako su nastale podrške za razvoj proizvoda uz poboljšanje kvaliteta (sistem kvaliteta i sistem kontrole kvaliteta) i nacionalno zalaganje za produktivnost. Zahvaljujući poboljšanju kvaliteta proizvoda[6] i povećanju produktivnosti, porasla je međunarodna konkurentska moć. Od 1965. godine Tojota dodeljuje Demingovu nagradu za kontrolu kvaliteta.[7] Proizvodni sistem Tojote kasnije je interno nazvan Menadžment sistem Tojote, a Taiiči Ono je svoje osnovne zamisli formulisao ovako:

„Just-in-time je mnogo više od sistema za smanjenje skladišta. To je mnogo više od skraćenja vremena reglaže između proizvoda u proizvodnji. To je mnogo više od korišćenja Kanban-kartice da bi se trebovao materijal prema stvarnim potrebama. To je mnogo više od sistema koji zaustavlja proizvodnju pri svakoj grešci. To je mnogo više od modernizovanja fabrike.

Na svoj način ideja just-in-time sastoji se u tome da se cela fabrika dovede u stanje da funkcioniše na isti način kao ljudsko telo svake individue. Autonomni nervni sistem reaguje i kada spavamo. Ljudsko telo funkcioniše i dobrog je zdravlja kada se o njemu brinemo na pravi način, kada dobija onu hranu koju treba, kada se redovno trenira i tretira sa respektom.“

Japanska auto industrija je nastavila da ide svojim putem, uspešno konkurisala preduzećima sa fordističkim i mercedističkim principima. Tojotizam danas zapravo znači isto što i resursno štedljivo preduzeće koje karakteriše:

[5] U fordističkim preuzećima bilo je dozvoljeno da se odbace (otpišu) čitave serije sa greškama, a u mercedističkim preduzećima da se podešavaju i poprave greške, dok u toyodističkom sistemu to nije prihvatljivo. Sve ovo je nastalo zbog štednje resursa, kojih je u Japanu tada bilo u nedostatku.

[6] Od 1965. godine u Japanu se sprovode krugovi kvaliteta i koncept sa nula greške (zero defect), a od kraja osme decenije XX veka, zahtevi po pitanju kvaliteta su znatno porasli.

[7] Još 1954. godine u Japanu dolazi do ustanovljavanja nagrade za kvalitet u japanskim preduzećima, prema američkom konsultantu Edvardu W. Demingu, a cilj je bio da se popularizuje kvalitet i da se konstantno radi na njegovom unapređenju, ali i da se podstakne takmičarski duh u ovoj oblasti. Prvobitno takmičenje je bilo za tri različite nagrade i to: pojedinačni učinak, Aplication Prices za celo preduzeće, i najbolja fabrika unutar preduzeća. Tek kasnije je dodata i četvrta nagrada – Japan Quality Control Award, koju dobija ono preduzeće koje je pet godina po dobijanju Deming nagrade, održalo visoki kvalitet.

a) razvoj proizvoda sa velikim brojem varijanti, a može se proizvoditi i u malim i u velikim količinama, a prozvodi su rezultat ustanovljenih stvarnih potreba kupaca;

b) postavljanje zahteva za ujednačenim tokovima aktivnosti i procesa koji su koordinirani;

c) proizvodnja koja se nastoji ostvariti uz jednostavno fleksibilno uređenje;

d) obezbeđuje se kvalitet sa nula grešaka, i obezbeđuje se najmanje moguće međuskladištenje;

e) rad se odvija u svestrano radnim timovima koji su kompetentni i međusobno sarađuju, pri tome nemajući nikakva ograničenja. Osnovna poruka je da *treba trošiti svega manje*: vremena, radnih površina, energije, ljudskih resursa, tereta koji se prenosi, međuskladišta, vremena isporuke, kao i smanjivati škart.[8]

Pored kvaliteta, ključna reč u tojodističkim preduzećima je kaizen – poboljšanje, a u Tojota smislu to je „neprekidan rad na poboljšanju". Pored ove postoji čitav arsenal metoda i tehnika za poboljšanje, a kada se misli na produktivnost ona se, prema Japan Productivity Centre (JPC) ovako objašnjava: „*Produktivnost je sve ono što čovek može da postigne sa materijalom, kapitalom i tehnologijom. Prema japanskom shvatanju, produktivnost je, pre svega, lični odnos, odnos prema napretku koji omogućava da se neprekidno teži poboljšanju svega onoga što postoji. To je uverenje da ono što danas radimo možemo raditi bolje nego što smo to juče radili, i da to možemo raditi sutra bolje nego danas. To je želja da se poboljša sadašnje stanje, bez obzira koliko ono izgleda dobro ili koliko je ono stvarno dobro. To je čin neprekidnog prilagođavanja ljudskom i ekonomskom životu u promenljivim uslovima. To je stalna primena novih teorija i metoda...".*

Zašto se u Japanu pridaje toliki značaj produktivnosti? Upravo zbog toga što su, rešavajući radničke nemire i štrajkove još pedesetih godina XX veka, proizvođači su uvideli da će pregovorima između vlade, preduzeća i strukovnih organizacija smanjiti konflikte, a kako bi savladali nove konflikte, našli su rešenje u produktivnosti. To je značilo: prvo, u dužem vremenskom periodu povećanje produktivnosti vodi povećanju zaposlenosti; drugo, konkretne mere za povećanje produktivnosti moraju uz analizu sprovoditi i zaposleni, i treće, rukovodioci moraju uspešne rezultate povećane produktivnosti pravilno rasporediti na preduzeća, zaposlene i potrošače. Ubrzo potom Tojota i Nisan su počeli da se takmiče za kupce, te su otprilike svake četvrte godine nudili nove i bolje

[8] U SAD je tek 1987. godine uvedena nagrada za kvalitet pod nazivom Malcolm Baldridge Quality Award.

automobile (nisu imali sredstava za promene na godišnjem nivou kao što je to bio slučaj u SAD). MITI je želelo da se stari i prevaziđeni automobili što pre zamene novim, a japanski proizvođači su ubrzo počeli svake godine da nude veći broj alternativnih modela, a svaka nova generacija modela imala je bolje osobine. Modeli su najpre dobijali poboljšanja na dve godine, kasnije na godinu, a Japancima je postalo ekonomski opravdano da menjaju automobile, te je veliki broj starih završavao ili na otpadu ili kao izvoz polovih automobila u druge azijske zemlje.

Tako se danas za Tojotu može reći da je od auto industrije napravila nauku, zasnovanu na novoj logici koja na specifičan način čini da su rezultati poslovanja predvidivi, a zahvaljujući razvoju kvaliteta i standardizaciji poseduju jasan uvid u stvarnu situaciju. Inače, u japanskim preduzećima rukovodioci imaju značajnu vaspitnu ulogu, više nego u preduzećima u SAD, gde su više okrenuti karijeri, ili bilo kojim drugim preduzećima u svetu. U jednom tipičnom tojodističkom preduzeću postoji centralno rukovodstvo sastavljeno od internog kolegijuma, u kojem se nalazi pet do deset zaposlenih rukovodilaca (*Senmu-Kai*), a to su generalni direktor (predsednik) i nekoliko direktora koji čine izvršni odbor (*executive board*) koji pomažu predsedniku u tekućim poslovima, ali obavljaju i određene zadatke. Ovde postoji timska podela rada, gde direktori dopunjavaju jedni druge i oni svi zajedno čine centralni, unutrašnji krug. U jednom od spoljnih krugova (*Jomu-Kai*) može biti i do 25 direktora i drugih rukovodilaca, nešto kao „sopstveni štabovi" koji utvrđuju strategiju preduzeća u celini, dugoročne planove (proizvoda, personala, tehnologije i finansija). Pozicije u ovim krugovima stiču se zahvaljujući uspešnom radu za koji su dobili šansu od momenta završetka studija, i početka rada na periferiji jedne kompanije. U visokom procentu slučajeva oni su tehničkog obrazovanja, te se tako može govoriti da u Japanu postoji inženjerski menadžment. Može se dogoditi da jedan manji broj direktora može biti direktno regrutovan u centralne krugove preduzeća, jer imaju posebne kompetencije koje su od pomoći za jednostavnije funkcionisanje kompanije. Naravno, regrutovanje „profesionalnih rukovodilaca preduzeća" iz drugih firmi ili konsultantskih kuća u tojodističkim preduzećima nije moguće u Japanu. To bi praktično značilo da je razvoj sopstvenih rukovodilaca bio neuspešan, a to je, zapravo, najvažniji zadatak senior menadžmenta.[9] Centralni rukovodioci su često pre unapređenja bili

[9] Veliku uzbunu je izazvalo sledeće postavljenje: naime, banka koja je u središtu Mazdine grupe preduzeća (keirecu) postavila je svojeg direktora u rukovodstvo

na nekim od mesta u službi odeljenja ljudskih resursa, ili strukovnim udruženjima, a pri tome uspešno su razvijali odnose među ljudima i rukovodili aktivnostima unutar svog tima. „Biografja rukovodilaca u velikom meri utiče na rukovođenje i moral u preduzeću. U japanskim preduzećima reč *moral* je važna i sa pozitivnim nabojem. Ovo navodi na razmišljanje o nekom ko je rastao zajedno sa preduzećem, dok Evropljani, sa luteranskim odgojem, vrlo lako moral uzimaju kao nešto teško, što ih pritiska sa strane".

Japanski rukovodioci često se identifikuju sa preduzećem u kojem dugo rade, a njihov prevashodni lični interes sastoji se u doprinosu da preduzeće osposobe da se razvija i uspešno živi. Oni takođe osećaju ličnu odgovornost za mogućnost zaposlenih, za dalje zapošljavanje, bolje uslove rada, i polaze od toga da svi koji rade u preduzeću poseduju neku vrstu sposobnosti za vrednovanje međusobnog doprinosa. Doprinosom napredovanja preduzeća oni povećavaju svoj uticaj i lični prestiž. Sposobnost posredovanja i saradnje je ono što rukovodioce preporučuje za rad u centralnim funkcijama preduzeća. To je rad koji zahteva angažovanje na neoprobanom polju. Često su uključeni i u formiranje novih preduzeća na stranom tržištu. Uvek su u prilici da se iskažu u želji da se preporuče na izbor u nove timove koji dobijaju nove projekte. Rukovodioci smatraju da preduzeće polazi od činjenica i uslova ravnopravnosti koji vladaju u društvu. Oni su sami u toku svoje karijere mnogo godina provodili na svakom nivou kompetencije i pripadali istim strukovnim organizacijama kao i svi drugi u preduzeću. Oseća se da se svi nalaze „u istom čamcu". Za međusobne odnose moglo bi se reći da su pre prijateljski sa puno respekta, nego formalni, opterećeni suprostavljenim interesima između internih partnera.

U japanskim rukovodećim grupama sasvim su moguća oštra suprotstavljanja i konflikti. Donošenju odluke prethodi proces višemesečnog diskutovanja, održavanja mnogobrojnih sastanaka, ali umnogome se zaposleni oslanjaju na osećaj i intuiciju koje usmeravaju postupke. Sam razvoj organizacije ljudskih resursa je nešto na šta rukovodioci i sami dosta obraćaju pažnje, te često učestvuju na seminarima i velikim skupovima, kako bi razvili koliko-toliko harmonične odnose među radnim timovima kojima i sami pripadaju. Rukovodioci su poznati širom organizacije, jer često posećuju laboratorije, borave u raznim kancelarijama i pogonima, učestvuju u internoj komunikaciji, stiču poverenje jedni u druge, i

Mazde kako bi uticao na povećanje kompetencije u sprovođenju internacionalizacije preduzeća.

zahvaljujući konstantnoj razmeni informacija mogu dalje zajednički razvijati vizije. Inače, dugoročno planiranje je veoma značajno, te su i partner-preduzeća obuhvaćena istim dugoročnim planovima, što samo potvrđuje značaj obostrane saradnje i uspešnost usklađenosti prilikom preduzimanja određenih poslovnih akcija.

Tojota put (The Toyota Way) sadrži šest menadžment principa:

1. Razvoj atraktivnih i traženih proizvoda.
2. Obezbeđenje kvaliteta.
3. Težnja ka maksimalnoj produktivnosti rada.
4. Potpuno zadržavanje vlasti nad sistemima prodaje i servisa.
5. Omogućavanje punog razvoja ljudi u preduzeću.
6. Sprovođenje pune društvene odgovornosti preuzeća.

Osnovna strategija Tojote je „Win first – Profit later", što zapravo znači da zaposleni ne rade prevashodno da zadovolje rukovodioce preduzeća ili vlasnike kapitala, već je cilj zadovoljenje zahteva potrošača, putem kvaliteta.

Ako bi se posmatrala organizaciona šema, moglo bi se zaključiti da u tojodističkom preduzeću formalna struktura izgleda kao dinamička matrica, koja kombinuje elastičnu i prilagodljivu sferu, zapravo je organizacija koja je stalno „u pokretu, koja živi", te rukovođenje u takvoj organizaciji je kao rukovođenje u permanentnoj transformaciji. Svi raspoloživi resursi su tako organizovani da se ostvare postavljeni ciljevi i željeni rezultati. Tako četiri vrste kapitala moraju biti usklađene na najbolji mogući način kako bi mogle da uvećaju svoju vrednost, a to su – postrojenja, mašine i uređaji (hard-ware), – sistemi i rutine – postupci (soft-ware), ljudi (human-ware) i organizacioni oblici saradnje (organizational-ware). Zaposleni u različitim fabrikama automobila (njih oko 80) na istim proizvodnim zadacima postižu različite rezultate po pitanju kvaliteta i produktivnosti. Nekada razlozi za to mogu biti principi rukovođenja fabrikom, ali značajne mogu biti i karakteristike prozvoda, dok veličina fabrike i ukupni obim proizvodnje ne igraju nikakvu ulogu u pogledu rezultata. Troškovi, kada se planiraju, planiraju se samo zbog uvećanja vrednosti.

Tojodistički način rukovođenja – resursno štedljivo rukovođenje proizvodnjom izgleda ovako:
- rukovođenje ljudima gotovo bez zaštitnih mera, umnogome zavisno od motivacije saradnika i zanatske umetnosti,

- izbor i praksa najboljeg rukovodioca tima i svestrano sposobnih članova tima,
- poverenje za rad i višestrano kompetentan tim sa preklapajućim područjem odgovornosti,
- pri nedostatku ljudi u tekućoj proizvodnji uzimaju se resursi sa razvojnog posla koji može da sačeka,
- vizuelna kontrola direktno u proizvodnim tokovima,
- održavanje dostignutog nivoa i neprekidan rad na njegovom podizanju kao zadataka svih zaposlenih,
- pri pojavi grešaka u kvalitetu obustavlja se proizvodnja i smanjuje preopterećenje ljudi i mašina, i
- međuskladišta se neprekidno smenjuju da bi se uočili problemi u proizvodnim procesima.

„Nagare“ je naziv za Tojotin proizvodni sistem, a zapravo podrazumeva jedan protočni sistem koji proizvodi jedan po jedan proizvod sa blizu nula delova u međuskladištima procesa. Jasno je da ovde proizvodnja nije masovna, te da je proizvod namenjen tačno određenom kupcu. U ovakvim uslovima, potrebna je velika međuzavisnost proizvodnog sistema, politike ljudskih resursa i organizacije rada.

Ukoliko preduzeće pretrpi gubitke u dve godine, primenjuju se sledeće mere: 1. smanjuje se raspodela vlasnicima akcija, 2. smanjuju se plate rukovodiocima preduzeća, 3. smanjuju se plate rukovodiocima i specijalistima srednjeg nivoa, 4. smanjuju se nagrade svima za učinak pred Božić i godišnje odmore, 5. smanjuju se prekovremeni rad i radno vreme uz više obuke, 6. otpuštaju se privremeno zaposleni, 7. premešta se osoblje i rotira sa partner-preduzećima, 8. pomera se godišnje povećanje plata, 9. smanjuju se regularne mesečne nagrade, 10. dobrovoljno se penzionišu stariji članovi, i 11. kratkoročno ili trajno se otpušta stalno zaposleno osoblje. Osećaj familijarnosti, respekt za ljudske vrednosti, jednakost i pravda mogu da se sretnu svakog dana u preduzećima. Titule su redukovane na minimun, a indiviualizmu se poklanja velika pažnja, kako bi se zaposleni osećali kao zvezde u nekom timu, a ne kao „anonimni zupčanik u nekoj velikoj mašini“.

U tojodističkim preduzećima na početku zaposlenja imaju viši stepen fluktuacije nego kasnije, tako da je manja verovatnoća da će neko raditi pogrešan posao. Lako su uočljive i male statusne razlike između zaposlenih, te se svi koji rade u nekom japanskom preduzeću zovu *sha-in* što znači „član“ (član tima) i ne koriste se termini poslodavac i zaposleni. U ovakvim preduzećima, postoji mogo veštih

specijalista, ali pre nego što su dobili mogućnost da se specijalizuju, prošli su sveobuhvatni razvoj „generalista“. Kada potencijalni kandidat postane član tima, tokom njegovog radnog veka slede razni programi za povećanje znanja i kompetencija u kompaniji. Na primer:

• programi za stalnu inovaciju znanja, koji podrazumevaju organizovane aktivnosti za razvoj zanatske umešnosti i kompetencija, i obuhvata sve, od savladavanja svakodnevnog posla kroz rad u krugovima kvaliteta, pa do odabranih za duge studije na univerzitetima negde u svetu;

• učenje na poslu (on the job – learning), obuhvata trening u radnoj sredini, radni zadaci se smenjuju kao kada se uči zanat, a može se polagati i zanatski ispit, kada se postaje majstor;

• u tojodističkim preduzećima ne postoji opis zaduženja, već opisani standardni postupci rada tj. uputstvo za rad koji govore kako se neki posao obavlja bez greške;

• obuka u učionicama i samostalno učenje može biti obavezna i dobrovoljna, ali uvek ima čvrstu vezu sa ciljevima i strategijom preduzeća. Uobičajeno je da preduzeća imaju Centralni komitet za obuku osoblja, njega sačinjavaju generalni rukovodioci koji aktivno učestvuju u obuci, često obilaze radna mesta, drže predavanja na nivou preduzeća i savetuju o učenju u slobodnom vremenu. Njihov zadatak je da neprekidno prate i procenjuju kvalitet u metodama za razvoj kompetencija. Programi obuke obuhvataju sve zaposlene, koji tako proširuju svoje kompetencije, i tek tako mogu računati na napredovanje. Jedan zaposleni samo uz obuke u više faza, koje zahteva njegov rukovodilac tima, može voditi do prve rukovodne funkcije – lidera tima. Jedan rukovodilac ima 7-15 zaposlenih, a da bi se to dogodilo potrebno je oko sedam godina. Sistem nagrada i priznanja u Japanu izuzetno je razvijen i iznosi u najboljem slučaju šest ekstra mesečnih plata. Nagrade se mogu isplaćivati dva puta godišnje, pred godišnji odmor i pred božićne praznike, a dobijaju se prilikom raspodele povećane vrednosti, tj. kada je preduzeće prevazišlo udeo na tržištu, zatim za visok stepen prisutnosti na radu u dužem vremenskom interavalu, za rad u toku praznika, noćni rad. Na povećanje plate u jednom intervalu mogu uticati – rukovodeći položaj, kompetencije specijaliste, radna sposobnost iznad prosečne, kao i dobijanje različititih vrsta nagrada.

Politika ljudskih resursa u tojodističkim preduzećima ne zavisi od nacionalnih osobina, već je svaki rukovodilac stvara i oblikuje uz pomoć kulta preduzeća, a potrebno je samo da vodi računa o sklonostima ljudi, nezavisno od njihove nacionalnosti i ta politika treba da je jednaka u svim fabrikama i u samom Japanu i u

inostranstvu. *„Najviše vrednovano jezgro u poslovanju preduzeća jeste dnevni proces poboljšanja u kontinuiranom razvoju, proizvodnji i prodaji proizvoda.“*

Japanska preduzeća žele postići bolju integraciju i usklađenost između pojedinaca i tima, jer se tekući rad obavlja individualno, dok se onaj razvijeniji obavlja u timu. U ovim preduzećima sa timskom organizacijom, kadrovska pitanja predstavljaju pitanja i zadatak rukovodilaca koji vode računa o potrebama preduzeća i o zadovoljenju potreba ljudi. Japanski timovi teže jedinstvu procesa i metoda i rezultati mogu da se sagledaju bez obzira ko su članovi tima. Normalno je da se ljudi koji rade na poslovima koji se obavljaju ujednačenim ritmom osećaju opterećeno, te teško obavljaju svoj zadatak. To se dešava na poslovima koji su vezani za proizvodnu traku, poslovima završne montaže automobila i sl. U tojodističkim preduzećima, ovakvi problemi se rešavaju na nekoliko načina i to: povećavanjem vremena montaže za pojedinačne operacije; uvođenjem petominutnog odmora svakog sata, mogućnošću da svaki radnik koji radi na proizvodnoj traci, može da je zaustavi, kada ne stigne da obavi posao, ubacivanjem lakših montažnih zadataka među teže, tako da kolege mogu da pripomognu jedni drugima, i aktiviranjem signalnog sistema za pomoć kolega ili rukovodioca tima. Uobičajeno „pravilo je da mašina treba da čeka da čovek završi svoj posao, a da on nikada ne treba da čeka da mašina završi svoj radni ciklus. Može se prihvatiti nezaposlena mašina, ali nezaposleni ljudi nikako.“

Svaki član tima obavlja zadatke koji se odvijaju u „današnjem vremenu“, ali sposobni rukovodioci imaju zadatak da planiraju „sutrašnji rad“ i one zadatke koji će se odvijati u budućnosti. Svaki zaposleni posle nekoliko godina praktičnog rada, može se angažovati u timskom radu u paralelnim hibridnim organizacijama. U toku kratkih odmora mogu se sastajati sa grupama i diskutovati o problemima, koji mogu biti vezani za krugove kvaliteta, pripreme sledeće generacije proizvoda, sniženja troškova ili zahteva strukovnih organizacija za proširenje rotacije među zaposlenima. Sposobnost brzog učenja i bolja mogućnost za promenu radnih zadataka jesu prednost, ali ne jedina. Tu se pruža i mogućnost rukovodiocima proizvodnje (to je na primer slučaj i sa konstruktorima) da se vrate do starih timova u proizvodnji, jednu ili više nedelja tokom godine, kako bi zadržali ona znanja koja su stečena na početku zaposlenja. Rotacija u japanskim preduzećima podrazumeva promenu pozicija (a ne nadležnosti), a rukovodioci se regrutuju iz tehničkih kadrova, a kompetencije su poznavanje proizvoda i proizvodnih procesa. Oni koji

imaju više urođene i stečene sklonosti ka rukovođenju, rotiraju se više od drugih, ali ne po celom preduzeću.

Sumirane, metode i pravila igre u Tojotinom proizvodnom sistemu su:

– Elektronska informaciona tabla *(andon*) – elektronska tabla sa svetlosnim signalima koja pruža informacije kako funkcioniše ceo proizvodni sistem;
– Osiguranje kvaliteta *(baka-yoke)* – rad na iznalaženju dobro osmišljenog rutinskog postupka koji omogućava proizvodnju bez greške;
– Četiri S *(four S)* – *Seiri* – uradi do kraja, *Seiton* – urađeno, *Seikecu* – čistoća, *Seiso* – spremljeno, a sve skupa znači da rad i dobar red i čistoća vode ka proizvodnji sa 100% kvaliteta;
– Pet puta (pitaj) zašto *(five Whys)* – zašto, zašto, zašto, zašto, zašto su nastali greška ili problem (umesto ko, šta, kada, gde, i kako);
– Rukovodilac grupe *(group leader)* – proizvodni rukovodilac koji rukovodi sa 3-5 timova od ukupno 30 članova;
– Rad na stalnom poboljšanju *(kaizen)* – stalno poboljšanje aktivnosti putem pronalaženja i eliminisanja rasipanja u tehnologiji, materijalu, radnim zadacima, metodama rada i proizvodnji uz pomoć predloga zaposlenih;
– Rasipanje *(muda)* – svi oni faktori koji ne doprinose vrednosti proizvoda, već samo prouzrokuju nepotrebne troškove, i mogu biti prevelika proizvodnja, prepravke, prenošenje, međuskladišta, pokreti i čekanje;
– Neujednačenost *(mura)* – može se pojaviti, ali je treba izbegavati u proizvodnji ili proizvodima, a za članove tima to znači varijacije u promeni opterećenja u odnosu na standard;
– Preopterećenje *(muri)* – preopterećenje ljudi ili mašina koje mora da se izbegava, kako ne bi došlo do psihičkih ili fizičkih povreda;
– Održavanje redosleda u proizvodnji *(orderly pick-up)* – utvrđeni redosled i vremenski plan za automobil i njegove komponente, moraju se održavati tokom celog proizvodnog procesa;
– Vizuelna kontrola *(visual control)* – omogućava rukovodiocu ili timu da uoči kako se odvijaju proizvodne aktivnosti, a Andon i Kanban su pomoćna sredstva;
– Održavanje stabilne proizvodnje *(heljunka)* – bitno je jer neujednačena proizvodnja izaziva preopterećenja i neravnomernost tokova;
– Idiotska sigurnost *(jidoka)* – sposobnost proizvodnih uređaja da identifikuju da li je nešto pogrešno urađeno i da zaustave proizvodnju kako deo sa greškom ne bi išao dalje u sledeću proizvodnu operaciju;

– Proizvodnja u pravo vreme, potrebne količine, predviđenog kvaliteta *(just-in-time)* – koncept koji ukazuje da se proizvodi i isporučuje samo ono što je i kada je potrebno, i tačno onoliko količinski koliko je potrebno u sledećem koraku procesa obrade;
– Karta narudžbe *(kanban)* – mala kartica sa neophodnim informacijama o materijalu, pomoćno sredstvo vizuelne kontrole, daje instrukcije proizvodnji i transportu, i sprečava da se proizvodi više nego što treba;
– Vreme za dovođenje u red *(set-up time)* – podrazumeva vreme koje se utroši od završetka poslednjeg komada jedne varijante nekog dela do početka izrade prvog komada neke nove varijante dela koji se proizvodi u istom uređaju;
– Standardizovani proizvodni procesi *(standardized work)* – proizvodnja sa zadacima koji su organizovani u gotovo savršen red i omogućava sprečavanje rasipanja, naročito gde dolazi do premeštanja osoblja;
– Vreme takta *(tact-time)* – utrošeno vreme za proizvodnju jednog dela nekog automobila, a izračunava se tako što se ukupno vreme trajanja operacije podeli sa brojem komada koji je za proizvodnju naručen nekog određenog dana;
– Rukovodilac tima *(team leader)* – odgovoran za učinak svog tima, koji ima 4-8 članova. On je odgovoran i za podelu posla u okviru tima, potom obuci za obavljanje novih zadataka, pri tome, sam je sposoban da izvrši sve zadatke i sam učestvuje u radu tima; i
– Član tima *(team member)* – odgovoran za sve aktivnosti tima koje se odnose na proizvodnju, kvalitet, zaštitu na radu, održavanje i pripremu.

Rukovodioci u proizvodnji su centalne ličnosti proizvodne organizacije, jer oni poseduju dugu obuku i iskustvo, a to su rukovodioci rada, tehničari za metode rada, proizvodni tehničari i učitelji kvaliteta, sve u jednoj osobi. Rukovodni talenti uočavaju se i regrutuju iz sopstvenog tima ili se mogu naći u krugovima kvaliteta (svaki veći problem ima novog rukovodioca tima), potom razvijaju postupak rukovođenja, te posle izvesnog vremena mogu sami rukovoditi dalje. Najbolji rukovodioci ostaju tri do pet godina na istoj dužnosti, pa idu dalje. Rukovodilac ne može sam sebi da odredi naslednika, već o tome odlučuje odeljenje ljudskih resursa, koje u japanskim preduzećima ima značajan uticaj, kao i prilikom odluke o zanatskim veštinama preduzeća, brige za dalje školovanje osoblja. Odeljenje ljudskih resursa dužno je da obezbedi onakve ljudske resurse koji mogu da odgovore potrebama dugoročnog razvoja rukovodilaca.

Tojotizam, dakle, predstavlja treći razvojni model[10] restrukturiranja automobilizma u kapitalizmu, predstavljen je kao potpuno prilagođen globalnoj ekonomiji i fleksibilnoj proizvodnji, te je stoga kompatibilan sa ostalim fazama restrukturiranja kapitalizma. Iako potiče iz jedne japanske fabrike, dobro deluje i u japanskim fabrikama u Evropi i SAD-u. Skraćeno, može se sumirati u najvažnije delove ovog modela:

a) *just in time* (baš na vreme)[11] – sistem nabavke, kojim se inventar u znatnoj meri smanjuje, gde dobavljač dostavlja na mestu proizvodnje tačno u traženo vreme i sa specifičnim obeležjima za određenu proizvodnu liniju;

b) kvalitet proizvoda – potpuni nadzor nad kvalitetom proizvoda u procesu proizvodnje, sa optimalnim iskorišćavanjem resursa sa „nula grešaka";

c) timski rad – uključenost radnika u proces proizvodnje kroz decentralizivanu inicijativu i veći stepen autonomije odluke na operativnom nivou;

d) nagrade – za timski rad i smanjena hijerarhija menadžmenta uz nekoliko statusnih simbola u svakodnevnom životu;

e) stabilnost i komplementarnost odnosa između fabrike i mreže dobavljača – Tojota u Japanu ima troslojnu mrežu dobavljača i obuhvata hiljade fabrika različitih veličina, na koju mogu nadzirati, uticati finansijski, trgovinski i tehnološki;

f) „pet nula" – ceo model funkcioniše zahvaljujući nepostojanju prekida procesa proizvodnje i distribucije, a zasnovana je na nula grešaka na delovima, nula kvarova na mašinama, nula inventara, nula otkaza, nula papirologije.

Iz napred iznetog se može zaključiti da je tojotizam izgradio sastav menadžmenta kako bi smanjio neizvesnost, a ne podsticao prilagodljivost, a njegova fleksibilnost je u procesu, ne u proizvodu. Ceo proizvodni proces je organizovan na osnovu ljudske inicijative i sposobnosti povratne sprege kako bi se svaka vrsta utroška smanjila.

[10] Prelazak iz industrijalizma u informacionalizam, kao pokušaj restrukturiranja kapitalizma, sastoji se iz niza obeležja kao što su: prelazak iz masovne proizvodnje u fleksibilnu, ponovnim razvojem malih preuzeća usled krize koju doživljavaju velika, „tojotizam", umrežavanje preduzeća, strateško udruživanje korporacija i uspon poslovnih mreža kao posledica krize modela vertikalne korporacije.

[11] *Kan-ban* je osmislio Taići Ono (Taiichi Ohno) (1948) bivši član radničkog sindikata koji je postao menadžer Tojote. On podrazumeva nadzor nad radnom snagom i potpuni nadzor nad mrežom dobavljača, a predstavlja prelazni model od masovne standardne proizvodnje ka organizaciji sa učinkom, sa svim odlikama zanatske prakse, uključivanja radnika i dobavljača u sklopu industrijskog modela zasnovanog na tekućoj traci.

Glavna razlika između tojotizma i fordizma i jeste u tome što se tojotizam ne odnosi na veze između fabrika, već veze između menadžmenta i radnika. Često se u literaturi naziva postfordizam, jer podrazumeva despecijalizaciju profesionalnih radnika, i umesto da budu otpušteni pretvoreni su u višenamenske specijaliste. Radnici cu samostalni i osposobljeni da savladaju lokalni problem, a to su postigli učenjem putem delovanja i razmeni znanja na nivou radionice.

Danas ne postoji gotovo nijedna zemlja u svetu gde se ne izvoze Tojotini automobili, i vrlo su popularni zbog svojih kvalitativnih performansi. Istorijski razvoj automobilizma od početaka do današnjih dana prikazan je u muzeju koji postoji pri matičnoj fabrici i zove se Memorijalni muzej industrijske tehnologije. Osim toga, jedna od poslednjih vesti koja stiže iz ove fabrike je najava pokretanja proizvodnje razvoja robota astronauta do Međunarodne svemirske stanice.

Tojotin proizvodni sistem je preživeo naftne krize i očuvao visok nivo profitabilnosti, a Tojota zarađuje koliko i najveća japanska banka. Još 1966. godine Tojota je primila Japansku nagradu za kotrolu kvaliteta (do danas samo je sedam kompanija primilo tu nagradu). Njen proizvodni sistem je zasnovan na Kaizenu i sveobuhvatnoj kontroli kvaliteta.[12]

Taiči Ono je razvrstao rasipanje koja se pojavljuju u procesu proizvodnje na sledeće kategorije:

1. Hiperprodukcija
2. Rasipanje vremena za mašinom
3. Rasipanje u vezi s transporntnom jedinicom
4. Rasipanje u proizvodnji
5. Rasipanje u preuzimanju zaliha
6. Rasipanje u neproduktivnim projektima
7. Rasipanje u obliku feleričnih jedinica.

Tojota ima veoma izgrađen sistem isporuke sa podugovaračima ili dobavljačima. Ispred Tojotine fabrike čeka dugi red kamiona punih auto delova i komponenti koji su potrebni za montažu automobila. Čim jedan kamion napusti fabrički krug, ulazi drugi, i tako se izbegava sistem skladištenja.

Postoji nekoliko koncepata karakterističnih za Tojotu, a to su pomenuti baš na vreme koncept, kamban koncept, i autonomacija (džidoka) – termin koji označava da mašina automatski staje ukoliko dođe do nekog problema. Sve mašine u Tojoti imaju automatski

[12] Imaj. 2008: 103-104, 143-144.

mehanizam za zaustavljanje, jer kada se proizvede neispravna jedinica, mašina staje, a sa njom i čitav sistem. Jedan radnik opslužuje više mašina, što poboljšava njegovu produktivnosti, do proširenja radnikove odgovornosti i veština, prilagodljivost. Isti princip važi i na ručnom radu na montaži, a zaposleni je ovlašćen da zaustavi liniju kada god utvrdi da nešto nije u redu. Kada ne postoji ova auto dijagnostička aparatura, sistem može proizvesti partiju feleričnih delova. U Tojoti se zaustavlja čitava linija, kada se opazi felerični deo. Ukoliko se zastoj produži staće sve fabrike, zato je potrebno identifikovati uzrok problema i usvojiti kontra mere da se to ne ponovi. Jer kad fabrike stanu, to je veliki udarac za menadžment. Obučena i disciplinovana radna snaga je neophodna za obavljanje ovakvog proizvodnog sistema, ali i menadžment koji je svestan vrednosti informacija i pravovremenog stizanja do pravih ljudi u pravo vreme.

Po pitanju kros-funkcionalnog menadžmenta Tojota je bila pionir, jer ga je uvela još 1962. godine da bi zadovoljila potrebu top menadžmenta da razjasni ciljeve kvaliteta i da ih proširi na sve zaposlene na svim organizacionim nivoima i potrebu uspostavljanja bliske koordinacije među odeljenjima u cilju kvaliteta. U Tojoti kvalitet i troškove smatraju primarnim ciljem menadžmenta, a kros-funkcionalne aktivnosti deli na osam koraka i to. 1. planiranje proizvoda, 2. dizajniranje proizvoda, 3. priprema proizvodnje, 4. nabavka, 5. proizvodnja punom parom, 6. inspekcija, 7. prodaja i 8. postprodajni servis i provera kvaliteta. Kroz ovih osam koraka utvrđeno je koja su odeljenja uključena i koji ljudi za kontrolu troškova ili obezbeđenje kvaliteta u posmatranoj fazi. Pravila su definisana kao OK, i razvijen je sistem OK aktivnosti, jer drugi funkcionalni problemi, kao što je trošak, neko vreme ne moraju biti vidljivi, ali nema načina da se sakrije loš kvalitet. Kros-funkcionalni menadžment u Tojoti ima kros-funkcionalne komitete koji se bave isključivo planiranjem, na čelu kojih je odgovorni direktor najbliži određenoj kros funkciji. Ovi komiteti imaju oko deset članova, i najčešće se na sastancima raspravlja o određivanju cilja, planiranju mera za postizanje cilja, planiranju novih proizvoda, postrojenja, proizvodnje, prodaje i druge važne teme značajne za komitet.

Tabela B. Spisak kros-funkcionalnih OK aktivnosti za svako odeljenje

Korak	Osoba odgovorna za OK	Glavne OK aktivnosti	Kontrolno dugme kvaliteta
Planiranje proizvoda	Generalni direktor, Odeljenje prodaje Inženjer, Sektor za planiranje proizvoda	Prognoziranje potražnje i tržišnog udela Obezbeđenje kvaliteta diktiranog zahtevima tržišta • Utvrđivanje i alokacija optimalnih kvalitetnih i troškovnih ciljeva, • Sprečavanje ponovnog pojavljivanja najvećih problema u oblasti kvaliteta	* ***
Planiranje dizajna	Generalni direktor, Sektor za planiranje proizvoda Direktori, inženjerska odeljenja Glavni inženjer, Sektor za planiranje proizvoda	Probni dizajn • Ocenjivanje prilagodljivosti kvalitativnim ciljevima • Testiranje i proučavanje učinka, funkcionalnosti i pouzdanosti • Proizvodni dizajn (potvrđivanje neophodnih uslova za OK)	*** ** **
Priprema proizvodnje	Menadžer proizvodnog inženjeringa Generalni direktor OK Menadžeri inspekcije (Fabrika) Menadžeri proizvodnog odeljenja	Formulisanje procesa koji zadovoljavaju dizajnirani kvalitet Priprema optimalnog testiranja automobila Procena probnog metoda Proučavanje i predlaganje inicijalnog i rutinskog plana procesne kontrole Obezbeđenje procesnih sposobnosti	*** ** ** * ***

Nabavka	Osoba odgovorna za OK Menadžer nabavke Generalni direktor OK Generalni direktor inspekcijskog odeljenja (Fabrika) Generalni direktor OK	Potvrđivanje kvalitativne i kvantitativne sposobnosti dobavljača. Provera proizvedenog kvaliteta testiranjem inicijalnih zaliha. Pomoć dobavljačima u unapređivanju njihovih OK sistema	* * *
Proizvodnja	Generalni direktor proizvodnog odeljenja Menadžer opštih poslova fabrike	Održavanje optimalnog nivoa proizvodnog kvaliteta radi zadovoljenja standarda kvaliteta Obezbeđenje kontrole procesa ispod optimalnog nivoa Održavanje procesne i mašinske sposobnosti	** ** **
Inspekcija	Generalni direktor OK Menadžer fabričke inspekcije Generalni direktor OK	Provera kvaliteta proizvodnje testiranjem inicijalnih proizvoda Odluka o isporučivanju ili neisporučivanju vozila	** ***
Prodaja i post prodajni servis	Generalni direktor odeljenja prodaje Generalni direktor odeljenja postprodajnog servisa	Pakovanje, održavanje, sprečavanje opadanja kvaliteta proizvoda za vreme isporuke Obrazovanje i PR aktivnosti o pravilnoj upotrebi i održavanju Testiranje novih proizvoda Analiza i povratna informacija o kvalitetu	** * * ***
*** Ključna važnost, nemoguće lake popravke ** Važno, ali popravke izvodljive * Neznatna važnost			

Izvor: Heling. 1993: 33, 112-113, 117, 156-157, 161-162, 163, 167, 170, 174-175, 178-179, 182.
Castels. 2000: 189-193.
Imaj. 2008: 103-104, 143-144.
Shingo. 1995: 123.
http://commons.wikimedia.org
www.toyota.com, datum dostupnosti 1.8.2013.

PRILOG B

SONI I AKIO MORITA

Kreativnost traži ljudsku misao, spontanu intuiciju i mnogo snage...
Akio Morita

Akio Morita (1921–1999) je rođen kao prvi sin naslednik petnaeste generacije, jedne od najstarijih japanskih porodica koje su se bavile proizvodnjom sakea.[13] Osim toga, porodica Morita ce bavila i proizvodnjom soja sosa i mizo paste. Ali kako su Moritin deda i pradeda bili veliki ljubitelji umetnosti i dobrotvori, firma je zapala u teškoće i Moritin otac je morao da preuzme da vodi posao. On je uspeo da oporavi porodični biznis, te je Morita rođen u vreme kada su imali svega u izobilju. Živeli su u Nagoji u ulici koju su zvali „Bogataška ulica", u velikoj kući s teniskim terenom. Bila je to velika tradicionalna porodica sa poslugom, ali uvek spremna da prihvati novine (u blizini je bila kuća porodice Toyoda). Evo kako Morita opisuje svoje poreklo:

„Od ranog detinjstva bio sam svestan tradicije moje porodice i mojih predaka. Moju porodicu obogatili su ljudi koji su voleli kulturu i cenili umetnost, poput mog dede i mog oca. Oni su takođe bili vođe i zvaničnici u našem selu, unatrag u doba Tokugava Šogunata, u sedamnaestom veku. Bili su elita i sačuvali su privilegije do današnjih dana koristeći se svojim porodičnim imenom i nošenjem mača. Kada god bi me moji roditelji vodili u Kosugaju u posetu ili samo na jednodnevni izlet, narod bi se okupljao oko mene i na taj način jačao moje „ja"... Upornost, čvrstina, odlučnost i optimizam su osobine koje su

[13] Sake je tradicionalno piće, ali i kulturni simbol Japana.

meni predate kroz porodične gene. Mislim da ih je i moj otac prepoznao u meni".

Od malena otac ga je vodio na poslovne razgovore sa sobom i on je tada učio kako da bude jasan u onome šta želi da učini, i šta i kako želi da drugi urade i da bude odlučan u tome. Naučio je da je velika stvar motivisati ljude, produbiti veze strpljenja i razumevanja, što mu je pomoglo da razvije filozofiju menadžmenta mnogo godina kasnije u Soni korporaciji, uz upornost, čvrstinu, odlučnost i optimizam, i postane poznat širom sveta. U srednjoj školi je počeo sa eksperimentima pravljenja elektronskih uređaja. Za vreme Drugog svetskog rata bio je mornarički oficir, a nakon rata studirao je fiziku na Univerzitetu u Tokiju i sarađivao sa Ibukom Masaru, sa kojim će 1947. osnovati Soni korporaciju i prestati da se bavi poslom predavača na Univerzitetu u Tokiju. Pored toga, on je, kao prvorođeni sin, trebalo da preuzme porodični biznis kada se njegov otac bude povukao, te je opredeljenje za nešto drugo bila ozbiljna stvar za raspravu u porodici. No, svi su bili srećni kada je Moritin mlađi brat Kazuaki, koji je tada studirao Vaseda Univerzitet u Tokiju, dobrovoljno pristao da preuzme fabriku za proizvodnju sakea. Mnogo kasnije velika želja Akio Morite za radom u industriji donela mu je veliki uspeh u proizvodnji električnih uređaja. Od samih početaka, Soni je iznosio na tržište proizvode kojih nije ni bilo, kao što su tranzistorski radio-aparati i televizijski aparati. Soni je prvi u Japan uveo stereo, prvi u svetu je napravio video rikorder za kućnu upotrebu, izmislio je trinitron sistem – novi metod projektovanja kolora, te je tako počeo da dobija reputaciju pionira. Inače, Soni je korporacija koja nije pripadala nijednom zaibacu, a dugo su ih zvali „zamorčetom elektronske industrije, jer ono što bi oni prvi plasirali na tržište, konkurenti bi videli da je dobro i ubrzo proizveli to isto, koristeći njihov napor. Nakon uspeha u Soniju i u Japanu, Morita s porodicom prelazi u Ameriku 1963. i tamo nastavlja karijeru poslovnog čoveka na funkciji izvršnog potpredsednika Sonija. Polako se poslovanje širilo i u druge zemlje. Bez obzira u kojoj zemlji se Soni fabrika nalazila, vijori se japanska zastava, Soni zastava i zastava zemlje domaćina. Taj poslovni razvoj Sonija i mnogih drugih japanskih kompanija doveo je do toga da se mnogi japanski delovi nalaze u američkim proizvodima, a kao primer se može navesti to da gotovo svaki američki televizor ima oko 80% japanskih delova. U osnovi svega bila je dobra organizacija poslovanja, zasnovana na dobrim odnosima i poverenju u zaposlene, a

vrh menadžmenta je imao sposobnost da upravlja ljudima tako što ih usmerava. Japanski rukovodilac, kada osniva i vodi kompaniju u inostranstvu, posmatra radnike kao one koji mu pomažu, a ne samo kao one koji mu donose profit, jer oni treba zajedno da realizuju ideje. Soni ima svoju poslovnu politiku, ma gde u svetu, koja podrazumeva da se sa članovima Soni kompanije postupa kao sa članovima porodice. A kada se jednom neko zaposli u Soniju, njegova škola i ocene predstavljaju stvar prošlosti i nisu od koristi, jer niti su garancija njegovog uspešnog rada, niti ga unapređuju, već to isključivo radi menadžment kompanije. I sam Morita je često govorio za sebe da je osoba koja ume da primeni „šesto čulo" na ljude i proizvode:

„Za industrijalce novac je merilo. Mi ga koristimo da merimo ekonomsku aktivnost naših kompanija, naših saradnika, naših investitora, čak i napora ljudi. Ja čvrsto verujem da osnova ekonomije leži u nacionalnoj industriji. Da bismo mudro ulagali moramo da predvidimo zaradu koju možemo razumno da očekujemo od naših investicija. Ako možemo da predvidimo povratak investicija, a za to je potrebno prefinjeno šesto čulo, ili možda zrnce ludila, mi ćemo investirati. Ako dođemo do tačke na kojoj nema investiranja, industrija će propasti. Ako industrija propadne novac će izgubiti svako značenje i onda će i tržište novca propasti...."

Morita je uvek smatrao, da ako jedan vođa ima ljude koji su spremni da rade, koji su inteligentni i energični, sledeći korak je da budu motivisani od svojih nadređenih. Njegov odgovor na pitanje – kako osloboditi ljudsku kreativnost – bio je jednostavan: pronaći cilj. Kada je nakon moždanog udara 1994. odlučio da se povuče, ostavio je za sobom dostojnog naslednika Nobouki Ideija, jer je on bio čovek koji je bio sposoban da misli nekoliko decenija unapred. Kada je Akio Morita umro 1999, vest je odjeknula i izazvala reakcije u celom svetu, jer je on bio naširoko poznat ka promoter japanske privrede u svetu, a od Sonija je napravio globalni brend, što je bio hrabar potez za tada još izolovano japansko društvo. Soni je 1989. preuzeo holivudske filmske studije „Columbia" i „TriStar Pictures", pored televizijskih poslova. Razvio je Sony playstation, lansirani su Digital Dream Kinds – uređaj koji povezuje svu kućnu elektronsku opremu, televizor, video, kompjuter, i nastavlja da prodaje proizvode visokog kvaliteta i visokih tehnoloških performansi širom sveta. Danas se u Soniju proizvode i roboti, ali on će postati najpoznatiji po svom pionirskom doprinosu u razvoju „industrije zvuka", ne samo u Japanu nego i u svetskim razmerama.

Izvor: Morita. 1990: 10-11, 52-53, 87, 117, 161-162, 181, 297-298.
www.economist/com/note/12552865, datum dostupnosti 17.9.2013;

PRILOG C

PRIMERI NASTANKA NEKIH POZNATIH KOMPANIJA

Preduzetnici su dobro znali da pored bogaćenja moraju da učine i „nešto drugo" za društvo i zemlju i verovali su da to „nešto drugo" podrazumeva u određenoj meri uzdržavanje od bogaćenja.
Mićio Morišima

- KOMPANIJA MICUI

Kompaniju Micui osnovao je Takatoši Micui (1622–1694). Njegov otac imao je radnju „Ećigoja" u Macuzaki, gde je prvo prodavao miso, a kasnije je osnovao zalagaonicu. Takatoši se sa 14 godina preselio u Edo, i nakon dvadeset četiri godine preuzeo porodični posao. Osnovao je radnju za kimona *(gofukuja)* 1673. godine, koja se kasnije osamostalila (danas se zove Micukoši). U to vreme, mušterije su naručivale kimono i plaćale kada je sašiven, ali kasnije Takatoši je počeo prvi da prodaje gotova kimona u svojoj radnji. Nakon radnje za izradu kimona, Takatoši je u Edou osnovao i menjačnicu novca (za robu). Banka Micui osnovana je 1876. i to je bila prva privatna banka u Japanu. Od tada, pa

sve do danas, Micui je jedna od vodećih kompanija u Japanu. Prerasla je u zaibacu poslovnu grupu i bavi se proizvodnjom mašina, građevinskom industrijom, brodogradnjom i drugim delatnostima. Ima svoju banku, svoju robnu kuću i čitav niz drugih preduzeća.

- KOMPANIJA MICUBIŠI

Kompaniju Micubiši sačinjava grupa kompanija koje posluju pod ovim imenom. Osnovao ju je Jataro Ivasaki (1834–1885) kao firmu za brodski transport sa nazivom Micubiši Šjokai 1870. Ime znači „tri romba“ ili „tri dijamanta“, što je i predstavljalo logo kompanije. Pod imenom Micubiši stvoren je jedan od najvećih zaibacu, kasnije keirecu, koja je bila okosnica moderne japanske privrede krajem XIX veka i početkom XX veka. Za vreme Drugog svetskog rata kompanija je proizvodila avione za potrebe rata, te je njihovim avionom tipa „Zero“ napadnut Perl Harbur, koji su koristili piloti samoubice (kamikaze). Posle rata, kompanija je pretrpela razgradnju (zaibacu), ali se kasnije ponovo spojila u nov poslovni oblik (keirecu). Danas je Micubiši u svetu najpoznatiji po automobilima, ali njegovoj poslovnoj grupaciji pripadaju i banka Tokio-Micubiši, Nipon Oil, fabrika piva Kirin i mnoge druge.

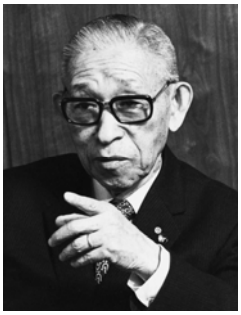
- KOMPANIJA TOŠIBA

Kompanija Tošiba je jedna od najvećih japanskih kompanija za proizvodnju elektronske opreme i mašina. Nastala je od dve kompanije – Tanaka Seizojošo, osnovane 1875. godine, koja je proizvodila opremu za telegrafe i promenila ime u Šibuara Seisakušjo, i Hakunecušja, osnovane 1890. godine, koja je proizvodila sijalice i promenila ime u Tokijo Denko. Ova fuzija dogodila se 1939. godine pod imenom Tokio Šibaura Denki, a početnim slovima skraćeno dobila je ime Tošiba tek 1984. godine. Prva u Japanu je proizvela radar 1942. godine, TAC digitalni kompjuter 1954. godine, mikrotalasnu rernu 1959. godine, videofon u boji 1971, a lap top kompjuter 1986. godine.

- KOMPANIA HONDA

Osnivač kompanije Honda bio je Soićiro Honda (1906–1991). Rođen je kao jedan od devetoro dece kovača u selu Komjo, nedaleko od Tokija. U petnaestoj godini počeo je da radi u jednoj tokijskoj radionici za popravku automobila, a šest godina kasnije osnovao je svoju radionicu u Hamamacuu. Kompaniju Honda je, zajedno sa Takeom Fuđisavom, osnovao 1949. godine kao kompaniju za proizvodnju bicikala. Ona je ubrzo postala vodeća u Japanu, a potom u celom svetu. Nakon toga, Honda je postala poznata i po proizvodnji automobila i motocikala, ali i po proizvodnji motora za mnoge industrijske grane. Danas posluje po celom svetu i takođe predstavlja jednog od inovatora u svojoj oblasti. Veoma često, kada se navodi neki primer uspešnog menadžmenta duži niz godina, navodi se primer Honde.

- KOMPANIJA MACUŠITA



Kompanija Macušita osnovana je 1918, odmah po završetku Prvog svetskog rata, a osnovao ju je Konosuke Macušita (1894– 1989) sa kapitalom od 59 dolara i tri zaposlena. Kako mu je porodica osiromašila, Konosuke je počeo da radi već u šesnaestoj godini u fabrici sijalica i opreme u Osaki. Patentirao je sopstveni model, tip električnog utikača, te je osnovao firmu kako bi mogao da ga proizvodi, a kasnije se bavio i proizvodnjom električnih lampi. Konosuke Macušita smatra se jednim od „očeva“, tj. rodonačelnika novog japanskog menadžmenta i poslovnog stila koji je potpomogao izgradnju novog Japana i njegov privredni uspon. Takođe je među prvima počeo da reklamira svoje proizvode u dnevnim listovima, a i prvi je objavio da će se njegova kompanija izgrađivati u duhu „harmonije profita i socijalne pravde“. Još 1929. je objavio svoje principe služenja društvu, fer i poštenog poslovanja, timskog rada, učtivosti, pažnje i skromnosti. Ukupno je napisao 44 knjige. Okupacione vlasti, uz pomoć radnika, pokušale su da ga smene u kompaniji, ali on se penzionisao tek 1973, a njegova kompanija je najveći svetski proizvođač kućnih elektronskih aparata, poznata pod markama „Nacional“, „Panasonik“, „JVC“, „Tehniks“.

- KOMPANIJA MIKIMOTO

Mikimoto je kompanija za uzgajanje bisernih školjki, a osnovao ju je Kokići Mikimoto (1858–1954) pozajmljenim novcem 1888. godine. On je rođen kao sin vlasnika malog restorana rezanaca u Tobi, godinama je razvozio voće i povrće u kolicima i često je gledao kako se ronioci muče da izvade biser iz školjke. Još u 33. godini života bio je siromašan, ali je jednom video kako se biseri skupo prodaju i zainteresovao se za njih. Posle pet godina neuspeha sa farmom za uzgoj bisera iz školjki, on je 1893. godine dobio prvi biser uzgajan na veštački način. Prodao je nasleđeni dućan s rezancima i patentirao je proizvodnju bisera. Nakon toga, 1899. godine, osnovao je prvu prodavnicu bisera u Tokiju, ali tek je nakon dvanaest godina dobio kvalitet bisera kao kod prirodnog. Proizvodnja je ubrzo proširila delatnost i na druge vrste nakita i danas je jedna od najpoznatijih japanskih kompanija u svetu. Ona je, pored drugih kompanija, simbol ekonomskog i tehnološkog uspeha Japana, a na ostrvcima Ođima, u njegovom rodnom kraju, sagrađen je memorijalni kompleks „Mikimotova biserna ostrva“, gde se nalazi muzej posvećen veštački gajenim biserima i njihovom tvorcu.

Inače, Mikimoto je nadaleko bio čuven po svojoj skromnosti. Uvek se vozio vozom trećom klasom, čak i kada je postao bogat. Kada su ga pitali zašto to radi, on bi odgovarao da vagon treće klase stiže u isto vreme kada i vagon prve klase na stanicu. Često je jeo samo pirinač i posoljene šljive, nikada nije ložio sobu, i nikada nije bio teži od 50 kilograma. Svakodnevno je pešačio kilometrima, bio je gimnastičar, mecena i dobrotvor. Umro je u 94. godini, a iza sebe je ostavio veliku porodicu unučadi i praunučadi koji nastavljaju njegovu industriju.

Izvor: Milenković. 207: 113 – 117.
Devide. 1978: 141-146, 212.

PRILOG D

KJOTO DEKLARACIJA

Podučavajući i mi sami učimo.
Japanska narodna poslovica

Kjoto deklaracija prihvaćena je 1990. godine u Japanu i sadrži pet predloga za povećanje produktivnosti u vremenu globalizacije.

Predgovor

Sve brži tehnološki razvoj i globalizacija aktivnosti preduzeća, prouzrokuje značajne promene u načinu našeg života i rada. Takođe je došlo do intenziviranja međunarodne zavisnosti zemalja i regiona u svetu.

U trenutku kada se nalazimo na pragu novog vremena, izražena je značajna potreba za unapređenjem i povećanjem produktivnosti, te za zajedničko uživanje plodova kao i posledice trakvog napretka. U tom cilju predlažemo sledeće:

1. Briga o ljudskim mogućnostima

Povećana produktivnost može se efikasno postići u dobro projektovanom proizvodnom sistemu pod uslovom da se ljudski interes i njihove stvaralačke mogućnosti potpuno iskoriste. Ovo se ne može postići samo kroz mehanizaciju procesa rada ili organizacione reforme.

Tehnologija koja stvara takav sistem mora podrazumevati integraciju kako hardvera i softvera, tako isto i razvoj ljudskih resursa na način koji vodi računa o ciljevima zaposlenih, njihovim potrebama i interesu.

2. Saradnja rukovodstva sa ostalim zaposlenima

Povećana produktivnost se može postići samo kada rukovodstvo i ostali zaposleni sarađuju u atmosferi međusobnog poverenja, radi postizanja zajedničkog cilja. Da bi se efikasno radilo zajedno, mora postojati pristup zajedničkim informacijama, kao i međusobna podela uloženih napora i postignutih rezultata rada. Da bi se stvorilo poverenje, rukovodioci moraju poštovati sigurnost zaposlenih i pravičnu raspodelu postignutih rezultata na bazi objektivnih principa (kriterijuma i merila). Sa svoje strane zaposleni moraju sarađivati sa rukovodstvom kako bi se produktivnost neprekidno povećavala.

3. Međusobno razumevanje

Povećanje produktivnosti je proces ljudskog napretka. To je proces u kome ljudi, preduzeća i organi vlasti pokušavaju postići međusobno razumevanje u nastojanju da rade zajedno, za zajedničke ciljeve i obezbeđenje boljeg života i veće slobode kroz povećanu produktivnost. Zajedničko međusobno razumevanje je zato od fundamentalnog značaja za obezbeđenje pretpostavki o ostvarivanju društvenog napretka.

4. Globalna saradnja

Povećana produktivnost je korist koja treba da se deli među svim društvima, ekonomskim sistemima i regionina u svetu. U cilju pružanja doprinosa i širenja povećane produktivnosti, moramo obezbediti uvid i povećati učenje kroz međusobnu razmenu iskustava. Razvoj internacionalne mreže zajedničkog znanja, širenje tehnologije i ekonomske saradnje predstavlja neophodan sastavni deo u radu za bogatiji doprinos takvom procesu.

5. Rad za bolju budućnost

Povećanje produktivnosti je lični odnos svakog pojedinca sa verom u mogućnosti izgradnje bolje budućnosti. Svi moramo raditi zajedno, ne samo za bolji život danas, nego takođe i za bolji život sutra i za sve buduće generacije. Investicije na planu zaštite i očuvanja životne sredine i internacionalno poštovanje prava čoveka i ljudskih vrednosti, jesu odlučujući faktori u borbi za izgradnju bolje budućnosti.

Izvor: Heling, 1993: 14.

PRILOG E

SAMURAJI

Samuraj je poput svog hladnog oružja hladan, ali nikada ne zaboravlja vatru u kojoj je iskovan.

Još mnogo pre X veka Japan je imao ustanovljenu vojnu tradiciju. U takvom okruženju, sredinom X veka prvi put se javlja reč samuraj[14] u vojnom kontekstu i predstavlja sinonim za sve vrste japanskih drevnih ratnika. Označava vojnu elitu Japana, odnosno onu klasu koja predvodi vojsku i svoje pristalice u borbe. Svoje veštine razvijali su gotovo šest vekova, kako individualne, tako i one koje su ih osposobljavale za vojne aktivnosti u grupi. Samuraji ratnici su bili organizovani u samurajske jedinice zvane *samurai–dokoro.* Tadašnji japanski car Tenmu, iako je uvideo snagu konjice, usresredio se na održavanje konjice, pošto je održavanje konja i njihova oprema bila izuzetno skupa, te su oni bili manjina u vojsci. Osnovno oružje samuraja iz X veka bili su strela i luk, a oni su po tome

[14] U VIII veku ova reč se odnosi na domaće sluge koje brinu o starijima, a služba je vremenom dobijala vojnu dimenziju.

svoj ratnički poziv nazivali „put luka i strele“.[15] U početku stvaranja samurajske klase, u X veku, samuraje su činili „strašni“ *sohei* monasi-ratnici, okupljeni u glavnim budističkim hramovima u Kjotu i Nari. Ovi ratnici *sohei* su do XII veka činili veliki vojni deo snaga u Japanu. Njihovo oružje je bio mač i bodež, ali i oružje koje je ličilo na sekiru, sa oštricom sličnom maču. Pored ovog oružja, njihovo značajno oružje je bio strah od boga. Kasnije je njihovo mesto zauzela armija seljaka *iki*, koja je podstakla sprovođenje velike Restauracije.

Za vreme vladavine Fuđivare u VII veku, dve porodice Taira i Minamoto, gušili su pobune protiv cara bogateći se u ratovima. Sukob ove dve porodice bio je neizbežan i završio je ratom u XII veku. Upravo tada će Minamoto dobiti titulu šoguna i u Kamakuri (Kamakura period, 1185–1333, smatra se periodom početka feudalnog doba) osnovati vojnu vladavinu. U periodu od nastanka samuraja do XII veka, oklop samuraja je težio oko 30 kilograma. U to vreme nije postojala velika, niti naročito organizovana vojska, ali ono što je držalo grupe samuraja na okupu je bilo porodično srodstvo ili vazalski odnos. Veliki značaj se pridavao ličnoj borbi. Iako su se borili do smrti, u to vreme nije postojalo ritualno ubistvo zbog časti. Ratnička dužnost obuhvatala je nekoliko opštih načela: ratnik je trebalo da veruje u božanstva i da bude neumoran u svom vežbanju borilačkih veština; morao je da bude svestan posledica koje njegova dela mogu da imaju na buduće generacije, a dužnost i „čisto srce“ činili su pravog samuraja. U kasnijem Ašikaga periodu (1392–1573), kada postaju ratnici aristokrate, samuraji su po vojnoj moći bili jednaki sa carskim dvorom i bili su cenjeni i po estetskim pravilima. Ovaj period je karakterističan po tome što oklopi za pešadiju postaju znatno lakši, mačevima je oštrica zakrivljena i bili su nešto kraći u odnosu na ranije. Nosili su dugi i kratki mač, okačen o pojas, a 1543. godine Japan se, preko Portugala i Holandije, upoznaje sa vatrenim oružjem.

Samuraji su zaslužni i za uzdizanje čajne ceremonije, „jer ništa nije moglo bolje da odmori samuraja od „bučnog sveta i ratničkog poziva“ kao šoljica čaja. Uticali su i na razvoj umetnosti, njihova muzika i drama bili su *No,* japanska opera iz XVI veka, njihovi kostimi i arhitektura i jezik zadržali su stil koji je prethodio Tokugava periodu.

[15] Prvobitno su u Japanu luk i strela korišćeni za lov, a tek kasnije u borbama.

Primer 15
Još nešto o Samurajima
Ilustracija 1 *U XII veku formiraju se novi istaknuti članovi društva, samuraji (samurai), tj. „onaj koji služi", „japanski ratnik", „čovek od hrabrosti", koji se donekle mogao uporediti sa evropskim vitezom koji je bio veran caru za koga se borio. Samuraj nije bio samo običan ratnik, on je bio neko ko je morao kao dokaz svoje aktivnosti da donese glavu protivnika, ali u privatnom životu i kućnom ambijentu, bio je neko ko se interesovao za umetnost, za pisanje pesama, uređivanje enterijera po Zen Budizmu ili za čajnu ceremoniju. Kasnije, bili su verni svom vlastelinu, vrhovnom vojnom vođi Šogunu.*

Izvor: Šuljagić. 2009: 56.

Dužnost samuraja da verno služi svome gospodaru, čak i da za njega žrtvuje sopstveni život, bilo je nepisano pravilo prihvatanja vazalskog statusa. Samuraj nikada nije mogao da služi dva gospodara. Dok su niži samuraji dobijali vatreno oružje, arkebuze – kratke puške, i nosili samo ratnu kapu, a na oklopu zastavu porodice za koju se bori, viši samuraji su nosili mač, kacige, maske, a dužnost, odanost i samopožrtvovanje biće prikazani kasnije u kodeksu samuraja Bušido. U Ijeasu Tokugava feudalizmu, samuraji su držani na najvišoj lestvici, ali nikada nisu prelazili broj od 7% populacije, a u tom periodu su prešli put od naoružanih ratnika do birokrata sa mačem. Iejasu Togukava – uspostavio oblik vladavine nazvan *bakuhan* sistem, zapravo kombinaciju *bakufua* (vojne vlade) i *hana* (poseda feudalnih gospodara). Tokom perioda od 270 godina, neće biti nijednog ustanka niti pobune, a to je Iejasu održavao pomoću svoje vojske, svog bogatstva i svoje ličnosti, mada su u tom periodu između samuraja i zanatlija pooštrene klasne razlike. Ijeasu je iskoristio duševni sklop Japanaca, njihov način razmišljanja i temperament, koristio je njihovu ljubav prema tradicionalnim pravilima i vojničku poslušnost da bi držao vojnu klasu smirenu, a sve je bilo regulisano rutinom. Sin samuraja ili daimjoa išao je očevim stopama, ne sanjajući o promeni. Samuraji su u tom periodi sticali konfučijansko obrazovanje, koje im je smirilo ratničke instikte i ohrabrilo njihovo obožavanje tradicije, a potajno su se nadali da će mir dugo trajati i da neće biti promena u njihovom statusu.

U Tokugava periodu, kada nije bilo bilo borbi za samuraje, bilo je zadovoljstva. Pored takmičenja u mačevanju i đijuđicu mačevanja, sokolarstva i streličarstva, samuraji su imali svoje plesove i bankete na kojima su se prisećali svojih pobeda i podviga. Prezirali su novac, jer im je kodeks tako nalagao, ali su neretko bili bogati, a ponekad i ekstravagantni.

Pored klase samuraja koja je pratila gospodara u borbi, postojala je i klasa lutajućih samuraja bez gospodara – *ronina*. Ronini su zadržali sva prava i privilegije samuraja, dok im je njihov stepen nezavisnosti davao individualnost i oslobađao ih od običaja njihove ortodoksne braće. Upravo kroz ove učenjake, ronine, narodu je objavljena prva poruka Restauracije. Sa uspostavljanjem Meiđi restauracije, nekolicina samuraja je bila poslata u Evropu da izuči kako da preuredi vojsku prema evropskom modelu. Kao posledica toga, četiri godine nakon 1868. godine, Car je izdao naređenje da svaki muškarac mora da se odrekne nošenja mača. Tada se pojavila masa oko dva miliona nezaposlenih samuraja, ali je time i okončana istorija mača pa time kovači mačeva gube svoj posao. Nastala je pobuna ratnika sa mačevima, ali je ugušena uprkos dobroj obučenosti samuraja. Savladala ih je vojska režima i to je bio prvi i poslednji ustanak protiv Meiđi restauracije. No, put samuraja nije nestao...

Jedan od najznačajnijih obeležja iz doba samuraja su zamkovi,[16] a podigli su ih feudalni gospodari kod kojih su samuraji bili u službi. Prvobitno su građeni na vrhovima planina, a podizani su i oni koji su služili za odbranu pograničnih oblasti, bili su okruženi vodom i zvali su se vodeni. Kasnije, na severu ostrva Honšu, građene su grupe zamkova i utvrđenja. U XII veku zamkovi su dobili namenu ratnog utvrđenja, da bi se u XVII veku uloga zamkova svela na prebivalište lokalnih plemićskih feudalaca. Oni su tako postali centar političkog i ekonomskog života. U početku, zamkovi su građeni od drveta,[17] sa policama za koplja i puške, ali vremenom su postali građevine veoma vredne arhitekture od čvršćih materijala i mogli su se porediti sa srednjevekovnim zamkovima u Evropi. Dodavani su zidovi od čvrstog kamenja, grubo oblikovanog, kako bi mogli da pruže bolju zaštitu prilikom napada, a pri tom su postajali nenadmašni u arhitektonskoj lepoti. Osnovna težnja je bila odbrana zamka sa što manje ljudi. Jedan od najpoznatijih zamkova bio je Edo zamak, dom Iejasu Tokugave, šoguna koji ga je sagradio kao „nenadmašnog pod

[16] Neki od njih su se održali do danas, i mogu se obilaziti kao kulturne znamenitosti jer su pažljivo i s ljubavlju restaurirani.
[17] Nedostajala im je čvrstina.

nebesima“. Karakteristično za sve zamkove su kule, kapije, mostovi, kao i krovovi koji se posebno ističu svojom lepotom.

Nakon zamkova, postoji još jedan simbol samuraja – mač,[18] koji predstavlja simbol odanosti i časti. Samuraji su prevashodno imali obavezu prema gospodaru, a potom prema roditeljima,[19] a ponekad je dolazilo i do sukoba između dužnosti i osećanja. U takvim situacijama, oni svoju emotivnost nisu smeli da pokažu. Interesantan je prikaz odanosti sina prema ocu, koja se izražavala kroz ljubav i poslušnost, a bila je pojačana strahom. No deca su bila izuzetno vezana za majku, jer su ih majke podizale. Kasnije, kada su stupali u brakove, mladi samuraji su poštovali svoje žene, kao žene majke. Njihove žene su gledale u svoje muževe kao u gospodare, da ih služe, poštuju i obožavaju i uglavnom da se usresrede na dom. Morale su da potiskuju osećanja i bile su postojane. Čednost je bila njihova glavna vrlina, a samo njima je bilo povereno podizanje dece. „Ni u jednom staležu žena nije imala manje slobode nego u samurajskom. Za seljake, trgovce i zanatlije bilo je sasvim normalno da žena pomaže mužu u svakodnevnim poslovima“. No, u bilo kojem od pomenutih slojeva materinstvo je bilo svetinja. Samuraji su vodili štedljiv i jednostavan život, prezirali sticanje i gomilanje novca, tako su vežbali veštinu uzdržavanja, jer se to od njih tražilo. Razvojem trgovine i sve većom upotrebom novca, počeo se menjati i život samuraja. Pred kraj feudalnog doba, mnogi samuraji su postali birokrate, mnogi trgovci, iako su ih do tada prezirali, postajali su zavisniji od novca, a sam Japan se više nije razvijao učauren u tradicionalne principe, koje je vladajuća klasa pokušavala da održi.

Kodeks samuraja naziva se Bušido.[20] Sama reč bušido sastavljena je od *buši* – ratnik i *do* – put, te znači „put ratnika“. Zanimljivo je da Bušido u početku, nije bio pisani kodeks, već skup nepisanih načela i neizgovorenih pravila kojih je trebalo da se pridržava svaki ratnik. Tako su samuraji, pod uticajem budizma, prezirali strah od smrti i smatrali da se sa smrću treba hrabro suočiti. U skladu sa šintoizmom smatrali su da treba budu odani vladaru, da se klanjaju precima i da poštuju tradiciju. Od njih se ponovo očekivalo da ostvare „čisto srce“ i da spoznaju sami sebe, da neprestano podstiču lojalnost i rodoljublje. Konfučijanizam je uticao na bušido u pogledu etike, obezbeđujući

[18] To se dogodilo u XVI veku, kada je Tojotomi Hidejoši prvi uveo striktnu podelu društva *na ši-no-ko-šo* ili samuraje, seljake, zanatlije i trgovce. Mač je tada postao simbol autoriteta, a za samuraje i simbol odanosti i časti. Samuraji. 2008: 113.

[19] Svedena je na prirodni ljudski instikt. Ali veoma je značajna i odanost sina prema ocu.

[20] U stvari ceo Kodeks samuraja bio je nasleđe koje su ostavili Kamakura i Ašikaga vitezovi, u čije vreme je cela nacija bila logor.

hijerarhijski odnos između gospodara i samuraja, muža i žene, roditelja i dece. Tako, znanje nije samo sebi cilj, već način da se postigne mudrost. Prema kodeksu samuraja, japanski ratnici su negovali sledeće osobine:

- hrabrost – podrazumevala je smelost i trpljenje, odnosno, ispravno živeti i hrabro se u borbi suočiti sa smrću;
- milosrdnost – ljubav, saosećanje, velikodušnost i samilost smatrale su se najuzvišenijim vrlinama, a najviše prema slabim, potlačenim i onima u nevolji;
- učtivost – ljubaznost, uglađeni maniri i poštovanje društvenog položaja;
- istinoljubivost i iskrenost – laganje se smatralo kukavičlukom;
- osećanje časti – vaspitanje da se ceni dužnost svoje profesije;
- lojalnost – bila je potkrepljena osećanjem dužnosti i časti;
- samokontrolu – ratnici su od malena učeni da kontolišu svoja osećanja.

Mnogo godina kasnije, tek u 17. veku, Bušido kodeks dobija i svoju pisanu formu, a kasnije se samo umnožavaju spisi na tu temu i zahvaljujući tome danas postoje zapisi o načinu borbe, moralu i životu samuraja.

Izvor: Samuraji – ratnička klasa Japana i njihovi zamkovi. 2008. Okakura. 2005: 4. 27-29

PRILOG F

ČAJNA CEREMONIJA I IKEBANA

Nebo modernog čovečanstva zaista je slomljeno u kiklopskoj borbi za bogatstvo i moć. Svet tumara u senkama egoizma i vulgarnosti. Znanje se kupuje kroz rđavu savest, čovekoljublje se pokazuje radi koristi. Istok i Zapad, kao dva zmaja što se prevrću po moru previranja, uzaludno teže da povrate dragulj života.

Kakuzo Okakura

- PRIČA O ČAJU – ČAJNA CEREMONIJA

Ceremonija pijenja čaja u Japanu ima dugu tradiciju. Naime, umetnost čajne ceremonije nazvana *ćado (sado)* ili *put čaja* prihvatio je ceo japanski narod. Prema legendi, osnivač zen škole Daruma (Bodhidarma), zaspao je tokom meditacije dok je sedeo pred stenom jedne pećine, a kada je otvorio oči toliko se razljutio da je iščupao svoje očne kapke i bacio ih iza leđa. Iz očnih kapaka koji su pali na zemlju izrastao je žbun čaja, te se i dan danas listići čaja nazivaju „očni kapci". Tako su svi zen monasi, da bi opstali budni tokom svojih meditacija, koje su često dugo trajale, pravili i pili piće od biljke čaj.

Prvo ispijanje čaja u Japanu pomenuto je u spisima 729, kada je tadašnji car Šjomu pozvao budističke monahe da uživaju u toplom napitku zajedno s njim. Čaj je donet iz Kine krajem 12. veka, a doneo ga je zen monah Eisai (1141–1215) koji je po povratku s putovanja počeo da propagira zdrav život. U početku, čaj je bio skupocen, a tek kasnije gajenje čaja postalo je široko popularno. Oblik rituala ispijanja čaja formiran je u 15. veku, a vrhunac procvata čajna ceremonija doživela je u vreme Hidejošija, kada je živeo čuveni majstor čaja monah Cen No Rikju. Put čaja je duh harmoničnog sjedinjenja neba i zemlje, kako bi se postiglo smirenje, a njegovo „siromaštvo" je ujedno njegovo „bogatstvo", i najčešće manifestuje *sabi* (osamljenost) i *vabi* (siromaštvo).

Poetski naziv za čajnu ceremoniju je „prostorija od četiri i po mere", jer joj je površina četiri i po tatamija (oko devet kvadratnih metara). Čajna ceremonija se odvija u čajnoj sobi, u stvari kolibi sa slamnatim krovom, koja sugeriše prefinjeno siromaštvo, sa ulazom koji je nizak. Razgovori koji se vode tokom rituala pijenja čaja su na temu umetnosti, poezije, folklora. Čajna soba (*sukija – boravište iluzije*), zapravo je slamnata koliba, paviljon, rađena od drveta i bambusa, a sastoji se od uskog ulaza gde su ranije samuraniji morali da se saginju kada su prolazili kroz ulaz, a mač ostavljali napolju što je simbolizovalo odbacivanje agresije i ega jer su u čajnoj sobi svi ravnopravni. Sukija se sastoji od prave čajne sobe, tako je uređena da u nju ne može da stane više od pet osoba, predsoblja *(mizuja)* u kojem se pere čajno posuđe i priprema pre nego što se unese, zatim stubišta *(maćiai)*, gde gosti čekaju poziv da uđu u čajnu sobu, vrtne staze *(rođi)*, koja povezuje stubište i čajnu sobu. Sam izgled čajne sobe je diskretan, neupečatljiv, u njoj vlada mir. Prvi „domaćin" čajne ceremonije je ikebana ćabana, a pravi domaćin ulazi u sobu tek kada se gosti smeste. Dok se čuje tiho vrenje vode u gvozdenom kotiliću, domaćin prolazi pored nimalo upadljivog cvetnog aranžmana, i tek tada se oseti visoko merilo prefinjenosti koje vlada u atmosveri čajne sobe. Načela koja vladaju u čajnoj sobi su harmonija *(va),* poštovanje *(kei)*, čistota *(sei)* i smirenost *(đaku).* Majstor čaja prilazi gostu na kolenima, predaje gostu šolju čaja uz klanjanje, držeći je obema rukama, a gost je dužan da uzvrati isto takvo klanjanje i da otpije tri gutljaja. I tako se poistupa sa svakim gostom, a gostima se osim čaja nudi laka zakuska i slatkiši. Osnovnu zakusku čine komadići sirove ribe, piričnač, a glavni slatkiš je pasta od soje i neki drugi. Boje slatkiša su nežne, a njihova imena mogu biti „Sneg u planinama", „Prolećni oblačak", „Letnja rosa", „Svici". Majstor čaja priča gostima o

istorijatu svake šolje, razgovara o poeziji, uživa se i u svitku kaligrafije koji obavezno visi na zidu.

Gosti se obično skupljaju u vrtu pred kolibom, koji se sastoji iz dva dela spoljnog i unutrašnjeg. Izboru i rasporedu stabala, grmova, cvetova, poklonjena je najveća pažnja, baš kao i izboru kamenja za stazu koji moraju biti različiti po boji, po vrsti, po obliku (izbegava se simetrija), a tlo je prekriveno debelom mahovinom ili suvim borovim iglicama. Sve je osmišljeno kako bi gosti „utonuli" u atmosferu smirene prirode. A pri tome, sve zemaljsko treba da teži nebeskom.

Čajni obred nije religiozni ritual, ali je zen budizam dosta uticao na čajnu ceremoniju, unoseći u nju jednostavnost, neposrednost, samouzdržljivost i strog ukus. Sam postupak pripreme i služenja čaja sastoji se od oko stotinu tačno propisanih pojedinačnih zahvata i pokreta i zahteva dugo studiranje, ali i veštinu. Čaj se sprema u prisustvu gostiju,[21] a domaćini su pored dugih decenija proučavanja i usavršavanja propisanih procedura za pripremu i serviranje čaja, ovladavali učenjem poštovanja umetnosti, poezije, kaligrafije, veštine aranžiranja cveća –ikebane, negujući osećanje ljubaznosti, naklonosti, nesebičnosti i pažljivosti za potrebe drugih. Šoljica čaja je tako smatrana šoljicom čovečnosti, a razgovor se vodi tako da se ne naruši sklad okoline. Tradicija čajne ceremonije čak uči da se nosi odeća umerenih boja. Čajna ceremonija traje oko četiri sata, i dok je u teškim vremenima, u vreme borbi klanova, predstavljala mogućnost odmora i smirenja, ona danas, u vremenu rastućih tenzija tehničke civilizacije, predstavlja mogućnost predaha i relaksacije. Danas postoji i nešto kraći ritual pijenja čaja, prilagođen turistima.

Majstori čaja su umnogome uticali na umetnost, poznat je njihov doprinos u klasičnom građevinarstvu i ukrašavanju enterijera, na osnovu čijeg stila su građeni čak i dvorci i manastiri posle XVI veka, a sve najpoznatije japanske vrtove napravili su majstori čaja, pa i njihov doprinos u grnčarsvu nije zanemarljiv; vidljiv je i u umentnosti, ali i u običnom – praktičnom načinu života ljudi, učeći ih da nose samo odeću umerenih boja. Tako je nastala japanska izreka da „samo onaj ko je živeo sa lepotom može umreti lepo". Onoga ko je ovladao umećem življenja taoisti su smatrali istinskim čovekom i, prema njima, njega su krasila tri „dragulja" života: samilost, svesnost i skromnost.

Postoje spisi Marka Pola koji govore jednom ministru finansija 1285. koji je smenjen zbog samovoljnog povećanja poreza na čaj.[22]

[21] Najčešće je to zeleni čaj u prahu.

[22] Oblast Uđi, blizu Kjotoa, veoma je poznata i danas po proizvodnji najboljeg čaja na svetu.

Krajem XVI veka Holanđani su doneli vest u Evropu da se na Istoku pravi i pije prijatno piće od grma, te su nekoliko godina kasnije holandski brodovi doneli prvi čaj u Evropu (1610). Tako je počelo širenje čaja u Francusku, Englesku, Rusiju i dalje širom sveta.

Izvor: Meščerjakov, 2010. s. 230-234.,
Devide, s. 70-75, 177-182,
Milenković, s. 55, 56;
Knjiga o čaju – Kakuzo Okakura,
Liber, Beograd 2008.

- IKEBANA

Umetnost aranžiranja cveća poznata je u Japanu pod nazivom *ikebana* i u početku je bila vezana za verske ceremonije u budističkim hramovima. Nešto popularnija postala je u 16. veku, kao aranžiranje cveća za čajnu ceremoniju. To su zapravo jednostavni aranžmani, napravljeni od neparnog broja cvetova, a pored cvetova imaju i listove ili grane, i one u osnovi simbolizuju nebo, zemlju i čoveka. Listovi se stavljaju uspravno (da komuniciraju s Bogom – nebo), prvi cvet pod uglom od 30-45 stepeni (čovek), a ostali položeniji (zemlja). Cvetovi se odabiraju prema oblicima onako slobodno kako rastu u prirodi i režu u vodi kako ne bi ušli mehurići vazduha. Izbegava se svako blještavilo, pretrpanost i preterano šarenilo. Pošto ikebana izražava godišnje doba, biraju se cvetovi koji cvetaju u godišnjem dobu kada se ikebana pravi (prolećni cvetni aranžman treba da je vitalan, letnji pun i širok, jesenji proređen, a zimski sveden i „umrtvljen"). Simbolizam ikebane naglašava prolaznost, rađanje i umiranje, i na taj način se po budističkom učenju sugeriše prošlost, sadašnjost i budućnost. Zato se, prema tradiciji, mnogi važniji festivali u Japanu predstavljaju odgovarajućim cvetom, na primer Festival dečaka – cvetom perunike, Festival devojčica – cvetom breskve, Nova godina – granom bora i cvetom bele hrizanteme. Ikebana je prava ako sačuva strogost, jednostavnost, čistoću i delikatnost prirodnog uzora. Ikebanom se želi pokazati lep i prostran pejzaž s malo vode, malo cvetova i malo grančica. Male ikebane poznate su kao ikebane ćabane, ali postoje i velike ikebane i zahtevaju mnogo veći prostor.

PRILOG G

HAIKU POEZIJA, KALIGRAFIJA I UKIJOE GRAFIKE

Razgovaraju
Brodić i obala –
Kako je dug dan!
Šiki

• HAIKU POEZIJA

Jedna od najveće baštine japanske književnosti je haiku poezija. Ona se sastoji od tri stiha od 5, 7 i 5 slogova, ukupno 17 slogova, a preostali formalni zahtev je da mora sadržati neku reč koja sugeriše godišnje doba na koje se pesma odnosi. Haiku poezija ne morališe, ne podučava i ne filozofira, to je lep doživljaj koji mora biti čist, koji sugeriše i nagoveštava. Haiku je, na nivo poezije podignut u 17. veku od Macuo Bašoa (1644–1694), najvećeg pesnika haiku poezije. Sledili su drugi veliki haiku pesnici Buson, Isa i Šiki. Haiku je najkraća pesma na svetu. Slede stihovi haiku poezije najpoznatijih japanskih haiku pesnika:

Svoj miris pruža
Onome ko je slomi –
Grana u cvatu. (Isa)
*
U vreme cveta trešnje –
ptice imaju dve noge!
Konji imaju četiri. (Onicura)
*
Tek jedan cvet
Šljive – tek jedan cvet –
Širi se toplina. (Ransecu)
*

Prolećna kiša –
Sve
Postaje lepše. (Ćijo)
*
Letnji je Mesec
Dodirnut koncem
Ribarskog štapa. (Ćijo)
*
Među travama
Cvet neznanog imena
Belo cveta. (Šiki)
*
O, ovom stazom,
Za jesenjeg sumraka
Niko ne ide. (Bašo)
*
Neka je hvala –
I sneg s pokrivača
Je s Neba. (Isa)
*
Topi se sneg –
Selo je preplavljeno
Decom. (Isa)

Izvor: Devide. 1978: 92, 93, 98, 103, 109, 110, 116, 128.

•KALIGRAFIJA

Kaligrafija je umetnost pisanja ideogramima, a za nju se upotrebljava vrlo tanak i fin mekani papir koji upija tuš, te potez pisanja mora biti promišljen i odlučan, ne sme se oklevati prilkom pisanja, niti naknadno doterivati neki potez. Svaki potez četkice mora biti brz i siguran i definitivan, bez premišljanja i zastajkivanja, inače bi se papir rastopio i raspao, a predugo zadržavanje tuša na papiru stvorilo bi mrlju. Za kaligrafiju je bitan trenutak *raku-hicu*, kad četkica prvi put dodirne papir, a pokret potiče od lakta ili čak ramena, jer potez ispisuje

celi čovek. Japanski tuš za kaligrafiju čuva se kao kruti štapić ili pločica, ne u tečnosti, i tako prilikom upotrebe struže o posebni ovlaženi hrapavi kamen, pa se tako pravi tečnost željene gustoće i konzistencije i tona. Dok je u Heian periodu kaligrafija odražavala novu atmosferu elegancije, rafiniranosti i gracioznosti, kaligrafija razdoblja Kamakura (14. vek), kada su u središtu zbivanja okoreli ratnici, odražava muževnost i elementarnu snagu, a potez četkice kao da je pratio potez mača. Kaligrafija je uticala i na razvoj drugih umetnosti, kao što su čajna ceremonija, poezija, slikarstvo.

Iako u Japanu svako dete uči da piše četkicom ideograme, kad bi neko želeo da postane ekspert u kaligrafiji, bilo bi potrebno da studira dugi niz godina. Ovo pismo je u Japanu i dalje veoma cenjeno, a takođe i u inostranstvu, te se s vremena na vreme, priređuju izložbe kaligrafije.

Izvor: Devide. 1978: 171 – 176.

- UKIJOE GRAFIKE

Razvoj japanskih ukijoe grafika poklapa se sa razvojem šogunove prestonice Edoa. Ukijoe predstavljaju grafike u boji koje su otiskivane sa drvenih izgraviranih ploča. Izraz ukijoe znači slike nestalnog, prolaznog živog sveta. Prvi poznati umetnik bio je Moronobu, koji je umro 1694. godine. Svoje „zlatno doba" ukijoe grafika doživljava od 1790. do 1859. godine, kada su slikali majstori Harunobu, Utamaro, Šaraku, Hokusai i Hirošige. Slikar je radio uz dobrog duboresca koji je pravio po jednu drvenu ploču za svaku boju uz pomoć dobrog štampara. Teme ovih ukijoe grafika su ženska lepota, pozorište, glumci, šuma, pejzaži, biljni svet i fantastična bića i motivi, sa osnovnom porukom o efemernosti života. Od samog nastanka ove grafike su imale praktičnu primenu, jer su otiskivane kopije korišćene kao plakati za pozorišta, turnire u sumou, ili kao ilustracije romana. Donete u Pariz u 19. veku, imale su direktni uticaj na Matisa i Van Goga. Danas, u savremenim okolnostima, japanska popularna kultura inspirisana je likovnim iskustvom ukijoe grafika.

Izvor: Milenković. 2007: 53.

PRILOG H

KRATKA PRIČA JEDNOG JAPANSKOG PISCA

Pogledaj, u ogledalu se odslikava šuma!
Jasunari Kavabata

NA DRVETU

Keisukeova kuća se nalazila pokraj široke reke koja se ulivala u more. Ona je proticala odmah iza vrata, ali se nije videla s kućnih prozora – bila je sakrivena omanjim nasipom, podignutim duž obale. Nasip je skrivao i obalu obraslu starim borovima, te su se njihovi vrhovi činili delom vrta. Ali vrt i borovi behu zapravo odvojeni živom ogradom.

Mićiko se provuće kroz živu ogradu. Htela je da se poigra s Keisukeom. Zapravo, ne čak ni da se poigra – pre je htela malo da bude s njim. Mićiko i Keisuke su išli u četvrti razred. Na svoje susrete nisu dolazili ni kroz vrata, ni kroz vrtnu kapiju. Njihova tajna je bila putovanje kroz živu ogradu.

Pritisnuvši glavu na grudi i pokrivši lice rukama, Mićiko se probijala kroz gusto rastinje. To ne beše jednostavan zadatak za nju. Zbog toga bi, našavši se u Keisukeovom vrtu, često dospevala pravo u njegov zagrljaj.

Keisuke se stideo što mu Mićiko dolazi svakog dana i zato je podučio svoju drugaricu da se provlači kroz šipražje. „Baš divno! Prava pustolovina!“ govorila je Mićiko.

Jednom se Keisuke pope na bor koji je rastao na obali. Utom opazi Mićiko. Ne obazirući se naokolo, ona dotrča do onog mesta gde se obično provlačila kroz ogradu. Osvrnuvši se, prebaci preko glave svoje tri kikice i zagrize ih po sredini. Odlučno se nagnuvši napred,

ona krenu kroz ogradu. Keisuke zadrža dah. Stigavši u vrt, Mićiko tamo ne nađe Keisukea. Ona uplašeno odskoči ka ogradi i sakri se u njenoj senci. Sada je Keisuke nije video.

„Mićiko, Mićiko!“ povika dečak. Mićiko se odvoji od ograde i pređe pogledom preko vrta. „Mićiko! Pogledaj gore! Na drvetu sam!“ Mićiko podiže glavu, ugleda Keisukea, ali mu ništa ne odgovori. „Hajde brzo gore!“ pozva je Keisuke.

Provukavši se natrag kroz ogradu, Mićiko stade ispod bora i reče: „Silazi!“ Ali joj Keisuke odgovori: „Penji se ovamo, znaš kako je ovde divno!“

„Ne, ostavi svoje dečačke šale. Ne umem da se verem po drveću. Bolje ti siđi.“

„Ne, nego se ti penji. Ove grane toliko zgodno rastu, čak će i devojčica moći da se uz njih popne.“

Mićiko pažljivo pogleda raspored grana. „Ako padnem, sve će to biti zbog tebe. Ako padnem i razbijem se, ja s tim nemam veze“ reče Mićiko i uhvati se za donju granu.

Kada se nađe pokraj Keisukea, srdašce joj je udaralo, oči sijale. „Uh, popela sam se. Samo se bojim. Zagrli me“.

Keisuke je čvrsto zagrli. Obuhvativši mu ramena, Mićiko reče: „Kako je divno! Vidi se i more!“

„Odavde se vidi sve što hoćeš. I cela rečica, i druga obala. Dobro je što smo se ovde popeli.“

„Hajde da se popnemo i sutra.“

„Hajde.“

Keisuke se zamisli, a onda reče: „Samo, ne govori nikome. Ja se često ovde penjem. Niko ne zna za to. Ovde čitam knjige i radim domaće zadatke. Pazi, nikome ni reči“.

„Ne boj se, neću kazati“, klimnu Mićiko glavom. „A zašto si poželeo da postaneš ptičica?“

„Dobro, tebi ću da kažem. Otac i majka su se užasno posvađali, majka je htela da me odvede kod dede i babe. To mi se nije dopalo, pa sam se popeo na bor i tu se sakrio. Tražili su me, tražili, ali me nisu našli. Otac je išao do mora da me traži, video sam ga s drveta. Bilo je to prošlog proleća.“

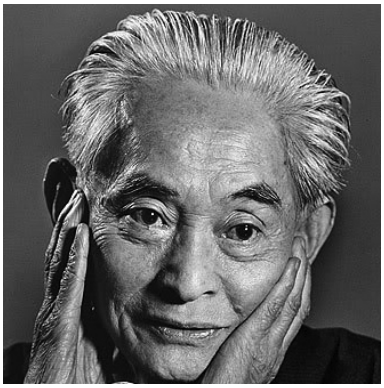
„A zašto su se posvađali?“

„Kod tih odraslih je uvek jedno te isto. Otac ima neku ženu... Od tada se penjem ovde. Roditelji ništa ne znaju. Nikom ne pričaj“, naglasi Keisuke. „Evo šta ćemo. Donesi sutra ovamo školske knjige. Radićemo zadatke na drvetu. Odmah ćemo početi da dobijamo dobre ocene. U vrtu je gusto lišće, niko nas neće primetiti.“

Deca su čuvala svoju tajnu čitave dve godine. Bilo im je udobno u račvama ovog starog bora. Mićiko se leđima naslanjala na jednu granu, a noge je stavljala na drugu. Doletale su ptice, vetar je šumeo u granama. A do zemlje je zapravo bilo sasvim blizu, ali se zaljubljenoj dečici činilo kao da žive u svetu koji nema ničeg zajedničkog sa onim što se događa na zemlji.

Jasunari Kavabata

* * *



Kavabata Jasunari (1899–1972) je prvi japanski pisac koji je među piscima dobio Nobelovu nagradu za književnost. Proučavao je klasičnu književnost starog Japana. Njegove priče jednostavno govore da je on živeo u Japanu, a Japan u njemu. Napisao je preko 400 dela, romana, novela, eseja, priča, ali najuspelije su mu kratke priče koje je pisao čitavog svog života. Tako je 1952. godine nastala zbirka kratkih priča „Na dlanu“. I time kao da je nastavio tradiciju izražavanja u kratkim formama, čime je potvrdio da se japanski umetnici najbolje izražavaju u kratkoj formi, bilo da su to stihovi ili proza.

Izvor: Meščerjakov. 2010: 61-63.

LITERATURA

Abramson, R. Neil, Keating, J. Robert, Lane, W. Henry. 1996. Cross-national cognitive proccess differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers Management International Review, vol. 36, no.2, pp. 123-147.

Abe, Etsuo. 1996. Ibuka Masaru, International Encyclopedia of Business and Management, Routlege, NY.

Acs, J. Zoltan; Morck, Randal; Shaver, J. Myles; Yeung, Bernard. 1997. Small business Economics, 9; p.7-20.

Anand, Jaideep; Delios, Andrew. 1996. Competing globally: how japanese MNCs had matched goals and strategies in India and China, The Columbiia Journal of World Business, vol. 31, p.50-62;

An Environment Charter for the Business World: Keidanren. 1991. Keizai Koho Center, Japan Institute for Social and Economic Affairs, p.23-24;

Akaši, Jasuši. 2013. U dolini između rata i mira – ličnosti koje sam upoznao – Evropski centar za mir i razvoj, Univerziteta za mir UN, ECPD, Beograd;

Akihiro, Kanaya, David Woo. 2000. The Japanese Banking Crisis of the 1990s: Sources and Lessons, INF (International Monetay Fund), Monetary and Exchange Affairs Department, p.1-36;

Basu, R. Dipak, Miroshink, Victoria. 1999. Strategic human resources management of Japanese multinationals – A case study of Japanese multinational companies in the UK, The Journal of Management Development, 1999. Vol.18, Iss.9, pg. 714.
http://cursos.itom.mix/sasbre/cosos y ejericicos/shrm of japanese multinationals 99.doc. 17.9. 2013;

Brodel, Fernan. 2001. Mediteran i mediteranski svet u doba Filipa II, Geopoetika, Beograd, str.518-567;

Castells, Manuel. 2000. Uspon umreženog društva, Golden marketing, Zagreb;

Cunozaki, Tošio. 2012. Jačanje odnosa Srbije i Japana.
www.politika.rs/rubrike/Politika/Cunozaki-Jacanje-odnosa-Srbije-i-Japana.sr.html, datum dostupnosti 19.7.2010;

Curumi, Joši. 1982. Japanci dolaze, Bigz, Beograd;

Dowling, P.J. Welch, D.E. Schuler, R.S. 1999. International Human Resorce Managementm Management People in Multinational Context. 3rd Edition, South Western College Publishing, OH;

Devide, Vladimir. 1978. Japan – tradicija i suvremenost, Centar za informacije i publicitet, Zagreb;

Dirks, Daniel. 1999. Experimenting with standardization and individualization: human resource management and restructuring in Japan, Management International Review, Vol. 38, No.2, (special issue) p. 89-103;

Dirks, Daniel, Hemmert, Martin, Legewie, Jochen, Meyer-Ohle, Hendrik and Waldenberger, Franz. 2000. The Japanese employment system in transition. Internationa Business Review, 9, p. 525-553;

Đurić, Živojin. 2007. Osnovne determinante i struktura političkog sistema Japana, Srpska politička misao, broj 1-2, vol.18, str. 243-254;

Efikasnost promena – preduslov fleksibilne proizvodnje. 1995. Švedski institut za racionalizaciju SRF, Prometej, Novi Sad;

EOQ, European Organization for Quality, 4/92, p.10;

Fujii, Mariko, Kawai Masahiro. 2010. Lesson from Japan´s banking crisis 1991-2005, Asian Bank Development Institute – ABDI Institute, Working Papers Series, No.22, June, www.abdi.org/files/2010.06.29.lessons.japan.bancking.crisis.1991.2005.pdf;

Gill, Roger, Wong, Alphonsus. 1998. The Cross-cultural transfer of management practices: The Case of Japanese human resource management practices in Singapore, International Journal of Human Resource Management, 9:1 February, pp. 117-132;

Graham, H. T. Benet.1995. Human resource management, Longman Group,Ltd, UK (England);

Graham, H. T. Benet. 1989. Human resource management, Longman Group, Ltd, UK (England);

Hamada, Koichi. 1996. Japan 1968: A Reflection Point During the Era of the Economic Miracle, Economic Growth Center, Yale University, Center Discussion Paper No. 764, August 96;

Hatibović, Džemal. 1996. Kako je Japan postao tehnološka i ekonomska supersila, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd;

Hatibović, Džemal. 2009. Probable changes of the global power structure in the near future. Japan and Serbia contemporary issues, Institue od International Politics nad Commerce, Beograd, pp. 57-75;

Hatibović, Džemal. 2009. The relevance of Japan's experience in economic development for other countries. Japan and Serbia contemporary issues, Institue od International Politics nad Commerce, Beograd, pp. 142-148;

Heling, Jan. 1993. Svetski šampioni: jedna nova generacija proizvodnih preduzeća, Prometej, Subotičke novine, Novi Sad, Subotica;

Ichimura, Shinici. 2002. Politička ekonomija japanskog i azijskog razvoja, Evropski centar za mir i razvoj ECPD Univerziteta za mir UN, Beograd;

Ichimura, Shinici. 2013. Pouke stečene iz dvodecenijskog gubitka japanske ekonomije, Evropski centar za mir i razvoj – ECPD, Univerziteta za mir UN, Međunarodni okrugli sto, Beograd;

Ichimura, Shinici. 2013. Kriza nas naučila – pola problema dolazi spolja, http://kapital.s/vesti/2013/ichimu-ra-kriza-nas-naučila-pola-problema-dolazi-spolja/, datum dostupnosti 2.8.2013;

Ichinowski, Casey, Shaw, Kathryn. 1999. The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants, Management Science, Vol.45, No.5, pp.704-721;

Ikeuchi, Kiyoshi, Tominaga, Tadashi. 1992. Winds of Change in the Employment Scene, Economic Eye, Spring, p. 29-30;

Istorija Japana. 2003. Iz Kondašine Ilustrovane enciklopedije Japana, redaktor Hiroši Jamasaki-Vukelić;

Japan and Serbia: Contemporary Issue. 2009. Institut of international Politics and Economics, Belgrade;

Japan and Serbia: Regional Cooperation and Border issues: A Compartive Analysis. 2011. Institut ofr International Politics and Economics, Belgrade;

Japan: Eco-friendly Country, special feature. 2012: 12. Niponica, Discovering Japan, Ministry of Foreign Affairs of Japan, No.7, Tokio, Japan;

Japan kroz mit i predanja, 2014. Intervju sa prof. Hiroši Jamasaki-Vukelić, www.politika.rs/rubrike/kultura/Japan-kroz-mit-i-predanja.lt.html, datum dostupnosti 12.1.2014.

Kagono, Tadao. 1994. Tajna uspeha japanskih kompanija, IQ Media & HAT, Beograd;

Kenedi. Pol. 1997. Priprema za dvadeset prvi vek, Beograd;

Kondo, Yoshio. 1977. Human Motivation: Basis for Good Work, Quality Progress, August, p.22-24;

Kondo, Yoshio. 1995. Company-wide Quality Control, International Journal of Quality Control, ASQC, NY, p.89-114;

Kondo, Jošio. 1997. Motivacija kreativnosti i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva, Evropski centar za mir i razvoj, Univerziteta za mir UN, Beograd;

Krugman, Pol. 2012. Okončajte ovu depresiju. Odmah! Heliks, Interkomerc, Beograd;

Mala enciklopedija prosveta. 1978. Opšta enciklopedija, treće izdanje, 1, A-J, Prosveta, Beograd;

Maksimović, Marijana. 1998. Menadžment i sitemi kvaliteta u međunarodnoj trgovini, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet;

Maksimović, Marijana. 2004. Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, Institut ekonomskih nauka, Beograd;

Maksimović, Marijana. 2009. Nezaposlenost i globalna kriza, Tematski zbornik radova: Kriza i globalizacija, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str.244-255;

Maksimović, Marijana. 2010. Tekuća ekonomska kriza, ljudski resursi i socijalna sigurnost, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str. 289-296;

Mamoru, Sadakata. 2009. Serbian diplomacy in the Balkans. Japan and Serbia contemporary issues, Institue od International Politics nad Commerce, Beograd, pp. 105-111;

Mamoru, Sadakata. 2012. Regionalizm and border problems in South-East Europe and East Asia. The Meaning of borders and border issues in the age of globalization: Europe and Asia, Institue od International Politics and Commerce, Beograd, pp. 77-83;

Marković, Ljiljana, Jović Marina. 2008. Istorija civilizacije Japana, od početka do perioda Nara, Liber, Beograd;

Marković, Ljiljana, Đurović, Radomir. 2011. Pravni sistem Japana, Liber, Japan foundation, Beograd;

Masaki, Imaj. 2008. Kaizen – Ključ japanskog poslovnog uspeha, Mono i Manjana, Beograd;

Meščerjakov, Aleksandar. 2010. Knjiga japanskih simbola, Knjiga japanskih običaja, Kokoro, Logos, Beograd;

Meek, B. Christopher. 1999. Ganbatte: Understanding the Japanese employee, Business Horizons, v.42, no. 1, p. 27-36;

Milenković, Dragan. 2007. Japan za početnike. Super Print, Beograd, SJD Beograd-Tokio;

Money, R. Bruce, Graham, J. John. 1999. Salesperson Performance, Pay and Job Satisfaction: Tests of Model Using Data Collected in the States and Japan, Journal of International Business Studies, (First Quarter) p.149-172;

Morišima, Mičio. 1986. Zašto je Japan uspeo, Rad, Beograd;

Morita, Akio. 1992. A Critical Momement for Japanese Management, Economic Eye, Autumm, p. 4-9;

Morita, Akio i Sony. 1990. Made in Japan, Markon, Yugoslavia Commerce, Beograd;

Norman, E. Herbert. 1975. Origins of the Modern Japanese State, Pantheon books-Random House, NY;

Okakura, Kakuzo. 2005. Buđenje Japana, Kokoro, Beograd;

Omae, Kenichi. 1995. Kako razmišlja strateg, PS Grmeč, Beograd;

Osava, Žorž. 2009. Kosmički poredak i spiritualno ustrojstvo čoveka od Zermana Aihare, Kokoro, Beograd;

Otsubo, T. Shigeru. 2007. Post-war Development of the Japanese Economy, - Development, Japanese/Asian Style, GSID, Nagoya University, (w/inputs from Prof. A.Furukawa, Ritsumeikan University);

Peccei, Riccardo; Rosenthal, Patrice. 1997. The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context, The international of Human Resource Management 8:1, p.66-86;

Petrović, Rastko. 1994. Diplomatski spisi, Prosveta, Beograd;

Policies for a revitalisation of Japan, 2012. OECD, www.oecd.org/general)50190618.pdf, datum dostupnosti 27.1.2014;

Prašćević, Aleksandra. 2009. Velika ekonomska depresija (1929) i Globalna ekonomska recesija (2008): uticaj na promenu makroekonomske paradigme, Institut društvenih nauka; Beograd, str.122- 135;

Radovanovic, Veljko. 2009. Ciklična kretanja i ekonomske krize kao neizbezna realnost razvoja trzišnih privreda, Kriza i globalizacija, Centar za ekonomska istraživanja, Institut drustvenih nauka, Beograd, s. 209-221;

Radovanović, Veljko, Maksimović, Marijana. 2011. Mogućnosti i ograničenja politike ruralnog razvoja Srbije u procesu pridruživanja Evropskoj uniji, Tematski zbornik radova: Balkan i EU, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str.136-148;

Radovanović, Veljko, Maksimović, Marijana. 2011. (Ne)zaposlenost, zapošljavanje i ekonomska krizia u fokusu pridruživanja Srbije Evropskoj uniji, Zbornik radova: Srbija i svet – razvoj i integracije, Institut društvenih nauka, Beograd, str.83-99;

Radovanović, Veljko, Marijana Maksimović. 2010. Labor market and (un)employment in the European union and Serbia – regional aspect, Journal of the Geographical Institute „Jovan Cvijić" SASA, Belgrade, Vol.60, No.2, p.59-75;

Rakita, Branko. 2005. Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd;

Research Center Group ESSEC. 2003. Strategic organisational responce of an Indo-japaneese joint venture of India's economic liberalization, working paper;

Rezultati Urugvajske runde multilateralnih trgovinskih pregovora. 1996. IEN, Beograd;

Ritgero til B. A. Kristjandattir, M. Eva. 2010. Japan's Lost Decade, Lessons for Iceland, Sigillium Universitatis Islandiae;

Rohwer, Jim. 1998. Japan's quiet corporate revolution, Fortune, Mar.30, p.82-84;

Samjuelson, A. Poll, Nordhaus, D. Vilijam. 2009. Ekonomija, Mate, Zagreb;

Samuraji i njihovi zamkovi. 2008. Liber, Beograd;

Samuraji – ratnička klasa Japana – i njihovi zamkovi. 2008. Prevela i priredila Sonja Višnjić Žižović, Kokoro, Beograd;

Sano, Yoko. 1996. Comimitment in Japan, International encyclopedia of business and management, Routlege, NY, p.659-670;

Sibinovski, Jelena. 2009. Japanese and Serbian cultural exchange discussion, Japan and Serbia contemporary issues, Institue od International Politics nad Commerce, Beograd, pp.211-216.

Shimada, Haruo. 1982. Perceptions and the reality of japanese industrial relations: role in Japan's postwar industrial success, Keio Economic Studies 19(2): 1-21, http:/koara.lib.keio.jp/xonipps/modules/download/ph/file-ID=2013, datum dostupnosti 22.8.2013;

Shimada, Haruo and John Paul Macduffie. 1986. Industrial relations and humanware, Massachusetts Institue of Tehnology, Cambridge, M A;

Shigeru, Suzuki. 2004. Technopolis: science parks in Japan, International Journal of Tehnology Management, Vol. 28, ISSUE 3-6, http://web.ebscohost.com.proxy.kobson.nb.rs:2048/ehost/delivery?vid=9andhid=116and si..., datum dostupnosti 26.2.2009.

Skihiro, Kanaya, David, Woo. 2000. The Japanese Banking Crisis of the 1990s: Sources and Lessons, International Monetary Fund (IMF), Monetary and Exchange Affairs Department, Working Paper;

Soutar, N. Geoffrey; Grainger, Richard; Hedges, Pamela. 1999. Australian and Japanese value stereotypes: a two country study, Journal of International Business Studies, vol. 30; no. 1. a. 203-216;

Spariosu, Todor. 2001. Stabilizacija i obnova japanske privrede posle Drugog svetskog rata, Institut ekonomskih nauka, Beograd;

Stefanović, Zoran. 2009. Kriza i institucionalni varijeteti kapitalizma, Zbornik radova Instituta društvenih nauka, Beograd. s.313 – 323;

Susumi, Matanabe. 2006. The Japan Model and the future of employment and wage systems, International Labour Review, Vol. 139. No.3. p.307-331;

Svensen, Fr. H, Laš. 2012. Filozofija rada, Geopoetika, Beograd;

Šigeo, Šingo. 1995. Nova japanska proizvodna filozofija, Prometej, Novi Sad;

Šuljagić, Sanja. 2009. Procesi modernizacije Japana, Institut za političke studije, Beograd;

Šuljagić. Sanja. 2006. Usmeravanje država u tranziciji u svetske privredne tokove, Srpska politička misao, god. 13, Vol 16, s. 213-230;

Šuljagi, Sanja. 2004. Ekonomska modernizacija Japana pod uticajem anglo-saksonoskog ekonomskog liberalizma, Politička revija, god. III, broj 1, Beograd;

Štiglic, E. Džozef. 2002. Protivrečnosti globalizacije, SBM, Beograd;

The Meaning of Borders and Border Issues in the Age of Globalization: Europe and Asia. 2012. Institut of International Politics and Economics, Belgrade;

Teory Z. http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z, datum dostupnosti 10.9.2013;

Utpal, Vyas. 2009. The current state of Japan-China relations and the future prospects. Japan and Serbia contemporary issues, Institue od International Politics nad Commerce, Beograd, pp. 48-55;

Walker, W. James; Reif, E: Wiliam. 1999. Human resource leaders: capability strengths and gaps, Human Resource Planning, YV.22, N.4 (1999), p.21-30;

Warner, Malcom. 1996. International Encyclopedia of business and management;

Warner, Malcom. 2000. Introduction: the Asia-Pacific HRM model revisied, International Journal of Human Resource Management, 11:2 April, p. 171-182;

Westhead, Paul; Wright, Mike; Ucbasaran, Deniz. 2001. Journal of Business Ventguring, 16, New York, p.333-358;

Wilkins, L. Alan, Ouchi, G. Wiliam. 1983. Efficientg Cultures: Exploring the Relathionship between Culture and Organizational Performance, Administrative Science Quartely, 28 (1983), Cornell University: p.468-481;

Working in Japan. 1992. Economic Eye, Spring, p. 4-5;

Warner, Malcom, 2000. Introduction: the Asia-Pacific HEM model revised, The International Journal of Human Resources Management, No. 26, p.1-13;

Yoshii, Masahiko. 2009. Trade and FDI relationships between Japan and the SEECS, Japan and Serbia contemporary issues, Institute od International Politics nad Commerce, Beograd, pp. 76-83;

Yoshii, Masahiko. 2009. Lessons from the system changes in Japan, Japan and Serbia contemporary issues, Institute od International Politics nad Commerce, Beograd, pp. 142-148;

Yoshida, Kayuo. 1997. How to View Japanese-Style Management, The Japanese Economy, vol. 25, July-August, pp. 50-101;

http://www.ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-instructional-systems/ datum dostupnosti 3.1.2014;

http://world.casio.com/csr/employee/employee06/, datum dostupnosti decembar 2013;

http://www.olympus.co.jp/en/

http://www.mitakakohki.co.jp/mitaka/english/

http://www.ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-instructional-systems/

http://world.casio.com/csr/employee/employee06/

http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol020.html

http://www.tradingeconomics.com/japan/unemployment-rate

www. jei.org. AJclass/Jecon 90´s.pdf; Jei Report. Artur, J. Alexandar. 2000. Šta se desilo sa ekonomijom u Japanu u 1990? Japanski ekonomski institut, Vašington;

www.economist/com/note/12552865, Akio Morita, datum dostupnosti 17.9.2013;

www.economist/com/note/14031208, Kenichi Omae, datum dostupnosti 17.9.2013;

www. toyota.com. datum dostupnosti decembar 2013.

Maksimovic Marijana

WORK AND MANAGEMENT PHILOSOPHY IN JAPAN

Summary

This monograph provides a description of the human resources and the Japanese way of management, which is shaped in the twentieth century as the "Japanese style of management." Through several historical periods, as a framework within which major changes related to economic and social development of Japan have occurred, the bussines modernization of Japan was shown. The specifics related to the territory and geo-strategic position of Japan as a leader in the Asia-Pacific region were discussed. Japan took a bumpy road from the Meiji period, *when the capitalist mode of production and the modernization of the Japanese nation started*, to the modern times, when Japan became one of the most developed countries in the world. In this context, an overview of post-war development of Japan and creation of the so-called "Japanese economic miracle" has been provided. Although Japanese economic miracle ceased to exist at the end of the seventh decade of the twentieth century, it left a balance of payments surplus, thanks to which modern Japan is one of the largest creditors in the world. Furthermore, an overview of network connectivity of Japanese companies is given, such as Keiretsu and Shogo shoshi, as well as production representative offices abroad. Following chapters provide the presentation of "Japanese style of management" and the work philosophy, as well as the terms such as "humanity", "Theory Z", "Kaizen" and "Quality", which leads to the "zero error" concept.

Japan is a country with prominent problems, such as the lack of natural resources, the problem of unstable natural conditions (earthquakes), or a number of the other limiting factors. However, Japan is never in doubt on how to support the households and

businesses to contribute economic and political stability in the country. Due to the international orientation, Japan has endured as one of the most developed countries in the world in terms of globalization. Nevertheless, there was a crisis, known as the banking crisis, which forced Japan to make great efforts to overcome it.

Modern Japan in the XXI century, relations between Japan and Serbia, as well as the answers to a question why is it so important to us to understand Japanese industrial relations and the centrality of human resources are presented in the third chapter of this book. Finally, nine appendices were given at the end of the book, one of which relates to the production particularities and the importance of management, as well as cultural characteristics of Japan that are summarized under the headings such as "Toyota and toyotism", "Sony and Akio Morita", "Emergence of some famous companies in Japan", "Kyoto Declaration", "Samurai", "Tea ceremony", "Haiku poetry", „Calligraphy and Ukiyo-e woodblock printing" and a short story by Yasunari Kawabata.

Our view on economic and social development of Japan is an attempt to comprehend the main characteristics of the movements in industrial relations in Japan. In spite of many constraints of resources, Japan managed to become competitive in the international market and to successfully cope with all the uncertainties of the global markets and the interdependence in the world, which were enhanced with the beginning of the XXI century. An open, sharp and liberal international competition is present in all areas of the economy, leading to increased production standards and quality of products.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

338.1(520)"19/20"
005(520)

МАКСИМОВИЋ, Маријана, 1969-
Filozofija rada i upravljanja u Japanu / Marijana Maksimović. - Beograd : Institut društvenih nauka, 2014 (Beograd : Službeni glasnik). - VII, 250 str. : ilustr. ; 24 cm

"...u sklopu projekta 'Modeliranje razvoja i integracije Srbije u svetske tokove u svetlu ekonomskih, društvenih i političkih gibanja', broj 179038..." --> predgovor. - Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 241-248. - Summary: Work and Management Philosophy in Japan

ISBN 978-86-7093-148-0

a) Привредни развој - Јапан - 20-21в
b) Менаџмент - Јапан
COBISS.SR-ID 206363404