

Univerzitet u Beogradu

Filološki fakultet

Marijana A. Rašković

# **Japanska kultura i Tojota sistem**

doktorska disertacija

Beograd, 2016.

University of Belgrade

Faculty of Philology

Marijana A. Rašković

# **Japanese culture and Toyota system**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016.

Белградский университет  
Филологический факультет

Марияна А. Рашкович

# **Японская культура и Тойота система**

докторская диссертация

г. Белград, 2016

Podaci o članovima komisije:

Mentor: prof. dr Ljiljana Marković, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu,  
Filološki fakultet

Članovi komisije:

dr Roberto Veraldi, redovni profesor, Univerzitet Gabrielele d'Anuncio u  
Kjetiju, Peskara, Italija

dr Divna Tričković, docent, Univerzitet u Beogradu, Filološki fakultet

Datum odbrane: \_\_\_\_\_

# **Japanska kultura i Tojota sistem**

## Apstrakt

U ovom radu bavimo se sociokulturološkom i istorijsko-ekonomskom analizom japanske kulture i poslovne filozofije kompanije Tojota. Dati vremenski okvir izabran je zbog specifičnih socioekonomskih okolnosti i japanskog nacionalnog karaktera, koji su neminovno uticali na samu kulturu i radni moral svakog člana društva. U prvom delu rada, bavimo se dubljom analizom istorijske pozadine poznate pod nazivom *sakoku* (zemlja u lancima) i zemlje, koja je uprkos geografskoj i socioekonomskoj izolovanosti uspela da se integriše u najsavremenije tokove društva i zauzme zavidno drugo mesto na ekonomskoj svetskoj sceni. Ovaj istorijski paradoks je zapravo odgovor na pitanje kojim su se bavili stručnjaci iz raznih oblasti, antropolozi, psiholozi, lingvisti – *Zašto je Japan uspeo?* Upravo spoj tradicionalnog i modernog je Japanu omogućio socioekonomski procvat. Japan se poput feniksa iz pepela izdigao iz ratom devastirane države i postao moćna ekonomska velesila. U drugom delu rada, analizirali smo proizvodne principe kompanije Tojota, uočivši implicitnu vezu sa bušido kodeksom koji predstavlja nepisani skup moralnih pravila samurajskog društva. Na temelju ovih principa, japansko društvo je u gotovo potpunoj izolaciji opstalo 250 godina tokom duge vladavine dinastije Tokugawa. U skladu sa tim, Tojota je, primenivši gotovo ista pravila stvorila proizvodnu imperiju opstajući preko 80 godina, sa konstantnom tendencijom razvoja i usavršavanja *step by step*, što čini osnovu kaizen filozofije. Na osnovu ovih rezultata sugerišemo da je neophodno *sinergetsko izučavanje* kulturoloških, sociolingvističkih i ekonomskih veza i odnosa, jer se jedino u međuspletu svih tih analiza mogu shvatiti prava značenja osobenosti nacionalnog karaktera jedne zemlje, koja direktno utiču na društvo u celini, način života, kao i poslovanja. Ovo je jako važno i praktično, kako bi se lakše shvatila kulturološka različitost ove daleke zemlje, ali i kao sugestija i inspiracija za poboljšanje poslovanja u zemljama koje su počivaju na drugačijoj kulturološkoj matrici.

**Ključne reči:** Japan, kaizen, kultura, poslovna filozofija, Tojota, društvo, menadžment, proizvodni principi, kompanija

**Naučna oblast:** Filologija – orijentalistika

**Uža naučna oblast:** Japanologija

**UDK broj:** \_\_\_\_\_



# **Japanese culture and Toyota system**

## Abstract

In the present paper we conduct a socio-cultural, historical and economic analysis of Japanese culture and Toyota company business philosophy. The given time frame has been chosen due to the specific social and economic circumstances and Japanese national character, which inevitably affected the culture itself and the work ethic of every member of society. In the first part of the paper, we present a deeper analysis of the historical background known as *sakoku* (enchained country) and of a country that, despite geographical and socio-economic isolation managed to integrate itself into the contemporary social streams and to take enviable second place in the economic world scene. This historical paradox is actually the answer to the question, that experts from various fields, anthropologists, psychologists, linguists were dealing with – Why has Japan succeeded? It is the combination of both traditional and modern that made socio-economic prosperity of Japan possible. Japan, like a phoenix from the ashes, rose from the war-devastated country and became a powerful economic superpower. In the second part, we analyze Toyota Production System, noting the implicit connection to the bushido code, which represents an unwritten set of samurai society moral rules. Based on these principles, Japanese society survived 250 years long isolation under the Tokugawa dynasty. Applying almost the same principles, Toyota has created an empire that has been lasting for more than 80 years with a constant tendency of growth and development *step by step*, which forms the basis of kaizen philosophy. Based on these results, we propose that there should be a synergetic study of cultural, socio-linguistic and economic connections and relations, since it is only in the interaction of all these analyses that the real meanings of peculiarities of one country national character can be understood. Those peculiarities directly affect society as a whole, way of life and way of doing business. This is very important both practically, in order to make it easier to understand cultural diversity of this distant country, and theoretically, as a suggestion and inspiration to improve business operations in countries that are based on different cultural matrix.

**Key words:** Japan, kaizen, culture, business philosophy, Toyota, society,  
management, production principles, company

**Field:** Philology – Oriental Studies

**Specific Field:** Japanese Studies

**UDC No.** \_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1 Predmet istraživanja .....	1
1.2 Cilj istraživanja.....	3
1.3 Osnovne hipoteze istraživanja.....	3
1.4 Metod istraživanja .....	4
1.4.1 Teorijski okvir.....	4
1.4.2 Socio-kulturološka analiza poslovne filozofije.....	5
1.4.3 Analiza istorijsko-ekonomskih okolnosti koje su uslovile specifičan ravojni put Japana na primeru kompanije Tojota.....	7
<b>2. Kulturološka analiza društvenih, kulturnih i ekonomskih okolnosti koje karakterišu današnji i stari Japan.....</b>	<b>9</b>
2.1 Korporativna kultura i radna etika.....	11
2.2 Značaj grupe u japanskom društvenom i poslovnom sistemu.....	17
2.3 Pravila poslovanja i bušido kodeks.....	23
2.3.1 Ganbarizam .....	29
<b>3. Japanska kultura i filozofija poslovanja kompanije Tojota.....</b>	<b>31</b>
3.1 Osnivači kompanije Tojota – porodica Tojoda.....	32
<b>4. Tojota kultura.....</b>	<b>35</b>
4.1 Iskazivanje poštovanja u japanskom jeziku .....	36
4.2 Iskazivanje poštovaja u korporativnoj kulturi.....	37
4.3 Problematika kulturoloških različitosti.....	39
<b>5. Kaizen.....</b>	<b>46</b>
5.1 Posleratni razvoj japanske ekonomije kao osnova za rađanje kaizena.....	46
5.2 Kaizen i 5K u japanskoj ekonomiji.....	49
5.3 Šira primena kaizena.....	55
<b>6. Znašaj Tojote u japanskoj industriji.....</b>	<b>62</b>
6.1 Nastanak proizvodnog sistema Tojote.....	64
6.2 Kanban i Just-In-Time sistem.....	79
<b>7. Tojota proizvodni sistem トヨタ生産方式.....</b>	<b>87</b>
7.1 TPS Princip I.....	87
7.2 TPSPrincip II.....	102

7.2.1 Case study značaja one-piece toka proizvodnje na primeru fabrike obuće “Marko” u Srbiji.....	105
7.3 TPS Princip III.....	107
7.3.1 Pull sistem u svakodnevnom životu i nastanak kanban/pull sistema.....	110
7.4 TPS Princip IV.....	111
7.4.1 Muda, Muri i Mura.....	112
7.4.2 Case study promene rasporeda prostorija u proizvodnom pogonu na primeru fabrike obuće “Marko” u Srbiji.....	116
7.4.3 Benefiti heidunka sistema.....	118
7.5 TPS Princip V.....	123
7.5.1 Ćidōka i Andon sistem.....	124
7.6 TPS Princip VI.....	130
7.6.1 Standardizacija i pokret efektivnosti.....	132
7.7 TPS Princip VII.....	138
7.7.1 5S Metodologija.....	141
7.7.2 Sado i disciplina u Japanu.....	145
7.7.3 Reigija i radna disciplina.....	147
7.7.3.1 Budizam.....	147
7.7.3.2 Šintoizam.....	151
7.8 TPS Princip VIII.....	159
7.9 TPS Princip IX.....	165
7.10 TPS Princip X.....	175
7.10.1 Hoshin kanri 方针管理.....	184
7.11 TPS Princip XI.....	187
7.12 TPS Princip XII.....	193
7.13 TPS Princip XIII.....	197
7.13.1 Poslovno okruženje i spremnost na preuzmanje rizika.....	199
7.14 TPS Princip XIV.....	208
<b>8. Zaključna razmatranja.....</b>	<b>208</b>
Bibliografija.....	211
Biografija kandidatkinje.....	216

# 1.Uvod

Ovaj rad ima za cilj da analizira i na kraju dokaže hipoteze o eventualnoj međuzavisnosti i uslovljenosti japanskog privrednog čuda i japanskog nacionalnog mentaliteta.

Disertacija, dakle, želi da ispita kako socio-kulturološke tako i istorijsko-ekonomske aspekte specifičnosti japanskog menadžmenta i filozofije poslovne kulture, na primeru kompanije Tojota, jedne od najvećih kompanija na državnom ali i globalnom nivou.

## *1.1 Predmet istraživanja*

Predmet naučnog istraživanja ovog segmenta predstavlja: 1) uvodnu kulturološku analizu društvenih, kulturnih i ekonomskih okolnosti koje karakterišu današnji i stari Japan; 2) analizu fenomena fuzije nacionalne kulture i ekonomske ideologije i njen uticaj na menadžerske vrednosti u poslovnom svetu; 3) Tojoda porodicu kao osnivača Tojota kompanije, koja svojim moralnim principima i načinom rada simbolizuje kako tradicionalni Japan tako i osnovu razvoja novog, modernog i ekonomski osnaženog Japana; 4) Tojota proizvodni sistem i stvaranje TPS arhetipa, kao i njegovo rasprostranjivanje na globalnom nivou; 5) problematiku usvajanja principa rada, ponašanja i mišljenja u zemljama različite kulturološke svesti i analizu kulturne interakcije do kojih je došlo tokom tih procesa.

Na tragu naših ranijih istraživanja, koja su se bavila socio-kulturološkim kao i istorijsko-ekonomskim modelom rapidnog ekonomskog posleratnog uspeha Japana, tema doktorske disertacije Japanska kultura i Tojota sistem ispitaće značajan fenomen japanske kulture, koji predstavlja potku japanskog društva, zanimljiv za kako sociološku tako i kulturološku, kao i analizu ekonomsko-istorijskih okolnosti koje su

uticale na specifičnost japanske poslovne filozofije i načina života .

Autor ovog rada svoje istraživanje započeo je sa platforme strategije poslovanja kompanije Tojota.

Jedna od glavnih strategija jeste proizvodnja bez škarta uz maksimalnu uštedu vremena, što se može obezbediti kontrolom kvaliteta (KK). Cilj kontrole kvaliteta jeste identifikacija problema, odnosno prevencija nastanka problema (*poka-joke*), poboljšanje motivacije radnika i njihove komunikacije u kompaniji, smanjenje grešaka i troškova, povećanje kvaliteta, razvoj odnosa poverenja i privrženosti između menadžera i radnika, specifičnost socio-kulturoloških faktora: identitet, ponos zbog pripadanja kompaniji i zemlji, osećaj dužnosti, fanatična posvećenost radu, odanost i poštenje – samo su neki od razloga za nemogućnost kopiranja ovog modela poslovanja koji ostaje kao zalog tradicionalnim vrednostima i spomenik modernom društvu koje se bazira na kulturološkom nasleđu moralnih principa i načela.

Tojota ide i korak dalje, uvodeći u strategiju poslovanja i zakon o sveobuhvatnoj kontroli kvaliteta (SKK) koja se obično bavi:

- obezbeđivanjem kvaliteta
- smanjenjem troškova
- ispunjenjem proizvodnih kvota
- ispunjenjem rokova isporuke
- bezbednošću
- razvojem novih proizvoda
- unapređivanjem produktivnosti
- dobavljačima.

Viševjekovna izolovanost, geografska udaljenost od glavnih svetskih tokova, činjenica da su zapadne kulturne matrice u poslednjih nekoliko vekova sasvim dominantne na zemaljskoj kugli, specifičan istorijski razvoj, kao da su uticali na pogled na svet tipičan i za današnje Japance a koji se značajno ukorenio i u njihovoj kulturi i poslovnoj filozofiji. Uz to, japanska tendencija nasleđena iz privrednih tokova preuzimanjem modela sa Zapada, obrađivanje istog a zatim inoviranje i izgradnje svoje još kvalitetnije ponude, uticalo je i na njihovo poimanje poslovanja i izgradnju

jedinstvenog modela menadžmenta, što dokazuje da je još jednom Japan stvorio autentičan model koji u svemu prevazilazi original. U prilog tome ide i činjenica da se kaizen može do tančina proučiti ali ga je nemoguće prekopirati i inkorporirati u celosti u svom izvornom obliku u bilo koju drugu kulturu.

## *1.2 Cilj istraživanja*

Širi cilj istraživanja je da prouči uticaj kulture na društvo kao i uticaj mentaliteta na stvaranje specifične, autentične poslovne kulture. Specifična namera nam je, da kroz analizu izabrane korporacije Tojota, izvršimo i analizu na nekoliko nivoa: socio-kulturološkom i istorijsko-ekonomskom, ne bi li se utvrdila zakonitost o eventualnoj uslovljenosti specifičnih kulturoloških okolnosti koje su karakteristične za japansko društvo, i kao takve uticale na stvaranje jedinstvene poslovne filozofije – *kaizen*.

## *1.3 Osnovne hipoteze istraživanja*

U sociološkom pogledu centralno pitanje na koje je autorka želela da da odgovor jeste ono o dvosmernom uticaju: s jedne strane na koji način kultura jednog naroda utiče na ponašanje, karakter i stavove pojedinca kao i kolektiva, a s druge opet, valja istražiti na koji način poimanje ovih oblasti prisutnih u japanskom kulturno-istorijskom miljeu utiče na stvaranje posebne filozofije poslovanja na primeru jedne od najvećih svetskih korporacija – Tojota Motors-a.

Konačno, u vezi sa kulturološkom komponentom, autorka je imala za cilj da ispita neke specifičnosti japanske kulture i tradicije koje su se reflektovale i na ekonomsko-istorijska pitanja, pa samim tim i na problem filozofije poslovanja.



## *1.4 Metod istraživanja*

Istraživanje se vršilo na osnovu empirijskih uvida u poslovanje i poslovnu etiku kompanije Tojota stečenih tokom nekoliko višegodisnjih studijskih boravaka autorke rada u ulozi istraživača Tojota u Japanu. Takođe, istraživanje je obuhvatilo i proučavanje pisanog moralnog kodeksa poslovanja poznatog kao Put Tojote autora Jeffrey K. Liker-a kao i japansku periodiku pod čime kandidatkinja podrazumeva časopise, dnevne listove, televizijske reklame i različite publikacije dostupne na japanskom govornom području, a koji izlaze u redovnim intervalima.

Disertaciju čine tri zasebne celine:

1. Teorijski okvir
2. Socio-kulturološka analiza poslovne filozofije poznate pod nazivom *kaizen*
3. Analize istorijsko-ekonomskih okolnosti koje su uslovile specifičan razvojni put Japana na primeru kompanije Tojota.

### *1.4.1 Teorijski okvir*

U teorijskom delu disertacije ponudili smo detaljan pregled socio-kulturoloških postulata dostupnih u delima autora iz Japana, Srbije i Amerike.

Teorijski segment takođe se pozabavio japanskom filozofijom poslovanja poznatom pod nazivom *kaizen*, kako u Japanu tako i u drugim zemljama širom sveta gde ova kompanija posluje. Zbog svojih specifičnih osobina *kaizen* može da predstavlja zasebnu oblast izučavanja u ekonomiji. Poređenje japanskog poslovanja u kompanijama u Japanu sa istim u drugim zemljama može ukazati na pojedine karakteristike ove filozofije ali i osobenost nacionalnog karaktera i kulture što može imati određenih reperkusija po kulturološku kontrastivnu analizu.

Konačno, u teorijskom delu disertacije određena pažnja posvećena je

kulturoškim aspektima japanskog društva u pokušajima da postavimo hipoteze o tome koje istorijski-socialne karakteristike života u Japanu utiču na poslovnu filozofiju onakvu kakva ona jeste, ali i obrnuto, na koji način poslovna filozofija utiče, makar delimično, na formiranje novih kulturoloških obrazaca u svesti ljudi.

### *1.4.2 Socio-kulturološka analiza poslovne filozofije*

Socio-kulturološka analiza se bavi proučavanjem kulture i specifičnih društvenih okolnosti koje su uticale na razvojni put Japana. Ona ispituje uticaj društvenih i kulturoloških činilaca na svest Japanaca s jedne, kao i dejstvo istih na socio-kulturne parametre, s druge strana. U manjoj i većoj meri ona se bavi i proučavanjem ekonomske istorije Japana što predstavlja enigmnu za mnoge stručnjake koji analiziraju čuveno pitanje Zašto je Japan uspeo. Ova interdisciplinarna analiza bavi se, dakle, istraživanjem interakcije društva i kulture na primeru kompanije koja je prototip tradicionalne japanske korporacije sa svim primesama savremenog načina razmišljanja i tehnologije, što predstavlja, osnovni cilj istraživanja u ovoj diskusiji, kao i jednu od osnovnih naučnih interesovanja predlagača teze.

U analitičkom delu disertacije ponudili smo društveno ekonomsku analizu kaizen koncepta koji predstavlja procesno orijentisani način mišljenja sa korenima u konfučijanskoj i zen filozofiji koje pozitivno ocenjuju promene kao uslov konstantnog napretka, " *to improve step by step* ".

Nadamo se da su prikupljeni primeri omogućili dovoljno materijala za analizu na više društvenih nivoa: kulturološkom, ekonomskom, i istorijskom.

Na kulturološkom nivou bavili smo se analizom načina funkcionisanja istočnjačkih i zapadnjačkih kompanija čija glavna razlika leži u primeni kaizena. S obzirom da princip primene kaizena, kao poslovne filozofije znači postepeno i konstantno poboljšanje, tj ići napred korak po korak, japanske firme konstantno teže napredovanju, ne samo u tehnološkom smislu već i u odnosu prema radnicima i konkurentnosti na tržištu. Za Japance promena (変り kawari) predstavlja način života i

ona je postepena ali konstantna. Suština kaizena je neprestano poboljšanje, angažovanje svih zaposlenih, poboljšanje tehnologije, međuljudskih odnosa i načina rada.

Osim konfučijanske i zen filozofije kaizen koncept vuče korene i iz moralnog kodeksa ratnika poznatog pod nazivom bushido koji predstavlja skup moralnih načela.. Sedam vrlina čine osnovu nepisanog kodeksa koji se odnosi na samurajski kodeks časti: Gi (義): iskrenost, pravednost; Đu (勇): hrabrost; Đin (仁): dobrota; Rej (礼): učtivost, uljudnost; Makoto (誠) ili Šin (真): istina, čestitost; Meido (名誉): čast; Čijugi (忠義): vernost ili Ču (忠): dužnost i lojalnost.

Na istorijsko-ekonomskom nivou bavili smo se analizom specifičnih uslova koji su neosporno uticali na formiranje japanskog identiteta baziranog na snažnom osećaju ponosa i obaveze svakog pojedinca u društvu. Ponos, što pripada narodu sa tradicijom dugom više hiljada godina a obavezu da i sam doprinese očuvanju i razvoju iste. Snažan osećaj dužnosti pojedinac iskazuje poštovanjem pre svega prema caru, državi, kompaniji kojoj je doživotno bezuslovno privržen.

Upravo je lojalnost kao jedna od glavnih osobina u samurajskom kodeksu časti uz snažan osećaj pripadanja grupi, omogućila da se Japan više puta u istoriji poput feniksa izdigne iz pepela i poraz pretvori u pobedu. U nedavnoj japanskoj istoriji dobar primer bi bio budističko prihvatanje kolektivne sudbine, kada car prisiljen da se odrekne svog božanskog porekla pred javnošću, poziva narod da izdrži neizdrživo, nakon čega Japan umesto kao gubitnik poražen u Drugom svetskom ratu, za nepunih pola veka ponosno stupa na svetsku ekonomsku pozornicu gde pobednički zauzima visoko mesto druge ekonomske velesile u svetu. Koncept kaizen-a je nemoguće prekopirati na bilo koju drugu kulturu ili zemlju upravo zbog specifičnosti japanske kulture i nacionalnog karaktera.

### *1.4.3 Analiza istorijsko-ekonomskih okolnosti koje su uslovile specifičan razvojni put Japana na primeru kompanije Tojota*

U skladu sa profesionalnim i ličnim aspiracijama autora ovog predloga, poslednji segment disertacije iskoristio je rezultate dobijene u prethodnim poglavljima kako bi se ukazalo na određene kulturološke posledice primene ovakve poslovne filozofije na kojoj se temelji Put Tojote.

Osnovno pitanje koje nas interesuje u ovom segmentu odnosi se na specifičnost japanske kulture i tradicije koje su se reflektovale na ekonomska pitanja, pa samim tim i na razvoj multinacionalne kompanije Tojota.

Tojota put predstavlja niz principa i stavova koji čine osnovu načina upravljanja korporacijom Tojota i njenog sistema proizvodnje. Aksiom poslovne filozofije „Potrošači na prvom mestu”, predstavlja odnos Tojote prema potrošačima na osnovu koga razvija i obezbeđuje inovativne, sigurne proizvode visokog kvaliteta koji će zadovoljiti širok raspon zahteva potrošača i tako obogatiti živote ljudi širom sveta. Kao multinacionalna kompanija Tojota garantuje diskreciju poslovnih odnosa u skladu sa zakonima zemlje u kojoj posluje. Poštovanje i timski rad deo su atmosfere koja odiše harmonijom među zaposlenima. Tojota ličnim pretpostavlja zahteve zajednice i u skladu sa tim poseban akcenat stavlja na program očuvanja životne sredine doprinoseći neprekidno opštem dobru ljudskog društva. U okviru 14 principa TPS-a (Tojota Proizvodnog Sistema) pet glavnih odnose se na poštovanje ljudi i stalno napredovanje. Poštovanje ljudi se zasniva na

1. Razvijanju odnosa poverenja kako među zaposlenima tako i između kompanije i kupaca;

2. Timskom radu koji je srž kolektivnog duha u svim sferama privatnog i poslovnog života Japanaca (delanje u grupi).

Ostala tri principa koji se odnose na stalno napredovanje su:

1. Uspostavljanje dugoročne vizije i prihvatanje izazova koji uključuju konstantno inoviranje i promene;
2. Definisane uzroka problema i otklanjanje istih;
3. Kaizen.

Smatramo da je disertacija ukazala na neke specifičnosti japanske kulture i tradicije koje su se reflektovale i na istorijsko ekonomska pitanja, pa samim tim i na problem autentične japanske filozofije poslovanja.

## 2. Kulturološka analiza društvenih, kulturnih i ekonomskih okolnosti koje karakterišu današnji i stari Japan

Opšte definisano, kultura je sveobuhvatan i dvosmislen koncept. Može se reći da je kultura baština materijalne i nematerijalne imovine, koje zajedno grade jedan kulturni sistem.

Na početku 21. veka, došlo je do velikog preokreta u načinu na koji se karakteriše japanska nacija: od jedinstvenog i homogenog društva do nacije sa velikom domaćom raznolikošću, klasnim raslojavanjem i drugim multidimenzijalnim formama. Teorija da je Japan monokulturno društvo sa malim unutrašnjim kulturnim razlikama i raslojavanjem, više nije dominantna u načinu na koji se oslikava japanska kultura. Ovim promenama u velikoj meri doprineo je priliv migranata u sve većem broju, koji od 2008. godine zvanično prevazilazi cifru od dva miliona ljudi - što čini ukupno oko 2 procenta totalne populacije Japana. Etiketa 格差社会 (*kakusa shyakai*: nejednako društvo) sada se sve više vezuje za japansko društvo. Razvoj ovakvog toka dešavanja odražava se i u radnoj snazi sa stalnim zaposlenjem i poslovnom sigurnošću - sada privilegovane manjine, a ranije kamena temeljca japanskog uzdizanja do ekonomske supersile.

U načinu kako je japanska kultura predstavljena van granica Japana značajnu ulogu ima i država, jer kulturna izvozna roba - od mange do sušija i sudoku - formira značajno ekonomsko i političko oruđe za postizanje dominacije na svetskom tržištu.

Što se tiče domaćeg tržišta, ono takođe prolazi kroz fazu transformacije. Oko 80 posto japanske nacionalne domaće proizvodnje je postalo uslužni sektor, a veliki deo proizvodne industrije se preorijentisao na tkz. *offshore* kompanije<sup>1</sup> u potrazi za jeftinom

---

<sup>1</sup> Offshore kompanija je preduzeće osnovano u inostranstvu koje ne plaća porez na dobit van svoje matične države. Na taj način pružaju se poslovne i ekonomske pogodnosti, jer pored toga što nije potrebno predavati nikakve finansijske izveštaje, takođe, vlasnicima kompanija se nudi maksimalna diskrecija jer njihova imena ne moraju biti javno upisana u sudski registar.

radnom snagom. Na mesto industrijskog kapitalizma, koji počiva na masovnoj proizvodnji i isplativim industrijskim proizvodima namenjenim za široku upotrebu, japanska ekonomija sve više zavisi od stvaranja i prodaje kulturnih proizvoda, kako u zemlji tako i u inostranstvu.

Japanski kulturni proizvodi, koji su postali kulturni brend, u sve većoj meri su vidljivi širom sveta, od anime, mange, karaoka, sušija i mode do borilačkih veština. Za poslovanje Japana, kao i za njegovo promovisanje na svim meridijanima, ovi kulturni produkti podjednako su važni kao "fizička" roba poput elektronskih uređaja i automobila. Ovi tzv. "fizički" proizvodi naročito predstavljaju asocijaciju na korporativnu kulturu Japana: potpunu kontrolu kvaliteta i nacionalni uspon do ekonomske supersile tokom 80-tih i 90-tih godina dvadesetog veka. Oslikavaju radni narod Japana lojalan svojim kompanijama, spreman da živi u malim stanovima i posvećen usmeravanju dece na izuzetno teško učenje u cilju upisa na prestižan univerzitet. Nema sumnje da je pozitivan imidž japanskih elektronskih uređaja i automobila kao visokokvalitetnih i naprednih, pomogla u širenju sličnih slika o ostalim produktima kulture Japana.

Japan poštuje svoju prošlost, ali je maksimalno okrenut budućnosti i maksimalno ulaže u razvoj obrazovanja, nauke, tehnike, robotike i pronalazaštva. Ipak, kako je Japan bio zemlja samuraja i šoguna, zemlja bušida i kamikaza i jedina zemlja na čiju su teritoriju bačene čak dve nuklearne bombe, nijedan Japanac ni u jednom trenutku ne gubi svest o svojoj prošlosti. U Japanu se smatra da onaj, ko u potpunosti izgubi vezu sa svojim korenima i svojom prošlošću i istorijom, neće moći dobro da razume ni sadašnjost, a samim tim izgubiće i vezu sa sopstvenom budućnošću. U skladu sa tim, gotovo bez izuzetka, svaki シニア日本人<sup>2</sup> neće imati baš blagonaklon stav prema strancu koji potiče iz Amerike, jer će ih uvek vezivati za patnju i nemile događaje koje su njihovi preci doživeli od američke nacije; dok će se mlađi, u skladu sa savremenim razvojnim trendom, pak truditi da uspostave što bolju poslovnu i kulturnu saradnju sa Amerikom, koja je danas u sve većem usponu.

---

<sup>2</sup> シニア日本人 je termin koji se odnosi na Japance preko 40 godina starosti.

Japan je društvo jednakih i u njemu 90% stanovništva pripada srednjem sloju. Razlike u platama na hijerarhijskoj lestvici su male. Takođe, Japan ima najujednačeniju raspodelu dohotka na svetu sa najmanjim klasnim razlikama, te se, ukoliko je osoba sposobna i trudi se, radom uvek može ostvariti bolji položaj i veća mesečna zarada.

U Japanu takođe vlada i oštra konkurencija na svim nivoima: borba za prijem na fakultet, borba za zaposlenje u prestižnoj kompaniji, takmičenje da se dođe do unapređenja, i sl. Pored ovih težnji na ličnom nivou, prisutna je i velika konkurencija između samih kompanija – one se takmiče u tehnologiji, u poziciji na tržištu i u profitu. Japanska vlada ne kontroliše kompanije već zagovara politiku slobodnog tržišta, jer se smatra da opšta konkurencija predstavlja stalni izvor vitalnosti u japanskoj privredi.

Japan veoma malo troši na dugotrajna fundamentalna naučna istraživanja, a mnogo investira u inovacije. Iza svakog japanskog proizvoda stoji napredna nauka i tehnološki procesi. Zbog toga, na svetskom tržištu važi slogan da su tuđi pronalasci u japanskoj varijanti najjeftini.

Na kraju ovog uvodnog dela možemo rezimirati da se čini da je Japan uspešno izbegao dva glavna problema: kapitalizam i socijalizam. U kapitalizmu se kao problem javljaju izražene klasne razlike i klasni konflikti, a socijalizam odlikuje ekonomska neefikasnost. U ovakvom društvenom ambijentu stvarao se i razvijao japanski menadžment sa nizom svojih specifičnosti, koji je iznedrio nekoliko važnih principa i strategija polularnih širom sveta i koji su često pokušavani da budu implementirani u poslovnim i radnim organizacijama zapadnih zemalja.

## *2.1 Korporativna kultura i radna etika*

U pokušaju da predstavimo japansku kulturu i njene osobenosti, koje su uticale kako na stvaranje specifične radne kulture i kulture poslovanja tako i na sam, još nezapamćen rast i uspon japanske ekonomije nakon Drugog svetskog rata, predstavice ćemo osnovne elemente japanske tradicije i sociološke i kulturološke faktore te zemlje.



Usled nedostatka prirodnih resursa Japan je uspeo da razvije fantastičnu posvećenost poslu, jer je shvatio da samo izvozom samostalno proizvedenih proizvoda može da obezbedi uvoz hrane i ostalih namirnica neophodnih za život. Okolnosti u kojima se nalazi: mala zemlja, mala obradiva površina, veliki broj stanovnika, prenaseljenost i geografska izolovanost, prinudile su Japance da budu maksimalno racionalni i da se maksimalno zalažu, misle, rade i štede.

Radna etika Japana plod je duge tradicije i osnovno polazište u definisanju odnosa koji Japanci imaju prema poslu.

Oni na rad gledaju kao na privilegiju a ne kao na obavezu. Jedan od važnijih principa japanskog naroda jeste vrednost i važnost samog posla. Zaposleni u Japanu na posao gledaju ne samo kao na nešto što će njima doneti benefit ili profit, već svoju ulogu na prvom mestu vide u tome da ispune očekivanja poslodavaca. A samim tim, menadžeri i vlasnici kompanija se brinu kako o uslovima rada tako i o privatnom i porodičnom životu svojih radnika. Ovo je, na primer, u potpunoj kontradikciji sa američkim načinom poslovanja gde je benefit kompanije na prvom mestu i sve se radi u cilju ostvarivanja profita same kompanije.

U Japanu, kompanije nisu samo mesto gde se odlazi na posao. Tamo se druži, bavi sportom, zajedno ruča i večera... U sportskim centrima izgradjenim u okviru kompanija zaposleni se zajedno druže i bave sportom. Učestvuju na zajedničkim sportskim takmičenjima, kako u okviru firme tako i na takmičenjima organizovanim za nadmetanje više različitih kompanija među sobom. Postoje primeri kompanija koje imaju i svoje zgrade sa stanovima za zaposlene sa minimalnim stanarinama ili kreditima sa niskim kamatnim stopama, kao vid olakšice za verne radnike. Često poseduju i hotele na moru i planinama kako bi svojim zaposlenima i njihovim porodicama omogućili odmor po povoljnim cenama.

Takođe, svi zaposleni dva puta godišnje imaju obavezne sistematske preglede. Kompanija brine o zdravlju zaposlenih jer je *lakše sprečiti nego lečiti*.

Sve ovo odraz je posebne filozofije japanskog poslovanja koja nastoji da sve zaposlene ujedini u jedan entitet.

Ono što je takođe veoma bitno istaći da bi se shvatio ekonomski uspeh i rezultati koje je Japan postigao jesu socio-kulturološki principi ove zemlje. Jedan od njih jeste lični identitet i ponos koji svaki Japanac stiče prvenstveno osećajem pripadanja određenoj kompaniji u kojoj očekuje da bude doživotno zaposlen. Naime, što duže jedan radnik posluje na istom radnom mestu, plata će mu se povećati proporcijalno godinama staža, a unapređenje će biti zagarantovano.

U skladu sa tim, osobe koje često menjaju posao nisu cenjene. Zbog toga mnogi, bez obzira na lično nezadovoljstvo, ostaju verni svom poslodavcu bez obzira na sve. Za Japance, pronaći posao znači pronaći kompaniju. Kada ih upitate čime se bave, većina će Vam navesti ime kompanije za koju radi, npr. *Toshiba* ili *Toyota*, a samo nekolicina će navesti svoje zanimanje. Pripadnost grupi, u ovom slučaju kompaniji, je daleko važnija od samog posla. Za njih je ime kompanije više nego sama titula ili vrsta zanimanja. Zaposleni u velikim korporacijama kao što su *Mitsubishi*, *Hitachi* ili *Toyota* veoma su ponosni na čuveno ime korporacije kojoj pripadaju, a osećaj poistovećivanja sa kompanijom, time što će prilikom predstavljanja reći upravo njeno a ne svoje ime, daje im na važnosti, kako na subjektivnom planu tako i u očima sagovornika.

Najtužnijije iskustvo svakog Japanca jeste odlazak u penziju. Kada se penzioniše, Japanac postaje usamljen i preopterećen svojim slobodnim vremenom. Poslednjih godina povećan je čak i procent razvoda brakova ljudi u ovoj životnoj dobi, jer ukoliko ne pronadju honorarni posao nakon penzionisanja, muškarci postaju opterećenje svojoj supruzi u kući. Stoga, matične kompanije organizuju klubove za penzionere kako bi im se pomoglo da se lakše prilagode novom životu i da se ne osećaju zapostavljenim i nepotrebnim posle penzionisanja.

Kao što smo videli, društveni život Japanaca sa svojim kolegama nastavlja se i nakon penzionisanja, a kako on najčešće izgleda tokom radnog veka predstavice na primeru tradicionalnog druženja, koje je iskusio svako, bez obzira na dužinu svog radnog veka u Japanu. Naime, jedna od osobenosti japanskog poslovnog života jeste tkz. *nomikai* (飲み会). *Nomikai* predstavlja fenomen specifičan za japansku kulturu i odnosi se na čin okupljanja zaposlenih posle posla u barovima ili restoranima, a najčešće u posebnoj vrsti klubova poznatih pod nazivom *izakaya* (居酒屋). Običaj je da šef, s vremena na vreme, pozove svoje zaposlene na ovaj vid druženja, a na njima je

da ga po pravilu ne mogu odbiti. Naravno, ne postoji pisano pravilo da zaposleni moraju da prisustvuju ovakvoj vrsti druženja, međutim od njih se to očekuje kako bi ispunili svoje društvene aktivnosti u sferi posla. Bonton koji važi na okupljanima poput *nomikaija* ne obavezuje sve goste da piju alkohol, mada je to gotovo pravilo bez izuzetka. Što se tiče ophodjenja i odnosa nadređenog i zaposlenih, on podrazumeva da ćemo uvek onog starijeg ili po rangu višeg od nas prvo ponuditi da uslužimo, pri čemu ćemo naići na istu reakciju i sa druge strane, pa nadmetanje u tome ko će koga prvi uslužiti ili ko će se na rastanku poslednji pokloniti može trajati gotovo u nedogled. Kao što smo već spomenuli, na *nomikaiju* nije obavezno da se pije alkohol, ali jeste uobičajeno. Samim tim, nije ni retko da svi ili većina završe pripiti ili pak pijani, pri čemu može doći i do iskazivanja prisnosti i emocija među kolegama, što znamo da svakako nije karakteristično za ovu kulturu. U tom slučaju, sve što se kaže ili uradi tom prilikom nikome se ne uzima za zlo i potpuno se ignoriše po povratku na radno mesto.

Ono što bi još trebalo napomenuti, a što ne predstavlja samo običaj vezan za *nomikai*, već je prvenstveno odraz poštovanja sebi nadređenog jeste, da nijedan radnik neće otići kući pre svog šefa, pa makar propustio i poslednji voz i time bio prinuđen da novi radni rad dočeka spavajući sam u karaoke baru<sup>3</sup>, spavajući u *sleeping capsules*<sup>4</sup> ili pak na stanici metroa.

Iako se poslednjih 15tak godina način poslovanja u pojedinim oblastima dosta razlikuje od onog u prošlosti – sve više se povećava broj ljudi koji nemaju stalno zaposlenje u svojim kompanijama, već rade tkz. *part-time* poslove – osnovi poslovne etike u Japanu ostali su gotovo nepromenjeni. Takodje, jedan od razloga zbog kojeg je doslo do ove promene u načinu poslovanja jeste i ekonomska kriza (*keiki kikai*: 経済危機) koja je poslednjih godina pogodila i Japan. To se odrazilo i na to što sada veliki broj zaposlenih mogu dobiti otkaz u bilo kom trenutku.

---

<sup>3</sup> Iako je gotovo čitav svet čuo za popularne karaoke, verovatno retko ko, ko nije posetio Japan, može da zamisli jednog poslovnog Japanca kako sam sedi u karaoke sobi dok peva ili spava. Naime, pored karaoke klubova gde posetioci svoje pevačko umeće iskazuju na sceni pred svima, mnogo brojnije jesu zgrade za karaoke, tkz. *カラオケビル* (*karaoke biru*) u kojima su gosti u zasebnim prostorijama. Neretka je pojava da Japanci noć provedu tako što dodju pa sami pevaju ili pak samo prespavaju u iščekivanju prvog jutarnjeg voza.

<sup>4</sup> *Sleeping capsules* ili kapsule za spavanje predstavljaju vid jeftinog prenoćišta širom Japana. Prosečne dimenzije sobe-kapsule iznose 2 X 1,25 metara, a psim duseka za spavanje, svaka kapsula poseduje zasebni ventilacioni sistem i televizor.

Još jedan fenomen koji se pojavio 90-tih godina XX veka jesu tkz. “ samci paraziti“ koji nakon završenog školovanja žive kod roditelja i nemaju stalnog posao.

Medjutim, ono što u velikoj meri izdvaja Japan od, moglo bi se slobodno reći ostatka sveta, jeste to, što ne samo radna etika već i samo vaspitanje Japancima gotovo da ne dozvoljava ni pomisao da sami namerno na bilo koji način oštete poslodavca. Dok su slaba motivacija, izbegavanje dužnosti, korišćenje kancelarijskog materijala u privatne svrhe i slično gotovo prava svakodnevnica na Zapadu, u Japanu je to gotovo nezamislivo. Zaposleni u Japanu poznati su po svojoj lojalnosti i predanosti poslu, čiji je jedini interes i cilj uspeh i prosperitet kompanije u kojoj posluju. Ovaj osećaj lične odgovornosti karakterističan je u svim sferama u životima Japanaca a naročito u poslovnom svetu. Navešćemo samo nekoliko primera u komparativnoj analizi prihvatanja iste u Zapadnom svetu i Japanu:

Kada se 1985. godine srušio japanski avion, predsednik japanske aviokompanije se lično izvinio rođacima nastradalih, služio na komemorativnom skupu i nakon toga podneo ostavku i pre nego što je otkriveno da je uzrok nesreće bila nemarno obavljena popravka od strane američkog proizvođača. Gotovo u isto vreme, reakcija američke aviokompanije vezana za rušenje jednog drugog njihovog aviona bila je ta da su unajmili privatne detektive koji bi pronašli dokaze koji bi smanjili novčanu štetu koju je kompanija morala da plati.

Ono što je često vidljivo jeste da Japanci preuzimaju ličnu odgovornost čak i kada ona nije dokazana ili je njihova veza za određenim negativnim događajem veoma slaba. Ali, što je njihova veza slabija, to je njihova moralna zasluga veća.

Navešćemo još i primer kada je 2001. godine mašinovođa voza star 44 godine izvršio samoubistvo zato što je njegov voz zakasnio 50 sekundi, i to čak ne njegovom greškom. Neko je povukao ručku za automatsko zaustavljanje voza i on je morao da sačeka da se izvrši uvid. Medjutim, suspendovan je na mesec dana i poslat na dodatne časove obuke, što je za njega bila prevelika sramota da bi mogao da podnese i nedelju dana kasnije pronađen je mrtav.

Sve ovo nam ukazuje na veliku razliku u samoj percipiji posla u japanskoj i u drugim kulturama. Japanci smatraju da je rad najvažniji – to je ideal sam za sebe. Oni

rad definišu kao odnos u kome standard pojedinca zavisi od napretka kompanije, te stoga osećaj pripadnosti organizaciji ima prioritet u odnosu na pojedinca. Kompanija je za Japance jedna vrsta zajednice u kojoj se živi a ne mesto na kome se rad razmenjuje za nadnicu ili platu. Kada radnik stupa u preduzeće, zna da će mu ono biti verno do smrti i da će mu pružiti pomoć u svakoj nevolji. Zato, od najvišeg rukovodstva kompanije, preko menadžera i ostalih zaposlenih, svi svoju pripadnost kompaniji najčešće izražavaju kroz izraz "moja kompanija".

Amerikanci, s druge strane, ne žure da se identifikuju s firmom za koju rade; oni češće razmišljaju o sebi kao o pojedincima s umećima koja mogu da stave na raspolaganje firmi koja će najbolje da ih plati. I dok tako u ostalim zemljama rade da bi živeli, Japanci žive da bi radili.

Naravno, sve ove razlike kako između Japana i Amerike, tako i između Japana i drugih nacija, temelje se upravo na postulatima celokupne kulture jednog naroda, a ne samo na etičkim normama u oblasti ekonomije i poslovanja.

Kao što smo već spomenuli, u Japanu se rad i posao smatra vrlinom. Ovaj stav je opšteprihvaćen i još od malih nogu taj princip se prenosi na mlađe generacije. Kasnije, kada se stupi u radni odnos mnoge kompanije organizuju predavanja za svoje zaposlene gde se predstavlja važnost napornog rada, i iskazuje stav da se do pravog uspeha može doći samo velikim trudom i ulaganjem i da se istinski dobri rezultati ne mogu postići lako. Za razliku od zapadnih kultura gde pojedinac često teži da sa minimumom ulaganja i napora dođe do najboljih rezultata, za Japance je to i teorijski nezamislivo. Šta god da rade, zbog osećaja lične odgovornosti i društvene obaveze (*giri* 義理) koja im je usađena još od najmlađih dana, neispunjavanje i nerad u skladu sa opšteprihvaćenim društvenim normama može se smatrati čak i nekulturnim. Često se, upravo iz ovog razloga, na strance u Japanu gleda kao na nedovoljno učtive i nesaosećajne.

Pošto se rad smatra obavezom koja čoveka čini zrelijim, u Japanu je oduvek važilo pravilo da je čovek manje relevantan u odnosu na sam proces i rada, kao i na doprinos grupi.

Ovo nas dovodi do sledećeg veoma bitnog principa japanske kulture, a to je

osećaj pripadanja određenoj grupi, o čemu ćemo u narednom poglavlju posebno govoriti.

## *2.2 Značaj grupe u japanskom društvenom i poslovnom sistemu*

Ljudsku rasu čine pojedinci, ali svaki od njih je rođen i većinu svog života provede živeći i radeći u grupi. Različita društva se u velikoj meri razlikuju u tome koliki značaj pridaju grupi a koliki pojedincu.<sup>5</sup> Ipak, nigde ne možemo videti toliko veliku razliku kao što je to slučaj između Japana i Zapada. Pripadanje grupi i integracija unutar nje, u Japanu su stvar prestiža i pojedincu pružaju osećaj više vrednosti i veće sigurnosti. Za razliku od Zapada, gde je pojedinac okružen samo slikom o važnosti individualizma, i gde se moć pojedinca meri isključivo veličinom njegovog ličnog uticaja, u japanskoj kulturi posebno, a i u većini drugih azijskih kultura, pripadanje grupi je jedna od osnovnih društvenih vrednosti.

Još u *Meiji* periodu (1868-1912), postalo je vidljivo kolika je prednost data grupi u odnosu na pojedinca. Stoga, *Meiji* vladari ukidaju striktno klasne razlike i celokupan feudalni sistem, i uvode plaćanje poreza svakog građanina pojedinačno. O pravima pojedinca piše se i u Ustavu iz 1889-te godine, mada su ona tada još uvek bila znatno ograničena. Ovim, i narednim Ustavom iz 1947-me godine je u znatnoj meri postignut balans između značaja grupe i pojedinca, ali, i dalje je i dan danas ona u velikoj meri prisutna, kako u teoriji tako i u praksi.

U predstavljanju važnosti pripadanja grupi u japanskoj kulturi ne treba zaboraviti činjenicu da je pojedinac taj koji će se uvek žrtvovati i dati svoj doprinos i maksimum za dobrobit grupe, a ne samo biti deo nje kako bi zasigurno imao nečiju podršku.

Kao primer različite percepcije pripadanja grupi navešćemo rezultate ankete koju je autor rada nedavno sproveo u omladinskom sektoru jedne političke partije u

---

<sup>5</sup> Edwin O. Reischauer, Marius B. Jansen, *The Japanese Today*, Tuttle Publishing 2005., str. 128

Srbiji. Naime, na pitanje „Koji je Vaš razlog pristupanja ovoj političkoj partiji“, svi su, bez izuzetka, odgovorili da su to uradili u nadi da će im partija obezbediti posao, pomoći da imaju bolji položaj u društvu ili da će steći kontakte (*kankeisyā*: 関係者) preko kojih će doći do željenih ciljeva. Iako se ne može poreći da svi ti mladi ljudi predano izvršavaju svoje partijske obaveze, ono što njih razdvaja od svojih kolega u Japanu jesu primarna očekivanja koja oni imaju prilikom pristupanja ma kojoj organizaciji ili grupi.

Još u predmodernom Japanu, pripadanje nekoj grupi nije se uvek vezivalo samo za rodbinske odnose. Ljudi su pripadali različitim vrstama zajednica koje su imale isti interes, bilo da je u pitanju uzgajanje istih proizvoda ili zajednički administrativni problemi. Međutim, kao što se kaže da je jezik odraz kulture, oslovljavanje i podela statusa unutar grupa je i te kako imala veze sa porodicom. Tako je npr. vladar ili lord bio „otac“ svog naroda, a reč „uchi“ (内) koja znači „unutar“ ili nečiji dom i porodica (家) se i u današnjem Japanu u svakodnevnom govori koristi za kompaniju u kojoj radimo.<sup>6</sup>

Od različitih grupa, koje su u Japanu postojale još od najranijeg doba, ona koja ima najznačajnije mesto u životu gotovo svakog Japanca jeste firma ili kompanija u kojoj radi. Biti deo jednog takvog sistema je samo uspeh, nikako način da se nečija vrednost umanja ili izgubi identitet. Identitet se zapravo na taj način i stiče. Za razliku od Amerike, na primer, gde svako svoje znanje gleda kao ono najvrednije što ima, i što će ga voditi od jednog posla do drugog u zavisnosti ko bude ponudio više novca, svaki Japanac će sa entuzijazmom pevati himnu svoje kompanije i sa ponosom nositi njenu značku na odelu. Međutim, upravo ovakav stav i zaposlenih i poslodavaca u Americi i na Zapadu učinio je da se svako može osetiti zamenjivim i beznačajnim. Jer nove generacije uvek dolaze, sa novim, drugačijim i svežim znanjima. Ali to je upravo ono što je u Japanu nezamislivo. Što ste duže u jednoj kompaniji, pa čak i ako ne napredujete, vaš ugled se povećava.

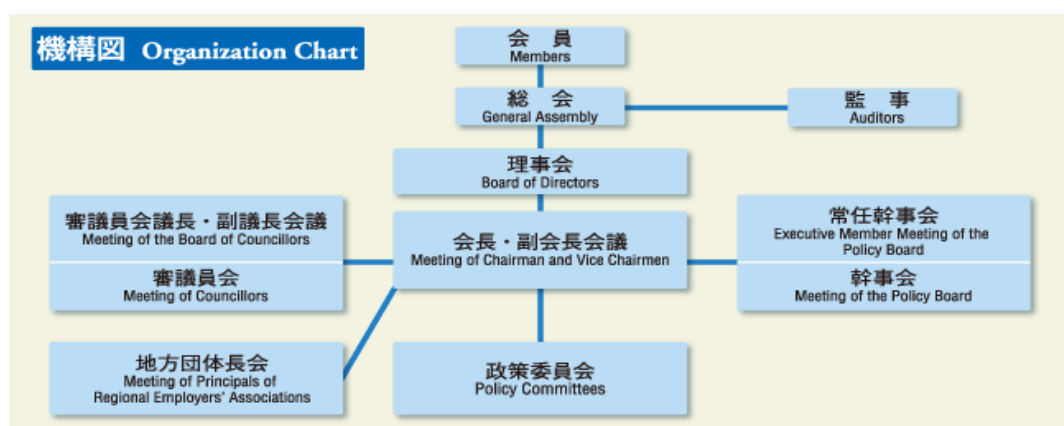
Konstituisanje grupa u Japanu ne završava se naravno samo na ovom nivou. Kompanije se dalje udružuju u asocijacije od velikog značaja, i tako se formira sistem

---

<sup>6</sup> Edwin O. Reischauer, Marius B. Jansen, *The Japanese Today*, Tuttle Publishing 2005., str. 131

nacionalnih organizacija na čijem je čelu Privredna Komora Japana za manja preduzeća i *Keidanren – Japanska Poslovna Federacija* (経団連) zadužena za velika preduzeća. Nju sačinjavaju 1601 član iz 1309 kompanije, 112 industrijskih asocijacija i 47 regionalnih ekonomskih organizacija ( prema podacima iz jula 2014. godine).<sup>7</sup> Ovakav sistem je stvoren da bi kompanije i pojedinci unutar njih demonstrirali uzvišene etičke vrednosti i shvatili da je njihova društvena odgovornost mnogo veća od pukog obavljanja dužnosti na poslu. Skoro odmah nakon Drugog svetskog rata *Keidanren* je počeo da predstavlja jednu od tri najbitnije ekonomske asocijacije ( pored Privredne Komore Japana i Japanskog Komiteta za Ekonomski Razvoj). Svrha ove federacije jeste da ubrza rast japanske i svetske ekonomije i da doprinese poboljšanju kvaliteta života japanskog naroda.

Slikom organizacione strukture *Keidanren*-a upotpunićemo tvrdnju da su svi Japanci zajedno zapravo jedno savršeno „ organizovano biće“.



Slika br 1<sup>8</sup>

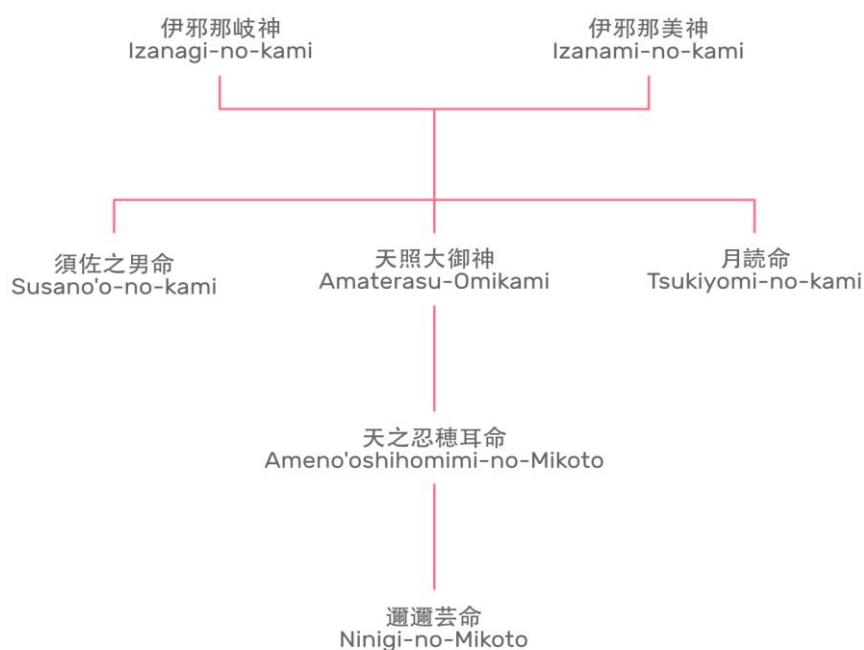
Način na koji se radnici identifikuju sa grupom imao je značajan uticak na konstituisanje japanskog poslovanja i japanske ekonomije.

<sup>7</sup> Preuzeto sa sajta: <http://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html>, 28. oktobra 2014. godine

<sup>8</sup> Preuzeto sa sajta: <http://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html>, 28. oktobra 2014. godine



Za početak, povučićemo paralelu između strukturne organizacije unutar kompanije, sa nastankom i rađanjem Bogova (*kamija*) u *Shinto* religiji. Naime, iako će o ovoj vrsti verovanja, i njegovom uticaju na razvoj poslovno-duhovne misli u Japanu, posebno biti reči u okviru VIII principa Toyota Proizvodnog Sistema, ovde ćemo predstaviti rađanje Shinto Bogova i njihov odnos prema drugima i timskom radu.



Slika 2

Iako ne postoje pisane knjige o *shinto* učenju i njegovim doktrinama, još u istorijskim zapisima *Kodiki* i *Nihonshoki* iz VIII veka, možemo naći predanja o esencijalnim vrednostima *Shinto* religije.

Prema legendi pod nazivom „*Nebeska pećina*“ božanski par Izanagi-no-kami i Izanami-no-kami stvorili su japanska ostrva i mnoštvo drugih Bogova, nakon što su zemlja i raj postali razdvojeni. Njihova deca bili su Bogovi svetla, meseca i mora. Najpoštovanija od svih njih bila je Boginja Amaterasu. Priča o njenom unuku počinje slanjem njega da umiri ovozemaljski svet. U ovu svrhu Amaterasu mu je poverila tri

sveta blaga:ogledalo, mač i dragulj<sup>9</sup>. Ovi predmeti se i dan danas smatraju svetim objektima japanske istorije i religije, i čuvaju se u kućnom posedu japanske carske porodice.

Iz ovoga možemo zaključiti da, kao što u Shinto religiji postoji mnoštvo Bogova, tako i u savremenoj japanskoj korporaciji uvek postoje timovi ljudi, radnika, koji će raditi za dobrobit čitave kompanije ili zajednice. Jedino njihovim zajedničkim delovanjem moguće je postići cilj. A o značaju tradicije, i poštovanju autoriteta govori i činjenica da je i današnji car Japana 125. direktni potomak Boginje Amaterasu-omikami.

Međutim, potreba da pripadaju i budu deo grupe kod Japanaca je vidljiva još i pre stupanja u radni odnos. Naime, još u vreme školovanja, fakulteti su mesto gde japanci ispoljavaju svoju tendenciju ka identifikovanju sa grupom. Na univerzitetima postoje bezbrojne sekcije (*saakuru*: サークル) koje vas mame i danima nakon početka školske godine prezentuju svoje aktivnosti – od džuda, ikebane, taiko bubnjeva, čajne ceremonije... Takođe, uloga takvih sekcija u životu studenata pa i samog fakulteta je mnogo veća nego bilo gde u svetu. Imaju Amerikanci na univerzitetima tkz. bratstva i sestrinstva ali je njihov odnos unutar istih, i u uloga u socijalnom životu dosta drugačija i značajnija. U Japanu je svakako nezamislivo da npr. na proslavi u okviru univerziteta gostuje neki drugi bend a da to nije školski sastav, da u priredbama ne učestvuju sekcije sa tog fakulteta. I dok se na američkim koledžima najnoviji članovi stalno stavljaju na razna iskušenja i testove poverenja, u japanskim univerzitetskim sekcijama Vas tretiraju kao da ste potpuno ravnopravan član iako se po prvi put susrećete sa nečim čega su oni pravi majstori.

Dakle, pošto posao i život u grupi sam po sebi implicira **timski rad**, za

---

<sup>9</sup> Priča o tri sveta blaga potiče još iz davnih dana, kada se Boginja Amaterasu povukla i sakrila u nebesku pećinu, jer nije mogla da izdrži pritisak i probleme koje je stvorio njen brat Susan'o-no-kami. Naime, on nije ispunjavao svoje obaveze na način na koji je to bilo propisano, pa je čak i napustio more, čiji je bio gospodar. Kako bi uspeali da Boginju Amaterasu ubede da izađe iz pećine, ostali Bogovi su se sakupili, i dogovorili se da u njenu čast naprave ogledalo, dragulj i drvo ispred pećine dekorišu ovim svetim objektima. U tu svrhu, napravljena je čitava svetkovina (*matsuri*), gde se izvodio i sveti ples ispred njene pećine. Zaintrigirana veseljem i žamorom, Amaterasu je konačno provirila iz pećine, i pristala da se vrati u svet, vraćajući mu pritom harmoniju i spokojstvo koji su bez nje bili narušeni.

postizanje što boljih rezultata veoma je bitan odnos medju samim zaposlenima i njihova medjusobna interakcija. Harmonija i prijatna atmosfera jedne su od osnovnih vrednosti ovog društva. Harmonija ili sklad (na japanskom *wa*: 和 ) predstavljaju bitan element zajednički i za budizam i ceremoniju čaja. Ovaj pojam implicira miroljubivu zajednicu i komfornost unutar grupe, čijim je članovima medjusobni harmoničan odnos iznad ličnog interesa. Koncepta *wa* je tradicionalno od velike važnosti u japanskoj kulturi. Jednostavno, kao što smo i na primerima pokazali, veoma je duboko ukorenjeno verovanje da je zajedničko dobro važnije od pojedinačne sreće i zadovoljenja nečije lične potrebe. Ovaj princip primenjuje se kako u školama, tako i u svim društvenim grupama i na radnom mestu; a o njemu se uči još od najmanjih nogu.

*Wa* je duboko povezano sa upotrebom neverbalne komunikacije koja Japancima omogućava da izbegnu potencijalni nesporazum, raspravu ili negativne emocije, a očuvaju, barem prividno, društveni mir. U zavisnosti od nacionalnosti i kulture, neverbalna komunikacija je manje ili više razvijena. Zahvaljujući svojim geografskim karakteristikama i viševjekovnoj izolaciji tokom perioda Edo, kao i specifičnoj grupnoj organizaciji svih društvenih slojeva, u Japanu je stvorena prilično originalna neverbalna komunikacija. Različiti gestovi, držanje tela, pauze, pa čak i ćutanje, postali su jak, integralni deo njihove kulture. Tako je, na primer, ćutanje važan deo japanske kulture i predstavlja vrstu neverbalne komunikacije. Za razliku od Zapada, gde se prilikom razgovora smisao često čita između redova, u Japanu se pravi kontekst saznanje proučavajući pauze u govoru. Japanci nisu navikli da se suprotstavljaju i da direktno iznose svoj stav i mišljenje. Stoga, ćutanje može poslužiti da bi se osmislile reči koje će se sledeće izreći ili da bi se naglasile one koje će posle ćutanja biti izrečene. Ćutanje je takođe način da zadrže svoje mišljenje koje se razlikuje od većine i na taj način se prilagode grupi.

Japanski narod koji teži stalnoj harmoniji razvio je veoma indirektan stil komunikacije koji zauzima važnu ulogu u svakom sporazumevanju, a isto tako, može dovesti do problema u komunikaciji među ljudima različitih kultura.

Osnovna ideologija Japana je konfučijanizam koji se zasniva na čovekoljublju,

znanju, pravičnosti, obožavanju kulta predaka i prirode. Generalno ona zagovara apsolutno poštovanje autoriteta, prilagodjavanje datim prirodnim okolnostima i stvaranje onoga što je potrebno sopstvenim radom. Na ličnom i emotivnom planu poštuju porodicu i ukazuju izuzetno poštovanje starijim ljudima.

## 2.3 *Pravila poslovanja i bušido kodeks*

Ono što radnu etiku Japana čini jedinstvenom jeste odnos prema radnicima bez obzira na poziciju na kojoj se nalaze. Ni jedan član kompanije ne smatra se manje vrednim od nekog drugog; a svaki posao smatra se vrednim poštovanja ukoliko se uloži trud u isti. Uspeh kompanije može se protumačiti kao uspijeh pojedinca, ali ne i obrnuto. Stoga i jeste toliko vidljivo požrtvovanje i nesebično davanje svaog zaposlenog po na osob.

Japanska sredina je oduvek je bila usredsređena na napredak. Zbog toga se radnici vode *kaizenom*, te stavom da se potrošačko zadovoljstvo uvijek stavlja u sam vrh prioriteta proizvođača. Oni ni u kom slučaju ne dopuštaju da kvantitet i potreba za dostizanjem određene kvote bude prioritet u odnosu na kvalitet proizvoda. Tako na primer, jedino je u Toyota fabrikama pravilo da se, ukoliko se uoči bilo kakva nepravilnost u procesu proizvodnje ili pak samog proizvoda, proizvodni pogon zaustavi i istovremeno otkrije uzrok. Jedan od primera koliko je Japancima to zaista bitno bio je vrlo vidljiv i u nedavnoj kontroli fabrike Fidelinka u Subotici. Naime, u reviziji proizvodnog postrojenja, koju su sa japanske strane organizovale kompanije Glico i Itochu radi izvoza glutena za Japan, jedna od osnovnih primedbi bila je ta što se pronađeni neodgovarajuće supstance šalju na analizu tek nakon prikupljenih 20gr a ne momentalno po njihovom otkrivanju. Pri tom je vrlo bitno napomenuti da laboratorije u čitavoj Srbiji ne poseduju odgovarajuću opremu kojom bi se poreklo takvih supstanci moglo utvrditi ukoliko je njihova masa ispod 20 gr. Ali za Japance je *just-in-time* sistem primenljiv uvek i svuda. Drugačiji pristup poslu ne samo da je neispravan već je i neprihvatljiv. Poznato je da se vrednosti koje omogućavaju njegovanje ovakvog stava prema radnoj sredini usađuju u svest ljudi još u predškolskom uzrastu, i kao takve

postaju urezane su duboko u japansku kulturu.

Svako ko se po prvi put susreće sa japanskom kulturom primetiće brojne razlike, a ponekada opravdano i brojne nelogičnosti, zbog načina na koji oni neke stvari rade. Pitanje koje se u skladu sa tim nameće samo po sebi jeste: „ *Od kada i zašto određene ideje ili običaji postoje u Japanu?*“. Tačno vreme njihovog nastanka nije moguće ali većina njih su svakako prizvod skupa moralnih pravila koja su samuraji morali da poštuju, a poznata su pod nazivom *bushido* (武士度) . Uzimajući u obzir etimologiju same reči *bushido* : *bu* 武 – ratnik, vojnik; *shi* 士 – džentlmen, samuraj; *do* 道 – put, učenje, mogu nam biti jasni socijalni uslovi u kojima je ovaj kodeks nastao. To su nepisana pravila kojih ratnici moraju da se pridržavaju i prate tokom svog poziva. To su učenja koja razvijaju distinktivnu vrstu uma i karaktera i veoma ekspresivno oslikavaju japanski nacionalni karakter. Ima ih sedam:

- *Gi* 義 – pravičnost: Ono čemu su se samuraji najviše protivili bila je neiskrenost. Svoje odluke donosili su u skladu sa situacijom: umirali, ukoliko je umreti bilo ispravno i ratovali ukoliko je ratovati bilo pravedno (potrebno). Reč koja je i proistekla upravo iz ovog moralnog kodeksa jeste *giri* (義理) što znači dužnost ili obaveza. Ukoliko bi trebalo da definišemo šta za Japance znači *giri* možda bi to najbolje bilo uraditi kroz primer slike Tokija uveče u 12 časova, kada svetla u mnogim kancelarijama i dalje stoje upaljena jer radnici koju su završili svoj posao se ustručavaju da odu kući pošto je njihov šef i dalje na poslu, a šef ne želi da ode kući jer misli da će time dati loš primer ostalim zaposlenima. *Giri* predstavlja determinisanost da se pokaže osećaj dužnosti ili zahvalnosti tako što ćemo, makar na svoju štetu, drugog učiniti srećnim. Jednostavno, ponašanje zaposlenog mora uvek biti u skladu sa postojećim socijalnim okvirima i željama nadređenog, iako je to ponekada protiv njegove volje.

Kao što smo već rekli, tačno vreme nastanka ovog koncepta ne može se tačno odrediti, ali njegovi koreni nalaze se u tamskom radu i kooperativnom duhu japanskog naroda nastalom tokom veoma teških okolnosti uzgajanja pirinča. Neke aktivnosti nije bilo moguće izvršiti bez pomoći i bliske saradnje sa ostalim članovima ili žiteljima istog mesta, pa se tako razvio običaj da se moramo odužiti onome ko nam je pomoć pružio.

Ovaj običaj da nekome ko nam je pomogao i učinio dobro delo uzvratimo za to dana se naziva *giri*.

Danas, ovaj koncept uzvratanja i dalje ima važnu ulogu u životima savremenog japanskog društva. To se najbolje ogleda u običaju davanja poklona u leto – *chugen* (中元) i na kraju godine *oseibo* (御歳暮). Takođe, čokolade koje se uglavnom poklanjaju na Dan zaljubljenih nazivaju se *giri choko* (giri chocolates).

Svi ovi običaji davanja poklona u Japanu simbolizuju zahvalnost za nečiju ljubaznost.

- *Ju* 勇 – hrabrost: ova vrlina podrazumeva duh odvažnosti (odsustvo straha) i sposobnost podnošenja (pravilnog ponašanja bez obzira na okolnosti-mir, opasnost...). Takođe, hrabrost se ne smatra vrlinom osim ukoliko nije u cilju postizanja pravice. Biti hrabar znači uraditi ono što je ispravno. Suočiti se sa opasnošću i rizikom, ili umreti zbog nečega što nije ispravno smatrano je glupošću, ne hrabrošću; jer živeti kada je živeti ispravno i umreti kada je to ispravno je zapravo prava hrabrost.

Ukoliko postoji dostojan i hrabar protivnik, onda izgubiti bitku sa njim ne znači biti osramoćen, već čak poštovan i voljen. Priča koja možda najbolje ilustruje ovakav stav možda je priča o dva poznata feudalna gospodara su se borila jedan protiv drugog skoro 14 godina, ali kada je Kenshin čuo za Shingenovu smrtu plakao je zbog gubitka “najboljeg protivnika”. Za vreme života Shingen je živio daleko od okeana i nije mogao doći do soli iz mora ili iz druge oblasti čiji su gospodari odbili da mu pomognu. Kada je Kenshin čuo za taj problem snabdeo ga je solju, iako su tada bili u zaraćenim odnosima. Rekao je: “Ne borim se solju već mačem”.

Hrabrost i čast zahtevaju da za protivnika imamo samo onog ko bi nam bio prijatelj u miru.<sup>10</sup>

- *Jin* 仁 – dobrota: Još Konfucije i Mencije (kineski filozof koji se smatra da je bio najveći poštovalac konfučijanizma nakon samog Konfucija) su govorili da su ljubaznost i dobrota najbitniji za uspeh vladara među ljudima. Ljubaznost prema slabijem od sebe jedna je od osnovnih vrlina koju je bilo potrebno savladati da bi se postao samuraj. U to vreme, pravila ponašanja u ratu podrazumevala su da kada je neprijatelj zarobljen, nikada neće biti pogubljen

---

<sup>10</sup> Inazo Nitobe, *Bushido: The soul of Japan*, IBC Publishing, Inc. 2007, str. 16

ukoliko je nižeg ranka od samog osvajača.

Svi koji su ikada posetili Japan nisu mogli a da ne primete i više nego ljubazan stav ljudi, kako prodavaca ili osoblja u restoranu, tako i samih prolaznika, koji će vas ukoliko ih upitate za pravac, u nedostatku znanja engleskog jezika, najverovatnije uzeti za ruku i odvesti do željenog odredišta makar to bilo u suprotnom pravcu od onoga gde su se oni uputili. Ovakvo ponašanje pokazuje empatiju za potrebe drugih ljudi, koje, kao što smo već spomenuli, često stavljamo ispred potreba nas samih. Ljubaznost znači strpljenje, finoća, da ne zavidimo drugima i ne hvalimo sebe. Mladi ljudi učili su kako da se klanjaju, hodaju, sede i služe čaj. Maniri ponašanja za stolom postali su nauka.

Neki Evropljani smatraju da Japanci previše značaju daju ovim pravilima ponašanja i da ih se previše striktno drže, dok Japanci smatraju da je još besmislenije biti dosledan svakom trendu koji se u Evropi pojavi i onda jako brzo menja.

- *Rei* 礼 – poštovanje: pored Zen budizma koji je imao veliki uticaj na *bushido*, poreklo mnogih, pa i *rei* koncepta, možemo naći u Konfucijanizmu. Još sam Konfucije (551-479 p.n.e.) je govorio da moramo poštovati sebe da bi nas poštovali drugi. Danas, svoje poštovanje prema nekome možemo iskazati na mnogo načina – ljubaznim ponašanjem, učtivošću u ophođenju i delanju. Kada su u pitanju odnosi na poslu ili stav prema nama nadređenima, pokazuje se poštovanje prema društvenom rangu koje se sticalo realnim zaslugama a ne rođjenjem. Kao što je već poznato, u japanskim kompanijama se ne gleda blagonaklono na promenu posla, a što ste duže u jednoj kompaniji vaš ugled i položaj raste, a samim tim se stiče i veće poštovanje. Koliko je ovo bitno za sam japanski jezik ogleda se u upotrebi posebnog honorifičnog jezika koji je vrlo prisutan u poslovnim krugovima. Čak i među samim Japancima ima dosta onih koji pohađaju posebne kurseve ne bi li njime ovladali i izbegli eventualne neprilike na poslu.
- *Makoto* 誠 – iskrenost: Bez iskrenosti ljubaznost nema svoj pravi značaj.
- *Meiyo* 名誉 – čast: Osećaj časti morao je biti duboko ukorenjen u karakter samuraja. Učili su da poštuju ime, lice – da ne izgube obraz i ugled kod drugih ljudi i u javnosti. Sve što bi narušilo nečije ime smatrano je sramotnim, i verovalo se da je časnije umreti nego živeti osramoćen. Doživeti časnu smrt u borbi obezbedilo bi poštovanje lika i dela nastradalog vojnika i čitave njegove

familije, a njegovim sledbenicima obezbedilo medalje i počast. Upravo iz ovog razloga, prihvatljivije je bilo izvršiti samoubistvo ili *seppuku* (切腹) nego pasti u ruke neprijatelju. Kao primer navešćemo priču kada su se trupe Uesugi Kagekatsu-a 1582. godine borile protiv Ode Nobunage. Naime, kako su Uesugijevi vojnici bili u bezizlaznoj situaciji i jedino očigledno bilo je da će biti porobljeni, odlučili su da ritualno izvedu *seppuku* i tako sebe i svoje potomke spasu sramote. Uz to, svaki od njih je na drvenoj pločici ispisao svoje ime i zakačio za uvo kroz rupu koju su sami probušili. Njihova imena poslužila su kao dokaz njihovog identiteta, a potomci svakog nastralog bio je nagrađen medaljom časti. Kao što vidimo, *seppuku* je bio najčasniji način smrti među samurajima. Kako je abdomen smatran mestom gde duša i osećanja počivaju, *seppuku* ili *harakiri* što doslovno znači: hara 腹 – stomak a kiru 切る – seći, ovakav čin oslikava osećanje satisfakcije koju su u to vreme ratnici imali umurujući od sopstvenog mača, što se smatralo nečim najdragocenijim i najvrednijim što jedan samuraj poseduje.

U današnje vreme, ovaj princip u velikoj meri se preneo na metod na koji se japanski radnici suočavaju sa gubitkom posla. Iako smo već spomenuli da za Japance prestanak radnog odnosa uglavnom znači odlazak u penziju, u vreme recesije došlo je do velikog broja gubitka posla među zaposlenima. Zbog sramote i odgovornosti koju osećaju pre svega prema svojoj porodici, sve češći su bili slučajevi oduzimanja života skakanjem pod voz. Gubitak posla zbog toga što firma loše posluje smatra se ličnim neuspehom i sopstvenom sramotom.

U periodu Kamakura (1185-1333) ovakav način okončanja svog života nudio je samurajima mogućnost da povrate svoju ili gospodarevu čast. U modernije doba, ona su najčešće rezultat prevelikog opterećenja na poslu, gubitka posla ili nacionalističkih uverenja. Ovo poslednje je bio slučaj kod samoubistva čuvenog japanskog pisca Mišima Jukija. Vlada je pokrenula niz kampanja protiv ovakvog nesrećnog ishoda, nastojeći da stvori društvo koje oprašta i daje šansu onima koji pogreše. Posmatrajući probleme koji stoje iza visokog procenta preminulih, veruje se da koliko se reše i zdravstveni problemi, tj. smanje stresne situacije i ako se utiče na mentalni aspekt rada, ovaj broj bi sigurno bio daleko manji u budućnosti. Treba spomenuti još jednu meru koju je Vlada Japana



uvela u cilju smanjenja stope samoubistava, a to je da je doneta odluka da je porodica preminulog ta koja plaća štetu i sve troškove čišćenja šina i prestanka saobraćanja vozova usled nesreće.

Dok se u drugim kulturama čin samoubistva smatra kukavičlukom, još u Edo periodu ( 1603-1868) u svetu samuraja postojala je izreka „ *Bushido* znači da umiru odlučni“ (武士道とは死ぬこととみつけたり) . Pošto je za samuraje susret sa smrću bila svakodnevnica, živeti časno je bio moralni kod koga su se pridržavali kako ne bi imali zbog čega da se kajaju kada taj dan dođe.

- *Chyugi* 忠義 – lojalnost: Kroz istoriju, različiti mislioci imali su različita shvatanja pojma lojalnosti. Neki su, poput Hegela, smatrali da treba biti lojalan ljudima, odnosno čitavoj naciji a ne pojedincu, dok npr. u Americi, lojalnost nema veliki značaj jer ljudi uče da su svi jednaki. U Japanu, lojalnost je poštovanje i odanost koju poklanjamo svom gospodaru. Kao što se u davna vremena lojalnost vezivala za odnos gospodar – vazal, u današnje vreme to može biti predstavljeno odnosom zaposleni – poslodac. Zaposleni su spremni, da se zarad dobrobiti svoje kompanije, ne samo maksimalno posvete poslu u toku radnog vremena, već i da bez novčane nadoknade ostaju prekovremeno. Ovaj termin na japanskom označen je sa *sabisu zangyo* (サービス残業) , i jedna od onih unikatnih japanskih reči koja nema svoj ekvivalent ni na srpskom ni na engleskom jeziku. Ova praksa postala je posebno zastupljena u vreme recesije i nepovoljnih ekonomskih uslova, kada su firme čak uvele i zakon koliko prekovremenih radnih sati je zaposlenom dozvoljeno da traži da mu bude plaćeno. Međutim, i pored ovakvih principa radne etike, stepen lojanosti postignut u japanskoj kulturi nije postignut ni u jednij drugoj zemlji. Kada je u pitanju poslovna kultura, biti lojalan ne podrazumeva samo odnose unutar korporacije, već i višeslojnu lojalnost prema svojim klijentima. To znači da je za japance usmena reč podjednako važna kao i ona na papiru. Jednostavno, *bushi no ichi-gon* (武士の一言) ili reč samuraja je nešto čemu se veruje. Drugi vid lojalnosti ogleda se u tome da, ukoliko je dogovor o saradnji sa određenom kompanijom postignut, on se mora ispoštovati bez obzira na nepredviđene novonastale okolnosti u budućnosti. Naime, na primeru revizije japanske kompanije u fabrici Fidelinka u Subotici, možemo shvatiti na koji način oni

proveravaju ili pak testiraju nečiju lojalnost. Tokom pregovora, nakon što je već postignut preliminaran dogovor o količini robe za potencijalan izvoz za Japan, predstavnici japanske kompanije upitali su šta bi se desilo ukoliko bi se njihovi zahtevi povećali i ukoliko bi hteli da uvoze veći ili gotovo čitav obim Fidelinka proizvodnje. Ovo pitanje, naravno, nije postavljeno iz finansijskih ili poslovnih, već iz čisto etičkih razloga. Želeli su da znaju da li bi kompanija sa kojom žele da ostvare saradnju bila u stanju da odbaci svoje dotadašnje kupce zarad većeg profita. Pozitivan odgovor svakako ne bi bio prihvatljiv i jedan je od osnovnih principa na osnovu kojeg odlučuju o budućoj saradnji.

### 2.3.1 *Ganbarizam*

U Japanu se neguje vrlina istrajnosti, koja se očekuje od svakog člana društva, koliko god da je (ne)vešt u datom zadatku. Ovakvo shvatanje, da je potrebno dati sve od sebe, jer se jedino kroz trud može postići određeni ideal, usađuje se još u predškolskom uzrastu. Deca su podeljena u male grupe (*han*), čiji se članovi međusobno razlikuju po osobinama i interesovanjima. Njihova uloga je da izvrše određeni zadatak, kroz zajednički rad, što još pokazuje i sveprisutan duh kolektivizma. Kad je srednja škola u pitanju, u njoj duh istrajnosti postaje izraženiji, jer je to period kada je potrebno uložiti veliki trud u upisivanje željenog, i po mogućnosti prestižnog, univerziteta. Smatra se da je process učenja daleko važniji od samih rezultata, a s obzirom da su oni odraz truda pojedinca, on nikako ne smije da naruši očekivanja porodice i okoline.

Ni poslovna kultura nije izuzetak. Oni radnici, koji nisu uspeli da doprinesu opštem radu kompanije, ne zaslužuju mesto na kome se nalaze. Zbog ovakvog stava, mnogi ne dopuštaju sebi ni minut odmora, što često vodi do prekovremenog rada, po čijem broju časova Japan uveliko prednjači. Predanost poslu se izuzetno cijeni, a odanost kompaniji se meri brojem časova posvećenih radu. Naravno, zauzvrat dolazi do povećanja plate, kao i mogućeg unapređenja. Kako ne bi došlo do incidenata, radnici su zaštićeni Zakonom o radu, prema kome je rad od preko 160 sati sedmično kažnjiv. Iako postoje brojne priče o radnicima koji su ugrozili svoje zdravlje usled praćenja ovog „zakona“, prekovremeni rad je i dalje norma, o čemu svjedoči i činjenica da

mnogi, kada su odmor i aktivnosti u pitanju, ne bi znali šta da čine sa svojim slobodnim vremenom. Tada u prvi plan dolazi shvatanje da je japanski poslovni svet napredovao zahvaljujući ovakvom stavu radnika, te da mu Japan duguje svoju ujedinjenost, složnost, zajednički cilj, kao i ekonomski razvoj.

Iz ovakvog pristupa svemu što jedan Japanac započne proistekao je termin *ganbarizam*, gotovo neprevodiv ni na jedan drugi svetski jezik. On upravo predstavlja volju i spremnost japanskog naroda da da svoj maksimum i ne prestane kada je najteže. Stoga će se na svakom sportskom meču ili bili kom vidu takmičenja uvek začuti poklici 頑張ろう (*ganbarō*) ili 頑張ってください (*ganbatte kudasai*). Oni služe da bi se takmičari ohrabрили i smogli snage da istraju u onome što su započeli. Takođe, svaki Japanac će na ovaj način pružiti podršku sagovorniku čak i kada se to odnosi na nešto njegovo sasvim lično, poput pisanja doktorske disertacije.

### **3. Japanska kultura i filozofija**

# poslovanja kompanije Tojota

U priči o japanskoj kulturi nezaobilazno je predstaviti Tojota kulturu. Jednu od definicija Tojota kulture dao je Kiichiro Tojoda, osnivač kompanije Toyota Motors da kada svaki čovek ispunjava svoje dužnosti pružajući svoj maksimum, stvara se velika moć i snaga koja pokreće čitav sistem.

Ovim se oslikava Tojodin stav da je svaki pojedinac dužan da pruži svoj maksimum, ma šta radio, i da se jedino simbiozom zajedničkog truda i rada može stvoriti tkz. *prsten moći*, odnosno uspešna korporacija ili društvo u celini.

Ova definicija ne pruža sliku samo poslovne kulture kompanije Tojota, već je potpuno primenljiva na celokupnu radnu i poslovnu filozofiju čitave japanske nacije. Svako ko je ikada posetio Japan, nije mogao a da se ne susretne sa toliko izraženim javnim pokazivanjem poštovanja, počev od samog sletanja aviona na Japansko tlo, kada celokupno zemaljsko osoblje svoj respekt prema pilotu i njegovom umeću, kao i zahvalnost za uspešno obavljen posao, izrazi dubokim naklonom na samoj aerodromskoj pisti. Kulturološka svest gotovo svakog Evropljanina ili Amerikanca često će ovakav gest protumačiti kao preteran ili neiskren. Međutim, sva ta stroga pravila ponašanja i norme stvorile su preduslov za razvoj i nastanak prvo jedne od najjačih ekonomskih sila u svetu, a zatim i pojedinaca dominantnih na svetskom tržištu poput Toyote.

Može se reći da je potpuno zadivljujuće to koliko je svaki radnik, ma koji posao obavljao, u potpunosti tome posvećen. Stoga, i nije teško postaviti temelje objašnjenja na često postavljano pitanje: *Zašto je Japan uspeo?*

Jedan profesor na švajcarskom univerzitetu dao je sledeću izjavu: “Ono što je Japan u Aziji, to je Nemačka u Evropi”. Paralela koja se može povući vezano za ovakvo viđenje stvari jeste da u Evropi Nemci imaju najmanji broj radnih sati, ali im je proizvodna moć veća nego u ostalim zemljama. Naime, Nemci u proseku imaju 35 radnih sati nedeljno (i 24 plaćena slobodna dana godišnje) što je u proseku od 5 do 10 radnih sati manje nego u većini zemalja u svetu. Međutim, u poslovnoj kulturi Nemačke,

zaposleni na poslu ne treba da se bave ili rade bilo šta dugo osim onoga što je vezano za sam posao. *Facebook*, *Twitter*, neformalni razgovori sa kolegama ili širenje papira po stolu kada vam šef naiđe je društveno neprihvatljivo ponašanje. Ono što je takođe veoma važno, jeste što i u Nemačkoj i u Japanu, šefovi su ti koji će prvi poštovati ovakva pravila ponašanja i time dati primer zaposlenima. Za svaku drugu vrstu ponašanja ne postoji tolerancija. Stoga im njihova fokusiranost i predanost poslu omogućava da postignu veću produktivnost za kraće vreme.

Shodno tome, ono što se u Toyoti još naziva kulturom, jeste način na koji ljudi automatski misle i ponašaju se svakodnevno. Ovakvo formiranje jedinstvene korporativne kulture upravo omogućava ambijent gde je napredak i uspeh gotovo zagarantovan. To podrazmeva da pravila nisu podložna promeni, osim ukoliko se svi članovi kolektiva sa time ne slože, kao i to da će svi zaposleni, bez obzira na poziciju na kojoj se nalaze, uvek dati svoj maksimum i zajedničkim radom stvoriti tzv. “prsten moći” o kojem je sam Kiićiro Tojoda govorio.

U nastojanju da razumemo Tojota kulturu i principe Tojota proizvodnje, neminovno je upoznati i predstaviti porodicu Tojoda.

### *3.1. Osnivači kompanije Tojota – porodica Tojoda*

Poznati inovatori nikada nisu odustajali od ostvarivanja svojih ciljeva i uvek su verovali u svoju misiju doprinosa čitavom društvu. Učili su kroz rad, i najveću pažnju i dan danas posvećuju konstantom napredovanju, odnosno napredovanju kroz učenje, kao i uočavanju i otklanjanju eventualnih grešaka kroz praktičan rad.

Priča o Tojoda porodici započinje sa Sakići Tojodom. Rođen 1867. godine, kao sin siromašnog stolara, bio je poznati japanski inovator i industrijalista. Pre pojave inudstrijalizma u Japanu, manufakture poput tkanja, svile, pivara i slično, bile su visoko razvijene u poljoprivrednim selima još za vreme Edo perioda (1603-1868). Priču o

Sakići Tojodi (1867-1930) – velikom industrijskom preduzetniku i nacionalnom heroju – danas uče deca u svim školama širom Japana, a 1985. godine Kancelarija za patente predstavila je Sakići Tojodu kao jednog od deset najvažnijih pronalazača u japanskoj istoriji.

Kao dečak, Tojoda je učio zanat od svog oca, što je kasnije i primenio u dizajniranju drvene predilice, a 1894. godine započeo je pravljenje ručnog razboja koji je bio jeftiniji, a radio daleko bolje od svih do tada postojećih. Gledajući svoju majku, baku i njihove prijateljice kako tkaju na sporom i neproduktivnom ručnom razboju, kao i koliko je to mučan posao, odlučio se za unapređenje starih i stvaranje novih oblika razboja. Bio je tip osobe koja nije volela da druge pita za savet i pomoć, već je oduvek pokušavao da odgovor i rešenje pronađe sam. Pošto je bio slabog zdravlja pešačio je od kuće do Iwazu Tenjin hrama, gde se molio, što mu je, kako se veruje, i pomoglo da ozdravi. Upravo ta samopomoć, zajedno sa njegovim karakterom, motivisala ga je da postane pronalazač.

Prvi Tojoda električni razboj doživeo je uspeh kod malih proizvodnih izvoznika kao što su Koreja, Mandžurija i Tajvan, a slikovito prikazan odnos cena izgledao bi ovako:

Proizvođač	Cena razboja (izražen u jenima)
Hartmann, Nemačka	872
Diedrichs, Francuska	389
Toyoda	93

Često su japanske kompanije bile kritikovane da radije biraju da prerade uvoznu robu za tržište koje je već razvijeno u toj oblasti, nego da podnesu teret veće nesigurnosti i rizika, kao i više cene troškova razvoja inovacija potrebnih od same zamisli do gotovog proizvoda.

Međutim, u ovakvoj atmosferi industrijalizacije, primer Sakići Tojode jeste izuzetak koji potvrđuje pravilo. On je 1906. godine osnovao **Tojoda Loom Works**, a njegov sin Kiićiro je, crtajući tokom predavanja na fakultetu, sistematizovao veliki broj istraživanja i doprineo unapređenju očevih inovacija. Upravo ovakvi primeri opisuju proces industrijalizacije ranog XX veka, odnosno, predstavljaju primer autohtonih inovacija koje su pojačale i ubrzale razvoj otvarajući nove mogućnosti za napredak u tehnologiji. "Toyoda Loom Works" je tipičan primer proizvođača koji je omogućio tehnološki skok i doprineo promenama ekonomske situacije. Jednostavno, stalni tehnološki napredak predstavljao je glavni stub kako bi se otklonile sve prepreke i podržao ekonomski i industrijski razvoj.

U to doba, tkanje je bilo jedna od glavnih industrija u Japanu. Međutim, to je bilo vreme kada su pronalazači uglavnom morali da se oslanjaju samo na sebe. Nisu imali pomoć od drugih, niti nekoga kome bi mogli da delegiraju posao. Kada je Tojoda izumeo električni razboj, problem je bio taj što nije postojala energija potrebna za njegovo pokretanje. Kako su u to vreme parne mašine bile najčešći izvor energije, Tojoda je kupio jednu staru parnu mašinu i uz pomoć nje pokušao da pokrene razboj. Iz ovakvog pristupa, gde je svaki posao on obavljao lično i uvek u svemu bio prisutan, razvio se pristup koji je kasnije postao jedan od simbola i osnova Tojota poslovanja i proizvodnje- *genchi genbutsu* (o čemu će biti reči detaljnije u okviru poglavlja Principi Tojota proizvodnog sistema).

Ovakve sposobnosti Tojoda organizacije i poslovanja, ne samo da su postavile platformu sa koje je bilo moguće napraviti još jedan "skok", kako tehnološki tako i organizacioni, već su naredne generacije uspešnih proizvoda osnažile viziju menadžerskog i tehničkog vrha da prihvate izazov razvoja novih produkata i pokretanje proizvodnje u nekoj novoj industriji.

Takođe, ovo je primer koji ne samo da oslikava uspon jedne kompanije, već i njene najvažnije i fundamentalne karakteristike poslovanja koje se danas gotovo mogu poistovetiti sa osnovnim karakteristikama japanske kulture i civilizacije kroz religiju, društvo, politiku.

## 4. Tojota kultura

Svaka kultura je posebna na svoj način, i reći da je neka kultura posebnija od druge možda ne bi imalo smisla ukoliko nije reč upravo o osobenostima japanske kulture. Priča o Sakići Tojodi može nam pomoći da izdvojimo neke njene karakteristike. Kao što smo već spomenuli, osnovni motiv za pokretanje i stvaranje električnog razboja bio je pomoć i podrška drugima. **Poštovanje drugih** upravo je jedan od osnovnih postulata na kojima počiva kako sama Toyota kompanija tako i japansko društvo od davnih vremena pa sve do danas. O njemu ne samo da možemo da pričamo, već svako ko je ikada bio u prilici da barem na trenutak opšti sa pripadnikom japanske nacije mogao je postati veoma svestan toga. To poštovanje se ogleda na više nivoa, a neki od primera jesu poštovanje na jezičkom nivou i poštovanje vezano za korporativnu kulturu čije se karakteristike, i kako pisana tako i nepisana pravila poštuju i primenjuju ne samo u nacionalnim kompanijama poput Tojote već u svim firmama i uslužnim delatnostima širom Japana.

Poštovanje nije nešto što Japanskom narodu iziskuje trud ili predstavlja napor, već je nešto bez čega prosto ne umeju da bitiš u ma kom delu sveta se nalazili. Tako je na primer, učiteljica čajne ceremonije Katsuyo Yoshida, prilikom posete Filoloskom fakultetu u Beogradu i rezidenciji Njegove Ekselencije Toshio Tsunozakija 2013. godine, poklonivši svoj kimono u kojem je održala ceremoniju, izrazila setu što za tu priliku nije ponela neki još vredniji primerak od tog, ali da je brinula da ako ponese i obuče najbolje što ona ima to možda biti vrednije i prevazići lepotu onog koji će imati domaćin.

## *4.1 Iskazivanje poštovanja u japanskom jeziku*



Jezik je ključni aspekt u identifikovanju i formiranju identiteta, kako ličnog tako i nacionalnog.

Još kroz istoriju, Japan je bila zemlja sa izraženom hijerarhijskom socijalnom strukturom. Pa tako i japanski jezik karakteriše visoko razvijeni honorifični govor – *keigo*. On je inkorporiran u gotovo svim aspektima života Japanaca. Koristi se prilikom razmena informacija sa ili među Japancima, uključujući i najjednostavnije fraze predstavljanja i pozdravljanja. Koristi se da bi pokazao razliku u rangu ili staležu, zatim nečiju društvenu ulogu npr. doktor, profesor ili predsednik kompanije ili pak da naglasi bliskost ili jednaku poziciju sagovornika. Učtivi govor povećava vrednost interakcije između npr. prodavca i mušterije, kada se npr. koristi ponizni govor kako bismo naglasili da smo mi tu da bismo drugome bili od pomoći. “U suštini, ljubaznost i poštovanje nalaze se u osnovi svega. Ljubaznost, koja je usmerena ka onome kome se obraćamo, a poštovanje prema subjektu ili predmetu razgovora, i svaka rečenica u japanskom jeziku sadrži informaciju o obe ove kategorije.”<sup>11</sup>

Danas, mlađi Japanci nisu toliko izloženi tim hijerarhijskim razlikama sve dok ne napuste školu i zakorače u poslovni svet, gde čak ponekada u samim kompanijama postoje kursevi i treninzi za obuku korišćenja učtivog govora.

“Ipak, neki smatraju da je *keigo* feudalna zastarelost i ne uspevaju da shvate kako je on i danas u XXI veku relevantan deo japanske kulture, kada praktično svi Japanci sebe smatraju pripadnicima srednjeg staleža.”<sup>12</sup>

## 4.2 *Iskazivanje poštovanja u korporativnoj kulturi:*

---

<sup>11</sup> Yoshio Sugimoto: “Modern Japanese Culture”, Cambridge University Press 2009, 60 str

<sup>12</sup> Yoshio Sugimoto: “Modern Japanese Culture”, Cambridge University Press 2009, 60 str

Kroz priču o Toyota kulturi imaćemo prilike da upoznamo njihov *just-in-time* (tačno na vreme) sistem, koji se, pored ostalih principa, smatra ključem uspeha Toyota kompanije na globalnom nivou.

Takođe, boraveći ili učeći o Japanu, shvatamo da just-in-time ne mora da se odnosi samo na samu Kompaniju Toyota, već da je ono neminovno prisutno ma gde kod krenuli i ma šta god radili. Počev od svih vrsta prevoznih sredstava gotovo je nemoguće da će autobus, voz ili monorejl zakasniti. A kada se to i desi, krivac ili odgovorno lice uvek postoji; za razliku od ostalih kultura i nacija gde, kada se krivica gotovo i dokaže, odgovorno lice ne želi da je prizna.

Tačnost je obavezna i podrazumeva se kako u poslovnom svetu tako i u privatnim društvenim okolnostima. Šta više, u školi se uči da se pod tačnošću podrazumeva da se pojavite barem pet minuta pre dogovorenog vremena.

Jednostavno, kada je u pitanju Toyota, oni prema kojima treba iskazati poštovanje uključuje sve, od zaposlenih do musterija, investitora, dobavljača, i svi se trude da daju svoj maksimum, preuzmu odgovornost i zasluže i steknu poverenje drugih.

Tojota poštuje svoje zaposlene a to pokazuje svojim stavom da poslovnom uspehu korporacije doprinosi kreativnost svakog pojedinca, kao i optimalno koncipiran timski rad. Lični razvoj zaposlenih se kontinuirano stimuliše jer se time ulaže i u razvoj same kompanije. Takođe, podržava se politika podjednagog zapošljavanja, različitost i inkluzija svih zaposlenih, bez obzira na njihova opredeljenja. Kada su u pitanju ljudska prava, od zaposlenih se očekuje da se ponašaju u skladu sa zakonima zemlje u kojoj se posluje, a za uzvrat, kompanija ( u ovom slučaju Tojota) im obezbeđuje zdravu radnu atmosferu i korektne uslove u skladu sa svakim radnim mestom. Menadžment aktivno i kontinuirano podstiče promociju korporativne kulture među svim zaposlenima, implementacijom politike koja stavlja akcenat na radnu etiku i etičko ponašanje zaposlenih.

Ovo nas dalje vodi do sledećeg koncepta Toyota kulture – **izazova**.

Najveći izazov sam po sebi bio je taj što se Toyota kultura razvila na podneblju Japana, koje je toliko različito od svih ostalih kultura. Imajuću u vidu da Tojota posluje u 52 kompanije u 27 različitih zemalja i regiona, i da se njena vozila prodaju u vise od

160 zemalja i regiona<sup>13</sup> glavni izazov predstavlja ne samo ostvariti uspešan i profitabilan posao i menadžere naučiti kako treba da rade, već i kako da se ponašaju u određenim situacijama. Potrebno je od lokalnih radnika stvoriti ljude koji ne samo da će naučiti tehničke stvari i procese rada ili proizvodnje, već koji će umeti da reše problem i stabilizovati stanje na primer u proizvodnom pogonu, i time stvoriti uslove za dalji rad i primenu ostalih Toyota principa.

Međutim, osnovni problem prilikom uspostavljanja novih fabrika ili otvaranja ćerka kompanija u drugim zemljama jesu različite istorijske i društvene prilike, kao i različitost u kulturi na više nivoa: od nacionalne, do lokalne, lične, pa i same kulture poslovanja. Često su se mogle čuti izjave menadžera da *Lean* funkcioniše u Japanu, ali ne i u drugim zemljama. To je zbog toga što, iz malopre navedenih razloga, različiti ljudi različito interpretiraju reč kultura, jer nekada isti metodi rada mogu imati različito značenje ili različit kulturni koncept u zavisnosti od okruženja gde se primenjuje.

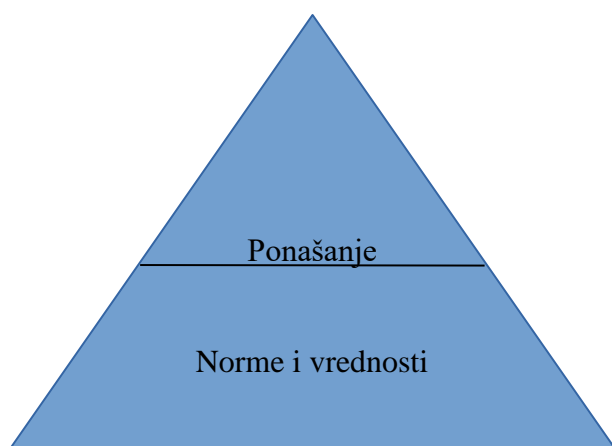
### *4.3 Problematika kulturoloških različitosti*

Problematiku kulturoloških različitosti, o kojoj je bilo reči u prethodnom

---

<sup>13</sup> Podaci preuzeti sa sajta: [http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide\\_operations.html](http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html) ; 18og jula 2014 godine

poglavljju, možemo približiti pomoću Schein-ovog trougla sa tri nivoa u kulturi. <sup>14</sup>



Slika 3

Šta nam zapravo pokazuje ovaj slikovni prikaz?

**Ponašanje:** Kada smo suočeni sa novom kulturom, najčešće prvo samo posmatramo ljude, njihovo ponašanje i navike. Pokušavamo da steknemo uvid u njihove svakodnevne aktivnosti, i na taj način formiramo sliku na osnovu koje ih možemo postaviti nečije karakteristike u globalu. Zapažamo kako različito ponašanje kod hijerarhijski različitih slojeva ljudi, tako i različito ponašanje u različitim situacijama i okolnostima. Međutim, ono što se vidi na površini je samo jedan aspekt određene kulture i nemoguće je donositi zaključke na osnovu toga. S tim u vezi, neko ko je samo jednom posetio Toyotinu fabriku, mogao bi da vidi kako stvari funkcionišu ali ne i da razume pravi značaj određenih akcija ili pravila. Za to je ipak potrebno da mnogo dublje zavirimo u kulturu i deteljno sagledamo sve činjenice i okolnosti koje su uslovile nastanak određenih pravila i principa.

Jedna od definicija kulture koja bi mogla da se uklopi u to šta je zapravo *Toyota Way* jeste da je to "...obrazac osnovnih pretpostavki koje je određena grupa osmislila, otkrila ili razvila tokom učenja prilikom savlađivanja problema spoljašnje adaptacije i unutrašnje integracije. Kada se takav obrazac pokaže kao dovoljno efikasan prenosi se

---

<sup>14</sup> Model preuzet iz knjige Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus and The Center for Quality People and Organizations: "Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way", McGraw-Hill, 2008, 6. strana

na nove članove kao ispravan način prihvatanja i ophođenja prema problemima...”<sup>15</sup>. Ovo nam pokazuje da je kultura duboko povezana sa načinom na koji svi članovi organizacije sagledavaju stvari, misle pa čak i osećaju.

Imajući u vidu ove činjenice, kao i to da se *Toyota Way* ne primenjuje samo u Japanu, već i u ostalim Tojotinim fabrikama širom sveta, postaje nam jasno da se proizvodne i poslovne kulture u tim fabrikama donekle međusobno razlikuju. Svaka od njih ima određene jedinstvene kulturološke elemente koji su uslovljeni lokalnim, istorijskim ili ljudskim faktorom. Ipak, bez obzira na neosporno snažan i jak uticaj lokalne kulture, ključni principi koje je Toyota razvila, prisutni su i primenjuju se u svim proizvodnim procesima Tojote bez obzira na lokaciju.

**Norme i vrednosti:** ovaj sloj kulture predstavljaju opšte prihvaćena pravila ponašanja. Često ih znamo i sami, bez potrebe da negde budu zapisana, kao na primer da li je u redu kasniti na sastanak, prekidati šefa dok priča, ili šta je prikladno obući na posao i slično. Na primeru Toyota kompanije, to bi bili principi ili filozofija poslovanja na osnovu kojih se temelje sve odluke i postupci svih zaposlenih (npr. *andon* sistem pokazuje važnost dijagnostikovanja problema, i da je u Toyoti značaj kvaliteta proizvoda veći je od značaja postizanja određenog kvantiteta proizvodnje.)

Međutim, kako različiti ljudi imaju različite vrednosti kojima se rukovode, ono što u korporativnom svetu predstavlja najveći izazov jeste, ohrabriti ljude da primenjuju i ponašaju se u skladu sa normama kompanije u kojoj su zaposleni, u ovom slučaju normama kompanije Toyota. Često je instruktorima i zaposlenima, čiji je zadatak bio da odlaze u inostranstvo da prenesu učenje *Toyota Way* radnicima u novootvorenim fabrikama, trebalo svega par meseci da prenesu teorijsko znanje, dok su za konkretnu implementaciju istog bile potrebne godine.

Najveću prepreku uglavnom je predstavljala činjenica da je većina kompanija širom sveta spremna da prihvati *lean* tek kada se suoči sa nekim većim problemom. A čak i tada, često ga pogrešno ili delimično primenjuju. To je u najvećoj meri uslovljeno time što se ljudi teško odlučuju na promene, pa makar imali gotovo sve garancije za

---

<sup>15</sup> Schein, Edgar “Coming to a new awareness of organizational culture”, Sloan Management Review, Winter 1984, Vol 25, strana 3-16

benefit nakon njihovog implementiranja.

Promena poslovne kulture u već postojećoj kompaniji pravi je izazov. Stoga je Japan jedna od retkih, a ako ne i jedina zemlja na svetu, čija poslovna politika gotovo da zahteva od poslodavaca da zapošljavaju ljude bez prethodnog radnog iskustva. Naime, u Japanu postoji praksa traženja posla pod nazivom 就職活動 (syusyokukatsudou). Ona podrazumeva da mladi, već na završnoj godini fakulteta, gotovo svakodnevno na predavanja dolaze obučeni u prepoznatljiva crna odela i bele košulje, kako bi nakon časova odlazili na intervju u potrazi za poslom. Ranije je ovaj period životne dobi počinjao na završnoj godini fakulteta, dok se poslednjih godina, zbog recesije i ekonomske krize, pomerio i počinje negde već na trećoj godini studija.

Osnovni razlog ovakve prakse, jeste već spomenuto uverenje da je promena već usvojenih i formiranih vrednosti i normi zahtevan a nekada često u potpunosti nemoguć poduhvat. Stoga, japanski poslodavci preferiraju da zapošljavaju mlade ljude bez iskustva. Na taj način, oni ih formiraju i uče sebi prihvatljivim i potrebnim principima i načinima rada. Skraćuju i olakšavaju period i proces obuke novozaposlenih, a sam radnik svo znanje koje pri tom stiče ne smatra kao nešto što od tog momenta pripada samo njemu, već još više vrednuje pruženu priliku i ukazano poverenje, i spreman je da se maksimalno posveti poslu.

Pored ovog 就職活動 (syusyokukatsudou) ili skraćeno 就活 (syuukatsu)<sup>16</sup>, postoji još nekoliko tradicionalnih oblika traženja posla, koji se razlikuju već u samom imenu: 職探し (syokusagashi) i 求職 (kyuushyoku) imaju apsolutno isto značenje kao i “job-hunting” u engleskom, što podrazumeva opšti čin traženja posla; a 転職活動 (tensyoku-katsudou) se odnosi na potragu za novim, tj. zamenom već postojećeg posla.

Moglo bi se reći da kao što Eskimi imaju veliki broj reči za sneg, tako i u Japanu postoji veći broj reči kojima se opisuje čin traženja posla. Razlog tome jeste jedinstvena procedura zapošljavanja kod Japanaca. Najzastupljeniji i najjedinstveniji način jeste 新卒一括採用 (shinsotsu-ikkatsu-saiyou). Ovaj proces podrazumeva da više kompanija istovremeno zapošljava grupe studenata. Do 1997. godine postojao je čak i zvanični datum kada su kompanije mogle da započnu primanje novih članova; a ukoliko bi neko

---

<sup>16</sup> Radi lakše i nadalje brže komunikacije, u japanskom jeziku postoji sve veći broj skraćenica koje se svakodnevno koriste.

započeo ranije to se nazivalo 青田刈り (aotagari), što doslovno znači “žetva pirinča dok je još zelen”. Nakon 1997. predloženo je da prvi decembar (za studente treće godine) bude datum kada će kompanije objaviti početak prijave, a da prvog aprila (za studente četvrte godine) kompanije započnu sa pregledanjem dobijenih prijava. Tek nedavno je kabinet premijera Abea dao predlog da se, zbog pritiska koji studenti u tom periodu osećaju zbog učenja i obaveza na fakultetu, od 2016. godine taj termin pomeri na prvi mart za početak prijava, a prvi avgust za početak intervjuisanja.

Pošto sve kompanije zapošljavaju u isto vreme, postoji veliki rivalitet i među samim kompanijama, jer sve žele da dobiju najbolje studente. Za Japance, biti dobar ili najbolji student znači prvenstveno upisati dobar tj. najbolji fakultet. Ovakav princip, s druge strane stavlja veliki pritisak i na same studente. Prvo, još od samog početka školovanja osećaju veliki pritisak i ulažu mnogo vremena i truda u učenje ne bi li uspeli da se upišu na prestižan fakultet, jer znaju da je to zaista velika prednost u budućem pronalaženju zaposlenja. A opet, studenti koji zbog određenih razloga nemaju sreće da se zaposle, često se nakon fakulteta upisuju na master ili druge strukovne studije, kako bi im u narednom pokušaju apliciranja za posao to bilo opravdanje zbog čega se već nisu zaposlili. U suprotnom, bez obzira što nemaju iskustva, smatraće se da ne vrede dovoljno i niko neće želeći da ih zaposli ukoliko su već pokušavali, a nisu uspeli.

U priči o normama, pogotovo vezano za norme prilikom zapošljavanja, postoje nepisana pravila kako ponašanja, tako i npr. oblačenja, koja u velikoj meri imaju uticaj na utisak koji ćete ostaviti na potencijalnog poslodavca.

Kada je u pitanju pravilo oblačenja trebalo bi nositi tipična tamna odela pri čemu bi poslednje dugme na sakou trebalo da bude zakopčano, a košulja mora biti bele boje. Cipele treba da budu što jednostavnije i dobro očišćene. Što se tiče žena, nije poželjno stavljati parfem ili pak lak za nokte, a šminka bi trebalo biti što jednostavnija i neupadljivija. Iako se ovakva nepisana pravila možda podrazumevaju i u gotovo svim ostalim kulturama, niko na to ne gleda toliko ozbiljno kao japanski poslodavci. Iako su ovo nepisana pravila, ukoliko ih ne ispoštujete velika je verovatnoća da zbog toga ostanete bez svog doživotnog zaposlenja (imajući u vidu da u Japanu i dalje u najvećem broju slučajeva važi pravilo da je kompanija nešto što nije promenljiva kategorija).

Zapravo, u određenoj meri, ovo je povezano sa tim da Japanci, ni u ovakvim situacijama ne vole da se izdvajaju. Naime, nije utvrđeno da li bi japanski poslodavci odbili da nekome daju posao samo iz ovog razloga, ali poštovanje ovakvih kodeksa je svakako nešto što stvara veliku prednost prilikom dobijanja posla bilo u kompanijama u Japanu bilo u japanskim korporacijama širom sveta. Tako da, kao što se *Toyota way* primenjuje u zemljama van Japana, tako se i sva ostala pravila poslovanja primejuju na isti način bez obzira na meridijane. Japanska nacija se ne izdvaja samo po tome što će svakome pružiti jedinstveni osećaj prilikom posete Japana, već i po tome, što će svoje tradicionalne i vrednosne karakteristike poneti sa sobom i poštovati ih ma gde se nalazili.

**Fundamentalna uverenja:** Svako od nas ima određene stavove i principe koje poštuje i za koje često pomislimo da bi ih bilo nemoguće modifikovati i promeniti. Ponekada ih nismo zapravo ni svesni, ali se u svom ponašanju rukovodimo njima.

Uslovi koji stvaraju različita uverenja kod različitih ljudi zapravo jesu osobenosti kulture kojoj ta određena osoba pripada.

Uzimajući ponovo za primer *andon* sistem, uočavamo još jednu karakterističnost japanske kulture - ljudima je potrebna podrška drugih kako bi se osetili sigurnim u svoje postupke, ili kako bi primenom *andon* sistema rešili problem u proizvodnji. Naime, jedna od pretpostavki *andon* sistema jeste da ako su radnici prepušteni sami sebi, moći će da završe radni dan ali neće biti sposobni da problem koji se pojavio reše u korenu. Druga pretpostavka *andon* sistema jeste da je ključna uloga radnika u proizvodnji da identifikuje i ukaže na problem, čak i ako bi to značilo zaustavljanje proizvodnje.

Ovo zahteva poverenje celokupnog okruženja, gde se ne postavlja pitanje da li je aktiviranje *andon* sistema pravi izbor ili ne; radnici ne smeju da osećaju strah od prekora i kazne, već imaju osećaj da mogu biti nagrađeni za identifikovanje problema.<sup>17</sup> Jer, u Fordu na primer, ukoliko pogon za proizvodnju ne radi 100% radnog vremena menadžer mora da podnese objašnjenje upravi. I tako, dok u Fordu to smatraju greškom ili možda čak i nesposobnošću, u Japanu će uprava biti zadovoljna što je problem uočen i čak će

---

<sup>17</sup> Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus and The Center for Quality People and Organizations: "Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way", McGraw-Hill, 2008



se i sami ponuditi ukoliko oni mogu da doprinesu rešavanju problema.

Međutim, upravo ova osobenost japanske kulture predstvalja prepreku u primeni istog sistema u Toyotinim fabrikama u drugim delovima sveta. Jer, prirodno je da sve fabrike za proizvodnju imaju probleme, a ukoliko proizvodni pogon ne staje to znači samo jedno - da se problemi prikrivaju. I dok je u Japanu najbitinija stvar uočiti i rešiti problem odmah i na licu mesta, u drugim kulturama menadžeri se trude da po svaku cenu obezbede da proizvodni pogon ne prestaje da radi. Ukoliko se neka nepravilnost i uoči, taj deo se odloži sa strane i time onemogućuje dalja primena *kaizena* u cilju unapređenja usluga i kvaliteta. Jednostavno, potrebno je jako dugo vremena da bi japanski treneri koji obučavaju ljude u drugim zemljama uspeali da ih ohrabre da zaustave pogon u cilju konstantnog poboljšanja kvaliteta proizvoda, a kaže se da je potrebno čak do deset godina da bi menadžeri drugih kultura u potpunosti usvojili i počeli da se u svim situacijama ponašaju u skladu sa principima kako japanske tako i Toyota kulture.

Dakle, postoji paradoks. Menadžment u Tojoti smatra da je u redu da pogon radi manje od 100% radnog vremena, čak i ako je u mogućnosti da radi puno vreme, a Tojota je istovremeno visoko rangirana među najproduktivnijim fabrikama u auto industriji. Zbog čega? Zato što je Tojota još davno naučila da rešavanje problema na mestu gde je on izvorno nastao štedi vreme i novac u budućnosti. "Stalnim detektovanjem problema i njegovim rešavanjem kada se i desi, eliminiše se otpad - rasipanje, povećava produktivnost, a konkurenti, kod kojih pogon radi punom brzinom i pustaju da se problemi nagomilavaju, zaostaju u produktivnosti."<sup>18</sup>

Čak i kada su drugi konačno počeli da primenjuju Tojotin *andon* sistem pravili su grešku jer su mislili da kada se greška desi treba zaustaviti kompletnu proizvodnu traku u svakoj radnoj prostoriji. A način na koji *andon* sistem funkcioniše u Tojoti jeste da kada se *andon* dugme aktivira, svetlo će postati žuto, ali će traka nastaviti da se pomera. Zatim će vođa tima doći na mesto uočavanja problema i za 15 do 30 sekundi odličiti da li se problem može momentalno rešiti i dok se vozila i dalje pomeraju, ponovo pritisnuti *andon* dugme i stopirati zaustavljanje proizvodne trake. Ili će vođa tima odlučiti da traka treba biti zaustavljena. Vođe tima su pažljivo obučeni za

---

<sup>18</sup> Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004

standardne procedure kod *andon* sistema, što potvrđuje još jednu od pretpostavki Toyota kulture koja glasi da su menadžeri lideri, a lideri su učitelji. Ovakav pristup reflektuje i vrednost koju čitavo japansko društvo stavlja na **timski rad**.

U širem smislu, Toyota želi da članovi njenog tima razviju najviši nivo svesti o odgovornosti i o tome da je njihova sudbina vezana za sudbinu kompanije u kojoj rade. Smatra se, da kada određena firma ili kompanija zapadne u problem ili krizu, da su svi njeni članovi odgovorni za to. Isto tako, uspeh kompanije se stavlja ispred ličnog uspeha.

Na primeru kaizena, kao jednog od principa Tojota kompanije, pokušaćemo da predstavimo kako rukovodioci Tojote gledaju na posao.

## 5. Kaizen

Ova specifična poslovna filozofija karakteriše fenomen nacionalnog ekonomskog uspeha. Stoga ćemo u ovom poglavlju govoriti kako o njenim glavnim karakteristikama, tako i o rasprostranjivanju i implementiranju kaizena u druge poslovne sisteme, kako domaće tako i inostrane.

## 5.1 Posleratni razvoj japanske ekonomije kao osnova za rađanje kaizena

Nakon Drugog svetskog rata, cilj Japana bio je stabilizovanje države, kao i napredak i postizanje konkurentnosti na svetskom tržištu. U toku američke okupacije, uvedeno je demokratsko uređenje i novi ustav koji je i dalje aktivan i nema amandmane. Do tada je postojao *zaibacu* sistem (財閥) — sistem organizacije malih kompanija u jednu veliku kako bi postali konkurentni zapadnim firmama. *Zai*, što doslovno znači bogatstvo i *batsu* što znači klika, označavali su velike industrijske i finansijske konglomerate za vreme Japanskog Carstva. Od početka Meiji restauracije do kraja Drugog svetskog rata, njihov uticaj i veličina su im omogućavali kontrolu nad najznačajnim delovima japanske ekonomije. Takođe, zbog prirode svog sastava, imale su veliki uticaj na japansku nacionalnu i spoljnu politiku. Naime, veliku *zaibatsu* četvorku (四大財閥 *shidai-zaibatsu*) sačinjavale su Sumitomo, Mitsui, Mitsubishi i Yasuda. Kako se smatralo da je politička partija Rikken Seiyukai bila produžetak *Mitsui* grupacije, koja je takođe imala jake veze i sa japanskom carskom vojskom, a Rikken Minseito je, kao japanska carska mornarica bila u vezi sa grupacijom Mitsubishi, sve do početka Drugog svetskog rata *zaibatsu* je imao direktnu kontrolu nad više od 30% japanske rudne, hemijske i metalne industrije, skoro 50% nad tržištem za mašine i opremu i čak 70% nad trgovinskom berzom. Iako je u to vreme ekonomska depresija vladala u gotovo čitavom svetu *zaibatsu* sistem je uspevao da prosperira spekulacijama u kursu, održavanjem niskih cena radne klase i snabdevanjem vojske. Pored njih, postojalo je i mnoštvo malih preduzeća koja su se razvila nakon Meiji restauracije (1868) kada je vlada počela da ohrabruje ekonomski napredak. Iako se *zaibatsu* sistem, u velikoj meri razvio i do 1990. godine, svoj vrhunac dostiže za vreme Prvog svetskog rata, kada je Japan iskoristio svoje ograničeno učešće i okrenuo se trgovini. Međutim, ovakav ekonomski sistem uspeo je da se održi sve do marta 1932. godine kada se dogodio incident pod nazivom "The league of blood" (u prevodu "Krvna liga" – 血盟団

事件 *ketsumeidan-jiken*). Naime, grupa ekstremista ubila je bivšeg ministra finansija i vođu Rikken Minseito-a, Junnosuke Inouea i generalnog direktora Mitsubishi holdinga, Dan Takumu. Zanimljivo je da se jedan od izvršioca ovih dela sam predao, a na sudu su rekli da su to uradili iz patriotskih razloga i u interesu cara.

Nakon Drugog svetskog rata, okupatorski saveznici naredili su da se rasformira *zaibatsu* sistem. Deonice koje su bile u vlasništvu matičnih kompanija su prodane, a zavisne kompanije su oslobođene kontrole matičnih kompanija. Međutim, iako *zaibatsu* sistem nikada zapravo do kraja nije ukinut, pre svega zbog napora Amerike da podrži reindustrijalizaciju Japana kao podloge za borbu protiv komunizma u Aziji, nakon 1960. godine, kompanije su organizovane u tzv. *keirecu* sistem (系列), koji je bio ekvivalentan *zaibatsu* sistemu. On predstavlja sistem kompanija koje imaju zajedničke deonice. Kompanije članice poseduju mali broj akcija u svim ostalim kompanijama. Ovakav sistem na određen način štiti kompanije od fluktuacija na berzi i pokušaja preuzimanja drugih preduzeća, čime omogućuje dugoročno planiranje, što je jedna od ključnih postulata japanske automobilske industrije.

Japan je postao ekonomska velesila tek 40 godina nakon Drugog svetskog rata. Prošao je kroz pet faza adaptacije kako bi postao konkurentan u raznim proizvodnim oblastima :

- Veliki uvoz tehnologije iz SAD-a i Evrope
- Rast produktivnosti u do tad nezabeleženim razmerama
- Uvođenje programa poboljšanja kvaliteta na nivou zemlje, inspirisanog idejama dvojice stručnjaka Diminga i Džurana iz SAD-a
- Visok stepen proizvodne fleksibilnosti
- Multinacionalizam

Zahvaljujući inostranoj tehnologiji, japanska privreda je dostigla visok nivo produktivnosti i kvaliteta i samim tim postala izuzetno konkurentna na inostranom tržištu. Sposobna je da se brzo prilagodi zahtevima potrošača i obezbedi očekivan kvalitet u tačno predviđenom vremenskom roku. Ono što je ključno za ovaj proces jesu: mehanizacija, automatizacija, robotizacija i povezani sistemi.

Danas, Japan ima već trideset godina iskustva u strategiji poboljšanja produktivnosti, kvaliteta i fleksibilnosti. Mnoge zapadne kompanije ( među prvima

*Philips* ) usvojile su ovaj program koji je usmeren ka “sveobuhvatnom poboljšanju”, što znači da proces poboljšanja nije ograničen samo na kvalitet proizvoda, već je krajnji cilj unapređenje svih aktivnosti jedne kompanije.

Ova strategija, poznata pod nazivom *kaizen*, najvažniji je koncept japanskog menadžmenta i ključ japanskog poslovnog uspeha. Osnove *kaizena* postavljene su u Japanu nakon Drugog svetskog rata, kada je zemlja pokušavala da obnovi svoje fabrike i preispita dotadašnje načine i filozofiju poslovanja. Duh *kaizena* podrazumeva stalno napredovanje, ali ne kroz velike investicije i drastične promene, već kroz male korake napred i kroz uvođenje standarda koji će taj napredak i omogućiti.

Osnivač i otac *kaizena* bio je Masaki Imai, a danas, *kaizen* označava neprekidno poboljšanje ne samo u radnom, već i u privatnom, porodičnom i društvenom životu. Principi *kaizena* počivaju na tradiciji i filozofiji starog Japana, pa je dakle presudan za razumevanje razlike između japanskog i zapadnjačkog pristupa menadžmentu. Japanci su razvili procesno orijentisani način mišljenja i poslovanja, gde je najbitniji sam proces rada, dok je na Zapadu presudan rezultat. Promene i napretci koji se dešavaju mogu se vezati ne samo za kolektiv, već i za dostignuća na ličnom nivou. Međutim, kako se u osnovi svega nalaze postulati taoizma i budizma, *kaizen* se u širem smislu vezuje za napretke koji donose dobrobit čitavom društvu. Imajući u vidu da se ova filozofija menadžmenta zadržala u Japanu i do danas, upravo je to ono što bi trebalo da imamo na umu kada govorimo o osobenostima japanskog menadžmenta.

## *5.2 Kaizen i 5 K u japanskoj ekonomiji*

Na japanskom termin *kaizen* (改善) sastoji se od dva ideograma koji označavaju: 改 (*kai*) — napredak, inovaciju; 善 (*zen*) — dobro, uspešno. *Kaizen* se fokusira i na proces i na rezultat, i predstavlja proces koji, kada se do kraja sprovede na pravi način, oplemenjuje radni prostor, eliminiše nepotreban i težak rad ( i fizički i

mentalni) i eliminiše nepotrebne akcije u poslovnim procesima.

Ovde ćemo spomenuti još jedan termin bitan za razumevanje ovog poslovnog koncepta — termin *kawari* ( 変わり ). Za Japance promena (*kawari*), odnosno unapređenje, znači način života. Može se reći da je *kawari* impuls tj. pozitivan impuls koji je deo *kaizena*, i odnosi se na inovaciju, promenu, napredak, menjanje konceptata u cilju poboljšanja kvaliteta. *Kawari* je takođe zaštita od stagnacije, zasićenosti, a u isto vreme pokretač koji vodi ka novom, boljem, prosperitetnijem.

Važnost koncepta *kawari* možemo analizirati kroz početne slogove 5 japanskih reči: *keizai*, *keiki*, *kyousou*, *kaizen*, i *karoshi* (smrt usled preteranog rada).

Etimologija reči ***keizai*** 経済, što u prevodi znači ekonomija, upućuje na kovanicu *keisei saimin* 経世済民. Ona predstavlja termin nastao u periodu Tokugawa, koji bi se mogao prevesti kao "politička ekonomija". Međutim, treba naglasiti da ova složenica predstavlja mnogo više od ekonomije u modernom vidu značenja te reči. Naime, ona predstavlja vladarevu moralnu obavezu da "vlada zemljom i spasi narod", stavljajući pritom interes države ispred ličnog interesa. Potrebno je da vladar poseduje odgovarajuće znanje kako bi "kontrolisao" spoljašnje događaje, kako na ličnom, tako i na državnom nivou. Tako bi termin *keisei* 経世 izražavao uređenje društvenog sveta, a *saimin* 済民 spašavanje ljudi.

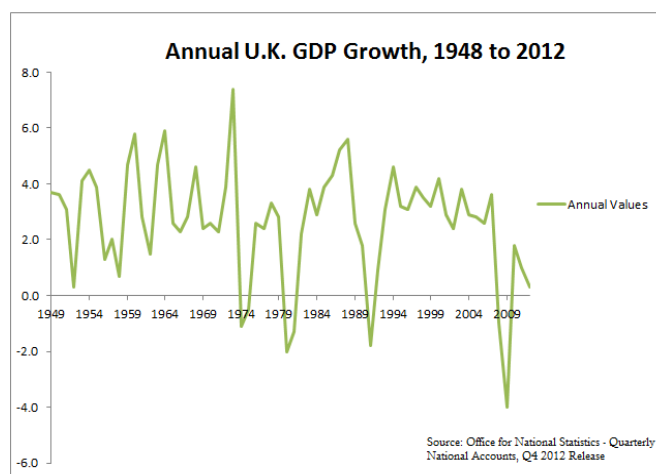
Pandan tome na Zapadu bi bio Marko Aurelije, vladar mudrac odnosno mudrac vladar. To znači da vladar mora da bude mudar, i da samo mudar može da vlada zemljom, jer jedino takav vladar može da stavi interes svoje države ispred svog ličnog interesa.

Takođe, ličnost koja je pokazala izuzetnu mudrost u helenističkom svetu bila je kraljica Kleopatra (70. god. pne. - 30. god. pne.). Kao sjajan strateg prvo se udala za Cezara a potom za Marka Antonija, a sinovi koji su se rodili u tim brakovima bili su njena uzdanica u budućnost. Međutim, nakon velikog poraza koji je Marko Aurelije doživeo od Oktavija, Kleopatra je svojim šarmom pokušala da pridobije i njega, ali kako nije uspela, osetila je veliko poniženje. Iako se danas i dalje dosta spekuliše o pravom uzroku njene smrti, veruje se, da je upravo poput samuraja, spas od sramote našla u tome što je sama sebi oduzela život i time, po egipatskom verovanju,

obezbedila sebi besmrtnost.

Danas, *keizai* se koristi kao termin koji označava ekonomiju.

**Keiki** 景気 označava stanje u ekonomiji. Mi Japan prepoznajemo kao ekonomsku velesilu i veoma uspešnu zemlju. Međutim, da ekonomska situacija nije oduvek bila takva možemo videti na osnovu ovog grafikona<sup>19</sup>:



Slika 4

Ova linija uspeha nije ravna. Naprotiv, Japan je doživeo čak 14 recesija u periodu od 50 do 60 godina nakon Drugog svetskog rata.

Najdrastičniji primer nepovoljne ekonomske situacije bio je, kada su nakon rata, Amerikanci pozvali japanskog cara da izađe i da se pred svojim japanskim narodom odrekne božanskog porekla. Naime, nakon poraza u Drugom svetskom ratu, industrija i ekonomija Japana bile su potpuno devastirane a infrastruktura razorena. U tom momentu, jedino što je japanski narod, uključujući i cara, moglo da spasi od te sramote bio bi

---

<sup>19</sup> Grafikon preuzet sa sajta:  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4b/Annual\\_U.K.\\_GDP\\_Growth,\\_1948\\_to\\_2012.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4b/Annual_U.K._GDP_Growth,_1948_to_2012.png), 26. januara 2015. godine

masovni istorijski i ekonomski *seppuku*<sup>20</sup>. Međutim, kako je još u Kođikiju dokazano božansko poreklo cara, to bi značilo negiranje postojanja japanskog naroda. Sramota po samurajskom moralnom kodeksu časti mogla je da se spere, da karikiramo, samo činom masovnog ritualnog samoubistva, što bi značilo brisanje njihovog nacionalnog identiteta. Stoga, car poziva narod da izdrži neizdrživo i podnese sramotu tako što će ga povesti putem ekonomskog prosperiteta i nametnuti se svetu kao druga ekonomska velesila na globalnoj ekonomskoj sceni.

**Kyousou** 競争 u prevodu znači *takmičenje*. Razvoj kako tmskog, tako i takmičarskog duha u Japanu, vidno je primetan kao praksa još od školskih dana. Naime, takmičenje, odnosno borba za postizanje što boljih rezultata, usko je povezano sa industrijom uopšte. Razvojem pojedinaca, koji će kasnije postati deo tima jednog poslovnog okruženja, omogućava se industrijski razvoj i napredak na globalnom nivou.

U prilog tome koliko je segment takmičenja, odnosno borbe, snažna karakteristika japanskog naroda, govori i činjenica da, u japanskom jeziku postoji čak 414 različitih reči koje opisuju različita stanja takmičarskog duha. Ovde ćemo navesti samo neke od njih:

- 負けん気 (takmičarski duh)
- 対抗意識 (osećaj rivalstva)
- 義侠心 (viteški duh)

Koreni takmičarskog duha vidljivi su još u drevnom Japanu, kada su japanski radnici imali običaj da se međusobno nadmeću u svojim veštinama i umeću. Bilo da su u pitanju bili berberi ili majstori sušija, svi su se trudili da daju svoj maksimum i pokažu se kao najbolji među svima. Razlog tome u velikoj meri jeste staro japansko verovanje da pobeda zaslužuje ogromno poštovanje, dok bi poraz čak mogao dovesti do izopštenja pojedinca iz određene grupe.

---

<sup>20</sup> Sepuku je ritualni čin samoubistva koji je uglavnom bio rezervisan samo za samuraje. Japanski ideogrami 切腹 za ovaj termin sastoje se iz dva ideograma, od kojih prvi 切 znači “seći” a drugi 腹 “stomak”. Ovaj ritualni čin uglavnom je bio deo mnogo većeg i složenijeg rituala koji se izvodio pred publikom, a izvršavao se tako što bi se poseban nož pod nazivom *tanken* 短剣 (bukvalan prevod: kratak bodež) zabio u abdomen povlačeći se sa leva na desno pri čemu bi se malo otvorio abdomen.



Istoričari smatraju da je jedan od uzroka razvoja takmičarskog duha upravo geografska određenost same zemlje. Naime, prenaseljenost i život u zemlji sa nedovoljno prirodnih resursa postavio je osnovu za stvaranje i razvoj upravo ove njihove karakteristike.

Važno je napomenuti da su Japanci takmičarski nastrojani prevashodno na grupnom nivou, pre nego kao pojedinci. U okviru jedne kompanije to bi se ogledalo u primeru da će se jedan sektor takmičiti sa drugim sektorom po broju predloga koji će na kraju meseca izneti pred menadžment. Na višem nivou, to bi značilo da su kompanije često imale običaj da započnu proizvodnju istih ili sličnih proizvoda, koje konkurencija uspešno prodaje; a takođe nije redak bio ni slučaj da konkurencija započne širenje ili prodaju svojih proizvoda upravo na tržištima ili prodajnim mestima koja slične proizvode već sadrži.

Termin kojim bi se mogao označiti ovakav vid konkurencije jeste *katōkyōsō* 過当競争<sup>21</sup> (preterana konkurencija). To se upravo i odnosi na tendenciju proizvođača da na ista tržišta ili prodajna mesta ulaze sa robom boljeg kvaliteta, ali sličnog ili istog tipa kao što je tu već prisutna, ne bi li se rame uz rame takmičili sa svojim konkurentima i na dalje istovremeno unapređivali kako same proizvode tako i *after-sale*<sup>22</sup> service.

Primer za to može biti razvoj Sony video rekordera. Naime, iako je u momentu lansiranja ovog proizvoda Sony bio jedina kompanija na tržištu koja je u prodaji nudila video rekorder, prvih pet godina njen uspeh bio je neznatan. Tek nakon pojavljivanja konkurentne robe, progres Sony kompanije u ovom domenu znatno je ubrzan. Takođe, nakon Drugog svetskog rata, ovaj tip tzv. preterane konkurencije doveo je do smanjenja broja proizvođača delova za kameru sa preko 100 na desetak.

Na taj način, ovaj vid konkurencije u Japanu se smatra potpuno ispravnim, pa čak i poželjnim. Razlog tome jeste uverenje da je upravo rivalitet to što podstiče na razvoj, usavršavanje sve ono čemu *kaizen* teži.

Ovde je takođe važno napomenuti da osnovni cilj konkurentnosti nije

---

<sup>21</sup> 過当競争 ( かとうきょうそう ) je prevod engleskog termina *excessive competition*, koji označava preteranu konkurentnost koja se često javlja u japanskim kompanijama

<sup>22</sup> After-sale service označava sve vrste usluga koje, u ovom primeru, proizvođač pruža kupcu vezano za dalje održavanje iservisiranje kupljenog proizvoda

ostvarivanje profita, već održivost i unapređenje pozicije na već postojećem tržištu, ili ekspanzija na nova tržišta. Naime, za većinu kompanija prioritet je prvo sticanje, a zatim povećanje udela na tržištu svih svojih proizvodnih linija.

U vezi sa tim, biti bolji ne znači samo zarađivati više, već svojim potrošačima ponuditi kvalitetniju robu, a svojim zaposlenima bolje uslove za rad. Čak 30% ukupnih investicija u japanskim kompanijama usmereno je na unapređenje proizvodnih postrojenja i opreme. Na taj način postiže se visok standard kvaliteta na svim nivoima, što je potpuno u skladu sa stavom poslovnih ljudi u Japanu o dugoročnim investicijama, odnosno sa načinom razmišljanja da je ispravno ulagati sada, a profitirati kasnije. Revnost lansiranja novih proizvoda i novih poslovnih poduhvata jednaka je u ma kakvoj finansijskoj situaciji se kompanija nalazila i bez obzira na svoj položaj na tržištu.

**Karoshi** je termin koji predstavlja smrt usled prevelikog posla. Ideogrami za pojam *karoshi* upravo to i ilustruju. 過勞死: 過 • kao i kod termina *katōkyōsō* 過当競争 (preterana konkurentnost), ovaj ideogram označava nešto preterano ili u prevelikog meri; 勞 • trud ili napor; 死 • smrt. Naime, usled prevelikog stresa ili izgladnjivanja do smrti zbog prevelike količine posla, srčani udar i infarkt postali su najčešći uzročnici *karoshi*-ja.

Bilo usled fizičke iscrpljenosti, bilo usled mentalnog stresa, od svog prvog pojavljivanja 1969. godine do danas, *karoshi* je prepoznatljiv kao ozbiljan vid ugrožavanja zdravlja među radnom snagom.

Pored ovoga, postoji jedan tip tradicionalnog izvršavanja samoubistva pod nazivom *disacu*. *Disacu* (自殺) je još od perioda Kamakura nudio samurajima mogućnost da povrate svoju uli gospodarevu čast. U modernije vreme, ona su često rezultat nacionalističkih uverenja, što je bio slučaj čuvenog japanskog pisca Jikija Mišime; ili rezultat neuspeha na privatnom ili poslovnom planu.

Zbog takvih okolnosti, primenom *kaizena* na radni prostor i uslove rada, mnoge kompanije se trude da postignu balans po pitanju obaveza njihovih zaposlenih. Tojota je, na primer, ograničila vreme dozvoljeno za prekovremeni rad zaposlenih na 360 sati godišnje, odnosno, u proseku 30 sati mesečno. Takođe, postoji praksa primoravanja

zaposlenih da kući odlaze nakon 7 sati uveče, a veliki broj kompanija uveo je dane kojima je prevremeni rad zabranjen i kada svi zaposleni moraju da napuste kancelarije u tačno 17:30h, kako bi se istakla važnost odmora i porodičnog života.

Međutim, usled ogromnog osećaja odgovornosti koji Japanci poseduju, česti su slučajevi tzv. *furoshiki* 風呂敷, odnosno primera gde radnici u ovakvim okolnostima biraju da svoj posao dovrše kod kuće, ili pak, ostaju u svojim kancelarijama ugašenih svetala. Jednostavno, disciplina samuraja im ne dozvoljava da svoj lični život stave ispred obaveza u kompaniji ili da usled bilo kog razloga njihov posao ostane u potpunosti nedovršen. Tako se, na primer, dogodilo da je Mitsubishi kompanija 2007. godine svojim zaposlenima dozvolila da odlaze kućama i do tri sata ranije, kako bi se posvetili deci ili starijim rođacima, što je za čak dve godine prihvatilo svega 34 od ukupno 7000 zaposlenih.

Ovi primeri, više nego dovoljno pokazuju nivo socijalne odgovornosti i društvenog doprinosa koji Japanci kao nacija poseduju, i koji su, pored dole navedenih ekonomskih karakteristika, omogućili prvo nastanak, a zatim i globalni razvoj mnogih japanskih kompanija poput Tojote.

### *5.3 Šira primena kaizena*

Pre naftne krize, svetska ekonomija doživela je nezapamćen rast praćen potražnjom za novim tehnologijama i proizvodima, što je uslovalo stvaranje uslova za razvoj inovativne strategije. A sve se to dešava kada imamo sledeće ekonomske karakteristike:

- Brz rast tržišta;

- Potrošače okrenute kvantitetu umesto kvalitetu;
- Obilje jeftinih sirovina;
- Verovanje da uspeh dolazi sa inovacijama.

Međutim, naftna kriza '70-tih je radikalno promenila poslovno okruženje i nastalo je novo stanje koje karakteriše:

- Naglo povećanje troškova materijala, energije i radne snage;
- Predimenzionirani proizvodni kapaciteti;
- Povećana konkurencija među kompanijama 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.

Mnoge zapadne kompanije su, uprkos krizi, pribegavale inovacijama, ali su ih poskupljenje sirovina, žestoka konkurencija, povećanje kvaliteta proizvoda radi pridobijanja potrošača, kao i potreba da se razvije što više proizvoda i usluga, naterale da shvate da su japanske firme izrasle u ozbiljnog konkurenta i da je vreme da se poslovna strategija promeni. Biznismeni sa Zapada pitali su se kako japanske kompanije uspevaju da na tržište uspešno plasiraju nove proizvode. Odgovor, naravno, leži u primeni *Kaizen* strategije, jer ukoliko preduzeće želi da opstane i da se dalje razvija, potrebni su joj *Kaizen* i inovacije.

Pogrešno je mišljenje da se menadžerski uspeh kakav je postignut u Japanu, ne može ostvariti na Zapadu. Dokaz za to su američke kompanije koje su sposobne da postave nove standarde u kvalitetu proizvoda i usluga. Dakle, razlika nije u nacionalnosti, već u menadžmentu.

Glavna osobina koja japanskom menadžmentu omogućava ovakvu vrstu napredovanja jeste njegova fokusiranost na poboljšanje svih komponenata proizvodnog ili poslovnog procesa, a naročito dopuštanje radnicima i menadžerima srednjeg ranga da učestvuju u procesima donošenja odluka. Upravo je ovo taj presudan faktor koji omogućava da menadžment bude usmeren na proces, a ne na rezultat. To nas dalje dovodi do još jedne bitne razlike u načinu poslovanja, a to je kratkoročno (poslovanje

okrenuto proizvodu) i dugoročno (poslovanje okrenuto procesu) planirano poslovanje, što je jedna od odlika koja japanskoj industriji daje veliku prednost u odnosu na bilo koju drugu.

U svakodnevnom životu, to bi se moglo uporediti sa načinom na koji mladi Japanci, u poređenju sa osnovcima i gimnazijalcima drugih nacionalnosti, gledaju na obrazovanja. Na primer, u Srbiji je najčešće prisutan način razmišljanja da je bitna ocena i da je ona merilo znanja. Ne razmišlja se mnogo unapred već samo na prevazilaženje prvog problema - u ovom slučaju testa ili kontrolnog zadatka u školi. U Japanu je čak i to drugačije. Sve što se radi, čak i od najmanjih nogu, u okviru obrazovanja okrenuto je dugoročnom planiranju tj. upisu na fakultet. Trenutni rezultati jesu bitni, ali oni se postižu u cilju ostvarivanja mnogo viših ciljeva u budućnosti.

*Kaizen* govori o poboljšanju i nastojanju da se svaki posao obavi na što kvalitetniji način. Prvi korak ovog koncepta zasniva se na priznavanju da u svakoj firmi postoji neki problem, koji se rešava uspostavljanjem korporativne politike u kojoj svako može slobodno govoriti o istom. Radnici se podstiču na otkrivanje i ukazivanje postojećeg problema i za to bivaju pohvaljeni. Japanski menadžment smatra da ukoliko proizvodni proces konstantno teče nesmetano, da je to zapravo zataškavanje i gomilanje problema, i da u svakom poslu postoji prostor za usavršavanje. Takođe, na Zapadu radnici uglavnom imaju strah da ukažu na uočene nepravilnosti, jer bi zbog toga mogli biti sankcionisani, ili pak, ni ne osećaju potrebu da problem prijave jer u samoj korporativnoj kulturi ne postoji svest da je proces bitniji od rezultata-proizvoda. Na primer, ukoliko bi se u fabrici, gde je prisutan zapadno-orijentisan način mišljenja, na proizvodnoj traci uočio samo jedan proizvod sa greškom, on bi samo bio uklonjen i ostavljen po strani ukoliko bi svi ostali proizvodi bili zadovoljavajućeg kvaliteta. Ne bi postojao nikakav dodatan proces provere uzroka nastanka određene nepravilnosti. Nasuprot tome, isti primer u japanskim kompanijama ili kompanijama sa japanskim menadžmentom, bio bi rešen na sledeći način: nepravilni uzorak bi momentalno bio odvojen po strani i bez obzira na veličinu nepravilnost poslat na ispitivanje. Uz to, sam proizvodni proces ne bi bio u potpunosti zaustavljen, već bi se upotrebom *andon* sistema izvršila provera i ustanovila ozbiljnost problema, a dalje delovalo u skladu sa

tim. A onaj ko je grešku otkrio, ne bi bio okrivljen za to već bi se taj čin okarakterisao kao doprinos napretku kompanije.

Naravno, prilikom primene kaizena rađaju se određeni problemi. Oni mogu biti funkcionalni i kros-funkcionalni (primer kros-funkcionalne situacije je, recimo, razvoj novog proizvoda koji iziskuje saradnju ljudi iz marketinga, dizajna i proizvodnje). Na Zapadu se na ovakav problem gleda kao na sukob, dok se u Japanu njihovom rešavanju pristupa sistematično uz međusobnu saradnju. Razvija se timski duh i poverenje u svoje saradnike. Upravo je to jedna od tajni konkurentne prednosti japanskog menadžmenta. U duhu japanske kulture nije individualno preuzimanje zasluga, već se akcenat stavlja na kolektiv, pa rešavanje kros-funkcionalnih problema ne predstavlja problem već izazov. Ovakav način poslovanja gde su svi, od glavnih menadžera do radnika koji su zaduženi za čistoću na radnom mestu, slobodni da iznesu svoje predloge i gde se svačije mišljenje ceni i vrednuje, ne može a da ne rezultira konstantnim napretkom. Godišnje se u Tojoti zabeleži i implementira od 60 do 70 predloga od strane radnika koji se potom i sprovedu. Ovakvo oslanjanje na timski rad proističe iz oslanjanja na tradicionalne vrednosti, koje stavljaju veliki akcenat na donošenje odluka na principu koncenzusa, a ne samo pojedinaca. Pri tom, ne postoje ograničenja u kojim segmentima je moguće vršiti izmene, jer *kaizen* podrazumeva da su promene moguće gde god ima potrebe za usavršavanjem. Ovaj proces, naravno, nije ni jednostavan ni brz. Period razmatranja određenog predloga i plan njegove primene može potrajati i mesecima, ali je period njegovog sprovođenja nakon donete odluke veoma brz.

Proces napretka može se predstaviti kroz sledećih deset koraka:

- definisanje problema
- prezentovanje trenutne situacije
- vizualizovanje idealne situacije
- definisanje cilja
- predstavljanje ideja za rešenje problema
- razvoj *Kaizen* plana
- sprovođenje plana

- provere i poređenje rezultata sa krajnjim ciljem
- priprema završnih dokumenata
- priprema kratkoročnog akcionog plana, trenutnih standarda i plan odživosti.

Upotreba *kaizena* podrazumeva ne samo poboljšanje kvaliteta gotovog proizvoda nego se fokusira i na poboljšanje međuljudskih odnosa i kroz razne vrste obuke i treninga ulaže se u napredovanje i obrazovanje samih radnika, i naravno omogućava im se aktivno učešće u samom procesu kontrole kvaliteta. Naime, zadatak menadžmenta je, da razvojem i usavršavanjem radnika, poboljša i usavrši i sam proizvod. Kad god postoji problem ili zadatak koji treba obaviti, uprava i menadžerski tim je taj koji tu dužnost prepušta onima koji su u tom polju najbolji. Time se ulaže i u iskustvo samih radnika, a i ukazuje na veliko poverenje u njihovo znanje, kao i na važnost svih prethodnih treninga i obuka koji su prošli radeći u toj kompaniji.

Vreme koje radnik posveti kompaniji nagrađuje se, bez izuzetka, periodičnim povećavanjem plate ili napredovanjem na višu funkciju; a vreme koje kompanija pruža radniku vraća se maksimalnim trudom i spremnošću radnika na sve što se pred njega postavi kao izazov. Zapravo, da bi se *Kaizen* sproveo, odnosno da bi se ostvario napredak unutar kompanije, potrebno je da sami radnici napreduju i usavršavaju svoja znanja. Zbog toga, *Kaizen* usmerava poslodavce da razvijaju i ohrabruju sopstveno mišljenje svojih radnika, i da uvek na problem gledaju kako mogu da ga reše a ne zbog čega se ne može rešiti!

Da bi neka firma opstala i profitirala, mora stalno izlaziti u susret potrošačima i zadovoljiti njihove potrebe, a da bi se to ostvarilo, neophodna su poboljšanja u oblastima poput kvaliteta, troškova i ispunjavanju zahteva u pogledu obima i tačnosti isporuke. *Kaizen* je strategija poboljšanja okrenuta potrošačima, jer polazi od pretpostavke da se sve aktivnosti izvode u cilju postizanja većeg zadovoljstva samih potrošača. Dok je u Srbiji, pa i u ostatku Evrope, Zakon o zaštiti potrošača dugo bio više na strani samih proizvođača nego potrošača, u Japanu su proizvođači ti koji se trude da takav zakon gotovo i ne mora da postoji. Za njih proizvod ili poseduje ili ne poseduje

kvalitet. Nema sredine. Pri tom, menadžer je taj koji mora da obezbedi što kvalitetniji proizvod po što nižim cenama. Proizvođači su ti koji neprestano tragaju za načinima poboljšanja sistema i upravo uz pomoć *Kaizen* pristupa i alata za rešavanje problema su u mogućnosti da to i ostvari.

Kompanije smatraju da menadžment treba da posveti 50 % pažnje *Kaizenu*, te se stoga on primenjuje u odnosima između radnika i menadžera, samoj marketinškoj praksi i u odnosima proizvođača i dobavljača. Menadžeri, radnici i nadzornici, zaposleni na svim nivoima, aktivno učestvuju u *Kaizenu*, jer svaki poslovni čovek u Japanu zna da se ne može ostvariti napredak ako svi nastave da rade na isti način. Jednostavno, *Kaizen* je prisutan u svim segmentima poslovanja, kako u međuljudskim odnosima tako i u procesu rada svih zaposlenih, bez obzira na poziciju na kojoj se nalaze.

Još jedna bitna stvar jest procesno orijentisani menadžment. Iz toga je nastao procesno orijentisani način mišljenja, koji uvažava napore radnika usmerene na poboljšanje. Ovakav menadžment se u potpunosti razlikuje od zapadnog, gde se učinak zaposlenih vrednuje samo na osnovu rezultata, pri čemu se zanemaruje uloženi trud.

Uloga *Kaizena* je izuzetno bitna kako bi se neka firma nametnula svojim proizvodima na sve zahtevnijem, ali i prezasićenom međunarodnom tržištu. Razlike između funkcionisanja istočnjačkih i zapadnjačkih kompanija su velike, a glavna razlika leži u primeni *Kaizena*.

Sam autor i otac *Kaizena*, Masaki Imai, istakao je da su menadžeri u mogućnosti da postignu *Kaizen* — napredak bez krupnih promena i investicija, samo ukoliko sami poznaju svaki inč mesta na kojem rade ( 現場 *genba*).

Termin *Genba* (ili negde *Gemba*) može se koristiti kao prevod za radno mesto, tako i za npr. mesto zločina u policijskim krugovima ili mesto događaja ukoliko je u pitanju neki novinski izveštaj. U svakom slučaju, odnosi se na mesto gde se obavlja određena radnja. Ukoliko je, kao što je ovde reč o proizvodnom pogonu, onda će se *genba* odnositi na sam proizvodni pogon (factory floor). To između ostalog znači da je neko ko je trenutno menadžer u Tojoti, morao da prođe sve te nivoe u proizvodnji, kako bi kao menadžer umeo njima da upravlja. Takođe, ukoliko problem nastane, on taj problem neće rešavati iz svoje kancelarije, već će otići na mesto izvora problema kako bi se i sam uverio šta je uzrok i na koji način je najbolje rešiti određenu situaciju. U proizvodnim pogonima, problem je uvek vidljiv, pa se tako najbolje ideje rađaju



odlaskom do *genbe*.

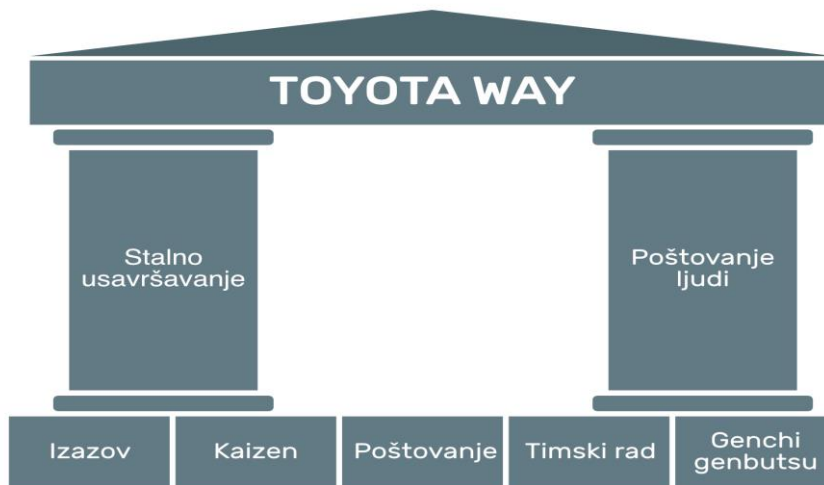
Osim odlaska do *genbe*, kada problem već nastane, jedan od principa *lean* proizvodnje jeste tzv. *Genba walk* (Genba obilazak). Ovaj postupak podrazumeva da se radni prostor obilazi redovno bez obzira na učestalost nastanka problema. Rukovodioci su dužni da u periodu od šest meseci do godinu dana, provedu od 45 do 60 dana u *Genba* obilasku, zajedno sa *Lean sensei* (lean učiteljem). Nakon toga istu praksu nastavljaju da obavljaju samostalno. Ovaj proces ne samo da pomaže u uočavanju grešaka, nepotrebnih aktivnosti, već i znatno povećava i pomaže u disciplini svih radnika. Takođe, time što će razgovorom sa ostalim zaposlenima doći do mnogih podataka u mnogome znači na poboljšanju i razvoju međuljudskih odnosa unutar zaposlenih. Pri tom, praksa da i ostali zaposleni učestvuju u ovom procesu, povećava njihovo znanje i svesnost o važnosti pravilne primene svih principa rada i proizvodnje. Zaposleni koji su motivisani, svoje zadatke shvataju veoma ozbiljno, planiraju kako da ih ispune i veoma su ponosni na sve što urade. Ponosni su na svoj doprinos samoj kompaniji. U poslovnom okruženju gde ovakav timski duh ne postoji mnogo je teže ostvariti *Kaizen*, jer će sami zaposleni biti ti koji će se truditi da rade što je manje moguće, a uspeh kompanije im neće biti na prvom mestu.

Imajući u vidu samo neke od ciljeva *kaizena*, kao što su eliminisanje aktivnosti koje povećavaju trošak, a ne doprinose kvalitetu, *just-in-time* isporuka, standardizacija poslovanja, možemo slobodno govoriti o jedinstvu *Kaizena* i kontrole kvaliteta.

Jedinstvenost *Kaizena* je u tome, što on probleme ne vidi kao prepreku i kao nešto negativno, već kao priliku za poboljšanje. Naime, svako u segmentu za koji je zadužen, posmatra, pronalazi nepravilnost, izveštava i ispravlja problem. S obzirom da su u *Kaizen* koncept umešani svi, onda je napredak lakše i ostvariti. Sve je vezano za implemetiranje produktivnih ideja i aktivnom delovanju u cilju napretka i poboljšanja kvaliteta. Koncept *Kaizena* je toliko duboko ukorenjen u svest svih Japanaca, da oni često ni ne primećuju da razmišljaju i delaju u skladu sa njegovim principima, i da sve njihove aktivnosti vode ka usavršavanju i postiznju višeg nivoa zadovoljstva svojih kupaca, jer u skladu sa *Kaizen* filozofijom nikada ne treba da budemo zadovoljni onim što smo postigli ili uradili prošle nedelje ili prošle godine, već uvek treba biti okrenut ka budućnosti i tražiti način za postizanje još boljih rezultata.

*Kaizen* je, takođe, jedan od ključnih elemenata Tojota proizvodnog sistema (TPS).

Zapravo, *Toyota way* bi se slikovito mogao predstaviti poput dva stuba na kojima počivaju sve ostale njegove karakteristike: *kaizen* i poštovanje ljudi:



Slika 5<sup>23</sup>

## 6. Značaj Tojote u japanskoj industriji

Naime, 80-ih godina XX veka, automobilska industrija u Americi bila je u velikim problemima i usred nacionalne recesije. Velika trojka, koju su sačinjavali General Motors, Ford i Chrysler, ubrzano je gubila svoj udeo na tržištu, a sam Ford Motors bio je blizu bankrota. U to vreme dosta se raspravljalo o uzrocima ovakve situacije. Amerika je verovala da je to usled veštačkog smanjenja cena japanskih vozila

<sup>23</sup> Model slike preuzet je iz knjige Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus and The Center for Quality People and Organizations: "Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way", McGraw-Hill, 2008, str.xxix

u Americi, time što je Japan Inc., u dosluhu sa vladom Japana, radio na zabrani trgovine sa Amerikom kako bi sprečio prodaju njenih vozila u Jpanu. Ovakvim stavom, američke kompanije smatrale su da je koren svega nefer politika japanskog poslovanja i da stoga, ne postoji ništa što bi oni trebalo da promene u samom načinu proizvodnje automobila.

Međutim, ono na šta su sve studije koju su se u to vreme bavile ovom problematikom ukazale, jeste, da bez obzira na vrednost jena i druge makro-ekonomske faktore, japanske kompanije su ulagale u kvalitet.

Ali čak i u ovom najranijem periodu razvoja japanske automobilske indutrije, postojalo je nešto po čemu se Tojota izdvajala od ostalih proizvođača automobila. Naime, dok se osnovni razvonji proces proizvoda nije vidno razlikovao među tri proizvođača (Mazda, Nisan i Tojota), između Tojote i njenih dobavljača postojao je poseban partnerski odnos kakav nije zabeležen ni između Mazde i Nisana tokom *keiretsu*<sup>24</sup> sistema. Zapravo, za Tojotu se može reći da ne radi samo na unapređivanju proizvodnje automobila već i ljudi.

Objašnjenje ovog fenomena najbolje možemo razumeti iz reči Taiichi Ohno-a – da nije važno samo uspostaviti pravila kao pojedinačne elemente, već da svi ti elemneti postoje kao sistem i da se praktikuju svaki dan. Tojota je zaista i uspela da nivo učešća svih zaposlenih u postizanju stalnog napretka podigne na jedinstven nivo, stvorivši time pravi “learning enterprise”<sup>25</sup>. I upravo je to, ono što je Tojoti omogućilo takav uspeh i zbog čega su ostale kompanije počele da se ugledaju i uče od nje.

Kada je Tojota 1980-ih godina prvi put počela da privlači pažnju svetske javnosti, bilo je jasno da postoji nešto karakteristično samo za nju. Japanski automobili nikada

---

<sup>24</sup> Keiretsu sistem poslovanja je u Japanu dominantan još od druge povone XX veka. Predstavlja grupu ili sistem više kompanija, u kojoj svaka ima mali udeo ili deo akcija u ostalim kompanijama. To je ključan element japanske automobilske industrije jer omogućava dugoročno planiranje inovativnih projekata.

<sup>25</sup> *Learning enterprise* je engleski naziv za kompaniju koja znanja i inovacije prihvata dovoljno brzo da bi se održala u svetu koji se svakoga dana sve brže razija. To je kompanija čija poslovna kultura podržava i podstiče stalno napredovanje i edukaciju svih zaposlenih, doprinosi razvoju njihovog kritičkog mišljenja, podržava rizik implementiranjem novih ideja, dozvoljava pogreške i ceni doprinos radnika. Širenje i implementiranje novih znanja vrši se aktivnostima u kompaniji na dnevnom nivou.

nisu upadali u oko dizajnom ili performansama (iako je njihova vožnja uvek bila ugodna, a dizajn često oplemenjivan). Ipak, ono što se moralo uočiti bilo je da su japanski automobili trajali duže od američkih, a zahtevali su mnogo manje popravki. Takođe, iako su plaćali japanske radnike po relativno višim nadnicama, Toyota je dizajnirala i proizvodila automobile brže nego njena konkurencija. Tojoti je za dizajniranje novih automobila i kamiona bilo potrebno 12 meseci ili manje, dok je konkurenciji uglavnom bilo potrebno dve do tri godine.

Sa svim ovim karakteristikama, Toyota je, prema podacima iz 2004 godine, bila treći najveći proizvođač automobila na svetu i godišnje prodavala preko šest miliona vozila u 170 zemalja.

Principi Toyota proizvodnje, koji su doveli do ovakvog uspešnog poslovanja, mogli bi se podeliti u četiri kategorije koje na engleskom sve počinju na slovo "P", pa otuda i skraćeni naziv "4 P" (*Philosophy*: filozofija ili način razmišljanja u Tojoti; *Process*: eliminisanje otpada tokom proizvodnje; *People/Partners*: akcenat koji se stavlja na poštovanje i timski rad; *Problem solving*: stalno napredovanje u učenje). Ono što ovaj sistem čini još posebnijim jeste što se može primeniti ne samo u ostalim kompanijama proizvodnje automobila koje žele da poboljšaju svoju proizvodnju, već i u svim drugim aspektima i sferama poslovanja.

## 6.1 Nastanak proizvodnog sistema Tojote

Korene proizvodnog sistema Tojote (Toyota Production System) koji svet danas poznaje, možemo pronaći u prvoj polovini dvadesetog veka. Još 1924. godine Sakichi Toyoda uspostavio je Toyoda Model G Automatic Loom, model automatskog razboja, koji funkcioniše na principu *Jidoka* (自動化). To praktično znači da mašina i proces proizvodnje staju u slučaju nastanka problema bilo koje vrste. Popularno, ovaj princip naziva se još i "intelligent automation" ili "automation with human touch". Ovaj proces

kontrole kvaliteta, zajedno sa *Poka-yoke* konceptom, koji ima sličan efekat kao *Jidoka*, kasnije su postali delovi i neki od ključnih faktora proizvodnog sistema Tojote.

*Poka-yoke* se odnosi na proces predviđanja grešaka i sprečavanja nastanka istih. Naime, kao način za postizanje nivoa nula defekta, Shigeo Shingo je početkom 60-ih godina razvio koncept poka-yoke (ポカヨケ), što na japanskom znači *sprečavanje grešaka*.

Shingo je primetio da prilikom proizvodnje prekidača za svetlo, radnici u fabrici koji rade na traci za sastavljanje delova, često zaborave da stave jedan od dva potrebna federa. Stoga je, u redizajniranom procesu rada na traci za sastavljanje, uveden sistem da radnici prvo pripreme sav potreban materijal u jednu kutiju, tako da kada bi hteli da proslede proizvod dalje odmah bi uočili ukoliko je neki deo i dalje u kutiji. Time bi, vizualno i dosta jednostavnom metodom mogli da isprave grešku bez velikog napora.

Njegova ideja je bila da se dizajnira proces koji sprečava nastajanje grešaka ili defekata, korišćenjem uređaja koji ne dozvoljavaju da radnici u proizvodnom procesu načine ma kakvu grešku. Shingo je primetio da radnici ne vole dosadne, jednostavne i repetitivne poslove, ali oni i pored toga moraju da se urade. Zato je bilo neophodno da se u proizvodni proces uvedu poka-yoke mehanizmi koji mogu da budu električni, mehanički, vizuelni, proceduralni, ili da uključuju bilo koju drugu metodu koja sprečava nastanak problema, grešaka ili defekata, i mogu da se primene bilo gde u organizaciji. Onemogućavanje grešaka vodi ka višim nivoima kvaliteta i višem nivou pružanja usluga potrošačima<sup>26</sup>. Suština Poka-yoke koncepta je u tome da se proces zaustavi u trenutku pojavljivanja defekta, odnosno da proces bude tako dizajniran da se pri pojavi defekata njegov tok ne može nastaviti<sup>27</sup>. Odnosno, pošto postoje određene greške koje je u toku proizvodnog procesa nemoguće sprečiti, ali zahvaljujući poka-yoke sistemu, one se na vreme uočavaju i sprečava se da roba sa defektom stigne do kupca, odnosno potrošača.

---

<sup>26</sup> Manivannan, S. "Provera greske poboljsava kvalitet." *Manufacturing Engineering*, 137, no. 5 (2006): 99-105.

<sup>27</sup> Gligorijević Ž., Bošković G., Ilić M., *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet Niš, 2008., str. 276

Različita istraživanja pokazala su da su osnovni benefiti *poka-yoke* sistema sledeći:

- smanjenje vremena potrebnog za proizvodnju
- povećanje proizvodnog kapaciteta i poboljšanje kvaliteta
- povećana fleksibilnost proizvodnje
- smanjenje troškova
- povećanje bezbednosti
- zahtevanje nižeg nivoa obučenosti radnika
- doprinos boljem ponašanju radnika

Imajući u vidu da se *poka-yoke* bazira na predviđanju i detektovanju grešaka, možemo razlikovati dve vrste ovog sistema. Kontrolni *poka-yoke* sistem ne dozvoljava da se proces započne ili nastavi, nakon što se greška dogodi. Na primer, većina detektora za dim je dizajnirana tako da ne mogu ni da se postave na zid ukoliko prvo nije stavljena baterija; ili na primer, u ranijim vremenima kada je flopi disk još uvek bio u upotrebi, bilo ga je moguće ubaciti u CD drajv samo sa jedne strane – čime je uklonjena mogućnost nastanka oštećenja ukoliko bi se on insertovao drugačije. Primer *poka-yoke* sistema u savremenom Japanu može predstavljati način prevencije prodaje cigareta osobama mlađim od 18 godina. Naime, prilikom kupovine cigareta iz automata neophodno je ubaciti specijalnu karticu koja identifikuje kupca i njegovo godište. Još jedna bitna kulturološka razlika, koja ovaj sistem čini mogućim i održivim u Japanu, predstavlja činjenica da stranci koji borave u Japanu uvek imaju na umu da karticu naprosto mogu da pozajme od nekoga ko je iznad 18 godina starosti, dok je za Japance takav vid ponašanja i dalje uglavnom nepoznanica.

Druga vrsta *poka-yoke* sistema pruža određenu vrstu obaveštenja ili informacije da se greška dogodila. On ne sprečava grešku da se dogodi, ali onemogućuje dalji nastavak procesa kada se ona detektuje. Na primer, većina prodavnica je opremljena opremom za elektronsko kontrolisanje robe i svaki nezakoniti pokušaj iznošenja iz objekta bi bio praćen zvučnim signalom.

Kada je u pitanju proizvodna industrija, *poka-yoke* se može implementirati u bilo kom stupnju proizvodnje. Bez obzira koliko ovi sistemi preventive mogu biti

jednostvani, kada je u pitanju masovna proizvodnja, možemo razlikovati tri metode: kontaktnu metodu, metodu stalnih vrednosti i metodu procesa.

- Kontaktna metoda je bazirana na nekoj vrsti senzora koja oseća ukoliko proizvod nije potrebnog oblika, boje, dimenzije ili bilo kog drugog fizičkog atributa.
- Metoda stalnih vrednosti je metoda koja se koristi u procesima čije se aktivnosti ponavljaju, i obaveštava operatera ukoliko nije napravljen potreban broj pokreta.
- Metoda procesa kontroliše da li su svi procesi u toku proizvodnje sporovedeni naznačenim redosledom.

Okolnosti u kojima *poka-yoke* nije najbolje rešenje koje treba primeniti jesu situacije koje zahtevaju high-speed proizvodnju i proizvodnja koja ima veoma efikasnu  $\bar{X}$ -R chart<sup>28</sup>. U svim ostalim slučajevima ovo je veoma jednostavan, jeftin i lako primenljiv način kontrole nastanka grešaka.

1929. godine Sakichi Toyoda prodao je patent automatskog razboja jednoj britanskoj kompaniji, ne bi li na taj način došao do početnog kapitala za pokretanje industrije motornih vozila. Njegova ideja bila je da stvori jaku automobilsku industriju, koja bi mogla da konkuriše Fordu i General Motorsu, koji su u to vreme imali 90% tržišnog učešća na tržištu proizvodnje automobila u Japanu. Novonastala kompanija je u početku nosila porodično ime Toyoda, a na njenom čelu se našao sin Sakichi Toyode, Kiichiro Toyoda, koji se danas smatra osnivačem ove multinacionalne kompanije. Kiichiro je proveo godinu dana u Detroitu, proučavajući Fordov proizvodni sistem, da bi se potom vratio u Japan, gde je primenio sve što je naučio o proizvodnji u malim serijama automobila, koristeći manje, ali češće nabavke materijala, što je kasnije postalo sinonim za Just-in-Time sistem Tojote. Upravo ova činjenica doprinela je nastanku nekih verovanja da Just-in-Time sistem ima svoje korene u Fordu. Međutim, sistem u Fordu je bio drugačije koncipiran – njihovi delovi su bili proizvedeni, stavljeni na pokretnu traku i zatim na vozila u roku od nekoliko minuta. Henri Ford je ovaj sistem

---

<sup>28</sup>  $\bar{X}$ -R chart jeste grafikon na kojem su predstavljeni sredstvo i opseg proizvodnje. Ovaj grafikon kombinovane kontrole ima široku primenu u kontroli stabilnosti procesa u mnogim industrijama.

nazvao proizvodnom linijom, što se smatra prethodnikom Just-in-Time sistema.

Prvi prototip Toyota putničkog automobila bio je model A1, koji se pojavio u maju 1935. godine. Tri modela ove serije bila su osveštana u budističkom hramu, nakon čega je Kiichiro Toyoda jedan od njih odvezao na grob svog oca u znak zahvalnosti za novac koji je od njega dobio kao početni kapital. Međutim, nijedan od ova tri modela koji su pripadali seriji A1 nisu opstali i ubrzo su bili zamenjeni novim modelom AA, koji im je, osim manjih izmena, bio veoma sličan. U aprilu 1936. godine Toyoda proizvodi prvo putničko vozilo, Model Toyoda AA, koje je bilo jeftinije od modela Forda i General Motorsa. Ovaj model bio je nazvan tojoda, ne tojota, jer kompanija još uvek nije bila promenila ime. Iste godine, nakon porodičnog dogovora, kompanija je raspisala konkurs za izbor najprikladnijeg znaka, gde je pristiglo 27 000 sugestija. Pobednički logo bio je Toyota, ispisan katakanom (トヨタ). Ovo ime činilo se zvučnije, vizuelno prihvatljivije i za njegovo pisanje na japanskom jeziku bilo potrebno povući osam linija, što se u Japanu smatra srećnim brojem, odnosno brojem poteza koji se povezuje za bogatstvo i sreću. Osim toga, naziv je promenjen u Tojota i radi lakšeg izgovora.

Nova kompanija registrovana je avgusta 1937. godine kao Toyota Motor Company, a model tojoda AA tada je bio preimenovan u “the Kokusan Toyota goh“ ili “the domestically produced Toyota“. Od 1936. do 1943. godine proizvedeno je ukupno 1404 putnička automobila marke AA sedan, nakon čega je bio zamenjen novim modelom i čime se nastavlja razvoj i uspon Tojota kompanije. Ovim činom bio je ostvaren Kiichirov san o proizvodnji putničkih automobila. U avgustu 1937. godine osnovana je Toyota Motor Co., Ltd, a fabrika za masovnu proizvodnju započela je sa radom u septembru iste godine u oblasti Koromo-shi, koja je kasnije preimenovana u „Toyota city“, gde se danas nalazi glavna fabrika Toyota Motorsa – fabrika Tsutsumi. Naime, ova serija bila je jedna od najvećih oblasti za proizvodnju svile, i svoj najveći procvat doživela je za vreme Meidi<sup>29</sup> i Taisho<sup>30</sup> perioda. Međutim, kako je potražnja za

---

<sup>29</sup> Meidi period ( 明治時代 ) trajao je od 8. septembra 1868. godine do 30. jula 1912. godine. Ovaj period poznat je još i pod nazivom Meidi era, a označava period u kojem je prekinut period izolacije Japana, i tokom kojeg je japansko društvo započelo proces modernizacije na polju društva, ekonomije, unutrašnje politike, vojske i spoljne politike.

<sup>30</sup> Taisho period ( 大正時代 ) trajao je od 30. jula 1912 do 25. decembra 1926. godine. Za vreme



svilom opala i u Japanu i u inostranstvu, oblast Koromo je nakon 1930. godine počela je da gubi svoj dotadašnji značaj. To je upravo dalo novu ideju Kiichiro Toyodi, i ohrabriloga da pokrene ono što danas predstavlja Toyota Motor Corporation. U martu 1951. godine Koromo je dobio status grada i usled velike ekonomske važnosti svog najvećeg poslodavca, u januaru 1959. godine, promenio svoje ime u Toyota. O značaju ove fabrike, čak i u to vreme, govori i činjenica da je 1979. godine otvorena i železnička linija pod nazivom Toyota New Line, a nekoliko godina kasnije i nova kružna linija je u mnogome olakšala pristup gradu železnicom. Takođe, i sam Toyota grad vremenom se širio, pa od marta 2005. godine obuhvata čak šest gradove i sela više nego ranije.

Na samom otvaranju fabrike 1938. godine Kiichiro Toyoda se zavetovao na vernost i posvećenost novonastaloj fabrici, a sve buduće zaposlene pozvao da ispunjavaju svoje dužnosti i time pomognu razvoju same kompanije rečima da jedino ukoliko svako pojedinačno uloži svoj maksimalni napor da će i kompanija moći da postigne veliki uspeh.

Tokom 40-ih i 50-ih godina Toyotini automobili prodavali su se pod imenom “Toyopet“ (トヨペット), zbog svog izgleda i male spoljašnje veličine. Međutim, kada je Toyota ušla na američko tržište 57. godine XX veka, promenila je ovaj naziv zbog konotacije o igračkama i kućnim ljubimcima koji je on imao u Americi, ali je bio zadržan za automobile koji su se prodavali u ostatku svetskog tržišta.

Ranih 60-ih godina XX veka Amerika je povećala porez na 25% za uvoz lakših kamiona, na šta je Toyota, zajedno sa Nissan Motor Co. i Honda Motor Co., odgovorila građenjem fabrika u Sjedinjenim državama do početka 80-ih.

Početakom 80-ih Toyota je primila prvu nagradu *Japanese Quality Control* i počela da učestvuje u mnogobrojnim moto sportovima.

Takođe, usled naftne krize američko tržište počelo je sve više da potražuje manje automobile koji su bili znatno ekonomičniji po potrošnji goriva.

---

vlдавине cara Taisho došlo je do promene od starog režima ka novom, više demokratskom načinu upravljanja, pa se ovaj period često još naziva i “ Taisho democracy”.

1982. godine Toyota Motor Company spojila se sa Toyota Motor Sales i svoje ime promenila u Toyota Motor Corporation (トヨタ自動車株式会社), pod kojim posluje i danas. Dve godine kasnije, Toyota je ušla u partnerstvo sa General Motorsom i zajedno su osnovali fabriku pod nazivom *New United Motor Manufacturing*, NUMMI u Fremontu, Kaliforniji. Ova fabrika je zapravo otvorena na mestu stare fabrike General Motorsa koja je postojala od 1962., a zatvorena samo dve godine pre toga. Novootvorena GM i Toyotina fabrika uspostavljena je u cilju proizvodnje automobila pod imenom oba brenda. S jedne strane General Motorsu bilo je potrebno da započne proizvodnju visoko kvalitetnih i profitabilnih malih automobila, a sa druge strane Toyota je imala ogromnu potrebu za proizvodnim pogonom na teritoriji Sjedinjenih država usled restrikcija na uvoz koje je nametnuo američki kongres. Takođe, jedan od glavnih interesa koji je General Motors video u radu ove fabrike bio je prilika da od japanske kompanije uči o *lean* proizvodnji, dok je za Toyotu to bila prilika da implementira svoj proizvodni sistem u američkom poslovnom okruženju.

Jedna od stvari koja je sve začudila izborom upravo ove fabrike bila je činjenica da su njeni radnici važili za najlošije radnike automobilske industrije u čitavoj Americi – često nisu dolazili na posao, pili su alkohol u toku radnog vremena i ponašali se potpuno nemarno prema kupcima. Zapravo, sve ono što je bilo nezamislivo uraditi u japanskom radnom okruženju bila je odlika dotadašnje fabrike NUMMI. Uprkos tome, većina radnika iz te fabrike je, nakon obuke pod rukovodstvom Tojotinih stručnjaka, bila je ponovo zaposlena, a neki od njih su bili poslani u Japan da bi učili o principima proizvodnje i timskom radu. Upravo ova činjenica da su Japanci svojim načinom obuke i pristupu poslu uspeli da radnike sa onakvim navikama prilagode svojim normama i principima je vrlo važan pokazatelj koliko je zapravo sve moguće samo ako se nečemu dovoljno posveti, baš kao što je i sam Kiichiro Toyoda rekao u svom obraćanju prilikom otvaranja fabrike u Koromu.

Međutim, ova fabrika je, uprkos protivljenju gradskih vlasti, zatvorena 2010. godine a poslednji automobil crvena Toyota Corolla S proizveden je 1. aprila i svoje mesto našao u muzeju u Japanu. Od njenog osnivanja pa do maja 2010. godine fabrika je proizvodila oko 6000 vozila nedeljno, odnosno blizu osam miliona vozila od otvaranja 1984. godine.

Kada je u junu 2009. godine General Motors objavio da neće više nastavljati

saradnju u ovoj fabrici, Toyotini predstavnici započeli su pregovore, ali je bilo jasno da nemaju model automobila koji bi na dalje mogli proizvoditi pod zajedničkim imenom.

Danas, ova fabrika nosi naziv *Tesla Factory*, nakon što su Toyota i Tesla Motors ozvaničili partnerstvo u razvoju električnih vozila u maju 2010. godine i nakon što je Tesla Motors kupio deo bivšeg NUMMI postrojenja.

U ovom vremenskom razdoblju 80-ih i 90-ih godina XX veka, Toyota je još jednom potvrdila da se zasluženno smatra persinifikatorom japanske kulture i opravdala titulu inovatara Toyoda porodice.

Zapravo, posmatrano sa aspekta poslovne kulture, većina Japanaca bi se veoma začudila, pa čak i usprotivila tvrdnji da je Toyota inovativna kompanija. Zašto? Konzervativizam za koji se vezuje Toyota Way kultura, odnosi se na principe proizvodnje i poslovni, finansijski i društveni aspekt kompanije, čija stalnost joj je i omogućila kontinuirani kvalitet. Međutim, upravo to što Toyota nikada nije bila kompanija koja se zadovoljavala onim što je postigla, već je uvek bila korak ispred po pitanju trendova na svetskom tržištu, omogućilo joj je da 1983. godine započne razvoj Lexus vozila.

Naime, u to vreme izvršni direktor Toyota Motor Sales-a u Sjedinjenim državama bio je Yukiyasu Togo. Shvativši da bi većina njegovih prijatelja pre izabrala da kupi Mercedes ili BMW, rešio je da preduzme nešto čime će promeniti takvo stanje na tržištu. Bio je borac i nije želeo da prihvati da Toyota bude drugorazredni brend u odnosu na konkurenciju. Dotadašnja proizvodnja visokokvalitetnih i ekonomičnih automobila bila je više nego zadovoljavajuća, ali ova situaciju mu je nametnula misao da bi Toyota mogla da počne da proizvodi luksuzna vozila visokog kvaliteta, koja bi parirala ili čak bila luksuznija od Mercedes-Benza.

Kada je Yukiyasu ovu ideju izneo pred menadžment, naišao je na negodovanje i otpor. Ali, imajući u vidu upravo one aspekte konzervativizma o kojima smo malopre govorili, ovakva reakcija se i ne može smatrati neobičnom u Toyoti. Proizvodnja luksuznog automobila značila bi rušenje šablona i inovativni razvoj ne samo novog tipa automobila već i čitavog brenda. Ovo je bilo više od izazova: uspostaviti automobilsku kompaniju unutar već postojeće automobilske kompanije (Toyota – Lexus). Takođe, iako tada relativno jaka i pouzdana kompanija, pokušaj plasiranja potpuno novog brenda predstavljao je i svojevrsan rizik. Međutim, nakon detaljne rasprave, bilo je

jasno da je razvoj Lexus koncepta bio potpuno neophodan da bi Toyota i na dalje zadovoljila svoju viziju da bude korak ispred u trendvima svetske automobilske industrije. Ovim je započet novi projekat pod nazivom F1 (Flagship One), čiji je krajni ishod bio Lexus LS 400.

Ovakav projekat bio je poveren jednom od najcenjenijih inženjera u istoriji Toyote, Ichiro Suzukiju. Razlog zbog čega je baš on bio taj, najbolje se može videti iz samih njegovih reči: “Čak i ako nam cilj na prvi pogled izgleda nedostižno, ukoliko svim ljudima koji su u taj projekat umešani objasnite njegovu neophodnost i na tome insistirate, svi će osetiti entuzijazam zbog izazova, raditi na njemu zajedno i ostvariti cilj”.<sup>31</sup>

Upravo ova izjava oslikava ne samo njegovu viziju, već ono što Toyota kao simbol Japana zapravo jeste: prihvatanje izazova, maksimalna posvećenost i timski rad. Ove tri kategorije su nešto što slike i današnjeg Japana svakodnevno potvrđuju:

\* Kanto zemljotres, koji je 1. septembra 1923. godine pogodio Japan, ostaće zabeležen u istoriji kao “Veliki Kanto“, koji je tom prilikom uništio blizu 600 hiljada građevina i ostavio oko 120 hiljada mrtvih. Tom prilikom, čitava nacija pokazala je izrazitu saosećajnost i pružila pomoć žrtvama. Međutim, ono što je mnoge iznenadilo jeste da su čak i jakuze, koje se smatraju marginalcima društva, pokazale izuzetnu hrabrost i empatiju. Naime, zemljotres jačine 8.3 po Rihterovoj skali uzdrmao je tlo, zapalio mnoge kuće i vatra se brzo raširila po drvenim kućama, tako da je na kraju mnogo više ljudi nastradalo u požarima nego pod ruševinama. Međutim, može se smatrati da ovaj broj žrtava nije bio još veći zahvaljujući dobroj organizovanosti i timskom radu samih jakuza, koji su značajno doprineli u akciji spasavanja povređenih osoba.

Imajući u vidu da je ovaj datum, kao sećanje na “Veliki Kanto“ zemljotres, postao nacionalni dan preventive i vežbe protiv elementarnih katastrofa, ovaj primer nam zaista može poslužiti i kao dokaz japanske odgovornosti i težnje za usavršavanjem. Takođe, primer gore navedenog principa *poka-yoke*, može se dovesti u korelaciju sa ovim vidom pokušaja predupređivanja nastanka problema. Svake godine na ovaj dan ceo Japan, na svojim radnim mestima vežba i priprema se za eventualni novi sudar

---

<sup>31</sup> Jeffrey K. Liker: “The Toyota Way”, McGraw-Hill, 2004, str. 42

tektonskih ploča. U prodavnicama se tada prodaju paketi za slučaj katastrofe, sa suvom hranom, vodom, baterijskim lampama, ćebadima i prvom medicinskom pomoći. Počev od dece u obdaništima do najstarijih u staračkim domovima, svi prolaze kroz vežbu evakuacije, skupljanja do zbornih mesta i podučavanja i priprema za slučaj zemljotresa;

Da ovakve vrednosti nisu samo deo prošlosti, već da zaista predstavljaju kulturnu baštinu japanskog društva, potvrdio je solidaran duh japanskog naroda nakon cunamija, koji je 2011. godine pogodio Fukushimu. Ceo svet bio je potrešen prizorima prirodne katastrofe. Međutim, ono što nas je sve podjednako ostavilo bez daha jesu slike Japanaca koji se izvinjavaju spasiocima što su morali da rizikuju svoj život radi njih. Takođe, iako ostali bez svega, hiljade ljudi stajalo je u redu da kupi samo jednu flašicu vode, ostavljajući novac čak i u prodavnicama koje su bile napuštene i bez radnika. Pri tom, iz solidarnosti prema ostalim sunarodnicima, niko nije kupio više od jedne flašice, kako bi i ostali koji čekaju mogli da dođu do iste.

Isto tako, autor je tokom svog studijskog boravka u Japanu, na putu do Chuo Univerziteta koji se nalazi na periferiji Tokija, koji je u većem delu zadržao ruralni izgled, svakodnevno prolazio kroz polja pirinča. U tim domaćinstvima, pored staze kojom se prolazi, uvek postoji kućica ili nešto nalik tezgama, gde proizvođač ostavlja upakovane svoje proizvode sa naznačenom cenom. Pošto ne postoji prodavac, već roba bez nadzora stoji izložena, prolaznik koji želi da kupi proizvod dužan je da u kutiju ubaci naznačen iznos i slobodno uzme proizvod. U ovakvim okolnostima, niti se dešava da prodavac ima gubitak jer je neko uzeo proizvod, a nije ostavio novac, niti da kupac bude oštećen jer će mu prodavac dati lošu robu iako se oni u većini sličajeva nikada neće sresti i ostaće nevidljivi jedan za drugog. Pritom, mehanizam kupoprodaje savršeno radi i nijedna strana neće biti oštećena.

Kako u ekstremnim situacijama tako i u mirnodobskim uslovima, zbog očuvanja časti i poštenja, ovakve situacije nisu samo izolovani slučajevi već svakodnevna pojava u Japanu. To opet vuče svoje korene iz samurajskog kodeksa časti ili još dalje ukazuje na osnovne principe konfučijanizma, koji ističu da je novac promenljiva kategorija tj. da se može steći i izgubiti, a da je čast stalna kategorija i da se jednom izgubljen obraz

nikada ne može povratiti.

Koliko su, ne samo učesnici ovog projekta već i Japanci uopšte, predani tome što rade pokazuje i činjenica da su istraživači koji su radili na stvaranju Lexusa, u maju 1985. godine, posetili Ameriku i odseli u Kaliforniji, Laguna beach, samo da bi izvršili ispitivanje tržišta i pratili navike i stil života Amerikanaca iz visokog društva. Naime, da bi stvorio koncept čiji rezultat neće biti samo novo luksuzno vozilo koje na kraju ipak niko neće želeći da kupi, Suzuki je, u skladu sa trinaestim principom Toyota proizvodnje,<sup>32</sup> postavio ciljeve i detaljno proučio svoju glavnu konkurenciju. Svoje istraživanje započeo je ispitivanjem pojedinaca o razlozima za i protiv kupovine između Mercedesa, BMW-a, Audija, Volva i Jaguara. Takođe, napravio je i posebnu statistiku u kojoj je, u skladu sa sedmim principom TPS-a,<sup>33</sup> u samo nekoliko stavki jasno predstavio prednosti i mane luksuznih vozila u zavosnosti od regiona. Rezultati su bili sledeći:

Tabelarni prikaz razloga za i protiv kupovine kompetitorskih luksuznih vozila:<sup>34</sup>

	<b>Razlozi za kupovinu</b>	<b>Razlozi zbog kojih ih konkurencija ne kupuje</b>
Benc	Kvalitet, investiciona vrednost, snaga	Previše mali, manje privlačan izgled u poređenju sa BMW-om
BMW	Izgled, upravljanje, funkcionalnost	Previše ih ima

<sup>32</sup> Proizvodni sistem Toyote ima 14 principa. Trinaesti princip glasi: *Odluke se donose polako i koncenzusom, detaljno sagledavajući sve opcije, a primenjuju se brzo.*

<sup>33</sup> Sedmi princip Toyota proizvodnog sistema glasi: *Koristi vizuelnu kontrolu tako da ni jedan problem ne ostane sakriven.*

<sup>34</sup> Model tabele preuzet je iz knjige: Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 44

Audi	Izgled, komfornost, priuštivost	Loš kvalitet, loše održavanje
Volvo	Bezbednost, pouzdanost, kvalitet, snaga	Kockact izgled
Jaguar	Najatraktivniji izgled	Loš kvalitet, mala unutrašnjost

Tabelarni prikaz imidža luksuznih vozila 80-ih godina u zavisnosti od regiona<sup>35</sup>:

Evropa	Kvalitet, investiciona vrednost, snaga
Amerika (Kadilak)	Gedžeti, loš kvalitet, velika spoljašnost, precenjen, previše mekan prilikom vožnje, počinje da zveči nakon 6 meseci
Japan (Nissan Maxima)	Previše mala spoljašnost, nema statusni simbol

Ono što je najviše razočaralo i zabrinulo Suzukija bila je činjenica da se na listi prioriteta prilikom kupovine automobila nalazio prestiž i statusni simbol koji je određeni automobil imao, a performanse (npr. upravljanje, vožnja, snaga) nalazile su se tek na četvrtom mestu.

Ovako predstavljeni rezultati istraživanja jasno su pokazali da ono što predstoji kao cilj pred Suzukijem nije ni malo lako ostvariti. To je značilo da Toyota treba da proizvede vozilo koje ima znatno bolje performanse od Mercedes Benca i da promeni i unapredi stilski izgled autobila kako bi mogla da promeni dotadašnji imidž i postane ravnopravan konkurent u ovoj kategoriji vozila. Međutim, još jedan izazov koji je trebalo prevazići bio je spojiti izuzetno funkcionalne performanse i ljudsku toplinu, koju je, prema Suzukijevom mišljenju, auto morao da ima. Jednostavno, te dve karakteristike bile su u kontradiktornosti. Svakim pokušajem da se unaprede performanse gubilo bi se na osećaju topline. Stoga, Suzuki je želeo da napravi fuziju ove dve karakteristike i da

<sup>35</sup> Model tabele preuzet je iz knjige: Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 45

one zajedno postanu jedna.<sup>36</sup>

Vodeći se ovim stavom, Suzuki je sastavio karakteristike koje bi ubuduće Lexus vozilo trebalo da ima u skladu sa tada najvećim konkurentima, Mercedesom i BMW-om. Međutim, pošto su u tom trenutku performanse budućeg motora delovale gotovo nemoguće za ostvariti, njegov plan je u prvom trenutku naišao na nerazumevanje od ostalih članova inženjera. Kako je Toyota u to vreme već posedovala najpreciznije instrumente za mašinsku proizvodnju delova za motor, ostali inženjeri su smatrali da nije moguće proizvesti nešto preciznije nego što dozvoljava skala tolerancije tih postojećih instrumenata. Stoga je Suzuki sa tadašnjim direktorom proizvodnog inženjeringa Akirom Takahashijem postigao sledeći dogovor: Ukoliko Takahashi proba i ne uspe da proizvede motor ili menjač, Suzuki će odustati od svog plana. Sastavivši tim svojih najboljih inženjera, Takahashi je uspeo da ručno proizvedu motor koji je gotovo potpuno odgovarao Suzukijevim performansama. Zbog velikog oduševljenja što su uspeali da postignu tako nešto, sami su počeli da razvijaju ideje kako bi ovakav način proizvodnje mogli da ponove za masovnu proizvodnju.

Vezano za 13. princip Tojotinog proizvodnog sistema da se odluke donose polako i koncenzusom, pažljivo razmatrajući sve opcije a sprovode se brzo, na čemu se temeljio dotadašnji razvoj Lexusa, u Japanu postoji izreka: 根回しをする (*Nemawashi wo suru*: Korene drveta kopaj godinu ili dve pre nego što ga presadiš). *Nemawashi* u ovom razvojnom procesu Lexusa predstavljala je saradnja Suzukija sa Takashijem i ostalim članovima odeljenja za razvoj i proizvodnju i postizanje koncenzusa sa svim glavnim sektorima kompanije.

Takođe, time što nije dozvolio da pretpostavke da li je proizvodnja takvog motora moguća ili ne ostanu samo na nivou teorijske rasprave, primenjen je 12. princip Toyota proizvodnog sistema – *genchi genbutsu*.<sup>37</sup> Naime, time što je određen model prizveden, dokazano je da je to moguće uraditi, ali da je za to potreban zajednički trud i zalaganje (gde na još jednom primeru možemo videti važnost timskog duha u japanskoj

---

<sup>36</sup> Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 46

<sup>37</sup> Genchi genbutsu predstavlja 12. princip Toyota proizvodnog sistema i označava odlazak na aktuelno mesto 現地 kako bi se sami uverili i detaljno sagledali određenu situaciju ili problem.



poslovnoj kulturi).

Drugi primer *genchi genbutsu* tokom stvaranja Lexusa, bio je već na sledećem izazovu prilikom pokušaja da se uskladi aerodinamičnost sa stilskim izgledom automobila. Naime, teorijski nikako nije bilo moguće izbalansirati ove dve kategorije i uvek je jedna morala da se redukuje zarad ove druge. Onda je Suzuki pronašao izuzetnog inženjera čija je specijalnost bila aerodinamika. On je ubrzo shvatio da mu je mnogo manje vremena potrebno da na modelu vozila od gline sam seče usklađuje spoljašnji izgled vozila sa rezultatima autodinamike, nego što mu je potrebno da modelaru daje instrukcije i potom čeka povratni odgovor kako bi preradio model.

Do kraja stvaranja Lexusa, Suzuki je ovim i mnogim drugim odlukama postigao ono što se u Japanu naziva 妥協なき目標の達成 ( *Dakyō naki mokuhyō no tassei*: postizanje ciljeva bez kompromisa). Odnosno, praktikujući u potpunosti poslovne principe Toyota proizvodnje, uspeo je da pomeri granice mogućeg.

Ono što bi u današnje vreme u Japanu mogla biti paralela sa stvaranjem Lexusa, jeste trenutni razvoj *Shinkansena*<sup>38</sup>, gde je najavljeno da će u martu ove godine maksimalna brzina biti povećana sa sadašnjih 270 km/h na 285 km/h.

Naime, zahvaljujući razvoju tehnologije novih vrsta kočnica, planirano je da *Nozomi*<sup>39</sup> *bullet train* saobraća brzinom od 285 km/h između Tokyo i Shin-Osaka stanica. JR Tokai (Centralna Japanska Železnica) do sada uglavnom nikada nije prelazila brzinu od 270 km/h, ali od 14. marta 2015. godine, i ovo će biti prvi put od marta 1992. da će maksimalna brzina biti povećana na ovoj liniji koja saobraća 37 puta u toku dana. U ovom momentu, najveća dozvoljena brzina u železničkom saobraćaju u Japanu iznosi 320 km/h na Tohoku Shinkansen linijama, a ovim će vreme za koje se stiže do ova dva najveća nacionalna poslovna centra biti smanjeno za tri minuta, na dva

---

<sup>38</sup> Shinkasen: ( 新: novo 幹: stablo 線: linija ) je japanski naziv za mrežu brze železnice Japana. Otvorena je 1964. godine i njome saobraćaju četiri kompanije *Japan Railways* grupe. Pored Tokaido 東海道新幹線 linije koja saobraća između Tokija i Osake, gradova na glavnom ostrvu, postoji i Tohoku Shinkansen 東北新幹線 linija koja povezuje Tokio sa gradovima na ostrvu Honshu. Očekuje se da će se upravo ova linija produžiti u vidu Hokkaido Shinkasena 北海道新幹線 do Shin-Hakodatea u martu 2016. godine a do Sappora 2035. godine.

<sup>39</sup> U zavisnosti od brzine, postoje tri vrste Shinkasena: Hikari, *Nozomi* i *Kodama*. *Kodama* staje na svim stanicama i najsporiji je među njima, *Nozomi* staje na nešto više stanica nego Hikari, pa stoga *Hikari* predstavlja Shinkansen koji saobraća u najkraćem vremenskom periodu između određenih destinacija.

sata i 22 minuta koliko će od sada biti potrebno.

Iako bi za većinu ljudi ovakav napredak delovao gotovo beznačajno (imajuću u vidu da je vremenska razlika u saobraćanju svega tri minuta kraća) u duhu japanske kulture je da stalno teže da čak i ono što je na izgled savršeno učine boljim – praktikovanje *kaizen* koncepta uz neizostavan timski rad.

Kaizen se primenjuje na svim poljima. Sa jedne strane postiže se veća brzina na prugama, a sa druge strane postižu se rezultati i u automobilskoj industriji. Tako je na primer, do samog lansiranja prvog Lexusa 1989. godine, na njegovom stvaranju učestvovalo 60 dizajnera, 1400 inženjera, 2300 tehničara i 220 pomoćnih radnika, koji su, nakon gotovo 450 prototipa uspeali da uspešno završe projekat F1. Rezultat je bio prvi Lexus LS 400, koji nije imao nikakve veze da dotadašnjim Toyota vozilima, i za čije stvaranje je bilo utrošeno preko jedne milijarde američkih dolara. Jedinstveni dizajn pružao je ne samo vizualno uživanje, već i savršen osećaj udobnosti, gde je postignuto da vozač gotovo ne oseća razliku prilikom vožnje na 100 km/h i 160 km/h.

Ovaj model je svoje prvo pokazivanje javnosti doživeo na Međunarodnom sajmu automila u Detroitu u januaru 1898. godine, a zvanično je pušten u prodaju iste godine u septembru. U tom momentu, tri modela Mercedes Benz-a (300E, 420SE, 560SEL) nisu imali konkurenciju na američkom tržištu, ali Lexus je sa samo ovim jednim modelom, uspeo da za godinu dana proda 2.7 puta veći broj automobila od sva ta tri modela zajedno.

2000-tih godina Lexus počinje da biva i međunarodno priznat, a od 2002. godine važio je za najprodavaniji luksuzni automobil u Sjedinjenim Državama. Naredne, 2003. godine, Toyota je napravila još jedan pomak – debitovala je sa prvim luksuznim hibrid vozilom.<sup>40</sup> Zahvaljujući tome što je Lexus lansiran kako na domaćem tržištu, tako i u drugim najvećim svetskim tržištima poput Kine, Južne Koreje, Australije, 2005. godine Lexus se odvojio od matične kompanije – Toyote.

Sav ovaj uspeh, naravno, ne bi bio postignut, a da se gotovo isto snage koliko je uloženo u stvaranje samog vozila nije uloženo u detaljno osmišljavanje samog brenda i njegovog prezentovanja javnosti. Za oglašavanje njegovog lansiranja potrošen je

---

<sup>40</sup> Hibrid sistem kombinuje dve vrste motora - električni i benzinski motor radi postizanja veće snage, manje potrošnje goriva i zaštite životne sredine.

višemilionski iznos za reklamne kampanje kako na elektronskim medijima, tako i u štampanim medijima. Među imenima za naziv ovog brenda glavni konkurenti bili su Vectre, Verone, Chaparel, Calibre i Alexis. Kako je Alexis brzo postao favorit, postojala je samo jedna briga. Naime, u to vreme bila je veoma popularna TV serija "Dinastija" i mnogi su se plašili da će isto ime glavne glumice biti glavna asocijacija na novo vozilo. Stoga je prvo slovo uklonjeno a „i“ je promenjeno u „u“. Na kraju, etimologija imena novonastalog brenda vezuje se za spoj dve reči: „luxury“ i „elegance“; dok su neki pak smatrali da ono predstavlja akronim za „luxury exports to the US“.

U priči o uspehu Lexusa, jedna od najvažnijih činjenica jeste to da je on „proizvod“ koji nije niti iskopiran pa prerađen, niti je Toyota u tom trenutku kupila neki već postojeći brend pa ga unapredila. Ovo je potpuno autohtoni japanski proizvod koji može poslužiti kao slikovit primer spoja japanske težnje za modernizacijom i napretkom i poštovanja svih poslovnih i kulturoloških principa. Ovo je takođe i primer koji jej potvrdio da je Toyota *learning organization*.

Bitni događaji koji su još obeležili ovo vremensko razdoblje razvoja Toyota korporacije jesu ulazak u tim Formule 1 i početak proizvodnje automobila u Francuskoj, nakon uspostavljanja zajedničke saradnje (joint venture) sa Citroenom i Pežoom.

Međutim od novembra 2009. godine i tokom 2010. Toyota je sa celokupnog svetskog tržišta morala da povuče preko 9 miliona vozila. Naime, u ovom vremenskom periodu dogodila su se tri odvojena ali povezana slučaja povlačenja vozila. Prvi je bio iniciran od strane Toyote nakon više prijava o nepravilnostima kod patosnica koje dovode do problema sa pedalama. Sledeće povlačenje vozila izvršeno je nekoliko meseci kasnije, takođe na zahtev Toyote, jer je utvrđeno da neki od uzroka sudara ipak nisu bile patosnice i problemi sa pedalama. Nakon istrage utvrđeno je da je mehnička nepravilnost dovela do nenamernog ubrzanja na vozilima. Do kraja januara 2010. godine Toyota je objavila povlačenje od ukupno skoro devet miliona vozila širom sveta.

Takođe, usled velikih prirodnih nepogoda 2011. godine, kao što je veliki Tohoku zemljotres i cunami, došlo je do pada proizvodnje i smanjenja izvoza. Iste godine Toyota sa osmog mesta koje je 2005. godine zauzimala na Forbsovoj listi pada na pedeset i petu poziciju.

## 6.2 *Kanban i Just-In-Time sistem*

(看板、ジャスト・イン・タイム)

Zasluge za sve što je do sada bilo spomenuto pripadale su još jednom članu porodice Toyoda, Eiji Toyodi. On je u Tojoti počeo da radi 1936. godine, da bi 1950. godine bio postavljen za izvršnog direktora reorganizovane fabrike, tada preimenovane u Toyota Automotive Works. Eiji Toyoda je takođe proveo izvesno vreme u Detroitu, proučavajući Fordov proizvodni sistem, gde je uočio mnoge aktivnosti kojima je bio impresioniran i koje je kasnije inkorporirao u proizvodni sistem Tojote. To su na prvom mestu bile aktivnosti koje su se bavile poboljšanjem kvaliteta, kao i sistem koji je uvažavao sugestije zaposlenih. Po povratku u Japan, primenio je ta dostignuća u Tojoti, što je uskoro postala osnova Tojotinog proizvodnog sistema. Kompanija je 1957. godine ponovo preimenovana u Toyota Company, da bi 1982. godine, kao što je autor rada ranije naveo Eiji Toyoda spojio Toyota Motor Company i Toyota Motor Sales i formirao Toyota Motor Corporation.

Još jedan od ključnih ljudi u nastanku proizvodnog sistema Tojote bio je Taiichi Ohno, koga mnogi smatraju ocem Toyota Proizvodnog Sistema (TPS), koji je kasnije postao poznat kao Lean proizvodnja, odnosno maksimalno efektivna i efikasna proizvodnja, koja za rezultat ima samo i isključivo stvaranje vrednosti bez škarta.

Nakon završetka tehničke škole u Nagoji, Taiichi Ohno se pridružio porodici Toyoda 1932. godine, u vreme kada je Velika kriza ostavljala posledice u celom svetu. Svoju karijeru u Tojoti započeo je u Toyoda Automatic Loom Works, gde je proširio koncepte koje su uspostavili Kiichiro i Eiji Toyoda, razvijajući i usavršavajući metode za proizvodnju delova potrebnih za krajnju montažu. Kao i Kiichiro i Eiji, i on je posetio Detroit nekoliko puta, gde je izučavao tehnike proizvodnje motornih vozila. U Toyota Motor Company prelazi 1943. godine, gde je posle završetka Drugog svetskog

rata imao veliku ulogu u uspostavljanju principa proizvodnje u malim serijama u obnovljenim Tojotnim proizvodnim pogonima. S obzirom na činjenicu da je jedan od najvećih problema ratom opustošenog Japana bio ogroman nedostatak materijala i proizvodnih resursa uopšte, ovi principi su se u to vreme pokazali kao veoma korisni. Jedno od najvećih Ohnovih dostignuća, koje je bilo rezultat njegovog boravka u Americi i proučavanja proizvodnje američke automobilske industrije, bilo je to što je u tom načinu masovne proizvodnje uočio velike gubitke u ogromnim količinama škarta koji se javljao u gotovo svakom proizvodnom koraku. Upravo ovakvi gubici u materijalu, vremenu, zalihama, radu i prostoru, bilo je nešto što Tojota sebi nije mogla da dozvoli. U skladu sa tim, evoluirala je ideja da treba proizvoditi samo delove koji su potrebni u sledećem koraku proizvodnog procesa. Tako je u Tojoti nastao sistem koji je i danas poznat kao Just-in-Time, ili proizvodnja bez zaliha i bez skladišta.

Imajući u vidu da „Just-In-Time“ znači da se proizvodi „samo ono što je potrebno, kada je potrebno, i u količini koja je potrebna“<sup>41</sup>, možemo reći da se ovakav princip proizvodnje bazira na tri premise:

- materijal se mora nabavljati tačno određenim tempom koji zavisi isključivo od stvarnih potreba. Uvek blagovremeno i na osnovu prethodnih realizacija, iskustava i planova buduće potražnje, koji su bazirani na podacima tržišnih ispitivanja, jer jedino na taj način je moguće proizvoditi potrebne delove tačno onda kada je to predviđeno;
- proizvodnja sastavnih delova se takođe odvija tačno određenim tempom, koji zavisi isključivo od realnih potrebe za njima. Odnosno, ona započinje tek kada potreba zanjima nastane, pa se samim tim i njihova izrada završava onog momenta kada se mogu iskoristiti za montiranje u gotove proizvode;
- gotovi proizvodi moraju biti finalizirani tačno u trenutku kada će njihova isporuka kupcima zadovoljiti njihove narudžbine iz prethodnog perioda.

---

<sup>41</sup> Preuzeto sa sajta: [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_production\\_system/just-in-time.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html), 3. januara 2015. godine

Potrebno je razumeti da ukoliko se željeni proizvod proizvede ranije, dostavi pre naznačenog trenutka ili proizvede u količini većoj nego što je potrebno, to nije Just-In-Time! Za postizanje JIT sistema, veoma je bitno da on bude do kraja bude sproveden na svim nivoima kako proizvodnje, tako i u čitavoj kompaniji.

Kao jedan od dva stuba Toyota Proizvodnog Sistema, njegovom pravilnom primenom smanjuju se troškovi proizvodnje i lead-time<sup>42</sup> proizvoda.

Ova strategija teži da se poboljša profit kompanije i smanje troškovi zaliha: samim tim što se sastavni delovi neće proizvoditi u količini većoj nego što je potrebno u aktuelnom momentu, smanjiće se i novac potreban za kupovinu sirovina za njihovu proizvodnju, a uštedeće se i na prostoru potrebnom za njegovo odlaganje.

Lideri u Toyoti smatraju, da ukoliko se uspostavi pravilan sistem proizvodnje, rezultati moraju da uslede. Ovo podrazumeva sistem u kojem su sve aktivnosti pravilno iskoordinisane, i gde ne postoji sektor koji je manje, ili više produktivan u odnosu na ostale sektore. U suprotnom, ukoliko bi jedan poseban sektor bio znatno produktivniji u odnosu na ostale, stvorile bi se zalihe bilo papirološke bilo u vidu nedovršenog posla u sektorima koji su manje produktivni.

Ovakav sistem, gde su svi procesi u proizvodnji međusobno usaglašeni, naziva se 工程の流れ<sup>43</sup>. Sledeći korak, nakon usaglašavanja svih proizvodnih procesa unutar fabrike, jeste usuglasiti kapacitet proizvodnje sa potrebama i zahtevima potrošača. Ovaj proces naziva se *takt*<sup>44</sup> time, i označava:

1. Tačno vreme potrebno za proizvodnju jednog proizvoda (vreme za koje jedan operater napravi čitav krug na proizvodnoj traci).
2. Vreme proizvodnje podeljeno sa stopom potražnje korisnika.

Ukoliko kupac zahteva 600 proizvoda nedeljno, a operativno vreme fabrike je 40 sati (2,400 minuta) nedeljno, *takt time* je četiri minuta.

Sledeći korak koji je ovakav Just-In-Time sistem proizvodnje učinio još

---

<sup>42</sup> Lead-time predstavlja vreme između iniciranja i završetka proizvodnog procesa.

<sup>43</sup> Engleska reč koja bi se mogla smatrati ekvivalentom za 工程の流れ jeste *workflow*, kako će u daljem tekstu i biti korišćena.

<sup>44</sup> *Takt* potiče od nemačke reči koja označava ritam,

efikasnijim bio je pronalazak i uvođenje *Kanban* koncepta. U bukvalnom prevodu *kanban* (看板) znači tabla ili kartica sa znakovima, vidljiv zapis, a njegov tvorac Taiichi Ohno ga opisuje kao sredstvo za ostvarivanje Just-in-Time i Lean proizvodnje.<sup>45</sup> *Kanban* sistem ili „sistem blagovremene proizvodnje“, smatra se naličjem sistema inoviranja u Japanu. To znači da bi se sistem inoviranja proizvodnje i *Kanban* sistem mogli smatrati komplementarnim podsistemima jednog sveobuhvatnog sistema upravljanja na nivou preduzeća, koji pokriva ne samo sistem kontrole zaliha, već takođe i sistem upravljanja proizvodnjom, sistem kontrole kvaliteta, sistem nabavke i distribucije i sistem motivisanja radnika.<sup>46</sup>

Samo stvaranje *Kanban* principa nastalo je uvođenjem *pull* sistema proizvodnje<sup>47</sup>. Naime, kako je bilo potrebno usaglasiti i iskoordinisati sve proizvodne sektore, koji su se u velikim fabrikama mogli nalaziti dosta udaljeno jedan od drugog, bilo je potrebno osmisliti sistem koji bi blagovremeno obavestio određeni proizvodni sektor da je radnik na montažnoj traci upotrebio njihov proizvod i da je potrebno zameniti ga novim. U početku su to bili jednostavni signali – određene kartice ili prazne korpe. Poslati praznu korpu u ćeliju za proizvodnju značilo je da su ti delovi potrošeni i da ju je potrebno napuniti određenom količinom novih delova.

*Kanban* princip funkcioniše tako što se na vidljivom mestu ostavlja kartica sa znakovima koja obaveštava radnike o potrebnoj količini sastavnih delova koje još treba proizvesti i za koje vreme, jer su ti delovi neophodni elementi podsklopova ili gotovih proizvoda, koji takođe u jednom određenom vremenu moraju biti finalizirani, jer su i oni deo nekog proizvoda više finalizacije.<sup>48</sup>

Termini ključni za razumevanje *Kanban* sistema su:

- かんばん方式 (Kanban hōshiki: *Kanban* metoda, *Kanban* sistem),
- 紙のかんばん (Kami no kanban: *Kanban* kartice),

---

<sup>45</sup> Ohno T., *Toyota Production System - beyond large-scale production*, Productivity Press, 1988., pp. 29

<sup>46</sup> Urabe K., *Inovacije i sistem upravljanja*, Beograd, 1986., str. 93

<sup>47</sup> Pull sistem proizvodnje predstavlja treći princip Toyota Proizvodnog Sistema i podrazumeva proizvodnju koja je direktno usaglašena sa potrebama potrošača

<sup>48</sup> Bošković G., *Upravljanje kvalitetom u industriji*, Ekonomski fakultet u Nišu, 2004. Str. 15

- 指示書 (Shijishyo: narudžbenica),
- 伝票 (Tenpyō: slip od plaćanja),
- 生産計画 (Seisan keikaku: raspored proizvodnje),
- 生産管理部 (Seisan kanribu: odeljenje za kontrolu proizvodnje),
- ものの流れ (Monono nagare: protok robe),
- 円滑な、スムーズな (Enkatsu: glatko),
- 円滑に動く (Enkatsu ni ugoku: kretati se glatko),

a njegova implementacija ide sledećim redosledom:

- odvojiti Kanban,
- odvojiti Kanban koji je prikačen za kutiju,
- odlazak do machining line<sup>49</sup> da bi se preuzeli neophodni delovi za Transfer Kanban,
- poslednje navedeni proces (Gokōtei: 後工程) takođe preuzima samo broj delova koji je bio naznačen prethodnim Kanban procesom (Zenkōtei: 前工程)<sup>50</sup>.

Osnovne vrednosti Kanban sistema mogli bi predstaviti kroz četiri glavne funkcije kojima se on može definisati kao:

- sredstvo za ostvarivanje just-in-time proizvodnje,
- sredstvo za kontrolu i upravljanje just-in-time dobavljanja zaliha,
- sredstvo vizuelnog menadžmenta,
- način kontrolisanja just-in-time proizvodnje.

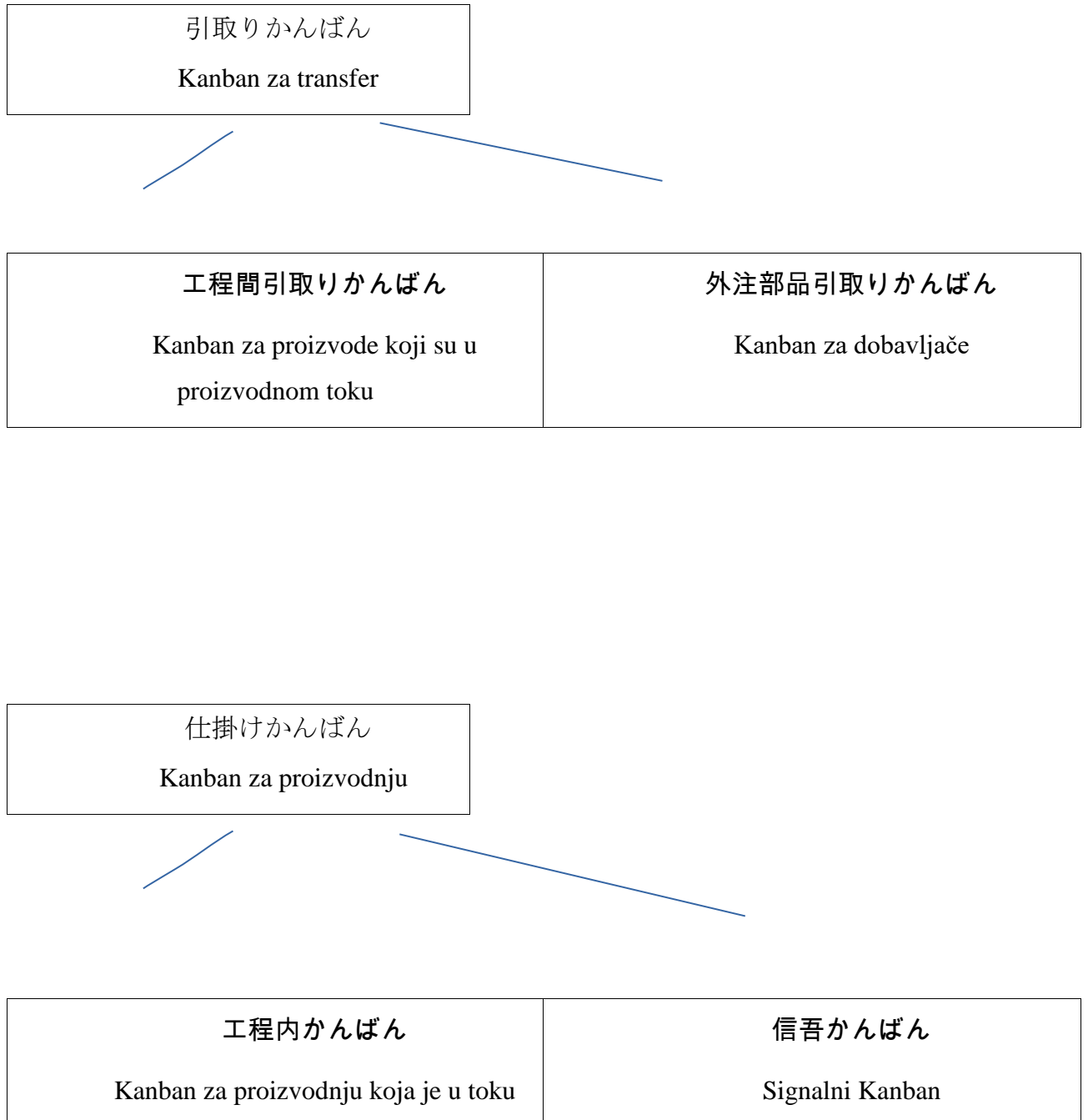
U okviru Kanbana, možemo razlikovati dve osnovne njegove vrste: 引取りかんばん (Kanban za transfer informacija) i 仕掛けかんばん (Kanban za instrukcije za proizvodnju). Svaki od njih ima još dve podvrste. Grafički predstavljeno, to bi izgledalo

<sup>49</sup> Machining line (engleski) ima značenje mašinske linije u proizvodnom procesu određenog proizvoda

<sup>50</sup> 前工程 proizvodi samo onoliko proizvoda koliko je potrebno da bi se njihov broj nadomestio njihovim povlačenjem u narednom (後工程) procesu.



ovako:



Naime, ovo pokazuje da je prvi Kanban zadužen za specifikaciju vrste i

kvantiteta proizvoda. S jedne strane dajući detalje o delovima koji će biti potrebni u narednim procesima, a s druge strane pokazuje informacije o proizvodima preuzetim od spoljašnjih dobavljača.

Drugi Kanban daje specifikacije o vrsti i količini delova koje je trebalo proizvesti u prethodnom procesu. Signalni Kanban se koristi da inicira početak proizvodnje kada zalihe dođu na nivo da ih je ponovo potrebno poručiti.

Pored ove dve glavne podele, postoje još i Elektronski ili E-Kanban (電子かんばん) i Privremeni Kanban (臨時かんばん). Elektronski Kanban je sistem koji omogućava da se izbegnu problemi kao što su greške koje nastaju prilikom ručnog unošenja podataka i gubici kartica. Korišćenjem interneta, da bi se prevazišla fizička udaljenost, E-Kanban pruža mogućnost signalizacije potrebnih delova za proizvodnju u realnom vremenu. Podaci, koje dobijamo njegovom upotrebom, mogu se koristiti za optimizaciju nivoa zaliha, zbog mnogo boljeg praćenja vremenskog perioda koje je potrebno od same inicijacije do kraja proizvodnog procesa (*lead time*). Osnovna razlika elektronskog od tradicionalnog Kanbana jeste što su tradicionalni elementi poput kartica zamenjeni bar-kodovima i elektronskim porukama.

Privremeni Kanban koristi se samo u posebnim situacijama kada je količina potrebna za proizvodnju dovoljno velika. To je uglavnom slučaj kada do porudžbine dođe u ピーク時期<sup>51</sup>.

Unapređenje koncepta Just-in-Time proizvodnje na principu kanbana, Taiichi Ohno je nastavio 50-ih godina boraveći u SAD i proučavajući biografiju Henrija Forda, u kojoj je Ford opisao proizvodni sistem fabrike, koja je prethodila modernom Just-in-Time sistemu proizvodnje. Sličnu ideju dobio je posmatrajući japanske supermarkete i popunjavanje polica u njima zalihama traženih proizvoda – onog trenutka kada kupac sa police uzme određenu količinu proizvoda koji mu je potreban, prodavac dodaje nove

---

<sup>51</sup> ピーク時期, engleski *peak period*, predstavlja najzauzetiji period poslovanja u bilo kojoj oblasti, a u ovom slučaju u proizvodnji.

količine zaliha proizvoda na police. Kupac, znajući da će potrebna količina proizvoda koji žele da kupe uvek biti dostupna, ne prave zalihe, već uvek kupuju samo onoliko koliko im je potrebno, a prodavac nabavlja samo onoliko zaliha koliko mu je potrebno, na osnovu realizacije i projekcije potrebno da popuni police. Na ovaj način, Kanban koristi stopu potražnje, u cilju kontrole stope proizvodnje, koristeći podatke o potražnji sa kraja lanca snabdevanja, odnosno podatke koje dobija od finalnih potrošača.<sup>52</sup>

Čak i danas, u svetu moderne i brze elektronske komunikacije, u fabrikama Toyote možete videti hiljade različitih delova koje nose različite kartice ili druge oznake Kanban sistema. Potpuno je zadivljujuće kako ovako jednostavne oznake pokreću čitave proizvodnje na veoma efikasan način. Krećući se kroz fabriku daju jasne instrukcije i informacije o potrebnoj količini određenog proizvoda i mestu gde je potrebno izvršiti isporuku.

Mnoge kompanije širom sveta trude se da uče i da same primenjuju Kanban koncept. Iako postoje mnogi kompleksni sistemi za praćenje i kontrolisanje zaliha, pokazalo se da je upravo Kanban taj koji omogućava smanjenje zaliha unutar fabrike i poboljšava frekventnost dostavljanja željenih delova na željeno mesto.

## 7. Toyota proizvodni sistem

### トヨタ生産方式

Celokupan proizvodni sistem kompanije Toyota sačinjen je od četrnaest zasebnih principa. Oni se međusobno mogu podeliti u četiri različite kategorije: one koje su usmereni na rešavanje problema; one koji postavljaju standarde u odnosima prema zaposlenima i partnerima; one koji su usmereni na sam proces proizvodnje; i najzad na principe koji predstavljaju način razmišljanja i filozofiju svih članova korporacije.

---

<sup>52</sup> Ohno T., *Toyota Production System - beyond large-scale production*, Productivity Press, 1988., pp. 25-28

## 7.1 TPS Princip I

***Princip I glasi: Odluke menadžmenta bazirajte na filozofiji dugoročnog planiranja, čak i na štetu kratkoročnih finansijskih ciljeva***

Poslednjih nekoliko decenija svuda u svetu prevladava, kako mišljenje tako i ponašanje, da je kapitalizam model poslovanja koji treba poštovati, sve više ljudi i kompanija smatra da je najbolje da rade samo ono što je u njihovom kratkoročnom interesu i što im može doneti brzu zaradu i profit. Iako su brojni skandali, ekonomske krize i milioni ljudi koji svakodnevno ostaju bez posla dokaz da to nije najispravniji način poslovanja, retki su oni, koji poput Toyote, svoje poslovanje fokusiraju na ulaganje u zaposlene, u same proizvode i fabriku. Moglo bi se reći da za Toyotu ne postoji kompromis kada je u pitanju kvalitet, nevezano za sredstva ili vreme koje je potrebno uložiti da bi se on postigao; a da ukoliko se greška i dogodi (kao u slučaju neispravnosti sa kočnicama u oktobru 2014 godine) ona će podjednako velike napore uložiti da svoju grešku ispravi i svojim upcima to nadoknadi .

Koreni ovakvog načina poslovanja u japanskom poslovnom svetu ne potiču samo iz prvog Toyotinog principa, već i iz celokupnog okruženja japanskog društva.

Naime, kao što smo već spominjali u priči o radnoj etici u Japanu, prilikom zapošljavanja novih radnika japanske kompanije uvek teže da izaberu one bez ili sa manje radnog iskustva kako bi lakše mogli da se prilagode navikama poslovanja u datoj kompaniji. Ovo je donekle slično sa izjavom Henrija Forda, koji je rekao da traži što više ljudi koji imaju neograničene kapacitete da ne znaju šta ne može biti urađeno.

Međutim, ono što sistem zapošljavanja u Toyota kulturi izadva čak i od ostalih japanskih kompanija, jeste način na koji ona procenjuje potencijalne buduće radnike. Pošto je gotovo nemoguće da postoje radnici koji su već radili za neku drugu kompaniju gde su mogli da nauče i da demonstriraju sve vrednosti koje se uklapaju u Toyota kulturu, postoje dve osnovne karakteristike koje Toyota ocenjuje prilikom odabira novih radnika: koliko se njihovo prethodno iskustvo i ponašanje uklapa u Toyota kulturu

poslovanja; i njihovu mogućnost da sposobnosti koje imaju demonstriraju i primene u radnom kruženju Toyote. Sada ćemo na primeru odabira radnika za NUMMI fabriku u Kaliforniji prikazati opšte karakteristike koje je bilo potrebno posedovati za pozicije člana proizvodnog tima, tim lidera proizvodnog tima i lidera grupe za proizvodnju:

- **Inicijativa:** ne čekati da se uvek dobije uputstvo o sledećem koraku, već sam preuzimati inicijativu i tražiti informacije o poslu koji treba uraditi; uvek težiti postizanju ličnog ili timskog cilja; osećati odgovornost za učinak tima i pokretati akcije da bi se ispravila neka situacija ukoliko je to potrebno.
- **Timski duh:** sposobnost održavanja jedinstva i kooperacije unutar grupe; biti svestan potreba drugih; posedovanje i sposobnost upotrebe posebnih metoda u pomaganju svim članovima tima da se postigne zajednički cilj.
- **Veština komunikacije:** sposobnost izražavanja ideja, davanja saveta ili pružanja informacija bilo u razgovoru sa pojedincem, bilo unutar grupe. Pod ovaj kriterijum bi se mogla podvesti i veština neverbalne komunikacije kao što je gestikulacija i sl.
- **Identifikovanje problema:** ono podrazumeva sve od prikupljanja relevantnih podataka iz različitih izvora do identifikovanja uzroka ili posledica nastalog problema.
- **Rešavanje problema:** svako rešenje problema mora biti u skladu sa politikom i kulturom Toyota korporacije; sam, ili uz pomoć drugih, mora razviti rezervni plan akcije i doneti odluke koje su u skladu sa sredstvima i mogućnostima same kompanije.
- **Praktično učenje:** pod ovom kategorijom od kandidata se očekuje da brzo uči i usvaja nova znanja i informacije, kao i da bude sposoban da prati uputstva koja su deo poslovne politike i posluje u skladu sa tim.
- **Prilagodljivost:** efikasnost mora biti jednaka bez obzira na zadatak, okruženje i okolnosti.
- **Tempo rada:** zadatak mora biti ispunjen u okviru datog vremena, bez upotrebe više materijala ili povećanih troškova.
- **Mehanička sposobnost:** sposobnost da se ispune osnovni zadaci iz oblasti mehanike.

Imajući u vidu da ovakav način odabira radnika zahteva jako puno i vremena i novca, pitanje koje se često postavlja jeste „Kako se to isplati?“ Ali, u Toyota kulturi, ovo se smatra jeftinim, ukoliko se sagledaju svi benefiti koji prate dugoročno vezivanje radnika za kompaniju.

Svako od nas je nekada imao priliku da aplicira za neki posao. Kada razmišljamo zašto je neki konkurs uopšte objavljen uvek nam se nameće logičan zaključak: osoba koja je do tada radila na toj poziciji više ne radi ili od uskoro neće raditi, a direktor je taj koji će odlučiti ko će se na upražnjenom poziciji zaposliti. Ali, u Toyoti stvari što je drugačije. Za početak, osnovna razlika je u tome što se stupanje u radni odnos u bilo koju japansku kompaniju smatra svojim doživotnim zaposlenjem; pa je stoga i mnogo lakše tačno izračunati kada će i koja pozicija postati upražnjena. Na primer, ukoliko se zna da je potreban broj inženjera u Toyoti 120, onda će se godinu dana ranije obilaziti najbolji univerziteti u Japanu iz te oblasti u cilju pronalaženja najboljih studenata koji će tu funkciju naslediti. Ali čak i tada, novi zaposleni naravno neće odmah početi sa radom na tom predodređenom mestu, već će prvo izvesno vreme, čak nekoliko godina, provesti na opštim poslovima, upoznavajući se sa novom poslovnom kulturom u kojoj se našao. Takođe, još jedna vrlo bitna razlika između Toyote i kompanija širom sveta, jeste ta što je u japanskim kompanijama HR53 jedini koji pravi plan za buduće potrebe zapošljavanja, i glavni u ovom sektoru su ti koji donose konačnu odluku koji kandidat će biti izabran, u skladu sa otvorenom pozicijom i njenim potrebama. Oni zapošljavaju na osnovu dugoročnih potreba kompanije, a nove zaposlene obučavaju u skladu sa tim na kojim pozicijama bi trebalo da rade. Ovakvim sistemom zapošljavanja se vodi računa da ni u jednom momentu ne dođe do viška zaposlenih, tako da su njihove pozicije dugoročno sigurne.

Upravo zbog činjenice da se radnici u Japanu za svoje radno mesto uglavnom vezuju doživotno, velika odgovornost je i na poslodavcima. Upravo oni su ti koji moraju napraviti dobar izbor kako kasnije ne bi imali potrebu da nekog, kao nedovoljno dobrog radnika, otpuste. Zbog toga je ovaj proces toliko detaljan, ponekad veoma dugotrajan i zasniva se na diskusiji svih sektora unutar firme. Ukoliko samo jedan menadžer odlučuje da li je i koliko novih radnika potrebno, često može doći i do

---

<sup>53</sup> HR je skraćena engleske reči Human resources, i predstavlja sektor kompanije koji se bavi ljudskim resursima.

nenamerne greške, odnosno, može se prevideti dugoročni interes. Na primer, u određenom trenutku može se desiti da se prodaja naglo poveća pa da je potreban dodatan broj prodavaca, ili pak da se ugovori dodatan posao koji zahteva veći broj inženjera ili radnika u proizvodnji. Izaći u susret ovakvim potrebama za novim radnicima deluje prirodno, ali šta se dešava kada se novi projekat završi? Ili kada prodaja ponovo opadne? Često postoji vremenski jaz pre nego što se neki naredni projekat ponovo realizuje, ili dok se prodaja ponovo ne poveća. Toyota ne želi da dođe u situaciju da se odjedanput pojavi višak radne snage i da se zahteva otpuštanje radnika. Zapravo, nikakvo naglo povećavanje ili smanjivanje broja zaposlenih se ne smatra prihvatljivim, jer jedno iziskuje mnogo obuke i vremena da se novi članovi upoznaju sa Toyota kulturom (što može potrajati godinama), a drugo stvara nepoverenje i uništava sliku o vrednostima međuljudskih odnosa koja je za Toyotu jedan od prioriteta.

Ukoliko bi se desilo da šef određenog sektora zatraži povećanje broja zaposlenih, iz njemu potpuno opravdanih razloga, ne mora značiti da je to i u dugoročnom interesu čitave kompanije i da će taj zahtev biti odobreno od strane HR-a. Na primer: osoba A, koja je šef sektora B, primetila je da svi njeni radnici rade i duže nego što je potrebno, ali da se plan i ciljevi poslovanja ne ostvaruju. Uz to, vremenom se povećavao i broj zaposlenih koji su odlazili na bolovanje i broj dana za odmor koje je trebalo nadoknaditi radnicima koji ostaju da rade. Svi su polako bivali umorni od previše rada, a rezultata nije bilo. Imajući u vidu sve te činjenice, da svi njegovi radnici rade potpuno predano, ali da su loši rezultati isključivo proizvod manjka radne snage, osoba A odlazi u HR sa zahtevom da se u njegov sektor zaposli još radnika. Međutim, njegov zahtev nije odobren. Osoba A je bila potpuno zatečena takvim stavom, koji je zapravo u potpunosti bio odraz Toyota kulture. Naime, uz objašnjenje da je glavni uzrok manjka zaposlenih to što je najveći broj ljudi na bolovanju iz razloga koji su nastali na poslu, to je bila odgovornost osobe A koja se nije dovoljno brinula o svojim radnicima. Te povrede nastale na poslu bila su njegova dužnost da ih kontroliše i otkloni. Ovim primerom osoba A nije potražila sam uzrok nastanka ovog problema, niti bi postigla nešto za dobrobit zaposlenih. Jer, čim bi se stari radnici vratili sa bolovanja postojao bi višak radne snage, što bi dalje zahtevalo otpuštanje radnika.

Ovaj problem rešen je tako što su radnici iz drugih sektora privremeno preraspoređeni kako bi sektor B uspeo da ostvari svoje poslovne ciljeve, i kako bi, kada

se ostali radnici vrte sa bolovanja, svi mogli da se ponovo vrte na svoja mesta.

Ovo je možda i najbolji primer razlike između Toyota kulture i tipičnog američkog načina poslovanja i ophođenja prema zaposlenima. Osim ovog primera sa *zapošljavanjem pravog broja ljudi*, važno je spomenuti i *zapošljavanje ljudi u pravoj formi*. Naime, postoje situacije koje se ne mogu rešiti privremenim premeštanjem radnika iz jednog sektora u drugi, već kada je zaista potrebno primiti nove radnike, ali na određeno vreme. Ova strategija nije jedinstvena za Toyotu, ali ono što u Toyoti jeste jedinstveno vezano za ovu strategiju jeste način kako ona tretira i kako se odnosi prema radnicima koji nisu u stalnom radnom odnosu.

Naime, proces biranja radnika na određeno vreme i za stalno je jako sličan. Što se tiče visine prihoda i benefita, oni se naravno razlikuju, ali u međuljudskim odnosima nema razlike. Prema njima se svi odnose kao prema ravnopravnim članovima tima, jer zapravo, zajednički cilj samog menadžmenta i njih samih jeste, da ukoliko uspešno prođu svu obuku i provere, nakon dve godine (koliko traje zaposlenje na određeno vreme), oni započnu stalni radni odnos. Tako su na primer, 2006. godine u Toyotinoj fabrici u Džoržtaunu, svi zaposleni koji su se dokazali kao kvalitetni radnici, nakon isteka privremenog perioda, svi primljeni za stalno.

Naime, može se reći da je odabir zaposlenih prvi filter kvaliteta na putu do Toyota vozila kao gotovog proizvoda. Stoga je jedan od osnovnih razloga zbog čega ostale kompanije žele da uče od Toyote upravo taj što ona mnogo više dobija od svojih zaposlenih.

Međutim, ono što je drugim kompanija jako teško da shvate i zbog čega najčešće na kraju odustanu od ovog Toyota principa, jeste činjenica da ne shvataju da se pravilnim odabirom radnika završava njihova odgovornost i obaveza. Nasuprot, menadžment kompanije je taj koji treba da stvori ambijent u kojem će svi radnici voditi brigu o kontroli kvaliteta proizvoda i težiti *streamline*<sup>54</sup> proizvodnji, a da pri tome ne budu zabrinuti za svoju poziciju. Za razliku od ovakvog načina razmišljanja u Toyota kulturi, američke kompanije često smatraju da su radnici potrošni resurs, odnosno da svoje probleme loših poslovnih rezultata mogu rešiti promenom radnika; a problem

---

<sup>54</sup> Streamline proizvodnja mogla bi se prevesti kao "pojednostavljena proizvodnja", odnosno predstavlja efikasno organizovanu i modernizovanu proizvodnju bez suvišnih aktivnosti tokom samog procesa.



materijalne prirode – otpuštanjem radnika. Čak i kad su japanski menadžeri bili pozivani u američke kompanije da bi ih podučavali praktikovanju Kaizena, rezultati su često bili kratkotrajni. Naime, uglavnom su odmah bili uočeni nedostaci i *waste*<sup>55</sup> u proizvodnji, čija eliminacija je dovela do poboljšanja produktivnosti. Međutim, u američkom načinu razmišljanja i načinu sprovođenja menadžmenta, to je impliciralo otpuštanje radnika, jer su smatrali da im onda toliki broj radne snage više nije potreban. Stoga je *lean* postao veoma nepopularan među američkim radnicima, jer su smatrali da svaki put kada bi njihova kompanija počela da ga primenjuje da će uslediti otpuštanje nekog od njih. Jednostavno, američki menadžeri nisu nikada bili dovoljno strpljivi da do kraja sprovedu Kaizen i dočekaju dugoročni benefit. Svoje greške su ponavljali svaki put, a očekivali su da ishod bude drugačiji. Jedno od učenja o životu koje je još Albert Ajnštaj dao bilo je da je definicija ludosti raditi istu stvar iznova i iznova, a očekivati drugačije rezultate. Međutim, američki menadžeri nikada nisu naučili lekciju da se ne može očekivati od radnika da pruži svoj maksimum i da prema kompaniji pokaže predanost kakvu Toyota dobija od svojih radnika, kada strahuju da u svakom momentu mogu biti zamenjeni. Nesigurnost za svoju poziciju nikada im nije dozvoljavala da na svoje radno mesto gledaju kao na nešto zbog čega vredi žrtvovati svoje slobodno vreme, porodicu ili svoj lični interes.

Često se, laički pričajući o ovim razlikama, dolazi do zaključka: „Japanci su prosti takvi“; ali ne – ništa što se danas naziva japanskom kulturom nije tako samo od sebe. I u ovom slučaju, Toyota je razvila detaljan i pažljivo proučen sistem koji proaktivno prilagođava da ne dođe do potrebe za otpuštanjem radnika koji su u stalnom radnom odnosu.

Toyota istinski veruje da su ljudi u njoj njena prava konkurentnost u odnosu na druge, i ponaša se u skladu sa tim, a američke kompanije same stvaraju radni ambijent koji zaposleni vide kao mesto gde se mogu zadržati neko vreme, zaraditi novac i otići.

Ono što smo u poglavlju 4.3 slika 1 predstavili kao osnovu problema za razumevanje kulturoloških različitosti, ovde ćemo preneti na nivo jedne korporativne

---

<sup>55</sup> “Waste” na engleskom znači “otpad” i predstavlja sve nepotrebne aktivnosti ili radnje u toku proizvodnje, koje smanjuju efikasnost i ne doprinose kvalitetu proizvoda.

filozofije.

Taj nevidljivi sloj Shein-ovog trougla jesu **fundamentalna uverenja** u koja kompanija duboko veruje i u skladu sa kojima se ponaša i posluje. Svi članovi kompanije rade i odnose se kako međusobno, tako i prema spoljašnjim partnerima, u cilju zajedničkog dugoročnog prosperiteta.

**Norme i vrednosti** predstavljaju radno okruženje gde zaposleni mogu da rade maksimalno posvećeno i rasterećeno, jer imaju poverenje u svoju kompaniju da će otpuštanje radnika uvek biti poslednja opcija. Ovo svakako nije samo zato što je Toyota finansijski stabilna kompanija pa joj stalan priliv novca omogućava da prevaziđe kritične trenutke. Čak i u okolnostima u kojima nema potrebe da brine o ovakvim problemima Toyota brine unapred, i u skladu sa tim je razvila veliki broj sistema koji joj omogućavaju da njeno poslovanje uvek ispune norme i vrednosti propisane Toyota kulturom.

I u ovom prikazu, **ponašanje i artifakti** su ono što najlakše primetimo kada posmatramo jednu kulturu, odnosno navike i ponašanje karakteristično za određenu grupu, kao u ovom slučaju Toyota radno okruženje. Karakteristike koje bismo mogli da izdvojimo su:

- *sistem zapošljavanja radnika na određeno vreme*: ovaj sistem omogućava fleksibilnost u odnosu na zahteve potrošača i pruža balans održivosti stalnih radnih mesta bez obzira na fluktuacije tržišta. U Sjedinjenim Državama ne postoji zakonska regulativa koja određuje maksimalni vremenski period dozvoljen za radnike na privremeno, dok je u Japanu taj period ograničen na dve godine. Međutim, ono što predstavlja manu ovog sistema jeste kako napraviti da se i radnici koji su zaposleni na određeno vreme osećaju kao članovi tima. Zbog toga je, Toyota napravila sistem da svi podjednako učestvuju u procesima kontrole kvaliteta, rade i dnevne i noćne smene, učestvuju u kursevima obuke bez obzira na status. Činjenica je da ovakav način funkcionisanja iziskuje i veće materijalne troškove, ali sa druge strane pruža veću verovatnoću da će svi radnici dati svoj maksimum i da kvalitet neće biti ugrožen.

S obzirom da za Toyotu ne postoji kompromis kada je u pitanju kvalitet, postoje još neke osobenosti koje je Toyota uvela kada je u pitanju raspodela poslova za ranike koji su privremeno zaposleni. Naime, osim što postoje jasno precirani poslovi koji se

dodeljuju početnicima i koji ne zahtevaju maksimalnu angažovanost tokom svakog radnog ciklusa i donošenje odluka, u okviru ovoga postoji tzv. *ograničena rotacija radnika*, koja podrazumeva da novi članovi ostaju na istim pozicijama, dok se stalni članovi timova rotiraju oko njih. Takođe, stalni članovi timova su uvek prisutni u svakom sektoru proizvodnje kako bi kontrolisali i pomagali ostalima ukoliko je to potrebno.

- *prekovremeni rad i radnim danima i subotom*

- *mogućnost rotacije radnika po potrebi*: osim toga što ovaj sistem ima za cilj gore navedene prednosti, on omogućava da među radnicima postoji osećaj posedovanja ili pripadanja određene pozicije; i mogućnost klasifikacije poslova na samo kategorije:

1. Član proizvodnog tima
2. Tim lider proizvodnog sektora
3. Stručni član tima
4. Stručni tim lider

Tako na primer, u fabrici u Georgetown-u, ima preko 6000 radnika po smenama, ali samo četiri klasifikacije opisa posla. Na ovaj način, svi se osećaju kao članovi tima i mogu se rotirati u zavisnosti od potreba.

- *Fleksibilan prekovremeni rad*: umesto uobičajene tri radne smene, u Toyota fabrikama postoje dve smene u proizvodnji, koje dopuštaju fleksibilnost prekovremenog rada.

Na primer: **prva smena** 6:30 – 15:15

**druga smena** 17:15 – 2:00

**treće smena** (ne postoji, već se koristi za preventivno održavanje)

\* period između 15:15 – 17:15 i 2:00 – 4:00 se može koristiti za prekovremeni rad u zavisnosti od izbora radnika.

Osim u posebnim situacijama, ovo pravilo o fleksibilnom prekovremenom radu

potpuno se uklapa u Toyota proizvodni raspored baziran na trenutnim proizvodnim kapacitetima i zahtevima potrošača.

Takođe, pravilo o proizvoljnim (neplaćenim) pauzama za ručak, omogućava da ukoliko iskrsne problem u jednom sektoru, radnici iz ostalih sektora će doći da pomognu, kako ne bi došlo do problema većih razmera.

- *dobro obučeni radnici, sposobni da rade na različitim pozicijama*: kako god se to nekada činilo nekome ko posmatra sa strane, ali u Toyoti ništa nije slučajno ili jednostrano. Naime, cross-training<sup>56</sup>, kao i mnoge druge prakse u Toyoti, imaju višestruk značaj. Pored toga što omogućava održivost stalnih radnih mesta, radnici koji vladaju znanjima iz različitih oblasti, pomažu i ostalim članovima svog tima da napreduje, što dalje dovodi do poboljšanja produktivnosti čitave kompanije.

Ukoliko osoba poseduje mnoštvo znanja, ona će se lakše uklopiti i savladati nove prepreke u slučaju rotacije. I obrnuto, ukoliko jedna osoba uvek radi određeni posao ili aktivnost u toku proizvodnje, i veže se za tu funkciju, ona neće želiti da menja tim i poziciju na kojoj radi, čime ugrožava fleksibilnost. A iz primera koje smo videli, možemo zaključiti da fleksibilnost garantuje stabilnost.

- *proizvodnja koja se planira na nedeljnom nivou*

Prema rečima Mark Daugherty-ija, menadžera za zapošljavanje i kontrolu radnika za čitavu Severnu Ameriku, Toyotina odlika da ceni čvrstu i sigurnu poziciju svojih radnika je jedinstvena, i svoje korene ima u osnovnim vrednostima za uzajamno poštovanje i poverenje sa spoljašnjim saradnicima, koja su postavljena na samom razvoju Toyota Loom Works-a. Za razliku od Toyote, ostale kompanije se prema radnicima ophode u zavisnosti od profita i stanja na tržištu: kada ostvaruju profit – zapošljavaju više ljudi i profit dele sa svojim zaposlenima, što je kratkoročno gledano dobro za sve; ali kada naiđe kriza – radnici se otpuštaju i ostaju čak i bez najosnovnijeg za svoje porodice. Toyota svoje radnike tretira ravnomerno, bez obzira na uspone i padove na tržištu, što iziskuje veće troškove u prvom periodu, ali im pruža mnogo veću

---

<sup>56</sup> Cross-training je termin koji se uglavnom vezuje za sport, sa značenjem obuke dva ili više sporta kako bi se poboljšale performanse i kondicija. U ovom kontekstu odnosi se na različite vrste obuka, koje radnicima omogućavaju sticanje znanja iz različitih oblasti.

sigurnost u svoje radnike i obezbeđuje njihovu doživotnu predanost kompaniji.

Može se smatrati da je Toyotin najveći doprinos korporativnom svetu to, što je na sopstvenom primeru dokazala, da profit ne mora uvek da bude primaran kratkoročni cilj. Njen snažan osećaj odgovornosti prema svojim mušterijama, zaposlenima i društvu u celini je osnova svih ostalih njenih principa, i komponenta koja nedostaje većini kompanija koje su pokušale da je imitiraju<sup>57</sup>.

Nije lako bilo postići da ne samo ljudi na čelu kompanije, već i svaki zaposleni ponaosob, oseća podjednaku odgovornost i da svoj posao posmatra kao sredstvo doprinosa uspehu čitave kompanije, a ne samo kao put do lične zarade i benefita.

Iako je japanska kultura poznata po snažnom osećaju odgovornosti, postupak osnivača kompanije Toyota – Kiichira Toyode, kada je dao ostavku nakon što je Toyota gotovo doživela bankrot neposredno posle Drugog svetskog rata, možda najbolje oslikava važnost ljudi u filozofiji *Toyota way*. Naime, pošto je bilo neophodno smanjiti troškove, on nije odlučio da otpusti jednog ili više radnika, već je pošao od sebe. Ovo se može smatrati polaznom tačkom za stvaranje osećaja odgovornosti u ostvarivanju zajedničkog interesa i stvaranju kulture koja se danas naziva *Toyota way*. Može se reći da danas, gotovo 250000 zaposlenih u Toyoti svoj posao obavlja u cilju postizanja doprinosa među svojim potrošačima, društvu i čitavoj ekonomiji.

Na osnovu nekoliko pravila Toyota poslovanja, pokušaćemo da približimo značaj i suštinu prvog principa Toyota proizvodnog sistema:

- 顧客に対して正しいことを行う  
(Uvek činiti ono što je najbolje za mušteriju)

Mnogo puta Tojota je potvrdila da njena pravila ne ostaju samo zapisana na papiru, već i da se zaista primenjuju u praksi. Za razliku od većine kompanija automobilske industrije, u Tojoti ne postoji razlika između načina na koji bi posao trebalo da se radi i načina na koji se zaista radi. *Tojota* je postala sinonim za postizanje

---

<sup>57</sup> Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 72

zadovoljstva kod kupaca, a njeno radno okruženje je ključni faktor koji omogućava da se to i postigne.

Ovo najbolje možemo ilustrovati primerom koji se desio za vreme tzv. „Niksonovog šoka“ 1971. godine. Naime, predsednik Nikson je u jednom momentu nametnuo dodatne takse za uvoz robe. Posledica toga bila je, da su u jednom momentu za automobil istog imena, iste boje i istih performansi, postojale tri različite cene kod tri različita dilera, u zavisnosti od toga koliko je koji platio troškove uvoza. U momentu kada je vlada ukinula Niksonove dodatne takse, sve je došlo na staro, ali novac od plaćenog dodatnog poreza nije bio vraćen. Stoga su, uz odobrenje koje su dobili iz direkcije u Japanu, predstavnici sva tri dilera, mušterijama koje su platile višu cenu automobila vratile razliku u ceni. To je svakako predstavljalo gubitak za kompaniju, ali su svi bili spremni da to urade kako bi njihovi kupci bile zadovoljni i kako bi zadobili njihovo poverenje i podstakli interesovanje za Toyota vozila u budućnosti.

Kratkoročno gledano, kompanija je prodavši vozila ostvarila profit, i nikakve zakonske potrebe za povraćajem novca nije bilo. Ali, način na koji tretirate mušterije, čak i kada im ništa ne dugujete, je pravi pokazatelj korporativne kulture kompanije.

- 従業員の信頼を勝ち取る

*(Izgraditi poverenje sa zaposlenima)*

U priči o sticanju poverenja samih zaposlenih, iskoristićemo primer fabrike NUMMI. Naime, pored toga što je poznata kao zajednički poduhvat Toyote i General Motors-a, NUMMI predstavlja pravi primer prevazilaženja prepreka dve različite poslovne kulture nakon pravilnog razumevanja Toyota Proizvodnog Sistema.

Kada je početkom 80-ih Toyota započela ovaj poduhvat, svi su u početku smatrali da TPS nije ništa drugo nego sistem maksimalnog iskorišćavanja radnika i pokušaj da se ubrza proizvodnja. Međutim, kada su prvi radnici stare fabrike GM otišli

u Japan na tronedeljni kurs da lično vide šta Toyota Proizvodni Sistem zaista jeste, vratili su se sa potpuno promenjenim mišljenjem.

Iako je prvobitni cilj General Motors-a bio da proizvodnju malih automobila prepusti Toyoti, to se vremenom promenilo. Naime, kako je GM više učio i shvatao Toyota Proizvodni Sistem, to je više želeo da NUMMI postane mesto gde će njihovi radnici moći da stiču nova znanja. Iako je General Motorsu bilo potrebno skoro 15 godina da počne da primenjuje sve što je naučio,<sup>58</sup> nakon 5 godina od početka primene ovih principa video se napredak u proizvodnji i kvalitetu u svim sektorima u fabrici.

Zahvaljujući tome što su zadobili poverenje radnika, GM je vremenom postao vodeći proizvođač automobila u svetu, a društvu u celini je doprineo stvorivši visoko plaćena radna mesta u Americi.

- ビジネスの決定が信頼関係や相互尊重を損なうせては行けない  
( *Ne dozvoliti da poslovne odluke ugroze poverenje i uzajamno poštovanje* )

Veoma je teško u poslovnom svetu današnjice osigurati posao svojih radnika, a kamoli i svih svojih saradnika, kako bi na taj način doprineli čitavom društvu. Međutim, ono što je Toyota u okviru ovog principa upela na sopstvenom primeru da dokaže, jeste ga je moguće doneti odluke, koje u finansijskom smislu svakako neće biti pogodne za kopaniju, ali će dugoročno očuvati ugled i obezbediti poverenje svih svojih saradnika.

Ovaj primer ilustrovaćemo pričom o Toyotinoj fabrici za proizvodnju kamionskih ležaja u Sjedinjenim Državama po imenu TABC. Ova fabrika otvorena je 1972. godine i predstavljala je primer prve američke kompanije koja je uspešno primenjivala TPS. Međutim, kako zbog jeftinije radne snage, tako i zbog manjih poreskih obaveza i činjenice da je lakše bilo proizvoditi vozila u mestu gde će se ona prodavati, Toyota je rešila da proizvodnju premesti u Meksiko. Kako bi ovakav potez 600 radnika, koliko je u to vreme brojala fabrika TABC, ostalo bez posla, Toyota je morala da smisli način kako da im obezbedi nova radna mesta. Svaki suprotan scenario

---

<sup>58</sup> Ovaj podatak dobijen je iz tzv. *Harbour Report*, izveštaja automobilske industrije i istraživanja potrošača od strane J.D. Powers-a u Consumer Reports

bio bi u potpunoj kontradikciji sa kulturom Toyota way. Naime, kada bi Toyota svoju proizvodnju premestila u Meksiko, a radnike koji su u svakom momentu uradili sve što je od njih bilo traženo da bi poboljšali proizvodnju, moglo bi se smatrati da je sve bilo uzalud i da to niko nije cenio. Stoga je Toyota odlučila da, iako joj to u tom momentu nije bilo finansijski isplativo, započne zajedničku saradnju sa Hino Motors-om i na taj način obezbedi posao za svakog radnika. Jedini razlog zbog čega je ovakva odluka doneta jeste jer je Toyota društveno odgovorna kompanija i zato što je poštovala principe Toyota way.

- 自己依存  
(Uvek se oslanjati na sebe)

Još od samog početka razvoja od Toyota Loom Works do Toyota Motor Corporation, bilo je jasno da je Toyota jedinstvena kompanija, ne samo u odnosu na automobilsku industriju Evrope ili Amerike, već i u samom Japanu. Zapravo, Toyota je prva automobilska kompanija u Japanu koja je razvila svoja vozila bez ikakve tehničke saradnje sa naprednijim automobilskim kompanijama u Evropi i Americi. Nije želela da na bilo koji način zavisi od pomoći spolja.<sup>59</sup>

Toyotin stav od samog početka bio je da svako može da kupi sve potrebne elemente, unajmi mehaničare i inženjere, i započne proizvodnju. Ali to nije način na koji su oni želeli da rade. Čak i kada je Toyota odlučila da započne posao sa luksuznim automobilima, ona nije jednostavno kupila neki već postojeći brend i nastavila uspešno poslovanje. Za razliku od toga, čitav projekat spoljašnjeg izgleda automobila, enterijera i performansi iznela je sama, želeći da na taj način uči i razume srž luksuznih vozila.

- トヨタの宣言と基本方針  
(Vodeći principi i stavovi kompanije Tojota)

Da bi još preciznije razumeli šta je to što Toyotu izdvaja od ostalih automobilskih kompanija, navešćemo neke njene vodeće principe prilikom uspostavljanja NUMMI fabrike. Jedan od osnovnih motiva bio je da kao partner

---

<sup>59</sup> Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 79



američke kompanije doprinese poboljšanju ekonomske situacije u zemlji gde se fabrika nalazi; da kao nezavisna kompanija doprinese stabilnosti i dobrobiti samih zaposlenih i da kao deo korporacije Toyota doprinese usponu čitave kompanije.

Sve ovo je zbog toga što Toyota istinski želi da njene mušterije budu dugoročno zadovoljne, i da i u budućnosti budu zainteresovane za njena vozila; a da sami radnici uvek imaju želju i motiv da napreduju na ličnom nivou, kao i da doprinesu boljitku čitave kompanije.

Navešćemo još i principe koji se nalaze u internom dokumentu Toyota Motor korporacije:

1. Poštujte jezik i duh zakona svake nacije, preduzimajte samo ispravne i časne korporativne aktivnosti kako bi bili dobar korporativni građanin sveta.

2. Poštujte kulturu i običaje svake nacije, doprinesite ekonomskom i društvenom razvoju kroz korporativne aktivnosti u zajednici.

3. Posvetite se stvaranju čistih i bezbednih proizvoda, kao i poboljšanju kvaliteta života u svim segmentima kroz svaku svoju aktivnost.

4. Stvarajte i razvijajte napredne tehnologije i proizvode, pružajte uslugu koja će zadovoljiti potrebe vaših kupaca širom sveta.

5. Prihvatite i razvijajte korporativnu kulturu koja podstiče ličnu kreativnost i značaj timskog rada, a istovremeno poštujte uzajamno poverenje i poštovanje menadžmenta i radnika.

6. Putem inovativnog menadžmenta podstičite razvoj kompanije u harmoniji.

7. Sarađujte sa partnerima na istraživanju i stvaranju kako bi postigli stabilan, dugoročni razvoj i zajednički prosperitet, a istovremeno budite otvoreni za ostvarivanje novih poslovnih partnerstava.

- 目的の恒常性と歴史上の足跡

*(Stvoriti konstantnost i svoje mesto u istoriji)*

Toyota je kompanija koja je uspela da ujedini svoje radnike oko zajedničkog cilja davanja prioriteta u postizanju zadovoljstva kupaca, zaposlenih i doprinosu društvu u celini. Ovo je, između ostalog, moguće postići zahvaljujući malom ali

konstantnom napretku i poboljšanju proizvoda iz godine u godinu.

Naime, ne može se očekivati da će Toyota na godišnjem nivou napraviti neki drastično veći profit ili uspeh u odnosu na prethodnu godinu, ali 目的の恒常性 (constancy of purpose) je ono zbog čega *Toyota way* daje garanciju kvalitetu i postizanju dugoročnog zadovoljstva kako kod kupaca tako i kod spoljnih saranika, i Toyoti omogućava opstanak i mesto u istoriji i budućnosti automobilske industrije.

Kao što smo fundamentalne vredosti, norme i ponašanje razvrstali u okviru jedne kompanije, isti princip se može preneti i na principe jedne nacije, a i na čitavo društvo na globalnom nivou. To znači da osobenosti koje karakterišu jednu naciju ili kulturu nisu nastale same od sebe već su bile uslovljene mnogim geografskim, istorijskim, ekonomskim i društvenim okolnostima. Stoga danas i imamo problematiku mogućnosti adaptiranja i prihvatanja oređenih principa *Toyota way* kulture različitim intezitetom u različitim državama i društvima. Odnosno, neke zemlje ni dan danas nisu u mogućnosti da ispune u potpunosti sva pravila *Toyota Proizvodnog sistema* zbog okolnosti u kojima se njihova zemlja nalazi.

Tako je na primer, sam autor tokom svog studijskog boravka na Chuo Univerzitetu u Tokiju, prilikom debate na temu prvog principa TPS-a o dugoročnom planiranju, bio upitan zbog čega u Srbiji, pa i u regionu, gotovo niko ni u jednoj vrsti poslovanja ne primenjuje ovaj princip. Jedini logičan odgovor koji se mogao nametnuti jeste zapravo činjenica o specifičnim političko-ekonomskim okolnostima koje su uslovile nastanak ovakvih kulturoloških osobina. Decenijski ratovi u regionu, nestabilna politička situacija i razne fluktacija na monetarnom tržištu, nisu omogućavale narodima sa ovih prostora da posluju na način koji je tada već možda bio karakterističan u mnogim drugim državama. Narod koji je često u toku jednog meseca ili godine morao da menja svoje mesto prebivališta, nije mogao da razmišlja i ulaže sredstva i snagu u posao koji će mu prihod doneti na dugoročnom nivou, jer on sam nije bio siguran gde će se u budućnosti nalaziti. Takođe, velike inflacije i svakodnevne ogromne razlike u kursu primoravale su narod da ne pravi zalihe novca koje će moći da koristi kao buduću investiciju, već da se potruži da taj novac u datom trenutku iskoristi na što bolji način.

Danas, iako je situacija znatno promenjena, koreni tog sistema su i dalje vrlo vidljivi. To se najviše ogleda u želji mladih da sve postignu sada i odmah. Često nisu

spremni da svoje vreme ulažu u obrazovanje, a zatim da postepenim napredovanjem u okviru kompanije postignu svoje ciljeve. Čak i kada se zaposle, često se na to ne gleda kao na doživotno rešenje. Iako je radnik lojalan svojoj kompaniji, on će često zbog boljih finansijskih uslova preći na istu poziciju u drugu kompaniju. To takođe možemo uporediti sa sistemom zapošljavanja u Japanu, gde se određena funkcija ne dobija nego stiče, jer je potrebno vreme, obrazovanje i iskustvo da bi se napredovalo unutar kompanije. Stoga je veoma retka situacija gde će radnik, koji se tek priključio kolektivu, zadobiti funkciju koju je imao u prethodnoj firmi. U većini slučajeva, on će morati, da bez obzira na obrazovanje i prethodno iskustvo, krene od najniže pozicije kako bi kao npr. šef određenog odeljenja mogao znati šta i na koji način treba da očekuje od radnika ispod sebe. Na ovaj način razvija se i veoma poseban odnos 先輩 – 後輩 karakterističan za japansko društvo. Naime, u priči o japanskom jeziku i načinu komunikacije nadređenog sa zaposlenima, i obrnuto, istakli smo neka pravila izražavanja i ponašanja, a pričom o načinu sticanja pozicije u poslovnom okruženju, želimo da doprinesemo razumevanju zbog čega se neko ko je profesor, šef ili funkcioner bilo kakve vrste, ceni i respektuje. To je upravo zbog toga, što se zbog kulture poslovanja nečije znanje i kompetentnost ne dovodi u pitanje upravo zbog pozicije na kojoj se nalazi, što se ne može reći i za ostale kulture i nacije.

## 7.2 TPS Princip II

***Princip II glasi: Obezbedi stalan tok procesa kako bi problemi isplivali na površinu***

Na početku ovog poglavlja objasnićemo strukturu proizvodne ćelije i način kretanja robe unutar nje.

Sistem masovne proizvodnje (način na koji većina fabrika i danas posluje) podrazumeva da se mašine sličnih funkcija i ljudi sličnih sposobnosti i veština grupišu u

određene proizvodne sektore. Tako na primer, imamo sektor za sečenje proizvoda, sektor za sklapanje, sektor za obradu itd. Ovakvim načinom proizvodnje dobija se veća fleksibilnost u rasporedu radnika, jer je uvek moguće da nekog radnika zameni bilo ko drugi iz istog sektora, i takođe, uvek ima neko ko može da preuzme posao na slobodnoj mašini. Međutim, ovakav princip rada svakako ne pomaže u value-added<sup>60</sup> načinu proizvodnje. Naime, kada se masovna proizvodnja raspodeli na ovaj način, postavlja se pitanje kada je pravi trenutak da se proizvodi ili informacije iz jednog sektora proslede u naredni sektor procesa proizvodnje? To nas dovodi do sledećeg problema: da bi se transport robe izvršio na najefikasniji način, potrebno je u svakom prenošenju materijala iz jedne proizvodne ćelije u drugu preneti maksimalnu moguću količinu.

Imajući u vidu, da je *lead time* ćelije koja proizvodi npr. šrafove znatno kraće od *lead time* vremena koje je potrebno za izradu motora u drugom proizvodnom sektoru, jasno je da će ćelija sa šrafovima stvarati ogromne nepotrebne količine zaliha, da bi sačekala vreme za transport. Ovo dovodi do pojave hiperprodukcije, a zalihe koje se na taj način stvaraju, u lean proizvodnji se nazivaju *work-in-process inventory*<sup>61</sup> (WIP inventory). Međutim, to nije jedini problem, odnosno 無駄 (*muda*) koji pri tom nastaje. Nagomilavanjem zaliha zauzima se prostor za skladištenje, i što je još važnije, problemi ostaju sakriveni.

Na osnovu ovog principa, smatra se da je skoro 90% procesa u toku rada *waste* (無駄), a da zapravo samo 10% predstavlja *value-added work*. Baziranje proizvodnje na stalnom toku proizvoda, osnovan je preduslov za postizanje *lean* sistema. Ono omogućava da se vreme kruženja proizvoda iz jednog sektora u drugi svede na minimum, postigne maksimalan kvalitet i obezbedi najkraće vreme za isporuku. Takođe, implementiranje ovog sistema automatski će zahtevati primenu još nekih *lean* instrumenata, kao što je npr. *jidoka*<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Value-added work je engleska reč koja označava posao odnosno aktivnosti koje se zaista izvode u toku proizvodnog procesa, i ne stvaraju nikakav škart (*muda* 無駄)

<sup>61</sup> Work-in-process inventory je engleska reč za zalihe koje su stvorene u toku proizvodnje

<sup>62</sup> Zajedno sa just-in-time sistemom, *jidoka* predstavlja jedan od dva stuba Toyota Proizvodnog Sistema. Njen akcenat je na otkrivanju uzroka problema i zaustavljanja proizvodnje čim se nepravilnost uoči. To svakako automatski dovodi do poboljšanja kvaliteta proizvoda, jer će uzrok nastanka biti iskorenjen.

Za razliku od tradicionalnog masovnog načina proizvodnje, u *one-piece-flow* proizvodnji mašine su fizički poređane tako da proizvod ne mora da se premešta iz jedne prostorije u drugu, i moguće je završiti njegovu izradu u najkraćem mogućem roku. Tako na primer, kada poručimo 1000 pari obuće kod određene fabrike, to što ćemo na isporuku čekati možda čak i mesecima, ne znači da je ona kvalitetna i da je u svakom njenom segmentu *value-added work*. Takođe, ne znači ni da je proizvodnja fabrike koja će u kraćem vremenskom periodu isporučiti robu manje kvalitetna, već samo da je proces proizvodnje sličniji *lean* proizvodnji.

Iz ovog primera, možemo zaključiti da su glavne prednosti *One-Piece flow* proizvodnje su (一個流しの利点) sledeći:

### **1. Poboljšanje kvaliteta:**

Rukovodioci u Toyoti shvatili su da je mnogo lakše postići uspeh na polju poboljšanja kvaliteta kada svaki radnik ponaosob proverava ispravnost jednog određenog proizvoda pre nego što ga prosledi u sledeći proces proizvodnje. Tako da, čak i ako je prevideo neku nepravilnost, ona će vrlo brzo biti uočena i ispravljena.

Iako će na prvi pogled mnogi pomisliti da će ubrzana proizvodnja samo ugroziti kvalitet proizvoda, vrlo je jednostavno shvatiti da je zapravo suprotno. Naime, time što se proizvodi skladište, i čekaju tek naredni proces ili dva da bi se detektovale moguće nepravilnosti, ostavlja se prilika da se ista ili nova nepravilnost ponovo dogodi.

### **2. Stvaranje fleksibilnosti:**

Ukoliko se desi da stigne porudžbina koja zahteva kraće vreme za proizvodnju nego što je uobičajeni *takt time*, mnogo je lakše ispuniti takav zadatak kada se možemo fokusirati na pojedinačnu grupu proizvoda. Naime, tradicionalna masovna proizvodnja ne dopušta fleksibilnost promene tempa proizvodnje ili vršenja određenih prepravki u samom proizvodu, kao što je to moguće sa *one-piece flow* načinom proizvodnje.

### **3. Stvaranje veće produktivnosti:**

Pored toga što omogućava fleksibilnost u proizvodnji, ovaj sistem značajno doprinosi i povećanju produktivnosti radnika. Dotadašnji način organizovanja toka proizvodnje nije omogućavao da se kretanje proizvoda od početka do kraja odvija na istom mestu, pa se ni produktivnost samih zaposlenih nije mogla kontrolisati. Na ovaj

način je, u svakom trenutku, potpuno transparentno da li je neko zauzet ili nije.

#### **4. Oslobađanje prostora:**

Načinom proizvodnje koji ne zahteva stvaranje velike količine zaliha, oslobađaju se često jako velike površine u samim fabrikama namenjene za skladištenje robe. Osim kontrole kvaliteta, ova prednost *one-piece flow* proizvodnje je i u tome što ne stvara potrebu za izgradnjom novih kapaciteta.

#### **5. Povećanje bezbednosti:**

Može se reći da je povećanje bezbednosti nus pojava *one-piece flow* proizvodnje. Naime, samim tim što je količina zaliha manja, i što nije potrebno koristiti viljuškare i ostale teške mašine za transport robe unutar fabrike, smanjuje se rizik od povreda na radu, koje su najčešće nastajale tokom ovih procesa.

#### **6. Smanjenje troškova zaliha:**

Smanjenjem količine zaliha smanjiće se i količina novca potrebna za sirovine koje se koriste za njihovu proizvodnju. Takođe, kada nema zaliha nema ni potrebe formirati sektor za transport materijala, pa je taj kapital moguće uložiti u neke druge aktivnosti same kompanije.

#### **7. Podizanje morala zaposlenih.**

Primećeno je da se u okruženjima koje su implementirali *one-piece flow* način proizvodnje, znatno povećao moral zaposlenih i njihovo vrednovanje samog radnog mesta. Jer time, što im se pruža prilika da budu kreativniji i da sami odmah kontrolišu i uočavaju greške, povećava se njihovo samovrednovanje i sebe i radnog okruženja.

Sistemom proizvodnje, u kojem nema stvaranja zaliha, ne postoji hiperprodukcija, bespotreban transport robe, i gde se proizvod konstantno pomera sa jedne mašine na drugu, ne postoji vreme kada neki od radnika neće imati šta da radi, i svaki korak od starta proizvodnje i korišćenja sirovih materijala do nastanka gotovog proizvoda može se smatrati *value-added* sistemom proizvodnje.

### *7.2.1 Case study značaja one-piece toka proizvodnje na primeru fabrike obuće „Marko“ u Srbiji.*

Kao i Toyota, fabrika obuće „Marko“ iz Zemuna može se smatrati primerom porodične kompanije koja svoju tradiciju neguje i prenosi već treću generaciju za redom.

Na grafičkom prikazu rasporeda prostorija i rasporeda mašina unutar ponekih zasebnih proizvodnih pogona, predstavimo primenu one-piece toka proizvodnje.

Kako se u sistemu proizvodnje obuće može razlikovati više proizvodnih sektora, izdvojicemo i grafički prikazati krug za montažu:



Slika 6

Naime, nakon što repromaterijal uđe u proizvodni prostor, prođe kroz fazu pripreme, krojenja i šivenja, poslednja faza stvaranja proizvoda jeste montažni krug. U ovom slučaju možemo primetiti potpunu primenu *one piece flow* principa, jer ne postoji zadržavanje polugotovog proizvoda, već se on neprekidno pomera sve do samog pakovanja.

Međutim, uzimajući u obzir širu sliku čitavog proizvodnog pogona, stvari izgledaju malo drugačije, o čemu će biti reči u poglavlju 6.3. gde ćemo objasniti kako postojeći raspored prostorija onemogućava maksimalno iskorišćavanje proizvodnog kapaciteta, koji trenutno broji 300 pari obuće dnevno. Preraspodelom, odnosno ulaganjem u obnovu objekta, dobilo bi se na uštedi u vremenu, a sama investicija bi se

isplatala jer bi na taj način bilo omogućena veći kvantitet proizvodnje na dnevnom nivou.

## 7.3 TPS Princip III

### ***Princip III glasi: Koristi „pull“ sistem da bi se izbegla hiperproizvodnja***

Sam proces proizvodnje, u bilo kojoj delatnosti, mogli bismo da definišemo kao delovanje ili aktivnost koja menja stvari niže vrednosti kao što su materijal/sirovine ili informacije, u stvari više vrednosti. Da bi se ta viša vrednost, odnosno gotov proizvod, postigao potrebno je postaviti adekvatno upravljanje proizvodnjom. To predstavlja proceduru ili aktivnost predviđanja potražnje određenog proizvoda. U skladu sa tim, korišćenjem ljudi, mašina, materijala, novca i informacija potrebno je postići optimum kvaliteta, troškova i isporuke.

Većina kompanija svoje poslovanje, odnosno kapacitet proizvodnje, planira na osnovu svojih unutrašnjih kapaciteta i internog rasporeda. Na taj način, kupci proizvoda su gotovo primorani da kupuju u skladu sa zalihama fabrike, a ne u skladu sa svojim potrebama. Ovaj način proizvodnje naziva se „ Push“ sistem. U *push* sistemu, proizvodnja se odvija u skladu sa planom koji je napravljen unapred, što znači samo na osnovu pretpostavke o budućoj potražnji.

Tako na primer, određena fabrika za proizvodnju mobilnih telefona, ostvari saradnju sa distributerom, pod uslovom da mu na mesečnom nivou isporučuje robu u količini od 1000 komada. U tom slučaju, distributer je, bez obzira na promet robe, dužan da svakog meseca kupi tu količinu. U slučaju da se mobilni telefoni jednog meseca prodaju znatno manje, a da je sledećeg meseca radnja zatvorena zbog praznika ili godišnjeg odmora, distributeru će roba stizati istim intezitetom i stvaraće se ogromne zalihe.

Ovo je primer stvaranja zaliha „push“ sistema. Proizvođač ne prati realne potrebe tržišta, pa na taj način i sam često ima veliku količinu zaliha koju skladišti u



svojoj fabrici.

Za razliku od ovog sistema, postoji „Pull“ sistem proizvodnje. On podrazumeva da proizvođač proizvode robu samo u onoj količini koja je potrebna potrošaču, znači na osnovu samih porudžbina. Na primer, ukoliko distributer poruči 1000 telefona, on će moći da nakon što proda trećinu ili petinu robe, napravi novu porudžbinu. Na taj način, i dalje će se stvarati zalihe, ali znatno manje; a proizvođač će moći da ima znatnu uštedu i mnogo veću fleksibilnost u raspolaganju novčanim sredstvima, jer neće morati konstantno da ulaže u materijal, odnosno sirovine.

- Komparativni prikaz karakteristika *Push* i *Pull* sistema proizvodnje:63

	<b><i>Push</i> sistem proizvodnje</b>	<b><i>Pull</i> sistem proizvodnje</b>
<b>Inicijativa</b>	Inicijativa proizvodnog plana	Direktna inicijativa (Kanban sistem)

<sup>63</sup> Tsuyoshi Negishi, *Upravljanje proizvodnjom i kontrola kvaliteta*, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Trg Oslobođenja bb, Zaječar, Srbija – reprint izdanje, str. 30

	Sistem kontrole koji realizuje proizvodnu aktivnost u skladu sa utvrđenim rasporedom	Sistem kontrole koji realizuje proizvodnu aktivnost da bi obezbedio samo tačnu količinu kroz sukcesivni proces
<b>Karakteristike</b>	Takođe odgovara individualnoj proizvodnji bez zaliha	Nema potrebe da se kontrola skoncentriše na proizvodnju, transport, stanje zaliha
<b>Slabe tačke</b>	Strah od prevelike proizvodnje i koncentracija kontrole na proizvodnju, transport i stanje zaliha, i veliki informacioni sistem	Slab za velike varijacije u proizvodnji

- Struktura Proizvodnje po porudžbini i Proizvodnje po zalihama:<sup>64</sup>

	<b>Proizvodnja po zalihama</b>	<b>Individualna proizvodnja po porudžbini</b>
<b>Početna tačka</b>	Proizvodnja po predviđanju potrežnje	Početak proizvodnje po porudzbini

<sup>64</sup> Tsuyoshi Negishi, *Upravljanje proizvodnjom i kontrola kvaliteta*, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Trg Oslobođenja bb, Zaječar, Srbija – reprint izdanje, str. 29

<b>Dizajn</b>	Dizajn na osnovu istraživanja tržišta	Početak dizajniranja prema porudžbini
<b>Proizvodnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planska proizvodnja na osnovu planirane prodaje</li> <li>- Proizvodnja više vrsta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvesti samo poručenu količinu</li> <li>- Prilagoditi rok porudžbine</li> <li>- Standardizacija je veoma važna</li> </ul>
<b>Ključna tačka kontrole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrola stvarnih troškova</li> <li>- Celokupna efikasnost opreme</li> <li>- Planiranje potreba za sirovine i materijal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrola projekta</li> <li>- Kontrola ubrzanja procesa</li> <li>- Zadržavanje procesa čovek-sat</li> </ul>

Još je Taiichi Ono bio iznenađen važnošću uloge koju supermarketi imaju u životima Amerikanaca, i na osnovu njih je napravio distinkciju *push* i *pull* sistema. Naime, na primeru popunjavanja polica na rafovima – gde se ne čeka da se polica sa robom potpuno isprazni da bi se proizvodi ponovo poređali, već se prati promet svakog proizvoda i na osnovu toga se nova roba iznosi i daje poručuje – uvideo je prednosti *pull* sistema.

Idealan sistem *pull* načina proizvodnje izgledao bi tako da zalihe nikada ne postoje (*zero-inventory*), već da se proizvodnja odvija po *one-piece flow* principu tek kada se primi porudžbina. Međutim, kako naravno u svakom proizvodnom sistemu postoje određeni prekidi ili pauze u procesu prerade sirovih materijala u gotov proizvod, neophodno je da određene zalihe postoje. Tako ni Toyota Proizvodni Sistem nije sistem gde ne postoji uopšte zaliha, ali jeste sistem koji svoju proizvodnju usklađuje za zahtevima tržišta. Ohno je, kao kompromis između ove idealne *one-piece flow* proizvodnje i *push* sistema, uspeo da uskladi proizvodnju tako da postoje male količine zaliha delova između dva proizvodna procesa, i na taj način kontrolisao zalihe. Nije više postojala hiperprodukcija, i ostvarena je direktna korelacija između potražnje i

proizvodnje.

### *7.3.1 Pull sistem u svakodnevnom životu i nastanak kanban/pull sistema*

Sistem zamene i dopune materijala nije primenljiv samo u proizvodnoj industriji. Naime, svaka naša aktivnost u svakodnevnom životu zahteva potrošnju određenih sredstava, koju nije uvek moguće isplanirati. Tako na primer, gotovo ni u jednoj porodici ne postoji raspored kog datuma u mesecu će se sipati gorivo, kupiti određene prehrambene namirnice ili zameniti sijalice. Sve ove aktivnosti obavljamo u skladu sa potrošnjom, koja svake nedelje ili meseca neće biti istog inteziteta. Kada bi postojao raspored za svaku od ovih aktivnosti, to bi predstavljalo ekvivalent push sistemu proizvodnje u automobilskoj, ili bilo kojoj drugoj proizvodnoj industriji.

Stoga, da se ne bi stvarale nepotrebne zalihe npr. mlečnih proizvoda (koje bi se u *push* sistemu porudžbine najverovatnije na kraju pokvarile), sastavni deo ovog sistema postao je *kanban/pull* sistem. Odnosno, sistem koji se ugrađuje na određena mesta na kojima nije moguće vizuelno utvrditi da li je potrebno izvršiti zamenu ili dopunu robe. Tako na primer, prilikom vožnje automobila, mi u svakom momentu možemo videti nivo goriva.

Koristeći ovu vrstu kanbana, moguće je usuglasiti potrošnju sa tačnim vremenskim periodom zamene ili dopune materijala.

Takođe, važno je spomenuti da, kada je u pitanju Toyota Proizvodni Sistem, uvek postoje male količine zaliha jer nije moguće voditi proizvodnju sa sistemom *zero-inventory*; i da takođe i u Toyoti postoje mnogi primeri upotrebe push sistema. Naime, kada su u pitanju bilo kakve prekookeanske isporuke, mora postojati tačan raspored vremena i datuma, koji se ugovara znatno ranije.

## 7.4. TPS Princip IV

*Princip IV predstavlja tkz. Heiđunka sistem (平準化)*

Ortografskom analizom svakog ideograma pojedinačno objasnićemo etimologiju ove reči i ukazati na njeno kompleksno značenje i ulogu u proizvodnom sistemu Toyote.

Reč se sastoji od tri ideograma:

- Prvi je ideogram 平. *Kunyomi*<sup>65</sup> ovog ideograma jeste 平ら *taira* ili *hira*, i ima sledeća značenja: ravnica, ravno, glatko, jednako, udobno. *Onyomi* ovog ideograma jeste *hei*, kao u primerima 平和 (*heiwa* – mir), 平常 (*heijyou* – normalno, uobičajeno).
- Drugi ideogram jeste 準. Njegovo značenje kao prefiksa jeste *polu* ili *kvazi*.
- Poslenji ideogram u ovoj složenici je ideogram 化, koji ima značenje オートメ化する automatizacije, 機械化する mehanizacije; odnosno u zavisnosti od reči koja se nalazi ispred ovog ideograma označava proces modifikovanja i prilagođavanja individualnim potrebama.

Možemo zaključiti da *Heiđunka* zahteva izjednačavanje, odnosno stalnost u proizvodnji repromaterijala, kako bi i procesi koji dalje slede u toku proizvodnje mogli da se odvijaju po predviđenom planu.

### 7.4.1 Muda, Muri i Mura

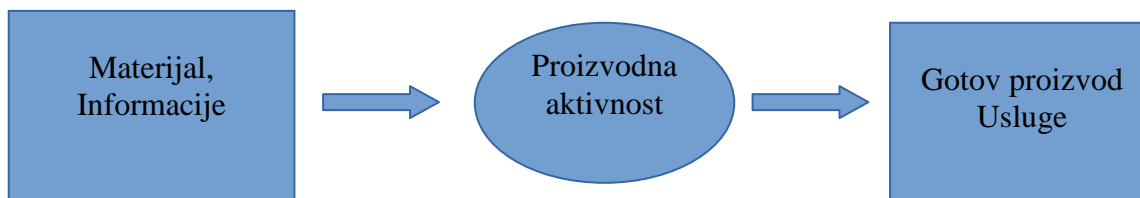
Da bismo približnije objasnili ciljeve i ulogu *Heiđunka* principa u sistemu TPS, daćemo objašnjenje toka proizvodnje (input i output), kao i pojmova *Muda*, *Muri* i *Mura*.

---

<sup>65</sup> Najveći broj japanskih ideograma (kanđija) ima dve vrste čitanja: *kunyomi* i *onyomi*. *Kunyomi* predstavlja tradicionalni japanski način čitanja kanđija, a *onyomi* predstavlja kinesku verziju čitanja tog ideograma. Jedan ideogram može imati više različitih *kun* ili *on* čitanja.

INPUT

OUTPUT



Slika 7

Ovim pojednostavljenim prikazom sistema proizvodnje predstavili smo uslovljenost nivoa proizvodnje i nivoa repromaterijala. Naime, prva stvar koju je potrebno uraditi, kada neko želi da primeni TPS, jeste da izjednači nivo proizvodnje, i time stvori preduslove za primenu ostalih TPS principa.

Kao što smo u prethodnom poglavlju govorili o važnosti *pull* sistema, ovde ćemo istaći da je *Heidunka* polazna tačka koja zapravo omogućava njegovu realizaciju. Naime, kako *pull* sistem implicira proizvodnju u skladu sa realnom tržišnom potražnjom, to je moguće samo ukoliko imamo relativno tačne podatke o potrebama potrošača. Međutim, to nije uvek moguće predvideti, jer njihove potrebe mogu varirati iz nedelje u nedelju.

U ovakvim situacijama dolazi do stvaranja škarta u vidu materijala, preopterećenja zaposlenih u pokušaju da se ispuni ciljevi i slično. Svi ovi viškovi, bilo u vidu materijala bilo u vidu nepotrebnih procesa proizvodnje, dele se na tri kategorije: *Muda*, *Muri* i *Mura*.

- **Muda:** U Toyota Proizvodnom Sistemu sve nepotrebne aktivnosti koje produžavaju *lead time*, uzrokuju dodatne pokrete ili aktivnosti da bi se došlo do delova i robe, ili pak stvaraju višak zaliha – nazivaju se *Muda* (ムダ). U okviru *Muda* koje ne doprinose poboljšanju kvaliteta proizvoda (付加価値を生まないムダ) možemo razlikovati 7 različitih vrsta:

1. つくり過ぎのむだ (Škart nastao hiperprodukcijom, odnosno proizvodnjom robe u većoj količini nego što potrošači žele. )

2. 手持ちのムダ (Škart koji nastaje čekanjem. Tu možemo razlikovati čekanje između dva proizvodna procesa; čekanje za dostavu materijala...)

3. 運搬のムダ (Škart koji nastaje bilo nepotrebnim transportom, jer sam proces transporta ne može doprineti poboljšanju kvaliteta proizvoda)

4. 加工のムダ (Škart koji nastaje tokom bilo kog procesa proizvodnje u slučaju da određeni proizvodni korak zapravo nije neophodan. Ova vrsta škarta takođe uključuje korišćenje komponenata koje su preciznije, skuplje ili kompleksnije nego što je zapravo potrebno)

5. 在庫のムダ (Bespotrebne zalihe. Muda koji se odnosi na škart u zalihamo predlaže dovođenje nivoa zaliha na minimum, koje će uvek biti pri ruci i time smanjiti škart koji nastaje transportom. Takođe, uticaće i na redukciju troškova zaliha, što može biti od dobrobiti za budžet čitave korporacije)

6. 動作のムダ (Škart vezan za nepotrebne aktivnosti samih radnika, odnosno kada operateri proizvode pokrete koji prevazilaze realne potrebe, kao na primer kada moraju da napuštaju svoje mesto da bi otišli po materijal koji je lociran daleko a ne na mestu koje je operateru na dohvata ruke. Traženje materijala je gubljenje i vremena i pokreta. Stoga u TPS-u postoji izreka: 付加価値のない動作を最小限にする・Minimalizovati nepotrebne pokrete, minimalizovati pokrete koji ne doprinose povećanju kvaliteta)

7. 不良をつくるムダ (Škart nastao od defektnih proizvoda. Proizvodnja defektnih proizvoda je veoma skupa za svakog proizvođača. To znači da se moraju izdvojiti dodatna sredstva za finansiranje prerade defektnih delova, preraspodelu proizvodnih obaveza među zaposlenima itd. U slučaju da nije moguće preduprediti nastanak defektnog proizvoda, čitav proizvodni proces se mora zaustaviti)

Ovde je još važno napomenuti i termin ムダとり・*Muda-Tori*, koji označava proces uklanjanja škarta. Naime, Hitoshi Yamada je uspostavio ovaj sistem koji se fokusira na kompletnu eliminaciju škarta i stvaranje osećanja radosti i ponosa među

radnicima.

- **Muri:** *Preopterećenje ljudi i opreme.* Nasuprot *Muda*, koji govori o nedovoljno iskorišćenim resursima, bilo ljudskim bilo materijalnim, *Muri* se vezuje za aktivnosti koje u prevelikoj meri opterećuju kako radnike, tako i mašine. Naime, ukoliko radnicima damo zaduženja koja prevazilaze njihove fizičke mogućnosti to može ugroziti njihovu bezbednost i prouzrokovati proizvodnju lošijeg kvaliteta; jer zbog premora neće biti u mogućnosti da isprate tok svakog proizvoda na način koji je potreban. Takođe, ukoliko je mašina u pogonu duže od predviđenog vremena, može doći do kvara iste, ili stvaranja defekta na robi.

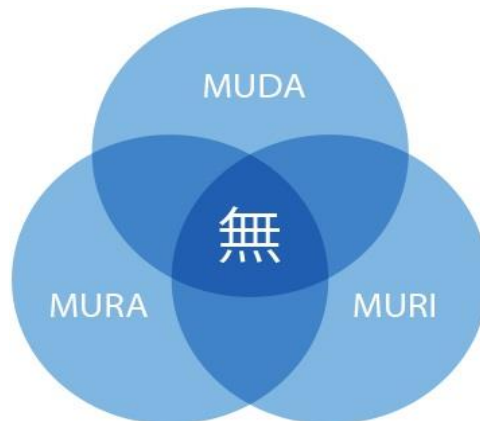
*Muri* se može izbeći procesom standardizacije, odnosno poštovanjem pravila propisanih vezano za sam tok proizvodnje (*work flow*), *takt time* i način upotrebe mašina.

- **Mura:** *Neujednačenost.* U većini proizvodnih sistema postoji neujednačenost u obimu proizvodnje, koja proizilazi iz nejednakih zahteva tržišta. Tako se, na primer, dešava da u jednom momentu postoji više posla nego što mašine i zaposleni zajedno mogu da ostvare, a u sledećem momentu, zbog manjka obima posla, se ne može reći da su proizvodni kapaciteti kompanije u potpunosti iskorišćeni. *Mura* se takođe može proizvesti i neusaglašenošću unutar same kompanije. Na primer, *Mura* nastaje i ukoliko se ne definiše pravi raspored, ukoliko dođe do zastoja u proizvodnji, ili ako delovi potrebni za proizvodnju nisu na dohvat ruke.

Tako, imajući u vidu da se neujednačenost obima proizvodnje može izbeći samo ukoliko su svi resursi fabrike maksimalno iskorišćeni, bez obzira na prosek zahteva tržišta, i ukoliko su svi materijali i oprema uvek na dohvat ruke, možemo zaključiti da je *Muda* proistekao iz *Mura*.

Ovde ćemo grafički predstaviti uzajamnu zavisnost tzv. *Tri M*.

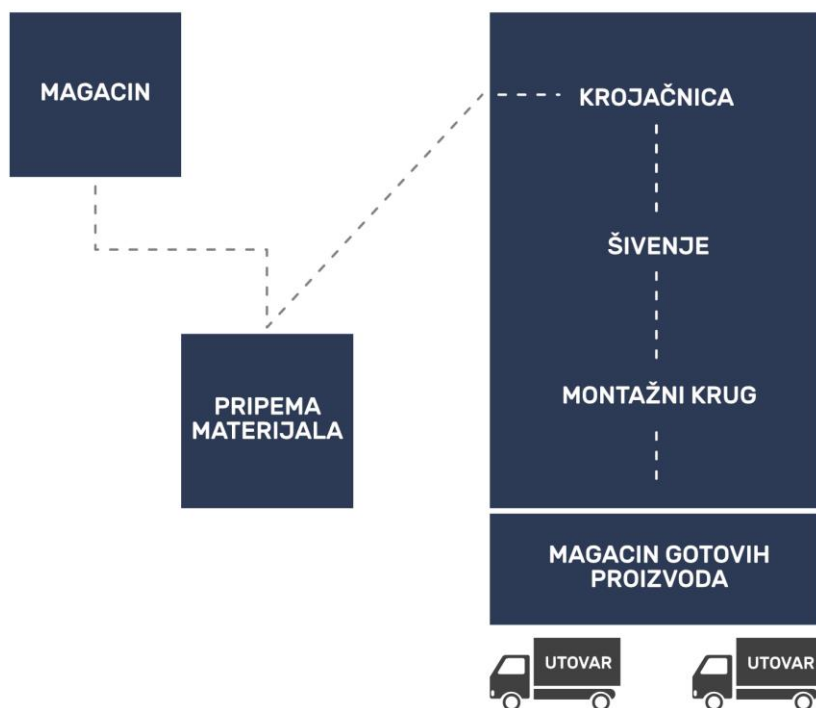




Slika 8

Ono što se nalazi u centru i što predstavlja polaznu tačku koja je zajednička za sva *Tri M* može se objasniti ortografskom analizom ideograma „*mu*“ koji je isti za u prvom slogu imena za sve tri kategorije škarta. Naime, ideogram 無 „*mu*“ nosi značenje „ ništa“, „ uzaludnost“... i simboliše svaki postupak koji nema vrednost i ne doprinosi poboljšanju kvaliteta proizvoda.

#### *7.4.2 Case study promene rasporeda prostorija u proizvodnom pogonu na primeru fabrike obuće „Marko“ u Srbiji*



Slika 9

Trenutno postrojenje fabrike obuće „Marko“ predstavlja staru Fabriku za proizvodnju delova za elektronsku industriju Niš, pa se stoga raspored prostorija ne može smatrati idealnim i u skladu sa narednim principima TPS-a koji onemogućavaju nastanak škarta (u ovom slučaju vremenskog).

Naime, u idealnim uslovima magacinski prostor ne bi bio fizički udaljen od prostorija, kako bi se izbeglo stvaranje vremenskog škarta. Takođe, transport repromaterijala u ovakvim uslovima uzrokuje i veće troškove radi posedovanje kako mašinerije za prevoz sirovina, tako i veći broj radne snage koja će njome upravljati.

Stoga, kada bi se primenila sva pravila vezana za *muda*, *muri* i *mura*, novonastali prostor ove fabrike izgledao bi ovako:



Slika 10

### 7.4.3 Benefiti heidunka sistema

U pokušaju da postignu *lean* proizvodnju, mnoge kompanije se prvo fokusiraju na muda-tori, odnosno preduzimaju postupke kao što su smanjenje zaliha, smanjenje broja radnika, ukidanje nepotrebnih pokreta i transporta. Ove aktivnosti su najlakše vidljive, ali ono što i nakon ovoga nije postignuto jeste izjednačavanje nivoa proizvodnje.

Taj proces dovođenja obima proizvodnje na konstatno jednak nivo u Toyoti se naziva *heidunka*.

Čak je i sam Taiichi Ohno objašnjavao da se neravnomerna proizvodnja može porediti sa kornjačom i zecom. Odnosno, da kornjača koja je spora, ali konstantno ide napred, prouzrokuje mnogo manje škarta od zeca, koji je u jednom momentu veoma brz, ali onda povremeno zastane i napravi pauzu. Pored njega, i mnogi drugi lideri Toyote smatrali su da Toyota Proizvodni Sistem može biti realizovan samo ukoliko svi radnici postanu kornjače. Naizmjenično pokretanje i prekidanje proizvodnje nikako nije dobro i na taj način nemoguće je postići standardizaciju u poslu; a povremeno preopterećenje radnika i mašina, a zatim nedovoljno korišćenje njihovih kapaciteta ni na jedan način ne može doprineti kvalitetu proizvoda i omogućiti sprovođenje Kaizena.

Često se u mnogim američkim kompanijama može videti da u jednom momentu radnici obavljaju posao preko svojih mogućnosti, a da njihove kolege u tom momentu nemaju nikakva zaduženja, ali dokle god su sve kvote u proizvodnji ispunjene menadžment neće obratiti pažnju na nepovoljan položaj radnika. To je još jedna razlika vezana, ne samo za Toyota way, već i za japanski menadžment u celini.

Uspostavljanjem *Heidunka* procesa proizvodnje, nećemo proizvoditi u skladu sa aktuelnim prilivima zahteva potrošača, već će se u obzir uzeti kompletna količina svih proizvoda koju je potrebno proizvesti, i napraviti sistem da se svaki dan proizvodi određena količina svake vrste proizvoda. Tako na primer, ukoliko ponovo za primer uzmemo proizvodni pogon fabrike cipela, modele obuće podelićemo na model A, B i C.

Ukoliko bismo proizvodnju organizovali tako da se ponedeljkom, utorkom proizvodi model A, sredom i četvrtkom modeli A i B, a petkom modeli B i C, to bi izgledalo ovako:

Ponedeljak	A A A A A A A A A A A A A A
Utorak	A A A A A A A A A A A A A
Sreda	A A A A APROMENA B B B B

Četvrtak	B B B B B B B B B B B B B B
Petak	B B B PROMENA C C C C C C

Kada bi se desilo da porudžbina za robu C stigne u utorak, nastao bi veliki problem. Naime, velika količina nedovršenog materijala bi morala da se skladišti, čime bi se stvorili i dodatni veliki troškovi zaliha. Pored toga, postoji rizik da roba, koja je prethodno proizvedena u npr. ponedeljak, ostane neprodana. Zatim, vrlo često je za različitu vrstu proizvoda potreban i različiti broj radnika, što znači da je to jedan od osnovnih preduslova za stvaranje *muda* i *muri*. I na kraju, jedan od najvećih problema ovakvog sistema bio bi taj što bi svaka promena redosleda proizvodnje zahtevala dodatnu porudžbinu sirovina od dobavljača i što proizvodni pogon ne bi mogao da radi tokom perioda promene.

Za razliku od ovakvog sistema proizvodnje predstavimo sledeći, koji uklanja gotovo sve rizike nastanka škarta koji postoje u prethodnom:

Ponedeljak	A A B A A C B
Utorak	A A B A A C B
Sreda	A A B A A C B
Četvrtak	A A B A A C B
Petak	A A B A A C B

Naime, ukoliko se proračuna koliko je u proseku potrebno proizvesti od svakog proizvoda pojedinačno na nedeljnom nivou, može se uspostaviti ova tzv. *mixed-model* proizvodnja. To znači da će se sve vrste proizvoda proizvoditi svaki dan, a kvantitet njihove proizvodnje će zavistiti od predviđenog zahteva tržišta.

Takođe, dug vremeski period potreban za pauzu u promeni proizvodnje dva različita artikla, uglavnom je uslovljen nedostatkom prostora, odnosno vremenom koje je potrebno da se proizvedena roba transportuje u skladište. Pri tom, naročito u

automobilskoj industriji, uglavnom su za različite proizvode potrebne drugačije vrste paleta, što zahteva dodatne aktivnosti i utrošak vremena potrebnog za njihovu zamenu .

Stoga je, u Toyota Proizvodnom Sistemu, pronađeno rešenje da se male količine svih potrebnih delova za proizvodnju svakog artikla nalaze pri ruci, i da se napravi fleksibilna paleta koja će moći da izvrši transport proizvoda bilo koje vrste ili veličine. Time je u potpunosti eliminisan vremenski škart proistekao u pauzama, znatno je olakšana proizvodnja u skladu sa zahtevima kupaca.

Na ovaj način omogućene su četiri osnovne prednosti *heijunka* sistema:

- Fleksibilnost da proizvodnja korespondira aktuelnim zahtevima potrošača;
- Balansirana upotreba kako mašinskih, tako i ljudskih resursa;
- Smanjeni rizik od neprodane robe;
- Usklađenost potražnje sirovina od dobavljača sa rasporedom proizvodnje.

Kako smo u ovom poglavlju predstavili sve vrste škarta, možemo zaključiti da je Heijunka fundamentalna za eliminisanje *muri* i *muda*.

Kao takva, ona se postavlja kao dosta krut i čvrst sistem, pa su Toyotini inženjeri radili na postizanju balansa između rasporeda proizvodnje i zahteva potrošača.

Naime, poput Japanaca prolaznika koje u metrou upitate za pomoć, i koji Vas u nedostatku znanja jezika prosto uhvate za ruku i sa vama pešače dokle god ne budu sigurni da ste stigli na željeno mesto, tako i menadžment i inženjeri u Toyoti ne prihvataju zaključak „To ne može da se uradi“, bez obzira na poteškoće koje stoje na putu.

Dobra ilustracija ovakvog stava može biti i robot Asimo, jedini robot na svetu koji je u stanju da podražava ljudski pokret poput trčanja, što je do skora bilo nezamislivo i za same japanske inženjere.

Takođe, uprkos velikim poteškoćama i naporima koji ulažu u cilju savladavanja engleskog jezika, smatra se da su upravo japanski studenti ti koji su na prestižnom britanskom Harvard univerzitetu postigli najveći uspeh.

Glavni korak jeste uklopiti zahteve potrošača u proizvodni raspored fabrike. Iako

se smatra da je ovo mnogo lakše postići u proizvodnjama visokog nego u proizvodnjama niskog obima, ovaj princip možemo uporediti sa primerima uslužih delatnosti. Naime, kada želimo da zakažemo termin kod zubara ili frizera, uvek se uklapamo u termine koji nam oni ponude. To je zbog toga što su oni već unapred izračunali koliko im je vremena potrebno da bi obavili određen posao, i na osnovu toga prave raspored mušterija. Tako je, u automobilskoj industriji, Toyota efikasno uspela da napravi raspored proizvodnje, u kojem je predvidela čak i *lead time* za promene u budućnosti usled unapređenja vozila.

Tojota svoja vozila redizajnira na svake četiri, a neke pojedinačne karakteristike menja na svake dve godine. *Lead time* potrebno za neki od ovih procesa ponekad može trajati mesecima ili čak godinama, ali upravo zbog toga što *lead time* uvek tačno predviđeno, može se reći da se raspored proizvodnje redizajniranih automobila ostvaruje u gotovo 100% slučajeva.

Grafički prikazano to bi izgledalo ovako:

年	自動車の車種
2000	Camry
2002	Sienna
2003	Vitz

Sa leve strane date su godine u kojima se planira redizajn a sa desne strane imenovani su modeli na kojima je potrebno izvršiti određenu prepravku ili promenu. Na ovaj način, određen je fiksni procenat automobila na kojima će se izvršiti promene, što je ostvarljivo samo ukoliko je *lead time* za dizajniranje i razvoj vozila u potpunosti tačan.

Ovo nam dokazuje koliko je neophodno da postoji ritam i usklađenost svakog proces proizvodnje, od same zamisli do stvaranja gotovog proizvoda, pa čak i njegovog daljeg modifikovanja u budućnosti.

Kada je u pitanju usaglašavanje toka proizvodnje, treba napomenuti, da je menadžment u Toyoti shvatio, da takođe postoji neujednačena potreba radne snage na

početku, tokom i na kraju procesa stvaranja jednog vozila. Naime, dok je sve još u fazi koncepta, potrebno je mnogo manji broj ljudi koji će na tome raditi. Kasnije, kada plan vozila uđe u fazu detaljnog dizajniranja, dolazi do potrebe za većim obimom radne snage, čiji se broj opet smanjuje kada vozilo bude završeno i lansirano u prodaju. Zahvaljujući principima Toyota way, koji veliki akcenat stavljaju na poštovanje ne samo među zaposlenima unutar kompanije, već i prema svim svojim spoljnim saradnicima i partnerima, Toyota je stvorila uslove da ovakav problem prevaziđe upravo pozajmljivanjem radnika iz partnerskih kompanija. Oni bi po potrebi dolazili kao privremeni radnici, i nakon toga se vraćali u svoje matične kompanije. Ovakav ekstremno fleksibilan sistem zahteva minimalan broj radnika koji su zaposleni za stalno, i omogućava da se svaka aktivnost obavlja nesmetano i efikasno.

## *7.5 TPS Princip V:*

*Princip V glasi: Stvoriti kulturu zaustavljanja proizvodnje da bi se rešio problem u cilju postizanja kvaliteta na prvom mestu*

Kao što i sve ostale karakteristike japanskog modernog društva možemo povezati sa tradicionalnim vrednostima japanske nacije, tako i peti princip Toyota



Proizvodnog Sistema svoje korene ima još iz vremena Sakichi Toyode i njegovog električnog razboja. Naime, još on je uspostavio izum koji bi detektovao ukoliko bi se konac pokidao i automatski zaustavio proizvodnju. Na taj način greška bi se odmah uočila, ispravila i više se ne bi ponavljala. Kvalitet proizvoda bi bio poboljšan, defektna roba ne bi stigla do kupca, i ugled i reputacija kompanije ni na koji način ne bi bili ugroženi.

Međutim, problem primene ovakvog sistema, bilo u Evropi bilo u ostalim delovima sveta, jeste, što menadžment u tim kompanijama uglavnom smatra da dokle god proizvodni pogon radi bez prestanka, da je sve u redu. Roba se ne proverava, već se vrlo često stvaraju velike količine zaliha među kojima ime neidentifikovane defektne robe, spremne za ili dalji proces proizvodnje ili za isporuku. Osnovni nedostatak ovakvog sistema jeste stvaranje škarta i proizvodnog procesa koji ni na koji način ne doprinosi poboljšanju kvaliteta robe i usluga.

Zatim, osim što radnici u drugim kompanijama nemaju svest o ovim nedostacima, oni nisu ni spremni da ovaj sistem počnu da primenjuju kada se nađu u Toyota okruženju. Naime, kroz istoriju se pokazalo da nije najveći problem preneti i podučiti zaposlene ovom principu, već ubediti i ohrabriti ih da počnu da in primenjuju. Japanski instruktori koji su odlazili u strane kompanije da radnike podučavaju TPS-u, su izdvajali svega par meseci za obuku, ali su nekada bile potrebne godine da bi se započelo sa pravom primenom ovog principa. Zbog različite percepcije poslovanja, mnogo je teško ubediti radnike iz drugačijih poslovnih kultura, da će time što zaustave proizvodni pogod, zapravo biti nagrađeni, a ne kažnjeni.

Toyota značaj pridaje kvalitetu, a ne kvantitetu. To naravno ne znači da se radnici u Toyoti ne trude da ispune norme, ali to uspevaju upravo time što se trude da svaku grešku poprave u korenu nastanka kako se ona više ne bi ponavljala.

### *7.5.1 Didōka 自動化 i Andon sistem*

Termin koji smo već spominjali, i koji predstavlja drugi stub TPS-a i osnovu

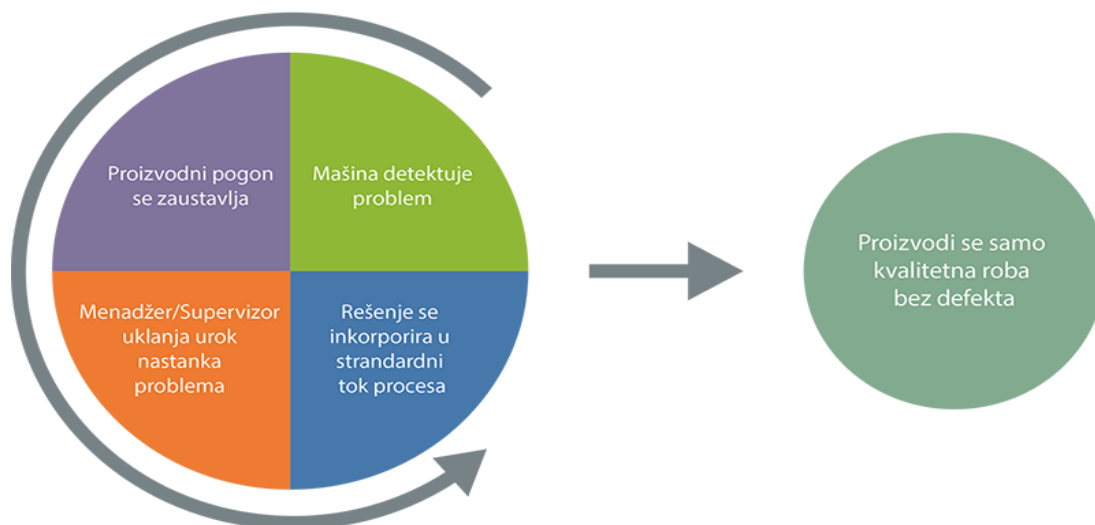
ovog principa jeste *đidōka*.

Etimološka analiza ideograma 自動化 ukazuje nam na suštinu ovog sistema:

- 自 (đi) označava polaznu tačku,
- 動 (dō) označava proces pokretanja ili promene,
- 化 (ka) kao sufiks na složenicama ima značenje automatizacije tog procesa.

Zajedno, 自動 termin u japanskom jeziku znači „automatizacija“, a u Toyota Proizvodnom Sistemu se odnosi na mašine koje u sebi imaju uređaj za detektovanje. Stoga se termin *đidoka* može prevesti kao „automatizacija sa ljudskim dodirrom“ jer same detektuju grešku ili nepravilnost, što je suprotno od mašina koje svoj rad obavljaju pod monitoringom i nadzorom operatera.

## KONCEPT JIDOKA



Slika 11

Kao što je prikazano na slici, sve se dešava po određenom redosledu, koji rezultira stvaranjem veoma malog nivoa zaliha, smanjenjem troškova i, što je najbitnije, poboljšanjem kvaliteta proizvoda. Iako ovaj sistem uklanjanja grešaka u korenu izleda sasvim logično, tradicionalna masovna proizvodnja nikako ne dopušta zastoj ili prekid proizvodnog pogona. U tom sistemu proizvodnje, stvaraju se velike količine zaliha, a kada se među njima i otkriju nedostaci, oni se samo odlože na stranu ili se proslede nekom drugom odeljenju radi prepravke. Ideologija masovne proizvodnje jeste

proizvoditi što veće količine, a probleme rešavati kasnije.

U vreme kada je ovaj sistem nastao, to je značilo da je dovoljno imati samo jednog operatera za veliki broj električnih razboja, a da se istovremeno ulaže u kvalitet proizvoda i napredak u proizvodnji.

Prvi električni razboj koji je posedovao *đidoka* sistem, i koji se automatski zaustavljao kada bi detektovao da je konac pokidan, izumeo je Sakichi Toyoda 1924. godine.

Paralelno sa *đidoka* sistemom, u kojem mašina sama automatski prestaje sa radom kada ustanovi određenu grešku, grafički ćemo predstaviti i *andon* sistem – sistem vizuelne kontrole kvaliteta na montažnoj traci.

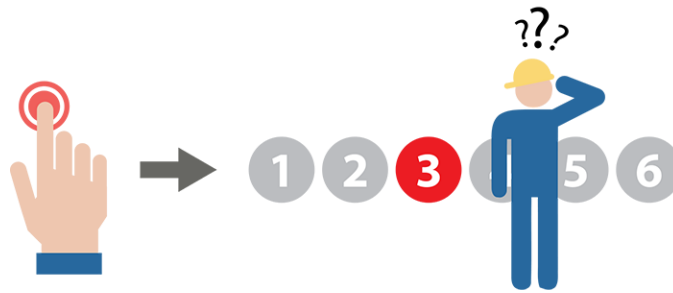
Iako je o andon sistemu već bilo reči, ovde ćemo dodatno pojasniti njegov pravilan način primene.



Slika 12

Naime, kada radnik uoči nepravilnost i pritisne *andon* taster, prvo će se upaliti žuta lampica, i traka će nastaviti da se kreće. Neće odmah doći do potpune obustave rada. Zatim u periodu od 15 do 30 sekundi na montažnoj traci, a do jednog minuta u proizvodnom pogonu automobila, tim lider će doći na lice mesta i odmah ili ispraviti grešku ili ustanoviti da problem može biti rešen dok se automobil kreće ka narednoj radnoj stanici, i ponovo pritisnuti andon taster kako bi otkazao zaustavljanje čitave linije.

U suprotnom, tim lider može smatrati da je potrebno zaustaviti čitavu traku, i nepritisanjem andon dugmeta u tačnom vremenskom periodu, andon lampica bi postala crvena i taj segment montažne linije ili trake za proizvodnju bi se automatski zaustavio:



Slika 13

Naime, montažna traka sastavljena je iz više segmenata, od kojih svaki sadrži od sedam do deset automobila. Između tih segmenata nalaze se amortizeri, koji omogućavaju da kada se jedna traka zaustavi, ostale nastave nesmetano da rade. U zavisnosti koliko je potrebno vremena potrebno da se problem ukloni, svaka sledeća montažna ili proizvodna traka će se zaustavljati na svakih sedam do deset minuta, ali veoma retko će se desiti da se zaustavi čitav proizvodni ili montažni pogon.

Ono što su ostale automobilske kompanije, koje su pokušavale da primene *andon* sistem, stalno grešile, jeste što su im bile potrebne godine da shvate da nije potrebno odmah zaustaviti čitavu proizvodnju nego samo jedan određeni segment.

Važnost ovog sistema posebno je došla do izražaja tokom projekta Lexus. Zbog veoma visokih standarda koje je trebalo postići, do skoro su se Lexus automobili proizvodili samo u Japanu. Zbog poznatih visokih kriterijuma koje je trebalo zadovoljiti, zbog kulture poslovanja i primene svih do sada, pa i na dalje pomenutih principa, jedino su japanski radnici i radnici obučeni u okviru Toyota kulture mogli da izađu u susret svim tim zahtevima.

Ovo nerazumevanje i sporo prihvatanje različitog načina razmišljanja i rada nije samo jednosmerno – odnosno ne odnosi se samo na tešku prilagodljivost i prihvatanje japanskog načina poslovanja od strane pripadnika nacija izvan Japana, već i na generalno odbijanje novih sistema vrednosti i načina razmišljanja kod svakog pojedinca, bez obzira na nacionalnu pripadnost i kulturološko okruženje.

Objašnjeno Sheignovim trouglom, još na početku ovog rada, naša nesvesna

uverenja, percepcije i shvatanja su nešto što je samo po sebi takvo i o čemu ne razmišljamo da bi ih trebalo menjati. To bismo mogli pojasniti na primeru Japanaca, koji kada dođu u Beograd, i vide da gotovo svi pešaci prelaze pešački prelaz jer nema automobila, čak i kada je za njih crveno svetlo, oni ostanu da stoje i čekaju koliko god je potrebno dok se ne upali zeleno svetlo na semaforu. Dok na primer, u istoj situaciji, Francuz bi odreagovao potpuno isto kao i većina populacije Srbije, zbog sličnosti u pretpostavkama ovog nevidljivog nivoa u formi kulture.

Slično tome, prilikom posete Pekingju i Šangaju bilo je nemoguće a ne primetiti kineski običaj pljuvanja na javnom mestu. Bilo da je u pitanju ulica, tržni centar ili lobi hotela, Kinezi se neće libiti da to urade, dok je većini stranaca u tom okruženju to delovalo potpuno nedolično i neshvatljivo.

Tako i radnici, koji nisu odrasli u skladu sa Toyota way kulturom, nisu odmah u stanju da usvoje i primene sva pravila ponašanja koja vladaju u Toyota poslovnom okruženju. Ona se razlikuju ne samo od načina ponašanja na poslu, već često i od bilo čega čime su oni i u svom privatnom životu bili okruženi. Upravo smo analizom andon sistema shvatili koliko često i koliko dugo su se radnici u Americi borili sa strahom da će biti kažnjeni ukoliko zaustave proizvodnju, jer se njihova vrednost merila ishodom (tj. brojem proizvedenih jedinica) a ne načinom na koji je određen proizvod nastao.

Već smo spominjali da prilikom zapošljavanja u Japanu, japanski poslodavci uglavnom teže da zaposle mlade bez prethodnog iskustva, radi lakšeg oblikovanja i adaptacije u novu sredinu. To nam pokazuje, da ne samo da je teško podučiti i prihvatiti određeni sistem ukoliko se ne pripada istoj kulturi, već to ume da bude izvesna prepreka i za pripadnike iste nacije i istih kulturoloških osobnosti. Ponekada, ni prihvatanje pravila koja su oduvek bila tu oko nas i deo naše tradicije, nije uvek jednostavno i lako. Stoga je, u današnje vreme, čak i vlada u Japanu pribegla nekim veoma nekonvencionalnim načinima propagande u osvešćivanju mladih za obaveze koje im predstoje nakon što zakorače u svet odraslih i poslovno se angažuju.

Naime, u Japanu kada napunite dvadeset godina, u obavezi ste da vršite mesečne uplate za 国民年金基金制度 *kokumin nenkin kikin seido* (nacionalni penzioni fond), bez obzira da li se i dalje školuju ili su počeli da rade. U retkim situacijama, ukoliko su

već supili u stalni radni odnos, pripadaće 厚生年金 *kousei nenkin* sistemu, što znači da će taj iznos automatski biti dodat na njihovu platu. U suprotnom, svaki pojedinac po na osob će biti dužan da određeni iznos uplaćuje samostalno.

S obzirom da se veliki broj mladih ljudi nije slagao sa ovim programom, država je prošle godine izdvojila 16 miliona jena (oko 130 000 dolara) za propagandu kako bi osvestila omladinu o potrebi i značaju ovog programa. Ministarstvo zdravlja i zapošljavanja odlučilo se za veoma neobičnu kampanju, koja je bila najpribližnija i koja je zbog navika čitanja manga stripova verovatno bila i najadekvatnija. Naime, prva serija Manga stripa koji je ilustrovao ovaj problem izašla je u online izdanju maja 2014. godine, a do početka januara 2015. godine registrovano je preko 1000 pregleda dnevno.

Iako je Japan pre svega poznat kao zemlja koja je posvećena poslu i sa malim brojem neradnih dana, malo je poznato da postoji i veliki broj državnih praznika. Jedan od njih jeste 12. januar 成人の日, dan punoletstva za sve koji su u toku prethodne godine napunili dvadeset godina. Kako se na samoj ceremoniji mladi koji stupaju u svet odraslih upoznaju sa svim svojim obavezama i promenama koje ih očekuju u budućnosti, tom prilikom im je predstavljen i plan obaveza penzionog fonda. Shodno tome, prema izvorima novina *Asahi shinbun*, manga sajt je samo dva dana kasnije imao čak oko 89,000 pregleda za jedan dan. Mladi Japanci su očigledno želeli da se raspitaju i saznaju što više o ovim pravilima, nezadovoljni i ne prihvatajući lako nove obaveze, bez obzira što tako zakon nalaže.

Ovo nam pokazuje da nije teško promeniti samo nečije navike i standarde kada se nađe u novom i kulturološki drugačijem okruženju. Naime, zbog sve većih promena i ubrzanog tehnološkog napretka na globalnom nivou, sve je češća pojava bunta i dužeg vremenskog perioda procesa privikavanja mladih nekim, nazovimo ih, krućim i zatvorenijem sistemima poput Toyota way kulture.

Sa druge strane imamo paradoks – sve je više uočljivo kako se studenti iz Koreje ili sa Tajlanda, koji dolaze da studiraju u Japan, više trude i nekada lakše uklapaju u ovakve vrste sistema. Ali razlog tome uglavnom jesu često teške okolnosti iz kojih su došli i pokušaj da po svaku cenu ostanu u Japanu i sebi obezbede bolju budućnost. To nam može postaviti nova pitanja i teorije o tome čime je zapravo uslovljena naša mogućnost i fleksibilnost prilagođavanja.

Proizvodnja Lexusa u Ontariu u Americi primer je uspešnog spoja prihvatanja različite kulture poslovanja i njene pravilne implementacije. Kako bi obezbedili da kupci Lexus vozila zaista dobiju Lexus kvalitet, uveden je niz novih mera i sistema kontrole kvaliteta u funkciji kaizena. Pored inovacija na robotima koji rade na proizvodnoj liniji, jedan od novih sistema jeste BlackBerry lični digitalni asistent, koji je predsednik Toyota Motor Korporacije uvek nosio sa sobom. On je radio po principu da kada god bi se uočila greška na završenom vozilu, to bi bilo prijavljeno i automatski prikazano na ekranu elektronskog digitalnog aparata. Tada bi, zaduženi za BlackBerry aparat mogao istu sliku preneti na veliki ekran kako bi to postalo vidljivo i za sve ostale radnike. Na taj način, oni bi znali na šta da obrate pažnju i u čemu da budu pažljiviji kako se osta greška više ne bi ponovila. I dok je tehnologija bila nova, princip je ostao isti: izneti problem na površinu, učiniti ga vidljivim i istog momenta početi sa traženjem rešenja.<sup>66</sup>

Takođe, u čitavom ovom sistemu sprečavanja i pronalaženja grešaka, ono što je podjednako važno jeste osećaj odgovornosti, koji svaki član tima oseća kao pojedinac. Tako na primer, montažna traka je organizovana tako da svaki radnik radi svoj deo zadatka a ujedno kontroliše i da li su sve prethodne operacije izvršene kako treba. To se pri tom, prvenstveno radi da bi se iskontrolisao kvalitet proizvoda a ne da bi se očilo koji je radnik pogrešio. Ukoliko se montažna traka sastoji od deset različitih tačaka aktivnosti, to znači da će proizvod koji krene sa tačke broj jedan, do kraja montaže, biti proveren devet puta. Ukoliko bi se desilo da radnik na pozociji broj deset otkrije deformitet koji je nastao u trećoj fazi montaže proizvoda rukovodstvo bi sazvalo brz sastanak zbog tolikog propusta, a radnici kao članovi tima bi se osećali osramočeno jer nisu uradili svoj posao kako treba.

## *7.6 TPS Princip VI:*

***Princip VI glasi: Standardizovani zadaci predstavljaju osnovu za stalni napredak i osnaživanje zaposlenih***

---

<sup>66</sup> Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 132

Japan – sinonim za slobodno ispoljavanje različitosti ali i savršenog uklapanja u standardizovane zahteve kako pisanih, tako i nepisanih pravila ponašanja.

Svako ko želi da sazna nešto više o japanskoj modernoj kulturi svakako će naići na pojam *Harađuku kulture*. Pojam nastao po istoimenoj stanici koja se nalazi u centru Tokija, Harađuku (原宿) predstavlja deo grada oko istoimene stanice koja se nalazi između Shibuye i Shinjuku.

Harađuku kultura svoje začetke ima još u posleratnom Japanu, kada su Amerikanci okupirali zemlju i sa sobom doneli i svoju zapadnjačku kulturu. Početkom Meođi perioda 1868. godine Harađuku oblast bila je pod vlašću šogunata, a 1906. godine Harađuku stanica otvorena je u sklopu proširenja Yamanote železničke linije. Početkom 70-ih godina, japanska omladina postala je već uveliko opsednuta modom, a Takeshita dori postalo je glavno mesto izražavanja kako osobenih modnih stilova, tako i ličnog nezadovoljstva i bunta putem mode.

Naime, sa jedne strane japanska omladina počela je da usvaja sve što joj se sviđa iz, za nju nove, američke kulture i da to prezentuje na sebi svojstven način. Želeli su da u moru istvetnih ljudi iskažu svoju individualnost i počeli da stvaraju nove modne trendove i kombinacije. Koristeći i mešajući elemente japanske kulture sa zapadnjačkom, nastali su mnogi zanimljivi stilovi odevanja Harađuku omladine, a *gothic, visual key, lolita, rockabilly, gyaru, ganguro* samo su neki od njih.

Danas je Harađuku kultura poznata širom sveta. Mnogi svetski kreatori i muzičari svoju inspiraciju crpe iz načina oblačenja ovih japanskih adolescenata, koji samo rade ono šta žele, oblače se kako žele, i na taj način svetu pokazuju svoju jedinstvenost.

Sa druge strane, upravo zbog velikog pritiska koji mladi osećaju od veoma ranog perioda svog odrastanja, Harađuku je postalo idealno mesto za iskazivanje potrebe za većom slobodom izražavanja i potrebe za ličnom kreativnošću u svim sferama.

Nasuprot tome, ono što takođe predstavlja jednu od glavnih karakteristika japanskog društva od davnina do danas, jeste savršeno uklapanje u sve kulturološke okvire koji im se nameću. Još kao deca, Japanci su, barem po obaveznim uniformama



od vrta do kraja radnog veka, dužni da poštuju standardizovana pravila oblačenja, i time doprinose jednostavnosti, jednakosti i harmoniji. Kada kažemo サラリーマン, prva asocijacija pored svakodnevnog predanog rada, jeste i njihov karakterističan način oblačenja. Bez obzira kojoj kompaniji pripadaju, kada ujutru vidite hiljade radnika koji pokušavaju u uđu u voz, svi će izgledati kao da pripadaju jednoj kompaniji. Bele košulje, crne pantalone, i zimi sako crni u Japanu nema alternativu. Jedino što će među njima isticati njihov lični identitet jeste mala značka sa grbom kompanije u kojoj su zaposleni, zakačena na rever sakoa zimi ili džep košulje leti. Pritom, kada kažemo "lični identitet" većina pripadnika bilo koje druge kulture misliće da je u pitanju greška, jer je značka stvar identiteta kompanije; ali kao što smo već spomijali u delu o radnoj etici, kompanija je za Japance sinonim za pripadanje, porodicu i vernost.

Tako na primer imamo paradoks, gde sa jedne strane posmatramo jako veliki broj, uglavnom mladih ljudi, koji svojim oblačenjem, izgledom ili stavom žele da istupe iz šablona i standardizovanih pravila oblačenja, ponašanja i življenja. A sa druge strane, velika većina nacije potpuno predano i bez ikakvog protivljenja se ponaša i veruje u postojeće zakone društva.

Međutim ono što je zajedničko za svakog pojedinca, bez obzira za šta se zalagali, jeste harmoničan način na koji oni izražavaju svaku svoju misao, problem ili uverenje. Upravo je to još jedan od standarda koji je toliko karakterističan za japansko društvo u celini.

### *7.6.1 Standardizacija i pokret efektivnosti*

Kada su u pitanju standardi u poslu, standardizacija opisa posla bila je nešto što u Toyota way kulturi nije imalo alternativu. I sam Taichi Ohno se izričito zalagao za standardizaciju poslovnih aktivnosti, ono što je pre pisanja bilo kakvih knjiga ili propisa uspeo da uoči, jeste važnost inkorporiranja ideja i sugestija svih zaposlenih. Na ovaj način on je uspeo da objedini potrebu za kreativnošću samih radnika i proces standardizacije opisa posla. Iako ovo nije bio nimalo lak i jednostavan zadatak, japanski inženjeri su, prihvatajući savete i predloge svojih zaposlenih, uspeli da naprave

kompromis i pravu meru između potpune kreativnosti i slobode radnika, i realnih standarda kvaliteta i kvantiteta proizvodnje.

Jedno od osnovnih polazista bilo je shvatanje da je svaki radnik u mogućnosti da svoj posao obavi do krajnjih granica svojih moći, samo ako i sam duboko veruje u važnost i ispravnost tog postupka. Stoga je postalo razumljivo da uspeh masovne proizvodnje leži u sprečavanju grešaka prilikom proizvodnje, njihovom blagovremenom otkrivanju, sprečavanju ponavljanja proizvodnje defektne robe i inkorporiranju ideja samih radnika u proces standardizacije opisa posla.

Ovaj princip uvođenja radnika u proces standardizacije posebno je vidljiv prilikom lansiranja novih vozila u Toyoti. Naime, pošto nije moguće uzeti u obzir mišljenje svakog radnika pojedinačno, prilikom lansiranja novog vozila formira se tzv. *pilot tim*. Njega će sačinjavati radnici-predstavnici svih glavnih sektora fabrike. Oni zajedno rade i proučavaju plan proizvodnje novog vozila još od najranije faze planiranja, i pokušavaju da postignu konsenzus oko svakog narednog koraka.

Prilikom stvaranja ovakvih projekata, glavni inženjer na datom projektu, zajedno sa svim ostalim saradnicima boravi u velikoj sobi pod nazivom *obeya* 尾部屋 . Osim toga što svi članovi tima mogu putem različitih vizuelnih pomagala, grafikona i finansijskih izveštaja istovremeno da prate kompletan razvoj posla na svim poljima, ovo dodatno utiče na razvoj kooperativnih i komunikacionih sposobnosti među zaposlenima. Takođe, Toyota je došla do spoznaje da rad u *obeya* sistemu doprinosi bržem donošenju odluka, ubrzava sakupljanje informacija i stvara veoma bitan osećaj integracije u tim.

Svaki radnik, bez obzira kojim poslom se bavio, verovao da određena pravila samo usporavaju njegov rad, i da bi on sam to uradio na brži ili bolji način. To je zapravo i bila jedna od najvećih prepreka kada je proces standardizacije započet. Naime, da bi se izvršila pravilna implementacija tojotinog pristupa o usklađenosti vremena i pokreta, bilo je potrebno prvo detaljno proučiti tačan opis svakog radnog mesta a zatim i pravilno proceniti koliko je jednom radniku zaista potrebno vremena da taj posao obavi. To znači da su tojotini inženjeri u početku morali da dolaze na lice mesta i posmatraju radnike i njihov tempo rada. Bilo je potrebno uočiti svaki nepotreban pokret ili višak vremena koji se trošio na određenu aktivnost. Pritom, problem koji se tada javljao jeste

negodovanje radnika jer je bilo očigledno da će standardizacija samo povećati njihov obim posla za jednaki vremenski period. Stoga je često dolazilo i do namernog usporavanja rada ili pokušaja da se inženjerima prikaže kako određena aktivnost zahteva duze vremena za izvršenje nego što je zapravo bilo potrebno.

Ideja o standardizaciji i unapređenju kvaliteta proizvodnje na globalnom nivou potekla je od *Pokreta efektivnosti* (Efficiency Movement)<sup>67</sup> početkom XX veka. Jedan od njenih osnivača i lidera bio je Fridrih Tejlor, američki mašinski inženjer. Čudnim životnim putevima, iako je položio prijemni za ulazak na Harvard, Tejlor se zaposlio kao šegrt modelara i mehaničara. Svoje prvo *shop-floor* iskustvo dobio je u Enterprise Hydraulic Works, kompaniji koja je proizvodila pumpe. Nakon četiri godine posla kao šegrt, prešao je u Midvale Steel Works kompaniju, gde je jako brzo napredovao sa pozicije pomoćnika, zatim mehaničara, nadzornika, direktora istraživačkog centra na poziciju inženjera. 1883. godine diplomirao je Mašinski fakultet, a njegov fokus sve vreme rada bio je ljudska komponenta u sferi proizvodnje. Nakon što je 1901. godine bio primoran da napusti Vitlejem, gde je zajedno sa timom drugih stručnjaka uspešno razvio tzv. *high-speed steel* koji je znatno potpomogao razvoj masovne proizvodnje, Tejlor svoju karijeru posvećuje javnom promovisanju svojih menadžmentskih metoda.

*Pokret efektivnosti* preneo se ne samo na Veliku Britaniju i Ameriku, već i u mnoge države Evrope i Azije. U Britaniji ovaj koncept efektivnosti počeo je da se razvija sredinom XVIII veka, a u periodu od kraja XIX veka akcentat je stavljen na poboljšanje efektivnosti u administrativnom i ekonomskom sektoru. Nakon ovog, pokrenut je i novi pokret u Britaniji pod nazivom *Nacionalna efikasnost*. U početku, primaran cilj ovog pokreta bio je udaljavanje od dotadašnjih navika, običaja i institucija, koje su se smatrale da otežavaju konkurentnost na svetskom tržištu. Međutim, vremenom, sve više poznatih i uglednih ljudi počelo je da se zalaže za uvođenje novih

---

<sup>67</sup> Pokret efektivnosti, eng. Efficiency Movement je jedan od najznačajnijih pokreta s' početka XX veka među industrijskim zemljama poput Velike Britanije i Sjedinjenih američkih država. Ovaj koncept sastojao se u identifikovanju i uklanjanju škarta u svim sferama društvenog i ekonomskog života. Rezultat je bio znatno veća efikasnost i društveni, ekonomski i lični napredak, koji je zahtevao znatno dinamičniji menadžment. Zbog veoma širokog uticaja jednog od lidera ovog pokreta, Fridriha Tejlora, ovaj pokret je šire poznat i pod terminom *Tejlorizam*.

pravila koja će doprineti boljem razvoju, produktivnijoj proizvodnji i boljem kvalitetu samih proizvoda.

Glavni podsticaj za to bio je sve veći uspon Nemačke koja se smatrala sinonimom efektivnosti, gde je ovaj pokret bio poznat pod nazivom “*Racionalizacija*”. I kao ideologija i kao praksa, *Racionalizacija* je promenila i transformisala ne samo mašine, fabrike i velike kompanije, već i način života srednje i radničke klase u Nemačkoj.<sup>68</sup>

Nakon Drugog svetskog rata ideje ovog učenja donete su i u Japan. Glavnu ulogu u osvešćivanju i transformisanju japanskog menadžmenta u skladu sa idejama ovog pokreta imao je Edvard Deming.

Iako se ovaj pokret u različitim zemljama mogao prepoznati pod drugačijim imenom, njegova suština i osnovne karakteristike bile su jednake:

- Opis posla mora biti u skladu sa metodama baziranim na naučnim studijama i naučno potvrđenim rezultatima;
- Obuka i usavršavanje svakog zaposlenog ponaosob mora biti naučno utemeljeno i isplanirano, i ne sme se ostaviti mesta da radnik mora sam nečemu da se uči;
- Mora postojati nadzor svagoga radnika ponaosob prilikom izvršavanja njegovih dužnosti;
- Posao menadžera i radnika trebalo bi da bude ravnomerno raspoređen, tako da radnici zapravo mogu da izvršavaju zadatke i dužnosti koje je menadžer prethodno detaljno isplanirao.

Zapravo, glavna odgovornost bila je na upravi i menadžmentu da sprovede sve nove principe i uspostavi standardizaciju opisa posla. Radnici svakako s početka nisu sa odobravanjem gledali na ove promene, i nisu lako prihvatili implementaciju novih radnih uslova i nametnute kooperacije sa ostalim zaposlenima, koja je bila jedan od osnovnih preduslova za ubrzan proces rada.

Međutim, standardizovan posao je sam po sebi protivmera za stvaranje problema kvaliteta proizvoda.

---

<sup>68</sup> Preuzeto sa sajta [http://en.wikipedia.org/wiki/Efficiency\\_Movement](http://en.wikipedia.org/wiki/Efficiency_Movement), 12.02. 2015 godine

Kao što smo malopre spominjali termin *Tejlorizam*, možemo reći da je on često bio zamenjivan sa terminom *Fordizam*. Naime, Ford Motor Company je bio jedan od prvih giganata koji je na početku masovne proizvodnje usvojio ova stroga pravila standardizacije. Stav Henrija Forda – da ukoliko se standardizacija posmatra kao vrsta ograničenja onda ona i ne može proizvesti nikakav napredak, i obrnuto, da ukoliko na standarde gledamo kao sredstvo da sutra poboljšamo ono što danas smatramo da radimo najbolje – najbolje se uklapa u ono što se naziva *Toyota way*.

Standardizacija u Toyoti sastoji se od tri osnovna elementa, a to su:

- takt time,
- redosled operacija u toku procesa ili redosled samih procesa proizvodnje,
- dozvoljena količina zaliha.

Kao što smo već spominjali, *takt time* predstavlja vremenski period koji je potreban za proizvodnju jednog određenog proizvoda od momenta zahteva potošača do momenta izlaska iz fabrike.

Drugi element standardizacije odnosi se na tačan redosled svih pokreta koje radnik izvršava u toku jedne operacije, kao i na redosled samih operacije u okviru jednog proizvodnog postupka. Tu je posebno važno pravilno proceniti koje aktivnosti su značajne za sam proces proizvodnje i doprinose *value-added* poslovanju, a koje proizvode škart.

Treći element odnosi se na propise o količini zaliha koju svaki radnik može da ima na dohvata ruke kako bi nesmetano obavljao posao.

Važnost standardizacije leži u tome što jedino standardizovan posao može biti unapređen. Naime, ukoliko se opis posla vremenom samo unapređuje u skladu sa trenutnim potrebama, onda te inovacije ne predstavljaju napredak već samo puku varijaciju koja ne doprinosi trajnom poboljšanju kvaliteta. A jednom postavljeni standardi menjaće se samo ukoliko se dogodi da se proizvede defektna roba iako su svi standardi ispoštovani. Stoga kada posetite Toyotine fabrike bilo gde u svetu, moći ćete da se susretnete sa gotovo identičnim procesima proizvodnje. Pritom, već smo spominjali da se pravila standardizacije nalaze gotovo svuda po fabrici, ponekada sa detaljno iscrtanim potezima ili pokretima radnika po tačno standardizovanim pravilima

ili redosledom poteza. Međutim, menadžment je taj koji radnike treba tome da nauči, a vizuelne skice koriste tim lideri kako bi mogli da prate i kontrolišu da li su propisani standardi ispoštovani.

U savremeno doba, većina kompanija uglavnom koristi video nadzor za kontrolu svojih radnika. U takvim okolnostima stvara se proces rada karakteristican za masovnu proizvodnju - zaposleni se fokusiraju da proizvedu što veći broj delova ili proizvoda, pri tom ne mareći toliko za njegov sam kvalitet ili filozofiju rada kompanije kojoj pripadaju. Svi su fokusirani na kvalitet i rezultat, a ne na sam tok proizvodnje. Pored toga što je značaj samog procesa rada, odnosno kvalitet samog toka proizvodnje, osnovni postulat kaizen filozofije, to predstavlja i osnovnu razliku u karakteristikama standarda u Toyota sistemu.

Primer standardizacije u modernom Japanu može biti i slika taxi vozila na ulicama Tokija. Naime, počev od toga da svi moraju biti iste boje (crne ili žute), njihova unutrašnjost je gotovo identična. Vozači sa belim rukavicama, i štrikani miljei na naslonima sedišta. Vrata koja se automatski otvaraju i zatvaraju čim mušterija pride ili uđe u vozilo, odraz su kako napredne tehnologije i inventivnosti Japanaca, tako i još jednog elementa standardizacije na ovom polju uslužne delatnosti u Japanu.

## *7.7 TPS Princip VII:*

*Princip VII glasi: Koristite vizuelnu kontrolu kako nijedan problem ne bi ostao sakriven*

Sedmi princip Toyota Proizvodnog Sistema odnosi se na vizuelni menadžment, koji je još poznat i pod nazivom 見える化. 見える – što znači biti vidljivo – govori o

stavu rukovodioca Toyota kompanije da je neophodno vršiti stalan vizuelni nadzor, jer će to u velikoj meri doprineti efektivnosti u izvršavanju dužnosti njenih radnika i efikasnosti čitave proizvodnje.

Naime, sve što je vidljivo i što ispliva na površinu je dobro, jer ukoliko ne valja može se ispraviti. Ukoliko se problemi gomilaju i skrivaju ispod npr. velikog broja zaliha gotovih proizvoda, kada se uoči deformitet biće teško ustanoviti poreklo problema, jer će se svi truditi da odgovornost prebace sa jednih na druge.

To dalje znači da svaki radnik mora imati vizuelnu kontrolu nad svojim radnim prostorom, bilo da radi u kancelariji, na montažnoj traci ili u magacinu. Mora postojati tačno određeno mesto za svaki artikal, fajl ili proizvod. Taj prostor biće jasno i vidno obeležen kako se ne bi lako pravile greške, i kako bi i radnici i menadžeri koji dolaze u kontrolu mogli veoma brzo da imaju jasnu sliku o pridržavanju ovog principa.

U sistemu svakodnevnog života bilo koga ko boravi u Japanu to bi mogli da uporedimo sa načinom recikliranja otpada. Ponekada se može desiti da se i sami iznenadimo količinom tačno označenih natpisa na kantama za đubre, u skladu sa vrstom materijala koju odlažemo.

To  
bi se  
moglo  
predstaviti  
i ovako:



Naime, ključna stvar vizuelne kontrole jeste sprovesti sistem jasnog označavanja, kako bi radni prostor bio uredniji, greške blagovremeno otkrivale i kako bi se vršila i lakša kontrola radnika.

U širem smislu, vizuelna kontrola podrazumeva pružanje vidljivih i jasnih informacija o tome kako posao treba biti obavljen. Za njihovo razumevanje nije potrebno vreme niti bilo kakva posebna obuka i veština, već je njihovo značenje momentalno jasno. U svakodnevnom životu, takvi znakovi postoje svuda oko nas, a semafori i ostali znakovi na putu su samo neki od primera.

Kada se ovakav princip obeležavanja i jasnog vizuelnog organizovanja implementira na radni prostor, postiže se značajan uticaj na obrazovanje, moral i produktivnost radnika. Kako alati, odnosno instrumenti vizuelne kontrole odmah jasno ukazuju ukoliko je došlo do nekih defektivnosti ili odstupanja od standarda, to veoma brzo pomaže zaposlenima da uoče grešku. Poštovanjem bilo vizuelnih natpisa bilo na bilo koji drugi način grafički obeleženih pravila, njihov rad postaje maksimalno prouduktivan i kvalitetan, što je od krucijalnog značaja za obezbeđivanje



standardizovanog toka kako proizvodnje, tako i rada u npr. administraciji.

Kada je u pitanju vizuelna kontrola u kompaniji Toyoti, najbolje je napraviti paralelu sa *just-in-time* sistemom. Pošto smo već objasnili način na koji funkcioniše *just-in-time* sistem, onda je posebno važno da se i tako male, odnosno tačno potrebne, količine zaliha nalaze uvek na pravom mestu i u pravoj količini, kako ne bi došlo do zastoja u proizvodnji. Takođe, ovim sistemom se može obeležiti i minimalni i maksimalni nivo zaliha, kako bi se tačno znalo u kom momentu je potrebno izvršiti dopunu.

Jedan od primera vizuelne kontrole u Toyoti jeste i *kanban* sistem. Na primer, prilikom dopune materijala, ukoliko radnik naiđe na kutiju koja ne sadrži *kanban* karticu za dopunu, onda to znači da ona i ne treba biti dopunjena. Dopuna materijala kutije bez *kanban* kartice značila bi stvaranje hiperprodukcije.

Ako za primer vizuelne kontrole uzmemo i *andon* sistem, možemo reći da Toyota poseduje čitav sistem različitih mehanizama vizuelne kontrole kako bi obezbedio radni ambijent u kojem bi svaki deformitet ili odstupanje od standarda bilo odmah uočeno, što samim tim doprinosi stvaranju radnog prostora bez proizvodnje škarta.

Vizuelno jasno organizovan ambijent takođe može podstaći zaposlene, jer dizajn i kolorit koji se koriste za obeležavanje prostora imaju snažan efekat kako na radnike, tako i na čitavu kompaniju. Naime, umesto uobičajenog sređivanja kancelarije, pre nego što znamo da će nas šef možda posetiti, ovi principi sređivanja prostora ne dopuštaju da se nagomilani papiri, razbacan materijal i slično ponovo stvaraju. Stoga u Toyoti postoji praksa vizuelne kontrole i kada je u pitanju kancelarijski posao poput birokratije i slično. Naime, postoji praksa da menadžer dva puta godišnje poseti svakog zaposlenog tražeći mu određeni dokument. U zavisnosti od toga koliko je radniku potrebno da pruži željenu informaciju, menadžer može proceniti da li određeni radnik do kraja i u kojoj meri pođtuje pravila vizuelne kontrole. S obzirom da u Toyoti postoje propisani standardi čak i za organizovanje i sortiranje dokumenata, menadžer vrlo lako može uočiti svaku nepravilnost.

U ovom primeru, gde tim lider ili menadžer sam odlazi na mesto kako bi iskontrolisao kvalitet obavljanja posla kod svakog radnika pojedinačno, imamo primer još jedne karakteristike *Toyota way* menadžmenta – *genchi genbutsu* (現地現物) .

Na ovaj način vizuelnog stimulisanja ostvaruju se ciljevi i očekivanja, koji učvršćuju saradnju među radnicima, i što je najvažnije uspostavljaju se pravila koje ne mogu biti ignorisana.

### 7.7.1 5S Metodologija

Sistem pod nazivom 5S nastao je u Japanu, a danas je u menadžerskim krugovima bilo koje oblasti poznat širom sveta. 5S je naziv za način organizovanja radnog prostora i smatra se osnovom sedmog principa Toyota Proizvodnog Sistema.

Prvu ideju o 5S sistemu dao je Takashi Osada, a kasnije je njegov naslednik Hirano Hiroyuki još detaljnije ovaj koncept razvio i dao mu oblik koji poznajemo i dan danas. 5S predstavlja osnovu *lean* proizvodnje i instrument za čišćenje, sortiranje i organizovanje radnog ambijenta sa stvaranjem svih preduslova za brži napredak i usavršavanje. *Lean* je trend u proizvodnji, a čak se i smatra da kompanije koje su usvojile *lean* način proizvodnje mogu mnogo lakše da ostanu konkurentne na svetskom tržištu i lakše prevazuđu ekonomske padove i fluktacije. Iako je *lean* sačinjen od nekoliko različitih komponenata, poput kaizena, kanbana, *pull* sistema proizvodnje i slično, smatra se da je 5S njegov esencijalni deo. On u najboljem smislu omogućava primenu *just-in-time* sistema i tok *lean* proizvodnje. Pravila i zakoni 5S ne utiču samo na promenu radnog prostora već i na promenu stava o odnosu radnika prema poslu i kompaniji. Takođe, 5S se svakako ne može smatrati sistemom čiji je krajnji cilj obezbeđivanje čistog i preglednog radnog ambijenta, već da time ujedno stvara i uslove za brži razvoj i unapređenje kako na polju proizvodnje tako i na polju komunikacije i protoka informacija. Stoga, mnoge kompanije ne primenjuju 5S kao osnovu za prelazak na *lean* proizvodnju, već kao prvi korak u borbi protiv *non value-added* načina poslovanja. Kao što smo spomenuli da menadžeri koji kontrolišu doslednost primene 5S sistema obilaze proizvodni pogon, isto tako postoji i praksa da menadžer od radnika

traži da mu momentalno pokaže gde se nalazi određeni formular, mejl ili neki drugi podatak kada je u pitanju birokratija. Ovim putem podstiče se osećaj pripadnosti grupi, i znatno ubrzava protok informacija.

5S filozofija nije vezana samo za automobilsku industriju i kompaniju Toyota. Još nakon Drugog svetskog rata, kada je Osada uveo ovu ideju, 5S je postao fundamentalni deo japanske kulture i društva. Njegova primena je u Japanu i danas vidljiva svuda oko nas: u školama, kućama, prevozu, i različitim radnim ambijentima bez izuzetka.

Naziv potiče od pet japanskih reči, koje sve počinju na slovo “s” : *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke*.

- **Seiri** 整理 : *Seiri* je prvi korak sistema 5S. On označava sortiranje, i zadržavanje samo podataka ili proizvoda koji su zaista potrebni. Sav nepotreban ili višak materijala fizički se uklanja iz radnog ambijenta ukoliko se ne koristi za naredni poslovni korak. To znači da ni npr. u kompjuteru ne treba imati ni stare mejlove koji se više neće koristiti u bilo koju svrhu. Ma koji proizvod ili fajl koji se više ne koristi treba biti potpuno uklonjen i bačen, dok se tek retko korišćeni materijali označavaju crvenom bojom i odlažu u tzv. *seiri* prostoriju. Ovom prilikom, značaj svakog materijala ili alata pojedinačno se razmatra i obezbeđuje se upotreba samo onih najkvalitetnijih.

Na ovaj način, rad se čini lakšim, jer ne postoje prepreke za njegovo izvršavanje. Takođe, kada se oko nas nalazi samo zaista potreban materijal, smanjuje se vreme potrebno za njegovo pronalaženje.

Oslobađanjem suvišnog ili nepotrebnog, odvajanjem i odgovarajućim obeležavanjem retko korišćenog materijala, postiže se *value-added work* i poslovanje bez proizvodnje škarta.

- **Seiton** 整頓 : *Seiton* bi se najbolje mogao definisati kao “ prostor za sve, i sve na svom mestu”<sup>69</sup>. Ovo podrazumeva da se svi podaci, odnosno sav materijal, mora sistemski organizovati, pri čemu će mesto za odlaganje svakog

---

<sup>69</sup> Jeffrey K. Liker: “The Toyota Way”, McGraw-Hill, 2004, str. 150



obezbeđivanja svih informacija kako druga strana ne bi mogla da dođe u njihov posed.

Pored toga, podrazumeva inspekciju kojom bi se otkrile sve nepravilnosti u radu i odstupanja od standarda; kao i sve abnormalije ili novonastale okolnosti koje bi mogle da prouzrokuju da se mašine ili oprema pokvare.

Pridržavanjem ovog sistema radno mesto ostaje bezbedno i pogodno za obavljanje svih poslovnih dužnosti. Higijena se podiže na najviši mogući nivo, a verovatnoća povreda na radu se svodi na minimum.

Jedna od osobenosti ove faze jeste što zahteva puno angažovanje svih radnika na pružanju informacija o njihovom viđenju načina i inteziteta čišćenja informacija i materijala.

- **Seiketsu** 清潔 : Ovaj korak zahteva stvaranje i razvoj procedura i propisa, koji će omogućiti održavanje i primenu prva tri principa 5S filozofije. To znači da će za svaki prethodni proces postojati tačno utvrđeni standardi, koji će biti praćeni i kontrolisani tokom seiketsu sistema. Naime, kada je sav materijal sortiran i radni prostor potpuno očišćen, potrebno je stvoriti pravila i uslove kako bi se takav ambijent konstantno održao takvim. Ponekada će to podrazumevati i najbanalnije aktivnosti u bilo kojoj smeni i od strane bilo kog radnika.

Sam autor, tokom studiranja na *Chuo* univerzitetu u Tokiju, imao je prilike da gotovo svakodnevno viđa radnike čija je jedina dužnost bila da usisivačem čiste i skupljaju prašinu sa suđera za brisanje table. Takođe, bilo u tržnim centrima, bilo na metro stanicama, ni malo nije neobično videti radnika čiji je posao da stoji na dnu pokretnih stepenica i vlažnom krpom pritiskaju gumeni rukohvat kako bi izvršili dezinfekciju. Smisao ovakvih aktivnosti nije samo u jednokratnom njihovom obavljanju već u repetitivnosti njihovih postupaka.

- **Shitsuke** 躰 : *Shitsuke* se odnosi na razvoj i postojanje samodiscipline među radnicima. Iako su japanski radnici već poznati kao takvi, različiti treninzi i obuke potpomažu u boljem razvoju osećaja odgovornosti i timskog duha među njima.

U ovu svrhu obavljaju se redovne revizije od strane menadžera, čime se održava

stabilnost svih radnih procesa koji su u toku. Samim tim, poslovni ambijent ostaje siguran i pogodan za praktikovanje *kaizena*, odnosno stalnog usavršavanja.

Naime, iako su benefiti primene prethodna četiri principa odmah jasno vidljivi, bez samodiscipline svakog radnika ponasob, takav sistem ne bi bio održiv. Stoga mnogi teoretičari smatraju da je upravo ovo najzahtevnija faza ovog sistema.

Svi zaposleni moraju biti svesni važnosti bezbednosti, reda i čistoće radnog prostora.

### 7.7.2 *Sadō (茶道) i disciplina u Japanu*

O tome koliko je disciplina zapravo sastavni deo japanske kulture može posvedočiti svako ko je ikada imao prilike da boravi u Japanu. Naime, kako se na ulicama Tokija gotovo ne mogu pronaći korpe za otpatke, često je strancima jako teško da shvate kako je moguće održati tako visok nivo higijene i čistoće, pogotovo na javnim mestima. Upravo kulturološke osobenosti i disciplina tela i duše svakog japanca neće dozvoliti nikome da i najmanji papirić ili opušak bace na ulicu. Umesto toga, svaka ambalaža koja nam preostane od konzumiranog proizvoda završiće u džepovima ili torbama građana.

Paralelu očuvanja kako radnog, tako i životnog prostora možemo povući i sa jednim od najvažnijih elemenata japanske kulture – čajnom ceremonijom.

Čajna ceremonija u Japanu naziva se *chado (茶道)* ili *sado (茶道)*, što znači *put čaja*. Da bi se u potpunosti postiglo uživanje u ritualu čajne ceremonije, potrebne su decenije usavršavanja. Ona predstavlja vrhunac jedinstva umetničkog stvaralaštva, osetljivosti prema prirodi, religioznim mislima i društvenoj razmeni.

Iako čajnu ceremoniju, kao i filozofiju *Toyota way*, odlukuju stroga pravila pokreta i ponašanja, ona služi da bi se postigao osećaj unutrašnjeg mira. Kako je smisao japanske čajne ceremonije duboko ukorenjen u Zen budizmu, njena svrha jeste pročišćenje duha. Ovo potvrđuju i načela koja vladaju u čajnoj sobi: *harmonija* (va), *poštovanje* (kei), *čistota* (sei) i *smirenost* (đaku). Prva dva načela su društvena ili estetska, treće je fizičko i psihološko, a četvrto je duhovno ili metafizičko.

Najznačajnije načelo jeste smirenost, koja se može postići samo ako su i prethodna načela ispoštovana do kraja. Da bi postigao ova načela, domaćin ili domaćica mogu provesti decenije usavršavajući ne samo tačno propisane procedure za serviranje i pripremu čaja, već i učeći veštine poput poezije, kaligrafije, ikebane, negujući u sebi osećanja ljubavnosti, naklonosti nesebičnosti i pažljivosti za potrebe drugih. U skladu sa tim, i *shitsuke*, kao krajnja faza 5S sistema, je ostvariv samo ukoliko su prve četiri kategorije sprovedene u skladu sa postavljenim standardima, a radnici koji izvršavaju svoje dužnosti to rade ne da bi sam obavili zadati posao već što i oni sami iskreno veruju u neophodnost i vrednost svih kako poslovnih tako i kulturoloških principa.

Druga faza 5S sistema, faza čišćenja i odstranjivanja svih nepotrebnih materijala svoju analogiju može pronaći u izgledu čajne sobe. Izgled čajne sobe je neupečatljiv. Iz nje su uklonjeni svi ukrasi osim onih koji se tu mogu staviti da zadovolje neku trenutnu estetsku potrebu. Jednostavnost i čistota čajne sobe nastale su po ugledu na Zen manastir. Zen manastir se od manastira drugih budističkih pravaca razlikuje zbog toga što je namenjen da bude samo mesto stanovanja za monahe.

Takođe, o disciplini japanske nacije govori i običaj da se papirić od slatkiša, koji se poslužuje gostima tokom čajne ceremonije, ne baca nigde unutar same *chashitsu*<sup>70</sup> već se pažljivo savija i nosi sa sobom.

Ovaj princip očuvanja i poštovanja okruženja kojem pripadaju, pa makar i samo slučajno prolazili tim krajem ili ulicom, neće dozvoliti Japancima da na bilo koji način ugroze red i harmoniju koja u tom prostoru vlada.

Pored toga što se zaista može reći da su Japanci narod koji poseduje veoma veliku samodisciplinu, može im se pripisati i karakteristika da su spremni da isprave greške drugih, bilo manjih bilo većih razmera. Tako je na primer, i sam autor rada ne malo puta bio suočen sa prizorom gde se slučajni prolaznik potpuno prirodne sagne i podigne bačeni papirić kao da je upravo njemu ispao; ili pak nasumični opušak na ulici odgura do prvog šahta ili kante za otpatke. U skladu sa tim, u Japanu postoje veoma striktno određena pravila vremena i prostora odlaganja smeća. Sa svaku vrstu otpadnog materijala postoje kese propisane boje za njegovo odlaganje. Zatim, nakon pravilnog sortiranja, u zavisnosti od opštine prebivanja, različitim danima odlaže se otpad

---

<sup>70</sup> *Chashitsu* 茶室 je japanski naziv za čajnu sobu.

različitog sadržaja. Stranci koji žive u Japanu često nisu do kraja upoznati sa ovim pravilima, pa se često nađu u neprijatnom položaju. Naime, ukoliko se desi da neko svoj otpadni materijal odloži drugog dana u nedelji, a za njega je predviđen prvi dan u nedelji, on će tu stajati sve do naredne nedelje kada bude bilo pravo vreme za njegovo odnošenje. Takođe, ukoliko odloženi materijal nije pravilno razvrstan, nije retka pojava da će se upravo on narednog dana naći pred vašim vratima. To znači, da su čak i radnici koji obavljaju tu vrstu angažovanja potpuno predani svom poslu i da će ukoliko uoče bilo kakvu nepravilnost pažljivo otvoriti otpadni materijal i pronaći dokaz koji upućuje ko je njegov vlasnik. Na taj način sami stranci počinju da osećaju stid, koji inače ne osećaju. Taj proces naziva se transfer kulture, jer je japanska kultura poznata kao kultura stida.

Na ovaj način red i besprekoran odnos čovek-priroda ostaje u okvirima savršene harmonije i sklada, kakav se zaista može videti i osetiti samo u Japanu. Korene ovakvog današnjeg sistema možemo pronaći i u različitim religijama rasprostranjenim u Japanu.

### *7.7.3 Religija i radna disciplina*

Na Japanskoj religijskoj sceni su od davnina prisutne različite religije, od kojih je dominantan budizam, zatim šintoizam, i u nešto manjoj meri je prisutno i hrišćanstvo kao i islam. Ono što je karakteristično za japansku kulturu je miroljubiv i pozitivan stav prema svim religijama i tendencija da usvajaju elemente svake od njih. Sveprisutni sinkretizam je eksplicitno iskazan u tradiciji i ritualima, koji neguju kulturnu baštinu svake od gorepomenutih religija i filozofija (taoizam i konfučijanizam).

#### *7.7.3.1 Budizam*

Za početak, predstavimo budističku sektu – *zen budizam*. Reč *zen*, u prevodu sa sanskrita *dhyana* znači *meditacija*. Zen je jedan od produkata kineskog uma nastao



nakon njegovog kontakta sa indijskom mišlju, a proistekao iz mahajana škole budizma. Uveden je u Kinu u I veku nove ere posredstvom budističkog učenja.

Kineski um, iako snažno stimulisan indijskim načinom razmišljanja, nikada nije zanemario praktičnu stranu našeg svakodnevnog života. Ova nacionalna ili rasna psihološka predodređenost dovela je do transformacije indijskog budizma u zen budizam.

Č'an je (pod nazivom zen) prenesen u Japan krajem XII veka. Najvećim učiteljem iz tog veka smatra se Dogen (1200-1253), osnivač ogranka u japanskom zen budizmu. Vrhunac svog razvoja dostigao je u periodu od XVI do XVIII veka u intelektualnim krugovima vojnog plemstva samuraja, i time postao jedna od najuticajnijih budističkih škola.

Zen učenje je s jedne strane ukorenjeno u mahajani, naročito učenju o budinoj prirodi, a s druge strane je povratak samoj srži budističkog učenja i iskustvu probuđenja. On podučava da Budina svest predstavlja jedinu stvarnost, odnosno da je priroda uma priroda Bude. Nju nije moguće podučavati, ili preneti putem knjiga ili preko učitelja. Stoga, on ni nema svoje svete knjige i svete tekstove, jer se ne oslanja na pisanu reč, već na živu usmenu tradiciju. Osnovni način uviđanja izvorne prirode stvari jeste motrenje uma.

Ipak, da bi se ostvarila sama srž učenja, potrebna je i određena fizička praksa i savladavanje niza vežbi i usvajanja posebnih navika. Velika je zabluda u zapadnoj civilizaciji da je Zen samo praksa meditacije, i da se on može samo intelektualno (umno) usvojiti. Naprotiv, praksa Zena zahteva određen ritam i stil života u manastirima koji su tome i prilagođeni. Nekada majstori Zena svojim učenicima zadaju istinski teške fizičke vežbe, ne bi li ih time oslobodili nekih umnih stanja ili stavova.

U svetu posebno poznate demonstracije Zena a ujedno i sitem učenja kroz naporan fizički rad predstavljeni su čuvenim disciplinama kao što su: čajna ceremonija, streličarstvo, kaligrafija i drugo. Cilj i svrha ovih disciplina je u tome da se kroz naporan fizički rad, usredsređenost i beskrajna ponavljanja Um oslobodi stega tela i počne neometano da se iskazuje. Stepen napredovanja kandidata na planu Uma se ogleda i kroz telesne pokrete, odnosno njegovu motoričku veštinu, zbog čega majstori

Zena posmatraju veštine monaha kao refleksiju njegovog duhovnog stanja.

Stalna duboka usredsređenost u bilo kojoj delatnosti, bilo da se radi o meditaciji ili fizičkom radu, praktikanta Zena vodi ka duhovnom uvidu i ispunjenosti, odnosno stanju prosvetljenosti - Nirvane. Da bi ubrzali u nekim slučajevima prelaz na drugu duhovnu dimenziju postojanja, majstori Zena svojim učenicima daju umne zagonetke bogate logičkim apsurdima, koje u jednom trenutku rešavanja dovode do duhovnog kvantnog skoka, takozvanog Koana, kada učenik spozna stanje Nirvane. U nekim slučajevima, stanje Koana se izaziva tako što majstor učenika snažno udara bambusovim štapom po leđima, dok je on u dubokoj meditaciji, pobuđujući u njemu iznenadni prelaz u Nirvanu.

Zen podržava neposredan, mistički doživljaj stvarnosti. Zastupa prenošenje suštine i duh budizma neposredno, bez oslanjanja na spise (npr. zbirke Budinih propovedi), reči, shvatanja ili postupke. U zen tradiciji se iskustvo izvorne prirode često upoređuje sa mesecom, a reči i koncepti koji ga opisuju sa prstom koji pokazuje na mesec. Rečima i konceptima to iskustvo nikada se ne može do kraja iskazati niti opisati, jer to je nešto što svako mora iskusiti za sebe.

U životu monaha smenjuju se meditacija, molitve i žustar fizički rad. Trajna duboka usredsređenost u bilo kojoj delatnosti, bilo da se radi o meditaciji ili fizičkom radu, vodi ka duhovnom uvidu i ispunjenosti, odnosno stanju prosvetljenosti. Cilj i svrha ovih disciplina je u tome da se kroz fizički rad, usredsređenost i beskrajna ponavljanja um oslobodi stega tela i počne neometano da se iskazuje. Stepennapredovanja čoveka na umnom planu ogleda se i kroz telesne pokrete, zbog čega zen majstori posmatraju veštine monaha kao odraz njegovog duhovnog stanja. Asketske prakse nisu posebno naglašene. Zen je religija džijua (cu-ju) „samopouzdanja“ i džizaja (cu-caj) „samopostojanje“.

U stvari, zen je taj koji posvećuje najveću moguću pažnju prosvetljenju – satoriju. Da bi ostvario satori zen otvara dva puta – verbalni i akcioni. Zen verbalizam označava najkonkretnije moguće iskustvo.

Satori, kao najviši izraz zena, otvara srce i um za jedan širi i dublji uvid, a

različite zen umetnosti samo su različiti izrazi tog iskustva. U haiku poeziji to je oduzimanje svega što je suvišno. U slikarstvu sumi, tek naznake likova, čovek uklopljen u pejzaž i prirodu. U čajnoj ceremoniji temeljna je težnja ka nevezivanju za svetovnost. U kaligrafiji je sve u jednom potezu, hvatanju jednog trenutka večnosti, nema ponavljanja. U uređenju pejzaža minimalizam, izražavanje bitnog, nema vodoskoka jer voda prirodno ide dole, a ne gore. Odnos prema prirodi je prirodan i prožet poštovanjem života kao jedinstva u svemu. No-drama upućuje na potrebu čoveka da se simbolički uzdigne u više dimenzije, viša stanja svesti da bi bio uključen u dublje nivoe života. Zen je tako prisutan u korenu japanske kulture kao ekstrakt i održavalac njene živosti i autentičnosti.

Za razliku od ostalih škola budizma, zen nema svoje svete knjige i svete tekstove jer se ne oslanja na pisanu reč već na živu usmenu tradiciju.

Zen budizam, kao i sve ostalo što potiče sa istoka, zapadnjacima je velika kulturološka nepoznanica. Metode koje primenjuju učitelji zena u podučavanju svojih sledbenika razlikuju se od onih koje primenjuju propovednici u evropskom misticizmu. Ta diferencijalnost proističe iz toga što se i sama učenja razlikuju. Tako je na primer jednom zapadnjaku veoma čudno to što zen učitelj ne obraća pažnju na svog učenika i ne prati ga u stopu da bi ispravio svaki njegov korak. Međutim, zen-učitelj, potajno, jako pažljivo prati svakog od svojih učenika i više obraća pažnju na ono što on **ne uradi** nego na ono što **uradi**.

Povezanost zena i prirode može se ogledati u japanskim zen baštama. **Japanske kamene bašte**, često nazivane i zen bašte, su tipovi bašta napravljenih od stena i kamenja zajedno sa biljkama poreklom iz stenovitih područja. "Suvi pejzaž" bašte su nastale kao deo Zen budizma. Vekovima su japanski zen majstori kreirali bašte skladno uređenih stena i belog položenog šljunka, stvarajući tako mirno utočište za meditaciju. Za razliku od klasičnih bašta, u zen baštama nema vode. Voda (reke ili jezera) su predstavljeni pomoću peska ili šljunka. Obrada peska se vrši pomoću grabulja, pa se na taj način stvaraju "talasi". Zen bašte se ne menjaju pod uticajem vremena zahvaljujući svojim osnovnim elementima.

Osnovni koncept zen bašte je postavka stena, kamenja, šljunka i peska po sopstvenoj želji, a sve u cilju smirivanja duha i odvajanja od svakodnevne napetosti i stresa.

Osnivačem zen bašta smatra se Muso Soseki (1275-1351), zen budistički monah, učitelj, kaligraf, pesnik i dizajner bašti. Najpoznatiji monah svog vremena za sobom je ostavio mnoge bašte. Poslednja na kojoj je radio i danas se nalazi u Kjotu u Japanu. Mnoge su bile delom uništene tokom građanskog rata od 1467.-1477. godine. Neke od njih su sačuvane i danas su **pod zaštitom UNESCO-a**. Kamene bašte se u Japanu vekovima održavaju na isti način tako da i danas možete videti identičnu baštu kao i pre 200 ili više godina.

Izgled prvih bašta u Japanu je zavisio od bogatstva i statusa čoveka. Što je neko bio moćniji i bašta je bila veća. Međutim, svrha zen bašte jeste uklanjanje haosa iz uma i **postizanje stanja unutrašnjeg mira**. Stoga, bašta koja se obrađuje ne mora biti velika. Dovoljan je čak i jedan kvadratni metar.

Danas, postoje i veoma su popularne, zen bašte za kancelarije ili kuće. One su veličine lap-topa, u drvenoj su kutiji i imaju osnovne elemente kao i prave bašte - pesak, šljunak, kamenje i grabulje. Dovoljno je 15-ak minuta dnevno izdvojiti i posvetiti se grabuljanju i opuštanju. Unutrašnji mir i spokoj dolazi sa uređivanjem bašte, bez obzira da li grabuljama pravite kružne ili pravolinijske pokrete. Izgled vaše zen bašte zavisi isključivo od stanja vašeg duha u trenutku postavljanja elemenata. Svaki put može biti drugačija jer je svaki put drugačije i uređujete. Cilj je da oplemeni prostor, a vas da ispuni mirom i spokojem.

### *7.7.3.2 Šintoizam*

Druga japanska religija, koja je veoma zastupljena, pa samim tim ima jak uticaj

na celokupnu japansku naciju jeste *Shinto*. *Shinto* (神道)<sup>71</sup> ili *kami no mitchi* (神の道) jeste religija nastala u Japanu. Ona predstavlja način života i način mišljenja koji su integralni deo japanske kulture još od ranih dana. On je osnova godišnjeg ciklusa, koji započinje svakog prvog dana u godinu osetom Japanaca *Shinto* hramu, da bi se pomolili za dobro zdravlje i sreću.

Poštovati *Shinto* religiju, znači obožavati pretke, kao čuvare i zaštitnike svoje porodice. Takođe, *Shinto* podrazumeva poštovanje i verovanje u mnoštvo Bogova – *kamija*. U *Shinto* religiji postoji *kami* planina, *kami* mora, *kami* svega oko nas. Bog počiva u prirodnom svetu, i nalazi se u svemu i u svakome. U skladu sa tim osećanje obožavanja prema njima možemo ispoljiti bilo gde, ali većina ljudi odlazi u šintoistička svetišta, *đinđe* (神社), kako bi se molili i povezali sa njima. Na ulasku u svetišta, postoji običaj pranja ruku i usta, kako bi se pročistili duh i telo.

Shinto najveću pažnju poklanja vrednostima čistote i poštenja. Iako nema osnivača, dogme i doktrine, njegovo poreklo se ogleda u odnosu koji je stari japanski narod imao prema prirodnom svetu. To je odnos, koji se bez većih promena, nastavio i do današnjeg vremena – odnos poštovanje prema snazi koju priroda poseduje i zahvalnost na blagodetima i bogatstvu raznolikosti koje nam ona daje. I jedino na ovaj način, primanjem blagoslova prirode i prihvatanjem njene snage, i nekada okrutnosti, može se održavati harmonijski odnos u svetu oko nas.

Shinto je oblikovao prošlost kao sastavni deo japanskog kulturnog nasleđa, a imajući u vidu njegov snažan utisak na razvoj japanke misli i danas, gotovo sigurno će imati još jači uticaj i u budućnosti. U Shinto religiji, fokus se uvek stavlja na sadašnji trenutak, jer za iskazivanje poštovanja prema Bogu (*kamiju*), i prihvatanje njegovog blagoslova, ne postoji bolji trenutak osim onog u kom se nalazimo.

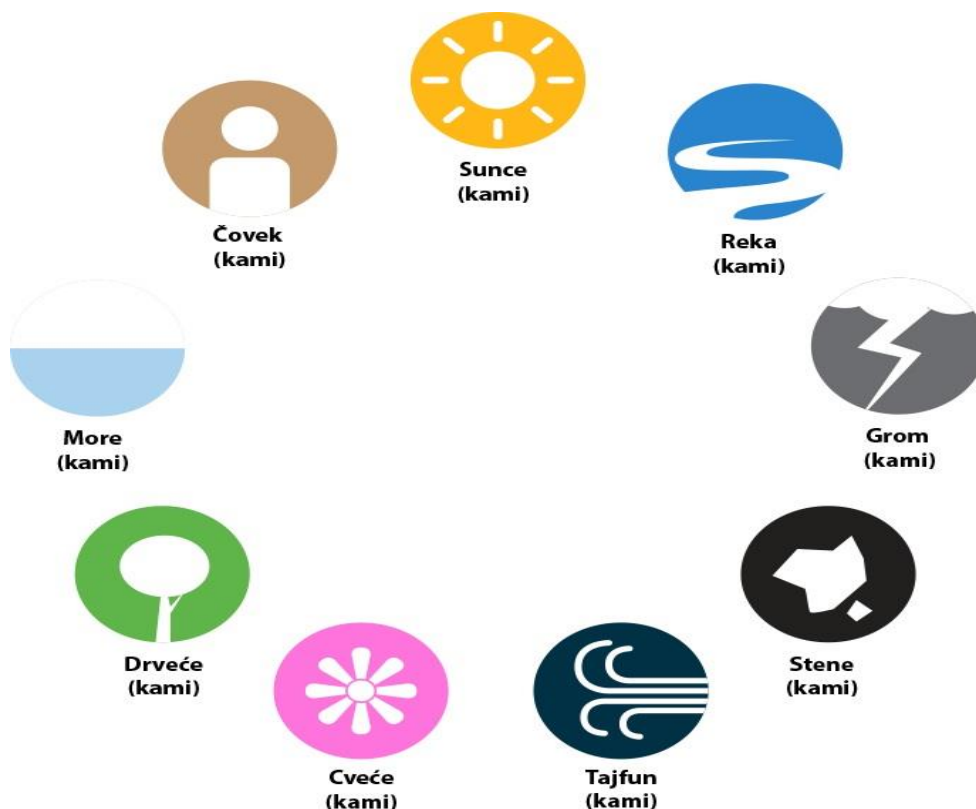
Kao što smo već napomenuli, *kami* potiče iz prirode, i na taj način čvrsto je povezan sa našim životom. Kako možemo razlikovati *kami* mora, *kami* gromova, *kami* vetra i sl, možemo shvatiti koliko je dubok njihov uticaj na sve naše životne aktivnosti.

---

<sup>71</sup> Japanski ideogrami za Shinto su 神道. *Shin* (神), čije samostalno čitanje jeste *kami*, znači Bog, a *do* (道) čije samostalno čitanje jeste *mitchi*, znači put. Stoga se ova religija i naziva *Shinto* ili *Put Bogova*.

Takođe, pojedinci koji su zbog nečega bili veoma značajni ili na određeni način doprineli državi i društvu, mogu biti smešteni u svetišta i poštovani kao *kamiji*.

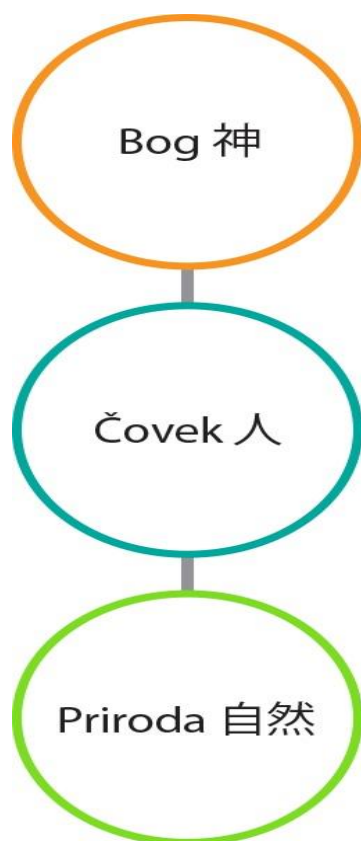
Tradicionaln način poimanja prirode japanskog naroda mogao bi se predstaviti na sledeći način:



Slika 16

Ovo nam ukazuje da Shinto ne razlikuje samo jednog, svemogućeg stvaraoca sveta. Svaki kami ima svoju ulogu u stvaranju i upravljanju svetom. Još u zapisima iz VIII veka govori se da ukoliko neki problem u prirodi nastane, *kamiji* se skupe i zajedničkim razgovorom pokušavaju da reše problem. I danas, osnovni postulati japanskog društva počivaju na harmoniji i zajedničkom korišćenjem individualnih moći i snage.

Odnos *kamija*, čoveka i prirode postavljen je hijerarhijski, baš kao i svi drugi odnosi japanskog poslovnog i društvenog života.



Slika 17

Međutim, iako se može reći da Japanci obožavaju prirodu, svi smo svedoci da priroda nije uvek bila samo izvor radosti i darežljivosti prema ljudima. Sunce, koje je izvor života svih živih bića, ponekada je uzrok suša i gladi. Okean, gde je po verovanju život prvo i započeo, nedavno je bio uzrok jedne od najvećih kako prirodne, tako i ljudske katastrofe nakon cunamija i zemljotresa u Fukushimi u centralnom Japanu. Nekada čak i najmanji članovi prirode mogu izazvati štetu – poput miševa koji jedu naše žito i prenose razne bolesti; ili skakavac koji uništava naše biljke. U takvim situacijama, kamiji su ti kojima se ljudi okreću kako bi tražili zaštitu i mir, od ponekada, borbenih i nepredvidivih prirodnih sila.

U starim vremenima, ljudi su imali običaj da se okupljaju na svetim mestima poput starog drveta ili velikog kamena, kako bi odali počast i komunicirali sa *kamijem*. Tada bi narod prinosisio svoje žrtve i molio se za zdravlje i prosperitet svojih bližnjih i svoje okoline. Stoga, obredi, odnosno festivali koje danas u Japanu poznajemo pod

imenom *matsuri* お祭り<sup>72</sup>, svoju istoriju imaju upravo u ovim davnim ritualima. Danas se ovakvi festivali vezuju za događaje u tačno određenom vremenskom ciklusu – leti zarad dozivanja plodnosti tla i obilne žetve, a u jesen u znak zahvalnosti na rodnoj sezoni.

Današnji oblik *matsurija* simbol je stare japanske tradicije i običaja žrtvovanja. Tu možemo razlikovati dve vrste svetkovina – *matsurije* kao religijske obrede, i *matsurije* čija je osnovna svrha zabavljanje Bogova, odnosno *kamija*. Prvi vid obreda veoma je svečan i izvodi se od strane *shinto* sveštenika, u ime čitave lokalne zajednice; dok je drugi vid obreda uglavnom zabavnog karaktera. U njima najčešće učestvuje veliki broj ljudi, a sam festival uključuje i nošenje *mikoshija*<sup>73</sup>, koje simboliše prenošenje *kamija* sa jednog mesta na drugo. Tom prilikom, određeni broj učesnika, uz pomoć dve, četiri, a ređe šest motki, na ramenima prenosi *mikoshi*, noseći ga unaokolo. I mnogi drugi tradicionalni performansi, poput pozorišta *No* ili sumoa, posvećeni su takođe *kamijima*. Iako se svi ovi rituali i festivali međusobno veoma razlikuju, njihova prvobitna svrha jeste ista – ispoljavanje zadovoljstva zbog blagoslova koji su poslani od *kamija*. Pored ovog izvornog cilja, održavanje *matsurija* budi u ljudima timski duh i podstiče kooperativnost čitave zajednice. Samim tim što u mnogim obredima ili običajima moraju učestvovati zajedno i u grupi, *matsuri* rituali jačaju vezu i slodarnost unutar zajednice, a samu zajednicu povezuju za *kamijem*.

U današnje vreme, rituali u kojima se vernici mole za mir, sigurnost i prosperitet ne samo svoje zajednice, već i cele nacije, održavaju se tokom čitave godine. Kako su Japanci planine, mora, šume i sve ostale prirodne pojmove poistovetili sa stanovištima Bogova, ranije nije bilo potrebe za gradnjom posebnih građevina namenjenih za njihovo stanovanje, jer kako se verovalo da *kamiji* postoje svuda – sve ovo bila su sveta mesta na kojima oni prebivaju. Vremenom, ova praksa je prerastala u dekorisanje zimzelenog drveća u nekom svetom dvorištu, kojem bi *kami* bio predat, u cilju izvođenja rituala.

---

<sup>72</sup> Samo reč *matsuri*, što znači *festa*, *festival* ili *praznik*, označava se ideogramom 祭り, a prefiks お je dodat zbog pojačavanja osećaja učtivosti.

<sup>73</sup> *Mikoshi* 神輿 je božanski palankin ili prenosivi hram. Najčešće izgleda kao minijaturna kuća, sa stubovima, zidovima i krovom, kao i sa malom terasom koja ima ogradu. *Mikoshi* služi kao prevozno sredstvo za božanstva tokom festivala, ili za premeštanje iz jednog hrama u drugi.



Kasnije, mesta za stanovanje kamiya bila su građena i u šumama, i posvećivala se velika pažnja njihovom održavanju. Ovakavi običaji mogu se smatrati prethodnicima današnjih šintoističkih svetišta, poznatih pod nazivom *đinda*. Etimologija ideograma 神社 upućuje nas na značenje *Hram Bogova*. Naime, prvi ideogram 神 samostalno se izgovara *kami* i znači *Bog*, a drugi ideogram 社 nosi značenje *hrama*.

Danas u Japanu postoji više od 80 000 đinđi, u kojima počivaju najrazličitiji Bogovi, poznati i za japansku civilizaciju značajni još od davnih dana.

Način održavanja ovih svetih mesta, mnogo govori o odnosu koji Japanci i dan danas imaju kako prema prirodi, tako i prema svom radnom mestu, prostoru u kojem žive... Naime, đinđe se kao sveta mesta uvek održavaju veoma čistim, i važe veoma striktna pravila higijene. S obzirom da se uglavnom nalaze okružene drvećem i zelenilom, atmosfera u njima ispunjena je božanskom energijom prirode. Zbog svega ovoga, one predstavljaju kako mesto za iskazivanje poštovanja i obožavanje Bogova, tako i mesto za odmor, relaksaciju i psihičko i duševno podmlađivanje.

Mnogi japanski istoričari smatraju da je *shintozam* samo preruseni taoizam. Jedan od zagovornika ove teorije jeste Mishima Kao centralni pojam taoizma uzima se *tao* ili *dao*. On je nepromenljiv, i od njega, kao dva različita pola, potiču nebo i zemlja. Muški princip ili *jang* simbol je duha, ljubavi, nečeg dobrog i svetlog; a ženski princip *jin* simboliše zlo, mržnju i tamu. Smatra se, da njihovo preplitanje i zajedničko postojanje u univerzumu, održavaju sklad sveta u kojem živimo. Jedan od utemeljivača taoizma, koji je živio u VI veku p.n.e., Lao Ce, podučavao je da ljudi treba da žive u harmoniji i skladu sa prirodom. Za razliku od Konfucija, koji je učio da je u jednom društvu najvažnija snažna porodica i snažna država, Lao Ce je isticao važnost jednostavnog života i življenja u skladu sa prirodom. On nije verovao ni u kakve zakone, a preduzimanje bilo kakvih protivprirodnih akcija smatralo se neprihvatljivim.

Danas, u Japanu, disciplina nasleđena iz svih ovih različitih verovanja u cilju postizanja ravnoteže sa prirodom, ne odnosi se samo na fizičko očuvanje čistoće na ulicama, već i na poštovanje svih pravila ili suzdržavanje od činjenja bilo kojih radnji koje su protivne kako pisanim tako i nepisanim pravilima ponašanja. U skladu sa tim, bez obzira na stotine ljudi koji se u jednom momentu mogu naći u istom kupeu u

železnici, najčešće će se svi putnici uzdržati od bilo kakvog glasnijeg razgovora ili priče kako ne bi ometali druge. Ukoliko nekome zazvoni telefon, izaći će na prvoj sledećoj stanici ukoliko želi da odgovori ili završi razgovor. Stoga i postoje razne skraćenice u japanskom jeziku, poput 運転中<sup>74</sup>, gde će sagovornik koji dobije poruku ovakve sadržine odmah znati da neko na poziv nije odgovorio jer se nalazi u prevozu.

Za prekršaj ovakvih pravila ne postoji kazna, niti bilo kakav vid kontrole njihovog poštovanja. Ali svaki Japanac će, potpuno svestan da takav i sličan vid ponašanja nije društveno prihvatljiv, od malena poštovati društvene norme ponašanja i verovati u neophodnost njihovog postojanja. Takođe, nije retka ni pojava da, uglavnom stariji Japanci, opomenu nekog stranca ili mlađu osobu ukoliko preglasno razgovara, ne utiša svoj telefon ili se čak preglasno smeje.

To nas dalje dovodi do još jedne bitne kulturološke osobenosti japanskog naroda – da se emocije i lični stav zadržavaju za sebe i ne pokazuju javno pred drugima. Tome može posvedočiti i simbol simbol *hello kitty* mačke, koji se danas može naći na proizvodima svih vrsta širom sveta. Osim toga što su mlade generacije potpuno zanesene pojavom *hello kitty* lika na proizvodima od higijene do odeće, ono čega mnogi nisu svesni jeste njena simbolika. Naime, sam lik *hello kitty* na prvi pogled deluje potpuno prirodno, osim činjenice da nema usta. To zapravo simboliše japansku ženu, koja ranije nije imala pravo glasa a danas se smatra učtivim jedino ukoliko je ona tiha, povučena i bez jakih reči. U skladu sa tim, i danas će kako mlade devojčice, tako i žene u zrelijim godinama, staviti ruku na usta svaki put kada se smeju. Sve to jeste u skladu sa *shitsuke* principom očuvanja reda i omogućavanja da svaki sitem, bilo poslovni bilo kulturološki, ostane održiv.

Tako u japanskom jeziku postoje izrazi 躰のよい子供 (lepo vaspitano dete) i 躰の悪い子供 (dete bez manira ili loše vaspitano dete).

Nakon što smo pojedinačno predstavili svaku od komponenata 5S sistema, njihovu uzajamnu povezanost grafički ćemo predstaviti na sledeći način:

---

<sup>74</sup> 運転中: ideogram 運転 nosi značenje "vožnja", dok je 中 japanski ideogram koji označava ili centar i sredinu, ili, kao u ovom slučaju, radnju koja je u toku.



Slika 18

Ovakav redosled operacija podrazumeva identifikaciju problema, informacije o istom, zatim plan rešavanja, i na kraju stvaranje uslova za njihovu primenu i održavanje. Naime, prvo je potrebno sve nepravilnosti izneti na površinu i učiniti ih vidljivim za svakog. Na taj način, one se više ne mogu ignorisati i može se odmah početi sa korektivnim merama.

Operacija koja zatim sledi i koja zahteva sortiranje potrebnog i uklanjanje informacija i materijala koji više nisu u upotrebi, podiže efikasnost poslovanja na maksimalni nivo, a među članovima tima budi i pojačava osećaj pripadanja grupi i značaja timskog rada. Radni prostor postaje čistiji, sređeniji i samim tim može doprineti kako olakšanju tako produktivnosti.

Zatim, zahvaljujući transparentnosti obeležavanja, i aktuelne i potencijalne greške odmah su lako uočljive. Tako na primer, svaki radnik na svom radnom mestu može u svakom trenutku uočiti ukoliko nedostaje određeni kancelarijski materijal, da li su svi proizvodi na svom mestu i da li za svaki od njih postoji dovoljna količina zaliha.

Zatim se informacije o vrsti i fazi problema vidno prikazuju, kako bi nastupila i polsednja faza – faza planiranja njegovog rešavanja. Kako za svaku od ovih faza 5S sistema postoje standardi koji moraju biti ispunjeni, radnici su ti koji ta pravila moraju

da postuju, a menadžment ima odgovornost da se u okviru treninga i edukacije ni na najbolji mogući način približe samim radnicima. Kao i za mnoge druge principe, i ovde je od ključnog značaja da svako ko obavlja bilo koju aktivnost unutar jedne korporacije do kraja veruje u njenu ispravnost i neophodnost izvršavanja, kako bi se obezbedio napredak i dobrobit čitave kompanije.

U sistemu masovne proizvodnje, koncept 5S omogućava da se izbegne nagomilavanje otpada i škarta koji se godinama stvarao i na taj način prikrivao probleme koji utiču na kvalitet proizvoda.

Iz ovoga možemo proizvesti zaključak da ekonomski uspeh Japana nije bio uslovljen samo velikom predanošću i predanim radom čitave japanske nacije, već možda i u mnogo većoj meri kulturološkim aspektima i tradicionalnim vrednostima koje ovaj narod poseduje. Razvoj kulturoloških misli i njihova isprepletenost i ukorenjenost u mnogim postulatima japanskog poslovanja u velikoj meri bila je osnova za ubrzan i dugotrajan uspon čitave japanske ekonomije.

## *7.8 TPS Princip VIII*

***Sedmi princip glasi: Koristite samo pouzdanu, detaljno testiranu tehnologiju koja će doprineti i Vama i proizvodnim procesima***

U Japanu je odavnina postojala tenzija i napor kako uskladiti tradicionalno i moderno. Ovaj odnos, i primat jednog u odnosu na drugo varirao je tokom vremena. U skladu sa tim u japanskom jeziku postoji slogan *wakon yousai* ( “*japanski duh, zapadna tehnologija*”). Posebno 60-ih godina XX veka, kada je japanska ekonomija doživela “čudo” narod bi sklon da zasluge toga vidi u snazi *wakon*.

Danas, japanska tehnologija može se posmatrati kao mešavina zapadne tehnologije i japanske kulture, gde se snaga i jednog i drugog aspekta smatra

podjednako bitnom. Tako ne primer, ljudi kada razmišljaju o *bonsaiju*, automatski povezuju da je japanski narod sklon minijaturizmu. Ili pak, koren današnje široke primene industrijskih robota, dovode u vezu sa *karakuri ningyo*. *Karakuri ningyo* (からくり人形) datiraju još iz XVIII veka, i predstavljaju lutke sa mehanizmom u sebi. U zavisnosti od vrste, njihovi pokreti ili gestovi se razlikuju, a njihova osnovna svrha bila je zabava. Opet, potvrdu o japanskoj naklonosti ka malim stvarima možemo sagledati u porastu potražnje za 携帯小説 (novele pisane za čitanje na mobilnom telefonu). U prvoj polovini 2007. godine, polovina najprodavanijih novela u Japanu bile su *keitai* novele, odnosno novele koje su se mogle sa interneta sačuvati i čitati na mobilnom telefonu pre nego što su objavljene u pisanoj formi.

Međutim, mnogi naučnici smatraju da *japanski duh* nije uvek bio samo podrška razvoju tehnologije. Kao ostrvska zemlja, koja je vekovima bila izolovana od kontakta i uticaja bilo koje druge kulture, japanski narod poznat je kao dosta zatvoren i sa težnjom da sputava prihvatanje noviteta koji dolaze spolja. Stoga, *wakon yosai* govori o tome da japanska nacija nije dovoljno otvorena za inovativnosti sa Zapada, pa u toj meri japanska tehnologija i društvo ostaju uskraćeni.

Sve do 1854. godine, Japanci su više bili zainteresovani za pozajmljivanje sa Zapada i iz Kine, pa zatim transformisanjem već postojećih ideja ili izuma gotovo do tačke neprepoznatljivosti; nego za stvaranje autohtonih tehnoloških rešenja. Tada je nastala još jedna kovanica, koja glasi *wakon kansai*. U prevodu, ova izreka značila bi *japanski duh, kineske veštine*. To nam zapravo pokazuje da iako danas kada kažemo *kimono*, *kaligrafija* ili *čaj*, danas će većini ljudi prva asocijacija ipak biti Japan. Međutim, iako malo poznato, svi ovi elementi u Japan su, bilo direktno, bilo putem Koreje u Jpan došli iz Kine.

Nakon 1854. godine, japanski politilar i naučnik, Sakuma Syozan, pokušao je da inkorporira nauku sa zapada u okvire konfučijanke misli. Kao sin samuraja, studirao je Zapadnu tehnologiju, i stvorio prvi japanski telegraf. Još jedan od njegovih značaja jeste i stvaranje izreke 東洋の道徳、西洋の芸術 koja se prevodi kao “*Istočnjačka etika, Zapadna tehnologija*”. Ovaj termin kasnije je skraćen u 和魂洋才, ali njegova upotreba da se opiše način na koji se Japan suočavao sa modernizacijom, ostao je isti. Ona zapravo govori o sukobljavanju želje da se prihvate noviteti sa Zapada, i brige od

gubitka ličnog identiteta. Ovaj strah postoji i dan danas, i možda je upravo on taj koji omogućava Japancima da prihvate tehnologiju i napretke sa Zapada a pritom ne počnu da liče na Zapad.

Često se diskutovali o razlozima uspeha Japana i rapidnom ekonomskom usponu nakon Drugog svetskog rata. Dok su jedni zasluge videli u ulozi vlade i političkom sistemu, drugi su smatrali da je nasledstvo Tokugava perioda sa postavljenim visokim standardima u oblasti obrazovanja, poljoprivredne tehnologije i razvijene infrastrukture glavni uzročnici uspeha. Međutim, kome kod da pripadaju zasluge, jedno je sigurno: promenama koje su nastale u sistemu poslovanja i ponašanja Japanaca kroz vreme, danas se samo možemo diviti. Naime, još sredinom XIX veka, evropski posetioци žalili su se na usporenost i nepouzdanost Japanaca. Usluga i preciznost u poslu koju im danas možemo pripisati, nisu postojali ni u tragovima. Međutim, razvoj železnice 1872. godine, kao i izgradnja fabrika u zapadnjačkom stilu, zahtevale su mnogo veći stepen discipline i preciznosti. Stil života postajao je sve brži, i Japanci su bili podstaknuti da rade više i pouzdanije. Rezultat promena jeste, da se danas svi stranci, bez izuzetka, dive tačnosti japanskih brzih vozova i tome kako svaki mašinovođa uspe da voz zaustavi u gotovo u milimetar precizno označeno polje za otvaranje vrata.

Toyotin *just-in-time* sistem menadžmenta, zajedno sa *lean* proizvodnjom, danas je jedan od glavnih primera napretka i inovativnosti koje su se dogodile vremenom, i koji su kako doprineli razvoju i unapređenju kvaliteta, tako i radnike u automobilskoj industriji stavili pod ogroman pritisak, gotovo ih transformišući u “ljudske mašine”.

Za Japance se može reći da imaju sklonost ka elektronskim gedžetima. Do 2000. godine, preko 10 miliona pripadnika japanske nacije pristupilo je internetu putem svojih mobilnih telefona, a proenat ljudi koji danas koristi internet prelazi 68% ukupnog stanovništva. U ovakvim okolnostima, kaže Eiji Toyoda, društvo je dostiglo tačku u kojoj svako, jednim pritiskom na dugme, može doći do mnoštva tehničkih i menadžerskih informacija. Iako to često predstavlja veliku olakšicu i može biti veoma korisno, Toyota postavlja striktna pravila o tome ko, i na kakav način, donosi odluke a ko izvršava ta naređenja, odnosno, da prevelika upotreba kompjutera i elektronskih aparata može umanjiti ljudsku sposobnost razmišljanja.

Tokom godina, Toyota je uvek težila da zaostaje za svojim konkurentima kada je u pitanju upotreba nove tehnologije. Naime, ne malo puta se ispostavilo da su se nove tehnologije vremenom pokazale ne baš toliko efektivne, i da su na kraju opet bile zamenjene jednostavnim, manuelnim sistemima. Tako i ovaj princip Toyota Proizvodnog Sistema, svoj fokus stavlja na prihvatanje novih tehnologija samo ukoliko one potpomažu ljude i doprinose *value-added* načinu proizvodnje.

Uvođenje novih tehnologija u Toyotu zahteva jako dug proces planiranja, ispitivanja i njenog testiranja pre same primene. Kao i kod razvoja novih proizvoda, i u ovaj posao je uključen veliki broj ljudi. Pilot projekat se sastoji u tome što se prvo upotrebom stare tehnologije pokušava postizanje određenog napretka. Ukoliko je to moguće, sledeći zadatak jeste napraviti još jedan korak dalje upotrebom nove tehnologije. Ukoliko se određena nova tehnologija dokaže kao sredstvo koje može poboljšati, ili na bilo koji drugi način unaprediti dotadašnje procese, pristupa se njenom teorijskom razmatranju. Potrebno je da se održeni novi proces ni na koji način ne sukobljava sa filozofijom i principima *Toyota way*. Ukoliko nova tehnologija ugrožava stabilnost, fleksibilnost ili pouzdanost proizvodnje i poslovanja, ona ili će biti odbačena ili će njena primena biti odložena dok se i ovaj teorijski deo ne dovde u balans.

Ukoliko je nova tehnologija prihvatljiva, Toyota će u njen razvoj uključiti čak i svoje partnere, kako bi njena krajnja primena bila potpuno nesmetana i kako ni na koji način ne bi usporila radnike u obavljanju dužnosti dok se na nju ne naviknu.

Iako je Toyota moderna kompanija, savremena tehnologija, uključujući i kompjutere su tu samo da bi ljudima pomogli da posao obavljaju, a ne da obavljaju posao umesto njih. To na primer znači, da ukoliko je potrebno napraviti procenu stanja u magacinu, kompjuter može to uraditi na osnovu analiza nabavke, ali pravi osećaj može imati samo radnik koji se u magacinu fizički nalazi. Takođe, Jane Baseda, generalni menadžer odeljenja za saradnju sa korisnicima u Čikagu, to je objasnio na sledeći način: *“Procesi koje obavljaju ljudi mogu se unapređivati lako, ali teško je unaprediti*

*mašinu*<sup>75</sup>". On je još dodao, da je najbitnije prvo uspostaviti manuelno obavljanje posla, a ona uvesti automatizovane procese koji će tim aktivnostima služiti kao podrška.

Naime, glavna svrha tehnologije jeste da olakša i unapredi kvalitet rada ili dizajniranja vozila, ili pak ubrza proces same proizvodnje. Međutim, ono što se u Toyoti izdvaja kao praksa, koja ne postoji u drugim automobilskim kompanijama, jeste činjenica da Toyotini inženjeri, uporedo sa kompjuterskim razvojem proizvoda, i u realnom prostoru i vremenu testiraju i razvijaju kompjuterski određene performanse. Na taj način, oni su u svakom momentu upoznati sa realnim stanjem stvari i postoji puna kolaboracija svih članova tima. Za razliku od toga, u automobilskim postrojenjima Sjedinjenih Američkih Država, ne malo puta se dešavalo da inženjeri krajnji proizvod odbace kao nepraktičan ili nerealan.

Pridržavajući se ovog principa, i koristeći samo ispitanu tehnologiju za koju je potvrđeno da radi, Toyota uspeva da obezbedi potreban nivo fleksibilnosti i time održi konkurentsko mesto na svetskom tržištu.

Naime, većina fabrika masovne proizvodnje, kada želi da promeni ili unapredi opremu, prosto izvrši zamenu kupovinom nove mašine, a onda se vremenom uhodava i ispituje sve njene prednosti i mane. U takvim uslovima, često dolazi do zastoja rada dok se radnici ne uhodaju i u potpunosti ne naviknu na novu opremu. Upravo iz tog razloga, i pošto takav način poslovanja nije u skladu sa poslovnim principima Toyota kulture, Toyota neće pribegavati upotrebi najnovije i najbolje tehnologije po svaku cenu.

Uzećemo za primer Toyotinu fabriku u Džordžtaunu, u Americi. Naime, Kada su se stvorili uslovi da se određena oprema zameni, to je urađeno na verovatno jedinstven način u svetu. Kako mašinerija na kojoj se nalaze fiksatori odgovara samo jednom određenom tipu automobila, potrebno je jako puno puno vremena da bi se svaki fiksator ručno zamenio. Samim tim, ne postoji velika fleksibilnost kako u uvođenju promena u okviru jednog modela, tako ni u zameni jednog modela drugim na montažnoj mašini. Svaka od ovih vrsta promena ograničena je vremenski, bez velike mogućnosti odstupanja.

---

<sup>75</sup> Jeffrey K. Liker: "The Toyota Way", McGraw-Hill, 2004, str. 163



Međutim, kada je stvorena mašina, na kojoj je u isto vreme moglo da se sastavlja dva ili više vozila različitiog modela ne menjajući fiksatore. Iako je Toyotina fabrika u Džordžtaunu bila sedmi proizvođač na svetu koji je počeo da primenjuje novu tehnologiju, proces prelaska sa stare na novu mašinu potpuno je jedinstven. Umesto prekida proizvodnje i stvaranja potrebe za konstantnom podrškom oko upravljanja i održavanjanove mašine, što je bio slučaj u prethodnih šest fabrika, Toyota je odlučila da, bez zaustavljanja pogona za proizvodnju, svaki deo stare pojedinačno zameni jednim novim delom mašine nove tehnologije. S obzirom da je oprema koju su do tada koristili bila već 13-14 godina stara, to je predstavljalo veliki izazov kako bi sve ostalo neoštećeno i spremno za dalji rad. Naime, Toyotini inženjeri su sveke nedelje, i za vreme proizvodnje punog kapaciteta, jedan deo stare opreme uklanjali i instalirali odgovarajući unapređen model iste funkcije. Što znači, da su se, sve dok kompletna zamena nije bila izvršena, paralelno koristili stari i novi delovi u okviru jednog mašinskog postrojenja.

Prema rečima tadašnjeg podpredsednika Toyote Džordžtaun, to je bilo moguće samo jer su u skladu sa ovim principom poštovani i ostali principi Toyota Proizvodnog Sistema poput *genchi genbutsu* i *5 zašto*.

## 7.9 TPS Princip IX

***Princip IX glasi: Razvijaj lidere koji će detaljno razumeti način poslovanja, živeti filozofiju poslovanja i preneti je i na druge***

Na početku ovog poglavlja predstavimo jednu od japanskih misli, odnosno misao na kojoj i danas počiva čitavo japansko društvo. Koncept *amae* 甘え predstavlja zavisnost japanske nacije od dobročinstva i blagonaklonosti drugih. *Amae* je ključan termin za razumevanje načina na koji se Japanci međusobno ophode, i za osnova za održavanje harmoničnih odnosa deca-roditelji, mladi-stari, šef-službenik.

Iako postoje razna objašnjenja pravog značenja koncepta *amae*, ne postoji direktan prevod ni na jedan evropski jezik, koji bi u potpunosti bio ekvivalentan ovom

pojmu na japanskom jeziku. Etimološko poreklo ideograma 甘 jeste od prideva 甘い, što znači *slatko*. Zatim, glagol 甘える, iako ima isti koren kao i pridev, nosi donekle drugačije značenje: iako se uglavnom vezuje za odnos deteta prema majci, često se koristi i da bi se opisao odnos dvoje odraslih ljudi. Otuda, u japanskom jeziku i postoji izreka 人の好意に甘える<sup>76</sup>.

Konept *amae* je prisutan, i u velikoj meri utiče na sve aspekte kako samih Japanaca, tako i stranaca koji u Japanu žive.

U skladu sa ovim konceptom, u okviru TPS-a, razvijen je i koncept odnosa ranika, odnosno šefova i menadžera kako prema poslu, tako i prema obavezi da svoja znanja i filozofiju poslovanja kompanije prenose i na naredne generacije.

Naime, kada se principi na kojima počiva poslovanje kompanije jednom uspostave i razviju, odgovornost zaposlenih je kako da ih se do kraja pridržavaju, tako i da ih prenose na druge kolege i njima podučavaju.

Iako su mnogi pojedinci poput Bil Forda (izvršni direktor Fors Motors-a), Roberta Lutza (podpredsednik General Motors-a), Dietera Zetzche-a (predsednik Crysler Grupacije), Carlosa Ghona (predsednik Nissan-a) bili nagrađivani za doprinos u oblasti automobilske indistrije, i predsednik Toyote 2002. godine, Fujio Cho, dobio je *Automotive News* nagradu za vođstvo na tržištu hibrida, ostvarenje profita i zajednički poduhvat sa Pežoom na tržištu Istočne Evrope. Različite vrste doprinosa i dostignuća, koji su postigli za svoje kompanije, zajednički su za sve njih. Međutim, ono po čemu se Fujio Cho u potpunosti izdvaja, jeste činjenica da su sve ostale automobilske kuće (osim Forda) ove ličnosti doveli spolja kako bi pomogli i transformisali korporaciju. I upravo je tako i bilo – svako od njih je dolazio i predstavljao nove teorije i pristupe poslovanju koji bi doveli do uspeha. Doduše, Bil Ford jeste potomak osnivača Ford korporacije, ali je 1995 godine napustio kompaniju, pa je kasnije ponovo vraćen kako bi je spasio od bankrota i zamenio tadašnjeg predsednika Jacquesa Nassera.

---

<sup>76</sup> Izreka 人の好意に甘える bi u prevodu značila "Zavisiti od ljubaznosti drugoga".

Za razliku od Fujio Cho-a, nijedan od ovih lidera nije došao na ovu poziciju tokom godina i postepenim napredovanjem unutar jedne iste kompanije. Već je, po ugledu na većinu američkih korporacija, svaki unutrašnji problem bio rešavan tako što bi se na visok položaj zaposlio neko potpuno nov iz druge kompanije, koji će primenom nekih novih metoda rešiti postojeće probleme. Te metode ne moraju biti sigurne, proverene ili testirane. One mogu biti i potpuno drugačije nego što nalaže poslovna kultura novog preduzeća, a radnici su ti koji će morati da im se prilagode.

Za razliku od njih, Cho je bio učenik Taiichi Ohno-a, i zajedno sa njim stvorio je teorijski okvir za principe Toyota Proizvodnog Sistema i za razvoj *Toyota Way* kulture. Svoju poziciju izvršnog direktora zaslužio je decenijskim predanim radom. Prva pozicija na kojoj se našao kada je počeo da radi za Toyota kompaniju, bila je predsednik njene ćerke kompanije, a kasnije je svoj ugled i zasluge stekao radeći i polako napredujući sa pozicije na poziciju. Takođe, njegova dostignuća nisu samo njegova zasluga, već i rezultat višegodišnjeg rada i pripreme svih njegovih prethodnika.

Stoga, ne pokušavajući da umanjimo značaj drugih, u ovom odeljku pokušaćemo da istaknemo posebnost u Toyotinom načinu očuvanja ne samo kvaliteta svojih proizvoda, već i ljudi koji generacijama te proizvode stvaraju. Naime, kroz istoriju se pokazalo, da je Toyota nove lidere uvek pronalazila unutar svoje kompanije. Svaki put kada je bilo potrebno izvršiti određene inovacije, to su činili ljudi koji već bili zaposleni u Toyoti. Jedini put, kada je Toyota zaposlila nekog sa strane, bilo je u cilju agresivne globalizacije same kompanije, kada je na čelo došao Hiroshi Okuda. Međutim, čak ni njegov dolazak nije poremetio niti promenio principe i filozofiju *Toyota way* kulture. Svako novi, mogao je samo da se uklopi, i dalje u istom smeru razvija postulate poslovanja koje su njihovi prethodnici već uspostavili.

Jedan od osnovnih razloga zbog kog se Toyota opredelila upravo za ovakav sistem vrednovanja svakog člana svog tima, jeste njihovo duboko uverenje da se prava rešenja i prave ideje ne mogu iznedriti ukoliko tim lider sam nije prošao kroz čitav sistem i razumeo kako posao treba biti ovabljen i na *shop floor* nivou. Površno razumevanje i poznavanje kulture jedne kompanije ne može doprineti poboljšanju kvaliteta. Takođe, ne može ispuniti ni još jedno načelo Toyota kulture – da je kompanija

ne samo mesto za rad, već i *learning enterprise*, gde je uloga lidera da razumeju, žive i filozofiju jedne kompanije prenose generacijama na njihove sledbenike. Jedino na taj način moguće je napraviti efektivne promene. Takođe, kao što smo već spomenuli, ključni element Toyota kulture jeste *genchi genbutsu*, što znači biti fizički prisutan i pažljivo posmatrati svaku aktuelnu situaciju ili problem. Na taj način, Toyota kultura postaje mnogo više od samo reči i teorijskog učenja. Njen akcenat je na potpunom razumevanju i upotrebi svih teorijskih saznanja putem prakse i iskustva stečenog kroz rad.

Zatvorenost kompanije Toyota, kako prema novim tehnologijama dok se u potpunosti ne ispitaju, tako i prema zapošljavanju lidera koji svoju karijeru nisu započeli u okviru njene kompanije, mogli bismo poistovetiti sa jednom od karakteristika japanske misli pod nazivom *itoko-dori* (いとこ取り). Prevod ove japanske sentence bio bi "*Prihvatanje elemenata strane kulture*". Naime, posmatrajući današnji visoko industrijaizovani Japan, veoma je teško zamisliti da su, do pre samo 150 godina, japanaskim društvom upravljali samuraji. Iako se za početak japanske modernizacije uzima period od početka vladavine cara Meiđija (1868), može se reći da veza sa tradicionalnom japanskom kulturom nikada nije prekinuta.

Međutim, ono što se često postavlja kao pitanje, jeste zbog čega je Japan uspeo toliko brzo i uspešno da se modernizuje u poređenju sa drugim zemljama sa tog prostora? Činjenica da su finansijski sistem i domaće radinosti bili veoma razvijeni još za vreme Tokugawa perioda (1603-1867) samo je delimičan odgovor na ovo pitanje. Mnogo važnije, jeste činjenica, da Japan još od mnogo ranije imao praksu pozajmljivanja od drugih kultura i, što je najvažnije, njihovom prilagođavanju sopstvenim potrebama. Na taj način, kulturne tradicije Japana ostale su sačuvane, a napravljena je podloga za lakši kasniji ekonomski uspon. To dalje znači, da je zapravo više različitih kultura počelo da koegzistira na teritoriji Japana, s tim što je svaka od njih bila modifikovana i uklopljena u načela i potrebe tradicionalnog japanskog društva.

Takođe, na religijskom nivou to možemo uporediti sa postojanjem Shintoizma i Budizma u Japanu, kao dve najzastupljenije religije. Njihova suština u mnogome se razlikuje. *Shintoizam* podrazumeva verovanje u postojanje božanstava u svim prirodnim stvarima i prirodnim fenomenima, kao i obožavanje svojih predaka. Kasnije, kada je u VI veku kao religija otkriven i Budizam, nastao je problem u odnosu na položaj cara u

Japanu. Kako je Budizam podržavao verovanje u Budu, kao vrhovnog gospodara svega, pozicija i ugled carske porodice i čitavog političkog sistema postao je poljuljan. Onda je u VII veku, princ Shotoku, koji je bio nećak cara Suiko, pronašao način kako da Budizam kao religija bude priznat. Naime, objasnivši da je *Shinto* – stablo, Budizam – grane, a Konfučijanizam – lišće, Japanci su uspeli da ove tri kontradiktorne religije prihvate da koegzistiraju, i na taj način Japanci su prihvatili i nove kulturne vrednosti i tehnološka dostignuća koja su sa ovim uverenjima došli u Japan.

Na ovaj način, Japanci su naučili da prihvataju i pozajmljuju od drugih naroda samo stvari od njima krucijalnog značaja. Upravo ovaj proces naziva se *iitoko-dori*.

Danas u Japanu, nije retka pojava da ljudi istovremeno veruju u dve religije. U tom slučaju, *iitoko-dori* odnosi se na proces prihvatanja samo onih delova religije, ili bilo kog drugog vrednosnog sistema, koji njima odgovara.

Kada je u pitanju tehnologija, i japanski princip prihvatanja novih znanja, najbolji primer za *iitoko-dori* može biti Tomioka fabrika svile. Naime, 1868. godine, Japan je usvojio novu tehniku pređenja iz Francuske. U cilju predstavljanja nove moderne tehnologije, vlada Japana je 1872. godine osnovala fabriku Tomioka, kako bi nova tehnologija kasnije bila rasprostranjena po čitavom Japanu. Posebna karakteristika ovog projekta bila je činjenica da je apsolutno sve u ovoj fabrici bilo iz uvoza – od dizajna i tehnologija, do stolova, stolica, pa čak i cigli od kojih je zgrada sazidana. Čak su i tehničari bili dovedeni iz Francuske, a japanski radnici su učili od njih i kopirali ih. 40 godina kasnije, 1910. godine, Japanci su u potpunosti razvili, pa čak i unapredili francuski model tkanja, da su počeli da izvoze svilu u inostranstvo.

Kada je u pitanju *iitoko-dori* i Toyota, navešćemo primer prvog američkog predsednika Toyota Motor proizvodnje u Kentakiju 1999. godine, Garija Konvisa. Naime, poznato je da su lideri NUMMI, prvog postrojenja u Americi, i fabrike u Džordžtaunu bili Amerikanci; ali tzv. koordinatori koji su uvek pratili njihov rad i izvršni direktor bili su iz Japana. To je značilo, da je Toyota obezbedila način, da sve odluke i način poslovanja budu u skladu sa *Toyota way* kulturom i načinom poslovanja (bez obzira na teritoriju na kojoj se fabrika nalazi i nacionalnu pripadnost tim lidera). Međutim, postavljanje Garija Konvisa na ključnu poziciju Toyotinog najvećeg proizvodnog postrojenja izvan granica Japana – bio je presedan. Konvis je, kao radnik

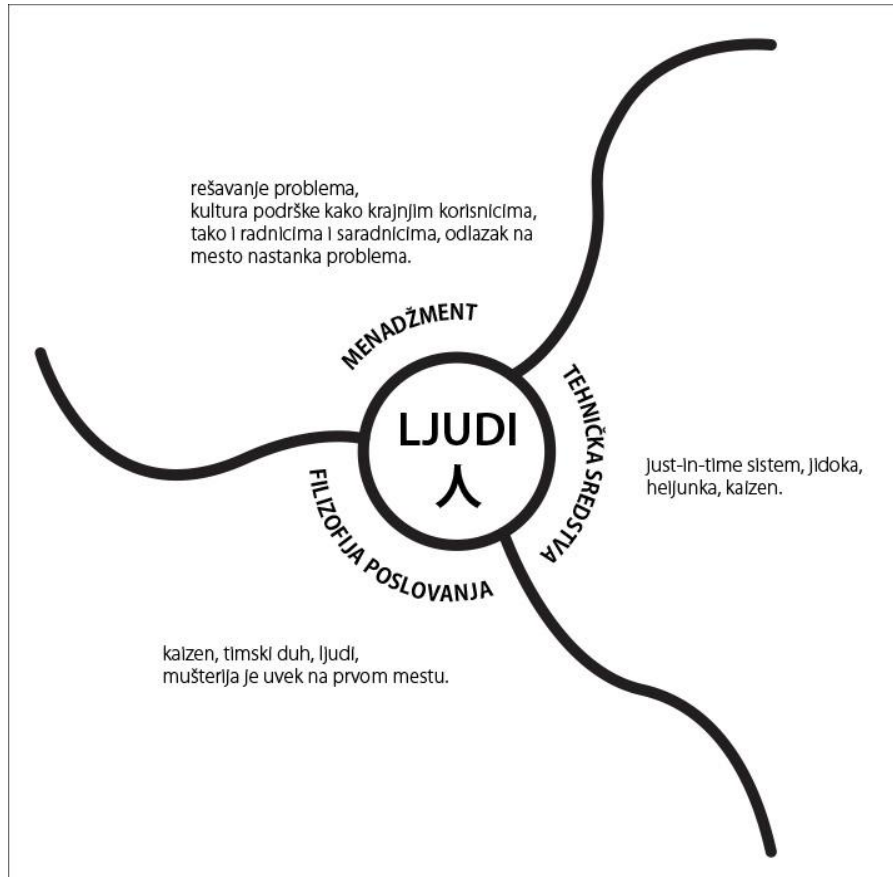
koji je 18 godina proveo i postepeno napredovao unutar Ford kompanije, predstavljao nekoga ko je bio odan, iskusan i dostojan ove pozicije. Međutim, uprkos svemu tome, Toyotinim liderima bilo je potrebno gotovo 15 godina da bi njegovu ličnu filozofiju i način sagledavanja stvari izmenili, i uspeali da učine da Konvis u potpunosti razume i prihvati *Toyota way* način razmišljanja.

Imajući u vidu sva njegova kasnija dostignuća, i način na koji je on sam govorio o TPS-u, može se smatrati da je Gari Konvis pravi primer načina na koji Toyota oblikuje svoje lidere i generacijama prenosi sve ono što je decenijama unazad negovano. Jednom prilikom je i sam izjavio da je od sada njegov glavni cilj da sve što je naučio prenese na ostale kolege Amerikance, jer *Toyota way* i Toyota Proizvodni Sistem su veoma integrisani, i predstavljaju DNK kompanije Toyota.

On je dalje objasnio, da su tehnička sredstva samo potpora i sredstvo, a da je pravi uspeh moguće postići samo ispravnom filozofijom poslovanja i pravilnim menadžmentom. To znači, da menadžment ne postoji samo da bi edukovao i usmerio početnike, već da bi sopstvenim primerom svakodnevno dokazao da apsolutni svaki pojedinac unutar kompanije mora da zna i da veruje u svaki zadatak koji mu se dodeli. Iako konačan kvalitet zavisi od samih radnika, članovi menadžmenta moraju demonstrirati predanost radu i pokazati im da ljudi koji su po rangu iznad njih, brinu i o njihovim zdravstvenim i bezbedosnim uslovima na radu.

Prema njemu, sastavni deo uspeha kompanije Toyota čine tri ključne stvari: tehnička sredstva, menadžment i filozofija poslovanja. Svaka od ove tri grane zasebno, ma koliko bila uspešna, ne može obezbediti potpuni kvalitet i uspeh poslovanja, ukoliko i svi elementi preostale dve grane nisu do kraja ispoštovane.

Grafički prikazano, to bi izgledalo ovako:



Slika 19

Kao što smo već i napomenuli, u centru svega nalazi se čovek . Bilo da se 人 (čovek) odnosi na ljude kao članove kompanije, ili same potrošače, odnosno kupce Toyota vozila – Toyota je uvek pronalazila način da im pokaže da su oni na prvom mestu.

Zaslужnim za stav Toyota kompanije prema svojim kupcima, smatra se Shotaro Kamiya. On je definisao prodajnu filozofiju kompanije Toyota, uspostavio prodajnu mrežu u Japanu, i omogućio ekspanzivnu prodaju Toyotinih vozila u Americi. Danas, zaslugom svega što je učionio za ovu korporaciju, postao je počasni predsednik Toyota kompanije.

Naime, gotovo je nemoguće rečima u pravoj meri dočarati ljubazan stav japanske uslužne delatnosti prema svojim kupcima. Počev od toga, da će Vas nakon

ulaska bilo u salon automobila, bilo u obližnji supermarket, svaki zaposleni pozdraviti sa いっらしやいませ<sup>77</sup> i ispratiti sa ありがとうございました<sup>78</sup>. To ćete čak imati prilike da čujete i u pozadini od radnika koji u magacinu samo slažu robu i zapravo ni nemaju nikakav fizički dodir sa kupcima.

Takođe, prilikom kupovine avionske karte u jednoj turističkoj agenciji u Tokiju, i sam autor, koji je u velikoj meri bio upoznat sa poslovnim manirima japanskog naroda, ostao je pomalo zatečen. Naime, kancelarija u kojoj turistički agenti primaju svoje klijente brojala je oko tridesetak zaposlenih, čiji stolovi nisu bili pregrađeni nikakvim paravanima, i svako je mogao da vidi kada nečiji klijent ulazi ili izlazi. U momentu kada je autor bio ispred lifta, do kojeg ga je ispratio njegov lični agent, svi ostali zaposleni blago su ustali sa svojih radnih mesta i poklonili se. U ovakvim situacijama, osećanje koji zaposleni svojim stavom i poštovanjem prema svojoj mušteriji mogu da izazovu kod kupaca, često jeste osećanje sdita ili nelagodnosti. To se može smatrati jednim od kulturoloških fenomena, koji će, gotovo bez izuzetka, svaki stranac osetiti kada boravi u Japanu. Razlog za to krije se upravo u tom usađenom osećaju za ljubaznost kojem se Japanci uče i kojim su okruženi jos od rođenja. Njihov osećaj za poštovanje razija se kako kroz postojanje različitih nivoa u jezičkom obraćanju, tako i kroz manire i određena pravila ponašanja u školi, hramovima ili pak vozu. Tako Vas na primer, ne treba iznenaditi ni ukoliko se desi da osoba koju ste Vi upravo slučajno nagazili u Tokijskoj gužvi, Vama obrati rečima: すみません<sup>79</sup>.

Ali, u svom odnosu prema klijentima, Toyota je otišla i korak dalje. Njeni zaposleni zaduženi za prodaju vozila, ne samo da pružaju maksimalan kvalitet usluge kada mušterija dođe u salon automobila, već rade sve kako bi sami saznali šta je to što bi mušteriju moglo da zanima i zainteresuje; počev od toga da kada saznaju da je određena osoba upravo položila vozački ispit, odlaze direktno kod nje na kućnu adresu, i raspituju se i nude joj Toyota vozilo u skladu sa njenim potrebama.

Ovde je takođe uključena i tzv. prodaja *od vrata do vrata*, gde se i starim i

---

<sup>77</sup> いっらしやいませ nosi značenje "Dobrodošli"

<sup>78</sup> ありがとうございました nosi značenje "Hvala"

<sup>79</sup> すみません na japanskom znači "Izvinite", i nije redak slučaj da će Vam se ljudi izvinjavati jer ste Vi njih zgazili, ili što su stigli pre Vas pa će prvi i ući u lift ili prevozno sredstvo.



potencijalno novim mušterijama nude razne vrste pogodnosti i predstavljaju novi modeli.

Pristup ukazivanja lične pažnje svakoj mušteriji ponaosob koji ovde možemo videti, ima dvojaku funkciju. Prvo, predstavlja važan deo Toyota Proizvodnog Sistema – genchi genbutsu, gde odlaskom na lice mesta možemo bolje da razumemo i detaljnije sagledamo šta je to što mušterija želi; i drugo, možda još važnije, stvara posebnu vezu između kupca i kompanije u cilju obezbeđivanja da i naredne generacije jedne porodice ostanu vezane i dosledne vozilima Toyota kompanije.

Ovakav način razmišljanja, mnogo nam govori o svesti i kulturi svih Japanaca. Naime, u priči o radnoj etici spominjali smo da se zaposleni često doživotno vezuju za kompaniju u kojoj rade, i da najčešće sami ni ne pomišljaju o promeni posla. Za njih je kompanija u kojoj rade njihova porodica, njihova sigurnost i njihov oslonac. Ovakva vrsta odanosti, primenljiva je u gotovo svim sferama života japanskog naroda. Odluke, bilo radnika koji su u poziciji da traže kompaniju u kojoj bi želeli da rade, bilo poslodavaca koji odlučuju kog svršenog studenta će zaposliti, ili pak mušterije za koju marku automobila će se pri kupovini opredeliti – sve te odluke donose se polako, studiozno, i ukoliko je u pitanju radna grupa – koncenzusom, ali se njima ostaje dosledan i privržen u godinama koje slede. Kao što radnik neće želeći da promeni firmu u kojoj radi, domaćica proizvođača od kog kupuje pirinač, tako i vozač kada se jednom opredeli za određenu marku automobila verovatno će joj ostati privržen tokom čitave vozačke karijere. Svesni toga, menadžeri i uprava u Toyoti uradili su sve kako bi postavili temelje da njihovi kupci uvek ostanu zadovoljni i da osećaju da zaposleni u Toyoti uvek predano rade kako bi svaki proizvod bio doveden do savršenstva u cilju komfora i bezbednosti svakog vozača.

Takođe, ovde treba istaći još jednu vrlo bitnu kako kulturološku, tako i poslovnu karakteristiku – poverenje. Poverenje koje vlada u ovom narodu postoji čak i među ljudima koji se ne poznaju. Slike mladih koji su zaspali u vozu i koji su pri tom ispustili svoje novčanike i mobilne telefone na pod ili sedište oko sebe, ljudi koji svoje torbe

slobodno ostavljaju za stolovima dok u kafiću čekaju da poruče kafu, samo su neki od dokaza za sistem vrednosti i poverenja koji vladaju i u savremenom Japanu. Pojava učenja ili spavanja u japanskim kafićima potpuno je karakteristična za svakog Japanca. Ono što je nama strancima bio dodatno čudan prizor u takvom okruženju, jeste činjenica da je potpuno bezbedno sve svoje lične stvari ostaviti bez nadzora, i slobodno prošetati ili izaći iz prostorije.

Sličan način poštovanja vlada i u odnosu kupac-prodavac. Naime, kao što će Toyota, kao proizvođač automobila, visoko ceniti i poštovati odluku kupca da svoje poverenje poveri upravo izboru nekog njenog vozila, tako će i kupac tu Toyotinu zahvalnost osetiti načinom na koji je tretiran od strane automobilske kompanije; a svoje poštovanje će uzvratiti vernošću i privrženosti Toyotinim vozilima, koju će se truditi da prenese i na naredne generacije.

Ovde ćemo kao primer pravog međuljudskog poverenja navesti i događaj gde je i sam autor rada bio prisutan. Naime, praksa Japanaca višeg sloja jeste da nakon otprilike dve godine staro vozilo zamenu novim. Uglavnom se ni ne razmišlja o promeni brenda, već se samo uzima unapređena verzija istog modela ili drugi model istog proizvođača. Kada je autor ovog rada otišao sa svojim prijateljima da jedno subotnje prepodne zamene svoje vozilo, koje su već smatrali starim jer su to uradili tek nakon gotovo pune tri godine, prva reakcija na ono što je čuo bila je da je nešto pogrešno razumeo. Naime, pošto je filijala u kojoj je izvršena zamena vozila, tek u subotu ujutru kupce obavestila da je novo vozilo stiglo, oni nisu imali kada da odu do banke kako bi podigli novac za razliku u ceni. Međutim, kao starim i vernim mušterijama, njihov lični agent im je bez ikakvog problema uručio ključeve i osiguranje novog vozila, znajući da će uplata biti izvršena već prvog narednog radnog dana.

Možemo zaključiti, da se karakteristike upravljanja Toyota kompanijom najbolje ogledaju u njenim osnivačima, koji su oblikovali *Toyota way* kulturu. Sakichi Toyoda, koji je izumeo Toyota automatski razboj, i njegov sin Kiichiro Toyoda, koji je osnovao Toyota Motor Company, bili su primeri lidera koji su svojim inovacijama ostavili dubok trag na oblikovanje svesti budućih rukovodioca Toyote. Oni su, sami po sebi, imali jak cilj i viziju, koju su upravo stvarajući pouzdan i nepromenljiv tim oko sebe uspeli da prenesu na sve ostale članove i razviju sistem poverenja koji traje i dan danas.

## 7.10 TPS Princip X

*Deseti princip glasi: Razvijati izuzetne pojedince i timove ljudi koji će biti dosledni filozofiji kompanije*

Deseti princip Toyota Proizvodnog sistema u mnogome se oslanja na jedan od postulata japanske kulturne tradicije – timski rad.

Japansko društvo u celini primarno je orijentisano na grupu i harmoniju unutar nje, pre nego na pojedinca i njegov individualni uspeh. Većina Japanaca smatra da je pripadanje grupi zapravo privilegija, a njihova privrženost istoj vrlina i merilo vrednosti.

Ova svest o važnosti pripadanja nekoj određenoj grupi, i važnosti o postojanju i poštovanju pravila ponašanja i ophođenja koja postoje unutar iste, još davno su postali temelj japanskog društva i oblikovali moralnu, kulturološku i poslovnu svest japanske nacije. Ova, tako posebna percipcija značaja grupne pripadnosti naziva se 集団意識<sup>80</sup> (*shyudan ishiki*).

Za razliku od zapadnih zemalja, pomirljivost i kooperativni duh se veoma cenjeni u japanskom društvu, od davnina do danas. Stoga, Japanci veoma jasno prave razliku između onih koji se mogu svrstati u *uchi* i onih koji se svrstavaju u *soto*. うちの人 jesu pripadnici iste grupe, odnosno porodice, škole, sekcije, kompanije, pa čak i bliski poslovni partneri. Nasuprot njima stoje 外の人, odnosno osobe koje ne pripadaju istoj grupi kao i mi, odnosno ljudi sa kojima smo veoma retko u kontaktu, bilo putem ličnih kontakata bilo putem posla.

Od vitalne važnosti u japanskom društvu jeste da se unutar grupe održi mir i harmonija. Stoga, gotovo svuda ćete imati prilike da vidite ljude koji se gotovo identično ponašaju, upravo zbog toga jer je *tako ispravno ponašati se*. U skladu sa tim, gotovo je nemoguće da se bilo ko kao pojedinac usprotivi prethodno već jasno

---

<sup>80</sup> Etimološko poreklo složenice 集団意識 potiče od japanskog ideograma 集める, što znači *sakupljati, okupljati*; sufiksa 団 koji označava *grupu* ili *organizaciju*; ideograma 意, što znači *misao, osećaj*; ideograma 識 što znači *proceniti, razlikovati*.

definiranim ciljevima, običajima ili vrednosnim sistemima grupe. Ovaj princip je posebno vidljiv i u javnom životu japanskog naroda, počev od manira i pravila ponašanja u javnosti. Gotovo nikada neće biti moguće da vidite par koji u javnosti iskazuje svoja osećanja jedan prema drugome, Japance koji glasno razgovaraju mobilnim telefonom na javnom mestu, ili pešaka koji pokušava da pređe ulicu ukoliko saobraćajna signalizacija tako ne propisuje.

Zbog značaja grupe i razumevanja da se samo postojanjem potpune harmonije i kooperacije unutar iste može doći do željenog cilja, Toyota je deseti princip svog proizvodnog sistema posvetila upravo razvoju izuzetnih pojedinaca koji će moći da stvore izuzetan i uspešan tim.

Ovde posebno do izražaja dolazi Toyotin način i sistem odabira i zapošljavanja radnika. Izuzetan trud i napor, koji menadžment u Toyoti ulaže kako bi izabrao najtalentovanije i kandidate sa najboljim karakteristikama, omogućavaju im da od njih razviju izuzetne pojedince koji će sutra biti odgovorni za kvalitet Toyotinih proizvoda. Takođe, godine treninga, obuke i rada na poboljšanju njihovih veština i nakon stupanja u radni odnos, govore u prilog značaju Toyotine filozofije o važnosti i ulozi pojedinca u sistemu.

Naročito prilikom otvaranja Toyotinih postojenja u zemljama Sjedinjenih Država, bilo je potrebno prvo proceniti vrednosti i lične karakteristike aplikanata, i njihove podobnosti da prihvate i da se uklope u okvire *Toyota way* kulture. Pored neformalnih razgovora i susreta u prvoj fazi, testiranja na narkotike, fizičku spremnost i tri jednočasovna *face-to-face* intervjua, kandidati su prolazili i kroz nekoliko simulacija rada uživo, dok je menadžment kompanije sve to beležio video zapisom i deteljno motrio njihove pokrete i ponašanje. I pored svega ovog, kandidati su često na zvaničnu ponudu posla čekali i do goinu ili dve dana.

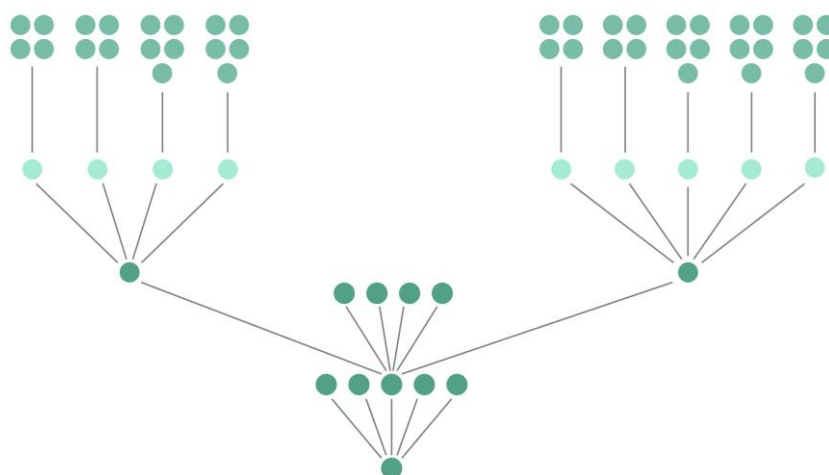
Takođe treba napomenuti da se ovakav višemesečni sistem procene i evaluacije novih radnika primenjuje i u mnogo višim državnim ustanovama, kako u zemlji, tako i u japanskim kompanijama ili predstavništvima u svetu. Naime, konkurs za novootvoreno radno mesto u Japanskoj ambasadi u Beogradu, izašao je u novembru 2014. godine, za poziciju koja se otvara u aprilu 2015. godine. Nakon prvog kruga pismenog testiranja

znanja oko 150 prijavljenih, četiri kandidata su naredne nedelje bili pozvani na *face-to-face* intervju sa pet najviših članova ambasade, uključujući i njegovu ekselenciju ambasadora Masafumi Kurokija. Međutim, iako su u uži krug ušla samo četiri kandidata, sve do sredine marta 2015, odgovor još nije bio stigao.

To dalje znači, da samo dobro obučeni i stručni pojedinci mogu doprineti uspešnosti čitavog tima, jer postojanje više članova koji obavljaju zadatak kao tim ne garantuje uspešnost tog zadatka. Jedino ukoliko su svi članovi tima dovoljno kvalitetni i edukovani za svoj posao, to će garantovati i uspešnost čitavog tima, pa se na taj način veština koju poseduje pojedinac pretvara u efikasnost čitave grupe.

Međutim, postojanje dobro obučenih individualca ne može samo po sebi obezbediti uspešnost čitave grupe. Njena operativnost zavisice od usklađenosti i potpunog razumevanja svih članova njihove uloge i njihove osnovne misije ne kao pojedinaca već pripadnika tima. Zatim, potrebno je jako veliko međusobno razumevanje i podrška tim lidera, kako bi se svi što bolje i što lakše uklopili u novo okruženje i nove kulturološke uslove u kojima se nalaze.

Kada je u pitanju raspodela timova i struktura radne grupe u Toyoti, mogli bi je grafički predstaviti na sledeći način:



Slika 20

Ova skica nam zapravo pokazuje da se čitav proizvodni sistem sastoji od više

manjih grupa, koje broje od četiri do osam članova. Za razliku od konvencionalnih automobilskih postrojenja, gde su obično najviši rukovodioci i menadžeri odgovorni za kvalitet proizvoda, produktivnost i rešavanje problema koji nastanu, u Toyota kulturi članovi tima koji obavljaju *shop floor* dužnosti su ti od kojih najviše sve zavisi. Njihova stručnost i veština obavljanja posla su osnov i preduslov za svaki dalji uspeh.

Na osnovu toga, kao osnovne dužnosti članova tima mogle bi se navesti sledeće:

- obavljanje posla po propisanim standardima;
- održavanje 5S principa u svom radnom okruženju;
- podrška ostalim članovima tima prilikom rešavanja problema manjih razmera unutar grupe;
- izvođenje manje tehničke podrške;
- težnja da se princip kaizena primeni kad god i gde god je moguće.

Zatim, na čelu svake grupe nalazi se tim lider koji na svakih sat vremena koordiniše rad i pruža podršku grupi. Njegove glavne aktivnosti mogle bi se definisati kao:

- održavanje besprekidnog toka proizvodnje;
- ostvarivanje proizvodnih ciljeva;
- kontrola kvaliteta proizvedenih delova;
- odlazak na lice mesta ukoliko neko od članova time aktivira *andon* sistem;
- obavljanje dužnosti radnika koji je u određenom trenutku odsutan sa posla;
- obezbeđivanje delova i materijala koji su potrebni za proizvodni proces;
- kontrola radnika u izvođenju standardizovanih poslova;
- odlazak do *genba* prostora, u pokušaju da uoči svaki nedostatak i problem;
- omogućiti tok kretanja delova na proizvodnoj liniji bez prekida;
- aktivno pomaganje u prenošenju informacija vezanih za poslovne aktivnosti među članovima tima;
- trening i obuka članova tima;
- stalan rad na projektima primene *kaizena* i omogućavanja stalnog postepenog napretka.

Takođe, kao što je prikazano na slici, u okviru Toyota organizacije montažnog

pogona, postoji više radnih grupa koje se međusobno razlikuju samo po broju članova tima. Suština i cilj postojanja više različitih grupa u okviru jednog sistema jeste da timovi međusobno nauče da usklade i kvantit i tempo rada, motivišu i uče jedni od drugih. Individualci koji sačinjavaju te timove su zapravo oni od kojih zavisi kvalitet krajnjeg proizvoda i obavljanje *value-added* poslovanja.

Osoba koja se nalazi na čelu i koordiniše tim liderima jeste lider grupe. On je odgovoran za:

- upravljanje i koordinisanje radnim grupama;
- organizovanjem odmora i radne snage unutar grupe;
- razvoj i obuka članova tima;
- zamena i obavljanje dužnosti tim lidera prilikom njihovog odsustva;
- planiranje mesečne proizvodnje;
- kontrola tim lidera;
- obavljanje aktivnosti u svrhu kontrole i obezbeđivanja bezbednosnih uslova na radu;
- koordinisanje i podrška prilikom potrebe za većim održavanjem mašina i poslovnih aktivnosti.

Takođe, treba napomenuti da tim lideri ne obavljaju nikakve fizičke poslove umesto nekog drugog radnika, osim ukoliko on nije fizički odsutan, i da iako oni formalno nisu menadžeri i nemaju punomoć da disciplinski sankcionišu članove tima, mnoge njihove aktivnosti su upravo vezane za ono što bi se u tradicionalnoj proizvodnji smatralo obavezama administrativnih radnika i radnika iz uprave i menadžmenta. Takođe, lideri gupe obavljaju mnoge dužnosti koje bi inače bile u nadležnosti sektora za ljudske rsurse, inžinjera i sektora za kontrolu kavliteta.

Imajući u vidu sve ove karakteristike, može se reći da je odgovornost,za razliku od tradicionalnih kompanija, u većoj meri prebačena sa vrha kompanije na radnike nižeg ranga, a da pri tom celokupna odgovornost najviših rukovodioca nije nimalo umanjena. To je, između ostalog, bilo moguće uraditi i zahvaljujući dubokom osećaju za odgovornost, koji svi članovi japanske zajednice, imaju jedni prema drugima.

Na ovaj način, Toyota je razvila još jednu vrlo karakterističnu kulturološku

osobenost – postojanje tzv. *kulture podrške*. Naime, kao što je neophodno da radnici u proizvodnom pogonu i na montažnim trakama pruže svoj maksimum, potrebna je takođe i jaka motivisanost kako bi oni shvatali da se njihov rad, bez obzira na najnižu poziciju u okviru kompanije, visoko vrednuje. Toyota je u tu svrhu razvila i primenila sve teorije o ljudskoj motivaciji o kojima se može učiti. Naime, poznato je da motivacija može biti interna – kao što su same karakterisitike posla kojim se neko bavi, i eksterna – kao što su nagrade, sankcije i mere za postizanje ciljeva.

Interna motivacija može se razvrstati na dva principa:

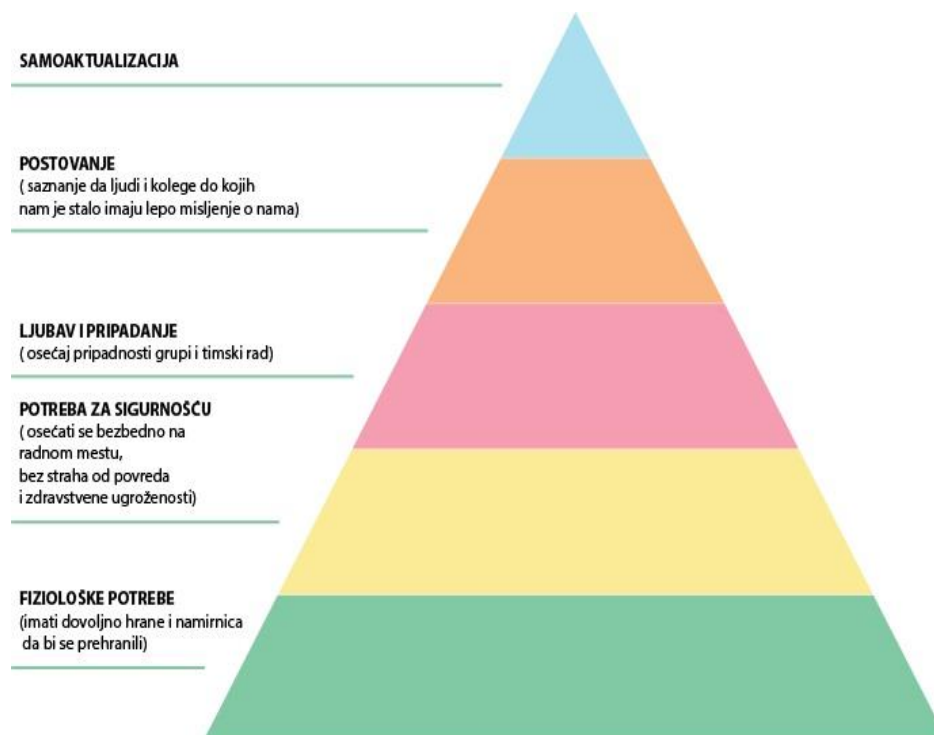
1. Zadovoljavanje potreba zaposlenih nižeg ranga kroz bezbedne i sigurne uslove na radu, dobru platu i sigurnog posla.

Naime, krajni cilj interne motivacije jeste da radnik svoj posao obavlja potpuno predano jer na taj način on sam sebe smatra boljom osobom. Međutim, da bi se postigla ova tzv. samoaktualizacija<sup>81</sup>, potrebno je da prvo sve psihološke potrebe radnika budu zadovoljene. Tako, po prirodi stvari, svaki čovek ima urođenu hijerarhiju potreba:

---

<sup>81</sup> Samoaktualizacija odnosi se na teoriju o razvoju vlastitih potencijala i sposobnosti u području u kojem osoba deluje. Ovu teoriju postavio je poznati psiholog Abraham Maslow.





Slika 21

To dalje znači, da ove potrebe upravljaju ljudskim ponašanjem i da je postizanje samoaktualizacije duboko povezano sa stepenom ispunjenosti svih prethodnih potreba, jer kako se tvrdi, više potrebe se ne javljaju dok nisu zadovoljene potrebe nižeg reda. Tako, na primer, osoba koja se ne oseća bezbedno na svom radnom mestu neće razmišljati i čeznuti za poštovanjem i ljubavlju. Javljanje jedne potrebe zavisi od onih potreba koje su do tada ispunjene.

Takođe, različite potrebe različito motivišu pojedinca: što je potreba na ovoj hijerarhijskoj lestvici više, to je intezitet njene motivacije radnika slabiji, jer njihovo neispunjavanje ne dovodi do krize i egzistencijalnog problema, kao što je slučaj sa fiziološkim potrebama.

Često postoji zabluda da samo pojedinci koji su postigli naročit uspeh u nauci ili umetnosti, jer teorija samoaktuelizacije nam govori o tome da zapravo svaki pojedinac može dostići ovaj nivo ukoliko se dovoljno posveti i angažuje u sferi svog delovanja.

Svi ovi faktori koji utiču na motivisanost radnika potiču od internih pravila kompanije, ali i od sistema i kulture poslovanja nacije u kojoj se kompanija nalazi. Međutim, kao što smo već spominjali, ne samo Toyota kultura, već i celokupna japanska kultura poslovanja, zaposlenima pruža upravo ovaj osećaj bezbednosti i sigurnosti u okviru kompanije u kojoj rade. U prilog tome, govori i nepisano pravilo o doživotnom zapošljavanju kojem kojem teže kako radnici, tako i sami poslodavci.

2. Eliminisanje svih faktora koji mogu dovesti do potencijalnog nezadovoljstva na poslu i organizovanje posla na način da sam po sebi proizvodi motivacione faktore. Ovde spadaju svi principi počev od održavanja higijene, poštovanje 5S sistema proizvodnje, vizuelnog menadžmenta. Proizvodi i kancelarijski nameštaj izrađen u skladu sa pravilima ergonomije<sup>82</sup> mogu takođe biti od velike važnosti. U tom smislu, jedan od najprostijih satisfakcionih faktora može biti ergonomska stolica za zaposlene, na kojoj će visina sedišta moći da se podešava, čiji će naslon podržavati i biti usklađen sa pravilnim položajem kičme, koja će imati mogućnost okretanja u krug i točkice radi lakšeg funkcionisanja u prostoru.

Kada je u pitanju ergonomija i odnos čovek-mašina, velika pažnja posvećuje se prilagođavanju mašine čovekovim bio-psiho-socijalnim ograničenjima i zahtevima. Pri tom, pod pojmom *mašina* podrazumevaju se svi predmeti sa kojima čovek dolazi u kontakt tokom obavljanja svog posla: olovka, tastatura računara, alat, automobil. Na ovaj način upotreba mašina biva efikasnija, pouzdanija i bezbednija.

Naime, kako smo u prethodnom poglavlju govorili o važnosti postojanja i upotrebe detaljno testirane i proverene tehnologije u službi radnika, ovde još jednom moramo istaći, da se kroz istoriju poslovanja Toyota kompanije, potvrdilo da uspešno poslovanje, a pre svega uspešno uspostavljanje novog proizvodnog pogona mnogo više zavisi od razvoja Toyota kulture nego od primene prave tehnologije. Sve dok radnici kao pojedinci, i timovi kao deo sistema u potpunosti ne razumeju i ne prihvate pravila i načela Toyota way i Toyota Proizvodnog Sistema, oni se ne mogu smatrati osposobljenim za početak rada.

---

<sup>82</sup> Ergonomija je nauka koja se bavi dizajnom proizvoda u cilju što boljeg prilagođavanja ljudskom telu.

Eksterna motivacija, u zavisnosti od pristupa, može razlikovati sledeće pristupe:

1. Naučni pristup u uspostavljanju standardizovanog opisa posla, obuke ili treninga, pri čemu će zaposleni za svoj doprinos biti adekvatno materijalno nagrađeni.

Naime, mnogi smatraju da je jedini razlog zbog kojeg ljudi rade – novac. Stoga, ovaj princip počiva na pravilima da, kada god radnik prevaziđe proizvodnu normu, treba biti nagrađen bonusom. Međutim, kako se uslovi u Toyoti ne meri ličnim zaslugama i zalaganjem, ovaj princip se primenjuje na nivou grupe, pre nego na individualnom nivou.

2. Drugi princip eksterne motivacije jeste putem kontrole i podrške nadređenih, npr. tim lidera, koji će uvek biti prisutni na aktuelnom mestu obavljanja posla kako bi u potpunosti mogli da sagledaju pravo ponašanje zaposlenih. Naime, kao kod primene *andon* sistema, gde je reakcija tim lidera vremenski ograničena od 15 do 30 sekundi, tako je i za same zaposlene od velikog značaja da povratnu reakciju o rezultatima svog rada dobiju u što kraćem vremenskom roku.

3. Uspostavljanje specifičnih izazova i ciljeva, prilikom čijih ostvarivanja se tačno može izmeriti stepen uspeha. Na taj način, svaki tim u svakom momentu zna kako i koliko je napredovao. S obzirom da je postavljanje izazova i ostvarivih ciljeva pred zaposlene jak motiv i pokretač, svi će se truditi da daju svoj maksimum i svakodnevno povećavaju stepen postignutog cilja.

### 7.10.1 *Hoshin kanri* 方針管理

U ovom poglavlju, u kom smo govorili o ulaganju kako u pojedince, tako samim tim i u timove sačinjene od tih pojedinaca, predstavili smo mnoge benefite koji proizilaze iz strpljivog ulaganja u ljude i poslovnu kulturu. Stoga ćemo predstaviti sistem pod nazivom *Hoshin kanri*. Ovaj sistem se teži da energiju kvalifikovanih i kvalitetnih ljudi fokusira ka ciljevima korporacije kojoj pripadaju.

Postoje različiti prevodi ovog termina: neki ga nazivaju “sredstvom upravljanja

direction and means management” ili “razvojem poslovne politike policy deployment ”, a jedan japanski predavač je termin *hoshin* preveo kao “kompas” a *kanri* kao “kontrola”. U svakom slučaju, *hoshin kanri* predstavlja proces korporativnog planiranja kompanije Toyota.

U priči o *kaizenu* smo već pomenuli da se Toyota kultura prvenstveno fokusira na proces rada pre nego na rezultat. Takođe, umesto kažnjavanja zbog nedovoljno dobrih rezultata, ili eventualnih neuspeha, lideri i uprava u Toyoti će stalnim nadzorom i proverama radnika u toku procesa rada, radnicima koji nisu ostvarili očekivane rezultate pružiti podršku i kurs podučavanja.

U skladu sa tim, neretke su bile situacije u kojima su zaposleni, zbog lošeg izveštaja o njihovom radu, bili uplašeni da će ostati bez posla, a umesto toga dobili su reči podrške i pomoć u prevazilaženju svih nejasnoća u kulturi poslovanja. Takođe, na sastancima gde bi se diskutovalo o nečijem radu i napretku, radnici koji su iz određenih segmenata bili veoma visoko ocenjeni, trudili su se pred nadređenima da ističu upravo te njihove karakteristike, kako bi svi njihovi nedostaci ostali nezapaženi. U takvim situacijama menadžment će se ipak fokusirati isključivo na oblasti iz kojih rezultati nisu zadovoljavajući. Sve drugo, za njih bi predstavljalo uzaludno potrošeno vreme, jer ono što valja, o tome nema potrebe raspravljati, ali ono što treba unaprediti jeste tema razgovora i diskusije.

Najbolji odgovori na pitanje *Šta je hoshin?* dao je Shunichi Kimura, generalni menadžer Toyota instituta i globalnog sektora za ljudske resurse: “Osnov Toyotine snage jeste mogućnost da, kroz timski rad, kao organizacija, ostvari maksimalan učinak i obezbedi razvoj ljudi posao”<sup>83</sup>.

*Hoshin kanri*, kao glavna komponenta menadžmenta u Toyoti, povezuje viziju rukovodstva i filozofiju i vrednosti Toyota way kulture sa svakodnevnim aktivnostima *shop-floor* radnika. Naime, krajni cilj procesa *hoshin kanri* jeste razvoj i osposobljavanje radnika da preuzimaju inicijativu, sami rešavaju probleme, i na taj

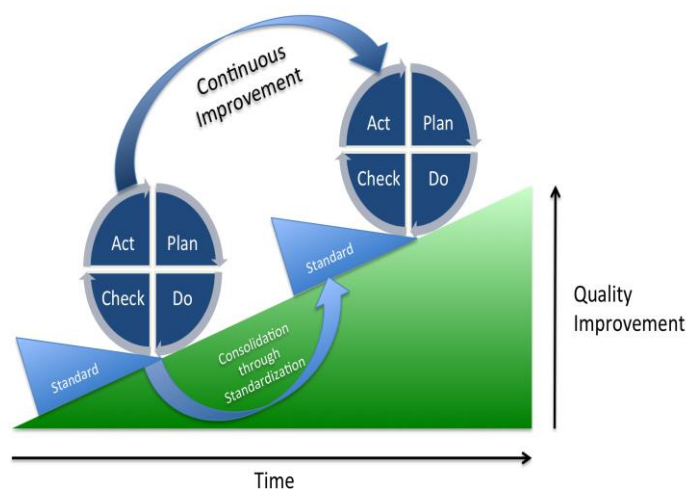
---

<sup>83</sup> Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus and The Center for Quality People and Organizations: “Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way”, McGraw-Hill, 2008, str. 429

način ostvare ciljeve kompanije, postignu rezultat i stvore organizaciju sposobnu da ostvari maksimalan učinak i u obimu proizvodnje i u kvalitetu gotovih proizvoda.

Osnovni preduslovi za uspostavljanje kompanije, u kojoj svi članovi preuzimaju inicijativu i kreću se zajedno ka ostvarivanju zajedničkog cilja jesu prvi princip Toyota Proizvodnog sistema o dugoročnom planiranju, održavanje tzv. *plan-do-check-act*<sup>84</sup> sistema i uključivanje svih članova tima u postavljanje budućih ciljeva i razvoj mera za njihovo postizanje.

Kako je *hoshin* sistem fokusiran i na proces i na rezultat, možemo reći da je on duboko povezan i pozitivno utiče na primenu *kaizen* principa. Naime, kao što je već pojašnjen redosled i funkcija svih faza u okviru *plan-do-check-act* sistema, važno je napomenuti da se ovaj proces kontinuirano ponavlja kroz vreme. Na taj način, ostvarivanjem jednog cilja za drugim, i postavljanjem sve viših standarda kvaliteta i brzine procesa, može se zaključiti da je ovaj cirkularni proces sinonim za postizanje *kaizena* u datim vremenskim intervalima.



Slika 22

<sup>84</sup> PDCA je skraćena za plan-do-check-act, i predstavlja metod u menadžerskom poslu, koji se koristi za kontrolu i stalno usavršavanje procesa i proizvoda. Plan – predstavlja postavljanje ciljeva i procesa neophodnih za ostvarivanje ciljeva. Do – podrazumeva implementaciju plana i izvršenje svih prethodno isplaniranih procesa. Check – se odnosi na proučavanje trenutne situacije i poređenje postignutih rezultata sa očekivanim ciljevima i dostignućima. Ustanovljavaju se greške i odstupanja od planiranog procesa i uspostavljaju mere njihovog prevazilaženja. Act – ukoliko je check (provera) pokazao da je sve urađeno (do) u skladu sa planiranim (plan), onda je to zapravo novi standard po kojem će kompanija u budućnosti poslovati.

## 7.11 TPS Princip XI

***Jedanaesti princip glasi: Poštujte proširenu mrežu svojih partnera i dobavljača tako što ćete pred njih postavljati izazove i pomagati im da napreduju***

Na početku ovog poglavlja, predstavimo japanski *ie*<sup>85</sup> sistem.

Tradicionalno poimanje japanskog *ie* 家 sistema može se odnositi na nekoliko različitih pojmova:

- 家 kao zgrada u kojoj ljudi prebivaju;
- 家 kao porodica ili domaćinstvo
- 家 kao grupa koju sačinjavaju članovi porodice u skladu sa starim japanskim građanskim zakonikom
- 家 kao porodično stablo koje uključuje sve naše pretke, ali i naslednike u budućnosti.

Iako se *ie* koncept menjao kroz vreme, njegova suština obožavanja predaka, poštovanja cara i negovanja moralnih vrednosti opstala je i do današnjeg dana.

Međutim, osim cara i aristokratije, većina Japanaca nije znala tačna imena svojih predaka. Ali, uprkos tome, verovalo se da je duh predaka nešto što ih čuva. Takođe, verovalo se, i da nakon smrti, preci postaju *hotoke* 仏 ili Bude, jer je Budizam pojam *hotoke* predstavljao kao krajnje duhovno prosvetljenje u vrhovnom postojanju.

Govoreći o *ie* sistemu, navešćemo i činjenicu, da zbog velike privrženosti koju japanski narod oseća prema kompaniji u kojoj je zaposlen, slobodno možemo reći da je upravo to (kompanija) još jedan pojam koji se može svrstati u okvir *ie* sistema.

**Patrijarhat**, kao jedan od glavnih elementa koncepta *ie*, postavio je temelje kako porodice u Japanu, tako i muško-ženskih odnosa u kući, na javnim mestima i na

---

<sup>85</sup> *Ie* 家 na japanskom jeziku ima značenje kuća ili *dom*, a u nekim složenicama poput 家族 označava *porodicu*.

poslu. Kada je u pitanju pozicija žene, ona se oduvek nalazila u podređenom položaju, jer se verovalo da je inferiornija u odnosu na muškarca. Žene su oduvek morale da se prilagođavaju pravilima muževljevog *ie* sistema i da čine sve kako bi zadovoljile njegove roditelje. A kao što je zadatak radnika u okviru kompanije da nastavi tradiciju i filozofiju poslovanja prenosi na naredne generacije, tako je i u prošlosti, osnovna uloga žene bila da podari naslednika i time obezbedi nastavak porodične loze. Ukoliko, iz određenih razloga, nije bila u mogućnosti da ispuni ove svoje obaveze, neretki su slučajevi gde je razvod bio jedina solucija.

Takođe, poznato je da u Japanu postoje mnoga pisana i nepisana pravila ponašanja. Može se verovati da su koreni svega toga potekli još iz građanskog zakonika, koji je stupio na snagu 1898. godine i bio validan sve do posle Drugog svetskog rata. Vlast koju je muškarac imao u odlučivanju o sudbini svih članova porodice uključivala je sve, od ponašanja u kući, javnom mestu, odlukama roditelja o studiranju ili sklapanju braka umesto dece. Isto tako, ukoliko bi se neko ponašao suprotno propisanim pravilima, otac bi imao pravo da ga izopšti iz tzv. *ie* sistema. Na taj način, i dan danas, neprimereno ponašanje javnih ličnosti, bilo sportista, bilo funkcionera, često rezultira pritiskom podnošenja ostavke. Tako je na primer, Yuko Nakagawa, zemenica ministra poljoprivrede, izazvala veliki skandal kada je 5. marta 2015 poljubila svog oženjenog kolegu dok su bili na poslovnom putu. Vest je čak objavljena i u jednom nedeljnom časopisu, nakon čega je ona uputila javno izvinjenje zbog svog nedoličnog ponašanja.

*Ie*, bilo kao porodica (bliža i dalja), bilo kao mesto stanovanja, u Japanu bi moglo da personifikuje i radno mesto, odnosno kolege sa posla. Pri tom, odnos poverenja i potpore, koji se gradi među zaposlenima u okviru jedne kompanije, potrebno je u potpunosti preneti i na sve spoljne saradnike i proširenu mrežu dobavljača, o čemu upravo govori XI princip TPS-a.

Stav Toyote jeste, da će interno usavršavanje kompanije doprineti usavršavanju njenih partnera, dobavljača i spoljnih saradnika. Naime, svaki put kada Toyota postavi nove unutrašnje više standarde, ona će istovremeno i od svojih dobavljača i partnera zahtevati isto. Međutim, vrlo bitna jeste činjenica da će u tom procesu usavršavanja,

Toyota slati svoje stručnjake i predavače kako bi edukovali i svoja snanja i iskustva preneli i na druge. Na taj način, Toyota će, bilo da se radi o primeni nove tehnologije bilo o novim sistemima poslovanja koji će smanjiti troškove, pomoći svojim partnerima u postizanju viših standarda. Takođe, Toyota će često sama uvesti novine u okviru svoje kompanije koje će istovremeno olakšati ili unaprediti poslovanje drugih. Tako na primer, uvođenje principa o izjednačavanju obima posla (平準化) će automatski olakšati posao dobavljača, kada se tačno zna kvantitet i količina robe koju je svakodnevno potrebno obezbediti.

O tome na koji način sami dobavljači doživljavaju i vrednuju trud Toyote, govore i rezultati istraživanja sprovedenog među dobavljačima 2003. godine u 17 kategorija:

1. Toyota<sup>86</sup>
2. Honda
3. Nissan
4. Chrysler
5. Ford
6. General Motors

---

<sup>86</sup> Toyota je zauzela prvu poziciju, i pritom povećala sveobuhvatan uspeh za 7% u odnosu na prethodnu godinu.



Zatim, u istraživanju iz iste godine o promociji inovacija među snabdevačima rezultati su izgledali ovako:

Nissan

Toyota

BMW

.

.

.

Honda

Mercedes

---

*prosek*

Chrysler

Ford

General Motors

Osnovna zamerka na račun američkih proizvođača bila je vezana za njihove stalne pokušaje da od dobavljača zahtevaju više, i njih pokušavaju da poduče stvarima koje bi zapravo prvobitno trebalo biti rešene i promenjene kod njih samih. Američki proizvođači više su se fokusirali na nedostatke dobavljača nego na razvoj svog internog tima i promenu u načinu proizvodnje koja bi dovela do unapređenja saradnje, na obostrano zadoovoljstvo.

Isto tako, veoma su umeli da cene stav Toyote i drugih proizvođača o uzajamnoj podršci i edukaciji koju su im pružali. U skladu sa tim, najbolji primer uzajamne podrške, odnosno zahvalnosti svih dobavljača prema Toyota filozofiji poslovanja, jeste događaj iz 1997. godine, nakon požara koji je uništio fabriku Aisin. Fabrika Aisin, koja je proizvodila glavni deo u kočionom sistemu svih Toyotinih vozila širom sveta, bila je najveći i najbliži Toyotin dobavljač. Kako je poznato da je Toyota oduvek poslovala u skladu sa *just-in-time* principom zaliha, nastao je veliki problem zbog nemogućnosti da ova fabrika i dalje svakodnevno dostavlja potrebnu količinu delova, koja je iznosila 32 500 komada dnevno. To je značilo, da su zalihe koje su im preostale bile dovoljne

samo za naredna dva dana. U tom momentu, ono što su mnogi očekivali, jeste da će Toyota doživeti krah i da će se *just-in-time* sistem pokazati kao nedovoljno funkcionalan. Međutim, ono što je usledilo kao reakcija 63 različita dobavljača pokazuje moć i snagu odnosa Toyote i njenih saradnika. Naime, udruživši se zajedno, dobavljači su sami preuzeli odgovornost da u roku od dva dana, na osnovu postojeće inženjerske dokumentacije, sopstvene opreme i montažnih traka, započnu proizvodnju potrebnih delova, čime je Toyotino poslovanje gotovo nesmetano nastavljeno.

Ovo poverenje koje nastaje nakon dugogodišnje saradnje Toyote i njenih saradnika, prošlo je dug put da bi zadobilo formu koju danas ima. Naime, politika Toyota kompanije, koju je postavio još Taiichi Ohno, nalaže pre svega Toyotinu vernost svojim dobavljačima, i prekid saradnje sa dugogodišnjim partnerom samo zato što se pojavila konkurencija koja isti proizvod nudi po nešto nižoj ceni, u Toyoti je nezamislivo. Isto tako, kada se započinje poslovna saradnja, potrebne su godine da bi Toyota postepeno povećala svoje zahteve i količinu potrebne robe, sve dok se prvobitno na porudžbinama manjeg kvantite ne uveri u nečiji kvalitet proizvodnje i poslovanja. Na osnovu toga, rejting svakoga ko saraduje sa kompanijom Toyota se povećava u očima kolega i kupaca.

Ono što je takođe vrlo karakteristično za Toyotu, jeste da uprkos tome što oko 70% svih komponentata vozila nabavlja od spoljnih saradnika, uvek se suštinski oslanja na sebe i svoje interne mogućnosti. To dalje znači, da ona želi da uči i podučava svoje dobavljače i partnere, ali ključna znanja i odgovornost uvek ostaju u okviru kompanije. Kao i u samim začecima kompanije, i prilikom stvaranja novih proizvoda poput Toyota Prius modela, rukovodstvo u Toyoti je verovalo da je neophodno da se nova tehnologija u potpunosti savlada od strane njihovih inženjera, kako bi mogli i znali šta da zahtevaju od dobavljača. Tzv. *learning by doing* je jedini pravi način da čitava organizacija stekne veštine i vrednosti esencijalne za efektivno poslovanje i održivost na konkurentskom tržištu.

Pored toga, jedan od dodatnih razloga zbog kojih Toyota pomaže razvoj svojih dobavljača jeste i činjenica da ona u velikoj meri od njih zavisi. Naime, kao što smo već

napomenuli da jako visok procenat ukupne količine svih delova koje Toyota koristi za proizvodnju svojih vozila potiče od njenih dobavljača, onda se može zaključiti da je svaki eventualni njihov problem postaje i Toyotin problem takođe. Svaki problem u kvalitetu, ili eventualno gašenje proizvodnog pogona dobavljača bi jako ugrozilo njenu poziciju i dovelo u opasnost čitav njen sistem poslovanja. Stoga je, za razliku od svojih konkurenata tzv. velike tojke, osim pomoći u tehnološkom pogledu, Toyota svojim dobavljačima slala i redovne posete svojih revizora. Na taj način ona bi kontrolisala i iz prve ruke imala uvid u način proizvodnje, kvalitet proizvoda, kao i u međuljudske odnose i uslove na radu, koji bi potencijalno mogli dovesti do nezadovoljstva radnika koje bi dalje vodilo do manjeg zalaganja i ugrožavanja kvaliteta posla.

U tom cilju – cilju ostvarivanja što bolje saradnje, razvoja znanja unutar kompanije i prenošenja tog znanja na svoje dobavljače i saradnike, Toyota je razvila još jedan sistem, poznat pod nazivom *jishuken* 自主権. Naime, kada menadžment identifikuje procese koje je potrebno unaprediti, ta informacija se deli sa svima unutar kompanije kako bi se stimulisale *kaizen* aktivnosti. Međutim, *jishuken* ne možemo poistovetiti sa *kaizen* sistemom. Prevod japanskog termina かんばん方式部課長自主研究会 bi glasio

“odeljenje kanban sistema i autonomna studijska grupa regijskih menadžera”. Kasnije, ovaj termin je skraćen na *jishuken*, što znači “samostalno učenje”, a često se prevodi i kao “autonomne studijske grupe”. Osnove ovog sistema postavio je još Taiichi Ohno 1968. godine, zahtevajući da se menadžeri sastaju u proizvodnom pogonu fabrike, kako bi aktivnim učešćem proizvodili *kaizen* aktivnosti. Prvi pravi *jishuken* nastao je 1977. godine u Japanu u cilju unapređivanja odnosa i operacije između Toyote i njenih dobavljača. Danas se Toyotini dobavljači (oko 55-60) sastaju na tzv. *Jishuken* dobrovoljnim radnim grupama tokom čitave godine, i na njima međusobno razmenjuju informacije, iskustva i nedoumice. Takođe, aktivno učestvovanje menadžmenta u *kaizen* aktivnostima pomoglo im je u sticanju novih saznanja i stvaranju kulture genchi genbutsu, što ujedno predstavlja i naredni princip Toyota Proizvodnog Sistema.

## 7.12 TPS Princip XII

### *Dvanaesti princip TPS-a predstavlja sistem genchi genbutsu*

Poslednja tri principa Toyota proizvodnog sistema – *genchi genbutsu*, odluke se donose polako i koncenzusom, pažljivo razmatrajući sve opcije a sprovode se brzo, postati learning enterprise kroz primenu *hansei* i *kaizen* sistema – spadaju u poslednji ciklus TPS-a definisan pod nazivom rešavanje problema.

Iako često pominjan kao deo drugih sistema ili procesa proizvodnje, *genchi genbutsu* samostalno predstavlja dvanaesti princip Toyota proizvodnog sistema. Etimološko poreklo termina *genchi genbutsu* 現地現物 upućuje nas na:

- 現 što znači *trenutno, sadašnje, nešto što je aktuelno*,
- 地 što znači *zemlja, mesto*,

pa tako 現地 kao složenica nosi značenje *aktuelno mesto*, odnosno *mesto dešavanja radnje*<sup>87</sup>

- 物 što znači *roba, stvar*,

pa reč 現物 ima značenje *stvarne robe* ili *stvarnog stanja stvari*.

Na taj način, dolazimo do zaključka da bi se *genchi genbutsu* mogao definisati kao sistem u kojem menadžeri lično odlaze na mesto odvijanja proizvodnje ili mesto nastanka problema, kako bi sami detaljno razumeli situaciju i imali pravi uvid u kvalitet i stanje na radu.

Ono što Toyotu svakako izdvaja od ostalih proizvođača, kada je menadžment u pitanju, jeste *genchi genbutsu* pristup koji se primenjuje kako u proizvodnom pogonu, tako i u odseku za razvoj, distribuciju proizvoda i svim drugim. To znači, da se uprava i menadžment u Toyota nikada ne oslanjaju samo na izveštaje drugih, već upravo odlazeći u proizvodni pogon sami posmatraju ponašanje radnika, tok operacije, raspored i vremenski period zamene materijala, kako bi mogli da imaju pravu percepciju o poštovanju svih procedura Toyota way kulture i Toyota proizvodnog sistema.

---

<sup>87</sup> Prevod na engleski: the spot, the actual place

Izveštaji, tabele ili grafikoni, koji dolaze do menadžera i predsednika kompanije, samo su reči i brojke koje kazuju na rezultat, ali ne i na sam proces rada. Stoga je, i sam Taiichi Ohno, umeo da svako jutro kada stigne na posao, prvo ode do shop floor proizvodnog dela i netremice posmatra i prati tok proizvodnje. Kao što smo već imali prilike da istaknemo da je osnovna razlika Toyote, kaizena i drugih principa proizvodnje upravo to što se fokus stavlja na proces rada pre nego na rezultat, Ohno je na taj način lično kontrolisao i sticao uvid u to koliko svi radnici zaista razumeju i primenjuju Toyota kulturu.

Termin koji se danas sve više koristi za *the actual place* jeste *gemba*, i zapravo ima isto značenje kao i *genchi genbutsu*. Kako Toyota u velikoj meri promovise i očekuje od svojih radnika kreativno mišljenje i stvaranje novih ideja – inovacije su gotovo neophodne. Takođe, da bi se inovacije i noviteti mogli razvijati u pravom smeru, potrebno je da i radnici i rukovodstvo kompanije imaju pravu sliku o stvarnoj situaciji, što se može postići jedino odlaskom do *gemba*. Međutim, zašto je bitno da menadžeri i rukovodstvo firme redovno posećuju *gemba*? Kao prvo, radnici koji tu rade, svakako će misliti da potpuno razumeju i pravilno izvršavaju svoje obaveze dokle god postižu željeni rezultati i kvalitet. Na osnovu toga, tim lideri sastavljaju izveštaje i prenose ih upravi kompanije. Međutim, bez namere da se neko obmane ili predstavi lažna slika o stanju u proizvodnji ili npr. odnosima među radnicima, nekada oni sami neće moći da primete da bi stvari u samom procesu proizvodnje mogle biti unapređene ili promenjene dokle god uspevaju da ostvare postavljeni cilj. Zbog toga, menadžeri i rukovodioci Toyote, koji svakako na prvom mestu najbolje razumeju Toyota way kulturu, su tu, da lično posmatraju sve, od načina ophođenja radnika do stanja mašina i opreme koja se koristi. Na taj način mogu reagovati preventivno, a i imati sveobuhvatnu sliku stanaj stvari prilikom čitanja dobijenih izveštaja.

Ovde, do izražaja dolazi još jedna osobena karakteristika japanskog poslovanja, a to je način napredovanja i sticanja funkcije u japanskim korporacijama. Pored činjenice da je u Japanu gotovo nemoguće određeni visoki položaj zaslužiti osim ukoliko dugogodišnjim predanim radom u okviru iste kompanije niste dokazali lojalnost

i na taj način samo vremenom napredovali od početne do pozicije višeg ranga. Na ovaj način, svako je morao da prođe i nauči sve o poslovima počev od *shop floor* aktivnosti, preko *group* i tim lidera, do načina upravljanja i rukovođenjem zaposlenih. Zahvaljujući tome, kada menadžer dođe do *shop floor* odeljenja za proizvodnju, osim toga što razume Toyota kulturu i spreman je da prepozna da li se ona sprovodi na pravi način ili ne, on će, zahvaljujući prethodnom iskustvu, posedovati i detaljno znanje o tome kako bi sam proces rada trebalo da izgleda, i u skladu sa tim moći da uputi eventualne kritike ili predloge o izmenama. Takođe, važnost ovakvog sistema jeste i u tome što se ni sami radnici ne odlučuju na prelazak iz jedne kompanije u drugu, jer znaju da neće moći da zauzmu istu poziciju koju su imali i na prethodnom radnom mestu. A sa druge strane, ni Toyota na primer neće za svog menadžera želeći nekog ko je prethodno bio obučavan u nekoj drugoj kompaniji, ma koliko uspešna ona bila. Glavni razlog tome, jeste činjenica da ukoliko je osoba A sva svoja znanja i iskustva stekla u jednoj određenoj kompaniji, ona će se prelaskom u drugu truditi i težiti da upravo ta znanja implementira i na novo rano okruženje. Međutim, upravo je to, ono što su se još osnivači Toyote trudili da izbegnu. Naime, uspostavljanjem Toyota way kulture i Toyota proizvodnog sistema, postavljeni su okviri i pravila koja moraju biti detaljno shvaćena i primenjivana od strane svakog zaposlenog unutar Toyota korporacije. Jedini način da samo rukovodstvo u potpunosti razume sve principe i sisteme proizvodnje poput *andon* sistema i slično, jeste da su i sami imali prilike da o njima ne samo uče već i budu aktivni učesnici u situacijama njihove primene, što im ovakav sistem zapošljavanja i napredovanja unutar kompanije upravo i omogućava.

Ovu prednost u iskustvu i mudrosti koju zaposleni stiču na ovaj način, neumorno koriste u težnji da sprovedu kaizen aktivnosti, izvrše detaljno sakupljanje informacija i kasnije ih na najverodostojniji način proslede u vidu izveštaja svojim kolegama.

Takođe, prilikom plasiranja svojih vozila na novo tržište, Toyota je imala praksu da pre svega svoje eksperte pošalje u zemlju gde namerava da uspostavi postrojenje. Na taj način bi iz prve ruke imali uvid u navike i želje lokalnog stanovništva kada su u pitanju performanse vozila koje bi želeli da kupe. Ovo je takođe primer prakse *genchi genbutsu* sistema van proizvodnog pogona. Ono na šta nam ovaj primer još ukazuje

jeste da se u Toyoti niko ne oslanja na podatke ili statistiku, već na činjenice. Pored toga, stručnjaci koji su u cilju ovakvog istraživanja posetili Ameriku, ispitali su ne samo želje stanovništva, već i tehničke i klimatske uslove koji diktiraju njihovu potrebu. Naime, u zavisnosti od države i njenih saobraćajnih uslova i okolnosti na putu, razlikovao se i model i veličina automobila koju je trebalo prilagoditi. Takođe, pored performansi i spoljašnjeg izgleda automobila, vršila su se i istraživanja o kulturološkim karakteristikama i navikama lokalnog stanovništva radi usavršavanja enterijera. Naime, za razliku od Japanaca, koji nemaju običaj da piju ili jedu u svojim automobilima dok voze, primećeno je da Amerikanci često jedu unutar svojih vozila za vreme saobraćaja. U skladu sa tim, Toyotini eksperti su predočili značaj postojanja sklopivog poslužavnika za potrebe odlaganja hamburegera i pomfrita vozača.

Međutim, ponekada je nemoguće za rukovodioce kompanije da uvek budu svuda fizički prisutni. Zbog takvih okolnosti, razvijen je još jedan sistem, poznat pod nazivom *hourenzou*. Njegovo značenje moglo bi se objasniti na sledeći način:

- *Hou* je poteklo od složenice *houkoku* 報告, što znači izveštaj;
- *Ren* od reči *renraku* 連絡, što znači kontaktirati ili izveštavati i informisati;
- *Sou* kao deo složenice *soudan* 相談, što znači savetovati.

Princip ovog sistema jeste u blagovremenom izveštavanju, informisanju i međusobnom konsultovanju. Informacije uvek moraju biti podeljene sa ostalima u pravom trenutku, pri čemu se mora zadržati objektivni stav, jer smo uvek mi odgovorni za informacije koje prosleđujemo dalje.

Ukoliko se ovom principu pravilno pristupi, njegova primena može biti gotovo identična kao i u slučaju *genchi genbutsu*. Naime, predsednik Toyote će sebe okružiti ljudima kojima u potpunosti veruje, a na osnovu njihovih izveštaja i stavova će i sam imati uvid u stanje u proizvodnji. Zbog toga je posebno važan princip objektivnosti i pouzdanosti informacija. Međutim, imajući u vidu prirodni osećaj odgovornosti koji japanski narod nosi u sebi, ovaj princip je mnogo lakše sprovesti u Japanu nego u nekoj drugoj zemlji.

Takođe, to ne znači da predsednik kompanije nikada neće otići do *gemba*, već će čim se stvore uslovi i sam posetiti proizvodne pogone fabrike kako bi i sam sagledao situaciju i uporedio svoje viđenje sa izveštajima ljudi oko sebe. U međuvremenu, njemu podređeni članovi, uključujući i podpredsednika i generalnog menadžera kompanije, u obavezi su da šalju ne samo nedeljne, već i kratke dnevne izveštaje, kako bi u svakom momentu mogao biti upućen u zbivanja u svim odsecima unutar kompanije.

Može se smatrati da je krajnja faza primene genchi genbutsu principa, kada ona postane sastavni deo nacionalne kulture i kada postane prirodan način izvršavanja posla.

## *7.13 Princip XIII*

**Princip XIII glasi: Odluke se donose polako i koncenzusom, pažljivo razmatrajući sve opcije a sprovode se brzo**

Često su se inostrane kompanije žalile na spor i dugotrajan proces donošenja odluka svojih japanskih partnera, i to predstavljale kao jedan vrlo nepogodan i frustrirajući segment međusobne saradnje. Ovaj problem se u najvećoj meri razvio usled činjenice da se u Japanu i dalje favorizuje tradicionalan metod donošenja odluka putem koncenzusa. To ne mora nužno da znači da se na kraju svi potpuno slažu sa odlukom, ali znači da su gotovo svi u znatnoj meri bili umešani u proces njenog donošenja, i da će tu odluku prihvatiti.

Naime, usled dosta komplikovane birokratije i izraženih hijerarhijskih odnosa u društvu, Japanci su razvili tendenciji da izbegnu rizik po svaku cenu. Oko 73% japanske populacije za sebe smatra da ima averziju od preuzimanja rizika. Pri tom se rizik u ovom slučaju odnosi na bilo koji aspekt njihovog života. U skladu sa tim, ne bi trebalo da nas iznenadi ni činjenica da su za 2011 godinu, stanovnici Japana, kojih ima manje nego polovina ukupnog broja stanovnika SAD-a, izdvojili 525 milijardi dolara za zdravstveno osiguranje, u odnosu na 538 milijardi, koliko su izdvojili svi stanovnici Sjedinjenih američkih država. Zatim, prema istraživanjima iz 2012 godine, manje od



4% radno sposobnih Japanca je imalo nameru da započne sopstveni bizniz, čime se Japan našao među poslednjima na listi, ispred samo Ujedinjenih Arapskih Emirata i Rusije.

Koreni ovakvih stavova nalaze se, između ostalog, i u sistemu odgajanja dece i načinu komunikacije roditelja prema njima. Naime, često se u obraćanju roditelja prema deci koriste reči poput *dame* ダメ (zabranjeno) i *abunai* 危ない (opasno). Boravivši u Japanu, i sam autor ovog rada je često imao utisak da su ovo reči koje se nalaze u gotovo svakoj drugoj, trećoj rečenici. Efekat koji se ovim postiže, jeste da se deci još od malena usadi u svest da ne treba raditi stvari koje nisu ispravne i da je svet oko njih pun izazova i opasnosti kojih se treba kloniti.

Za razliku od ovakvog pristupa, u Americi je najčešće prisutan stav roditelja koji uporno ohrabruju svoju decu da pokušavaju da urade bilo šta što žele sve dok ne uspeju. Na ovaj način, oni ne dozvoljavaju deci da ih greške spreče u postizanju njihovih ciljeva, čime im pomažu u sticanju samopouzdanja i prihvatanju izazova i rizika.

Primer koji možda najbolje ilustruje razliku u različitom postavljanju stvari jeste priča o japanskom menadžeru koji je otišao da živi i radi u SAD. Kada je jednog dana čuo svog sina da peva pesmu “*If something goes wrong, don't stop, just go on*”<sup>88</sup>, odmah se uspaničio i pomislio da je bolje da svog sina što pre vrati za Japan, jer je potpuno pomutio razum i ne razmišlja ispravno. Jednostavno, japanska svest ne dozvoljava da se problem koji je nastao samo ignoriše i dalje nastavlja kao da se on nije ni dogodio, već zahteva da se uzrok njegovog pojavljivanja detaljno ispita i razmotre najbolje moguće opcije kako bi se sprečio njegov ponovni nastanak.

Kada je u pitanju poslovno okruženje i spremnost na preuzimanje rizika, takođe postoji jako velika razlika između stava Japana i drugih nacija. Dok na primer Amerikanci žele da idu napred i preduzimaju jedan korak unapred, čak i pre nego što imaju potpunu sliku o nečemu, Japanci će to uraditi samo ukoliko su sve detaljno proučili, prodiskutovali i ukoliko smatraju da imaju sve potrebne informacije za dalji nastavak procesa.

---

<sup>88</sup> Prevod pesme na srpski jezik glasio bi: “Ukoliko nešto pođe po zlu, ne odustaj, samo nastavi dalje”

### 7.13.1 Poslovno okruženje i spremnost na preuzimanje rizika

Značajnu ulogu u stvaranju ovakvog stava prema preuzimanju rizika u poslovnom okruženju, ima i sistem doživotnog zapošljavanja i sistem napredovanja u zavisnosti od godina staža, tj. *nenko joretsu* 年功序制度 sistem. Naime, u japanskim kompanijama postoji širok spektar funkcija i pozicija, a plate su određene u skladu sa tim. Svaki zaposleni počinje sa osnovnom zaradom, koja se kasnije uvećava sa svakom godinom staža koju provede u okviru te kompanije. Ukoliko radnik pređe u drugu kompaniju, može se desiti da će njegova zarada biti manja nego zarada njegovih kolega istih godina, koji imaju duži vremenski staž unutar te kompanije. Ovaj tzv. *nenko joretsu* sistem u mnogome odbija japanske radnike od prelaska u drugu kompaniju, jer svake godine uživaju benefit povećanja prihoda, čiji iznos bi svakako bio smanjen početnom platom u drugom preduzeću. Ovaj sistem, koji u startu pruža niže plate mladima koji su tek stupili u radni odnos, a nagrađuje ih svakom godinom kasnije, čak i kada njihovi poslovni rezultati nisu uvek na nivou zahteva, pruža sigurnost i podsticaj zaposlenima da ostanu verni svojim prvim poslodavcima. Zbog ovakvih okolnosti, japanski radnici ni nemaju potrebu da preuzmu rizik u poslovanju, jer visina njihove zarade neće biti uzročno-posledično vezana za uspeh na poslu. Za razliku od toga, američki i poslodavci na Zapadu, teže da svojim zaposlenima nude bonuse i proviziju u odnosu na njihov učinak u poslovanju. Stoga se, među radnicima u zemljama van Japana, javlja potreba i težnja za preuzimanjem rizika. Jer, čak i ako ne uspeju, na tržištu poslovne ponude će se uvek naći novo radno mesto za njih. Nasuprot tome, u Japanu, čak i ako neko reši da napusti kompaniju u cilju pokretanja svog ličnog biznisa, biće vrlo teško da se ponovo zaposli ukoliko taj projekat ne uspe.

Dokazano u praksi, razlika u sprovođenju odluka u japanskim i američkim kompanijama prilikom implementiranja istog projekta u roku od godinu danam izgledala bi ovako



Kako je neminovno da određeni problemi iskrsnu dok projekat u potpunosti ne zaživi, praksa u Americi jeste da se oni rešavaju u hodu. Tako će američki radnici, nakon kratkotrajnog planiranja, narednih 9 meseci provesti ispravljajući sve nepredviđene probleme i deformitete. Za razliku od njih, Toyotini stručnjaci će provesti 10 meseci u pažljivom planiranju primene projekta, a zatim će njegovu implementaciju vršiti postepeno kroz tzv. pilot projekte, da bi potpuna implementacija usledila tek na kraju perioda od godinu dana.

Osam glavnih uzročnika dugotrajnog procesa donošenja odluka u Japanu:

1. *Japanska nacija izbegava rizik i prihvatanje izazova*: često se tvrdi da u Japanu postoji snažan psihološki otpor prema svemu što je novo. U kulturološkom smilu to se najbolje ogledalo u viševekovneoj izolovanosti Japana od saradnje i kontakta sa drugim nacijama, a u poslovnom smislu to podrazumeva da će zaposleni težiti da izbegnu svaku aktivnost za koju se smatra da donosi rizik ili izazov za kompaniju, a odluku o tome doneće tek nakon što u potpunosti budu sigurni da je njihov *senpai* to odobrio.

2. *Promene unutar kompanije su odlične, ukoliko se to ne odnosi na našu kompaniju:* iako većina japanskih radnika podržava promene, retko koji pojedinac će biti spreman da preduzme nešto novo i započne sa primenom novog načina poslovanja.

3. *Držati se onoga što je poznato:* bez obzira na naciju i kulturu, uvek je najlakše raditi i rukovoditi se poznatim stvarima i činjenicama. Svaka promena, pa makar i na bolje, često je praćena osećanjima straha, uznemirenosti i neizvesnosti. Jedan od dodatnih razloga za to jeste i zbog osećaja odgovornosti koji leži na onome ko tu odluku o promenama ili izmenama pravila poslovanja donosi. Stoga, najveći broj japanskih radnika se uklapa u obrazac da se uvek pridržavaju starih, dobro poznatih ideja.

4. *Još za vreme školovanja čak su učili da prvo rešavaju lako rešive probleme i zadatke:* Za razliku od Zapada, gde se npr. za vreme studiranja studenti podstiču da prvo polažu ispite koji se smatraju najtežim, u Japanu vlada mišljenje da je najbolje prvo rešiti zadatke za koje smo najsigurniji, pa se onda fokusirati na one teže koji zahtevaju više vremena. Kasnije, isti princip, nekadašnji đaci i studenti, prenose i na svoje radno mesto, gde prvo detaljno analiziraju i sistematično prilaze procesu donošenja odluka.

5. *Nedostatak uverenja da samo onaj ko mnogo rizikuje mnogo i dobija:* čak i neke od najpoznatijih japanskih kompanija poput kompanije Sony, pre teže da očuvaju tradicionalne i isprobane proizvode, nego da uvede inovacije čije lansiranje sa sboom nosi mnoštvo rizika i izazova. Naime, umesto da proizvede neku možda noviju i moderniju verziju MP3 plejera, kao što je kompanija *Apple* uradila uvođenjem iPod proizvoda, Sony je čak do skora proizvodio veliki broj muzičkih uređaja koji u sebi sadrže mogućnost očitavanja MiniDisc formata koji se na Zapadu smatra apsolutno zastarelim.

6. *Nepostojanje autoriteta na pozicijama nižeg ranga:* snažan sistem hijerarhije u japanskom društvu u mnogome otežava i uposrva proces uvođenja

promena, čak i kada za tim postoji inicijativa od strane radnika na nižim pozicijama. Naime, kako u japanskim preduzećima svaki nadređeni ima svog nadređenog, potreban je jako dugi vremenski period da bi jedna odluka bila razmotrena na svakom nivou unutar kompanije.

7. *Filijale i ogranci kompanije su uvek u zavisnom položaju u onosu na sedište iste:* kao što su radnici na nižim pozicijama poređeni svojim starijim kolegama, tako ni same filijale nemaju slobodu u donošenju odluka ili u izmenama određenih pravila poslovanja bez saglasnosti glavnog sedišta kompanije u Japanu. Imajući u vidu kulturološke razlike a često i veliki vremensku razliku, ukoliko se filijale nalaze u drugim državama, ovakvi procesi nikako ne mogu biti kratkotrajni, čak ni kada su pitanju promene koje zahtevaju minimalna odstupanja iz šablona.

8. Sastanci su uvek veliki i nikada lični: Za razliku od kompanija na Zapadu, gde važnim sastancima uglavnom prisustvuje manji broj ljudi kako bi raspravljali o novim idejama, u Japanu je gotovo pravilo da se o novim poslovnim planovima diskutuje pred što većim bojem ljudi. Mnogi će čak reći da je to i iz razloga kako bi svako ko poželi da predloži neku novu ideju bio obeshrabren pred tolikim auditorijumom.

Kada govorimo o Toyotinom pristupu rešavanja problema i donošenja odluka, polazna tačka jeste premisa da se *ništa ne pretpostavlja i da se sve mora proveriti*. Zbog toga što se u Toyoti proverava i ono što se u drugim kompanijama svakako ne bi proveravalo, ovaj spor i dugotrajan proces donošenja odluka se dramatično razlikuje u dužini vremena koja je za isti postupak potrebna u nekoj drugoj kompaniji. Na primer, ukoliko Toyota želi da kupi određeno zemljište, ona neće samo prosto uzeti dokument koji svedoči o njegovoj legitimnosti i koji je advokat prethodno proverio, već će od advokata zahtevati da ode korak dalje i izvrši sve provere i na primer ispita i zašto neko to zemljište prodaje.

Smatra se da uspeh Toyote leži upravo u posvećivanju pažnje detaljima, a gledajući šire, ovaj princip se primenjuje i u mnogim drugim vodećim japanskim

kompanijama. Tako na primer, možemo izdvojiti pet glavnih koraka koji se moraju poštovati tokom procesa donešenja odluka:

1. *Genchi genbutsu* – otkriti sve detalje i imati uvid u situaciju iz prve ruke.
2. Otkrivanje osnovnih uzroka pojave nekog problema postavljanjem pitanja “Zašto?” pet puta<sup>89</sup>.
3. Sagledavanje svih mogućnosti i alternativnih rešenja, i pružanje detaljnog obrazloženja za rešenje koje se smatra najprihvatljivijim.
4. Odluka koja se kasnije donosi donosi se isključivo koncenzusom, uključujući kako zaposlene u Toyoti, tako i njihove spoljne saradnike.
5. Koristiti jasna sredstva komunikacije, gde svaki izveštaj, po mogućnosti, neće biti duži od jedne stranice A4 formata.

Ono što je važno još dodatno pojasniti, jeste način na koji se dolazi do idealnog modela rešenja određenog problema. Naime, umesto jednog ponuđenog odgovora na postavljeno pitanje ili nastali problem, tim radnika uvek razvija set rešenja. Zbog toga se mladi inženjeri, koji tek počinju da rade za Toyotu, često nađu potpuno zatečeni kada puni entuzijazma odu kod svog šefa da mu predoče rešenje defekta koji je nastao, a na to naiđu samo na niz pitanja o ostalim potencijalnim rešenjima i njihovim prednostima ili razlikama.

Zatim, kada se sve dobro prouči i ispita, paralelnom analizom i eksperimentalnim postupcima svakog ponuđenog rešenja, bira se ono najidealnije. To znači, da se svako ponuđeno rešenje teorijski primenjuje na postojeći problem, a zatim se u skladu sa rezultatima izbor polako sužava i dolazi do onog pravog. Ovakav način

---

<sup>89</sup> 5 *Zašto* je tehnika koja se koristi u ispitivanju veze uzroka i nastanka problema. Naime, odnosi se na postupak ispitivanja i postavljanaj pitanja u vezi sa defektom ili problemom koji se pojavio, kako bi se otkrio glavni uzročnik nastanka. Ime je nastalo od empirijskog posmatranja koliko je najčešće puta bilo potrebno postaviti različita pitanja da bi se otkrio koren nastanka problema.

odabira rešenja, primenjuje se i prilikom uvođenja inovacija u Toyota kompaniji. Naime, prilikom dizajniranja novog Prius modela automobila, na početku je postojalo čak 20 dizajnera koji su izložili svoje ideje. Kasnije je izbor sužen na pet modela predstavljenih na skicama, da bi se ukupno četiri prototip modela izradila u pravoj veličini. Od ta četiri, dva su izabrana kao najbolja i zatim se koncenzusom velikog broja radnika iz različitih sektora došlo do konačnog odabira modela.

I na kraju, kada se jednom izabere model rešavanja problema, od njega se ne odstupa, osim ukoliko to nije apsolutno neophodno.

Još jedna velika razlika, koja potiče direktno iz primene kaizena, jeste što menadžeri i uprava u Toyoti neće zameriti ukoliko se ispostavi da nova odluka nije donela očekivane rezultate, sve dok je princip i put njenog donošenja bio ispravan i u skladu sa poslovnim pravilima kompanije. Takođe, ukoliko se neka odluka pokaže kao benefit za kompaniju, ali se put do njenog donošenja ispostavi kraći nego što je potrebno, vrlo je verovatno da će radnici odgovorni za to pretrpeti prekor od svog šefa.

To znači, da i kada je npr. u pitanju postizanje koncenzusa sa stranama čiji interes se ne podudara sa interesima ili aktivnostima Toyota kompanije, njeni advokati će uraditi sve da se na kraju dođe do *win-win* ishoda, i stvore okruženje gde će obe strane biti zadovoljne time što će verovati da su ustupci koje pružaju na račun suprotne strane od većeg značaja za čitavu sredinu ili možda donose bolje dugoročnije rešenje nekog značajnijeg problema.

Kada se ovaj sistem koncenzusa primeni na radnike unutar jedne kompanije, to znači da ničiji lični ili grupni interes ne sme biti važniji od uspeha čitave kompanije. Naime, u procesu donošenja odluka, vrlo je verovatno da će u mnogim kompanijama postojati nesuglasice u stavovima različitih sektora oko toga koje rešenje je najpodobnije. To se upravo dešava iz razloga što će pojedinci ili timovi gledati prvenstveno ono što njima može doneti korist ili štetu. Međutim u Toyoti to nije slučaj. Kako je svaki zaposleni potpuno svestan Toyota pravila i Toyota way kulture, postizanje koncenzusa je time znatno olakšano. Čak i ako npr. proizvodni sektor mora da izvrši određene promene, niko se neće usprotiviti ukoliko je to bolje za dobrobit čitave kompanije. Jednostavno, verovanje u ispravnost razloga jeste ključ za postizanje koncenzusa.

Kada je u pitanju postavljanje osnova u sistemu japanskog poslovanja i načina komuniciranja, može se reći da Japanci nikada nisu shvatali zapadnjački način komuniciranja, gde prilikom pregovaranja, dve suprotstavljene strane prvo iznose i predstavljaju ideje ili interese koji se razlikuju i međusobno su u konfliktu. Oni preferiraju da dogovor postignu na što mirniji način, gde je svako spreman na kompromis pre nego što se donese konačna odluka. Ovakan način razmišljanja i ponašanja u japanskom poslovnom svetu poznat je pod imenom *nemawashi*. *Nemawashi* ili 根回し na japanskom jeziku, prvobitno je bio baštovanski pojam, koji je značio “kopati oko korena drveta dve ili tri godine pre nego što se drvo presadi”. Danas, ovaj pojam, je svoju široku primenu pronašao u japanskim poslovnim krugovima, gde označava “nenametljivo postavljanje poslovnih temelja unapred”. Ilustrovaćemo ga sledećim primerom:

U jednom japanskom preduzeću sazvan je sastanak na kome je trebalo da se raspravlja o predlogu šefa odseka za planiranje o uvođenju novog modela već postojećeg proizvoda. Sastanku su, po pravilu, prisustvovali šefovi svih osam postojećih sektora. Predlog je prvo naišao na otpor od strane šefa dizajnerskog odseka, jer se nije dobro slagao sa šefom odseka za planiranje. Zatim, sa predlogom se nije složio ni šef finansija, jer je smatrao da je prerano postojeći model zameniti novim zbog potencijalnih finansijskih problema u budućnosti. Iako preostalih per članova odora nij imalo ništa protiv ovog plana, krajnja odluka je bila da se on ne prihvati zbog mogućih finansijskih poteškoća, koje u to vreme čak nisu ni postijale.

Ovo je pravi primer poslovne situacije u kojoj je izostala primena *nemawashi* principa. Naime, kako *nemawashi* podrazumeva pripremu, odnosno preliminarni dogovor sa svim stranama pre glavnog sastanka, u ovom slučaju, šef odseka za planiranje je trebalo, da pre sastanka, pojedinačno razgovara sa svim ostalim učesnicima kako bi na vreme izbegao negativne reakcije i odbijanje predloženog plana. Dakle, pravilo u japanskim kompanijama, jeste postizanje koncenzusa pre donošenja konačne odluke, a ukoliko postoje poteškoće one se često prevazilaze na neformalnim druženjima nakon posla, poznatim pod nazivom *nomikai* 飲み会, gde se uz alkohol razgovara o planovima .



U ovakvim, manje formalnim okolnostima, mnogo je lakše postići dogovor sa kolegama i obezbediti podršku na predstojećem odlučujućem sastanku. Terminološki ekvivalent za ovakav način sklapanja preliminarnih dogovora, u engleskom jeziku bio bi izraz *spadework*: spade – lopata, work – rad, posao. Naime, sličan način funkcionisanja u korporativnom svetu, pored Japana, vidljiv je kako u Srbiji tako i u gotovo svim drugim zemljama sveta. Oduvek je postojala potreba da se obezbedi podrška kako članova svog tima, tako i eventualne opozicije o projektu koji je pred nama. I upravo iz tog razloga, da bi se izbegle eventualne nesuglasice, pribegavalo se okupljanima u van-poslovnom okruženju i naizgled neformalnoj atmosferi u kojoj se razgovaralo upravo o poslu.

Međutim, osnovna razlika između *nemawashi* u Japanu i *spadework*-a zastupljenog u ostatku sveta, jeste što se u Japanu poslovne odluke donose isključivo jednoglasno. Dok je na primer u drugim zemljama moguće da šef ili direktor kompanije odbije ili usvoji neki predlog sa kojim se svi ostali članovi tima ne slažu, u Japanu to nikada nije bio slučaj. Zbog toga je i značaj *nemawashi*-ja u odnosu na *spadework* daleko izražajniji. Takođe, konačne odluke u japanskom korporativnom svetu uglavnom se donose pre samog završnog sastanka, koji je uglavnom čisto ceremonijalnog karaktera. Za razliku od Zapadnih zemalja, gde se na sastancima diskutuje, raspravlja i burno iznose sopstveni stavovi i osećanja vezana za određenu temu, u Japanu to nikako nije u skladu sa tradicijom ni sa kuturom poslovnog ponašanja. I poslednja razlika između *nemawashi* i *spadework*-a jeste što *nemawashi* predstavlja obaveštavanje kolega o predstojećem planu u cilju postizanja jednoglasnog odobravanja i izbegavanja konflikta na krajnjem sastanku, a *spadework* predstavlja vrstu marketinga i promocije kako bi se istaklo lično angažovanje i zasluge.

Kada je u pitanju umešanost svih članova u donošenje ma koje odluke, vrlo je važno postojanje osećaja da se svačiji glas čuje i ceni, a da se isto, kada je u pitanju pismeno obaveštavanje ili podnošenje izveštaja, potrebno da bude u formatu A4 papira.

## 7.14. TPS Princip XIV

*Princip XIV glasi: Stvoriti learning organization putem stalne refleksije (Hansei) i stalnog napretka (Kaizen)*

Da bismo bolje razumeli poslednji princip TPS-a, predstavice i etimološki objasniti ideograme koji označavaju jedan od njegovih postulata – termin Hansei. Hansei ili 反省 nosi značenje preispitivanja, odnosno refleksije na minule događaje. U skladu sa tim, svaki član japanskog društva, u ovom slučaju kompanije Tojota, dužan je da unazad sagleda svoje postupke i uoči sve nepravilnosti koje su se možda dogodile, kako bi lična znanja i iskustva preneo na svoje sledbenike.

Greške se sagledavaju kao mogućnost za sticanje novih znanja, a ne kao prilika da se okrive pojedinci. Na ovaj način, svi članovi tima međusobno razmenjuju svoja iskustva i omogućavaju kompaniji kojoj pripadaju da postane mesto gde se neguje kolektivizam i gde ljudi kontinuirano **uče kako da uče zajedno**. Upravo bi ovo mogla biti definicija za tkz. *learning organization*, kao mesta gde je sticanje novih znanja svima potrebno i dostupno, i gde se preduzimaju korektivne mere kada se bilo koji problem dogodi.

XXI vek je sa sobom doneo još veću konkurentnost i borbu za opstanak na tržištu svih privrednih grana. Stvoriti kvalitetan proizvod, a vremenom ga ne usavršavati i prilagođavati novim trendovima i potrebama, odavno je postalo nezamislivo. Upravo zbog toga, adaptacija, inovacije i fleksibilnost postali su simbol za uspešno poslovanje, odnosno žig *learning* organizacije.

Dokaz za to da je Tojota pravi, možda i najbolji, primer *learning* organizacije svedoči nam njena višedecenijska istorija uspešnog poslovanja i činjenica da su samo stalnim unapređivanjem svog proizvodnog procesa tako i razvojem međuljudskih odnosa kako unutar kompanije tako i sa vojim saradnicima, uspeali da malog proizvođača parne mašine postanu jedan od vodećih proizvođača automobila na svetu.

Prvi princip kojim se članovi Tojota korporacije rukovode da bi postigli gorepomenute ciljeve jeste *identifikacija korena uzroka problema i stvaranje protivmera za njegovo ponovno pojavljivanje*. Način na koji se ovo postiže jeste tkz. princip 5 *Zašto?*

Naime, proces detaljnog mišljenja i preispitivanja u cilju otkrivanja glavnog korena problema je ono što Tojotu izdvaja među svojim konkurentima. Za razliku od većine drugih kompanija, ona se ne fokusira na kompleksne statističke analize koje se obavljaju na mesečnom ili kvartalnom nivou, već akcenat stavlja na dnevne aktivnosti i njihovo detaljno proučavanje.

Takođe, nije najbitnije otkriti izvor problem, već uzrok njegovog nastanka. Tako na primer, možemo uočiti da problem nastaje na montažnoj traci, ali time nismo ustanovili uzročnik njegovog pojavljivanja i samim tim ga ne možemo ni odstraniti.

	<b>NAZIV PROBLEMA</b>	<b>ODGOVARAJUĆA PROTIVMERA</b>
<b>Zašto?</b>	U unutrašnjosti vozila tipa kabriolet se pojavila barica vode	Pokupiti vodu
<b>Zašto?</b>	Krov ne može dobro da se zatvori	Popraviti mehanizam za krov
<b>Zašto?</b>	Keder nije ispravan	Zameniti keder
<b>Zašto?</b>	Zato što je napravljen od materijala lošijeg kvaliteta	Promeniti specifikaciju kedera
<b>Zašto?</b>	Zato što je nabavna cena bila povoljna	Promeniti politiku nabavljanja robe
<b>Zašto?</b>	Zato što snabdevač posluje u skladu sa principima ostvarivanja kratkoročnog profita	Promeniti politiku odabira snabdevača

Kao i mnoštvo drugih principa predstavljenih u ovom radu, i *Hansei* se ne vezuje samo za pravila Tojota proizvodnog sistema, već za mentalitet čitave japanske nacije. Naime, često se može čuti da roditelji detetu kažu: „Molim te uradi *hansei*“. To zapravo znači da je dete uradilo nešto što nije ispravno i zbog čega treba da mu bude

iskreno žao.

U Japanu, kada učinite nešto loše ili neispravno, osećate istinsku žal i sramotu zbog toga. Stoga, *hansei* podrazumeva stvaranje plana kako bi se određena greška ispravila, i verovanje svakog pojedinca da je nikada neće ponoviti. *Hansei* je deo japanskog mentaliteta, a u Tojota proizvodnom sistemu neraskidivi deo kaizen filozofije u cilju postizanja kvaliteta bez kompromisa.

## 8. Zaključna razmatranja

Cilj ove disertacije bio je da izvrši kulturološku analizu, šire, japanskog društva, uže, poslovne filozofije kompanije Tojota. Namera nam je bila da na dosta specifičnom korpusu, koji je sadržao 14 principa Tojota proizvodnog sistema, ukažemo na neraskidivu vezu između socijalnih i poslovnih faktora koje čitalac mora da razume, kako bi uopšte shvatio prirodu poslovanja i radnu etiku japanskog čoveka.

Kako bismo došli do izbalansiranih zaključaka o ovom osetljivom polju kulturološke analize primenili smo dvostruki pristup: teorijsku analizu koja se odnosila na interpretaciju principa proizvodnog sistema i na praktičnu analizu japanskog nacionalnog karaktera koju smo potkrepili brojnim primerima.

U teorijskom delu ove disertacije ponudili smo osnovne odrednice vezane za savremena istraživanja u granama sociologije, a relevantne za ispitivanje koje je usledilo: pre svega smo se bavili ispitivanjem specifičnosti poslovanja i, konkretno, poslovanjem kompanije Tojota. Cilj nam je bio da otvorimo neka pitanja koja će se ticati analize konkretne kompanije. Analitički deo je bio organizovan u nekoliko celina: izvršili smo kulturološku analizu japanskog mentaliteta i specifičnosti japanskog nacionalnog karaktera koje su uticale na formiranje svesti o dužnostima i obavezama zaposlenog čoveka, kao i na radni moral zaposlenih. Najpre smo analizirali istorijske i kulturološke osobenosti, a zatim 14 principa tojota poslovanja tako što smo podelili rad u nekoliko logičnih celina.

Nalazi do kojih smo došli su interesantni na više nivoa: na kulturološkom, socio-lingvističkom i poslovnom nivou. U kulturološkom smislu glavni cilj naše analize bila je diskusija o specifičnosti japanskog mentaliteta. Tu smo došli do određenih uvida koji su ukazivali na originalnost u načinu izvršavanja radnih zadataka, obrazac sa kojim, kako smo pokazali ponudivši više primera iz poslovne kulture drugih zemalja, nismo nailazili na poklapanja niti u kulturološkom niti u socio-lingvističkom, a ni u poslovnom domenu. Apsolutna poklapanja nismo našli ni u jednoj kulturi koju smo posmatrali

koristeći metodu komparativne analize. U poređenju sa Amerikom, Srbijom i drugim zemljama naišli smo na delimična poklapanja u određenim segmentima kulture (što smo ilustrovali brojnim primerima), dok potpunu podudarnost nismo našli ni u jednoj kulturi koju smo analizirali. U poslovnom pogledu naša analiza je dovela do značajnih uvida koji se odnose na visoku produktivnost japanskih firmi i kvalitet proizvoda bez kompromisa. Takođe, došli smo do izbalansiranih zaključaka koji su nam implicitno pružili odgovor na pitanje „Zašto je Japan uspeo?“. Mnogi stručnjaci iz raznih oblasti, poput socio-lingvista, lingvista, psihologa i antropologa su pokušavali godinama da odgovore na ovo pitanje (po ugledu na čuvenu knjigu Michia Morishime) i nijedan od njih nije uspeo da dá precizan odgovor. Možda je teško dati jednostavan odgovor na ovako kompleksno pitanje, ali svakako jedno od objašnjenja jeste spoj tradicionalnog i modernog, odnosno to što se Japan nikada nije odrekao svoje tradicije iako je implementirao mnoge segmente stranih kultura, prilagodivši ih svojim potrebama, po sistemu Adapt and adopt. Uspeo je da je zadrži autentičnu kulturu kroz sva istorijska razdoblja, a u isto vreme je bio otvoren za nova saznanja i za nova učenja. Upravo zbog toga, mnogi zapadnjaci su, kao što kaže Kakuzo Okakura, Japan osuđivali i ponakada grubo Japance nazivali “imitatorima”, a još grublje, ”majmunima”, aludirajući na njihovu sklonost ka eklektizmu. Govorili su da Japanci samo imitiraju i preuzimaju iz drugih kultura ne stvarajući ništa originalno. Naprotiv, Japan je samo bio spreman da uči od sveta, što objašnjava i slogan iz XIX veka: 和魂洋才 (wakon yōsai: japanski duh-zapadna tehnologija). Japan je zapravo uzimao inspiraciju iz sveta, određeni proizvod prilagođavao svojim potrebama, usavršavao, da bi na kraju dobio potpuno autentičan proizvod koji uglavnom nadmašivao original.

Dokaze za ovu našu tvrdnju možemo naći i u samom pismu. Japanci su pismo preuzeli od Kineza, preradili ga i stvorili jedno novo, funkcionalnije i savršenije. Sama Tojota, koja se na tržištu automobilske industrije našla daleko kasnije nego nemački Mercedes i američki Chrysler, uspela je da napravi automobil koji je konkurentan i po ceni i po kvalitetu toliko da je japanski proizvođač u prvoj polovini 2014. godine imao poziciju najvećeg svetskog prodavca vozila. Tojota je bila prva ispred nemačkog Volkswagena (VW), koji je sa drugog mesta potisnuo američki Dženeral Motors (GM), koji se u poslednje vreme bori sa skandalom oko masovnog povlačenja vozila.

Takođe, osnova koja je japanskim kompanijama omogućila ovakvo pozicioniranje na globalnom tržištu, a Japanu, kao državi, uzdizanje do druge najjače ekonomske velesile leži u činjenici da je Japan procesno orijentisan, dok je Zapad orijentisan na rezultat. Upravo zbog toga, ono što je u svetu poznato kao Toyota Way tj. Toyota dō, predstavlja put Tojote, odnosno ono što treba da slede svi, kako zaposleni, tako i menadžeri i direktori kompanija. Ono što je dō u Tojoti to je dō u bushidō, dō u sportovima poput judō, kendō: set pravila koja se slede da bi se samo ispravnim putem stiglo do cilja.

Postojanje visoke svesti prema svojim zaposlenima, potrošačima, pa i samoj životnoj okolini dokazuje da je i Tojota, poput svakog Japanca, 責任強い (sekininzuyoi: snažan osećaj odgovornosti). Potrebe firme se stavljaju ispred sopstvenih, a samim tim potrebe zemlje ispred svega. To nam, po ko zna koji put, potvrđuje da je Car, odnosno država, najvažnija svakom Japancu; dok je ostatku sveta najvažniji lični prosperitet, lična porodica, pa tek onda firma ili država.

## *Bibliografija*

1. Adižes I. (1994): *Životni ciklusi preduzeća*, Prometej, Novi Sad.
2. Dess G.G, Lumpkin G.T, Eisner A.B. (2007): *Strategijski menadžment*, Data Satus, Beograd.
3. Helete M (2008): *Kaizen: Ključ japanskog uspeha*, Mono i Manjana, Beograd.
4. Jeffrey K. Liker (2004), *The Toyota Way*, McGraw-Hill.
5. Jeffrey K. Liker, Michail Hoseus and The Center for Quality People and Organizations (2008), *Toyota Culture*, McGraw-Hill, USA.
6. Edwin O. Reischauer, Marius B. Jansen (1995), *The Japanese Today*, Tuttle Publishing.
7. Karel van Wolferen (1990), *The Enigma of Japanese Power*, Vintage Books a Division of Random House INC.
8. Yoshio Sugimoto (2009), *Modern Japanese Culture*, Cambridge University Press.
9. Koike Kazuo (1995), *The Economics of Work in Japan*, LTCB International Library Foundation.
10. Paul Kevenhorster (1993), *Politika i društvo u Japanu*, B.I. - Taschenbuchverlag.
11. Stephen K. Anderson (1995), *Civilizations and world-systems: studying world-historical change*, Alta Mira Press.
12. Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
13. Kennedy, Michael N. (2003), *Product Development for The Lean Enterprise: Why Toyota's System is Four Times More Productive and How You Can Implement It*, Richmond, VA: The Oaklea Press.
14. Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
15. Dahlgaard, Jens J. and Dahlgaard-Park, Sue M. (2006), "Lean Production, six sigma quality TQM and company culture", The TQM Magazine.
16. Collins, James C. and Porras, Jerry I. (1994), *Built to last: Successful habits of*



- visionary companies*, NY: Harper Business. New York.
17. Inazo Nitobe (2007), *Bushido: The Soul of Japan*, IBC Publishing, Tokio.
  18. Anderson, R.(2009), *Japanese and American Management: A Contrast of Styles*, Institute of Certified Professional Managers, James Madison University, England.
  19. Misumi, J. and Peterson, M. (1985), *The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program*, *Administrative Science Quarterly*.
  20. Lazaridi, K. (2012), *Particularities of Japanese Management*, Journal of Business.
  21. Marković Lj., Đurović R. (2011): *Pravni sistem Japana*, Liber, Beograd.
  22. Marković Lj. (2008): *Japan – nova paradigma modernizacije*, Filološki fakultet, Beograd.
  23. Marković Lj. (2008): *Logika ekonomske organizacije*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“, Beograd.
  24. Marković Lj. (2008): *Liderstvo, etika i društvena odgovornost u Japanu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
  25. Marković Lj., Jovanović L.(2006): *Primena IT u automobilskoj industriji u funkciji konkurentnosti*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd.
  26. Molnar R., Marković Lj.(2004): *Preduzetničko osposobljavanje u velikim preduzećima*, Regionalni centar za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva Banat, Zrenjanin.
  27. Imaji M. (2008): *Kaizen: Ključ japanskog uspeha*, Mono I Manjana, Beograd.
  28. Janićijević N. (2004): *Upravljanje organizacionim procenama*, Centar za izadavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
  29. Joksimovic V., Stevanovic M., Marjanovic Z.,(2009): *Kaizen-japanska poslovna filozofija*, Festival kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac.

30. Kotler P., Keller K. (2008): *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd-
31. Majski B., (2011): Unapređenje procesa proizvodnje štamparije „Stojkov“ primenom laata „LEAN“ koncepta, master rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
32. Marjanovic V., (2008): *Koncept upravljanja troškovima životnog ciklusa proizvoda sa implementacijom u savremenoj automobilske industriji*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
33. Mašić B., (2009): *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
34. Milisavljevic M., (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd.
35. Northouse P.G. (2008): *Liderstvo – teorija i praksa*, Data Status, Beograd .
36. Obrenovic M. (2014): *Tehnologija kao adut za budućnost Japana*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.
37. Pešić-Đokić S., Đokić I. (2010): *Kaizen projekti u sedam koraka*, Festival kvaliteta, Mašinski fakultet, Kragujevac.
38. Rentzhog O. (2000): *Temelji preduzeća sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad.
39. Prekajski S. (2007): *Analiza mogućnost primene lean koncepta u domaćoj praksi*, master rad, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
40. Rogodić D., Jovanović S., Stankić M. (2009): *Lean proizvodni sistem i reaktivnost lanaca snabdevanja*, Singidunum revija, Vol. 6, No2, Beograd.
41. Robbins P., Coulter M. (2005): *Menadžment*, Data Status, Beograd.
42. Vasiljević D. (2011): *Implementacija Kaizen poslovne filozofije-program kontinuiranog unapređenja poslovnog procesa*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac.
43. Veselinovic S. (2008): *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica.
44. Tanasić Lj. (2012): *Lean proizvodnja inovacija za XXI vek*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Istočnom Sarajevu.
45. Todorović J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd.
46. Vojteški D., Kljenak D., Stanković R., Kvirgić G. (2011): *Kaizen koncept kao savremeni pristup obračuna troškova kompanije*, Zbornik radova, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu.

47. Zenger J. (2002): *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA.
48. Papić Lj. (2011): *Menadžment kvalitetom*, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijedor.
49. Zhengdao Ye (2002): Different Modes of Describing Emotions in Chinese: Bodily changes, sensations, and bodily images. *Pragmatics and Cognition* 10:1/2: 307-339.
50. Wierzbicka, A. (1999): *Emotions across Languages and Cultures: Diversity and Universals*. Cambridge: Cambridge University Press.
51. Wardhaugh, R. (1992). *An introduction to Sociolinguistics (2nd ed.)*. Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell.
52. Trudgill, P. (2000), *Sociolinguistics, An Introduction to Language and Society*, 4th Edition Penguin, England.
53. Frederik L., Random M. (1988): *Japan*, Jugoslovenska revija, Beograd .
54. Public Affairs Headquarters for Shikinen-Sengu (2013): *Soul of Japan*, TYMOTE, Japan.
55. Zbornik radova (2013): *Japan i ono što ga takvim činim*, Filološki fakultet Univerziteta u Beogradu, Kokoro, Beograd.
56. Kostić-Stanković M. (2015): *Odnosi s javnošću ... i strani investitori*, Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije, Beograd.
57. Milenković D. (2007): *Japan za početnike*, Super Print, Beograd.
58. Senge P. (1990): *The Fifth Discipline*, Currency, England.
59. Sahashi S. (1980): *The study of the theory of Japanese uniqueness: Modern reserch into Japanese society*, Seibundo Shinkosha, Tokio.
60. Hollrman L. (1996): *The atereffects of the American occupation after World War II*, Kodansha, Tokio.
61. Okuma M. (1995): *The history of seppuku*, Yozankaku Shuppan, Tokio.
62. Suzuki D. (1988): *Zen and Japanese Culture*, Charles E, Tuttle Company, Tokio.
63. Hall E. (1970): *The hidden dimension*, Misuzu Shobo, Tokio.
64. Amanuma K. (1987): *The structure of Gambari*, Yoshikawa Hirofumikan, Tokio.
65. Kawato H. (1991): *Karoshi*, Sosha, Tokio.
66. Matsumoto S. (1994): *Characteristic of Japanese and American culture*,

- Kenshusha, Tokio.
67. Miyazaki O. (1969): *Characteristics of the Japanese*, Asahi, Tokio.
  68. Seta M. (1994): *Personality of the Japanese*, Kinokuniya, Tokio.
  69. Gillespie J., Sugiura Y. (1996): *Traditional Japanese culture and modern Japan*, Natsumesha, Tokio.
  70. Minamoto R. (1969): *Social obligations and human feelings*, Chuo Koronsha, Tokio.
  71. Matsumoto M. (1975): *The logic of haragei*, Asahi Shuppansha, Tokio.
  72. Nakane C. (1967): *The ranking of human relationships in society*, Kodansha, Tokio.

## *Biografija kandidatkinje*

MA Marijana Rašković rođena je 22. Aprila 1983. godine u Beogradu, gde je završila osnovnu, srednju školu i fakultet. Studirala je na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu na Katedri za Orijentalistiku, Grupa za japanski jezik i književnost. Master studije na Filološkom fakultetu u Beogradu upisala je 2008. godine, smer Japanski jezik i književnost i 15. novembra 2008 uspešno je odbranila rad na temu: “Japanski model društveno-ekonomskog razvoja”.

U martu 2009. godine upisuje doktorske studije na Filološkom fakultetu u Beogradu, smer: Savremene studije kulture, gde se nakon uspešno položenih svih ispita nalazi na petoj godini studija.

Od 2007. godine je u stalnom random odnosu na Akademiji za diplomatiju i bezbednost u Beogradu, u zvanju predavača engleskog jezika.

Kao stipendista na master i doktorskim studijama na Filološkom fakultetu u Beogradu aktivno učestvuje u izvodjenju vežbi na osnovnim studijama na predmetima Zapad i japanska književnost, Japan i svet, Ekonomija Japana.

Tokom studija nekoliko puta boravi u Japanu, gde kao master istraživač godinu i po dana boravi i studira na Chuo Univerzitetu u Tokiju, a potom šest meseci kao istraživač na doktorskim studijama. Oba puta studirala je na Trgovinskom Fakultetu pod vođstvom profesora Kappei Hidake. U međuvremenu još nekoliko puta boravi u Japanu i pohađa nastavu japanskog jezika u prestižnoj Naganuma školi u Tokiju.

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а \_\_\_\_\_

број уписа \_\_\_\_\_

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Прилог 2.

## Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора \_\_\_\_\_

Број уписа \_\_\_\_\_

Студијски програм \_\_\_\_\_

Наслов рада \_\_\_\_\_

Ментор \_\_\_\_\_

Потписани \_\_\_\_\_

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Прилог 3.

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

---

---

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

**Потпис докторанда**

У Београду, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_