

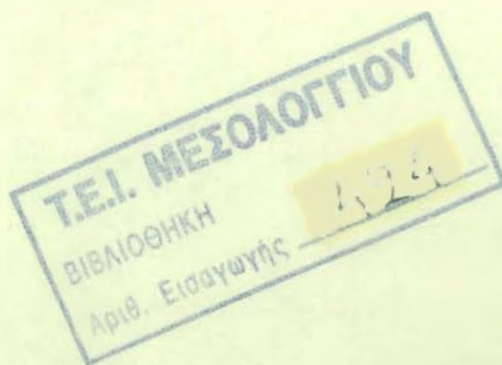
Τ.Ε.Ι ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ και
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε

Αρ. Εξ 424

10-6-93

11:00

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
"JAPAN Inc"
ΕΝΑ "ΚΛΑΣΣΙΚΟ" ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
MANAGEMENT



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Ιωαννης Σωτηροπουλος

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

Καραμανης Θωμης

Βακασιρης Νικος

ΕΤΟΣ 1993

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι η εκπληκτική οικονομική βιομηχανική ανάπτυξη της Ιαπωνίας σημάδεψε την πολιτική όλων των επιχειρήσεων των Βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών.

Η ανάπτυξη αυτή δεν βασίστηκε σε τυχαίους παράγοντες, αλλά καθαρά στο Ιαπωνικό τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και το Ιαπωνικό πρότυπο MANAGEMENT.

Οι Ιάπωνες θέλουν να κατακτήσουν το κόσμο μέσα από μια ενότητα, ενότητα που δεν επιβάλλεται από κανέναν, αλλά πηγάζει μέσα από αντιθέσεις οργανωμένων ομάδων.

Δρούν σαν ένα υπερσυγκρότημα. Με τον όρο υπερσυγκρότημα εννοούμε την συγχώνευση, που οι δυτικοί συχνά αποκαλούν "Ιαπωνία Α.Ε." (JAPAN INC).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ: Κοινωνία-Οικονομία-MANAGEMENT.

Από τα βάθη της αγροτικής απομόνωσης, η Ιαπωνία ξεκίνησε το Βιομηχανικό της ταξίδι κατά τη διάρκεια του τελευταίου τρίτου του 19ου αιώνα, και από το 1905, η βιομηχανική και οικονομική δύναμη του Κράτους έφτασε σε τέτοιο σημείο, που η μικρή Ιαπωνία με τα τριάντα της εκατομμύρια μπόρεσε να νικήσει στον πόλεμο τόσο την Κίνα (1894 -95) όσο και την αυτοκρατορική Ρωσία (1904-1905).

Όταν ξέσπασε ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος η Ιαπωνία ήταν η μεγαλύτερη στρατιωτική και βιομηχανική δύναμη της Ασίας. Αυτά λέει η ιστορία, και τα αναφέρουμε γιατί πρέπει να τονίσουμε πως το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας μετά το 1945 θα έπρεπε να ειπωθεί μέσα από μιά ιστορική προοπτική.

Πριν από το πόλεμο οι πλούσιες οικογένειες οι οποίες έγιναν τα βιομηχανικά συγκροτήματα είχαν ένα εντελώς διαφορετικό τρόπο ζωής από το σημερινό. Φυσικά είναι ευκολονόητο ότι η διαφορά μεταξύ πλούσιων οικογενειών και εργατών ήταν τρομακτική.

Οι πλούσιες οικογένειες που βρίσκονταν στην κορυφή της κοινωνικής πυραμίδας είχαν στην κατοχή τους, τεράστια σπίτια, γήπεδα, τένις, ιδιωτικά αυτοκίνητα με σοφέρ και όλα αυτά πληρώνονταν από έναν άνθρωπο, τον αρχηγό της οικογένειας ο οποίος έλεγχε ένα από τα βιομηχανικά συγκροτήματα ζαϊμπάτσου όπως ονομάζονταν.

Οι εργάτες, οι έμποροι και οι μικροβιοτέχνες που κάλυπταν την βάση της κοινωνικής πυραμίδας, ζούσαν σε εντελώς άθλιες συνθήκες, και ο μισθός τους έφτανε να καλύψει μόνο τις στοιχειώδεις ανάγκες επιβίωσης και να μη χαθεί έτσι το εργατικό δυναμικό που εφοδίαζε τα ζαϊμπάτσου.

Όπως είναι φυσικό, έγιναν πολλές εξεγέρσεις από τους εργάτες για την ανατροπή του παραπάνω συστήματος αλλά όλες καταπνίχτηκαν με αιματηρό τρόπο.

Στην διάρκεια του β' παγκοσμίου πολέμου, η συνδικαλιστική δράση των εργαζομένων ήταν απαγορευμένη από το κράτος. Σε περίπτωση που η Ιαπωνία θα κέρδιζε το πόλεμο, δεν φαινόταν να υπάρχει ελπίδα για καλύτερη μοίρα του εργατικού δυναμικού.

Το τέλος του πολέμου όμως, έφερε την ήττα στην Ιαπωνία και εγκαταστάθηκαν δυνάμεις κατοχής. Οι αρχές κατοχής δήλωσαν πως ήταν αδύνατος ο εκδημοκρατισμός της χώρας όσο θα υπήρχε το σύστημα του ζαϊμπάτσου των ενωμένων δηλαδή εταιρειών και των τεράστων τσιφλικιών σχεδόν αμέσως διαλύθηκαν τα ζαϊμπάτσου από την Επιτροπή Εγκαθάρτισης Εταιρειών. Τα περιουσιακά τους στοιχεία πάγωσαν, και στο τέλος οι μετοχές 83 εταιρειών μεταβιβάστηκαν. Σε άλλες 4.500 εταιρείες επιβλήθηκε περιορισμός στη δραστηριότητά τους. Αυτές οι εταιρείες δεν επιτρεπόταν να κατέχουν μετοχές άλλων εταιρειών, και οι υπάλληλοί τους απαγορεύονταν να δουλεύουν και σε άλλη εταιρία του παλαιού τράστ.

Ένα από τα πρόσωπα που ασχολούντο με το σχεδιασμό της διάλυσης των ζαϊμπάτσου, η οικονομολόγος Έλινορ Χάντλεϊ είπε πρόσφατα σε ένα σεμινάριο που έγινε στο Τόκιο με θέμα την κατοχική περίοδο πως "το πρόγραμμα δεν προχωρούσε ομαλά γιατί είχαμε παντελή άγνοια της Ιαπωνικής οικονομίας και των κοινωνικών δομών. Αλλά και οι ίδιοι οι Γιαπωνέζοι δεν ήξεραν πολύ καλά πως λειτουργούσαν οι όμιλοι επιχειρήσεων λόγω της μεγάλης μυστικότητας που πάντα διέκρινε τις πράξεις τους".

Παρόλες τις δυσκολίες που συνάντησαν οι δυνάμεις κατοχής στο δρόμο για εκδημοκρατισμό της Ιαπωνίας, σημειώθηκαν αρνητικά ικανοποιητικά αποτελέσματα πió συγκεκριμένα, οι πλουσιότερες οικογένειες απογυμνώθηκαν από τα πλούτη και τη δύναμή τους. Οι αποζημιώσεις που δόθηκαν ήταν μικρές. Νέοι τραπεζικοί νόμοι επιβλήθηκαν, και επειδή ο πληθωρισμός ήταν πολύ μεγάλος (150% το 1947) οι συνεχείς έλεγχοί ήταν αναγκαίοι. Το νέο σύνταγμα (ισχύει ακόμη στην Ιαπωνία) που συντάχθηκε από τις αρχές κατοχής αρχικά στα αγγλικά και κατόπιν μεταφράστηκε, στα Γιαπωνέζικα έγινε γρήγορα αποδεκτό από τη Δίαιτα. Έδινε ίσα δικαιώματα στις γυναίκες και τις μειονότητες, θέσπιζε κατευθυντήριες διατάξεις σχετικές με το γάμο, το διαζύγιο, και τα ατομικά δικαιώματα. Η τάξη των ευγενών καταργήθηκε και τα προνόμια τους έπαψαν να ισχύουν.

Αλλά, η πió αξιοσημείωτη αλλαγή της κοινωνικής δομής μετά τον πόλεμο ήταν η αγροτική μεταρρύθμιση. Πολλές οικογένειες που είχαν στην κατοχή τους μεγάλες εκτάσεις γης τις οποίες καλλιεργούσαν δίνοντας απασχόλησή τους στο ντόπιο πληθυσμό, έχασαν τα δικαιώματά τους. Οι ιδιοκτήτες γης επιτρεπόταν να κρατήσουν μόνο τα σπίτια τους και όση δασική έκταση τους ανήκει. Όπως είναι φυσικό μερικοί από τους πió πλούσιους Γιαπωνέζους σήμερα είναι αυτοί που εκείνο τον καιρό είχαν μεγάλα κομμάτια δασικής γης και έτσι έμειναν έξω από το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα.

Οι εμπνευστές των νέων εργατικών νόμων ήξεραν ότι θα παρυσιάζονταν πρόβλημα με τους κομμουνιστές, που ήταν σίγουρο πως θα έμπαιναν μέσα στις εργατικές οργανώσεις, τώρα που το κόμμα τους έπαυε να είναι παράνομο. Οι Αμερικανοί ειδικοί ήξεραν πως υπήρχε κίνδυνος, αλλά σιέφτηκαν πως οποιοδήποτε πρόβλημα και αν δημιουργόταν θα έπρεπε να θεω-

ρηθεί σαν μέρος της εκπαίδευσης της χώρας στη δημοκρατία. Κατά κάποιο τρόπο, οι αρχές κατοχής έδειξαν εμπιστοσύνη στη συντηριτική φύση του Γιαπωνέζικου λαού.

Μόλις ψηφίστηκαν οι νέοι εργατικοί νόμοι, ξεφύτρωσαν χιλιάδες εργατικές ενώσεις. Είχε έρθει η ώρα των από χρόνια καταπιεσμένων φιλελεύθερων, των σοσιαλιστών και των κουμμουνιστών, που άρχισαν αμέσως να οργανώνονται. Πολλές από τις ενώσεις μπήκαν κάτω από τον έλεγχο του Ιαπωνικού κουμμουνιστικού κόμματος (Ι.Κ.Κ.), και την πρωτομαγιά 1946 παρέλασαν μπροστά από το παλάτι κρατώντας κόκκινα λάβαρα, σημαίες και πλακάτ. Η παρέλαση κατήληξε σε μεγάλη αναταραχή όταν μερικοί από τους παρελαύοντες επιχείρησαν να κάνουν έφοδο στο παλάτι. Το έθνος συγκλονίστηκε. Παρουσιάζαν έξαρση οι απεργίες με θεσμικά και μισθολογικά αιτήματα, όταν όμως οι κουμμουνιστές απείλησαν με γενική απεργία αν δεν παραιτήτο ο πρωθυπουργός Σιγκέρου Γιοσίντα και δε τους δίνονταν μια μεγάλη αύξηση στους μισθούς, ο Πρωθυπουργός και οι αρχές κατοχής του αντιμετώπισαν πολύ σκληρά.

Με την υποστήριξη του ανώτατου διοικητή των συμμαχικών δυνάμεων, στρατηγού Ντάγκλας Μακ Άρθουρ, ο Γιοσίντα έφερε στη δίκαια νόμο με τον οποίο απαγορεύονταν η απεργία στους δημόσιους υπαλλήλους. Οι κουμμουνιστές κατάλαβαν την προειδοποίηση και παραιτήθηκαν από την απειλή της γενικής απεργίας. Αλλά η νέα νομοθεσία, που περιλάμβανε διατάξεις κοινωνικής ασφάλισης, διάφορα άλλα κοινωνικά αγαθά καθώς και τους νέους εργατικούς νόμους ήταν πλέον γεγονός.

Η επίδραση αυτών των τριών παραγόντων - δηλαδή οι νέοι

νόμοι, η αναθεώρηση του φορολογικού συστήματος και ο περιορισμός της δύναμης των ζαϊμπάτσου - ήταν που έκαναν την Ιαπωνία για πρώτη φορά μια κοινωνία ισότιμων πολιτών. Δίνονταν η ευκαιρία στους χαμηλόμισθους να βελτιώσουν τη ζωή τους και ακόμη και σήμερα, αν επισκεφθεί κάποιος την Ιαπωνία θα διαπιστώσει πως δεν υπάρχει φτώχεια έτσι όπως την ξέρουμε σε άλλα μέρη. Θα βρεί ένα είδος ισόνομης κοινωνίας που σπανίζει στον κόσμο και για το οποίο ο Γιαπωνέζικος λαός αισθάνεται περίφανος.

Για ολόκληρους αιώνες, ο λαός έπρεπε να αντιμετωπίζει την στέρηση ή ακόμη και τη πείνα. Η φτώχεια τόσο στις πόλεις όσο και στην ύπαιθρο, ήταν συνηθισμένο φαινόμενο. Τελικά, για πολλές γενεές Γιαπωνέζων των κατώτερων τάξεων, η ζωή δεν ήταν τίποτα παραπάνω από πικρός αγώνας για επιβίωση. Σήμερα δεν υπάρχει φτώχεια αλλά ούτε και πολύ πλούσιες οικογένειες όπως κάποτε.

Υποσημείωση: Υπάρχουν πλούσιες οικογένειες αλλά τα περιουσιακά τους στοιχεία -δεν είναι σε ρευστό αλλά σε μετοχές, ο λόγος είναι η φορολογία κατά 50% στα ρευστά. Κάθε χρόνο διενεργείται μια έρευνα με εντολή του Πρωθυπουργού σχετικά με την οικονομική κατάσταση του πληθυσμού. Για πάνω από δέκα χρόνια τώρα ο πληθυσμός που θεωρεί τον εαυτό του ότι ανήκει στην μεσαία τάξη υπερβαίνει το 90%.

Το Ιαπωνικό MANAGEMENT έτσι όπως το γνωρίζουμε σήμερα δεν έχει καμιά σχέση με αυτό που ίσχυε στην προπολεμική περίοδο.

Στη περίοδο εκείνη το MANAGEMENT χαρακτηριζόταν από την τάση -χωρίς υπερβολή- της ταύτισης του ανθρώπινου

δυναμικού με τις μηχανές. Ο εργάτης έπρεπε να προσφέρει μόνο την χειρωνακτική εργασία και να μην έχει καμιά σχέση με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Η άποψη αυτή έκανε τους διευθυντές να διευθύνουν με τρόπο δικτατορικό τόσο στην επιλογή προσωπικού, όσο και στο τρόπο λήψης αποφάσεων για το μέλλον της Εταιρίας και των εργατών. Η μονιμότητα των εργαζομένων ήταν μονόδρομη. Ο εργάτης ήταν υποχρεωμένος να δουλεύει εξοντωτικά οράρια εφ'όρου ζωής, ενώ ο εργοδότης μπορούσε αυθαίρετα να απολύσει οποιοδήποτε.

2. Σκοπός - Αντικείμενο της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να περιγράψουμε και να αναλύσουμε το συνηθέστερο τύπο επιχειρησιακής οργάνωσης και διοίκησης στην Ιαπωνία, και να προσπαθήσουμε να το καταλάβουμε μέσω των καθοριστικών παραγόντων που την διαμόρφωσαν.

Να εξηγήσουμε γιατί οι παράγοντες έδρασαν ξεχωριστά-παρόλο που η μεταπολεμική Ιαπωνία, ήταν σε ίδια μοίρα με άλλες χώρες-και έφεραν το αποτέλεσμα το οποίο χωρίς υπερβολή μπορεί να χαρακτηριστεί "Ιαπωνικό Θαύμα". Και τέλος, να τονίσουμε πως επηρεάστηκε η λειτουργία των Ιαπωνικών επιχειρήσεων, από την πολιτική του Κράτους, την κοινωνική δομή και το οικονομικό σύστημα.

3. Δομή

Η δομή της εργασίας αυτής χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος με τίτλο "Μάνατζμεντ και Γιαπωνέζικο πρότυπο" αναφέρουμε την ιδιαιτερότητα του μάνατζμεντ, α. Στο σχεδιασμό-προγραμματισμό των Ιαπωνικών επιχειρήσεων και στη σημασία των μακρόπνοων προγραμμάτων.

β. Στην οργάνωση των επιχειρήσεων, όπου παρατηρείται συγκέντρωση επιχειρήσεων (όμιλοι επιχειρήσεων) που συνδέονται οριζόντια στη παραγωγή και ονομάζονται Κεϊρέτσου (που

σημαίνει στενά δεμένος όμιλος Βιομηχανικών και χρηματοπιστωτικών μονάδων).

Γ. Στην στελέχωση των επιχειρήσεων, που χαρακτηρίζεται από την εσωτερική μετακίνηση και γενικότερα την εσωτερική πηγή αναζήτησης προσωπικού.

Δ. Στην διεύθυνση των επιχειρήσεων, που σαν κύριο στόχο έχει τη δημιουργία και διατήρηση "οικογενειακής ατμόσφαιρας" μεταξύ των εργαζομένων.

Ε. Στον έλεγχο των επιχειρήσεων, αναφέρουμε τη σπουδαιότητα και τον τρόπο που ασκείται ο συνεχής έλεγχος από το προσωπικό, διευθυντές και ηγέτες.

Στο πρώτο μέρος καλύπτουμε σε γενικές γραμμές τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των Ιαπωνικών επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο μέρος με τίτλο "Χαθοριστικοί παράγοντες" αναφέρουμε ότι και αυτοί βοήθησαν σημαντικά στην ανάπτυξη της Ιαπωνίας.

Συγκεκριμένα: α. Πως επιρρέασαν οι οικονομικοί παράγοντες και ο τρόπος χρηματοδότησης του Κράτους στις επιχειρήσεις.

β. Πως επιρρέασαν οι κοινωνικοί παράγοντες και η κριτική αντιμετώπιση της εργασίας από τους Ιάπωνες.

γ. Πως επιρρέασαν οι πολιτικοί παράγοντες στην χάραξη κοινής πολιτικής των επιχειρήσεων, πολιτική που πηγάζει μέσα από αντιπαραθέσεις.

δ. Πως οι επιχειρησιακοί παράγοντες, όπως η εργατική νομοθεσία, τρόπος μισθοδοσίας και εργασιακές σχέσεις συντέλεσαν στην λειτουργία, οργάνωση, διοίκηση των επιχειρήσεων (MANAGEMENT).

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

MANAGEMENT ΚΑΙ ΓΙΑΠΩΝΕΖΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: MANAGEMENT

Στην σύγχρονη επιχειρησιακή ορολογία MANAGEMENT σημαίνει: ΟΡΓΑΝΩΣΗ και ΔΙΟΙΚΗ. Ο επιστημονικός όρος είναι ο εξής: MANAGEMENT είναι η υπεύθυνη διοικητική διαδικασία που κατευθύνει (οδηγεί) τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες και λειτουργίες που στόχο έχουν ένα σκοπό που εκ πρώτων έχει τεθεί.

Συνήθως οι σκοποί της εταιρείας είναι οι γενικές επιδιώξεις και κατευθύνσεις της όπως π.χ. εξάπλωση στην αγορά, αντιμετώπιση ανταγωνισμού, ανάπτυξη τεχνολογίας, διείσδυση σε νέες αγορές πραγματοποίηση εξαγωγών.

Οι σκοποί της εταιρείας χωρίζονται σε αντικειμενικούς στόχους και σε γενικές κατευθύνσεις. Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων είναι το μέσο για την υλοποίηση των γενικών στόχων και κατευθύνσεων της επιχείρησης. Κάθε ιδιαίτερη επιχειρησιακή λειτουργία πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς συγκεκριμένο αντικειμενικό στόχο η επίτευξη του οποίου είναι προϋπόθεση για την επίτευξη των γενικών στόχων της επιχείρησης.

Έργο της διοίκησης είναι να διευθύνει: Και να κατευθύνει το όλο κύκλωμα των διαφόρων επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων (π.χ παραγωγική διαδικασία, λειτουργίες άρκετιγκ, διαφήμιση, πωλήσεις κ.λ.π.), κατά τρόπο που να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι και μέσου αυτών οι σκοποί της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται με:

- | | | |
|--------------|------------------|--------------|
| α. Σχεδιασμό | → Προγραμματισμό | δ. Διεύθυνση |
| | β. Οργάνωση | ε. Έλεγχος |
| | γ. Στελέχωση | |

α. Σχεδιασμός -Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η έρευνα και η προπαρασκευή ταυτόχρονα του μέλλοντος. Δηλαδή η σημαντικότερη ικανότητα, του διοικητικού στελέχους (MANAGER) που εγκλείει την ιδέα της δράσης.

Βασική εκδήλωση του προγραμματισμού είναι η κατάρτιση προγράμματος δράσης, που ουσιαστικά είναι ένας πίνακας του μέλλοντος της επιχείρησης, όπου διαγράφονται οι από-τεροι στόχοι, η πολιτική που θα ακολουθηθεί για την πραγματοποίηση τους, οι σταθμοί που θα διανυθούν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Άρα ο πίνακας αυτός καθορίζει σχέδια μακρόπνοης δράσης και αποτελείται από μια σειρά προβλέψεων ποικίλης χρονικής διάρκειας, πενταετείς, ετήσιες, μηνιαίες κ.τλ.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται η επιχείρηση στο παρόν και σ' εκείνη που αποσκοπεί να βρεθεί μελλοντικά.

Η διαφορά μεταξύ σχεδιασμού και προγραμματισμού είναι, στο ότι ο σχεδιασμός προηγείται του προγραμματισμού και είναι ένα γενικό πλάνο της επιχείρησης. Ενώ προγραμματισμός είναι ένα αναλυτικό πλάνο με συγκεκριμένα στοιχεία, που τα μέρη του πρέπει να συγχωνευθούν και να αποτελέσουν ένα αρμονικό σύνολο.

Β. Οργάνωση

Οργάνωση είναι η αποτελεσματική οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, η κατάλληλη στελέχωση, η κατανομή των δραστηριοτήτων σε τμήματα και στελέχη, ο επιμερισμός των δραστηριοτήτων και υπευθυνότητων και τέλος ο έλεγχος

της αποδοτικότητας και λειτουργίας των δραστηριοτήτων.

Η οργάνωση όπως και ο προγραμματισμός είναι πρωταρχικά μια πνευματική δραστηριότητα και δεν έχει σαν αποτέλεσμα κανένα φυσικό επίκτητο προσόν.

γ. Στελέχωση

Στελέχωση είναι η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων σε κατάλληλες θέσεις που δημιουργούνται από την οργανωτική δομή. Προσδιορίζει τις ανθρώπινες ικανότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη δουλειά και περιλαμβάνει την απογραφή, την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων και των Προϊσταμένων για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Επομένως η στελέχωση είναι η επιλογή προσώπων που καλύπτουν διοικητικές βαθμίδες στην γραμμική οργάνωση, αναλαμβάνουν λειτουργικά έργα στην λειτουργική οργάνωση, επιτελικές θέσεις στην επιτελική και μικτή οργάνωση και θέσεις μελών συλλογικών οργάνων στην οργάνωση με επιτροπές.

δ. Διεύθυνση

Διεύθυνση είναι η τέχνη του ορθού χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και η δυνατότητα επιτυχημένης επικοινωνίας σε επαγγελματική βάση, με απώτερο σκοπό το μεγαλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Αναλυτικότερα, είναι η τέχνη της διαβίβασης σωστών εντολών, ώστε η εκτέλεσή τους να γίνεται γρήγορα και ορθά. Είναι επίσης η ικανότητα, που πρώτιστα πρέπει να διαθέτει ο MANAGER, να γίνεται απόλυτα κατανοητός από τους άλλους, αφού ο ίδιος ξέρει τι ζητά, μπορεί να τα εξηγήσει στους συνεργάτες του και δεν απαιτεί περισσότερα από όσα τους επιτρέπουν οι δυνάμεις τους.

ε. Έλεγχος

Έλεγχος είναι η λειτουργία που αποσκοπεί να διαπιστωθεί κατά πόσο συμφωνούν οι διάφορες ενέργειες με το πρόγραμμα που έχει καθορισθεί και τις αρχές που έχουν γίνει παραδεχτές. Να επισημαίνει τις τυχόν αρνητικές αποκλίσεις και να θέσει σε λειτουργία όλες εκείνες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την διόρθωση των σφαλμάτων. Με το πλήθος των πληροφοριακών στοιχείων που παρέχει, επιτρέπει την ανάλυση σε βάθος των αιτιών της απόκλισης από το πρόγραμμα.

2.ΤΟ "ΠΡΟΤΥΠΟ" ΤΟΥ ΓΙΑΠΩΝΕΖΙΚΟΥ MANAGEMENT

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Προπολεμικά στην Ιαπωνία αν και ήταν Βιομηχανική δύναμη το MANAGEMENT επιχειρήσεων διέφερε ριζικά από το σημερινό. Κυριαρχούσαν απολυταρχικές σχέσεις και ο διευθυντής ήταν κάτι σαν θεός, έλεγχει ολοκληρωτικά τους εργαζομένους.

Μεταπολεμικά η επιτυχία των Ιαπωνικών επιχειρήσεων δεν βασίζεται σε μια κρυφή συνταγή ούτε σε μαγικά κέλπα, αλλά στην γενική αντίληψη των Γιαπωνέζων επιχειρηματιών ότι μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να αναπτύξει μια υγιεινή σχέση με τους εργαζόμενους, να δημιουργήσει μέσα στην εταιρεία μια οικογενειακή ατμόσφαιρα, το αίσθημα ότι εργαζόμενοι και διευθυντές αγωνίζονται για τον ίδιο σκοπό.

Κοινή διαπίστωση είναι πως οι εργαζόμενοι δεν δουλεύουν μόνο για το χρήμα, και πως αν θέλεις να τους δώσεις κίνητρα, τα λεφτά δεν είναι το πιο κατάλληλο μέσο. Θα πρέπει κανείς να δημιουργήσει για τους εργαζόμενους οικογενειακή ατμόσφαιρα και να τους συμπεριφέρεται με σεβασμό.

Οι ποιά επιτυχημένες εταιρείες σήμερα στην Ιαπωνία είναι αυτές που κατάφεραν να δημιουργήσουν την αίσθηση του "κοινού πεπρωμένου" μεταξύ όλων των υπαλλήλων, αυτό που οι Αμερικανοί ονομάζουν σχέση "εργαζομένων και μετόχων".

Σε κανένα άλλο κράτος-εκτός από μεμονομένες εξαιρέσεις- δεν εφαρμόζεται το απλό αυτό σύστημα διαχείρισης, αν και όπως έχει αποδεχτεί μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά στην πράξη. Ίσως τα άλλα κράτη να μην μπορούν να υιοθετήσουν αυτό το σύστημα, είτε από φόβο είτε από πρόσκόλληση στην παράδοση.

Η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι γνήσια και μερικές φορές τολμηρή και θαραλλέα. Μικροπρόθεσμα ανεξάρτητα από το πόσο καλός ή επιτήδειος, ή έξυπνος είναι ο επιχειρηματίας το μέλλον της επιχείρησής του βρίσκεται στα χέρια των ανθρώπων που δουλεύουν γι' αυτόν. Και πιο συγκεκριμένα η μοίρα της επιχείρησης βρίσκεται κυριολεκτικά στα χέρια των νεότερων υπαλλήλων.

Για να κατανοήσουμε την ιδιαιτερότητα του Ιαπωνικού μάνατζμεντ πρέπει να μελετήσουμε τις παρακάτω λειτουργίες του.

α. Σχεδιασμός - Προγραμματισμός.

Οι ηγετικές ομάδες και οι επικεφαλής των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία είναι υποχρεωμένοι να καταρτίζουν προγράμματα σύμφωνα με το εθνικό συμφέρον, που τους υποχρεώνει να παίρνουν πρωτοβουλίες, να διατυπώνουν απόψεις, να προτείνουν ή να συνηγορούν υπέρ της μιας ή της άλλης πολιτικής πριν αρχίσουν να εφαρμόζονται.

Θεωρείται δεδομένο ότι οι ηγέτες αρχίζουν με το ερώτημα "τι είναι καλό για τη χώρα" παρά με το ερώτημα "τι είναι καλό για μας, τους θεσμούς μας, τα μέλη μας, και τους εκλο-

γείς μας". Επίσης υποτίθεται ότι μια μόνο απ'τις συνήθειες συμπεριφοράς που έχουν οι Ιάπωνες ηγέτες, είναι ο υπολογισμός των επιπτώσεων από τις εναλλακτικές λύσεις πολιτικής στην ανταγωνιστική θέση της Ιαπωνίας στην παγκόσμια οικονομία.

Ο τρόπος αυτός σκέψης μπορεί να συναντήσει την άρνηση μέσα σε κάποιες ομάδες συμφερόντων, αλλά τα ειδικά ενδιαφέροντα των μελών τους μπαίνουν στα εκκρεμή, έως ότου συζητηθεί και εξετασθεί το εθνικό συμφέρον.

Στη Δύση, αυτά τα ειδικά συμφέροντα βρίσκονται στο κέντρο της πολιτικής αντιδικίας, ενώ στην Ιαπωνία είναι περιφερειακά.

Ο Δυτικός τρόπος αντιμετώπισης μπορεί να οδηγήσει στην απραξία ή στην τακτική της επανεξέτασης, ώσπου κάποιος απ'έξω να προτείνει ένα νόμο ή κανονισμό για να πολεμηθεί τότε ως "απαράδεκτος". Αλλά αυτή η τακτική δεν είναι παρά δράση οπισθοφυλακής και πρόκλησης ζημιών. Αναπόφευκτα, με την προσέγγιση αυτή η ευθύνη αφήνεται σε άλλους να ορίσουν τα προβλήματα, παρότι όπως το βλέπουν καθαρά οι Ιάπωνες ο καθορισμός των προβλημάτων είναι το πρώτο καθήκον του ηγέτη.

Αλλά οι Ιάπωνες φυσικά, δεν τα καταφέρνουν πάντοτε να αναλαμβάνουν με επιτυχία αυτή την ευθύνη. Αρκεί να αναφερθεί ότι τόσο η ηγεσία του επιχειρηματικού κόσμου όσο και οι γραφειοκράτες βρέθηκαν τελείως απαρασκευάστοι, μπροστά στην έκρηξη, που προκάλεσαν, πριν δέκα χρόνια τα προβλήματα για το περιβάλλον. Και ήταν μια έκρηξη για την οποία είχαν προειδοποιηθεί αρκετά.

Όμως, ακόμη σήμερα, προτιμούν να αγνοούν την πρόκληση, που βάζει το κίνημα των γυναικών στα επαγγέλματα και τις επιτελικές θέσεις, ένα κίνημα, που αποκτά ορμή και στηρί-

ζεται στο χωρίς επιστροφή ρεύμα του δημογραφικού προβλήματος.

Ως επί το πλείστον, όμως οι Ιάπωνες σημειώνουν επιτυχία στο καθορισμό των κρίσιμων προβλημάτων. Αντίθετα, οι ηγέτες στις Η.Π.Α. π.χ. προτείνουν τη μείωση του ορίου ηλικίας που οι εργαζόμενοι βγαίνουν υποχρεωτικά στη σύνταξη, τη στιγμή που οι γηραιότεροι πέτυχαν να ψηφιστούν νόμοι πρώτα στην πολιτεία της Καλιφόρνια και μετά και στην αμερικανική γερουσία που καταργούν την υποχρεωτική έξοδο από τις δουλειές λόγω σύνταξης.

Η ηγεσία στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις προέβλεψε το πρόβλημα αυτό και κινήθηκε πιο γρήγορα. Πριν δημιουργηθεί καν θέμα ή χωρίς να περιμένει κάποια σχετική παρότρυνση από άλλες ομάδες, αύξησε το όριο ηλικίας για την υποχρεωτική συνταξιοδότηση. Για να δικαιολογήσουν την ενέργεια αυτή εξήγησαν στην κοινή γνώμη "ότι είναι κάτι που χρειάζεται η χώρα".

Ο Δυτικός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων, που προτάσσει το ατομικό συμφέρον, ήταν αποδοτικός όσο καιρό η Εθνική πολιτική διαμορφωνόταν αποτελεσματικά μέσα από ενάντιες διαδικασίες, που εξισορπούσαν τις αντιμαχόμενες απαιτήσεις από τις μεγάλες και καθιερωμένες ομάδες συμφερόντων.

Στις Δυτικές χώρες κύριος στόχος ενός προγράμματος είναι το κέρδος. Αντίθετα οι Ιάπωνες επιχειρηματίες πιστεύουν ότι, δεν πρέπει να τοποθετούμε το κέρδος τόσο ψηλά. Οι μέτοχοι των εταιρειών δεν απαιτούν γρήγορα κέρδη, αλλά προτιμούν μια μακροχρόνια ανάπτυξη. Φυσικά το ενδιαφέρον για το κέρδος δεν λείπει, αλλά το προτιμούν μακροχρόνια και όχι αμέσως. Αυτό σημαίνει πώς πρέπει να επενδύονται συνεχώς χρήματα στην έρευνα και ανάπτυξη -που πρέπει να απορροφούν περίπου το 6% των ακαθάριστων κερδών -καθώς επίσης και στο κέρδος.

Πολύ συχνά ακούγεται η άποψη πως το σέρβις είναι μπελάς, και όπου επικράτησε αυτή η φιλοσοφία είχε σαν αποτέλεσμα την κατακόρυφη πτώση της ποιότητας. Η αποθήκευση των ανταλλακτικών σημαίνει αύξηση του αποθεματικού, και άρα απώλεια κερδών.

Έτσι, χρησιμοποιώντας τη λογική Χάρβαρντ, αυτό που πρέπει να κάνεις είναι να μειώσεις αυτά τα αποθέματα. Αλλά στην πραγματικότητα όταν αποταμιεύεις χρήματα, αντί να τα επενδύεις στην επιχείρηση μπορεί να κερδίζεις βραχυπρόθεσμα, αλλά ουσιαστικά εξαργυρώνεις το ενεργητικό που δημιουργήθηκε στο παρελθόν. Βέβαια είναι σημαντικό να βγάζεις κέρδη, πρέπει όμως παράλληλα να επενδύεις για να δημιουργήσεις ενεργητικό το οποίο θα εξαργιρώσεις στο μέλλον. Εάν για παράδειγμα κάποιο ακριβό κομμάτι εξοπλισμού μειώσει τα κέρδη της Εταιρείας, αλλά αναμένεται να προσφέρει στην Εταιρεία μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς στο μέλλον, η απόφαση θα είναι πάντα υπέρ του μακροπρόθεσμου μέλλοντος της επιχείρησης.

Οι Ιάπωνες στο πλάνο του προγραμματισμού πέρα από τα παραπάνω, περιλαμβάνουν την τεχνολογία και την έρευνα που θα χρησιμοποιήσουν. Το πρόγραμμά τους είναι ελαστικό έτσι ώστε να μπορεί να αφομιώσει και να αναπτύξει εισαγόμενη τεχνολογία. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι αυτό που οι Γιαπωνέζοι χαλυβουργοί αγόρασαν τεχνολογία από πρωτοπόρες εταιρείες στην Αυστρία για το σύστημα μετατροπής οξυγόνου, αλλά μέσα σε λιγότερο από δέκα χρόνια έφτασαν να πωλούν στις εταιρείες αυτές βελτιωμένη τεχνολογία για την επεξεργασία του χάλυβα.

Οι επιστήμονες και οι τεχνικοί που εργάζονταν σε ερευνη-

τικά κέντρα, κατά την περίοδο που η Ιαπωνία προσπαθούσε ακόμη να φθάσει τις αναπτυγμένες χώρες, εφάρμοσαν το ρητό της "προσαρμοστικής δημιουργικότητας". Και έτσι σήμερα η Ιαπωνία αποτελεί ισότιμο μέλος της παγκόσμιας τεχνολογικής κοινότητας. Οι Η.Π.Α., η Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία αντιμετωπίζουν σήμερα με ίσους όρους η μία την άλλη.

Όταν γίνονται στην Ιαπωνία συνέδρια για τεχνικά θέματα όπως αυτό του 1984, που ήταν αφιερωμένο στην τεχνολογία της 5ης γενιάς υπολογιστών, κορυφαίοι ερευνητές από ολό τον κόσμο έρχονται να ενημερωθούν για την τεχνολογική πρόοδο της Ιαπωνίας. Στη συνάντηση αυτή ο ένας μετά τον άλλον, οι ξένοι ομιλητές τόνιζαν πως αυτή η Ιαπωνική μελέτη που είχε χρηματοδοτηθεί μερικώς από τη Κυβέρνηση και στην οποία συμμετείχαν πολλές Ιαπωνικές εταιρείες, παρακίνησε τις κυβερνήσεις τους να επενδύσουν χρήματα σε προγράμματα τεχνικής ευφυίας, που είχαν αγνοηθεί μέχρι τότε.

Όπως έχουν τονίσει οι Ιάπωνες επιστήμονες, παράγων -κλειδί στη βιομηχανία είναι η δημιουργικότητα. Υπάρχουν τριών ειδών δημιουργικότητες: στην τεχνολογία, στον παραγωγικό σχεδιασμό, και στο μαρκετινγκ. Αν δεν αναφέρεται το πρόγραμμα της επιχείρησης στα τρία αυτά είδη τότε έχει χάσει το παιχνίδι.

Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό της Γιαπωνέζικης τεχνολογικής ανάπτυξης είναι πως δεν στηρίζεται σε κάποια αμυντική τεχνολογία. Είναι γνωστό πως ένα μεγάλο μέρος της Αμερικάνικης και Ευρωπαϊκής τεχνολογίας προήλθε από αμυντικά προγράμματα που χρηματοδοτούν οι κυβερνήσεις. Αυτό υπήρξε φυσικά πολύ ωφέλιμο αλλά στην Ιαπωνία όπου δεν υπάρχει πολεμική βιομηχανία γίνονται συνεχώς αλλαγές στην καταναλωτική αγορά,

φέροντας της τεχνολογικές καινοτομίες μέσω τις εμπορικής τεχνολογίας.

Το ενδιαφέρον είναι πως η μη αμυντική Ιαπωνική τεχνολογία έχει μεγάλη ζήτηση από τους αμυντικούς οργανισμούς της Ευρώπης και των Η.Π.Α. Μάλιστα έχουν υπογραφεί μεταξύ Η.Π.Α. και Ιαπωνίας συμφωνίες ανταλλαγής τεχνολογίας που αφορούν την τεχνολογία εικόνας χρησιμοποιώντας μονάδες σύζευξης φορτίου σχεδιασμένες στην Ιαπωνία, και που μετατρέπουν τις αναλογικές πληροφορίες σε ψηφιακές, μπορούν να παράγουν καλύτερες και πιο εύκολες στην προσαρμογή εικόνας.

Πρέπει να τονιστεί ότι στην Ιαπωνία τα προγράμματα που αφορούν προχωρημένες μηχανολογικές και επιστημονικές έρευνες διεξάγονται από τα Κρατικά και όχι τα ιδιωτικά πανεπιστήμια. Τα κρατικά Πανεπιστήμια προσπαθούν να αποφύγουν τις επιρροές από το εξωτερικό, και να διαφυλάξουν επιμελώς την ανεξαρτησία τους, ειδικά από τον κόσμο των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο η συνεργασία μεταξύ των Βιομηχανιών και των Πανεπιστημίων είναι δυσκολότερη όσο σε κανένα άλλο κράτος.

Το κύριο βάρος της έρευνας το φέρει όμως η Ιαπωνική ιδιωτική βιομηχανία, γεγονός που αντιτίθεται στην αντίληψη πως κλειδί της εμπορικής επιτυχίας είναι ο συντονισμένος προγραμματισμός έρευνας μεταξύ επιχειρήσεων και της Κυβέρνησης.

Το 1984 το 77,7% των χρημάτων που διατέθηκαν στην έρευνα και ανάπτυξη πληρώθηκαν από τις επιχειρήσεις, και μόνο το 22% πληρώθηκε από την Κυβέρνηση. Γενικά επικρατεί η άποψη πως η Κυβέρνηση αντί να βοηθά δημιουργεί κωλύματα στην ανάπτυξη, που προέρχονται από τον υπερβολικό παρεμβατισμό

της και τους απαρχιωμένους κανονισμούς.

Όσο αναφορά το σχεδιασμό του πλάνου για τον έλεγχο ποιότητας, οι Γιαπωνέζοι, έχουν επηρεαστεί από τα "ZERO DEFECTS" (μηδενικά ελαττώματα) και από τα υψηλά στάνταρ της στρατιωτικής Αμερικανικής τεχνολογίας στη διάρκεια του πολέμου στην Κορέα 1950-53. Τα ZERO DEFECTS είναι προγράμματα που επινόησε η NASA και σκοπό είχαν να κερδίσει η Αμερική το χαμένο έδαφος ύστερα από την αποστολή δορυφόρου της Σοβιετικής Ένωσης. Τα προγράμματα αυτά απαιτούσαν προϊόντα που παράγονταν σύμφωνα με στάνταρ υψηλής ποιότητας.

Οι Γιαπωνέζοι πήραν στα σοβαρά τα στρατιωτικά στάνταρς και τα προγράμματα ZERO DEFECTS και ο προγραμματισμός των δικών τους επιχειρήσεων κινήθηκε παράλληλα.

Τέλος, κάθε πρόγραμμα πρέπει να περιέχει συγκεκριμένους στόχους, ώστε οι επιχειρήσεις να παλέψουν για την πραγματοποίηση τους, και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις διεθνείς αλλαγές και συγκυρίες κερδίζοντας όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

B. ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στην Ιαπωνία τα ομαδοποιημένα συμφέροντα είναι τόσο καλά οργανωμένα όσο σε κανένα άλλο Βιομηχανικό κράτος. Με μια ατέλειωτη σειρά από οικονομικές ομοσπονδίες, βιομηχανικούς συνδέσμους επαγγελματικές και εμπορικές ενώσεις, ειδικές λέσχες και συντεχνίες προωθούνται τα οργανωμένα συμφέροντα των ομάδων. Κάθε μια απ' αυτές τις ομάδες προσπαθεί με αναιδεια να επιβάλλει τη δική της θέληση, χρησιμοποιώντας χωρίς -περιορισμούς - την δύναμη των ψήφων και του χρήματος που διαθέτει, για να προωθήσει τους αποκλειστικά δικούς της σκοπούς, χρησιμοποιώντας ανορθόδοξους τρόπους που ακόμη και

στην Αμερική θα έκανε την πιο διεφθαρμένη οργάνωση να αισθανθεί ντροπή.

Αλλά; όταν μια ομάδα θέλει να ακουστεί δημόσια και να επηρεάσει την χάραξη της εξωτερικής πολιτικής των επιχειρήσεων τότε, προτάσσει το εθνικό και όχι το δικό της συμφέρον.

Ασφαλώς κανείς δεν περιμένει από μια ομάδα που διαθέτει μια τέτοια δύναμη να είναι εντελώς ανυστερόβουλη και αφιλοκερδής ή να συνηγορεί για την εφαρμογή μιας πολιτικής που θα κόσπιζε χρήμα ή θα της μείωνε τη δύναμη ή τον αριθμό των ψήφων.

Έτσι θεωρείται φυσικό για κάθε ομάδα να προάγει τα δικά της συμφέροντα, εντάσσοντάς τα στο πλαίσιο των εθνικών αναγκών, στόχων, προσδοκιών και αξιών. Καμμιά φορά αυτός ο τρόπος σκέψης απαιτεί τρομερή υποκρισία. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση των γιατρών, που υποστηρίζουν ότι η σχεδόν πλήρης απαλαγή τους από το φόρο, που ζήτησαν και πέτυχαν, βρίσκεται στο ενδιαφέρον τους για τη δημόσια υγεία. Παρόλα αυτά, οι γιατροί τήρησαν, έστω και χωρίς ειλικρίνεια τον κανόνα που απαιτεί να προτάσσεται το ερώτημα "πιο είναι το εθνικό συμφέρον".

Στην προπολεμική Ιαπωνία τα συμφέροντα αυτά τα προωθούσαν οργανωμένες ομάδες που ονομάζονταν ζαϊμπάτσου.

Τα ζαϊμπάτσου ήταν όμιλοι επιχειρήσεων που βρίσκονταν κάτω από την διοίκηση μιας κεντρικής επιχείρησης η οποία είχε τον έλεγχο τον σχεδιασμό και κατασκεύαζε το κεντρικό πλάνο σύμφωνα με το οποίο λειτουργούσε κάθε επιχείρηση. Αυτοί οι όμιλοι επιχειρήσεων είχαν κάθετη παραγωγή, δηλαδή

επένδυσαν σε επιχειρήσεις και προϊόντα που αφορούσαν ένα κλάδο παραγωγής. Κύριος στόχος ήταν να μορφωποιηθεί η αγορά σε ένα μονοπώλειο με κυρίαρχο ένα ζαϊμπάτσο για κάθε κλάδο παραγωγής. Η λογική αυτή λειτουργίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων -η οποία είναι ξεπερασμένη σημερα- βασίζεται στην μαζική παραγωγή ενός προϊόντος που επιφέρει χαμηλό κόστος, και καλή ποιότητα. Βασικό μειονέκτημα είναι ότι δεν υπολογίζεται η εισροή στην αγορά νέων προϊόντων από άλλες επιχειρήσεις που καταργούν αυτόματα τα παλαιά, είτε γιατί είναι καλύτερης ποιότητας και πιο λειτουργικά, είτε γιατί δημιουργούν νέες ανάγκες στον καταναλωτή και καταργούν τις παλαιές.

Η οικονομία της Ιαπωνίας προπολεμικά, βρισκόταν ουσιαστικά κάτω από τον έλεγχο των ζαϊμπάτσου, από τα οποία τέσσερα μόνο έλεγχαν το 25% του καταβεβλημένου κεφαλαίου της χώρας, πλούσιες οικογένειες έλεγχαν μέσω ομίλων εταιρειών πάνω από 300 εταιρείες η κάθε μια. Λόγω της τεράστιας οικονομικής δύναμης τα συγκροτήματα αυτά είχαν αποκτήσει και πολιτική δύναμη και μπορούσαν να υποστηρίξουν τον πολιτικό της αρεσκείας τους με λεφτά και ψήφους ή με οτιδήποτε άλλο χρειαζόταν.

Η οργάνωση της παραγωγής και γενικότερα της επιχείρησης ήταν απαρχιωμένη. Βασίζονταν κυρίως στην εκμετάλλευση των εργατών χρησιμοποιώντας ως μέσο την έλειψη εργατικής νομοθεσίας, και τον αυθαίρετο και χωρίς υπερβολή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί δικτατορικό τρόπο αποφάσεων της διοίκησης. Παρόλα αυτά η βιομηχανία της Ιαπωνίας γνώρισε την άνθιση και αυτό βασίζεται κυρίως στη συντηρητική φύση του Ιαπωνικού λαού που δεν έφερε αντιδράσεις.

Η παρακμή των ζαϊμπάτσου άρχισε όταν υποστήριξαν τους

φιλιταριστές και όταν οι τελευταίοι έγιναν κυβέρνηση οι δροι αντιστράφηκαν. Τα ζαϊμπάτσου νόμιζαν πως χρηματοδοτούσαν έναν επιστάτη, γρήγορα όμως ο επιστάτης άρχισε να τους δίνει διαταγές και έτσι κατά κάποιο τρόπο παγιδεύτηκαν από το σύστημα που νόμιζαν ότι έλεγχαν. Η οριστική διάλυση των ζαϊμπάτσου ήρθε από τις δυνάμεις κατοχής που δημιούργισαν επιτροπές εκκαθάρισης εταιρειών και με γρήγορο ρυθμό ήρθε το τέλος.

Μέσα σε λίγα χρόνια εμφανίστηκε η ανάγκη για την δημιουργία ενός νέου τρόπου οργάνωσης των επιχειρήσεων που πάλι σαν βασικό στοιχείο θα έπρεπε να έχει την συντηριτική φύση του Ιαπωνικού λαού.

Πρόσφατα εμφανίστηκαν όμιλοι επιχειρήσεων με την επωνυμία Κεϊρέτσου (που σημαίνει στενά δεμένος όμιλος βιομηχανικών και χρηματοπιστωτικών μονάδων). Η εμφάνιση των Κεϊρέτσου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πολύ γενικά σαν την ανασυγκρότηση των ζαϊμπάτσου με πολλές διαφορές όσο αφορά την οργανωτική δομή της επιχείρησης και τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής, αλλά με κοινά στοιχεία την προώθηση συμφερόντων από οργανωμένες ομάδες.

Οι όμιλοι επιχειρήσεων -Κεϊρέτσου - έχουν σαν πυρήνα τα πιστωτικά ιδρύματα. Συνδέονται μεταξύ τους οριζόντια, δηλαδή επεκτείνονται σε όλους τους τομείς με άκρατο ανταγωνισμό σε καινούργιους κλάδους.

Στα Κεϊρέτσου κυριαρχεί η ιδεολογία ότι πρέπει να επενδύουν όχι επιλεκτικά αλλά με τρόπο τέτοιο ώστε το πολύ να δημιουργήσουν ένα ολιγοπώλειο στην αγορά με κυρίαρχους Κεϊρέτσου για αρκετούς κλάδους παραγωγής.

Βασικό στοιχείο της οργάνωσης της επιχείρησης, είναι ο τομέας του ανταγωνισμού, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην παραγωγή

νέων προϊόντων που θα ανανεώνονται το πολύ κάθε εξάμηνο. Αντιμετωπίζοντας έτσι τους ανταγωνιστές που πιθανόν να φέρουν στην αγορά νέα προϊόντα που θα καταργούν τα παλαιά.

Γενικά έχει καταργηθεί η ιδέα του μονοπωλείου και της κυριαρχίας ενός συγκεκριμένου προϊόντος για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια αγορά.

Όσο αφορά τον τομέα οργάνωσης-διοίκησης προσωπικού, ο ιδρυτής μιας επιχείρησης δεν ξεκινά να οργανώνει χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους σαν εργαλείο, αλλά σαν ζωτικό στοιχείο για την επιβίωση της εταιρείας, ξεκινά μια εταιρεία, και προσλαμβάνει υπαλλήλους που θα υλοποιήσουν τις ιδέες του, αλλά άπαξ και τους προσλάβει θα πρέπει να τους θεωρήσει συνεργάτες και βοηθούς του και όχι εργαλεία για την απόκτηση κέρδους. Ο διευθυντής μιας εταιρείας πρέπει να εξασφαλίζει στον επενδυτή κέρδη, αλλά παράλληλα να σκέφτεται και τους υπαλλήλους σαν συναδέλφους του που υποβοηθούν την εταιρεία να γίνει κερδοφόρα, και το σωστό είναι να αμείβονται ανάλογα με τη δουλειά τους. Η οργανωτική δομή βασίζεται στην ιδέα ότι ο εργαζόμενος και ο επενδυτής βρίσκονται στην ίδια θέση, μάλιστα ο ρόλος του υπαλλήλου είναι σημαντικότερος γιατί αυτός βρίσκεται συνέχεια στην θέση του, ενώ ο επενδυτής ασχολείται και με άλλες ιδέες που θα μπορούσαν να αποφέρουν κέρδοι. Η αποστολή των εργαζομένων είναι να συμβάλλουν κάθε μέρα και για όσο χρόνο χρειάζεται στην ευημερία της εταιρείας που θα συνεπάγεται τη δική τους.

Η οργάνωση της επιχείρησης, με τρόπο τέτοιο, ώστε να αξιοποιούνται οι ιδέες των εργαζομένων είναι πραγματικά απαραίτητη.

Εννοείται βέβαια ότι κάθε εταιρεία δεν εφαρμόζει την φιλο-

σοφία αυτήν, αλλά βασικά στην οργάνωση πρέπει να υπάρχει η αίσθηση ότι η επιχείρηση ανήκει σε όλο το προσωπικό και όχι μόνο σε ορισμένα κορυφαία στελέχη.

Όταν μία Ιαπωνική επιχείρηση θέλει να ιδρύσει μια θυγατρική εταιρεία σε άλλο κράτος, τότε, πρώτο βήμα όσο αφορά την οργάνωση είναι η αναζήτηση και εκπαίδευση διοικητικών στελεχών σύμφωνα με τα Ιαπωνικά πρότυπα. Πιο συγκεκριμένα καταρτίζει ένα πλάνο οργάνωσης και τα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή περνούν αρκετό χρόνο σαν μαθητευόμενοι σε Ιαπωνικές επιχειρήσεις για να αφομιώσουν τον Ιαπωνικό τρόπο σκέψης.

Ένα παράδειγμα είναι αυτό της εταιρείας SONY. Όταν ήθελε να ανοίξει εργοστάσιο στην Βρετανία, έφερε το διευθυντικό προσωπικό συμπεριλαμβανομένων και των μηχανικών και τους έβαλε να δουλέψουν στο κεντρικό εργοστάσιο στο Τόκιο. Τους εκπαίδευσε τόσο στον τρόπο παραγωγής όσο και στην ιδεολογία ότι αντιμετωπίζονται όλοι σαν μέλοι οικογένειας. Μ'αυτόν τον τρόπο άρχισαν να καταλαβαίνουν πως οι άνθρωποι δεν πρέπει να προσεγγίζονται με διαφορετικά κριτήρια. Κανένας δεν είχε ξεχωριστό γραφείο ούτε καν ο επικεφαλής του εργοστασίου, αντίθετα έπρεπε να κάθονται στον ίδιο χώρο με τους υπαλλήλους του εργοστασίου και να μοιράζονται τους κοινόχρηστους χώρους.

Τέλος, η ιδιομορφία της Ιαπωνικής οργάνωσης επιχειρήσεων, στηρίζεται στην συντηριτική φύση των Ιαπώνων, στην προώθηση συμφερόντων από οργανωμένες ομάδες, και στην κοινή εξωτερική πολιτική των επιχειρήσεων που προάγει το εθνικό συμφέρον.

γ. Στελέχωση.

Στην Ιαπωνία η στελέχωση των επιχειρήσεων, απαιτεί προσωπικό καλό προετοιμασμένο, έξυπνο και ενεργητικό. Προσωπικό στο

οποίο πρέπει να παρέχονται κίνητρα για να είναι δημιουργικό.

Οι πηγές αναζήτησης υποψηφίων είναι κυρίως οι εξής:

α. Εσωτερική αναζήτηση Β. Αναζήτηση από εργατικά σωματεία

γ. Αναζήτηση απευθείας από τα πανεπιστήμια.

Εσωτερική αναζήτηση, εννοούμε την επιλογή προσωπικού, για την κάλυψη διοικητικών θέσεων, μέσα από το ήδη υπάρχων της εταιρείας. Ο τρόπος αυτός είναι πολύ διαδεδομένος στην Ιαπωνία γιατί κάθε επιχείρηση είναι ένας κολοσσός, και ο μεγάλος αριθμός των εργαζομένων επιτρέπει ποικιλία στην επιλογή. Ο υψηλός δείκτης μόρφωσης που υπάρχει, κάνει ακόμη ευκολότερη την επιλογή.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση πετυχαίνει να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί, να αγωνιστούν όσο το δυνατόν περισσότερο, αφού εκτός από την αμοιβή τους υπάρχει η πιθανότητα καριέρας μέσα στην επιχείρηση.

Μια ενδιαφέρουσα πλευρά του συστήματος εσωτερικής αναζήτησης είναι το ακόλουθο παράδειγμα, στην SONY, ένας άνθρωπος που προσβλήθηκε για φύλακας ή για κάποια άλλη κατώτερου επιπέδου εργασία, απαντά σε μια εσωτερική αγγελία για κειμενογράφο διαφημίσεων ή κάτι παρόμοιο, διαπιστώνετε μετά από εξέταση ότι έχει τα προσόντα, και τελικά αποδεικνύεται πολύ καλός στην καινούργια του δουλειά. Συχνά δημοσιεύονται αγγελίες ζητώντας δακτυλογράφους, οδηγούς ή φύλακες, και μερικοί άνθρωποι ανταποκρίνονται μόνο και μόνο επειδή χρειάζονται δουλειά, παραβλέποντας τις πραγματικές του δυνατότητες. Στην αρχή, το τμήμα προσωπικού τοποθετεί τους νέους υπαλλήλους σε μια θέση, αλλού ούτε το τμήμα αυτό ούτε οι διευθυντές είναι δυνατόν να βάζουν κάθε φορά το κατάλληλο άτομο στην

κατάλληλη θέση, μάλλον οι ίδιοι υπάλληλοι θα πρέπει να φάξουν να βρουν τη θέση που τους ταιριάζει. Το άτομο που προσπαθεί να βρεί αυτό που θέλει, πρέπει να ευθαρύνεται, γιατί όταν το βρει ανταποκρίνεται με θέρμη -τουλάχιστον- αυτό έχει αποδείξει η εμπειρία. Εξάλλου οι κολλοσάι επιχειρήσεων έχουν πολλά πόστα και ο καλύτερος τρόπος να επανδρωθούν είναι με ανθρώπους που ήδη εργάζονται στην εταιρεία.

Δεύτερος, τρόπος αναζήτησης είναι τα εργατικά σωματεία. Για να κατανοήσουμε τον τρόπο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι ένα διοικητικό στέλεχος πρώτα απ'όλα πρέπει να διατηρεί την οικογενειακή ατμόσφαιρα στην επιχείρηση και να έχει κατανόηση και σεβασμό προς τους εργάτες. Όταν κάποιος έχει καταξιωθεί σ'ένα εργατικό σωματείο, που σημαίνει ότι με τη θέληση τους οι εργάτες του έχουν αναθέσει την εκπροσώπηση τους, τον σέβονται και αυτός εκφράζει και διεκδικεί λύση στα προβλήματα τους. Αυτός δεν μπορεί να είναι παρά ο πιο κατάλληλος άνθρωπος που θα μπορούσε να στελεχώσει μια διοικητική θέση.

Για παράδειγμα, ο Κενίτσι Γιαμαμότο, Πρόεδρος της αυτοκινητοβιομηχανίας Μάζντα, μπήκε στην εταιρεία σαν απόφοιτος μηχανικός και από την πρώτη του δουλειά που ήταν επιστάτης ενός καταστήματος κατάφερε να ανέλθει γρήγορα και να φτάσει στην κεφαλή της εταιρείας που τότε λεγόταν "ΤΟΚΥΟ ΚΟΚΥΟ COMPANY". Το 1985 όταν η εταιρεία που αποφάσισε να ξεκινήσει την παραγωγή αυτοκινήτων στις Η.Π.Α., κάθισε στο τραπέζι ο ίδιος με τους επικεφαλής του συνδικάτου των εργαζομένων στην αυτοκινητοβιομηχανία για να επιτύχουν μια εργατική συμφωνία. Μπορούσε να κάνει κάτι τέτοιο γιατί ήξερε όλες τις

πλευρές τις δουλειάς του. Πριν από πολλά χρόνια είχε χρηματίσει πρόεδρος του σωματείου εργαζομένων της Μάζντα και ήξερε πολύ καλά τη γλώσσα των εργατών.

Τρίτος τρόπος αναζήτησης προσωπικού είναι, τα πανεπιστήμια και τα κολλέγια. Το σχολικό έτος στην Ιαπωνία τελειώνει το Μάρτιο, και οι εταιρείες "στρατολογούν" υπαλλήλους μέσα στο τελευταίο τρίμηνο, έτσι ώστε να ξέρουν που θα πάνε πριν τελειώσουν την χρονιά τους τα νέα τους πόστα τα αναλαμβάνουν τον Απρίλιο.

Παράδειγμα, στην εταιρεία SONY, συγκεντρώνονται όλοι οι νεοσύλητοι στα κεντρικά γραφεία στο ΤΟΚΙΟ σε μια τελετή γνωριμίας. Ο Πρόεδρος της εταιρείας σε μια από τις τελετές τόνισε τα εξής: "πρέπει να καταλάβεται τη διαφορά ανάμεσα στο σχολείο και την εταιρεία, στο σχολείο πληρώνεται εσείς ενώ τώρα η εταιρεία πληρώνει εσάς, και όσο καιρό μαθαίνεται ακόμα τη δουλειά είστε βάρος για την εταιρεία. Δεύτερον, αν πάτε καλά στις εξετάσεις σας στο σχολείο, πέρνετε δέκα-και μπράβο σας- ενώ αν δεν γράφετε τίποτα παίρνετε μηδέν.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων δίνεται κάθε μέρα εξετάσεις και μπορεί να πάρετε δέκα ή εκατό ή και πέντε. Αν όμως κάνετε λάθος δεν παίρνετε απλώς μηδέν. Το κάθε λάθος σημαίνει ζημιά και μπορεί να αυξάνεται συνέχεια, χωρίς όριο και να βάλει σε κίνδυνο την εταιρεία".

Οι νέοι υπάλληλοι πέρνουν μια πρώτη γεύση του επιχειρηματικού κόσμου και καταλαβαίνουν πως είναι σημαντικό γι' αυτούς να ξέρουν σχετικά με την εταιρεία και τη δική τους θέση.

Στην Ιαπωνία, μερικές φορές η δουλειά ή η θέση κάποιου στην εταιρεία δεν του ταιριάζουν, έτσι η αλλαγή δουλειάς γίνεται όλο και πιο συνηθισμένο φαινόμενο αν και σε σύγκριση με τις Η.Π.Α. παραμένει ακόμη σπάνιο. Αφού λοιπόν οι εργαζόμενοι

δεν έχουν την κινητικότητα των Αμερικανών συναδέλφους τους, όπου κάποιος μπορεί να παραιτηθεί από μια δουλειά και να βρεί εύκολα μια άλλη, εφαρμόζεται ένας άλλος τρόπος για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος.

Για παράδειγμα όλοι οι μηχανικοί δουλεύουν υποχρεωτικά για ένα χρονικό διάστημα στην αλυσίδα παραγωγής, μέχρι να καταλάβουν πως συνδέεται η τεχνολογία παραγωγής με το δικό τους κομμάτι δουλειάς. Η ιδέα αυτή δεν αρέσει σε μερικούς ξένους μηχανικούς, αλλά οι Ιάπωνες εκτιμούν την ευκαιρία που τους παρέχεται να αποκτήσουν εμπειρία από το πρώτο χέρι. Στις Η.Π.Α. ένας επιστάτης μπορεί να παραμείνει επιστάτης για όλη του τη ζωή, ενώ αντίθετα η Ιαπωνική ιδεολογία πιστεύει ότι είναι καλύτερα να μετακινούνται οι υπάλληλοι και να μην μένουν συνέχεια στο ίδιο πόστο όπου το μυαλό τους σταματάει να δουλεύει.

Οι προοπτικές προαγωγής δίνουν στην διοίκηση μεγάλες δυνατότητες χειρισμών για πολλούς λόγους. Καταρχήν μειώνονται οι αντιδράσεις για ενδοεπιχειρησιακές μεταβολές και μεταθέσεις. Έπειτα, το γεγονός ότι η προαγωγή είναι επιλεκτική και μπορεί η διοίκηση να αποφασίσει το χρόνο που θα γίνει, οδηγεί σε ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων και στον συμβιβασμό τους με την γραμμή της επιχείρησης, πράγμα που εμποδίζει τις κοινωνικές αλλαγές να ξεκινούν από κάτω.

Ένας εργαζόμενος για να μείνει στην εταιρεία περνά από μια σκληρή δοκιμαστική περίοδο, αν τη περάσει επιτυχώς τότε κατά κάποιο τρόπο αποκτά τη μονιμότητα στην εταιρεία και το δικαίωμα για ίση μεταχείριση όσο νέος και αν είναι. Η δοκιμαστική περίοδος έχει σαν στόχο να αποκλειστούν οι υπάλληλοι που

δεν αξίζουν για την εταιρεία, και οι υπάλληλοι που έχουν περάσει το δοκιμαστικό στάδιο να νοιώσουν ενεργά μέλοι της επιχείρησης.

Μονιμότητα εξ άλλου δεν σημαίνει πως ο εργοδότης δεν έχει δικαίωμα απόλυσης του υπαλλήλου, αν και οι διοικήσεις προτιμούν να μην ασκούν αυτό το δικαίωμα. Αν μετά την παρέλευση της δοκιμαστικής περιόδου κάποιοι εργαζόμενοι γίνουν ανεπιθύμητοι, τους μεταθέτουν ή τους εξωθούν σε παραίτηση με διάφορους τρόπους. Από την άλλη μεριά όμως αν θελήσουν να αποκτήσουν όσο το δυνατόν καλύτερη εξειδίκευση κατοχυρώνονται τόσο ώστε να μπορούν να αντισταθούν στον αυταρχισμό της εργοδοσίας να απαιτήσουν υψηλότερο μισθό και καλύτερες συνθήκες δουλειάς.

Στην Αμερική ο τρόπος σκέψης σχετικά με τις απολύσεις είναι: απολύεις κάποιον για να λύσεις το πρόβλημα, φαίνεται τόσο καθάρo και λογικό.

Στην Ιαπωνία πιστεύουν ακριβώς το αντίθετο, και σε περιόδους κρίσης φτάνουν στο σημείο να απολύσουν εργάτες μόνο όταν η επιχείρηση βρεθεί σε οριακό σημείο.

Στην Ιαπωνία συμβαίνει το εξής παράδοξο όσο αναφορά την παραίτησι κάποιου, για να εργασθεί σε μία άλλη εταιρεία που του προσφέρει μεγαλύτερες αποδοχές. Η αποχώρηση του υπαλλήλου θεωρείται προσβολή και οι φιλικές σχέσεις κόβονται με την εταιρεία.

Ένα παράδειγμα είναι αυτό στο οποίο η εταιρεία SONY εκπάιδευσε ένα υπάλληλο στο τμήμα των πωλήσεων ο οποίος είχε πολλές δυνατότητες και μπορούσε να αποκτήσει τη φιλοσοφία και το πνεύμα της SONY. Τελικά, κάποια μέρα χωρίς καμιά προειδοποίηση δήλωσε παραίτηση. Η διοίκηση αισθάνθηκε προσβολή, γιατί ο υπάλληλος παραιτήθηκε προκειμένου να εκμεταλευ-

τεί διπλάσιο ή τριπλάσιο μισθό που του πρόσφερε κάποια άλλη εταιρεία. Όταν κάποτε ο υπάλληλος αυτός βρέθηκε σε μία έκθεση με υπαλλήλους της SONY τότε αυτή θεώρησαν πολύ φυσικό να τον αντιμετωπίσουν σαν προδότη.

Τέλος σαν συμπέρασμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι προσλήψεις προσωπικού και η τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων σε κατάλληλες θέσεις, είναι μια από τις πιο βασικές λειτουργίες του Μάνατζ μεντ, γιατί το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μέλλον της εταιρείας και πρέπει μέσα από τις προαγωγές και μεταθέσεις να δίνονται κίνητρα ώστε να είναι παραγωγικοί, και να συνδέεται το μέλλον τους με το μέλλον της εταιρείας.

δ. Διεύθυνση.

Σύμφωνα με την Ιαπωνική άποψη η απόδοση ενός διευθυντή πρέπει να εκτιμάται ανάλογα με το πόσο καλά μπορεί να οργανώσει ένα μεγάλο αριθμό ατόμων και πόσο αποτελεσματικά μπορεί να αποσπάσει από τον καθένα το μεγαλύτερο βαθμό αποδοτικότητας προς κοινού όφελος. Αυτό σημαίνει "Διεύθυνση". Δεν πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στο οικονομικό αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να είναι μαύρο τη μια μέρα και κίτρινο την άλλη, αλλά πως να προσπαθεί να κάνει ένα μεγάλο αριθμό ατόμων να τον ακολουθήσει με προθυμία και ενθουσιασμό συνεισφέροντας στην επιτυχία της εταιρείας. Δεν πρέπει να κυριαρχεί η εντύπωση ότι οι Διευθυντές αποτελούν ένα ξεχωριστό είδος ανθρώπων εκλεγμένων από τον θεό για να καθοδηγήσουν ηλίθιους ανθρώπους να κάνουν θαύματα. Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει μερικές ιδιαιτερότητες. Για παράδειγμα, στον κόσμο της τέχνης κανένας δεν αναγνωρίζει κάποιον σαν αρτίστα παρά μόνο όταν αποδείξει ότι είναι ξεχωριστός. Κανένας δεν θα

πλήρωνε για να ακούσει έναν διάσημο πιανίστα αν αυτός δεν είναι έξοχος εκτελεστής. Δεν είναι υπερβολή να χαρακτηρίσουμε τον ακροβάτη του τσίρκου σαν ανάλογη περίπτωση. Όλοι αυτοί έχουν καταπληκτική τεχνική που τελειοποιείται μόνο με την μακρά και επίμονη εξάσκηση. Το πιο σημαντικό είναι πως ξέρουν ότι και το παραμικρό λάθος θα γίνει αμέσως αντιληπτό και στην περίπτωση του ακροβάτη θα χάσει τη ζωή του.

Το εκπληκτικό σχετικά με το Μάνατζμεντ είναι πως ο διευθυντής μπορεί να κάνει συνεχώς λάθη που κανένας άλλος δεν βλέπει κάτι που σημαίνει πως η δουλειά αυτή είναι ένα είδος "απάτης". Αυτό συμβαίνει επειδή παρά τη δουλειά που γίνεται στα ειδικά κολλέγια επιχειρήσεων, όπως Χάρβαρντ, η σωστή λειτουργία της διεύθυνσης επιχειρήσεων δεν μπορεί να κριθεί πάντα από τα αποτελέσματα του επόμενου ισολογισμού.

Πρωταρχικό καθήκον του διευθύνοντα στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι ^{να} ~~πέρνει~~ σοβαρά υπόψη του την ανταγωνιστικότητα, την εξισορρόπηση των εθνικών συμφερόντων την κατανόηση των απόψεων, την συμπεριφορά, τις αξιώσεις, τις προσδοκίες και τις αξίες των άλλων μεγάλων ομάδων στην κοινωνία.

Παράλληλα, οι ηγέτες αισθάνονται ότι είναι επίσης καθήκον τους να κάνουν γνωστές και κατανοητές στους άλλους τις δικές τους απόψεις, αξιώσεις, προσδοκίες και αξίες καθώς επίσης και τη δική τους συμπεριφορά. Αυτό δεν απαιτεί δημόσιες σχέσεις, όπως είναι γνωστές στη Δύση, αλλά μάλλον ιδιωτικές σχέσεις. Δηλαδή σχέσεις που δεν καλλιεργούνται με ομιλίες, δηλώσεις και δελτία τύπου, αλλά με τη διαρκεί επαινεργεία υπεύθυνων ανδρών στην διαμόρφωση των θέσεων για την χάραξη πολιτικής.

Ο ΙΡβίν -Σαπίρο, Πρόεδρος της ΝΤΥΠΙΟΝ της μεγαλύτερης χημικής

εταιρείας στον κόσμο, παρουσιάστηκε πέρυσι στον Αμερικάνικο τύπο να δηλώνει, ότι τώρα άρχισε να αφιερώνει τα 4/5 του χρόνου για "σχέσεις" με τους σχεδιαστές της πολιτικής και τη γραφειοκρατία και ότι διαθέτει μόνο το υπόλοιπο 1/5 για την διαχείριση της εταιρείας του.

Το μόνο πράγμα που θα προξενούσε έκπληξη σ'ένα μάναντζερ στην Ιαπωνία είναι ότι ο Σαπίρο διαθέτει έστω και το 1/5 του χρόνου του για να διευθύνει την εταιρεία του. Και αυτό γιατί οι επικεφαλής στις μεγάλες Ιαπωνικές επιχειρήσεις δεν έχουν καθόλου χρόνο διαθέσιμο για να ασχοληθούν με την διαχείριση των εταιρειών τους, αφού περνούν όλο τον καιρό τους στις σχέσεις, ακόμα και όταν πρόκειται για χρόνο που διατίθεται για εσωτερικές υποθέσεις της εταιρείας.

Διατηρούν τον έλεγχο των πραγμάτων, δίνοντας μεγάλη προσοχή στις αποφάσεις που παίρνει το προσωπικό στους ανώτερους βαθμούς της ιεραρχίας ζητώντας λεπτομερής οικονομικές εκθέσεις και σχέδια. Αλλά οπωσδήποτε δεν "διευθύνουν" πράγμα που αφήνουν στα χαμηλότερα επίπεδα διευθυντικών στελεχών.

Αυτά τα διευθυντικά στελέχη σαν αρχή έχουν την ενθάρυνση της ικανότητας κάποιου-ότι καλύτερο υπάρχει σ'ένα άτομο-βοηθώντας έτσι να αναπτυχθούν οι ικανότητες του και η δημιουργικότητά του.

Μια εταιρεία δεν φθάνει πουθενά αν όλες τις αποφάσεις τις παίρνει η διεύθυνση. Όλοι πρέπει να συνεισφέρουν και η συνεισφορά του κατώτερου προσωπικού δεν πρέπει να περιορίζεται στη χειρωνακτική εργασία.

Πέρα απ'αυτήν πρέπει να χρησιμοποιούν και το μυαλό τους. Κάθε εταιρεία για το σκοπό αυτό διατηρεί γραφείο στο οποίο

οι εργαζόμενοι υποβάλλουν τις προτάσεις τους και οι περισσότερες απ' αυτές αναφέρονται στο πως θα γίνει η δουλειά τους ευκολότερα ή πιο αποδοτικά. Μερικοί στη Δύση κοροϊδεύουν την διαδικασία αυτή λέγοντας ότι αναγκάζει τους ανθρώπους να επαναλαμβάνουν αυτονόητα πράγματα, ή ότι δείχνει μόνο έλλειψη πηγμής από τη μεριά των διευθυντών. Αλλά αυτή η στάση δείχνει μόνο έλλειψη κατανόησης. Δεν αναγκάζει κανέναν να κάνει προτάσεις αλλά όσες γίνονται λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι καλύτερες μπαίνουν σε εφαρμογή. Συνήθως είναι χρήσιμες και θετικές γιατί προέρχονται από ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγή.

Δεν μπορεί να υπάρξει εξέλιξη αν οι αποφάσεις παίρνονται σύμφωνα μ' αυτά που κάνουν οι ανώτεροι. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει να ανησυχούν μ' αυτά που καμμιά φορά τους λένε οι ανώτεροί τους. Οι διευθυντές πρέπει να ξέρουν πως είναι μεγάλη υπόθεση να αναδείξουν την ικανότητα και δημιουργικότητα των υπαλλήλων που έχουν στον τομέα τους. Οι νέοι άνθρωποι έχουν φρέσκα μυαλά και εμείς δεν θα πρέπει να τους τα γεμίσουμε με γνωστά ήδη πράγματα, γιατί έτσι καταπνίγουμε την δημιουργικότητα τους πριν καν βρεί την ευκαιρία να εκδηλωθεί.

Στην Ιαπωνία, αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αυτοπαρακίνησης ανάμεσα στους ανθρώπους που δουλεύουν καιρό μαζί, και αυτό κυρίως προωθείται από τους νέους. Όταν οι διευθυντές ξέρουν ότι η τρέχουσα δουλειά βγαίνει από τους ενεργητικούς και γεμάτους ενθουσιασμό νεότερους υπαλλήλους, μπορούν να αφιερώσουν το χρόνο τους στο σχεδιασμό του μέλλοντος της εταιρείας. Κυριαρχεί η αντίληψη ότι δεν είναι σκόπιμο ή αναγκαίο να καθορίζονται επακριβώς τα όρια της ατομικής

ευθύνης του καθενός γιατί όλοι διδάσκονται να ενεργούν σαν φίλοι της ίδιας οικογένειας έτοιμα να πράξουν ότι χρειαστεί.

Όσο αφορά τη λήψη αποφάσεων για κάποια προβλήματα μελετούνται σύμφωνα με την αρχή ότι πρέπει να ασχοληθούν περισσότερο από ένα άτομο για την εξεύρεση της λύσης του προβλήματος. Οι διαφορετικές απόψεις είναι κάτι πολύ φυσιολογικό και ίσως να γλιτώσουν την εταιρία από λάθη.

Ένα παράδειγμα είναι αυτό της εταιρείας SONY, στο οποίο ένα διευθυντικό στέλεχος υπέβαλλε παραίτηση για το λόγο ότι είχε διαφορετικές απόψεις από τον διευθυντή της εταιρίας. Ο διευθυντής δεν δέχτηκε την παραίτηση και τόνισε τα εξής: "Κύριε, αν εσείς και εγώ είχαμε ταυτόσημες απόψεις πάνω σε όλα τα ζητήματα, δεν θα ήταν απαραίτητο να δουλεύουμε και οι δύο στην ίδια εταιρία και να παίρνουμε μισθό. Θα μπορούσε άνετα ο ένας από τους δυό μας να λείπει. Αντίθετα οι διαφορετικές ιδέες μας θα βοηθήσουν την εταιρία να κάνει λιγότερα λάθη. Σας παρακαλώ να σκεφτείται όλα όσα σας είπα χωρίς να θυμώσεται μαζί μου. Αν παραιτηθείται επειδή εγώ έχω διαφορετικές απόψεις από εσάς, προδίδεται την εταιρία μας". Αυτός είναι ο νέος τρόπος σκέψης των Γιαπωνέζικων επιχειρήσεων. Ο οποίος δεν είναι πάντα ρόδινος. Πιο συγκεκριμένα οι διαφορετικές απόψεις δίχασαν το προσωπικό της Εταιρίας TOYOTA.

Το 1950 δοκιμάστηκε από μια σοβαρή απεργία που είχε σαν αποτέλεσμα την παραίτηση της διοίκησης. Παρόλα αυτά, οι απεργίες στην Ιαπωνία είναι αρκετά σπάνιο φαινόμενο. Για παράδειγμα η εταιρία SONY αντιμετώπισε μόνο μιά φορά πραγματικά απεργία.

Το 1961 όταν γιορταζόταν η 15η επέτειο της εταιρείας, το σωματείο της επιρρεάζονταν πολλή από τους αριστερούς, οι

οποίοι εκείνη τη χρονιά διάλεξαν για στόχο τη SONY, προκαλώντας και απαιτώντας να εργάζονται στην επιχείρηση μόνο μέλη ορισμένου σωματείου.

Η λύση του προβλήματος βρέθηκε όταν η διεύθυνση πρότυνε την δημιουργία ενός δεύτερου σωματείου. Η απόφαση ήταν σχεδόν σίγουρο ότι θα πετύχει γιατί τα διευθυντικά στελέχη είχαν φιλικές σχέσεις με το προσωπικό και γνώριζαν ότι διαθέτει "κοινού νου". Πραγματικά η απεργία σταμάτησε και ένα δεύτερο σωματείο είχε ήδη ιδρυθεί.

Σήμερα στη SONY υπάρχουν δύο συνδικάτα, συμπεριλαμβανομένου του αρχικού με το οποίο η συννεύση μερικές φορές είναι πολύ δύσκολη, οι περισσότεροι από τους ανθρώπους που εργάζονται στην SONY δεν είναι συνδικαλεσμένοι. Παρόλα αυτά η σχέση γενικά με το προσωπικό είναι πολύ καλή. Ο λόγος που διατηρούνται οι καλές σχέσεις είναι ότι ξέρουν τη αισθάνεται η διεύθυνση γι' αυτούς.

Οι διευθυντές στον τομέα της παραγωγής είναι υποχρεωμένοι να επανεκπαιδεύουν συστηματικά τους εργάτες τους, έτσι ώστε να μπορούν σύντομα να μαθαίνουν να δουλεύουν στα νέα μοντέλα, χωρίς να γίνεται σύγχυση με τα παλαιά.

Η διεύθυνση πιέζει το προσωπικό να βρεί τρόπους να ανταποκριθεί στην ταχύτητα των αλλαγών και να στρέφουν αυτό το στοιχείο προς όφελός τους. Και αυτό γιατί είναι φανερό πως η αλλαγή είναι συνεχής και δεν μπορείς να την εμποδίσεις, να την αλλάξεις κατεύθυνση ή να την μειώσεις τον αριθμό.

Μια λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η πραγματοποίηση σεμιναρίων με στόχο την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε να μην υπάρχει ανεδείκνυτος εργάτης.

Τέλος, η διεύθυνση μιας επιχείρησης πρέπει να έχει την ικανότητα να διοικεί τους άλλους καθοδηγώντας τους. Επίσης να είναι διορατική και ενεργητική στην σχεδίαση, στην εφαρμογή του προγράμματος διεύθυνσης, και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων επιχείρησης.

ε. Έλεγχος.

Για ορισμένους, ο όρος έλεγχος έχει μια τιμωρική σημασία. Ωστόσο, στα πλαίσια της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων ο έλεγχος, είναι φυσικό στοιχείο γιατί βοηθά μια επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Στην Ιαπωνία η δραστηριότητα του ελέγχου είναι αναγκαία γιατί: α. Προλαμβάνει προβλήματα. β. Αναπροσαρμόζει προγράμματα. γ. Παίρνει διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζεται. Για την σωστή λειτουργία του ελέγχου εφαρμόζεται σ'όλες τις επιχειρήσεις το σύστημα του σταθερού ελέγχου. Το σύστημα αυτό ελέγχου λειτουργεί με δύο τρόπους:

1. Αυτο-έλεγχος.

Με την μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι ασκούν τον αυτο-έλεγχο που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τα οποία τους έχουν ανατεθεί.

Η απουσία ενός τέτοιου αυτο-ελέγχου θα απαιτούσε τεράστια επένδυση σε άλλες μεθόδους ελέγχου. Για τους εργαζόμενους, αυτο-έλεγχος σημαίνει να κάνουν σωστή δουλειά κάθε μέρα για μια ανάλογη αμοιβή, να πηγαίνουν στην δουλειά στην ώρα τους, να σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων.

2. Ομαδικός έλεγχος.

Οι εργαζόμενοι οργανώνονται σε ομάδες εργασίας που απο-

τελούν πηγή ελέγχου. Οι καθορισμένοι από την ομάδα κανόνες, οι οποίοι οριοθετούν τα είδη συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά ή όχι, ασκούν ισχυρή επιρροή στις πράξεις των ατόμων. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο βάρος στον έλεγχο της ομάδας εργασίας. Προσπαθούν μέσω του ελέγχου να αναπτύξουν ένα τρόπο σκέψης, που τονίζει τη προσχώρηση σε πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν καθιερωθεί από την ομάδα.

Ο παραπάνω έλεγχος αφορά τους εργάτες. Όσο αφορά τα διοικητικά στελέχη ισχύει το εξής: ο διευθυντής της επιχείρησης με το σύστημα της εσωτερικής μετακίνησης ελέγχει έμμεσα και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Η ανεπάρκεια κάποιου στελέχους μπορεί εύκολα να φανεί από το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι που εργάζονται στο τομέα του ζητούν να μετατεθούν.

Η λύση σ' αυτή τη περίπτωση, είναι να μετατεθεί το στέλεχος σε μια θέση όπου δεν θα έχει πολλούς υφιστάμενους. Γενικά η επιχείρηση ακούει τους υπαλλήλους γιατί σε τελική ανάλυση η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των διευθυντών.

Ο έλεγχος τόσο των εργατών, όσο και των διοικητικών στελεχών γίνεται μέσα από μια αμφίδρομη σχέση. Δηλαδή, οι διευθυντές οργανώνουν τους εργάτες έτσι ώστε να αυτο-ελέγχονται και τα διοικητικά στελέχη ελέγχονται από την συχνότητα της εσωτερικής μετακίνησης.

Οι επικεφαλής των Ιαπωνικών επιχειρήσεων ασκούν τον έλεγχο μ' έναν ιδιόρρυθμο τρόπο. Κάθονται ακούγοντας και κάνοντας ερωτήσεις με ανθρώπους που έχουν σχέση με τους κλάδους των επιχειρήσεων τους, που προμηθεύουν τις εταιρείες τους, με τους ανθρώπους που διευθύνουν την εμπορική εταιρεία του

συγκροτήματος ή με τους μάνατζερς των άλλων θυγατρικών εταιρειών. Έχουν συναντήσεις με επιτελικά στελέχη από άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους αλλά ανήκαν επίσης στο συγκρότημά τους. Όπως για παράδειγμα γίνεται μετά περίφημα πεντάωρα γεύματα εργασίας, στα οποία συναντιούνται οι πρόεδροι όλων των εταιρειών τις Μιτσουμπίσι μια φορά την εβδομάδα, ενημερώνοντα με ανθρώπους από τις Τράπεζες από ανώτερους κρατικούς λειτουργούς από τα διάφορα υπουργεία, όπως και από ανθρώπους από τις δικές του εταιρείες.

Σε όλες αυτές τις επαφές δε συζητούν κατ'ανάγκη για δουλειές και πάντως δεν μιλούν για τις δικές τους δουλειές. Πράγματι για τους Δυτικούς, οι συνομιλίες αυτές δεν έχουν μερικές φορές κανένα νόημα. Είναι έξω από το αντικείμενο τους ή τουλάχιστον έτσι φαίνεται και περνούν από τα ζητήματα οικονομικής πολιτικής στα προσωπικά τους ενδιαφέροντα ή από τις απορίες και τα προβλήματα των άλλων στα θέματα της ημέρας και από τις προσδοκίες για το μέλλον στις επανεκτιμήσεις του παρελθόντος ανιχνεύοντας τυχόν λάθη της επιχείρησης ασκώντας έμμεσα τον έλεγχο.

Σκοπός τους βέβαια δεν είναι να λύσουν κάτι, αλλά να εξασφαλίσουν την αμοιβαία κατανόηση. Έτσι όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα τότε να γνωρίζουν που θα απευθυνθούν και ποιές διαδικασίες θα κινήσουν για την αντιμετώπιση του προβλήματος, γιατί ο καθένας ξέρει τη περιμένει ο άλλος, τη μπορούν να κάνουν και τη θα κάνουν ή τη δεν μπορούν να κάνουν και τη δεν θέλουν να κάνουν. Μ'αυτά στο νού τους όταν ο έλεγχος δείξει κάποια απόκλιση από το πρόγραμμα οι μάνατζερς μπορούν να δράσουν με εκπληκτική ταχύτητα και αποφασιστικότητα.

Οι Ιάπωνες, πιστεύουν ότι αν ζούσαν σε έναν τέλειο κόσμο, όπου όλα τα προγράμματα της επιχείρησης εκπληρώνονταν, η δραστηριότητα του ελέγχου δε θα ήταν αναγκαία. Αυτή, όμως η τελειότητα είναι ένα ιδανικό που σπάνια επιτυγχάνεται. Γι' αυτό το λόγο ανέπτυξαν ένα σύστημα ελέγχου σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Συμπέρασμα.

Το σύστημα μάναντζμεντ στην Ιαπωνία στηρίζεται στην συλλογική εργασία και το μακρόπνοο σχεδιασμό, και έτσι η αποχώρηση οποιοδήποτε ηγετικού στελέχους, δεν επηρεάζει τους στόχους της εταιρείας ή τις σχέσεις με τους εργαζόμενους και προμηθευτές.

Η διαφορά μεταξύ Αμερικάνικου και Ιαπωνικού μάναντζμεντ είναι η απάντηση στην ερώτηση "ποια είναι η ποιό σημαντική σας ευθύνη". Ο Ιάπωνας θα απαντήσει χωρίς αμφιβολία ότι η συνεχής προσφορά εργασίας και η βελτίωση των συνθηκών ζωής των εργαζομένων βρίσκεται πολύ κοντά αν όχι στην κορυφή της λίστας. Για να μπορεί να το κάνει αυτό πρέπει η επιχείρηση να έχει κέρδη. Ποτέ όμως το κέρδος δεν έρχεται πρώτο. Αυτόματα γεννιέται το ερώτημα "σε ποιόν ανήκει η εταιρεία, στους διευθυντές, στους μετόχους ή στους εργαζόμενους; ". Η απάντηση είναι ότι στην Ιαπωνία πρέπει η Εταιρεία να ενδιαφέρεται τόσο για τους μετόχους όσο και για τους εργαζόμενους.

Αντίθετα, οι περισσότεροι Αμερικανοί επιχειρηματίες δίνουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα στα μερίσματα των επενδύτων ή στα κέρδη της κάθε χρονιάς.

Κέρδος όμως για τους Ιάπωνες δεν σημαίνει πάντα μερίσμα-

τα. Μπορεί να σημαίνει αύξηση της αξίας των μετοχών που έχουν στην κατοχή τους, πράγμα που θεωρείται σημαντικότερο γιατί οι φόροι επί της αύξησης της αξίας των μετοχών, είναι χαμηλότεροι από τους φόρους επί των μερισμάτων.

Μιά εταιρεία που επενδύει στην επιχείρηση καθ'αυτή αντί να πληρώνει μεγάλα μερίσματα, θα επιστρέψει περισσότερα τελικά στους μετόχους της, και σίγουρα περισσότερα από ότι πολλές Αμερικάνικες και Ευρωπαϊκές εταιρείες που πληρώνουν μερίσματα βασισμένα σε πλασματικά κέρδη.

Τέλος πρωταρχική λειτουργία του Κάνατζμεντ είναι η λήψη αποφάσεων, και κάτι τέτοιο απαιτεί βαθειά γνώση της τεχνολογίας, καθώς και ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών τάσεων της και της εξέλιξης της. Ένας διευθυντής πρέπει να διαθέτει πλατιά γνώση σε ότι αφορά τον τομέα των επιχειρήσεών του. Βοηθάει επίσης να έχει κανείς μια διαίσθηση που βγαίνει από τη γνώση και τη πείρα, ένα ένστικτο για τις επιχειρήσεις που λειτουργεί πέρα από νούμερα και στατιστικές και που μόνο τα ανθρώπινα πλάσματα διαθέτουν.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.

Α.Οικονομικοί παράγοντες

Η ραγδαία οικονομική μεγένθυση της μεταπολεμικής Ιαπωνίας αποτελεί ένα θαυματικό οικονομικό φαινόμενο. Στη δεκαετία 1954-63, το πραγματικό καθαρό προϊόν αυξήθηκε κατά μέσο ρυθμό 9,4% την ίδια περίοδο, ο ρυθμός αυτός ήταν για την Δ.Γερμανία 7,4% για την Αυστρία 6,5%, για την Νορβηγία 6,1%, για την Ιταλία 6%, για την Γαλλία 4,9%, για την Αμερική 2,8%.

Παραδοσιακά έχουν δοθεί δύο εξηγήσεις για αυτή την επίδοση. Η μια την αποδίδει στο υψηλό αριθμό αποταμίευσης, σχέση που θεωρητικά δεν είναι αυταπόδεικτη, ενώ η άλλη την αποδίδει στο ότι, επειδή η Ιαπωνία στις αρχές του 50 δεν ήταν πλούσια χώρα, μπορούσε να ωφεληθεί σημαντικά από την τεχνολογία και τις μεθόδους των ανεπτυγμένων χωρών (CATC -UP THEORY). Ενώ όμως αυτό μπορούσε να ισχύει και για άλλες χώρες στην κατηγορία της Ιαπωνίας, καμιά άλλη δεν παρουσίασε τέτοια πρωτοφανή επίδοση.

Τα αίτια λοιπόν πρέπει να αναζητηθούν αλλού.

Οι οικονομικοί συντελεστές που πέτυχαν αυτή τη μεγέθυνση είναι οι ατομικές επιχειρήσεις. Στην Ιαπωνία υπάρχει ένα σύστημα ελεύθερης οικονομίας σύμφωνα με το οποίο ο καθένας μπορεί να ανοίξει μια επιχείρηση κατασκευάζοντας οτιδήποτε, αρκεί να είναι νόμιμο. Έτσι, όταν κάποιο προϊόν αποδεχθεί ιδιαίτερα επιτυχημένο, πέφτουν όλοι με νύχια και με δόντια για ένα μερίδιο στην αγορά. Παράλληλα λοιπόν με την αξιοσημείωτη μεγέθυνση, αναπτύχθηκε εντονότατος μεταξύ τους ανταγωνισμός, για τα μερίδια στην αγορά, που επικεντρώθηκε σε εισαγωγή τεχνολογίας, σε επενδύσεις εξοπλισμού των εργοστασίων και σε διαφήμιση και πωλήσεις. Ο όρος που επικράτησε είναι "υπέρμετρος ανταγωνισμός", και αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για τον υψηλό ρυθμό ανόδου.

Για να εξηγήσουμε το φαινόμενο της επίτευξης αυτής της ταχύρυθμης μεγέθυνσης στη μεταπολεμική Ιαπωνία πρέπει να απόκαλύψουμε την διαδικασία ανάπτυξης του υπερμέτρου ανταγωνισμού, δηλαδή την μέθοδο συσώρευσης κεφαλαίου στα διάφορα KEIRETSU και τη διαδικασία οργάνωσης των επιχειρήσεων σε

KEIRETSU. Πρέπει, συγκεκριμένα, να δώσουμε απάντηση στα ερωτήματα:

1. Που βρέθηκαν τα απαραίτητα κεφάλαια.

2. Τι ώθησε τις επιχειρήσεις να επενδύουν σε τέτοια έκταση.

1. Σε σύγκριση με τις άλλες προηγμένες χώρες που στη διαδικασία ανάπτυξης τους βασίστηκαν στην αυτοχρηματοδότηση, η Ιαπωνία είναι η μόνη που στηρίχθηκε στον έμμεσο δανεισμό (από πιστωτικά ιδρύματα). Στα μεταπολεμικά μέτρα μομισματικής μεταρύθμισης υπήρχε μέριμνα, ώστε οι μεγάλες εμπορικές τράπεζες να τύχουν προνομιακής μεταχείρισης έναντι της βιομηχανίας.

α) Για παράδειγμα, τα καινούργια γιεν ανταλλάχθηκαν με παλιά σε ισοτιμία που μόλις κάλυπτε τα έξοδα διαβίωσης για ένα μήνα. Τα υπόλοιπα πληρώθηκαν σε αναγκαστικές καταθέσεις και μάλιστα δεσμευμένες. Έτσι, τα χρέη των πολεμικών βιομηχανιών που πτώχευσαν λόγω ήττας καλύφθηκαν με τη φαλιίδευση των καταθέσεων.

β) Ακόμη τα χρέη των πολεμικών βιομηχανιών χρεώθηκαν κατά 90% έτους μετόχους. Οπότε και σαν δανειστές και σαν δανειζόμενοι οι τράπεζες έτυχαν προνομιακής μεταχείρισης.

γ) Ενώ πάρθηκαν μέτρα κατά της συγκέντρωσης δύναμης σε ιδιωτικά χέρια, που αφορούσαν βιομηχανίες, ορυχεία και επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα, στον κατάλογο δεν συμπεριλήφθηκαν οι μεγάλες τράπεζες που είχαν και αυτές τέτοια χαρακτηριστικά.

Με αυτά τα ευνοϊκά μέτρα οι τράπεζες υπέστισαν το μικρότερο κόστος από τον πόλεμο και κατάφεραν να ανασυγκροτηθούν γρηγορότερα από κάθε άλλο τομέα στην Ιαπωνική οικονομία, και να παίξουν στη συνέχεια το σημαντικό αυτό ρόλο στην

αναπτυξιακή διαδικασία. Σημειωτέον ότι προτεραιότητα στη δανειοδότηση έχουν οι μεγάλες εταιρείες του ομίλου που ανήκει η κάθε τράπεζα και μετά καλύπτονται οι ανάγκες άλλων εταιρειών.

2. Κύριο χαρακτηριστικό της επενδυτικής συμπεριφοράς είναι ότι στόχευε στον έλεγχο από την πλευρά του KEIRETSU ενός πλήρους συνόλου επιχειρήσεων που σχετίζονται μεταξύ τους (SET CONTROL) οι επιχειρήσεις που βρίσκονταν σε πλεονεκτική θέση για την εξεύρεση κεφαλαίων ήταν αυτές που υποστηριζόνταν από της μεγάλες Τράπεζες. Αυτές είχαν το πρόβλημα στην ανασυγκρότηση και επέκτασή τους και όχι μόνο αυτό, αλλά χρηματοδοτούμενες από τις μεγάλες τράπεζες, διείσδυσαν σε νέους τομείς με τους οποίους δεν είχαν σχέση πριν από τον πόλεμο.

Έτσι μέχρι το 1952 οι χαλυβουργείες ήταν τρεις και τώρα είναι δέκα, ενώ αυτοκινητοβιομηχανίες ήταν τρεις και το 1964 προστέθηκαν άλλες οκτώ και η παραγωγή τους αυξήθηκε 40 φορές στην προσπάθειά τους να φτάσουν την TOYOTA και την NISSAN.

Το γεγονός ότι τα σύγχρονα KEIRETSU επενδύουν όχι επιλεκτικά είναι συνησταμένη πολλών παραγόντων.

α) Ο νόμος για οικονομική αποκεντροποίηση οδήγησε σε κατάτμιση των δραστηριοτήτων και των επενδύσεων σε διάφορους τομείς αφού ο έλεγχος των αγορών δεν ήταν πια εφικτός.

β) Λόγο του κύματος των τεχνολογικών καινοτομιών και για να μη μείνουν πίσω, έπρεπε να εισχωρήσουν και να ελέγξουν όσο το δυνατόν περισσότερες νέες αγορές, διευρύνοντας το πεδίο τους και δυναμώνοντας την σύνδεση μεταξύ των επιχειρήσεών τους.

γ) Η οργάνωση με την μορφή KEIRETSU καθώς και η οικονομική

ενίσχυση από τις μεγάλες τράπεζες συνέβαλαν στην απόκτηση των τεραστίων κεφαλαιακών πόρων, που χρειάζονται οι επενδύσεις στη σύγχρονη βαριά και χημική βιομηχανία. Βέβαια η είσοδος αυτή στους νέους κλάδους είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από την "ελεύθερη είσοδο" της θεωρίας, γιατί στην περίπτωση της Ιαπωνίας αυτή πραγματοποιήθηκε από μια πολύ περιορισμένη ελίτ.

δ) Η εσωτερίκευση των εξωτερικών οικονομικών επιδράσεων, σημαίνει εκμετάλλευση των ωφελειών που συνεπάγονται για την επιχείρηση οι μεταβολές που συμβαίνουν στο σχετικό κλάδο ή στην οικονομία συνολικά, ή λόγω συμπληρόματικότητας των αγαθών. Στην περίπτωση της Ιαπωνίας στόχος των επενδύσεων ήταν η δέσμευση των ευνοϊκών συνεπειών της εξωτερικής οικονομίας τους στα σύνορα του ίδιου KEIRETSU και προς όφελός του.

ε) Αφού η πολιτική του συνολικού ελέγχου υιοθετείται από κάθε όμιλο είναι προφανές ότι όλοι οι όμιλοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε όλους τους κλάδους που ασχολούνται. Όμως ο έντονος ανταγωνισμός στην περίπτωση αυτή δεν γίνεται με βάση τη μεγιστοποίηση των κερδών, αλλά σύμφωνα με την αρχή της μεγιστοποίησης των πωλήσεων με σκοπό δηλαδή τη μεγέθυνση του μεριδίου της εταιρίας στην αγορά. Καθένα από αυτά για να μη μήνει πίσω ανταγωνίζεται μανιωδώς σε επενδύσεις και σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Αυτό είναι ένας άλλος παράγοντας που εξωθεί σε θεαματική οικονομική μεγέθυνση. Ο Ανταγωνισμός βέβαια αυτός γίνεται μεταξύ ολιγοπωλητών εμποδίζει όμως τουλάχιστον την οργάνωση σε μονοπώλια ή και ολιγοπώλια με ηγεσία.

B. Κοινωνικοί παράγοντες

Στην Αμερική πιστεύουν ότι οι Ιάπωνες θέλουν να κατακτήσουν τον κόσμο με όπλο την ενότητα, ενότητα που δεν επιβάλλεται από κανέναν.

Στην πραγματικότητα όμως καθημερινές τους εμπειρίες είναι η ένταση, η πίεση, η αντίθεση και όχι η ενότητα. Βλέπουν τον έντονο αν όχι εξοντωτικό, ανταγωνισμό τόσο ανάμεσα στις μεγάλες τράπεζες όσο και ανάμεσα στους μεγάλους βιομηχανικούς ομίλους.

Οι ίδιοι Ιάπωνες εμπλέκονται κάθε μέρα στις εσωτερικές διαμάχες, ανάμεσα στις δφάφορες φραξίες, που χαρακτηρίζουν τους θεσμούς τους, όπως ο αδιάκοπος κλεφτοπόλεμος που κάνει το κάθε υπουργείο αναντίον όλων των άλλων υπουργείων, οι φιλονικίες των ομάδων στα πολιτικά κόμματα το υπουργικό συμβούλιο, τα πανεπιστήμια και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Ιστορικά, οι αντίπαλες σχέσεις στην Ιαπωνία έχουν γίνει αγριότερες, πιο βίαιες, συγχωρούν και συμπορούν λιγότερο από την Δύση. Σε καμμιά Ιαπωνική πίστη δεν υπάρχουν δόγματα του είδους "αγάπα τον εχθρό σου" ή "γύρνα και το άλλο μάγουλο".

Η παράδοση στην Ιαπωνία επιβάλλει οι σχέσεις να είναι ανταγωνιστικές ή έστω να φαίνεται ανταγωνιστικές.

Αυτή η παράδοση συνεχίζεται σήμερα με το διαζύγιο, που έχει πάρει τις διαστάσεις που έχει πάρει στη Καλιφόρνια, μεταξύ των νέων και μορφωμένων ζευγαριών. Το φιλικό διαζύγιο, προφανώς, δεν θεωρείται πρόπον πρέπει να φτιαχτεί έτσι, ώστε να φαίνεται αποτέλεσμα αντίθεσης, ακόμα και όταν οι δύο άνθρωποι χωρίζουν με κοινή συνέναιση και με λογικά καλούς όρους.

Όλα αυτά όμως, είναι καταστάσεις, μέσα στις οποίες μια σχέση πρέπει να μεταβάλλεται συνεχώς. Όταν οι άνθρωποι, ή τα κόμματα πρέπει στην Ιαπωνία να συμβιώσουν, για να μην πούμε να δουλέψουν μαζί, βεβαιώνονται πρώτα ότι στον πυρήνα του δεσμού τους υπάρχει αμοιβαιότητα ενδιαφέροντος. Από

κει και πέρα οποιαδήποτε σύγκρουση ή διαφωνία υπάρχει, μπορεί να συμπεριληφθεί στα θετικά των συμφερόντων που από κοινού προάγουν και μοιράζονται.

Οι Γιαπωνέζοι έχουν κοινό σημείο όσο αφορά την αντιμετώπιση της εργασίας. Συνηθίζουν να θεωρούν την εργασία, κάθε είδους εργασία σαν κάτι τιμητικό. Κανείς δεν πρόκειται να κοιτάξει περιφρονητικά κάποιον που όταν αποσύρεται από τη δουλειά του, στην ηλικία των 55 ή 60 ετών πιάνει μια άλλη κατώτερη δουλειά για να κερδίσει λίγα χρήματα. Πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν προκαθορισμένη ηλικία στην οποία συνταξιοδοτούνται, και πολλοί απ' αυτούς συνεχίζουν να δουλεύουν στα 70 ή ακόμα και στα 80 τους. Σε πολλές εταιρείες υπάρχει ένα όριο συνταξιοδότησης περίπου στα εξήντα πέντε χρόνια. Αλλά η χρήση της πείρας και των γνώσεων των πρώην διευθυντών που έχουν αποσυρθεί, χρησιμοποιείται σε πολλά θέματα.

Τους παρέχουν γραφεία και προσωπικό αλλά είναι απαλλαγμένη από την καθημερινή εργασία και ασχολούνται περιστασιακά με διάφορα ζητήματα της εταιρείας. Πολλοί απ' αυτούς τους ανθρώπους βρίσκουν καινούργια δουλειά σε άλλες μικρότερες εταιρείες ή θυγατρικές ή όπου αλλού χρειάζεται η διευθυντική τους πείρα.

Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να μάθουν νέες τεχνικές. Στην Ιαπωνία δεν υιοθετήθηκε ποτέ το Αμερικάνικο σύστημα, σύμφωνα με το οποίο κάποιος μαθαίνει να κάνει ένα μόνο πράγμα και αρνείται να πάει σε άλλη δουλειά όπου θα κάνει κάτι διαφορετικό, έχοντας σύμμαχο σ' αυτή του την άρνηση και την κυβέρνηση που τον επιδοτεί στο διάστημα που φάχνει για μια συγκεκριμένη δουλειά που ταιριάζει στα

γούστα του. Εξαιτίας της ειδικής κατάστασης στην Ιαπωνία, οι άνθρωποι δεν έχουν αυτή τη πολυτέλεια και έτσι τα τελευταία χρόνια ο δείκτης ανεργίας δεν αγγίζει καν το 3%.

Η τεχνολογία έχει τις τελευταίες λίγες δεκαετίες γνωρίσει μια πρωτοφανή εξέλιξη και προυποθέτει την αφομίωση νέας γνώσης, νέων πληροφοριών και διαφορετικής τεχνολογίας. Σήμερα ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι ικανός να ιδρύει νέες επιχειρήσεις που να προηγούνται των ανταγωνιστών τους, αντί να κυνηγάει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή συμβατικών προϊόντων.

Στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες σήμερα οι παλαιομοδίτικες χαμηλού επιπέδου εργασίες προστατεύονται, ενώ οι νέες τεχνολογίες παραμελούνται.

Ακόμα πιο σημαντικό είναι ότι ο εργαζόμενος σήμερα δεν είναι πια σκλάβος της μηχανής που το μόνο που χρειάζεται να κάνει είναι απλές αυτόματες κινήσεις. Πέρασε πια ο καιρός που ο εργαζόμενος ήταν ένας χαμάλης που δούλευε με το φόβο του εργοδότη και πωλούσε απλώς την εργατική του δύναμη. Άλωστε η χειρωνακτική εργασία τώρα μπορεί να αντικατασταθεί από τις μηχανές ή τα κομπιούτερς. Η μοντέρνα βιομηχανία πρέπει να στηρίζεται στο μυαλό. Το ίδιο και ο εργαζόμενος. Ούτε οι μηχανές, ούτε τα ζώα μπορούν να φέρουν σε πέρας εργασίες που απαιτούν σκέψη.

Αυτή η αναβάθμιση των εργατών είναι κάτι που απασχολεί την Ιαπωνία - όπως και κάθε άλλη χώρα και δεν έχει πιά νόημα η διατήρηση παλαιών μεθόδων εργασίας.

Οι επιστήμονες επειδή δεν θέλουν να ζουν σε γυάλινους

πύργους συμμετέχουν στις πωλήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί όλοι γνωρίζουν ότι ο επιστήμονικός τομέας της επιχείρησης είναι ο πλέον ανταγωνιστικός και είναι απαραίτητο να έχουν κάποια εμπειρία από την πρώτη γραμμή των επιχειρήσεων.

Οι απόφοιτοι των πανεπιστημίων που δεν έχουν καμιά τεχνική πείρα δεν έχουν καμιά αντίρρηση να εκπαιδεύονται για ένα μήνα στο εργοστάσιο ή να εργάζονται σαν πωλητές.

Οι Ιαπωνικές εργατικές πρακτικές συχνά αποκαλούνται σήμερα παλαιομοδίτικες, ενώ άλλοι ισχυρίζονται πως η παλαιά εργατική ηθική έχει διαβρωθεί στην Ιαπωνία, όπως και στα άλλα μέρη του κόσμου. Αυτό όμως δεν είναι κάτι αναπόφευκτο. Η επιθυμία για την εργασία και την καλή απόδοση δεν είναι κάτι που χρειάζεται να επιβληθεί στους ανθρώπους. Όλοι οι άνθρωποι απολαμβάνουν ένα αίσθημα ικανοποίησης όταν διεκπαιρώνουν κάποια ενδιαφέρουσα εργασία ή όταν ο ρόλος τους και η προσφορά τους στην εργασία αναγνωρίζονται. Φαίνεται όμως ότι στα άλλα κράτη αυτό το παραβλέπουν.

Οι άνθρωποι για παράδειγμα στην Αμερική, έχουν προσαρμοστεί σε ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο πωλούν την εργασία τους σε κάποια τιμή. Από μια άποψη αυτό είναι καλό γιατί οι άνθρωποι δεν τεμπελιάζουν, γνωρίζουν ότι πρέπει να δουλέψουν αν θέλουν να κερδίσουν χρήματα, αλλιώς θα απολυθούν. Στην Ιαπωνία οι επιχειρηματίες παίρνουν πράγματι το ρίσκο να υποσχεθούν στους εργαζόμενους μόνιμη δουλειά, και μετά τους δίνουν κίνητρα για να δουλεύουν ικανοποιητικά. Παρόλα αυτά είναι μεγάλο λάθος να νομίζει κανείς ότι τα χρήματα είναι ο μόνος τρόπος για να ανταμοίψεις κάποιον για την δουλειά του.

στα τέλη της δεκαετίας του 60 διέρευσε στο εσωτερικό της

Ιαπωνίας υπόμνημα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που αναφέρονταν στο τρόπο που αντιμετωπίζουν οι Ιάπωνες την εργασία. Προκάλεσε μεγάλη αναταραχή γιατί τους χαρακτήριζε αλκοολικούς με τη δουλεία, που Ήλσε τρύπες για κουνέλια. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η στέγαση είναι ανεπαρκής στην Ιαπωνία, και κανείς δεν θα μπορούσε να αρνηθεί ότι οι Γιαπωνέζοι είναι ίσως ο πιο εργατινός λαός του κόσμου. Υπάρχουν πολλές αργίες στην Ιαπωνία περίπου όσες υπάρχουν και στην Αμερική αλλά δεν υπάρχουν μεγάλες καλοκαιρινές διακοπές ούτε καν για τα παιδιά του σχολείου.

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν κατανοήσει το πρόβλημα, με τον εργαζόμενο, που δουλεύει μόνο για τα χρήματα και ξεχνά πως αυτό που περιμένη η εταιρεία απ' αυτόν είναι να δουλέψει για το καλό ολόκληρης της ομάδας. Αυτή η εγωκεντρική άποψη να δουλεύει κανείς για τον εαυτό του και την οικογένειά του μόνο, παραμερίζοντας τους στόχους των συναδέρφων του και της επιχείρησης δεν είναι υγιείς. Υποχρέωση της διεύθυνσης είναι να προκαλεί συνεχώς τον εργαζόμενο να κάνει σημαντική δουλειά που αυτός ο ίδιος θα βρίσκει ικανοποιητική και θα συμμετέχη στη προσπάθεια ολόκληρης της οικογένειας. Για να πετύχει αυτό συχνά αλλάζει η οργάνωση της δουλειάς έτσι ώστε να προσαρμόζεται στα ταλέντα των εργατών.

Τέλος, μερικές φορές, οι Ιαπωνικές εταιρείες που ανήκαν σε κάποιο βιομηχανικό κλάδο που παρακμάζει, αλλάζουν αντικείμενο και παρέχουν στους υπαλλήλους τους επανπαιδείωση. Οι περισσότεροι απ' αυτούς το δέχονται με ενθουσιασμό. Αυτό μερικές φορές απαιτεί να μετακινηθεί ολόκληρη οικογένεια στον τόπο της καινούργιας δουλειάς, και οι Γιαπωνέζικες οικογένειες είναι συνήθως πρόθυμες να το κάνουν.

Γ. Πολιτικοί και θεσγικοί παράγοντες

Στην Ιαπωνία, για τους σχεδιαστές της πολιτικής στα υπουργεία και τις επιχειρήσεις, όπως και για τους αναλυτές και σχολιαστές στις μεγάλες εφημερίδες και τις οικονομικές σχολές των πανεπιστημίων, η συνήθεια να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η συνέπεια μιας προτεινόμενης πολιτικής στην παραγωγικότητα της βιομηχανίας, στην ανταγωνιστικότητα της παγκόσμιας αγοράς, καθώς στο εμπόριο και το ισοζύγιο πληρωμών της, έχει γίνει η δεύτερη φύση.

Αντίθετα απ'τους Αμερικάνους για παράδειγμα, οι Ιάπωνες έχουν πιο ανεπτυγμένη τη συνείδηση της εξάρτησης τους από τις εισαγωγές καυσίμων, πρώτων υλών και ειδών διατροφής, ώστε να μην αδιαφορούν για το τι γίνεται στον υπόλοιπο κόσμο, τον οποίο φροντίζουν να μη βγάλουν εντελώς απ'το οπτικό τους πεδίο.

Αυτές οι πλατιές αντιλήψεις δεν απασχολούν τους Ιάπωνες ολόκληρη μέρα, αλλά πάλι αντίθετα απ'τους Αμερικάνους, αποτελούν θέματα που αντιμετωπίζονται σοβαρά από κάθε ενδιαφερόμενο κόμμα στην Ιαπωνία.

Η Ιαπωνική Κυβέρνηση δεν πετυχαίνει πάντοτε, όταν προσπαθεί να πείσει τις βιομηχανίες να δουλέψουν μαζί με το εθνικό συμφέρον. Παρ'ότι ασκεί πιέσεις είκοσι χρόνια τώρα, το παντοδύναμο Υπουργείο Διεθνούς Εμπορίου και Βιομηχανίας δεν κατόρθωσε ακόμα να κάνει τις μεγάλες βιομηχανίες ηλεκτρονικών ειδών να ενώσουν τις προσπάθειες τους με τη σύσταση μιας κοινοπραξίας, πράγμα που έχουν ήδη πετύχει οι Κυβερνήσεις στην Γερμανία τη Γαλλία και τη Βρετανία.

Ακόμη, το Υπουργείο (ΥΔΕΒ) αντιτάσσεται από το 1960 περίπου στη συνεχιζόμενη επέκταση της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας,

γιατί κυρίως πιστεύει ότι το Ιαπωνικό αυτοκίνητο είναι μια ατομική απόλαυση και μια καταναλωτική σφήνα στην κοινωνία και γι' αυτό το βρίσκει είδος απεχθές. Επιπλέον διατηρεί ή τουλάχιστον διατηρούσε τα πρώτα χρόνια, σημαντικό σκεπτικισμό για την ικανότητα του αδοκίμαστου Ιάπωνα βιομήχανου να ανταγωνιστεί φίρμες σαν την Τζένεραλ Μότορς, τη Φόρντ, τη Φιάτ και τη Φολκσβάγκεν. Επίσης, φοβάται ότι η μεγάλη αγορά αυτοκινήτων στην Ιαπωνία προκαλεί μια ακατανίκητη ζήτηση, που ανοίγει τη χώρα στις εισαγωγές από το εξωτερικό. Και αυτό είναι κάτι που έχει αποφασίσει να εμποδίσει.

Το υπουργείο πιστεύει επίσης ότι η επέκταση της αυτοκινητοβιομηχανίας έχει μια αρνητική και πραγματικά βλαβερή επίπτωση στο εμπορικό ισοζύγιο της Ιαπωνίας, στην ικανότητα της να κερδίζει έδαφος στην παγκόσμια οικονομία και γενικά στην παραγωγικότητά της. Όσο πιο επιτυχημένη θα είναι η βιομηχανία αυτοκινήτων στην Ιαπωνία, υποστηρίζει, τόσο χειρότερη θα είναι η επίπτωση στην οικονομία της χώρας.

Και αυτό γιατί, όπως επισημαίνει, το αυτοκίνητο χρειάζεται δύο πρώτες ύλες, οι οποίες βρίσκονται με τα μικρότερα αποθέματα στην Ιαπωνία. Το πετρέλαιο και το σιδηρομετάλλευμα. Ακόμα απαιτεί τη μετατροπή σπάνιων πόρων, όπως η γεωργική γη και το κεφάλαιο, σε μεγάλους δρόμους και άλλες κατασκευές.

Στη θέση της βιομηχανία αυτοκινήτων, το υπουργείο επιθυμεί μαζικές επενδύσεις για την αναβάθμιση της μεταφορικής ικανότητας των σιδηροδρόμων.

Πέρα από το υπουργείο, υπάρχουν και άλλοι, που εναντιώνονται και υποστηρίζουν ακόμα ότι η έγκριση να επεκταθεί η βιομηχανία αυτοκινήτων στην Ιαπωνία ήταν ένα σοβαρό σφάλμα.

Ακόμα και με τα ρεκόρ των πωλήσεων στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, τα κέρδη απ' τις εξαγωγές αυτοκινήτων, λένε, είναι ένα μικρό ποσοστό του συναλλάγματος, που πληρώνει η Ιαπωνία για την εισαγωγή πετρελαίου και σιδηρομεταλλεύματος. Ένα μικρό, επίσης, ποσοστό από τα κονδύλια, που δαπανώνται για την κατασκευή και συντήρηση δρόμων θα έδινε στους Ιαπωνικούς σιδηροδρόμους την ικανότητα να μεταφέρουν εμπορεύματα, δυνατότητα που ακόμα η χώρα δεν διαθέτει. Από την άλλη πλευρά, και τα τεράστια ποσά, που διατίθενται για δρόμους, δεν φτάνουν για να κατασκευαστεί ένα επαρκές οδικό σύστημα. Έτσι, τα φορτηγά αυτοκίνητα μπλοκάρουν στους δρόμους τα λιμάνια πάσχουν από υπερσυνωστισμό, ενώ η μόλυνση της ατμόσφαιρας αυξάνεται.

Το υπουργείο, ασφαλώς, έχασε τη μάχη ενάντια στο αυτοκίνητο. Νικήθηκε εν μέρει απ' τη βιομηχανία αυτοκινήτων, που προχώρησε παρά την αντίθεση του υπουργείου και εν μέρει απ' την τρέλλα" που έχει για το Ι.Χ. "ο άνθρωπος της ασφάλτου" στην Ιαπωνία, παρά το υψηλό του κόστος, την έλλειψη χώρου για παρκάρισμα και τα κυκλοφοριακά μποτιλιαρίσματα.

Για όλα αυτά, βέβαια, κανένας δεν διαμαρτύρεται πιο έντονα στην Ιαπωνία από τον ίδιο τον "άνθρωπο της ασφάλτου" που κάθεται στη θέση του οδηγού.

Πάντως - και αυτό πρέπει να σημειωθεί - η αρνητική επίπτωση του αυτοκινήτου στην Ιαπωνική παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας επισημάνθηκε έντονα. Ακόμα και οι εκπρόσωποι της αυτοκινητοβιομηχανίας, που πολέμησαν το υπουργείο πιο σκληρά από κάθε άλλο, παραδέχονται ανοικτά ότι το υπουργείο έπρεπε, μέσα στα πλαί-

σια των υποχρεώσεων του, να βεβαιωθεί ότι οι προοπτικές αυτές θα λαμβάνονται σοβαρή υπόψη, ανεξάρτητα από το πόσο δυνατή ήταν η επιθυμία στις εταιρίες να προωθηθεί η παραγωγή ή πόσο αφοσιωμένους είναι ο Ιάπωνας στο αυτοκίνητό του.

Πέρα από τις αντιθέσεις κρατών και επιχειρήσεων, ακολούθηθηκαν πολιτικές από το κράτος που βοήθησαν σε κάποιο βαθμό στο φαινόμενο της ταχύρρυθμης μεγένθυσης στη μεταπολεμική Ιαπωνία.

Με την πολιτική της δανειοδότησης των ομίλων με τεράστια κεφάλαια από τις μεγάλες τράπεζες παρατηρήθηκε το φαινόμενο της επενδυτικής συμπεριφοράς που στόχευε στο συνολικό έλεγχο.

Τα επί πλέον κεφάλαια που πιθανώς οι τράπεζες δεν είχαν, τα δανείστηκαν από την Κεντρική Τράπεζα, με πολύ χαμηλά επιτόκια. Η κατανομή των δανείων της Κεντρικής Τράπεζας προς τις εμπορικές τράπεζες, γίνεται ανεξαρτήτως ζήτηση τους, και ο μόνος πιστωτικός έλεγχος, αφού τα επιτόκια δεν παίζουν ρόλο, είναι ένα σταθερό ποσό που η Κεντρική Τράπεζα αποφασίζει ότι μπορεί να εκχωρήσει, το οποίο μοιράζεται εξ ίσου μεταξύ των βασιικών τραπεζών, ένα είδος δηλαδή αρχής της ισότητας μεταξύ των ομίλων. Στη συνέχεια, οι Εμπορικές Τράπεζες δανείζουν τις επιχειρήσεις όχι ανάλογα με την ικανότητα τους να ξεπληρώσουν το δάνειο, αλλά σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Με τον παραπάνω τρόπο χρηματοδότησης η κυβέρνηση έγινε συνέταiros στις επιχειρήσεις χωρίς να έχει ούτε μία μετοχή και χωρίς να διακινδυνεύει το παραμικρό.

Οι νόμοι που καλύπτουν το φορολογικό σύστημα είναι τέτοιοι ώστε η Κυβέρνηση να παίρνει το 50% των κερδών, και

αυτό- κατά κάποιο τρόπο- την κάνει σημαντικό συνέταιρο. Άρα είναι φυσικό να θέλει ο συνέταιρος της να δουλεύει σκληρά και να έχει κέρδη. Όταν γίνεται αυτό υπάρχει απασχόληση για τον κόσμο, και οι εταιρείες και οι μισθωτοί πληρώνουν φόρους στην Κυβέρνηση, αντί να ζητούν επίδομα ανεργίας. Συχνά οι επιχειρήσεις διαφωνούν με την Κυβέρνηση και την γραφειοκρατία της - η οποία στην πραγματικότητα διοικεί την κυβέρνηση - για κάποιο κυβερνητικό πρόγραμμα και πολιτική. Αλλά στη πραγματικότητα η σχέση μεταξύ κυβέρνησης και επιχειρήσεων είναι βασικά σχέση υποστήριξης.

Το νομικό πλαίσιο που καλύπτει την λειτουργία των δικαστηρίων στην Ιαπωνία είναι τέτοιο ώστε να διευκολύνεται η λειτουργία της επιχείρησης χωρίς να υπάρχει πρόβλημα εξαιτίας πολλών μηνύσεων.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη λειτουργία του δικαστικού συστήματος πρέπει να αναφέρουμε στοιχεία για παράδειγμα από το Αμερικάνικο σύστημα. Οι Αμερικάνοι γνωρίζουν ότι παρεμβάλλονται συνεχώς νομικά προβλήματα στις σχέσεις είτε των εταιριών μεταξύ τους, είτε εταιριών και κυβέρνησης ή κυβερνητικών υπηρεσιών, όπως είναι η Επιτροπή ελέγχου συναλλαγμάτων και η Επιτροπή εμπορίου. Αυτά τα νομικά προβλήματα έχουν σοβαρές επιπτώσεις στο πως διευθύνονται οι επιχειρήσεις και - χειρότερα ακόμα- στο πως οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στην Αμερική. Φαίνεται ότι οι Αμερικανοί Επιχειρηματίες θεωρούν φυσικό να είναι αναγκασμένοι να κοιτάνε διαρκώς πίσω τους, για να δουν ποιός τους ακολουθεί με μια αγωγή στα χέρια. Έχουν συνεχώς στο νου τους

να καλύψουν τα νώτα τους αντί να προχωρούν προς τα μπρος και να κοιτάνε μακριά το μέλλον. Η ανάμειξη των διηγητόρων και της νομικής νοοτροπίας σε τόσες πολλές πλευρές της Αμερικάνικης επιχειρηματικής ζωής, βρίσκειται σε πλήρη αντίθεση με το Ιαπωνικό στυλ και φιλοσοφία.

Όταν κάποιος Ιάπωνας επιχειρηματίας καταθέτει αγωγή για να εκδικαστεί σε πολιτικό δικαστήριο υποχρεούται να καταβάλει ένα ποσό που δεν επιστρέφεται και που είναι ανάλογο με την αποζημίωση που απαιτεί. Αν χάσει την υπόθεση, πρέπει να πληρώσει και τα έξοδα της δίκης. Αυτός είναι ένας λόγος που καταρχήν διστάζουν να καταφύγουν στα δικαστήρια.

Ένα παράδειγμα, είναι η περίπτωση παραβίασης της πατέντας κασσετοφώνου που άνηκε στην εταιρία SONY από την εταιρία Μπάλιαμ Τρείντιγκ. Επειδή η SONY ήταν μικρή εκείνη την εποχή δεν κίνησε διαδικασία γιατί δεν μπορούσε να αντέξει τα έξοδα της δίκης αν η υπόθεση τραβούσε σε μάκρος με συνέπεια να αυξάνεται συνεχώς το ποσό που θα έπρεπε να πληρώσουν σε περίπτωση ήττας.

Ένας άλλος λόγος που αποφεύγονται οι αγωγές στα δικαστήρια είναι ότι είναι συνεχώς μποτιλιαρισμένα με υποθέσεις που παίρνουν χρόνια για να διευθετηθούν, κάτι που είναι κατά ένα μέρος αιτία του μικρού αριθμού των διηγητόρων. Η κατάσταση αυτή αποθαρρύνει τις άσκοπες αγωγές, γιατί ο κόσμος ξέρει πως μεσολαβεί πολύς καιρός μέχρι να εκδικαστεί μια αγωγή στο δικαστήριο. Γι' αυτό το λόγο οι ιδιώτες, αλλά και πολλές εταιρίες προτιμούν να καταφεύγουν στην διαιτησία. Όσο φορτωμένα κι αν είναι τα Ιαπωνικά δικαστήρια δεν συγκρίνονται με

τα Αμερικάνικα. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς του OPEL το έτος 2010, θα εκκρεμούν στα Αμερικάνικα δικαστήρια σχεδόν ένα εκατομμύριο υποθέσεις.

Το σύστημα που ισχύει στην Αμερική ευνοεί την ανάπτυξη του πληθυσμού των δικηγόρων που πολλές φορές δημιουργούν από μόνοι τους υποθέσεις για να καλύψουν την ανεργία τους.

Αντίθετα, στην Ιαπωνία, όμως, ο αριθμός είναι σταθερός και δίνεται περισσότερη έμφαση στην εκπαίδευση μηχανικών που σε αναλογία είναι διπλάσιος.

Αν το Ιαπωνικό νομικό καθεστώς ευνοεί την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτό δεν συμβαίνει και με νομοθετικά πλαίσια Κράτων όπου εξάγονται Ιαπωνικά προϊόντα. Συγκεκριμένα οι Αμερικάνικες Εταιρείες χρησιμοποιούν το νόμο για να παρεμποδίσουν και ουσιαστικά να μπλοκάρουν τις Ιαπωνικές εισαγωγές. Αυτές οι εταιρείες ξοδεύουν εκατομμύρια δολάρια σε νομικές διαμάχες, αλλά δεν κατορθώνουν να γίνουν ανταγωνιστικές έναντι των Ιαπωνικών Εταιρειών.

Ένα παράδειγμα, είναι αυτό στο οποίο ο σύνδεσμος ηλεκτρονικών βιομηχανιών το 1968, έκανε παράσταση στο υπουργείο οικονομικών παραπονούμενος ότι οι Ιάπωνες κατασκευαστές τηλεοράσεων πωλούσαν στην Αμερική σε χαμηλότερες τιμές από ότι στην Ιαπωνία, έκαναν δηλαδή "ντάπινγκ" προκαλώντας ζημιά στους ντόπιους κατασκευαστές. Ο έλεγχος που έγινε στην εταιρία SONY βρέθηκε ότι δεν κάνει "ντάπινγκ" αλλά επειδή ύποπτες ήταν όλες οι Γιαπωνέζικες εταιρείες έγινε για πολλά χρόνια και αυτή αντικείμενο αναποτελεσματικής, χρονοβόρας και ακριβής έρευνας. Τελικά, το 1975 εξερέθηκε από τον έλεγχο για "νταπινγκ". Για τεχνικούς λόγους όμως, πήρε άλλα 8 χρόνια για να ξεκαθαριστεί πλήρως η υπόθεση.

Στη διάρκεια αυτής της έρευνας, το 1970, μηνύθηκαν όλοι οι Ιάπωνες κατασκευαστές τηλεοράσεων συμπεριλαμβανομένης και της SONY, με μια αγωγή βασισμένη στον νόμο κατά των μονοπωλίων, που κατατέθηκε από μια Αμερικάνικη Εταιρεία κατασκευής τηλεοράσεων, την Νάσιοναλ Γιούνιου Ελέκτρικ Κόμπανι, που χρησιμοποιούσε το όνομα έμερσον.

Στην αγωγή επίσης υποστηρίζονταν ότι οι κατηγορούμενοι έκαναν "ντάπινγκ". Χρειάστηκαν δέκα χρόνια σκληρής δουλειάς του καλύτερου νομικού προσωπικού της εταιρείας SONY και άλλων δικηγόρων, μέχρι να βγάλει μια απόφαση απαλακτική το περιφερειακό ομοσπονδιακό δικαστήριο της Φιλαδέλφειας. Το σκεπτικό του δικαστηρίου ανέφερε ότι η γνωστή θέση της SONY ανάμεσα στους κατασκευαστές των πιο ακριβών προϊόντων στην Αμερικάνικη αγορά την έκανε "Παράλογο υποψήφιο για συμμετοχή σε μια υπόθεση "ντάπινγκ". Κι όμως πέρασαν άλλα δυόμισα χρόνια μέχρι η απόφαση να επικυρωθεί από το εφετείο.

Από το παραπάνω παράδειγμα φαίνεται καθαρά, η περίπτωση "παρεμπόδισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας". Οι μόνοι που κερδίζουν από την κατάσταση αυτή είναι οι δικηγόροι, ενώ οι Αμερικάνικες και Ιαπωνικές εταιρείες και οι καταναλωτές είναι οι χαμένοι.

Τέλος, η Ιαπωνική πολιτική στάθηκε σύμμαχος στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, κάνοντας ότι είναι δυνατό για την χρηματοδότηση τους από το Κράτος και την αποφυγή μπλοκαρίσματος της λειτουργίας τους από το δικαστικό σύστημα.

δ. Επιχειρησιακοί παράγοντες

Στη δεκαετία του 1920 (δηλαδή στη περίοδο που άρχιζε η σύγχρονη Ιαπωνική Βιομηχανία), η χώρα είχε τις χειρότερες,

βιαιότερες και πιο διασπαστικές εργασιακές σχέσεις από οποιαδήποτε άλλη Βιομηχανική χώρα στον κόσμο.

Για 150 χρόνια πριν γεννηθεί η σύγχρονη Ιαπωνία με την παλινόρθωση του 1868, οι σχέσεις ανάμεσα στους άρχοντες και τους σαμουράι τους απ'την μια πλευρά και το εργατικό δυναμικό των χωρικών απ'την άλλη προκαλούσαν τουλάχιστον μια αιματηρή εξέγερση των χωρικών το χρόνο. Ξέσπασαν πάνω από 700 τέτοιες εξεγέρσεις στην περίοδο εκείνη και κάθε μια καταστάλθηκε το ίδιο αιματηρά. Στη δεκαετία το 1930, ο κανόνας στις σχέσεις ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες ομάδες ήταν μάλλον η διακυβέρνηση με δολοφονίες παρά η προσπάθεια για κοινό έδαφος. Και δεν είναι τελείως συμπτωματικό, ότι η φοιτητική βία και η τρομοκρατία ξεκίνησαν στη δεκαετία του 1960 απ'την Ιαπωνία, όπου και πήραν την πιο ακραία τους μορφή.

Όταν μετά τον πόλεμο άλλαξαν οι νόμοι, πολλοί Αμερικανοί και Γιαπωνέζοι πίστευαν πως η στροφή πως αριστερά μπορούσε να αποδεχθεί επικίνδυνη. Η εργατική νομοθεσία που ουσιαστικά έκανε αδύνατη την απόλυση εργαζομένων θεωρήθηκε σαν τρομερή επέμβαση στο παραδοσιακό κεντιμένο δικαίωμα της διοίκησης για επιλογή-ειδικά στους γηραιότερους επιχειρηματίες. Αναγκάστηκαν όμως να αποδεχτούν τους νόμους αυτούς και τελικά αποδείχτηκε πως λειτουργούσαν για το καλό όλων. Οι Γιαπωνέζοι επιχειρηματίες σκέφτηκαν πως αν όλοι μάθαιναν να βλέπουν την επιχείρηση σαν μια οικογένεια -στο κάτω κάτω οι Γιαπωνέζοι τείνουν να αισθάνονται έτσι σχεδόν ένδοξο ως ^{από} όσο αφορά την "Ιαπωνικότητά τους"-θα ήταν ευκολότερο να σείρουν τη χώρα έξω από το βάλτο που βρίσκονταν. Αυτή η αντίληψη δημιούργησε αυτό που πρώτοι οι Αμερικανοί ονόμα-

σαν "Γιαπωνία Α.Ε."

Η ιδέα να μην αλλάζει ένας εργαζόμενος εταιρία μέχρι τη συνταξιοδότηση του δεν είναι Γιαπωνέζικη ανακάλυψη. Κατά κάποιο τρόπο μάλιστα τους την έχουν επιβάλλει. Εν συντομία το Γιαπωνέζικο σύστημα της "εφ'όρου ζωής" ή τουλάχιστον "επί μακρών" απασχόλησης το επέβαλλαν οι δυνάμεις κατοχής με την εργατική νομοθεσία που εισάγαγαν. Οι Η.Π. είχαν στείλει στην Ιαπωνία διάφορους φιλεύθερους και αριστερούς τεχνικούς με σκοπό την αποστρατικοποίηση της χώρας και την εδραίωση της δημοκρατίας.

Οι εργασιακές σχέσεις παρόλα αυτά διαφέρουν αισθητά από την Αμερική και την Ευρώπη. Η πρακτική που εφαρμόζεται έχει κυρίως δύο γνωρίσματα: μονιμότητα για όλη τη ζωή και σύστημα μισθών κατά αρχαιότητα. Οι εργάτες προσλαμβάνονται από το σχολείο, μέχρι την ηλικία της αναγκαστικής συνταξιοδότησης. Οι μισθοί συνδέονται με το χρόνο υπηρεσίας στην επιχείρηση αλλά οι νεότεροι που είναι πλέον χαμηλόμισθοι δεν παραπονούνται γιατί προσδοκούν καλύτερη αμοιβή στο μέλλον.

Στην Ιαπωνία ο εργαζόμενος παίρνει αύξηση καθώς περνούν τα χρόνια που δουλεύει στην Εταιρία.

Αν κάποιος πάρει ασυνήθιστα υψηλό μισθό δεν θα παίρνει αύξηση κάθε χρόνο και έτσι είναι πολύ πιθανό να αποθαρυνθεί.

Γι' αυτό οι επιχειρήσεις προτιμούν να δίνουν ίδια αύξηση σε όλους γεγονός που δίνει περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνει η Εταιρία ακόμη ένα άλλο πρωταρχικό της στόχο. Αντί να δίνει τεράστιους μισθούς στους διευθυντές προτιμά να τα μοιράζεται με τους εργάτες, αφού τελικά μοιράζεται μαζί τους και το μέλλον της. Δοκιμάστηκαν πολλοί τρόποι μισθοδοσίας αλλά τελικά οι εργαζό-

μενοι προτιμούν να αυξάνεται ο μισθός όσο μεγαλώνει η ηλικία τους.

Η διαφορά στη μισθοδοσία μεταξύ Αμερικής και Ιαπωνίας δεν βρίσκεται μόνο στο εργατικό προσωπικό. Το διευθυντικό προσωπικό αμοίβεται σύμφωνα με την οικονομική επιφάνεια της εταιρίας. Βασικό μειονέκτημα είναι ότι ένας διευθυντής λογικά δεν θα προτιμούσε μια μακρόχρονη επένδυση γιατί θα μειωνόταν η οικονομική επιφάνεια - άρα και ο μισθός του - και τους δικούς του κόπους θα τους αμοίβονταν πιθανόν ο διάδοχος του.

Στην Ιαπωνία όμως ο μισθός του διευθυντή είναι προκαθορισμένος και δεν είναι υπέρογκος.

Οι ξένοι επαινούν τις αρμονικές σχέσεις στην Ιαπωνική Βιομηχανία, αλλά η κοινή γνώμη στην Ιαπωνία αγανακτεί με τις συχνές απεργίες στους κρατικούς σιδηροδρόμους. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα, όπου τα εργατικά σωματεία δεν χέιναι ισχυρά, οι εργασιακές σχέσεις είναι πράγματι αρμονικές.

Πάντως οι μέρες που χάνονται σε εργατικές διεκδικήσεις, αφού έφθασαν στο ανώτατο σημείο το 1947, μετά το πετρελαϊκό εμπόριο, μειώνονται συνεχώς. Τη χρονιά αυτή οι απεργίες έσπασαν ρεκόρ και χάθηκαν 9.663.000 εργατικά μεροκάματα. Την ίδια περίοδο Η.Π. έχασαν 47.991.000 ενώ η βρετανία 14.750.000. Η Ιαπωνία στο μεταξύ έχει βελτιωθεί πολύ και η διαφορά έχει γίνει ακόμα μεγαλύτερη. Το 1984 η Ιαπωνία έχασε μόνο 354.000 εργατικά μεροκάματα και η Η.Π. 8.348.000, ενώ η Βρετανία περίπου 26.564.000 μεροκάματα. Φυσικά η Η.Π. είναι ένας τόπος πολύ μεγαλύτερος και διαφοροποιημένος, αλλά η σύγκριση

των χαμένων εργατικών ημερών μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης οικονομίας του ελεύθερου κόσμου είναι ενδιαφέρουσα, ενώ τα στοιχεία για την Βρεταννία προκαλούν ανησυχία.

Σε γενικές γραμμές η στάση της εργοδοσίας στις Η.Π.Α. προς την εργατική δύναμη αλλά και προς τα χαμηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη όσο αφορά την οργάνωση εργασίας είναι εντελώς διαφορετική απ' αυτή της Ιαπωνίας.

Όταν κάποιος Ιάπωνας επισκέφθηκε ένα εργοστάσιο συναρμολόγησης τηλεοπτικών συσκευών της Μοτορόλα στο Ιλλινόις το πρώτο που παρατήρησε ήταν ότι, ενώ τα γραφεία των διευθυντών κλιματίζονταν, ο χώρος εργασίας ήταν πνιγερός και οι εργάτες ήταν μούσκεμα τον ιδρώτα, γιατί η μεγάλη θορυβώδεις ανεμιστήρες που υπήρχαν στην οροφή απλώς ανακάτευαν τον ζεστό αέρα. Ο Ιάπωνας σκέφθηκε "πως μπορεί να περιμένει κανείς να γίνει δουλειά ποιότητας από εργαζομένους που κοπιάζουν κάτω από τέτοιες συνθήκες, και ^{1η} είδους αφοσίωση θα περίμενε κανείς να έχουν στα μεγάλα αφεντικά, που βρίσκονται στα δροσερά γραφεία τους

Στην Ιαπωνία ο κόσμος συνηθίζει να λέει ότι ο χώρος δουλειάς είναι πιά άνετος και από το σπίτι τους. Βέβαια αυτό δεν ισχύει ακριβώς στη πραγματικότητα, αφού οι εργαζόμενοι έχουν γίνει εύποροι και ο κλιματισμός είναι κάτι συνηθισμένο στα σπίτια τους. Μέχρι τα μέσα του 1984 πάνω από τα μισά σπίτια και διαμερίσματα στην Ιαπωνία είχαν κλιματισμό. Αλλά πίσω στα τέλη της δεκαετίας του 50 οι Ιάπωνες είχαν εγκαταστήσει κλιματισμό στα εργοστάσια πριν από τα γραφεία τους.

Η διοίκηση στην Ιαπωνία δεν ενδιαφέρεται πολύ για πολυτέλειες στα γραφεία των διευθυντών. Ο αγώνας για ένα γραφείο με μοκέτα και ένα αυθεντικό πίνακα στο τοίχο δεν είναι κάτι συνηθισμένο. Πριν από λίγο καιρό μια Αμερικάνικη Εταιρία

που κατασκευάζει πολύπλοκα ηλεκτρονικά συστήματα γραφικών τεχνών, συνενώθηκε με μια Ιαπωνική Εταιρεία. Ο Ιάπωνας συνεταιριστής ζήτησε από τον Αμερικανό ομόλογο του να διακοσμήσει εκείνος την αίθουσα επίδειξης, αλλά να αφήσει το σχεδιασμό των γραφείων σ' αυτόν. Φαίνεται λογικό, το ισόγειο λοιπόν έγινε μια όμορφη αίθουσα επίδειξης με μαλακό φωτισμό και πολυθρόνες για τους επισκέπτες και τους πελάτες. Τα προϊόντα αναδεικνύονταν με μοντέρνες τεχνικές επίδειξης, γίνονται προβολές βίντεο και υπήρχαν κομψά, τετράχρωμα φυλλάδια σχετικά με την εταιρεία και τα προϊόντα της.

Στο επάνω πάτωμα όμως, ολόκληρο το προσωπικό του γραφείου στεγάζονταν σ' ένα μεγάλο δωμάτιο χωρίς χωρίσματα, όπου υπήρχαν μόνο σειρές από γραφεία με τηλέφωνα, διάφορα ντουλάπια και άλλα απαραίτητα έπιπλα, διαρρυθμισμένα με ένα λιτό Σπαρτιατικό τρόπο.

Όταν ο Αμερικανός συνεταιριστής, απόρησε, ο Ιάπωνας συνάδελφος του εξήγησε: "Εάν οι Γιαπωνέζοι πελάτες έρθουν στα γραφεία μιας καινούργιας εταιρείας, που πασχίζει για μια θέση στην αγορά, και δουν παχιές μοκέτες, ιδιαίτερα γραφεία και μεγάλη πολυτέλεια, θα υποψιαστούν ότι δεν πρόκειται για σοβαρή εταιρεία, αφού αφιερώνει τόση πολύ σκέψη και χρήμα όχι για τη βελτίωση των προϊόντων της και για τους πελάτες της, αλλά για την άνεση των διευθυντών της. Εάν εδραιωθούμε ίσως μετά από ένα χρόνο να βάλουμε χαμηλά χωρίσματα, και μετά από δύο τρία χρόνια να μπορέσουμε ίσως να δώσουμε στους ανώτερους διευθυντές ένα κλειστό γραφείο. Πάντως προς το παρόν πρέπει να θυμόμαστε ότι είμαστε μια καινούργια εταιρεία που προσπαθεί να επιτύχει".

Αυτή η απάντηση του Ιάπωνα, εκφράζει και τα γενικά πιστεύω του Ιαπωνικού λαού. Ότι, δηλαδή θέλουν όλοι να έχουν τις κα-

λύτερες δυνατές συνθήκες στο χώρο της δουλειάς τους. Αλλά είναι αντίθετη στα πολυτελή εντυπωσιακά ιδιωτικά γραφεία.

Οι επιχειρησιακοί παράγοντες στην Ιαπωνία συντέλεσαν στην οικονομική-βιομηχανική ανάπτυξη, που επηρεάστηκε από την ξεχωριστή εργατική νομοθεσία, την αντίληψη σχετικά με την οργάνωση του χώρου εργασίας και του τρόπου μισθοδοσίας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οικονομική-βιομηχανική ανάπτυξη της Ιαπωνίας μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο είναι ένα γεγονός που συγκλόνισε όλο τον κόσμο.

Η κατεστραμμένη Ιαπωνία κατόρθωσε με εντυπωσιακά γρήγορους ρυθμούς να επανακτίσει το χαμένο έδαφος και να πάρει ένα προβάδισμα όχι μόνο από τις χώρες που ήταν στην ίδια μοίρα μ' αυτήν, αλλά και από χώρες που ήδη είχαν Βιομηχανική ανάπτυξη, όπως ήταν η Αμερική.

Τα προϊόντα της Ιαπωνίας έχουν κατακλύσει όλες τις αγορές του κόσμου και είναι ανταγωνιστικά όχι μόνο στη τιμή αλλά και στην ποιότητά τους.

Η μαζική παραγωγή που υπήρχε πριν από το πόλεμο και η λειτουργία των ζαϊμπάτσου αντικαταστάθηκε από τη δημιουργία των Κεϊρέτσου και η παραγωγή χαρακτηρίστηκε από μικρή ποσότητα άριστη ποιότητα και συνεχή εξέλιξη των προϊόντων με στόχο την επιβίωση της επιχείρησης από τον "εξοντωτικό ανταγωνισμό" και την αποφυγή κορεσμού στην αγορά.

Η αναχρονιστική τεχνολογία αντικαταστάθηκε με εισαγόμενη και με την συνεχή έρευνα τελειοποιήθηκε και πωλήθηκε στο εξωτερικό.

Οι εργασιακές σχέσεις από καθαρά φεουδαρχικές μετατρέ-

πησαν σε δημοκρατικές τόσο ώστε να επηρεαστεί η κοινωνική δομή και να δημιουργηθεί μια κοινωνία ισότιμων πολιτών.

Το "οικογενειακό πνεύμα" που κυριαρχεί στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι ένα μοναδικό φαινόμενο. Αίτιο της δημιουργίας του είναι η συντηρητική φύση του ιαπωνικού λαού, η επιβολή της εργατικής νομοθεσίας, η μονιμότητα και η κοινή κατανόηση εργαζομένων -εργοδοτών, ότι το μέλλον της εταιρείας είναι κοινό.

Η Εθνική πολιτική και το εθνικό συμφέρον καθορίζουν την εξωτερική πολιτική των επιχειρήσεων. Όσο αφορά την εσωτερική πολιτική επικρατεί ο άκράτως ανταγωνισμός χωρίς να υπάρχει τελικός νικητής. Η αντίθεση αυτή προάγει τελικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων γιατί συνεχώς αγωνίζονται να παράγουν νέα προϊόντα ώστε να επιβιώσουν.

Το κράτος στάθηκε σύμμαχος στην ανοικοδόμηση των επιχειρήσεων και με το φορολογικό σύστημα έγινε κατά κάποιον τρόπο συνέταιρος στην επιχείρηση. Το νομοθετικό πλαίσιο δεν εμποδίζει την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων και αφήνει ελεύθερη την επιλογή των προϊόντων που θέλει να παράγει κάθε επιχείρηση.

Τα απαραίτητα κεφάλαια βρέθηκαν από τη συμμετοχή των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στους ομίλους επιχειρήσεων. Οι τράπεζες εξασφάλισαν τα κεφάλαια τους από την Κεντρική τράπεζα και έτσι δημιουργήθηκε μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων.

Στον τρόπο λήψης αποφάσεων επικρατεί το σύστημα που επιτρέπει την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων. Οι εργάτες κάνουν προτάσεις σχετικά με την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την βελτίωση του τρόπου παραγωγής και για το μέλλον της επιχεί-

ρησης. Οι προτάσεις μελετούνται και οι καλύτερες μπαίνουν σε εφαρμογή.

Η αναζήτηση του προσωπικού γίνεται με τρεις τρόπους: απ'ευθείας από πανεπιστήμια και κολλέγια, από το εσωτερικό της επιχείρησης και από αγγελίες που δημοσιεύονται στον τύπο.

Η εσωτερική πηγή αναζήτησης σε συνδυασμό με την μονιμότητα και τον τρόπο αμοιβής ανάλογα την παλαιότητα είναι τα κίνητρα που υποκινούν την εργατικότητα του προσωπικού.

Οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στα εργοστάσια είναι προηγμένες και ακολουθούν το ρητό των Γιαπωνέζων που λέει: "ο χώρος δουλειάς πρέπει να είναι πιο άνετος από τα σπίτια μας"

Το Ιαπωνικό μάνατζμεντ από απαρχεωμένο που ήταν στην προπολεμική περίοδο με κύριο χαρακτηριστικό την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα σαν ένα απλό στοιχείο για την λειτουργία της επιχείρησης, μετατράπηκε στην μεταπολεμική περίοδο σε ιδεολογία **MANAGEMENT** που κύριο στοιχείο έχει τον ανθρώπινο παράγοντα στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η άριστη λειτουργία των παραπάνω σε συνδυασμό με τις Διεθνείς συγκερίες και την πληθώρα ακόρεστων αγορών οδήγησαν στην Ιαπωνική ανάπτυξη.

Το μέλλον, όμως, σύμφωνα με εκτιμήσεις μελετητών δεν είναι τόσο ευνοηκό όσο το παρελθόν.

Ένας απ'αυτούς, ο Ανίο Μορίτα διευθυντής της SONY, προφητικά δηλώνει: "Σε αυτές τις μέρες των αλλαγών και της εξάπλωσης των επικοινωνιών, πρέπει να μάθουμε να μιλάμε συνετά και ειλικρινά ο ένας στον άλλον. Πρέπει να προσπαθήσουμε ακόμα πιά πολύ να καταλάβουμε τα γεγονότα που αφορούν τις εμπορικές μας σχέσεις. Δεν πρέπει να αγνοούμε τις διαμάχες μας,

αλλά ούτε και να τους επιτρέψουμε να πολιτικοποιούνται.

Επειδή ένας εμπορικός πόλεμος θα ήταν αδιανόητος σήμερα, κάθε κράτος πρέπει να αποδεχτεί αλλαγές που απαιτούν δύσκολες αποφάσεις. Η Ιαπωνία περνάει τώρα μια δύσκολη περίοδο προσαρμογής, καθώς προσπαθούμε να οδηγήσουμε την οικονομία μας σε νέους δρόμους, που δεν θα στηρίζονται στις εξαγωγές όπως παραδοσιακά γινόταν μέχρι σήμερα. Τα άλλα κράτη έχουν εμπειρίες από τα δικά τους οικονομικά προβλήματα, και χωρίς αμφιβολία θα αποκτήσουν και άλλες στο μέλλον. Θα πρέπει να μάθουμε να μοιραζόμαστε τις δυσκολίες, αν θέλουμε το παγκόσμιο εμπορικό σύστημα να προσαρμοστεί στην καινούργια πραγματικότητα και να γίνει πιο δίκαιο.

Το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα ξέφυγε από τον έλεγχο μας, με αποτέλεσμα όλο και περισσότερο οι οικονομικές μας να βρίσκονται στο έλεος οικονομικών καιροσκόπων. Ολόκληρες εταιρείες γίνονται αντικείμενο συναλλαγής από τους εμπόρους του χρήματος, και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις καταναλώνουν τα κεφάλαια τους στο κυνήγι του γρήγορου κέρδους. Μερικά κράτη συντρίβονται κάτω από το βάρος δανείων που δεν μπορούν να ελπίζουν ότι θα ξεχρεώσουν. Καθώς μερικοί βιομήχανοι επενδύουν στο παιχνίδι του χρήματος και όχι στο μέλλον, η ικανότητα ορισμένων κρατών να παράγουν τα ίδια τα προϊόντα που χρειάζονται μειώνεται με γοργό ρυθμό. Καμιά απ' αυτές τις δραστηριότητες δε βοηθά στο να δημιουργήσουμε τον καλύτερο, σταθερότερο κόσμο που ισχυριζόμαστε ότι θέλουμε.

Είναι καιρός να προσπαθήσουμε μαζί, σαν μια παγκόσμια κοινότητα, να διορθώσουμε την όλη κατάσταση. Πέρασαν πάνω από σαράντα χρόνια από τον τελευταίο παγκόσμιο πόλεμο περισσότερες από τέσσερες δεκαετίες από τότε που το διεθνές νομισματικό ταμείο συσκέφθηκε στο BRETON WOUNTS και βοήθησε

να βάλουμε το ελεύθερο κόσμο στο οικονομικό δρόμο που διασχίζουμε με τόση επιτυχία και για τόσο καιρό τώρα. Σήμερα είναι ανάγκη να δημιουργήσουμε ένα σύγχρονο σύστημα για την ίδια την επιβίωσή μας. Οι επικεφαλής των Κυβερνήσεων υποστηριζόμενοι από τον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να πάρουν πάνω τους την ευθύνη. Η αναθεώρηση του συστήματος θα απαιτήσει μεγάλο πολιτικό και ηθικό σθένος.

Πιστεύω πως η ανθρωπότητα έχει μπροστά της ένα λαμπρό μέλλον. Ένα μέλλον που επιφυλάσσει περίφημα τεχνολογικά επιτεύγματα που θα εμπλουτίσουν τη ζωή όλων σ' αυτό το πλανήτη. Όμως μόνο αν αναπτύξουμε το εμπόριο και αυξήσουμε τη παραγωγή θα μπορέσουμε να εκμεταλλευτούμε τις δυνατότητες που ανοίγονται μπροστά μας. Ο ελεύθερος κόσμος μπορεί να επιτύχει σπουδαία πράγματα. Το αποδείξαμε στην Ιαπωνία αλλάζοντας την εντύπωση που προκαλούσε στο προϊόν με την επιγραφή MADE IN JAPAN από κάτι φτηνό σε κάτι εξαιρετικό. Το να πετύχει όμως αυτό ένα μόνο έθνος η έστω λίγα ακόμα δεν αρκεί. Το δικό μου όραμα για το μέλλον, είναι η εικόνα ενός κόσμου συναρπαστικού, που θα προσφέρει υψηλής ποιότητας αγαθά και υπηρεσίες, ενός κόσμου όπου η σφραγίδα του κάθε έθνους ξεχωριστά θα αποτελεί σύμβολο ποιότητας, και που όλοι θα ανταγωνίζονται για το χρήμα που ο καταναλωτής βγάζει με τόσο κόπο, με τιμές όμως δίκαιες που θα αντικατοπτρίζονται σωστές συναλλαγματικές αξίες. Πιστεύω πως ένας τέτοιος κόσμος είναι στο χέρι μας. Η πρόκληση είναι μεγάλη. Το μόνο από το οποίο εξαρτάται η επιτυχία μας είναι η δύναμη της θέλησής μας".

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

-ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
-ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ: ΚΟΙΝΩΝΙΑ -ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	
MANAGEMENT	9
2. ΣΚΟΠΟΣ -ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
3. ΔΟΜΗ	7
-ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: MANAGEMENT ΚΑΙ ΓΙΑΠΩΝΕΖΙΚΟ	
ΠΡΟΤΥΠΟ	9
-ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: MANAGEMENT	9
α. Σχεδιασμός -Προγραμματισμός	10
β. Οργάνωση	10
γ. Στελέχωση	11
δ. Διεύθυνση	11
ε. Έλεγχος	12
-ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΤΟ "ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΓΙΑΠΩΝΕΖΙΚΟΥ	
MANAGEMENT ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	19
α. Σχεδιασμός -Προγραμματισμός	13
β. Οργάνωση	19
γ. Στελέχωση	24
δ. Διεύθυνση	30
ε. Έλεγχος	36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	39
-ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	40
α. Οικονομικοί παράγοντες	40
β. Κοινωνικοί παράγοντες	44
γ. Πολιτικοί και Θεσμικοί παράγοντες	50

γ. Επιχειρησιακοί παράγοντες	57
-ΕΠΙΛΟΓΟΣ	63
-ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	68
-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- PETER F. DRUKER - Πίσω από την επιτυχία της Ιαπωνίας. Ανάτυπο από το HANNARD BUSINESS REVIEW Ιανουάριος -Φεβρουάριος 1981. Εκδόσεις ειδικές εκδόσεις Διοίκησης επιχειρήσεων Ε.Π.Ε.
- ΠΕΡΙΚΛΗ Δ.ΚΑΡΑΝΑΣΙΟΥ Καθηγητή ΤΕΙ Λάρισας Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα 1988.
- Ο.ΚΟΥΣΟΥΡΗ -ΖΟΡΜΠΑ. Καθηγήτρια ΤΕΙ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ Σημειώσεις Αρχές Μάρκετινγκ και β' τεύχος
- ΘΕΜΙΣ Ν.ΜΙΝΟΓΛΟΥ. Παραδόσεις Συγκριτικής των οικονομικών Συστημάτων Εκδόσεις Αντ.Ν.Σακιούλα.
- ΑΚΙΟ MORITA. Πρόεδρος της SONY MADE IN JAPAN Εκδόσεις Σ.Π.Πετρόχειλος Α.Β.Ε.Ε.
- ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ. Στοιχεία Μεθοδολογίας. Μάρτιος 1991.
- ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ MANAGER. MANAGER περιοδικά έκδοση Ε.Ε.Δ.Ε. Διάφορα άρθρα τελευταίας δεκαετίας.

$\frac{240}{12} = 20$
 $\frac{44}{4} = 11$
 11

①	90
②	90
③	80
Σx = n	50
= n	130
Σm	300
	130