

Srbija do Tokija!

Mi, Srbi, uvek imamo velika očekivanja. Očekujemo da budemo svetski prvaci u košarci, vaterpolu, očekujemo da Đoković bude najbolji svetski teniser barem 20 godina neprekidno. Slično tome, postoje i izreke o drugim državama i narodima koje oslikavaju našu „skromnost“.

- „Nas i Rusa 300 miliona“
- „Nemci su to“
- „Srbija do Tokija“

Rusiju volim odmalena. Učio sam i ruski osam godina u osnovnoj školi. Volim ruske filmove, koji su uvek poetični, nežni i epski. Volim i ruske knjige, ali ne i obaveznu školsku literaturu u vidu 700 strana Dostojevskog, već nežne stihove Jesenjina. Sa druge strane, ne poznajem ruski menadžment. Ne znam kako Rusi vode kompanije i donose odluke i zato se nisam bavio ruskim menadžmentom.

Nemce smo uvek poštovali. Godine 2011. odlučio sam da dovedem *controlling* u Srbiju. *Controlling* je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. *Controlling* se sjajno primio u Srbiji, iako je to nemački pristup koji zahteva izuzetnu posvećenost ciljevima i disciplinu. Izgleda da Srbi i Nemci ipak imaju dosta sličnosti. Jedan od mojih najdražih uspeha je informacija koju sam pročitao nekoliko dana pred pisanje ovog predgovora. Informacija glasi da Vojska Srbije uvodi *controlling*! Hej, Vojska Srbije, bre!

Japan je uvek bio fascinantan, neobičan, specifičan i poseban. Godine 2016. odlučio sam da odvedem Srbiju do Tokija. Osnovao sam Kaizen institut Srbija i rešio da dovedem kaizen filozofiju u Srbiju. Kaizen je japanska filozofija menadžmenta. Čitalac se verovatno pita „Pa da li ti znaš gde se nalazi Srbija? Nemoguće je primeniti kaizen u Srbiji, Srbi i Japanci imaju drugačiji način razmišljanja, to ne može da uspe u Srbiji, itd“. Moj odgovor je „Srbija do Tokija“. A ako treba, ima da idemo i do Severne Koreje. Bre!

Uživaj u čitanju knjige.

Beograd, leto 2024.

Bojan Šćepanović,
direktor
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
www.mcb.rs

Zahvalnice

Na početku moram priznati da sve ideje predstavljene u ovoj knjizi ne pripadaju meni. Samo sam združio menadžment filozofije, teorije i alate razvijene i godinama korišćene u Japanu. Ako imam nekih zasluga, one se mogu prepoznati u organizaciji istih u jedinstven i razumljiv koncept: kaizen.

Pisao sam knjigu oslanjajući se na pomoć mnogih poslovnih ljudi, stručnjaka i akademika, u Japanu, i van njegovih granica. Pokušao sam da ih navedem u tekstu, ali se navođenje svih imena u svakoj prilici pokazalo nemogućim.

Naročitu zahvalnost dugujem predsjedniku *Musashi Institute of Technology*, Kaoru Ishikawi, jednom od japanskih gurua TQC-a (Total Quality Control) i bivšem potpredsjedniku Tojote Taiichiju Ohnou, inicijatoru *kamban* i *just in time* sistema. Ishikawa i Ohno neumorno podržavaju napore Kaizen instituta da objasni kaizen zapadnim menadžerima. Često učestvuju u seminarima i radionicama u organizaciji Kaizen instituta.

Mnogo ljudi mi je pomoglo u pisanju knjige: među njima su bili i profesori Masao Kogure i Yoji Akao sa univerziteta *Tamagawa*; predsjednik Masashi Nishimura i izvršni potpredsjednik kompanije *Aisin-Warner* Shuzo Moroto; predsjednik Naohiko Yagi (*Japan Steel Works*); izvršni direktor Kaisaku Asano (*Kayaba Industry*); predsjednik kompanije *Yokogawa Hewlett Packard* – Kenzo Sasoka, i predsjednik Yotaro Kobayashi (*Fuji Xerox*).

Pomogli su mi izvršni direktori aktivno uključeni u sprovođenje QC (kontrole kvaliteta) na nivou kompanija u Japanu: Zenzaburo Katayama (*Toyota*); Zenji Shimade (*Pentel*); Hisashi Takasu (*Kobayashi Kose*); Motomu Babe, Ken Yonekura i Kaoru Shimoyamada (*Komatsu*); Hidekazu Sadoya (*Canon*); Takeomi Nagafuchi i Haruo Kamimoto (*Ricoh*); Kenji Watabe (*Japan Steel Works*); i Yoshiki Iwata (*Toyoda Gosei*).

Imao sam sreće da 1957. godine započnem petogodišnji angažman u preduzeću *Japan Productivity Center* u Vašingtonu. Proučavao sam američki menadžment u praksi da bih olakšao njegovo uvođenje u Japanu. Tako stečeno iskustvo me je snabdelo dragocnim uvidima u teoriju i praksu menadžmenta i postavilo temelje duge i plodne karijere konsultanta u oblasti menadžmenta. Kohei Goshi je pre trideset godina

osnovao *Japan Productivity Center*, kojim i dan-danas predseđava. Mnogo mi je pomogao na početku karijere i nastavio je da me podučava i nakon mog povratka u Japan, 1961. godine.

Raznovrsna izdanja organizacija poput *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*, *Japan Productivity Center*, *Japan Standard Association*, *Central Japan Quality Control Association* i *Japan Management Association* pokazala su se kao dragoceni izvor podataka pri pisanju ove knjige. Moram priznati da sam često posrtao pod teretom mase podataka raspoloživih u Japanu.

Mnogo ljudi mi je pomoglo u pisanju. Zahvaljujem se starijem savetniku firme *Philips S. Subramanianu*; direktoru kompanije *Dynamic Management International* Rossu Mathesonu; predsedniku kompanije *Japan Research* Fredu Ulemanu; Johnu Powersu (*Academy for Educational Development*); potpredsedniku kompanije *Educational Systems and Designs* Emmettu Wallacu; i Albertu Galganu, direktoru kompanije *Alberto Galgano & Associati*. Moram da se zahvalim i Allanu Austinu i Robertu Zenowichu (*Autin & Lindberg*). Bez njihove prezentacije u *Random House*, ne bi bilo ove knjige. Zahvalan sam i Patrici C. Heskell i Paulu S. Donnelliju (*Random House*) na ukazanoj pomoći da se ideja o knjizi pretvori u realnost.

Uz imena pojedinaca citiranih u tekstu navedene su i menadžerske pozicije koje su zauzimali u trenutku davanja intervjuja ili pisanja teksta. Konverzija u američke dolare je obavljena po deviznom kursu koji je važio u doba pisanja knjige.

Poslednji, ali ne i najmanje važan, izraz zahvalnosti upućujem sekretarici Noriko Igarashi, zbog stalne pomoći pri istraživanju i objedinjavanju materijala za knjigu, strpljivog kucanja, prekucavanja i ponovnog prekucavanja rukopisa. Dugujem joj naročitu zahvalnost na predanom prekovremenom radu koji daleko prevazilazi uobičajenu privrženost poslu.

Nastojao sam da uz pomoć navedenih ljudi poboljšam knjigu. Treba reći da, uprkos njihovom značajnom doprinosu, nikog od njih ne treba kriviti za moju nesposobnost da u potpunosti izvučem korist iz njihove nesebične pomoći.

Masaaki Imai
osnivač Kaizen instituta

Kaizen izazov

Kaizen strategija je najvažniji koncept japanskog menadžmenta – ključ japanskog poslovnog uspeha. Kaizen znači „poboljšanje“. U kontekstu ove knjige, kaizen znači *neprekidno* poboljšanje koje uključuje *svakoga* – top menadžere, menadžere i radnike. U Japanu je razvijen sistem da bi se kaizen koncept približio menadžerima i radnicima.

Kaizen se tiče svakoga. To je koncept od krucijalnog značaja za razumevanje razlike između japanskog i zapadnjačkog pristupa menadžmentu. Ako bi me neko pitao koja je najvažnija razlika između japanskog i zapadnog koncepta menadžmenta, rekao bih, bez trunke oklevanja, „japanski kaizen i procesno orijentisani način razmišljanja, nasuprot zapadnoj inovaciji i razmišljanju orijentisanom na rezultate.“

Kaizen je među najčešće korišćenim rečima u Japanu. Novine, radio i televizija nas svakodnevno bombarduju izjavama vladinih zvaničnika i političara o kaizenu trgovinskog bilansa sa Sjedinjenim Državama, kaizenu diplomatskih odnosa sa zemljom X i kaizenu sistema socijalne zaštite. Radnici i menadžment govore o kaizenu kao velikom činiocu u privrednim odnosima.

Koncept kaizena u poslovanju je tako duboko usađen u umove menadžera i radnika da oni često *nisu svesni* da razmišljaju na kaizen način.

Dve decenije pre naftne krize, svetska ekonomija je doživljavala nezapamćeni rast, praćen nezasitom potražnjom za novim tehnologijama i proizvodima. Inovativna strategija se, u tom periodu dobro isplatila. Ona počiva na tehnologiji i napreduje u okruženju brzog rasta i visokih profitnih stopa. Inovativna strategija cveta u klimi koju karakterišu:

- brz rast tržišta
- korisnici okrenuti kvantitetu, umesto kvalitetu
- obilje jeftinih sirovina
- verovanje da uspeh sa inovativnim proizvodima može da nadoknadi loš učinak u tradicionalnim operacijama, i
- menadžment usredsređen na povećanje prodaje umesto na smanjenje troškova.

Ti dani su prošli. Naftne krize iz sedamdesetih godina XX veka su radikalno i nepovratno izmenile međunarodno poslovno okruženje. Novo stanje karakteriše:

- naglo povećanje cene materijala, energije i radne snage
- predimenzionirani proizvodni kapaciteti
- budi se takmičarski duh između kompanija na zasićenim i opadajućim tržištima
- promena korisničkih vrednosti i sve stroži zahtevi u pogledu kvaliteta
- potreba za bržim uvođenjem novih proizvoda, i
- potreba za snižavanjem tačke rentabilnosti.

Mnogo menadžera, uprkos navedenim promenama, još uvek pribegava samo inovativnoj strategiji. Odbijaju da razviju strategije primerene novom dobu.

Izrečena su brojna upozorenja o rastu cena sirovina, ozbiljniji konkurenciji za pridobijanje korisnika putem povećanja kvaliteta i potrebi za razvijanjem proizvoda i usluga orijentisanih ka korisnicima, brže nego ikad ranije. Zapadnjačka preduzeća su dugo izbegavala slična upozorenja, da bi „odjednom“ shvatila da su japanske kompanije izrasle u opasne konkurente.

U današnjem konkurentskom poslovnom okruženju, svako kašnjenje u primeni najnovije tehnologije može biti veoma skupo. Kašnjenja u primeni najnovijih menadžerskih tehnika takođe nisu ništa manje skupa. Uprkos tome, zapadni menadžeri sporo prihvataju korisne kaizen alate razvijene u japanskim kompanijama. Da sve bude još gore, mnogo zapadnih menadžera nije ni svesno postojanja kaizen strategije koja može ići u njihovu korist.

Ova knjiga je posvećena toj strategiji, pogodnoj za hvatanje u koštac sa osamdesetim, devedesetim prošlog veka i godinama koje su potom usledile.

Uspešne kompanije su dokazale da je moguće predvideti promene i odgovoriti na izazove, dok se sa njima još može izaći na kraj. Japanske kompanije su, na primer, uspešno osmislile, proizvele i iznele na

tržište konkurentne proizvode, upotrebljavajući kaizen strategiju. Mnoštvo poslovnih ljudi sa Zapada se pita kako su Japanci to postigli. U pokušajima da odgovore na ovo krucijalno pitanje, naučnici iz nekog razloga zaobilaze kaizen strategiju. Navode se brojni kulturni, društveni i politički činioci, ali veoma mali broj posmatrača japanske menadžerske prakse proučava strategiju koju japanski menadžeri koriste duže od trideset godina.

Ova knjiga objašnjava zašto je kaizen strategija nezamenljiva pri pružanju odgovora na izazove osamdesetih i devedesetih godina. Isticanje kaizena ne znači da inovacija može i treba da bude zaboravljena. Ako kompanija želi da opstane i raste, potrebni su joj i kaizen i inovacije.

Najveći broj radova o japanskom menadžmentu samo uvećava postojeću zbrku. Svaki stručnjak nudi svoje objašnjenje japanskog menadžerskog uspeha. Često se tvrdi da je takav uspeh neostvariv na zapadu. Semantika unosi još veću pometnju. Termini iz ekonomskog rečnika kao što su kvalitet, produktivnost i slični pomažu stručnjacima, ali čitaocima van specijalističkog kruga potiskuju u sve dublju tamu.

Neću osporavati objašnjenja japanskog menadžmenta pisana perom drugih autora. Kaizen je osnovni filozofski temelj najboljim postavkama japanskog menadžmenta. Siguran sam da će čitaoci koji se ovim putem prvi put upoznaju sa ovom tematikom uvideti da knjiga nudi solidan osnov za dalja proučavanja. Menadžeri koji su proučavali japanski menadžment u kaizenu naći će sredstvo za objedinjavanje mnogih, inače nepovezanih zapažanja iz dela drugih autora.

Obilje japanskih menadžerskih rešenja uspelo je zbog svog kvaliteta, a ne zbog činjenice da su nastala baš u Japanu. Njihov uspeh nije zavisio od kulturnih faktora. Odbacivanje kulturnih predrasuda upućuje na zaključak da ova rešenja mogu biti, i jesu, uspešno primenljivana na drugim mestima. U Japanu postoje kompanije osuđene na stagniranje dok se nalaze pored autoputa napretka, baš kao što i u Sjedinjenim Državama postoje sjajne kompanije sposobne da postavie nove standarde u kvalitetu proizvoda i usluga. Razlika nije u nacionalnosti, već u mentalitetu.

Želim da kažem da je kaizen najvažniji koncept u pozadini dobrog menadžmenta. On je objedinjavajuća nit koja se proteže kroz filozofiju, sisteme i alate za rešavanje problema razvijene u Japanu poslednjih trideset godina. Kaizen govori o poboljšanju i nastojanju da se posao obavi na što bolji način.

Kaizen je izgrađen oko priznanja da svaka kompanija ima probleme. Stoga on rešava probleme uspostavljanjem korporativne kulture u kojoj svako može slobodno govoriti o njima. Problemi mogu biti funkcionalni i *cross-functional*. Razvoj novog proizvoda je dobar primer *cross-functional* situacije koja iziskuje saradnju i zajedničke napore ljudi iz marketinga, dizajna i proizvodnje.

Cross-functional problemi se na Zapadu često sagledavaju u obliku rešavanja sukoba, dok kaizen strategija omogućava japanskim menadžerima da rešavanju *cross-functional* problema pristupe sistematično i u duhu međusobne saradnje. To je samo jedna tajna konkurentске prednosti japanskog menadžmenta.

Osnov kaizen strategije čini priznavanje činjenice da menadžment koji želi da opstane u poslu i zaradi profit mora da radi na zadovoljavanju potreba korisnika. Neophodna su poboljšanja u oblastima poput kvaliteta, troškova i vremena isporuke (zadovoljenja zahteva u pogledu obima i tačnosti isporuke). Kaizen je stoga strategija poboljšanja okrenuta korisnicima. Polazi od pretpostavke da sve aktivnosti u krajnjoj liniji vode ka boljem zadovoljenju korisnika.

Soichiro Honda iz firme *Honda Motor* kaže da, što se korisnika tiče, proizvod poseduje ili ne poseduje kvalitet. Za njih nema sredine. Ističe da se od menadžmenta očekuje da ulaže konstantan napor na obezbeđenju boljih proizvoda po nižim cenama. Kaizen strategija je proizvela sistematični pristup i alate za rešenje problema upotrebljive za ostvarenje ovog cilja.

Kaizen se neprekidno sprovodi u većini japanskih preduzeća. Kompanije uglavnom smatraju da menadžment treba da posveti najmanje 50% pažnje kaizenu. Japanski menadžeri neprekidno tražaju za načinima za poboljšanje sistema i procedura u svom poslovnom okruženju. Primenuju kaizen u oblastima kao što su odnosi radnika i menadžmenta, u marketinškoj praksi i u odnosima sa do-

bavljačima. Menadžeri srednjeg nivoa, supervizori i radnici takođe aktivno učestvuju u kaizenu. Inženjer u Japanu stalno sluša kako „neće biti napretka ako se nastavi sa radom na potpuno istovetan način.“

Neprekidno isticanje procesa je još jedan važan aspekt kaizena. On je iznedrio procesno orijentisani način razmišljanja i menadžment sistem koji uvažava procesno orijentisane napore radnika ka poboljšanju. Ova praksa se razlikuje od zapadnih menadžment rešenja koja vrednuju učinak zaposlenih isključivo na osnovu rezultata, zanemarujući uloženi trud.

U ovoj knjizi sam pokušao da objasnim šta se događa u nekim japanskim kompanijama, kao i prirodu koncepta u pozadini kaizen strategije. Trudio sam se da pronađem što više praktičnih situacija i primera. Pošto se kaizen tiče svakog, oštromni čitalac će brzo shvatiti da je to strategija relevantna i za njegov posao i da dosta kaizen rešenja može biti primenjeno, u njegovom okruženju, uz ostvarenje značajne koristi.

Ova knjiga objašnjava važnu ulogu kaizena u osposobljavanju japanskih kompanija za nadmetanje u uslovima međunarodne konkurencije. U osnovi, postoje samo dve vrste kompanija: one koje se oslanjaju na kaizen i one koje to ne čine. Iako je mnoštvo japanskih kompanija uspelo sa kaizenom, najveći broj zapadnih menadžera nije uočio ogromne konkurentske prednosti koje on nudi. Delimično i zbog toga što niko nije objasnio kaizen strategiju i sve njene delove, a delimično i zbog činjenice da je kaizen strategija još u fazi nastanka. Japanske kompanije imaju tridesetogodišnje iskustvo sa kaizenom. Ta strategija je sada u dovoljnoj meri dovršena. Može biti objašnjena i primenjena u svakoj kompaniji. To je poruka ove knjige.

Masaaki Imai, 1986