

TEJNÓRA Tibor

## JAPÁN MENEDZSMENT AZ ÉVEZRED KÜSZÖBÉN

A különféle ázsiai modellek, köztük a japáni is – a jelenlegi egyre mélyülő pénzügyi válság ellenére – számos olyan elemet tartalmaznak, amelyek a gyakorlatban már többször bizonyították életképességüket. Ezért a szerző nem csak a dél-kelet ázsiai országokra, de az egész világra jelentős befolyást kifejítő japán menedzsmentet próbálja megismertetni, amely éppen kipróbáltsága miatt kínálhat megoldásokat a hazai gazdasági környezetben. A téma már csak azért is érdekes lehet, mert a Magyarországra irányuló japán tőke kivitel hamarosan meg fogja haladni az 500 millió USD-t. Ez az összeg ugyan csak piciny hányada a teljes, közel 17 milliárd USD-nyi Magyarországon megtelepedett külföldi tőkének, mégis számottevő ahhoz, hogy a japán gazdasági jelenlétet hazánkban is érzékelnünk lehessen.

A hatvanas és hetvenes évek Japán számára a dinamikus gazdasági fejlődés korszakát hozták el. A sikerek felkeltek a külföldi szakértők figyelmét, és megkezdődött a japán gazdasági csodafegyverek titkainak feltárása, egyáltalán a rendkívül eredményesnek mutató mikro és makro gazdasági irányítás módszereinek, „a japán management”-nek szervezett kutatása. Kutatók százai próbálták megfejteni a helyszínen a csoda titkait. A dinamikus gazdasági fejlődést gyorsuló ütemű japán tőkeexpansió kísérte. Ennek eredményeként Japán a nyolcvanas évek végére a világ egyik legnagyobb tőkeexportőrévé vált. 1989-ben a tőke kivitel rekord értéket ért el, azaz egyetlen évben 67,5 milliárd USD-t. A japán működő tőke első látványos expanziós szakasza a hatvanas évek végén kezdődött. Az 1969-73-as pénzügyi évek során a külföldre irányuló közvetlen japán befektetések összességében 8,3 milliárd USD-t tettek ki. Az első olajválságot követő időszakban a befektetési célokra felhasználható tőke jelentős részét maga a japán gazdaság szívta fel, amely a strukturális változtatásokhoz, a fejlesztésekhez nélkülözhetetlen volt. A hetvenes évek végére azonban a japán működőtőke-kihelyezés már visszanyerte korábbi aktivitását és a közvetlen külföldi

befektetések halmozott összege 1978 és 1984 között elérte a 49,2 milliárd USD-t. A jen 1986-ban kezdődő erősödése újabb lökést adott a folyamatnak. Az a felismerés is fontos volt, hogy az iparilag fejlett országokkal való kereskedelmi súrlódások elkerülésére vagy csökkentésére az egyik legjobb eszköz a helyi beruházások növelése. Ebben a folyamatban nem lehet figyelmen kívül hagyni az akkori EK integráció szívó hatását sem a tőke kivitel ősztönző tényezők között. Az 1993-as pénzügyi év végére az 1951-től számított halmozott tőke kiviteli összeg 422,6 milliárd USD-ra duzzadt. Ez páratlan fejlődést jelentett a II. Világháborút követően, és azt is, hogy egyes éveket tekintve Japán az első helyen szerepelt a világranglistán.

Ez a most már alapvetően külföldön zajló folyamat arra adott lehetőséget, hogy a japán módszereket talajukból kiszakítva, jelentősen eltérő gazdasági környezetben, gyökeresen más kulturális hagyományokon felnőtt és háttérű munkaerőt alkalmazó munkahelyeken tudták tanulmányozni és ellesni a külföldi szakértők.

Mivel a tőke kivitel első számú célpontja az USA, illetve Észak-Amerika volt (erre a földrészre csaknem 185 milliárd USD értékű tőkét exportáltak, azaz Japán

tőke kivételének közel 44%-át), a legmélyrehatóbb ismeretekhez először az angolszász világ jutott. A beruházások főként az autó- és a textiliparba, vegyiparba, valamint az elektromos eszközöket és az általános gépeket gyártó alágazatokba irányultak. Nem elhanyagolható masszív beruházások zajlottak le Nyugat-Európában is, főként a *mai EU országokban* (a legnagyobbak alapvetően Angliában és Hollandiában). Ebbe a térségbe közel 84 milliárd USD dollár áramlott, azaz a teljes érték mintegy 20%-a. Az ott indított vizsgálatok a japán menedzsment újabb tulajdonságait ismertették meg a világgal.

A Japán által mindig preferált ázsiai országokban letelepült kb. 67 milliárd USD tőke (azaz a teljes érték 16%-a) működtetése során szerzett tapasztalatok voltak azok az információ források, amelyek az „érem harmadik oldalát” mutatták meg a megismerési folyamatban.

Ha az elmúlt 15 év tőke kiviteli tevékenységét abból a szempontból vizsgáljuk, hogy milyen tevékenységeket preferált a japán tőke, akkor mindenképpen az állapítható meg, hogy a nem-feldolgozóipari szektor (300 milliárd USD) és azon belül is a pénzügyi, biztosítási szektor (81 milliárd USD) részesült előnyben a feldolgozóiparral (115 milliárd USD) szemben. Az ingatlanvásárlások főként az USA-ra összpontosultak.

A japán pénzügyi intézmények külföldi banki tevékenysége, az értékpapír kereskedelem és a lízing a nyolcvanas évek második felében futott fel. A pénzügyi reformok, a bankok szabadságfokának növelése, tevékenységi körük szélesítése a szektor szerepének erőteljes növekedéséhez vezetett külföldön.

Ezek voltak tehát a japán tőke számára egyfelől a „gyakorló terek”, másfelől a beruházások, a termelés és a szolgáltatások étellel teli küzdőtere, a nemegyszer kontinensnyi távolságra lévő, kezdetben csaknem fehér foltoknak számító külföldi piacok, a kutatók számára pedig a kutatások in vivo színhelyei. A tapasztalatszerzés tehát mindkét oldalon széles spektrumon belül történhetett...

### A menedzsment hagyományokból eredő tulajdonságai

#### A vallás szerepe

Egyetlen kutató sem állíthatja, hogy a jelenlegi japán társadalom vallási alapon álló lenne. Mégis a vallás, méginkább a vallási eredetű hagyományok nem elhanyagolható befolyást gyakorolnak az üzleti életre és etikára. Nehezíti a megértést, hogy a jól tájékozottság megkíván-

ja a konfucianus, sintoista és buddhista tanok legalább elemi szintű ismeretét. A japánokkal való sikeres üzleti kapcsolatnak persze nem előfeltétele a mély vallásosság, de a vallási ismeretek segítenek az üzleti világ mozgató erőinek megértésében.

A keleti vallások alapvetően transzcendentálisak. Ez leegyszerűsítve annyit jelent, hogy a legkisebb és legegyszerűbb dolognak is lelke, szelleme (japánul numenje) van. Természetesen igaz ez az emberre is. Minden egyes numen kapcsolódik egymáshoz és együtt formálja az Univerzum nagy életerejét. Ilyenformán a japán emberek olyan környezetben élnek, amelyben mindennek és mindenkinek célja van, nevezetesen ennek az életerőnek a kifejezése. A munka jelentése ezért különlegessé válik. A munka ugyanis számukra nem más, mint a nagy életerőnek az önkifejeződése. Tudatosan vagy önkéntelenül a japánok megpróbálják magukat egyesíteni a nagy életerővel olyan módon, hogy saját munkájukra koncentrálnak.

A transzcendens közelítés második igen fontos oldala az emberek csoportosulása, csoportban való viselkedése. Az emberi csoportot ugyanis mindig magasabbrendűnek vélik, mint a csoport egyedeit. Ennek oka az, hogy a csoport sokkal nagyobb erővel rendelkezik ahhoz, hogy az Univerzum nagy életerejéhez kapcsolódjon közvetlenül, mint az egyes ember. Ezért egyetlen igaz út vezet az életerőhöz való kapcsolódáshoz, és ez nem más, mint a csoportban végzett tevékenység.

A csoportok ezért szinte minden szinten jelen vannak a japán életben. Négy alapvető szintet különböztethetünk meg, ha mesterségesen szét akarjuk választani őket. A *legkisebb és legalapvetőbb csoport* az egyén szempontjából *a család*. A *második a barátok, ismerősök, kollégák, bajtársak, üzlettársak köre, csoportja*. A *harmadik Japán* (azaz az összes japán ember) mint egész egység. A *negyedik az ezeken kívüli világ*.

Ez a négy csoport vagy bűvös gyűrű határozza meg az üzleti etikát is. Míg a családi vállalkozáshoz a legszorosabb üzleti partnerek tartoznak, addig a második gyűrűben találjuk a kereszttulajdonban lévő vállalatok képviselőit, a külső üzlettársakat, a vállalatot finanszírozó bankokat, az állandó és rendszeres vevőket, a legjobb klienseket és így tovább, persze mindezeket Japánon belül. Ebben a körben annyi előnyt kell a csoporton belüli társaknak adni, amennyi hátrányt a saját vállalkozás okozhat a csoport többi tagjának. (Az ilyen típusú vállalat-csoportosulásokat nevezik *keiretsunak*.) Ez hosszú távú kapcsolatrendszerrel tétel fel eleve és hosszú távon megvalósuló egyensúlyt az adok-kapok kapcsolatrend-

szerben. Ezért, ha egy vállalat nem tud elegendő előnyt kínálni a csoportnak, akkor kitesztítják. A harmadik körben kezdődik a szabad verseny, azaz a verseny más csoportokkal, de még mindig Japánon belül. A negyedik kör pedig a Japánon kívüli versenytársak, szerte az egész világon.

Az európaiaknak vagy amerikaiaknak nagyon nehéz a negyedik körből a harmadikba és még nehezebb a másodikba jutni, bár a japánok állítják, ha a külföldiek megértik a hosszú távú kapcsolatrendszer lényegét, akkor könnyen eljuthatnak akár a második körig is és válhatnak igazi csoporttaggá.

A külföldiek részére tehát a leglényegesebb annak a technikának az elsajátítása, hogy hogyan ismerhetik meg a csoport szabályait (melyek azok egyáltalán, mert az esetek többségében ezek nincsenek leírva), hogyan alkalmazzák ezeket a csoporton belül, hogyan tudják megteremteni az adok-kapok viszonylatrendszerben az egyensúlyt.

A második körbe tartozó vállalatok viselkedését a következő példával lehetne illusztrálni. Tegyük fel, hogy A vállalat bajba jut és a csoporton belül B vállalat pénzügyi segítséget ad. Ez esetben A vállalat B vállalatot legjobb kliensei közé „veszi fel” és tőle magasabb áron vásárol vagy alacsonyabb áron ad el neki még akkor is, amikor adósságát visszafizette. Ez a speciális kapcsolat akkor is fennmarad, ha kiderül, hogy van jobb termék, mint B-é vagy van jobb vásárló mint B. Az sem lehetetlen, hogy A vállalat ilyenkor továbbfejleszti B termékét vagy éppen saját hálózatában (klienturájában) másnak is ajánlja azokat. Mindez fordítva is igaz lehet, azaz B vállalat akkor sem szakítja meg a kapcsolatot A-val, ha A visszafizette tartozását. Ha A vállalat megszakítaná a kapcsolatot a segítséget nyújtó B-vel adósságának visszafizetése után, akkor a kör tagjai A vállalatot megbízhatatlannak minősítenék. A nyugati vállalatok legnagyobb része ezt tenné, ha harmadik fél számára előnyösebb feltételeket kínálna. ... és pontosan ez az, ami miatt a körön kívülre rekedne.

A fentiek miatt a csak rövid távon kereskedni és gyorsan nagy nyereséget elérni kívánó külföldi cégek nem számíthatnak átütő, de még csak kis sikerekre sem Japánban vagy japán cégekkel. Hasonlóképpen kicsi annak valószínűsége, hogy olyan cégek tartósan a piacon maradhatnak, amelyeknek nincs Japánban valamilyen szinten állandó képviselőjük (fiók, leányvállalat, ügynökség, vegyes vállalat, képviselői iroda stb.).

## Egyéb menedzsmenttulajdonságok

### *Kollektív döntéshozatal*

A *kivülálló* külföldiek számára rendszerint túl hosszú és körülményes folyamat. Nagyon ritka az egyszemélyi döntés. A japán döntéshozatal jellemző gyakorlata a csoportos felelősségvállalás. A vállalaton belüli változások kezdeményezői általában a hivatalon kívül, egymás társaságában szórakozó beosztottak. Amikor egy elképzelés megéri, egy ajánlattételnek minősülő írásban megfogalmazott nyilatkozat születik (*ringi-sho*), ezt először a beosztottak, illetve az egyenrangú osztályok között körözik. Csak ezután terjesztik fel. Ezalatt a meglehetősen hosszú idő alatt sok ember kezén megy át és mindegyik hozzáilleszti jóváhagyását. Így az érintett csoport összes tagjának bizalma kíséri a kérdéses döntést, ami lehetővé teszi a végkifejlet gyors, pontos és egybehangzó végrehajtását. Mivel igen gyakran nincs munkaköri leírás, nehezen határozható meg pontosan, hol történnek az igazi döntések. Egy-egy vezető, bár nincs magas rangban, rendkívül befolyásos lehet az adott ügyben.

### *Szervezeti struktúra*

A vállalati szervezet az amerikaihoz vagy az európaihoz hasonlóan lényegesen tagoltabb, hierarchikusabb. Sokkal több címet és rangot lehet megtalálni (amelyeknek nincs magyar vagy európai megfelelője), mint a jelenlegi, korszerűnek kikiáltott szervezeti rendszerekben. Ez az ún. egyenlősdivel összevetve ellentmondásosnak tűnhet, de ez az elismerés egyik formája és érzékletesebbé teszi az egyéni előrehaladást.

### *Szenioritás*

A társadalmi rendszer az idős, tapasztalt emberek tiszteletére, megbecsülésére épül. Ezért a rangban, címekben és fizetésben történő elismerést döntően a korhoz kötik.

### *Egyenlőségre való törekvés*

Nem enged meg nagy, fizetésen belüli eltéréseket a dolgozók között. Lényege az, hogy a vezetők részére poszthoz kötött járadóságokat biztosít a kinevezés érvényességének idejére. A konszenzus így könnyebben elérhető a vezetők és vezetettek között. A legnagyobb átlagos havi fizetés mintegy 2,5-szerese a legkisebb átlag-

gos fizetésnek (a vezetők esetében ehhez még a külön járandóságok tartoznak, pl. gépkocsihaszárlat, mobil telefon használata stb). Ha a vállalat nagy kudarccokat él át, nem ritka, hogy csökkentik a vezetők számát, visszaminősítik őket mind rangban, mind fizetésben. Ez utóbbiak tehát jelzések a beosztottak részére, *hogy a teherviselés is közös, nemcsak az eredmény*. A konszenzus elérésének ez is az egyik sajátos eszköze, és egyben deklarációja annak, hogy a vezetés is a „család” vagy a klán része.

#### Rotáció

A dolgozók cseréje a különböző munkaterületeken. Célja a monotonitás csökkentése, a „nélkülözhetetlen” specialisták kinevelésének elkerülése, azaz olyan emberek kiképzése, akik válságos helyzetben azonnal átirányíthatók, hiszen a vállalatnál többen is értenek ugyanahhoz a tevékenységhez. Így egy „specialista” kiesése nem vezethet a vállalat egészének vagy a munkafolyamatoknak a megbénulásához.

#### Élethosszig (azaz nyugdíjig) tartó foglalkoztatás

Tulajdonképpen a dolgozók kisebb részére igaz, hiszen a nők nagy része részmunkaidőben dolgozik, és így eleve nem tartoznak ebbe a kategóriába, a kisvállalkozásoknál pedig a gyors átalakulások, megszűnések miatt nem is tartható fenn. Mégis ez a fogalom Japánhoz társul, és a szociális, csaknem kommunisztikus biztonság képét – napjainkban inkább csak illúzióját – sugározza.

Tény, hogy ez a közepes és a nagyvállalatok esetében megdöbbentő mértékű lojalitás, azaz a vállalati célokkal való harmonikus azonosulás kialakulásában nagy szerepet kapott.

#### A tapasztalt vezetők átadása a leány-, fiók- vagy társvállalatoknak

Eredeti célja ennek az volt, hogy a korban „összeérő” vezetők közötti konfliktusokat elkerüljék, megmentve a szakértelmet, tapasztalatot a vállalat számára, áthelyezve a kiszoruló távozót a vállalat egy kisebb részlegéhez. A jelenség *amakudari* (mennyből való aláereszkedés, magyar közegben ejtőernyőzés) néven vált ismertté. Ma már ezt sok esetben elitélően említik és sokkal inkább kényszerű hátrányként kezelik, mintsem hogy előnyökkel járó sikeres „agy átcsoportosításnak” minősítsék.

#### Az információk gyors terjesztése

A legtöbb munkahelyen a vezetők nem különülnek el a vezetettektől, a helyszínen vannak. Gyakran velük egy szobában vagy teremben. A beérkező információk ilyen módon azonnal ahhoz a munkahelyhez, dolgozóhoz kerülhetnek, ahol hasznosulhatnak, illetve ahonnan a megfelelő reakció (el)várható.

#### Munkahelyen történő folyamatos továbbképzés

A vállalati élet a piaci körülmények hatására gyorsan változhat. Más képzettségű dolgozókra lehet szükség viszonylag rövid időn belül. Japánban ezért súlyt helyeznek a dolgozók továbbképzésére. Ezek sok esetben a munkahelyen történnek intenzív formában, vagy a munkahely segítséget ad a továbbképzéshez pl. munkaidő kedvezmény formájában.

#### Team munka

A japán embereket kiskoruktól a csoportban végzett munkára nevelik. Nem a kiugró, egyéni teljesítményeket tekintik főként elismerésre méltónak, hanem az egyén erőfeszítéseit és együttműködési készségét csoportja sikere érdekében. Súlyt helyeznek az önmagát irányító csoport kialakítására, kiforrására.

#### Vállalaton belüli szociális juttatások

A vállalatok törekednek arra, hogy dolgozóikat a vállalathoz kössék. Ezért nagy „áldozatoktól” sem riadnak vissza. Vállalati szállásokat, házakat, lakótelepeket tartanak fenn nem-házasság és házasság, de fiatal dolgozóiknak, üdülőket üzemeltetnek, kedvezményes étkeztetést biztosítanak. Időnként vállalati bel- és külföldi utaztatásokat szerveznek, munkaruhát adnak. Törekednek arra is, hogy generációkat (saját, korábbról ismert gyakorlatunkban használt zsargon szerint törzsgárdát) neveljenek, azaz a család fiatal tagjait szívesen alkalmazzák a nyugdíjba menők helyén.

#### Jutalmazás

A gazdasági csoda napjaiban az évenként két alkalommal adott *bonus* csaknem automatikus volt. Mértéke elérte a havi fizetés három-hatszorosát. Ma a kifizetés a gazdasági bajok hatására akadozóbbá és kisebb mértékűvé vált, de a rendszert nem számolták fel.

### *Nincs mindenáron történő profithajszolás*

A cél nem a mindenáron történő maximális profit elérése, hanem a piaci részesedés folyamatos növelése, illetve a piacon a dominancia elérése. Ezért a japán vállalati döntések gyakran irracionálisak a nyugati vezetők számára.

### *A konfliktusok rendezésére irányuló törekvés*

A munkaadók és a munkavállalók közötti feszültségek az utóbbi időben sikeresen feloldhatók voltak. A dolgozói sztrájkok száma közel tizedére csökkent az elmúlt húsz évben és jelentősen csökkent a kieső munkaidő is.

### *Szoros kapcsolat a dolgozókkal még azok nyugdíjba vonulása után is*

A magyar gyakorlathoz képest ez egészen szokatlan formákat is ölthet. Előfordult, hogy több patinás termelőüzem nagy munkacsúcsok idején (nagy megrendelések határidőre való teljesítése érdekében vagy természeti katasztrófák után) nyugdíjasait kérte fel munkavállalásra azért, hogy beindíthassa a feszültséget levezető második vagy harmadik műszakot.

### *Jó kapcsolatrendszer a bürokráciával, a politikával*

A „vasháromszög“, azaz az állami gazdaságirányítás (itt bürokrácia), a politikai vezetés és a vállalatok vezetésének szoros, erősen patrióta háttérű együttműködése, egymásbafonódása volt az, amelynek szintén meghatározó szerepe volt a II. Világháborút követően Japán feltámasztásában, a gazdasági sikerek kikovácsolásában. A legendás MITI (Ministry of International Trade and Industry–Kereskedelmi és Ipari Minisztérium) „törzskari“ jelleggel működött, irányt szabott, kereteket adott és stratégiát dolgozott ki a bel- és külföldi kibontakozásra. Mára sok szakértő a vasháromszöget idejétmúlt retrográd formációnak tartja, de a nosztalgia még mindig igen erős a múlt eredményeinek felidézésekor.

### **A modern kor eredményei**

*A vállalati életben alkalmazott, a modern termeléshez, szolgáltatásokhoz szorosan kapcsolódó módszerek*

Tulajdonképpen a japán csoda megalapozói voltak, azzal a tulajdonsággal, hogy jelentősen növelték a hatékonyságot.

➤ *A hozzáadott értéket tekintve vevő gyártás (value added manufacturing -VAM)*

Célja az összes szükségtelen távolság és idővesztés kiszűrése volt a termelési folyamatból, lecsökkentve a készleteket és célirányosan kialakítva az üzemeket.

➤ *Az éppen időben történő termelés, szállítás (just - in - time -JIT)*

A termelést olyan módon szervezték, hogy minimumra csökkentsék a termeléshez helyszínen szükséges nyersanyagok, alkatrészecskék, részegységek, egyéb eszközök mennyiségét. A rendszerben a szállítás előre ütemezetten történik.

➤ *Teljes minőségi ellenőrzés (total quality control - TQM)*

Jobbnak tekintették, ha minden egyes dolgozó maga kijavítja a hibát a helyszínen, mintha az összeszerelést követően a minőségellenőrzésre bíznák a hiba felfedezését, majd egy külön egységre a javításokat.

➤ *Folyamatos fejlesztés (continuous improvement -CI)*

Olyan folyamat, melynek keretében a dolgozók kezdeményezésére kis változtatásokat vezetnek be mind a terméken, mind a termelési technológiában, azaz a fejlesztést nem erre célra létrehozott különálló egységeken végzik.

➤ *Egy percen belüli szerszámváltás (Single minute exchange of dies -SMED)*

Olyan technikákat alkalmaztak, amelyek révén a gépeket rendkívül gyorsan át tudták állítani, elkerülve a hosszúra nyúló gépleállásokat.

➤ *Gyártó cellák (cellular manufacture -CM) alkalmazása*

A fogyasztók igényeinek gyors kielégítését szolgáló speciálisan integrált gépek csoportja; amely a gyártási időt lerövidíti.

➤ *Teljes megelőző karbantartás (total preventive maintenance -TPM)*

A gépek rendszeres karbantartása abból a célból, hogy megelőzhető legyen a hibás gyártás, illetve a gépek váratlan leállása.

➤ *Kanban bay (japán terminológia olyan terület fenntartásra az üzemben belül, amely korlátozottan engedi meg anyagok felhalmozását és azt teszi lehetővé, hogy a termelést inkább „húzza”, mint „lökje”).*

➤ *Szoros (gyakran személyes) kapcsolat kialakítása a beszállítókkal és a vevőkkel*

Ezt a legutóbbi elemet érdemes külön kifejteni. A kulcsbeszállítókkal szintén a hosszú távú kapcsolatrendszer kikovácsolására helyezik a hangsúlyt. Szerepük ui. döntő lehet a heves külső versenyben. Ezért bizalmi elven

működő kommunikációs csatornák kiépítése a jellemző, főként a költségek leszorítása, illetve a nyereség megosztása tekintetében. A beszállítóknak alkalmazkodniuk kell a rugalmasabb szállítási követelményekhez, amely a gyakoribb és kisebb mennyiségekben, de jó minőségben történő szállításokat jelent, megőrizve a termékek megbízhatóságát és fenntartva a fejlesztés gyorsaságát, rugalmasságát. Cserébe segítséget kapnak a fejlesztéshez kölcsönök, gépek, technikai segítségnyújtás formájában.

A fenti módszerek részben vagy egészükben a gyakorlatban bizonyítottan eredményesnek mutatkoztak földrajzi elhelyezkedéstől és kulturális háttértől függetlenül. Kétségtelen viszont, hogy statisztikai adatok szerint a külföldre telepített japán vállalatok profitja Ázsiában érte el a legmagasabb értékeket. Ebben bizonyára nagy szerepe van a kulturális, vallási hasonlóságok mellett a helyi adórendszereknek is, hiszen az adóprés általában hatékonyabb a nyugati fejlett országokban és ezért a japán tulajdonú vállalatok nem érdekeltek a profit „észszerűtlen” kimutatásában.

#### A japán modell belső és külföldi kritikája

A Dél-kelet Ázsiában kibontakozó gazdasági válság megindította a keleti módszerek, illetve a keleti gyakorlat mindenhatóságát. A felülvizsgálat mind Japánon belül, mind kívül megindult.

➔ *Japánon belül* egyre többen kérdőjelezzik meg a foglalkoztatottság szintjének mesterséges fenntartását, amely három millió fős vállalaton belüli rejtett munkanélküliséget jelent 3,5%-os jelenlegi, hivatalos munkanélküliség mellett. Ezek a dolgozók 20–30 éve kezdték meg a munkát és meg voltak győződve, hogy vállalatuk folyamatosan növekedni fog, így ösztönzési rendszerükben nem lehet nagyobb változás, jelenleg azonban nincs rájuk szükség. Munkahely-változtatás nem könnyű, mert a recesszióban a vállalatok dolgozói önkéntes távozását ösztönzik, csökkentve a munkahelyek számát. Az áthelyezés (beleértve az amakudarit is) gyakran már nem megoldás, hanem csak a túlfoglalkoztatás áthelyezése az anyavállalattól a tőle függő másik vállalathoz. Jelenleg a frusztráció egyik kiváltó oka, mert azok így nem vehetnek fel fiatal és tehetséges dolgozókat. A probléma feloldására több kísérlet történt. Többek között jóléti program keretében a „kiöregedett” dolgozókkal (valójában gyakran öt-hat évvel a nyugdíjkorhatár elérése előtt) vegyes vállalatokat alakítottak, leányvállalatokat

létesítettek a termelő tevékenységhez szükséges szolgáltatások elvégzésére vagy éppen oktatási tevékenységre. Más esetben a feleslegessé váló dolgozókat küldték a külföldön alapított vállalatok „technikai támogatására”, felülvizsgálatára, ellenőrzésére. Több esetben növelték a fizetett szabadságok időtartamát, abból a célból, hogy a nyugdíjhoz közeledő alkalmazottak önkéntes munkákban vehessenek részt lakóhelyük közelében. Az sem ritka, hogy egyes cégek kölcsönadják dolgozóikat más cégeknek, ahol az üzleti lehetőségek jobbak és a termelés felfutásban van. Teljes megoldást azonban ezek az intézkedések nem jelentenek.

Az irányítással foglalkozó intézmények is világosan látják, hogy nagyobb mértékű rugalmasságra volna szükség más területeken is. Több és több részmunkaidős vagy korlátozott időtartamú alkalmazásban álló munkaeörre tartának igényt, lehetővé kellene tenni a munkahely változtatást időben és térben, fel kellene oldani a bérrendszerben lévő merevséget, azaz el kellene tekinteni a szenioritásra alapuló fizetési kategóriáktól, nagyobb szerepet adva a teljesítmény szerinti bérezésnek. Az élethossziglan tartó foglalkoztatottságnak inkább kivételnek kellene lennie, mint modellnek. Meg kell küzdeni a lassuló növekedésből és az erősödő jemből eredő problémákkal, amelyek önmagukban is súlyosak, mert az árrobbanás és deflációtól túl ismét csak a foglalkoztatottsági gondokat növelik felerősítetten, felgyorsítva az ún. kiüresedést. A fiatal generációk ugyanakkor nem akarják követni szüleik példáját, nagyobb önállóságot akarnak a pályaválasztásban, teljesebb családi életet, kevesebb „önkéntes” túlórákat szeretnének és inkább saját önmegvalósításukra koncentrálnának, mint a *kaisha* (vállalat) érdekeire.

A dolgozókkal való szoros (családi, klánszerű) kapcsolat lazulásától azonban a régi vezetők új, ismeretlen veszélyek (minőségromlás, vállalati titkok kiszivárgása, a fegyelmezetlenség terjedése, a megbízhatóság csökkenése, az anyagiasság eluralkodása stb.) feltűnését várják, amelyek végül is a munkamorál általános csökkenését okozhatják és alááshatják a japán vállalatok versenyképességét. A fegyelmezett, áldozatkész, minden helyzetben bevethető és hű vállalati harcosokat a „zsoldos”, gyökértelen bér munkások gyülelése hada válthatja fel, akik legfeljebb, illetve csak a bérükért készek harcolni.

➔ *Japánon kívül* főként az amerikaiak és a nyugat-európaiak kritikusak a japán menedzsmenttel szemben. Az alapvetően hazai környezetben, illetve a Japánban alapí-

tott gazdasági egységeikben szerzett vállalati szintre vonatkozó észrevételeik az alábbiakban összegezhetők:

- ⇨ A japán kapitalizmus valójában deviáns, nem igazi formája a kapitalizmusnak, ezért sok reformra van szükség, mind az országon belüli, mind az országon kívüli vállalatoknál. Sokkal gyorsabb ütemben kell kibontakoztatni a deregulációt, hogy szélesebbre lehessen tární a japán piacra vezető kapukat.
- ⇨ A külföldre küldött japán dolgozók nem tudnak átállni egyik pillanatról a másikra annak ellenére, hogy a helyi körülmények nagyban eltérnek a Japánon belüliektől. (Persze a fő feladat nem is az, hogy nyugatiak legyenek egy szempillantás alatt, hanem az, hogy jó munkakapcsolatokat alakítsanak ki mindkét irányban.)
- ⇨ A japán kulturális örökség mint a csigaház ragad a vezetőkre, ami gyakori félreértések forrása a külföldön létesített vállalatoknál. Pl. az értekezletek a japánok számára az információk kicserélésének színhelyei, a nyugatiak számára pedig a szakmai vitáké, amelyek után döntések születnek.
- ⇨ A japánok szélesen terítik az információkat, azokat megosztják egymással. Gyakoriak az informális beszélgetések, amelyek a döntéshozatal első lépcsőfokai. A színpalak mögötti előkészítés (*nemawashi*) nagyon jelentős mozzanat. A nyugatiak ezt úgy értelmezik, hogy kizárják őket a döntéshozatalból.
- ⇨ A japánok a döntéshozatal előkészítése során elvesznek a részletekben, hihetetlen nehézséget okoz a teljes áttekintés elérése.
- ⇨ A japán döntéshozatali rendszer nem demokratikus, mert igaz ugyan, hogy minden nézetet összegyűjtenek, még a legegyszerűbb tevékenységet végző segédmunkásait is, de a döntést végül egy szenior vezető hozza.
- ⇨ A japán helyi vezetők inkább konzultálnak a tokiói központban lévő főnökeikkel, mint a helyi (azaz „bennszülött”) vezetőkkel. Ez gyakran forrása a megalapozatlan és rossz döntéseknek.
- ⇨ A japán vezetők túl gyakran avatkoznak bele a helyi vezetők által végzendő feladatokba, ezért ezek nincsenek kellően motiválva a végrehajtásban.
- ⇨ A japán vezetők sokszor nem magyarázzák el a feladatokat, viszont mindennapos, hogy megkérnek valakit egy adott részfeladat elvégzésére, majd egy másikat egy előbbihez kapcsolódó kidolgozására. A nyugatiak ezt úgy élik meg, hogy „ellopják tőlük a tulajdonjogot”. Ehelyett jobban vennék, ha a teljes munkával megismertetnék őket és rájuk bíznák, hogyan lehet azt a helyi körülmények között a legjobban elvégezni.

- ⇨ A japán vezetők nem szeretnek szembesülni a helyi bérvitákkal, az éves közgyűléssel, az éves jelentéssel, illetve annak elfogadtatásával.
- ⇨ A japánok rendkívül motiváltak saját munkájukban anélkül, hogy pontosan meghatároznák számukra a feladatokat. Azt gondolják, hogy ugyanez a helyzet a nyugatiak esetében is, de ez nem így van.
- ⇨ A japán transznacionális vállalatok sokkal inkább kötődnek a tokiói központhoz, mint a nyugatiak. Ezek a vállalatok úgy globalizálódnak, hogy nem válnak helyi vállalattá. A japán vállalatok abban az értelemben nem nemzetköziesedtek, ahogy az a nyugati cégeknél történt. Sok leányvállalat semmi mást sem csinál csak összeszerel, a K+F továbbra is Japánon belül végzendő feladat marad. Az egyetlen terület, ahol helyi vezetőket is bevonnak a nagyobb eredmények elérésébe, az értékesítés. Gyakorlatilag minden lényeges vezető pozíciót japánok töltenek be.
- ⇨ A japán vezetők állandóan a munka előrehaladásáról szóló beszámoló jelentések írását követelik meg beosztottaiktól. Ezt azok a bizalmatlanság jeleként értelmezik.
- ⇨ A nyugati menedzserek gyakrabban kérdőjelezzik meg főnökeik intézkedéseit, a japán vezetők viszont sokkal inkább elvárják utasításaik teljesítését.
- ⇨ A helyi japán vezetők nincsenek felkészülve a szakszervezetekkel való tárgyalásokra a helyi konfliktusok elsimításához. Túlzottan merevek és sokkal inkább a helyi önkormányzatoktól vagy központi szervezetektől várják a megoldást, mintsem maguk dolgoznák ki azt.
- ⇨ A japán vállalatok (Japánban) alapvetően továbbra is mini macho társadalmak, a nemek közötti egyenlőség még ma is csak vágyálmom a nők többsége számára.

### Összefoglalás

Az előzőekben röviden megpróbáltuk összegezni a japán menedzsment néhány specifikus jellemzőjét és az azokhoz társult problémákat. Ez az összegzés azonban a területi korlátok miatt sem nem teljes, sem nem kellően mély. Arra azonban úgy véljük alkalmas, hogy felhívja a figyelmet, a japán vállalatok korszakalkotó változások előtt állnak. Fel kell adni azokat az alapelveket (vagy gyökeresen módosítani kell őket), amelyek megalapozták a korábbi gazdasági sikereket, a vállalatoknak ténylegesen nemzetköziesedniük kell a földrajzi globalizáción túl, oldani kell a gazdasági vezetés nacionalizmusát, gyorsabb ütemre kell kapcsolni, felhagyva a kis lépések taktikájával, és békeidőben példátlan mértékű

deregulációt kell végrehajtani az élet minden területén. Kérdés, hogy mekkora lesz ehhez a társadalom tűrőképessége és az sem kizárt, hogy ezek a változások is nagyon „japánosak” lesznek. A japán közegben alkalmazott klasszikus (főként angolszász hátterű) módszerek továbbfejlődhetnek a kreatív megközelítések hatására és más végeredményhez vezethetnek, mint ami Nyugat-Európában vagy Észak-Amerikában ismertté vált.

### Felhasznált irodalom

- R., Dore:* The end of jobs for life? Corporate employment systems: Japan and elsewhere. March 1996 Published by Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London 24 p.
- Sytze, Enters:* Investment or Bottomless Pit. February 1995, EU-Japan Business
- Min Chen:* Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business. 1995, Rutledge
- Tejnóra Tibor-Süveges Éva:* Változás a japán gazdasági növekedés fő tényezőiben a statisztikai adatok tükrében.

- 1996 február, 52 oldal (A Világgazdasági Kutató Intézet megrendelésére, az OTKA finanszírozásával készült tanulmány)
- Süveges Éva:* A japán nők helyzete. Demográfia 1997. XL. évf. 2-3.sz. (Eredetileg a Világgazdasági Kutató Intézet felkérésére az OTKA támogatásával készült tanulmány)
- For Better Labour Relations. Ministry of Labor, Japan 1997
- Understanding the sources of Japanese business ethics. Japan Management Review, MCB University Press, 1995
- Should Japanese giants cut the apron strings? Japan Management Today, MCB University Press, 1996
- Tejnóra Tibor-Süveges Éva:* Japán Országtanulmány. (kézirat) 1997. szeptember, Budapest
- George T., Haley-Chin-Tiong Tan:* The black hole of South-East Asia: strategic decision making in an informational void. Management Decision 34/9 1996 pp.37-48. MCB University Press
- Zhong-Ming Wang-Takao Satow:* Leadership styles and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Ventures. Journal of Managerial Psychology Vol. 9.No. 4, 1994. pp. 31-36.
- Ferber Katalin:* Az önvédelem gazdaságpolitikája – Japán gazdasági rendszere. (kézirat) 1995, Tokió



A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem  
Vezetőképző Intézet

felvételt hirdet szakosító diplomát adó

## HUMÁN MENEDZSMENT

kurzusára

A képzés 5 féléves.

Részvételi díj: 85 000 Ft/félév

Jelentkezési határidő:

1998. május 29.

Érdeklődni *Baranyi Tünde* programszervezőnél:  
210-4285-ös telefonszámon.