

Prikaz
Priljeno: 8.4.1991.

SINIŠA MILOVANOVIĆ, Ekonomski fakultet Osijek

Akio, Morita: MADE IN JAPAN, Akio Morita i Sony, Izdavačka zadruga Marcon, Yugoslavia Commerce, Beograd 1990, str. 324.

Autor knjige, Akio Morita, dugogodišnji je predsjednik jedne od najuspješnijih svjetskih tvrtki, japanskog "Sonya". Svoje dugogodišnje iskustvo u poslovanju, od osnutka tvrtke, prvih problema prilikom kreiranja proizvoda, preko osvajanja domaće i svjetskog tržišta, autor nam nesebično prenosi stvarajući tako knjigu koja nema samo autobiografski karakter, nego i veliku praktičnu vrijednost iz mnogih područja ekonomije (managementa, marketinga, financija, svjetske trgovine, itd.).

Osim toga, ovo je priča o dvije sasvim različite zemlje, dva sasvim različita naroda i o njihovom razvoju i međusobnoj borbi posljednjih pedesetak godina. Na početku knjige nailazimo na Japan na koljenima, poražen i u vojnom i u tehnološkom smislu, dok na kraju knjige susrećemo SAD, u sličnoj situaciji, kao gubitnika na poljima tehnologije, managementa, načina razmišljanja, poslovanja... U svim tim područjima Japan je danas vodeća zemlja u svijetu.

Knjiga je podijeljena u devet poglavlja i u svakom od njih pratimo razvitak tvrtke "Sony" uz mnoštvo primjera iz njenog poslovanja.

U prvom poglavlju, koje nosi naziv "Rat", upoznajemo se s obitelji Morita. Morite su bili industrijalci i prije rata, bavili su se proizvodnjom sakea. Uspješno poslovanje omogućavalo im je da žive raskošno za ondašnje prilike. Osim toga, obitelji Morita uvijek je prožimao duh novoga. Tako su oni još prije rata vozili Fordov model T ili A, koristili se strojem za pranje rublja tvrtke "General Electric" i hladnjakom tvrtke "Westinghouse". Mali Akio bio je predodređen za nasljednika obiteljskog posla o čemu najbolje svjedoče njegove riječi da je s deset ili jedanaest godina prvi put odveden u ured tvrtke i u tvornicu sakea. Morao je sjediti pored oca tokom dugih i za njega dosadnih sastanaka upravnog odbora. Pri tom je učen kako da razgovara s uposlenima i još dok je bio u osnovnoj školi naučio je ponešto o vođenju poslovnih razgovora.

No, kod Akie je prevladala ljubav prema elektronici, tako da je upisao i završio fiziku na Kraljevskom Sveučilištu u Osaki.

U drugom dijelu knjige, "Mir", Morita opisuje prve poslijeratne dane u Japanu, veliku neizvjesnost koja je vladala među ljudima, ali i poduzetna razmišljanja nekih ljudi, koji su znali da se s proizvodnjom i poslovanjem mora što prije početi. Tako je 7.5.1946. dvadesetak ljudi, među kojima i Morita, osnovalo Tokio telekomunikacijsku inženjering korporaciju, koja će kasnije postati "Sony Co.". Prvi proizvod kojeg je tvrtka plasirala bio je magnetofon. Iako novina na tržištu i veoma kvalitetan, nitko ga nije kupovao. I tu tvrtka uči svoju prvu lekciju iz poslovanja. Da bi netko kupio proizvod, on za njega mora predstavljati neku vrijednost, zadovoljavati neku njegovu potrebu. Tako se ispostavilo da je u to vrijeme u Japanu vladala velika potražnja za stenografima. U Vrhovnom sudu Japana demonstrirali su rad magnetofona, a rezultat je bio trenutačna narudžba 20 strojeva.

Još jedan događaj neobično je bitan za razvoj tvrtke. Godine 1952. "Sony" je odlučio otkupiti od Amerikanaca patent za tranzistor, što mu je omogućilo da na osnovi njega razvije niz novih proizvoda i time probijedi Amerikance na "domaćem terenu". Prikaz drugog poglavlja knjige (koje se doima poput malog tečaja iz marketinga) završit ćemo pričom o promjeni imena tvrtke. Ime "Tokio telekomunikacijska inženjering kompanija" bilo je predugačko i teško pamtivo. Polazeći do latinske riječi "sonus" što znači zvuk, došlo se do jednostavnog imena "Sony" koji nije značio ništa niti na jednom jeziku. To je ujedno bio i zaštitni znak tvrtke. Da bi se spriječila zlouporaba, ime "Sony" zaštićeno je u sto sedamdeset zemalja, ne samo na području elektronike, već i u ostalim granama.

Treći dio knjige nosi naziv "Trgovina sa svijetom" gdje se upoznajemo sa strategijom koju su u "Sonyu" primjenjivali već od osnutka, a to je — inovativnost. Napravili bi nov proizvod, a velike tvrtke bi čekale njegovu tržišnu verifikaciju. U slučaju uspješnosti one bi na brzinu proizvele nešto slično. Za to vrijeme "Sonyev" proizvod je bio u poziciji monopola i donosio je profite.

U osvajanje svjetskog tržišta "Sony" je krenuo preko SAD. Nisu slijedili dotadašnji uhodani nastup japanskih tvrtki na američkom tržištu koje su o Americi učile od svojih zastupnika (koji su, ipak, bili samo stranci u Americi). Morita je odlučio osnovati "Sony Co. America" i preseliti se s obitelji u New York. To je bila vrlo važna odluka i s poslovne i s privatne strane. Jer, da bi uspio sa "Sonyem" u Americi, Morita je morao bolje upoznati tu zemlju i ljude koji žive u njoj. Autor kaže kako je svakog dana odlazio u ured autobusom, miješajući se s Amerikancima, osluškujući ih kao govore i osmatrajući njihove navike.

Morita je svoju obitelj internacionalizirao i time što je svoje troje djece školovao širom svijeta, u Americi, Engleskoj, Švicarskoj, Francuskoj... To nije bio hir bogatog industrijalca, nego pažljiv potez oca koji svoju djecu nije odgajao kao nacionalno zatvorene Japance, nego kao kozmopolite.

Treće poglavlje autor završava razmatranjem o sportu i svim aktivnostima koje tjeraju mozak da brže funkcionira, što je od velike koristi managerima pri njihovim svakodnevnim obavezama.

Četvrto poglavlje (možda najvažnije u cijeloj knjizi) nosi naziv "O managementu". Odmah na početku autor naglašava važnost ljudskog činioca. Jer, ma koliko uprava bila mudra i sposobna, budućnost tvrtke ovisi o njenim zaposlenima, njihovim motivima i shvaćanjima da su oni dio tvrtke i da s njom dijele dobro i zlo. U "Sonyu" je običaj da se zaposleni premještaju u okviru tvrtke s jednog radnog mjesta na drugo koje je slično ili potpuno novo. Time se u cijelosti upoznaje i razumije proces proizvodnje, a zaposleni najčešće nađu posao kojim su zadovoljniji. Zato Morita voli govoriti o "Sonyu" kao velikog obitelji gdje se vrednuje ne samo rad radnika, nego i njihova ličnost.

Interesantno je Moritino viđenje managementa. Za njega uspjeh managera ne mjeri se samo profitom. Uspjeh managera i njegov rad mjeri se i time koliko je sposoban organizirati veliki broj ljudi i koliko efikasno on — ili ona — mogu dobiti najviše moguće od svake osobe pojedinačno i u okviru jednog zajedničkog rada.

"Sony" ne bježi od mišljenja koja su različita od uprave tvrtke. Primjer zato je Norio Oga, u to vrijeme student glazbe, koji je jednom prilikom toliko kritizirao rad i ustrojstvo tvrtke da je Akio Morita odlučio da Ogu zaposli u "Sonyu". I ne samo to. Oga je vrlo brzo postao član upravnog odbora, a kasnije i predsjednik kompanije.

Osim toga, Morita naglašava važnost ljudske kreativnosti i imaginacije u radu. Na pitanje kako ih osloboditi, jednostavno kaže: nađi cilj. Kada se jednom inženjeru jasno stavi do znanja što treba uraditi, on će sve svoje snage usmjeriti da to ostvari. Ali ako nema cilj, odnosno ako tvrtka nema cilj, a samo daje novac i kaže: izmisli nešto — onda se ne može očekivati nikakav uspjeh.

Peto poglavlje nosi naziv "Japanski i američki stilovi" i u njemu autor objašnjava bit razlike između američke i japanske filozofije managementa i poslovanja. Morita objašnjava koliko je u Americi ojačala pravna mašinerija i koliko su odvjetnici postali ključne osobe u poslovanju, ali u negativnom smislu. Ponekad to ide tako daleko da se čak ni rukovodioci dviju tvrtki ne mogu dogovoriti oko poravnania jer bi inače odvjetnik tužio tvrtku koju zastupa da mu umanjuje prihode. Fascinantno je podatak da Japan ima četiri puta više inženjera nego Amerika, ali zato u Americi ima čak 24 puta više pravnika, no u Japanu.

Slijedeća razlika u shvaćanjima između Japana i Amerike je u odgovornosti. Rukovodilac u Japanu smatra da je njegova velika odgovornost u daljem zapošljavanju ljudi i poboljšanju načina života radnika. Profit je samo sredstvo u ostvarivanju toga. U Americi, odgovornost rukovodilaca je u povratku uloženog novca investitorima, odnosno u stvaranju profita. Radnici su samo sredstvo za odnosno u stvaranju profita. Radnici su samo sredstvo za ostvarivanje tog cilja.

Još jedan nedostatak američkih rukovodilaca je puko stavljanje činjenica jedne do druge i na osnovu njih donošenje odluke. Japanci se trude da sagledaju cjelinu, okruženje u kojoj tvrtka djeluje, a uz pomoć informacija kojima raspoložu da donesu odluku.

"Takmičenje" je naziv šestog dijela knjige "Made in Japan". Jedan od uspjeha japanske industrije u svijetu je i taj što je prethodno prošla vrlo surovu konkurenciju unutar granica svoje zemlje. No, kako se okruženje neprestano mijenja, tako se mijenjaju i uvjeti proizvodnje i poslovanja. Fascinantno je podatak kako su brzo

reagirale mnoge japanske industrije i diverzificirale svoju proizvodnju u trenutku kada više nisu mogle podnijeti jaku konkurenciju. Industrija bakra sada proizvodi optička vlakna, čeličane prodaju svoje nusproizvode — plinove, a proizvođači šivaćih strojeva sada proizvode elektronske pisaae strojeve, itd. To, naravno, podrazumijeva kako je Japan već odavno za kralja tržišta proglasio potrošača. Zato i ne čudi da je njemu podređeno sve — od proizvoda do distribucije.

Sedmi dio nosi naziv "Tehnologija" i u njemu otkrivamo specifičnu vrijednost koju tehnologija ima u Japanu. To je zemlja vrlo organičenih resursa. Energija, rude, obradive površine, sve je to u čemu Japan oskudijeva. Zato je za njih tehnologija, zapravo, uvjet opstanka. Morita kaže kako ih borba za opstanak pod stalnom prijetnjom teških vremena i prirodnih katastrofa tjera da načine proizvode s minimumom osnovnog materijala te je stoga trošenje nečega u prazno, pa čak i bacanja starih novina, za njih istinski zločin.

U osmom dijelu knjige, nazvanom "Japan i svijet" Akio Morita iznosi probleme s kojima se Japan susreće u svijetu. Japan je često optuživan da svoje proizvode prodaju po dampinškim cijenama, da vodi politiku nerealnog (potcijenjenog) tečaja jena, da je njegovo tržište zatvoreno za strane proizvode, itd. Autor temeljito i argumentirano odgovara na sve optužbe pokazujući da se Japanci jednostavno više trude i da proizvode kvalitetnije proizvode. Najbolji primjer za to je slučaj gdje je japanska telekomunikacijska oprema bila prodavana čak jedanaest puta više od američke. Akio Morita je objasnio da je to vrsta robe koja se na kupuje impuzivno. To je vrsta robe koju kupuju eksperti i o čijoj kupovini odlučuju cijeli timovi ljudi. Jedini razlog zbog kojeg se japanska roba više prodavala bio je bolja kvaliteta proizvoda, a ne dampinške cijene.

U posljednjem, devetom, dijelu knjige koji nosi naziv "Svjetska trgovina", otkrivamo Moritu kao vrsnog ekonomskog analitičara. On uočava probleme do kojih je došlo slabljenjem industrijskog i jačanjem finansijskog kapitala. S obzirom da ne mogu predvidjeti povratak novca u potencijalnim investicijama, mnogi industrijalci su prestali investirati u svoje tvrtke i troše puno energije, vremena i novca u istraživanjima i spajanjima. Tvrtkama se sada može trgovati, mogu se kupovati i prodavati. No, autor smatra da to nije prirodna i prava uloga industrije koja treba poboljšavati postojeće proizvode i stvarati nove.

Vrijednost ove knjige ima specifičnu težinu za naše uvjete. Naša zemlja se trenutno nalazi na velikoj prekretnici. Na mjesto dosadašnje dogovorne ekonomije trebala bi doći tržišna ekonomija, onakva o kojoj smo samo učili u školama i na fakultetima. Raditi u njoj nije lako. Još je manje lako zaraditi i biti uspješan. Zato ova knjiga može puno toga da nam kaže i sa stanovišta razvoja jedne tvrtke i sa stanovišta razvoja jedne zemlje. Put se čini jasnim: puno kreativnog rada uz mnoga odricanja. Nadam se da smo spremni krenuti tim putem. Akio Morita i "Sony" su bili.