

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
MBA – TOURISM MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΥΤΩΝ ΣΤΗΝ  
ΚΙΝΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥΟΤΑ**

**ΔΕΛΗΣ ΤΑΞΙΑΡΧΗΣ (ΔΕ-ΜΤ/0607)**

*MBA in Marketing & Applied Economics, Kobe University, Japan  
Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμ. Οικονομικής Επιστήμης*

Πειραιάς, 2008

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στο γιό μου Χρήστο

**ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ Η ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΙΝΑ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥΤΟΤΑ**

**Δελής Ταξιάρχης**

Σημαντικοί Όροι: Ιαπωνικές επιχειρήσεις, Ιαπωνία, Κίνα, στρατηγική, ΤΟΥΤΟΤΑ, JIT, Keiretsu, Zaibatsu

**Περίληψη**

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η παγκοσμιοποίηση αποτελεί μια πραγματικότητα. Η εξέλιξη της είναι ραγδαία και οι επιπτώσεις της σε κάθε γωνιά του πλανήτη είναι απρόσμενες και καταγιστικές. Γεγονότα που πριν μερικά χρόνια κανείς δεν φανταζόταν ότι μπορούσαν να συμβούν σήμερα αποτελούν την καθημερινότητα.

Μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπροσαρμόσουν την στρατηγική τους τόσο για την επιβίωση όσο και για την ενίσχυση τους. Από την άλλη πλευρά καινούργιες αγορές αναδεικνύονται και διεκδικούν πρωταγωνιστικό ρόλο στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι.

Από την δεκαετία του '70 μέχρι και σήμερα, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν μια επιτυχημένη πορεία στις παγκόσμιες αγορές ακολουθώντας κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές που σε σημαντικό βαθμό στηρίζονται στο πολιτιστικό υπόβαθρο της Ιαπωνίας και αντλούν από αυτό σημαντικά στοιχεία.

Από το 1978 μέχρι σήμερα η Κίνα εισέρχεται στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι με δύο πολύ σημαντικά στοιχεία: τον τεράστιο σε όγκο πληθυσμό της και το -εντυπωσιακά χαμηλό για τις δυτικές οικονομίες- κόστος εργασίας. Παράλληλα η Κίνα χαρακτηρίζεται από ιδιομορφίες που έχουν να κάνουν τόσο με την πλούσια ιστορία της και τον πολιτισμό της.

Η παρούσα μελέτη αναζητά και αναλύει τις στρατηγικές των μεγάλων ιαπωνικών επιχειρήσεων στην αναδυόμενη αγορά της Κίνας καθώς επίσης και το υπόβαθρο πάνω στο οποίο αυτές κτίστηκαν και εξακολουθούν να κτίζονται. Τέλος αναλύει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Κίνας εντάσσοντάς τα στο εξωτερικό περιβάλλον των ιαπωνικών μεγάλων επιχειρήσεων που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην τεράστια αγορά της.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Τον καλό μου φίλο και δάσκαλο στην κινεζική γλώσσα **Wang Fei** για την συμβολή του στο κεφάλαιο **3**.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νίκο Γεωργόπουλο για το «ταξίδι» που μου πρόσφερε στον κόσμο της Στρατηγικής.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Κατάσταση Πινάκων .....</b>	<b>1</b>
<b>Κατάσταση Σχημάτων.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Εισαγωγή .....</b>	<b>2</b>
1.1. Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του .....	2
1.2. Κύριοι στόχοι της εργασίας .....	2
1.3. Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος.....	3
<b>2. Ιστορική εξέλιξη οικονομικού &amp; εμπορικού ιαπωνικού συστήματος.....</b>	<b>5</b>
2.1. Η χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου .....	5
2.2. Το πολιτισμικό Υπόβαθρο.....	6
2.3. Περίοδος Edo (1603-1868μ.Χ.).....	10
2.4. Περίοδος Meiji (1868-1912μ.Χ.).....	15
2.5. Περίοδος Taisho (1912-1926μ.Χ.).....	18
2.6. Περίοδος Shōwa (1926-1989μ.Χ.) .....	19
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 .....	21
<b>3. Η Κίνα μεγαλώνει ενώ ο κόσμος συρρικνώνεται .....</b>	<b>23</b>
3.1. Η Αυτοκρατορία του Κέντρου .....	23
3.2. «Όταν η Κίνα θα ξυπνήσει, ο κόσμος θα ριγίσει...» .....	24
3.3. Ιστορική Οικονομική Ανάπτυξη .....	26
3.3.1. Πρώτη περίοδος (Αρχαία Κίνα – 1368μ.Χ.).....	26
3.3.2. Δεύτερη περίοδος (1368 - 1842μ.Χ.) .....	27
3.3.3. Τρίτη περίοδος (1842-1911μ.Χ.).....	28
3.3.4. Τέταρτη περίοδος (1912-1949μ.Χ.).....	29
3.3.5. Πέμπτη περίοδος (1949-1977μ.Χ.) .....	30
3.3.6. Έκτη περίοδος (1978 έως σήμερα).....	33
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3 .....	35
<b>4. Ιαπωνικό Management .....</b>	<b>37</b>
4.1. Το χτίσιμο μιας Αυτοκρατορίας .....	37
4.2. Βασικές αρχές του ιαπωνικού management .....	38
4.3. Στρατηγική των Ιαπωνικών επιχειρήσεων.....	42
4.4. Κοστολόγηση τελικών προϊόντων .....	45
4.5. Συστήματα Just In Time .....	46
4.6. Επιχειρησιακές Ομάδες – Keiretsu .....	50
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4 .....	53
<b>5. Στρατηγικές των Ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Κίνα .....</b>	<b>55</b>
5.1. Ένας νέος επιχειρηματικός κίνδυνος.....	55
5.2. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στην Ασία .....	56
5.3. Άμεσες ξένες επενδύσεις στην Κίνα .....	57
5.4. Αναλογική σύγκριση Ιαπωνίας-Κίνας .....	60
5.5. Στρατηγικές Ιαπωνικών Επιχειρήσεων στην Κίνα .....	61
5.5.1. Στρατηγικές Πωλήσεων.....	62
5.5.2. Στρατηγικές παραγωγής και εφοδιασμού.....	64
5.5.3. Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης (R&D).....	66
5.5.4. Στρατηγικές Logistics .....	68
5.5.5. Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).....	69
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5 .....	73
<b>6. Μελέτη Περίπτωσης: ΤΟΥΟΤΑ.....</b>	<b>74</b>
6.1. Η ιστορία της ΤΟΥΟΤΑ .....	74

6.2. Οι 14 Αρχές του μοντέλου της TOYOTA.....	80
6.3. Η Στρατηγική της TOYOTA στην Κίνα.....	83
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6 .....	87
<b>7. Συμπεράσματα.....</b>	<b>88</b>
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7 .....	93
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>94</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Η κάθετη, παραγωγική επιχειρησιακή Ομάδα της Toyota.....	51
Πίνακας 2. Εισροές ΑΞΕ 1979-2005 .....	58

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Το Ιαπωνικό Σύστημα Αξιών.....	9
Σχήμα 2. Το απόθεμα κρύβει τα προβλήματα.....	48
Σχήμα 3. Οι 14 αρχές της Toyota .....	81

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του

Η επιλογή του θέματος στηρίχθηκε από τη μία στο ότι στον ελλαδικό χώρο, για το θέμα της στρατηγική των ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Κίνα δεν έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες και από την άλλη στο ότι γίνεται ολοένα και πιο έντονη η αναγνώριση της σημασίας της Κίνας στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι ως δέκτης επενδύσεων από τρίτες χώρες.

Έτσι θεωρήθηκε χρήσιμο να μελετηθεί και να διερευνηθεί η στρατηγική που ακολουθείται από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις που θέλουν να επενδύσουν στην Κίνα.

Απώτερος στόχος είναι να εμπλουτιστεί η γνώση στο θέμα της Κίνας και της Ιαπωνίας ως μεγάλες στρατηγικές οικονομικές δυνάμεις και να αναζητηθούν και καταγραφούν οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στην Κίνα.

### 1.2. Κύριοι στόχοι της εργασίας

Η παρούσα εργασία στοχεύει:

1. Να καταδείξει τον προσανατολισμό των ιαπωνικών επιχειρήσεων από την παραγωγή για εξαγωγή στην πώληση στις εγχώριες αγορές της Κίνας.



2. Να αναδείξει τον προσανατολισμό των ιαπωνικών επιχειρήσεων σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές.
3. Να αναδείξει τις κοινές πολιτισμικές καταβολές μεταξύ Κίνας και Ιαπωνίας και τις επιδράσεις αυτών στις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές σχέσεις τους.
4. Να αναδείξει τον προσανατολισμό των ιαπωνικών επιχειρήσεων στην μείωση του κόστους.
5. Να διερευνήσει τη στρατηγική που ακολουθεί μεγάλη ιαπωνική επιχείρηση, η Toyota, στις επενδύσεις που πραγματοποιεί στην Κίνα

### **1.3. Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος**

Η εργασία αποτελείται από 7 κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, την εισαγωγή, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, οι στόχοι και ο σκοπός καθώς επίσης και σπουδαιότητα της έρευνας τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Τέλος περιγράφεται η δομή της εργασίας. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να αποκτήσει ο αναγνώστης μία πρώτη επαφή με το θέμα και με τα προσδοκώμενα εξαγόμενα συμπεράσματα.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, αναλύεται η ιστορική εξέλιξη του οικονομικού και εμπορικού ιαπωνικού συστήματος. Αναλύεται επίσης το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργήθηκαν οι μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις και οι επιδράσεις που ασκήθηκαν σε αυτές από το πολιτισμικό περιβάλλον της Ιαπωνίας. Επίσης αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ιαπωνικών επιχειρήσεων μέσα από την ιστορική τους εξέλιξη.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, αναλύονται μέσα από την ιστορική εξέλιξη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Κινεζικής οικονομίας και αγοράς και οι λόγοι οι οποίοι κάνουν την Κίνα πόλο έλξης των Ξένων Επενδύσεων.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, αναλύονται οι βασικές αρχές του διοικητικού ιαπωνικού συστήματος και οι στρατηγικές που ακολουθούν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις σε συνθήκες ανταγωνισμού. Επίσης αναλύεται ο τρόπος κοστολόγησης των τελικών τους προϊόντων και η διαφοροποίηση αυτού από τον δυτικό τρόπο υπολογισμού του κόστους. Τέλος αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος Just In Time το οποίο και αποτελεί και ακρογωνιαίο λίθο του ιαπωνικού management. Επίσης το εν λόγω σύστημα γεννήθηκε από την Εταιρεία Toyota η οποία και αναλύεται σαν περίπτωση μελέτης.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, καταδεικνύονται και αναλύονται οι στρατηγικές των Ιαπωνικών Επιχειρήσεων στην Κίνα. Δείχνει την πορεία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στην Κίνα και εστιάζεται στη στρατηγική των ιαπωνικών επιχειρήσεων στις πωλήσεις, στην παραγωγή και στον εφοδιασμό, στην έρευνα και ανάπτυξη, στα logistics, και τέλος στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Στο **έκτο κεφάλαιο** μελετάται η περίπτωση της ιαπωνικής εταιρείας Toyota και η στρατηγική που εφαρμόζει στις επενδύσεις της στην Κίνα.

Στο **έβδομο κεφάλαιο**, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης σε σχέση με τους στόχους της εργασίας. Ο κύριος σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν κατά την έναρξη της έρευνας.

## 2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ & ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΙΑΠΩΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

«武士道と云ふは死ぬ事と見つけたり»

«Ο Δρόμος του Σαμουράι βρίσκεται στον Θάνατο»

*Yamamoto Tsunetomo*

### 2.1. Η χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου

Στα γιαπωνέζικα κοσμήματα το νερό κυλάει πάντα προς τα επάνω. Όποιος πιστεύει στο νόμο της βαρύτητας και δει το νερό να κυλάει προς τα επάνω, θα αντιμετώπισει ένα βασικό πρόβλημα. Είναι δύσκολο να χειριστείς γεγονότα που συγκρούονται με τη θεωρία και τις εμπειρίες από το παρελθόν. Πριν αλλάξουν το πιστεύω τους, οι περισσότεροι άνθρωποι θα αφιερώσουν πολύ χρόνο προσποιούμενοι ότι τα γεγονότα που συγκρούονται με τις θεωρίες τους δεν υπάρχουν, ελπίζοντας ότι τέτοια γεγονότα θα απομακρυνθούν μ' ένα μαγικό τρόπο ή αρνούμενοι ότι τα γεγονότα συγκρούονται με τις θεωρητικές τους απόψεις για τον κόσμο, σε σημαντικό βαθμό. Μόνο όταν τα γεγονότα είναι πολύ οδυνηρά και μόνιμα (δηλ. όταν προκαλούν κάποια κρίση), θα ασχοληθούν οι άνθρωποι με τις θεμελιώδεις ασυνέπειες που διαπιστώνουν στις απόψεις τους για τον κόσμο.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις δημιουργούν μια σειρά τέτοια οδυνηρά και επίμονα γεγονότα. Κάποιες από τις πρακτικές τους, όπως το μισθολόγιο που βασίζεται στην αρχαιότητα βάσει της ηλικίας, οι οποίες δεν λαμβάνουν υπόψη τους το ατομικό κίνητρο, θα έπρεπε να κάνουν τις ιαπωνικές επιχειρήσεις αναποτελεσματικές, αλλά όταν αυτές αντιμετωπίζουν τον αμερικανικό ή τον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό, αναδεικνύονται πάντα νικητές. Το μερίδιό τους στην αγορά πηγαίνει πάντα προς τα επάνω. Αναμφισβήτητα, πλήττουν την υπερηφάνεια της αμερικάνικης και ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Αυτά που για τις άλλες επιχειρήσεις αποτελούν μειονεκτήματα ( νομίσματα με υψηλότερη αξία ), γι' αυτές είναι δύναμη (Thurow, 1995: 201-203).

Η Ιαπωνία είναι κράτος της ανατολικής Ασίας. Αποτελείται από 4 μεγάλα νησιά και ένα αρχιπέλαγος από 1000 νησιά τα περισσότερα από τα οποία είναι ακατοίκητα. Βρέχεται βόρεια από τη θάλασσα του Οχότσκ (Okhotsk), ανατολικά από τον Ειρηνικό Ωκεανό και την ανατολική θάλασσα της Κίνας, νότια βρέχεται από τον Ειρηνικό Ωκεανό ενώ δυτικά της βρίσκεται το στενό της Κορέας και η θάλασσα της Ιαπωνίας.

Στα ιαπωνικά η χώρα ονομάζεται Νιχόν (Nihon, 日本) που σημαίνει «χώρα του ανατέλλοντος ηλίου». Τα μεγάλα νησιά είναι το Χοκκάντο (Hokkaido, 北海道), που είναι το βορειότερο, το Χονσού (Honshu, 本州) στο κέντρο, το Σικόκου (Shikoku, 四国) και το Κιούσου (Kyushu, 九州), το οποίο είναι το νοτιότερο. Όλα αυτά απαρτίζουν το λεγόμενο Ιαπωνικό τόξο που βρίσκεται στο βορειοανατολικό άκρο της Ασίας και εκτείνεται από τη νήσο Σαχαλίνη (Ρωσία), μέχρι την νήσο Ταιβάν (Φορμόζα). Η συνολική της έκταση ανέρχεται στα 337727τ.χλμ. Η πρωτεύουσα και η μεγαλύτερη πόλη είναι το Τόκιο (Tokyo, 東京) και το νόμισμα το ιαπωνικό γιέν (円) (Μοίρα-Μυλωνοπούλου, 2000: 85)

Η Ιαπωνία δε γεννήθηκε χθες, άρα κανείς δεν μπορεί να καταλάβει τα θαύματα της εάν δεν κοιτάξει, έστω και για λίγο, το παρελθόν της. Κανείς δεν μπορεί να καταλάβει πως γίνεται να μένουν οι υπάλληλοι τόσο συνδεδεμένοι με την εταιρεία τους, αν δε γνωρίζει ότι το πέρασμα από το Μεσαίωνα στη σύγχρονη εποχή έγινε μέσα σε λίγα χρόνια (περίοδος Meiji 1868-1912), έτσι η πίστη στο φέουδο άλλαξε απλά κατεύθυνση.

## **2.2. Το πολιτισμικό Υπόβαθρο**

Το σπαθί των Σαμουράι (侍) μπήκε στη θήκη του και οι επιθέσεις γίνονται μόνο στον οικονομικό τομέα, αλλά η αποφασιστικότητα, η οργάνωση, η πειθαρχία, η εκπαίδευση και η ορμή παρέμειναν αναλλοίωτες (Morita & Ishihara, 1990: 8).

Τα ήθη του Κομφουκιανισμού που ισχύουν σε πολλές ασιατικές κοινωνίες, τονίζουν τις αξίες της εξουσίας, της ιεραρχίας, της υποταγής των ατομικών δικαιωμάτων και συμφερόντων, τη σημασία της συναίνεσης, της αποφυγής της αντιπαράθεσης, του να «σώζω τα προσχήματα» και της ανωτερότητας του κράτους έναντι της κοινωνίας και της κοινωνίας έναντι του ατόμου. Επιπλέον οι Ασιάτες έχουν την τάση να σκέφτονται την εξέλιξη των κοινωνιών τους με βάση τους αιώνες και τις χιλιετίες και να τονίζουν την προτεραιότητα των μακροπρόθεσμων κερδών. Η κλασική Κομφουκιανή παράδοση δυσκολεύει επίσης πολύ τις αρνητικές απαντήσεις μέσα στα πλαίσια των κοινωνικών σχέσεων. Στην ιεραρχία των οργανισμών κανείς υφιστάμενος δεν τολμά να πει όχι σε ανωτέρους του, εκτός βέβαια εάν θέλει να παραβεί τους στοιχειώδεις κανόνες συμπεριφοράς. Ο προϊστάμενος θα θεωρήσει το όχι ενός υπαλλήλου σαν ανυπακοή και προσβολή. Στις σχέσεις ανάμεσα στα στελέχη η λέξη «όχι» αποφεύγεται για να μην δημιουργηθεί άσχημο εργασιακό κλίμα.

Το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης, εμπορίας και μάρκετινγκ ακολουθεί παραδοσιακά σε απόσταση τη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Γι' αυτό και σήμερα, το γεγονός ότι η Ιαπωνία βρίσκεται σε ένα υψηλό μεταβιομηχανικό καταναλωτικό στάδιο ανάπτυξης, οφείλεται στην υπάρχουσα δομή της, η οποία συγκρατεί χαρακτηριστικά που ταυτίζονται με την προβιομηχανική εποχή. Παρ' όλα αυτά, όμως, το παραδοσιακό σύστημα της χώρας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές που ήταν αποτέλεσμα δυναμικών περιβαλλοντικών μεταλλάξεων που το ανάγκασαν να προσαρμοστεί στη σύγχρονη πραγματικότητα (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999: 37).

Όμως, η ιαπωνική οικονομία δεν λειτουργεί με τον τρόπο που υπαγορεύουν οι υποτιθέμενοι παγκόσμιοι νόμοι των δυτικών οικονομιών. Η εύκολη υπόθεση των δυτικών στη δεκαετία του 1980 ότι η υποτίμηση του δολαρίου θα μείωνε το εμπορικό πλεόνασμα της Ιαπωνίας, αποδείχτηκε λάθος. Αν και η Συμφωνία της Πλάζας το 1985 διόρθωσε το έλλειμμα του αμερικάνικου εμπορίου ως προς την Ευρώπη, δεν είχε αντίστοιχο αποτέλεσμα με το έλλειμμα ως προς την Ιαπωνία. Καθώς η ισοτιμία του γιεν ήταν κάτω από εκατό ανά δολάριο, το ιαπωνικό εμπορικό πλεόνασμα παρέμεινε υψηλό και μάλιστα αυξήθηκε. Με τον τρόπο αυτό οι Ιάπωνες μπόρεσαν να διατηρήσουν σκληρό νόμισμα αλλά και εμπορικό

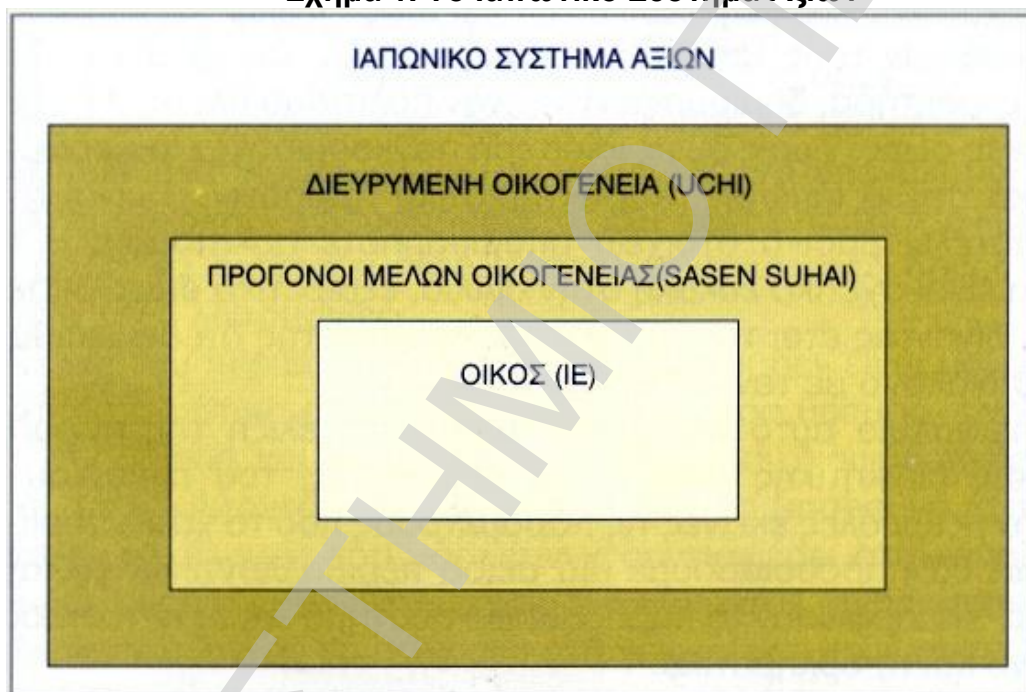
πλεόνασμα. Η δυτική οικονομική σκέψη τείνει να θεωρεί ότι υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ της ανεργίας και του πληθωρισμού. Πιστεύεται ότι ένα ποσοστό ανεργίας σημαντικά κάτω του 5% προκαλεί πληθωριστικές πιέσεις. Ωστόσο, για πολλά χρόνια η Ιαπωνία είχε ποσοστό ανεργίας κατά μέσο όρο 3% και πληθωρισμό κατά μέσο όρο 1,5%. Στη δεκαετία 1990, Αμερικάνοι και Ιάπωνες οικονομολόγοι κατόρθωσαν να αντιληφθούν τις βασικές διαφορές των δύο οικονομικών συστημάτων. Μια μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο εισαγωγών βιομηχανικών προϊόντων στην Ιαπωνία «δεν μπορεί να εξηγηθεί με τους συνηθισμένους οικονομικούς παράγοντες». «Η ιαπωνική οικονομία δεν ακολουθεί τη δυτική λογική», ισχυρίστηκε ένας άλλος αναλυτής, «ανεξάρτητα από τις δυτικές προβλέψεις, και αυτό γιατί απλώς δεν είναι μια δυτική ελεύθερη οικονομία της αγοράς. Οι Ιάπωνες έχουν εφεύρει ένα είδος οικονομίας που λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανατρέπει τις δυνατότητες πρόβλεψης των δυτικών παρατηρητών» (Χάντιγκτον, 1999: 314-315).

Η Ιαπωνία διαθέτει σήμερα μια ισχυρή πολιτισμική προσωπικότητα. Ο ιαπωνικός όμως πολιτισμός είναι αποτέλεσμα μιας έντονης αντιπαράθεσης και διαλόγου με άλλους πολιτισμούς, γεγονός που στην ιαπωνική ιστορία μπορεί να παρουσιαστεί σαν μία χρονική διαδοχή τριών επιρροών (σχολών): κινεζική, ευρωπαϊκή και αμερικάνικη (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 39). Οι επιρροές αυτές δεν εμπόδισαν τους Ιάπωνες να σχηματίσουν τον ιδιαίτερο δικό τους εθνικό χαρακτήρα, δημιουργώντας έναν πολιτισμό πλούσιο σε ηθικές και κοινωνικές αξίες, χωρίς όμως ιδιαίτερη παγκοσμιότητα, αφιερωμένο αποκλειστικά στους Ιάπωνες.

Σε αυτό που καλείται δυτικό σύστημα αξιών, η έννοια του ατόμου και της ατομικής ευθύνης έχουν διαμορφωθεί από τις αρχές του κλασικού ελληνικού και ρωμαϊκού πολιτισμού και την επίδραση της χριστιανικής και ιουδαϊκής θρησκείας, δημιουργώντας μια συγκεκριμένη ιδεολογία σε ό,τι αφορά τα δικαιώματα του ατόμου, του πολίτη και τα ιδανικά της δημοκρατίας. Σύμφωνα με αυτό, λοιπόν το άτομο ανδρώνεται από ομάδες αναφοράς με κύρια την οικογένεια του. Σε αντίθεση με αυτή την άποψη, το άτομο δεν υπάρχει στην Ιαπωνία παρά σε σχέση με συγκεκριμένες ομάδες. Γι' αυτό, κύριο σημείο

αναφοράς είναι το ie (家), δηλαδή ο οίκος, που σύμφωνα με τον P. Beillevaire είναι η κύρια διοικητική μονάδα, ο ηθικός άξονας αναφοράς, που θα πρέπει να διατηρείται για πάντα και που μέσα από το οποίο το άτομο λαμβάνει μια κάποια κοινωνική ταυτότητα. Η αίσθηση της οικογενειακής συνέχειας καλλιεργείται με τη λατρεία των προγόνων της οικογένειας (sasen suhai), λατρεία για την εξάσκηση της οποίας είναι υπεύθυνος ο επικεφαλής του σπιτιού και η σύζυγος του. Αμέσως μετά το ie και τα μέλη του βρίσκουμε το Uchi που είναι η διευρυμένη οικογένεια, το κλαν, δηλαδή που παραδοσιακά περιλαμβάνει τους συγγενείς, τους υπηρέτες και τους προστατευόμενους (σχήμα 1).

**Σχήμα 1. Το Ιαπωνικό Σύστημα Αξιών**



**Πηγή:** Πανηγυράκης, Γ. & Μουρδουκούτας, Π. (1999). *Ιαπωνική Διοικητική & Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλης

Το πλαίσιο αυτό δεν ενθαρρύνει καμιά ιδιαίτερη εκδήλωση ατομικότητας. Σε αυτή μάλιστα την κατεύθυνση συμβάλει η εκπαίδευση, η κοινωνική πίεση και η ιαπωνική γλώσσα. Η ταύτιση του ατόμου με πολλές ταυτόχρονα ομάδες καλλιεργείται με έναν τρόπο που μπορεί στο δυτικό παρατηρητή να φανεί υπερβολικός. Στην πράξη όμως, η ιαπωνική επιχείρηση εκμεταλλεύεται αυτό τον πολιτισμικό παράγοντα με διάφορες μορφές όπως είναι ο ύμνος της επιχείρησης, οι ομοιόμορφες φόρμες, η ομαδική γυμναστική, οργανωμένα ταξίδια κ.λπ. (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 40-41).

Είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς γιατί οι ιαπωνικές επιχειρήσεις σκοπίμως εγγυώνται την εφ'όρου ζωής απασχόληση ως τμήμα των προσπαθειών τους να δημιουργήσουν ένα πιο παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Όμως, αν το δει κανείς από την σκοπιά του κοινωνικού δημιουργού, η σιγουριά είναι μια σημαντική ιδιότητα μιας επιχείρησης. Οι αυτοκρατορίες και τα κράτη αποκτούν υπηκόους παρέχοντας τους εξωτερική ασφάλεια (διαβεβαίωση ότι δεν κινδυνεύουν από κατακτητές) και εσωτερική ασφάλεια (νόμο και τάξη).

Η πολιτισμική βάση της Ιαπωνίας έχει τις ρίζες της σε επιρροές από το παρελθόν, κύρια από την Κίνα και σε μικρότερο βαθμό από την Κορέα. Η διπλή αυτή επίδραση άρχισε από τον 6<sup>ο</sup> αιώνα με: τη διάδοση και την καλλιέργεια του ρυζιού, την επεξεργασία του βάμβακος και της μετάξης, την αρχιτεκτονική, την πολεοδομία των μεγάλων κύρια αστικών κέντρων όπως ήταν, για παράδειγμα, το σχέδιο της πόλης Nara, της πρώτης πρωτεύουσας του ιαπωνικού κράτους, τη γραφή που βασίζεται σε ιδεογράμματα (Kanji, 漢字), την καλλιγραφία, το Βουδισμό, τον Κομφουκιανισμό από το 15<sup>ο</sup> μ.Χ. αιώνα, τη θρησκεία Ζεν και το Σιντοϊσμό (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 41-42).

### **2.3. Περίοδος Edo (1603-1868μ.Χ.)**

Προσπαθώντας να εξετάσουμε την ιστορική εξέλιξη του ιαπωνικού οικονομικού και εμπορικού συστήματος και της ιδιαίτερης διοικητικής σχολής που το υποστηρίζει, θα αρχίσουμε από την περίοδο Edo (Edo Jidai, 江戸時代) οποία καλείται και περίοδος Tokugawa και η οποία εκτείνεται από το 1603 έως το 1868. Η περίοδος Edo είναι επίσης γνωστή σαν η αρχή της νεώτερης ιαπωνικής ιστορίας ([http://en.wikipedia.org/wiki/Edo\\_period#Economic\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Edo_period#Economic_development)) και είναι η περίοδος κατά την οποία η εμπορική δομή της χώρας αρχίζει να αποκτά εμπορική σημασία.

Ο Suzuki Shosan υπήρξε ένας Βουδιστής μοναχός του Ζεν και πολεμιστής Σαμουράι, ο οποίος έζησε τα πρώτα χρόνια της περιόδου Tokugawa, και ο οποίος είπε: «η κοσμική εργασία είναι θρησκευτική εκπαίδευση. Αν την εκτελείς



με επιμέλεια μπορείς να φτάσεις στο επίπεδο του Βούδα». Προσπάθησε να περάσει αυτή την άποψη και στις τέσσερις υπάρχουσες κοινωνικές τάξεις (πολεμιστές, αγρότες, τεχνίτες, εμπόρους). Με τον τρόπο αυτό κατόρθωσε να εγκαθιδρύσει μια ηθική για το έθνος που είχε να κάνει με την ηθική ικανοποίηση (Nagano, 1996).

Από το τέλος του 16<sup>ου</sup> αιώνα κυριαρχεί ένα ιδιαίτερο φεουδαρχικό σύστημα που είναι γνωστό σαν Shogun (将軍). Επικεφαλής των διαφόρων φεουδαρχικών περιοχών είναι ο Daimyo (大名, γενικός αρχηγός ή μεγάλος σωτήρας). Ο Daimyo κατορθώνει να επιβάλει την κυριαρχία του στο σύνολο της Ιαπωνίας, κυβερνώντας από την πόλη Edo (Tokyo), και παραγκωνίζοντας τον αυτοκράτορα που βασίλευε στο Kyoto. Ο αυτοκράτορας, όμως, που συνεχίζει να διαδραματίζει ένα ρόλο κυρίως θρησκευτικό, ανοίγει τις πόρτες πρώτα στους Πορτογάλους, που φθάνουν το 1543 νότια του Kyushu, και στη συνέχεια στους Ισπανούς, τους Ολλανδούς και τέλος στους Βρετανούς (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 43), όπως και σε χριστιανικές αποστολές (Ιησουίτες Ισπανοί), γεγονός που αποτελεί μια πολύ σημαντική ευκαιρία ανταλλαγής πολιτισμικών αξιών και τεχνικών. Το άνοιγμα στη Δύση κλείνει ξαφνικά το 1637 ως αποτέλεσμα ενός κινήματος χριστιανών της περιοχής του Nagasaki.

Η οικονομική ανάπτυξη κατά την περίοδο Tokugawa περιελάμβανε την αστικοποίηση, την αύξηση των αγαθών μέσω της ναυτιλίας, μια σημαντική επέκταση του εσωτερικού εμπορίου, μια αρχική εξάπλωση του εξωτερικού εμπορίου και των χειρονακτικών βιοτεχνιών ([http://en.wikipedia.org/wiki/Edo\\_period#Economic\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Edo_period#Economic_development)). Επίσης η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται μόνο για την παραγωγή αγαθών αλλά γίνεται μέρος της κουλτούρας των Ιαπώνων (Tsutsumi, 2004). Κατά τη διάρκεια της περιόδου Edo ακόμη και οι κτηνοτρόφοι και οι χωρικοί διαβάζουν και γράφουν τουλάχιστον δύο χιλιάδες ιδεογράμματα (Morita & Ishihara, ό.π. 46).

Η αρχή της περιόδου Tokugawa συμπίπτει με τις τελευταίες δεκαετίες της εμπορικής περιόδου Nanban κατά την διάρκεια της οποίας έλαβε χώρα έντονη συνεργασία με τις ευρωπαϊκές δυνάμεις, τόσο στο οικονομικό όσο και στο θρησκευτικό επίπεδο. Στην αρχή της περιόδου Tokugawa η Ιαπωνία έκτισε τα πρώτα ωκεανοπόρα θωρηκτά δυτικού στυλ, όπως το San Juan Bautista, ένα

πλοίο 500 κόρων που μετέφερε την ιαπωνική πρεσβεία με επικεφαλής τον Hasejura Tsunenaga στην Αμερική και έπειτα στην Ευρώπη.

Το «πρόβλημα του Χριστιανισμού» ήταν στην ουσία ένα πρόβλημα ελέγχου τόσο των χριστιανών Daimyo στο Kyushu όσο και του εμπορίου τους με τους Ευρωπαίους. Το 1612 οι υπηρέτες των shogun και οι κάτοικοι των εδαφών Tokugawa διατάχθηκαν να αποκηρύξουν με όρκο το χριστιανισμό. Περισσότεροι περιορισμοί έγιναν το 1616 (περιορισμός του εξωτερικού εμπορίου στο Nagasaki & Hirado, ένα νησί ΝΔ του Kyushu), το 1622 (η εκτέλεση 120 ιεραποστόλων και νεοφώτιστων), το 1624 (η εκδίωξη των Ισπανών), και το 1629 (η εκτέλεση χιλιάδων Χριστιανών). Τέλος, το Διάταγμα εγκλεισμού της χώρας του 1635 εμπόδισε τους Γιαπωνέζους να ταξιδέψουν έξω από την Ιαπωνία ή εάν κάποιος έφευγε του απαγορευόταν να επιστρέψει. Το 1636 οι Ολλανδοί περιορίστηκαν στο Dejima, ένα μικρό τεχνητό νησί, και άρα σε έδαφος όχι πραγματικά Ιαπωνικό, στο λιμάνι του Nagasaki.

Το shogunate (bakufu,幕府) αντιλήφθηκε τον Καθολικό Χριστιανισμό ως έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα αποσταθεροποίησης, που οδήγησε στην δίωξη του Καθολικισμού. Το καθεστώς θεώρησε ότι οι χριστιανοί είναι απλά η εμπροσθοφυλακή των ευρωπαϊκών δυνάμεων που απέβλεπαν στον αποικισμό της Ιαπωνίας και στη καταπάτηση της εθνικής τους ανεξαρτησίας (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 43). Λόγω της εξέγερσης του Shimabara το 1637-38, στην οποία δυσαρεστημένοι καθολικοί χριστιανοί Σαμουράι και αγρότες επαναστάτησαν ενάντια στο bakufu, η κυβέρνηση κάλεσε ολλανδικά σκάφη για να βομβαρδίσουν το επαναστατημένο οχυρό. Το γεγονός αυτό σημάδεψε το τέλος της χριστιανικής κίνησης. Αμέσως μετά, οι Πορτογάλοι εκδιώχθηκαν μόνιμα, μέλη της πορτογαλικής διπλωματικής αποστολής εκτελέστηκαν, οι Ολλανδοί και Κινέζοι περιορίστηκαν αντίστοιχα, στο Dejima. Εκτός από το μικρό εμπόριο κάποιων εξωτερικών Daimyo με την Κορέα και τα Νησιά Ryukyu, στο νοτιοδυτικό σημείο των κύριων νησιών της Ιαπωνίας, ως το 1641, οι ξένες επαφές ήταν περιορισμένες.

Το 1650, ο Χριστιανισμός είχε σχεδόν εξαλειφθεί, και η εξωτερική πολιτική, οικονομική και θρησκευτική επιρροή στην Ιαπωνία περιορίστηκε αρκετά. Μόνο η Κίνα και η Ολλανδική Επιχείρηση της Ανατολικής Ινδίας είχαν το δικαίωμα να

επισκεφτούν την Ιαπωνία κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, για εμπορικούς λόγους μόνο, και περιορίζονταν στο Dejima. Οι άλλοι Ευρωπαίοι που αποβιβάζονταν στις ιαπωνικές ακτές εκτελούνταν χωρίς δίκη ([http://en.wikipedia.org/wiki/Edo\\_period#Economic\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Edo_period#Economic_development)).

Από το μέσο του 18<sup>ου</sup> αιώνα, το Edo είχε πληθυσμό περισσότερο από ένα εκατομμύριο, και η Osaka και το Kyoto είχαν περισσότερους από 400000 κατοίκους. Πολλές άλλες πόλεις κάστρα αναπτύχθηκαν επίσης. (Σημειώστε, εντούτοις, ότι η Ιαπωνία είχε σχεδόν μηδέν αύξηση πληθυσμού μεταξύ του 1720 και του 1820, αποτέλεσμα των χαμηλών ποσοστών γέννησης ως απάντηση στη διαδεδομένη πείνα). Η Osaka και το Kyoto έγιναν μεγάλα κέντρα εμπορικά κέντρα αλλά και παραγωγής χειροποίητων ειδών, ενώ το Edo ήταν το κέντρο για τον ανεφοδιασμό των τροφίμων και των βασικών καταναλωτικών αγαθών.

Το ρύζι αποτελούσε τη βάση της οικονομίας, δεδομένου ότι ο Daimyo συνέλλεγε τους φόρους από τους αγρότες υπό μορφή ρυζιού. Οι φόροι ήταν υψηλοί, περίπου 40% της συγκομιδής. Το ρύζι πουλιόταν στην αγορά Fudasashi του Edo. Για να συγκεντρώσει τα χρήματα, ο Daimyo χρησιμοποίησε μελλοντικά συμβόλαια για να πωλήσει το ρύζι που δεν είχε ακόμα συλλεγεί.

Ήταν κατά τη διάρκεια της περιόδου Edo που η Ιαπωνία ανέπτυξε μια πολιτική προηγμένης δασικής διαχείρισης. Η αυξημένη ζήτηση για πόρους ξυλείας για κατασκευές, ναυπηγική και καύσιμα οδήγησαν στη διάδοση της αποψίλωσης, η οποία προκάλεσε δασικές πυρκαγιές, πλημμύρες και διάβρωση του εδάφους. Σε απάντηση ο Shogun, αρχίζοντας γύρω στο 1666, καθιέρωσε μια πολιτική για να μειώσει την υλοτομία και να αυξήσει φύτευση δέντρων. Η πολιτική όριζε ότι μόνο ο Shogun και ο Daimyo θα μπορούσαν να εγκρίνουν τη χρήση ξύλου. Μέχρι το 18<sup>ο</sup> αιώνα, η Ιαπωνία ανέπτυξε λεπτομερή επιστημονική γνώση για τη δασοπονία και τη δασονομία φυτειών.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η περίοδος Tokugawa συνδέεται με την εμφάνιση ενός αριθμού πραγματικά αξιόλογων εμπόρων, με έντονο εμπορικό πνεύμα και νεωτεριστική διάθεση. Οι έμποροι αυτοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην προσωπική ανάλυση των δραστηριοτήτων τους, όπως και στον αποτελεσματικό τους έλεγχο. Οι αξιόλογοι αυτοί έμποροι συνέβαλαν τα μέγιστα

στην ανάπτυξη της εμπορικής ιδεολογίας (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 47).

Η αύξηση του εμπορίου οδήγησε στη δημιουργία ορισμένων μεγαλέμπορων στα μεγάλα εμπορικά κέντρα. Οι έμποροι αυτοί ανέπτυξαν μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, όπως, για παράδειγμα, τα καταστήματα Mitsui (Mitsui, 1989) στο Edo που απασχολούσαν στα 1750 μ.Χ. περίπου 1100 άτομα (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 46). Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι οι εμπορικοί αυτοί οίκοι ήταν οργανωμένοι σύμφωνα με το παραδοσιακό κομφουκιανικό οικογενειακό σύστημα. Σε αυτούς αποδίδεται, μάλιστα, η δημιουργία της παράδοσης του οίκου (ie) που αποβλέπει στην πραγματοποίηση οικονομικών δραστηριοτήτων με ένα δίκτυο συνεργατών που δεν έχουν οικογενειακούς δεσμούς. Οι ίδιοι αυτοί μεγαλέμποροι θα γίνουν ιδρυτές των επιχειρησιακών ομίλων Zaibatsu (Morikawa, 1978) που θα κυριαρχήσουν στη βιομηχανική και χρηματοοικονομική σκηνή της Ιαπωνίας μέχρι το 1945. Οι σημαντικότεροι έμποροι ήταν οι οικογένειες Mitsui (Mitsui, ό.π.) και Sumitomo.

Προς το τέλος, όμως της περιόδου Tokugawa, η μονοπωλιακή εξουσία και η κυβερνητική κάλυψη που παρέχεται, οδηγεί σε μία κάμψη του διοικητικού νεωτερισμού και ικανότητας που διέκριναν τους εμπόρους. Η νοοτροπία τους πλέον χαρακτηρίζεται από έναν ισχυρό συντηρητισμό και από πρόσδεση στην παράδοση. Το γεγονός αυτό θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στο σχέδιο εκβιομηχάνισης της Ιαπωνίας. Σχέδιο που θα υιοθετηθεί στην αμέσως επόμενη περίοδο, μια που οι πρακτικές και η νοοτροπία τους έδειχνε ότι δε διέθεταν τα απαιτούμενα προσόντα για να μεταμορφωθούν σε σύγχρονους για την εποχή επιχειρηματίες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να ισχυριστούμε σήμερα ότι η τάξη των εμπόρων δε διαδραμάτισε ένα σημαντικό ρόλο, τουλάχιστον σε αυτή την πρώτη φάση- εποχή του εκσυγχρονισμού και της εκβιομηχανοποίησης της Ιαπωνίας.

Η ιδιαίτερη ιαπωνική σχολή μάρκετινγκ αρχίζει από το 1650 μ.Χ., στην αρχή, δηλαδή, της περιόδου Tokugawa. Οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ φαίνεται ότι αναπτύσσονται πρώτα ανάμεσα στους «εμπόρους-διαπραγματευτές», μια κοινωνική ομάδα που δεν είχε ιδιαίτερο κύρος, μια που το έργο της δε θεωρείται

ιδιαίτερα κοινωνικά ωφέλιμο. Οι έμποροι αυτοί αρχίζουν σιγά-σιγά να δημιουργούν πολύπλοκες κοινωνικές δομές και συντεχνίες για να προστατεύσουν τα δικαιώματά τους. Στο εμπορικό αυτό σύστημα κυριαρχούσαν οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι, που ουσιαστικά έλεγχαν ολοκληρωτικά το σύστημα διανομής της χώρας και ειδικά τα εμπορικά κέντρα που δημιουργούνται σε αρκετές πόλεις, όπως στην Osaka και στο Tokyo (Edo). Στις πόλεις αυτές κυριαρχούν ορισμένα άτομα, που ελέγχουν τις αντίστοιχες συντεχνίες (εμπορικοί νονοί) και οι ιδρυτές μεγάλων εμπορικών οργανώσεων.

Η αρχή του τέλους για τη περίοδο Edo βρίσκεται στο 1850 όταν μία μοίρα πολεμικών πλοίων του αμερικάνικου ναυτικού, έφθασε ανοιχτά των ακτών της Uraga. Η Ιαπωνία εξαναγκάζεται από τους Αμερικάνους να δεχθεί αλλαγές και διεθνείς επιρροές στο κοινωνικό και εμπορικό της σύστημα. Οι Αμερικάνοι εξαναγκάζουν τη χώρα στις ταπεινωτικές, για την Ιαπωνία, συμφωνίες του 1858 και 1866, που της αφαιρούν τη δυνατότητα επιβολής δασμών προστασίας στις εισαγωγές, γεγονός που οδηγεί σε ραγδαία αύξηση των εισαγωγών, σε βαθμό που το 1867 οι εισαγωγές να αποτελούν το 70% του εξωτερικού εμπορίου της χώρας (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 48).

#### **2.4. Περίοδος Meiji (1868-1912μ.Χ.)**

Στη περίοδος Meiji (Meiji Jidai, 明治時代) που ακολουθεί, η Ιαπωνία αρχίζει να εκσυγχρονίζεται και να αναπτύσσει μια σημαντική θέση στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Η συγκεκριμένη περίοδος καλύπτει 45 χρόνια, από 23 Οκτωβρίου 1868 έως 30 Ιουλίου 1912 ([http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji_period)). Στην πραγματικότητα την περίοδο αυτή πραγματοποιείται μια επανάσταση η οποία έχει αντίκτυπο σε όλα τα επίπεδα της ιαπωνικής κοινωνίας (Nishijima, 1997) και ο ρόλος της στην ανάπτυξη της χώρας είναι καθοριστικός (Chang Ha-Joon, 2003). Η οικονομική κατάσταση της Ιαπωνίας από την είσοδό της στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και τούδε έχει κοινά γνωρίσματα με την περίοδο Meiji (Toshiki, 2005).

Η μόνη διέξοδος που απέμενε στην ιαπωνική κυβέρνηση ήταν αυτή της ταχείας πολιτικής και οικονομικής ανασυγκρότησης για να μπορέσει η χώρα να αντιμετωπίσει τις δυτικές δυνάμεις από θέση ισότητας. Η πολιτική αυτή αντικατοπτρίζεται στη λαϊκή ρήση “fukoku kyohei” (ισχυρή χώρα-ισχυρός στρατός). Η έλλειψη ιδιωτικού κεφαλαίου, σύγχρονων εμπορικών τεχνικών και ικανοτήτων, σύγχρονης υποδομής και μιας φιλελεύθερης εμπορικής τάξης σήμαιναν ότι, εάν η Ιαπωνία επιθυμούσε πραγματικά να φθάσει την πρόοδο των δυτικών κρατών, η κυβέρνηση θα έπρεπε να διαδραματίσει έναν εξαιρετικά πρωταγωνιστικό ρόλο στην εσωτερική αναδιάρθρωση της χώρας αλλά και στις διεθνείς εξελίξεις.

Υπήρχαν τουλάχιστον δύο λόγοι για τον ταχύ εκσυγχρονισμό της Ιαπωνίας: από τη μία, η απασχόληση πάνω από 3.000 ξένων ειδικών (o-yatoi gaikokujin ή «μισθωμένοι αλλοδαποί») σε ποικίλους τομείς όπως στη διδασκαλία αγγλικών, στις επιστήμες, στην εφαρμοσμένη μηχανική, στο στρατό και στο ναυτικό κ.λπ. και από την άλλη, η αποστολή πολλών Ιαπώνων σπουδαστών στο εξωτερικό στην Ευρώπη και την Αμερική, βασιζόμενοι στο πέμπτο και τελευταίο άρθρο του Καταστατικού Δεσμευτικού Χάρτη του 1868: «Η γνώση θα επιδιώκεται σε όλο τον κόσμο ώστε να ενισχύσει τα θεμέλια του αυτοκρατορικού νόμου». Αυτή η διαδικασία εκσυγχρονισμού ελέγχθηκε με προσοχή και επιχορηγήθηκε από την κυβέρνηση Meiji, ενισχύοντας τη δύναμη των ισχυρών εταιρειών zaibatsu όπως η Mitsui, Mitsubishi, και Sumitomo που αποτελούν ακόμα και σήμερα τον ακρογωνιαίο λίθο της ιαπωνικής οικονομίας.

Από το 1868 ο ρόλος του κράτους θα ενισχυθεί. Η βιομηχανική επανάσταση που συνδέεται με την περίοδο Meiji είναι μια επανάσταση που επιβάλλεται από το ίδιο το κράτος. Το ίδιο το κράτος είναι που εισάγει πολυάριθμες και ριζικές μεταρρυθμίσεις-τομές. Στη οικονομία, πιο συγκεκριμένα, οι έμμεσες κρατικές παρεμβάσεις είναι πιο σημαντικές από τις άμεσες. Ο τελικός στόχος παραμένει ο ίδιος όπως και στην προηγούμενη περίοδο, αλλά τα μέσα πλέον είναι που διαφέρουν. Οι εκσυγχρονιστές της περιόδου Meiji φαίνεται να έχουν συνειδητοποιήσει καλά τη συσχέτιση ανάμεσα στο βιομηχανικό δυναμικό και τη στρατιωτική δυνατότητα, που ήταν η κύρια πηγή ισχύος των βιομηχανικών κρατών της εποχής (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 51).

Μαζί, zaibatsu και κυβέρνηση καθοδήγησαν το έθνος, δανειζόμενοι πάντα τεχνολογία από τη δύση. Η Ιαπωνία πήρε βαθμιαία τον έλεγχο ενός μεγάλου μέρους της Ασιατικής αγοράς για τα βιομηχανοποιημένα αγαθά, αρχίζοντας με τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα. Η οικονομική δομή έγινε πολύ εμπορική, εισάγοντας πρώτες ύλες και εξάγοντας τελικά προϊόντα - αντανάκλαση της σχετικής ένδειας της Ιαπωνίας σε πρώτες ύλες.

Η Ιαπωνία προέκυψε, από τη μετάβαση Tokugawa-Meiji ως το πρώτο ασιατικό βιομηχανοποιημένο έθνος. Οι εσωτερικές εμπορικές δραστηριότητες και το περιορισμένο εξωτερικό εμπόριο κάλυψαν τις απαιτήσεις για υλικά στην περίοδο Tokugawa, αλλά η εκσυγχρονισμένη εποχή Meiji είχε ριζικά διαφορετικές απαιτήσεις. Από την αρχή, οι κυβερνήτες Meiji ενστερνίστηκαν την ιδέα μιας οικονομίας της αγοράς και υιοθέτησαν τις βρετανικές και βορειοαμερικανικές μορφές ελεύθερου επιχειρηματικού καπιταλισμού. Ο ιδιωτικός τομέας- σε ένα ευλογημένο έθνος από πολλούς επιθετικούς επιχειρηματίες- καλωσόρισε μία τέτοια αλλαγή. Η αποδοχή του ότι η ισχύς των δυτικών πηγάζει, μεταξύ άλλων, και από την ύπαρξη ορισμένων πανίσχυρων επιχειρηματικών ομίλων που ανήκουν σε αριθμητικά περιορισμένες οικογένειες, οδηγεί τους Ιάπωνες στη δημιουργία ενός παρόμοιου φαινομένου. Προς αυτή την κατεύθυνση η κυβέρνηση λαμβάνει σοβαρά μέτρα (κίνητρα, φοροαπαλλαγές, επιδοτήσεις κ.λ.π. ) αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα έναν ολοένα σημαντικότερο ρόλο στην ιαπωνική οικονομία (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 60).

Οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις περιέλαβαν ένα ενοποιημένο σύγχρονο νόμισμα βασισμένο στο γεν, τραπεζικές εργασίες, εμπορικούς και φορολογικούς νόμους, το χρηματιστήριο και το δίκτυο επικοινωνιών. Η καθιέρωση ενός σύγχρονου θεσμικού πλαισίου πρόσφορου σε μια προηγμένη κεφαλαιοκρατική οικονομία πήρε χρόνο αλλά ολοκληρώθηκε έως το 1880. Έως τότε, η κυβέρνηση είχε σταματήσει κατά ένα μεγάλο μέρος τον άμεσο έλεγχο της διαδικασίας εκσυγχρονισμού, πρώτιστα για δημοσιονομικούς λόγους.

Πολλοί από τους προηγούμενους Daimyo, των οποίων οι συντάξεις πληρώνονταν εφάπαξ, ωφελήθηκαν πολύ μέσω των επενδύσεων που έκαναν στις αναδυόμενες βιομηχανίες. Εκείνοι που είχαν συμμετάσχει ανεπίσημα στο

εξωτερικό εμπόριο πριν από την περίοδο Meiji άκμασαν επίσης. Οι παλαιοί bakufu –που εξυπηρετώντας εταιρείες που προσκολλήθηκαν στους παραδοσιακούς τρόπους απέτυχαν στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η κυβέρνηση συμμετείχε αρχικά στον οικονομικό εκσυγχρονισμό, παρέχοντας διάφορα «πρότυπα εργοστάσια» για να διευκολύνει τη μετάβαση στη σύγχρονη περίοδο. Μετά από τα πρώτα είκοσι έτη της περιόδου Meiji, η βιομηχανική οικονομία επεκτάθηκε γρήγορα έως περίπου το 1920 με τις εισαγωγές προηγμένης δυτικής τεχνολογίας και μεγάλων ιδιωτικών επενδύσεων. Υποκινημένη από τους πολέμους και μέσω του προσεκτικού οικονομικού προγραμματισμού, η Ιαπωνία προέκυψε από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο ως σημαντικό βιομηχανικό έθνος ([http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji_period)).

## **2.5. Περίοδος Taisho (1912-1926μ.Χ.)**

Την περίοδο Meiji ακολουθεί η περίοδος Taisho (Taisho Jidai, 大正時代), η αποκαλούμενη «περίοδος μεγάλης δικαιοσύνης», η οποία διήρκησε από τις 30 Ιουλίου 1912 έως τις 25 Δεκεμβρίου 1926 και η οποία συμπίπτει με τη βασιλεία του αυτοκράτορα Taisho. Κατά την περίοδο αυτή υπήρξε μετατόπιση της πολιτικής δύναμης από την παλαιά ολιγαρχική ομάδα των «παλαιότερων πολιτικών» (genro), στο Νομοθετικό Σώμα (National Diet of Japan, kokkai, 国会) και στα δημοκρατικά κόμματα. Κατά συνέπεια, η εποχή εξετάζεται ως ο χρόνος της φιλελεύθερης μετάβασης γνωστής ως «δημοκρατία του Taishō» στην Ιαπωνία. Διακρίνεται συνήθως από την προηγούμενη περίοδο Meiji και την επόμενη εποχή Shōwa που κατά το πρώτο μισό διακρινόταν για το милитарισμό που κυριαρχούσε ([http://en.wikipedia.org/wiki/Taish%C5%8D\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Taish%C5%8D_period)).



## 2.6. Περίοδος Shōwa (1926-1989μ.Χ.)

Η περίοδος Shōwa (*Shōwa Jidai*, 昭和時代) ή «περίοδος διαφωτισμένης ειρήνης», είναι η περίοδος της Ιαπωνικής ιστορίας που συμπίπτει με την ηγεμονία του Αυτοκράτορα Shōwa (Hirohito), από τις 25 Δεκεμβρίου 1926 έως τις 7 Ιανουαρίου 1989. Ήταν η πιο μακρόχρονη ηγεμονία όλων των Ιαπώνων Αυτοκρατόρων. Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, η Ιαπωνία περιήλθε σε πολιτικό χάος καθώς η νομισματική κατάρρευση του καπιταλισμού και η εμφανιζόμενη απειλή του κομμουνισμού προκάλεσε τον υπερεθνικισμό. Το 1937, η Ιαπωνία ενεπλάκη σε πόλεμο με την Κίνα για δεύτερη φορά και το 1941 εισήλθε στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο επιτιθέμενη στις ΗΠΑ στο Pearl Harbor. Στις αρχές του Αυγούστου 1945, δέχθηκε επιθέσεις με δύο ατομικές βόμβες.

Η ήττα στο δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο επέφερε κατακλυσμική αλλαγή. Για πρώτη και μόνη φορά στην ιστορία της, η Ιαπωνία καταλήφθηκε από ξένη δύναμη που διήρκεσε 7 έτη. Η αμερικανική κατοχή δημιούργησε δημοκρατικές μεταρρυθμίσεις και το 1952, η Ιαπωνία έγινε κυρίαρχο έθνος για ακόμα μια φορά. Η δεκαετία του '60 και του '70 επέφεραν ένα οικονομικό θαύμα παρόμοιο με αυτό της Δυτικής Γερμανίας. Η Ιαπωνία έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο και φάνηκε για μία στιγμή ότι η Ιαπωνία θα ξεπερνούσε τελικά τις Ηνωμένες Πολιτείες ως οικονομική υπερδύναμη.

Το δόγμα Yoshida, συνδυάστηκε με τις Αμερικανικές ξένες επενδύσεις και η οικονομική επέμβαση της ιαπωνικής κυβέρνησης οδήγησε σε ένα οικονομικό θαύμα όμοιο με το *wirtschaftswunder* της Δυτικής Γερμανίας. Η ιαπωνική κυβέρνηση προσπάθησε να κεντρίσει τη βιομηχανική ανάπτυξη μέσω ενός προστατευτισμού και επέκτασης του εμπορίου. Η καθιέρωση του Υπουργείου Διεθνούς Εμπορίου και Βιομηχανίας (Ministry of International Trade and Industry - MITI) θεωρείται ότι συνέβαλε τα μέγιστα στην ιαπωνική μεταπολεμική οικονομική ανάκαμψη.

Μέχρι το 1954, το σύστημα του MITI ήταν σε πλήρη δράση. Ο διάδοχος του Yoshida, Ikeda Hayato άρχισε να εφαρμόζει οικονομικές πολιτικές που αφαίρεσαν ένα μεγάλο μέρος των αντιμονοπωλιακών νόμων της Ιαπωνίας. Αυτό οδήγησε στην εμφάνιση των Keiretsu (系列) που έμοιαζαν σε πολλά

σημεία του με το προπολεμικά Zaibatsu. Τα Keiretsu ήταν επιχειρησιακές ομάδες με αλληλένδετη μετοχική συμμετοχή (cross-held-equity groupings). Με τον τρόπο αυτό και τη σημαντική ενίσχυση του κρατικού μηχανισμού και των διαφόρων κυβερνήσεων, οργάνωσαν μια διεθνή μακροχρόνια στρατηγική ανάπτυξης ασκώντας έναν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ιαπωνική οικονομία κύρια μέσω των εμπορικών/εξαγωγικών οίκων (Sogo Shosha) (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, ό.π. 235). Οι ιαπωνικές αυτές επιχειρήσεις αναδείχθηκαν σε ηγετικές θέσεις σε πολλούς κλάδους παγκοσμίως, προσελκύοντας το καλύτερο δυνατό προσωπικό, με μια φανατική αφοσίωση και με μία ίσως ιδιαίτερη εργασιακή ηθική. Μια ηθική που ενισχύεται κατάλληλα με την παροχή μιας μόνιμης θέσης εργασίας και τη συνεχή βελτίωση του τρόπου διοίκησης τους. Οι ξένες επιχειρήσεις περιορίστηκαν έξω από την ιαπωνική αγορά και θεσπίστηκαν αυστηροί προστατευτικοί νόμοι.

Από το 1954 και μετά το θάνατο του αυτοκράτορα Showa, η Ιαπωνία επανοικοδομήθηκε πολιτικά και οικονομικά. Σήμερα, η οικονομία της Ιαπωνίας είναι δεύτερη μετά τις Ηνωμένες Πολιτείες και η οικονομική δύναμή της, της δίνει πολύ περισσότερη κυριαρχία από αυτή που είχε πάντα στρατιωτικά. Αλλά, δεν ήταν χωρίς προβλήματα. Παρά τα σχεδόν 40 έτη συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης, μέχρι το 1993 (μετά από την περίοδο Showa που τελείωσε το 1989), η οικονομική φούσκα έσκασε και η Ιαπωνία μπήκε σε μια περίοδο υποχώρησης που διάρκεσε καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '90.

Μέχρι το 1990, η Ιαπωνία αποτελούσε παράδειγμα επιτυχημένης χώρας του προηγμένου βιομηχανικού κόσμου, που κατόρθωσε μετά από την καταστροφή και την οικονομική αδυναμία της μεταπολεμικής περιόδου να παρουσιάσει επί δεκαετίες μια θεαματική οικονομική ανάπτυξη. Η Ιαπωνία ήταν επίσης η χώρα που εφάρμοσε την πιο ορατή στρατηγική πολιτική εμπορίου μεταξύ των βιομηχανικών χωρών (Krugman & Obstfeld, 2000: 403).

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

### Ξενόγλωσση

- Ø Beasley W. (1951), Great Britain and the Opening of Japan, 1843-1858, Londres. Modern Period. (1941), Tokyo, Yuhikatu
- Ø Chang Ha-Joon, (2003). Kicking Away the Ladder: The “Real” History of Gree Trade. FPIF Special Reports. December 2003.
- Ø Horie Y. (1965), Entrepreneurs in Meiji Japan, in Lockwood W. (ed) The State and Economic Enterprise in Japan, Princeton University Press.
- Ø Kodansha's, (1999). Furigana-Japanese Dictionary. Kondasha.
- Ø Krugman P. & Obstfeld M. (2000). Διεθνής Οικονομική. Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α`. Εκδόσεις Κριτική
- Ø Morikawa H. (1992), Zaibatsu: the Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan, Tokyo: University of Tokyo Press
- Ø Morita A., Ishihara S., (1990). Ιαπωνία, Που μπορεί να Πει Όχι. Εκδ. Νέα Σύνορα-Α.Α.Λιβάνη
- Ø Nagano Takeshi, (1996). The History and the Future of Japanese Management. Columbia University, Occasional Paper No 26.
- Ø Nicosia F. & Gock C. (1968), Marketing & Affluence: A Research Prospectus in King G. (ed) Marketing & the New Science of Planning. AMA.
- Ø Nishijima G.W. (1997). Japanese Buddhism and the Meiji Restoration. The American Academy of Religion- Society of Biblical Literature-Annual Meeting 1997. California.
- Ø Roberts, J.G. (1989), Mitsui: Three Centuries of Japanese Business, New York: Weatherhill
- Ø Roberts, J.G. (1989), Mitsui: Three Centuries of Japanese Business, New York: Weatherhill
- Ø Sakudo, Y. (1979), History of the Sumitomo “Zaibatsu”, Tokyo: Kyoikusha
- Ø Sato K. (1980), Industry and Business in Japan, White Plains, New York, Sharpe
- Ø Sheldon C. (1958), The Rise of the Merchant Class in Tokugawa Japan, Locust Vellen & Tsuchiya T. (1964), A History of Japanese Managerial Ideology, Tokyo, Nihon, Keizai shinbunsha.
- Ø TBT (1989), Comparative Analysis of Zaibatsu, Tokyo, Mineru, Publishing

- Ø Tomita Toshiki (2005). Government Bonds in 12 the Meiji Restoration Period, NRI Papers, Nomura Research Institute, N. 87, March 1.
- Ø Tsutsumi Ichiro, (2004). Restoration of “Mechanism-art” from the Edo period of Japan and its utility as a teaching material for continuing education. 9th World Conference on Continuing Engineer Education. Tokyo may 15-20 2004.

### **Ελληνική**

- Ø Thurow Lester, (1995). Ο Επερχόμενος Οικονομικός Πόλεμος μεταξύ Ιαπωνίας, Ευρώπης και Αμερικής. Εκδόσεις Νέα Σύνορα-Α.Α.Λιβάνη
- Ø Yamamoto Tsunetomo. Hagakure-Ο Δρόμος των Σαμουράι. Εκδ. Αλκίμαχον.
- Ø Μοίρα-Μυλωνοπούλου Π., (2000). Τουριστική Γεωγραφία- ΑΣΙΑ. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Πανηγυράκης Γ., Μουρδουκούτας Π., (1999). Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ. Τόμος Α. Οικονομική Ανάπτυξη και Αγορά. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Χάντιγκτον Π. Σαμιουελ. (1999). Η Σύγκρουση των Πολιτισμών και ο Ανασχηματισμός της Παγκόσμιας Τάξης. Εκδ. Terzobooks

### **Διαδίκτυο**

- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Edo\\_period#Economic\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Edo_period#Economic_development)
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji_period)
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Sh%C5%8Dwa\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Sh%C5%8Dwa_period)
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Sh%C5%8Dwa\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Sh%C5%8Dwa_period)
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Taish%C5%8D\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Taish%C5%8D_period)

### 3. Η ΚΙΝΑ ΜΕΓΑΛΩΝΕΙ ΕΝΩ Ο ΚΟΣΜΟΣ ΣΥΡΡΙΚΝΩΝΕΤΑΙ

«Το να πολεμάς και να νικάς σε όλες τις μάχες δεν είναι η ύψιστη τελειότητα, η ύψιστη τελειότητα συνίσταται στην εξουδετέρωση της εχθρικής αντίστασης χωρίς μάχη.»

*Sun Tzu-The Art of War (孙子兵法)*

#### 3.1. Η Αυτοκρατορία του Κέντρου

Στην Κίνα η σκέψη, τόσο η επιστημονική όσο και η κοινή, έχει μια αντίληψη του χώρου και του χρόνου που διόλου δεν είναι καθαρά εμπειρική. Διακρίνεται απ' τις εντυπώσεις διάρκειας και έκτασης που συνθέτουν την ατομική εμπειρία. Είναι απρόσωπη. Επιβάλλεται με την αυθεντία μιας κατηγορίας. Αλλά ο χώρος και ο χρόνος δεν είναι ουδέτεροι τόποι για τους Κινέζους, δεν τους γεμίζουν με αφηρημένες έννοιες (Γκρανέ, 1997: 99).

Ο Σοφός, (圣人, Shengren), είναι ένας όρος που εμφανίζεται σε όλα τα αρχαία κείμενα της κινεζικής γραμματείας και προσδιορίζει τον άνθρωπο που κατέχει την ιδεατή σοφία και αντίληψη. Το πρώτο κινεζικό ετυμολογικό λεξικό, που γράφτηκε περί το 100 μΧ., συνδέει τη σοφία με την ικανότητα της «διδασκαλίας» ή της «κατανόησης» (Shankman & Durrant, 2002: 41).

Η «Κίνα» δεν είναι κινεζική λέξη. Ο όρος προέρχεται μάλλον από το όνομα του πρώτου αυτοκράτορα που ενοποίησε την Κίνα το 212 π.Χ. του Τσιν Σι Χουανγκ-τι, του οποίου πριν από τριάντα χρόνια ανακαλύφθηκε ο πύλιος στρατός που φυλάει τον τάφο του στο Σιάν. Εδώ και τουλάχιστον 25 αιώνες, οι Κινέζοι περιγράφουν οι ίδιοι τη χώρα τους με δύο ιδεογράμματα: 中 (Zhongguo), ένα διώνυμο που μεταφράστηκε το 18<sup>ο</sup> αιώνα ως «Αυτοκρατορία του Κέντρου». Η σημασιολογική πραγματικότητα είναι κάπως διαφορετική. Ο πρώτος χαρακτήρας σημαίνει: κέντρο, τέλειο, κινεζικό και ο δεύτερος: χώρα. Το σύνολο δεν αναφέρεται λοιπόν ούτε σε πολιτικό σύστημα ούτε σε «ενδιάμεσο», αλλά σε μία χώρα που η ίδια αυτοπροσδιορίζεται υποστηρίζοντας ότι βρίσκεται στο κέντρο του κόσμου. Πολλοί πολιτισμοί φαντάστηκαν ότι είναι το τέλειο

κέντρο του σύμπαντος, αλλά μόνο ο κινεζικός έχει εγγράψει κάτι τέτοιο στην ίδια την ονομασία του (Javary, & Wang, 2006: 12).

Η Κίνα είναι χώρα της ανατολικής Ασίας και η Τρίτη μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο. Συνορεύει βόρεια με τη Μογγολία και τη Ρωσία, βορειοανατολικά με τη Ρωσία και τη Βόρειο Κορέα, ανατολικά βρέχεται από την Κίτρινη θάλασσα και την ανατολική θάλασσα της Κίνας (Σινική θάλασσα), νότια βρέχεται από τη νότια θάλασσα της Κίνας και συνορεύει με το Βιετνάμ, το Λάος, τη Μιανμάρ, την Ινδία, το Μπουτάν και το Νεπάλ, δυτικά με το Πακιστάν, το Αφγανιστάν και το Τατζικιστάν και βορειοδυτικά με το Κιργιστάν (Κιργισία) και το Καζακστάν. Στην Κίνα ανήκουν και περισσότερα από 3400 νησιά από τα οποία το μεγαλύτερο είναι το νησί Χαινάν (Hainan), στη νότια θάλασσα της Κίνας. Η συνολικά έκταση της χώρας ανέρχεται στα 9.571.300τ.χλμ. Η πρωτεύουσα της είναι το Πεκίνο (北京, Beijing) και η μεγαλύτερη πόλη είναι η Σαγκάη (上海, Shanghai). Στην Κίνα ανήκει από τα μέσα του 1997 το Χονγκ Κονγκ και από τα τέλη του 1999 το Μακάο. Το νόμισμά της χώρας είναι το γιουάν.

### **3.2. «Όταν η Κίνα θα ξυπνήσει, ο κόσμος θα ριγήσει...»**

Από τότε που η Κίνα πήρε τον δρόμο του καπιταλισμού, οι απόψεις που εκφράζονται ανά πάσα στιγμή σχετικά με τις προοπτικές της καλύπτουν, μεταφορικά και κυριολεκτικά, κάθε φάσμα. Η σημερινή στάση αποτελεί ένα μίγμα ευφορίας, φόβου, θαυμασμού και κυνισμού. Αυτά τα συναισθήματα συνοδεύονται από τεράστια κύματα κεφαλαίου, από τα στρατηγικά σχέδια μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων και από τους σοβαρότερους πολιτικούς υπολογισμούς στις πρωτεύουσες και τα δημαρχεία του κόσμου. Όσες κυβερνήσεις προσπαθούν να προστατεύσουν τους μικρούς εξειδικευμένους κλάδους τους, για χάρη των βιοτεχνιών τους, πρέπει να τα βάλουν με μια Κίνα εφοδιασμένη με πανίσχυρα διαπραγματευτικά όπλα. Τι σημασία έχουν μερικές δεκάδες χιλιάδες επιπλοποιοί και κλωστοϋφαντουργοί όταν η Κίνα μπορεί να παγώσει τις εξαγωγές αμερικάνικων φαρμάκων, τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού

αγροτικών προϊόντων, ή οποιασδήποτε άλλης πραγματικά τεράστιας κατηγορίας προϊόντων που ελπίζουν ότι θα εξαγουν οι ΗΠΑ; Άλλες χώρες βρίσκονται σε ακόμη χειρότερη θέση. Οι περισσότερες χώρες στον κόσμο αντιμετωπίζουν, πλέον, την ανάπτυξη της Κίνας ως σημαντικό μοχλό της δικής τους οικονομικής μεγέθυνσης. Μια ματιά στις ειδήσεις οποιασδήποτε μέρας στη Βραζιλία, την Αυστραλία, τον Καναδά, το Μεξικό, τη Γερμανία, την Ιαπωνία ή οποιοδήποτε άλλο μέρος, δείχνει την καθημερινή προσπάθεια που καταβάλλει η υφήλιος για να παραμείνει η Κίνα ευτυχισμένη ως πελάτης, αποδοτική ως προμηθευτής και όσο πιο μακριά γίνεται ως ανταγωνιστής (Fishman, 2006: 27).

Αν η οικονομία της Κίνας εξακολουθήσει να αναπτύσσεται με τους ίδιους ετήσιους ρυθμούς του 8% και 10% και αν αποκτήσει τις δυνατότητες που παρέχει η ξένη τεχνολογία, η επιρροή της στο διεθνές οικονομικό σύστημα θα επισκιάσει εκείνη της Ιαπωνίας και μάλιστα της επιρροή που ασκούσε η Ιαπωνία στην πιο σημαντική περίοδο, δηλαδή στις δεκαετίες του 1970 και του 1980. Έχοντας ευνοϊκές εγχώριες οικονομίες κλίμακας και σχεδόν απεριόριστη φθηνή εργασία, η Κίνα μπορεί να γίνει μεγάλη εξαγωγική δύναμη, ικανή να επικρατήσει στις εγχώριες αγορές των οικονομικών της ανταγωνιστών (Μουρδουκούτα & Αραγμά, 2006: 21).

«Αν ο 19<sup>ος</sup> αιώνας ήταν για μας ο αιώνας της ταπείνωσης και ο 20<sup>ος</sup> αυτός της παλινόρθωσης, ο 21<sup>ος</sup> θα είναι αυτός της κυριαρχίας». Τα λόγια αυτά, που ακούγονται συχνά στο Πεκίνο από μη επίσημα χείλη, εκφράζουν σαφώς μια απλή πραγματικότητα: πρώτη οικονομική δύναμη του πλανήτη μέχρι το 1820 περίπου, η Κίνα θέλει να ξανακερδίσει τη θέση που κάποτε της ανήκε και η οποία αντιστοιχεί επίσης στο δημογραφικό της βάρος και, ακόμα, θέλει να πάρει εκδίκηση από την Ιστορία. Ανώφελο να ανησυχούμε ή να χαιρόμαστε γι' αυτό: είναι γεγονός, το μείζον οικονομικό γεγονός του αιώνα. «Όταν η Κίνα ξυπνήσει, ο κόσμος θα ριγίσει...», έλεγε ο Ναπολέων. Ο γίγαντας σηκώθηκε, ένα σειсмоγράφημα του προαναγγελθέντος σεισμού επιβάλλεται (Izraelewicz, 2005: 24-25).

### **3.3. Ιστορική Οικονομική Ανάπτυξη**

Για να κατανοήσουμε αυτό που συμβαίνει σήμερα στη Κίνα θα πρέπει να κατανοήσουμε το παρελθόν της. Αυτό θα μας επιτρέψει να δούμε πως αυτή η τεράστια σε έκταση και πληθυσμό χώρα δέχεται επιχειρήσεις από όλον τον κόσμο και ποια είναι τα σημεία αυτά που παίζουν ρόλο στη στρατηγική της προσέγγιση.

Η ιστορική οικονομική ανάπτυξη της Κίνας, σε σχέση με τον «έξω κόσμο», χωρίζεται σε έξι περιόδους (Brown, 1986: 8): πρώτη περίοδος (Αρχαία Κίνα έως 1368 μ.Χ.), δεύτερη περίοδος (1368-1842), τρίτη περίοδος (1842-1911), τέταρτη περίοδος (1912-1949), πέμπτη περίοδος (1949-1978), και έκτη περίοδος (1978 έως σήμερα).

#### **3.3.1. Πρώτη περίοδος (Αρχαία Κίνα – 1368μ.Χ.)**

Στην Πρώτη Περίοδο (Αρχαία Κίνα έως 14<sup>ο</sup> αιώνα), το εμπόριο της Κίνας με τις δυτικές χώρες πραγματοποιούνταν σε όχι τακτική βάση στην αρχή ενώ στη συνέχεια επεκτάθηκε. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η Κίνα κυριάρχησε στην παγκόσμια οικονομία (Gunder, 1998: 5). Κατά την περίοδο αυτή, η Κίνα ήταν επίσημα αδιάφορη στα οφέλη που απέρρεαν από τις οικονομικές σχέσεις με τους «βαρβάρους». Εντούτοις η Κίνα αποτελούσε «ένα ισχυρό μαγνήτη για το εμπόριο», (a strong magnet for trade) (Brown, ό.π. 8), με την έννοια ότι οι ξένοι ήθελαν έντονα να διενεργούν εμπορικές συναλλαγές με την Κίνα. Την περίοδο αυτή εδραιώνεται και ο «δρόμος του μεταξιού», (Silk Road), που συνέβαλε στην ανάπτυξη του εμπορίου στην απέραντη Ευρασία, και στην ανταλλαγή πολλών αγαθών από και προς την Κίνα και ο οποίος επεκτεινόταν σε μία απόσταση 8000χλμ. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της Κίνας «έρρεαν στην Ευρώπη σε ένα συνεχές ρεύμα στους πρώτους δέκα τρεις αιώνες της Χριστιανικής Εποχής» (Brown, ό.π. 8).

Πολιτιστικά, το Κομφουκιανικό Κινεζικό κράτος είχε μία αντιεμπορική συμπεριφορά (Swanson, 1982: 15). Αν και το κινεζικό κράτος στόχευε στην αυτάρκεια μπορούσε να ανεχτεί και να απορροφήσει τις ξένες ιδέες (Zhang et



al., 2005: 11). Από εμπορικής απόψεως, «η κινεζική κυβέρνηση διαδραμάτισε έναν ενεργό ρόλο στον έλεγχο του εμπορίου» (Brown, ό.π. 13) με τους ξένους. Αρκετά νωρίς, από τη Δυναστεία Han, η Κίνα είχε αναπτύξει το «σύστημα φόρου υποτέλειας». Σύμφωνα με αυτό, «οι βάρβαροι απεσταλμένοι θα έφερναν δώρα υποτέλειας, ως απόδειξη της υποτέλειας των εθνών τους στην Κίνα. Σε απάντηση, οι Κινέζοι θα παραχωρούσαν γενναιόδωρα προνόμια σ' αυτούς». Εν τούτοις απαθείς στις εμπορικές συναλλαγές με τους ξένους, η ανοχή της Κίνας οδήγησε στην αύξηση του διεθνούς εμπορίου.

### **3.3.2. Δεύτερη περίοδος (1368 - 1842μ.Χ.)**

Η Δεύτερη Περίοδος (1368-1842) χαρακτηρίζεται από σχετική πτώση της Κίνας και ανόδου της Ευρώπης. Αν και η Κίνα ήταν το «κέντρο» της παγκόσμιας οικονομίας πριν από το 10<sup>ο</sup> αιώνα, αυτή η δύναμη απειλούταν λόγω της ανάπτυξης της δυτικής ναυτικής δύναμης, από τότε και μετά.

Στις αρχές του 15<sup>ου</sup> αιώνα, η Κίνα είχε μία προοδευτική στάση απέναντι στην εκμετάλλευση της θάλασσας, η οποία και οδήγησε σε μία σειρά θαλασσίων ταξιδιών στη θάλασσα της νότιας Κίνας και τον Ινδικό Ωκεανό. Στα έτη μεταξύ 1405 και 1433, για επτά διπλωματικές αποστολές στις νότιες ασιατικές χώρες για να προωθήσουν το εμπόριο, η επιτυχία του οποίου απέδειξε ότι «η Κίνα ήταν η ανώτατη ναυτική δύναμη παγκόσμια» (Zhang et al., ό.π. 13). Εντούτοις, η κινεζική θαλάσσια δύναμη περιορίστηκε σύντομα μετά από εκείνα τα ταξίδια λόγω διάφορων εσωτερικών πολιτικών, στρατιωτικών, κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων (Swanson, 1982: 40-43). Μέχρι τον Πρώτο Πόλεμο του Οπίου (鴉片戰爭, Opium War, 1839-1842), οι Κινέζοι περιόρισαν το ενδιαφέρον για το θαλάσσιο εμπόριο. Κατά την περίοδο αυτή η Κίνα έγινε περισσότερο εσωστρεφής και απομακρύνθηκε από τις εμπορικές συναλλαγές με τους ξένους. Εν τω μεταξύ, οι ξένοι συνέχιζαν να προσελκύονται από το κέρδος του εμπορίου με την Κίνα. Σε αυτήν την περίοδο, όλο και περισσότεροι ξένοι έμποροι δημιούργησαν τις επιχειρήσεις τους και αύξησαν την παρουσία τους στην Κίνα, όπως οι Πορτογάλοι το 1531, οι Ισπανοί το 1575, οι Ολλανδοί το 1604 οι Άγγλοι το 1637 και οι Ρώσοι το 1618.

Το 1800 η Κίνα ήταν ένα από τα μεγαλύτερα κράτη της Ευρασίας. Οι Κινέζοι ακόμη και στην αυγή του 19<sup>ου</sup> αιώνα πίστευαν ότι η αυτοκρατορία τους ήταν το κέντρο του κόσμου. Άλλωστε, ο 18<sup>ος</sup> αιώνας ήταν αιώνας ειρήνης και ευημερίας για την Κίνα των 300.000.000 κατοίκων (Πανταβός, 2007: 18).

Λίγοι συνειδητοποιούν ότι η Κίνα υπήρξε η μόνη πολιτική και οικονομική υπερδύναμη για εκατοντάδες χρόνια. Ακόμη και το 1820 κατείχε το 30% του παγκόσμιου ΑΕΠ, περίπου το ποσοστό που σήμερα κατέχουν οι ΗΠΑ (Sull, 2005: 27).

### **3.3.3. Τρίτη περίοδος (1842-1911μ.Χ.)**

Η Τρίτη περίοδος (1842-1911) άρχισε με το τέλος του Πολέμου του Οπίου. Οι Άγγλοι, στην προσπάθειά τους να πετύχουν τη διάλυση του κινεζικού κράτους, άρχισαν να εισάγουν και να διαδίδουν στους Κινέζους το όπιο. Όταν το 1840 οι Κινέζοι αντέδρασαν, άρχισε ο πόλεμος που έμεινε στην Ιστορία γνωστός σαν ο «Πόλεμος του Οπίου». Τελικά οι Κινέζοι νικήθηκαν και αναγκάστηκαν να δεχτούν το εμπόριο του οπίου, να παραχωρήσουν στην Αγγλία το Χονγκ Κονγκ ( [香港](#) Hong Kong) και να επιτρέψουν στ' αγγλικά εμπορικά πλοία να χρησιμοποιούν πέντε λιμάνια. Οι παραχωρήσεις αυτές έγιναν με την Συνθήκη Nanjing. Η παραχώρηση των λιμένων αντιπροσώπευε την αρχή ενός νέου εμπορικού συστήματος: το σύστημα των «λιμένων συνθήκης» (treaty port), το οποίο αντικατέστησε το σύστημα φόρου.

Το 1844 οι ΗΠΑ και η Γαλλία πέτυχαν καινούργια προνόμια και παραχωρήσεις σε βάρος της Κίνας. Μέσα σε λίγα χρόνια η Κίνα έχασε πολλές κτήσεις και επαρχίες της απ' τους Ευρωπαίους. Παράλληλα η οικονομική διείσδυση των Ευρωπαίων γίνεται μεγαλύτερη με αποτέλεσμα η οικονομία της να εξαρτάται αποκλειστικά απ' τις ευρωπαϊκές εμπορικές εταιρείες.

Οι δυτικές δυνάμεις καταστρέψανε επιτυχώς το επίσημο κινεζικό εμπορικό σύστημα. Επιδίωξαν να εξασφαλίσουν αποκλειστικά δικαιώματα στις διάφορες περιοχές της Κίνας. Από το 1842 έως το 1930, «δημιουργήθηκαν τουλάχιστον 105 λιμένες, εκ των οποίων οι 73 κάτω από το καθεστώς των καινούργιων

συμβάσεων, και μόνο 32 από την Κινεζική Κυβέρνηση» (Brown, ό.π. 23). Κατά συνέπεια, η Κίνα διαιρέθηκε σε «σφαίρες επιρροής». Με τις συνθήκες αυτές δημιουργήθηκαν ξένες αποικίες στο έδαφος της Κίνας.

Καθώς διαλύθηκε η Δυναστεία των Qing και στην περίοδο που τη διαδέχτηκε, πολλές ξένες δυνάμεις εποφθαλμιούσαν την Κίνα για αποικία. Αυτό οδήγησε σε μια σειρά από εισβολές ξένων δυνάμεων από το 1840 και μέχρι την προσάρτηση της βόρειας Κίνας από τους Ιάπωνες κατά τον Σινο-Ιαπωνικό Πόλεμο από το 1937 έως το 1945. Η πτώση της Δυναστείας των Qing είχε, επίσης, ως αποτέλεσμα τον κατακερματισμό της χώρας σε φεουδαρχικά κράτη, όπου οι τοπικοί πολέμαρχοι πολεμούσαν ο ένας τον άλλο για την εξασφάλιση γαιών και πόρων.

Μέσα στο χάος που επικρατούσε μετά την πτώση της Δυναστείας των Qing, δημιουργήθηκαν δύο κύρια πολιτικά κόμματα: το Kuomintang (中國國民黨, 中國國民黨), το Εθνικιστικό Κόμμα, το 1912 και το Κομμουνιστικό Κόμμα της Κίνας (中國共產黨 ή 中國共產黨) το 1921. Τα δύο κόμματα συνεργάστηκαν μέχρι το 1927. Τότε ο στρατηγός Chiang Kai-shek επικράτησε και εκκαθάρισε τους Κομμουνιστές. Έτσι άρχισε ένας Εμφύλιος Πόλεμος που κράτησε περισσότερο από είκοσι χρόνια (παρόλο που οι δύο πλευρές συμμαχούσαν για αρκετά χρόνια εναντίον των Ιαπώνων) (Shull, ό.π. 27).

#### **3.3.4. Τέταρτη περίοδος (1912-1949μ.Χ.)**

Η Τέταρτη λοιπόν Περίοδος (1912-1949) ξεκινά το έτος που το Δημοκρατικό κράτος αντικατέστησε τον αυτοκράτορα. Εντούτοις, σε αυτήν την περίοδο η Κίνα βρισκόταν σε μια χαοτική κατάσταση που την χαρακτήρισε ο εμφύλιος και ο αντί-ιαπωνικός πόλεμος που συνδέθηκε με το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στον Ειρηνικό. Σε αυτήν την περίοδο, η θέση της Κίνας προς τους ξένους επενδυτές ήταν ανάμικτη. Η δημοκρατική κυβέρνηση στόχευε να ενισχύσει την εθνική οικονομία υιοθετώντας νέες τεχνολογίες (Zhang et al., ό.π. 17).

Το σύστημα των «λιμένων συνθήκης» συνεχίστηκε τα πρώτα έτη αυτής της περιόδου, αλλά αργότερα εξασθένησε λόγω: (α) του κινεζικού εθνικισμού, (β) της ιαπωνικής επιθετικότητας, και (γ) της ανησυχίας των δυτικών δυνάμεων με τον πόλεμο στην Ευρώπη (Brown, ό.π. 49). Το σύστημα των «λιμένων συνθήκης» τερματίστηκε το 1943 από σινο-αμερικανικές και σινο-βρετανικές συνθήκες, εκτός από την αποικία του Hong Kong.

Ενισχύοντας την πλεονεκτική θέση τους στις αγροτικές περιοχές, οι Κομμουνιστές νίκησαν τους Εθνικιστές το 1949. Οι τελευταίοι με 2 εκατ. περίπου πιστούς υποχώρησαν στο νησί Ταϊβάν (臺灣 ή 台灣 ή 台兒, Taiwan). Την ίδια χρονιά, το Κομμουνιστικό Κόμμα ίδρυσε την Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας (中兒 人民共和兒).

### **3.3.5. Πέμπτη περίοδος (1949-1977μ.Χ.)**

Η Πέμπτη Περίοδος (1949-1977) άρχισε με την καθιέρωση μιας ενοποιημένης Κίνας το 1949. Λόγω της προηγούμενης πικρής εμπειρίας με τους ξένους και της ιδεολογικής απόστασης με την κεφαλαιοκρατία, η Νέα Κίνα επιδίωξε να αναδημιουργήσει την εθνική οικονομία με την κρατικοποίηση της βιομηχανίας.

Ο κινεζικός λαός έζησε μια σειρά φυσικών και προκληθεισών τραγωδιών κατά τα πρώτα χρόνια της Λαϊκής Δημοκρατίας. Οι κομμουνιστές αρέσκονταν στην εισαγωγή κινήσεων, χουοντογκ στα κινεζικά, που έστρεφαν την κοινωνία εναντίον διαφόρων στοιχείων που κρίνονταν επικίνδυνα για το γενικό καλό. Κάθε χρόνο εισάγονταν νέες κινήσεις, ου σκόπευαν σε διαφορετικούς στόχους και συχνά ένα κίνημα ερχόταν σε αντίθεση με το προηγούμενο του. Ο κόσμος πρόσεχε πολύ μην ξεχωρίζει κατά κανένα τρόπο, φοβούμενος αντίποινα (Νικολακόπουλος, 2005: 24).

Οι ξένοι εκδιώχθηκαν από την Κίνα που καθιέρωσε μια σοσιαλιστική προγραμματισμένη οικονομία, η οποία παρήγαγε φόβο μεταξύ των δυτικών επενδυτών. Εν τω μεταξύ, οι Κινέζοι βοήθησαν τους Κορεάτες να παλέψουν ενάντια στην επιθετικότητα των ΗΠΑ. Το πολιτικό κλίμα προς την Κίνα επιδεινώθηκε έπειτα από τον κορεατικό πόλεμο (Brown, ό.π. 56). Σαν

απάντηση, τον Δεκέμβριο του 1950 οι ΗΠΑ πάγωσαν τα κινεζικά στοιχεία του ενεργητικού. Αυτό το οδηγούμενο από τις ΗΠΑ μποϊκοτάρισμα έδωσε το έναυσμα στην Κίνα να λάβει παρόμοια μέτρα ως προς τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ). Αυτά τα μέτρα δεν αφορούσαν μόνο τις αμερικανικές επενδύσεις, αλλά και κατ' επέκταση προς τις Βρετανικές. Στο τέλος, οι Βρετανοί έμποροι επέλεξαν να αφήσουν την ηπειρωτική χώρα το 1952 (Zhang et al., ό.π. 56).

Στη δεκαετία του '50, ενώ οι δυτικές και ιαπωνικές επιχειρήσεις κατασχέθηκαν, ο Μάο Ζεντονγκ (毛泽东 ή 毛澤東, Mao Zedong) άσκησε μια πολιτική (lean-to-one-side) η οποία αφορούσε τη διατήρηση ουσιαστικών οικονομικών σχέσεων με τη Σοβιετική Ένωση. Προκειμένου να εφαρμοστεί ο εκσυγχρονισμός της εθνικής οικονομίας, και λόγω της έλλειψης της Κίνας σε κεφάλαιο και τεχνολογία, ο Μάο ζήτησε δάνεια και τεχνική βοήθεια από τη Σοβιετική Ένωση (Brown, ό.π. 57). Ως συνέπεια, συνολικά 10.800 Σοβιετικοί εμπειρογνώμονες ενεπλάκησαν στο σοβιετικό πρόγραμμα ενίσχυσης μεταξύ 1950 και 1959. Ωστόσο, λόγω των αυξανόμενων ιδεολογικών συγκρούσεων, η Κίνα τερμάτισε αυτήν την πολιτική στο τέλος της δεκαετίας του '50. Όλοι οι σοβιετικοί εμπειρογνώμονες αποσύρθηκαν ξαφνικά, εγκαταλείποντας την Κίνα σε δύσκολη στιγμή.

Το 1966, ο Μάο εξαπέλυσε τους ριζοσπάστες νέους Κόκκινους Φρουρούς, σε μια προσπάθεια να ανακτήσει την απόλυτη κυριαρχία στη χώρα, και η Μεγάλη Προλεταριακή Πολιτιστική Επανάσταση άρχισε. Αν και οι πιο ακραίες πολιτικές ακολουθήθηκαν κατά την περίοδο 1966 και 1968, οι επικεφαλής της Πολιτιστικής Επανάστασης διατήρησαν την εξουσία τους μέχρι το θάνατο του Μάο το 1976. Έτσι, μια ολόκληρη γενιά από επαγγελματίες και διανοούμενους δεν μπόρεσε να ακολουθήσει την καριέρα που ήθελε, ενώ, συγχρόνως, οι βασικές υπηρεσίες που πρόσφερε το κράτος, όπως υγειονομική περίθαλψη, παιδεία, και μεταφορά των πολιτών ήταν σε άθλια κατάσταση. Παρόλη την οικονομική και κοινωνική δυσπραγία της Κινεζικής κοινωνίας κατά την περίοδο αυτή, η αναστάτωση που προκάλεσε η Πολιτιστική Επανάσταση είχε ως αποτέλεσμα μια, εκ των πραγμάτων, αποκέντρωση της λήψης οικονομικών αποφάσεων. Οι managers των κρατικών επιχειρήσεων μπορούσαν να τις

διευθύνουν εκτός του φάσματος του συγκεντρωτικού σχεδιασμού. Απελευθερωμένες από την προγραμματισμένη οικονομία, πολλές επιχειρήσεις στην ύπαιθρο αναπτύχθηκαν γρήγορα κατά τη δεκαετία του 1970. Οι κακουχίες της Πολιτιστικής Επανάστασης, όμως, δημιούργησαν και μια γενιά πιθανών πρωτοπόρων επιχειρηματιών που ήταν συνηθισμένοι στη σκληρή δουλειά και στις ταλαιπωρίες, οι οποίοι προτιμούσαν την πρακτικότητα από τη θεωρία, και που ήταν πρόθυμοι να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες. Η Πολιτιστική Επανάσταση, από πολλές απόψεις, καλλιέργησε μια γενιά πρωτοπόρων επιχειρηματιών των οποίων η καταπιεσμένη ενέργεια και ο δυναμισμός ξεχύθηκαν κατά τη διάρκεια των οικονομικών μεταρρυθμίσεων που ακολούθησαν (Sull, ό.π. 31).

Στην κινεζική σκέψη ουδέποτε δόθηκε σπουδαία σημασία στην ατομικότητα όπως στη δυτική φιλοσοφία, και το μεμονωμένο άτομο θεωρούταν ανέκαθεν ως μια επουσιώδης μονάδα. Όταν οι κομφουκιανιστές μιλούσαν για «άνθρωπο ένα με τον ουρανό», με τη λέξη «άνθρωπος» εννοούσαν ουσιαστικά την ανθρωπότητα, δηλαδή τους ανθρώπους στο σύνολο τους. Τον Μάο πράγματι δεν τον συγκινούσουν ιδιαίτερα οι απώλειες σε ανθρώπινες ζωές, όπως για παράδειγμα αποδεικνύει η περιφρονητική του στάση απέναντι στο ενδεχόμενο ενός πυρηνικού πολέμου: «κάνοντας έρωτα όσο ποτέ άλλοτε θα κάνουμε πολλά παιδιά» είχε πει στον Khrushchev. Γι' αυτόν, λοιπόν ο λαός ήταν απλός στατιστικός αριθμός κι ο πόνος του δεν τον άγγιζε και δεν τον αφορούσε. Εξάλλου, ο Μάο ποτέ δεν έκρυψε τον θαυμασμό του για τον Τσιν-σι-χούανγκ, τον πρώτο αυτοκράτορα στην ιστορία της Κίνας. Έναν αυτοκράτορα που φημιζόταν για τη βαναυσότητα του, όχι μόνο εν καιρώ πολέμου, αλλά και εν καιρώ ειρήνης. Ταυτόχρονα, βέβαια, φημιζόταν και για τα μεγάλα επιτεύγματα του, όπως την για πρώτη φορά ενοποίηση της Κίνας και την ολοκλήρωση της κατασκευής του Σινικού Τείχους. Υπ' αυτό το πρίσμα, δηλαδή θεωρώντας τον Μάο τον πολιτικό ως εξουσιαστή παλαιότερης εποχής, η συμπεριφορά του δεν είναι πλέον ανεξήγητη, αλλά λογική (Γαβαλά-Γιου, 2006: 440).

Μετά τον θάνατο του Μάο, δημιουργήθηκε ένας χαλαρός συνασπισμός ηγετών, που ενώθηκαν έναντι των Μαιοϊστικών καταχρήσεων, τους χώριζαν όμως τα διαφορετικά τους πιστεύω, ως προς τον δρόμο που έπρεπε πλέον να ακολουθήσει η χώρα. Μετά από τριετή αγώνα εξουσίας, ο Τενγκ Ξιάο

Πινγκ(邓小平 ή 鄧小平, Deng Xiaoping) αναδείχτηκε ως ο νέος υπέρτατος αρχηγός της Κίνας. Έφερε στη θέση του παλαιού ένα νέο όραμα που για πρώτη φορά θα άλλαζε το πρόσωπο της χώρας. Το όραμα του Τενγκ για το πώς θα έπρεπε να είναι τα πράγματα, ήταν βασισμένο στην πρακτική και στο πιστεύω, ότι «πρέπει να αναζητούμε την αλήθεια στα γεγονότα» (Νικολακόπουλος, ό.π. 25).

### **3.3.6. Έκτη περίοδος (1978 έως σήμερα)**

Κατά την διάρκεια της Έκτης Περιόδου η κινεζική ηγεσία παροτρύνθηκε να εκσυγχρονίσει την οικονομία, η οποία αναζητούσε κεφάλαιο και εμπειρία. Το 1984, τόσο ο Deng Xiaoping όσο και ο Zhao Ziyang (赵紫阳 ή 趙紫陽) δήλωσαν ότι: «η πολιτική του ανοίγματος στον έξω κόσμο είναι μια βασική πολιτική της Κίνας. Οποιοσδήποτε αλλαγές θα είναι μόνο προς τη λήψη μιας πιο χαλαρής θέσης», τονίζοντας τη σταθερή δέσμευση της Κίνας για την πολιτική των ανοικτών θυρών (Brown, ό.π. 79).

Μία από τις σπουδαιότερες μεταρρυθμίσεις ήταν η δημιουργία τριών Ειδικών Οικονομικών Ζωνών στην επαρχία Guangdong (Shenzhen, Zhuhai και Shaotou) και μιας ακόμη στην επαρχία Fujian. Οι Ζώνες αυτές έφεραν ΑΞΕ στην Κίνα και τεχνολογία με την παροχή φορολογικών κινήτρων για κοινοπραξίες μεταξύ Κινεζικών εταιρειών και πολυεθνικών, οι οποίες δημιουργήθηκαν για την εξαγωγή αγαθών που θα έφερναν ξένο νόμισμα. Οι Ζώνες έχαιραν ιδιαίτερων διακρίσεων στην κατάρτιση της εμπορικής πολιτικής τους, των κανονισμών φορολόγησης, της χρήσης γης και των διαδικασιών έγκρισης επιχειρήσεων και όλα αυτά εκτός της διαδικασίας του κεντρικού σχεδιασμού. Η επιτυχία των πρώτων αυτών πειραμάτων οδήγησε το Πεκίνο να επιτρέψει και σε άλλες επαρχίες να κάνουν το ίδιο και το 1984 προστέθηκαν και άλλες δεκατέσσερις πόλεις. Οι μεταρρυθμίσεις στα κρατικά πανεπιστήμια και στα ερευνητικά ιδρύματα προώθησαν την εφαρμογή νέας τεχνολογίας (Sull, ό.π. 32).

Η προφανής «επιτυχία» της σταδιακής κινέζικης διαδικασίας μετάβασης θα μπορούσε να αιτιολογηθεί από τους υποστηρικτές της απότομης μετάβασης σαν ένα αποτέλεσμα των «ειδικών» αρχικών συνθηκών που υπήρχαν στην Κίνα πριν τη διαδικασία μεταρρύθμισης. Αυτές οι ειδικές αρχικές συνθήκες σχετίζονταν με έναν αριθμό θετικών αποτελεσμάτων. Περιελάμβαναν την ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα, το υψηλό ποσοστό αποταμιεύσεων, τα δομικά χαρακτηριστικά της οικονομίας, την κινέζικη διασπορά, τις σκόπιμες μαζικές καμπάνιες ενάντια στην γραφειοκρατία, και τέλος, το γεγονός ότι η Κίνα δεν ήταν τόσο κεντρικά σχεδιασμένη όπως η Σοβιετική Ένωση και η Ανατολική Ευρώπη.

Οι κινέζικες μεταρρυθμίσεις φαίνεται να πρότειναν ότι η οικονομική μεταρρύθμιση θα έπρεπε να είχε προηγηθεί της πολιτικής μεταρρύθμισης. Φαίνεται ότι σε χώρες όπως η Κίνα, η οποία έχει μεγάλο πληθυσμό και ήταν άνισα αναπτυγμένη, η εκδημοκράτιση θα έπρεπε να είναι αποτέλεσμα οικονομικής μεταρρύθμισης, εξασφαλίζοντας, πρώτα, την ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων και της αύξησης των εισοδημάτων. Αρχικά, ο λαός μπορεί να εκτιμήσει περισσότερο τις βελτιώσεις στις συνθήκες διαβίωσης του παρά τα δημοκρατικά του δικαιώματα (Μαραγκός & Μπιτζένης, 2007: 405-406).

Η εμφάνιση της ευρύτερης κινέζικης σφαίρας κοινής ευημερίας διευκολύνθηκε σημαντικά από ένα «δίκτυο μπαμπού» οικογενειακών και προσωπικών σχέσεων και από έναν κοινό πολιτισμό. Οι Κινέζοι της διασποράς είναι πολύ πιο ικανοί από τους δυτικούς ή τους Ιάπωνες στο να συνεργάζονται με την Κίνα. Στην Κίνα η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση βασίζονται στις προσωπικές επαφές και όχι σε συμβόλαια, νόμους ή άλλα νομικά έγγραφα. Οι επιχειρηματίες της Ευρώπης το βρίσκουν να κάνουν δουλειές με την Ινδία αντί με την Κίνα, όπου η ιερότητα μιας συμφωνίας βασίζεται στην προσωπική σχέση μεταξύ των δύο ενδιαφερομένων. Τα πλεονεκτήματα των Κινέζων της διασποράς στις σχέσεις τους με την ηπειρωτική χώρα τα τόνισε επίσης και ο Λη Κουάν Γιου: «Εθνικά είμαστε Κινέζοι. Μέσω των κοινών προγόνων μας και της κουλτούρας μας μοιραζόμαστε κοινά χαρακτηριστικά.....» (Χάντιγκτον, 1999: 234).



## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3**

### **Ξενόγλωσση**

- Ø Angus Maddison, *Monitoring the World Economy, 1820-1992* (Paris, OECD, 1995)
- Ø Brown, David G., (1986). *Partnership with China: Sino-Foreign Joint Ventures in Historical Perspective*. Boulder and London: Westview Press
- Ø Colin Simkin (1968): *The Traditional Trade of Asia*, London: Oxford University Press
- Ø Fishman C. Ted, (2006). *ΚΙΝΑ Α.Ε.-Η πρόκληση της νέας υπερδύναμης για την Αμερική και τον Κόσμο*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Ø Gunder, Frank, (1998). *ReOrient: Global Economy in the Asian Age*. Berkeley: University of California Press
- Ø Izraelewicz E., (2005). *Όταν η Κίνα αλλάζει τον Κόσμο*. Εκδόσεις Κασταλία
- Ø Javary J.-D. Cyrille & Wang Alain, (2006). *Η Νέα Κίνα-«Ο πλούτος είναι δόξα»*. Larousse-Εκδόσεις Κασταλία
- Ø Mah, F.H., (1971). *The Foreign Trade of Mainland China*. Chicago: Aldine-Atherton
- Ø Needham, J., (1971). *Science and civilization in China*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ø Putterman L. (1997). *On the Past and Future of China's Township and Village Enterprises*. *World Development* 25, αρ. 10
- Ø Shankman S. & Durrant S., (2002). *Η Σειρήνα και ο Σοφός.-Γνώση και Σοφία στην Αρχαία Ελλάδα και Κίνα*. Εκδόσεις Κονιδάρη
- Ø Sull D., (2005). *Made in China* Εκδόσεις Economica
- Ø Swanson, Bruce (1982). *Eighth Voyage of Dragon: A history of China's quest for seapower*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press
- Ø Zhang X., Krug B., Reinmoeller P. (2005). *Historical Attitudes and Implications for path dependence: FDI development and Institutional changes in China*. Rotterdam School of Management. Erasmus University Rotterdam. EPCS

### **Ελληνική**

- Ø Γαβαλά-Γιού Οδυσσέα, (2006). *Μάο Ζεντονγκ 1893-1976*. Εκδόσεις Τζει & Τζει Ελλάς

- Ø Γκρανέ Μαρσέλ, (1992). Η Κινεζική Σκέψη. Εκδόσεις Γνώση
- Ø Μαραγκός Ι, Μπιτζένης Α., (2007). Τα Οικονομικά της Μετάβασης. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Μοίρα-Μυλωνοπούλου Π., (2000). Τουριστική Γεωγραφία- ΑΣΙΑ. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Μουρδουκούτας Π. & Αραγμά Υ., (2006). Η Στρατηγική Της Κίνας. Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία. Τόμος Β' Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Νικολακόπουλος Σταύρος, (2005). Πώς να κάνετε μπίζνες με την Κίνα. Εκδόσεις EURASIAN LINK. Υπό την αιγίδα του Ελληνοκινεζικού Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου
- Ø Πανταβός Δημήτριος, (2007). Η Κίνα κλειστή στο ευρωπαϊκό εμπόριο. Περιοδικό Ιστορία. Εκδόσεις Πάπυρος. Τεύχος 469, Ιούλιος 2007
- Ø Σουν Τζου, (1997). Η Τέχνη του Πολέμου. Εκδόσεις Φόρμιγξ
- Ø Χάντιγκτον Π. Σαμιουελ. (1999). Η Σύγκρουση των Πολιτισμών και ο Ανασχηματισμός της Παγκόσμιας Τάξης. Εκδ. Terzobooks

#### **Διαδίκτυο**

- Ø <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- Ø <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- Ø <http://en.wikipedia.org/wiki/Nanjing>
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Silk\\_Road](http://en.wikipedia.org/wiki/Silk_Road).

## 4. ΙΑΠΩΝΙΚΟ MANAGEMENT

生死とは目の前なるぞ心得て吾ひくとても敵は許さじ  
«Keep in mind that life and death are right before your eyes: You may want to  
retreat but the enemy will not allow it»  
Morihei Ueshiba (植芝 盛平)

### 4.1. Το χτίσιμο μιας Αυτοκρατορίας

Πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο υιοθετούν πρακτικές που χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις. Οι πρακτικές αυτές αφορούν την οργάνωση της εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και της εταιρείας. Η πολιτική που ακολουθείται για την οργάνωση της εργασίας περιλαμβάνει τις παρακάτω τακτικές: 1. Η ομάδα εργασίας και ο επικεφαλής τους να συνεργάζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα να συσκέπτονται για να αξιολογήσουν την εργασία τους και να προτείνουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης τους (quality circles). 2. Η παραγωγή οργανώνεται έτσι ώστε η ποσότητα του αποθέματος να διατηρείται στα χαμηλότερα επίπεδα που είναι αναγκαία για την άμεση παραγωγή (Just In Time).

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν ουσιαστική εξασφάλιση προκειμένου να δημιουργήσουν την αλληλεγγύη της ομάδας, προσλαμβάνουν υπαλλήλους οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στους στόχους της επιχείρησης, υπαλλήλους που είναι πρόθυμοι να κινητοποιήσουν αυτούς τους στόχους, που είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τα άμεσα προσωπικά τους συμφέροντα και που ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, ακόμη κι όταν είναι πολύ μικρές, γνωρίζουν καλά πως ασχολούνται με το χτίσιμο μιας αυτοκρατορίας κι ενός στρατού. Το κεντρικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση είναι η δημιουργία κοινωνικών ομάδων που θα εξελιχθούν σε παραγωγικές ομάδες, οι οποίες μπορούν να νικήσουν, να κατακτήσουν μερίδιο αγοράς και να καταλάβουν την πρώτη θέση.

## **4.2. Βασικές αρχές του ιαπωνικού management**

Οι βασικές αρχές του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής (Thurow, 1995: 217):

### **(1) Συμβουλές από όλους**

Η σημαντικότερη αρχή της ιαπωνικής διοίκησης είναι η συγκέντρωση της εμπειρίας των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση και η χρήση της με σκοπό την ενδυνάμωση της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, λέγεται ότι οι υπάλληλοι στην TOYOTA Motor Co., κάνουν 1,65 εκατομμύριο προτάσεις ετησίως και ένα μεγάλο μέρος αυτών υιοθετούνται.

Ο πρώην πρόεδρος της TOYOTA, κ. Eiji Toyoda, δηλώνει ότι «όχι μόνο στις εγκαταστάσεις της TOYOTA αλλά σε όλη την Ιαπωνία, οι εργαζόμενοι είναι άριστης ποιότητας επειδή όχι μόνο κάνουν πράγματα, αλλά επειδή σκέφτονται κάνοντάς αυτά».

Γενικά, οι Ιάπωνες εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και είναι εργατικοί. Οι Ιάπωνες εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως αναπόφευκτο μέρος της ζωής τους παρά ως κάτι που θα πρέπει να υπομένουν ή που απλά αποτελεί μέσο επιβίωσης.

### **(2) Εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης**

Η εργατικότητα των Ιαπώνων εργαζομένων ως ένα σημαντικό βαθμό βασίζεται στην ιαπωνική ηθική και την εκπαίδευση που δίνει μεγάλη σημασία στην αξία της εργασίας. Σημαντικές επίσης είναι οι συνήθειες των εργαζομένων και της διοίκησης όπως η δια βίου απασχόληση, οι αμοιβές με βάση την αρχαιότητα και οι προαγωγές μέσα από αυτήν.

### **(3) Ενσωμάτωση των αναγκαίων αλλαγών στο παγκόσμιο επιχειρηματικό και οικονομικό γίγνεσθαι**

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις αλλάζει δραματικά. Για να μπορέσουν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο νέο παγκόσμιο επιχειρηματικό και

οικονομικό γίνεσθαι θα πρέπει να καταλάβουν τις μεγάλες προκλήσεις που παρουσιάζονται.

Πρωταρχική πρόκληση αποτελεί η *μετάβαση της οικονομίας της Ιαπωνίας, μετά την δεκαετία του '90, σε χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης*. Με αυτή τη μετάβαση, γίνεται δύσκολη η διατήρηση της δια βίου απασχόλησης, των αμοιβών με βάση την ιεραρχία, και της εκ των έσω προαγωγής. Εάν η δια βίου απασχόληση και οι αμοιβές με βάση την ιεραρχία επρόκειτο να διατηρηθούν ενώ οι επιχειρήσεις σημειώνουν βραδύ ρυθμό ανάπτυξης, τότε το εργατικό κόστος θα συνεχίζει να αυξάνεται.

Δεύτερη μεγάλη πρόκληση είναι η *διεθνοποίηση των επιχειρήσεων*, ειδικά στις διαδικασίες παραγωγής. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις διεθνοποιούν γρήγορα τις διαδικασίες παραγωγής τους, σε μερικές μάλιστα περιπτώσεις επιθετικά (proactive) και σε άλλες αναδραστικά (reactive) προκειμένου να αντιμετωπίσουν εμπορικές διενέξεις. Στη διεθνοποίηση, είναι απαραίτητο να τροποποιηθεί το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης προκειμένου να προσαρμοστεί στο περιβάλλον κάθε χώρας. Το κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο της Ιαπωνίας γέννησε το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης το οποίο είναι δύσκολο να μεταφερθεί στο εξωτερικό και να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Η τρίτη πρόκληση είναι ο συνεχώς και περισσότερο *άγριος διεθνής ανταγωνισμός όσον αφορά στην τεχνολογική καινοτομία*. Ο διεθνής ανταγωνισμός στην ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας, ειδικά της προηγμένης τεχνολογίας, αυξάνεται σε ένταση. Απαιτείται πλέον περισσότερη φαντασία και δημιουργικότητα από ό,τι παλαιότερα. Οι παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές συλλογής ομαδικής εμπειρίας στην επιχείρηση, με πολύ κόπο συγκεντρώνουν μικρές βελτιώσεις αν και δεν είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος ταχείας μετάβασης στη δημιουργικότητα από ένα άτομο.

Βέβαια η αιτιολόγηση της ενίσχυσης της υψηλής τεχνολογίας δεν είναι ιδιαίτερα σαφής. Οι ίδιοι οι Ιάπωνες δεν φαίνεται να έχουν ξεκαθαρίσει κατά πόσον ενισχύουν τον τομέα της υψηλής τεχνολογίας επειδή αυτός συνιστά τον μελλοντικό τομέα μεγέθυνσης ή επειδή προκαλεί διάχυση της τεχνολογίας. Η νέα, ωστόσο, πολιτική της Ιαπωνίας είναι ευκολότερο να δικαιολογηθεί με βάση

το επιχείρημα των ανεπαρκειών απ' όσο η παλαιότερη (Krugman & Obstfeld, 2000: 405).

Η οργανωτική δομή των ιαπωνικών επιχειρήσεων σε ένα οργανόγραμμα φαίνεται παρόμοια με εκείνη των δυτικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που υιοθετούν τις πολύ-δαιρεμένες μορφές, τις ομάδες έργου και άλλα συστήματα που γεννήθηκαν στη δύση. Εντούτοις, υπάρχουν πολλές διαφορές στην οργάνωση και στη διαμόρφωση λήψης των αποφάσεων. Οι ακόλουθες είναι μέγιστης σπουδαιότητας (Okada, 1998, 25-107).

1. Στη διατύπωση και εφαρμογή στρατηγικής, τα μεσαία στελέχη (buchi και kacho) διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο. Ο ρόλος του kacho είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ένας kacho πρέπει να συντάσσει τα σχέδια δράσης για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις που προέρχονται από την κορυφή, και να αποκαλύπτει προβλήματα συγκεντρώνοντας πληροφορίες από διάφορα πόστα εργασίας. Συνεπώς, η ποιότητα των αποφάσεων των kacho έχει επιπτώσεις στην επίδοση (performance) της επιχείρησης.
2. Αν και υπάρχουν περιγραφές της θέσεως εργασίας και εγχειρίδια εργασίας, αυτά είναι θεωρητικά και σχεδόν άχρηστα στη λήψη αποφάσεων. Αντ' αυτού, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων δεν περιορίζονται από τους κανόνες ή τα εγχειρίδια και μπορούν να είναι ευέλικτοι και έτσι ασκείται ένας ευέλικτος τρόπος προκειμένου να είναι αποτελεσματικός.
3. Τονίζεται ιδιαίτερα η ανάγκη του να συμμερίζονται οι εργαζόμενοι τις αξίες και τις πληροφορίες. Οι αξίες και πληροφορίες που εμπνέονται και συμμερίζονται παρακινεί τους εργαζόμενους να ανασύρουν ψυχική ενέργεια που δεν θα μπορούσε να ανασυρθεί από επίσημες διαταγές ή κανόνες.
4. Οι αξιολογήσεις των διευθυντών και των εργαζομένων διενεργούνται όχι μόνο για βραχυπρόθεσμες εργασίες αλλά και σε μακροπρόθεσμες προοπτικές. Τα αρχεία προσωπικού διατηρούνται για μακρά χρονική περίοδο και χρησιμοποιούνται ως στοιχεία για προαγωγές ή μετατάξεις.

5. Το ημιεπίσημο διαπροσωπικό δίκτυο μεταξύ των διευθυντών διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη συγκέντρωση και την ανταλλαγή των πληροφοριών και στο συντονισμό των αποφάσεων. Δεν είναι μόνο ο ίδιος ο διευθυντής, αλλά η επιχείρηση που λαμβάνει επίσης θετικά μέτρα για τη διαμόρφωση ενός ημιεπίσημου διαπροσωπικού δικτύου.
6. Οι διάφορες πρακτικές της Διεύθυνσης Προσωπικού συμβάλλουν στον αποτελεσματικό ρόλο της οργάνωσης. Παραδείγματος χάριν, η κυκλική εργασία (1) προωθεί τη διανομή αξιών και πληροφοριών· (2) προωθεί το σχηματισμό ενός διαπροσωπικού δικτύου και (3) αναπτύσσει τις γενικές δεξιότητες ομοφωνίας των ατόμων.
7. Τα γραφεία στις ιαπωνικές επιχειρήσεις σχεδιάζονται έτσι ώστε οι bucho ή οι kacho να εργάζονται μαζί με τους υφισταμένους σε ένα μεγάλο δωμάτιο. Μόνο η ανώτατη ηγεσία όπως ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος έχουν μεμονωμένα γραφεία. Δουλεύοντας μαζί σε ένα μεγάλο δωμάτιο, οι άνθρωποι μπορούν να έχουν συχνή επαφή μεταξύ τους ανταλλάσσοντας πολλές πληροφορίες.
8. Η διαφωνία και η δυσαρμονία στη λήψη αποφάσεων είναι πιθανόν να εμφανιστούν στην ευέλικτη διοίκηση. Για να εξαλειφθούν τέτοιες ασυμφωνίες διενεργούνται, πριν από τη λήψη της απόφασης, ανταλλαγή των πληροφοριών, ευρείες διαβουλεύσεις ή γραπτή μετάδοση πληροφοριών και έγκριση.
9. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν επινοήσει διάφορα μέσα που αναπτύσσουν την εμπειρία των υπαλλήλων. Μικρές ομάδες δραστηριοτήτων, κυτία προτάσεων, ανταγωνισμός ομάδων, εκστρατείες για υψηλότερη παραγωγικότητα κ.λπ., είναι μέθοδοι που με δεξιοτεχνία αφυπνίζουν τις ιδέες και την εμπειρία στον χώρο εργασίας.

Στις ιαπωνικές επιχειρήσεις το κλειδί για «vector suming» (ενσωμάτωση) δραστηριοτήτων βρίσκεται στη διάδοση αξιών και πληροφοριών. Η φιλοσοφία της διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο στη διάδοση των αξιών. Το ημιεπίσημο δίκτυο επικοινωνίας, το nemawashi (根まわし) και το μεγάλο ενός δωματίου γραφείο συμβάλλουν στη διανομή των πληροφοριών.

### **4.3. Στρατηγική των Ιαπωνικών επιχειρήσεων**

Η στρατηγική αποτελεί μία συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών –που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της- καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων, που προκύπτουν από την προσπάθεια αυτή (Γεωργόπουλος, 2006: 21).

Η στρατηγική των ιαπωνικών επιχειρήσεων ποικίλλει απεικονίζοντας τις διαφορές στη βιομηχανία και τις συνθήκες ανταγωνισμού. Εντούτοις, λόγω του κοινού γενικού εξωτερικού περιβάλλοντος που απασχολεί τις ιαπωνικές επιχειρήσεις, είναι δυνατό να περιγραφούν οι κοινοί στρατηγικοί προσανατολισμοί ως ακολούθως:

#### **(1) Προσανατολισμός στην ανάπτυξη.**

Το πρώτο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ο ισχυρός προσανατολισμός στην ανάπτυξη. Όταν συγκρίνεται με τις αμερικανικές επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Οι αμερικανικές εταιρείες δίνουν σημασία στο ROI και το επιτόκιο των μετοχών, ενώ οι ιαπωνικές αποδίδουν σημασία στους στόχους που σχετίζονται με την ανάπτυξη, όπως το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων ή το ποσοστό εισαγωγής νέων προϊόντων.

#### **(2) Έμφαση στην τεχνολογία παραγωγής**

Πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν δώσει στρατηγική σημασία στην τεχνολογία παραγωγής. Οι βελτιώσεις στην αποδοτικότητα των εγκαταστάσεων κατασκευής και η επένδυση στην οργάνωση συστημάτων logistics αποτελούν τον πυρήνα της στρατηγικής. Στην πραγματικότητα η επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων στις ηλεκτρικές συσκευές, τα αυτοκίνητα, το σίδηρο και το χάλυβα, και τα ηλεκτρονικά οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτόν τον προσανατολισμό.

#### **(3) Αυξητική προσέγγιση**



Η αυξητική προσέγγιση είναι μια κοινή στρατηγική στην Ιαπωνία. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει το συνεχή ακριβή καθορισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και παραγωγής που προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τον ανταγωνισμό.

#### **(4) Προετοιμασία για δραστικές αλλαγές (Σπορά σπόρων)**

Ουσιαστικά, η αυξητική προσέγγιση δεν είναι κατάλληλη για δραστικές, ασυνεχείς αλλαγές ή για διαφοροποίηση σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Όταν μια δραστική αλλαγή εμφανίζεται στην αγορά ή την τεχνολογία, δεν είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί χρησιμοποιώντας την αυξητική προσέγγιση.

Για να αντιμετωπίσουν τις δραστικές αλλαγές, οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν δραστικές μεταρρυθμίσεις, αναδιανέμοντας το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά και το κεφάλαιο, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες σε νέους τομείς ή αποδυναμώνοντας τις μη κερδοφόρες επιχειρήσεις. Εντούτοις, στην Ιαπωνία, η δραστική μεταρρύθμιση είναι δύσκολη λόγω της χαμηλής ενδοεταιρικής κινητικότητας του εργατικού δυναμικού και των δυσκολιών στην επιθετική εξαγορά επιχειρήσεων.

Τα βασικά μέτρα που λαμβάνονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν πιθανές δραστικές αλλαγές είναι η προετοιμασία (σπορά των σπόρων) σε σχέση με μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ή προϊόντα. «Ο σπόρος που σπέρνεται» περιλαμβάνει εκτενή έρευνα και ανάπτυξη και πειραματικά τομήματα σε κάθε νέα επιχείρηση.

Μέσω τέτοιων ενεργειών, οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν και συσσωρεύουν πληροφορίες για πιθανές ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης της τεχνογνωσίας τους και της τεχνολογίας τους. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν την προετοιμασία της επιχείρησης για μελλοντική είσοδο σε νέες αγορές.

Φυσικά, τέτοιοι τρόποι αντιμετώπισης των αλλαγών δεν είναι απαραίτητα μοναδικοί στην Ιαπωνία. Αλλά σε αυτή την περίπτωση «ο σπόρος που σπέρνεται» επιστρατεύεται επιθετικά από τη μέση ή χαμηλότερη διαχείριση και η εξήγηση στην ανώτερη ηγεσία διενεργείται προκαταβολικά. Η ανώτερη ηγεσία καταλαβαίνει επίσης την ανάγκη των «σπορών για σπορά». Μόλις αναπτυχθεί

ένας τομέας, «ο σπόρος που σπάρθηκε» για τις επιχειρήσεις σε σχετικούς τομείς επεκτείνεται περαιτέρω.

#### **(5) Φροντίδα για το ανθρώπινο δυναμικό.**

Στη διατύπωση και εφαρμογή των στρατηγικών, η ανησυχία για το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξαιρετικά υψηλή στην Ιαπωνία. Πολλά ανώτερα στελέχη έχουν την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η βάση της επιχείρησης. Κλειδί στην ανάπτυξη αποτελεί η δια βίου απασχόληση, που χρησιμοποιεί το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

#### **(6) Οικονομική στρατηγική που στηρίζεται στις έμμεσες χρηματοδοτήσεις**

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις εξαρτώνται ιδιαίτερα από την έμμεση χρηματοδότηση. Οι πηγές χρηματοδότησης μπορούν να διαιρεθούν σε εσωτερικές πηγές, όπως παρακρατημένα κέρδη, χρεολύσια, και άλλα αποθεματικά και σε εξωτερικές πηγές, όπως δανεισμός από τράπεζες και χρηματοδοτικούς οργανισμούς και έκδοση τίτλων όπως μετοχές και δασμοί στην αγορά κεφαλαίου. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις από τα μέσα της δεκαετίας του '70, μετά από την πετρελαϊκή κρίση, προσπάθησαν να ενισχυθούν οικονομικά και συνεχίζουν μέχρι σήμερα να καταβάλλουν προσπάθειες να αυξήσουν το βάρος των εσωτερικών πηγών.

Γενικά, ενώ οι επιχειρήσεις, τόσο στα οικονομικά του παραγωγού όσο και στα οικονομικά του καταναλωτή, επιθυμούν κέρδη, ο ρόλος που παίζουν τα κέρδη είναι πολύ διαφορετικός. Στην επιχείρηση που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κερδών, τα κέρδη είναι ο στόχος- η αντικειμενική συνάρτηση. Στην επιχείρηση που επιδιώκει τη δημιουργία μιας αυτοκρατορίας, τα κέρδη είναι το μέσο με το οποίο δημιουργείται μια μεγαλύτερη αυτοκρατορία, δηλαδή κάτι αναγκαίο. Ο στόχος είναι το μερίδιο της αγοράς. Μια επιχείρηση που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κερδών, θα διαθέσει τα υψηλότερα κέρδη της στην ατομική κατανάλωση. Μια επιχείρηση που επιδιώκει τη δημιουργία μιας αυτοκρατορίας, θα διαθέσει τα υψηλότερα κέρδη της στις επενδύσεις για την επέκταση της αυτοκρατορίας της (Thurow, ό.π. 218). Αυτό ακριβώς κάνουν και οι μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις.

#### **4.4. Κοστολόγηση τελικών προϊόντων**

Στο σημαντικό ζήτημα της κοστολόγησης των τελικών προϊόντων η ιαπωνική διοικητική δίνει μια διαφορετική οπτική γωνία σε σχέση με τη λογική των δυτικών μεθόδων διοίκησης.

Μέχρι σήμερα οι επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου, πρώτα υπολογίζουν το βιομηχανικό κόστος παραγωγής ενός προϊόντος και κατόπιν προσθέτουν ένα περιθώριο κέρδους για να βρεθεί η τελική τιμή πώλησης του προϊόντος. Οι Ιάπωνες κάνουν ακριβώς το αντίθετο (Παπουτσής, 2000: 301-312).

Σε πρώτο στάδιο οι υπηρεσίες μάρκετινγκ των Ιαπωνικών επιχειρήσεων αναλύουν πρώτα την αγορά στην οποία θέλουν να δραστηριοποιηθούν και ερευνούν πια θα μπορούσε να είναι η τιμή που ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει για το συγκεκριμένο προϊόν. Κατόπιν ορίζουν ένα «λογικό» περιθώριο κέρδους που το αφαιρούν από την τιμή πώλησης και ότι απομένει αποτελεί το «αποδεκτό κόστος» παραγωγής.

Αυτό το κόστος, σε δεύτερο στάδιο, το «επιβάλλουν» στις μονάδες παραγωγής τους με τον απαραίτητο όρο να μην υπάρξει η παραμικρή διακύμανση από τα κοστολογικά δεδομένα.

Σε τρίτο στάδιο, οι υπεύθυνοι παραγωγής με την σειρά τους πρέπει μέσα σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια να απαντήσουν αν και κατά πόσο είναι τεχνολογικά εφικτό η παραγωγή του προϊόντος με το προκαθορισμένο κόστος.

Στο τέλος της όλης διαδικασίας αν το συνολικό κόστος είναι ανώτερο από αυτό που καθορίστηκε, είτε οι υπηρεσίες μελετών το επαναξιολογούν αλλάζοντας τα υλικά για τα ανταλλακτικά δευτερεύουσας σημασίας, είτε μετατρέποντας τη φόρμα του προϊόντος, είτε τυποποιώντας τη χρήση κάποιων ανταλλακτικών. Αν μετά απ' όλες αυτές τις αλλαγές το κόστος παραμένει υψηλό, το προϊόν εγκαταλείπεται, ακόμη κι αν θεωρείται επαναστατικό.

Στην περίπτωση που το κόστος πλησιάζει αυτό που έχει προκαθορισθεί, αλλά παραμένει πολύ ελαφρά ανώτερο, το «ελαφρύνουν» αφαιρώντας του τις

επιβαρύνσεις από ενοίκια, ηλεκτρικό ρεύμα, κάποια χρηματοοικονομικά έξοδα, ώστε να μπορούν να το παρουσιάσουν στην αγορά.

Με άλλα λόγια, ενώ για τους δυτικούς το κόστος είναι ένας ενδογενής παράγοντας, για τους Ιάπωνες είναι μια μεταβλητή που την προσαρμόζουν στις διάφορες αγορές. Αποτελεί ένα από τα πιο κρυφά όπλα των ιαπωνικών επιχειρήσεων.

Για την ιαπωνική επιχείρηση συνεπώς τον τελικό λόγο τον έχει η αγορά και ο προβληματισμός για το κόστος είναι ένας λανθασμένος προβληματισμός και δεν έχει ουσιαστικό νόημα. Το μόνο που μετρά είναι η τιμή πώλησης και η σπουδαιότητα της υπηρεσίας που προσφέρει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Εκτός των άλλων σχετίζεται βέβαια και με το δίκτυο διανομής, την ύπαρξη ή όχι τοπικών παραγωγών και με τη σχέση που υφίσταται με τις γειτονικές αγορές.

Γεωγραφικά, οι τιμές πώλησης βέβαια διαφέρουν. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη στον μέγιστο βαθμό αυτές τις διαφορές και επιπλέον ωφελούνται με το να τμηματοποιήσουν τις αγορές παγκοσμίως. Το τελευταίο αυτό στοιχείο μπορεί να είναι αντικειμενική επιλογή που επιβάλλεται από τις συγκεκριμένες καταναλωτικές συνήθειες, μπορεί όμως να είναι και τεχνική επιλογή που προκαλείται ή διατηρείται από τοπικούς παραγωγούς (Παπουτσή, ό.π. 301-312).

#### **4.5. Συστήματα Just In Time**

Σημαντικό ρόλο στην συμπίεση του κόστους, σε ένα μεγάλο εύρος ιαπωνικών επιχειρήσεων, παίζει η εφαρμογή των συστημάτων Just In Time (JIT). Η κατανόηση των συστημάτων JIT προσφέρει μια μεγάλη ευκαιρία κατανόησης του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης. Ο λόγος είναι γιατί τα συστήματα αυτά ενσωματώνουν τον ιαπωνικό τρόπο σκέψης και δράσης.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '70 ο Taiichi Ohno, αντιπρόεδρος της TOYOTA MOTOR COMPANY και αρκετοί από τους συναδέλφους του, εξήγησαν με ακρίβεια την έννοια του JIT σε μία σειρά άρθρων και βιβλίων, κάνοντάς την έτσι ευρέως γνωστή. Ηγετική επιχείρηση λοιπόν στην ανάπτυξη του JIT στην Ιαπωνία είναι η TOYOTA. Η στρατηγική της TOYOTA στην Ιαπωνία ήταν να συνδέσει σταδιακά όσο το δυνατόν πιο στενά τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Το κατόρθωσε με την ανάπτυξη ενός συνόλου πρακτικών που διαμόρφωσαν κατά ένα μεγάλο μέρος αυτό που σήμερα καλούμε JIT (Μυλωνόπουλος & Δελής, 2004: 160-169).

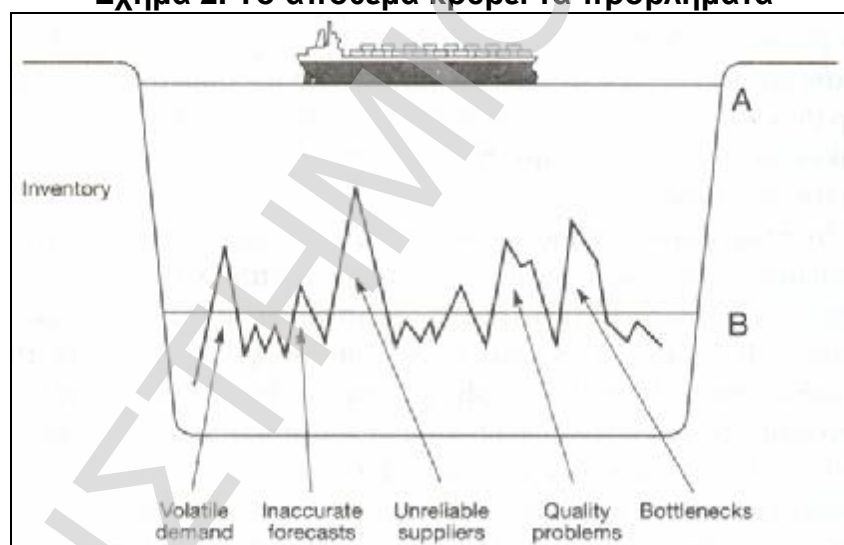
Το JIT αποτελεί το συγκερασμό μιας φιλοσοφίας και μιας τεχνικής. Βασίζεται στην απλή ιδέα ότι καμία δραστηριότητα δεν λαμβάνει χώρα σε ένα σύστημα μέχρι να υπάρξει ανάγκη για αυτήν (Christopher, 1998: 179).

Μπορούμε να ορίσουμε το JIT ως μια πειθαρχημένη προσέγγιση που συμβάλλει στη βελτίωση της γενικής παραγωγικότητας και της εξάλειψης της σπατάλης. Προνοεί για την επικερδή παραγωγή και παράδοση μόνο της απαραίτητης ποσότητας των μερών, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό χρόνο και τόπο, χρησιμοποιώντας το ελάχιστο των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, των υλικών και του ανθρώπινου δυναμικού. Το JIT εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ της ευελιξίας του προμηθευτή και αυτής του χρήστη. Η συνολική συμμετοχή και η ομαδική εργασία των υπαλλήλων αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την ολοκλήρωσή του. Το κλειδί της φιλοσοφίας του JIT είναι η απλοποίηση (Slack et al., 1998: 548).

Συχνά έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η έλλειψη χώρου στη βιομηχανοποιημένη Ιαπωνία, έχει κάνει τους Ιάπωνες ευαίσθητους στην ανάγκη να γίνει παραγωγικότερη χρήση όλων των φυσικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των αποθεμάτων. Οι Ιάπωνες περιγράφοντας την οργάνωση των αποθεμάτων την παρομοιάζουν με μια μεγάλη, βαθιά λίμνη (**σχήμα 1**). Κάτω από την επιφάνεια αυτής της λίμνης υπάρχουν πολυάριθμοι οδοντωτοί βράχοι, αλλά λόγω του βάθους του ύδατος, ο καπετάνιος του σκάφους δεν πρέπει να φοβάται κάποιον από αυτούς (Christopher, 1998: 185).

Η σύγκριση με την επιχείρηση είναι απλή: το βάθος του ύδατος στη λίμνη αντιπροσωπεύει το απόθεμα και οι βράχοι αντιπροσωπεύουν τα προβλήματα. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να περιλάβουν τέτοια πράγματα όπως τις ανακριβείς προβλέψεις, τους αναξιόπιστους προμηθευτές, τα ποιοτικά προβλήματα, τις δυσχέρειες, τα προβλήματα εργασιακών σχέσεων κ.λπ. Η ιαπωνική φιλοσοφία είναι ότι το απόθεμα κρύβει μόνο τα προβλήματα. Η άποψή τους είναι ότι το επίπεδο ύδατος στη λίμνη πρέπει να μειωθεί (επίπεδο Β, στο σχήμα 2). Τώρα ο καπετάνιος του σκάφους αναγκάζεται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα καθώς αυτά δεν μπορούν να αποφευχθούν. Με τον ίδιο τρόπο εάν το απόθεμα μειώνεται η διοίκηση πρέπει εκμεταλλευτεί την ανακρίβειας της πρόβλεψης, των αναξιόπιστων προμηθευτών κ.λπ. ώστε να ελαχιστοποιήσει ακόμα και να μηδενίσει τα λάθη που γίνονται (Christopher, ό.π. 185).

**Σχήμα 2. Το απόθεμα κρύβει τα προβλήματα**



**Πηγή:** Martin Christopher, *Logistics and Supply Chain Management, Second Edition, Financial Times - Pitman Publishing, 1998, σελ. 185*

Για να μπορέσει αποτελεσματικά να λειτουργήσει ένα JIT σύστημα είναι απαραίτητο να εφαρμοσθούν οι παρακάτω αρχές, οι οποίες και αποτελούν την σπονδυλική στήλη του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης:

- 1. Πειθαρχία.** Τα πρότυπα εργασίας που έχουν καθοριστεί σε όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να ακολουθούνται χωρίς παρεκκλίσεις από όλους (εργαζομένους και διοίκηση).

2. **Ευελιξία.** Πρέπει οι ευθύνες να ανταποκρίνονται στις ικανότητες των ανθρώπων. Αυτό ισχύει εξίσου τόσο για τη διοίκηση όσο και για το προσωπικό. Τα εμπόδια στην ευελιξία πρέπει να καταργηθούν.
3. **Ισότητα.** Οι άδικες και διαχωριστικές πολιτικές που αφορούν το προσωπικό πρέπει να καταργηθούν. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν τα διαχωριστικά «τυχερά» για τις διαφορετικές βαθμίδες προσωπικού όπως για παράδειγμα το παρκινγκ αυτοκινήτων προσωπικού, οι τραπεζαρίες κ.λπ. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, ακόμη και έξω από την Ιαπωνία, παίρνουν το μέρος των υπερμάχων της ισονομίας σε πολύ μεγάλο βαθμό όπως στις στολές επιχείρησης, συνεπείς δομές αμοιβής κ.λπ.
4. **Ανάπτυξη προσωπικού.** Σε ένα βάθος χρόνου ο στόχος είναι να εκπαιδευθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της επιχείρησης ώστε να μπορεί να υποστηρίξει το σύστημα. Εν μέρει αυτό επιτυγχάνεται με τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης.
5. **Ποιότητα της οικονομικά ενεργής ζωής (QWL).** Πολλές έννοιες JIT εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Παραδείγματος χάριν:
  - ü Συμμετοχή στη λήψη απόφασης
  - ü Ασφάλεια απασχόλησης
  - ü Ευχάριστο περιβάλλον
  - ü Διευκολύνσεις
6. **Δημιουργικότητα.** Αυτό είναι ένα από τα αναπόφευκτα στοιχεία του συστήματος. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απολαμβάνουν όχι μόνο το να εξασκούν επιτυχώς την εργασία τους, αλλά και να τη βελτιώνουν.

Στην πράξη, είναι δύσκολο να επιτευχθούν ταυτόχρονα όλες οι παραπάνω αρχές. Στόχος λοιπόν είναι η εφαρμογή των παραπάνω αρχών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό (Slack et al., ό.π. 556).

#### **4.6. Επιχειρησιακές Ομάδες – Keiretsu**

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ιαπωνικής οικονομίας είναι η κυριαρχία που παρατηρείται από ορισμένες μεγάλες οριζόντια ή και κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρησιακές ομάδες, τα λεγόμενα Κεϊρέτσου (Keiretsu), με άλλα λόγια κοινοπραξία εγχώριων επιχειρήσεων.

Το φαινόμενο των επιχειρησιακών ομάδων που παρατηρήθηκε στην Ιαπωνία είναι αποτέλεσμα της καταστροφής που προκάλεσε στη χώρα ο τελευταίος παγκόσμιος πόλεμος, της τραυματικής εμπειρίας που τον ακολούθησε και του μακροχρόνιου παραδοσιακού αναπτυξιακού ρόλου της κυβέρνησης που έχει επηρεάσει καταλυτικά την οργανωτική μορφή της βιομηχανίας της (Πανηγυράκης & Μουρδουκούτας, 1999: 233).

Η επίδραση Κεϊρέτσου έχει επίσης επιπτώσεις στην οικονομία. Σε περιβάλλοντα υψηλής τεχνολογίας όπου οι εταιρείες ενδέχεται να έχουν προστατευμένα ή ιδιόκτητα περιουσιακά στοιχεία, το ποιες εταιρείες συνεργάζονται μπορεί να επηρεάσουν τα πρότυπα ή τα προϊόντα που αναπτύσσονται. Υπάρχουν κάποια στοιχεία ότι αυτοί οι τύποι συμμαχιών είναι πολυτιμότεροι. Ο Chan. (1997) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανταπόκριση στην τιμή της μετοχής σε ανακοινώσεις στρατηγικών συμμαχιών όταν η τεχνολογία πρόκειται να μοιραστεί ανάμεσα σε επιχειρήσεις. Επιπρόσθετες μελέτες που διεξήχθησαν από τους McConnell και Nantel (1985) και Anand και Khanna (2000) βρίσκουν ευνοϊκές τις αντιδράσεις της αγοράς στην ανακοίνωση των στρατηγικών συμμαχιών (Lindsey, 2002).

Τις κάθετες παραγωγικές επιχειρησιακές ομάδες τις βρίσκουμε συνήθως στην αυτοκινητοβιομηχανία και αποτελούν κάθετα ολοκληρωμένες ομάδες που περιλαμβάνουν τον παραγωγό και τους προμηθευτές του. Οι επιχειρήσεις αυτές (Toyota, Honda, Mazda, Mitsubishi Motors, Suzuki) αντί να παράγουν οι ίδιες τα αναγκαία μέρη και εξαρτήματα, όπως κάνει η πλειοψηφία των κατασκευαστών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ (General Motors, Ford) και την Ευρώπη (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, V.W., Opel, Audi, Mercedes Benz, Volvo, Saab, Renault, Peugeot, Citroen) σε ποσοστό της τάξης του 60% των αναγκών τους, εξαρτώνται αποκλειστικά από τους προμηθευτές τους. Σε αυτό το πλαίσιο ένα



παραγωγικό Κεϊρέτσου χρησιμοποιεί μια ομάδα προμηθευτών εξαρτημάτων, που με τη σειρά τους συνεργάζονται με χιλιάδες άλλες μικρότερες επιχειρήσεις. Το σύνολο αυτών των προμηθευτών συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία της συγκεκριμένης αυτοκινητοβιομηχανίας από την οποία εξαρτώνται, λαμβάνοντας με τη σειρά τους σημαντική τεχνολογική, διοικητική και χρηματοοικονομική υποστήριξη. Οι παραγωγοί και οι συμβαλλόμενοι προμηθευτές συνδέονται με αμοιβαίες υποχρεώσεις: οι προμηθευτές να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των εξαρτημάτων που παρέχουν με ολοένα χαμηλότερα κόστη, ενώ οι παραγωγοί, από τη μεριά τους, την αδιάκοπη ροή χρηματικών και τεχνολογικών πόρων. Ο πίνακας 1 παρουσιάζει τους δεσμούς που συνδέουν την Toyota με τους κυριότερους προμηθευτές της.

#### **Πίνακας 1. Η κάθετη, παραγωγική επιχειρησιακή Ομάδα της Toyota**

Koito Mfg. (φανάρια) 19%
Toyota Gosel (πλαστικά, προφυλακτήρες) 41,4%
Akebona (δισκόφρενα) 13,4%
Aisin Seiki (κιβώτια ταχυτήτων) 22%
Jeco (ρολόγια) 34%
Niprodensō (ηλεκτρονικά) 23,6%
Tokai Rika (ζώνες ασφάλειας, διακόπτες) 28,2%
Aichi Steel Works (ατσάλι) 21%
Kyowa Leather (πλαστικές επενδύσεις) 33,5%
Shiroki (πόρτες, σασί) 13,2%
Trinity (χρώματα) 30,2%
Futaba Industrial (κλειδαριές, επενδύσεις) 13,2%
* Ποσοστό που ελέγχει η Toyota

*Πηγή: Πανηγυράκης, Γ. & Μουρδοκούτας, Π. (1999). Ιαπωνική Διοικητική & Μάρκετινγκ, εκδ. Σταμούλης*

Τα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζουν οι επιχειρησιακές ομάδες Κεϊρέτσου μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα (Πανηγυράκης & Μουρδοκούτας, ό.π. 240-241):

1. Η σταθερότητα που παρέχεται στα μέλη ενθαρρύνει επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και μοίρασμα του κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων μεταξύ παραγωγού και προμηθευτή. Οι προμηθευτές συμμετέχουν από τις πρώτες φάσεις σχεδιασμού και αναμένεται η συνεχής και ενεργός συμμετοχή τους

στη βελτίωση του προϊόντος, της συσκευασίας, του κόστους παραγωγής και τεχνολογικής αναβάθμισης.

2. Η συμμετοχή σε ένα Κεϊρέτσου συμβάλει στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας σε θέματα Έρευνας & Ανάπτυξης (Research & Development – R&D) και νέων τεχνολογιών. Το σύστημα των Κεϊρέτσου συμβάλει στη διάδοση τεχνολογιών σε διαφορετικούς κλάδους, παρέχοντας ένα ισχυρότατο πλεονέκτημα στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.
3. Εκτός της Ιαπωνίας τα Κεϊρέτσου ευνοούν τα προϊόντα των μελών τους και τους προμηθευτές που συνεργάζονται πριν έρθουν σε επαφή με οποιονδήποτε ξένο προμηθευτή.

Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες σχετικά με ζητήματα των Κεϊρέτσου όπως το κατά πόσο επέρχεται σταθεροποίηση της απόδοσης από το μέλος μιας ομάδας, εάν διευκολύνει τους περιορισμούς ρευστότητας και τα λοιπά. Μέχρι σήμερα θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί με ασφάλεια ότι μια εταιρεία Κεϊρέτσου δεν θα χρεοκοπούσε.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4**

### **Ξενόγλωσση**

- Ø Christopher, Martin, (1998), Logistics and Supply Chain Management, Second Edition, Financial Times - Pitman Publishing
- Ø Croffs & Sato K. (1980), Industry and Business in Japan, White Plains, New York, Sharpe
- Ø Lindsey, Laura, (2002), The Venture Capital Keiretsu Effect: An Empirical Analysis of Strategic Alliances Among Portfolio Firms, Stanford Institute for Economic Policy Research, SIEPR Discussion Paper No. 02-17
- Ø Moerke Andreas, (1997), Does Governance Matter? Performance and Corporate Governance Structures of Japanese keiretsu Groups, discussion papers, Social Science Research, Center Berlin, FS IV 97 – 43
- Ø Morikawa H. (1980), Managerial Analysis Of Zaibatsu, Tokyo, Oriental Economic News
- Ø Morikawa H. (1992), Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan, Tokyo: University of Tokyo Press
- Ø Nagandhi A. R. & Prasad S. (1971), Comparative Management, New York, Appleton-Century
- Ø Okada Haruo, (1998). How Japanese Companies Work. 日本の経営
- Ø Slack Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, Robert Johnston, (1998), Operations Management, Second Edition, Financial Times – Prentice Hall
- Ø Stevens J., (1993). The Essence of AIKIDO. KODANSHA INTERNATIONAL
- Ø Yasuoka S. (1985), Comparative Analysis Of Zaibatsu, Tokyo: Mineru Publishing

### **Ελληνική**

- Ø Krugman P. & Obstfeld M. (2000). Διεθνής Οικονομική. Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α'. Εκδόσεις Κριτική
- Ø Thurow Lester, (1995). Ο Επερχόμενος Οικονομικός Πόλεμος μεταξύ Ιαπωνίας, Ευρώπης και Αμερικής. Εκδόσεις Νέα Σύνορα-Α.Α.Λιβάνη
- Ø Γεωργόπουλος, Ν., (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, Αθήνα

- Ø Λεξικό της Σύγχρονης Οικονομίας, Θεωρητικής & Εφαρμοσμένης, Εκδόσεις Σταφυλίδη
- Ø Μυλωνόπουλος Δημήτρης & Δελής Ταξιάρχης, (2004). Συστήματα Just In Time (JIT). Εφαρμογή στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Αγορά Χωρίς Σύνορα Τόμος 10(2)
- Ø Πανηγυράκης Γ., Μουρδουκούτας Π., (1999). Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ. Τόμος Α. Οικονομική Ανάπτυξη και Αγορά. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Παπουτσής Γιάννης, (2000). Κοστολόγηση επιχειρήσεων σένα διεθνοποιημένο περιβάλλον: Συγκριτική ανάλυση Ευρώπης & Ιαπωνίας. Αγορά χωρίς Σύνορα. Τόμος 5, (4)

## 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΙΝΑ

«Ο Ουρανός είναι αιώνιος και η Γη μακρόβια.  
Ο λόγος που ο Ουρανός και η Γη  
είναι ικανοί να διαιωνίζονται  
και να συνεχίζουν να υπάρχουν  
είναι διότι δε ζουν για τους εαυτούς τους.  
Γι' αυτό, μπορούν να διαρκούν επί μακρόν»  
Λάο Τσε (老舍)

### 5.1. Ένας νέος επιχειρηματικός κίνδυνος

Κατά τη διάρκεια των τριών προηγούμενων δεκαετιών, η Ιαπωνία και η Κίνα επανειλημμένα δήλωσαν ότι μπαίνουν σε μία νέα εποχή διμερών σχέσεων. Για την Ιαπωνία, η χρήση τέτοιας γλώσσας απεικόνιζε τις ελπίδες του να αφήσει πίσω το παρελθόν, αλλά οι ιαπωνικές προσδοκίες δεν δικαιώθηκαν επειδή οι Κινέζοι επανειλημμένα ήταν προσκολλημένοι στο παρελθόν. Ακόμη και κατά τη διάρκεια του εορτασμού της τριακοστής επετείου της ομαλοποίησης στο Πεκίνο, ο Qian Qichen, ο αντιπρόεδρος της κυβέρνησης και απερχόμενος υπουργός Εξωτερικών της Κίνας, μίλησε στους 6.000 Ιάπωνες φιλοξενούμενους του για τη σημασία του αντικατοπτρισμού της ιστορίας, δείχνοντας ότι η Κίνα «είναι πρόθυμη να διευρύνει περαιτέρω και να εμβαθύνει τις φιλικές ανταλλαγές και τη συνεργασία σε αυτό το πνεύμα». Με άλλα λόγια, η Ιαπωνία πρέπει να δεχτεί την παραδοχή της Κίνας για τη σωστή ερμηνεία του παρελθόντος. Η Κίνα δεν έδωσε καμία ένδειξη ως τώρα ότι, στα πλαίσια της διπλωματικής φιλίας, θα σταματήσει να ζητά τη βαθιά μεταμέλεια και μετάνοια της Ιαπωνίας, αλλά οι Ιάπωνες, μέχρι τώρα, έδειξαν την έντονη απροθυμία τους να τους τη δώσουν (Shelf, 2002: 77-88).

Το ζήτημα των συναισθημάτων σχετικά με την Ιαπωνία προέκυψε ως νέος επιχειρηματικός κίνδυνος. Επειδή αυτό το ζήτημα είναι πολύπλοκο, αναμένεται ότι αυτό το πρόβλημα θα διαρκέσει για πολύ (Shingo, 2005).

## **5.2. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στην Ασία**

Τρεις είναι οι δυνάμεις οι οποίες άλλαξαν το επιχειρησιακό περιβάλλον των ιαπωνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Ασίας. Αυτές είναι οι ακόλουθες: (1) οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, (2) οι αλλαγές στον οικονομικό ρόλο της περιοχής της ανατολικής Ασίας, και (3) οι αλλαγές που προέρχονται από την άνοδο της Κίνας ως ανταγωνιστικός παράγοντας (Hara & Nakanishi, 2004).

Τα τελευταία χρόνια, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχει αλλάξει δραματικά. Ειδικότερα οι επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί πολύ από τα αυξανόμενα μεγέθη του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων, την παγκοσμιοποίηση που επιτυγχάνεται από τον περιορισμό των εμπορικών εμποδίων, και την ανάπτυξη των φυσικών δικτύων διανομής. Συγχρόνως, η πληροφορική και η τεχνολογική πρόοδος έφερε μια εποχή που το κεφάλαιο είναι περισσότερο ευέλικτο. Οι επενδυτές ελέγχουν προσεκτικά τις επιχειρήσεις πριν επενδύσουν τα κεφάλαιά τους και το ROI (Return on Investment) αποτελεί κλειδί για τη χρηματοδότηση. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις ωθούνται τώρα να δώσουν περισσότερη έμφαση στην κερδοφορία ως απάντηση στην παγκοσμιοποίηση, ενώ οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν εισέλθει σε μια περίοδο σκληρού ανταγωνισμού προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα, την επιλογή και τη συγκέντρωση, την αναδόμηση, τις μεγάλης κλίμακας συγχωνεύσεις, και την αδιάλλακτη μείωση δαπανών.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις προκειμένου να αντέξουν τον σκληρό διεθνή ανταγωνισμό έπρεπε να αλλάξουν στρατηγικές οι οποίες θα τους επέτρεπαν να διατηρήσουν και να αυξήσουν την επιρροή τους στο διεθνή οικονομικό και επιχειρηματικό στερέωμα. Έτσι, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις μεταπήδησαν από τις αμυντικές στρατηγικές του παρελθόντος –όπως η μεταφορά της παραγωγής στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες για να αποφύγουν τις εμπορικές διενέξεις και τις επενδύσεις στην Ασία για να αποφύγουν τις αυξήσεις στο κόστος λόγω της ανατίμησης του ιαπωνικού νομίσματος- σε στρατηγικές παγκόσμιας «επίθεσης» θέτοντας τη βελτίωση της κερδοφορίας ως πρωταρχικό στόχο. Επιπλέον, αυτή η αλλαγή είναι ιδιαίτερα αξιοπρόσεκτη στην ανατολική Ασία. Εκεί, η εστίαση των ιαπωνικών επιχειρήσεων μετατοπίστηκε από τη

σύσταση μιας επιχείρησης για την αποκόμιση μεριδίου της αγοράς σε κάθε χώρα στη σύσταση επιχείρησης για την καθιέρωση οικονομικού συνασπισμού ως αγοράς και παραγωγής και στη στόχευση βελτιστοποίησης μέσα στην περιοχή δραστηριότητας της.

Επειδή οι υπερπόντιες επιχειρηματικές δραστηριότητες των ιαπωνικών επιχειρήσεων δημιουργούν τοπικές θέσεις εργασίας και φέρνουν οικονομική ανάπτυξη μέσω της μεταφοράς τεχνολογίας, έχουν θετικά αποτελέσματα στις τοπικές οικονομίες. Αλλά προκειμένου να καθιερωθούν ομαλότερες σχέσεις που θα στηρίξουν την επιχειρησιακή ανάπτυξη και τις τοπικές λειτουργίες, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τώρα την ανάγκη να συμβάλουν στην κοινωνική ευημερία των τοπικών κοινωνιών μέσω φιλανθρωπικών και άλλων δραστηριοτήτων (Hara & Nakanishi, 2004).

### **5.3. Άμεσες ξένες επενδύσεις στην Κίνα**

Ενώ οι οικονομίες των αναπτυσσόμενων χωρών συνεχίζουν να επιβραδύνουν την οικονομική τους μεγέθυνση –π.χ. οικονομική ύφεση στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία-, οι χώρες της Ανατολικής Ασίας όπως η Κίνα συνεχίζουν σταθερά την οικονομική ανάπτυξη. Ειδικότερα η Κίνα διατηρεί υψηλό οικονομικό ρυθμό ανάπτυξης χωρίς να υπόκειται σε αναταραχή του νομίσματος στις χώρες της Ανατολικής Ασίας. Επιπρόσθετα στο μέλλον, ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ της Ανατολικής Ασίας αναμένεται να ξεπεράσει αυτούς των αναπτυσσόμενων χωρών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι Ιαπωνικές εταιρείες φυσιολογικά έχουν στραμμένο το βλέμμα τους όλο και περισσότερο στην αύξηση των κερδών στην αναπτυσσόμενη οικονομία της Ανατολικής Ασίας. Αυτό αποδεικνύεται από τα κέρδη που πραγματοποιούνται στις επιχειρηματικές ενέργειες των Ιαπωνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Τα τελευταία 10 χρόνια, οι δραστηριότητες στην Ανατολική Ασία αποτελούν μία σημαντική πηγή κερδών.

Η πολιτική της εισροής Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) στην Κίνα ξεκίνησε το 1979 ως τμήμα της οικονομικής μεταρρύθμισης και του πολιτικού ανοίγματος που προωθήθηκε το Δεκέμβριο του 1978. Προκειμένου να επιταχυνθεί ο οικονομικός εκσυγχρονισμός της χώρας η νέα πολιτική ενθάρρυνε τη συμμετοχή της Κίνας στο διεθνές εμπόριο και στην πρόσβαση της στις εξωτερικές πηγές κεφαλαίου και τεχνολογίας. Η εισροή ΑΞΕ στην χώρα θεωρήθηκε ως ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθούν διαφορετικοί στρατηγικοί στόχοι όπως εισαγωγή ξένου κεφαλαίου, αφομοίωση της σύγχρονης τεχνολογίας και διοίκησης (Πίνακας 2).

Από την αρχή της δεκαετίας του '80, η Κίνα ακολούθησε μια οικονομική πολιτική, η οποία είχε ομοιότητες με άλλες ασιατικές χώρες και συνδύαζε την προώθηση των εξαγωγών μαζί με ισχυρά μέτρα προστασίας των εισαγωγών. Η προστασία των εισαγωγών είναι συνήθως ένα βασικό αντικίνητρο για τις εξαγωγές διότι αυξάνεται το κόστος των κεφαλαιουχικών αγαθών καθώς και των ενδιάμεσων προϊόντων που απαιτούνται για την παραγωγή εξαγωγίμων αγαθών. Αυτό ωθεί τις εγχώριες τιμές σε υψηλότερα επίπεδα από αυτά που θα βρίσκονταν συνήθως (Lemoine, 2000: 15).

Η πολιτική της Κίνας έναντι των ΑΞΕ έχει επίσης περιλάβει προνομιακές μεταχειρίσεις, όπως απαλλαγές δασμών και φορολογικές μειώσεις, στις περιοχές στις οποίες οι ΑΞΕ έχουν ενθαρρυνθεί.

Εντούτοις, η εμπορική πολιτική της Κίνας έχει εξελιχθεί και από τα μέσα της δεκαετίας του '90 το επίπεδο της κρατικής παρέμβασης έχει μειωθεί σταδιακά. Τα μέσο ποσοστό των δασμών μειώθηκε από το 43% το 1992 στο 23% το 1996. Το 1997, το μέσο ποσοστό των δασμών στα βιομηχανικά προϊόντα έφτασε στο 17% και η Κίνα προανήγγειλε ότι θα έφτανε το 10% στα επόμενα 7-8 χρόνια. Οι περιορισμοί στις ΑΞΕ έχουν σταδιακά ελαττωθεί. Η ανάπτυξη των Ξένων

**Πίνακας 2. Εισροές ΑΞΕ 1979-2005**

Year	FDI (US\$mil.)
1979	109,0
1980	195,0
1981	375,0
1982	440,0
1983	636,0
1984	1.258,0
1985	1.661,0
1986	1.874,0
1987	2.314,0
1988	3.194,0
1989	3.392,0
1990	3.487,0
1991	4.366,0
1992	11.007,0
1993	27.515,0
1994	33.767,0
1995	37.521,0
1996	41.725,0
1997	45.257,0
1998	45.463,0
1999	40.319,0
2000	40.720,0
2001	46.850,0
2002	52.740,0
2003	53.510,0
2004	60.630,0
2005	61.800,0

Πηγή: China Statistical Yearbook 2006.



Κέντρων Συναλλάγματος (Foreign Exchange Centers ) στα τέλη της δεκαετίας του `80 και η μετατρεψιμότητα νομισμάτων με διαδικασίες τρέχοντος απολογισμού το 1996 έχουν διευκολύνει τις ξένες επιχειρήσεις να ισορροπήσουν τις λειτουργίες τους στα ξένα νομίσματα. Επιπλέον η πρόσβαση στην εγχώρια αγορά διευρύνθηκε σταδιακά με αποτέλεσμα να ανοίξουν νέοι τομείς για ΑΞΕ.

Η πολιτική της Κίνας έναντι των ΑΞΕ έχει να παρουσιάσει αξιοπρόσεχτα αποτελέσματα με το να κάνει την Κίνα δεύτερη χώρα υποδοχής ΑΞΕ, μετά τις ΗΠΑ, την δεκαετία του `90. Διάφοροι είναι οι παράγοντες που έχουν συμβάλει σε αυτήν την επιτυχία όπως η βαθμιαία φιλελευθεροποίηση του εσωτερικού οικονομικού συστήματος η οποία παρέχει ένα διαρκές ευνοϊκό περιβάλλον για τη δραστηριότητα των ξένων επιχειρήσεων, το υψηλό ποσοστό οικονομικής ανάπτυξης, για πάνω από είκοσι χρόνια, έχει δημιουργήσει μια δυναμικά επεκτεινόμενη αγορά η οποία προσελκύει ξένους επενδυτές. Τελικά, η ένταξη της Κίνας στην παγκόσμια αγορά έχει επιταχυνθεί από την τάση προς την παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει σημάνει μια σταθερή και γρήγορη επέκταση των ΑΞΕ από το 1992 (Lemoine, ό.π. 16).

Η οικονομική δύναμη των ιαπωνικών επιχειρήσεων και το ποσό των επενδύσεων τους στην Κίνα αυξήθηκε σημαντικά γύρω στο 2001. Ιδιαίτερα οι παραγωγοί προϊόντων άρχισαν σε ευρεία κλίμακα να μετακινούνται σε περιοχές παραγωγής όπως η Κίνα. Τα τελευταία πέντε έτη, η παρουσία ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Κίνα αυξήθηκε αρκετά σημαντικά τόσο ως ποσό επένδυσης όσο και σε απόδοση επενδύσεων. Επιπλέον, με την ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας της Κίνας και τον εκσυγχρονισμό των τεχνικών παραγωγής, γρήγορα αύξησαν τις εξαγωγές στην Κίνα των κρίσιμων αναγκαίων ανταλλακτικών. Ιδιαίτερα με την ταχεία επέκταση του εμπορικού ελλείμματος μεταξύ ΗΠΑ-Ιαπωνίας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας από τη μεταφορά της παραγωγής και την εξαγωγή των προστιθεμένης αξίας ανταλλακτικών και υλικών, που είναι ειδικότητα της Ιαπωνίας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μεταξύ των παγκοσμίων επιχειρήσεων, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις απολαμβάνουν τώρα το μέγιστο όφελος από την κινεζική επιχείρηση (Hara & Nakanishi, 2004).

Οι λόγοι που η κερδοφορία και η αποδοτικότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων υστερούσε έναντι των αμερικανικών πριν το 2001 είναι οι ακόλουθοι (Masuyama, 2004):

Πρώτον, λόγω της αργής και προσεκτικής επένδυσης των ιαπωνικών εταιρειών στην παραγωγή για τις εγχώριες αγορές της Κίνας, οι ιαπωνικές εταιρείες επέτρεψαν ουσιαστικά την κυριαρχία των ευρωπαϊκών και αμερικανικών πολυεθνικών στις συχνά-προστατευμένες κινεζικές αγορές, οι οποίες αυξήθηκαν γρηγορότερα από το αναμενόμενο.

Δεύτερον, πολλές ιαπωνικές εταιρείες σε κλάδους όπως οι οικιακές συσκευές, τα ηλεκτρονικά είδη και οι μοτοσικλέτες αντιμετώπισαν σκληρό ανταγωνισμό από εγχώριες εταιρείες, που έμαθαν να παράγουν προϊόντα όπως Η/Υ, οικιακές συσκευές και κινητά τηλέφωνα σχετικά καλής ποιότητας πολύ φτηνά και ανέπτυξαν σε εθνικό επίπεδο κανάλια διανομής.

Τρίτον, η σχετικά σύντομη ιστορία των επενδύσεων των ιαπωνικών εταιρειών στην Κίνα είναι ένας ακόμη λόγος για τη χαμηλή αποδοτικότητα.

Και τέλος, η χαμηλότερη κερδοφορία των ιαπωνικών εταιρειών στην Κίνα αντικατόπτριζε τη μακροχρόνια περιοδική μείωση στην κερδοφορία των ιαπωνικών εταιρειών εγχώρια και παγκόσμια από την αρχή της δεκαετίας του '90.

#### **5.4. Αναλογική σύγκριση Ιαπωνίας-Κίνας**

Συγκρίνοντας αναλογικώς, μεταξύ Ιαπωνίας και Κίνας, διαπιστώνουμε ότι η κινεζική πρόκληση είναι πενταπλή (Μουρδουκούτας & Arayma, 2006: 19-20):

- Η Κίνα έχει με την Ιαπωνία και άλλες προσφάτως εκβιομηχανισμένες οικονομίες της Ασίας, κοινές αξίες που δίνουν έμφαση στην οικογένεια, την εκπαίδευση και τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων.

- Όπως συνέβη με την Ιαπωνία τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, η Κίνα διανύει σήμερα μια περίοδο γρήγορης ανάπτυξης.
- Όπως η Ιαπωνία, η Κίνα έχει μεγάλη εγχώρια αγορά η οποία είναι αρκετή από μόνη της για να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας και να δώσει ώθηση σε έντονη οικονομική ανάπτυξη, ιδίως μετά την ανάκτηση του Χονγκ Κονγκ και τους αναπτυσσόμενους οικονομικούς δεσμούς με την Ταιβάν.
- Όπως συνέβη με την Ιαπωνία, η Κίνα είναι μια κοινωνία προσανατολισμένη προς την παραγωγή, η οποία δίνει έμφαση στους υψηλούς ρυθμούς αποταμίευσης/επένδυσης, τους οποίους θεωρεί ως κρίσιμο παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της οικονομικής μεγέθυνσης.
- Όπως συνέβη με την Ιαπωνία, η Κίνα επιδιώκει μια εξαγωγική εκβιομηχάνιση, βασισμένη στο χαμηλό κόστος εργασίας και στην εισαγωγή Δυτικής και Ιαπωνικής τεχνολογίας. Λαμβάνοντας υπόψη το μεγάλο πληθυσμό της Κίνας, τις πολυπληθείς ένοπλες δυνάμεις της και τη μεγάλη πολιτισμική επιρροή που ασκεί σε όλη την Ασία, ορισμένοι Αμερικανοί παρατηρητές πιστεύουν ότι η πρόκληση εκ μέρους της Κίνας θα είναι πολύ πιο τρομερή από εκείνη της Ιαπωνίας, και ότι θα μπορούσε να μετατραπεί σε στρατιωτική πρόκληση.

### **5.5. Στρατηγικές Ιαπωνικών Επιχειρήσεων στην Κίνα**

Τα τελευταία χρόνια το επενδυτικό περιβάλλον της Κίνας υποβλήθηκε σε δραματικές αλλαγές. Σε αντίθεση με την περιρρέουσα ατμόσφαιρα που την τοποθετεί παγκοσμίως ως τον υπ' αριθμό 1 δέκτη έμμεσων εσωτερικών επενδύσεων, η εγχώρια αγορά της Κίνας προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες καθώς η κατανάλωση αυξάνεται ραγδαία. Ειδικότερα, η αύξηση της κατανάλωσης και το ανερχόμενο βιοτικό επίπεδο στις αναπτυσσόμενες πόλεις των παράκτιων περιοχών όπως γύρω από τη Σαγκάη και το Πεκίνο είναι αξιοπρόσεκτη. Αλλάζοντας γρήγορα τα τελευταία χρόνια τις επιχειρησιακές στρατηγικές τους για να προσανατολιστούν στις εγχώριες πωλήσεις, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις

σπεύδουν να οργανώσουν επιχειρησιακές μονάδες που στοχεύουν στην εγχώρια αγορά της Κίνας.

### **5.5.1. Στρατηγικές Πωλήσεων**

Οι ευρωπαϊκές και αμερικανικές εταιρείες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην πώληση στις εγχώριες αγορές της Κίνας και οι ιαπωνικές εταιρείες έχουν μετατοπίσει επίσης το ενδιαφέρον τους από την παραγωγή για εξαγωγή από την Κίνα στην πώληση στις εγχώριες αγορές της Κίνας.

Οι στρατηγικές πωλήσεων των πολυεθνικών προσαρμόζονται στα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κινεζικής αγοράς, δηλαδή μια τεράστια αναπτυσσόμενη αγορά με ροπή στην ενδιάμεση ζήτηση για παραγωγή και κατασκευή υποδομής, μια συλλογή διαιρεμένων αγορών που χωρίζονται από μια απέραντη περιοχή με υπανάπτυκτη υποδομή μεταφορών, ένα τεράστιο εισοδηματικό χάσμα μεταξύ των μεγάλων πόλεων και των αγροτικών περιοχών και μεταξύ του γενικού πληθυσμού, του πολύ ισχυρότερου ανταγωνισμού των εγχώριων εταιρειών σε ορισμένες βιομηχανίες από ότι σε άλλες αναπτυσσόμενες οικονομίες και της αποδυναμωμένης αλλά ακόμα ισχυρής κυβερνητικής παρέμβασης στις οικονομικές δραστηριότητες.

Αντιμέτωπες με αυτές τις προκλήσεις, οι πολυεθνικές υιοθετούν τέτοιες στρατηγικές σαν να απευθύνονται σε ξεχωριστά τμήματα, χρησιμοποιώντας τόσο τα διεθνή όσο και τα τοπικά εμπορικά σήματα, την εκτενή ανάπτυξη της έρευνας της αγοράς και την εισαγωγή ειδικών προϊόντων για τις τοπικές αγορές, καθώς και τη δημιουργία και ενίσχυση των καναλιών διανομής.

Όσον αφορά τις πωλήσεις στους στοχοθετημένους τομείς, πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να στοχεύσουν επιτυχώς στις πωλήσεις προϊόντων υψηλής ποιότητας (high- end), στον υψηλού εισοδήματος πληθυσμό στις παράκτιες πόλεις. Η Matsushita Electric αντιμετώπισε σκληρό ανταγωνισμό από τους εσωτερικούς παραγωγούς στις CRT τηλεοράσεις και προσανατόλισε τις προσπάθειες των πωλήσεών της σε high- end προϊόντα όπως οι τηλεοράσεις πλάσμα. Απόκτησε μερίδιο μεγαλύτερο από το 30% στην αγορά

τηλεοράσεων πλάσμα. Το ποτό Kirin της Ιαπωνίας κέρδισε μεγάλο μερίδιο στην κατηγορία τσαγιού καθιερώνοντας μια υψηλής ποιότητας εικόνα μέσω μιας διαφημιστικής εκστρατείας. Η Shiseido κέρδισε ένα από τα μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά καλλυντικών με την ενίσχυση μιας εικόνας εμπορικών σημάτων. Οι ιαπωνικές εταιρείες κατασκευής υφάσματος όπως η Toray αντιμετώπισαν δυσκολίες στο να ανταγωνιστούν τα τυποποιημένα προϊόντα ενάντια στις τοπικές εταιρείες και επικεντρώθηκαν στα high-end προϊόντα.

Εντούτοις, αυτή η στρατηγική στοχοθέτησης των high-end προϊόντων οδήγησε σε υπερβολικό ανταγωνισμό μεταξύ των ξένων εταιρειών. Μερικές πολυεθνικές κινήθηκαν με επιτυχία στις μέσες εισοδηματικές αγορές. Η Suntory της Ιαπωνίας κινήθηκε προς τη μέση τιμή στην αγορά της μπίρας στη Σαγκάη και κέρδισε ένα μερίδιο αγοράς 40% στην αγορά μπίρας της Σαγκάης.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τόσο διεθνή όσο και τοπικά εμπορικά σήματα διαφοροποιώντας αυτά για να πωλήσουν σε εκείνες τις τμηματοποιημένες αγορές. Για τα high-end προϊόντα, τα διεθνή εμπορικά σήματα είναι συνήθως ανταγωνιστικά. . Εντούτοις, σε μερικές βιομηχανίες όπως τα τρόφιμα, τα τοπικά εμπορικά σήματα είναι ανταγωνιστικά. Έτσι η μπίρα Asahi της Ιαπωνίας λειτουργεί πέντε κοινοπραξίες στις παράκτιες πόλεις χρησιμοποιώντας συνήθως τοπικά εμπορικά σήματα.

Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν εξεζητημένη έρευνα αγοράς για να επινοήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές πωλήσεων στις γρήγορα μεταβαλλόμενες σύνθετες αγορές. Οι πολυεθνικές φημισμένες για την πείρα τους στο μάρκετινγκ όπως η P&G και η Nestle πραγματοποιούν ενδελεχή έρευνα αγοράς χρησιμοποιώντας την εκτενή διεθνή εμπειρία που συσσωρεύεται κατά τη διάρκεια πολλών ετών. Στη βιομηχανία της μπίρας, η Suntory επέλεξε επιτυχώς μια μαζική αγορά στη Σαγκάη μετά από εκτενή έρευνα μάρκετινγκ ενώ πολλές πολυεθνικές επέμειναν στο μεγάλης αξίας τμήμα. Ενώ υπάρχουν μερικές επιτυχημένες περιπτώσεις ιαπωνικών εταιρειών όπως η Shiseido και η Suntory, φαίνεται να έχουν πολλά να μάθουν σε αυτόν τον τομέα από τις ευρωπαϊκές και αμερικανικές ηγετικές εταιρείες όπως η P&G και η Nestle.

Συνήθως οι πολυεθνικές κάνουν ιδιαίτερες προσπάθειες να καθιερώσουν και να επεκτείνουν τα κανάλια διανομής. Αυτή η πτυχή είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή η Κίνα στερείται ακόμα από σύγχρονη υποδομή εθνικής διανομής, και οι εγχώριες εταιρείες έχουν συχνά «το πάνω χέρι» στο να κινηθούν πρώτες για να δημιουργήσουν τα εθνικά κανάλια διανομής όταν υπάρχουν εμπόδια για τους ξένους.

Σε βιομηχανίες όπως οι οικιακές συσκευές, οι Η/Υ, τα κινητά τηλέφωνα και τα προϊόντα οικιακής χρήσης, που χρειάζονται πωλήσεις σε εθνικό επίπεδο για να πραγματοποιήσουν οικονομίες κλίμακας, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καθιερώσουν σε εθνικό επίπεδο διαύλους διανομής. Έτσι πρώτα οι αμερικάνοι και οι ευρωπαίοι όταν πήγαν στην Κίνα καλλιέργησαν αγορές στις μεγάλες πόλεις· η επόμενη πρόκληση ήταν να δημιουργήσουν δίκτυα διανομής στην επαρχία. Στη βιομηχανία της κινητής τηλεφωνίας, η Motorola λέγεται ότι κινήθηκε πρώτη σε αυτήν την κατεύθυνση και η Nokia μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα την ακολούθησε. Η Shiseido δημιουργεί ειδικευμένα καταστήματα στην επαρχία ως κανάλια διανομής για καλλυντικά μέσης κατηγορίας, εκμεταλλευόμενη την τεχνογνωσία που αποκτήθηκε στην Ιαπωνία, την Κορέα και την Ταϊβάν σε ένα παρόμοιο στάδιο ανάπτυξης (Masuyama, ό.π.).

### **5.5.2. Στρατηγικές παραγωγής και εφοδιασμού**

Δεδομένου ότι η Κίνα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στις βιομηχανίες με υψηλό αριθμό εργαζομένων και έχουν αναπτυχθεί βιομηχανικά συμπλέγματα σε τέτοιες περιοχές όπως το δέλτα του ποταμού Pearl River και το δέλτα Yangtze, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσελκύθηκαν στην Κίνα ως βάση εξαγωγής. Με τέτοια κίνητρα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επέκτειναν την τοπική παραγωγή σε ενδύματα και ηλεκτρονικά προϊόντα. Επιπλέον, η τοπική παραγωγή έγινε κρίσιμη για την παροχή προϊόντων στις εγχώριες αγορές. Σε βιομηχανίες όπως ο τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός και τα αυτοκίνητα, η τοπική παραγωγή απαιτείται από τη βιομηχανική πολιτική συχνά μέσω κοινοπραξιών με τοπικούς συνεργάτες. Επιπλέον, η αυξανόμενη παραγωγή τόσο για την εξαγωγή όσο και για λόγους εσωτερικών πωλήσεων προσέλκυσε επενδύσεις σε ενδιάμεσους

προμηθευτές, που χρησίμευσαν να για να αυξήσουν σε βάθος τα βιομηχανικά συμπλέγματα, ενδυναμώνοντας την ανταγωνιστική θέση της Κίνας.

Όπως προαναφέρθηκε, οι ιαπωνικές επενδύσεις στην Κίνα είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην παραγωγή από ότι οι ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τουλάχιστον δύο παράγοντες. Κατ' αρχάς, η ιαπωνική βιομηχανική δομή είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις κατασκευές από ότι οι Αμερικανικές και Ευρωπαϊκές δομές. Οι ιαπωνικές επενδύσεις, όχι μόνο στην Κίνα αλλά παγκοσμίως, είναι περισσότερο επικεντρωμένες στις κατασκευές. Δεύτερον, η γεωγραφική εγγύτητα της Ιαπωνίας στην Κίνα διευκολύνει τους Ιάπωνες κατασκευαστές να δημιουργήσουν διεθνή δίκτυα παραγωγής με την Κίνα παρά με τους Ευρωπαίους και Αμερικάνους.

Οι πολυεθνικές επενδύουν επίσης στην τοπική παραγωγή προκειμένου να προμηθεύουν τις εγχώριες αγορές. Για κάποιες βιομηχανίες όπως η βιομηχανία τροφίμων και ποτών με ευπαθή προϊόντα, η τοπική παραγωγή καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική για οικονομικούς λόγους. Ένας άλλος σημαντικός σκοπός της τοπικής παραγωγής είναι να ξεπεράσει τα εμπόδια εισαγωγών δίνοντας ιδιαίτερα προσοχή στις απαιτήσεις των βιομηχανικών πολιτικών από τις τοπικές κυβερνήσεις. Καθώς είναι απαραίτητο να παράγονται τοπικά προϊόντα προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση στις τοπικές αγορές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καθιέρωσαν τις κοινοπραξίες με τοπικές εταιρείες. Πρωταρχικά παραδείγματα αποτελούν ο τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός και τα αυτοκίνητα. Οι ευρωπαϊκές και αμερικανικές πολυεθνικές επιχειρήσεις ήταν επιθετικότερες στη συνέχιση αυτής της στρατηγικής και απέκτησαν κυρίαρχες θέσεις στην αγορά με αυτήν τη στρατηγική. Στην κινητή τηλεφωνική, η Motorola επένδυσε αρχικά στην τοπική παραγωγή και σε αντάλλαγμα κέρδισε μια θέση στην αγορά. Η Nokia ακολούθησε παράγοντας τα περισσότερα κινητά τηλέφωνα που πωλούσε στην Κίνα τοπικά ενώ παρήγαγε μερικά για εξαγωγή.

Τελευταία, υπάρχει μια νέα τάση στην Ιαπωνία, μετατόπισης της παραγωγής των ακριβών τελικών προϊόντων πίσω στην Ιαπωνία από την Κίνα και αλλού ενώ οι επενδύσεις στην Κίνα συνεχίζονται. Αυτό είναι επειδή οι επιχειρήσεις ψηφιακών προϊόντων όπως τα κινητά τηλέφωνα, οι ψηφιακές φωτογραφικές

μηχανές και οι επίπεδες οθόνες, που έχουν μικρούς κύκλους προϊόντος, χρήζουν γρήγορη ανάπτυξη και παραγωγή με συνεχή συνεργασία με ερευνητές, μηχανικούς και προμηθευτές. Σε αυτήν την διαδικασία, μερικές ιαπωνικές εταιρείες διαπίστωσαν ότι μια ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική είναι πιο συμφέρουσα και είναι πιο αποτελεσματικό να γίνεται η έρευνα, η ανάπτυξη και η παραγωγή στην Ιαπωνία δεδομένου ότι ένα βάρος του εργατικού κόστους στις συνολικές δαπάνες περιορίζεται λόγω της αυξανόμενης σημασίας των βασικών συστατικών. Η Canon έδωσε ένα μοντέλο για αυτόν τον τύπο στρατηγικής δίνοντας έμφαση στην παραγωγή στην Ιαπωνία μετατοπίζοντας το σύστημα παραγωγής από ένα σύστημα με ταινιόδρομους σε ένα σύστημα παραγωγής σε ομάδες, το οποίο απαιτεί την πιο εξειδικευμένη εργασία. Η εστίαση στις βασικές συσκευές και η εντατικοποίηση της παραγωγής στην Ιαπωνία θα ελάττωνε επίσης τον κίνδυνο απώλειας της τεχνολογικής ηγετικής θέσης με το να αντιγραφούν οι τεχνολογίες τους.

Αυτές οι εξελίξεις είναι σημαντικές για τις ιαπωνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις επειδή έχουν βρει ένα επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο αλληλοσυμπληρώνει το παραδοσιακό ιαπωνικό εταιρικό σύστημα και τους επιτρέπει να επανακτήσουν την κερδοφορία τους, να γίνουν πιο επιθετικοί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (Masuyama, ό.π.).

### **5.5.3. Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης (R&D)**

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αύξησαν τις δραστηριότητές τους στον τομέα R&D στην Κίνα. Από τα μέσα του 2003, 82 ξένες εταιρείες έθεσαν τις βάσεις για R&D. Από την άποψη του αριθμού των επιχειρήσεων που έχουν τις βάσεις για R&D στην Κίνα, η Ιαπωνία δεν είναι πίσω από την Ευρώπη ή την Αμερική. Εντούτοις, από μόνες τους, οι ιαπωνικές επενδύσεις για R&D είναι ακόμα μικρότερες στην κλίμακα ενώ οι ευρωπαϊκές και αμερικανικές εταιρείες είναι επιθετικότερες στην τοπική R&D, όπως αποκαλύπτεται από έρευνες.

Ο περιορισμένος εντοπισμός της R&D από ιαπωνικές εταιρείες μπορεί να οφείλεται στους ακόλουθους λόγους. Κατ' αρχάς, όπως σε άλλες περιοχές, οι



ιαπωνικές επενδύσεις περιορίζονται από χαμηλότερη κερδοφορία σε σχέση με αυτές που γίνονται στην ίδια την Ιαπωνία. Από την άλλη μεριά, η χαμηλότερη έμφαση που δίνεται στις πωλήσεις στις εγχώριες αγορές από τις ιαπωνικές εταιρείες μείωσε την ανάγκη για R&D για την ανάπτυξη προϊόντων που να ταιριάζουν στις τοπικές αγορές.

Οι περισσότερες δραστηριότητες R&D των ευρωπαϊκών και αμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων αφορούν την ανάπτυξη προϊόντων που προσαρμόζονται στις τοπικές συνθήκες της αγοράς αλλά το κάνουν σε πολύ μεγαλύτερη κλίμακα. Ένας κινεζικός μελετητής αναφέρει ότι οι δραστηριότητες R&D των ευρωπαϊκών και αμερικανικών εταιρειών αφορά κυρίως την ανάπτυξη προϊόντων κατάλληλων για τις τοπικές αγορές ενώ οι δραστηριότητες R&D των ιαπωνικών εταιρειών αφορούν κυρίως την υποστήριξη μιας κατηγορία εργασίας στα διεθνή συστήματα παραγωγής που να καλύπτουν την Ιαπωνία και την Κίνα (Χiaojuan, 2003).

Ο εντοπισμός της R&D είναι εμφανής σε τρεις κατηγορίες: κατ' αρχάς, στην ανάπτυξη προϊόντων που ικανοποιούν τη ζήτηση τοπικών συνθηκών για να υποστηρίξουν το μάρκετινγκ· δεύτερον, η R&D στις περιοχές όπου η χώρα υποδοχής είναι πιο προηγμένη, και τρίτον R&D στις περιοχές όπου η χώρα όπου εδρεύουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ή άλλες τρίτες χώρες είναι πιο προηγμένη. Προφανώς, είναι επιθυμητό να επιταχυνθεί ο εντοπισμός στις πρώτες δύο κατηγορίες. Εντούτοις, είναι συνήθως ανεπιθύμητο να προχωρήσει στην τρίτη κατηγορία. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες από τις δραστηριότητες R&D των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Κίνα ανήκουν στην πρώτη κατηγορία. Δεν υπάρχουν πολλές περιοχές στις οποίες η Κίνα να ξεπερνά τις προηγμένες χώρες. Εντούτοις, στις ώριμες βιομηχανίες όπως τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα υπάρχει ένα ισχυρό κίνητρο για να μετατοπίσει την R&D στην Κίνα, όπου είναι ακόμα βιομηχανίες ανάπτυξης. Στις προηγμένες χώρες, οι δραστηριότητες R&D σε τέτοιες βιομηχανίες είναι πολύ περιορισμένες και είναι δύσκολο να βρεθούν καταρτισμένοι ερευνητές σε εκείνες τις περιοχές.

Οι ιαπωνικές εταιρείες, εντούτοις, αυξάνουν τις διαδικασίες R&D στην Κίνα προς δύο κατευθύνσεις -αυξανόμενη έμφαση στις τοπικές πωλήσεις από την αρχική εστίαση στην κατασκευή για εξαγωγή και επέκταση και βελτίωση της

τοπικής παραγωγής. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών ίδρυσαν κέντρα R&D στην Κίνα με αυξανόμενη έμφαση σε νέες τεχνολογίες. Η Matsushita Electric, που έχει μακροχρόνια ιστορία επένδυσης στην Κίνα, είναι ιδιαίτερα επιθετική στον εντοπισμό της R&D Έχει δύο κέντρα R&D και αύξησε τον αριθμό υπαλλήλων στα δύο κέντρα σε περίπου 1.750 το 2005 Δεδομένου ότι η Toyota της Ιαπωνίας επικεντρωνόταν σε high-end προϊόντα λόγω της δυσκολίας που υπήρχε στον ανταγωνισμό με τοπικούς παραγωγούς στα τυποποιημένα προϊόντα, έγινε σαφές ότι έπρεπε να αυξήσουν την τοπική R&D για να υποστηρίξουν τις υπηρεσίες των πελατών.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος για τον εντοπισμό R&D είναι η χρησιμοποίηση τοπικών ταλέντων. Από αυτή την άποψη, η ερευνητική συνεργασία με κινεζικούς ερευνητικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια προσφέρει έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό δρόμο. Αυτό γίνεται ακόμα πιο έντονο επειδή παραδοσιακά κάτω από ένα προγραμματισμένο οικονομικό πλαίσιο R&D οι δραστηριότητες διενεργούνται από διοικητικά συγκεντρωμένα ερευνητικά ιδρύματα που εδρεύουν στις μεγάλες πόλεις παρά από κρατικές επιχειρήσεις. Αυτοί δε οι ερευνητικοί οργανισμοί και τα πανεπιστήμια κινούνται επιθετικά στον εμπορικό ερευνητικό τομέα. Οι ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις φαίνονται να είναι πιο επιθετικές στην ερευνητική συνεργασία με αυτούς από ότι οι ιαπωνικές εταιρείες. Επιπλέον, οι ιαπωνικές εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης διαπίστωσαν ότι στην Κίνα οι ερευνητές οικιακών συσκευών, που είναι δύσκολο να βρεθούν στην Ιαπωνία λόγω της ωριμότητας της βιομηχανίας, είναι περισσότερο διαθέσιμοι. Η Matsushita Electric προσπαθεί να επικεντρώσει το κέντρο R&D στην Suzhou στην ανάπτυξη προϊόντων για την εξαγωγή στις παγκόσμιες αγορές (Masuyama, ό.π.).

#### **5.5.4. Στρατηγικές Logistics**

Στην Κίνα, όπου η υποδομή των μεταφορών δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί επαρκώς, ιδιαίτερα στην ενδοχώρα, και όπου η βιομηχανία logistics είναι ακόμα υπανάπτυκτη, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η ανεπάρκεια των logistics περιορίζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, ιδιαίτερα στην

αναζήτηση επέκτασης πωλήσεων στην εγχώρια αγορά. Παραδείγματος χάριν, το περιβάλλον logistics περιόρισε την ανάπτυξη των εσωτερικών επιχειρήσεων της Wal-Mart στην Κίνα.

Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν εταιρείες 3PL. Στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών, η Nokia χρησιμοποιεί την Excel, μία 3PL, στις λειτουργίες της στην Κίνα και τη Νοτιοανατολική Ασία. Η Matsushita Electric αναφέρεται ότι έκανε κοινοπραξία με μια τοπική επιχείρηση για να ολοκληρώσει τα logistics της στην Κίνα. Αυτό θα χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει τα logistics στην παράκτια περιοχή. Δεδομένου ότι η υποδομή της αγροτικής περιοχής δεν είναι επαρκώς αναπτυγμένη για να το διαχειριστεί, συμμάχησε με την TCL για να χρησιμοποιήσει την υποδομή της να διανείμει τα προϊόντα της Matsushita (Masuyama, ό.π.).

#### **5.5.5. Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)**

Συχνά λέγεται ότι «οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους ανθρώπους». Πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις μπορεί σε μεγάλο βαθμό να θεωρήσουν αυτή την παροιμία να έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στην Κίνα από ότι σε οποιαδήποτε άλλη χώρα. Εάν οι προσωπικές ικανότητες και το κίνητρο των κινέζων υπαλλήλων μεγιστοποιούνται, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα από το αναμενόμενο. Στην πραγματικότητα, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις κατέβαλαν μεγάλες προσπάθειες και διεξήγαγαν μεθόδους δοκιμής και λάθους προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις προσωπικές ικανότητες και τα κίνητρα των κινεζικών εργαζομένων (Taura, 2005).

Δεν είναι αδόκιμο να ισχυριστεί κανείς ότι η χρήση της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων (ΔΑΠ) για τη μεγιστοποίηση του κινήτρου, των ικανοτήτων και της ενέργειας των κινέζων εργαζομένων είναι το κλειδί για επιτυχείς επιχειρησιακές διαδικασίες στην Κίνα. Η ΔΑΠ είναι ένα μεγάλο ζήτημα που οι ιαπωνικές εταιρείες αντιμετώπισαν κατά την εξέλιξή τους στην Κίνα το οποίο εξακολουθεί να τις βασανίζει.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πολυάριθμα προβλήματα σχετικά με την ΔΑΠ στην Κίνα. Παραδείγματος χάριν, αντιμετώπισαν δυσκολίες στην πρόσληψη ικανών υπαλλήλων. Η δημοτικότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων μεταξύ των φοιτητών που αναζητούν εργασία στην Κίνα είναι χαμηλή και πέφτει συνέχεια. Αυτό δείχνει ότι οι Κινέζοι σπουδαστές θεωρούν τις ιαπωνικές επιχειρήσεις ως μη ελκυστικούς εργασιακούς χώρους. Ένας λόγος για τη χαμηλή δημοτικότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι ότι αφού οι περισσότερες ιαπωνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ιαπωνικά ως επίσημη εσωτερική γλώσσα τους, οι φοιτητές θεωρούν ότι η εργασία σε ιαπωνικές επιχειρήσεις περιορίζεται σε εκείνους που έχουν επαρκή γνώση της ιαπωνικής γλώσσας. Επιπλέον, μερικές αρνητικές εικόνες των ιαπωνικών επιχειρήσεων παραμένουν ακόμα στην Κίνα, όπως υποδεικνύονται από τις καταγγελίες ότι «οι αυξήσεις των μισθών και οι προαγωγές είναι πάρα πολύ αργές», ότι «υπάρχει πάρα πολλή υπερωριακή εργασία» και ότι «οι σχέσεις ιεραρχίας στους εργασιακούς χώρους είναι πάρα πολύ αυστηρές».

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν επίσης δυσκολίες στη διατήρηση του άριστου προσωπικού. Οι ικανοί υπάλληλοι των ιαπωνικών επιχειρήσεων συχνά θέλουν να συνεχίσουν τη μελέτη των αγγλικών και να πάνε σε δυτικές επιχειρήσεις αναζητώντας υψηλότερες αμοιβές και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν «να οδηγήσουν τους Κινέζους υπαλλήλους να διαδραματίσουν υπεύθυνα ρόλους όπως αναμένεται από τους εργοδότες», «να ωθήσουν τα κίνητρά τους να εργαστούν προδραστικά» και «να τους ενθαρρύνουν να ασκήσουν την πρωτοτυπία και την ευστροφία και να επιτύχουν περισσότερα αποτελέσματα από αυτά που αναμένουν οι εργοδότες». Οι ιαπωνικές εταιρείες βρίσκονται αντιμέτωπες με τη δυσκολία της ανάπτυξης της επιβίωσης των Κινέζων υπαλλήλων για να βελτιώσουν την επιχειρησιακή επίδοση.

Ο σημαντικότερος λόγος που οι Κινέζοι βλέπουν τις ιαπωνικές επιχειρήσεις ως λιγότερο ελκυστικές από τις δυτικές εταιρείες είναι ότι η εργασιακή μεταχείριση αποτυγχάνει να διαδραματίσει έναν ρόλο στην ώθηση του ηθικού και του κινήτρου των υπαλλήλων.

Οι Κινέζοι εργαζόμενοι είναι ευαίσθητοι σε οικονομικές συνθήκες. Δεν διστάζουν να μεταπηδήσουν σε εργασίες υψηλότερων αμοιβών. Εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να διατηρήσουν κινέζους υπαλλήλους, πρέπει να έχουν συστήματα αμοιβών που οδηγούν τους υπαλλήλους να αισθανθούν ότι «θα ανταμειφθούν σύμφωνα με τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά τους».

Οι Κινέζοι εργαζόμενοι αναμένουν να δουν τα επιτεύγματά τους να αναγνωρίζονται άμεσα. Επομένως, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώσουν στο βασικό μισθό ένα μέρος βασισμένο στην απόδοση και να αυξήσουν τους οικονομικούς πόρους για τα επιδόματα. Είναι σημαντικό για αυτούς να αυξήσουν τη μεταβλητή της απόδοσης στους μισθούς.

Εκτός από τις χαμηλές αμοιβές, το αργό σύστημα προαγωγής είναι ένας παράγοντας που οδηγεί τους κινέζους εργαζομένους να δυσαρεστούνται με τις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Μερικές φορές λέγεται ότι το ηθικό των Κινέζων εργαζομένων προέρχεται από τις αμοιβές. Οι αμοιβές είναι σημαντικές. Στην πραγματικότητα, εντούτοις, οι καλύτερα εκπαιδευμένοι υπάλληλοι δίνουν σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες ίδια ή υψηλότερη προτεραιότητα στην αύξηση, την αυτοπραγμάτωση και την αίσθηση εκπλήρωσης ή ολοκλήρωσης μέσω της εργασίας. Επομένως, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν έμφαση στο ότι οι Κινέζοι υπάλληλοι μπορούν να εκμεταλλευθούν τα καλύτερα επιτεύγματα για να προαχθούν σε θέσεις με μεγαλύτερη δικαιοδοσία και δύναμη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να θεωρηθούν ως ένας ελκυστικός εργασιακός χώρος όπου οι υπάλληλοι θα μπορούν να αναπτύξουν τις σταδιοδρομίες τους στην αναζήτηση της αυτοπραγμάτωσης.

Εάν οι προαγωγές προκύπτουν σύμφωνα με την απόδοση των υπαλλήλων, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τέτοια χάσματα βασίζονται σε κατάλληλες εκτιμήσεις προκειμένου να ικανοποιηθούν οι υπάλληλοί τους.

Ειδικότερα, οι Κινέζοι εργαζόμενοι (1) είναι πολύ ευαίσθητοι στις εκτιμήσεις τους, (2) τείνουν να αξιολογούν αυστηρά άλλους (συναδέλφους) και να ερμηνεύουν τις εκτιμήσεις τους σε σύγκριση με τις εκτιμήσεις άλλων, (3) δεν διστάζουν να αποκαλύψουν τις αμοιβές τους ο ένας στον άλλο, (4) ζητούν εξηγήσεις για τα

χάσματα αμοιβών με τους συναδέλφους τους και (5) αντιστέκονται στην άδικη μεταχείριση.

Οι Κινέζοι υπάλληλοι απαιτούν αυστηρά οι επιχειρήσεις να εκτιμούν δίκαια και λογικά. Έτσι είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να αποκαλύψουν τα στοιχεία και τα πρότυπα αξιολόγησης στους υπαλλήλους, να ενισχύσουν τις δεξιότητες αξιολόγησης των διευθυντών, να επενδύσουν μεγάλο χρονικό διάστημα και ενέργεια ανατροφοδοτώντας τους υπαλλήλους και παρέχοντας εξηγήσεις έως ότου ικανοποιηθούν οι υπάλληλοι.

Οι Ιάπωνες διευθυντές που είναι συνηθισμένοι στις ίσες εκτιμήσεις και αξιολογήσεις μπορούν να συναντούν δυσκολία στο να αξιολογούν αυστηρά τους τοπικούς υπαλλήλους τους, να ξεχωρίζουν μερικούς από κάποιους άλλους και με ειλικρίνεια να τους εξηγούν τις αξιολογήσεις τους. Στην Κίνα, εντούτοις, μισές ή ασαφείς εξηγήσεις είναι απαράδεκτες. Οι Ιάπωνες διευθυντές πρέπει να συμπεριφέρονται στους Κινέζους υπαλλήλους με σοβαρότητα.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5**

### **Ξενόγλωσση**

- Ø Benjamin Self, (2002). China and Japan: A Façade of Friendship. Center for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology. The Washington Quarterly 26:1
- Ø Dobson W., F. Flatters, (1994), Trade and Investment: Patterns and Policy Issues in the Asia Pacific Rim, Pacific Trade and Investment: Options for the 90s
- Ø Konomoto Shingo, (2005). Responses by Japanese Companies to Business Risks in China. Nomura Research Institute. NRI Papers No. 98 December 1, 2005.
- Ø Lemoine Frannoise (2000). "FDI and the Opening Up of China's Economy". CEPII. No 2000-no 11 Juin.
- Ø Masuyama Seiichi, (2004). The Asian Strategy of Japanese Multinationals: Focus on China. Nomura Research Institute. Tokyo Club Research Conference, February 9-10
- Ø OECD, (1999), Investment Patterns in a Longer Perspective, DAF/IME (99) 21, 14-Ju-99
- Ø Rosen, D.H., (1999), Behind the Open Door, Foreign Entreprises in the Chinese Marketplace, Institute of International Economics, Washington DC
- Ø Shoichiro Hara & Kyoko Nakanishi, (2004). The Asia Strategies Of Japanese Corporations. AT10 Research Conference 3-4 February 2004, Tokyo.
- Ø Taura Rika, (2005). Japanese Companies' HRM Strategies in China. Nomura Research Institute, NRI Papers No 86 February 1
- Ø Xiaojuan, Jian, (2003). Transnational Corporations Investment in China: Analyzing the Salient Features of Source Countries and Regions. Nomura Research Institute.

### **Ελληνική**

- Ø Μουρδουκούτας Π., Αραγμά Υ. (2006), Η Στρατηγική Της Κίνας. Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία. Τόμος Β' Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Νάστου Χαρά, (2003). Λάο Τσε. Ταο τε Τσινγκ. Εκδόσεις Κισσός

## 6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟΥΤΑ

*«Από την ίδρυση της Toyota έχουμε εμμείνει στη βασική μας αρχή της συνεισφοράς στην κοινωνία με την πολιτική παραγωγής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Οι επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες βασίζονται στην κεντρική αρχή της δημιουργίας αξιών, πεποιθήσεων και μεθόδων που με την πάροδο του χρόνου έχουν γίνει πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτές είναι οι διοικητικές αξίες και οι επιχειρηματικές μέθοδοι που συλλογικά είναι γνωστές ως το μοντέλο ΤΟΥΤΑ»*

*Fujio Cho (張 富士夫), Πρόεδρος της Toyota  
(από το έγγραφο «Το μοντέλο της Toyota», 2001)*

### **6.1. Η ιστορία της ΤΟΥΤΑ**

Η ιστορία της Toyota αρχίζει στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όταν ο Sakichi Toyoda (豊田 佐吉) εφηύρε τον πρώτο ηλεκτροκίνητο αργαλειό στην Ιαπωνία, δημιουργώντας επανάσταση στην κλωστούφαντουργία της χώρας. Τον Ιανουάριο του 1918 ιδρύει την εταιρεία Toyoda Spinning and Weaving Company, και το 1924, με τη βοήθεια του υιού του, Kiichiro Toyoda (豊田喜一郎), ο Sakichi εκπληρώνει το όνειρο της ζωής του και κατασκευάζει τον πρώτο πλήρως αυτοματοποιημένο αργαλειό. Δύο χρόνια αργότερα, το 1926, ιδρύει την Toyoda Automatic Loom Works (Liker, 2004: 87).

Το 1937 ιδρύθηκε η Toyota Industries από τον Kiichiro Toyoda ως θυγατρική εταιρεία της επιχείρησης του πατέρα του (Sakichi Toyoda) με σκοπό να κατασκευάζει αυτοκίνητα. Ο Kiichiro Toyoda ήταν πραγματικά καινοτόμος και ανήσυχος πνεύμα και τα πολλά ταξίδια στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ που έκανε κατά τη δεκαετία του 1920, τον έφεραν σε επαφή με την δυτική αυτοκινητοβιομηχανία. Το 1937, με αρχικό κεφάλαιο £100,000 που έλαβε από την πώληση των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας για τους αυτόματους αργαλειούς, ο Sakichi Toyoda θέτει τα θεμέλια για τη δημιουργία της Toyota Motor Corporation (<http://www.toyota.gr/about/history.aspx>) η οποία με τη σειρά της υποστηριζόταν από την ιαπωνική κυβέρνηση κυρίως λόγω των πολεμικών καταστάσεων. Οι Ιάπωνες στηρίχθηκαν σε ξένα φορτηγά στον πόλεμο στη Μαντζουρία, αλλά με την υποτίμηση τα χρήματα ήταν λιγοστά. Η εσωτερική



παραγωγή θα μείωνε το κόστος, θα παρείχε θέσεις εργασίας και θα καθιστούσε τη χώρα ανεξάρτητη. Εκτός από την ίδια την Toyota Motor Corporation, η μεγαλύτερη κληρονομιά που άφησε στον κόσμο ο Kiichiro Toyoda είναι το Σύστημα Παραγωγής της Toyota. Η φιλοσοφία «just-in-time» του Kiichiro που προέβλεπε την παραγωγή μόνο συγκεκριμένων ποσοτήτων αγαθών που είχαν ήδη παραγγελθεί με αποτέλεσμα να περιοριστεί η σπατάλη και η φθορά στο ελάχιστο αποτέλεσαν τον πιο βασικό παράγοντα ανάπτυξης αυτού του συστήματος. Με τον καιρό το Σύστημα Παραγωγής Toyota άρχισε να υιοθετείται από αυτοκινητοβιομηχανίες σε όλο τον κόσμο.

Η αλλαγή στο όνομα, από Toyoda (豊田), σε Toyota (トヨタ), και συγκεκριμένα στην ορθογραφία, έγινε για να διευκολυνθεί η προφορά, συμβολίζοντας έτσι το διαχωρισμό από την οικογενειακή ζωή του ιδρυτή και ίσως κυρίως γιατί το Toyota γράφεται με οκτώ γραμμές στα Ιαπωνικά και θεωρείται πιο τυχερό από ότι το Toyoda (<http://www.toyoland.com/history.html>).

Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η εταιρεία αφιερώθηκε στην παραγωγή φορτηγών για τον Αυτοκρατορικό Ιαπωνικό Στρατό. Λόγω των σοβαρών ελλείψεων στην Ιαπωνία, τα στρατιωτικά φορτηγά ήταν όσο το δυνατόν πιο απλά· είχαν μόνο έναν προβολέα στο κέντρο του καπώ. Ο πόλεμος έληξε λίγο πριν πέσει η συμμαχική βόμβα στα εργοστάσια της Toyota στο Aichi.

Τον Δεκέμβριο του 1945, δόθηκε από το στρατό των Ηνωμένων Πολιτειών άδεια στην Toyota να ξεκινήσει την παραγωγή εν καιρώ ειρήνης. Η Toyota Motor Corporation έμαθε από το βιομηχανικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα -το οποίο εγκαταλείφθηκε το 1945 από τις Ηνωμένες Πολιτείες- κατά τη διάρκεια του πολέμου που σκοπό είχε τη βελτίωση της διαδικασίας και την ανάπτυξη υπαλλήλων. Ο Taiichi Ohno (大野 耐一) βάσισε στο πρόγραμμα αυτό το kaizen (改善) και τη γραμμή παραγωγής (<http://www.toyoland.com/history.html>).

Στις ραγδαίες αλλαγές που διαμόρφωσαν το μεταπολεμικό τοπίο της Ιαπωνικής Βιομηχανίας, η συμβολή της Toyota ήταν καθοριστική καθώς έγινε η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία της Ιαπωνίας, με μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο του 40% (<http://www.toyota.gr/about/history.aspx>). Μετά από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, η Toyota συνέχισε να παράγει φορτηγά αλλά από το 1947 άρχισε να

κατασκευάζει το μοντέλο SA, το ονομαζόμενο Toyopet, ένα όνομα που ακολούθησε την Toyota για δεκαετίες, αν και συνδέθηκε με διαφορετικά αυτοκίνητα. Το Toyopet ήταν ένα αυτοκίνητο χαμηλής ταχύτητας, είχε μηχανή ιπποδύναμης 27 ίππων, και ήταν φτηνό και εύκολο στην οδήγηση στους τραχείς δρόμους της μεταπολεμικής Ιαπωνίας.

Το 1950 μία ξεχωριστή εταιρεία, η Toyota Motor Sales Co., δημιουργήθηκε (που διατηρήθηκε μέχρι τον Ιούλιο του 1982) (<http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>). Στα τέλη της δεκαετίας του '50, η Toyota άρχισε να ανοίγεται προς τις ξένες αγορές. Από το 1955, η TOYOTA άρχισε να παράγει το πρώτο πολυτελές αυτοκίνητό της, το Crown το οποίο σημείωσε μεγάλη αύξηση πωλήσεων μέσα στη δεκαετία που ακολούθησε την κατασκευή του (<http://www.toyoland.com/history.html>). Τα πρώτα μοντέλα Crown έφθασαν στις ΗΠΑ το 1957, και μέχρι το 1965, με μοντέλα όπως η Corolla ήδη στην αγορά, η Toyota είχε αρχίσει να δημιουργεί εξαιρετική φήμη γύρω από το όνομα της και να αυξάνει τις πωλήσεις της σε σημείο να ανταγωνίζεται ισάξια τις εγχώριες αυτοκινητοβιομηχανίες.

Το 1959, η επιχείρηση άνοιξε τις πρώτες εγκαταστάσεις της έξω από την Ιαπωνία -στη Βραζιλία. Από αυτή την άποψη η Toyota υιοθέτησε μια φιλοσοφία εντοπισμού τόσο της παραγωγής όσο και του σχεδιασμού των προϊόντων της (προσαρμογή δηλαδή των οχημάτων της στις χώρες που θα χρησιμοποιηθούν, καθώς επίσης και παραγωγή τους εκεί). Αυτό δημιουργεί μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους τοπικούς προμηθευτές και την τοπική αγορά εργασίας. Από την άλλη πλευρά η Toyota όχι μόνο κατασκευάζει οχήματα στο εξωτερικό, αλλά και τα σχεδιάζει εκεί, με ένα δίκτυο R&D στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη.

Το πρώτο αυτοκίνητο Toyota εισάγεται στην Ευρώπη μέσω της Δανίας το 1963. Από τότε η Toyota συνεχίζει τη ραγδαία ανάπτυξη της στην δύσκολη και εκλεπτυσμένη αγορά της Ευρώπης και το έτος 2000 παρέδωσε σε ένα πελάτη στη Γερμανία το αυτοκίνητο υπ' αριθμό 10.000.000. Η λέξη ανάπτυξη αποτελεί την πιο σημαντική λέξη στο λεξιλόγιο της Toyota Europe. Η Toyota είναι το Νο1 στην ικανοποίηση του πελάτη στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες ενώ έχει δημιουργήσει εξαιρετική φήμη σε όλη την Ευρώπη για την αξιοπιστία της και την εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες της. Αυτή η ζηλευτή φήμη της

καθώς και η άψογη λειτουργία του δικτύου των 25 Εθνικών Διανομέων και των 3.500 σημείων πώλησης αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης των πωλήσεων της Toyota στην Ευρώπη (<http://www.toyota.gr/about/history.aspx>).

Το 1966, η Toyota απέκτησε τη Hino, εταιρεία κατασκευής φορτηγών. Τα εμπορικά φορτηγά της Toyota φέρουν ακόμα το όνομα Hino. Την περίοδο αυτή η Hino κερδίζει σε δημοτικότητα στην Ευρώπη, και είναι ηγέτης στις πωλήσεις μεσαίων και βαρέων πετρελαιοκίνητων φορτηγών στην Ιαπωνία.

Το 1967, η Toyota πήρε τον έλεγχο της Daihatsu (που ιδρύθηκε το 1907 ως Hatsudoki Seizo Co., Ltd) αν και όλη η επιχείρηση εξαγοράστηκε το 1999. Η Daihatsu πωλούσε αυτοκίνητα στις ΗΠΑ από το 1988 ως το 1992.

Στην αρχή της δεκαετίας του 1970 απονεμήθηκε στην TOYOTA Motor Company το πρώτο ιαπωνικό βραβείο ποιοτικού ελέγχου. Λόγω της πετρελαικής κρίσης του 1973 οι αμερικανοί καταναλωτές στράφηκαν στην αγορά μικρών αυτοκινήτων για μεγαλύτερη οικονομία καυσίμων. Οι αμερικάνοι κατασκευαστές αυτοκινήτων θεώρησαν ότι τα μικρά αυτοκίνητα ήταν ένα προϊόν σε «αρχικό επίπεδο», και τα μικρά οχήματά τους δεν ήταν υψηλού επιπέδου ποιότητας προκειμένου να κρατήσουν χαμηλά την τιμή. Οι Ιάπωνες πελάτες, εντούτοις, είχαν μια μακρά υφιστάμενη παράδοση απαίτησης μικρών οικονομικών στην κατανάλωση αυτοκινήτων που κατασκευάστηκαν σε ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας. Λόγω αυτού, επιχειρήσεις όπως η Toyota, καθιέρωσαν μια ισχυρή και αυξανόμενη παρουσία στη Βόρεια Αμερική στη δεκαετία του '70.

Το 1982, η Toyota Motor Company και η Toyota Motor Sales συγχωνεύτηκαν ως Toyota Motor Corporation. Δύο έτη αργότερα, η Toyota δημιούργησε κοινοπραξία με τη GM, την NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) που λειτουργούσε ένα εργοστάσιο κατασκευής αυτοκινήτων στην Καλιφόρνια. Το εργοστάσιο ήταν οι παλαιές εγκαταστάσεις της General Motors που ήταν κλειστό για αρκετά έτη. Η Toyota στη συνέχεια καθιέρωσε νέα εμπορικά σήματα στο τέλος της δεκαετίας του '80, αρχίζοντας με το Lexus το 1989 (<http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>).

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν η Toyota άρχισε να εδραιώνεται δημιουργώντας υποκαταστήματα και νέα εμπορικά σήματα βασισμένα σε νέες τεχνολογίες και προσιτά σε διάφορες ομάδες ατόμων. Παράλληλα έλαβαν χώρα μία σειρά από συγχωνεύσεις (UFJ, Mitsubishi) και κοινοπραξίες (Citroen, Peugeot) προκειμένου να αρχίσει η παραγωγή αυτοκινήτων και σε άλλες χώρες όπως για παράδειγμα στη Γαλλία (<http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>).

Τον Απρίλιο του 2002, η Toyota υιοθέτησε το σφαιρικό όραμα του 2010, ένα όραμα που θα κάλυπτε τις ανάγκες κινητικότητας με τρόπο να σέβεται το περιβάλλον και τους ανθρώπους. Έθεσε μακροπρόθεσμους στόχους και πολιτικές με βασικό θέμα «η καινοτομία στο μέλλον». Τέσσερα βασικά θέματα που θα απασχολήσουν την επιχείρηση από το 2020 έως το 2030 είναι (<http://www.toyoland.com/history.html>) :

1. προς μια κοινωνία προσανατολισμένη στην ανακύκλωση
2. προς την εποχή της IT και των δικτύων
3. προς μια ώριμη κοινωνία (μείωση του εθνικισμού και του πολέμου και άνοδος του πλήρους σεβασμού της ανταλλαγής ιδεών)
4. προς τη μηχανοκίνηση σε παγκόσμια κλίμακα (κοινωνίες με μικρή ιδιωτική μεταφορά κερδίζουν περισσότερο)

Αυτοί οι στόχοι συνδέονται με την αναζήτηση μιας νέας συνολικής εικόνας για την Toyota με τέσσερα βασικά συστατικά: ενδιαφέρον για το περιβάλλον, άνεση στη ζωή, ενθουσιασμό για τον κόσμο και σεβασμό όλων των ανθρώπων. Το ρητό «καινοτομία στο μέλλον» εφαρμόζεται με πάθος και αφοσίωση για να δημιουργήσει ευημερούσες κοινωνίες.

Από τον Μάρτιο του 2007 την Toyota διοικούν (<http://www.toyoland.com/history.html>):

- Hiroshi Okuda (奥田碩): πρόεδρος. Ασχολείται κυρίως με τις διεθνείς λειτουργίες της Toyota. Κατέχει μαύρη ζώνη στο judo

- Fujio Cho (張 富士夫): πρόεδρος. Άνοιξε το πρώτο ιδιόκτητο εργοστάσιο της Toyota στην Αμερική το 1988. Είναι κάτοχος τρίτου Dan στο kendo.

Αξίζει να σημειωθεί η εμπειρία των δύο κορυφαίων στελεχών στις πολεμικές τέχνες. Οι πολεμικές τέχνες απαιτούν πειθαρχία, υπομονή και μελέτη. Οι αμερικανικοί ηγέτες τείνουν να είναι δικηγόροι και λογιστές με εμπειρία στη συσκότιση και προσοχή στα χρήματα.

- Akio Toyoda: γιος του Shoichiro Toyoda. Βοήθησε την Toyota να βγει από την κινέζικη κοινοπραξία η οποία δεν είχε αίσια έκβαση.

Σήμερα η Toyota Motor Corporation (トヨタ自動車株式会社) είναι μία πολυεθνική αυτοκινητοβιομηχανία, η μεγαλύτερη παγκοσμίως με εισόδημα \$215,62 δισεκατομμύρια, παραγωγή, πωλήσεις (πρώτο μισό το 2007: 4,72 εκατομμύρια) και κέρδος (\$15,09 δισεκατομμύρια). Στην πρώτη δεκάδα του Fortune Global 500, η Toyota κατατάσσεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως και έχει την τιμή να θεωρείται ως η πιο δημοφιλής αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο, μία τεράστια επιτυχία που η εταιρεία θεωρεί ότι πηγάζει από την αφοσίωσή της στην ικανοποίηση των πελατών της. Η Toyota λειτουργεί με βάση μια σειρά αξιών και αρχών που έχουν τις ρίζες τους στα πρώτα χρόνια της δραστηριότητας της εταιρείας στην Ιαπωνία ([http://www.toyota.gr/experience/the\\_company/index.aspx](http://www.toyota.gr/experience/the_company/index.aspx)).

Κατέχει και εκμεταλλεύεται την Toyota, τη Lexus και Scion· έχει πλειοψηφική εταιρική συμμετοχή στην Daihatsu Motors (κατασκευαστή μικρών αυτοκινήτων, υβριδικής τεχνολογίας), και Hino Motors (κατασκευαστή εμπορικών φορητών, συμπεριλαμβανομένων των υβριδικών οχημάτων) ενώ κατέχει μειοψηφική εταιρική συμμετοχή στην Fuji Heavy Industries (κατασκευαστή των αυτοκινήτων Subaru), στην Isuzu Motors (κατασκευαστή εμπορικών φορητών) και στην Yamaha Motors. Λόγω της Daihatsu, κατέχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά της ταχέως αναπτυσσόμενης νοτιοανατολικής Ασίας. Η επιχείρηση σήμερα περιλαμβάνει 522 θυγατρικές (<http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>).

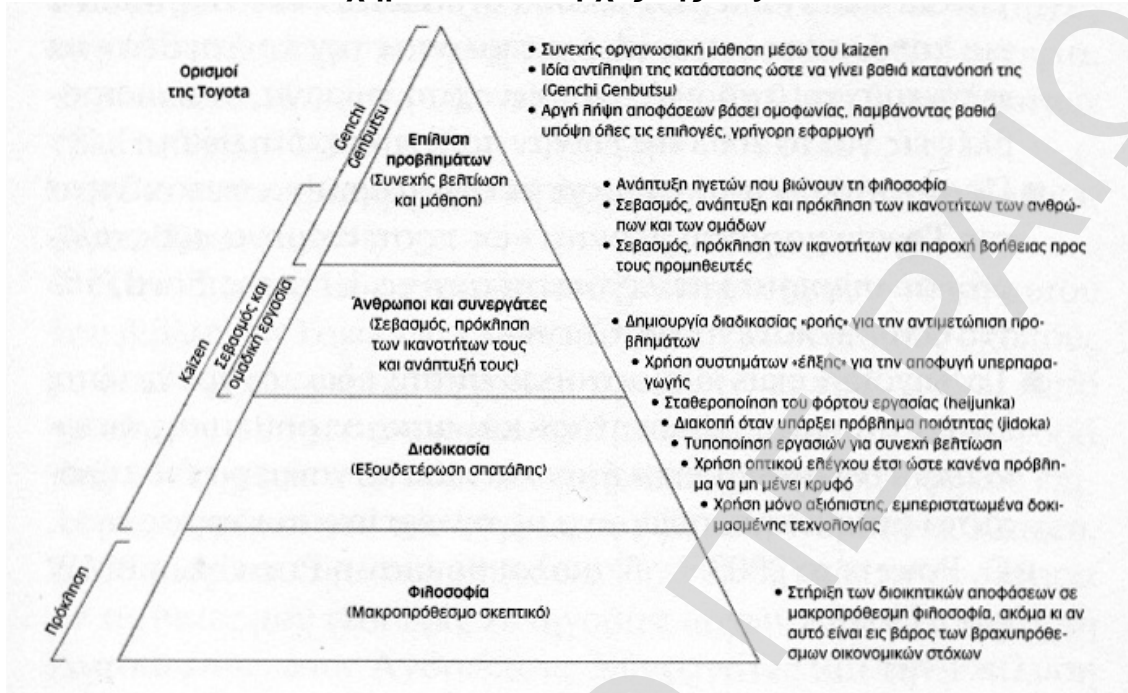
## **6.2. Οι 14 Αρχές του μοντέλου της TOYOTA**

Ακόμα και σε περιόδους χαμηλής ανάπτυξης, η Toyota σημείωνε κερδοφορία, μειώνοντας το κόστος μέσω του συστήματος παραγωγής που μείωνε τελείως το επιπλέον απόθεμα και το εργατικό δυναμικό. Δεν θα ήταν υπερβολή να ισχυριστεί κανείς ότι πρόκειται για ένα επαναστατικό σύστημα διοίκησης της παραγωγής που ακολουθεί τα πρότυπα του συστήματος του Taylor (scientific management) και του Ford (mass-assembly line) (Monden, 1998: 1).

Από τα στελέχη μέχρι τους εργάτες του τμήματος παραγωγής οι οποίοι εκτελούν εργασία που προσθέτει αξία, η Toyota προκαλεί τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν την πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα τους ώστε να πειραματιστούν και να μάθουν. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι εδώ και χρόνια οι υπερασπιστές της εργατικής τάξης και οι ανθρωπιστές επικρίνουν την εργασία στα πλαίσια της γραμμής συναρμολόγησης ως καταπιεστική και ευτελή εργασία, που αποστερεί τους εργάτες τις πνευματικές δεξιότητες. Παρ' όλα αυτά όταν η Toyota στήνει γραμμές συναρμολόγησης, επιλέγει μόνο τους καλύτερους και ευφυέστερους εργαζομένους και τους προκαλεί να εξελιχθούν στην εργασία τους επιλύοντας συνεχώς προβλήματα. Με τον ίδιο τρόπο, η Toyota επανδρώνει το τμήμα πωλήσεων σχεδιασμού, ανταλλακτικών, ανθρωπίνων πόρων, το λογιστήριο και κάθε τομέα της επιχείρησης με άτομα προσεκτικά επιλεγμένα, δίνοντας τους την εντολή να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και να βρουν καινοτόμους τρόπους για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Η Toyota είναι ένας πραγματικός μανθάνων οργανισμός που εξελίσσεται και μαθαίνει σχεδόν για έναν αιώνα. Η επένδυση που κάνει στους υπαλλήλους της πρέπει να φοβίζει τις παραδοσιακές εταιρείες μαζικής παραγωγής που εστιάζουν μόνο στην παραγωγή εξαρτημάτων και υπολογισμού των τριμηνιαίων κινήσεων, ενώ αλλάζουν κάθε λίγα χρόνια ηγέτες και οργανωτικές δομές (Liker, ό.π. 51).

Από την πρώτη ματιά σε διακεκριμένες εταιρείες της Ιαπωνίας που εφαρμόζουν λιτή παραγωγή, ήταν σαφές πως οι εργάτες ήταν ενεργοί στην πραγματοποίηση υποδείξεων για βελτιώσεις. Αλλά το μοντέλο της Toyota πηγαίνει πολύ πιο πέρα, ενθαρρύνει, υποστηρίζει και στην πραγματικότητα επιζητά την εμπλοκή των υπαλλήλων.

Σχήμα 3. Οι 14 αρχές της Toyota



**Πηγή:** Liker K. Jeffrey, (2004), *Κάν'το όπως η TOYOTA. Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί-Management*

Το μοντέλο της Toyota βασίζεται σε 14 αρχές (σχήμα 3) οι οποίες είναι οργανωμένες σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες. Αναλυτικότερα οι κατηγορίες και οι αρχές είναι οι ακόλουθες (Liker, ό.π. 89-97):

### 1. Μακροπρόθεσμη φιλοσοφία.

- Βασίστε τις διοικητικές σας αποφάσεις σε μακροπρόθεσμη φιλοσοφία ακόμα και σε βάρος βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.

### 2. Σωστή διαδικασία που θα δημιουργήσει τα σωστά αποτελέσματα.

- Δημιουργήστε συνεχή ροή διαδικασιών για να φέρετε τα προβλήματα στην επιφάνεια.
- Χρησιμοποιήστε συστήματα «έλιξης» για να αποφύγετε την υπερπαραγωγή.
- Εξομαλύνετε το φόρτο εργασίας (平準化, heijunka). (Εργαστείτε σαν χελώνα, όχι σαν λαγός).
- Δημιουργήστε την κουλτούρα της διακοπής των εργασιών για την επίλυση προβλημάτων, ώστε να εξασφαλίζετε ποιότητα αμέσως με την πρώτη φορά.

- ü Η τυποποίηση των εργασιών αποτελεί το θεμέλιο της συνεχούς βελτίωσης και ενίσχυσης των υπαλλήλων.
- ü Χρησιμοποιείτε οπτικό έλεγχο ώστε κανένα πρόβλημα να μη μένει κρυμμένο.
- ü Χρησιμοποιείτε μόνο αξιόπιστης πλήρως δοκιμασμένη τεχνολογία που εξυπηρετεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες σας.

### **3. Πρόσθεση αξίας στον οργανισμό μέσω ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.**

- ü Γαλουχήστε ηγέτες που έχουν εμπειριστατωμένη αντίληψη της δουλειάς, ζουν τη φιλοσοφία και τη διδάσκουν στους άλλους.
- ü Αναπτύξτε εξαιρετους ανθρώπους και ομάδες που ακολουθούν η φιλοσοφία της εταιρείας.
- ü Να σέβεστε το εκτεταμένο δίκτυο εταίρων και προμηθευτών προκαλώντας τους και βοηθώντας τους να βελτιωθούν.

### **4. Συνεχής επίλυση ριζικών προβλημάτων που οδηγεί σε οργανωσιακή μάθηση.**

- ü Πηγαίνετε και δείτε μόνοι σας την κατάσταση ώστε να την κατανοήσετε σε βάθος (現地現物, genchi genbutsu).
- ü Να λαμβάνετε αποφάσεις αργά έχοντας τη γενική συναίνεση και εξετάζοντας λεπτομερώς όλα τα ενδεχόμενα, να εφαρμόζετε γρήγορα τις αποφάσεις.
- ü Εξελιχθείτε σε μαθάνοντα οργανισμό μέσω αυστηρού στοχασμού (反省, hansei) και συνεχούς βελτίωσης (改善, kaizen).

Η αύξηση της δυνατότητας της επιχείρησης να ανταγωνιστεί με άλλους και να παραμείνει ανταγωνιστική μακροπρόθεσμα είναι πολύ σημαντική. Η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών αυξάνεται με τη χρήση της διαδικασίας JIT, δεδομένου ότι μπορούν να αναπτύξουν μια βέλτιστη εφαρμογή ανάλογη των αναγκών τους. Το κλειδί είναι να προσδιοριστούν οι καταναλωτικές ανάγκες και να ανταποκριθεί πληρέστερα σε αυτές. Οι ανάγκες των πελατών και τα «θέλω» τους πρέπει να είναι η σημαντικότερη εστίαση για την επιχείρηση σήμερα (Μυλωνόπουλος & Δελής, 2004: 160-169).



Οι κύριες δυνάμεις της Toyota είναι τα σχέδια που ξετυλίγουν ένα ευρύ φάσμα αυτοκινήτων και ένα ήδη άριστο δίκτυο διανομής για τις εισαγωγές τους. Η εταιρεία δίνει στους πωλητές της μεγάλο περιθώριο κέρδους, το οποίο με τη σειρά του καλλιεργεί την πίστη έχοντας επίσης την σιγουριά ενός πολύ καλού προϊόντος.

### **6.3. Η Στρατηγική της TOYOTA στην Κίνα**

Στην ιστοσελίδα της Toyota Motor Company μπορεί κάποιος να διαβάσει τη συνέντευξη του Fujio Cho, προέδρου της επιχείρησης. Ο πρόεδρος υποστηρίζει: «από την ασιατική νομισματική κρίση του 1997, οι πωλήσεις στην περιοχή έχουν ανακτήσει σταθερά. Σε σημαντικές χώρες όπως η Ταϊλάνδη και η Ινδονησία, θα εργαστούμε για να διατηρήσουμε ένα υψηλό μερίδιο αγοράς περισσότερο από 20%. Επιπλέον, κοιτάζοντας μπροστά στην ανάπτυξη του ελεύθερου εμπορίου στην περιοχή, θα εργαστούμε για να κατασκευάσουμε εκτενείς, σε όλη την Ασία διαδικασίες αναδιοργανώνοντας την επιχειρησιακή υποδομή μας, καλύπτοντας τα κέντρα κατασκευών, τα κανάλια προμηθειών και τα δίκτυα πώλησης. Στην Κίνα, οι πραγματικού μεγέθους διαδικασίες αρχίζουν να παίρνουν μορφή. Το 2000, η Toyota άρχισε να κατασκευάζει μεσαίου μεγέθους λεωφορεία, το Coaster, στην Sichuan και η επιχείρηση θα αρχίσει την κοινή παραγωγή μικρών επιβατικών αυτοκινήτων στην Tianjin το φθινόπωρο του 2002. Θα συνεχίσουμε να ακολουθούμε την πρόοδο των στόχων μας σε αυτήν την αγορά, ενώ αναπτύσσουμε την παραγωγή και τις πωλήσεις μας στην Κίνα. Συμπεριλαμβανομένων των διαύλων διανομής και των αγοραστικών δικτύων, θα θέσουμε τα απαραίτητα θεμέλια για την επέκταση της αγοράς μας από τις παράκτιες περιοχές της Κίνας στις περιοχές της ενδοχώρας.» (Zhang & Khabelashvili, 2003).

Η Toyota συμμετέχει σε περίπου 160 χώρες στις πωλήσεις αυτοκινήτων και σε επίπεδο παραγωγής έχει 46 βάσεις σε 26 χώρες. Το 2003 οι πωλήσεις αυτοκινήτων της Toyota στην Κίνα έφθαναν μόλις τις 100000 ή λιγότερο από το

1% της αγοράς. Οι βάσεις παραγωγής της Toyota στη Κίνα βρίσκονται στην Tianjin, Szechwan και Guangzhou, δεν συγκρίνονται σε μέγεθος με εκείνες ανταγωνιστικών ξένων κατασκευαστών αυτοκινήτων. Για το λόγο αυτό η Toyota προγραμματίζει στο μέλλον να αναπτύξει τις παραγωγικές μονάδες της στην Κίνα. Η Toyota κατασκευάζει τα μικρά αυτοκίνητα στην Tianjin και τα εμπορικά οχήματα στην Szechwan. Επιπλέον, έχει δημιουργήσει κέντρα εκπαίδευσης στην Tianjin και την Guangzhou.

Οι βασικοί άξονες της στρατηγικής της Toyota στην Κίνα είναι οι ακόλουθοι (Hara & Nakanishi, 2004):

1. Η δημιουργία ενός συστήματος προμήθειας προϊόντων από την πλησιέστερη βάση με την ανάπτυξη νέων βάσεων παραγωγής.
2. Η ύπαρξη ολοκληρωμένων δικτύων τοπικών προμηθειών.
3. Η ελαχιστοποίηση των δαπανών διανομής των προϊόντων.

Η Toyota αναγνώρισε την Κίνα, ως μια από τις παγκόσμια αναπτυσσόμενες αγορές και προγραμματίζει να αναπτύξει τις διαδικασίες παραγωγής ενισχύοντας τις βάσεις της στο μέλλον. Θα εστιάσει βραχυπρόθεσμα στις πωλήσεις μικρών αυτοκινήτων, και στη συνέχεια ενεργά θα προωθήσει πολλά μοντέλα, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής των προτύπων mid-end αυτοκινήτων και αυτοκινήτων πολυτέλειας, όπως το Corolla και το Crown, στο μέλλον. Για αυτόν τον λόγο, η Toyota στοχεύει να καθιερώσει το εμπορικό σήμα της στην Κίνα δημιουργώντας μία πλήρη γραμμή παραγωγής, στοχεύοντας να κατακτήσει μερίδιο της τάξεως του 10% της εγχώριας αγοράς. Η συγκεκριμένη στρατηγική πρόκειται να προωθηθεί όχι μόνο με την επέκταση των διαδικασιών αλλά και με την ενίσχυση της επιχειρησιακής σχέσης με την China FAW Group (First Automotive Works).

Μπορούμε να επισημάνουμε την είσοδο του συστήματος παραγωγής της Toyota στην Κίνα στις πτυχές τεχνικής καθοδήγησης που προσφέρθηκαν στην FAW το 1977 και το 1981 άμεσα από τον Taiichi Ohno, αντιπροσωπευτικό υπερασπιστή αυτού του συστήματος, παρόλο τη δριμεία κριτική που έκανε στην πορεία εφαρμογής του συστήματος. Στην πραγματικότητα όμως, έμμεσα το

σύστημα υιοθετήθηκε περαιτέρω στα τέλη της δεκαετίας του '80 όταν η FAW εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία να χτίσει εγκαταστάσεις μεταφοράς με την τεχνολογική βοήθεια της Hino Motor Company για να αρχίσει το αποκαλούμενο «γραμμικό σύστημα παραγωγής» σε πλήρη κλίμακα. Οι εγκαταστάσεις μεταφοράς της FAW ενσωμάτωσαν τα ανόμοια στοιχεία του συστήματος της Toyota που είχαν εισαχθεί και εδραιωθεί ξεχωριστά τα προηγούμενα χρόνια, για πρώτη φορά στην Κίνα σε ένα επίπεδο εγκαταστάσεων· ένα συγκριτικά συστηματικό σύστημα της Toyota που είχε ως πυρήνα του τη μέθοδο just-in-time. Για αυτό το λόγο καταλαμβάνει μια τόσο σημαντική θέση στην κινεζική βιομηχανία κατασκευής (Lee, 1998: 89-114).

Επιπλέον, η επιχειρησιακή επέκταση που βασίζεται σε κάποιο μέρος των λειτουργιών μεταξύ των χωρών της Ιαπωνίας και της ASEAN αποτελεί μια μελλοντική πρόκληση για μελέτη. Συγκεκριμένα, η Toyota μελετά τη δυνατότητα ίδρυσης αμοιβαία συμπληρωματικών σχέσεων με τις βάσεις παραγωγής της στις χώρες της ASEAN καλύπτοντας όχι μόνο το εμπόριο, όπως των ανταλλακτικών και των τελικών αυτοκινήτων, αλλά και την R&D.

Εντούτοις, τα συγκεκριμένα οράματα και οι στόχοι εικάζουν ότι η Ιαπωνία θα παραμείνει μια σημαντική βάση παραγωγής στο μέλλον. Η Toyota επιδιώκει να κρατήσει ένα επίπεδο παραγωγής τριών εκατομμυρίων οχημάτων ανά έτος και να κατασκευάζει οχήματα για την εγχώρια αγορά καθώς επίσης και για εξαγωγή σε εξωτερικές αγορές συμπεριλαμβανομένης της Κίνας. Επιπλέον, για τις δραστηριότητες R&D, δίνει έμφαση στην εσωτερική παραγωγή ως βάση για την ανάπτυξη των αυτοκινήτων και στην τεχνολογία για παγκόσμια επέκταση. Η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι οι στενές σχέσεις με τους προμηθευτές ανταλλακτικών είναι αναπόφευκτες για την κατασκευή των αυτοκινήτων. Κατά συνέπεια δεν έχει άλλη επιλογή από το να επικεντρώσει τις δραστηριότητες ανάπτυξης στην Ιαπωνία, όπου ήδη υπάρχουν εδραιωμένες σχέσεις με μεγάλο αριθμό προμηθευτών ανταλλακτικών αυτοκινήτων (Hara & Nakanishi, 2004).

Η Toyota Motor Corporation έχει 7 θυγατρικές εταιρείες στην Κίνα: Toyota Motor (China) Investment Co. Ltd., Toyota Motor Finance (China) Co. Ltd. (TMF), Toyota Technical Centre (China) Co. Ltd. (TTC), Toyota Motor Warehousing Trading (Shanghai) Co. Ltd., Toyota Technical Research and Development

Center (Shanghai) Co. Ltd., Toyota Motor Technical Research and Service (Guangzhou) Co. Ltd. και Tianjin Toyota Forging Co. Ltd. ([http://www.toyota.com.cn/InChina/toyotainchina\\_zzhgddzgs\\_005.htm](http://www.toyota.com.cn/InChina/toyotainchina_zzhgddzgs_005.htm))

Οι Ιάπωνες ήταν οι τελευταίοι που πήγαν στη Βορειοαμερικανική αγορά αλλά πέτυχαν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους τους, θέτοντας τις τοπικές επιχειρήσεις σε προβλήματα. Το μερίδιο της Toyota στην κινεζική αγορά δεν είναι συγκρίνεται ουσιαστικά με της VW, και η Toyota δεν είναι τόσο καλά εδραιωμένη όσο η VW. Ακόμη και μεταξύ των κύριων ασιατικών αγορών της η Toyota (εκτός Ιαπωνίας) δεν αναφέρει την Κίνα. Υπάρχει όμως η απειλή ότι οι Ιάπωνες θα επαναλάβουν ότι έκαναν στη βόρεια Αμερική και την Ευρώπη. Οι υπερπόντιες εγκαταστάσεις τους άσκησαν και ακόμα ασκούν πολλή πίεση στους άλλους διεθνείς παίκτες όπως η GM, η Ford, η VW, η Daimler Chrysler (Zhang & Khabelashvili, ό.π.).

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6**

### **Ξενόγλωσση**

- Ø Hara Shoichiro & Nakanishi Kyoko, (2004). The Asia Strategies of Japanese Corporations. AT10 Research Conference 3-4 February 2004, Tokyo.
- Ø Lee Chunli, (1998). Origin of the Toyota production System in China. Actes du GERPISA No24 & Japanese Yearbook on Business History (Business History Society of Japan), Vol. 14
- Ø Monden, Yasuhiro, (1998). Toyota Production System. An Integrated Approach to Just in Time. Third Edition, Engineering & Management Press
- Ø Zhang Feihan & Khabelashvili George, (2003). Foreign Automobile Companies in China. A Case Study of Volkswagen and General Motors. Accounting & Finance Master Thesis No 2002:50, School of Economics and Commercial Law, Goteborg University.

### **Ελληνική**

- Ø Liker K. Jeffrey, (2004). Κάν'το όπως η TOYOTA. Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί-Management
- Ø Μυλωνόπουλος Δημήτρης & Δελής Ταξιάρχης, (2004). Συστήματα Just In Time (JIT). Εφαρμογή στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Αγορά Χωρίς Σύνορα Τόμος 10(2)

### **Διαδίκτυο**

- Ø <http://academic.emporia.edu/smithwil/s99mg423/eja/mari.html>
- Ø <http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>
- Ø <http://www.toyoland.com/history.html>
- Ø <http://www.toyota.gr/about/history.aspx>
- Ø [http://www.toyota.gr/experience/the\\_company/index.aspx](http://www.toyota.gr/experience/the_company/index.aspx)
- Ø [http://www.toyota.com.cn/InChina/toyotainchina\\_zzhgddzgs\\_005.htm](http://www.toyota.com.cn/InChina/toyotainchina_zzhgddzgs_005.htm)

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έναντι πολλών ευρωπαϊκών και αμερικανικών καθώς επίσης και επιχειρήσεων του Χονγκ Κονγκ και της Ταϊβάν, που ανέλαβαν μεγάλης κλίμακας επενδύσεις και τις απέσυραν στη δεκαετία του '90, όταν το επενδυτικό περιβάλλον στην Κίνα δεν ήταν ακόμα οργανωμένο, οι επενδύσεις ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Κίνα είναι πιο προσεκτικές και αυξητικές.

Στα τελευταία χρόνια το επενδυτικό περιβάλλον της Κίνας υποβλήθηκε σε δραματικές αλλαγές. Παράλληλα με την περιρρέουσα ατμόσφαιρα, που την τοποθετεί παγκοσμίως ως τον υπ' αριθμό 1 δέκτη άμεσων ξένων επενδύσεων, η εγχώρια αγορά της Κίνας προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες καθώς η κατανάλωση αυξάνεται ραγδαία. Ειδικότερα, η αύξηση της κατανάλωσης και το ανερχόμενο βιοτικό επίπεδο στις αναπτυγμένες πόλεις των παράκτιων περιοχών όπως γύρω από τη Σαγκάη και το Πεκίνο είναι αξιοπρόσεκτη. Αλλάζοντας γρήγορα τα τελευταία χρόνια τις επιχειρησιακές στρατηγικές τους για να προσανατολιστούν στις εγχώριες πωλήσεις, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις σπεύδουν να οργανώσουν επιχειρησιακές μονάδες που στοχεύουν στην εγχώρια αγορά της Κίνας. Εκτός από τις επιχειρήσεις που μεταφέρουν την παραγωγή στο εξωτερικό ή παράγουν εξ ολοκλήρου για εξαγωγή, η μια μετά την άλλη, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις οργάνωσαν θυγατρικές επιχειρήσεις στη Σαγκάη και το Πεκίνο.

Αυτό το είδος της εξωτερικής περιβαλλοντικής αλλαγής έχει δημιουργήσει ιδιαίτερα προβλήματα για τις συμβατικές επιχειρήσεις που τείνουν να ακολουθήσουν παραδοσιακά σταθερούς τύπους επενδύσεων. Ως αποτέλεσμα της ιδιαίτερα προσεκτικής, αυξητικής επενδυτικής θέσης, το μερίδιο και η παρουσία τους στη γιγαντιαία εγχώρια αγορά της Κίνας μειώθηκε και αυτοί χάθηκαν στην προσπάθειά τους να γίνουν σημαντικοί φορείς της αγοράς. Αντίθετα από τις αγορές των χωρών της νοτιοανατολικής Ασίας όπου η Ιαπωνία έχει πετύχει μέχρι σήμερα, η Κίνα έχει ένα πλήρες συμπλήρωμα εγχώριων βιομηχανιών και το επιχειρησιακό πρότυπο που αποδείχθηκε επιτυχές στη νοτιοανατολική Ασία -που εξαρτάται στη διαφοροποίηση από τη μονοπωλιακή προσφορά συγκεκριμένων προϊόντων ή στην επιτάχυνση του κύκλου

παραγωγής προϊόντων μέσω τεχνολογικών καινοτομιών- δεν μπορεί να επιτύχει στην Κίνα.

Στις αγορές για καταναλωτικά αγαθά, πολλές τοπικές επιχειρήσεις διατηρούν ένα μεγάλο μερίδιο βασισμένο στις στρατηγικές τιμολόγησής τους παρά στην ποιότητα και στις υπηρεσίες που προσφέρονται από τα προϊόντα εμπορικού σήματος. Προκειμένου να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά σε αυτή την γιγαντιαία εγχώρια αγορά, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις αναγκάζονται να μεταρρυθμίσουν τις συμβατικές στρατηγικές τους στην Κίνα, σε σημαντικό βαθμό.

Καθώς οι ιαπωνικές εταιρείες μετατοπίζουν τον προσανατολισμό τους από την παραγωγή για εξαγωγή στην πώληση στις εγχώριες αγορές της Κίνας, μελετούν με προσεκτικό τρόπο τις επιστημονικές προσπάθειες μάρκετινγκ των επιτυχημένων δυτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Ένα βασικό στοιχείο στρατηγικού προσανατολισμού των ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι η βελτίωση των σχέσεων τόσο με την κεντρική διοίκηση όσο και με τις διοικήσεις των διαφόρων επαρχιών. Στις κινεζικές επιχειρήσεις, η κυβερνητική παρέμβαση ενώ πρέπει βαθμιαία να μειωθεί, αναμένεται να παραμείνει ισχυρή για μακρό χρόνο δεδομένου ότι η Κίνα είναι μια μεταβατική αναπτυσσόμενη οικονομία και επίσης βιώνει μια τελείως αντιφατική κατάσταση, αυτή της ελεύθερης αγοράς με πολιτικό καθεστώς κομμουνιστικό. Επίσης στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι για ιστορικούς λόγους υπάρχει μια αρνητική προδιάθεση των Κινέζων απέναντι στους Ιάπωνες, γεγονός, που μαζί με την ιδιοσυγκρασία του κινεζικού λαού, δημιουργεί για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις ένα πρόβλημα προσέγγισης, αυτό που καλείται «νέος επιχειρηματικός κίνδυνος». Από αυτή την άποψη φαίνεται οι ιαπωνικές επιχειρήσεις να υστερούν έναντι των ευρωπαϊκών και αμερικανικών εταιρειών.

Ένα πολύ βασικό στοιχείο της στρατηγικής των ιαπωνικών επιχειρήσεων στην Κίνα είναι ο προσανατολισμός τους σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές. Το στοιχείο αυτό βασίζεται στην μέχρι τώρα επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων, σε Ευρώπη και Αμερική, καθώς και στο γεγονός της φύσης και της κουλτούρας των Ιαπώνων οι οποίοι αντιλαμβάνονται τον χρόνο και το όφελος με

διαφορετικό τρόπο από ότι στη δύση. Εξάλλου για τους Ιάπωνες τα κέρδη δεν είναι αυτοσκοπός αλλά το μέσο για να δημιουργήσουν αυτοκρατορία. Μπορούμε να πούμε ότι ο στρατιωτικός επεκτατισμός έχει μεταφερθεί μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο στο πεδίο των επιχειρήσεων.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις προσεγγίζουν την τεράστια αγορά της Κίνας με μεθοδικότητα, αποφασιστικότητα και πειθαρχία. Οι ιστορικές τους και πολιτισμικές τους καταβολές έχουν ενσωματωθεί στην επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική τους. Εξάλλου η αποτελεσματικότητα των παραπάνω στρατηγικών φάνηκε και από την επιτυχή διείσδυση τους τις προηγούμενες δεκαετίες στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί η κοινή κομφουκιανική παράδοση των χωρών της Ιαπωνίας και της Κίνας. Το κοινό αυτό χαρακτηριστικό προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ιαπωνικών εταιρειών έναντι των δυτικών καθώς αποτελεί το υπόβαθρο ουσιαστικής προσέγγισης της αγοράς της Κίνας. Επίσης αποτελεί αντισταθμιστικό παράγοντα για τα ιστορικά τεκταινόμενα που έλαβαν μέρος μεταξύ των δύο χωρών και που οδήγησαν την Κίνα στο να κρατά ακόμα και σήμερα αμυντική- αρνητική στάση απέναντι στην Ιαπωνία.

Επιπλέον, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ενισχύουν την ικανότητα διεθνοποίησης τους καθώς και την ικανότητα τους να προσαρμόζονται σε νέα ξένα περιβάλλοντα. Η δυνατότητα αυτή περιλαμβάνει εντοπισμό του σωστού ανθρωπινού δυναμικού και επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές. Δεν είναι καθόλου τυχαίο και το γεγονός πως οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ενισχύουν τις δυνατότητες τους στην αγγλική και κινεζική γλώσσα. Επίσης προσφέρουν στους κινέζους εργαζόμενους σιγουριά, απαραίτητο συστατικό ιδίως σε μία οικονομία που είναι σε μετάβαση. Βέβαια το ιαπωνικό σύστημα ιεράρχησης αποτελεί, από την άλλη πλευρά τροχοπέδη για την προσέλκυση κινέζων στελεχών. Είναι ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο καλούνται να απαντήσουν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Ο προσανατολισμός των ιαπωνικών επιχειρήσεων στην ανάπτυξη είναι δεδομένος. Η Κίνα προσφέρει σε αυτές μια δυναμική στον συγκεκριμένο προσανατολισμό εξαιτίας του γεγονότος ότι ήδη έχει καλύψει ένα τεράστιο μέρος των αγορών Ευρώπης και Αμερικής. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις διακατέχονται από μια εμμονή στο θέμα της οικονομίας και του κόστους. Η Κίνα



προσφέρει σε αυτές πολλές δυνατότητες για περαιτέρω μείωσης του κόστους των προϊόντων λόγω των φτηνών εργατικών και χαμηλών τιμών των πρώτων υλών.

Προβλήματα όμως υπάρχουν στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εφαρμογή του συστήματος JIT που ενώ στην Ευρώπη και στην Αμερική έγινε σχετικά γρήγορα, στην Κίνα υπήρξαν ενστάσεις πάνω στην ταχύτητα εφαρμογής του.

Το ενδιαφέρον των ιαπωνικών επιχειρήσεων έχει μετατοπιστεί από το ενδιαφέρον για την παραγωγή με σκοπό την εξαγωγή από την Κίνα στην πώληση στις εγχώριες αγορές της. Οι Ιάπωνες προσανατολίζουν τις πωλήσεις τους στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κινεζικής αγοράς, χρησιμοποιώντας τόσο διεθνή όσο και τοπικά εμπορικά σήματα. Βέβαια οι ιαπωνικές εταιρείες εμμένουν στο θέμα της ποιότητας και στοχεύουν με επιτυχία στον υψηλού εισοδήματος πληθυσμό στις παράκτιες περιοχές, χωρίς όμως να υποτιμώνται οι μεσαίες εισοδηματικές αγορές. Για την αύξηση των πωλήσεων τους οι ιαπωνικές επιχειρήσεις θέτουν ως στρατηγικό στόχο την επέκταση των καναλιών διανομής τους.

Ανέκαθεν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ήταν προσανατολισμένες στην παραγωγή από ότι οι αμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Η γεωγραφική εγγύτητα της Ιαπωνίας στην Κίνα προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία στους Ιάπωνες παραγωγούς να δημιουργήσουν πετυχημένα και ανταγωνιστικά διεθνή δίκτυα παραγωγής με την Κίνα.

Στο επίπεδο της R&D οι ιαπωνικές επιχειρήσεις κινούνται σε δύο κατευθύνσεις: δίνουν έμφαση στις τοπικές πωλήσεις και εστιάζονται στη βελτίωση της τοπικής παραγωγής.

Στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται από την έλλειψη υποδομών logistics, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συνεργάζονται με 3PL κινεζικές εταιρείες.

Σε σύγκριση με την GM, η αιφνίδια είσοδος των ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών στην κινεζική αγορά έχει μείνει πίσω. Ακόμα κι αν

πολλά μεγάλα εμπορικά ονόματα στο εξωτερικό είναι εύκολα διαθέσιμα στην Κίνα, υπάρχουν επίσης εκατοντάδες κατασκευαστές αυτοκινήτων σε τοπικές περιοχές σε όλη την ηπειρωτική χώρα που πραγματοποιούν ακόμη και κέρδη σε τοπικές περιοχές σε όλη την ηπειρωτική χώρα ως αποτέλεσμα των μοναδικών βιομηχανικών πολιτικών προστασίας. Τα τελευταία χρόνια, εντούτοις, οι ιαπωνικοί κατασκευαστές αυτοκινήτων, συμπεριλαμβανομένης της Toyota, Honda, και Nissan, στην Κίνα έχουν ενεργά επεκτείνει τις δραστηριότητες τους εκεί. Η GM περιορίζεται στην τοπική παραγωγή, και έχει ήδη καθιερώσει την R&D στην Κίνα, ενώ παράλληλα έχει αναπτύξει δικά της δίκτυα πώλησης για να έχει τοπικές πωλήσεις. Ελέγχοντας το παράδειγμα της GM, οι Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων επεκτείνανε τις λειτουργίες τους. Λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφική εγγύτητά τους, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις επεκτείνουν τις διαδικασίες τους στην Κίνα όχι μόνο με τη χρησιμοποίηση των βάσεων στην Κίνα αλλά και με τη στήριξη στις ήδη υπάρχουσες βάσεις παραγωγής στην ASEAN και στην Ιαπωνία. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα των ιαπωνικών κατασκευαστών αυτοκινήτων έναντι των ευρωπαϊκών και αμερικανικών και θα αποτελέσει αρχικό παράγοντα διαφοροποίησης των πρώτων έναντι άλλων ξένων ανταγωνιστών στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στην Κίνα (Hara & Nakanishi, 2004).

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7**

### **Ξενόγλωσση**

- Ø Hara Shoichiro & Nakanishi Kyoko, (2004). The Asia Strategies of Japanese Corporations. AT10 Research Conference 3-4 February 2004, Tokyo.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Ø Angus Maddison, *Monitoring the World Economy, 1820-1992* (Paris, OECD, 1995)
- Ø Beasley W. (1951), *Great Britain and the Opening of Japan, 1843-1858*, Londres. *Modern Period*. (1941), Tokyo, Yuhikatu
- Ø Benjamin Self, (2002). *China and Japan: A Façade of Friendship*. Center for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology. *The Washington Quarterly* 26:1
- Ø Brown, David G., (1986). *Partnership with China: Sino-Foreign Joint Ventures in Historical Perspective*. Boulder and London: Westview Press
- Ø Chang Ha-Joon, (2003). *Kicking Away the Ladder: The “Real” History of Gree Trade*. FPIF Special Reports. December 2003.
- Ø Christopher, Martin, (1998), *Logistics and Supply Chain Management*, Second Edition, Financial Times - Pitman Publishing
- Ø Colin Simkin (1968): *The Traditional Trade of Asia*, London: Oxford University Press
- Ø Croffs & Sato K. (1980), *Industry and Business in Japan*, White Plains, New York, Sharpe
- Ø Dobson W., F. Flatters, (1994), *Trade and Investment: Patterns and Policy Issues in the Asia Pacific Rim*, *Pacific Trade and Investment: Options for the 90s*
- Ø Fishman C. Ted, (2006). *KINA A.E.-Η πρόκληση της νέας υπερδύναμης για την Αμερική και τον Κόσμο*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Ø Gunder, Frank, (1998). *ReOrient: Global Economy in the Asian Age*. Berkeley: University of California Press
- Ø Hara Shoichiro & Nakanishi Kyoko, (2004). *The Asia Strategies of Japanese Corporations*. AT10 Research Conference 3-4 February 2004, Tokyo.
- Ø Horie Y. (1965), *Entrepreneurs in Meiji Japan*, in Lockwood W. (ed) *The State and Economic Enterprise in Japan*, Princeton University Press.
- Ø Izraelewicz E., (2005). *Όταν η Κίνα αλλάζει τον Κόσμο*. Εκδόσεις Κασταλία
- Ø Javary J.-D. Cyrille & Wang Alain, (2006). *Η Νέα Κίνα-«Ο πλούτος είναι δόξα»*. Larousse-Εκδόσεις Κασταλία
- Ø Kodansha's, (1999). *Furigana-Japanese Dictionary*. Kondasha.

- Ø Konomoto Shingo, (2005). Responses by Japanese Companies to Business Risks in China. Nomura Research Institute. NRI Papers No. 98 December 1, 2005.
- Ø Krugman P. & Obstfeld M. (2000). Διεθνής Οικονομική. Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α`. Εκδόσεις Κριτική
- Ø Lee Chunli, (1998). Origin of the Toyota production System in China. Actes du GERPISA No24 & Japanese Yearbook on Business History (Business History Society of Japan), Vol. 14
- Ø Lemoine Frannoise (2000). "FDI and the Opening Up of China's Economy". CEPII. No 2000-no 11 Juin.
- Ø Lindsey, Laura, (2002), The Venture Capital Keiretsu Effect: An Empirical Analysis of Strategic Alliances Among Portfolio Firms, Stanford Institute for Economic Policy Research, SIEPR Discussion Paper No. 02-17
- Ø Mah, F.H., (1971). The Foreign Trade of Mainland China. Chicago: Aldine-Atherton
- Ø Masuyama Seiichi, (2004). The Asian Strategy of Japanese Multinationals: Focus on China. Nomura Research Institute. Tokyo Club Research Conference, February 9-10
- Ø Moerke Andreas, (1997), Does Governance Matter? Performance and Corporate Governance Structures of Japanese keiretsu Groups, discussion papers, Social Science Research, Center Berlin, FS IV 97 – 43
- Ø Monden, Yasuhiro, (1998). Toyota Production System. An Integrated Approach to Just in Time. Third Edition, Engineering & Management Press
- Ø Morikawa H. (1980), Managerial Analysis Of Zaibatsu, Tokyo, Oriental Economic News
- Ø Morita A., Ishihara S., (1990). Ιαπωνία, Που μπορεί να Πει Όχι. Εκδ. Νέα Σύνορα-Α.Α.Λιβάνη
- Ø Nagandhi A. R. & Prasad S. (1971), Comparative Management, New York, Appleton-Century
- Ø Nagano Takeshi, (1996). The History and the Future of Japanese Management. Columbia University, Occasional Paper No 26.
- Ø Needham, J., (1971). Science and civilization in China. Cambridge: Cambridge University Press
- Ø Nicosia F. & Gock C. (1968), Marketing & Affluence: A Research Prospectus in King G. (ed) Marketing & the New Science of Planning. AMA.

- Ø Nishijima G.W. (1997). Japanese Buddhism and the Meiji Restoration. The American Academy of Religion- Society of Biblical Literature-Annual Meeting 1997. California.
- Ø OECD, (1999), Investment Patterns in a Longer Perspective, DAFPE/IME (99) 21, 14-Ju-99
- Ø Okada Haruo, (1998). How Japanese Companies Work. 日本の経営
- Ø Putterman L. (1997). On the Past and Future of China's Township and Village Enterprises. World Development 25, αρ. 10
- Ø Roberts, J.G. (1989), Mitsui: Three Centuries of Japanese Business, New York: Weatherhill
- Ø Rosen, D.H., (1999), Behind the Open Door, Foreign Enterprises in the Chinese Marketplace, Institute of International Economics, Washington DC
- Ø Sakudo, Y. (1979), History of the Sumitomo "Zaibatsu", Tokyo: Kyoikusha
- Ø Sato K. (1980), Industry and Business in Japan, White Plains, New York, Sharpe
- Ø Shankman S. & Durrant S., (2002). Η Σειρήνα και ο Σοφός.-Γνώση και Σοφία στην Αρχαία Ελλάδα και Κίνα. Εκδόσεις Κονιδάρη
- Ø Sheldon C. (1958), The Rise of the Merchant Class in Tokugawa Japan, Locust Vellen & Tsuchiya T. (1964), A History of Japanese Managerial Ideology, Tokyo, Nihon, Keizai shinbunsha.
- Ø Slack Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, Robert Johnston, (1998), Operations Management, Second Edition, Financial Times – Prentice Hall
- Ø Stevens J., (1993). The Essence of AIKIDO. KODANSHA INTERNATIONAL
- Ø Sull D., (2005). Made in China Εκδόσεις Economica
- Ø Swanson, Bruce (1982). Eighth Voyage of Dragon: A history of China's quest for seapower. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press
- Ø Taura Rika, (2005). Japanese Companies' HRM Strategies in China. Nomura Research Institute, NRI Papers No 86 February 1
- Ø TBT (1989), Comparative Analysis of Zaibatsu, Tokyo, Mineru, Publishing
- Ø Tomita Toshiki (2005). Government Bonds in the Meiji Restoration Period, NRI Papers, Nomura Research Institute, N. 87, March 1.
- Ø Tsutsumi Ichiro, (2004). Restoration of "Mechanism-art" from the Edo period of Japan and its utility as a teaching material for continuing education. 9th

World Conference on Continuing Engineer Education. Tokyo may 15-20 2004.

- Ø Xiaojuan, Jian, (2003). Transnational Corporations Investment in China: Analyzing the Salient Features of Source Countries and Regions. Nomura Research Institute.
- Ø Yasuoka S. (1985), Comparative Analysis Of Zaibatsu, Tokyo: Mineru Publishing
- Ø Zhang Feihan & Khabelashvili George, (2003). Foreign Automobile Companies in China. A Case Study of Volkswagen and General Motors. Accounting & Finance Master Thesis No 2002:50, School of Economics and Commercial Law, Goteborg University.
- Ø Zhang X., Krug B., Reinmoeller P. (2005). Historical Attitudes and Implications for path dependence: FDI development and Institutional changes in China. Rotterdam School of Management. Erasmus University Rotterdam. EPCS

### Ελληνική

- Ø Krugman P. & Obstfeld M. (2000). Διεθνής Οικονομική. Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α'. Εκδόσεις Κριτική
- Ø Liker K. Jeffrey, (2004). Κάν'το όπως η TOYOTA. Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί-Management
- Ø Thurow Lester, (1995). Ο Επερχόμενος Οικονομικός Πόλεμος μεταξύ Ιαπωνίας, Ευρώπης και Αμερικής. Εκδόσεις Νέα Σύνορα-Α.Α.Λιβάνη
- Ø Yamamoto Tsunetomo. Hagakure-Ο Δρόμος των Σαμουράι. Εκδ. Αλκίμαχον.
- Ø Γαβαλά-Γιού Οδυσσέα, (2006). Μάο Ζεντονγκ 1893-1976. Εκδόσεις Τζει & Τζει Ελλάς
- Ø Γεωργόπουλος, Ν., (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, Αθήνα
- Ø Γκρανέ Μαρσέλ, (1992). Η Κινεζική Σκέψη. Εκδόσεις Γνώση
- Ø Λεξικό της Σύγχρονης Οικονομίας, Θεωρητικής & Εφαρμοσμένης, Εκδόσεις Σταφυλίδη
- Ø Μαραγκός Ι, Μπιτζένης Α., (2007). Τα Οικονομικά της Μετάβασης. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Μοίρα-Μυλωνοπούλου Π., (2000). Τουριστική Γεωγραφία- ΑΣΙΑ. Εκδόσεις Σταμούλης

- Ø Μουρδουκούτας Π. & Arayma Υ., (2006). Η Στρατηγική Της Κίνας. Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία. Τόμος Β' Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Μυλωνόπουλος Δημήτρης & Δελής Ταξιάρχης, (2004). Συστήματα Just In Time (JIT). Εφαρμογή στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Αγορά Χωρίς Σύνορα Τόμος 10(2)
- Ø Νάστου Χαρά, (2003). Λάο Τσε. Ταο τε Τσινγκ. Εκδόσεις Κισσός
- Ø Νικολακόπουλος Σταύρος, (2005). Πώς να κάνετε μπίζνες με την Κίνα. Εκδόσεις EURASIAN LINK. Υπό την αιγίδα του Ελληνοκινεζικού Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου
- Ø Πανηγυράκης Γ., Μουρδουκούτας Π., (1999). Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ. Τόμος Α. Οικονομική Ανάπτυξη και Αγορά. Εκδόσεις Σταμούλης
- Ø Πανταβός Δημήτριος, (2007). Η Κίνα κλειστή στο ευρωπαϊκό εμπόριο. Περιοδικό Ιστορία. Εκδόσεις Πάπυρος. Τεύχος 469, Ιούλιος 2007
- Ø Παπουτσής Γιάννης, (2000). Κοστολόγηση επιχειρήσεων σένα διεθνοποιημένο περιβάλλον: Συγκριτική ανάλυση Ευρώπης & Ιαπωνίας. Αγορά χωρίς Σύνορα. Τόμος 5, (4)
- Ø Σουν Τζου, (1997). Η Τέχνη του Πολέμου. Εκδόσεις Φόρμιγξ
- Ø Χάντιγκτον Π. Σαμιουελ. (1999). Η Σύγκρουση των Πολιτισμών και ο Ανασχηματισμός της Παγκόσμιας Τάξης. Εκδ. Terzobooks

### **Διαδίκτυο**

- Ø <http://academic.emporio.edu/smithwil/s99mg423/eja/mari.html>
- Ø <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Edo\\_period#Economic\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Edo_period#Economic_development)
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Meiji_period)
- Ø <http://en.wikipedia.org/wiki/Nanjing>
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Sh%C5%8Dwa\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Sh%C5%8Dwa_period)
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Silk\\_Road](http://en.wikipedia.org/wiki/Silk_Road).
- Ø [http://en.wikipedia.org/wiki/Taish%C5%8D\\_period](http://en.wikipedia.org/wiki/Taish%C5%8D_period)
- Ø <http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>
- Ø <http://www.toyoland.com/history.html>



- Ø <http://www.toyota.gr/about/history.aspx>
- Ø [http://www.toyota.gr/experience/the\\_company/index.aspx](http://www.toyota.gr/experience/the_company/index.aspx)
- Ø [http://www.toyota.com.cn/InChina/toyotainchina\\_zzhgddzgs\\_005.htm](http://www.toyota.com.cn/InChina/toyotainchina_zzhgddzgs_005.htm)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ