

Osnovna filozofija poslovanja Panasonic grupe

Uvod: Povratak Osnovnoj filozofiji poslovanja

Kao član Panasonic grupe, kako Vi shvaćate našu filozofiju upravljanja? "To je Osnovni cilj upravljanja, Kredo tvrtke i Sedam principa, zar ne?" "Radi se o svrsi postojanja poslovanja kako bi se doprinijelo društvu." Možda ovoliko možete razumjeti.

Kad sam postao izvršni direktor grupe u Panasonicu—zapravo, na temelju mog iskustva u upravljanju prije toga, na velikom broju izazovnih poslova—imao sam jak osjećaj krize. Vjerujem da je razlog zbog kojeg je Panasonic izgubio svoju prijašnju snagu i nije mogao rasti te što su se neki od njegovih poslova našli u iznimno teškoj situaciji, bio u tome što većina njegovih zaposlenika nije uspjela točno i pravilno razumjeti Osnovu filozofiju poslovanja tvrtke Panasonic.

Želimo da svatko od vas maksimizira i prikaže svoje sposobnosti i vještine, jasno prepozna svoj idealni cilj, podijeli mišljenje koje treba podijeliti, brzo donese kvalitetne odluke integracijom različitih mišljenja i uočava potrebna poboljšanja, kako bismo bili nenadmašni u doprinosu našim korisnicima i društvu. Uvijek moramo iskreno pogledati trenutnu situaciju i, ako je ona u suprotnosti sa smjerom u kojem se kreće društvo ili postoji bolji način, nećemo oklijevati i odmah ćemo odabrati novi i bolji smjer. Vjerujem da je Panasonic, dok je bio jak, bio pun takvih radnih mjesta i to je, po mom mišljenju, bio izvor njegove snage.

U Panasonic grupi, od svakog se pojedinog zaposlenika očekuje da radi kao vlastiti nadređeni. Kako bi Panasonic vratio svoju briljantnost, prikupili smo mudrost brojnih pojedinaca, mudrost koje se svatko od nas kao rukovodilac mora pridržavati upravitelj, u obliku ovih materijala za čitanje. Nadam se da će ih svaki zaposlenik Panasonic grupe pažljivo proučavati i raditi s nadređenima, podređenima, kolegama, korisnicima i poslovnim partnerima, kako bi se Osnovna filozofija poslovanja stavila u primjenu na dnevnoj bazi i kako bi se izgradilo idealno društvo, s materijalnim i duhovnim bogatstvom.

Yuki Kusumi, izvršni direktor Grupe
1. listopada 2021.

1. Misija tvrtke

Iz kojeg razloga postoje tvrtke? Naš osnivač, Konosuke Matsushita, vjerovao je da je uloga i misija tvrtke zadovoljiti ljudsku želju da živi život uobilju.

Drugim riječima, smatrao je da je originalna misija tvrtke pridonijeti razvoju društva osiguranjem proizvoda i usluga vrhunske kvalitete koji su korisni u životu ljudi, po razumnim cijenama, u odgovarajućim količinama. Vjerovao je da vlasnik tvrtke s takvom misijom nije sama tvrtka, nego društvo i to je izraženo u frazi "tvrtka je javni entitet društva."

Ako netko tvrtku smatra javnim entitetom društva, on zaključuje da je upravljačke resurse koji su nužni toj tvrtki, uključujući kadar, kapital, zemljište i materijale, toj tvrtki povjerilo društvo. Tvrtka mora doprinijeti društvu uključujući se u aktivnosti koje na najbolji način iskorištavaju resurse koje joj je povjerilo društvo te na taj način stvarati dodatnu vrijednost.

Općenito, postoji gledište da je svrha tvrtke ostvarenje profita. Međutim, Panasonic grupa smatra profit nečim što društvo daje tvrtki kao nagradu za njen doprinos, a što je veći doprinos, to je veći i profit. S druge strane, ako tvrtka ne stvara profit, ona ne ispunjava svoju društvenu obavezu ili nema sposobnost to napraviti i, iz tog razloga, odmah mora biti reformirana.

Dodatno, tvrtka posluje uz istovremeno održavanje odnosa s korisnicima, poslovnim partnerima, vlasnicima udjela, društvom i brojnim drugim dionicima. Kako je tvrtka javni entitet društva, neprihvatljivo je da se ona razvija na trošak svojih dionika. Jedini način da se tvrtka razvija tijekom dužeg razdoblja je da to čini zajedno sa svim svojim dionicima.

Kako bi tvrtka ispunila svoje društvene odgovornosti, zaposlenici igraju značajnu ulogu. U neprekidno promjenjivom društvu, nemoguće je da tvrtka ispuni svoje društvene odgovornosti nastavkom stvaranja dodatne vrijednosti za društvo, ako njeni zaposlenici ne čine ništa više od izvršenja zadaća koje su im dodijeljene. Svi pojedinci koji rade u tvrtki moraju poboljšati svoj svakodnevni rad, barem malo. To će dovesti do poboljšanja i razvoja životnog stila ljudi i društva.

2. Misija Panasonic grupe i što sada moramo napraviti

Osnivač je nastavio promišljati o stvarnoj misiji poslovanja i 5. svibnja 1932. skupio je sve svoje zaposlenike kako bi proveo moćnu objavu. Panasonic grupa ovo naziva *Meichi*, otkrivanje naše korporativne misije.

Osnivač je rekao: "Naša misija, kao industrijalaca, je savladati siromaštvo i donijeti bogatstvo društvu. Tvrtkama će biti dozvoljen napredak samo za ovu svrhu." Kao i voda iz slavine u Japanu u to vrijeme, koja je slobodno tekla iz slavine, cijene dobara trebaju biti što je moguće niže. Drugim riječima, eliminacija siromaštva postići će se stvaranjem neiscrpne opskrbe dobrima.

Međutim, osnivačeva stvarna namjera, kako je sadržana u njegovoj Filozofiji tekuće vode, izražena je sljedećim riječima koje pojašnjavaju cilj koji je imao na umu: "Ljudska sreća može se održati i povećati putem materijalnog i duhovnog bogatstva. Samo kad se duhovni mir kombinira s neograničenim dotokom materijalnog bogatstva, može se postići stvarna sreća. Samo kad se duhovna smirenost kombinira s bezgraničnom opskrbom materijalnim dobrima, moguće je postići stvarnu sreću."

Kako bi ispunio ovu misiju, osnivač je napravio 250-godišnji plan, koji se sastoji od 10 uzastopnih faza koje traju 25 godina, s ciljem postizanja "zemlje mira i napretka", odnosno, idealnog društva. Dodatno, plan ne bi trebao završiti nakon prvih 250 godina, nego bi se trebao produžiti na još 250 godina, s ciljem dostizanja viših ideala, na način koji odgovara tom dobu.

Iako je Filozofija tekuće vode formulirana prije nekih 90 godina, cilj postizanja materijalnog i duhovnog bogatstva jednako vrijedi i u današnjem svijetu.

Zapravo, brojna društva, osobito ona u zemljama u razvoju imaju obilje materijalnih dobara, ali, osobito u smislu brzog povećanja uništavanja okoliša i smanjenja energetske resursa, postoji velika zabrinutost da naša djeca, unuci i generacije koje dolaze možda neće moći uživati u bogatim životima kakve mi danas imamo.

Do sad smo bili uključeni u poslovanje većinom iz perspektive povećanja materijalnog obilja putem osiguranja dobara. Međutim, to je daleko od idealnog društva koje je zamislio naš osnivač. Pa ipak, sad se ne možemo vratiti u prošlost. Još jednom moramo zamisliti idealno društvo, s materijalnim i duhovnim bogatstvom i krenuti prema ostvarenju istog.

Kako bismo stvorili naše idealno društvo, moramo otvoreno rješavati društvene probleme čim se oni pojave i pridonijeti njihovom rješavanju. Među njima, najveći prioritet u 21. stoljeću treba dati globalnim problemima okoliša.

Panasonic grupa objavila je svoje vlastito Poglavlje o okolišu tijekom 1991., prije od drugih tvrtki i s tim se problemom borimo već mnogo godina. Kako bismo

išli naprijed i bili tvrtka koja je predvodnik u rješavanju problema okoliša, moramo nastaviti poduzimati proaktivne korake iz različitih perspektiva, uključujući i smanjenje oštećenja okoliša našim proizvodima i smanjenje količine energije koju koristimo u našim proizvodnim aktivnostima.

3. Osnovni cilj upravljanja

Svrha poslovanja Panasonic grupe i njena misija ostaju nepromijenjene od objave *Meichi*, a Osnovni cilj poslovanja koncizno opisuje ovu filozofiju. To je vodeći princip za sve naše aktivnosti u upravljanju i primarni je temelj za određivanje smjera koji tvrtka treba pratiti.

Prepoznavanjem naših odgovornosti, kao industrijalaca, posvetit ćemo se napretku i razvoju društva i dobrobiti ljudi, kroz naše poslovne aktivnosti te, na taj način, poboljšati kvalitetu života diljem svijeta.

Drugim riječima, kao industrijalci, neumorno ćemo ispunjavati ovu misiju kako bismo doprinijeli razvoju društva.

Svaki dan moramo nastaviti težiti napretku, osiguravajući društvu neusporedive proizvode i usluge, kako bismo poboljšali dobrobit i kvalitetu života ljudi diljem svijeta.

4. Kredo tvrtke i Sedam principa

Kredo tvrtke i Sedam principa izražavaju naš stav putem načina na koji mi svaki dan radimo, kao zaposlenici Panasonic grupe.

• **Kredo tvrtke**: *Napredak i razvoj mogu se postići samo kroz kombinirane napore i suradnju svakog zaposlenika naše tvrtke. Ujedinjeni u duhu, obvezujemo se obavljati naše dužnosti u tvrtki predano, marljivo i s integritetom.*

Kako bismo pridonijeli razvoju društva kroz poslovanje, osnovno je da svatko surađuje i da svaki dan iskreno radimo zajedno. Samo kad svaka organizacija odredi svoje vlastite visoke ciljeve, a njeni članovi u cijelosti ih razumiju i preuzimaju ih kao svoje te postoji timski rad temeljen na uzajamnom povjerenju, moguće je realizirati ciljeve organizacije i, na kraju, razvoj društva.

• **Društveni doprinos**: *U svakom ćemo se trenutku ponašati u skladu s Osnovnim ciljem upravljanja, vjerno ispunjavati naše odgovornosti industrijalaca društvu u kojem radimo.*

Naša je misija pridonijeti globalnom razvoju i napretku, kao i harmoniji s globalnim okolišem, kroz naše poslovne aktivnosti, kako bismo realizirali idealno društvo. Imajući ovu svjesnost uvijek na umu, kroz naše dnevne aktivnosti moramo biti predani postizanju nenadmašne kvalitete, cijene i usluga.

• **Pravednosti i poštenje**: *Bit ćemo pravedni i poštteni u svim našim poslovnim sporazumima i osobnom ponašanju. Bez obzira koliko smo talentirani i koliko znamo, bez osobnog integriteta ne možemo zaraditi poštovanje drugih ni poboljšati vlastito samopoštovanje.*

Moramo poštovati norme i pravila društva kao nešto posve prirodno i svoje aktivnosti moramo provoditi na pošten i nepristran način, bez sebičnosti. Važno je uvijek se ponašati s integritetom i osjećajem poštene igre. Bez ovog načina razmišljanja, čak i oni s puno znanja i talenta nisu kvalificirani postati članovi Panasonic grupe.

• **Suradnja i timski duh**: *Udružiti ćemo naše sposobnosti kako bismo ispunili zajedničke ciljeve. Bez obzira koliko smo talentirani kao pojedinci, bez suradnje i timskog duha, tvrtka ćemo biti samo po imenu.*

Ujedinjenjem naših napora i osnaživanjem našeg timskog duha postići ćemo još bolje rezultate. Važno je omogućiti različita mišljenja i različite osobnosti i surađivati u duhu jedinstva. Bez toga, bez obzira koliko je talentirano osoblje koje ujedinitimo, nećemo uspjeti prikazati svoju snagu kao organizacija.

• **Neumoran napor za poboljšanje**: *Neprekidno ćemo težiti poboljšanju naše mogućnosti da pridonosimo društvu kroz naše poslovne aktivnosti. Samo kroz neumorni napor možemo ispuniti naš Osnovni cilj upravljanja i pomoći u realizaciji trajnog mira i napretka.*

Kako bismo ispunili našu misiju, moramo raditi naporno koliko je moguće, prevladati teškoće i nastaviti ići naprijed. Bez obzira koji posao radimo, uvijek moramo učiti, ozbiljno razmišljati i ulagati najveće napore temeljene na strasti, tako da može doći do nove kreativnosti i domišljatosti, koje će dovesti do daljnjeg napretka i poboljšanja.

• **Uljudnost i skromnost**: *Uvijek ćemo biti srdačni i skromni, poštovati prava i potrebe drugih, kako bismo ojačali zdrave društvene odnose i poboljšali kvalitetu života u našim zajednicama.*

Moramo poštovati pristojnost i biti skromni u našem pristupu poslu. U svakodnevnom je životu važno da uložimo napor i tretiramo svakoga s

poštovanjem, da se suzdržavamo od toga da postanemo arogantni i da budemo voljni kritički procjenjivati sami sebe.

• **Prilagodljivost:** *Kontinuirano ćemo prilagođavati vlastito razmišljanje i ponašanje kako bismo zadovoljili uvjete koji se stalno mijenjaju oko nas, pazeći da djelujemo u skladu s prirodom kako bismo osigurali napredak i uspjeh u našim poduhvatima.*

Moramo nastavljati pravilno shvaćati i prilagođavati se promjenama i razvoju društva. Kako bismo to napravili, važno je izbjegavati gledati na stvari iz uske perspektive, nego shvatiti veće trendove koji su u pozadini onoga što se događa, kao i njihovu suštinu.

Moramo se izravno suočavati sa stvarima, prihvaćati ih onakve kakve jesu i objektivno, bez da se upletemo u samoljublje i predrasude. Kako bismo se prilagodili društvu koje neprekidno napreduje i razvija se, ne smijemo zanemariti održavanje naše jake želje i napora da i sami neprekidno napredujemo.

• **Zahvalnost:** *Ponašat ćemo se s osjećajem zahvalnosti za sve koristi koje smo dobili, uvjereni da će taj stav biti izvor bezgranične sreće i vitalnosti, što će nam pomoći da prevladamo sve prepreke s kojima se susrećemo.*

Naš svakodnevni rad i život počivaju na podršci svih uključenih strana, kao i brojnih drugih, uključujući i naše kolege, obitelji i ljude u sveukupnoj zajednici. Važno je da uvijek vraćamo podršku koju primamo, s osjećajem zahvalnosti.

Doprinos društvenom napretku s međusobnom zahvalnošću i željom da vratimo brojnim ljudima koji su nam pomogli dat će nam bezgraničnu radost, snagu i hrabrost da prevladamo sve poteškoće.

5. Osnovna filozofija poslovanja Panasonic grupe

Osnovna filozofija poslovanja Panasonic grupe definirana je kao praksa i razmišljanje povezano s Osnovnim ciljem upravljanja, Kredom kompanije i Sedam principa. Arataro Takahashi, bivši direktor Matsushita Electrica, koji je podržao osnivača tijekom predratne i poslijeratne rekonstrukcije i razdoblja širenja, rekao je sljedeće o primjeni Osnovne filozofije poslovanja.

Zbog neumoljive konkurencije, u svom poslu moramo biti nenadmašni. Ako naš rad dovede do proizvoda koje korisnici rado koriste, sigurno ćemo vidjeti nagrade. Ako, međutim, ne uspijemo ostvariti te nagrade, to će biti dokaz da naš posao nije dostojan tog standarda. Iz tog razloga moramo analizirati i rješavati

sve probleme koji se pojavljuju.

Naš cilj nije vijati zaradu ili širiti našu tvrtku, nego biti nenadmašni u svom poslu, tako da nas korisnici odaberu, čak i nakon pažljivog razmatranja. Ako nastavimo proizvoditi proizvode koji obogaćuju živote ljudi i poboljšavaju stil života, sigurno ćemo biti nagrađeni.

Ako nas naši korisnici ne cijene, nešto u temeljima nije u redu. Ako mi to shvatimo, možemo provesti sve reforme koje su potrebne. Ako tražimo izgovore i krivimo druge, kao što je inzistiranje da su poslovni uvjeti loši ili je tržište u rasulu zato što naši konkurenti ruše cijene, naša uprava će izgubiti svoj kompas.

Kako ove riječi kažu, stremiti idealnom društvu i doprinositi razvoju društva, moramo biti nenadmašni u kvaliteti, cijeni i uslugama, kako bi korisnici odabrali nas. Iz tog razloga moramo neumorno uvoditi inovacije i poboljšavati se, kako bismo postigli taj cilj.

Ako se proizvodi ne prodaju dobro, mi našim proizvodima ne doprinosimo razvoju društva i ne možemo reći da, kao tvrtka, ispunjavamo svoju dužnost. U tom slučaju, nije prihvatljivo jednostavno sniziti prodajnu cijenu kako bismo prodali proizvod. Važno je prvo raditi na racionalizaciji troškova, poboljšanju kvalitete i performansi i osiguranju neusporedive usluge.

Drugim riječima, sve dok nastavljamo u skladu s Osnovnom filozofijom poslovanja, moramo uspjeti u rješavanju problema, kao što su visoki troškovi i loša kvaliteta i performanse i moramo uložiti napore da racionaliziramo i poboljšamo situaciju.

Naravno, nije lako smanjiti troškove ili popraviti kvalitetu i performanse, ali kad postoji odlučnost za praćenje i temeljitu primjenu Osnovne filozofije poslovanja, zasigurno će doći do inovacija i mi ćemo moći neumorno nastaviti ulagati odgovarajuće napore kako bi došlo do napretka.

Isto tako, moramo priznati da, neovisno o tome kako se širi naše poslovanje i kako raste naša organizacija, naše poslovanje ima isto porijeklo i srž kao i trgovina u privatnom vlasništvu: niti jedna tvrtka ne može opstati bez korisnika.

1935., kad je Matsushita Electric prelazio u dioničko društvo, osnivač je uspostavio Osnovna interna pravila, koja su, između ostalog, određivala:

Bez obzira koliko velika tvrtka Matsushita Electric može postati u budućnosti, zadržite stav skromnog trgovca. Mislite o sebi kao o zaposleniku u maloj trgovini.

Budite jednostavni, štedljivi i skromni u obavljanju svog posla.

Osnivač je dalje naveo praćenje tri osnovna zahtjeva kako biste bili mali trgovac.

- Razumjeti značenje trgovine
- Čitati srca drugih
- Biti potpuno skroman ispred ostalih

Svatko od nas mora u cijelosti razumjeti zašto naše poslovanje postoji, biti bez premca u našoj osjetljivosti prema mišljenju naših korisnika i uvijek zapamtiti da budemo skromni i zahvalni.

6. Primjena Osnovne filozofije poslovanja

Osnovna filozofija poslovanja može se internalizirati samo primjenom. Bivši direktor Arataro Takahashi rekao je: "Intelektualac koji razumije Osnovnu filozofiju poslovanja od male je koristi. Kako bismo je postavili kao čvrst temelj, važno je praktično ju primjenjivati i naučiti je svojim tijelom." Tu je filozofiju primijenio u reformi i rastu brojnih grupa tvrtki.

Ovo poglavlje objašnjava osnovne pojmove koji se moraju razumjeti kao preduvjet za provedbu Osnovne filozofije poslovanja.

(1) Predvidjeti budućnost koju bismo trebali postići i ispunjavati osnovne vrijednosti korisnika

Naš je cilj stvoriti idealno društvo, s materijalnim i duhovnim bogatstvom. Ovo je istina i za naše pojedinačne poslove, od kojih svaki mora predvidjeti svoju idealnu budućnost i stremiti postizanju iste.

Idealna budućnost o kojoj ovdje govorimo nije proširenje trenutne situacije niti je nešto što razmatramo isključivo iz vlastite perspektive. Kako bi u budućnosti trebali izgledati životi ljudi, društvo i globalni okoliš i kako možemo postići da naša djeca i unuci mogu živjeti bogatiji život u materijalnom i u duhovnom smislu? Nužno je predvidjeti kakvu vrstu budućnosti trebamo ostvariti, onu koja u središte stavlja čovjeka.

Planirajući unazad od te točke, kako naše poslovanje može pridonijeti? Kako treba promijeniti i poboljšati svoju kompetitivnost da ga konkurencija ne bi mogla nadmašiti? I koje mjere treba poduzeti kako bi se to postiglo? Moramo promisliti o tim stvarima i temeljito ih uvesti u praksu.

Kako bismo uvidjeli idealnu budućnost kroz specifične proizvode i usluge našeg poslovanja, moramo ispunjavati osnovne vrijednosti za korisnike. Osnovna korisnička vrijednost nije ispunjavanje prevelikih performansi ili kvalitete niti ona znači jednostavno obavljati ono što korisnici traže da radimo. Radi se o održavanju istinske bliskosti s korisnicima, razumijevanju srži njihovih problema i spornih pitanja i njihove budućnosti i shvaćanju što im je zaista korisno.

Moramo pažljivo slušati naše trenutne korisnike i poboljšati naše proizvode prema njihovim gledištima. U isto vrijeme, stvarna bliskost s korisnicima znači razmatranje kako možemo razviti buduće stilove života i društvo u njihovu korist i hrabro rješavanje izazova u postizanju istog.

Brojni poslovi Panasonic grupe razvijeni su u skladu s ovim pristupom. Uzmite za primjer motornu industriju. Tijekom 1930-ih, osnivač je predvidio budućnost u kojoj će se u svakom kućanstvu koristiti prosječno 10 motora te je na temelju te vizije pokrenuo proizvodnju motora. U isto je vrijeme postavio cilj osiguranja radio prijmnika po cijeni upola manjoj od konvencionalnih modela, kako bi ljudima omogućio lakši pristup informacijama i uspio je u smanjenju cijene za pola.

Put u budućnost do koje moramo doći bit će dug i trnovit. Naša proizvodnja motora koja je pokrenuta iz ničega, početno je bila takav promašaj da su čak i u tvrtki postojali neki koji su govorili da tvornicu treba zatvoriti.

Međutim, bivši direktor Arataro Takahashi rekao je svim zaposlenima uključenim u motornu industriju da uvedu Osnovnu filozofiju poslovanja u praksu - kako bi postigli neusporedivu kvalitetu, cijenu i uslugu. Svi u odjelima proizvodnje, projektiranja i prodaje odgovorili su neumornim uvođenjem poboljšanja. Rezultat je bila proizvodnja motora koji su bili tako popularni, poslovni odjel ih nije mogao dovoljno brzo proizvesti. Trebalo je oko 20 godina za dostizanje te točke, ali je razvoj proizvodnje motora značajno pridonio kasnijem razvoju poslovanja s kućanskim aparatima.

Na ovaj način, u svakom od naših poslovanja, moramo predvidjeti budućnost koju bismo trebali postići i ispunjavati osnovne korisničke vrijednosti.

(2) Postizanje društvene pravednosti i koegzistencije i uzajamnog prosperiteta

U obavljanju našeg posla, korištenju upravljačkih izvora koje nam je povjerilo društvo, moramo te resurse odgovarajuće koristiti za dobro društva i u cijelosti ispunjavati svoje odgovornosti prema uključenim stranama.

Uz poštovanje zakona i propisa, kao i društvenu moralnost, uvijek moramo razmatrati što je odgovarajuće za društvo, koristiti dokazanu mudrost i koristiti je u praksi. Osnivač je shvatio važnost toga u pojmu "društvena pravednost." Uz zaštitu fizičkog i mentalnog zdravlja naših zaposlenika kao preduvjetnu, neumorna implementacija društvene pravednosti pridonijet će istinskom razvoju društva, industrije i naših poslovnih partnera.

Dodatno, u bliskim odnosima koje razvijamo tijekom obavljanja svog posla s tvrtkama koje nas opskrbljuju materijalima, kooperantima i ugovornim tvrtkama koje podržavaju naše poslovanje i povezanim maloprodajnim trgovinama i prodavačima koji prodaju naše proizvode, moramo se truditi realizirati uzajamni prosperitet i razvoj.

Kao partneri u postizanju razvoja društva, nužno je imati otvorene razgovore i uzajamno razumijevanje među ovim povezanim stranama, kao i uzajamno podizanje svijesti u području proizvoda, tehnologije i poboljšanja procesa. Na ovaj način, svaka strana može imati veću ulogu u društvu, putem suradnje, uz održavanje autonomije i uzajamnu potporu koja pojačava kolektivne jake strane. Ovo je osnovni pogled Panasonic grupe na koegzistenciju i uzajamno napredovanje.

(3) Iskorjenjivanje otpada, tromosti i prerađivanje

S gledišta našeg profita, kako je navedeno pod 1. Misija tvrtke, mi moramo smatrati boravak u crvenom kao prekršaj. Nadalje, čak i ako poslovanje stvara značajnu zaradu, ako je to poslovanje zagađeno pretjeranim otpadom i neradom, ono jednostavno gubi mogućnosti za stvaranje većeg profita. Posljedično, propuštamo priliku zaraditi novac koji treba podijeliti s našim zaposlenicima, dioničarima i društvom, a to nam omogućava da pridonosimo širem rasponu korisnika i društva budućnosti. U tom smislu, i ti se uvjeti smatraju prekršajem.

Iz tog je razloga očito da biti u prekršaju, ali još više prisustvo otpada, nerada i potrebe prerađivanja u poslovanju samo po sebi predstavlja prekršaj. Bez obzira koliko je malen posao svakog pojedinca, on postoji u korist ljudi u društvu i uvijek je povezan s razvojem društva.

U tom smislu, ne bi trebalo biti niti malo otpada u našim poslovnim aktivnostima. Svaki dan svatko od nas mora biti svjestan svake sekunde ili svakog pojedinog komadića otpada i učiniti poboljšanja kako bi ga eliminirao. Zato uvijek trebamo težiti najboljem obavljanju posla, razumijevanju da, čak i ako se bavimo jednim vijkom ili listom papira, naš posao treba voditi razvoju društva.

Naravno, način na koji se posao obavlja mijenja se s vremenom, ali, u bilo kojem dobu, moramo povećati brzinu rada i poslovanja, ojačati kompetitivnost naših operativnih granica i na taj način pridonijeti društvu temeljitim eliminiranjem otpada, nerada i prerađivanja.

(4) Odgovoriti na promjene u društvu

Društvo se svakodnevno mijenja, a brzina promjene se povećava svake godine. Usred tih promjena, neke stvari propadaju i nestaju, dok se druge rađaju, ali, ukupno gledajući, društvo neprekidno evoluirala i razvija se.

Tijekom posljednjih godina, brojni su društveni problemi nastali iz negativnih učinaka razvoja, kao što su globalni problemi s okolišem. Međutim, ako takve probleme vidimo kao potrebu za pronalaženjem rješenja i usmjeravanje prema boljem odgovoru ili novom putu, možemo reći da se naše društvo nastavlja razvijati, dok se svakodnevno mijenja. Osnivač je vjerovao da princip "rasta i razvoja" djeluje na sve stvari na svijetu.

U svakom od naših poslovanja, usmjereni smo na predviđanje budućnosti koja se treba ostvariti, pripremiti se za budućnost naših korisnika i dostavljati proizvode i usluge koji im stvarno pomažu, kako bi se realiziralo idealno društvo s materijalnim, kao i s duševnim bogatstvom. Dok to težimo učiniti, susrest ćemo se s izazovima koji predstavljaju ne samo prilike, nego i prijetnje.

Suočeni s takvim promjenama i znakovima promjena, važno je ne gledati površno, nego se objektivno i izravno suočiti sa situacijom kakva je te nakon toga shvatiti velike trendove iza nje. Kako bismo se nosili s promjenama, moramo razmotriti čak i mogućnost odbacivanja načina koji su se do sada pokazali kao korisni.

Moramo imati hrabrosti odbaciti ono što je potrebno odbaciti i početi svaki dan s novim stavom i novim načinom za obavljanje posla. Ovaj će stav od nas zahtijevati da pratimo društvene promjene i nastavimo se motivirati, uz entuzijazam.

7. Korisnik je na prvom mjestu

Sva naša poslovanja ovise o korisnicima koji odabiru i kupuju naše proizvode i usluge. To je istina, bez obzira prodaje li netko pojedinačne proizvode ili sklapa ugovor s korisnikom za redovno pružanje usluga.

Iz tog razloga, prirodni je dio obavljanja posla uvijek misliti s korisničkog stajališta, pružati iskrene usluge i promptno i na pravi način odgovarati na bilo koji problem koji se može pojaviti.

Mi možemo zadobiti povjerenje naših korisnika i nastaviti ih pridobivati da nas prvi put odaberu samo kad radimo bolje od naše konkurencije, kako bismo usadili taj način razmišljanja. Uz to, ako brojni korisnici kažu "Drago mi je da sam odabrao Panasonic" i takvo se mišljenje proširi, naše će poslovanje moći rasti i razvijati se.

Osnivač je imao puno za reći o načinu razmišljanja potrebnog za obavljanje posla. "Korisnik je na prvom mjestu" jedna je od tih ideja, a on je o njoj govorio kako slijedi.

- *Pružanje zadovoljstva korisnicima je vrijednost tvrtke*

Prodaja naših proizvoda ne znači samo uvjeriti korisnike u vrijednost proizvoda, nego učiniti da se oni osjećaju sretni i sigurni. U toj je sreći ogromna vrijednost. Iz tog razloga trebamo pažljivo razmisliti o načinu komunikacije i pružanja usluga. Ako radimo na ovaj način, možemo postići dodatno zadovoljstvo, osim profita.

- *Postati korisnikov agent za kupovinu*

U obavljanju posla, trebate, naravno, temeljito pregledati proizvod koji prodajete i prodati ga uz uvjerenost. Međutim, jedna od najvažnijih stvari koju treba imati na umu tijekom toga je staviti sebe na korisnikovo mjesto i pregledati proizvod kao da ste agent za kupovinu umjesto korisnika. Ako tako mislite o sebi, moći ćete proizvod pregledati i biti svjesni što korisnik treba u tom trenutku, koju vrstu proizvoda treba i koliko ga on želi. Iz tog razloga, možete razmišljati kako mu donijeti dobrobit.

- *Kad brinete o svom korisniku, slijedi rast*

Zadovoljstvo kad dobijete priznanje korisnika za proizvod na čijoj ste proizvodnji mukotrpno radili veće je od zadovoljstva što ga je kupio. Bez obzira koliko velika tvrtka postane, važno je da svaki zaposlenik skromno ispunjava zahtjeve korisnika. Čineći isto, dobit ćete dodatnu podršku svojih korisnika. Ta će se podrška širiti od korisnika do korisnika i tvrtka će rasti.

- *Tvrtke koje se ne budu brinule za svoje korisnike, propast će*

Ako postoje dvije trgovine koje nude tanjure za tjesteninu po istoj cijeni, koja će privući više korisnika, trgovina koja je dobra i ponaša se prema korisnicima dobro ili ona koja se loše odnosi prema korisnicima? Bez obzira na to koliko velik postane Matsushita Electric, njegov istinski oblik ne smije se promijeniti od

trgovine tjesteninom koja vodi brigu o svojim korisnicima. Ako tvrtka brine samo o stvarima, kao što su broj njenih radnika ili količina prodane robe te ako njeni ljudi postanu nemarni u upravljanju i loše tretiraju korisnike, tvrtka će neizbježno propasti.

Bez obzira kako velika ili kompleksna naša tvrtka postane, svatko od nas svom svakodnevnom poslu mora pristupiti s načinom razmišljanja o brizi za naše korisnike. Ako naše poslovanje ne uspije rasti, moramo istražiti uzrok i odmah ga otkloniti. Kad dobro razmislimo, možemo otkriti da ne poslujemo tako da je korisnik uvijek na prvom mjestu ili da nas nešto u vezi našeg poslovanja sprječava da dobijemo puno povjerenje naših korisnika.

8. Autonomno odgovorno upravljanje

U Panasonic grupi, upravljanje nije odgovornost samo višeg rukovodstva. Svi zaposlenici moraju se smatrati vlastitim nadređenima i biti neovisno odgovorni za svoj rad, uz praćenje pravila tvrtke. To je osnovni koncept autonomnog odgovornog upravljanja.

U svim našim organizacijama, na temelju filozofije i pravila upravljanja tvrtkom, svatko od nas treba preuzeti odgovornost za vlastiti rad i provoditi neprekidna poboljšanja. Autonomno odgovorno upravljanje jedan je od temelja upravljanja Panasonic grupom, a ono je i kultura na kojoj je odgojena naša kadrovska služba.

Kao ključno u osiguranju autonomnog odgovornog upravljanja u poslovanju, osnivač je mislio: "Kao prvo, upravljački kadar treba imati jak osjećaj za misiju i filozofiju upravljanja i uvijek se na to pozivati te isto usaditi u svoje zaposlenike" i "Upravljački kadar ne bi se trebao bojati znatno delegirati na svoje zaposlenike. Omogućite im da rade na temelju vlastitih odgovornosti i autoriteta."

Kao ljudska bića, kad sami možemo vidjeti naš vlastiti rad i njegovu važnost, to nam daje snažan poticaj. Tako motivirani, možemo proaktivno primjenjivati naše jake strane prikupljajući mudrost i uvodeći poboljšanja. Kao takvi, nadređeni moraju uložiti napore kako bi stvorili takvu motivaciju kad delegiraju posao svojim podređenima. To će svakom pojedincu omogućiti da ima osjećaj ispunjenosti na svom poslu, koji će dovesti do radosti i sreće. To je temeljni koncept autonomnog odgovornog upravljanja.

Osnivač je koristio pojam "poduzetništvo zaposlenika" za opisivanje kako bi zaposlenici trebali pristupati svom poslu. On ih je pozivao da prihvate način razmišljanja kao da su predsjednik ili vlasnik vlastite tvrtke i da pristupe svom

poslu, načinu na koji vide stvari i donošenju odluka s tim na umu.

Kod primjene principa poduzetništva zaposlenika, osnovno je da svatko od nas, u provedbi naših dužnosti, imamo taj osjećaj odgovornosti kako bismo posvetili sve naše sposobnosti stvaranju boljih načina i sredstava, njihovoj hrabroj primjeni i kako bismo svojom misijom smatrali postizanje boljih rezultata.

Morimasa Ogawa, bivši predsjednik Matsushita Housing Products, pridružio se proizvodnji mikrovalnih pećnica u početnoj fazi i učinio je da ona postane globalno poslovanje. On je rekao da svaki zaposlenik mora imati osjećaj autonomne odgovornosti. Neprekidnom primjenom ovog načina razmišljanja, svi ćemo se posvetiti našim vlastitim poslovima.

Osnivač je, kad je objašnjavao koncept poduzetništva zaposlenika mladim članovima osoblja, usporedio neovisni poslovni entitet s trgovinom tjesteninom. Nagovarao je zaposlenike da imaju način razmišljanja vlasnika trgovine tjesteninom koji naporno radi kako bi prodavao tjesteninu i svakoga dana pita za povratne informacije o okusu i uvodi poboljšanja na temelju njihovih povratnih informacija. Spomenuo je da bi takvi napori i entuzijizam isto tako bili nezamjenjivi u našem pojedinačnom poslu.

Čak i ako ste član velike organizacije, nije dovoljno da samo radite posao koji Vam je dodijeljen i pratite uspostavljeni sustav i procedure. Nužno je da svatko od nas nastavi razmišljati i uvoditi poboljšanja kako bi ga poboljšao.

U društvu koje se neprekidno mijenja i razvija, naši korisnici neće nas nastaviti odabirati ako radimo samo prema našem vlastitom načinu razmišljanja i našim perspektivama. Trebali bismo razmisliti da današnje najbolje sutra više neće biti najbolje te da sutra moramo stvoriti sutrašnje najbolje. Na temelju ovog načina razmišljanja, uvijek moramo stremiti više.

Sustav poslovne podjele uveden 1933. predstavljao je koncept autonomnog odgovornog upravljanja na konkretan način. Sustav je neovisna organizacijska struktura za stvaranje profita u kojoj je cijela tvrtka podijeljena u poslovne odjele prema proizvodu, a svaki je odjel odgovoran za sve, od razvoja, proizvodnje i prodaje, do upravljanja zaradom i gubicima. Poslovna podjela bila je potrebna za preuzimanje odgovornosti za vlastito upravljanje, što je dovelo do razvoja direktora i zaposlenika poslovnih odjela. Iz tog razloga postoji današnja Panasonic grupa.

9. Participativno upravljanje kroz mudrost kolektiva

Kako bi se osiguralo da je autonomno odgovorno upravljanje potpuno implementirano, Panasonic grupa naglašava važnost korištenja poduzetništva zaposlenika, kroz koje zaposleni razvijaju način razmišljanja o odgovornosti za upravljanje vlastitim poslom, kao i važnost provedbe upravljanja prikupljanjem mudrosti svakog pojedinca. Osnivač je jednom rekao da je "najbolje upravljanje upravljanje temeljeno na kolektivnoj mudrosti."

Esencijalno je da svatko od nas ima način razmišljanja autonomne odgovornosti u našem radu, a svatko od nas mora nastaviti poboljšavati sebe kako bi se postigao neusporediv posao. Međutim, bez obzira koliko je osoba sposobna, postoje ograničenja mudrosti jedne osobe. Samozadovoljna uprava može djelovati neko vrijeme, ali će s vremenom dovesti do negativnog učinka samopravednosti i neće potrajati.

Umjesto toga, prikupljanje široke mudrosti i brzo donošenje kvalitetnih odluka pomoći će nam da nastavimo pridonositi društvu brže od drugih tvrtki.

Za prikupljanje kolektivne mudrosti, važno je da nadređeni surađuju s podređenima, kako bi se najbolje iskoristile njihove pojedinačne kvalitete. Za maksimiziranje koristi svačijeg talenta, nadređeni moraju vjerovati svojim podređenima, delegirati odgovornost i autoritet koliko god je to moguće, osigurati kontinuirane odgovarajuće upute i ohrabriti podređene da budu proaktivni i inventivni.

Nadređeni bi preporukama i prijedlozima podređenih trebali pristupati otvorenog uma i iskreno i uložiti napore da ih prihvate koliko god je to moguće. Ako se prijedlog ne može prihvatiti, nadređeni to moraju u cijelosti objasniti, kako podređeni ne bi izgubili svoju motivaciju i inicijativu te kako bi mogli aktivnije raditi.

Za odvajanje pravila tvrtke i organizacijskih pravila, nadređeni ih moraju prenijeti podređenima odozgo prema dolje. Međutim, ako nadređeni samo daju upute, a podređeni ih samo slijede, organizacija neće napredovati. Dodatno, nužno je imati kulturu tvrtke u otvorenoj raspravi, gdje podređeni mogu reći sve što trebaju reći svojim nadređenima, od dna prema vrhu.

Čak i novi zaposlenici trebali bi se smatrati vlastitim nadređenima i neovisnim poslovnim entitetima i od njih se traži da prihvate način razmišljanja poduzetništva zaposlenika i proaktivno sudjeluju u upravljanju, na primjer, predlaganjem potrebnih poboljšanja.

Važno je i prikupiti različita mišljenja i uvide. Panasonic grupa obraća se

korisnicima u svakom kutku svijeta. Zatim, kako bismo i dalje bili odabrani od strane korisnika na globalnom tržištu koje evoluira i razvija se ubrzanim ritmom, moramo ugraditi različite poglede i perspektive u svoj rad. Naša pojedinačna različitost stvara različita mišljenja i uvide i nužno je da prihvatimo i poštujemo individualnost svakog od nas.

Iskorištavajući prednost osobne različitosti može se prikupiti mudrost i organizacija se može nastaviti razvijati. Drugim riječima, različitost vodi do poboljšane kompetitivnosti. Kako bi se najbolje iskoristila različitost, nadređeni moraju srušiti prepreke koje stoje na putu pojedinačne osobnosti i podržati te pojedince, kako bi oni imali priliku sami sebi postaviti izazove.

Za razvoj komunikacije od dna prema gore i različitosti u organizaciji, pojedinci bi trebali osjećati da uvijek mogu reći ono što treba reći. Radije nego da jednostavno primjenjuju smjernice uprave, čak i prešućivanjem onoga što treba reći, ovaj pristup od dna prema gore ohrabrit će zaposlenike da autonomno podijele probleme na radnom mjestu, neovisno o položaju, otvoreno raspravljaju što bi organizacija trebala postati i razmjenjuju ideje o tome koji smjer pratiti kako bi se napredovalo. To je suština prikupljanja kolektivne mudrosti.

Preduvjet za omogućavanje kolektivne mudrosti je da i nadređeni i podređeni, kakvi jesu, objektivno pristupe situaciji, bez da ih zarobe vlastiti osjećaji ili pretpostavke. Iz tog je razloga važno pristupiti poslu uz *sunao* (otvoreno) razmišljanje.

Kako bi nas korisnici uvijek odabrali, udružimo snage kako bismo postigli neusporedivu kvalitetu, cijenu i uslugu, uvođenjem upravljanja u kojem svi sudjeluju, a koje je temeljeno na originalnoj kolektivnoj mudrosti u svim odjelima Panasonic grupe.

10. Razvijanje ljudi i iskorištavanje njihovog punog potencijala

(1) Kako Panasonic grupa vrednuje ljude

Sveobuhvatna moć tvrtke je zbroj moći zaposlenika. Iz tog razloga, za povećanje ukupne snage tvrtke, svatko od nas treba identificirati što je potrebno u našem poslu i neovisno iskorištavati naš pun potencijal kako bismo uvodili poboljšanja.

Samo kad su usklađeni ciljevi zaposlenika i smjer tvrtke i ciljevi tvrtke su proširenje ciljeva svakog zaposlenika, naponi svakog zaposlenika mogu se kombinirati tako da organizacija može raditi nenadmašan posao koji korisnici

odabiru.

Kako bi se to postiglo, nadređeni moraju dobro razumjeti jedinstvene sposobnosti svakog podređenog i težiti da njihove pojedinačne jakosti zasjaju, kako bi oni mogli primjenjivati svoje sposobnosti s osjećajem ispunjenja. U isto vrijeme, od podređenih se očekuje da vjeruju u vlastiti potencijal i nastave se poboljšavati.

Svatko je od nas odgovoran za rast Panasonic grupe. Sposobnost Grupe da nastavi pridonositi razvoju društva ovisi o načinu razmišljanja i ponašanju svakog od nas.

S obzirom na ovu pozadinu, temelj je našeg upravljanja odgajati i omogućavati precizne ljudske resurse koje nam je društvo povjerilo. Kako je rekao osnivač: "Poslovanje čine ljudi."

"Poslovanje čine ljudi." u bilo kojoj tvrtki, pronalaženje pravih ljudi prvi je korak prema razvoju. Bez obzira koliko je ugledna povijest ili tradicija tvrtke, nesposobnost pronalaska ljudi koji su sposobni nastaviti tu tradiciju s vremenom će dovesti do pada tvrtke. Organizacija i načini upravljanja su vrlo važni, naravno, ali život im daju ljudi... Iz tog razloga, upravljanje poslovanjem više se odnosi na odgajanje jakih ljudskih resursa i njihovo ohrabivanje da ispune svoj potencijal.

(2) Poboljšanje Vaših vlastitih sposobnosti

Kao članovi Panasonic grupe, uvijek moramo donositi sudove odgovarajuće vrijednosti uz *sunao* (otvoreno) mišljenje, u skladu s Osnovnom filozofijom poslovanja i poboljšati naše sposobnosti kroz rigoroznu dnevnu praksu i skromnu refleksiju na naša iskustva.

Određenije, Sedam principa čine smjernice za samo-razvoj članova Panasonic grupe. U isto vrijeme, to je vodič za vođenje boljeg života, kao industrijalaca koji teže doprinijeti razvoju društva. Bivši predsjednik, Arataro Takahashi objasnio je značaj prakticiranja Sedam principa, kako slijedi.

Sedam principa temelj su Osnovne poslovne filozofije. Na primjer, sadržaj "Doprinosa društvu" je utjelovljenje samog Osnovnog cilja upravljanja, a njegovo stavljanje u praksu na konkretan način znači obavljati posao koji je nenadmašan, u smislu kvalitete, cijene i usluge i koji korisnici odabiru. S tim razumijevanjem, neprekidno moramo razmišljati doprinose li doista proizvodi koje proizvodimo društvu i je li naš trenutni pristup njihovoj proizvodnji odgovarajući. Razmišljanja i

preispitivanja svakodnevno se ponavljaju. Kroz njihovo nakupljanje, stvaraju se originalnost i domišljatost, a Osnovna filozofija poslovanja odražava se na naš trenutni rad. Iz tog razloga, bez jasne osnovne politike, nemoguće je razvijati ljude.

Tvrtka ima obavezu razvijati ljudske resurse na pravovremeni i odgovarajući način. U isto vrijeme, svatko od nas mora biti ambiciozan i težiti ispunjavanju naših vlastitih ciljeva.

(3) Politika razvoja ljudskih resursa

Osnivač je naglasio značaj razvoja kadrovske službe u Panasonic grupi u izrazu: "Razvijajte ljude prije stvaranja proizvoda." On je vjerovao da prije proizvodnje dobrih proizvoda mora postojati razvijanje potrebnih ljudi.

Dakle, kako da razvijemo ljudske resurse i iskoristimo najviše od njihovog potencijala? Osnovna je ideja razviti osoblje koje nam je povjerilo društvo, koje potpuno razumije Osnovnu filozofiju poslovanja, revno radi prema tim pravilima, ponizno razmišlja i svakodnevno nastavlja težiti poboljšanjima.

Ono što je najvažnije u razvoju ljudskih resursa je bez oklijevanja povjeriti posao podređenima. To je i srž autonomnog odgovornog upravljanja. Ljudi se odgajaju na operativnim granicama i kako bi razvili svoje sposobnosti, moraju naučiti putem neovisnog rada, razmišljanja i djelovanja.

Povjeravanje posla podređenima ne znači neselektivno dodjeljivanje zadaća. Imajući na umu da imaju krajnju odgovornost, nadređeni moraju ohrabrivati podređene da samostalno razmišljaju i poboljšavaju se. Važno je ne učiti podređene svemu, nego komunicirati s njima tako da mogu razmišljati, postajati svjesni i internalizirati lekcije koje nauče.

Iako je ponekad nužno da svoje podređene grubo tretirate radi njihovih osobnih potreba, najvažnija je stvar tretirati ih uz iskrenost i naklonost, kako bi Vam mogli vjerovati i raditi prema vlastitom rastu, uz osjećaj sigurnosti.

Kako izvršavate svoje odgovornosti kao nadređeni, delegiranjem uz pažljivo praćenje, morate svoje podređene voditi uz pomno razmišljanje o budućim rizicima koji se mogu pojaviti. Postoje i stvari kojima Vaši podređeni mogu podučiti Vas, a to može dovesti do Vašeg osobnog rasta, kao nadređenog.

Jedan primjer ove prakse je osnivanje tvornice Saga. Tijekom ranih 1960-ih, kako bi se otvorila tvornica za proizvodnju suhih baterija u prefekturi Saga, za Kyushu Matsushita Electric, bivši predsjednik, Arataro Takahashi odabrao je dva

mlada zaposlenika, stara oko 30 godina, bez prethodnog iskustva u otvaranju tvornica i povjerio im sve, od konstrukcije nove zgrade i objekata, do pokretanja proizvodnje.

Takahashi je dao samo osnovne smjernice, bez detaljnih uvjeta, ali je nametnuo i stroge zahtjeve, kao što je uputa dvojici zaposlenika da smanje svoj predloženi budžet za izgradnju za pola. Kao posljedica njihovog vrijednog rada i domišljatosti, uspjeli su izgraditi tvornicu za manje od početnog budžeta. Kao uprava, nastavili su pridonositi otvaranju prekomorskih tvornica i upravljanju tvrtkama grupe.

Razvoj ljudi je najvažniji posao nadređenih. Panasonic grupa usmjerena je na nastavak doprinosa društvenom razvoju kroz rad na postizanju idealnog društva. Iako možete uspostaviti dalekosežne ideale i ciljeve, razdoblje Vašeg uključivanja u Vaše poslovanje može se smatrati prolaznim. Iz tog razloga, iz perspektive održavanja tekućeg poslovanja, nadređeni moraju osposobiti svoje podređene, jer poslovanje se na kraju mora prenijeti na sljedeću generaciju.

Vi, kao nadređeni morate biti svjesni da imate odgovornost vođenja svojih podređenih koji su nam povjereni od strane društva, kako biste nadmašili sami sebe. Kako se društvena evolucija ubrzava, teško je vjerovati da će konvencionalni pristupi biti djelotvorni u sljedećoj generaciji. Iz tog razloga, morate pomoći svojim podređenima kako bi oni stekli sposobnost fleksibilnog rješavanja različitih teškoća kad su na odgovornoj poziciji.

Naši prethodnici u Panasonicu ostavili su nam neprocjenjivi savjet o razvoju ljudi i iskorištavanju maksimuma njihovih sposobnosti. Nadamo se da ćete ih primijeniti na razvoj ljudskih resursa i rast vlastitog osoblja.