

Osnovna filozofija poslovanja skupine Panasonic

Uvod: Vrnitev k osnovni filozofiji poslovanja

Kako kot član skupine Panasonic razumete našo filozofijo upravljanja? "To je osnovni cilj upravljanja, nazor podjetja in sedem načel, kajne?" "Gre za namen podjetja, da prispeva k družbi." Morda se vaše razumevanje ustavi tukaj.

Odkar sem postal izvršni direktor skupine Panasonic – pravzaprav na podlagi mojih predhodnih vodstvenih izkušenj v številnih zahtevnih podjetjih – sem občutil močan občutek krize. Menim, da je razlog, zakaj je Panasonic izgubil svojo nekdanjo moč in ni mogel rasti, in da so se nekatera njegova podjetja znašla v izjemno težki situaciji, ker številni njegovi zaposleni niso pravilno in popolnoma razumeli osnovne filozofije poslovanja skupine Panasonic.

Želimo, da vsak od vas poveča in pokaže svoje sposobnosti in veščine, jasno opredeli svoje idealno končno stanje, izrazi mnenja, ki jih je treba izraziti, hitro sprejema visokokakovostne odločitve z integracijo različnih mnenj in je pozoren na potrebne izboljšave, da bomo lahko brez konkurence pri doprinosu k našim strankam in družbi. Vedno moramo pošteno preučiti trenutno stanje, in če je v nasprotju z usmeritvijo družbe ali če obstaja boljša pot, ne bomo oklevali ter takoj izbrali novo in boljšo pot. Verjamem, da je bil Panasonic v času svoje moči poln takšnih delovnih mest, in po mojem mnenju je bil to vir njegove moči.

V skupini Panasonic se pričakuje, da bodo posamezni zaposleni delovali kot sam svoj vodja. Da bi Panasonic ponovno pridobil svoj sijaj, smo združili modrost številnih posameznikov, modrost, ki jo mora vsak od nas kot menedžer trdno ohranjati v obliki tega bralnega gradiva. Upam, da se bo vsak zaposleni v skupini Panasonic k njemu pogosto vračal in se opiral nanj ter sodeloval z nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci, strankami in poslovnimi partnerji, da bi vsakodnevno udeležili osnovno filozofijo poslovanja in zgradili idealno družbo z materialnim in duhovnim bogastvom.

Yuki Kusumi, izvršni direktor skupine
1. oktober 2021

1. Poslanstvo podjetja

S katerim namenom obstajajo podjetja? Naš ustanovitelj Konosuke Matsushita je verjel, da sta vloga in poslanstvo podjetja zadovoljiti željo ljudi po življenju v večjem izobilju.

Z drugimi besedami, domneval je, da je prvotno poslanstvo podjetja prispevati k razvoju družbe z dobavo izdelkov in storitev vrhunske kakovosti, ki so uporabni v življenju ljudi, po razumnih cenah, v ustreznih količinah. Menil je, da lastnik podjetja s takšnim poslanstvom ni podjetje samo, temveč družba, kar je izraženo v frazi "podjetje je javni subjekt družbe".

Če štejemo, da je podjetje javni subjekt družbe, sklepamo, da mu je družba zaupala vodstvene vire, ki so za to podjetje potrebni, vključno z osebjem, kapitalom, zemljo in materiali. Podjetje mora prispevati k družbi tako, da se ukvarja z dejavnostmi, ki najbolje izkoristijo vire, zaupane od družbe, in s tem ustvarja presežno vrednost.

Na splošno velja, da je namen podjetja doseči dobiček. Vendar pa skupina Panasonic meni, da je dobiček nekaj, kar družba daje podjetju kot nagrado za njegov doprinos, večji kot je doprinos, večji je dobiček. Po drugi strani pa, če podjetje ne ustvarja dobička, ne izpolnjuje svoje družbene odgovornosti ali pa za to ni sposobno, ga je treba nemudoma reformirati.

Poleg tega podjetje v sklopu svojega poslovanja ohranja odnose s strankami, poslovnimi partnerji, delničarji, družbo in številnimi drugimi deležniki. Ker je podjetje javni subjekt družbe, ni sprejemljivo, da se razvija na račun svojih deležnikov. Edini način, da se podjetje dolgoročno razvija, je, da to počne skupaj z vsemi svojimi deležniki.

Zaposleni imajo pomembno vlogo pri tem, da podjetje izpolnjuje svoje družbene odgovornosti. V družbi, ki se nenehno spreminja, je nemogoče, da bi podjetje še naprej izpolnjevalo svoje družbene odgovornosti z ustvarjanjem presežne vrednosti za družbo, če zaposleni ne delajo nič drugega kot opravljajo dodeljene naloge. Vsi posamezniki, ki delajo v podjetju, morajo vsakodnevno izboljševati svoje delo, pa čeprav le malo. To bo vodilo k izboljšanju in razvoju življenjskega sloga ljudi in družbe.

2. Poslanstvo skupine Panasonic in kaj moramo storiti zdaj

Ustanovitelj je še naprej razmišljal o resničnem poslanstvu podjetja in 5. maja 1932 zbral vse svoje zaposlene, da bi jim sporočil pomembno oznanilo. Skupina

Panasonic to imenuje *Meichi*, razodetje našega korporativnega poslanstva.

Ustanovitelj je dejal: "Naše poslanstvo v vlogi industrijalcev je premagati revščino in prinašati bogastvo družbi. Samo v ta namen bodo podjetja lahko uspevala." Tako kot je takrat na Japonskem voda prosto tekla iz pipe, bi morala biti cena blaga čim nižja. Z drugimi besedami, odprava revščine bo dosežena s proizvodnjo neizčrpne zaloge dobrin.

Vendar je pravi namen ustanoviteljeve filozofije o vodi, ki teče iz pipe, bil povzet z naslednjimi besedami, ki pričajo o cilju, ki ga je želel doseči: "Človeško srečo je mogoče ohraniti in povečati tako z materialnim kot z duhovnim bogastvom. Pravo srečo je mogoče doseči le, če se duhovni mir združi z neomejeno ponudbo materialnih dobrin."

Za uresničitev tega poslanstva je ustanovitelj zastavil 250-letni načrt, sestavljen iz desetih zaporednih faz po 25 let, s ciljem doseči "deželo miru in blaginje", torej idealno družbo. Vendar se načrt ne bi smel končati po prvih 250 letih, ampak bi ga bilo treba podaljšati za naslednjih 250 let in si prizadevati za višje ideale na način, primeren za to obdobje.

Čeprav je bila filozofija vode, ki teče iz pipe, oblikovana pred približno 90 leti, je cilj doseganja materialnega in duhovnega bogastva enako veljaven v današnjem svetu.

Pravzaprav so številne družbe, zlasti tiste v razvitih državah, polne materialnih dobrin, a glede na hitro uničevanje okolja in izčrpavanje energetskega virov smo lahko zelo zaskrbljeni, da naši otroci, vnuki in prihodnje generacije morda ne bodo mogli uživati v bogatem življenju, ki ga poznamo zdaj.

Doslej smo se s poslovanjem ukvarjali predvsem z vidika povečevanja materialnega izobilja z dobavo blaga. Vendar to še zdaleč ni idealna družba, ki si jo je zamislil naš ustanovitelj. Pa vendar se zdaj ne moremo vrniti v preteklost. Ponovno si moramo zamisliti idealno družbo, kjer vlada tako materialno kot duhovno izobilje, in zakorakati naprej, da jo uresničimo.

Da bi uresničili našo idealno družbo, se moramo odločno ukvarjati s socialnimi vprašanji, ko se pojavljajo, in prispevati k njihovem reševanju. Med njimi bi morali v 21. stoletju največjo prednost dajati globalnim okoljskim vprašanjem.

Skupina Panasonic je pred drugimi podjetji, leta 1991, sprejela svojo okoljsko listino, s to tematiko pa se spopadamo že vrsto let. Če želimo biti podjetje, ki je vodilno pri reševanju okoljskih vprašanj, moramo še naprej sprejemati proaktivne

korake z različnih zornih kotov, vključno z zmanjševanjem škode za okolje zaradi naših izdelkov in storitev ter zmanjšanjem količine energije, ki jo uporabljamo v proizvodnih dejavnostih.

3. Osnovni cilj upravljanja

Namen poslovanja skupine Panasonic in njeno poslanstvo sta od razglasitve *Meichija* ostala nespremenjena, osnovni cilj upravljanja pa to filozofijo natančno zajame. Je vodilo za vse naše vodstvene dejavnosti in hkrati primarna osnova za določanje poti, po kateri naj gre podjetje.

Ker se zavedamo odgovornosti, ki jo imamo kot industrijalci, se bomo s svojimi poslovnimi dejavnostmi posvetili napredku in razvoju družbe ter blaginji ljudi, s čimer bomo izboljševali kakovost življenja po vsem svetu.

Z drugimi besedami, kot industrijalci bomo neutrudno opravljali to poslanstvo, da bi prispevali k razvoju družbe.

Vsak dan si moramo še naprej prizadevati za napredek tako, da družbi zagotavljamo izdelke in storitve brez primere za izboljšanje blaginje in kakovosti življenja ljudi po vsem svetu.

4. Nazor podjetja in sedem načel

Nazor podjetja in sedem načel izražata naš odnos do načina, kako vsakodnevno opravljamo svoje delo kot zaposleni v skupini Panasonic.

• **Nazor podjetja:** *Napredek in razvoj je mogoče uresničiti le s skupnimi prizadevanji in sodelovanjem vsakega zaposlenega v našem podjetju. Združeni v duhu se zavezujemo, da bomo svoje korporativne dolžnosti opravljali predano, skrbno in pošteno.*

Da bi s poslovanjem prispevali k razvoju podjetja, je nujno, da vsak dan iskreno sodelujemo in delujemo skupaj. Šele ko si vsaka organizacija zastavi svoje visoke cilje, ko jih njeni člani v celoti razumejo in jih ponotranjijo in ko timsko delo temelji na medsebojnem zaupanju, se lahko uresničijo cilji organizacije in končno razvoj družbe.

• **Doprinos k družbi:** *Ves čas se bomo ravnali po osnovnih ciljih upravljanja in zvesto izpolnjevali svoje dolžnosti, ki jih imamo kot industrijalci do skupnosti, v katerih delujemo.*

Naše poslanstvo je, da s svojimi poslovnimi aktivnostmi prispevamo h globalnemu razvoju in blaginji ter harmoniji z globalnim okoljem, s ciljem uresničiti idealno družbo. Tega se moramo vedno zavedati, da se bomo lahko v vsakodnevnem delovanju osredotočali na dosego kakovosti, stroškov in storitev, ki jim ni para.

- **Pravičnost in poštenost:** *pravični in pošteni bomo pri vseh naših poslovnih in osebnih ravnanjih. Ne glede na to, kako nadarjeni in dobro obveščeni smo, brez osebne integritete si ne moremo zaslužiti spoštovanja drugih niti povečati lastnega samospoštovanja.*

Družbene norme in pravila moramo upoštevati kot samoumevne, svoje dejavnosti pa moramo opravljati pošteno in nepristransko, brez sebičnosti. Pomembno je, da vedno ravnamo pošteno in z občutkom za pravičnost. Brez te miselnosti tudi tisti z bogatim znanjem in talentom niso kvalificirani za člane skupine Panasonic.

- **Sodelovanje in timski duh:** *združili bomo svoje sposobnosti za doseganje skupnih ciljev. Ne glede na to, kako nadarjeni smo kot posamezniki, bomo brez sodelovanja in timskega duha podjetje samo po imenu.*

Še boljše rezultate bomo dosegali, če združimo moči in okrepimo timski duh. Pomembno je, da uporabimo različna mnenja in združimo različne osebnosti ter sodelujemo v duhu enotnosti. Ne glede na to, kako nadarjeno je osebo, ki ga zaposlujemo, brez tega ne bomo mogli pokazati svoje moči kot organizacija.

- **Neutrudno prizadevanje za izboljšave:** *Nenehno si bomo prizadevali, da izboljšamo svoje sposobnosti, s katerimi prispevamo k družbi s svojimi poslovnimi dejavnostmi. Samo s tem neutrudnim prizadevanjem lahko izpolnimo naš osnovni cilj upravljanja in pomagamo uresničiti trajni mir in blaginjo.*

Da bi izpolnili svoje poslanstvo, se moramo čim bolj potruditi, premagovati težave in iti naprej. Ne glede na vrsto dela, ki ga opravljamo, se moramo vedno učiti, resno razmišljati in se po svojih najboljših močeh truditi, vse pa mora temeljiti na močnem občutku strasti, da se lahko pojavita nova ustvarjalnost in iznajdljivost ter prineseta nadaljnji napredek in izboljšave.

- **Vljudnost in ponižnost:** *Vedno bomo prijazni in skromni ter spoštovali pravice in potrebe drugih, da bi krepili zdrave družbene odnose in izboljšali kakovost življenja v naših skupnostih.*

Spoštovati moramo vljudnost in biti pri svojem delu skromni. V vsakdanjem

življenju je pomembno, da se trudimo do vseh biti spoštljivi, da se vzdržimo arogantnosti in smo pripravljeni kritično razmišljati o sebi.

- **Prilagodljivost**: *Svoje razmišljanje in vedenje bomo nenehno prilagajali spreminjajočim se razmeram okoli nas, pri čemer bomo pazili, da bomo delovali v skladu z naravo, da bomo zagotovili napredek in uspeh v svojih prizadevanjih.*

Še naprej moramo pravilno dojemati in se prilagajati spremembam in razvoju družbe. V ta namen se je treba izogibati gledanju na stvari z ozke perspektive, temveč razumeti večje trende, ki so podlaga dogajanja, pa tudi njihovo bistvo.

S stvarmi se moramo soočiti z glavo in jih jemati takšne, kot so, jih obravnavati objektivno, da se ne bi ujeli v sebičnost in predsodke. Da bi se prilagodili družbi, ki nenehno napreduje in se razvija, ne smemo zanemariti potrebe po ohranitvi močne želje in si prizadevati za nenehen napredek.

- **Hvaležnost**: *ravnali bomo iz občutka hvaležnosti za vse koristi, ki smo jih prejeli, prepričani, da bo ta odnos vir neomejenega veselja in vitalnosti, ki nam bo omogočil premagovanje vseh ovir, na katere naletimo.*

Naše vsakodnevno delo in življenje sta odvisna od podpore vseh vpletenih strani, pa tudi od mnogih drugih, vključno z našimi sodelavci, družinami in ljudmi v širši družbi. Pomembno je, da se za podporo, ki jo prejmemo, vedno zahvalimo z občutkom hvaležnosti.

Prispevanje k družbenemu napredku s hvaležnostjo drug do drugega in z željo po poplačilu številnim ljudem, ki so nam pomagali, nam bo dalo neizmerno veselje ter moč in pogum za premagovanje vseh težav.

5. Osnovna filozofija poslovanja skupine Panasonic

Osnovna filozofija poslovanja skupine Panasonic je opredeljena kot praksa in miselnost, povezana z osnovnim ciljem upravljanja, nadzorom podjetja in sedmimi načeli. Arataro Takahashi, nekdanji predsednik Matsushita Electric, ki je podpiral ustanovitelja med predvojno in povojno obnovo in širitvijo, je o praksi osnovne poslovne filozofije povedal naslednje.

V ostri konkurenci moramo biti pri svojem delu neprekosljivi. Če naše delo ustvarja izdelke, ki jih potrošniki z veseljem uporabljajo, bomo zagotovo videli nagrade. Če pa teh nagrad ne bomo poželi, bo to dokaz, da naše delo ni v skladu s tem standardom. Zato moramo analizirati in rešiti morebitne težave.

Naš cilj ni loviti dobiček ali širiti podjetje, temveč biti neprekosljivi pri svojem delu, tako da nas potrošniki izberejo tudi po skrbnem premisleku. Če bomo še naprej ustvarjali izdelke, ki bogatijo življenja ljudi in izboljšujejo življenjski slog, bomo zagotovo nagrajeni.

Če nas stranke ne cenijo, je nekaj bistveno narobe. Če to razumemo, lahko izvedemo vse potrebne reforme. Če iščemo izgovore in krivimo druge, na primer vztrajamo, da so pogoji poslovanja slabi ali da je trg v zmedu zaradi dampinga konkurentov, bo naše upravljanje zašlo na napačno pot.

V skladu s povedanim, če si prizadevamo za idealno družbo in želimo prispevati k razvoju družbe, moramo biti neprekosljivi po kakovosti, stroških in storitvah, da bodo stranke izbrale nas. Zato moramo neutrudno uvajati novosti in izboljševati, da dosežemo ta rezultat.

Če se izdelki ne prodajajo dobro, s svojimi izdelki ne prispevamo k razvoju družbe in ne moremo reči, da izpolnjujemo svojo dolžnost kot podjetje. V takem primeru ni sprejemljivo, da bi preprosto znižali prodajno ceno in izdelek prodali. Pomembno je, da v svojem delu najprej racionaliziramo stroške, izboljšamo kakovost in učinkovitost ter zagotovimo storitve brez primere.

Z drugimi besedami, dokler delujemo v skladu z osnovno poslovno filozofijo, se ne moremo izogibati reševanju problemov, kot so visoki stroški ter slaba kakovost in uspešnost, in si moramo prizadevati za racionalizacijo in izboljšanje položaja.

Seveda ni lahko zmanjšati stroškov ali izboljšati kakovosti in uspešnosti, a če smo odločni, da bomo temeljito upoštevali in izvajali temeljno filozofijo poslovanja, bodo zagotovo sledile inovacije in si bomo lahko še naprej neutrudno prizadevali za napredek.

Prav tako se moramo zavedati, da ima naše podjetje, ne glede na to, kako se naše poslovanje širi in raste organizacija, enak izvor in bistvo kot trgovina v zasebni lasti: nobeno podjetje ne more obstajati brez strank.

Leta 1935, ko je Matsushita Electric prešla v organizacijo delniške družbe, je ustanovitelj uvedel Osnovna notranja pravila, ki so med drugim določala:

Ne glede na to, kako velika bi organizacija Matsushita Electric lahko postala v prihodnosti, v svojem bistvu ostanite skromen trgovec. Zamislite si, da ste zaposleni v majhni trgovini. Bodite preprosti, varčni in ponižni pri opravljanju svojega dela.

Ustanovitelj je navedel naslednje tri temeljne zahteve, ki veljajo za trgovca.

- Razume pomen trgovine
- Bere srca drugih
- V odnosu do drugih je ponižen

Vsak od nas mora v celoti razumeti, zakaj naše podjetje obstaja, bodite kar najbolj dovzetni za misli kupca, in nikoli ne pozabite biti ponižni in hvaležni.

6. Osnovna filozofija poslovanja v praksi

Osnovno filozofijo poslovanja je mogoče ponotranjiti le z njeno uporabo. Nekdanji predsednik Arataro Takahashi je dejal: "Intelektualno razumevanje osnovne filozofije poslovanja prinese malo koristi. Da bi jo vzpostavili kot svoj neomajni temelj, je pomembno, da jo uporabljate v praksi in se je naučite s svojim telesom." Filozofijo je uporabil pri reformi in rasti številnih podjetij v skupini.

Ta razdelek pojasnjuje bistvene elemente, ki jih je treba razumeti kot zahteve za izvajanje osnovne filozofije poslovanja.

(1) Predstavljajte si prihodnost, ki bi jo želeli doseči, in sledite bistveni vrednosti za stranko

Naš cilj je vzpostaviti idealno družbo z materialnim in duhovnim bogastvom. To velja tudi za naša posamezna podjetja, od katerih si mora vsako zamisliti svojo idealno prihodnost in si jo prizadevati doseči.

Idealna prihodnost, ki jo tukaj omenjamo, ni razširitev sedanjega položaja, niti ni nekaj, o čemer razmišljamo izključno z lastne perspektive. Kakšno naj bi bilo življenje ljudi, družbe in globalnega okolja v prihodnosti in kako zagotoviti, da bodo naši otroci in vnuki lahko živeli v večjem obilju, tako v materialnem kot v duhovnem smislu? Predvideti moramo prihodnost, ki jo želimo uresničiti, takšno, ki postavlja ljudi v ospredje.

Če torej od tam računamo za nazaj, kako naj naše podjetje prispeva svoj delež? Kako se naj spremeni in izpopolni svojo konkurenčnost, da nam noben konkurent ne bo kos? In kakšne ukrepe je treba sprejeti, da bi to dosegli? Te stvari moramo premisliti in jih temeljito prenesti v prakso.

Da bi uresničili idealno prihodnost s pomočjo posebnih izdelkov in storitev našega poslovanja, moramo slediti bistveni vrednosti za stranke. Bistvena

vrednost za stranke ni prizadevanje za pretirano zmogljivost ali kakovost, niti ne pomeni, da preprosto naredimo tisto, kar od nas zahteva stranka. Gre za to, da ostanemo resnično blizu strankam, preučimo bistvo njihovih težav in problemov ter njihovo prihodnost ter spoznamo, kaj je zanje resnično koristno.

Pozorno moramo prisluhnit svojim strankam in izboljšati svoje izdelke z njihovega stališča. Če želimo resnično biti blizu strankam, pomeni, da razmišljamo o tem, kako lahko v njihovo korist razvijemo prihodnji življenjski slog in družbo, ter se pogumno spoprimeemo z izzivom doseganja tega.

Številna podjetja skupine Panasonic se razvijajo v skladu s tem pristopom. Kot primer vzemimo motorno industrijo. Ustanovitelj si je v tridesetih letih prejšnjega stoletja zamislil prihodnost, v kateri bo vsako gospodinjstvo v povprečju uporabljalo deset motorjev, in na podlagi te vizije je začel motorno podjetje. Hkrati si je postavil cilj, da bi širši javnosti ponudil radie, za polovico cene običajnih modelov, da bi ljudem omogočil lažji dostop do informacij, in uspel je prepoloviti stroške.

Pot v prihodnost, ki jo moramo doseči, bo dolga in naporna. Naš posel z motorji, ki smo ga začeli iz nič, je bil sprva tako neuspešen, da so se tudi znotraj podjetja našli tisti, ki so trdili, da je treba tovarno zapreti.

Vendar je nekdanji predsednik Arataro Takahashi vsem zaposlenim, ki so sodelovali v poslu z motorji, naročil, naj osnovno filozofijo poslovanja udejanjijo v praksi – da dosežejo neprimerljivo kakovost, stroške in storitve. Vsi v proizvodnem, inženirskem in prodajnem oddelku so se odzvali z neutrudnimi izboljšavami. Rezultat je bila linija motorjev, ki so bili tako priljubljeni, da jih poslovni oddelek ni mogel proizvesti dovolj hitro. Približno 20 let je trajalo, da so prišli do te točke, vendar je razvoj posla z motorji močno prispeval k nadaljnjemu razvoju poslovanja z gospodinjskimi aparati.

Na ta način si moramo v vsakem od naših podjetij zamisliti prihodnost, ki jo želimo doseči, in slediti bistveni vrednosti za stranke.

(2) Doseganje socialne pravičnosti ter sožitja in medsebojne blaginje

V svojem poslovanju moramo z vodstvenimi viri, ki nam jih je zaupala družba, ta sredstva pravilno uporabiti v korist družbe in v celoti izpolnjevati svoje odgovornosti do zadevnih strani.

Poleg tega, da ne kršimo zakonov in predpisov ter družbene morale, moramo vedno razmisliti, kaj je za družbo prav, pridobiti preverjeno modrost in jo

udejanjiti. Ustanovitelj je pomen tega početja zajel z izrazom "socialna pravičnost". Neutrudno uresničevanje socialne pravičnosti, katerega predpogoj je varovanje telesnega in duševnega zdravja naših zaposlenih, bo prispevalo k resničnemu razvoju družbe, industrije in naših poslovnih partnerjev.

Poleg tega si moramo v tesnih odnosih, ki jih razvijamo pri poslovanju z našimi dobavitelji materiala, s podizvajalci in pogodbenimi podjetji, ki podpirajo naše poslovanje, ter povezanimi maloprodajnimi in prodajnimi zastopniki, ki prodajajo naše izdelke, prizadevati za uresničitev vzajemne blaginje in razvoja.

Kot partnerji, ki si prizadevajo za razvoj družbe, je bistvenega pomena odprta razprava in medsebojno razumevanje med temi povezanimi stranmi ter medsebojno ozaveščanje na področju izdelkov, tehnologije in izboljšav procesov. Na ta način lahko vsaka stranka igra večjo vlogo v družbi, s sodelovanjem ob ohranjanju avtonomije in medsebojno podporo, ki ustvarja skupno moč. To je temeljno stališče skupine Panasonic glede sobivanja in medsebojne blaginje.

(3) Odprava izgub, nedelovanja in predelav

Z vidika našega dobička, kot je navedeno pod 1. V skladu s poslanstvom podjetja je treba gledati na stanje v minusu kot na greh. Tudi če podjetje ustvarja znaten dobiček, vendar ga pestijo prekomerne izgube in nedelovanje, potem preprosto izgublja priložnosti za ustvarjanje višjih dobičkov. Posledično zamudimo priložnost za zaslužek, ki bi ga morali deliti z zaposlenimi, delničarji in družbo, kar nam omogoča, da prispevamo k širšemu krogu strank in družbi prihodnosti. Tudi v tem pogledu se takšni pogoji štejejo tudi za greh.

Tako je očitno, da je biti v minusu greh, poleg tega pa je tudi prisotnost izgub, nedelovanja in potrebe po predelavi v poslu sama po sebi greh. Ne glede na to, kako majhno je delo vsakega posameznika, obstaja v korist ljudi v družbi in je vedno povezano z razvojem družbe.

V tem smislu v naših poslovnih dejavnostih ne bi smelo biti niti trohice potrate. Vsak dan se mora vsak od nas zavedati vsake sekunde ali vsake posamezne izgube in narediti izboljšave, da jih odpravimo. Zato si moramo vedno prizadevati, da bi delali po svojih najboljših močeh, pri čemer bi morali razumeti, da tudi če naše delo vključuje en sam vijak ali list papirja, mora naše delo voditi k razvoju družbe.

Seveda se način opravljanja dela spreminja s časom, a v vsakem obdobju moramo povečati hitrost dela in poslovanja, okrepiti konkurenčnost naših operativnih front in tako prispevati k družbi s temeljitim odpravljanjem izgub,

nedelovanja in predelave.

(4) Odziv na spremembe v družbi

Družba se spreminja vsak dan, hitrost sprememb pa se vsako leto povečuje. Kot posledica takšnih sprememb nekatere stvari nazadujejo in izginjajo, druge se na novo rojevajo, a na splošno se družba nenehno razvija in napreduje.

V zadnjih letih so se zaradi negativnih učinkov razvoja pojavila številna družbena vprašanja, kot so globalna okoljska vprašanja. Če se zavedamo, da je treba takšna vprašanja rešiti in si prizadevamo za boljši odziv ali novo pot, lahko rečemo, da se naša družba še naprej razvija in se spreminja iz dneva v dan. Ustanovitelj je verjel, da načelo "rasti in razvoja" velja za vse stvari na svetu.

V vsakem od naših podjetij si prizadevamo zamisliti prihodnost, ki jo je treba uresničiti, predvideti prihodnost naših strank in ponuditi izdelke in storitve, ki jim resnično koristijo, da bi uresničili idealno družbo z materialnim in duhovnim bogastvom. Medtem ko si za to prizadevamo, se soočamo s spremembami, ki ne predstavljajo le priložnosti, ampak tudi grožnje.

Pomembno je, da na spremembe in znake sprememb ne gledamo površinsko, temveč da se s situacijo, kakršna je, soočimo neposredno in objektivno, in nato poskušamo razumeti glavne trende, ki ji botrujejo. Za spopadanje s spremembami moramo upoštevati celo možnost, da zavržemo metode, ki so se do zdaj izkazale za učinkovite.

Imeti moramo pogum, da zavržemo tisto, kar bi bilo treba zavreči, in začeti vsak dan z novim odnosom in novimi načini delovanja. Ta odnos bo od nas zahteval, da spremljamo družbene spremembe in da z navdušenjem še naprej zahtevamo vse od sebe.

7. Stranka je na prvem mestu

Vse poslovanje je odvisno od strank, ki izbirajo in kupujejo naše izdelke in storitve. To velja ne glede na to, ali prodajate posamezne izdelke ali sklepate pogodbo s stranko za redno zagotavljanje storitev.

Zato je naravni del poslovanja, da vedno razmišljate z vidika vaše cenjene stranke, nudite iskrene storitve ter se pravočasno in ustrezno odzovete na vse težave, ki se lahko pojavijo.

Zaupanje strank lahko pridobimo in dosežemo, da se še naprej odločajo za

nas, če že prvič lahko delo opravimo bolje od naših konkurentov, da vcepimo takšno miselnost. Če veliko strank meni: "Veseli me, da sem izbral/a Panasonic," in se takšna mnenja razširijo, bo naše podjetje lahko raslo in se razvijalo.

Ustanovitelj je imel veliko za povedati o miselnosti, ki je potrebna za poslovanje. "Stranka je na prvem mestu" je ena izmed teh idej, o kateri je govoril takole.

- *Osrečevanje kupcev je vrednota trgovine*

Prodaja naših izdelkov ne pomeni le, da kupce prepričamo o vrednosti izdelkov, temveč poskrbimo, da se počutijo tudi zadovoljni in varni. V tem zadovoljstvu je ogromna vrednost. Zato bi morali dobro razmisliti, kako komunicirati in zagotavljati storitev. S takšnim delovanjem lahko pridobimo zadovoljstvo, ki je pomembnejše od dobička.

- *Postanite kupčev nabavni agent*

Pri poslovanju morate seveda temeljito preučiti izdelke, za katere ste zadolženi, in jih samozavestno prodajati. Vendar pa je ena najpomembnejših stvari, ki jih morate pri tem upoštevati, da se je treba postaviti v kožo stranke in izdelke preučiti, kot da ste kupčev agent za nakup. Če se vidite v tej luči, boste lahko izdelek pregledali in se zavedali, kakšne so trenutno potrebe kupca, kakšen izdelek potrebuje in koliko si ga želi. Tako lahko razmislite, kako jim pomagati.

- *Če vam je mar za stranko, sledi rast*

Veselje ob prejemanju pohval strank za izdelek, za katerega ste se zelo potrudili, je celo večje od veselja, da ga kupijo. Ne glede na to, kako veliko postane podjetje, je za vsakega zaposlenega pomembno, da ponižno ugotovi zahtevam strank. Tako boste pridobili nadaljnjo podporo svojih strank. Ta podpora se bo širila od stranke do stranke in podjetje bo raslo.

- *Podjetja, ki ne bodo poskrbela za svoje stranke, bodo propadla*

Če obstajata dve trgovini, ki ponujata jedi z rezanci po isti ceni, katera bo pritegnila več kupcev, trgovina, ki je prijazna in dobro ravna s svojimi kupci, ali tista, ki svoje stranke obravnava slabo? Ne glede na to, kako velika bo postala družba Matsushita Electric, se njena prava oblika ne sme spremeniti od tiste trgovine z rezanci, ki skrbi za svoje stranke. Če podjetje skrbi le za stvari, kot so velikost njegove delovne sile ali obseg prodaje, in če njegovi ljudje postanejo površni pri upravljanju in slabo ravna s strankami, bo podjetje neizogibno propadlo.

Ne glede na to, kako veliko in kompleksno bo postalo naše podjetje, mora

vsak od nas k svojemu vsakodnevnemu delu pristopiti z miselnostjo skrbi za naše stranke. Če naše podjetje preneha rasti, moramo poiskati vzrok in ga takoj odpraviti. Po premisleku lahko ugotovimo, da v resnici ne poslušamo na način, kjer je stranka na prvem mestu, ali da nam nekaj v našem poslu preprečuje, da bi pridobili polno zaupanje naših strank.

8. Samostojno odgovorno upravljanje

V skupini Panasonic za upravljanje niso odgovorni le višji vodstveni delavci. Vsi zaposleni se morajo smatrati za svojega vodjo in biti samostojno odgovorni za svoje delo, ob tem pa slediti politiki podjetja. To je temeljni koncept samostojnega odgovornega upravljanja.

V vseh naših organizacijah, ki temeljijo na filozofiji in politikah korporativnega upravljanja, bi moral vsak od nas prevzeti odgovornost za svoje delo in ga neutrudno izboljševati. Samostojno odgovorno upravljanje je eden od temeljev vodenja skupine Panasonic, prav tako pa predstavlja kulturo, ki hrani naše človeške vire.

Bistvo zagotavljanja samostojnega odgovornega upravljanja v poslovanju je po besedah ustanovitelja: "Najprej morajo menedžerji sami začutiti svoje poslanstvo in filozofijo upravljanja in se nanju vedno sklicevati in ju vcepljati svojim zaposlenim," ter "Menedžerji se ne bi smeli bati obsežnega prenašanja pooblastil na svoje zaposlene. Dovolite jim, da delajo na podlagi lastne odgovornosti in pooblastil."

Ko se lahko kot ljudje sami prepričamo o svojem delu in njegovem pomenu, nas to močno napolni z energijo. Tako motivirani lahko proaktivno izkoristimo svoje prednosti z združevanjem znanja in izboljšavami. Zato bi si morali nadrejeni prizadevati ustvariti takšno motivacijo, ko delo prenesejo na svoje podrejene. Tako bodo vsakemu posamezniku omogočili občutek izpolnjenosti pri njegovem delu, ki bo pripeljal do veselja in sreče. To je temeljni koncept samostojnega odgovornega upravljanja.

Ustanovitelj je z izrazom "podjetništvo zaposlenih" opisal, kako naj zaposleni pristopijo k svojemu delu. Pozval jih je, naj prevzamejo miselnost, da so predsedniki ali lastniki lastnega neodvisnega podjetja, in naj s tem v mislih pristopijo k svojemu delu, svojemu gledanju na stvari in odločanju.

Pri uveljavljanju načela podjetništva zaposlenih je bistveno, da ima vsak od nas pri opravljanju svojih dolžnosti ta občutek odgovornosti, da vse svoje sposobnosti posveti ustvarjanju boljših poti in sredstev, jih pogumno uresničuje

in si prizadeva za doseganje boljših rezultatov.

Morimasa Ogawa, nekdanji predsednik Matsushita Housing Products, se je pridružil podjetju z mikrovalovnimi pečicami na začetni stopnji in omogočil, da se je razvilo v globalno podjetje. Dejal je, da morajo imeti posamezni zaposleni občutek samostojne odgovornosti. Z dosledno uporabo te miselnosti se vsi posvetimo svojemu delu.

Ko je ustanovitelj mladim kadrom razlagal koncept podjetništva zaposlenih, je samostojni poslovni subjekt primerjal s prodajalno rezancev. Zaposlene je pozval, naj imajo miselnost lastnika prodajalne rezancev, ki trdo dela pri prodaji rezancev, vsak dan sprašuje stranke za povratne informacije o okusu in jih na podlagi njihovih povratnih informacij izboljšuje. Omenil je, da bodo takšna prizadevanja in entuziazem nepogrešljivi tudi pri našem individualnem delu.

Tudi če ste član velike organizacije, ni dovolj, da samo opravljate delo, ki vam je dodeljeno, in sledite uveljavljenim sistemom in postopkom. Bistveno je, da vsak od nas še naprej razmišlja in se izpopolnjuje, da bi bili boljši.

V družbi, ki se nenehno spreminja in razvija, se naše stranke ne bodo še naprej odločale za nas, če bomo delovali izključno v skladu z lastnim načinom razmišljanja in perspektivami. Upoštevati moramo, da kar danes velja za najboljše, jutri več ne bo najboljše, in jutri moramo ustvariti to, kar bo za najboljše veljalo jutri. Na podlagi te miselnosti moramo vedno ciljati višje.

Sistem poslovne delitve, uveden leta 1933, je na konkreten način predstavljal koncept samostojnega odgovornega upravljanja. Sistem je neodvisna dobičkonosna organizacijska struktura, v kateri je celotno podjetje razdeljeno na poslovne oddelke po produktih, pri čemer je vsak oddelek odgovoren za vse od razvoja, proizvodnje in prodaje do upravljanja dobička in izgube. Poslovni sektorji so morali prevzeti odgovornost za lastno vodenje, kar je pripeljalo do razvoja direktorjev in zaposlenih poslovnih sektorjev. Tako je nastala današnja skupina Panasonic.

9. Participativno upravljanje s pomočjo kolektivne modrosti

Da bi zagotovili popolno izvajanje samostojnega odgovornega upravljanja, skupina Panasonic poudarja pomen prakticiranja podjetništva zaposlenih, s katerim zaposleni razvijajo miselnost, da so odgovorni za vodenje lastnega dela, ter pomen upravljanja s pomočjo združevanja modrosti vsakega posameznika. Ustanovitelj je nekoč izjavil, da je "najboljše upravljanje upravljanje, ki temelji na kolektivni modrosti."

Bistveno je, da vsakega od nas pri delu vodi miselnost avtonomne odgovornosti in da se vsak od nas še naprej izboljšuje, da bi dosegli delo, s katerim se drugi ne morejo kosati. Ne glede na to, kako sposoben je človek, pa obstaja meja modrosti ene osebe. Samozadovoljno upravljanje lahko deluje nekaj časa, vendar bo sčasoma povzročilo negativne učinke samopravičnosti in ne bo trajalo.

Namesto tega nam bo združevanje obsežne modrosti in hitro sprejemanje visokokakovostnih odločitev pomagalo, da bomo še naprej prispevali k družbi hitreje kot druga podjetja.

Pri združevanju kolektivne modrosti je pomembno, da nadrejeni sodelujejo s podrejenimi, da bi kar najbolj izkoristili njihove individualne prednosti. Da bi kar najbolj izkoristili talente vseh, morajo nadrejeni zaupati svojim podrejenim, nanje čim bolj prenesti odgovornost in pooblastila, redno zagotavljati ustrezne smernice in spodbujati podrejene k proaktivnosti in iznajdljivosti.

Nadrejeni bi morali odprto in iskreno pristopiti k priporočilom in predlogom svojih podrejenih ter si prizadevati, da jih čim bolj sprejmejo. Če predloga ni mogoče sprejeti, morajo nadrejeni to v celoti pojasniti, da podrejeni ne bodo izgubili motivacije in pobude ter bodo lahko delali bolj aktivno.

Korporativne in organizacijske politike nadrejeni posredujejo svojim podrejenim na način od zgoraj navzdol. Če pa nadrejeni le dajejo navodila in jim podrejeni le sledijo, organizacija ne bo napredovala. Poleg tega je nujna korporativna kultura odprte razprave, kjer lahko podrejeni svojim nadrejenim sporočijo vse, kar jim želijo povedati, od spodaj navzgor.

Tudi novozaposleni bi morali sami sebe obravnavati kot lastne vodje samostojnega poslovnega subjekta, od njih pa se zahteva, da prevzamejo podjetniško miselnost zaposlenih in proaktivno sodelujejo pri upravljanju, na primer s predlaganjem potrebnih izboljšav.

Prav tako je pomembno zbrati različna mnenja in vpoglede. Skupina Panasonic nagovarja stranke na vseh koncih sveta. Da bi nas stranke še naprej izbirale na globalnem trgu, ki se hitro razvija in napreduje, moramo v svoje delo vključiti različne poglede in vidike. Naša individualna raznolikost ustvarja različna mnenja in uvide, zato je bistveno, da sprejemamo in spoštujemo individualnost vsakega izmed nas.

Če izkoristimo potencial osebne raznolikosti, lahko združimo modrost in

organizacija se lahko še naprej razvija. Z drugimi besedami, raznolikost vodi v večjo konkurenčnost. Da bi kar najbolje izkoristili raznolikost, bi morali nadrejeni razbiti ovire, ki stojijo na poti posameznim osebnostim, in podpreti te posameznike ter jim dati priložnost, da si postavljajo izzive.

Da bi v organizaciji cveteli komunikacija od spodaj navzgor in raznolikost, bi morali posamezniki čutiti, da lahko vedno povedo, kar je treba povedati. Ta pristop od spodaj navzgor bo namesto preprostega izvajanja vodstvenih direktiv, tudi z zadrževanjem tistega, kar je treba povedati, spodbudil zaposlene, da samostojno opozarjajo na težave na delovnem mestu ne glede na rang, odkrito razpravljajo o tem, kaj bi morala organizacija postati, in izmenjati ideje o tem, kako naprej. To je bistvo združevanja kolektivne modrosti.

Predpogoj za uporabo kolektivne modrosti je, da tako nadrejeni kot podrejeni pristopijo k situacijam objektivno, jih obravnavajo, kakršne so, ne da bi se ujeli v osebna čustva ali domneve. To pomeni, da je pomembno, da k delu pristopite s *sunao* (neujetim) umom.

Da bi nas stranke vedno izbrale, si podajmo roke, da bi dosegli neprimerljivo kakovost, stroške in storitve z izvajanjem participativnega upravljanja, ki temelji na pristni kolektivni modrosti, v vseh oddelkih skupine Panasonic.

10. Razvoj ljudi in izkoriščanje njihovega potenciala

(1) Kako skupina Panasonic ceni ljudi

Skupna moč podjetja je vsota moči zaposlenih. Da bi povečali splošne prednosti podjetja, mora vsak od nas ugotoviti, kaj potrebuje pri svojem delu, in samostojno izkoristiti vse svoje zmogljivosti za izboljšave.

Šele ko so cilji zaposlenih in usmeritev podjetja usklajeni in cilji podjetja nadgrajujejo cilje vsakega zaposlenega, se lahko prizadevanja vsakega zaposlenega združijo tako, da lahko organizacija opravlja delo, ki nima konkurence, in ga stranke izberejo.

Da bi to dosegli, bi morali nadrejeni dobro razumeti edinstvene zmožnosti vsakega podrejenega in si prizadevati, da bi njihove individualne prednosti zasijale, s tem pa bi lahko svoje sposobnosti uporabljali z občutkom izpolnjenosti. Hkrati se od podrejenih pričakuje, da verjamejo v lastne potencialne in se še naprej izboljšujejo.

Vsak od nas je odgovoren za rast skupine Panasonic. Sposobnost skupine, da

še naprej prispeva k razvoju družbe, je odvisna od miselnosti in vedenja vsakega izmed nas.

Zato je temelj našega upravljanja negovanje in izkoriščanje dragocenih človeških virov, ki nam jih je zaupala družba. Kot je dejal ustanovitelj: "Podjetje so ljudje."

"Podjetje so ljudje": V vsakem podjetju je iskanje pravih ljudi prvi korak k razvoju. Ne glede na to, kako ugledni sta zgodovina ali tradicija podjetja, če ne moremo najti ljudi, ki so sposobni nadaljevati to tradicijo, bo sčasoma podjetje propadlo. Organizacije in metode vodenja so seveda zelo pomembne, vendar so ljudje tisti, ki jim dajejo življenje... Zato je vodenje poslovanja v prvi vrsti ustvarjanje močnih človeških virov in spodbujanje le-teh, da uresničijo svoj potencial.

(2) Izboljšajte svoje sposobnosti

Kot člani skupine Panasonic moramo vedno pravilno vrednostno presojati s *sunao* (neujetim) umom v skladu z osnovno filozofijo poslovanja in izboljšati svoje zmogljivosti z dosledno vsakodnevno prakso in ponižnim razmišljanjem o svojih izkušnjah.

Sedem načel je naše vodilo za samorazvoj kot člana skupine Panasonic. Hkrati je vodilo za boljše življenje industrijalcev, ki si prizadevajo prispevati k družbenemu razvoju. Nekdanji predsednik Arataro Takahashi je pojasnil pomen izvajanja sedmih načel na naslednji način.

Sedem načel je temelj osnovne filozofije poslovanja. Na primer, vsebina načela "Doprinos k družbi" je bistvo osnovnega cilja upravljanja, in če ga na konkreten način prenesemo v prakso, pomeni opravljati delo, ki mu po kakovosti, stroških in storitvah ni para, in ki ga izberejo stranke. Ob upoštevanju tega moramo nenehno razmišljati o tem, ali izdelki, ki jih izdelujemo, resnično prispevajo k družbi in ali je naš trenutni pristop k njihovi proizvodnji ustrezen. Ta razmišljanja in preučevanja se ponavljajo vsak dan. Njihovo kopičenje ustvarja izvirnost in iznajdljivost, osnovna filozofija poslovanja pa se odraža v našem dejanskem delu. Zato je brez jasne osnovne politike nemogoče razvijati ljudi.

Podjetje je dolžno svoje kadre razvijati pravočasno in na primeren način. Istočasno pa mora biti vsak od nas ambiciozen in si še naprej prizadevati za dosego svojih osebnih ciljev.

(3) Politika razvoja človeških virov

Ustanovitelj je pomen razvoja človeških virov v skupini Panasonic nakazal s frazo: "Razvijaj ljudi pred izdelavo izdelkov." Verjel je, da je treba pred proizvodnjo dobrih izdelkov razviti potrebne ljudi.

Kako torej razvijati človeške vire in kar najbolje izkoristiti njihov potencial? Osnovna ideja je razviti kadre, zaupane od družbe, ki v celoti razumejo osnovno filozofijo poslovanja, zavzeto delajo na podlagi teh politik, ponižno razmišljajo in si še naprej vsak dan prizadevajo za izboljšave.

Pri razvoju človeških virov je najpomembnejše, da delo brez zadržkov zaupate svojim podrejenim. To je tudi bistvo samostojnega odgovornega upravljanja. Ljudji se spodbuja na operativnih frontah in da bi razvili svoje sposobnosti, se morajo učiti z delom, razmišljanjem in samostojnim ukrepanjem.

Zaupanje dela podrejenim ne pomeni nediskriminatornega dodeljevanja nalog. Ob upoštevanju potrebe po prevzemu končne odgovornosti morajo nadrejeni spodbujati svoje podrejene k samostojnemu razmišljanju in izboljšanju. Pomembno je, da podrejenih ne naučimo vsega, ampak z njimi komuniciramo, da lahko razmišljajo, ozavestijo in ponotranjijo naučene lekcije.

Čeprav je včasih potrebno, da ste do svojih podrejenih zaradi njihovih lastnih potreb strogi, je najpomembnejše, da z njimi ravnate iskreno in naklonjeno, da vam lahko zaupajo in si z občutkom varnosti prizadevajo za lastno rast.

Ko svoje odgovornosti kot nadrejeni izpolnujete tako, da z budnim očesom prenašate delo na svoje podrejene, jih morate voditi tako, da poglobljeno razmišljate o prihodnjih tveganjih, ki se lahko pojavijo. Obstajajo stvari, ki vas jih lahko naučijo vaši podrejeni, in to lahko vodi do vaše lastne rasti kot nadrejenega.

Eden od primerov te prakse je ustanovitev tovarne Saga. V zgodnjih šestdesetih letih prejšnjega stoletja je za Kyushu Matsushita Electric bilo treba ustanoviti tovarno suhih baterij v prefekturi Saga in nekdanji predsednik Arataro Takahashi je izbral dva mlada zaposlena, stara približno 30 let, brez predhodnih izkušenj pri postavljanju tovarn, ter jima zaupal vse od gradnje nove stavbe in objektov do zagona proizvodnje.

Takahashi jima je posredoval le osnovne smernice brez kakršnih koli podrobnih pogojev, naložil pa jima je tudi stroge zahteve, na primer zadolžitev, naj prepolovita predlagani proračun za gradnjo. Zaradi njunega trdega dela in iznajdljivosti jima je uspelo zgraditi tovarno za manj kot prvotni proračun. Kot menedžerja sta še naprej prispevala pri ustanavljanju čezmorskih tovarn in

upravljanju družb v skupini.

Razvoj ljudi je najpomembnejša naloga nadrejenega. Skupina Panasonic želi še naprej prispevati k družbenemu napredku s prizadevanjem za idealno družbo. Čeprav lahko vzpostavite daljnosežne ideale in cilje, se obdobje vaše vključenosti v vaše podjetje šteje za minljivo. Zato morajo nadrejeni z vidika ohranjanja poslovanja kot delujočega podjetja usposobiti svoje podrejene, saj je treba poslovanje na koncu prenesti na naslednjo generacijo.

Kot nadrejeni se morate zavedati, da ste odgovorni, da vodite svoje podrejene, ki nam jih je zaupala družba, da presežejo sami sebe. Ker se družbena evolucija pospešuje, je težko verjeti, da bodo v naslednji generaciji delovali konvencionalni pristopi. Zato morate pomagati svojim podrejenim, da na odgovornem položaju lahko pridobijo sposobnost fleksibilnega spopadanja z različnimi težavami.

Naši predhodniki pri Panasonicu so nam pustili veliko neprecenljivih nasvetov o razvoju ljudi in o tem, kako izkoristiti njihove sposobnosti. Upamo, da jih boste uporabili pri razvoju kadrov in lastni kadrovski rasti.