

# Osnovna poslovna filozofija Panasonic grupe

## Uvod

U svim svojim korporativnim aktivnostima, Panasonic grupa je uvijek nastojala da se pridržava filozofije upravljanja koju je uspostavio naš osnivač, Konosuke Matsushita. Dijelevi temelje naše filozofije upravljanja—Osnovni cilj upravljanja, načelo kompanije i sedam principa—sa svojim klijentima, poslovnim partnerima i dioničarima, obavezali smo se da ćemo djelovati u skladu s tom filozofijom i takođe smo zatražili od naših dioničara da utvrde da li je naša obaveza zaista ispunjena.

U svojoj kontinuiranoj potrazi za potpuno samostalnim odgovornim upravljanjem, upravo ćemo preći na novi operativni sistem kompanije. Naša Osnovna poslovna filozofija je temelj naše prakse doprinosa razvoju društva ili naše odlučnosti da se “posvetimo napretku i razvoju društva i dobrobiti ljudi kroz svoje poslovne aktivnosti, čime se poboljšava kvalitet života širom svijeta” kako je proglašeno u Osnovnom cilju upravljanja. Sada smo, prvi put nakon otprilike 60 godina, značajno ažurirali Osnovnu poslovnu filozofiju, uzimajući u obzir promjene društvenih uslova i poslovnog okruženja.

Svatko od nas u Panasonic grupi mora maksimalno razviti i pokazati svoje sposobnosti i vještine, jasno identificirati naše idealno krajnje stanje, dijeliti mišljenja koja treba dijeliti, brzo donositi visoko-kvalitetne odluke integrirajući različita mišljenja različitih zaposlenika i neumorna poboljšanja. Na taj način želimo da budemo bez premca u doprinosu našim kupcima i društvu. Moramo uvijek pošteno sagledati trenutnu situaciju, a ako je u suprotnosti sa smjerom društva ili ako postoji bolji način, nećemo oklijevati da odmah izaberemo novi i bolji put. Revizija Osnovne poslovne filozofije ima za cilj jačanje temeljnih politika razmišljanja i djelovanja koje smo u kompaniji Panasonic uvijek slijedili.

Podijelit ćemo ovu Osnovnu poslovnu filozofiju s vama i obećati svoju posvećenost da je praktikujemo. Svaki zaposlenik će nastaviti djelovati na način koji ispunjava vaša očekivanja i na taj način će Panasonic grupa ubrzati svoj napredak ka ostvarenju idealnog društva koje nudi materijalno i duhovno bogatstvo.

Yuki Kusumi, Generalni direktor grupe

1. oktobar 2021.

## 1. Misija preduzeća

Koja je svrha preduzeća? Naš osnivač Konosuke Matsushita vjerovao je da je uloga i misija poduzeća zadovoljiti želju ljudi da žive živote većeg izobilja.

Drugim riječima, pretpostavio je da je prvobitna misija preduzeća da doprinese razvoju društva snabdijevanjem proizvoda i usluga vrhunskog kvaliteta koji su korisni u životima ljudi, po razumnim cijenama, u odgovarajućim količinama. Smatrao je da vlasnik preduzeća sa takvom misijom nije samo preduzeće, već društvo, a to je izraženo u frazi "preduzeće je javni subjekt društva."

Ako se neko preduzeće smatra javnim subjektom društva, zaključuje se da mu je društvo povjerilo upravljačke resurse koji su tom preduzeću neophodni, uključujući osoblje, kapital, zemljište i materijale. Preduzeće mora doprinijeti društvu angažovanjem u aktivnostima koje na najbolji način koriste resurse koje mu je društvo povjerilo i na taj način stvara višak vrijednosti.

Opšti stav je da je svrha preduzeća ostvarivanje dobiti. Međutim, Panasonic grupa smatra da je profit nešto što društvo daje preduzeću kao nagradu za njegove doprinose, a što su doprinosi veći, to je i profit veći. S druge strane, ako preduzeće ne ostvaruje profit, ono ne ispunjava svoju društvenu odgovornost ili nema sposobnost da to učini, pa ga stoga treba što prije reformisati.

Osim toga, preduzeće vodi svoje poslovanje uz održavanje odnosa sa kupcima, poslovnim partnerima, dioničarima, društvom i brojnim drugim dionicima. Budući da je preduzeće javni subjekt društva, nije prihvatljivo da se razvija na račun svojih dioničara. Jedini način da se preduzeće dugoročno razvija je da to čini zajedno sa svim svojim dionicima.

Da bi preduzeće ispunilo svoje društvene odgovornosti, zaposleni igraju značajnu ulogu. U društvu koje se stalno mijenja, nemoguće je da preduzeće ispuni svoje društvene odgovornosti nastavljajući da stvara višak vrijednosti za društvo ako njegovi zaposlenici ne rade ništa više do obavljaju zadatke koji su im dodijeljeni. Svi pojedinci koji rade u preduzeću moraju svakodnevno, makar i neznatno, poboljšati svoj rad. To će dovesti do poboljšanja i razvoja načina života ljudi i društva.

## 2. Misija Panasonic grupe i šta moramo učiniti sada

Osnivač je nastavio da razmišlja o pravoj misiji poslovanja i 5. maja 1932. okupio je sve svoje zaposlene da daju moćni proglas. Panasonic grupa ovo naziva *Meichi*, otkriće naše korporativne misije.

Osnivač je rekao: "Naša misija kao industrijalaca je da prevaziđemo siromaštvo i donesemo bogatstvo društvu. Samo u tu svrhu kompanijama će biti dozvoljeno da napreduju." Kao voda iz česme u Japanu u to vrijeme, koja bi slobodno tekla iz slavine, cijena robe bi trebala biti što niža. Drugim riječima, eliminacija siromaštva će se postići proizvodnjom neiscrpane zalihe dobara.

Međutim, prava namjera osnivača, sadržana u njegovoj filozofiji vode iz slavine, bila je izražena sljedećim riječima, koje ukazuju na cilj kojem je težio: "Ljudska sreća može se održati i poboljšati kroz materijalno i duhovno bogatstvo. Samo kada se duhovni mir spoji sa neograničenim zalihama materijalnih dobara može se postići istinska sreća."

Da bi ostvario ovu misiju, osnivač je postavio 250-godišnji plan, koji se sastoji od deset uzastopnih faza po 25 godina, sa ciljem postizanja "zemlje mira i prosperiteta", odnosno idealnog društva. Štaviše, plan ne bi trebao završiti nakon prvih 250 godina, već bi se trebao produžiti na sljedećih 250 godina, težeći višim idealima na način primjeren eri.

Iako je filozofija vode iz slavine formulirana prije nekih 90 godina, cilj postizanja materijalnog i duhovnog bogatstva jednako je važeći u današnjem svijetu.

Zapravo, mnoga društva, posebno ona u razvijenim zemljama, prepuna su materijalnih dobara, ali posebno imajući u vidu naglo pogoršanje uništavanja životne sredine i iscrpljivanje energetske resursa, postoji velika zabrinutost da naša djeca, unuci i generacije koje dolaze možda neće biti u mogućnosti da uživaju u životima u izobilju koje sada vodimo.

Do sada smo se bavili poslovima uglavnom iz perspektive povećanja materijalnog obilja kroz nabavku robe. Međutim, ovo je daleko od idealnog društva koje je zamislio naš osnivač. Ipak, sada se ne možemo vratiti u prošlost. Moramo još jednom zamisliti idealno društvo, sa materijalnim i duhovnim obiljem, i krenuti naprijed da ga ostvarimo.

Da bismo ostvarili svoje idealno društvo, moramo se jasno pozabaviti društvenim pitanjima koja se pojavljuju i doprinijeti njihovom rješavanju. Među njima, globalnim ekološkim pitanjima treba dati najveći prioritet u 21. vijeku.

Panasonic grupa je 1991. godine donijela svoju Povelju o zaštiti životne sredine prije drugih kompanija, a mi se s tim problemom borimo dugi niz godina. U budućnosti, da bismo bili vodeća kompanija u rješavanju ekoloških problema,

moramo nastaviti s proaktivnim koracima iz različitih perspektiva, uključujući smanjenje na najmanju mjeru štete po okoliš od naših proizvoda i usluga i smanjenje količine energije koju koristimo u svojim proizvodnim aktivnostima.

### 3. Osnovni cilj upravljanja

Svrha poslovanja Panasonic grupe i njena misija ostaju nepromijenjeni od proglašenja *Meichi*, a Osnovni cilj upravljanja sažeto prikazuje ovu filozofiju. To je vodeći princip za sve naše aktivnosti upravljanja, a ujedno je i primarna osnova za određivanje puta kojim kompanija treba da ide.

*Prepoznajući svoju odgovornost kao industrijalaca, mi ćemo se kroz svoje poslovne aktivnosti posvetiti napretku i razvoju društva i dobrobiti ljudi, čime ćemo podići kvalitet života širom svijeta.*

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

Svakog dana moramo nastaviti da težimo napretku pružajući društvu proizvode i usluge bez premca kako bismo poboljšali dobrobit i kvalitet života ljudi širom svijeta.

### 4. Načelo kompanije i sedam principa

Načelo kompanije i sedam principa izražavaju naš stav prema načinu na koji svakodnevno obavljamo svoj posao kao zaposleni u Panasonic grupi.

• **Načelo kompanije:** *Napredak i razvoj se mogu ostvariti samo udruženim naporima i saradnjom svakog zaposlenog u našoj kompaniji. Ujedinjeni u duhu, obavezujemo se da ćemo svoje korporativne dužnosti obavljati predano, marljivo i pošteno.*

Da bismo doprinijeli razvoju društva kroz poslovanje, neophodno je da svi iskreno sarađuju i rade zajedno svakog dana. Tek kada svaka organizacija postavi svoje visoke ciljeve, njeni članovi ih u potpunosti razumiju i učine svojim, a postoji timski rad zasnovan na međusobnom povjerenju, mogu se ostvariti ciljevi organizacije i na kraju razvoja društva.

• **Contribution to Society:** *Mi ćemo se ponašati u svakom trenutku u skladu sa osnovnim ciljem upravljanja, vjerno ispunjavajući svoje odgovornosti industrijalaca prema zajednicama u kojima poslujemo.*

Naša misija je da svojim poslovnim aktivnostima doprinesemo globalnom razvoju i prosperitetu, kao i usklađenosti sa globalnim okruženjem, kako bismo ostvarili idealno društvo. Imajući tu svijest uvijek na umu, moramo se posvetiti postizanju nenadmašnog kvaliteta, cijene i usluge kroz svoj svakodnevni rad.

- **Pravednost i poštenje**: *Bićemo pravedni i poštteni u svim svojim poslovnim odnosima i ličnom ponašanju. Bez obzira na to koliko smo talentovani i obrazovani, bez ličnog integriteta ne možemo zaslužiti ni poštovanje drugih, niti povećati sopstveno samopoštovanje.*

Moramo poštovati norme i pravila društva kao nešto što se podrazumeva, a takođe moramo djelovati na pošten i nepristrasan način, bez sebičnosti. Važno je uvijek se ponašati pošteno i sa osjećajem za pravednost. Bez ovakvog načina razmišljanja, čak i oni s bogatim znanjem i talentom nisu kvalificirani da budu članovi Panasonic grupe.

- **Saradnja i timski duh**: *Udružiti ćemo svoje sposobnosti kako bismo ostvarili svoje zajedničke ciljeve. Bez obzira na to koliko smo talentovani kao pojedinci, bez saradnje i timskog duha bićemo kompanija samo po imenu.*

Udruživanjem napora i jačanjem timskog duha postići ćemo još veće rezultate. Važno je koristiti različita mišljenja i različite ličnosti i saradivati u duhu jedinstva. Bez toga, koliko god talentovane kadrove okupili, nećemo pokazati svoju snagu kao organizacija.

- **Neumorni napori za poboljšanje**: *Stalno ćemo nastojati poboljšati svoju sposobnost da doprinesemo društvu kroz svoje poslovne aktivnosti. Samo kroz ovaj neumorni napor možemo ispuniti svoj osnovni cilj upravljanja i pomoći u ostvarenju trajnog mira i prosperiteta.*

Da bismo ispunili svoju misiju, moramo raditi što je više moguće, savladati poteškoće i nastaviti dalje. Bez obzira na vrstu posla koji radimo, uvijek moramo učiti, ozbiljno razmišljati i ulagati najveće praktične napore zasnovane na snažnom osjećaju strasti, kako bi se pojavila nova kreativnost i domišljatost i doveli do daljnjeg napretka i poboljšanja.

- **Učtivost i poniznost**: *Uvijek ćemo biti srdačni i skromni, poštujući prava i potrebe drugih kako bismo ojačali zdrave društvene odnose i poboljšali kvalitet života u svojim zajednicama.*

Moramo poštovati ljubaznost i biti skromni u svom pristupu poslu. U svojim svakodnevnim životima važno je da se trudimo da se prema svima odnosimo s

poštovanjem, da se suzdržimo od arogantnosti i da budemo spremni da kritički razmišljamo o sebi.

• **Prilagodljivost:** *Kontinuirano ćemo prilagođavati svoje razmišljanje i ponašanje kako bismo zadovoljili sve promjenljive uslove oko sebe, vodeći računa da djelujemo u skladu s prirodom kako bismo osigurali napredak i uspjeh u svojim nastojanjima.*

Moramo nastaviti ispravno shvaćati i prilagođavati se promjenama i razvoju društva. Da bi se to učinilo, važno je izbjeći sagledavanje stvari iz uže perspektive, već shvatiti šire trendove koji su u osnovi onoga što se dešava, kao i njihovu suštinu.

Moramo se suočiti sa stvarima direktno, uzimajući ih onakvima kakve jesu i objektivno, bez egocentričnosti i predubeđenja. Kako bismo se prilagodili društvu koje kontinuirano napreduje i razvija se, ne smijemo zanemariti očuvanje svoje snažne želje i napora da i dalje napredujemo.

• **Zahvalnost:** *Djelovat ćemo iz osjećaja zahvalnosti za sve dobrobiti koje smo primili, uvjereni da će ovaj stav biti izvor neograničene radosti i vitalnosti, omogućavajući nam da savladamo sve prepreke na koje naiđemo.*

Naš svakodnevni rad i životi oslanjaju se na podršku svih zainteresovanih strana, kao i mnogih drugih, uključujući naše kolege, porodice i ljude u društvu u cjelini. Važno je da uvijek uzvraćamo osjećajem zahvalnosti na podršku koju dobijemo.

Doprinos društvenom napretku zahvalnošću jednih prema drugima i željom da se odužimo brojnim ljudima koji su nam pomogli pružit će nam bezgraničnu radost, snagu i hrabrost da savladamo sve poteškoće.

## **5. Osnovna poslovna filozofija Panasonic grupe**

Osnovna poslovna filozofija Panasonic grupe definisana je kao praksa i način razmišljanja povezani sa Osnovnim ciljem upravljanja, načelom kompanije i sedam principa. Arataro Takahashi, bivši predsjednik Matsushita Electric, koji je podržavao osnivača tokom prijeratnog i poslijeratnog perioda obnove i proširenja, rekao je sljedeće o praksi osnovne poslovne filozofije.

*Usred žestoke konkurencije, moramo biti bez premca u svom radu. Ako naš rad daje proizvode koje potrošači rado koriste, onda ćemo sigurno vidjeti nagrade. Iako, međutim, ne uberemo ove nagrade, to će biti dokaz da naš rad*

*nije na razini tog standarda. Stoga moramo analizirati i rješavati sva pitanja koja se pojave.*

*Naš cilj nije da jurimo za profitom ili širimo svoju kompaniju, već da budemo bez premca u svom radu, tako da nas potrošači biraju i nakon pažljivog razmatranja. Ako nastavimo da stvaramo proizvode koji obogaćuju živote ljudi i poboljšavaju stilove života, sigurno ćemo biti nagrađeni.*

*Ako nas ne cijene naši kupci, nešto suštinski nije u redu. Ako to shvatimo, možemo provesti sve potrebne reforme. Ako se opravdavamo i okrivljujemo druge, tako što insistiramo da su uslovi poslovanja loši ili da je tržište u zabuni jer konkurenija koristi damping, naša uprava će izgubiti orijentaciju.*

Kao što ove riječi pokazuju, da bismo težili idealnom društvu i doprinijeli razvoju društva, moramo biti bez premca u kvaliteti, cijeni i usluzi kako bi nas kupci izabrali. Stoga moramo neumorno uvoditi novine i usavršavati se da bismo postigli taj rezultat.

Ako se proizvodi ne prodaju dobro, mi svojim proizvodima ne doprinosimo razvoju društva i ne možemo reći da ispunjavamo svoju dužnost kao preduzeće. U tom slučaju nije prihvatljivo jednostavno sniziti prodajnu cijenu radi prodaje proizvoda. Važno je prvo raditi na racionalizaciji troškova, poboljšanju kvaliteta i performansi i pružanju usluge bez premca.

Drugim riječima, sve dok postupamo u skladu sa Osnovnom poslovnom filozofijom, uspešno ćemo rješavati probleme poput visokih troškova i lošeg kvaliteta i performansi, te moramo nastojati da racionaliziramo i poboljšamo situaciju.

Naravno, nije lako smanjiti troškove ili poboljšati kvalitet i performanse, ali tamo gdje postoji odlučnost da slijedite i temeljito praktikujete Osnovnu poslovnu filozofiju, sigurno će uslijediti inovacije, a mi ćemo moći nastaviti neumorno ulagati odgovarajuće napore za postizanje napretka.

Takođe moramo shvatiti da, bez obzira na to kako se naše poslovanje širi i naša organizacija raste, naše poslovanje ima isto porijeklo i suštinu kao privatna radnja: nijedan posao ne može postojati bez kupaca.

Godine 1935. kada je Matsushita Electric reorganizovala u akcionarsko društvo, osnivač je uspostavio Osnovna interna pravila, koja su dijelom glasila:

*Bez obzira koliko bi Matsushita Electric mogla postati velika u budućnosti,*

*zadržite stav skromnog trgovca. O sebi mislite kao da ste zaposleni u maloj radnji. Budite jednostavni, štedljivi i skromni dok obavljate svoj posao.*

Osnivač je dalje naveo sljedeća tri osnovna uvjeta da biste bili trgovac.

- Razumijevanje značenja trgovine
- Čitanje tuđih srca
- Biti potpuno skroman pred drugima

Svako od nas mora u potpunosti razumjeti zašto naš posao postoji, biti bez premca u svojoj osjetljivosti na mišljenje kupaca i uvijek imati na umu skromnost i zahvalnost.

## **6. Praktikovanje osnovne poslovne filozofije**

Osnovna poslovna filozofija se može usvojiti samo njenom primjenom. Bivši predsjednik Arataro Takahashi je rekao: "Intelektualno razumijevanje osnovne poslovne filozofije je od male koristi. Da biste je uspostavili za svoju nepokolebljivu osnovu, važno je da je primijenite i naučite svojim tijelom." Filozofiju je primijenio za reformu i rast mnogih kompanija grupe.

Ovaj odjeljak objašnjava osnove koje se moraju shvatiti kao zahtjevi za praktikovanje Osnovne poslovne filozofije.

(1) Zamislite kakvu budućnost treba da postignemo i težite suštinskoj vrijednosti za kupca

Naš cilj je da ostvarimo idealno društvo materijalnog i duhovnog bogatstva. To važi i za naša pojedinačna preduzeća, od kojih svako mora da zamisli svoju idealnu budućnost i teži da je ostvari.

Idealna budućnost o kojoj ovdje govorimo nije produžetak sadašnje situacije, niti je nešto o čemu razmišljamo isključivo iz svoje perspektive. Kako bi životi ljudi, društva i globalnog okruženja trebali izgledati u budućnosti i kako možemo osigurati da će naša djeca i unuci moći živjeti bogatiji život u materijalnom i duhovnom smislu? Neophodno je zamisliti vrstu budućnosti koju treba da ostvarimo, onu koja stavlja ljude u centar.

Gledajući odatle unazad, kako bi vaše preduzeće trebalo da doprinosi? Kako treba promijeniti i poboljšati svoju konkurentnost da bude nad svim konkurentima? I koje mjere treba preduzeti da se to postigne? Moramo razmisliti o ovim stvarima i temeljito ih provesti u praksi.



Da bismo ostvarili idealnu budućnost kroz specifične proizvode i usluge svog poslovanja, moramo težiti osnovnim vrijednostima za kupce. Osnovna vrijednost za kupca nije težnja ka pretjeranim performansama ili kvalitetu, niti znači jednostavno raditi ono što kupac traži od nas. Ona znači ostati istinski blizak s kupcima, sagledati suštinu njihovih problema i nedoumica kao i njihovu budućnost i shvatiti šta je za njih zaista korisno.

Moramo pažljivo slušati svoje sadašnje kupce i poboljšati svoje proizvode sa njihovog stanovišta. U isto vrijeme, ostati istinski blizak s kupcima znači razmisliti o tome kako možemo razviti buduće stilove života i društvo za njihovu dobrobit i hrabro se suočiti s izazovom da se to postigne.

Mnoga preduzeća Panasonic grupe razvila su se u skladu s ovim pristupom. Kao posao s motorima. Tridesetih godina prošlog vijeka osnivač je zamislio budućnost u kojoj će se u svakom domaćinstvu koristiti u proseku deset motora i na osnovu te vizije pokrenuo je posao s motorima. Istovremeno je postavio cilj široke isporuke radija po upola nižoj cijeni od konvencionalnih modela, kako bi ljudima omogućio lakši pristup informacijama i uspio je prepoloviti troškove.

Put u budućnost koji moramo stvoriti bit će dug i naporan. Naš posao s motorima, koji je pokrenut od nule, u početku je bio toliki promašaj da je čak i unutar kompanije bilo onih koji su zagovarali zatvaranje fabrike.

Međutim, bivši predsjednik Arataro Takahashi rekao je svim zaposlenima uključenim u posao s motorima da osnovnu poslovnu filozofiju provedu u praksi—kako bi postigli kvalitet, cijenu i uslugu bez premca. Svi u odjelima za proizvodnju, inženjering i prodaju odgovorili su neumornim poboljšanjima. Rezultat je bila linija motora koji su bili toliko popularni da ih poslovni odjel nije mogao proizvesti dovoljno brzo. Bilo je potrebno oko 20 godina da se dođe do te tačke, ali je razvoj poslovanja s motorima uvelike doprinio kasnijem razvoju poslovanja s kućnim aparatima.

Na ovaj način, u svim svojim poslovima moramo zamisliti budućnost koju treba postići i težiti suštinskoj vrijednosti za kupca.

## (2) Ostvariti socijalnu pravdu, suživot i zajednički prosperitet

U vođenju svog poslovanja, koristeći upravljačke resurse koje nam je povjerilo društvo, moramo ispravno koristiti te resurse za dobrobit društva i u potpunosti ispuniti svoje odgovornosti prema zainteresovanim stranama.

Osim što ne kršimo zakone i propise kao ni društveni moral, uvijek moramo

uzeti u obzir ono što je ispravno za društvo, steći dokazanu mudrost i primijeniti je u praksi. Osnivač je shvatio važnost toga u terminu "društvena pravda." Uz zaštitu fizičkog i mentalnog zdravlja svojih zaposlenih kao preduvjet, neumorna provedba društvene pravde doprinijet će istinskom razvoju društva, industrije i naših poslovnih partnera.

Osim toga, u bliskim odnosima koje razvijamo u poslovanju sa kompanijama koje nam isporučuju materijal, podizvođačima i ugovaračima koji podržavaju naše poslovanje, te povezanim maloprodajnim objektima i prodavcima koji prodaju naše proizvode, moramo nastojati ostvariti zajedničke prosperitet i razvoj.

Kao partneri koji teže razvoju društva, od suštinskog je značaja otvorena diskusija i međusobno razumijevanje među ovim povezanim stranama, kao i međusobno podizanje svijesti u oblastima proizvoda, tehnologije i poboljšanja procesa. Na taj način svaka strana može imati veću ulogu u društvu, kroz saradnju uz zadržavanje samostalnosti i međusobnu podršku koja se razvija u kolektivnu snagu. Ovo je temeljni pogled Panasonic grupe na koegzistenciju i zajednički prosperitet.

### (3) Iskorijeniti otpad, nedjelovanje i preradu

Sa stanovišta našeg profita, kao što je navedeno u 1. Misiji preduzeća, moramo smatrati grijehom ako smo u minusu. Nadalje, čak i ako preduzeće ostvaruje značajan profit, ako je taj posao opterećen prekomjernim rasipanjem i nedjelovanjem, onda jednostavno gubi prilike za stvaranje većeg profita. Posljedica je da propuštamo priliku da zaradimo novac koji treba podijeliti sa našim zaposlenima, dioničarima i društvom, a to nam omogućava da doprinesemo širem krugu kupaca i društvu budućnosti. U tom pogledu, takvo stanje se takođe smatra grijehom.

Stoga je očito da je biti u minusu grijeh, ali štoviše, prisustvo rasipanja, nedjelovanja i potrebe za preradom u poslu je samo po sebi grijeh. Koliko god rad svakog pojedinca bio mali, on postoji za dobrobit ljudi u društvu i uvijek je vezan za razvoj društva.

U tom smislu, u našim poslovnim aktivnostima ne bi trebalo biti ni trunke rasipanja. Svakog dana svako od nas mora biti svjestan svake sekunde ili svakog pojedinog izgubljenog komada i raditi na poboljšanju da se to eliminira. Stoga uvijek treba nastojati da radimo najbolje što možemo, shvaćajući da čak i ako imamo posla sa jednim šrafom ili listom papira, naš rad treba da vodi ka razvoju društva.

Naravno, način na koji se radi mijenja se s vremenom, ali u svakoj eri moramo povećati brzinu rada i poslovanja, ojačati konkurentnost svojih radnih linija fronta i na taj način doprinijeti društvu temeljnom eliminacijom gubitka, neaktivnosti i prerade.

#### (4) Odgovorite na promjenu u društvu

Društvo se mijenja svakog dana, sa bržom promjenom svake godine. Usred ovakvih promjena neke stvari opadaju i nestaju, dok se druge tek rađaju, ali sveukupno, društvo se stalno razvija i napreduje.

Posljednjih godina mnogi društveni problem proizašli su iz negativnih efekata razvoja, poput globalnih ekoloških problema. Međutim, ako vidimo da takve probleme trebaju riješiti i težimo boljem rješenju ili novom putu, možemo reći da se naše društvo nastavlja razvijati promijenom se iz dana u dan. Osnivač je vjerovao da je princip "rasta i razvoja" u toku u svemu na svijetu.

U svakom svom poslu nastojimo da zamislimo budućnost koju treba ostvariti, predvidimo budućnost svojih kupaca i ponudimo proizvode i usluge koji im istinski doprinose, kako bismo ostvarili idealno društvo sa materijalnim i duhovnim bogatstvom. U tom nastojanju suočit ćemo se sa promjenama koje predstavljaju ne samo prilike već i prijetnje.

Suočeni s takvim promjenama i znacima promjena, važno je ne gledati površno, već se suočiti sa situacijom direktno i objektivno, takvom kakva jeste, a zatim shvatiti glavne trendove iza nje. Da bismo se izborili sa promjenom, moramo razmotriti čak i mogućnost odbacivanja metoda koje su se do sada pokazale kao učinkovite.

Moramo imati hrabrosti da odbacimo ono što bi trebalo odbaciti i započeti svaki dan s novim stavom i novim načinima rada. Ovaj stav će zahtijevati od nas da pratimo društvene promjene i nastavimo da se zalažemo s entuzijazmom.

### **7. Kupac je na prvom mjestu**

Svi naši poslovi zavise od kupaca koji biraju i kupuju naše proizvode i usluge. Ovo je istina bilo da prodajete pojedinačne proizvode ili ugovarate s kupcem redovno pružanje usluga.

Stoga je prirodan dio poslovanja da uvijek razmišljate iz ugla svog cijenjenog kupca, pružate iskrene usluge i brzo i na odgovarajući način rješavate sve

probleme koji se mogu pojaviti.

Možemo zadobiti povjerenje svojih kupaca da nastave da biraju nas prvi put samo kada budemo u mogućnosti da uradimo bolji posao od konkurencije da usadimo takav način razmišljanja. Osim toga, ako mnogi kupci kažu: "Drago mi je što sam izabrao Panasonic" i takvi stavovi postanu rašireni, tada će našem poslovanju biti dopušteno da raste i razvija se.

Osnivač je rekao mnogo toga o načinu razmišljanja potrebnom za poslovanje. "Kupac je na prvom mjestu" jedna je od tih ideja, a on je o tome govorio ovako.

- *Pružanje sreće kupcima je vrijednost trgovine*

*Prodaja naših proizvoda ne znači samo uvjeriti kupce u vrijednost proizvoda, već i učiniti da se osjećaju sretnima i sigurnima. Ogromna je vrijednost u ovoj radosti. Stoga bismo trebali pažljivo razmisliti o tome kako komunicirati i pružati uslugu. Radeći na ovaj način, možemo steći i zadovoljstvo iznad profita.*

- *Postanite kupčev posrednik za kupovinu*

*U poslovanju biste, naravno, trebali temeljito ispitati proizvode kojima rukujete i s povjerenjem ih prodavati. Međutim, jedna od najvažnijih stvari koju treba imati na umu kada to radite je da se stavite u kožu kupca i pregledate proizvode kao da ste kupčev posrednik za kupovinu. Ako mislite o sebi kao takvom, moći ćete da ispitajte proizvod dok ste svjesni koje su potrebe kupaca u ovom trenutku, kakav proizvod im je potreban i koliko ga žele. Tako možete razmisliti o tome kako im koristiti.*

- *Kada vam je stalo do svog kupca, slijedi rast*

*Radost primanja pohvala od kupaca za proizvod koji ste s naporom proizveli veća je čak i od radosti što ga kupuju. Koliko god kompanija postala velika, važno je da svaki zaposleni ponizno odgovori na zahtjeve kupaca. Na taj način ćete dobiti dalju podršku svojih kupaca. Ova podrška će se širiti od korisnika do korisnika, a kompanija će rasti.*

- *Kompanije koje ne vode računa o svojim korisnicima će propasti*

*Ako postoje dvije radnje koje nude jela s rezancima po istoj cijeni, što će privući više kupaca, radnja koja je ljubazna i dobro se odnosi prema svojim kupcima ili ona koja se ponaša loše prema svojim kupcima? Bez obzira koliko velika kompanija Matsushita Electric postane, njen pravi oblik ne smije se promijeniti u odnosu na prodavnicu rezanaca koja brine o svojim kupcima. Ako kompanija brine samo o stvarima poput količine svoje radne snage ili količine prodaje i ako njeni ljudi postanu opušteni u upravljanju i loše se ophode prema kupcima, kompanija će neizbježno propasti.*

Koliko god naša kompanija postala velika i složena, svako od nas mora svom svakodnevnom radu pristupiti s razmišljanjem o našim kupcima. Ako naše poslovanje ne uspije rasti, moramo istražiti uzrok i odmah ga ispraviti. Možda ćemo nakon razmišljanja otkriti da zaista ne vodimo posao gdje je kupac na prvom mjestu ili da nas nešto u našem poslovanju sprječava da steknemo puno povjerenje svojih kupaca.

## **8. Samostalno odgovorno upravljanje**

U Panasonic grupi, upravljanje nije isključivo odgovornost viših rukovodilaca. Svi zaposleni moraju sebe da doživljavaju kao vlastitog rukovodioca i da budu samostalno odgovorni za svoj rad, poštujući pritom politiku kompanije. Ovo je temeljni koncept samostalnog odgovornog upravljanja.

U svim našim organizacijama, zasnovano na filozofiji i politici korporativnog upravljanja, svako od nas treba da preuzme odgovornost za svoj rad i neumorna poboljšanja. Samostalno odgovorno upravljanje jedan je od temelja upravljanja Panasonic grupom, a ujedno je i kultura koja je vaspitala naše ljudske resurse.

Kao ključ za osiguranje samostalnog odgovornog upravljanja u poslovanju, osnivač je poučavao: "Pre svega, sami rukovodioci treba da imaju jak osećaj za svoju misiju i filozofiju upravljanja i da to uvijek zagovaraju i usađuju u svoje zaposlene," i "rukovodioci ne treba da se plaše da vjeruju u velikoj mjeri svojim zaposlenima. Dozvolite im da rade na osnovu vlastite odgovornosti i ovlaštenja."

Kao ljudska bića, kada možemo lično da se uvjerimo u svoj rad i njegovu važnost, to nas snažno stimuliše. Tako motivisani, možemo proaktivno ispoljiti svoje snage prikupljajući mudrost i poboljšavajući se. Zato nadređeni treba da ulože napore za stvaranje takve motivacije prilikom dodjele posla svojim podređenima. To će omogućiti svakom pojedincu da se osjeti ispunjenim u svom poslu koji će dovesti do radosti i sreće. Ovo je osnovni koncept samostalnog odgovornog upravljanja.

Osnivač je koristio termin "preduzetništvo zaposlenih" da opiše kako zaposleni treba da pristupe svom poslu. Pozvao ih je da usvoje način razmišljanja da budu predsjednik ili vlasnik vlastitog nezavisnog preduzeća i da pristupe svom poslu, svom načinu gledanja na stvari i donošenju odluka imajući to na umu.

Prilikom primjene principa poduzetništva zaposlenika, bitno je da svako od nas, u izvršavanju svojih dužnosti, ima osjećaj odgovornosti da sve svoje sposobnosti posvetimo stvaranju boljih načina i sredstava, hrabro ih primjenjujući

i učinimo postizanje većih rezultata svojom misijom.

Morimasa Ogawa, bivši predsjednik Matsushita kućnih aparata, pridružio se poslovanju s mikrovalnim pećnicama u početnoj fazi i razvio ga u globalni biznis. Rekao je da zaposleni pojedinci moraju imati osjećaj samostalne odgovornosti. Dosljednom primjenom ovog načina razmišljanja, posvetimo se svom poslu.

Osnivač je, objašnjavajući koncept preduzetništva zaposlenih mladim zaposlenima, uporedio samostalni privredni subjekt sa prodavnicom rezanaca. Pozvao je zaposlene da usvoje način razmišljanja vlasnika prodavnice rezanaca koji naporno radi na prodaji rezanaca, svaki dan pita kupce za povratne informacije o ukusu i radi na poboljšanjima na osnovu njihovih povratnih informacija. Napomenuo je da bi takav trud i entuzijazam bili neophodni i za naš individualni rad.

Čak i ako ste član velike organizacije, nije dovoljno samo obavljati posao koji vam je dodijeljen i slijediti uspostavljene sisteme i procedure. Od suštinske je važnosti da svako od nas nastavi razmišljati i unaprjeđivati ih kako bismo ih učinili boljim.

U društvu koje se stalno mijenja i razvija, naši kupci neće nastaviti da nas biraju ako radimo isključivo u skladu sa svojim načinom razmišljanja i perspektivama. Treba uzeti u obzir da današnje najbolje više neće biti najbolje sutra, a sutra moramo stvoriti ono što je tada najbolje. Na osnovu ovog načina razmišljanja, uvijek moramo ciljati više.

Sistem poslovnih odjela uveden 1933. godine predstavlja koncept samostalnog odgovornog upravljanja na konkretan način. Sistem je nezavisna organizaciona struktura koja ostvaruje profit u kojoj je cijela kompanija podijeljena na poslovne odjele po proizvodu, pri čemu je svaki odjel odgovoran za sve, od razvoja, proizvodnje i prodaje do upravljanja dobitima i gubicima. Od poslovnih odjela se zahtijevalo da preuzmu odgovornost za vlastito upravljanje, što je dovelo do razvoja direktora poslovnih odjela i zaposlenika. Tako je nastala današnja Panasonic grupa.

## **9. Participativno upravljanje kroz kolektivnu mudrost**

Kako bi se osigurala temeljita primjena samostalnog odgovornog upravljanja, Panasonic grupa naglašava važnost prakticiranja preduzetništva zaposlenih, kroz koje zaposleni razvijaju mentalni sklop odgovornosti za upravljanje vlastitim poslom, kao i važnost provođenja upravljanja prikupljanjem mudrosti svakog pojedinca. Osnivač je jednom izjavio da je "najbolja uprava ona koja je

zasnovana na kolektivnoj mudrosti.”

Od suštinskog je značaja da svako od nas razmišlja o samostalnoj odgovornosti u svom radu i svako od nas mora nastaviti da se usavršava kako bismo ostvarili posao bez premca. Međutim, koliko god osoba bila sposobna, postoji granica mudrosti jedne osobe. Samozadovoljna uprava može djelovati neko vrijeme, ali će na kraju dovesti do negativnih efekata sopstvene pravičnosti i neće trajati.

Umjesto toga, sakupljanje opsežne mudrosti i brzo donošenje visoko-kvalitetnih odluka pomoći će nam da nastavimo davati doprinos društvu brže od drugih kompanija.

Da bi se prikupila kolektivna mudrost, važno je da nadređeni sarađuju sa podređenima kako bi na najbolji način iskoristili svoje pojedinačne snage. Da bi maksimalno iskoristili svačije talente, nadređeni moraju vjerovati svojim podređenima, davati odgovornost i ovlaštenja što je više moguće, davati odgovarajuće smjernice na stalnoj osnovi i ohrabrivati podređene da budu proaktivni i inventivni.

Nadređeni treba da pristupe preporukama i prijedlozima svojih podređenih otvoreno i iskreno i da se trude da ih usvoje što je više moguće. Ako se prijedlog ne može usvojiti, nadređeni to moraju u potpunosti objasniti, kako podređeni ne bi izgubili motivaciju i inicijativu i mogli aktivnije raditi.

Da bi širili korporativne i organizacione politike, nadređeni ih moraju prenijeti svojim podređenima na način odozgo prema dolje. Međutim, ako nadređeni samo daju uputstva, a podređeni ih samo slijede, organizacija neće napredovati. Osim toga, ključno je imati korporativnu kulturu otvorene diskusije, gdje podređeni mogu prenijeti sve što treba da kažu svojim nadređenima odozdo prema gore.

Čak i tek zaposleni treba da sebe smatraju svojim rukovodiocem nezavisnog poslovnog subjekta, a od njih se traži da usvoje preduzetnički način razmišljanja zaposlenih i proaktivno učestvuju u upravljanju, na primjer predlažući potrebna poboljšanja.

Takođe je važno prikupiti različita mišljenja i uvide. Panasonic grupa se obratila kupcima u svakom kutku svijeta. Zatim, da bismo nastavili da nas biraju kupci na globalnom tržištu koje se ubrzano razvija, moramo uključiti različite poglede i perspektive u svoj rad. Naša individualna različitost stvara različita mišljenja i uvide, a od suštinskog je značaja da prihvatimo i poštujemo

individualnost svakog od nas.

Koristeći prednost lične različitosti, može se prikupiti mudrost i organizacija može nastaviti da se razvija. Drugim riječima, raznolikost vodi do povećane konkurentnosti. Kako bi maksimalno iskoristili raznolikost, nadređeni bi trebali razbiti prepreke koje stoje na putu pojedinačnim ličnostima i podržati te pojedince kako bi imali prilike da sami sebi postave izazove.

Da bi komunikacija odozdo prema gore i raznolikost procvjetali u organizaciji, pojedinci bi trebali osjećati da uvijek mogu reći ono što treba reći. Umjesto jednostavne primjene direktive menadžmenta čak i zadržavanjem onoga što treba reći, ovaj pristup odozdo prema gore će ohrabriti zaposlenike da samostalno dijele probleme na radnom mjestu bez obzira na rang, otvoreno razgovaraju o tome šta bi organizacija trebala postati i razmjenjivati ideje o smjeru kojim treba naprijedovati. Ovo je suština prikupljanja kolektivne mudrosti.

Preduslov za korištenje kolektivne mudrosti je da i nadređeni i podređeni pristupaju situacijama objektivno, onakvima kakve jesu, bez da budu zarobljeni ličnim osjećajima ili pretpostavkama. Odnosno, važno je pristupiti poslu sa *sunao* (nezarobljenim) umom.

Kako bismo bili uvijek izabrani od strane kupaca, udružimo se kako bismo postigli neusporediv kvalitet, cijenu i uslugu, primjenjujući participativno upravljanje zasnovano na istinskoj kolektivnoj mudrosti u svim odjelima Panasonic grupe.

## **10. Razvijanje ljudi i maksimalno iskorištavanje njihovog potencijala**

### **(1) Kako Panasonic grupa cijeni ljude**

Sveobuhvatna moć kompanije je zbir snage zaposlenih. Stoga, da bismo povećali ukupne snage kompanije, svako od nas mora identificirati šta je potrebno u našem radu i samostalno iskoristiti svoj puni kapacitet za poboljšanje.

Tek kada su ciljevi zaposlenika i smjer kompanije usklađeni, a ciljevi kompanije proširenje ciljeva svakog zaposlenika, naponi svakog zaposlenika mogu se kombinirati tako da organizacija može obavljati posao bez premca koji biraju kupci.

Da bi se to postiglo, nadređeni treba da dobro razumiju jedinstvene sposobnosti svakog podređenog i da se trude da njihove pojedinačne snage zablistaju kako bi mogli iskoristiti svoje sposobnosti sa osjećajem ispunjenosti.



Istovremeno, od podređenih se očekuje da vjeruju u vlastiti potencijal i da nastave da se usavršavaju.

Svako od nas je odgovoran za rast Panasonic grupe. Sposobnost Grupe da nastavi da doprinosi razvoju društva zavisi od načina razmišljanja i ponašanja svakog od nas.

U tom kontekstu, temelj naše uprave je njegovanje i korištenje dragocjenih ljudskih resursa koje nam je povjerilo društvo. Kao što je osnivač rekao, "Posao su ljudi."

*"Posao su ljudi": U svakom preduzeću, pronalaženje pravih ljudi je prvi korak ka razvoju. Bez obzira na značajnu istoriju ili tradiciju kompanije, nemogućnost pronalaženja ljudi sposobnih da nastave tu tradiciju će na kraju dovesti do propadanja kompanije. Organizacije i metode upravljanja su, naravno, veoma važne, ali ljudi su ti koji im daju život... Dakle, upravljanje poslovanjem je više od svega u razvoju jakih ljudskih resursa i podsticanju da ispune svoj potencijal.*

## (2) Poboljšajte svoje sposobnosti

Kao članovi Panasonic grupe, uvijek moramo donositi ispravne vrijednosne odluke sa *sunao* (nezarobljenim) umom u skladu s Osnovnom poslovnom filozofijom, te unaprijediti svoje sposobnosti kroz strogu svakodnevnu praksu i skromno razmišljanje o svojim iskustvima.

Konkretno je Sedam principa smjernica za samorazvoj kao člana Panasonic grupe. Istovremeno, to je i smjernica za bolji život industrijalaca koji teže društvenom razvoju. Bivši predsjedavajući Arataro Takahashi objasnio je značaj prakticiranja Sedam principa na sljedeći način.

*Sedam principa je temelj Osnovne poslovne filozofije. Na primjer, sadržaj "Doprinosa društvu" je oličenje samog Osnovnog cilja upravljanja i sprovesti ga u praksi na konkretan način znači raditi posao koji je bez premca u smislu kvaliteta, cijene i usluge, a to biraju kupci. Razumijevši to, moramo stalno razmišljati o tome da li proizvodi koje proizvodimo zaista doprinose društvu i da li je naš trenutni pristup njihovoj proizvodnji prikladan. Ova razmišljanja i ispitivanja se ponavljaju na dnevnoj bazi. Kada se nakupe, stvaraju se originalnost i domišljatost, a osnovna poslovna filozofija se ogleda u našem stvarnom radu. Dakle, bez jasne osnovne politike nemoguće je razviti ljude.*

Preduzeće ima obavezu da blagovremeno i na odgovarajući način razvija svoje ljudske resurse. Istovremeno, svako od nas mora biti ambiciozan i nastaviti

da teži ka ostvarenju ličnih ciljeva.

### (3) Politika razvoja ljudskih resursa

Osnivač je ukazao na značaj razvoja ljudskih resursa u Panasonic grupi izrekom "Razvijajte ljude prije nego što napravite proizvode." Vjerovao je da proizvodnji dobrih proizvoda mora prethoditi razvoj potrebnih ljudi.

Kako onda razviti ljudske resurse i maksimalno iskoristiti njihov potencijal? Osnovna ideja je razviti kadrove koje nam je povjerilo društvo, koji u potpunosti razumiju Osnovnu poslovnu filozofiju, iskreno rade na osnovu ovih politika, ponizno razmišljaju i nastavljaju težiti poboljšanju svakog dana.

Ono što je najvažnije u razvoju ljudskih resursa je da posao povjerite svojim podređenima bez oklevanja. Ovo je također suština samostalnog odgovornog upravljanja. Ljudi se vaspitavaju na radnim linijama fronta, a da bi razvili svoje sposobnosti, moraju učiti radeći, razmišljajući i samostalno djelovati.

Povjeravanje posla podređenima ne znači neselektivno dodjeljivanje zadataka. Imajući na umu potrebu da snose konačnu odgovornost, nadređeni moraju podsticati svoje podređene da razmišljaju i napreduju samostalno. Važno je ne podučavati podređene svemu, već komunicirati s njima kako bi mogli razmišljati, postati svjesni i internalizirati lekcije koje nauče.

Iako je ponekad potrebno da se prema svojim podređenima ponašate grubo zarad njihovih vlastitih potreba, najvažnije je da se prema njima odnosite iskreno i s ljubavlju kako bi vam mogli vjerovati i raditi na vlastitom rastu sa osjećajem sigurnosti.

Dok ispunjavate svoje odgovornosti kao nadređeni povjeravajući im poslove budnim okom, također morate voditi svoje podređene duboko razmišljajući o budućim rizicima koji mogu nastati. Postoje i stvari kojima vas podređeni mogu naučiti, a to može dovesti do vašeg vlastitog rasta kao nadređenog.

Jedan primjer ove prakse je osnivanje tvornice Saga. Početkom 1960-ih, da bi osnovao tvornicu suhih baterija u prefekturi Saga za Kyushu Matsushita Electric, bivši predsjednik Arataro Takahashi odabrao je dvoje mladih zaposlenika starosti oko 30 godina bez prethodnog iskustva u osnivanju tvornica i povjerio im sve, od izgradnje nove zgrade i pogona do pokretanja proizvodnje.

Takahashi je prenio samo osnovne smjernice bez ikakvih detaljnih uslova, ali je i nametnuo stroge zahtjeve, kao što je uputstvo dvojici zaposlenih da prepolove svoj predloženi budžet za izgradnju. Kao rezultat njihovog napornog

rada i domišljatosti, uspjeli su izgraditi tvornicu za manje od prvobitnog budžeta. Kao rukovodioci, nastavili su da doprinose osnivanju tvornica u inostranstvu i upravljanju kompanijama grupe.

Razvoj ljudi je najvažniji posao nadređenog. Panasonic grupa ima za cilj da nastavi doprinosti društvenom napretku radom ka idealnom društvu. Iako možete postaviti dalekosežne ideale i ciljeve, period vašeg učešća u svom poslu može se smatrati prolaznim. Stoga, iz perspektive održavanja poslovanja kao trajne firme, nadređeni moraju obučavati svoje podređene jer se posao na kraju mora prenijeti na sljedeću generaciju.

Vi kao nadređeni morate biti svjesni da imate odgovornost voditi svoje podređene, koje nam je društvo povjerilo, da nadmaše sami sebe. Kako se društveni razvoj ubrzava, teško je vjerovati da će konvencionalni pristupi funkcionirati u sljedećoj generaciji. Stoga morate pomoći svojim podređenima kako bi stekli sposobnost fleksibilnog rješavanja raznih poteškoća kada su na odgovornoj poziciji.

Naši prethodnici u Panasonic grupi dali su nam mnogo neprocjenjivih savjeta o razvoju ljudi i iskorištavanju njihovih sposobnosti. Nadamo se da ćete ih primijeniti na razvoj ljudskih resursa i vlastiti kadrovski rast.