

# Základní obchodní filozofie Panasonic Group

## Úvod: Návrat k základní obchodní filozofii

Jak jako člen skupiny Panasonic chápete naši filozofii řízení? „To je základní cíl managementu, krédo společnosti a sedm principů, že?“ „Jde o to, že smyslem podnikání je přispívat společnosti.“ Možná je to tak daleko, kam až vaše chápání sahá.

Od chvíle, kdy jsem se stal generálním ředitelem skupiny Panasonic—a na základě svých předchozích manažerských zkušeností z celé řady náročných podniků—pocituji silnou krizi. Domnívám se, že důvodem, proč společnost Panasonic ztratila svou dřívější sílu a nedokázala růst a proč se některé její části ocitly v mimořádně obtížné situaci, bylo to, že mnoho jejích zaměstnanců správně a pevně nepochopilo základní obchodní filozofii společnosti Panasonic.

Chceme, aby každý z vás maximalizoval a prokázal své schopnosti a dovednosti, jasně identifikoval svůj ideální cílový stav, sdílel názory, které je třeba sdílet, rychle přijímal kvalitní rozhodnutí díky integraci různých názorů a byl bdělý vůči potřebným zlepšením, abychom byli bezkonkurenční v přínosu pro naše zákazníky a společnost. Musíme se vždy poctivě podívat na současnou situaci, a pokud je v rozporu se směřováním společnosti, nebo pokud existuje lepší cesta, nebudeme váhat a okamžitě zvolíme novou a lepší cestu. Domnívám se, že když byl Panasonic silný, byl takových pracovišť plný, a to byl podle mého názoru zdroj jeho síly.

V Panasonic Group se od jednotlivých zaměstnanců očekává, že budou jednat jako vlastní manažeři. Aby společnost Panasonic znovu získala svůj lesk, shromáždili jsme moudrost od mnoha osobností, moudrost, kterou si každý z nás musí jako manažer pevně uchovat, v podobě tohoto čtení. Doufám, že každý zaměstnanec Panasonic Group se tím bude často a pečlivě řídit a bude spolupracovat s nadřízenými, podřízenými, kolegy, zákazníky a obchodními partnery, aby každodenně uplatňoval základní obchodní filozofii v praxi a budoval ideální společnost s materiálním a duchovním bohatstvím.

Yuki Kusumi, CEO skupiny  
1. října, 2021

## 1. Mise společnosti

Z jakého důvodu společnost existuje? Náš zakladatel Konosuke Matsushita věřil, že úkolem a posláním podniku je uspokojovat touhu lidí žít v hojnosti.

Jinými slovy předpokládal, že hlavním posláním firmy je přispívat k rozvoji společnosti dodáváním výrobků a služeb špičkové kvality, které jsou užitečné pro život lidí, za přiměřené ceny a v přiměřeném množství. Domníval se, že vlastníkem podniku s takovým posláním není podnik sám, ale společnost, což je vyjádřeno větou „podnik je veřejná instituce.“

Považujeme-li podnik za veřejnou instituci, dojdeme k závěru, že mu společnost svěřila nezbytné manažerské zdroje, včetně personálu, kapitálu, půdy a materiálu. Firma musí přispívat společnosti tím, že vykonává činnosti, které co nejlépe využívají zdroje, jež jí společnost svěřila, a vytváří tak nadhodnotu.

Obecný názor je, že účelem firmy je dosahování zisku. Skupina Panasonic ovšem považuje zisk za něco, co společnost dává podniku jako odměnu za jeho přínos, a čím větší je přínos, tím větší je zisk. Na druhou stranu, pokud podnik nevytváří zisk, neplní svou společenskou odpovědnost nebo není schopen ji plnit, a proto by měl být urychleně reformován.

Kromě toho firma při podnikání zároveň udržuje dobré vztahy se zákazníky, obchodními partnery, akcionáři, společností a mnoha dalšími zainteresovanými stranami. Jelikož je podnik veřejnou institucí, je nepřípustné, aby se rozvíjel na úkor svých zainteresovaných stran. Jediný způsob, jak se může podnik dlouhodobě rozvíjet, je spolupracovat se všemi zúčastněnými stranami.

V naplnění společenské povinnosti hrají významnou roli zaměstnanci. V neustále se měnící společnosti není možné, aby podnik plnil své sociální povinnosti tím, že bude nadále vytvářet nadhodnotu pro společnost, pokud jeho zaměstnanci nebudou dělat nic víc než plnit zadané úkoly. Všechny osoby pracující v podniku musí každodenně zlepšovat svou práci, i když jen nepatrně. To povede ke zlepšení a rozvoji životního stylu lidí i společnosti.

## 2. Mise Panasonic Group a co musíme nyní udělat

Zakladatel stále přemýšlel o skutečném poslání podniku a 5. května 1932 shromáždil všechny své zaměstnance, aby pronesl významné prohlášení. Panasonic Group to označuje jako *Meichi*, odhalení našeho firemního poslání.

Zakladatel řekl: „Naším posláním jako průmyslníků je překonat chudobu a přinést společnosti bohatství. Pouze za tímto účelem bude společností umožněno prosperovat.“ Stejně jako v Japonsku v té době volně tekla voda z kohoutku, měla být cena zboží co nejnižší. Jinými slovy, odstranění chudoby bude dosaženo výrobou nevyčerpatelné dodávky zboží.

Zakladatel však naznačil skutečný záměr své filozofie kohoutkové vody těmito slovy, která naznačují cíl, jež sledoval: „Lidské štěstí lze udržet a posílit jak hmotným, tak duchovním bohatstvím. Skutečného štěstí lze dosáhnout pouze tehdy, když se duchovní klid spojí s neomezeným přísunem hmotných statků.“

K dosažení tohoto poslání stanovil zakladatel plán na 250 let, který se skládal z deseti po sobě jdoucích etap po 25 letech a jehož cílem bylo vytvořit „zemi míru a prosperity“, tedy ideální společnost. Plán by navíc neměl skončit po prvních 250 letech, ale měl by být prodloužen na dalších 250 let a měl by usilovat o vyšší ideály způsobem odpovídajícím době.

Ačkoli filozofie kohoutkové vody byla formulována již před 90 lety, cíl dosáhnout materiálního a duchovního blahobytu je stejně aktuální i v dnešním světě.

Mnohé společnosti, zejména ve vyspělých zemích, sice oplývají hmotnými statky, ale zejména s ohledem na rychle se zhoršující ničení životního prostředí a vyčerpávání energetických zdrojů existují velké obavy, že si naše děti, vnuci a další generace nebudou moci užívat bohatého života, jaký vedeme nyní.

Doposud jsme podnikali především z důvodu zvyšování materiálního dostatku prostřednictvím dodávek zboží. To však zdaleka není ideální společnost, jak si ji představoval náš zakladatel. Nemůžeme se nyní vrátit do minulosti. Musíme si znovu vysnit ideální společnost s hmotným i duchovním bohatstvím a pokročit v její realizaci.

Chceme-li vybudovat ideální společnost, musíme se zabývat sociálními problémy, které se objeví, a přispívat k jejich řešení. Z nich by měly mít v 21. století nejvyšší prioritu globální environmentální otázky.

Panasonic Group stanovila svou vlastní Chartu životního prostředí v roce 1991 dříve než ostatní společnosti a touto problematikou se zabýváme již mnoho let. Abychom byli i do budoucna společností, která je lídrem v řešení otázek životního prostředí, musíme i nadále podnikat proaktivní kroky z různých hledisek, včetně minimalizace škod na životním prostředí způsobených našimi výrobky a službami a snižování množství energie, kterou spotřebováváme při

našich výrobních činnostech.

### 3. Základní cíl managementu

Cíl podnikání skupiny Panasonic a její poslání zůstávají od vyhlášení *Meichi* nezměněny a základní cíl managementu tuto filozofii stručně vystihuje. Je to hlavní zásada všech našich manažerských aktivit a také hlavní základ pro určení cesty, kterou by se společnost měla ubírat.

*Uvědomujeme si svou odpovědnost jako průmyslníci, a proto se budeme zasazovat za pokrok a rozvoj společnosti a blaho občanů prostřednictvím našich obchodních aktivit, a tedy za zvýšení kvality života po celém světě.*

Jinými slovy, jako průmyslníci budeme neúnavně plnit toto poslání, abychom přispěli k rozvoji společnosti.

Každý den musíme i nadále usilovat o pokrok tím, že budeme společnosti poskytovat jedinečné produkty a služby, které zlepší blahobyt a kvalitu života lidí na celém světě.

### 4. Krédo společnosti a sedm principů

Krédo společnosti a sedm principů vyjadřují náš postoj ke způsobu, jakým každodenně vykonáváme svou práci jako zaměstnanci skupiny Panasonic.

• ***Krédo společnosti:*** *Pokroku a rozvoje lze dosáhnout pouze společným úsilím a spoluprací každého zaměstnance naší společnosti. Jednotni v duchu se zavazujeme plnit své firemní povinnosti s odhodláním, pílí a integritou.*

Aby bylo možné přispět k rozvoji společnosti prostřednictvím podnikání, je nezbytné, aby všichni spolupracovali a pracovali s upřímností každý den. Pouze tehdy, když si každá organizace stanoví své vlastní vysoké cíle, její členové jim plně porozumí a přijmou je za své, a když existuje týmová práce založená na vzájemné důvěře, mohou být cíle organizace a nakonec i rozvoj společnosti realizovány.

• ***Přínos pro společnost:*** *Budeme se za všech okolností chovat v souladu se základním cílem managementu, věrně plnit své povinnosti průmyslníků komunitám, v nichž působíme.*

Naším posláním je přispívat obchodními aktivitami ke globálnímu rozvoji a prosperitě, jakož i k harmonii s globálním životním prostředím s cílem vytvořit

ideální společnost. S tímto vědomím se musíme zavázat k dosažení nepřekonatelné kvality, nákladů a služeb v rámci naší každodenní činnosti.

• **Čestnost a poctivost:** *Budeme spravedliví a čestní ve všech našich obchodních jednáních a osobním chování. Bez ohledu na to, jak talentovaní a znalí můžeme být, bez osobní integrity nemůžeme ani získat respekt druhých, ani zlepšit svou vlastní sebeúctu.*

Samozřejmostí je dodržování společenských norem a pravidel a také poctivé a nestranné jednání bez sobectví. Je důležité chovat se vždy čestně a se smyslem pro fair play. Bez tohoto nastavení myslí nejsou ani lidé s obrovskými znalostmi a talentem způsobilí být členy Panasonic Group.

• **Spolupráce a týmový duch:** *Budeme sdílet své schopnosti k dosažení našich společných cílů. Bez ohledu na to, jak talentovaní jsme jako jednotlivci, bez spolupráce a týmového ducha budeme společnost jen podle jména.*

Sjednocením našeho úsilí a posílením týmového ducha dosáhneme ještě lepších výsledků. Je důležité využívat různé názory a osobnosti a spolupracovat v duchu jednoty. Bez toho, bez ohledu na to, jak talentované pracovníky shromáždíme, nedokážeme prokázat naši sílu jako organizace.

• **Neúnavná snaha o zlepšení:** *Budeme se snažit neustále zlepšovat naši schopnost obohacovat společnost prostřednictvím našich obchodních aktivit. Pouze prostřednictvím tohoto neúnavného úsilí můžeme splnit naše základní cíle managementu a pomoci realizovat trvalý mír a prosperitu.*

Abychom splnili naše poslání, musíme pracovat co nejusilovněji, překonávat obtíže a jít stále kupředu. Bez ohledu na druh práce, kterou děláme, se musíme vždy učit, myslet vážně a vynakládat maximální praktické úsilí založené na silném smyslu pro vášeň, aby se mohla objevit nová kreativita a vynalézavost a přinést další pokrok a zlepšení.

• **Zdvořilost a pokora:** *Vždy budeme srdeční a skromní, budeme respektovat práva a potřeby druhých s cílem posílit zdravé sociální vztahy a zlepšit kvalitu života v našich komunitách.*

Musíme ctít zdvořilost a být pokorní v přístupu k práci. V každodenním životě je důležité, abychom se snažili chovat ke každému s úctou, nebyli arogantní a byli ochotni se nad sebou kriticky zamyslet.

• **Přizpůsobivost:** *Budeme stále přizpůsobovat naše myšlení a chování tak,*

*abychom se adaptovali ke stále se měnícím podmínkám kolem nás, a budeme se starat o jednání v souladu s přírodou, abychom zajistili pokrok a úspěch našeho úsilí.*

Musíme i nadále správně chápat změny a vývoj společnosti a přizpůsobovat se jim. Proto je důležité vyhnout se úzkému pohledu na věc, ale pochopit širší trendy, které jsou základem toho, co se děje, a také jejich podstatu.

Musíme se k věcem postavit čelem, brát je takové, jaké jsou, objektivně a nenechat se strhnout sebestředností a předsudky. Abychom se přizpůsobili společnosti, která se neustále vyvíjí, nesmíme zapomínat na naši silnou touhu a úsilí neustále se vyvíjet.

• **Vděčnost**: *Budeme jednat z pocitu vděčnosti za všechny výhody, které jsme obdrželi, přesvědčení, že tento postoj bude zdrojem bezmezné radosti a vitality, což nám umožní překonat všechny překážky, se kterými se setkáme.*

Naše každodenní práce a život závisí na podpoře všech zúčastněných stran a mnoha dalších osob, včetně našich kolegů, rodin a lidí z celé společnosti. Je důležité, abychom podporu, kterou dostáváme, vždy s pocitem vděčnosti opláceli.

Přispívat ke společenskému pokroku vzájemnou vděčností a touhou odvděčit se mnoha lidem, kteří nám pomohli, nám dodá bezmeznou radost a sílu a odvahu překonat všechny obtíže.

## **5. Základní obchodní filozofie Panasonic Group**

Základní obchodní filozofie skupiny Panasonic je definována jako praxe a způsob myšlení spojený se základním cílem managementu, krédem společnosti a sedmi principy. Arataro Takahashi, bývalý předseda představenstva společnosti Matsushita Electric, který podporoval zakladatele v předválečném a poválečném období obnovy a expanze, řekl o praktikování základní obchodní filozofie následující.

*V tvrdé konkurenci musíme být v naší práci bezkonkurenční. Pokud naše práce přináší výrobky, které spotřebitelé rádi používají, pak se jistě dočkáme odměny. Pokud se nám však nepodaří získat tyto odměny, bude to důkazem, že naše práce není na takové úrovni. Proto musíme analyzovat a řešit všechny vzniklé problémy.*

*Naším cílem není honit se za ziskem nebo rozšiřovat firmu, ale být v naší práci*

*bezkonkurenční, aby si nás spotřebitelé vybrali i po pečlivém zvážení. Pokud budeme i nadále vytvářet produkty, které obohacují životy lidí a zlepšují životní styl, budeme jistě odměněni.*

*Pokud si nás zákazníci neváží, je něco zásadně špatně. Pokud to pochopíme, můžeme provést všechny potřebné změny. Pokud se budeme vymlouvat a svalovat vinu na jiné, například trvat na tom, že obchodní podmínky jsou špatné nebo že na trhu panuje zmatek, protože konkurence provádí dumping, náš management ztratí orientaci.*

Jak naznačují tato slova, chceme-li usilovat o ideální společnost a přispívat k jejímu rozvoji, musíme být bezkonkurenční v kvalitě, ceně a službách, aby si nás zákazníci vybrali. Proto musíme neúnavně inovovat a zlepšovat, abychom tohoto výsledku dosáhli.

Pokud se výrobky dobře neprodávají, nepřispíváme svými výrobky k rozvoji společnosti a nemůžeme říci, že plníme svou povinnost jako podnik. V takovém případě není přijatelné jednoduše snížit prodejní cenu, aby se výrobek prodal. Důležité je pracovat především na racionalizaci nákladů, zvyšování kvality a výkonnosti a poskytování bezkonkurenčních služeb.

Jinými slovy, pokud budeme postupovat v souladu se základní obchodní filozofií, nemůžeme neřešit problémy, jako jsou vysoké náklady a nízká kvalita a výkonnost, a musíme se snažit situaci racionalizovat a zlepšit.

Samozřejmě není snadné snížit náklady nebo zlepšit kvalitu a výkonnost, ale tam, kde je odhodlání důsledně dodržovat a praktikovat základní obchodní filozofii, jistě přijdou inovace a my budeme moci pokračovat v neúnavném úsilí o dosažení pokroku.

Musíme si také uvědomit, že bez ohledu na to, jak se naše podnikání rozšiřuje a jak roste naše organizace, má naše podnikání stejný původ a podstatu jako soukromý obchod: žádný obchod nemůže existovat bez zákazníků.

V roce 1935, kdy společnost Matsushita Electric přecházela na akciovou společnost, stanovil její zakladatel základní interní pravidla, v nichž se částečně uvádí:

*Bez ohledu na to, jak velkou se společnost Matsushita Electric v budoucnu stane, zachovejte si postoj skromného obchodníka. Představte si, že jste zaměstnání v malém obchodě. Při své práci buďte prostí, skromní a pokorní.*

Zakladatel dále uvedl následující tři základní požadavky na obchodníka.

- Pochopení významu obchodu
- Čtení v srdcích druhých
- Být plně pokorný před ostatními

Každý z nás musí plně chápat, proč naše firma existuje, být bezkonkurenčně nejcitlivější k tomu, co si zákazníci myslí, a vždy pamatovat na pokoru a vděčnost.

## **6. Praktikování základní obchodní filozofie**

Základní obchodní filozofii si lze osvojit pouze jejím uplatňováním. Bývalý předseda Arataro Takahashi řekl: „Intelektuální pochopení základní obchodní filozofie je málo platné. Aby se stala vaším neotřesitelným základem, je důležité ji uplatňovat v praxi a učit se jí svým tělem.“ Tuto filozofii uplatnil při reformě a růstu mnoha společností skupiny.

V této části jsou vysvětleny základní věci, které je třeba chápat jako požadavky pro praktikování základní obchodní filozofie.

(1) Představa, jaké budoucnosti bychom měli dosáhnout, a usilování o zásadní hodnotu pro zákazníka

Naším cílem je vytvořit ideální společnost s hmotným a duchovním blahobytem. To platí i pro naše jednotlivé podniky, z nichž každý si musí představit svou ideální budoucnost a snažit se jí dosáhnout.

Ideální budoucnost, o níž zde hovoříme, není rozšířením současné situace ani není něčím, o čem bychom uvažovali pouze z naší perspektivy. Jak by měl v budoucnu vypadat život lidí, společnost a globální životní prostředí a jak můžeme zajistit, aby naše děti a vnuci mohli žít bohatší život jak po materiální, tak po duchovní stránce? Je třeba si představit, jakou budoucnost bychom měli uskutečnit - takovou, v jejímž středu budou lidé.

Pokud tedy budeme počítat zpětně, jak by měl náš podnik přispívat? Jak by měl změnit a zdokonalit konkurenceschopnost, aby byl bezkonkurenční? A jaká opatření by měla být přijata k dosažení tohoto cíle? Musíme si tyto věci promyslet a důkladně je uvést do praxe.

Abychom mohli realizovat ideální budoucnost prostřednictvím konkrétních produktů a služeb našeho podnikání, musíme sledovat základní hodnoty zákazníků. Zásadní hodnota zákazníka neznámá snahu o nadměrný výkon

nebo kvalitu, ani to, že prostě děláme to, o co nás zákazník požádá. Jde o to zůstat zákazníkům skutečně nablízku, podívat se na podstatu jejich problémů a otázek a na jejich budoucnost a uvědomit si, co je pro ně skutečně užitečné.

Musíme pozorně naslouchat našim současným zákazníkům a zlepšovat naše produkty z jejich pohledu. Zůstat skutečně blízko zákazníkům zároveň znamená uvažovat o tom, jak můžeme v budoucnu rozvíjet životní styl a společnost v jejich prospěch, a odvážně se zabývat výzvou, jak toho dosáhnout.

V souladu s tímto přístupem se rozvíjí mnoho podniků skupiny Panasonic Group. Vezměme si například automobilový průmysl. Ve 30. letech 20. století si zakladatel představoval budoucnost, kdy bude každá domácnost používat v průměru deset motorů, a na základě této vize zahájil podnikání v oblasti motorů. Zároveň si stanovil cíl dodávat rádia za poloviční cenu oproti běžným modelům, aby lidé měli snadnější přístup k informacím, a podařilo se mu snížit náklady na polovinu.

Cesta k budoucnosti, které musíme dosáhnout, bude dlouhá a náročná. Naše továrna na motory, která začínala od nuly, byla zpočátku tak neúspěšná, že se i uvnitř společnosti našli tací, kteří tvrdili, že by se továrna měla zavřít.

Bývalý předseda představenstva Arataro Takahaši však všem zaměstnancům, kteří se podílejí na obchodu s motory, řekl, aby v praxi uplatňovali základní obchodní filozofii - dosáhnout bezkonkurenční kvality, nákladů a služeb. Všichni ve výrobním, technickém a prodejním oddělení reagovali neúnavným zlepšováním. Výsledkem byla řada motorů, které byly tak populární, že je obchodní divize nedokázala vyrábět dostatečně rychle. Trvalo to asi 20 let, než jsme dosáhli tohoto bodu, ale rozvoj obchodu s motory významně přispěl k následnému rozvoji obchodu s domácími spotřebiči.

V každém z našich podniků si tak musíme představit budoucnost, které bychom měli dosáhnout, a usilovat o zásadní hodnotu pro zákazníka.

(2) Dosáhnutí sociální spravedlnosti, koexistence a vzájemné prosperity

Při výkonu naší činnosti, kdy využíváme manažerské zdroje, které nám společnost svěřila, musíme tyto zdroje správně využívat ve prospěch společnosti a plně plnit své povinnosti vůči zainteresovaným stranám.

Kromě toho, že nesmíme porušovat zákony a předpisy a společenskou morálku, musíme vždy zvážit, co je pro společnost správné, osvojit si osvědčenou moudrost a uvést ji do praxe. Její zakladatel vystihl její význam

termínem „sociální spravedlnost.“ Neúnavné prosazování sociální spravedlnosti, jehož předpokladem je ochrana fyzického a duševního zdraví našich zaměstnanců, přispěje ke skutečnému rozvoji společnosti, průmyslu a našich obchodních partnerů.

Kromě toho musíme v úzkých vztazích, které navazujeme v průběhu podnikání se společnostmi, které nám dodávají materiály, se subdodavateli a dodavatelskými společnostmi, jež podporují naše podnikání, a s přidruženými maloobchodními prodejny a obchodními zástupci, kteří prodávají naše výrobky, usilovat o vzájemnou prosperitu a rozvoj.

Jako partneři, kteří usilují o rozvoj společnosti, musí tyto vzájemně propojené strany otevřeně diskutovat a porozumět si, stejně jako vzájemně zvyšovat povědomí v oblasti výrobků, technologií a zlepšování procesů. Tímto způsobem může každá strana hrát větší roli ve společnosti, a to prostřednictvím spolupráce při zachování autonomie a vzájemné podpory, která vytváří kolektivní sílu. To je základní pohled Panasonic Group na koexistenci a vzájemnou prosperitu.

### (3) Odstranění plýtvání, nečinnosti a přepracování

Z hlediska našich zisků, jak je uvedeno v bodě 1. V rámci Mise společnosti musíme setrvávání v červených číslech považovat za hřích. Navíc, i když podnik generuje značný zisk, pokud ho trápí nadměrné plýtvání a nečinnost, pak jednoduše přichází o možnost generovat vyšší zisky. V důsledku toho přicházíme o možnost vydělat peníze, o které bychom se měli podělit s našimi zaměstnanci, akcionáři a společností a které nám umožní přispět širšímu okruhu zákazníků a společnosti budoucnosti. S ohledem na to jsou tyto podmínky také považovány za hřích.

Je tedy zřejmé, že být v červených číslech je hřích, ale navíc přítomnost plýtvání, nečinnosti a přepracování je v podnikání sama o sobě hříchem. Bez ohledu na to, jak drobná je práce každého jednotlivce, je vykonávána ve prospěch lidí ve společnosti a je vždy spojena s jejím rozvojem.

V tomto smyslu by v našich obchodních aktivitách nemělo docházet k plýtvání. Každý z nás si musí každý den uvědomovat každou vteřinu nebo každý jednotlivý kus odpadu a snažit se ho eliminovat. Proto bychom se měli vždy snažit odvádět co nejlepší práci a chápat, že i když se jedná o jeden šroubek nebo list papíru, naše práce by měla vést k rozvoji společnosti.

Způsob práce se samozřejmě mění s dobou, ale v každé době musíme zvyšovat rychlost práce a podnikání, posilovat konkurenceschopnost našich

provozních front a přispívat tak společnosti důsledným odstraňováním plýtvání, nečinnosti a přepracování.

#### (4) Reakce na změny ve společnosti

Společnost se mění každým dnem a rychlost změn se každým rokem zvyšuje. Během těchto změn některé věci upadají a zanikají, jiné se nově rodí, ale celkově se společnost neustále vyvíjí a rozvíjí.

V posledních letech vyvstalo mnoho sociálních problémů, které jsou důsledkem negativních dopadů rozvoje, například globálních problémů s životním prostředím. Pokud se však na tyto problémy díváme jako na ty, které potřebují řešení, a snažíme se najít lepší řešení nebo novou cestu, můžeme říci, že se naše společnost nadále rozvíjí a mění se každým dnem. Zakladatel věřil, že princip „růstu a vývoje“ funguje ve všech věcech na světě.

V každém z našich podniků se snažíme představit budoucnost, kterou je třeba realizovat, předvídat budoucnost našich zákazníků a dodávat produkty a služby, které k ní skutečně přispívají, abychom mohli realizovat ideální společnost s materiálním i duchovním blahobytem. Při tomto úsilí budeme čelit změnám, které představují nejen příležitosti, ale i hrozby.

Tváří v tvář těmto změnám a náznakům změn je důležité nezaujímat povrchní pohled, ale postavit se k situaci čelem a objektivně, tak jak je, a následně pochopit hlavní trendy, které za ní stojí. Abychom se mohli vyrovnat se změnami, musíme zvážit i možnost zavržení metod, jež se dosud osvědčily.

Musíme mít odvalu zbavit se toho, čeho bychom se měli zbavit, a začít každý den s novým přístupem a novými způsoby vykonávání činností. Tento přístup od nás bude vyžadovat, abychom sledovali společenské změny a nadále se s nadšením posouvali.

### **7. Zákazník na prvním místě**

Všechny naše podniky jsou závislé na zákaznících, kteří si vybírají a kupují naše výrobky a služby. To platí bez ohledu na to, zda prodáváte jednotlivé produkty, nebo se zákazníkem uzavíráte smlouvu o pravidelném poskytování služeb.

Proto je přirozené v podnikání vždy myslet z pohledu cenného zákazníka, poskytovat spolehlivé služby a rychle a vhodně reagovat na případné problémy.

Důvěru našich zákazníků a to, aby si nás i nadále vybírali na první dobrou, si můžeme získat pouze tehdy, když dokážeme odvést lepší práci než naši konkurenti a vštípit jim takové smýšlení. Pokud navíc mnoho zákazníků prohlásí: „Jsem rád, že jsem si vybral Panasonic“, a tyto názory se budou šířit, pak naše podnikání bude moci růst a rozvíjet se.

Zakladatel měl hodně co říci o způsobu myšlení potřebném k podnikání. „Zákazník na prvním místě“ je jednou z těchto myšlenek a mluvil o ní následovně.

- *Poskytování štěstí zákazníkům je hodnotou obchodu*

*Prodávat naše výrobky znamená nejen přesvědčit zákazníky o jejich hodnotě, ale také zajistit, aby se cítili spokojeně a bezpečně. Tato radost má obrovskou hodnotu. Měli bychom si proto dobře rozmyslet, jak komunikovat a poskytovat služby. Tímto způsobem můžeme kromě zisku získat i potěšení.*

- *Staňte se nákupním poradcem zákazníka*

*Při podnikání byste samozřejmě měli důkladně prověřit výrobky, se kterými manipulujete, a prodávat je s důvěrou. Jednou z nejdůležitějších věcí, kterou je třeba mít na paměti, je vžít se do situace zákazníka a zhodnotit produkty, jako byste byli jeho nákupním poradcem. Pokud o sobě takto přemýšlíte, budete schopni zhodnotit produkt a zároveň si uvědomit, jaké jsou momentální potřeby zákazníka, jaký produkt požaduje a jak moc si ho přeje. Můžete tedy zvážit, jak mu pomoci.*

- *Když vám záleží na zákazníkovi, budete se rozvíjet*

*Radost z pochvaly od zákazníků za produkt, na jehož výrobě jste tvrdě pracovali, je ještě větší než radost z toho, že si ho koupili. Bez ohledu na to, jak velká je společnost, je důležité, aby každý zaměstnanec pokorně vyhověl požadavkům zákazníků. Tím získáte další podporu svých zákazníků. Tato podpora se bude šířit od zákazníka k zákazníkovi a společnost poroste.*

- *Firmy, které se nedokážou postarat o své zákazníky, zaniknou*

*Pokud dva obchody nabízejí nudle za stejnou cenu, který z nich přiláká více zákazníků - ten, který je milý a chová se k zákazníkům dobře, nebo ten, který se k nim chová špatně? Bez ohledu na to, jak velkou se společnost Matsushita Electric stane, její skutečná podoba se nesmí oddálit od podoby obchodu s nudlemi, který se stará o své zákazníky. Pokud se společnost stará pouze o takové věci, jako je počet zaměstnanců nebo výše tržeb, a pokud její zaměstnanci začnou být laxní v managementu a špatně se chovají k zákazníkům, společnost nevyhnutelně zanikne.*

Bez ohledu na to, jak velká a složitá je naše společnost, musí každý z nás přistupovat ke své každodenní práci s myšlenkou péče o naše zákazníky. Pokud naše podnikání neroste, musíme zjistit příčinu a neprodleně ji odstranit. Po zamyšlení můžeme zjistit, že skutečně nepodnikáme tak, aby byl zákazník na prvním místě, nebo že nám něco v našem podnikání brání získat plnou důvěru našich zákazníků.

## **8. Autonomní odpovědný management**

V Panasonic Group není management výhradně odpovědností vedoucích pracovníků. Všichni zaměstnanci se musí považovat za své vlastní manažery a být samostatně odpovědní za svou práci, přičemž musí dodržovat zásady společnosti. Tohle je základní koncept autonomního odpovědného managementu.

Ve všech našich organizacích by měl každý z nás na základě firemní filozofie a politiky řízení převzít odpovědnost za svou práci a neúnavně ji zlepšovat. Autonomní odpovědný management je jedním ze základů managementu Panasonic Group a je to také kultura, která vychovává naše lidské zdroje.

Jako klíč k zajištění autonomního odpovědného managementu v podnikání zakladatel učil: „Manažeři by především sami měli mít silný smysl pro své poslání a filozofii řízení a vždy na ně apelovat a vštěpovat je svým zaměstnancům.“ a „Manažeři by se neměli bát rozsáhle pověřovat své zaměstnance. Měli by jim umožnit pracovat na základě jejich vlastní odpovědnosti a pravomocí.“

Když jako lidé můžeme vidět výsledky naší práce a její důležitost, dodává nám to mnoho energie. Takto motivováni můžeme aktivně využívat své silné stránky tím, že se budeme učit zlepšovat. Nadřizení by se proto měli snažit o vytvoření takové motivace, když delegují práci na své podřízené. To umožní každému jednotlivci pocítit ve své práci naplnění, které povede k radosti a štěstí. To je základní koncept autonomního odpovědného managementu.

Aby zakladatel popsal, jak by měli zaměstnanci přistupovat ke své práci, použil termín „podnikání zaměstnanců.“ Vyzval je, aby si osvojili myšlení prezidenta nebo majitele vlastního nezávislého podniku a aby s tímto vědomím přistupovali ke své práci, ke svému pohledu na věc a k rozhodování.

Při uplatňování principu podnikání zaměstnanců je nezbytné, aby každý z nás při výkonu svých povinností měl tento pocit odpovědnosti a věnoval všechny své schopnosti vytváření lepších způsobů a prostředků, odvážně je zaváděl a jeho

posláním bylo dosahování lepších výsledků.

Morimasa Ogawa, bývalý prezident společnosti Matsushita Housing Products, se zapojil do podnikání v oblasti mikrovlnných trub v jeho počáteční fázi a postaral se o jeho globální rozvoj. Uvedl, že jednotliví zaměstnanci musí mít smysl pro samostatnou odpovědnost. Věnujme se všichni své práci důsledným uplatňováním tohoto způsobu.

Když zakladatel vysvětloval koncept podnikání zaměstnanců mladým zaměstnancům, přirovnal nezávislý podnikatelský subjekt k obchodu s nudlemi. Vyzval zaměstnance, aby se chovali jako majitel obchodu s nudlemi, který tvrdě pracuje na prodeji nudlí, každý den se ptá zákazníků na zpětnou vazbu ohledně chuti a na základě jejich připomínek provádí vylepšení. Zmínil, že takové úsilí a nadšení bude nezbytné i pro naši individuální práci.

I když jste členem velké organizace, nestačí jen vykonávat přidělenou práci a dodržovat zavedené systémy a postupy. Každý jedne z nás musí pokračovat v přemýšlení a zlepšovat je, aby byly ještě lepší.

Ve společnosti, která se neustále mění a vyvíjí, si nás zákazníci nebudou nadále vybírat, pokud budeme pracovat pouze podle vlastního způsobu myšlení a perspektivy. Měli bychom vzít v úvahu, že dnešní nejlepší už nebude nejlepší zítra a že zítřek musí vytvořit zítřejší nejlepší. Na základě tohoto myšlení musíme vždy usilovat o vyšší cíle.

Systém podnikových divizí zavedený v roce 1933 představoval koncept autonomního odpovědného managementu v konkrétní podobě. Jedná se o nezávislou ziskovou organizační strukturu, v níž je celá společnost rozdělena na obchodní divize podle produktů, přičemž každá divize je zodpovědná za vše od vývoje, výroby a prodeje až po řízení zisků a ztrát. Obchodní divize musely převzít odpovědnost za své vlastní řízení, což vedlo k rozvoji ředitelů a zaměstnanců obchodních divizí. Tak vznikla dnešní Panasonic Group.

## **9. Participativní management prostřednictvím kolektivní moudrosti**

Aby bylo zajištěno důkladné zavedení autonomního odpovědného managementu, zdůrazňuje Panasonic Group význam praktikování podnikání zaměstnanců, díky němuž si zaměstnanci osvojují myšlenku odpovědnosti za řízení vlastní práce, a také význam provádění managementu prostřednictvím shromažďování moudrosti každého jednotlivce. Zakladatel jednou prohlásil, že „nejlepší management je management založený na kolektivní moudrosti.“

Je nezbytné, aby každý z nás měl při své práci samostatnou odpovědnost, a každý z nás se musí nadále zdokonalovat, aby dosáhl bezkonkurenční práce. Ať je však člověk jakkoli schopný, moudrost jednoho člověka je omezená. Sebeuspokojivý management může chvíli fungovat, ale nakonec povede k negativním důsledkům samolibosti a nevydrží.

Naopak, shromažďování rozsáhlých poznatků a rychlé přijímání kvalitních rozhodnutí nám pomůže pokračovat v přínosu pro společnost rychleji než ostatním společností.

Pro získání kolektivní moudrosti je důležité, aby nadřízení spolupracovali s podřízenými a co nejlépe využili jejich individuální silné stránky. Aby bylo možné maximálně využít talent každého z nich, musí nadřízení svým podřízeným důvěřovat, v maximální možné míře delegovat odpovědnost a pravomoci, průběžně poskytovat vhodné pokyny a podporovat podřízené v aktivitě a vynalézavosti.

Nadřízení by měli přistupovat k doporučením a návrhům svých podřízených s otevřenou myslí a upřímností a snažit se je co nejvíce přijmout. Pokud návrh nelze přijmout, musí to nadřízení plně vysvětlit, aby podřízení neztratili motivaci a iniciativu a mohli pracovat aktivněji.

Pro šíření firemních a organizačních zásad je nutné nadřízení sdělovat svým podřízeným způsobem shora dolů. Pokud však nadřízení pouze vydávají pokyny a podřízení se jimi řídí, organizace se nebude vyvíjet. Kromě toho je nezbytné, aby ve firmě panovala kultura otevřené diskuse, kdy podřízení mohou svým nadřízeným sdělit vše, co potřebují, zdola nahoru.

I nově přijatí zaměstnanci by se měli považovat za manažery samostatného podnikatelského subjektu a měli by si osvojit podnikatelské myšlení zaměstnanců a aktivně se podílet na managementu, například navrhováním potřebných zlepšení.

Důležité je také shromáždit různé názory a postřehy. Panasonic Group oslovuje zákazníky ve všech koutech světa. Aby si nás zákazníci na globálním trhu, který se stále rychleji vyvíjí, mohli i nadále vybírat, musíme do naší práce zahrnout různé názory a perspektivy. Naše individuální rozmanitost vytváří různé názory a pohledy a je nezbytné, abychom akceptovali a respektovali individualitu každého z nás.

Využitím osobní rozmanitosti lze získávat moudrost a organizace se může dále rozvíjet. Jinými slovy, rozmanitost vede ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Aby bylo možné co nejlépe využít rozmanitosti, měli by nadřízení odbourávat bariéry, které stojí v cestě individuálním osobnostem, a podporovat tyto jednotlivce, aby měli příležitost si sami klást výzvy.

Aby se v organizaci dařilo v komunikaci zdola nahoru a rozmanitosti, měli by mít jednotlivci pocit, že mohou vždy říci, co mají na srdci. Namísto pouhého provádění směrnic vedení i s tím, že se zamlčí to, co je třeba říci, bude tento přístup zdola nahoru podporovat zaměstnance, aby autonomně sdíleli problémy na pracovišti bez ohledu na postavení, otevřeně diskutovali o tom, čím by se organizace měla stát, a vyměňovali si nápady týkající se dalšího směřování. To je podstata shromažďování kolektivní moudrosti.

Předpokladem využití kolektivní moudrosti je, aby nadřízení i podřízení přistupovali k situacím objektivně, tak jak jsou, a nenechali se chytit do pastí osobních pocitů nebo domněnek. To znamená, že je důležité přistupovat k práci se *sunao* (nezasaženou) myslí.

Aby si nás zákazníci vždy vybrali, spojme své síly, k dosažení bezkonkurenční kvality, nákladů a služeb zavedením participativního řízení založeného na skutečné kolektivní moudrosti ve všech divizích Panasonic Group.

## **10. Rozvoj lidí a maximální využití jejich potenciálu**

### (1) Jak si Panasonic Group cení lidí

Celková síla společnosti je součtem síly zaměstnanců. Proto, abychom zvýšili celkovou sílu společnosti, musí každý z nás určit, co je v naší práci potřeba, a nezávisle využít všech svých schopností ke zlepšení.

Pouze tehdy, když jsou cíle zaměstnanců a směřování společnosti v souladu a cíle společnosti jsou prodloužením cílů každého zaměstnance, lze spojit úsilí každého zaměstnance tak, aby organizace mohla odvádět bezkonkurenční práci, kterou si zákazníci zvolí.

Aby toho nadřízení dosáhli, měli by dobře rozumět jedinečným schopnostem každého podřízeného a snažit se, aby vynikly jejich individuální silné stránky a aby mohli své schopnosti uplatňovat s pocitem uspokojení. Zároveň se od podřízených očekává, že budou věřit ve svůj vlastní potenciál a budou se dále zdokonalovat.

Každý z nás je zodpovědný za růst Panasonic Group. Schopnost skupiny nadále přispívat k rozvoji společnosti závisí na myšlení a chování každého z nás.

V této souvislosti je základem našeho managementu péče o cenné lidské zdroje, které nám společnost svěřila, a jejich využívání. Jak prohlásil zakladatel: „Firma jsou lidé.“

*„Firma jsou lidé“: V každém firmě je nalezení správných lidí prvním krokem k rozvoji. Bez ohledu na to, jak významná je historie nebo tradice společnosti, neschopnost najít lidi schopné pokračovat v této tradici nakonec povede k jejímu úpadku. Organizace a metody managementu jsou samozřejmě velmi důležité, ale jsou to lidé, kteří jim dávají život.... Management podniku je tedy více než o čemkoli jiném o kultivaci silných lidských zdrojů a podpoře jejich potenciálu.*

## (2) Vylepšení svých vlastních schopností

Jako členové skupiny Panasonic Group musíme vždy činit správná hodnotová rozhodnutí s myslí *sunao* (bez pout) v souladu se základní obchodní filozofií a zvyšovat své schopnosti prostřednictvím důsledné každodenní praxe a pokorné reflexe našich zkušeností.

Sedm zásad je zejména vodítko pro seberozvoj jako pro člena skupiny Panasonic. Zároveň jsou vodítkem pro lepší život průmyslníků, kteří se snaží přispívat ke společenskému rozvoji. Bývalý předseda Arataro Takahashi vysvětlil význam praktikování sedmi zásad následovně.

*Sedm principů je základem základní obchodní filozofie. Například obsah „Přínos pro společnost“ je ztělesněním samotného základního cíle managementu a jeho konkrétní realizace znamená odvádět práci, která je bezkonkurenční z hlediska kvality, nákladů a služeb a kterou si zákazníci vybírají. S tímto vědomím se musíme neustále zamýšlet nad tím, zda výrobky, které vyrábíme, skutečně přispívají společnosti a zda je náš současný přístup k jejich výrobě vhodný. Tyto úvahy a ověřování se opakují každý den. Jejich kumulací vzniká originalita a vynalézavost a základní obchodní filozofie se odráží v naší skutečné práci. Bez jasné základní politiky proto není možné lidi rozvíjet.*

Společnost má povinnost včas a vhodným způsobem rozvíjet své lidské zdroje. Zároveň musí být každý z nás ambiciózní a neustále usilovat o dosažení svých osobních cílů.

## (3) Politika rozvoje lidských zdrojů

Zakladatel naznačil význam rozvoje lidských zdrojů v Panasonic Group větou: „Rozvoj lidí před výrobou produktů.“ Věřil, že výrobě dobrých výrobků musí předcházet rozvoj potřebných lidí.

Jak tedy rozvíjet lidské zdroje a maximálně využít jejich potenciál? Základní myšlenkou je rozvíjet zaměstnance, které nám svěřila společnost, již plně chápou základní obchodní filozofii, pracují na základě těchto zásad, pokorně přemýšlejí a každý den usilují o zlepšení.

Při rozvoji lidských zdrojů je nejdůležitější svěřit práci svým podřízeným bez váhání. To je také podstatou autonomního odpovědného managementu. Lidé jsou vychováni v operačních liniích, a aby mohli rozvíjet své schopnosti, musí se naučit samostatné práce, myšlení a jednání.

Svěření práce podřízeným neznámá nevybíravé zadávání úkolů. Nadřízení musí mít na paměti nutnost nést konečnou odpovědnost, ale zároveň musí své podřízené podporovat v samostatném myšlení a zlepšování. Je důležité naučit podřízené všemu, ale komunikovat s nimi tak, aby mohli přemýšlet, uvědomovat si a osvojovat si získané poznatky.

I když je někdy nutné, abyste se k podřízeným chovali přísně kvůli jejich vlastním potřebám, nejdůležitější je chovat se k nim upřímně a s láskou, aby vám mohli důvěřovat a s pocitem jistoty pracovat na svém vlastním růstu.

Když jako nadřízení plníte své povinnosti tím, že pozorně delegujete, musíte také vést své podřízené tím, že se důkladně zamyslíte nad budoucími riziky, která mohou nastat. Některé věci vás mohou naučit i vaši podřízení, což může vést k vašemu vlastnímu růstu jako nadřízeného.

Příkladem této praxe je založení továrny Saga. Na začátku 60. let minulého století vybral tehdejší předseda představenstva Arataro Takahaši pro založení továrny na suché baterie v prefektuře Saga pro společnost Kyushu Matsushita Electric dva mladé zaměstnance ve věku kolem 30 let bez předchozích zkušeností se zakládáním továren a pověřil je vším od výstavby nové budovy a zařízení až po zahájení výroby.

Takahaši sdělil pouze základní pokyny bez jakýchkoli podrobných podmínek, ale zároveň stanovil přísné požadavky, jako například pokyn, aby oba zaměstnanci snížili navrhovaný rozpočet stavby na polovinu. Díky tvrdé práci a vynalézavosti se jim podařilo postavit továrnu za nižší cenu, než byl původní rozpočet. Jako manažeři se nadále podíleli na zakládání zahraničních továren a řízení společností skupiny.

Rozvoj lidí je nejdůležitějším úkolem nadřízeného. Cílem Panasonic Group je i nadále přispívat ke společenskému pokroku a pracovat na vytvoření ideální

společnosti. Ačkoli si můžete stanovit dalekosáhlé ideály a cíle, období vašeho zapojení do podnikání lze považovat za pomíjivé. Proto z hlediska zachování fungujícího podniku musí nadřízení školit své podřízené, protože podnik musí být nakonec předán další generaci.

Jako nadřízení si musíte být vědomi toho, že máte odpovědnost vést své podřízené, které nám společnost svěřila, k tomu, aby překonali sami sebe. Vzhledem ke zrychlujícímu se společenskému vývoji je obtížné věřit, že konvenční přístupy budou fungovat i v příští generaci. Proto musíte svým podřízeným pomáhat, aby získali schopnost pružně řešit různé obtíže, když jsou v odpovědné pozici.

Naši předchůdci ve společnosti Panasonic nám zanechali mnoho neocenitelných rad ohledně rozvoje lidí a maximálního využití jejich schopností. Doufáme, že je využijete při rozvoji lidských zdrojů a vlastním personálním růstu.