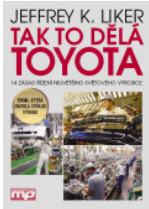


## JEFFREY K. LIKER: TAK TO DĚLÁ TOYOTA



*Zakladajte svoje manažérske rozhodnutia na dlhodobej filozofii, a to i na úkor krátkodobých finančných cieľov.*

### ZÁSADA 1

- Mali by ste si vypracovať filozofické zdôvodnenie poslania, ktoré vylučuje akékoľvek krátkodobé rozhodovanie. Pracujte s celou organizáciou, rozvíjajte a vyladujte ju s ohľadom na spoločné poslanie, ktoré bude vyššie ako zarábanie peňazí. Poznajte svoje miesto v histórii firmy a pracujte na tom, aby ste firmu pozdvihli na vyššiu úroveň. *Vaše filozofické poslanie je základom všetkých ostatných zásad.*
- Vytvárajte hodnotu pre zákazníka, spoločnosť a ekonomiku - to je váš východzí bod. Každú z funkcií v rámci firmy vyhodnocujte vzhľadom k jej schopnosti vytvárať hodnotu.
- Buďte zodpovední. Usilujte o to, aby ste o svojom osude rozhodovali sami. Pri jednaní spoliehajte sa sami na seba a dôverujte svojim vlastným schopnostiam. Prijímajte zodpovednosť za svoje vlastné správanie a udržiujte a zlepšujte svoje schopnosti, ktoré vám umožňujú vytvárať pridanú hodnotu.

### POSLANIE FIRMY TOYOTA

1. Prispievať k ekonomickému rastu krajiny, v ktorej firma sídli (vonkajšie záujmové skupiny).
2. Prispievať k stabilite a blahobytu členov tímu (vnútorné záujmové skupiny).
3. Prispievať k celkovému rastu Toyoty.

V poslaní sa nespomínajú akcionári, peniaze, ani kvalita. Účelom firmy Toyota nie je vyrábať kvalitné výrobky, ani zarábať peniaze vlastníkom. To je nevyhnutná požiadavka, aby mohlo byť naplnené poslanie.

### PENIAZE

Účel peňazí, ktoré zarábame, nespočíva v tom, aby sme sa ako firma mohli presvedčiť, že sa nám darí, alebo aby sme spoločne videli, ako sa zhodnocuje portfólio našich akcií, či v niečom podobnom. Ich účelom je to, že môžeme znovu investovať do budúcnosti, takže môžeme i naďalej pokračovať v tejto činnosti.

### Účel peňazí:

- pomáhať spoločnosti
- pomáhať spoločenstvu
- odplácať miestnemu spoločenstvu s pocitom veľkého šťastia, že v ňom môžeme vykonávať svoju podnikateľskú činnosť

### ZÁKAZNÍCI, ZAMESTNANCI

Spôsob, akým sa správate voči zákazníkom, keď im nič nedlhujete, podobne ako to, ako sa správate k človeku, ktorý sa nemôže brániť - to je najväčšia previerka charakteru.

*Nemôžete iba tvrdiť, že ľudské zdroje sú vašim najdôležitejším aktívom, musíte podľa toho tiež každý deň žiť.*

### HODNOTY

1. **Ctime** jazyk a duch zákona každého národa a rozvíjajme otvorené a slušné firemné činnosti, aby ako firma sme boli dobrými občanmi sveta.
2. **Vážme** si kultúru a zvyklosti každého národa a prispievajme k jeho ekonomickému a sociálnemu rozvoju prostredníctvom firemných činností v podmienkach miestnych spoločností.
3. **Venujme** sa poskytovaniu ekologicky nezávadných a bezpečných výrobkov a prostredníctvom svojich činností zvyšujeme všade kvalitu života.
4. **Vytvárajme** a rozvíjajme pokročilé technológie a poskytujeme vynikajúce výrobky a služby, ktoré uspokojia potreby zákazníkov na celom svete.
5. **Pestujme** firemnú kultúru, ktorá podnecuje individuálnu tvorivosť a tímové hodnoty, a zároveň ctíme vzájomnú dôveru a ohľaduplnosť medzi ráčovými zamestnancami a vedením.
6. **Usilujme** o rast v súlade s globálnym spoločenstvom prostredníctvom inovatívneho riadenia.
7. **Spolupracujme** s podnikateľskými partnermi pri výskume i vývoji, aby sme dosiahli stabilný, dlhodobý rast a vzájomnú výhodnosť, a budeme pritom neustále otvorení novým partnerstvám.

### ZODPOVEDNOSŤ, ROZHODOVANIE

*Prijímame výzvy v tvorivom duchu a s odvahou uskutočniť svoje vlastné sny, pričom nestrácame silu ani energiu. K svojej práci pristupujeme rázne, s optimizmom a s úprimným presvedčením o hodnote svojho prispenia.*

*Chceme sami rozhodovať o svojom vlastnom osude. Pri jednaní sa spoliehame sami na seba a dôverujeme svojim schopnostiam. Prijímame zodpovednosť za svoje správanie a udržiavanie a zvyšovanie schopností, ktoré nám umožnia vytvárať pridanú hodnotu.*

Taiichi Ohno

### ÚSPECH

*Najdôležitejšími faktormi úspechu sú trpezlivosť, zameranie na dlhodobé výsledky, investície do ľudí, výrobkov, výrobných zariadení a neústupná oddanosť kvalite.*



**TOYOTA**