

# A Panasonic Csoport Alapvető Üzleti Filozófiája

## Bevezetés: Visszatérés az Alapvető Üzleti Filozófiához

A Panasonic Csoport tagjaként hogyan értelmezi a vezetői filozófiánkat? "Ez az Alapvető Vezetői Célkitűzés, a Vállalati Hitvallás és a Hét Alapelv, igaz?" "Arról szól, hogy az üzlet célja a társadalomhoz való hozzájárulás." Talán csak ennyit értett meg ebből.

Amióta a Panasonic Csoport vezérigazgatója lettem - valójában azt megelőzően, számos kihívást jelentő üzletágban szerzett vezetői tapasztalataim alapján, - erős válsághelyzetet éreztem. Úgy vélem, hogy a Panasonic azért veszítette el korábbi erejét, azért nem volt képes növekedni, és azért került néhány üzletága rendkívül nehéz helyzetbe, mert sok alkalmazottja nem ismerte helyesen és határozottan a Panasonic Alapvető Üzleti Filozófiáját.

Azt szeretnénk, ha mindannyian maximalizálnák és bizonyítanák képességeiket és készségeiket, világosan azonosítanák az ideális végállapotot, megosztanák egymással a véleményüket, a különböző vélemények integrálásával gyorsan hoznának magas színvonalú döntéseket, és éberren figyelnének a szükséges fejlesztésekre, hogy utánozhatatlanul hozzájárulhassunk fogyasztóinkhoz és a társadalomhoz. Mindig őszintén meg kell vizsgálnunk a jelenlegi helyzetet, és ha az ellentétes a társadalom irányával, vagy ha van egy jobb módszer, akkor nem habozunk, és azonnal új és jobb utat választunk. Úgy vélem, hogy amikor a Panasonic erős volt, tele volt ilyen munkahelyekkel, és véleményem szerint ez volt az erősség forrása.

A Panasonic Csoportban az egyes alkalmazottaknak saját vezetőjüként kell tevékenykedniük. Annak érdekében, hogy a Panasonic visszanyerje ragyogását, számos személytől gyűjtöttünk össze bölcsességet, azt a bölcsességet, amelyet mindannyiunknak szilárdan meg kell őriznünk vezetőként, ezen olvasmány formájában. Remélem, hogy a Panasonic Csoport minden alkalmazottja figyelmesen és gyakran fogja olvasni, és a felettesekkel, beosztottakkal, kollégákkal, ügyfelekkel és üzleti partnerekkel együttműködve az Alapvető Üzleti Filozófia mindennapi gyakorlatba ültetése, valamint egy ideális, anyagi és szellemi jólétben élő társadalom felépítése érdekében.

Yuki Kusumi, a Csoport vezérigazgatója  
2021. október 1.

## 1. A vállalat küldetése

Milyen célból léteznek vállalatok? Az alapítónk, Konosuke Matsushita úgy vélte, hogy a vállalkozások szerepe és küldetése az, hogy kielégítsék az emberek azon törekvéseit, hogy nagyobb bőségben éljenek.

Más szóval azt feltételezte, hogy a vállalatok eredeti küldetése az, hogy hozzájáruljon a társadalom fejlődéséhez azáltal, hogy az emberek életében hasznos, kiváló minőségű termékeket és szolgáltatásokat biztosít, elfogadható áron, megfelelő mennyiségben. Úgy vélte, hogy egy ilyen küldetésű vállalat tulajdonosa nem is maga avállalat, hanem a társadalom, és ezt fejezi ki az a mondat, hogy "vállalkozás egy közintézmény".

Ha egy vállalkozást a társadalom közintézményének tekintünk, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy a vállalat számára szükséges vezetői erőforrásokat - beleértve a személyzetet, a tőkét, a területet és az anyagokat - a társadalom bízta rá. A vállalkozásnak olyan tevékenységekkel kell hozzájárulnia a társadalomhoz, amelyek a társadalom által rábízott erőforrásokat a lehető legjobban hasznosítják, és ezáltal értéktöbbletet teremtenek.

Általában az a nézet az elterjedt, hogy a vállalatok célja a profitszerzés. A Panasonic Csoport azonban úgy tekint a profitra, mint valamire, amit a társadalom ad a vállalatnak a hozzájárulásáért cserébe, és minél nagyobb a hozzájárulás, annál nagyobb a profit. Másrészt, ha egy vállalat nem termel profitot, akkor vagy nem teljesíti társadalmi felelősségét, vagy nem képes erre, és ezért azonnal meg kell reformálni.

Emellett a vállalat úgy végzi üzleti tevékenységét, hogy közben kapcsolatot tart fenn az ügyfelekkel, üzleti partnerekkel, részvényesekkel, a társadalommal és számos más érintettel. Mivel egy vállalkozás a társadalom közintézménye, nem elfogadható, hogy az érintettek kárára fejlődjön. Egy vállalkozás csak úgy tud hosszú távon fejlődni, ha ezt valamennyi érintettekkel együtt teszi.

Ahhoz, hogy egy vállalkozás eleget tehessen társadalmi felelősségének, a munkavállalók jelentős szerepet játszanak. Egy folyamatosan változó társadalomban lehetetlen, hogy egy vállalkozás úgy teljesítse társadalmi felelősségét, hogy továbbra is értéktöbbletet teremt a társadalom számára, hogy munkavállalói nem tesznek mást, mint elvégzik a rájuk bízott feladatokat. Egy vállalkozásban dolgozó minden egyénnek napi szinten javítania kell saját munkáján, még ha csak kis mértékben is. Ez majd az emberek életmódjának és a társadalomnak a javulásához és fejlődéséhez vezet.

## 2. A Panasonic Csoport küldetése és a jelenlegi teendőink

Az alapító tovább töprengett a vállalkozás valódi küldetésén, és 1932. május 5-én összehívta az összes munkavállalót, hogy erőteljes kijelentést tegyen. A Panasonic Csoport ezt nevezi *Meichi*-nek, a vállalati küldetésünk kinyilatkoztatásának.

Az alapító a következőket mondta: "Gyártóként az a küldetésünk, hogy legyőzzük a szegénységet és gazdagságot hozunk a társadalomnak. Csak ebből a célból engedik meg maguknak a vállalatok, hogy virágozzanak." Ahogy akkoriban Japánban a csapvíz, amely szabadon folyik a csapból, úgy a termékek árának is a lehető legalacsonyabbnak kell lennie. Más szóval, a szegénység felszámolása a kimeríthetetlen árukészlet előállításával valósulhat meg.

Az alapító valódi szándékát azonban, amelyet a csapvíz filozófiája írt le, a következő szavak fejezik ki, amelyek bemutatják az általa követett célkitűzést: "Az emberi boldogságot mind az anyagi, mind a szellemi jólét egyaránt fenntarthatja és fokozhatja. Csak akkor érhető el az igazi boldogság, ha a lelki nyugalom az anyagi javak korlátlan kínálatával párosul. Az igazi boldogság csak akkor érhető el, ha a lelki nyugalom az anyagi javak korlátlan kínálatával párosul".

E küldetés megvalósítása érdekében az alapító egy 250 éves tervet határozott meg, amely tíz egymást követő, 25 éves szakaszból tevődik össze, és amelynek célja a "béke és jólét országának", azaz egy ideális társadalomnak az elérése. Ezen túlmenően a tervnek nem szabad véget érnie az első 250 év után, hanem a következő 250 évre is ki kelle terjeszteni, a kornak megfelelő módon, magasabb eszményekre törekedve.

Bár a csapvíz-filozófiát mintegy 90 évvel ezelőtt fogalmazták meg, az anyagi és szellemi jólét elérésének célja ugyanúgy érvényes a mai világban is.

Valójában sok társadalom, különösen a fejlett országok, bővelkednek anyagi javakban, de a gyorsan romló környezetpusztítás és az energiaforrások kimerülése komoly aggodalomra ad okot, hogy gyermekeink, unokáink és az elkövetkező generációk nem élvezhetik majd azt a gazdag életet, amelyet most élünk.

Eddig főként az áruszállításon keresztül történő anyagi bőség növelésével foglalkoztunk az üzleti életben. Ez azonban távol áll attól az ideális társadalomtól, amelyet alapítónk elképzelt. Azonban most már nem mehetünk vissza a múltba. Újra el kell képzelnünk egy ideális társadalmat, amely egyszerre

rendelkezik anyagi és szellemi bőséggel is, és ennek megvalósítása felé kell haladnunk.

Az ideális társadalom megvalósítása érdekében a felmerülő társadalmi problémákkal nyíltan foglalkoznunk kell, és hozzá kell járulnunk azok megoldásához. Ezek közül a 21. században a globális környezetvédelmi kérdéseknek kell a legnagyobb prioritást tulajdonítanunk.

A Panasonic Csoport más vállalatokat megelőzve, 1991-ben létrehozta saját környezetvédelmi chartáját, és már évek óta foglalkozunk ezzel a kérdéssel. Ahhoz, hogy a jövőben is olyan vállalat legyünk, amely élen jár a környezetvédelmi kérdések kezelésében, továbbra is proaktív lépéseket kell tennünk több szempontból is, beleértve a termékeink és szolgáltatásaink által okozott környezeti károk minimalizálását és a termelési tevékenységeink során felhasznált energiamennyiség csökkentését.

### **3. Az Alapvető Vezetői Célkitűzés**

A Panasonic Csoport üzleti célja és küldetése a *Meichi* kikiáltása óta változatlan, és az Alapvető Vezetői Célkitűzés tömören megfogalmazza ezt a filozófiát. Ez a vezérelv irányítja valamennyi vezetői tevékenységünket, és ez az elsődleges alapja annak is, hogy meghatározzuk a vállalat által követendő utat.

*Tudatában vagyunk annak, hogy az ipar képviselőiként felelősséggel tartozunk, a társadalom előrehaladását, fejlődését, és az emberek jólétét tartjuk szem előtt az üzleti tevékenységeink során, ezzel javítva az emberek életminőségét az egész világban.*

Más szóval, mint az ipar képviselői, fáradhatatlanul követni fogjuk ezt a küldetést, hogy hozzájáruljunk a társadalom fejlődéséhez.

Minden nap folytatnunk kell a fejlődésre való törekvést azáltal, hogy páratlan termékeket és szolgáltatásokat nyújtunk a társadalomnak, hogy javítsuk az emberek jólétét és életminőségét szerte a világban.

### **4. A Vállalati Hitvallás és a Hét Alapelv**

A Vállalati Hitvallás és a Hét Alapelv kifejezi azt a hozzáállásunkat, ahogyan a Panasonic Csoport munkatársaiként nap mint nap végezzük munkánkat.

• **Vállalati Hitvallás:** *A haladás és a fejlődés csak a vállalatunk minden egyes alkalmazottjának együttes erőfeszítésével és együttműködésével valósítható*

*meg. Lélekben együtt, megfogadjuk, hogy a vállalati feladatainkat odaadással, szorgalommal és a tisztességgel fogjuk elvégezni.*

Ahhoz, hogy az üzleti életen keresztül hozzájárulhassunk a társadalom fejlődéséhez, elengedhetetlen, hogy mindenki együttműködjön és becsületesen dolgozzon együtt minden nap. Csak akkor valósulhatnak meg a szervezet céljai és végső soron a társadalom fejlődése, ha minden egyes szervezet magas célokat tűz ki maga elé, ha a tagjai teljes mértékben megértik és magukénak érzik azokat, és ha kölcsönös bizalmon alapuló csapatmunka folyik.

• **Hozzájárulás a Társadalom Javára:** *Viselkedésünket mindig az Alapvető Vezetői Célkitűzésnek megfelelően alakítjuk, eleget téve az ipar képviselőjekénti kötelezettségeinknek azon közösségek felé, melyekben üzleti tevékenységet folytatunk.*

Küldetésünk, hogy üzleti tevékenységünkkel hozzájáruljunk a globális fejlődéshez és jóléthez, valamint a harmóniához a globális környezettel, egy ideális társadalom megvalósítása érdekében. Ezt a tudatosságot mindig szem előtt tartva kell elköteleznünk magunkat a verhetetlen minőség, árák és szolgáltatások elérése mellett a mindennapi működésünk során.

• **Tisztességesség és Becsületesség:** *Tisztességesen és becsületesen viselkedünk minden üzleti kapcsolatban és a személyes magatartás során. Függetlenül attól, hogy milyen tehetségesek és hozzáértőek vagyunk, személyes integritás nélkül nem nyerjük el mások megbecsülését, és nem sikerül majd növelni a saját önbecsülésünket.*

Magától értetődően be kell tartanunk a társadalom normáit és szabályait, és tevékenységünket is tisztességesen és elfogulatlanul, önzetlenül kell végeznünk. Fontos, hogy mindig tisztességesen és becsületesen viselkedjünk. E gondolkodásmód nélkül még a nagy tudással és tehetséggel rendelkezők sem alkalmasak arra, hogy a Panasonic Csoport tagjaivá váljanak.

• **Együttműködés és Csapatszellem:** *Egyesítjük a képességeinket a közös célok elérése érdekében. Nem számít, milyen tehetségesek vagyunk egyénileg, mert együttműködés és csapatszellem nélkül csak névleg képezünk majd egy vállalatot.*

Törekvéseink egyesítésével és csapatszellemünk megerősítésével még nagyobb eredmény elérésére vagyunk képesek. Fontos a különböző vélemények és a különböző személyiségek figyelembevétele, valamint az egység szellemében való együttműködés. Enélkül, függetlenül attól, hogy milyen

tehetséges személyzetet szervezünk össze, nem fogjuk tudni megmutatni, hogy szervezetként milyen erővel rendelkezünk.

• **Fáradhatatlan Igyekezet a Fejlődés Érdekében:** *Törekszünk arra, hogy folyamatosan javítsuk azon képességünket, hogy hozzá tudjunk járulni a társadalom fejlődéséhez üzleti tevékenységünk révén. Csak ezen fáradhatatlan erőfeszítések révén leszünk képesek eleget tenni az Alapvető Vezetői Célkitűzésünknek, és segítünk a tartós béke és a jólét megvalósításában.*

Küldetésünk elérése érdekében a lehető legkeményebben kell dolgoznunk, le kell küzdenünk a nehézségeket, és folyamatosan előre kell haladnunk. Bármilyen munkát is végzünk, mindig tanulnunk kell, komolyan kell gondolkodnunk, és olyan magas szintű gyakorlati erőfeszítéseket kell tennünk, melyek erős szenvedélyen alapulnak, hogy új kreativitás és leleményesség jöjjön létre, és további fejlődést és javulást eredményezzen.

• **Udvariasság és Szerénység:** *Mindig szívélyesen és szerényen viselkedünk, s mások jogait és igényeit tartjuk tiszteletben annak érdekében, hogy erősítsük az egészséges társadalmi kapcsolatokat és javítsuk az életminőséget a közösségekben.*

Szem előtt kell tartanunk az udvariasságot, és alázatosan kell hozzáállnunk a munkához. Mindennapi életünkben fontos, hogy igyekezzünk mindenkivel tisztelettel bánni, tartózkodjunk az arroganciától, és legyünk hajlandóak kritikusan reflektálni önmagunkra.

• **Alkalmazkodó készség:** *Gondolkodás- és viselkedésmódunk folyamatosan alkalmazkodni fog, hogy meg tudjon felelni a körülöttünk folyamatosan változó körülményeknek, ügyelve arra, hogy a természettel harmóniában maradjunk a haladás és a törekvéseink sikerének biztosítása céljából.*

Továbbra is helyesen kell értelmeznünk és alkalmazkodnunk a társadalom változásaihoz és fejlődéséhez. Ehhez fontos, hogy ne szűklátókörűen nézzük a dolgokat, hanem meg kell ragadnunk a történések mögött meghúzódó nagyobb összefüggéseket és azok lényegét.

Szembe kell néznünk a dolgokkal, úgy kell kezelnünk őket, ahogy vannak, objektíven, anélkül, hogy énközpontúságba és előítéletekbe keverednénk. Ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjunk a folyamatosan haladó és fejlődő társadalomhoz, nem szabad elhanyagolnunk a folyamatos fejlődés iránti erős vágyunkat és törekvéseinket sem.

• **Hála:** *Cselekvéseink során a hála ösztönöz majd minket mindazokért a jótéteményekért, melyekben részünk van, bízva abban, hogy ez a hozzáállás határtalan öröm és a vitalitás forrásává válik, amely lehetővé teszi számunkra, hogy legyőzzünk minden akadályt.*

Mindennapi munkánk és életünk az összes érintett, valamint sok más személy támogatására támaszkodik, beleértve munkatársainkat, családtagjainkat és a társadalom egészét. Fontos, hogy a kapott támogatást mindig hálával viszonyozzuk.

A társadalmi fejlődéshez való hozzájárulás, az egymás iránti hála és a törekvés, hogy viszonyozzuk azoknak az embereknek, akik segítettek nekünk, határtalan örömet, továbbá erőt és bátorságot ad nekünk, hogy legyőzzünk minden nehézséget.

## **5. A Panasonic Csoport Alapvető Üzleti Filozófiája**

A Panasonic Csoport Alapvető Üzleti Filozófiája az Alapvető Vezetői Célkitűzés, a Vállalati Hitvallás és a Hét Alapelv gyakorlataként és a hozzá kapcsolódó gondolkodásmódként definiálható. Arataro Takahashi, a Matsushita Electric korábbi elnöke, aki támogatta az alapítót a háború előtti és utáni újjáépítési és terjeszkedési időszakokban, a következőket mondta az Alapvető Üzleti Filozófia gyakorlatáról.

*A kemény verseny közepette egyedülállóan kell dolgoznunk. Ha a munkánk olyan termékeket eredményez, amelyeket a fogyasztók örömmel használnak, akkor biztos, hogy annak meglesz a gyümölcse. Ha azonban nem érzük el ezt a gyümölcsöt, az azt bizonyítja, hogy a munkánk nem felel meg ennek a színvonalnak. Ezért elemeznünk kell a felmerülő problémákat, és meg kell oldanunk azokat.*

*Célunk nem a profit hajszolása vagy a cégünk bővítése, hanem az, hogy munkánkkal egyedülállóak legyünk, hogy a fogyasztók alapos mérlegelés után is minket válasszanak. Ha továbbra is olyan termékeket hozunk létre, amelyek jobbá teszik az emberek életét és javítják az életmódjukat, akkor biztosak lehetünk benne, hogy elnyerjük jutalmunkat.*

*Ha az ügyfeleink nem értékelnek minket, akkor valami alapvetően nincs rendben. Ha ezt megértjük, akkor végre tudjuk hajtani a szükséges reformokat. Ha kifogásokat keresünk és másokat hibáztatunk, például azt állítjuk, hogy az üzleti feltételek rosszak, vagy hogy a piac zavaros, mert a versenytársak dömpingelnek, akkor a vezetésünk elveszíti az kontrollt.*

Ahogy ezek a szavak is jelzik, az ideális társadalomra való törekvés és a társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás érdekében verhetetlen minőséget, árakat és szolgáltatást kell nyújtanunk, hogy az ügyfelek minket válasszanak. Ezért fáradhatatlanul újítanunk és javítanunk kell, hogy elérjük ezt az eredményt.

Ha a termékek nem fogynak eléggé, akkor termékeinkkel nem járulunk hozzá a társadalom fejlődéséhez, és nem mondhatjuk, hogy teljesítjük a vállalati kötelességünket. Ilyen esetben nem elfogadható, hogy a termék eladása érdekében egyszerűen csökkentjük az eladási árat. Először is fontos, hogy úgy dolgozzunk, hogy racionalizáljuk a költségeket, javítsuk a minőséget és a teljesítményt, és egyedülálló szolgáltatást nyújtsunk.

Más szóval, amíg az Alapvető Üzleti Filozófia szerint járunk el, nem hagyhatjuk figyelmen kívül az olyan problémákat, mint a magas költségek, az alacsony minőség és teljesítmény, és törekednünk kell a helyzet racionalizálására és javítására.

Természetesen nem könnyű csökkenteni a költségeket vagy javítani a minőséget és a teljesítményt, de ha elszántan követjük és következetesen alkalmazzuk az Alapvető Üzleti Filozófiát, akkor biztosan bekövetkezik az innováció, és képesek leszünk fáradhatatlanul folytatni a megfelelő erőfeszítéseket a fejlődés érdekében.

Azt is fel kell ismernünk, hogy függetlenül attól, hogy üzletünk milyen ütemben bővül és növekszik, vállalatunknak ugyanaz az eredete és lényege, mint a magántulajdonban lévő vállalatoknak: egyetlen üzlet sem létezhet vásárlók nélkül.

1935-ben, amikor a Matsushita Electric átalakult részvénytársasági szervezetté, az alapító létrehozta az Alapvető Belső Szabályzatot, amely részben így szólt:

*Nem számít, hogy a Matsushita Electric mekkora lesz a jövőben, őrizze meg a szerény kereskedői hozzáállást. Arra kell gondolni, mintha egy kis boltban dolgoznánk. Legyünk egyszerűek, szerények és alázatosak a munka végzése közben.*

Az alapító továbbá a következő három alapvető követelményt fogalmazta meg a kereskedői léthez.

- A kereskedelem jelentőségének megértése
- Mások szívének olvasása

- Teljes alázat mások előtt

Mindannyiunknak teljes mértékben meg kell értenünk, hogy miért létezik a vállalatunk, a vásárlók gondolatai tekintetében felülmúlhatatlan érzékenységgel kell rendelkezünk, és mindig emlékeznünk kell arra, hogy alázatosak és hálásak legyünk.

## **6. Az Alapvető Üzleti Filozófia alkalmazása**

Az Alapvető Üzleti Filozófiát csak annak alkalmazásával lehet internalizálni. A korábbi elnök, Arataro Takahashi azt mondta: "Az Alapvető Üzleti Filozófia intellektuális megértése kevésbé hasznos. Ahhoz, hogy megingathatatlan alapunkká váljon, fontos, hogy a gyakorlatba ültessük, és a testünkkel együtt tanuljuk meg". Ezt a filozófiát alkalmazta a vállalatcsoport számos vállalatának reformja és növekedése során.

Ez a szakasz ismerteti azokat az alapvető szempontokat, amelyeket az alapvető üzleti filozófia alkalmazásának követelményeként szükséges megérteni.

(1) Elképzelni, hogy milyen jövőt kell elérnünk, és az alapvető ügyfélérték követése

Célunk egy ideális társadalom elérése anyagi és szellemi jólétben. Ez igaz minden egyes vállalatunkra, amelyek mindegyikének el kell képzelnie egy ideális jövőképet, és törekednie kell annak elérésére.

Az ideális jövőkép, amelyre itt utalunk, nem a jelenlegi helyzet kiterjesztése, és nem is olyasmi, amit kizárólag a saját szemszögünkből vizsgálunk. Hogyan nézzen ki az emberek élete, a társadalom és a globális környezet a jövőben, és hogyan gondoskodhatunk arról, hogy gyermekeink és unokáink anyagi és szellemi szempontból egyaránt gazdagabb életet élhessenek? El kell gondolkoznunk, hogy milyen jövőt kellene megvalósítanunk, amely az embert helyezi a középpontba.

Ha visszafelé számolunk, akkor hogyan kellene a vállalatunknak hozzájárulnia? Hogyan kellene változtatnia és finomítania a versenyképességét, hogy a versenytársak ne tudják utolérni? És milyen intézkedéseket kell hozni ennek érdekében? Végig kell gondolnunk ezeket a dolgokat, és alaposan át kell ültetnünk a gyakorlatba.

Ahhoz, hogy az ideális jövőt üzleti tevékenységünk konkrét termékein és szolgáltatásain keresztül valósítsuk meg, az alapvető értékeket kell követnünk az

ügyfelek számára. Az alapvető ügyfélérték nem a túlzott teljesítményre vagy minőségre való törekvés, és nem is azt jelenti, hogy egyszerűen csak úgy cselekszünk, amit az ügyfél kér tőlünk. Azt jelenti, hogy valóban közel álljunk az ügyfelekhez, megvizsgáljuk problémáik és kérdéseik lényegét és jövőjüket, és felismerjük, mi az, ami valóban hasznos számukra.

Figyelmesen meg kell hallgatnunk jelenlegi ügyfeleinket, és az ő szempontjuk szerint kell fejlesztenünk termékeinket. Ugyanakkor, ha valóban közel állunk ügyfeleinkhez, az azt is jelenti, hogy mérlegelnünk kell, hogyan fejleszthetjük a jövőbeni életmódot és társadalmat az ő javukra, és bátran vállalnunk kell az ennek eléréséhez szükséges kihívást.

A Panasonic Csoport számos üzletága ennek a megközelítésnek megfelelően fejlődött. Vegyük például a motorüzletágot. Az 1930-as években az alapító olyan jövőt képzelt el, amelyben minden háztartásban átlagosan tíz motort használnak majd, és erre a jövőképre alapozva indította el a motorüzletágot. Ezzel egyidejűleg céljával tűzte ki, hogy a rádiókat széles körben a hagyományos modellek árának feléért szállítsa, hogy az emberek könnyebben hozzájussanak az információhoz, és sikerült is felére csökkenteni a költségeket.

Az út a jövő felé, amelyet el kell érnünk, hosszú és fáradságos lesz. A nulláról indított motorüzletágunk kezdetben olyannyira kudarcot vallott, hogy még a vállalaton belül is voltak, akik a gyár bezárása mellett érveltek.

A korábbi elnök, Arataro Takahashi azonban azt mondta a motorüzletágban dolgozó valamennyi alkalmazottnak, hogy az Alapvető Üzleti Filozófiát ültessék át a gyakorlatba - a verhetetlen minőség, ár és szolgáltatás elérése érdekében. A gyártási, mérnöki és értékesítési részlegeken mindenki fejlesztéseket hajtott végre fáradhatatlanul. Az eredmény egy olyan motorcsalád lett, amely annyira népszerű volt, hogy az üzletág nem győzte elég gyorsan gyártani őket. Körülbelül 20 évbe telt, amíg ezt a pontot elérték, de a motorüzletág fejlődése nagyban hozzájárult a háztartási készülék üzletágának későbbi fejlődéséhez.

Ily módon minden egyes üzletágunkban el kell képzelnünk azt a jövőképet, amelyet el kell érnünk, és az alapvető ügyfélértékre kell törekednünk.

(2) A társadalmi igazságosság, az együttélés és a kölcsönös jólét megvalósítása

Üzleti tevékenységünk során a társadalom által ránk bízott vezetői erőforrások felhasználásával ezeket az erőforrásokat helyesen kell felhasználnunk a társadalom javára, és teljes mértékben eleget kell tennünk az érintettekkel szembeni felelősségünknek.

Amellett, hogy nem sértjük meg a törvényeket, a rendeleteket, valamint a társadalmi erkölcsöt, mindig figyelembe kell vennünk, hogy mi a helyes a társadalom számára, el kell sajátítanunk a bevált bölcsességet, és azt a gyakorlatba kell átültetnünk. Az alapító a "társadalmi igazságosság" kifejezéssel ragadta meg ennek fontosságát. A társadalmi igazságosság fáradhatatlan megvalósításával, amelynek előfeltétele munkatársaink testi és lelki egészségének védelme, hozzájárulunk a társadalom, az iparág és üzleti partnereink valódi fejlődéséhez.

Mindezek mellett az üzleti tevékenységünk során a számunkra anyagokat szállító vállalatokkal, a tevékenységünket támogató alvállalkozókkal és vállalkozói cégekkel, valamint a termékeinket értékesítő kapcsolt kiskereskedelmi üzletekkel és értékesítési ügynökökkel kialakított szoros kapcsolatokban is törekednünk kell a kölcsönös jólét és fejlődés megvalósítására.

A társadalom fejlődését szolgáló partnerként elengedhetetlen a nyílt párbeszéd és a kölcsönös megértés a kapcsolódó felek között, valamint a kölcsönös tudatosság növelése a termékek, a technológia és a folyamatok javítása terén. Ily módon mindegyik fél nagyobb szerepet játszhat a társadalomban az autonómia megőrzése mellett folytatott együttműködés és a kölcsönös támogatás révén, amely közös erősségeket eredményez. Ez a Panasonic Csoport alapvető nézete az együttéléstről és a kölcsönös jólétről.

### (3) A pazarlás, a cselekvéshiány és az utómunka felszámolása

A profit szempontjából, ahogyan azt az 1. A vállalat küldetése című pontban kifejtettük, bűnnek kell tekintenünk, ha pirosban vagyunk. Továbbá, még ha egy vállalkozás jelentős nyereséget is termel, amennyiben az adott vállalkozás túlzott pazarlással és cselekvéshiánnyal küszködik, akkor egyszerűen elveszíti a lehetőséget, hogy nagyobb nyereséget termeljen. Ezáltal elszalasztjuk a lehetőséget, hogy pénzt keressünk, amelyet megoszthatnánk alkalmazottainkkal, részvényeseinkkel és a társadalommal, és amely lehetővé teszi számunkra, hogy hozzájáruljunk az ügyfelek szélesebb köréhez és a jövő társadalmához. Ebből a szempontból az ilyen körülmények is bűnnek számítanak.

Nyilvánvaló tehát, hogy pirosban lenni bűn, de ezen túlmenően a pazarlás, a cselekvés hiánya és az utómunka szükségessége a vállalkozásban önmagában is bűn. Bármilyen kicsi is legyen az egyes emberek munkájának jelentősége, az a társadalomban élő emberek javára létezik, és mindig kapcsolódik a társadalom fejlődéséhez.

Ebben az értelemben üzleti tevékenységünkben nem szabad, hogy egy csepp pazarlás is legyen. Mindannyiunknak minden nap minden másodpercben vagy minden egyes hulladékkal tisztában kell lennünk, és fejlesztéseket kell végrehajtanunk annak kiküszöbölésére. Ezért mindig arra kell törekednünk, hogy a legjobb munkát végezzük, megértve az álláspontot, hogy még ha egyetlen csavarral vagy egy papírlappal foglalkozunk is, munkánknak a társadalom fejlődéséhez kell vezetnie.

Természetesen a munkavégzés módja változik a korrallal, de minden időpontban növelnünk kell a munka és az üzletmenet sebességét, erősítenünk kell operatív frontvonalaink versenyképességét, és így a pazarlás, a cselekvéshiány és az utómunka alapos felszámolásával hozzá kell járulnunk a társadalomhoz.

#### (4) Reagálás a társadalmi változásokra

A társadalom napról napra változik, és a változás sebessége évről évre gyorsul. Ezen változások közepette egyes dolgok hanyatlanak és eltűnnek, míg mások újonnan születnek, de összességében a társadalom folyamatosan fejlődik és alakul.

Az elmúlt években számos társadalmi kérdés merült fel a fejlődés negatív hatásaiból, például a globális környezeti problémákból. Ha azonban úgy tekintünk az ilyen problémákra, mint amik megoldást igényelnek, és jobb válasza vagy új módszerre törekszünk, akkor kijelenthetjük, hogy társadalmunk tovább fejlődik, miközben napról napra változik. Az alapító úgy vélte, hogy a "növekedés és fejlődés" elve a világ minden egyes dolgáról elmondható.

Minden üzletágunkban arra törekszünk, hogy elképzeljünk egy megvalósítandó jövőt, előre lássuk fogyasztóink jövőjét, és olyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtsunk, amelyek valóban hozzájárulnak ahhoz, hogy megvalósíthassuk az ideális társadalmat, amelyben az anyagi és a szellemi jólét egyaránt jelen van. Miközben erre törekszünk, olyan változásokkal kell szembenéznünk, amelyek nemcsak lehetőségeket, hanem veszélyeket is hordoznak magukban.

Az ilyen változásokkal és a változások jeleivel szemben fontos, hogy ne felületesen szemléljük a helyzetet, hanem tüzetesen és objektíven, úgy, ahogy van, hogy aztán megragadhassuk a mögötte álló főbb tendenciákat. Ahhoz, hogy megbirkózzunk a változásokkal, még annak lehetőségét is meg kell fontolnunk, hogy elveszük-e azokat a módszereket, amelyek eddig hatékonynak bizonyultak.

Bátorságot kell vennünk ahhoz, hogy eldobjuk mindazt, amit el kell dobnunk, és minden napot új hozzáállással és új módszerekkel kell kezdenünk. Ez a hozzáállás megköveteli, hogy figyelemmel kísérjük a társadalmi változásokat, és hogy továbbra is lelkesen hajtsuk magunkat.

## 7. Az ügyfél az első

Minden üzletágunk annak a függvénye, hogy az ügyfelek a mi termékeinket és szolgáltatásainkat választják és vásárolják. Ez igaz, akár egyedi termékeket értékesítünk, akár rendszeres szolgáltatásnyújtásra szerződünk egy fogyasztóval.

Ezért az üzleti tevékenység természetes része, hogy mindig az értékes ügyfelünk szemszögéből gondolkodjunk, tisztességes szolgáltatásokat nyújtsunk, és azonnal és megfelelően reagáljunk az esetlegesen felmerülő problémákra.

Csak akkor tudjuk elnyerni ügyfeleink bizalmát, és csak akkor tudjuk elérni, hogy továbbra is minket válasszanak elsőként, ha képesek vagyunk jobb munkát végezni, mint versenytársaink abban, hogy ilyen gondolkodásmódot alakítunk ki. Ráadásul, ha sok vásárló úgy véli: "Örülök, hogy a Panasonicot választottam", és az ilyen vélemények széles körben elterjednek, akkor üzletünk növekedhet és fejlődhet.

Az alapítónak sok mondanivalója volt az üzleti élethez szükséges gondolkodásmódról. "Az ügyfél az első" az egyik ilyen gondolat, és erről a következőképpen beszélt.

- *Az ügyfelek boldogságának biztosítása a kereskedelem értéke*

*Termékeink eladása nemcsak azt jelenti, hogy meggyőzzük az ügyfeleket a termékek értékéről, hanem azt is, hogy boldognak és biztonságban érezzék magukat. Ebben a boldogságban óriási érték rejlik. Ezért alaposan át kell gondolnunk a kommunikáció és a szolgáltatásnyújtás módját. Ha így dolgozunk, a profiton túl boldogságot is szerezhetünk.*

- *Az ügyfél beszerzési ügynökévé válás*

*Az üzleti tevékenység során természetesen alaposan meg kell vizsgálnunk az általunk kezelt termékeket, és magabiztosan kell értékesítenünk azokat. Az egyik legfontosabb dolog azonban, amit eközben szem előtt kell tartani, hogy a vásárló helyébe képzeljük magunkat, és úgy vizsgáljuk meg az adott termékeket, mintha mi lennénk a vásárló beszerzője. Ha ezt elképzeljük, képesek leszünk megvizsgálni a terméket, miközben tisztában vagyunk azzal, hogy a vevőnek éppen milyen igényei vannak, milyen termékre van szüksége,*

*és mennyire vágyik rá. Így átgondolhatjuk, hogyan tudnánk a hasznukra válni.*

- *Az ügyfelekkel való törődést növekedés követi*

*Amikor a vásárlóktól dicséretet kapunk egy olyan termékért, amelynek előállításáért keményen megdolgoztunk, az még nagyobb öröm, mint amikor megvásárolják azt. Nem számít, hogy egy vállalat mekkora, fontos, hogy minden alkalmazott alázatosan odafigyeljen az ügyfelek kéréseire. Ezáltal további támogatást nyerhetünk a vásárlóktól. Ez a támogatás ügyfélről ügyfélre fog terjedni, és a vállalat növekedését segíti elő.*

- *Azok a vállalatok, amelyek nem törődnek ügyfeleikkel, összeomlanak.*

*Ha két üzlet ugyanolyan áron kínál térszaételeket, melyik fog több vásárlót vonzani, az az üzlet, amelyik kedvesen és jól bánik a vásárlóival, vagy az, amelyik rosszul bánik a velük? Nem számít, hogy a Matsushita Electric milyen nagy lesz, az igazi formája nem változhat a vásárlóival törődő térszaboltéhoz képest. Ha a vállalat csak olyan dolgokkal törődik, mint a munkaerő nagysága vagy az eladások mennyisége, és az emberei ellustulnak a vezetésben, és rosszul bánnak az ügyfelekkel, a vállalat elkerülhetetlenül összeomlik.*

Nem számít, hogy milyen nagy és összetett lesz a vállalatunk, mindannyiunknak úgy kell hozzáállnunk a napi munkánkhoz, hogy ügyfeleinkkel törődjünk. Ha vállalatunk nem növekszik, meg kell vizsgálnunk az okot, és azonnal ki kell javítanunk. Elképzelhető, hogy az átgondolás során rájövünk, hogy nem olyan üzletet folytatunk, ahol az ügyfél az első, vagy hogy valami a vállalattal kapcsolatban megakadályozza, hogy elnyerjük ügyfeleink teljes bizalmát.

## **8. Önálló Felelős Irányítás**

A Panasonic Csoportban az irányítás nem kizárólag a felsővezetők felelőssége. Minden alkalmazottnak a saját vezetőjeként kell tekintenie magára, és önállóan kell felelősséget vállalnia munkájáért, miközben követnie kell a vállalat irányelveit. Ez az önálló felelős irányítás alapkonceptiója.

A vállalatvezetési filozófiák és irányelvek alapján minden szervezetünkben mindannyiunknak felelősséget kell vállalnunk saját munkánkért, és fáradhatatlanul javítanunk kell azt. Az önálló felelős irányítás a Panasonic Csoport vezetésének egyik alapja, és ez az a kultúra is, amely emberi erőforrásainkat táplálja.

Az alapító az önálló felelős üzleti irányítás biztosításának kulcsaként a következőket tanította: "Mindenekelőtt maguknak a vezetőknek kell erős

érzéssel rendelkezniük küldetésük és vezetési filozófiájuk iránt, és ezekhez mindig tartaniuk kell magukat és bele kell nevelniük alkalmazottaikba", valamint "A vezetőknek nem szabad félniük attól, hogy széleskörűen delegálják alkalmazottaikat. Meg kell engedni nekik, hogy saját felelősségük és hatáskörük alapján dolgozzanak".

Emberi lényekként, amikor saját magunk láthatjuk saját munkánkat és annak fontosságát, az erőteljesen feltölt bennünket. Így motiváltan, proaktívan tudjuk erősségeinket kamatoztatni, bölcsességgyűjtéssel és fejlesztésekkel. Ezért a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy ilyen motivációt generáljanak, amikor a munkát beosztottjaiknak delegálják. Ez lehetővé teszi, hogy minden egyes ember a munkájában olyan kiteljesedést érezzen, amely örömhöz és boldogsághoz vezet. Ez az önálló felelős irányítás alapkonceptiója.

Az alapító a "munkavállalói vállalkozói szellem" kifejezést használta annak leírására, hogy a munkavállalóknak hogyan kell a munkájukat megközelíteniük. Arra hívta fel őket, hogy fogadják el azt a gondolkodásmódot, mintha saját vállalkozásuk elnökei vagy tulajdonosai lennének, és ennek tudatában közelítsék meg munkájukat, nézőpontjukat és döntéshozatalukat.

A munkavállalói vállalkozói szellem elv alkalmazásakor alapvető fontosságú, hogy feladataink végrehajtása alatt mindannyian felelősségtudattal rendelkezünk, hogy képességeinket jobb módszerek és eszközök megteremtésébe fektessük, bátran alkalmazzuk azokat, és küldetésünkkel tegyük a jobb eredmények elérését.

Morimasa Ogawa, a Matsushita Housing Products korábbi elnöke a kezdeti szakaszában csatlakozott mikrohullámú sütő üzletághoz, és globális üzletággá fejlesztette azt. Azt állította, hogy az egyes alkalmazottaknak önálló felelősségérzettel kell rendelkezniük. Ezt a gondolkodásmódot következetesen alkalmazva mindannyian a saját munkánknak szenteljük magunkat.

Amikor az alapító a fiatal munkatársaknak elmagyarázta a munkavállalói vállalkozói szellem fogalmát, az önálló vállalkozást egy tésztabolthoz hasonlította. Arra ösztönözte az beosztottakat, hogy gondolkodjanak úgy, mint egy tésztabolt tulajdonosa, aki keményen dolgozik a tészta eladásán, minden nap visszajelzést kér a vásárlóktól az ízekkel kapcsolatban, és a visszajelzések alapján javításokat eszközöl. Megemlítette, hogy az ilyen erőfeszítések és lelkesedés a mi egyéni munkánkhöz is nélkülözhetetlenek.

Még ha egy nagy szervezet tagjai is vagyunk, nem elég, ha csak a ránk bízott munkát végezzük, és követjük a kialakított rendszereket és eljárásokat. Fontos,

hogy mindannyian folyamatosan gondolkodjunk és javítsunk, hogy jobbá tegyük azokat.

A folyamatosan változó és fejlődő társadalomban a fogyasztók nem fognak minket választani, ha kizárólag a saját gondolkodásmódunk és perspektíváink szerint dolgozunk. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a ma legjobbja már nem lesz a holnap legjobbja, és a holnapnak kell megteremtenie a holnap legjobbját. Ebből a gondolkodásmódból kiindulva mindig magasabbra kell törekednünk.

Az 1933-ban bevezetett üzletági rendszer konkrétan képviselte az önálló felelős irányítás koncepcióját. A rendszer egy olyan független, profit termelő szervezeti struktúra, amelyben az egész vállalatot termékenként üzletágakra osztják, és minden üzletág felelős a fejlesztésektől kezdve a gyártáson és az értékesítésen át a nyereség és veszteségek kezeléséig, mindenért. Az üzletágaknak felelősséget kellett vállalniuk saját vezetésükért, ami az üzletágak vezetőinek és alkalmazottainak fejlődéséhez vezetett. Így jött létre a mai Panasonic Csoport.

## **9. Részvételi irányítás a kollektív bölcsességen keresztül**

Az önálló felelős vezetés alapos megvalósítása érdekében a Panasonic Csoport hangsúlyozza a munkavállalói vállalkozói szellem gyakorlásának fontosságát, amely révén a munkavállalók kialakítják a saját munkájuk irányításáért való felelősségvállalás gondolkodásmódját, valamint annak fontosságát, hogy a vezetést minden egyes ember bölcsességének összegyűjtésével végezzék. Az alapító egyszer kijelentette, hogy "a legjobb vezetés a kollektív bölcsességen alapuló vezetés".

Fontos, hogy mindannyian önállóan, felelősségteljesen gondolkodjunk munkánkról, és mindannyiunknak folyamatosan fejlesztenünk kell magunkat, hogy utánozhatatlan munkát végezhessünk. Azonban bármilyenek is egy ember képességei, bölcsességének vannak korlátai. Az önelégült irányítás egy ideig működhet, de végül az önigazság negatív hatásaihoz vezet, és nem lesz tartós.

Ehelyett a széleskörű bölcsesség összegyűjtése és a színvonalas döntések gyors meghozatala segít nekünk abban, hogy más vállalatoknál gyorsabban járuljunk hozzá a társadalomhoz.

A kollektív bölcsesség összegyűjtése érdekében fontos, hogy a felettesek együttműködjenek a beosztottakkal, hogy a lehető legjobban kihasználják egyéni erősségeiket. Ahhoz, hogy mindenki a lehető legtöbbet profitálhasson tehetségéből, a feletteseknek bízniuk kell beosztottaikban, a lehető legnagyobb

mértékben át kell ruházniuk a felelősséget és a hatásköröket, folyamatosan megfelelő útmutatást kell adniuk, és ösztönözniük kell a beosztottakat arra, hogy proaktívak és találemények legyenek.

A feletteseknek nyitottan és becsületesen kell viszonyulniuk beosztottaik ajánlásaihoz és javaslataikhoz, és törekedniük kell arra, hogy azokat a lehető legnagyobb mértékben elfogadják. Ha egy javaslat nem elfogadható, a feletteseknek teljes körűen meg kell magyarázniuk, hogy a beosztottaik ne veszítsék el motivációjukat és kezdeményezőkézségüket, és aktívabban tudjanak dolgozni.

A vállalati és szervezeti irányelvek terjesztése érdekében a feletteseknek felülről lefelé kell kommunikálniuk azokat a beosztottaikkal. Ha azonban a felettesek csak utasításokat adnak, és a beosztottak csak követik azokat, a szervezet nem lesz képes fejlődni. Emellett elengedhetetlen a nyílt megbeszélések vállalati kultúrája, ahol a beosztottak alulról felfelé bármit közölhetnek a felettesekkel, amit mondaniuk kell.

Még az újonnan felvetteknek is egy független üzleti egység saját vezetőjének kell tekinteniük magukat, és kötelesek elfogadni a munkavállalói vállalkozói szellem gondolkodásmódját és proaktívan részt venni az irányításban, például a szükséges fejlesztések felvetésével.

Az is fontos, hogy különböző véleményeket és meglátásokat szedjünk össze. A Panasonic Csoport a világ minden részéről megszólítja fogyasztóit. Ahhoz tehát, hogy az ügyfelek továbbra is minket válasszanak a gyorsuló ütemben fejlődő és változó globális piacon, sokféle véleményt és perspektívát kell beépítenünk a munkánkba. Egyéni sokféleségünk különböző véleményeket és meglátásokat generál, és elengedhetetlen, hogy elfogadjuk és tiszteletben tartjuk mindannyiunk egyéniségét.

A személyes sokszínűség kihasználásával bölcsességet gyűjthetünk, és a szervezet tovább fejlődhet. Más szóval, a sokszínűség a versenyképesség növeléséhez vezet. A sokszínűség maximális kihasználása érdekében a feletteseknek le kell bontaniuk az egyéni személyiségek útjában álló akadályokat, és támogatniuk kell ezeket az egyéneket, hogy képesek legyenek kihívásokat állítani maguk elé.

Ahhoz, hogy az alulról felfelé irányuló kommunikáció és a sokszínűség virágozzon egy szervezetben, az egyéneknek úgy kell érezniük, hogy mindig elmondhatják azt, amit kell. Ahelyett, hogy egyszerűen végrehajtanák a felettesek utasításait, akár a mondanivalójuk visszatartásával, az alulról felfelé

irányuló kommunikáció megközelítése arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy rangtól függetlenül, önállóan osszák meg a munkahelyi problémákat, nyíltan megvitassák, hogy mivé kellene válnia a szervezetnek, és cseréljenek eszmét a továbblépés irányával kapcsolatban. Ez a kollektív bölcsesség összegyűjtésének lényege.

A kollektív bölcsesség használatának előfeltétele, hogy mind a felettesek, mind a beosztottak objektíven közelítsék meg a helyzetet, úgy, ahogy van, anélkül, hogy személyes érzések vagy feltételezések csapdájába esnének. Vagyis fontos, hogy *sunao* (csapdamentes) elmével közelítsünk a munkához.

Azért, hogy az ügyfelek mindig minket válasszanak, fogjunk össze, hogy a Panasonic Csoport minden részlegénél a valódi kollektív bölcsességen alapuló, részvételi alapú irányítás megvalósításával utánozhatatlan minőséget, árat és szolgáltatást érjünk el.

## **10. Az emberek fejlődése és lehetőségeik maximális kihasználása**

### (1) Hogyan értékeli a Panasonic Csoport az embereket

Egy vállalat átfogó ereje az alkalmazottak erejének összege. Így a vállalat átfogó erejének növelése érdekében mindannyiunknak azonosítanunk kell, hogy mire van szükség a munkánkban, és önállóan kell a fejlesztések megvalósítására fordítanunk teljes kapacitásunkat.

Csak akkor lehet az egyes munkavállalók erőfeszítéseit úgy egyesíteni, hogy a szervezet páratlan munkát végezzen, amelyet az ügyfelek választanak, ha a munkavállalói célok és a vállalat irányvonala összhangban vannak, és a vállalat céljai az egyes munkavállalók céljainak kiterjesztését jelentik.

Ennek elérése érdekében a feletteseknek jól kell ismerniük az egyes beosztottak egyedi képességeit, és törekedniük kell arra, hogy egyéni erősségeiket megcsillogtassák, hogy a beosztottak a kiteljesedés érzésével gyakorolhassák képességeiket. Ugyanakkor a beosztottaktól elvárják, hogy higgyenek saját lehetőségeikben, és folyamatosan fejlesszék magukat.

Mindannyian felelősek vagyunk a Panasonic Csoport növekedéséért. Az, hogy a Csoport képes lesz-e továbbra is hozzájárulni a társadalom fejlődéséhez, mindannyiunk gondolkodásmódjától és hozzáállásától függ.

Ennek fényében vezetésünk alapja a társadalom által ránk bízott értékes emberi erőforrások ápolása és hasznosítása. Ahogy az alapító mondta: "Az üzlet

emberekből áll".

*"Az üzlet emberekből áll": Minden vállalatban a megfelelő emberek megtalálása az első lépés a fejlődés útján. Nem számít, hogy egy vállalat történelme vagy hagyományai mennyire kiemelkedőek, mert ha nem talál olyan embereket, akik képesek továbbvinni ezt a hagyományt, az végül a vállalat hanyatlásához vezet majd. A vezetési szervezetek és a különböző módszerek természetesen nagyon fontosak, de az emberek azok, akik életet adnak mindennek... Így az üzletvezetés mindennél többet jelent az erős emberi erőforrások ápolásában és a lehetőségeik kiteljesítésének ösztönzésében.*

## (2) A saját képességek növelése

A Panasonic Csoport tagjaiként mindig helyes értékítéleteket kell hoznunk a *sunao* (csapdamentes) elmével, az alapvető üzleti filozófiával összhangban, és képességeinket szigorú napi gyakorlással és a tapasztalataink alázatos átgondolásával kell fejlesztenünk.

A Hét Alapelv különösen a Panasonic Csoport tagjaként történő önfejlesztés irányelvei. Egyúttal iránymutatás a jobb életvitelhez is, amely az ipar képviselőiként a társadalmi fejlődéshez való hozzájárulásra törekszik. A korábbi elnök, Arataro Takahashi a következőképpen magyarázta a Hét Alapelv gyakorlásának jelentőségét.

*A Hét Alapelv az Alapvető Üzleti Filozófia alapja. Például a "Hozzájárulás a Társadalom Javára" magát az Alapvető Vezetői Célkitűzést testesíti meg, és ennek konkrét megvalósítása azt jelenti, hogy olyan munkát végzünk, amely a minőség, az ár és a szolgáltatás tekintetében utánozhatatlan, és amelyet az ügyfelek választanak. Ezzel a felfogással folyamatosan el kell gondolkodnunk azon, hogy az általunk gyártott termékek valóban hozzájárulnak-e a társadalom fejlődéséhez, és hogy a gyártásukhoz alkalmazott jelenlegi megközelítésünk megfelelő-e. Ezeket az elmélgedéseket és vizsgálatokat naponta megismételjük. Ezek felhalmozódása révén eredetiség és leleményesség születik, és az Alapvető Üzleti Filozófia tükröződik a tényleges munkánkban. Ezért világos alapelvek nélkül lehetetlen az embereket fejleszteni.*

A vállalatnak kötelessége, hogy humán erőforrásait időben és megfelelően fejlessze. Ugyanakkor mindannyiunknak ambiciózusnak kell lennünk, és folyamatosan törekednünk kell személyes céljaink elérésére.

## (3) Humánerőforrás-fejlesztési irányelv

Az alapító a következő mondattal jelezte az emberi erőforrások fejlesztésének

jelentőségét a Panasonic Csoportban: "Az embereket előbb kell fejleszteni, mint termékeket gyártani". Úgy vélte, hogy a jó termékek gyártását meg kell előznie a szükséges emberek fejlesztésének.

Hogyan fejlesszük tehát az emberi erőforrást, és hogyan használjuk ki a bennük rejlő lehetőségeket? Az alapgondolat az, hogy a társadalom által ránk bízott embereket fejlesszük, akik teljes mértékben megértik az Alapvető Üzleti Filozófiát, komolyan dolgoznak ezen irányelvek alapján, alázatosan gondolkodnak, és minden egyes nap törekednek a fejlődésre.

Az emberi erőforrás fejlesztésében a legfontosabb, hogy habozás nélkül bízunk a munkát a beosztottakra. Ez az önálló felelős irányítás lényege is. Az embereket az operatív frontvonalon képzik, és ahhoz, hogy képességeiket fejleszteni tudják, önálló munkával, gondolkodással és cselekvéssel kell tanulniuk.

A munka beosztottakra bízása nem jelenti azonban a feladatok válogatás nélküli kiosztását. A végső felelősség viselését szem előtt tartva a feletteseknek bátorítaniuk kell beosztottaikat az önálló gondolkodásra és fejlődésre. Fontos, hogy ne tanítsanak meg mindent a beosztottaknak, hanem kommunikáljanak velük, hogy gondolkodni tudjanak, tudatosan cselekedjenek és internalizálják a tanultakat.

Bár néha szükséges a keményebb bánásmód a beosztottakkal a saját szükségletek érdekében, a legfontosabb, hogy tisztességesen és szeretettel bánjunk velük, hogy bízni tudjanak bennünk, és a biztonság érzetével dolgozhassanak a saját fejlődésükért.

Amíg felettesként a delegálással, figyelmes szemmel teljesítjük kötelességeinket, beosztottjainkat is úgy kell vezetnünk, hogy mélyen elgondolkodik a jövőben felmerülő kockázatokon. Vannak olyan dolgok is, amelyekre beosztottaink taníthatnak minket, és ez a saját fejlődésünkhöz vezethet, mint felettes.

Ennek a gyakorlatnak egyik példája a Saga gyár létrehozása. Az 1960-as évek elején Arataro Takahashi korábbi elnök két 30 év körüli fiatal alkalmazottat választott ki, hogy a Kyushu Matsushita Electric számára egy szárazelemgyárat hozzon létre Saga prefektúrában, akiknek nem volt korábbi tapasztalatuk gyárak létrehozásában, és rájuk bízott mindent az új épület és a létesítmények megépítésétől kezdve a gyártás beindításáig.

Takahashi csak az alapvető irányelveket közölte részletes feltételek nélkül, de

szigorú követelményeket támasztott, például arra utasította a két alkalmazottat, hogy felére csökkentsék a tervezett építési költségeket. Kemény munkájuk és leleményességük eredményeként sikerült az eredeti költségvetésnél kevesebért felépíteniük a gyárat. Vezetőként később is hozzájárultak a tengerentúli gyárak létrehozásához és a Csoport vállalatainak irányításához.

Az emberek fejlesztése a felettes legfontosabb feladata. A Panasonic Csoport célja, hogy továbbra is hozzájáruljon a társadalmi fejlődéshez azáltal, hogy egy ideális társadalomért dolgozzon. Bár messzemenő eszméket és célokat tűzhetünk ki, a vállalatban való részvétel időszaka mulékonynak tekinthető. Ezért az üzlet folyamatos fenntartása szempontjából a feletteseknek ki kell képezniük beosztottaikat, mivel az üzletet végül át kell majd adni a következő generációnak.

A feletteseknek tisztában kell lenniük azzal, hogy az a felelősségük, hogy a társadalom által ránk bízott beosztottaikat arra motiválják, hogy felülmúlják önmagukat. Ahogy a társadalmi fejlődés felgyorsul, nehéz elhinni, hogy a hagyományos megközelítések működni fognak a következő generációnál. Ezért segíteni kell beosztottakat, hogy felelősségteljes pozícióba kerülve képesek legyenek rugalmasan kezelni a különböző nehézségeket.

Elődeink a Panasonicznál sok felbecsülhetetlen értékű tanácsot hagytak ránk az emberek fejlesztésével és képességeik maximális kihasználásával kapcsolatban. Reméljük, hogy ezeket alkalmazni fogják a humánerőforrás-fejlesztés és saját személyi állomány fejlesztése során.