

# De basisbedrijfsfilosofie van de Panasonic-groep

## Inleiding: Terugkeren naar de basisbedrijfsfilosofie

Als lid van de Panasonic-groep, wat is uw begrip van de managementfilosofie? "Dat zijn de fundamentele managementdoelstelling, ons bedrijfscredo en de zeven principes, is het niet?" "Het gaat over het doel van een bedrijf om bij te dragen aan de samenleving". Wellicht is dit grotendeels zo ver als uw begrip gaat.

Sinds ik de groeps-CEO van Panasonic werd -- in feite gebaseerd op mijn voorafgaande management-ervaring in een ruim scala aan lastige bedrijfstakken -- kon ik een dringend gevoel van crisis niet afschudden. Ik geloof dat de reden dat Panasonic haar vroegere kracht verloor en niet meer groeide, en dat een aantal van de onderhavige bedrijven zich in een uiterst moeilijke situatie bevonden, voortkwam uit het feit dat veel van de werknemers een juist en duidelijk begrip van de Panasonic basisbedrijfsfilosofie misten.

We willen dat u allemaal uw kennis en vaardigheden uitbreidt en demonstreert, duidelijk uw ideale einddoel bepaalt, actief uw meningen deelt die het delen waard zijn, vlot weloverwogen beslissingen neemt door het integreren van verschillende meningen, en nauwlettend de nodige verbeteringen herkent, zodat we ongeëvenaard kunnen zijn in onze bijdragen aan de klanten en de samenleving. We moeten altijd de huidige situatie eerlijk bekijken en als die tegenstrijdig is met de richting waarin de maatschappij zich ontwikkelt, of als er een beter alternatief bestaat, moeten we zonder aarzelen een nieuwe en betere weg inslaan. Ik geloof dat er in de hoogtijdagen van Panasonic talloze van dergelijke werkplaatsen bestonden en in mijn opvatting was dat de bron van de destijdsse kracht.

In de Panasonic-groep wordt van de individuele werknemers verwacht dat zij optreden als hun eigen manager. Om Panasonic zijn vroegere glorie te laten herwinnen, hebben we de wijsheid van verscheidene personen verzameld, een wijsheid waaraan ook elk van ons als managers stevig moet vasthouden, in de vorm van dit leesmateriaal. Ik hoop dat iedere Panasonic-groep medewerker het vaak aandachtig zal raadplegen en zal samenwerken met meerderen, ondergeschikten, collega's klanten en zakenpartners om de basisbedrijfsfilosofie dagelijks in praktijk te brengen, om te bouwen aan een ideale samenleving met materiële welvaart en spiritueel welzijn.

Yuki Kusumi, groeps-CEO  
1 oktober 2021

## **1. De doelstelling van de onderneming**

Welk doel stelt een onderneming zich? Onze stichter Konosuke Matsushita geloofde dat het doel en de middelen van een onderneming zich moeten richten op het streven van alle mensen om hun bestaan aangenaam en betekenisvol te maken.

Met andere woorden: hij stelde zich als uitgangspunt dat het primaire doel van een onderneming de verrijking en ontwikkeling van de samenleving moet ondersteunen door het leveren van kwalitatief hoogstaande producten en diensten die een nuttige bijdrage leveren aan het dagelijks leven, voor een redelijke prijs en in de gewenste hoeveelheid. Hij geloofde dat de eigenaar van een onderneming met een dergelijk doel niet zo zeer de onderneming zelf is, maar dat die aan de samenleving toebehoort, een idee kort en bondig verrat als "een onderneming is een openbare instelling".

Als men een onderneming zo beschouwt als een openbare instelling, kan men de gevolgtrekking maken dat de bedrijfsmiddelen die de onderneming nodig heeft, waaronder het personeel, de fondsen, bedrijfslocaties en grondstoffen, door de samenleving aan het bedrijf zijn toevertrouwd. De onderneming moet een bijdrage leveren aan de maatschappij door naar vermogen het beste gebruik te maken van de middelen die haar door de samenleving te beschikking zijn gesteld, om daarmee de vereiste meerwaarde te leveren.

Over het algemeen wordt het aangenomen dat het doel van een onderneming het nastreven van geldelijke winst is. Wij van de Panasonic-groep zien de winst als iets dat door de samenleving aan het bedrijf wordt toegekend, als beloning voor de geleverde bijdragen, en hoe waardevoller die bijdragen, des te groter de winst. Andersom vervult een onderneming die geen winst maakt, ook zijn maatschappelijke verantwoordelijkheden niet naar behoren, of is daartoe niet in staat en zal dan ook zo spoedig mogelijk gerenoveerd moeten worden.

Daarnaast voert een onderneming haar bedrijfsactiviteiten uit door het onderhouden van contacten met klanten, zakenpartners, aandeelhouders, de samenleving en vele andere betrokkenen. Aangezien de onderneming een openbare instelling is, kan die zich in geen geval ontwikkelen ten koste van haar omgeving of de betrokken personen en instanties. De enige manier waarop een onderneming zich langdurig gunstig kan ontwikkelen is in samenwerking met alle betrokkenen.

In een onderneming die haar sociale verantwoordelijkheden wil nakomen, speelt het personeel een bepalende rol. In een steeds veranderende samenleving kan een onderneming nooit haar sociale verantwoordelijkheid van de creatie van maatschappelijke meerwaarde naleven als de medewerkers niet meer doen dan slechts hun voorgeschreven taken verrichten. Alle personen die werkzaam zijn in een onderneming moeten dagelijks hun eigen arbeidsprestaties verbeteren, ook al is het maar in geringe mate. Dat zal de positieve ontwikkeling en verrijking van het dagelijks leven ten goede komen, voor iedereen en voor de samenleving.

## **2. De missie van de Panasonic-groep en wat ons nu te doen staat**

Onze stichter bleef zich verdiepen in de ware missie van het bedrijf en op 5 mei 1932 riep hij het volledige personeel bijeen om een belangrijke aankondiging te maken. Bij de Panasonic-groep wordt dit herdacht als Me-ichi, de onthulling van onze bedrijfsmissie.

De stichter zei: "Onze missie als industriëlen is de armoede te overwinnen en de samenleving welvaart te brengen. Alleen voor dit doel kan men bedrijven laten floreren." Net als het drinkwater in Japan, dat in die dagen geheel gratis uit de kraan stroomde, zou de prijs van de producten zo gering mogelijk moeten zijn. Met andere woorden, het overwinnen van de armoede kan worden bewerkstelligd door het produceren van een niet aflatende stroom van waardevolle producten.

Vervolgens verklaarde de stichter zijn ware bedoeling, zoals geschetst in zijn kraanwater-filosofie, met de volgende woorden, die aanduiden welk doel hij nastreefde: "Het menselijk geluk kan worden bereikt en bevorderd door materiële welvaart zowel als spiritueel welzijn. Alleen wanneer de spirituele zielerust wordt gepaard aan een onbeperkte stroom van tastbare goederen kan het ware geluk worden bereikt".

Om deze missie ten uitvoer te brengen, stelde de stichter een 250-jarig toekomstplan voor, verdeeld in tien opeenvolgende perioden van 25 jaar, met als einddoel de verwezenlijking van een "vreedzaam en welvarend land", een ideale samenleving. Zelfs dan zou het plan niet aflopen na de eerste 250 jaar, maar zou worden verlengd met nog eens 250 jaar van het streven naar hogere idealen, passend bij dat toekomstig tijdperk.

Alhoewel de kraanwater-filosofie al bijna 90 jaar geleden werd geformuleerd, blijft de doelstelling van materiële welvaart en geestelijk welzijn evenzeer geldig in de wereld van vandaag.

In feite zijn vele landen, vooral de meest ontwikkelde naties, ruimschoots voorzien van materiële goederen, maar vooral in het licht van de snel voortschrijdende aantasting van het milieu en de uitputting van energiebronnen is er groeiende bezorgheid dat onze kinderen, kleinkinderen en toekomstige generaties wellicht niet zulke materiële welvaart zullen kennen als die wij nu genieten.

Tot dusverre zijn onze zakelijke activiteiten voornamelijk ontplooid om de materiële welvaart te vergroten door het voorzien in nuttige goederen. Dit heeft ons echter nog niet veel dichterbij gebracht bij de ideale samenleving die onze stichter voor ogen had. Natuurlijk is dit niet de tijd om terug te keren naar het verleden. Wij moeten ons opnieuw een ideale maatschappij voor de geest halen, die zowel materieel als spiritueel een rijk bestaan biedt, en ons dan inspannen om die te verwezenlijken.

Om onze ideale samenleving te verwerkelijken, moeten we de sociale vraagstukken die zich voordoen, zonder schroom aanpakken om passende oplossingen te vinden. Hieronder vallen vooral ook de milieuvraagstukken die in de 21ste eeuw de hoogste prioriteit moeten krijgen.

De Panasonic-groep heeft, lang voor vele andere bedrijven, reeds in 1991 ons eigen Milieucontract opgesteld en wij worstelen al vele jaren met dit vraagstuk. Om voortgang te boeken als bedrijf dat een leidende rol vervult bij het aanpakken van milieuproblemen, moeten wij doorgaan proactieve maatregelen te nemen vanuit diverse perspectieven, zoals het beperken van de milieuschade die onze producten en diensten zouden kunnen berokkenen en het verminderen van het energieverbruik van onze productieprocessen.

### 3. De fundamentele managementdoelstelling

De doelstelling van de Panasonic-groep bedrijfsvoering en onze missie blijven onveranderd gelden al sinds de proclamatie van Me-ichi en de fundamentele managementdoelstelling vervat deze filosofie kort en bondig. Dit blijft onze beleidsrichtlijn voor al onze management-activiteiten en dient tevens als wegwijzer voor de richting die ons bedrijf moet volgen.

*Omdat we onze verantwoordelijkheden als industriëlen erkennen, zetten we ons door middel van onze bedrijfsactiviteiten in voor de vooruitgang en de ontwikkeling van de maatschappij en het welzijn van de mensen, zodat we de levenskwaliteit over heel de wereld kunnen verbeteren.*

Met andere woorden, als industriëlen zullen wij deze missie onvermoeibaar blijven nastreven om bij te dragen aan de ontwikkeling van de samenleving.

Elke dag moeten we blijven streven naar vooruitgang, door de maatschappij te voorzien van ongeëvenaarde producten en diensten, om de welvaart en het welzijn van mensen over de gehele wereld te verbeteren.

### 4. Het bedrijfscredo en de zeven principes

Het bedrijfscredo en de zeven principes verwoorden onze opstelling voor de wijze waarop wij ons dagelijks werk verrichten als medewerkers van de Panasonic-groep.

• **Bedrijfscredo:** *Vooruitgang en ontwikkeling zijn enkel mogelijk door de gecombineerde inspanningen en de samenwerking van alle werknemers van ons bedrijf. In een eenheid van geest beloven wij onze bedrijfsplichten met toewijding, ijver en integriteit uit te voeren.*

Om bij te dragen aan de ontwikkeling van de maatschappij door zakelijke activiteiten is het van essentieel belang dat iedereen elke dag oprecht samenwerkt. Alleen wanneer elke organisatie zijn eigen hoogstaande doelen stelt en de leden deze volledig begrijpen en onderschrijven, met teamwork dat is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, kunnen de doelstellingen van de organisatie en uiteindelijk de ontwikkeling van de maatschappij worden verwezenlijkt.

• **Bijdrage aan de maatschappij:** *We zullen ons altijd gedragen in overeenstemming met de fundamentele managementdoelstelling, waarbij we onze verantwoordelijkheden als industriëlen getrouw zullen nakomen tegenover de gemeenschappen waarin we actief zijn.*

Onze missie is om via onze zakelijke activiteiten bij te dragen aan de globale ontwikkeling en welvaart, in harmonie met het milieu wereldwijd, om een ideale samenleving te realiseren. Met dit bewustzijn altijd in gedachten moeten wij ons toelagen op het bereiken van ongeëvenaarde kwaliteit, redelijke prijzen en goede dienstverlening in ons dagelijks werk.

• **Rechtvaardigheid en eerlijkheid:** *Wij zullen rechtvaardig en eerlijk zijn in al onze bedrijfsactiviteiten en in ons persoonlijk gedrag. Ongeacht hoeveel talenten en kennis we hebben, zonder persoonlijke integriteit kunnen we het respect van anderen niet verdienen en ons eigen zelfrespect niet verbeteren.*

Vanzelfsprekend moeten we de normen en regels van de maatschappij naleven en we moeten ook onze activiteiten ontplooiën in een rechtvaardige wijze zonder vooroordelen en zonder zelfzuchtigheid. Het is belangrijk om ons altijd te gedragen met integriteit en een gevoel voor eerlijk spel. Zonder deze mentale instelling kunnen ook diegenen die volop kennis en talent hebben zich niet kwalificeren als leden van de Panasonic-groep.

• **Samenwerking en team-spirit:** *We brengen onze capaciteiten samen om gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Hoe getalenteerd we als individuele personen ook zijn, zonder samenwerking en team-spirit zijn we alleen in naam een bedrijf.*

We kunnen altijd betere resultaten bereiken door onze inspanningen te bundelen en onze team-spirit te versterken. Het is belangrijk om diverse gezichtspunten en verschillende persoonlijkheden te laten samenwerken om die tot een eenheid te smeden. Zo niet, dan kunnen we ook met zeer getalenteerde medewerkers onze kracht als organisatie niet demonstreren.

• **Onvermoeibaar streven naar verbetering:** *We streven er constant naar onze bijdrage aan de maatschappij via onze bedrijfsactiviteiten te verbeteren. Enkel op die manier kunnen we voldoen aan onze fundamentele managementdoelstelling en kunnen we helpen om duurzame vrede en vooruitgang te realiseren.*

Om onze missie uit te voeren, moeten we zo hard mogelijk werken, moeilijkheden overwinnen en steeds vooruitgang boeken. Ongeacht het soort werk dat we doen, moeten we blijven leren, serieus nadenken en de meest praktische oplossingen vinden op grond van een krachtig gevoel van passie, zodat nieuwe creativiteit en ingenieuze vindingen aan het licht komen, om voortdurende vooruitgang en verbeteringen te brengen.

• **Beleefdheid en nederigheid:** *We zijn altijd vriendelijk en bescheiden, we respecteren de rechten en behoeften van anderen om gezonde sociale relaties te bevorderen en de levenskwaliteit in onze gemeenschappen te verbeteren.*

We moeten beleefdheid tonen en ons nederig opstellen in onze benadering van het werk. In ons dagelijks leven is het belangrijk dat we trachten om iedereen met respect te behandelen, oppassen om geen arrogantie te tonen en steeds bereid zijn om onszelf kritisch te beschouwen.

• **Flexibiliteit:** *We zullen onze denkwijze en ons gedrag constant aanpassen aan de steeds wisselende omstandigheden rondom ons, zodat we in harmonie met de natuur werken om vooruitgang en succes in ons streven te verzekeren.*

We moeten voortdurend de veranderingen en evolutie van de samenleving op waarde schatten en er ons naar schikken. Daarom is het belangrijk dat we de dingen niet vanuit een te nauw oogpunt beschouwen, maar gevoelig te blijven voor de grotere verschuivingen die ten grondslag liggen aan de dagelijkse voorvallen, om die ook in essentie te begrijpen.

We moeten de dingen nemen zoals ze komen en ze objectief accepteren, zonder verstrikt te raken in zelfzucht of vooroordelen. Voor de aanpassing aan een samenleving die zich voortdurend ontwikkelt en vooruitgang boekt, mogen we niet vergeten ook onze eigen vooruitgang steeds in het oog te houden en te bevorderen.

• **Dankbaarheid**: *We zijn dankbaar voor alle voordelen die we hebben gekregen, en we weten dat dit gedrag een bron vormt van oneindig plezier en dynamiek, zodat we eventuele hindernissen kunnen overwinnen.*

Ons dagelijks werk en leven berust op de ondersteuning door alle betrokkenen, evenals vele anderen, waaronder onze collega's, familie en allerlei mensen in de bredere samenleving. Het belangrijk dat we altijd de ontvangen steun met een dankbaar gevoel waarderen en die waardering tonen.

Bijdragen aan de sociale vooruitgang met wederzijdse dankbaarheid en de wens om allerlei mensen die ons hulp hebben geboden ook op onze beurt te helpen, geeft ons een mateloos plezier en tevens de kracht en moed om alle moeilijkheden het hoofd te bieden.

## **5. De basisbedrijfsfilosofie van de Panasonic-groep**

De basisbedrijfsfilosofie van de Panasonic-groep kan worden gedefinieerd als de praktische toepassing van, en de mentale instelling behorend bij de fundamentele managementdoelstelling, ons bedrijfscredo en de zeven principes. Arataro Takahashi, de voormalige voorzitter van Matsushita Electric, die onze stichter steun bood tijdens de voor- en naoorlogse perioden van herbouw en expansie, had het volgende te zeggen omtrent de praktische toepassing van onze fundamentele managementdoelstelling.

*Te midden van scherpe concurrentie moeten we uitblinken in ons werk. Zolang ons werk producten oplevert die de consumenten met veel plezier kunnen gebruiken, dan kunnen we daarvoor de beloning verwachten. Als we echter niet in staat zijn een dergelijke beloning te oogsten, bewijst dit dat ons werk niet het vereiste peil bereikt. En dus moeten we analyseren welke problemen er zijn en er oplossingen voor vinden.*

*Ons doel is niet het streven naar winst of de expansie van het bedrijf, maar om uit te blinken in ons werk, zodat de consumenten ook na zorgvuldige overweging op ons de keuze laten vallen. Als we doorgaan met het vervaardigen van producten die het leven van de klanten veraangenamen en hun levensstijl verrijken, zullen we daarvoor zeker beloond worden.*

*Als we niet hogelijk gewaardeerd worden door onze klanten, is er duidelijk iets mis. Zolang we dit erkennen, kunnen we de vereiste verbeteringen doorvoeren. Als we echter excuses zoeken en anderen de schuld geven, zoals klagen dat het commercieel klimaat ongunstig is of de markt uit balans is omdat de concurrenten hun producten dumpen, dan zal ons management de weg kwijt raken.*

Zoals uit deze woorden blijkt, zullen we voor het nastreven van de ideale maatschappij en om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke ontwikkeling allereerst moeten uitblinken in kwaliteit, prijsstelling en dienstverlening zodat de klanten ons blijven kiezen. Daarom moeten we onvermoeibaar vernieuwingen en verbeteringen doorvoeren om dat resultaat te bereiken.

Als onze producten niet goed verkopen, dragen we via onze producten niet bij aan de maatschappelijke ontwikkeling en kunnen we niet zeggen dat we onze taak als onderneming

naar behoren vervullen. In dat geval volstaat het niet om simpelweg de verkoopprijs te verlagen om meer producten te verkopen. Het is allereerst belangrijk om zodanig te werken dat de kosten beter verdeeld zijn, de kwaliteit en prestaties zijn verbeterd en de dienstverlening uitstekend is.

Anders gezegd, zolang we voortgaan in overeenstemming met de basisbedrijfsfilosofie mogen we niet nalaten om de problemen zoals hoge kosten of mindere kwaliteit en prestaties aan te pakken en moeten we ons inspannen om de situatie te stroomlijnen en te verbeteren.

Vanzelfsprekend is het niet gemakkelijk om de kosten te verminderen of de kwaliteit en prestaties te verbeteren, maar waar men vastbesloten is om de basisbedrijfsfilosofie strikt te volgen en in praktijk te brengen, zullen er zeker vernieuwingen volgen en zullen we in staat zijn om onvermoeibaar te blijven streven naar de nodige vooruitgang.

We moeten ook erkennen dat, ongeacht in hoeverre ons bedrijf ook floreert en onze organisatie groeit, toch blijft het bedrijf gebonden aan dezelfde oorsprong en grondbeginselen als een gewone buurtwinkel: zonder klanten vaart geen enkel bedrijf wel.

In 1935, toen Matsushita Electric de bedrijfsorganisatie omzette in een naamloze vennootschap, legde de stichter de fundamentele interne regels vast, waaronder de volgende:

*Ongeacht hoe groot Matsushita Electric in de toekomst ook mag worden, bewaar toch vooral de nederigheid van een kleinhandelaar. Beschouw jezelf als werknemer in een buurtwinkel. Wees eenvoudig, zuinig en bescheiden en doe gewoon je werk.*

De stichter verklaarde verder nog drie fundamentele vereisten waarover een handelaar moet beschikken.

- Begrip van de betekenis van de handel
- Begrip voor de gevoelens van anderen
- Bescheidenheid tegenover anderen

Elk van ons moet vooral goed begrijpen waarom ons bedrijf bestaat, moet weergaloos goed aanvoelen wat onze klanten denken en mag niet vergeten om steeds bescheiden en dankbaar te blijven.

## **6. De basisbedrijfsfilosofie in praktijk brengen**

De basisbedrijfsfilosofie kan alleen goed begrepen worden door deze in toepassing te brengen. De voormalige voorzitter Arataro Takahashi zei: "Een puur intellectueel begrip van de basisbedrijfsfilosofie is van weinig nut. Om haar tot een solide fundering van je werk te maken, is het belangrijk om haar in praktijk te brengen en lichamelijk te leren aanvoelen". Hij paste onze filosofie toe voor de renovatie en opbloei van diverse groepsbedrijven.

In deze paragrafen verklaren wij de essentiële punten die goed moeten worden begrepen voor de juiste praktische toepassing van de basisbedrijfsfilosofie.

(1) Denk je in wat voor toekomst wij ons zouden wensen om de klanten de beste waarde te bieden

Ons doel is het verwezenlijken van een ideale samenleving met materiële welvaart en spiritueel welzijn. Dit geldt ook voor onze afzonderlijke bedrijven, die elk hun ideale toekomst moeten schetsen en streven om die te verwerkelijken.

De ideale toekomst waarop we hier doelen is niet een uitbreiding van de huidige toestand, noch is het een visie die alleen gebaseerd mag worden op ons eigen perspectief. Hoe zou het leven van mensen, de maatschappij en het milieu wereldwijd er uit moeten zien in de toekomst en hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze kinderen en kleinkinderen een rijker, meer vervullend leven kunnen leiden, zowel in materieel als in spiritueel opzicht? Wij staan voor de taak om de toekomst op te roepen die we ons zouden wensen, een toekomst waarin de mens centraal staat.

En vanaf die visie terugrekenend, hoe zou ons bedrijf daaraan kunnen bijdragen? Welke veranderingen zouden nuttig zijn om ons ideaal te realiseren en daarbij onze concurrenten een stap voor te blijven? En welke maatregelen zouden er praktisch voor nodig zijn? Over deze zaken moeten we grondig nadenken en de nodige stappen onverwijld in praktijk brengen.

Om de ideale toekomst te verwezenlijken via de specifieke producten en diensten van ons bedrijf, moeten we essentiële waarden voor onze klanten nastreven. Essentieel van waarde voor de klanten is niet het streven naar superieure kwaliteit of prestaties, evenmin als eenvoudigweg te doen wat de klant van ons vraagt. Het is veeleer zich verdiepen in wat de klant zoekt, in essentie aanvoelen welke problemen, wensen en toekomstplannen men heeft, om dan te realiseren wat het meest voor hen zou zijn.

We moeten aandachtig luisteren naar onze huidige klanten en onze producten verbeteren vanuit hun standpunt. Tegelijk betekent het zich verdiepen in de klant dat we moeten uitwerken hoe we hun toekomstige levensstijl en de maatschappij zo gunstig mogelijk kunnen ontwikkelen, om dan die uitdaging zonder schroom tegemoet te treden.

Veel bedrijven in de Panasonic-groep hebben zich ontwikkeld volgens deze aanpak. Neem bijvoorbeeld de motorenbouw. In de 30-er jaren voorzag de stichter een toekomst waarin elk huishouden gemiddeld zo'n tien motoren zou gebruiken, en op basis van die visie zette hij een motorenfabriek op. Tegelijk stelde hij zich ten doel om op grote schaal radio's te produceren voor de halve prijs van de destijds gangbare modellen om zo de mensen meer directe toegang tot informatie te bieden en hij slaagde er in de verkoopprijs te halveren.

De weg naar de toekomst die wij ons wensen zal lang en moeizaam zijn. Onze motorenfabriek, die van de grond af werd opgezet, was in het begin een dusdanige mislukking dat zelfs binnen het bedrijf zelf er stemmen opgingen dat het beter zou zijn de fabriek te sluiten.

Onze voormalige voorzitter Arataro Takahashi vertelde echter alle werknemers in de motorenhandel om de basisbedrijfsfilosofie in praktijk te brengen -- om de beste kwaliteit, prijsstelling en dienstverlening te bereiken. Iedereen in de fabricage, technische en verkoopafdelingen reageerde daarop door steeds onvermoeibaar verbeteringen aan te brengen. Het resultaat was een serie motoren die die zo populair werd, dat de productieafdeling ternauwernood aan de vraag kon voldoen. Het vergde ongeveer 20 jaar om

dat punt te bereiken, maar de ontwikkeling van de motorenbouw droeg in hoge mate bij aan de daarop volgende ontwikkeling van de huishoudelijke apparatuur.

Op deze wijze moeten we in elk van onze bedrijven ons de gewenste toekomst indenken om de klanten de beste waarde te bieden.

## (2) Werk voor sociale rechtvaardigheid, een vreedzame samenleving en algemene welvaart

Bij het verrichten van onze werkzaamheden met de managementvereisten die ons door de maatschappij zijn toevertrouwd, moeten we al onze vaardigheden aanwenden om een bijdrage te leveren aan de samenleving en onze verantwoordelijkheden tegenover iedereen naar ons beste kunnen te vervullen.

We moeten zorgen geen wetten en regels of geldende sociale moraliteit te overtreden en daarnaast moeten we altijd in het oog houden wat de samenleving het meest ten goede komt, de bestaande wijsheden in acht nemen en die praktisch toepassen. De stichter omschreef het belang van deze opstelling met de term "sociale rechtvaardigheid". Met de bescherming van de fysieke en mentale gezondheid van onze werknemers als eerste vereiste zal onze voortduurende zorg voor sociale rechtvaardigheid bijdragen aan de optimale ontwikkeling van de samenleving, de industrie en onze zakelijke partners.

Daarnaast moeten we via de hechte banden die we smeden in de samenwerking met bedrijven die ons van grondstoffen voorzien, met aannemers van deeltaken en bedrijven die onder contract onze onderneming steunen, tevens de gelieerde verkoopwinkels en andere instanties die onze producten verkopen, altijd zorgen een wederzijdse welvaart en ontwikkeling veilig te stellen.

Als partners die de ontwikkeling van de maatschappij nastreven, is het van essentieel belang om een open discussie te voeren en wederzijds begrip te tonen voor alle betrokken partijen, evenals een algemeen begrip op het gebied van producten, technologie en procesverbetering. Op deze wijze kan elke partij een grotere rol spelen in de maatschappij door samenwerking met behoud van autonomie en wederzijdse ondersteuning die leidt tot een veelzijdige collectieve kracht. Dit is de zienswijze van de Panasonic-groep ten aanzien van samenwerking en algemene welvaart.

## (3) Voorkomen van verspilling, verloren tijd en overbodig dubbel werk

Vanuit het oogpunt van onze winsten, zoals verwoord onder 1. De doelstelling van de onderneming, moeten we het werken met verlies kenmerken als zonde. Bovendien, al draait een bedrijf wel redelijk winstgevend, als dat bedrijf geplaagd wordt door verspilling van tijd en grondstoffen, dan is er duidelijk sprake van verloren kansen om een hogere winst te genereren. En dan missen we de kans om geld te verdienen dat verdeeld kan worden onder onze werknemers, aandeelhouders en de samenleving en dat ons in staat zou stellen om een bredere klantenkring te bereiken en een ruimere bijdrage te leveren aan de maatschappij van de toekomst. In dit opzicht moet elke vorm van verspilling ook worden gekenmerkt als zonde.

Aldus is het duidelijk dat met verlies draaien zonde is, en ook alle vormen van verspilling, verloren tijd en overbodig dubbel werk evenzeer zonde zijn. Hoe gering de arbeidsverrichting van elk individu ook is, al het werk moet nuttig zijn voor de mensen in de samenleving en het

heeft altijd een zekere invloed op de ontwikkeling van de maatschappij.

In deze zin mag er ook niet de geringste verspilling bestaan in onze bedrijfsactiviteiten. Elke dag moet een ieder van ons zich bewust zijn van elke seconde verloren tijd of elke vorm van verspilling en dan de nodige verbeteringen aanbrengen om dat te vermijden. Zodoende moeten we altijd ons beste werk leveren, in het begrip dat ook al gaat het om een enkele schroef of een enkel vel papier, ons werk draagt uiteindelijk bij tot de ontwikkeling van de samenleving.

Natuurlijk verandert de manier waarop ons werk wordt verricht met de tijd, maar in elke tijd moeten we de snelheid van het werk en de productiviteit verhogen, de verkoopbaarheid van onze producten optimaliseren en zodanig onder beste bijdrage leveren aan de samenleving, door verspilling, verloren tijd en overbodig dubbel werk te voorkomen.

#### (4) Reageren op maatschappelijke veranderingen

De samenleving verandert van dag tot dag en het tempo van de veranderingen neemt van jaar tot jaar toe. Vanzelfsprekend zullen hierbij bepaalde dingen plotseling verdwijnen terwijl er nieuwe verschijnselen de kop opsteken, maar in het algemeen ontwikkelt de samenleving zich in een geleidelijke evolutie.

In recente jaren zijn veel sociale vraagstukken voortgekomen uit de negatieve aspecten van de ontwikkeling, zoals de wereldwijde milieuproblemen. Als we echter deze kwesties beschouwen als vraagstukken die een oplossing vereisen, en ons richten op een rationele aanpak of een nieuwe benadering, kunnen we stellen dat onze samenleving zich blijft ontwikkelen terwijl die van dag tot dag verandert. Onze stichter geloofde dat het principe van "groei en ontwikkeling" in alle aspecten van de wereld werkzaam is.

In elk van onze bedrijven trachten we een beeld op te roepen van een wenselijke toekomst, ons voorbereidend op de toekomst van onze klanten, om producten en diensten te leveren die in positieve zin bijdragen, om een ideale maatschappij te realiseren die zowel materiële welvaart als spiritueel welzijn biedt. Tijdens dit streven ontmoeten we veranderingen die niet slechts nieuwe kansen maar ook dreiging kunnen vertegenwoordigen.

In het licht van dergelijke veranderingen en tekenen aan de wand is het belangrijk om dit niet oppervlakkig te zien, maar de situatie serieus en objectief waar te nemen zoals die is en om dan de diepere toatarends er achter te beschouwen. Om de veranderingen het hoofd te bieden, kan het zelfs wel eens nodig zijn om methoden die tot dusverre effectief waren, te vervullen voor andere.

We moeten de moed hebben om zaken die niet meer nodig zijn, af te danken en om elke dag te beginnen met een nieuwe instelling en een nieuwe aanpak. Deze houding zal ons in staat stellen om sociale veranderingen waar te nemen en om de toekomst met enthousiasme tegemoet te gaan.

## **7. De klant is koning**

Al onze bedrijven zijn afhankelijk van de klanten die onze producten en diensten kiezen en kopen. Dit geldt zowel voor de verkoop van afzonderlijke producten als voor het afsluiten van

contracten met klanten voor een regelmatig terugkerende dienstverlening.

Daarom is het een natuurlijk aspect van de handel om de zaken altijd vanuit het oogpunt van uw gewaardeerde klant te bekijken, om zorgvuldig diensten te verlenen en om vlot en effectief te reageren op enig probleem dat zich kan voordoen.

We kunnen alleen het vertrouwen van onze klanten winnen en zorgen dat ze ons als eerste keus handhaven als we in staat zijn een betere prestatie te leveren dan onze concurrenten om zo een betrouwbare indruk achter te laten. Als daarnaast veel van onze klanten zeggen "ik ben blij dat ik Panasonic heb gekozen" en deze opvatting vindt algemeen ingang, dan stelt dit de groei en ontwikkeling van ons bedrijf veilig.

Onze stichter had veel te zeggen over de mentale instelling die nodig is of effectief zaken te doen. "De klant is koning" was een van zijn opvattingen, die hij als volgt onder woorden bracht.

- *Klanten gelukkig maken vormt de waarde van het zaken doen.*

*Verkopen van onze producten betekent niet alleen de klant overtuigen van de waarde van de producten, maar ook de klant een gelukkig en veilig gevoel geven. Er schuilt een enorme waarde in dit blij gevoel. Daarom moeten we zorgvuldig nadenken over de beste communicatie en dienstverlening. Door aldus te werken, verkrijgen we zelf ook een plezier dat de winst te boven gaat.*

- *De aankoopmakelaar van de klant worden.*

*Bij het zaken doen moet men natuurlijk de producten voor de verkoop nauwkeurig onderzoeken om ze vervolgens met vertrouwen te kunnen verkopen. Een van de voornaamste dingen om daarbij in gedachten te houden, is om uzelf in de schoenen van de klant te verplaatsen en de producten te inspecteren alsof u de aankoopmakelaar van de klant bent. Als u zichzelf als zodanig beschouwt, zult u het product kunnen bekijken met in het achterhoofd de vereisten van de klant op dat moment, welk soort product men zoekt en in hoeverre men het werkelijk begeert. Op die manier kunt u bepalen hoe u ze het best van dienst kan zijn.*

- *Wanneer u zich echt om de klant bekommert, zal de groei volgen.*

*Het plezier wanneer u geprezen wordt om een product waaraan u hard hebt gewerkt om het te produceren is nog groter dan het genoegen van de feitelijke verkoop. Ongeacht hoe groot een bedrijf ook wordt, het blijft belangrijk voor alle medewerkers om zich nederig in te spannen voor de wensen van de klanten. Daardoor zult u nog meer steun van uw klanten ontvangen. Die steun kan ook van klant tot klant worden doorgegeven, waardoor uw bedrijf groeit.*

- *Bedrijven die weinig om hun klanten geven, zullen bezwijken.*

*Als er twee restaurants zijn die allebei dezelfde gerechten serveren, welk zal dan de meeste klanten trekken, het restaurant met een prettige sfeer, dat de klanten prettig behandelt of het restaurant dat de klanten koeltjes afhandelt en laat wachten? Hoe groot het Matsushita Electric bedrijf ook wordt, de sfeer mag niet afwijken van die van een restaurant dat de klanten vriendelijk behandelt. Als het bedrijf alleen oog heeft voor de omvang van het personeelsbestand of de verkoopcijfers, of als het personeel verveeld raakt of het management steken laat vallen zodat de klanten er weinig plezier meer aan beleven, zal het*

*bedrijf onvermijdelijk ten onder gaan.*

Hoe groot en complex ons bedrijf ook wordt, elk van ons moet ons dagelijks werk verrichten met de instelling van zorg voor onze klanten. Als ons bedrijf niet groeit, moeten we de oorzaak daarvan zoeken en het probleem onverwijld verhelpen. Bij een eerlijk zelfonderzoek zou kunnen blijken dat in ons bedrijf de klant niet werkelijk op de eerste plaats komt, of dat er iets aan ons bedrijf is dat het volledig vertrouwen van de kanten in de weg staat.

## **8. Autonomoos verantwoordelijk management**

Bij de Panasonic-groep is het management niet uitsluitend de verantwoordelijkheid van een aantal topmensen. Alle werknemers moeten zichzelf zien als hun eigen manager en onafhankelijk verantwoordelijk zijn voor hun werk, terwijl ze de beleidsregels van het bedrijf volgen. Dit is het basisconcept van het autonomoos verantwoordelijk management.

In al onze organisaties, gebaseerd op de bedrijfsmanagement-filosofie en de beleidsregels, draagt elk van ons de verantwoordelijkheid voor ons eigen werk en moet daarbij ook onophoudelijk verbeteringen doorvoeren. Het autonomoos verantwoordelijk management is een van de grondbeginselen voor het management van de Panasonic-groep, en het vormt tevens de culturele achtergrond voor het op peil houden van ons menselijk potentieel.

Als de sleutel tot het verzekeren van een autonomoos verantwoordelijk management in het bedrijf, heeft de stichter ons geleerd: "Allereerst moeten de managers zelf een krachtig gevoel hebben voor hun missie en de managementfilosofie en deze ook altijd toepassen en aan hun personeel overdragen" en "De managers moeten niet aarzelen om allerlei taken aan hun personeel te delegeren. Laat ze elk hun werk verrichten op grond van hun eigen verantwoordelijkheid en deskundigheid".

Wanneer we als bewuste mensen ons eigen werk voor ons zien en het belang ervan inzien, vervult dit ons met een grote dosis energie. Aldus gemotiveerd, kunnen we proactief onze krachten aanwenden door het verwerven van wijsheid en het doorvoeren van verbeteringen. Daarom moeten managers een dergelijke motivatie stimuleren bij het opdragen van taken aan hun medewerkers. Dat zal elk individu een gevoel van trots en vervulling in hun werk geven dat resulteert in tevredenheid en geluk. Dit fundamentele principe ligt ten grondslag aan het autonomoos verantwoordelijk management.

De stichter bezigde de term "ondernemend personeel" om te beschrijven hoe de werknemers hun werk moeten benaderen. Hij riep hen op een mentaliteit aan te nemen als waren zij de eigenaar of bedrijfsleider van hun eigen onafhankelijke onderneming, en om hun werk aan te pakken, zelfstandig te beschouwen en de nodige beslissingen te nemen op basis van die mentaliteit.

Bij de toepassing van het principe van ondernemend personeel is het van essentieel belang dat elk van ons in het verrichten van onze taken de verantwoordelijkheid op ons nemen om al onze vaardigheden aan te wenden om betere methoden en middelen te vinden, die zonder schroom toe te passen en steeds het doel na te streven om nog betere resultaten te boeken.

Morimasa Ogawa, de voormalige voorzitter van Matsushita Housing Products, begon zijn

loopbaan in de pas beginnende fabricage van magnetron-ovens en bouwde deze uit tot een wereldomspannende branche. Hij zei dat individuele werknemers een gevoel van autonome verantwoordelijkheid moeten hebben. Door voortdurend deze mentaliteit toe te passen, kunnen we allemaal ons eigen werk met plezier en toewijding verrichten.

Toen de stichter het principe van ondernemend personeel uitlegde aan een aantal jonge medewerkers, vergeleek hij een onafhankelijk bedrijf met een klein buurtrestaurant. Hij riep de werknemers op om een mentaliteit aan te nemen zoals die van de restaurateur, die elke dag hard werkt om zijn gerechten te serveren, die elke dag de klanten vraagt of het gesmaakt heeft en of er nog iets is dat beter kan, om dan op basis van hun reacties zijn kookkunst te verbeteren. Hij voegde er aan toe dat een dergelijke toewijding en inspanningen zeker ook onmisbaar zouden zijn voor hun eigen werkzaamheden.

Ook voor diegenen die lid zijn van een grote onderneming volstaat het niet om alleen het werk te doen dat je is opgedragen en daarbij de vaste methoden en procedures te volgen. Het is van essentieel belang dat elk van ons blijft nadenken of er soms geen betere manier zou zijn, om naar eigen inzicht de beste werkwijze toe te passen.

In een samenleving die voortdurend verandert en zich ontwikkelt, zullen onze klanten ons niet blijven kiezen als we uitsluitend volgens onze eigen denkwijzen en perspectieven te werk zouden gaan. We moeten in het oog houden dat wat vandaag het beste lijkt, niet noodzakelijk ook morgen de beste manier is, en dat het beste voor morgen alleen morgen pas te bepalen is. Met deze instelling moeten we van dag tot dag naar hogere doelen streven.

Het bedrijfstakstelsel dat werd gestart in 1933 vertegenwoordigt het concept van het autonoom verantwoordelijk management in concrete zin. Het stelsel is een onafhankelijke winstgevendende organisatiestructuur waarbij de gehele onderneming is verdeeld in bedrijfstakken al gelang hun product, waarbij elke bedrijfstak verantwoordelijk is voor alles van ontwikkeling, fabricage en verkoop tot het verwerken van winsten en verliezen. De bedrijfstakken kregen de opdracht om ook de verantwoordelijkheid op zich te nemen voor hun eigen management, hetgeen resulteerde in het optreden van bedrijfstakdirecteuren en bedrijfstakwerknemers. Volgens deze opzet werd de hedendaagse Panasonic-groep gevormd.

## **9. Participerend management via collectieve wijsheid**

Om zeker te stellen dat het autonoom verantwoordelijk management strikt wordt toegepast, benadrukt de Panasonic-groep het belang van het praktisch gebruik van ondernemend personeel, waarbij de werknemers een mentaliteit van toezicht op hun eigen werk aanleren, evenals het belang van management op basis van de individuele wijsheid van alle betrokkenen. De stichter zei eens dat "het beste management is een management op basis van de collectieve wijsheid".

Het is van essentieel belang dat we elk een mentaliteit van autonome verantwoordelijkheid in ons werk hebben en dat ook elk van ons moet doorgaan met onszelf te verbeteren om uitstekende werkresultaten te bereiken. Daarbij geldt echter dat hoe capabel een persoon ook mag zijn, er grenzen zijn aan de wijsheid van een enkel individu. Een zelfverzekerd management kan een tijdlang wel goed werken, maar zal uiteindelijk ten prooi vallen aan de negatieve effecten van zelfzucht en is daarom op de lange termijn niet houdbaar.

In plaats daarvan helpt het vrijelijk verzamelen van diverse inzichten en het vlot maken van kwalitatief gefundeerde beslissingen ons om onze bijdragen aan de samenleving sneller te realiseren dan andere bedrijven.

Om de collectieve wijsheid te verzamelen is het belangrijk dat het leidinggevend personeel samenwerkt met de gewone werknemers om het beste gebruik te maken van hun individuele talenten. Om optimaal profijt te trekken van een ieders inzichten, moeten de managers vertrouwen hebben in hun ondergeschikten, zo veel mogelijk verantwoordelijkheid en autoriteit delegeren, regelmatig de nodige steun en leiding geven en ook alle werknemers aanmoedigen om proactief en inventief te werk te gaan.

Het management moet de suggesties en voorstellen van alle medewerkers oprecht en openhartig tegemoet treden en ook pogen om goede voorstellen zo veel mogelijk in praktijk te brengen. Als een suggestie praktisch niet toepasbaar is, moeten de managers dat duidelijk uitleggen, zodat de werknemers hun motivatie en initiatief niet verliezen, maar doorgaan met actief aan het werk deel te nemen.

Om het ondernemingsbeleid en de organisatiestructuur voor iedereen inzichtelijk te maken, moeten managers hiervan uitleg geven aan hun ondergeschikten, trapsgewijze van bovenaf. Als echter de bedrijfsleiding alleen maar instructies geeft en de werknemers die zonder meer opvolgen, zal de organisatie weinig vooruitgang boeken. Het is daarnaast ook essentieel om een bedrijfscultuur van open discussie te stimuleren, waarbij alle werknemers van onder naar boven het leidinggevend personeel hun mening kunnen geven en openlijk zeggen wat ze te zeggen hebben.

Zelfs diegenen die pas sinds kort in dienst zijn moeten zichzelf kunnen zien als manager van een onafhankelijke bedrijfstak en ook zij moeten de mentaliteit van ondernemend personeel in praktijk brengen en proactief deelnemen aan het dagelijks management, bijvoorbeeld door suggesties te doen voor mogelijke verbeteringen.

Het is ook belangrijk om diverse opinies en inzichten te verzamelen. De Panasonic-groep heeft over de gehele wereld klanten aangesproken. Om voortdurend de klanten te blijven aanspreken en door hen verkozen te worden in de globale markt, die onderhevig is aan ontwikkeling en evolutie in een steeds sneller tempo, moeten we diverse inzichten en perspectieven in ons eigen werk tot uitdrukking brengen. Onze individuele diversiteit verzekert ons van allerlei opinies en inzichten en het is van overwegend belang dat we vooral de individualiteit van elk van ons accepteren en respecteren.

Door aldus profijt te trekken van persoonlijke diversiteit, kunnen we wijsheid verzamelen en kan de organisatie zich blijven ontwikkelen. Met andere woorden, diversiteit stelt ons in staat om beter te concurreren. Om zo veel mogelijk voordeel te hebben van de diversiteit, moet het management de barrières doorbreken die dreigen om individuele persoonlijkheden te blokkeren, en de betreffende individuen hun steun bieden, zodat ook zij de mogelijkheid verkrijgen om zichzelf uitdagingen te stellen.

Om de communicatie van onder naar boven en de diversiteit in een organisatie te laten floreren, zal een ieder het gevoel moeten hebben dat ze altijd vrijelijk kunnen zeggen wat gezegd moet worden. In plaats van het opvolgen van de instructies van het management zonder zich te kunnen uiten, zal de vrije communicatie van onder naar boven de werknemers

motiveren om problemen op hun werkplek autonoom met anderen te delen, ongeacht hun rang, om vrije discussies te houden over welke richting de organisatie zou moeten gaan en ideeën uitwisselen omtrent de richting van de vooruitgang. Dit is de essentie van het verzamelen van collectieve wijsheid.

Een eerste vereiste voor het toepassen van de collectieve wijsheid is dat zowel de managers als de ondergeschikten allerlei situaties objectief moeten beschouwen zoals ze zich voordoen, zonder verstrikt te raken in persoonlijke gevoelens of vooroordelen. Anders gezegd, het is belangrijk om het werk te benaderen met een "sunao" (onbevangen) geest.

Om altijd door de klanten verkozen te worden moeten we de handen ineenslaan om een uitstekende kwaliteit, prijsstelling en dienstverlening te bereiken door het toepassen van participatief management op basis van de werkelijke collectieve wijsheid in alle afdelingen van de Panasonic-groep.

## **10. Ontwikkelen van mensen en optimaal benutten van hun potentieel**

### **(1) Hoe de Panasonic-groep mensen waardeert**

De effectieve kracht van een bedrijf is de totaalsom van het potentieel van de werknemers. Om de totale kracht van het bedrijf te vergroten, moet daarom elk van ons vaststellen wat er vereist is voor ons werk, om dan onafhankelijk ons volle potentieel te ontplooien om verbeteringen aan te brengen.

Alleen wanneer de intenties van de werknemers en het beleid van het bedrijf overeenstemmen en de doelstellingen van het bedrijf in het verlengde liggen van die van elke werknemer, zijn de inspanningen van de werknemers zodanig te combineren, dat het bedrijf ongeëvenaard werk kan leveren dat door de klanten als hun beste keuze wordt gezien.

Om dit te bereiken, moet het leidinggevend personeel een goed begrip hebben van de unieke kwaliteiten van elke ondergeschikte en er dan naar streven om hun individuele talenten optimaal te laten uitblinken, zodat ze hun vaardigheden kunnen aanwenden met een gevoel van vervulling. Tegelijk wordt het van de ondergeschikten verwacht dat ze in hun eigen potentieel geloven en doorgaan met zichzelf te verbeteren.

Elk van ons is verantwoordelijk voor de groei van de Panasonic-groep. Het vermogen van de groep om bij te dragen aan de ontwikkeling van de samenleving is afhankelijk van de mentaliteit en het gedrag van elk van ons.

Tegen deze achtergrond is het fundamentele doel van ons management het voeden en benutten van de waardevolle menselijke talenten die ons door de samenleving zijn toegekend. Zoals de stichter al zei: "Een bedrijf is mensen".

*"Een bedrijf is mensen": Voor iedere onderneming is het vinden van de juiste mensen de eerste stap naar verdere ontwikkeling. Ongeacht hoe indrukwekkend de geschiedenis of traditie van een bedrijf ook moge zijn, als het niet lukt om de juiste mensen te vinden om die traditie voort te zetten, zal het bedrijf geleidelijk in verval raken. Management-organisaties en methoden zijn natuurlijk uiterst belangrijk, maar het zijn de mensen die er leven in blazen. Daarom is het management van een bedrijf, meer dan wat ook, het cultiveren van veelzijdige*

*menselijke talenten en het aanmoedigen ervan om hun volledig potentieel te ontplooien.*

## (2) Verbeter uw eigen vaardigheden

Als leden van de Panasonic-groep moeten we altijd de juiste waarde-oordelen maken met een "sunao" (onbevangen) geest overeenkomstig de basisbedrijfsfilosofie, en onze vaardigheden uitbreiden door intensieve dagelijkse oefeningen en nederige reflectie op onze ervaringen.

In het bijzonder gelden de zeven principes als richtlijn voor de zelfontwikkeling als lid van de Panasonic-groep. Tegelijkertijd vormen ze een richtlijn voor het leiden van een beter leven als industriëlen die ernaar streven bij te dragen tot de sociale ontwikkeling. Onze voormalige voorzitter Arataro Takahashi verklaarde de betekenis van het oefenen van de zeven principes als volgt.

*De zeven principes vormen het fundament van de basisbedrijfsfilosofie. Zo is bijvoorbeeld de inhoud van "Bijdrage aan de maatschappij" de essentie van de fundamentele managementdoelstelling zelf, en om dit in praktijk te brengen betekent concreet om werk te verrichten dat ongeëvenaard is in kwaliteit, redelijke prijzen en goede dienstverlening en dat door de klanten wordt verkozen. Met dit in gedachten moeten we constant opletten of de producten die wij maken daadwerkelijk een nuttige maatschappelijke bijdrage leveren en of onze huidige benadering van het vervaardigen ervan de juiste is. Deze vragen en inspecties worden dagelijks herhaald. Dit aanhoudend zelfonderzoek werkt originaliteit en vindingrijkheid in de hand, zodat de basisbedrijfsfilosofie in ons dagelijks werk uitdrukking vindt. Zonder een dergelijk duidelijk grondbeginsel zou het niet mogelijk zijn ons menselijk potentieel te ontwikkelen.*

Een bedrijf heeft de verplichting om zijn menselijke talenten voortdurend op de juiste wijze te ontwikkelen. Daarnaast moet elk van ons ambitieus zijn en blijven werken aan de verwezenlijking van onze persoonlijke ambities.

## (3) Beleid voor de ontwikkeling van het menselijk talent

De stichter wees op het belang van het stimuleren van de menselijke talenten in de Panasonic-groep met de slagzin "Ontwikkel de mensen voordat je producten ontwikkelt". Hij geloofde dat het vervaardigen van goede producten moet worden voorafgegaan door het ontwikkelen van de vereiste menselijke vaardigheden.

Maar hoe ontwikkelen we de mensen zodat ze hun potentieel optimaal vervullen? Het basisprincipe is het ontwikkelen van het personeel dat ons door de maatschappij is toevertrouwd, die een goed begrip hebben van de basisbedrijfsfilosofie, met volle inzet werken volgens deze principes, die er ernstig over nadenken en die elke dag blijven streven naar verbetering.

Het meest belangrijk voor het ontwikkelen van menselijke talenten is het zonder aarzelen delegeren van taken aan je ondergeschikten. Dit vormt tevens de essentie van het autonoom verantwoordelijk management. Mensen worden gestimuleerd door uitdagingen op hun werkplek, en om hun kwaliteiten te ontplooien moeten ze leren door hard te werken, na te denken en onafhankelijk beslissingen te nemen.

Het toevertrouwen van werk aan ondergeschikten betekent niet om ze zomaar allerlei taken op te dragen. Zonder de eigen eindverantwoordelijkheid te vergeten, moet het leidinggevend personeel de werknemers aanmoedigen om zelf onafhankelijk te denken en te handelen. Het is belangrijk om ondergeschikten niet alles minutieus voor te doen, maar om ze zodanig te stimuleren dat ze zelf gaan nadenken, zich bewuster gaan opstellen en de lessen die ze leren ook internaliseren, dus goed onthouden.

Ofschoon het soms nodig zal zijn om ondergeschikten de mantel uit te veegen voor hun eigen bestwil, blijft het voornaamste toch ze vriendelijk en openhartig te behandelen, om hun vertrouwen te winnen, zodat ze met een gerust hart aan hun eigen groei kunnen werken.

Door als verantwoordelijk manager bepaalde taken te delegeren met een scherp oog voor de gang van zaken, is het steeds van belang de werknemers te leiden door diep na te denken over toekomstige risico's die zich kunnen voordoen. Bovendien zijn er ook dingen om zelf van de werknemers te leren, hetgeen kan bijdragen tot uw eigen groei als manager.

Een voorbeeld van deze praktijk was het opzetten van de Saga fabriek. In de vroege '60-er jaren bij het plan een batterijenfabriek in de prefectuur van Saga te openen voor Kyushu Matsushita Electric, koos onze voormalige voorzitter Arataro Takahashi twee jonge werknemers van rond 30 jaar oud, zonder enige ervaring in het opzetten van fabrieken, en vertrouwde hen de volledige taak toe, inclusief de constructie van een nieuwe fabriekshal met uitrusting, tot en met de start van de fabricage.

Takahashi gaf alleen de meest algemene richtlijnen zonder gedetailleerde voorwaarden, maar legde wel strenge eisen op, door de beide werknemers op te dragen hun oorspronkelijk voorgestelde budget te halveren. Als resultaat van hun inspanningen en vindingrijkheid slaagden zij er in de fabriek te bouwen voor minder dan het oorspronkelijke budget. Als managers bleven ze beide hun bijdrage leveren aan het opzetten van fabrieken in het buitenland en het besturen van groepsbedrijven.

De ontwikkeling van mensen is de voornaamste taak van een manager. De Panasonic-groep stelt zich ten doel bij te dragen aan de sociale vooruitgang door te werken in de richting van een ideale maatschappij. Maar ondanks het nastreven van verre idealen op lange termijn, kan een ieders betrokkenheid bij het bedrijf maar een kortstondige fase vertegenwoordigen. Dus vanuit het oogpunt om het voortbestaan van een florerend bedrijf te verzekeren, moet het leidinggevend personeel hun ondergeschikten zorgvuldig trainen, want het bedrijf zal uiteindelijk toch worden overgedragen aan de volgende generatie.

Als managers moet u zich bewust zijn van de verantwoordelijkheid om uw werknemers, die u door de maatschappij zijn toevertrouwd, zodanig te begeleiden dat ze uiteindelijk uzelf voorbijstreven. Omdat de evolutie van de samenleving steeds sneller gaat, is het onwaarschijnlijk dat de conventionele methoden van vandaag ook voor de volgende generatie nog volstaan. Daarom hebben uw ondergeschikten uw hulp nodig om met een flexibele mentaliteit allerlei uiteenlopende problemen op te lossen, wanneer zij een verantwoordelijke positie hebben bereikt.

Onze voorgangers bij Panasonic hebben veel waardevol advies voor ons achtergelaten over de ontwikkeling van personeel en het optimaal benutten van hun vaardigheden. We

hopen dat u ze kunt toepassen voor de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen en de groei van uw eigen personeel.