

Panasonic-koncernens grundläggande affärsfilosofi

Introduktion: Återgå till den grundläggande affärspolicyn

Som en medlem i Panasonic-koncernen, hur förstår du vår ledningspolicy? ”Det är den Grundläggande ledningsprincipen, Företagets trosbekännelse och Sju principer, eller hur?” ”Det handlar om att syftet med verksamheten är att bidra till samhället.” Det är kanske så här långt din förståelse sträcker sig.

Sedan jag tog över som koncernchef för Panasonic – baserat på min egen tidigare ledningserfarenhet i en lång rad utmanande verksamheter – har jag känt en stark känsla av kris. Jag tror att anledningen till att Panasonic förlorade sin tidigare styrka och inte kunde växa, och att vissa av dess verksamheter hamnade i en extremt svår situation, var att många medarbetare saknade en korrekt, orubblig förståelse av Panasonics grundläggande affärsfilosofi.

Vi vill att ni var och en maximerar och visar era förmågor och färdigheter, tydligt identifierar ert idealiska sluttillstånd, delar åsikter som måste delas, fattar högkvalitativa beslut snabbt genom att integrera olika åsikter och hela tiden är vaksamma på nödvändiga förbättringar så att vi kan bli oöverbärliga när det gäller att bidra till våra kunder och till samhället. Vi måste alltid ta en ärlig titt på nuläget, och om det strider mot samhällets inriktning, eller om det finns ett bättre sätt, får vi inte att tveka att snabbt välja en ny och bättre väg. När Panasonic var ett starkt företag tror jag att det var fullt av sådana arbetsplatser, och min uppfattning är att detta var källan till företagets styrka.

Inom Panasonic-koncernen förväntas enskilda medarbetare agera som sin egen chef. För att Panasonic ska återfå sin forna glans har vi i detta läsmaterial samlat visdom från många olika personer. Visdom som var och en av oss måste hålla fast vid som chefer. Jag hoppas att varje anställd inom Panasonic-koncernen kommer att referera till det noga och ofta och arbeta tillsammans med överordnade, underordnade, kollegor, kunder och affärspartners för att varje dag omsätta den grundläggande affärsfilosofin i praktiken och skapa ett idealsamhälle med materiellt och mentalt välstånd.

Yuki Kusumi, koncernchef
1 oktober 2021

1. Företagets uppdrag

För vilket syfte finns företag? Vår grundare Konosuke Matsushita menade att ett företags roll och uppdrag är att tillfredsställa människors önskan om att leva sina liv med större rikedom.

Med andra ord antog han att det ursprungliga uppdraget för ett företag är att bidra till samhällets utveckling genom att tillhandahålla produkter och tjänster av överlägsen kvalitet som är användbara i människors liv, till rimliga priser och i lämpliga mängder. Han trodde att ägaren till ett företag med ett sådant uppdrag inte är företaget självt, utan samhället, och detta uttrycks i frasen "ett företag är en offentlig enhet i samhället".

Om man anser att ett företag är en offentlig enhet i samhället, drar man slutsatsen att de ledningsresurser som är nödvändiga för företaget, inklusive personal, kapital, mark och material, har anförtrotts företaget av samhället. Företaget ska bidra till samhället genom att bedriva verksamhet som på bästa sätt utnyttjar de resurser som samhället anförtrott företaget och därigenom skapa mervärde.

Generellt sett finns det en uppfattning att syftet med ett företag är en strävan efter vinst. Panasonic-koncernen anser dock att vinst är något som ges till ett företag av samhället som en belöning för dess bidrag, och ju större bidrag desto större vinst. Å andra sidan, om ett företag inte genererar vinst, uppfyller det inte sitt sociala ansvar, eller saknar förmågan att göra det, och bör därför reformeras omgående.

Dessutom bedriver ett företag sin verksamhet samtidigt som det upprätthåller relationer med kunder, affärspartners, aktieägare, samhället och många andra intressenter. Eftersom ett företag är en offentlig enhet i samhället är det inte acceptabelt att det utvecklas på bekostnad av sina intressenter. Det enda sättet för ett företag att utvecklas på lång sikt är att göra det tillsammans med alla sina intressenter.

Om ett företag ska kunna uppfylla sitt sociala ansvar spelar medarbetarna en oerhört viktig roll. I ett samhälle i ständig förändring är det omöjligt för ett företag att fullgöra sitt sociala ansvar genom att fortsätta skapa mervärden för samhället om dess medarbetare inte gör något mer än att endast utföra sina tilldelade arbetsuppgifter. Alla individer som arbetar i ett företag måste dagligen förbättra sitt eget arbete, även om det bara sker i små steg. Detta kommer att leda till förbättring och utveckling av människors livsstil och av samhället.

2. Panasonic-koncernens uppdrag och vad vi måste göra nu

Grundaren fortsatte att begrunda verksamhetens sanna uppdrag och den 5 maj 1932 samlade han alla sina anställda för att göra ett kraftfullt tillkännagivande. Panasonic-koncernen refererar till detta som *Meichi*, uppenbarelsen av vårt företagsuppdrag.

Grundaren sa: "Vårt uppdrag som industriidkare är att övervinna fattigdom och föra rikedom till samhället. Det är endast för detta ändamål som företag ska tillåtas att nå framgång." Precis som kranvatten i Japan på den tiden skulle rinna fritt från kranen, bör priset på varor vara så lågt som möjligt. Med andra ord, eliminering av fattigdom kommer att uppnås genom att producera ett outtömligt utbud av varor.

Men grundarens sanna avsikt, som finns i hans kranvattenfilosofi, uttrycktes med följande ord, som anger det mål han eftersträvade: "Mänsklig lycka kan förverkligas och förbättras genom både materiellt och mentalt välstånd. Endast när mental sinnenfrid kombineras med ett obegränsat utbud på materiella varor kan sann lycka uppnås."

För att uppnå detta uppdrag lade grundaren fram en 250-årsplan, bestående av tio på varandra följande faser om 25 år, med målet att uppnå ett "land av fred och välstånd", det vill säga ett idealiskt samhälle. Dessutom skulle planen inte upphöra efter de första 250 åren, utan skulle förlängas till de kommande 250 åren, i en strävan efter högre ideal på ett sätt som är lämpligt för tidsperioden.

Även om kranvattenfilosofin formulerades för cirka 90 år sedan är målet att uppnå materiellt och mentalt välstånd precis lika giltigt i dagens värld.

Faktum är att många samhällen, särskilt de i utvecklade länder, är fulla av materiella varor, men särskilt med tanke på den snabbt förvärrade miljöförstörelsen och utarmningen av energiresurser finns det stor oro för att våra barn, barnbarn och kommande generationer kanske inte kan njuta de rika liv som vi nu lever.

Hittills har vi varit engagerade i affärer främst utifrån perspektivet att öka det materiella överflödet genom att leverera varor. Detta är dock långt ifrån det ideala samhälle som vår grundare föreställde sig. Vi kan ändå inte gå tillbaka till det förflutna nu. Vi måste återigen föreställa oss ett idealsamhälle, ett med både materiellt och mentalt välmående, och gå framåt för att förverkliga det.

För att förverkliga vårt ideala samhälle måste vi ta itu med sociala problem när

de uppstår och bidra till att lösa dem. Av dessa bör globala miljöfrågor ges högsta prioritet under det 21: a århundradet.

Panasonic-koncernen presenterade sin egen miljöstadga 1991 långt före andra företag, och vi har brottats med denna frågeställning i många år. För att gå framåt och agera som ett företag som leder vägen när det gäller miljöfrågor måste vi fortsätta att ta proaktiva steg ur en mängd olika perspektiv, inklusive att minimera våra produkters och tjänsters skador på miljön och att reducera mängden energi vi använder i vår produktion.

3. Den grundläggande ledningsprincipen

Syftet med Panasonic-koncernens verksamhet och dess uppdrag är oförändrat sedan kungörandet om *Meichi* och den grundläggande ledningsprincipen fångar denna filosofi på ett koncist sätt. Det är den vägledande principen för alla våra ledningsaktiviteter, och det är också den huvudsakliga grunden för att bestämma vilken riktning företaget ska ta.

Genom att erkänna vårt ansvar som industriidkare ska vi arbeta för samhällets framåtskridande och utveckling liksom människors välbefinnande genom vår affärsverksamhet och därigenom förbättra livskvaliteten över hela världen.

Med andra ord, som industriidkare kommer vi att outtröttligt fullfölja detta uppdrag för att därmed bidra till samhällets utveckling.

Vi måste varje dag fortsätta att sträva efter framåtskridande genom att förse samhället med överlägsna produkter och tjänster, som förbättrar välbefinnandet och livskvaliteten för alla och envar runt om i världen.

4. Företagets verksamhetsidé och de Sju principerna

Företagets verksamhetsidé och de Sju principerna uttrycker vår inställning till hur vi dagligen ska utföra vårt arbete som medarbetare i Panasonic-koncernen.

• **Företagets verksamhetsidé:** *Framsteg och utveckling kan endast åstadkommas genom gemensamma ansträngningar och samarbete mellan alla medarbetare på vårt företag. Vi förbinder oss att i en anda av gemenskap utföra våra arbetsuppgifter med hängivenhet, flit och integritet.*

För att bidra till samhällets utveckling genom företaget är det avgörande att alla samarbetar och arbetar tillsammans varje dag. Först när varje organisation sätter upp sina egna höga mål, dess medlemmar förstår dem fullt ut och gör dem

till sina egna, och det finns ett lagarbete baserat på ömsesidigt förtroende, kan organisationens mål och i slutändan samhällets utveckling förverkligas.

- **Bidrag till samhället**: *Vi kommer alltid att uppträda i enlighet med den grundläggande ledningsprincipen och troget uppfylla vårt ansvar som industriidkare gentemot de samhällen där vi verkar.*

Vårt uppdrag är att bidra till global utveckling och välbefinnande samt harmoni med den globala miljön genom våra affärsverksamheter, med syftet att förverkliga ett idealiskt samhälle. Med denna medvetenhet alltid i åtanke måste vi förbinda oss att uppnå överlägsen kvalitet, kostnad och service genom vår dagliga verksamhet.

- **Rättvisa och ärlighet**: *Vi kommer att vara rättvisa och ärliga i alla våra affärsangelägenheter och i vårt personliga uppförande. Oavsett hur begåvade och kunniga vi än är, kan vi utan personlig integritet varken förtjäna andras respekt eller öka vår egen självrespekt.*

Vi måste följa samhällets normer och regler som en självklarhet, och vi måste också bedriva vår verksamhet på ett rättvist och opartiskt sätt, fritt från själviskhet. Det är viktigt att alltid uppträda med integritet och med en känsla för rent spel. Utan detta tankesätt är inte ens de med ett överflöd av kunskap och talanger kvalificerade att ingå som medlemmar i Panasonic-koncernen.

- **Samarbete och laganda**: *Vi måste slå samman våra förmågor för att uppnå våra gemensamma mål. Oavsett hur begåvade vi är som individer blir vi utan samarbete och laganda bara ett företag till namnet.*

Vi ska uppnå ännu bättre resultat genom att förena våra ansträngningar och stärka vår laganda. Det är viktigt att utnyttja olika åsikter och olika personligheter och att samarbeta i en enhetlig anda. Utan detta kommer vi inte, hur än begåvad den samlade personalen är, att kunna visa vår styrka som organisation.

- **Ständigt arbete för förbättring**: *Vi kommer att ständigt sträva efter att förbättra vår förmåga att bidra till samhället genom våra affärsaktiviteter. Det är endast genom detta ständiga arbete som vi kan uppfylla vår grundläggande ledningsprincip och bidra till att förverkliga varaktig fred och välbefinnande.*

För att uppfylla vårt uppdrag måste vi arbeta så hårt som möjligt, övervinna svårigheter och fortsätta framåt. Oavsett vilken typ av arbete vi utför måste vi alltid lära oss mer, tänka seriöst och anstränga oss till det yttersta utifrån en stark känsla av passion, så att ny kreativitet och uppfinningsrikedom kan växa fram

och leda till ytterligare framsteg och förbättringar.

• **Artighet och ödmjukhet:** *Vi kommer alltid att vara vänliga och ödmjuka och respektera andras rättigheter och behov för att stärka sunda sociala relationer och förbättra livskvaliteten i våra samhällen.*

Vi måste hedra artighet och vara ödmjuka i vår inställning till arbetet. I vårt dagliga liv är det viktigt att vi anstränger oss för att behandla alla med respekt, avstår från att agera arrogant och att vi är öppna för självkritik.

• **Anpassningsförmåga:** *Vi ska ständigt anpassa vårt tänkande och beteende för att möta de ständigt föränderliga villkoren runt omkring oss, och vi måste se till att vi agerar i harmoni med naturen för att säkerställa framåtskridande och framgång i våra strävanden.*

Vi måste fortsätta att korrekt förstå och anpassa oss till samhällets förändringar och utveckling. För att uppnå detta är det viktigt att undvika att se saker ur ett snävt perspektiv, utan att i stället ta tag i större trender som ligger till grund för det som händer, såväl som deras kärna.

Vi måste bemöta frågeställningar rakt på sak, ta dem som de är på ett objektivt sätt utan att fastna i självcentrering och förutfattade meningar. För att anpassa oss till ett samhälle som går framåt och utvecklas kontinuerligt får vi inte glömma bort vår starka önskan och våra ansträngningar om att också själva utvecklas kontinuerligt.

• **Tacksamhet:** *Vi ska agera utifrån en känsla av tacksamhet för alla de förmåner vi har fått, övertygade om att denna attityd kommer att vara en källa till obegränsad glädje och vitalitet, vilket gör det möjligt för oss att övervinna alla hinder vi konfronteras med.*

Vårt dagliga arbete och vårt liv är beroende av stöd från alla berörda parter och många andra, inklusive våra kollegor, familjer och människorna i samhället som helhet. Det är viktigt att vi alltid återbetalar det stöd vi får med en känsla av tacksamhet.

Att bidra till sociala framsteg med tacksamhet mot varandra och viljan att återgälda alla de människor som har hjälpt oss, kommer att ge oss gränslös glädje och styrka och modet att övervinna svårigheter.

5. Panasonic-koncernens grundläggande affärsfilosofi

Panasonic-koncernens grundläggande affärsfilosofi definieras som utövandet av, och tänkesättet som förknippas med, den Grundläggande ledningsprincipen, Företagets verksamhetsidé och de Sju principerna. Arataro Takahashi, tidigare styrelseordförande för Matsushita Electric, som stöttade grundaren under för- och efterkrigstidens återuppbyggnad och expansionsfaser, hade uttryckt sig enligt följande om utövandet av den grundläggande affärsfilosofin.

Bland hård konkurrens måste vi vara överlägsna i vårt arbete. Om vårt arbete levererar produkter som konsumenterna gläds över att använda, då kommer vi garanterat att bli belönade. Om vi däremot misslyckas med att skörda dessa belöningar kommer det att vara ett bevis på att vårt arbete inte lever upp till den standarden. Vi måste därför analysera och lösa eventuella problem som uppstår.

Vårt mål är inte att jaga vinster eller expandera vårt företag, utan att vara överlägsna i vårt arbete, så att konsumenterna väljer oss även efter noggrant övervägande. Om vi fortsätter att skapa produkter som berikar människors liv och förbättrar deras livsstil kommer vi garanterat att bli belönade.

Om vi inte uppskattas av våra kunder är något fundamentalt fel. Om vi förstår detta, kan vi genomföra vilka som helst reformer som är nödvändiga. Om vi kommer med ursäkter och skyller på andra, som exempelvis att insistera på ogynnsamma affärsvillkor eller att marknaden är förvirrad när våra konkurrenter dumpar sina priser, kommer vår ledning att tappa sin riktning.

Som dessa ord visar måste vi för att sträva efter det ideala samhället och för att kunna bidra till samhällets utveckling, vara i en klass för oss själv vad gäller kvalitet, kostnad och service så att kunderna alltid väljer oss. Vi måste därför outtröttligt förnya och förbättra oss för att uppnå detta resultat.

Om produkterna inte säljer bra bidrar vi inte till samhällets utveckling genom våra produkter, och vi kan då inte säga att vi fullgör vår plikt som företag. I sådana fall är det inte acceptabelt att bara sänka försäljningspriset för att sälja produkten. Det är viktigt att först arbeta för att rationalisera våra kostnader, förbättra kvalitet och prestanda och tillhandahålla oöverträffad service.

Med andra ord, så länge vi går vidare i enlighet med den grundläggande affärsfilosofin kan vi inte undvika att ta itu med problem så som höga kostnader och undermålig kvalitet och prestanda, och vi måste sträva efter att rationalisera och förbättra situationen.

Det är naturligtvis inte lätt att sänka kostnader eller förbättra kvalitet och prestanda, men om det finns beslutsamhet och om vi noga följer den

grundläggande affärsfilosofin, kommer innovation säkerligen att följa, och vi kan fortsätta att oförtrutet anstränga oss för att uppnå framsteg.

Oavsett hur vår verksamhet expanderar och hur vår organisation växer måste vi också inse att vår verksamhet har samma grund och kärna som en vanlig butik: inget företag kan existera utan kunder.

År 1935, när Matsushita Electric övergick till en aktiefbolagsform, etablerade grundaren våra Grundläggande interna regler, som delvis sa:

Oavsett hur stort Matsushita Electric kan bli i framtiden ska vi behålla inställningen att vi är en ödmjuk köpman. Tänk dig själv som anställd i en liten butik. Du måste bete dig enkelt samt vara sparsam och ödmjuk när du utför ditt arbete.

Vår grundaren angav vidare följande tre grundläggande krav för att vara en köpman.

- Förstå innebörden av handel
- Läs andras hjärtan
- Var helt och hållet ödmjuk inför andra

Var och en av oss måste förstå varför vår verksamhet existerar, vi måste överglänsa i vår lyhördhet över hur kunderna tänker, och vi måste alltid komma ihåg att vara ödmjuk och tacksam.

6. Utöva den grundläggande affärsfilosofin

Vår Grundläggande affärsfilosofin kan bara internaliseras genom att tillämpa den. Vår tidigare ordförande, "Arataro Takahashi, uttryckte det så här: "En intellektuell förståelse av den grundläggande affärsfilosofin ger inte mycket nytta. För att etablera denna filosofi som din orubbliga grund är det viktigt att omsätta den i praktiken och lära sig den utantill med din kropp." Han tillämpade filosofin på reformarbetet och tillväxten hos många koncernbolag.

Detta avsnitt förklarar det allra viktigaste som måste förstås som ett krav för att utöva den Grundläggande affärsfilosofin.

(1) Föreställ dig vilken typ av framtid vi bör uppnå och sträva efter väsentligt kundvärde

Vårt mål är att förverkliga ett idealsamhälle med materiellt och mentalt välstånd. Detta gäller även för våra enskilda verksamheter, som var och en

måste föreställa sig sin bäst tänkbara framtid och sträva efter att uppnå den.

Den idealiska framtid, som vi hänvisar till här, är inte en förlängning av den nuvarande situationen, och det är inte heller något vi enbart överväger utifrån vårt eget perspektiv. Hur ska människors liv, samhället och den globala miljön se ut i framtiden, och hur kan vi säkerställa att våra barn och barnbarn kommer att kunna leva ett rikare liv i både ett materiellt och mentalt perspektiv? Det är nödvändigt att vi föreställer oss vilken typ av framtid vi vill förverkliga, dvs. en framtid som placerar människan i centrum.

Om vi tittar bakåt från denna utgångspunkt, hur bör vår verksamhet kunna bidra? Hur borde verksamheten förändra och förbättra sin konkurrenskraft för att vinna över alla andra konkurrenter? Och vilka åtgärder måste vidtas för att uppnå detta? Dessa saker måste noggrant övervägas och omsättas grundligt i praktiken.

För att förverkliga en idealisk framtid genom vår verksamhets specifika produkter och tjänster måste vi sträva efter att ge våra kunder ett mervärde. Mervärdet för kunden är inte strävan efter överdriven prestanda eller kvalitet, och det betyder inte heller att vi bara gör det som kunden efterfrågar. Det handlar om att vi måste hålla oss nära kunderna, förstå kärnan i deras problem och frågor och hur det blir i framtiden. Och vi måste inse vad som verkligen är användbart för dem.

Vi måste lyssna noga på dagens kunder, och vi måste förbättra våra produkter ur deras synvinkel. Att vara nära kunden innebär samtidigt att ta reda på hur vi kan utveckla framtida livsstilar och samhällen till kundens fördel och modigt ta itu med denna utmaning för att uppnå detta.

Många företag i Panasonic-koncernen har utvecklats längs detta tillvägagångssätt. Titta exempelvis motorbranschen. På 1930-talet såg grundaren för sig en framtid där i genomsnitt tio motorer skulle användas i varje hushåll, och utifrån denna vision startade han en motorverksamhet. Samtidigt satte hand upp ett mål att leverera radioapparater i stor skala till halva priset jämfört med den tidens konventionella apparater, för att ge alla och envar lättare tillgång till information. Han lyckades halvera kostnaden.

Vägen till den framtid vi vill nå kommer att bli lång och mödosam. Vår motorverksamhet, som startades från grunden, var till en början ett stort misslyckande och det fanns många inom företaget som argumenterade för att fabriken borde läggas ned.

Men den tidigare ordföranden Arataro Takahashi bad för alla medarbetare involverade i motorverksamheten att omsätta den Grundläggande affärsfilosofin i praktiken – för att uppnå överlägsen kvalitet, kostnad och service. Alla medarbetare på företagets tillverknings-, konstruktions- och försäljningsavdelningar svarade med att oförtrutet göra förbättringar. Resultatet var en serie av motorer som blev så populära att affärsområdet inte kunde producera dem tillräckligt snabbt. Det tog kring 20 år att nå denna punkt, men utvecklingen av motorbranschen bidrog starkt till den efterföljande utvecklingen av verksamheten med hushållsmaskiner.

På detta sätt måste vi i var och en av våra verksamheter föreställa oss den framtid vi vill uppnå och sträva efter att skapa ett väsentligt kundvärde.

(2) Uppnå social rättvisa, samexistens och ömsesidigt välstånd

När vi bedriver vår verksamhet och använder de ledningsresurser som samhället anförtrott oss, innebär det att måste vi använda dessa resurser på ett korrekt sätt till gagn för samhället och uppfylla vårt ansvar gentemot berörda parter till fullo.

Förutom att inte bryta mot lagar, regleringar och samhällsmoraler måste vi alltid överväga vad som är rätt för samhället, inhämta bevisad visdom och omsätta detta i praktiken. Grundaren fångade betydelsen av detta med termen "social rättvisa". Skyddet av våra medarbetares fysiska och psykiska hälsa är en förutsättning och det outtröttliga genomförandet av social rättvisa kommer att bidra till samhällets, industrins och våra affärspartners verkliga utveckling.

I de nära relationer vi dessutom utvecklar när vi gör affärer med företag som levererar material till oss, underleverantörer och entreprenadföretag som stödjer vår verksamhet och närstående butiker samt försäljningsrepresentanter som säljer våra produkter, måste vi dessutom sträva efter att förverkliga ömsesidigt välstånd och gemensam utveckling.

Som partners som strävar efter att utveckla samhället är det viktigt att ha en öppen diskussion och ömsesidig förståelse mellan dessa närstående parter, såväl som ömsesidig medvetenhetshöjning inom områden som produkter, teknik och processförbättringar. På så sätt kan varje part ta på sig en större roll i samhället, genom samarbete med bibehållen autonomi, och ömsesidigt stöd som ger upphov till kollektiva styrkor. Detta är Panasonic-koncernens grundläggande syn på samexistens och ömsesidigt välstånd.

(3) Eliminera slöseri, passivitet och merarbete

Från vår vinstsynpunkt, såsom anges i 1. Företagets uppdrag, måste vi se det som en synd att vara skuldsatt. Och även om ett företag går med betydande vinst, förlorar det företaget helt enkelt uteblivna möjligheter att generera högre vinst om det plågas av överdrivet slöseri och passivitet. Som en följd av detta missar vi chansen att tjäna pengar, som borde delats med våra medarbetare, aktieägare och samhället – vinster som gör det möjligt för oss att bygga upp en större kundkrets och framtidens samhälle. I detta avseende betraktas sådana förhållanden också som en synd.

Sett ur detta perspektiv är det uppenbart att det är en synd att vara skuldsatt, men dessutom är förekomsten av slöseri, passivitet och behovet av merarbete i verksamheten också en synd. Hur lite varje individ än utför i sitt arbete så är arbetet till gagn för människors bästa i samhället, och det är alltid kopplat till samhällets utveckling.

I det sammanhanget bör det inte förekomma något som helst slöseri inom våra affärsaktiviteter. Var och en av oss måste varje dag vara medveten om varje spilld sekund eller varje slöseri, och vi måste implementera förbättringar för att eliminera detta. Vi ska därför alltid sträva efter att göra vårt bästa, och förstå att även om det bara handlar om en enda skruv eller ett enkelt pappersark så ska vårt arbete leda till utveckling av samhället.

Hur arbetet utförs förändras naturligtvis med tiden, men under alla tidsperioder måste vi höja effektiviteten i vårt arbete och vår verksamhet, stärka konkurrenskraften i våra operativa frontlinjer och på så sätt bidra till samhället i stort genom att helt och hållet eliminera slöseri, passivitet och merarbete.

(4) Reagera på förändringar i samhället

Samhället förändras varje dag, och förändringshastigheten ökar för varje år. Mitt i dessa förändringar avtar och försvinner vissa saker, medan andra föds på nytt, men totalt sett utvecklas och förbättras samhället konstant.

Under de senaste åren har många sociala problem uppstått till följd av negativa sidor av utvecklingen, till exempel globala miljöfrågor. Men om vi tittat på sådana frågeställningar som att de behöver en lösning och siktar på ett bättre svar eller en ny riktning kan vi med fog säga att vårt samhälle fortsätter att utvecklas samtidigt som det förändras dag för dag. Grundaren menade att principen om "tillväxt och utveckling" kan tillämpas på allt i världen.

I alla våra verksamhetsgrenar strävar vi efter att föreställa oss en framtid som behöver förverkligas, förutse våra kunders framtid och leverera produkter och tjänster som de uppskattar, för att förverkliga ett idealsamhälle med såväl materiellt som mentalt välstånd. När vi strävar efter att nå detta kommer vi att konfronteras med förändringar som inte bara innebär möjligheter, utan också hot.

Inför sådana förändringar och tecken på förändringar är det viktigt att inte bara värdera det allmänna intrycket, utan att möta situationen rakt på sak och objektivt, och sedan förstå de stora trenderna som ligger bakom. För att kunna hantera förändringar måste vi även överväga möjligheten att göra oss av med metoder som hittills varit effektiva.

Vi måste våga att överge det som bör kasseras och börja varje dag med en ny attityd och nya sätt att utföra saker och ting på. Denna attityd kommer att kräva att vi övervakar sociala förändringar och fortsätter att pressa oss själva med entusiasm.

7. Kunden har alltid rätt

Alla våra verksamheter är beroende av att kunderna väljer och köper våra produkter och tjänster. Detta gäller oavsett om vi säljer enskilda produkter eller ingår avtal med en kund om att tillhandahålla tjänster regelbundet.

Därför är det en naturlig del av affärsverksamheten att alltid tänka utifrån din kunds perspektiv och tillhandahålla uppriktiga tjänster samt reagera snabbt och korrekt på eventuella problem som kan uppstå.

Vi kan vinna våra kunders förtroende och fortsätta att få dem att alltid välja oss, men bara om vi kan göra ett bättre jobb än våra konkurrenter för att ingjuta ett sådant tankesätt. Om många kunder dessutom säger: "Jag är glad att jag valde Panasonic", och sådana lovord sprider sig, kan vår verksamhet fortsätta växa och utvecklas.

Grundaren hade mycket att säga om det tankesätt som behövdes för att göra affärer. "Kunden har alltid rätt" är en av dessa idéer, och han berättade om det på följande sätt.

- *Att glädja varenda kund är en förutsättning för all handel*

Att sälja våra produkter innebär inte bara att övertyga kunderna om produkternas värde, utan också att få dem att känna sig nöjda och trygga. Det finns ett enormt värde i denna glädje. Vi bör därför noga överväga hur vi ska

kommunicera och tillhandahålla våra tjänster. Med detta arbetssätt kan vi också själv uppleva glädje bortom vinst.

- *Bli kundens inköpsagent*

När du gör affärer bör du givetvis noggrant bekanta dig med de produkter du hanterar och sälja dem med förtroende. En av de viktigaste sakerna att tänka på när du gör detta är att sätta dig in i hur kunden tänker, och granska produkterna som om du vore kundens inköpsagent. Om du tänker på dig själv i denna roll kommer du att kunna bekanta dig med produkten samtidigt som du förstår vad kunden behöver just då, vilken typ av produkt kunden behöver och hur stort behovet är. På så sätt kan du utveckla hur du kan hjälpa alla dina kunder.

- *Tillväxt följer när du bryr dig om din kund*

Glädjen av att få beröm från kunder för en produkt du arbetat hårt för att producera är större än glädjen att de köper den. Oavsett hur stort ett företag blir är det viktigt att varje medarbetare ödmjukt omhändertar kundernas önskemål. Om du kan göra det, får du ytterligare stöd från dina kunder. Detta stöd kommer att spridas från kund till kund, och företaget kommer att växa.

- *Företag som misslyckas med att ta hand om sina kunder kommer att misslyckas*

Om det finns två butiker som erbjuder nudelrätter till samma pris, vilken kommer att locka fler kunder? Den butik som är vänlig och behandlar sina kunder väl, eller den som behandlar sina kunder illa? Oavsett hur stort Matsushita Electric blir, får dess sanna form inte förändras från en nudelbutik som i sanning tar hand om sina kunder. Om ett företag bara bryr sig om saker som storleken på personalstyrkan eller omsättning, och om dess personal börjar slappa av och behandla kunderna illa, så kommer företaget oundvikligen att gå under.

Oavsett hur stort och komplext vårt företag blir måste var och en av oss närma oss vårt dagliga arbete med tankesättet att ta hand om våra kunder. Om vår verksamhet inte växer måste vi ta reda på orsaken och ta nödvändiga åtgärder omgående. Vid närmare eftertanke kan vi mycket väl upptäcka att vi faktiskt inte bedriver en verksamhet där kunden kommer i första hand, eller att någonting i verksamheten hindrar oss från att vinna våra kunders fulla förtroende.

8. Autonom, ansvarsfull ledning

I Panasonic-koncernen är ledningen inte enbart ett ansvar för ledande befattningshavare. Alla medarbetare måste se sig själva som sin egen chef och självständigt ansvara för sitt arbete, samtidigt som de följer företagets policys.

Detta är det grundläggande konceptet för autonom, ansvarsfull ledning.

I alla våra organisationer bör var och en av oss utifrån företagets ledningsfilosofi och policy ta ansvar för vårt eget arbete och göra oförtröttliga förbättringar. Autonom, ansvarsfull ledning är en av grunderna inom Panasonic-koncernen, och det är också den kultur som har fostrat våra medarbetare.

Som nyckeln till att säkerställa en autonom, ansvarsfull ledning i verksamheten lärde grundaren ut detta: "Först och främst bör chefer själva ha en stark känsla för sitt uppdrag och sin ledningsfilosofi, och de måste alltid vädja till och ingjuta dessa i sina anställda" och "Cheferna får inte vara rädda för att i stor utsträckning delegera till sina anställda. Låt alla arbeta utifrån sitt eget ansvar och sina befogenheter."

Som människor samlar vi kraft genom att själva se vårt eget arbete och dess betydelse. Med en sådan motivation kan vi proaktivt använda våra styrkor genom att samla visdom och göra förbättringar. Överordnade bör anstränga sig för att skapa en sådan motivation när de delegerar arbete till sina underordnade. Detta kommer att göra att varje individ får en känsla av tillfredsställelse i sitt arbete, som i sin tur leder till glädje och lycka. Detta är det underliggande konceptet för autonom, ansvarsfull ledning.

Grundaren använde termen "anställdas entreprenörskap" för att beskriva hur medarbetarna ska förhålla sig till sitt yrke. Han uppmanade dem att anta tankesättet att vara vd eller egenföretagare och att med detta i åtanke förstå sitt arbete, sitt sätt att se på saker och ting och hur de når sina beslut.

När vi tillämpar principen om anställdas egenföretagaranda är det viktigt att var och en av oss när vi utför våra plikter har denna ansvars-känsla, så att vi ägnar all vår förmåga åt att skapa bättre sätt och medel, djärvt implementerar dem och gör det till vårt uppdrag att uppnå bättre resultat.

Morimasa Ogawa, tidigare vd för Matsushita Housing Products, började inom mikrovågsugnsbranschen i dess inledande skede och fick den att växa som en global verksamhet. Han sa att enskilda anställda måste känna ett eget ansvar. Genom att konsekvent tillämpa detta tankesätt kan vi alla engagera oss i våra egna uppgifter.

När grundaren förklarade konceptet med anställdas entreprenörskap för unga medarbetare liknade han en oberoende affärsenhet vid en nudelbutik. Han uppmanade medarbetarna att ha samma tankesätt som en nudelbutikägare som arbetar hårt för att sälja sina nudlar, ber kunderna om feedback varje dag

om smaken och utför förbättringar baserat på deras feedback. Han nämnde att sådana ansträngningar och sådan entusiasm också skulle vara outhärliga för vårt individuella arbete.

Även om du tillhör en stor organisation räcker det inte med att bara utföra de uppgifter du har tilldelats och följa etablerade system och rutiner. Det är oerhört viktigt att alla fortsätter att tänka på och genomföra förbättringar för att förbättra system och rutiner.

I ett samhälle som ständigt förändras och utvecklas kommer inte våra kunder att fortsätta välja oss om vi enbart arbetar utifrån vårt eget tankesätt och perspektiv. Vi måste tänka på att vad som är bäst idag inte längre är bäst imorgon, vilket betyder att morgondagen måste skapa morgondagens bästa. Utifrån detta tankesätt måste vi alltid sikta högre.

Affärsdivisionssystemet infördes 1933 och representerade ett koncept med autonom, ansvarsfull ledning på ett konkret sätt. Systemet är en oberoende vinstgivande organisationsstruktur där hela företaget är indelat i affärsdivisioner per produkt, och där varje division ansvarar för allt från utveckling, tillverkning och försäljning till att hantera vinster och förluster. Affärsdivisionerna var skyldiga att ta ansvar för sin egen ledning, vilket ledde till utvecklingen av affärsdivisionschefer och -anställda. Det var så dagens Panasonic-koncern kom till.

9. Deltagande ledning genom kollektiv visdom

För att säkerställa att autonom, ansvarsfull ledning implementeras djupt betonar Panasonic-koncernen vikten av att utöva medarbetares entreprenörskap. Därigenom utvecklar medarbetarna ett ansvarstänkande för att leda sitt eget arbete, och de lär sig vikten av att leda genom att insamla erfarenheter från varje enskild person. Grundaren konstaterade vid ett tillfälle att "den bästa ledningen är ledning baserad på kollektiv visdom".

Det är viktigt att var och en av oss känner ett självständigt ansvar i vårt arbete, och vi måste alla fortsätta att utveckla oss själva för att bli överlägsna i vårt arbete. Men oavsett hur kapabel en person kan vara, finns det en gräns för en människas visdom. En självbelåten ledning kan fungera ett tag, men kommer så småningom att leda till negativa effekter på egenrättfärdighet, vilket inte kommer att bestå.

Om vi i stället samlar på oss omfattande visdom och snabbt fattar högkvalitativa beslut hjälper det oss att fortsätta bidra till samhället snabbare än

andra företag.

För att samla in kollektiv visdom är det viktigt att överordnade samarbetar med underordnade för att på bästa sätt utnyttja deras individuella styrkor. För att maximera nyttan av alla talanger måste överordnade lita på sina underordnade, delegera ansvar och befogenheter i så stor grad som möjligt, löpande ge lämplig vägledning och uppmuntra underordnade att vara proaktiva och uppfinningsrika.

Överordnade bör betrakta sina underordnades rekommendationer och förslag med ett öppet och uppriktigt sinne och anstränga sig för att införa dem i verksamheten i så stor grad som möjligt. Om ett förslag inte kan antas måste de överordnade förklara varför, så att de underordnade inte förlorar sin motivation och initiativförmåga, utan istället kan fortsätta arbeta aktivt.

För att sprida företags- och organisationspolicyer måste överordnade kommunicera dem till sina underordnade i en toppstyrd modell. Men om de överordnade bara ger instruktioner och underordnade helt enkelt följer dem, kommer organisationen att misslyckas med att utvecklas. Det är dessutom viktigt att ha en företagskultur med öppna diskussioner, där underordnade kan kommunicera sina synpunkter till sina överordnade nedifrån och upp.

Även nyanställda bör betrakta sig själva som en egen chef för en självständig affärsenhet, och de måste anamma tankesättet om de anställdas entreprenörskap och delta i ledningen proaktivt, till exempel genom att föreslå nödvändiga förbättringar.

Det är också viktigt att samla in olika åsikter och insikter. Panasonic-koncernen vänder sig till kunder i alla världens hörn. Vi måste införliva olika åsikter och perspektiv i vårt arbete för att kunna fortsätta att bli valda av kunder på en global marknad, som ständigt förbättras och utvecklas i alla snabbare takt. Vår individuella mångfald genererar olika åsikter och insikter, och det är viktigt att vi accepterar och respekterar den individualitet, som finns inom var och en av oss.

Genom att dra fördel av personlig mångfald kan visdom samlas in, och organisationen kan fortsätta att utvecklas. Mångfald leder med andra ord till ökad konkurrenskraft. För att få ut det mesta av mångfalden bör överordnade bryta ner barriärer som står i vägen för individuella personligheter och stödja dessa individer så att de får möjlighet att utmana sig själva.

För att kommunikation och mångfald underifrån och upp ska blomstra i en organisation bör alla medarbetare känna att de alltid kan framföra sina åsikter.

Istället för att bara implementera ledningsdirektiv och förhindra ärliga åsikter, kommer denna nedifrån-och-upp-strategi att uppmuntra alla medarbetare att dela problem på arbetsplatsen oavsett rang, diskutera öppet hur organisationen bör utvecklas och utbyta idéer om riktningen framåt. Detta är kärnan i att samla kollektiv visdom.

Förutsättningen för att använda kollektiv visdom är att både överordnade och underordnade närmar sig olika situationer, som de är, utan att fastna i personliga känslor eller felaktiga antaganden. Det betyder med andra ord att alla måste ta sig an sina arbetsuppgifter med *sunao* – ett öppet sinne.

För kunderna alltid ska välja oss: låt oss jobba tillsammans för att uppnå överlägsen kvalitet, kostnad och service, genom att implementera deltagande ledning baserad på genuin, kollektiv visdom i alla Panasonic-koncernens avdelningar.

10. Utveckla människor och få ut det mesta av deras potential

(1) Hur Panasonic-koncernen värderar människor

Ett företags totala styrka är summan av medarbetarnas styrka. För att öka företagets samlade styrkor måste vi därför var och en identifiera vad som behövs i vårt arbete och självständigt använda vår fulla kapacitet till att implementera förbättringar.

Först när medarbetarnas mål och företagets inriktning möts, och företagets mål är en förlängning av varje medarbetares mål, kan varje medarbetares ansträngningar kombineras så att organisationen kan utföra ett överlägset arbete som kunderna efterfrågar.

För att uppnå detta bör överordnade ha en god förståelse för varje underordnads unika förmågor och sträva efter att få deras individuella styrkor att lysa så att de kan använda sina förmågor med en känsla av tillfredsställelse. Samtidigt förväntas underordnade att ha tilltro till sin egen potential och kontinuerligt förbättra sig själva.

Var och en av oss ansvarar för Panasonic-koncernens utveckling. Koncernens förmåga att fortsätta bidra till samhällets utveckling beror på tänkesättet och beteendet hos varje enskild individ.

Mot denna bakgrund är grunden för vår ledning att vårda och utnyttja de värdefulla mänskliga resurser som samhället anförtrott oss. Som grundaren

sa, "Ett företag består av människor".

"Ett företag består av människor": Att hitta rätt medarbetare är för alla företag det första steget mot utveckling. Oavsett hur framstående ett företags historia eller tradition är kommer oförmågan att hitta medarbetare som kan föra den traditionen vidare så småningom att leda till företagets nedgång. Ledningsorganisationer och -metoder är naturligtvis väldigt viktiga, men det är människor som ger dem liv... Således handlar företagsledning mer än något annat om att ha en stark personalstyrka och uppmuntra medarbetarna att uppfylla sin potential.

(2) Förbättra dina egna förmågor

Som medlemmar i Panasonic-koncernen måste vi alltid göra korrekta värdebedömningar med ett *sunao* (öppet) sinne i enlighet med den grundläggande affärsfilosofin, och vi måste förbättra våra förmågor genom rigorös daglig praxis och ödmjuk reflektion över våra erfarenheter.

Som medlem i Panasonic-koncernen är framför allt de Sju principerna en vägledning för självutveckling. Samtidigt är det en vägledning för att leva ett bättre liv som industriidkare som strävar efter att bidra till social utveckling. Den tidigare ordföranden Arataro Takahashi förklarade betydelsen av att praktisera de Sju principerna så här.

De Sju principerna utgör grunden till den grundläggande affärsfilosofin. Till exempel är innehållet i "Bidrag till samhället" förkroppsligandet av själva det Grundläggande affärsmålet, och att omsätta detta i praktiken på ett konkret sätt innebär att utföra arbete på ett oöverträffat sätt ifråga om kvalitet, kostnad och service, och det är detta som kunderna kommer att välja. Med denna förståelse måste vi hela tiden reflektera över om de produkter vi tillverkar verkligen bidrar till samhället, och om vårt nuvarande tillvägagångssätt för att tillverka dem är lämpligt. Dessa reflektioner och undersökningar upprepas dagligen. Genom denna ackumulering genererar man originalitet och uppfinningsrikedom, och den grundläggande affärsfilosofin återspeglas då i arbetet som utförs. Det är därför omöjligt att utveckla människor utan en tydlig grundpolicy.

Ett företag har en skyldighet att utveckla sina medarbetare lägligt och ändamålsenligt. Samtidigt måste var och en av oss vara ambitiös och fortsätta sträva efter att uppnå våra personliga mål.

(3) Policy för personalutveckling

Grundaren angav betydelsen av personalutveckling inom Panasonic-

koncernen med frasen "Utveckla människor innan du tillverkar produkter". Han ansåg att tillverkning av bra produkter måste föregås av att man utvecklar den typ av människor som behövs.

Så hur utvecklar vi medarbetarna och gör det bästa av deras potential? Grundidén är att utveckla medarbetare som anförtratts oss av samhället, som till fullo förstår den grundläggande affärsfilosofin, arbetar allvarligt utifrån dessa policyer, reflekterar ödmjukt och fortsätter att sträva efter förbättring varje dag.

Det som är viktigast i utvecklingen av medarbetarna är att utan att tveka anförtra arbetet åt dina underordnade. Detta är också kärnan i autonom, ansvarsfull ledning. Människor skolas vid operativa frontlinjer, och för att de ska kunna utveckla sina förmågor måste de lära sig genom att arbeta, tänka och agera självständigt.

Att anförtra arbete till underordnade innebär inte att tilldela uppgifter utan urskillning. Samtidigt som de måste ha det slutliga ansvaret i åtanke, måste överordnade uppmuntra sina underordnade att tänka och förbättra sig självständigt. Det är viktigt att inte lära underordnade varenda detalj, utan att kommunicera med dem så att de kan tänka, bli medvetna och införliva de lärdomar de lär sig.

Även om det ibland är nödvändigt för dig att behandla dina underordnade strängt, är det viktigaste att behandla dem med uppriktighet och tillgivenhet så att de kan lita på dig och arbeta mot sin egen utveckling med en känsla av trygghet.

När du fullgör ditt ansvar som överordnad genom att delegera arbetsuppgifter med ett vakande öga, måste du också leda dina underordnade genom att djupgående fundera över framtida risker som kan uppstå. Det finns också saker som dina underordnade kan lära dig, och detta kan leda till din egen utveckling som överordnad.

Ett exempel på denna praxis är etableringen av Sagafabriken. I början av 1960-talet valde den tidigare styrelseordföranden Arataro Takahashi ut två unga anställda cirka 30 år gamla utan tidigare erfarenhet som skulle upprätta en torrbatterifabrik i Saga-prefekturen för Kyushu Matsushita Electric. De anförtrordes allt från konstruktionen av den nya byggnaden och anläggningarna till igångsättning av tillverkningen.

Takahashi förmedlade bara de grundläggande riktlinjerna utan några detaljerade villkor, men han ställde också strikta krav, som att instruera de två

anställda att halvera sin föreslagna budget. Som ett resultat av deras hårda arbete och uppfinningsrikedom lyckades de bygga fabriken för mindre än den ursprungliga budgeten. Som chefer fortsatte de att bidra till etableringen av utländska fabriker och ledningen av koncernbolag.

Att utveckla människor är den överordnades viktigaste arbete. Panasonic-koncernen har som mål att fortsätta bidra till sociala framsteg genom att arbeta mot ett idealiskt samhälle. Även om du kan fastställa långtgående ideal och mål, kan perioden för ditt eget engagemang i företaget upplevas som kortvarigt. För att upprätthålla verksamheten som en pågående verksamhet måste därför överordnade utbilda sina underordnade, då verksamheten till syvende och sist måste föras vidare till nästa generation.

Som överordnade måste ni vara medvetna om att ni har ansvaret för att vägleda era underordnade, som är anförtrödda oss av samhället, för att överträffa er själva. När samhällsevolutionen accelererar är det svårt att tro att konventionella tillvägagångssätt kommer att fungera i nästa generation. Därför måste du hjälpa dina underordnade så att de uppnår förmågan att flexibelt hantera olika svårigheter när de befinner sig i positioner med eget ansvar.

Våra föregångare på Panasonic har lämnat oss många ovärderliga råd om att utveckla människor och få ut det mesta av deras förmågor. Vi hoppas att du kommer att tillämpa dem för såväl medarbetarnas utveckling som för din egen personliga tillväxt.