

Основна філософія бізнесу Panasonic Group

Вступ. Повертаючись до Основної філософії бізнесу

Як співробітник Panasonic Group, як ви розумієте нашу філософію управління? «Це Основна мета управління, Кредо компанії та Сім принципів, вірно?» «Йдеться про те, що мета бізнесу — робити внесок у розвиток суспільства». Можливо, на цьому ваше розуміння вичерпується.

З тих пір, як я став генеральним директором групи компаній Panasonic — фактично, ґрунтуючись на моєму досвіді управління в різних складних бізнесах до цього, — я відчуваю сильне почуття кризи. Я вважаю, що причиною того, що компанія Panasonic втратила колишню міць і не змогла розвиватися, а деякі її підприємства опинилися в надзвичайно складній ситуації, стала відсутність у багатьох її співробітників правильного, твердого розуміння Основної філософії бізнесу Panasonic.

Ми хочемо, щоб кожен з вас максимально використовував і демонстрував свої здібності та навички, чітко визначав свій ідеальний кінцевий стан, ділився думками, які необхідно розділяти, швидко приймав якісні рішення, інтегруючи різні думки, і був пильний щодо необхідних вдосконалень, щоб ми могли бути неперевершеними у сприянні нашим клієнтам та суспільству. Ми завжди повинні чесно дивитися на поточну ситуацію, і якщо вона суперечить напряму розвитку суспільства, або якщо є найкращий шлях, ми маємо без вагань швидко вибрати новий і найкращий шлях. Я вважаю, що коли компанія Panasonic була сильною, вона була сповнена такими співробітниками, та, як на мене, це й було джерелом її сили.

У компанії Panasonic Group очікується, що окремі співробітники виступатимуть у ролі свого власного керівника. Для того, щоб компанія Panasonic знову набула свого блиску, ми зібрали мудрість багатьох людей, мудрість, яку кожен із нас має твердо зберігати в якості керівників, у вигляді цього матеріалу для читання. Я сподіваюся, що кожен співробітник Panasonic Group уважно і часто звертатиметься до неї, та працюватиме з керівниками, підлеглими, колегами, клієнтами та діловими партнерами, щодня застосовуючи Основну філософію бізнесу на практиці, та створюючи ідеальне суспільство з матеріальним та духовним достатком.

Юкі Кусумі, Генеральний директор групи
1 жовтня 2021 р.

1. Місія підприємства

З якою метою існують підприємства? Засновник нашої компанії Коносуке Мацусіта вважав, що роль і місія підприємства полягає в тому, щоб задовольнити бажання людей жити у більшому достатку.

Іншими словами, він припустив, що початкова місія підприємства полягає в тому, щоб робити внесок у розвиток суспільства, поставляючи продукцію та послуги найвищої якості, корисні в житті людей, за розумними цінами та у відповідних обсягах. Він вважав, що власником підприємства з такою місією є не саме підприємство, а суспільство, й це виражено у фразі «підприємство — це громадський суб'єкт суспільства».

Якщо розглядати підприємство як громадський суб'єкт суспільства, можна зробити висновок, що управлінські ресурси, необхідні цьому підприємству, включаючи персонал, капітал, землю і матеріали, були довірені йому суспільством. Підприємство має робити внесок у розвиток суспільства, займаючись діяльністю, що дозволяє найкращим чином використовувати ресурси, довірені йому суспільством, і цим створювати додаткову вартість.

Взагалі існує думка, що метою підприємства є отримання прибутку. Однак Panasonic Group розглядає прибуток як щось таке, що дається підприємству суспільством як винагорода за його внесок, і чим більший цей внесок, тим більший прибуток. З іншого боку, якщо підприємство не приносить прибутку, воно не виконує свого соціального обов'язку або не має можливості зробити це, і тому має бути оперативно реформовано.

Крім того, підприємство веде свою діяльність, підтримуючи стосунки з клієнтами, діловими партнерами, акціонерами, суспільством та іншими численними зацікавленими сторонами. Оскільки підприємство є громадським суб'єктом суспільства, неприпустимо, щоб воно розвивалося за рахунок зацікавлених сторін. Єдиний спосіб для підприємства розвиватись у довгостроковій перспективі — це робити це разом із усіма його зацікавленими сторонами.

У виконанні підприємством своїх соціальних зобов'язань важливу роль відіграють його працівники. У суспільстві, що постійно змінюється, неможливо, щоб підприємство виконувало свої соціальні обов'язки, продовжуючи створювати додаткову вартість для суспільства, якщо його співробітники не роблять нічого, крім виконання поставлених перед ними завдань. Усі особи, які працюють на підприємстві, повинні щодня удосконалювати свою роботу, хай навіть незначно. Це призведе до поліпшення та розвитку способу життя людей та суспільства.

2. Місія Panasonic Group і що ми повинні робити зараз

Засновник компанії продовжував міркувати про справжню місію бізнесу, а

5 травня 1932 року він зібрав усіх своїх співробітників, щоб зробити потужне проголошення. В компанії Panasonic Group це називається *Meichi* — розкриття нашої корпоративної місії.

Засновник компанії сказав: «Наша місія як промисловців — подолати бідність та принести багатство суспільству. Тільки для цього компаніям буде дозволено процвітати». Подібно до водопровідної води в Японії того часу, яка вільно текла з крана, ціна на товари повинна бути якомога нижчою. Іншими словами, ліквідація бідності буде досягнута шляхом виробництва невичерпних запасів товарів.

Однак справжній намір засновника компанії, викладений у його Філософії водопровідної води, був виражений такими словами, які вказують на мету, яку він переслідував: «Щастя людини можна підтримувати та збільшувати завдяки матеріальному та духовному достатку. Тільки тоді, коли духовний спокій поєднується з безмежним запасом матеріальних благ, можна досягти справжнього щастя».

Для досягнення цієї місії засновник компанії розробив 250-річний план, що складається з десяти послідовних етапів тривалістю 25 років, з метою досягнення «країни миру та процвітання», тобто ідеального суспільства. Більше того, план не повинен закінчитися після перших 250 років, а має бути продовжений на наступні 250 років у прагненні до вищих ідеалів у манері, що відповідає своїй епосі.

Хоча «Філософія водопровідної води» була сформульована близько 90 років тому, мета досягнення матеріального та духовного достатку так само актуальна й у сучасному світі.

Насправді, багато суспільств, особливо в розвинених країнах, рясніють матеріальними благами, але особливо у зв'язку з станом довкілля, що швидко погіршується, і виснаженням енергетичних ресурсів, існує велика стурбованість тим, що наші діти, онуки та наступні покоління не зможуть насолоджуватися тим забезпеченим життям, що ми ведемо зараз.

Досі ми займалися бізнесом здебільшого з точки зору збільшення матеріального достатку за рахунок постачання товарів. Однак це далеко не те ідеальне суспільство, яке уявляв собі наш засновник. Проте ми не можемо повернутися в минуле. Ми повинні знову уявити ідеальне суспільство, в якому є матеріальний і духовний достаток, та рухатися вперед, щоб реалізувати його.

Щоб реалізувати наше ідеальне суспільство, ми повинні чітко вирішувати соціальні проблеми в міру їх виникнення та сприяти їх вирішенню. Серед них глобальні екологічні проблеми мають здобути найвищий пріоритет у XXI столітті.

У 1991 році Panasonic Group раніше за інші компанії розробила власну Екологічну хартію, тому ми займаємося цим питанням вже багато років. У

майбутньому, щоб бути компанією, яка лідирує у вирішенні екологічних проблем, ми повинні продовжувати робити активні кроки з різних точок зору, включаючи мінімізацію збитків, які завдаються навколишньому середовищу нашими продуктами та послугами, та скорочення кількості енергії, що використовується у нашій виробничій діяльності.

3. Основна мета управління

Мета діяльності Panasonic Group та її місія залишаються незмінними з моменту проголошення *Meichi*, а Основна мета управління коротко відображає цю філософію. Це керівний принцип для всієї нашої управлінської діяльності, а також головна основа визначення шляху, яким повинна йти компанія.

Визнаючи свою відповідальність як промисловців, ми будемо присвячувати себе прогресу та розвитку суспільства та добробуту людей через нашу підприємницьку діяльність, тим самим підвищуючи якість життя у всьому світі.

Іншими словами, як промисловці, ми невпинно виконуватимемо цю місію, щоб зробити свій внесок у розвиток суспільства.

Щодня ми повинні продовжувати прагнути прогресу, надаючи суспільству неперевершені продукти та послуги для покращення добробуту та якості життя людей у всьому світі.

4. Кредо компанії та Сім принципів

Кредо компанії та Сім принципів виражають наше ставлення до того, як ми щодня виконуємо свою роботу в якості співробітників Panasonic Group.

• **Кредо компанії.** *Прогрес і розвиток можуть бути реалізовані лише завдяки спільним зусиллям і співпраці кожного співробітника нашої компанії. Об'єднані духом, ми зобов'язуємося виконувати свої корпоративні обов'язки віддано, старанно та сумлінно.*

Щоб зробити внесок у розвиток суспільства через бізнес, необхідно, щоб кожна людина співпрацювала та працювала разом із щирістю щодня. Тільки коли кожна організація ставить перед собою високі цілі, її члени повністю розуміють їх і роблять своїми, а в колективі йде робота, заснована на взаємній довірі, можуть бути реалізовані цілі організації та, зрештою, розвиток суспільства.

• **Внесок у розвиток суспільства.** *Ми будемо завжди поводитися відповідно до Основної мети управління, сумлінно виконуючи свої обов'язки промисловців по відношенню до спільнот, у яких ми діємо.*

Наша місія — сприяти глобальному розвитку та процвітанню, а також гармонії з

навколишнім середовищем через нашу ділову активність, щоб створити ідеальне суспільство. Пам'ятаючи про це, ми повинні взяти на себе зобов'язання щодо досягнення неперевершеної якості, вартості та обслуговування під час нашої повсякденної діяльності.

• **Справедливість і чесність.** *Ми будемо справедливі та чесні у всіх наших ділових відносинах та особистій поведінці. Якими б талановитими і знаючими ми не були, без особистої чесності ми не зможемо ні заслужити на повагу інших, ні підвищити власну самоповагу.*

Ми повинні дотримуватися норм і правил суспільства як само собою зрозуміле, а також вести свою діяльність чесно та неупереджено, вільно від егоїзму. Важливо завжди поводитися чесно і з дотриманням принципів чесної гри. Без такого мислення навіть ті, хто має багаті знання та талант, не можуть бути співробітниками Panasonic Group.

• **Співпраця та командний дух.** *Ми об'єднаємо наші можливості для досягнення спільних цілей. Якими б талановитими ми не були як особи, без співпраці та командного духу ми будемо компанією лише на словах.*

Ми досягнемо ще більших результатів, об'єднавши наші зусилля та зміцнивши наш командний дух. Важливо використовувати різні думки, різні особистості та співпрацювати у дусі єдності. Без цього, хоч би який талановитий персонал зібрали, ми не зможемо продемонструвати нашу силу як організації.

• **Невтомні зусилля для вдосконалення.** *Ми постійно прагнемо вдосконалення нашої здатності робити внесок у розвиток суспільства за допомогою нашої ділової активності. Тільки завдяки цим невпинним зусиллям ми зможемо виконати нашу Основну мету управління та сприяти досягненню міцного миру та процвітання.*

Для виконання нашої місії ми повинні працювати якомога старанніше, долати труднощі та продовжувати рухатися вперед. Незалежно від того, яку роботу ми виконуємо, ми завжди повинні вчитися, серйозно думати та докладати максимальних практичних зусиль, заснованих на глибокому почутті захопленості, щоб нова творчість та винахідливість могли з'явитися та призвести до подальшого прогресу та вдосконалення.

• **Ввічливість і скромність.** *Ми завжди виявлятимемо сердечність і скромність, поважаючи права та потреби інших людей, щоб сприяти зміцненню здорових соціальних відносин та покращенню якості життя в наших спільнотах.*

Ми повинні виявляти ввічливість та бути скромними у своєму підході до роботи. У нашому повсякденному житті важливо докладати зусиль, намагаючись

ставитися до всіх з повагою, утримуватися від зарозумілості та бути готовими до критичного осмислення самих себе.

• **Адаптивність**. *Ми будемо неухильно коригувати наше мислення та поведінку відповідно до умов, що постійно змінюються, дбаючи про те, щоб наші дії були в гармонії з природою, що забезпечить прогрес і успіх у наших починаннях.*

Ми повинні продовжувати правильно сприймати зміни у суспільстві та адаптуватися до них. Для цього важливо не дивитися на речі з обмеженої точки зору, а вловлювати масштабніші тенденції, що лежать в основі того, що відбувається, а також їх суть.

Ми повинні дивитися на речі прямо, приймаючи їх такими, якими вони є, об'єктивно, не зациклюючись на егоцентризмі та упередженнях. Щоб бути пристосованими до суспільства, яке постійно прогресує та розвивається, ми не повинні нехтувати нашими сильними бажаннями та зусиллями, які дозволяють нам також постійно прогресувати.

• **Подяка**. *Ми будемо діяти виходячи з почуття вдячності за всі отримані блага, впевненими, що таке відношення буде джерелом безмежної радості та життєвої сили, яка дає нам змогу долати будь-які перешкоди, з якими ми стикаємося.*

Наша повсякденна робота та життя залежать від підтримки всіх зацікавлених сторін, а також багатьох інших людей, включаючи наших колег, членів родин та представників суспільства загалом. Важливо, щоб ми завжди із вдячністю ставилися до отриманої підтримки.

Внесок у суспільний прогрес із висловленням подяки один одному та бажанням віддячити багатьом людям, які надали нам допомогу, подарує нам безмежну радість, а також сили та мужність для подолання будь-яких труднощів.

5. Основна філософія бізнесу Panasonic Group

Основна філософія бізнесу Panasonic Group визначається як практика та спосіб мислення, пов'язані з Основною метою управління, Кредо компанії та Сімома принципами. Аратаро Такахасі, колишній голова ради директорів Matsushita Electric, який підтримував засновника компанії під час передвоєнного та післявоєнного періодів реконструкції та розширення, сказав наступне про практику застосування Основної філософії бізнесу.

В умовах жорсткої конкуренції ми маємо бути неперевершеними у своїй роботі. Якщо наша робота призводить до створення продуктів, які споживачі із задоволенням використовують, ми обов'язково отримаємо винагороду. Якщо нам не вдасться отримати ці нагороди, це буде доказом того, що наша робота

не відповідає цьому стандарту. Тому ми повинні аналізувати та вирішувати будь-які проблеми, які виникають.

Наша мета — не гнатися за прибутками чи розширювати компанію, а бути неперевершеними у своїй роботі, щоб споживачі вибирали нас навіть після ретельного розгляду. Якщо ми продовжимо створювати продукти, які збагачують життя людей і покращують спосіб життя, ми обов'язково отримаємо винагороду.

Якщо нас не цінують наші клієнти, значить, щось докорінно не так. Якщо ми це зрозуміємо, ми зможемо провести будь-які необхідні реформи. Якщо ми будемо виправдовуватися і звинувачувати інших, наприклад, стверджувати, що умови ведення бізнесу погані або на ринку панує плутанина через те, що конкуренти демпінгують, наше керівництво втратить орієнтири.

Як впливає з цих слів, щоб прагнути ідеального суспільства і робити свій внесок у його розвиток, ми повинні бути неперевершеними за якістю, вартістю та обслуговуванням, щоб клієнти обирали саме нас. Тому для досягнення цього результату ми маємо невпинно впроваджувати інновації та вдосконалюватися.

Якщо продукція погано продається, ми не робимо внесок у розвиток суспільства через нашу продукцію, а тому не можемо сказати, що виконуємо свій обов'язок як підприємство. У такому разі неприпустимо просто зменшити відпускну ціну, щоб продати товар. Насамперед важливо працювати так, щоб оптимізувати витрати, підвищити якість та продуктивність, а також забезпечити неперевершений рівень обслуговування.

Іншими словами, поки ми діємо відповідно до Основної філософії бізнесу, ми не можемо не вирішувати такі проблеми, як високі витрати, низька якість та продуктивність, і повинні прагнути до раціонального використання та покращення ситуації.

Звичайно, нелегко знизити витрати або покращити якість і продуктивність, але там, де є рішучість слідувати та ретельно застосовувати на практиці Основну філософію бізнесу, обов'язково будуть й інновації, а ми зможемо продовжувати невпинно докладати належних зусиль для досягнення прогресу.

Ми також маємо визнати, що, незалежно від того, як розширюється наша діяльність і росте наша організація, наш бізнес має те саме походження та суть, що й приватний магазин: жоден бізнес не може існувати без покупців.

У 1935 році, коли компанія Matsushita Electric переходила до організації акціонерного товариства, засновник компанії встановив Основні правила внутрішнього розпорядку, в яких було зазначено наступне.

Незалежно від того, якою великою може стати компанія Matsushita Electric у майбутньому, зберігайте репутацію скромного торговця. Уявіть, що ви працюєте у невеликому магазині. Виконуючи свою роботу, будьте простими, бережливими та скромними.

Засновник компанії також сформулював три основні вимоги для того, щоб бути торговцем.

- Розуміння значення комерції
- Читання потаємних думок інших людей
- Повне смирення перед іншими людьми

Кожен з нас повинен повністю розуміти, для чого існує наш бізнес, бути неперевершеним у своїй чутливості до того, що думають клієнти, і завжди пам'ятати про скромність і вдячність.

6. Практика Основної філософії бізнесу

Основна філософія бізнесу може бути засвоєна лише шляхом її застосування. Колишній голова ради директорів Аратаро Такахасі сказав: «Інтелектуальне розуміння Основної філософії бізнесу є малоефективним. Щоб зробити її своїм непорушним фундаментом, важливо застосовувати її на практиці та вивчати за допомогою свого власного тіла». Він застосував цю філософію для реформування та зростання багатьох компаній групи.

У цьому розділі пояснюються основні положення, які мають бути засвоєні як вимоги для практичного застосування Основної філософії бізнесу.

(1) Уявлення майбутнього, якого ми маємо досягти, та досягнення основної цінності для клієнтів

Наша мета — створити ідеальне суспільство з матеріальним і духовним достатком. Це справедливо і для наших окремих підприємств, кожне з яких має представляти своє ідеальне майбутнє та прагнути його досягнення.

Ідеальне майбутнє, про яке ми тут говоримо, не є продовженням поточної ситуації та не розглядається виключно з нашої власної точки зору. Як має виглядати життя людей, суспільства та глобального довкілля в майбутньому, і як ми можемо забезпечити нашим дітям та онукам багатше життя як у матеріальному, так і в духовному плані? Потрібно уявити, яким має бути наше майбутнє, у центрі якого перебувають люди.

Отже, розраховуючи назад, як ваш бізнес повинен робити внески? Як йому слід змінити та вдосконалити свою конкурентоспроможність, щоб не мати собі рівних серед конкурентів? І які заходи необхідно для цього вжити? Ми повинні продумувати ці речі та ретельно застосовувати їх на практиці.

Для реалізації ідеального майбутнього через конкретні продукти та послуги нашого бізнесу ми повинні слідувати основним цінностям для клієнтів. Сутнісна споживча цінність — це не прагнення надмірної продуктивності або якості, вона також не означає просто робити те, про що нас просить клієнт. Йдеться про те, щоб залишатися по-справжньому близькими до клієнтів, бачити суть їхніх проблем і питань, а також їхнє майбутнє, та розуміти, що для них справді корисно.

Ми повинні уважно прислухатися до наших нинішніх клієнтів та покращувати наші продукти виходячи з їхньої точки зору. У той же час, залишатися по-справжньому близькими до клієнтів означає думати про те, як ми можемо змінити майбутній спосіб життя та суспільство в їхніх інтересах, і сміливо вирішувати завдання досягнення цієї мети.

Багато підприємств компанії Panasonic Group розвивалися відповідно до цього підходу. Візьміть автомобільний бізнес. У 1930-х роках засновник передбачав майбутнє, в якому в кожному домогосподарстві буде використовуватися в середньому десять двигунів, і на основі цього бачення він запустив автомобільний бізнес. У той же час він поставив мету широкого поширення радіоприймачів вдвічі дешевше звичайних моделей, щоб надати людям легший доступ до інформації, і йому вдалося скоротити витрати вдвічі.

Шлях до майбутнього, якого ми маємо досягти, буде довгим та важким. Наш автомобільний бізнес, розпочатий з нуля, спочатку був настільки невдалим, що навіть усередині компанії були ті, хто стверджував, що завод має бути закритим.

Проте колишній голова ради директорів Аратаро Такахаші сказав усім співробітникам, зайнятим у автомобільному бізнесі, застосовувати на практиці Основну філософію бізнесу — добиватися неперевершеної якості, вартості та рівня обслуговування. Усі співробітники виробничого, інженерного та торгового відділів відреагували на це, невпинно вносячи вдосконалення. Результатом стала лінійка автомобілів, які були настільки популярними, що бізнес-підрозділ не встигав їх виробляти з необхідною швидкістю. Щоб досягти цього, знадобилося близько 20 років, але розвиток автомобільного бізнесу вніс великий внесок у подальший розвиток бізнесу побутової техніки.

Таким чином, у кожному з наших підприємств ми повинні уявляти собі майбутнє, якого ми маємо досягти, і досягати суттєвої цінності для клієнтів.

(2) Досягнення соціальної справедливості, співіснування та взаємного процвітання

Під час ведення бізнесу, використовуючи управлінські ресурси, довірені нам суспільством, ми маємо правильно використовувати ці ресурси на його благо та повністю виконувати свої обов'язки перед зацікавленими сторонами.

Крім того, що ми не повинні порушувати закони та правила, а також суспільну мораль, ми повинні завжди думати про те, що правильно для суспільства, набувати перевіреної мудрості та застосовувати її на практиці. Засновник компанії позначив важливість цього поняття терміном «соціальна справедливість». Забезпечуючи захист фізичного та психічного здоров'я наших співробітників як необхідну умову, невпинне впровадження соціальної справедливості сприятиме справжньому розвитку суспільства, галузі та наших ділових партнерів.

Крім того, у тісних відносинах, які складаються у нас у процесі ведення бізнесу з компаніями, що постачають нам матеріали, субпідрядниками та підрядними організаціями, що підтримують наш бізнес, а також з афілійованими роздрібними магазинами та торговими агентами, що продають нашу продукцію, ми повинні прагнути до взаємного процвітання та розвитку.

Як партнерам, які прагнуть розвитку суспільства, нам необхідне відкрите обговорення та взаєморозуміння між цими пов'язаними сторонами, а також взаємне підвищення обізнаності в галузі продукції, технологій та вдосконалення процесів. Таким чином, кожна сторона може відігравати більш важливу роль у суспільстві через співпрацю, зберігаючи при цьому самостійність та взаємну підтримку, що сприяє зростанню колективних зусиль. Це фундаментальний погляд Panasonic Group на співіснування та взаємне процвітання.

(3) Усунення відходів, бездіяльності та повторної роботи

З точки зору нашого прибутку, як зазначено у п. 1. «Місія підприємства», ми повинні розглядати збитковість як гріх. Більше того, навіть якщо бізнес приносить значний прибуток, якщо він страждає від надмірних витрат і бездіяльності, він просто втрачає можливість для отримання більш високого прибутку. Отже, ми втрачаємо можливість заробити гроші, які мають бути розділені між нашими співробітниками, акціонерами та суспільством, і які дозволяють нам зробити внесок у ширше коло клієнтів та суспільство майбутнього. Щодо цього такі умови також вважаються проявом гріха.

Таким чином, очевидно, що бути збитковим — це гріх, але більше того, наявність у бізнесі відходів, бездіяльності та необхідності повторної роботи сама по собі є гріхом. Якою б незначною була праця кожної людини, вона здійснюється на благо людей у суспільстві та завжди пов'язана з розвитком суспільства.

У цьому сенсі в нашій діяльності не повинно бути жодної краплі відходів. Щодня, кожен з нас повинен усвідомлювати кожну секунду або кожну одиницю відходів та вдосконалювати свої дії щодо їх усунення. Тому ми завжди повинні прагнути робити свою роботу якнайкраще, розуміючи, що навіть якщо ми маємо справу з одним гвинтиком або аркушем паперу, наша робота має вести до розвитку суспільства.

Звичайно, спосіб виконання роботи змінюється з плином часу, але в будь-яку епоху ми повинні підвищувати швидкість роботи та бізнесу, зміцнювати конкурентоспроможність наших операційних рубежів і цим вносити внесок у суспільство, ретельно усуваючи відходи, бездіяльність та повторну роботу.

(4) Реагування на зміни у суспільстві

Суспільство змінюється щодня, і швидкість змін пришвидшується з кожним роком. У розпал таких змін одні речі занепадають і зникають, інші народжуються заново, але в цілому суспільство постійно еволюціонує та розвивається.

В останні роки багато соціальних проблем виникли через негативні наслідки розвитку, наприклад, йдеться про глобальні екологічні проблеми. Однак якщо ми розглядаємо такі проблеми як такі, що потребують вирішення та прагнемо знайти кращу відповідь або новий шлях, ми можемо вважати, що наше суспільство продовжує розвиватися, змінюючись з кожним днем. Засновник компанії вірив, що принцип «зростання та розвитку» діє у всіх існуючих у світі речах.

У кожному з наших підприємств ми прагнемо бачити майбутнє, яке необхідно реалізувати, передбачити майбутнє наших клієнтів та надавати продукти та послуги, які справді сприяють їм, щоб реалізувати ідеальне суспільство з матеріальним та духовним достатком. Прагнучи до цього, ми зіштовхнемося зі змінами, які є не лише можливостями, а й загрозами.

Перед такими змінами та ознаками змін важливо не дивитися поверхово, а дивитися на ситуацію прямо й об'єктивно, як вона є, а потім усвідомлювати основні тенденції, що стоять за нею. Щоб впоратися зі змінами, ми маємо розглянути навіть можливість відмовитися від методів, які досі доводили свою ефективність.

Ми повинні мати сміливість відкинути те, що слід відкинути, і починати кожен день з нового ставлення та нових способів виконувати свою роботу. Таке ставлення вимагатиме від нас стежити за соціальними змінами та продовжувати з ентузіазмом працювати над собою.

7. Клієнт на першому місці

Всі наші підприємства залежать від того, як клієнти обирають та купують наші продукти та послуги. Це стосується як продажу окремих товарів, так і укладення договору з клієнтом на надання послуг на регулярній основі.

Тому природна частина ведення бізнесу — завжди думати з точки зору вашого шановного клієнта, надавати щирі послуги та швидко й адекватно реагувати на будь-які проблеми.

Ми зможемо завоювати довіру наших клієнтів і домогтися того, щоб вони вибирали нас вперше, тільки тоді, коли ми зможемо зробити роботу кращою, ніж наші конкуренти, щоб прищепити таке мислення. Крім того, якщо багато клієнтів скажуть: «Я радий, що вибрав Panasonic», і подібні погляди стануть поширеними, тоді нашому бізнесу буде дозволено рости та розвиватися.

Засновник компанії багато говорив про мислення, необхідне для ведення бізнесу. «Клієнт на першому місці» — одна з таких ідей, і він говорив про це наступним чином.

- *Забезпечення щастя для клієнтів — цінність комерції*

Продаж нашої продукції має на увазі не тільки переконання покупців у її цінності, а й створення у них відчуття щастя та безпеки. В цій радості є величезна цінність. Тому ми повинні ретельно продумати, як спілкуватися та надавати послуги. Працюючи в такий спосіб, ми можемо отримувати не лише прибуток, а ще й задоволення.

- *Перетворення на агента із закупівель клієнта*

Займаючись бізнесом, ви, звичайно, повинні ретельно вивчати продукцію, з якою працюєте, та продавати її з упевненістю. Тим не менш, одна з найважливіших речей, яку слід пам'ятати при цьому, — це можливість поставити себе на місце клієнта та вивчити продукти так, якби ви були його агентом із закупівлі. Якщо ви вважаєте себе таким, ви зможете вивчити продукт, будучи в курсі того, якими є потреби клієнта в даний момент, який товар йому потрібен і наскільки сильно він його бажає. Таким чином, ви можете подумати, як принести їм користь.

- *Турбота про клієнта призводить до зростання*

Радість від отримання похвали від клієнтів за продукт, над створенням якого ви наполегливо працювали, навіть більше, ніж радість від того, що вони його придбали. Незалежно від того, наскільки великою стає компанія, важливо, щоб кожен співробітник смиренно виконував вимоги клієнтів. Таким чином ви отримаєте додаткову підтримку від своїх клієнтів. Ця підтримка поширюватиметься від клієнта до клієнта, і компанія зростатиме.

- *Компанії, які не дбають про своїх клієнтів, приречені на крах*

Якщо два магазини пропонують страви з локшини за однаковою ціною, який магазин привабить більше покупців: той, який відрізняється добротою та добре ставиться до своїх клієнтів, або той, що ставиться до своїх клієнтів погано? Незалежно від того, наскільки великою стане компанія Matsushita Electric, її справжня форма не повинна змінитись у порівнянні з магазином локшини, який дбає про своїх покупців. Якщо компанія дбає тільки про такі речі, як чисельність персоналу або обсяг продажів, а її співробітники стають недбалими в управлінні та погано ставляться до клієнтів, така компанія неминуче зазнає краху.

Якою б великою та складною не стала наша компанія, кожен з нас повинен підходити до своєї повсякденної роботи з турботою до наших клієнтів. Якщо наш бізнес не зростає, ми маємо з'ясувати причину та усунути її у найкоротші терміни. Подумавши, ми можемо виявити, що не ведемо бізнес так, щоб клієнти були на першому місці, або щось у нашому бізнесі заважає нам завоювати повну довіру клієнтів.

8. Самостійне відповідальне управління

У Panasonic Group відповідальність за управління лежить не лише на найвищому керівництві. Всі співробітники повинні бачити себе в ролі власного керівника і самостійно відповідати за свою роботу, дотримуючись при цьому політики компанії. Це фундаментальна концепція самостійного відповідального управління.

У всіх наших організаціях, ґрунтуючись на філософії та політиці корпоративного управління, кожен із нас має брати на себе відповідальність за свою роботу та невпинно її вдосконалювати. Самостійне відповідальне управління є однією із основ управління Panasonic Group. Це також культура, яка виростила наші людські ресурси.

Як ключ до забезпечення самостійного відповідального управління в бізнесі засновник компанії вчив: «Насамперед, самі керівники повинні мати сильне почуття своєї місії та філософії управління, й завжди звертатися до своїх співробітників і вселяти їм це», а також «Керівники не повинні боятися широко делегувати повноваження своїм працівникам. Дозвольте їм працювати, виходячи з їхньої власної відповідальності та повноважень».

Як людські істоти, коли ми можемо на власні очі побачити свою власну роботу та її важливість, це сильно заряджає нас енергією. Мотивовані таким чином ми можемо активно виявляти свої сильні сторони, накопичуючи мудрість і вдосконалюючись. Тому керівники повинні докладати зусиль для створення такої мотивації, делегуючи роботу своїм підлеглим. Це дозволить кожній окремій людині відчувати задоволення від своєї роботи, що сприятиме її радості та щастю. Це основна концепція самостійного відповідального управління.

Щоб описати, як працівники повинні підходити до своєї роботи, засновник компанії використав термін «підприємництво співробітників». Він закликав їх прийняти спосіб мислення президента чи власника свого власного незалежного підприємства, та з огляду на це підходити до своєї роботи, свого бачення речей та прийняття рішень.

При застосуванні принципу підприємництва співробітників важливо, щоб кожен з нас, виконуючи свої обов'язки, мав таке почуття відповідальності, щоб присвятити

всі свої здібності створенню кращих шляхів та засобів, сміливо впроваджувати їх та зробити своєю місією досягнення більших результатів.

Морімаца Огава, колишній президент Matsushita Housing Products, приєднався до бізнесу мікрохвильових печей на початковому етапі та зробив його міжнародним бізнесом. Він сказав, що окремі працівники повинні мати почуття самостійної відповідальності. Постійно застосовуючи це мислення, давайте всі присвятимо себе своїй власній роботі.

Засновник компанії, пояснюючи молодим співробітникам концепцію підприємництва співробітників, порівняв незалежний суб'єкт господарювання з локшиною. Він закликав співробітників мислити як власник магазину локшини, який старанно працює над продажем локшини, кожен день запитує у покупців відгуки про смак та вдосконалює її на основі цих відгуків. Він згадав, що такі зусилля та ентузіазм були б потрібні також для нашої індивідуальної роботи.

Навіть якщо ви є співробітником великої організації, недостатньо просто виконувати доручену вам роботу та дотримуватися встановлених систем та процедур. Дуже важливо, щоб кожен з нас продовжував міркувати та вдосконалювати продукти або послуги, роблячи їх ще кращими.

У суспільстві, яке постійно змінюється та розвивається, наші клієнти не продовжуватимуть вибирати нас, якщо ми будемо працювати виключно відповідно до нашого власного способу мислення та поглядів. Ми повинні враховувати, що сьогоднішнє найкраще вже не буде завтрашнім найкращим, а завтрашній день має створити завтрашнє найкраще. Виходячи з цього мислення, ми завжди повинні прагнути вищих цілей.

Система бізнес-підрозділів, запроваджена у 1933 році, представляла концепцію самостійного відповідального управління у певній формі. Система являє собою незалежну прибуткову організаційну структуру, в якій вся компанія поділена на бізнес-підрозділи за продуктами, при цьому кожен підрозділ відповідає за все — від розробки, виробництва та продажу до управління прибутками та збитками. Бізнес-підрозділи мали взяти на себе відповідальність за власне управління, що призвело до появи директорів та співробітників бізнес-підрозділів. Так постала сьогоднішня компанія Panasonic Group.

9. Спільне управління через колективну мудрість

З метою забезпечення ретельного впровадження самостійного відповідального управління компанія Panasonic Group підкреслює важливість практики підприємництва співробітників, завдяки якій у співробітників формується свідомість відповідальності за управління власною роботою, а також важливість здійснення управління шляхом збору мудрості кожної людини. Засновник компанії одного разу заявив, що «краще управління — це управління, засноване на

колективній мудрості».

Важливо, щоб у кожного з нас було мислення самостійної відповідальності в роботі, і кожен з нас повинен продовжувати самовдосконалюватися, щоб досягти незрівнянного результату в роботі. Проте, якою б здатною не була людина, існує межа мудрості однієї людини. Управління, засноване на задоволенні собою, може працювати якийсь час, але врешті-решт призведе до негативних наслідків самовдоволення й довго не триватиме.

Навпаки, накопичення великого досвіду та швидке прийняття якісних рішень допоможе нам продовжувати робити внесок у розвиток суспільства швидше, ніж інші компанії.

Для накопичення колективної мудрості важливо, щоб керівники співпрацювали з підлеглими, щоб якнайкраще використати їх індивідуальні сильні сторони. Щоб максимально використати таланти кожного, керівники повинні довіряти своїм підлеглим, максимально делегувати їм відповідальність та повноваження, постійно давати відповідні вказівки та заохочувати їх ініціативність та винахідливість.

Керівники повинні підходити до рекомендацій та пропозицій підлеглих неупереджено та щиро, докладати зусиль для їх прийняття максимально можливою мірою. Якщо пропозиція не може бути прийнята, керівники мають пояснити це повною мірою для того, щоб підлеглі не втратили мотивацію та ініціативу та могли працювати ще активніше.

Для поширення корпоративної та організаційної політики керівники повинні доносити її до своїх підлеглих за принципом «згори донизу». Проте якщо керівники лише дають вказівки, а підлеглі лише виконують їх, організація не зможе розвиватися. Крім того, дуже важливо мати корпоративну культуру відкритого обговорення, коли підлеглі можуть повідомити все, що їм потрібне, своїм керівникам.

Навіть ті, хто щойно влаштувався на роботу, повинні вважати себе керівником самостійного підрозділу, вони повинні прийняти спосіб мислення за концепцією підприємництва співробітників та брати активну участь в управлінні, наприклад, пропонуючи необхідні вдосконалення.

Також важливо збирати різні думки та погляди. Panasonic Group звернулася до своїх клієнтів у всіх куточках світу. Для того щоб нас і надалі вибирали клієнти на міжнародному ринку, який еволюціонує та розвивається прискореними темпами, у своїй роботі ми маємо враховувати різні погляди та перспективи. Наша індивідуальна різноманітність породжує різні думки та погляди. Дуже важливо, щоб ми приймали та поважали індивідуальність кожного з нас.

Використовуючи переваги особистої різноманітності, можна накопичити мудрість, і тоді організація зможе продовжувати розвиватись. Іншими словами, різноманітність веде до підвищення конкурентоспроможності. Щоб максимально використовувати різноманітність, керівники повинні руйнувати бар'єри, що стоять на шляху окремих осіб, і підтримувати цих людей, щоб вони мали змогу ставити перед собою складні завдання.

Щоб в організації процвітали висхідна комунікація та різноманітність, люди повинні відчувати, що вони можуть сказати те, що має бути сказано. Замість того щоб просто виконувати вказівки керівництва, навіть стримуючи те, що має бути сказано, такий висхідний підхід «знизу вгору» заохочуватиме співробітників самостійно ділитися проблемами на робочому місці незалежно від рангу, відкрито обговорювати, якою має стати організація, та обмінюватись ідеями про те, у якому напрямку рухатись далі. У цьому полягає суть збору колективної мудрості.

Передумовою для використання колективної мудрості є те, що й керівники, й підлеглі повинні підходити до ситуації об'єктивно, як вона є, не потрапляючи в пастку особистих почуттів чи припущень. Тобто важливо підходити до роботи з *sunao* (незамутненим) розумом.

Для того, щоб клієнти завжди нас вибирали, давайте об'єднаємо зусилля для досягнення неперевершеної якості, вартості та рівня обслуговування у всіх підрозділах Panasonic Group шляхом впровадження представницького управління, заснованого на справжній колективній мудрості.

10. Розвиток персоналу та максимальне використання його потенціалу

(1) Як компанія Panasonic Group цінує людей

Всеосяжна потужність компанії — це сума потужності її співробітників. Тому, щоб підвищити загальні сильні сторони компанії, кожен із нас має визначити, що необхідно у нашій роботі, та самостійно реалізувати всі свої можливості для її вдосконалення.

Тільки коли цілі співробітників та напрямок діяльності компанії узгоджені, а цілі компанії є продовженням цілей кожного співробітника, можна об'єднати зусилля кожного співробітника, щоб організація могла виконувати роботу, яка не має собі рівних та яку вибирають клієнти.

Щоб цього досягти, керівники повинні добре розуміти унікальні можливості кожного підлеглого та прагнути зробити так, щоб їх індивідуальні сильні сторони проявилися максимально яскраво, щоб вони могли реалізувати свої здібності із почуттям задоволеності. Водночас від підлеглих очікується, що вони віритимуть у власний потенціал та продовжуватимуть самовдосконалюватися.

Відповідальність за зростання Panasonic Group несе кожен із нас. Здатність групи компаній продовжувати робити свій внесок у розвиток суспільства залежить від мислення та поведінки кожного з нас.

На цьому тлі основою нашого управління є виховання та використання дорогоцінних людських ресурсів, довірених нам суспільством. Як сказав засновник компанії, «Бізнес — це люди».

«Бізнес — це люди». На будь-якому підприємстві пошук потрібних людей — це перший крок до розвитку. Хоч би якою видатною була історія чи традиції компанії, нездатність знайти людей, здатних продовжити ці традиції, зрештою призведе до занепаду компанії. Організації та методи управління, звичайно, дуже важливі, але саме люди наповнюють їх життям... Таким чином, управління бізнесом — це, перш за все, розвиток потужних людських ресурсів та стимулювання їх до реалізації свого потенціалу.

(2) Розширення власних можливостей

Як співробітники Panasonic Group, ми повинні завжди робити правильні цінні судження з *shiso* (незамутненим) розумом відповідно до Основної філософії бізнесу, та підвищувати свої можливості за допомогою суворої щоденної практики та смиренного осмислення нашого досвіду.

Зокрема, «Сім принципів» — це посібник із саморозвитку в якості співробітника Panasonic Group. У той же час, це настанова для забезпечення кращого життя промисловців, які прагнуть зробити свій внесок у суспільний розвиток. Колишній голова ради директорів Аратаро Такахасі пояснив значення дотримання Семи принципів в такий спосіб.

Сім принципів є фундаментом Основної філософії бізнесу. Наприклад, зміст пункту «Внесок у розвиток суспільства» є втіленням самої Основної мети управління, і реалізувати це на практиці певним чином означає виконувати роботу, яка не має собі рівних за якістю, вартістю та рівнем обслуговування та яку вибирають клієнти. Розуміючи це, ми повинні постійно розмірковувати про те, чи робить вироблена нами продукція внесок у розвиток суспільства, та наскільки виправданим є наш нинішній підхід до її виробництва. Ці роздуми та перевірки повторюються щодня. Завдяки їх накопиченню формується оригінальність та винахідливість, а Основна філософія бізнесу знаходить свій відбиток у нашій фактичній роботі. Тож без чіткої основної політики розвивати персонал неможливо.

Компанія зобов'язана своєчасно та належним чином розвивати свої людські ресурси. Водночас, кожен з нас має бути амбітним і постійно прагнути досягати своїх особистих цілей.

(3) Політика розвитку людських ресурсів

Засновник компанії позначив значення розвитку людських ресурсів у Panasonic Group фразою: «Розвивайте персонал перш ніж виробляти продукцію». Він вважав, що виробництву якісної продукції має передувати розвиток необхідного персоналу.

Тож як розвивати людські ресурси та максимально використовувати їх потенціал? Основна ідея полягає в тому, щоб розвивати персонал, довірений нам суспільством, який повністю розуміє Основну філософію бізнесу, серйозно працює на основі цієї політики, смиренно розмірковує та продовжує прагнути до вдосконалення щодня.

Найголовніше у розвитку людських ресурсів — без вагань довіряти роботу своїм підлеглим. У цьому полягає суть самостійного відповідального управління. Люди виховуються на передових ділянках роботи, і для того, щоб вони могли розвивати свої здібності, вони повинні вчитися, працюючи, думаючи та роблячи дії самостійно.

Доручати роботу підлеглим не означає роздавати завдання без розбору. Не забуваючи про необхідність нести остаточну відповідальність, керівники повинні заохочувати своїх підлеглих до самостійного мислення та вдосконалення. Важливо не навчати підлеглих усьому, а спілкуватися з ними так, щоб вони могли думати, усвідомлювати та засвоювати уроки, які вони отримують.

Хоча іноді буває необхідно жорстко поводитися з підлеглими для забезпечення їх власних потреб, найголовніше — ставитися до них щиро та з любов'ю, щоб вони могли довіряти вам та працювати над власним зростанням із почуттям впевненості.

Виконуючи свої обов'язки керівників, пильно делегуючи повноваження, ви також повинні керувати своїми підлеглими, серйозно замислюючись про майбутні ризики, які можуть виникнути. Крім того, є речі, яким підлегли можуть навчити вас і це може призвести до вашого власного зростання як керівника.

Одним із прикладів такої практики є створення заводу Saga. На початку 1960-х років для створення заводу з виробництва сухих батарей у префектурі Сага для компанії Kyushu Matsushita Electric колишній голова ради директорів Аратаро Такахасі відібрав двох молодих співробітників віком близько 30 років, які не мали досвіду створення заводів, і довірив їм усе — від будівництва нової будівлі та споруд до запуску виробництва.

Такахасі передав лише основні вказівки без будь-яких докладних умов, але при цьому висунув жорсткі вимоги, наприклад, наказав двом співробітникам скоротити запропонований ними бюджет будівництва вдвічі. В результаті наполегливої праці та винахідливості їм вдалося побудувати завод за меншу суму, ніж початковий

бюджет. В якості керівників вони продовжували робити свій внесок у створення заводів за кордоном та управління компаніями групи.

Розвиток персоналу — це найважливіша робота керівника. Panasonic Group прагне продовжувати робити внесок у соціальний прогрес, працюючи над створенням ідеального суспільства. Хоча ви можете встановлювати далекосяжні ідеали та цілі, період вашої участі у вашому бізнесі можна вважати швидкоплинним. Тому, з точки зору збереження бізнесу як чинного підприємства, керівники повинні навчати своїх підлеглих, оскільки бізнес, зрештою, має бути переданий наступному поколінню.

Ви, як керівники, повинні усвідомлювати, що відповідаєте за те, щоб ваші підлегли, довірені нам суспільством, перевершили себе. Оскільки соціальна еволюція прискорюється, важко повірити, що звичайні підходи працюватимуть у наступному поколінні. Тому ви повинні допомагати своїм підлеглим, щоб вони набули здатності гнучко справлятися з різними труднощами, коли вони перебувають на відповідальній посаді.

Наші попередники з Panasonic залишили нам багато безцінних порад про те, як слід розвивати персонал і максимально використовувати здібності людей. Ми сподіваємося, що ви будете застосовувати їх для розвитку людських ресурсів та власного кадрового зростання.