

## Основната Бизнес Философия на Панасоник Груп

### Въведение: Завръщане към Основната Бизнес Философия

Като член на Панасоник Груп, какво е вашето разбиране на нашата управленска философия? "Това са Основната Управленска Цел, Фирменото Кредо и Седемте Принципа, нали?" "Става дума за целта на бизнеса да допринесе за обществото." Може би разбирането ви се изчерпва с това.

Откакто станах Главен Изпълнителен Директор на Панасоник Груп - всъщност, на базата на управленския ми опит преди това, в редица предизвикателни бизнеси - аз изпитвам силно чувство на криза. Смятам, че причината, поради която Панасоник загуби предишната си сила и не можа да се разрасне, а някои от нейните предприятия се оказаха в изключително трудна ситуация, се дължи на факта, че много от служителите нямаха правилно и твърдо разбиране за Основната Бизнес Философия на Панасоник.

Искаме всеки от вас да увеличи и демонстрира способностите и уменията си, ясно да определи идеалното си крайно състояние, да споделя мненията, които трябва да бъдат споделени, да взема бързо висококачествени решения, като интегрира различни мнения, и да бъде бдителен към необходимите иновации, за да бъдем ненадминати в приноса си към нашите клиенти и обществото. Винаги трябва да гледаме честно на текущата ситуация и ако тя противоречи на посоката на обществото или ако има по-добър път, няма да се поколебаем незабавно да изберем този нов и по-добър път. Вярвам, че когато Панасоник беше силна, тя беше пълна с работни места и според мен това беше източникът на нейната сила.

В Панасоник Груп от отделните служители се очаква те да действат като свои собствени мениджъри. За да може Панасоник да възвърне величието си, ние обединихме мъдростта на много хора, мъдростта, която всеки от нас трябва да съхранява твърдо като мениджър, под формата на този документ за четене. Надявам се, че всеки сътрудник на Панасоник Груп ще се обръща към него внимателно и често и ще работи с ръководители, подчинени, колеги, клиенти и бизнес партньори, за да прилага ежедневно Основната Бизнес Философия и да изгради идеално общество с материално и духовно благополучие.

Юки Кусуми, Главен Изпълнителен Директор на Групата  
1 октомври 2021 г.

## 1. Мисията на Предприятието

Каква е целта на съществуването на предприятията? Нашият основател Коносуке Мацушита вярваше, че ролята и мисията на едно предприятие е да задоволява желанието на хората да живеят в по-голямо благополучие.

С други думи, той предполагаше, че първоначалната мисия на едно предприятие е да допринесе за развитието на обществото, като предлага продукти и услуги с най-високо качество, които са полезни за живота на хората, по разумни цени и в подходящи количества. Той вярваше, че собственикът на едно предприятие с такава мисия е не самото предприятие, а обществото, и това се изразява в думите "предприятието е обществена единица на социума."

Ако смятаме, че дадено предприятие е публична единица на обществото, стигаме до извода, че управленските ресурси, необходими на това предприятие, включително персонал, капитал, земя и материали, са му поверени от обществото. Предприятието трябва да допринесе за обществото, като се занимава с дейности, които използват по най-добрия начин ресурсите, поверени му от обществото, и по този начин създава добавена стойност.

По принцип, съществува мнението, че целта на едно предприятие е да преследва печалба. Панасоник Груп обаче вярва, че печалбата е нещо, което се дава на предприятието от обществото като награда за неговия принос, и колкото по-голям е приносът, толкова по-голяма е печалбата. От друга страна, ако едно предприятие не генерира печалба, то не изпълнява социалната си отговорност или не е в състояние да я изпълнява и следователно трябва да бъде своевременно реформирано.

Освен това, предприятието реализира своята дейност, като поддържа взаимоотношения с клиенти, бизнес партньори, акционери, обществото и множество акционери. Доколкото предприятието е публична единица на обществото, не е допустимо то да се развива за сметка на своите акционери. Единственият начин едно предприятие да се развива в дългосрочна перспектива е да се развива заедно с всички свои акционери.

За да може едно предприятие да изпълнява своите социални отговорности, значителна роля играят сътрудниците. В условията на едно постоянно променящо се общество е невъзможно едно предприятие да изпълни своята социална отговорност, като продължава да създава добавена стойност за обществото, ако неговите сътрудници не правят

нищо повече от това просто да изпълняват възложените им задачи. Всеки работещ в едно предприятие трябва ежедневно, дори малко, но да усъвършенства собствената си работа. Това ще доведе до подобряване и развитие на начина на живот на хората и на обществото.

## **2. Мисията на Панасоник Груп и Какво Трябва Да Правим Сега**

Основателят продължил да размишлява върху истинската мисия на компанията и на 5 май 1932 г. събрал всички свои сътрудници, за да направи едно силно изявление. Панасоник Груп нарича това *Мейчи* - разкриването на нашата корпоративна мисия.

Основателят заявява: "Нашата мисия като промишленици е да преодолеем бедността и да допринесем за благоденствието на обществото. Единствено за тази цел на компаниите може да се позволи да просперираат." Подобно на водата от водопровода в Япония по онова време, която тече свободно от крана, цената на стоките трябва да бъде възможно най-ниска. С други думи, премахването на бедността ще бъде постигнато чрез производството на неизчерпаемо количество стоки.

Обаче, истинското намерение на основателя, залегнало във Философията за Водата от Крана, се отразява в следните думи, които показват целта, която той преследва: "Човешкото щастие може да се съхранява и повишава както чрез материално, така и чрез духовно обогатяване. Истинско щастие може да се постигне само когато духовното равновесие се съчетае с неограничен запас от материални блага."

За да осъществи тази мисия, основателят определя 250-годишен план, състоящ се от десет последователни етапа с продължителност 25 години, с цел създаване на "земя на мира и благоденствието", т.е. идеално общество. Освен това, планът не бива да бъде приключен след първите 250 години, а да бъде продължен за следващите 250 години, като се стреми към по-високи идеали по начин, съответстващ на епохата.

Въпреки, че Философията за Водата от Крана е формулирана преди около 90 години, целта за постигане на материално и духовно благосъстояние е също така актуална и в днешно време.

В действителност, много общества, особено тези на развитите страни, са преизпълнени с материални блага, но с оглед на стремително задълбочаващото се разрушаване на околната среда и изчерпването на енергийните ресурси, съществува голяма степен на загриженост, че нашите

деца, внуци и следващите поколения може би няма да могат да се радват на богатия живот, който водим сега.

Досега се занимавахме с бизнес главно от гледна точка на увеличаване на материалното изобилие чрез предлагането на стоки. Това обаче е далеч от идеалното общество, което нашият основател си е представял. И все пак, вече не можем да се върнем в миналото. Трябва отново да си представим идеалното общество - обществото с материално и духовно изобилие - и да продължим напред, за да го реализираме.

За да създадем идеалното общество, трябва да разглеждаме социалните проблеми в момента на тяхното зараждане и да допринасяме за тяхното разрешаване. От тези въпроси, глобалните екологични проблеми трябва да получат най-висок приоритет през 21-ви век.

През 1991 г. Панасоник Груп създаде свой собствен Устав за Околната среда, като изпревари други компании, и ние се занимаваме с този проблем от много години. За да бъдем компания-лидер в решаването на екологичните проблеми, ние трябва да продължим да предприемаме проактивни стъпки в различни аспекти, включително да сведем до минимум вредата, която нашите продукти и услуги нанасят на околната среда, и да намалим количеството на използваната енергия в производствените си дейности.

### **3. Основната Цел на Управлението**

Целта на дейността на Панасоник Груп и нейната мисия остават непроменени от момента на провъзгласяване на *Мейчи*, а Основната Цел на Управлението отразява тази философия лаконично. Това е водещият принцип за всички наши управленски дейности, както и главната основа за определяне на пътя, по който трябва да поеме компанията.

*Осъзнавайки своята отговорност като промишленици, ние ще се посветим на прогреса и развитието на обществото и благосъстоянието на хората чрез нашите бизнес дейности, като по този начин подобрим качеството на живот в целия свят.*

С други думи, като промишленици ние ще преследваме тази мисия неуморно, за да допринесем за развитието на обществото.

Ежедневно трябва да продължаваме да се стремим към прогрес, като предоставяме на обществото несравними продукти и услуги, за да

подобрим благосъстоянието и качеството на живот на хората по целия свят.

#### 4. Фирменото Кредо и Седемте Принципа

Фирменото Кредо и Седемте Принципа изразяват отношението ни към начина, по който ежедневно извършваме работата си като сътрудници на Панасоник Груп.

• **Фирмено кредо:** *Прогресът и развитието могат да бъдат постигнати само чрез обединените усилия и съвместната работа на всички сътрудници на нашата компания. Обединени по дух, ние обещаваме да изпълняваме корпоративните си задължения с всеотдайност, усърдие и добросъвестност.*

За да допринасяме за развитието на обществото чрез бизнеса, е важно всички да сътрудничим и работим съвместно с искреност всеки ден. Само когато всяка организация си поставя високи цели, членовете ѝ ги разбират изцяло и ги превръщат в свои собствени, а работата в екип се основава на взаимно доверие, могат да бъдат реализирани целите на организацията и в крайна сметка развитието на обществото.

• **Принос към Обществото:** *Ние винаги ще се ръководим от Основната цел на управлението, като изпълняваме точно задълженията си на промишленици към общностите, в които работим.*

Нашата мисия е да допринасяме за глобалното развитие и просперитет, както и за хармонията с околната среда в световен мащаб чрез нашите бизнес дейности, за да реализираме едно идеално общество. С това осъзнаване трябва да се ангажираме да постигнем ненадминато качество, цена и сервиз в ежедневната си работа.

• **Справедливост и честност:** *Ние ще действваме справедливо и честно във всички наши бизнес отношения и в личното си поведение. Колкото и да сме талантиливи и компетентни, без лична добросъвестност не можем да спечелим уважението на другите, нито да повишим собственото си самоуважение.*

Трябва да спазваме нормите и правилата на обществото като нещо естествено, а също така да осъществяваме дейността си по справедлив и безпристрастен начин, без егоизъм. Важно е винаги да се държим почтено и с чувството за феърплей. Без този дух на съзнание, дори и хората с

богати познания и талант не могат да бъдат членове на Панасоник Груп.

• **Сътрудничество и Екипен Дух:** *Ще обединим способностите си, за да постигнем общите си цели. Няма значение колко талантиливи сме като личности, но без сътрудничество и екипен дух ще бъдем компания само по название.*

Ако обединим усилията си и укрепим екипния си дух, ще постигнем още по-добри резултати. Важно е да се използват разнообразните мнения и различните индивидуалности и да се сътрудничи в дух на единство. Без това, независимо колко талантилив е персоналът, който сме събрали, ние няма да можем да демонстрираме силата си като организация.

• **Непрестанни Усилия за Усъвършенстване:** *Постоянно ще се стремим да подобряваме способността си да допринасяме за обществото чрез нашите бизнес дейности. Само чрез тези непрестанни усилия можем да изпълним нашата Основна Управленска Цел и да помогнем за постигането на дълготраен мир и просперитет.*

За да изпълним мисията си, трябва да работим възможно най-усърдно, да преодоляваме трудностите и да вървим напред. Независимо от вида на работата ни, винаги трябва да се учим, да мислим задълбочено и да полагаме максимални практически усилия, със силно чувство на увлечение, за да се появят нови творчески способности и изобретателност, които да доведат до по-нататъшен напредък и усъвършенстване.

• **Любезност и Смирение:** *Винаги ще бъдем сърдечни и скромни, ще уважаваме правата и нуждите на другите, за да укрепим здравите социални отношения и да подобрим качеството на живот в нашите общности.*

Трябва да уважаваме учтивостта и да сме смирени в подхода си към работата. В ежедневието си е важно да полагаме усилия да се отнасяме с уважение към всички, да се въздържаме от високомерие и да сме готови да се отнасяме критично към себе си.

• **Адаптивност:** *Постоянно ще адаптираме мисленето и поведението си към постоянно променящите се условия около нас, като се стараем да действваме в хармония с природата, за да осигурим напредък и успех в нашите начинания.*

Трябва да продължаваме да възприемаме правилно и да се адаптираме

към промените и развитието на обществото. За тази цел е важно да не разглеждаме нещата от тясна гледна точка, а да осъзнаваме по-мощабните тенденции, които са в основата на протичащото, както и тяхната същност.

Трябва да се изправяме лице в лице с нещата, да ги приемаме такива, каквито са, и обективно, без да се поддаваме на егоцентризъм и предрасъдъци. За да се адаптираме към общество, което непрекъснато прогресира и се развива, не бива да пренебрегваме силното си желание и усилия също така постоянно да се развиваме.

• **Благодарност**: *Ще действаме с чувство на благодарност за всички блага, които сме получили, и ще бъдем уверени, че това отношение ще бъде източник на безгранична радост и жизненост, което ще ни позволи да преодолеем всички препятствия, с които се сблъскваме.*

Ежедневната ни работа и живот се основават на подкрепата от всички заинтересовани страни, както и от много други хора, включително нашите колеги, семейства и хората от обществото в най-широк смисъл. Важно е винаги да се отплащаме за получената подкрепа с чувство на благодарност.

Приносът към социалния прогрес с благодарност един към друг и желанието да се отблагодарим на многобройните хора, които са ни помогнали, ще ни даде безгранична радост, сила и смелост да преодолеем всички трудности.

## **5. Основната Бизнес Философия на Панасоник Груп**

Основната Бизнес Философия на Панасоник Груп се определя като практика и начин на мислене, свързани с Основната Управленска Цел, Фирменото Кредо и Седемте Принципа. Аратаро Такахаши, бивш Председател на Мацушита Електрик, който оказва подкрепа на основателя на компанията по време на предвоенния и следвоенния период на възстановяване и експанзия, казва следното за практиката на Основната Бизнес Философия.

*В условията на силна конкуренция трябва да бъдем ненадминати в работата си. Ако работата ни дава продукти, които потребителите използват с удоволствие, тогава със сигурност ще бъдем възнаградени. Обаче, ако не успеем да се насладим на тези награди, това ще бъде доказателство, че работата ни не съответства на изискванията. Ето защо, ние трябва да анализираме и разрешаваме всички възникнали*

проблеми.

*Нашата цел е не да преследваме печалби или да разширяваме компанията си, а да бъдем ненадминати в работата си, така че клиентите да направят избор в наша полза дори след внимателно обмисляне. Ако продължаваме да създаваме продукти, които обогатяват бита на хората и подобряват начина им на живот, то ние със сигурност ще бъдем възнаградени.*

*Ако клиентите ни не ни ценят, то тогава проблемът е фундаментален. Ако разберем това, ще можем да проведем необходимите реформи. Ако търсим оправдания и обвиняваме другите, като например твърдим, че условията за бизнес са лоши или че пазарът е объркан, защото конкурентите правят дъмпинг, то нашият мениджмънт ще загуби ориентация.*

Както показват тези думи, за да се стремим към идеалното общество и да допринасяме за неговото развитие, ние трябва да бъдем ненадминати по отношение на качество, себестойност и сервиз, така че клиентите да изберат нас. Затова трябва непрестанно да въвеждаме иновации и да се усъвършенстваме, за да постигнем този резултат.

Ако продуктите не се пласират добре, ние не допринасяме за развитието на обществото чрез нашите продукти и не можем да твърдим, че изпълняваме своя дълг като предприятие. В такива случаи не е достатъчно просто да се намали продажната цена, за да се продаде продукта. Важно е първо да се работи така, че да се оптимизират разходите, да се подобрят качеството и производителността и да се осигури първокласен сервиз.

С други думи, докато следваме Основната бизнес философия, ние не можем да не обръщаме внимание на такива проблеми, като високи производствени разходи, лошо качество и производителност, и трябва да се стремим да рационализираме и подобрим ситуацията.

Разбира се, никак не е лесно да се намалят разходите или да се подобрят качеството и производителността, но там, където има решимост задълбочено да се следва и практикува Основната Бизнес Философия, със сигурност ще последват иновации и ние ще можем да продължим неотклонно да полагаме необходимите усилия за постигане на прогрес.

Трябва също така да признаем, че независимо от това как се разраства бизнесът ни и как расте организацията ни, нашият бизнес е основан на

същите принципи като всеки частен магазин: никой бизнес не може да съществува без клиенти.

През 1935 г., когато Мацушита Електрик се превръща в акционерно дружество, основателят установява Основните Вътрешни Правила, които гласят следното:

*Независимо от това колко голяма може да стане компанията Мацушита Електрик в бъдещето, запазете подхода си на скромен търговец. Смятайте, че работите в малък магазин. Бъдете обикновени, пестеливи и скромни, когато извършвате работата си.*

По-нататък основателят посочва следните три основни изисквания, за да бъдеш търговец.

- Да разбираш смисъла на търговията
- Да вникваш в сърцата на другите
- Да бъдеш напълно покорен пред другите

Всеки от нас трябва да разбира напълно причините за съществуването на бизнеса ни, да бъде ненадминат в усета си към това, какво мислят клиентите, и никога да не забравя да бъде покорен и благодарен.

## **6. Практикуване на Основната Бизнес Философия**

Основната Бизнес Философия може да бъде усвоена само чрез нейното прилагане. Бившият Председател Аратаро Такахаша каза: "Интелектуалното познание на Основната Бизнес Философия е от малка полза. За да го утвърдите като своя непоклатима основа, е важно да го прилагате на практика и да го усвоявате с цялото си тяло." Той е прилагал тази философия при реформирането и развитието на много компании от групата.

Този раздел разяснява основните принципи, които трябва да бъдат усвоени като предпоставки за практикуване на Основната бизнес философия.

(1) Да си представим бъдещето, което трябва да постигнем, и да се стремим към създаване на съществена потребителска стойност

Нашата цел е да създадем идеално общество с материално и духовно благополучие. Това важи и за отделните ни предприятия, всяко от които трябва да си представи своето идеално бъдеще и да се стреми към него.

Идеалното бъдеще, за което говорим тук, не е продължение на настоящата ситуация, нито е нещо, което разглеждаме единствено от наша гледна точка. Как би изглеждал животът на хората, обществото и околната среда в бъдещето и как можем да сме сигурни, че нашите деца и внуци ще могат да живеят по-богат живот както в материално, така и в духовно отношение? Необходимо е да си представим бъдещето, което трябва да реализираме - бъдеще, в което хората са на централно място.

Ако мислено се върнем оттам назад, какъв трябва да бъде приносът на нашия бизнес? Как той трябва да се промени и да усъвършенства своята конкурентоспособност, за да бъде недостижим за конкурентите си? И какви мерки трябва да се предприемат, за да бъде постигната тази цел? Ние трябва да обмисляме тези неща и старателно да ги прилагаме на практика.

За да реализираме идеалното бъдеще чрез специфичните продукти и услуги на нашия бизнес, ние трябва да се стремим към създаване на съществена потребителска стойност. Съществената потребителска стойност не е стремеж към прекомерна производителност или качество, нито пък означава просто да правим това, което клиентът иска от нас. Става въпрос да сте реално близо до клиентите, да се взирате в същността на техните проблеми и въпроси, както и в тяхното бъдеще, и да осъзнаете какво е наистина от полза за тях.

Ние трябва да се вслушваме внимателно в настоящите си клиенти и да подобряваме продуктите си от тяхна гледна точка. В същото време, да бъдем реално близо до клиентите си означава да обмислим, как можем да развием техния бъдещ начин на живот и обществото в тяхна полза и смело да се справим с това предизвикателство.

Много предприятия на Панасоник Груп се развиват в съответствие с този подход. Да вземем за пример автомобилния бизнес. През 30-те години на миналия век основателят предвижда бъдеще, в което във всяко домакинство ще се използват средно по десет автомобила, и въз основа на тази визия той стартира бизнес за производството на двигатели. В същото време той си поставя за цел да доставя радиоприемници на двойно по-ниска цена от традиционните модели, за да осигури на хората по-лесен достъп до информация, и успява да намали себестойността наполовина.

Пътят към бъдещето, което трябва да постигнем, ще бъде дълъг и труден. Бизнесът ни с двигатели, който беше започнат от нулата, първоначално беше толкова неуспешен, че дори в компанията имаше хора,

които твърдяха, че фабриката трябва да бъде закрыта.

Въпреки това, бившият Председател Аратаро Такахаша каза на всички сътрудници, ангажирани в бизнеса с двигатели, да прилагат на практика Основната Бизнес Философия - да постигнат безподобно качество, цена и сервиз. Всички в производствения, инженерния и търговския отдели откликнаха, като непрестанно внасяха подобрения. Резултатът от това стана серия двигатели, които бяха толкова популярни, че бизнес подразделението не успяваше да ги произвежда достатъчно бързо. Необходими бяха около 20 години, за да се стигне до този момент, но развитието на бизнеса с двигатели допринесе значително за последващото развитие на бизнеса с домакински уреди.

По този начин, във всеки от нашите бизнеси трябва да си представим бъдещето, което трябва да постигнем, и да преследваме създаването на съществена потребителска стойност.

(2) Постигане на социална справедливост, съвместно съществуване и взаимен просперитет.

При осъществяването на нашата дейност, използвайки мениджърските ресурси, поверени ни от обществото, ние трябва да използваме тези ресурси правилно в полза на обществото и да изпълняваме изцяло задълженията си към всички заинтересовани страни.

Освен да не нарушаваме законите и нормите, както и обществения морал, ние винаги трябва да обмисляме какво е добро за обществото, да придобиваме проверена житейска мъдрост и да я прилагаме на практика. Основателят изрази значението на тази задача с термина "социална справедливост." С оглед на защитата на физическото и психическото здраве на нашите сътрудници, постоянното прилагане на принципа на социалната справедливост ще допринесе за реалното развитие на обществото, промишлеността и нашите бизнес партньори.

Освен това, в близките ни взаимоотношения, които развиваме в хода на дейността си с компаниите, които ни доставят материали, подизпълнителите и изпълнителите, които подпомагат дейността ни, и свързаните с нас магазини на дребно и търговски агенти, които продават нашите продукти, трябва да се стремим да постигнем взаимен просперитет и развитие.

Като партньори, стремящи се към развитие на обществото, за нас е от

съществено значение да има открита дискусия и взаимно разбиране между тези взаимосвързани страни, както и взаимно повишаване на осведомеността в областта на продуктите, технологиите и усъвършенстването на процесите. По този начин, всяка от страните може да играе по-важна роля в обществото чрез сътрудничество при запазване на автономността си и взаимна подкрепа, която поражда колективна сила. Това е фундаменталното виждане на Панасоник Груп за съвместно съществуване и взаимен просперитет.

### (3) Елиминиране на отпадъците, бездействието и повторната преработка.

От гледна точка на нашите печалби, както е посочено в т. 1. Мисията на предприятието е следната - ние трябва да смятаме, че да си в минус е грях. Освен това, дори ако едно предприятие генерира значителна печалба, но е обременено от прекомерно разхищение и бездействие, то просто губи възможности за генериране на по-висока печалба. Следователно, ние пропускаме възможността да спечелим пари, които могат да бъдат споделени с нашите сътрудници, акционери и обществото и които ни позволяват да допринесем за по-широк кръг клиенти и за бъдещето на обществото. В този смисъл, подобни обстоятелства също се считат за грях.

Следователно е очевидно, че да си в минус е грях, но освен това наличието на отпадъци, бездействие и необходимост от повторна употреба в бизнеса само по себе си е грях. Колкото и дребна да е работата на всеки отделен човек, тя е в полза на хората в обществото и винаги е свързана с развитието на обществото.

В този контекст, в нашите бизнес дейности не трябва да има дори и капка отпадъци. Всеки ден, всеки един от нас трябва да цени и осъзнава всяка една секунда или всеки отпадък и да прави стъпки за премахването му. Затова винаги трябва да се стремим да вършим работата си по най-добрия начин, осъзнавайки, че дори и да става дума за едно винтче или лист хартия, работата ни трябва да води до развитието на обществото.

Разбира се, методите на работа се променят с времето, но във всяка епоха трябва да увеличаваме скоростта на работа и бизнеса, да повишаваме конкурентоспособността на нашите оперативни направления и по този начин да допринасяме за обществото, като напълно премахнем отпадъците, бездействието и повторната употреба.

### (4) Реакция на промените в обществото

Обществото се променя всеки ден, а скоростта на промените се ускорява с всяка година. Сред тези промени някои неща западат и изчезват, а други се раждат отново, но като цяло обществото непрекъснато еволюира и се развива.

През последните години много социални проблеми възникнаха в резултат на отрицателните последици от процеса на развитие, като например глобалните екологични проблеми. Но ако разглеждаме тези въпроси като проблеми, изискващи решение, и се стремим към по-добър подход или нови методи, можем да кажем, че нашето общество продължава да се развива, променяйки се с всеки изминал ден. Основателят ни вярва, че принципът "растеж и развитие" действа във всички сфери на света.

Във всеки от нашите бизнеси ние се стремим да си представим бъдещето, което трябва да бъде реализирано, да предвидим бъдещето на нашите клиенти и да предложим продукти и услуги, които наистина допринасят за тях, за да реализираме идеалното общество с материално и духовно благополучие. Докато се стремим към това, ние ще се сблъскаме с изменения, които представляват не само възможности, но и опасности.

Пред лицето на такива промени и признаци на промени е важно да не се подхожда повърхностно, а да се погледне ситуацията директно и обективно, такава, каквата е, и след това да се осъзнаят основните тенденции, които стоят зад нея. За да се справим с промените, трябва дори да обмислим възможността да се откажем от методите, които досега са доказвали своята ефективност.

Трябва да имаме смелостта да се отърсим от старото, което трябва да бъде отхвърлено, и да започваме всеки ден с нов подход и нов начин на действие. Този подход ще изисква от нас да следим социалните промени и да продължаваме да се стремим към тях с вдъхновение.

## **7. Клиентът е на първо място**

Всички наши бизнеси зависят от клиентите, които избират и купуват нашите продукти и услуги. Това е вярно, независимо дали се продават отделни продукти, или се сключва договор с клиент за редовно обслужване.

Ето защо е съвсем нормално да мислите винаги от гледна точка на вашия ценен клиент, да предоставяте честни услуги и да реагирате бързо и адекватно на всички възникнали проблеми.

Можем да спечелим доверието на нашите клиенти за да продължат да ни избират за първи път, само ако вършим по-добра работа от нашите конкуренти, за да им вдъхнем такъв начин на мислене. Освен това, ако множество клиенти кажат: "Радвам се, че избрах Панасоник", и тези мнения станат широко разпространени, тогава нашият бизнес ще може да расте и да се развива.

Основателят имаше много какво да сподели за начина на мислене, необходим за правене на бизнес. "Клиентът е на първо място" е една от тези идеи и той говори за нея следното.

- *Щастието на клиента е ценността на търговията*

*Да продаваме нашите продукти означава не само да убедим клиентите в тяхната ценност, но и да ги накараме да се чувстват щастливи и в пълна безопасност. Тази радост е изключително ценна. Затова трябва внимателно да преценяваме как да комуникираме и да предоставяме услуги. Работейки по този начин, можем да получим и удоволствие в допълнение към печалбата.*

- *Станете търговски агент на клиента*

*Разбира се, в бизнеса трябва да обстойно да анализирате продуктите, с които работите, и да ги продавате с увереност. Въпреки това, едно от най-важните неща, които трябва да имате предвид, е да се поставите на мястото на клиента и да разгледате продуктите така, сякаш сте негов агент по покупките. Ако разсъждавате по този начин, ще можете да анализирате продукта, като същевременно сте наясно какви са нуждите на клиента в момента, какъв продукт му е необходим и доколко го желае. По този начин можете да прецените как да им бъдете полезни.*

- *Когато се грижите за клиента си, ръстът ще последва*

*Радостта да получиш признание от клиентите си за продукта, за който си работил усърдно, е дори по-голяма от радостта, че те са го купили. Няма значение колко голяма е една компания, важно е всеки служител скромно да изпълнява исканията на клиентите. По този начин вие ще спечелите допълнителна поддръжка от страна на клиентите си. Тази поддръжка ще се разпространи от клиент към клиент и компанията ще се разрасне.*

- *Компаниите, които не се грижат за своите клиенти, ще серазпаднат.*

*Ако вземете два магазина, предлагащи блюда с нудълс на една и съща*

*цена, то кой ще привлече повече клиенти - този, който е любезен и се отнася добре с клиентите си, или този, който се отнася посредствено към тях? Без значение колко голяма ще стане Мацушита Електрик, реалната ѝ същност не трябва да се отличава от тази на магазина за нудълс, който се грижи за своите клиенти. Ако компанията се интересува само от такива неща като броя на персонала си или размера на продажбите си и ако нейните служители станат небрежни в начина си на управление и се отнасят лошо с клиентите, тази компания неизбежно ще се разори.*

Независимо колко голяма и мащабна става компанията ни, всеки от нас трябва да подхожда към ежедневната си работа с мисълта за загриженост за клиентите. Ако бизнесът ни не се разраства, трябва да установим причината и да я отстраним незабавно. Ако анализираме, може да се окаже, че наистина не извършваме дейност, при която клиентът е на първо място, или че нещо в нашата дейност ни пречи да спечелим пълното доверие на нашите клиенти.

## **8. Автономно Отговорно Управление**

В Панасоник Груп системата на управление не е отговорност единствено на висшите ръководители. Всички сътрудници трябва да възприемат себе си като свои собствени ръководители и да носят самостоятелна отговорност за работата си, като същевременно спазват правилата на компанията. Това е фундаменталната концепция на автономното отговорно управление.

Във всички наши организации, въз основа на корпоративната философия и политика на управление, всеки от нас трябва да поеме отговорност за собствената си работа и да прави постоянни подобрения. Автономното и отговорно управление е една от основите на управлението на Панасоник Груп, а също така и културата, която възпитава нашите човешки ресурси.

Като ключ за осигуряване на автономно отговорно управление в бизнеса, основателят ни учеше: "На първо място, самите ръководители трябва да имат силно осъзнаване на своята мисия и философия на управление и винаги да се обръщат към служителите си и да им ги вдъхновяват" и "Ръководителите не трябва да се страхуват да делегират обширни пълномощия на подчинените си. Позволете им да работят въз основа на собствената си отговорност и правомощия."

Ние сме хора, и когато можем сами да видим собствената си работа и

нейното значение, това ни зарежда с енергия. Мотивирани по този начин, ние можем активно да използваме силните си страни, като събираме познания и правим подобрения. В този смисъл по-висшите ръководители трябва да полагат усилия за създаване на такава мотивация, когато делегират работа на своите подчинени. Това ще даде възможност на всеки човек да почувства удовлетворение от работата си, което ще му донесе радост и щастие. Това е основополагащата концепция на автономното отговорно управление.

Основателят ни използва термина "предприемачество на сътрудниците", за да опише как сътрудниците трябва да подхождат към работата си. Той ги призова да мислят като президенти или собственици на собствени независими предприятия и да подхождат към работата си, да виждат нещата и да вземат решения с оглед на това.

Когато прилагаме принципа на предприемачеството между сътрудниците си, е важно всеки от нас, изпълнявайки задълженията си, да има чувството за отговорност, да посвети всичките си способности на създаването на по-добри способности и методи, да ги прилага смело и да превърне в своя мисия достигането на по-добри резултати.

Моримаса Огава, бивш Президент на Мацушита Хаузинг Продактс, се присъединява към бизнеса с микровълнови печки още в началния му етап и го превръща в глобален бизнес. Според него отделните служители трябва да имат чувство за автономна отговорност. Прилагайки постоянно този начин на мислене, нека всички да се посветим на работата си.

Когато обяснява концепцията за предприемачество на сътрудниците на младите служители, основателят на компанията сравнява независимата бизнес единица с магазин за нудълс. Той призова служителите да мислят като собственик на магазин за нудълс, който работи усърдно, за да продава нудълс, всеки ден пита клиентите си за обратна връзка относно вкуса и прави подобрения въз основа на техните отзиви. Той спомена, че подобни усилия и вдъхновение ще бъдат незаменими и в нашата индивидуална работа.

Дори да сте член на голяма организация, не е достатъчно просто да вършите възложената ви работа и да следвате установените норми и процедури. Важно е всеки от нас да продължи да мисли и да прави подобрения, за да ги усъвършенства.

В едно постоянно променящо се и развиващо се общество клиентите ни

няма да правят избор в наша полза, ако работим единствено съгласно собствените си начини на мислене и гледни точки. Трябва да имаме предвид, че перфектното днес няма да бъде перфектно утре, а утрешният ден трябва да създаде своето ново перфектно. Въз основа на този начин на мислене винаги трябва да се стремим към по-доброто.

Системата за бизнес разделение, въведена през 1933 г., представя концепцията за автономно отговорно управление по конкретен начин. Системата представлява независима организационна структура с цел генериране на печалба, в която цялата компания е разделена на бизнес подразделения по продукти, като всяко подразделение отговаря за всичко - от разработването, производството и продажбите до управлението на печалбите и загубите. Бизнес подразделенията бяха задължени да поемат отговорност за собственото си управление, което доведе до формирането на директори и служители на бизнес подразделенията. Така се появява днешната Панасоник Груп.

## **9. Съпричастно Управление чрез Колективни Познания**

За да се гарантира, че автономното отговорно управление се прилага задълбочено, Панасоник Груп подчертава значението на практикуването на предприемачество сред служителите, с помощта на което служителите развиват съзнание за отговорност за управлението на собствената си работа, както и значимостта на управлението чрез обединяване на познанията на всички. Основателят на компанията веднъж заявява, че "най-добрият мениджмънт е мениджмънтът, основан на колективната мъдрост."

Важно е всеки от нас да има нагласа за самостоятелна отговорност в работата си и всеки от нас трябва да продължи да се усъвършенства, за да върши превъзходна работа. Въпреки това, колкото и способен да е един човек, неговото познание е ограничено. Самодоволното управление може да работи за известно време, но в крайна сметка ще доведе до негативните ефекти на самодоволството и ще се окаже нетрайно.

Вместо това, натрупването на обширни познания и бързото вземане на висококачествени решения ще ни помогнат да продължим да допринасяме за обществото по-бързо от другите компании.

За да се съберат колективни познания, е важно началниците да сътрудничат с подчинените си, за да се използват по най-добрия начин техните индивидуални силни страни. За да се извлече максимална полза от

талантите на всички, началниците трябва да се доверяват на подчинените си, да делегират отговорност и пълномощия във възможно най-голяма степен, да предоставят постоянно подходящи напътствия и да насърчават подчинените си да бъдат проактивни и изобретателни.

Началниците трябва да подхождат към препоръките и предложенията на своите подчинени открито и откровено и да положат усилия да ги приемат колкото е възможно повече. Ако предложението не може да бъде прието, началниците трябва да обяснят така, че подчинените да не загубят мотивацията и инициативата си и да могат да работят още по-активно.

За да запознаят подчинените си със съответните корпоративни и организационни политики, ръководителите трябва да ги съобщават на своите подчинени според йерархията отгоре-надолу. Въпреки това, ако началниците дават само инструкции, а подчинените само ги следват, организацията няма да успее да напредне. Освен това е от съществено значение да има корпоративна култура на открит дискусия, при която подчинените могат да съобщават всичко, което трябва да кажат на своите началници отдолу-нагоре.

Дори новите сътрудници трябва да се считат за свой собствен мениджър на независима бизнес единица и от тях се изисква да възприемат предприемаческия начин на мислене и да участват проактивно в управлението, например като предлагат необходимите подобрения.

Също така е важно да се съберат различни мнения и знания. Панасоник Груп има свои клиенти във всяко кътче на света. След това, за да продължим да бъдем избирани от клиентите на един глобален пазар, който еволюира и се развива с все по-бързи темпове, трябва да включим различни гледни точки и перспективи в работата си. Нашето индивидуално многообразие поражда различни мнения и прозрения и е важно да приемаме и уважаваме индивидуалността на всеки един от нас.

Като се възползваме от личното разнообразие, можем да съберем повече знания и да продължим да развиваме организацията. С други думи, разнообразието води до повишаване на конкурентоспособността. За да се възползваме максимално от разнообразието, началниците трябва да премахнат бариерите, които пречат на отделните личности, и да ги подкрепят, за да имат възможност сами да си поставят предизвикателства.

За да могат комуникацията и разнообразието в една организация да процъфтяват отдолу-нагоре, хората трябва да чувстват, че винаги могат да

кажат това, което трябва да бъде казано. Вместо просто да се изпълняват директивите на ръководството, дори да се премълчава това, което трябва да се каже, този подход "отдолу нагоре" ще насърчи служителите да споделят проблемите на работното си място автономно, независимо от ранга, да обсъждат открито каква трябва да бъде организацията и да обменят идеи относно посоката, която трябва да се поеме напред. Това е същността на събирането на колективна мъдрост.

Предпоставка за използване на колективната мъдрост е както ръководителите, така и подчинените да подхождат към ситуацията обективно, такива, каквито са, без да попадат в плен на лични чувства или предположения. Това означава, че е важно да подхождате към работата със *сунао* (свободен) ум.

За да бъдем винаги избирани от клиентите, нека обединим усилията си, за да постигнем несравнимо качество, цена и сервиз чрез прилагане на мениджмънт с участие, основан на истинска колективна мъдрост във всички подразделения на Панасоник Груп.

## **10. Развитие на Персонала и Максимално Използване на Неговия Потенциал**

(1) Как в Панасоник Груп ценим хората

Цялостната мощ на една компания е съвкупност от силата на нейните служители. Ето защо, за да увеличим общите силни страни на компанията, всеки от нас трябва да определи какво е необходимо в работата ни и самостоятелно да използва пълния си капацитет, за да направи промени.

Само когато целите на служителите и целите на компанията са съгласувани, а целите на компанията са продължение на целите на всеки служител, усилията на всеки служител могат да бъдат съчетани така, че организацията да извърши несравнима работа, която да бъде избрана от клиентите.

За да се постигне това, ръководителите трябва добре да познават уникалните възможности на всеки подчинен и да се стремят да направят така, че индивидуалните му силни страни да се проявят, за да може той да упражнява способностите си с чувство на удовлетворение. В същото време от подчинените се очаква да вярват в собствения си потенциал и да продължават да се усъвършенстват.

Всеки от нас носи отговорност за растежа на Панасоник Груп. Способността на Групата да продължи да допринася за развитието на обществото зависи от начина на мислене и поведение на всеки един от нас.

В този контекст основата на нашето управление е да развиваме и използваме ценните човешки ресурси, поверени ни от обществото. Както заяви основателят, "Бизнесът - това са хората."

*"Бизнесът - това са хората": Във всяко предприятие подборът на подходящите хора е първата стъпка към развитието. Независимо от историята или традициите на една компания, невъзможността да се намерят хора, способни да продължат тези традиции, в крайна сметка ще доведе до нейния упадък. Разбира се, организациите и методите за управление са много важни, но хората са тези, които им вдъхват живот.. Така че управлението на бизнеса е повече от всичко друго свързано с култивирането на силни човешки ресурси и насърчаването им да реализират своя потенциал.*

(2) Усъвършенстване на собствените си способности.

Като членове на Панасоник Груп ние трябва винаги да правим правилни преценки за ценностите със *сунао* (свободен) ум в съответствие с Основната Бизнес философия и да подобряваме способностите си чрез строга ежедневна практика и скромно осмисляне на опита си.

В частност, Седемте принципа са ръководство за саморазвитие на члена на Панасоник Груп. Същевременно те са ориентир за по-добър живот на промишлениците, които се стремят да допринесат за социалното развитие. Бившият Председател Аратаро Такахаша обясни значението на практикуването на Седемте принципа по следния начин.

*Седемте принципа са фундамента на Основната Бизнес Философия. Например съдържанието на "Принос към обществото" е възплъщение на самата Основна управленска цел, а конкретното ѝ прилагане означава да се извършва работа, която е превъзходна по отношение на качество, цена и сервиз и която е предпочитана от клиентите. С това осъзнаване трябва постоянно да се замисляме дали продуктите, които произвеждаме, наистина допринасят за обществото и дали сегашният ни подход към производството им е подходящ. Тези размисли и анализи се повтарят всеки ден. Чрез тяхното акумулиране се генерират оригиналност и изобретателност, а Основната Бизнес Философия се отразява в нашата ежедневна работа. Ето защо, без ясна основна*

*политика е невъзможно да се развиват личности.*

Компанията е длъжна да развива своите човешки ресурси по своевременно и подходящ начин. В същото време, всеки от нас трябва да бъде амбициозен и да се стреми да постигне своите лични цели.

### (3) Политика за развитие на човешките ресурси

Основателят ни посочва значението на развитието на човешките ресурси в Панасоник Груп с една фраза: "Развивайте хората, преди да създавате продукти". Той вярваше, че производството на качествени продукти трябва да бъде предшествано от съзиданието на необходимите хора.

И така, как да развиваме човешките ресурси и да се възползваме максимално от техния потенциал? Основната идея е да развиваме персонала, поверен ни от обществото, който напълно разбира Основната бизнес философия, работи усърдно въз основа на тази политика, размишлява скромно и продължава да се стреми към съвършенство всеки ден.

Най-важното в развитието на човешките ресурси е да поверявате работата на подчинените си без колебание. Това е и същността на автономното отговорно управление. Хората се обучават на работните си места, а за да развият способностите си, те трябва да се учат, като работят, мислят и предприемат действия самостоятелно.

Да поверите работа на подчинените си не означава да възлагате задачи безразборно. Като имат предвид, че носят окончателна отговорност, ръководителите трябва да насърчават подчинените си да мислят и да се усъвършенстват самостоятелно. Важно е не да учите подчинените си на всичко, а да общувате с тях, така че те да могат да обмислят, да осъзнават и да усвояват наученото.

Въпреки, че понякога е необходимо да се отнасяте сурово към подчинените си в името на собствените си интереси, най-важното е да се отнасяте към тях искрено и с привързаност, за да могат те да ви се доверяват и да работят за собственото си израстване с чувство за сигурност.

Докато изпълнявате задълженията си на ръководители, делегирайки задачи с бдителен контрол, трябва също така да ръководите подчинените си, като обмисляте задълбочено бъдещите рискове, които могат да възникнат. Има и неща, на които самите подчинени могат да ви научат, а

това може да доведе до собственото ви израстване като ръководител.

Един от примерите за това е създаването на фабриката Saga. В началото на 60-те години на миналия век, за да открие завод за батерии в префектура Сага за компанията Кйушу Мацушита Електрик, бившият Председател Аратаро Такахаши избира двама млади служители на възраст около 30 години, без предишен опит в създаването на фабрики, и им поверява всичко - от построяването на новата сграда и съоръжения до стартирането на производството.

Такахаши предава само основните насоки без никакви подробни условия, но също така налага строги изисквания, като например задължава двамата служители да съкратят предложения от тях бюджет за строителство наполовина. В резултат на упоритата си работа и изобретателност те успяват да построят фабриката дори с по-малко средства от първоначалния бюджет. Като мениджъри те продължават да допринасят за създаването на фабрики в чужбина и за управлението на компании от групата.

Развитието на персонала е най-важната работа на ръководителя. Панасоник Груп има за цел да продължи да допринася за социалния прогрес, като работи за изграждането на идеално общество. Въпреки че може да си поставите мащабни идеали и цели, периодът, в който се занимавате с бизнеса си, може да се счита за мимолетен. Следователно, от гледна точка на поддържането на бизнеса като постоянно действащ процес, ръководителите трябва да обучават своите подчинени, тъй като бизнесът в крайна сметка трябва да бъде предаден на следващото поколение.

Вие, като ръководители, трябва да сте наясно, че носите отговорността да напътствате подчинените си, поверени ни от обществото, да надминат себе си. Тъй като еволюцията на обществото се ускорява, трудно е да повярваме, че традиционните подходи ще работят и при следващото поколение. Затова трябва да помагате на подчинените си, за да придобият способността да се справят леко с различни трудности, когато са на отговорна длъжност.

Нашите предшественици в Панасоник ни оставиха много безценни съвети за развитието на хората и за това как да се възползваме максимално от техните способности. Надяваме се, че ще ги приложите за развитието на човешките ресурси и за собственото си израстване.