

Politica Aziendale di Base del Gruppo Panasonic

Introduzione: Ritorno alla Politica Aziendale di Base

Cari amici del Gruppo Panasonic, in qualità di membri del Gruppo Panasonic, cosa sapete della concezione di Panasonic della gestione aziendale? Immagino che molti di voi risponderanno che è contenuta nell'Obiettivo di Gestione Fondamentale, Credo Aziendale e nei Nostri Principi Fondamentali, non è vero? Oppure che lo scopo del nostro business sia quello di contribuire alla società, giusto? Immagino che la vostra comprensione non vada molto al di là di ciò.

Da quando sono diventato CEO, e in verità anche da prima, in base alle mie precedenti esperienze manageriali in varie situazioni complesse, provo un forte senso di crisi nel rendermi conto che la ragione per cui Panasonic ha perso la sua forza di un tempo, non è riuscita a crescere, e in alcuni settori si è trovata in situazioni molto difficili, è dovuta al fatto che non tutti i dipendenti abbiano compreso correttamente e a fondo la nostra filosofia gestionale, ovvero la Politica Aziendale di Base.

Chiediamo a ciascuno di voi di massimizzare le proprie capacità e abilità, immaginare la persona che volete diventare, condividere tra di voi le cose che vanno dette, prendere decisioni tempestive e di alto valore integrando opinioni diverse, e di continuare incessantemente a migliorarvi, in modo da essere d'aiuto alla società e ai clienti meglio di chiunque altro. Dobbiamo sempre guardare dritto in faccia alla situazione attuale, e se la nostra direzione attuale non coincide con quella della società, o se esiste una strada migliore, non dobbiamo sprecare neanche un secondo a scegliere un percorso nuovo e migliore. Quando Panasonic era al massimo della sua potenza, immagino che fosse piena di gente che la pensava così, e penso che fosse questo il suo punto di forza.

Nel Gruppo Panasonic, a ogni dipendente è chiesto di essere il manager di se stesso. In questa occasione, affinché Panasonic riacquisti il suo fulgore, abbiamo chiesto a molte persone di condividere la loro saggezza, saggezza a cui dobbiamo appoggiarci come manager, e di condensarla in questo documento. Mi auguro che ciascun membro del Gruppo Panasonic lo legga attentamente e ripetutamente, e che collabori con i propri superiori, subordinati, colleghi, clienti e partner commerciali per tradurre in pratica la Politica Aziendale di Base giorno dopo giorno, al fine di costruire una società ideale, ricca materialmente e spiritualmente.

1° ottobre 2021
Yuki Kusumi, CEO del Gruppo

1. Missione di un'azienda

Quale deve essere la finalità di una azienda? Il nostro fondatore, Konosuke Matsushita, era convinto che il ruolo e la missione di un'azienda consistessero nel soddisfare il desiderio delle persone di "condurre vite più prospere."

In altre parole, credeva che la missione originaria di un'azienda fosse quella di contribuire allo sviluppo della società fornendo prodotti e servizi di ottima qualità, utili alla vita delle persone, in giusta misura e a prezzi ragionevoli. Sosteneva inoltre che il proprietario di un'azienda che abbracciasse tale missione fosse non l'azienda stessa bensì la società, esprimendo questo concetto con l'espressione:

L'impresa come istituzione pubblica

Se si considera un'impresa come istituzione pubblica, ne deriva che le risorse necessarie alle attività aziendali, ovvero risorse umane, capitali, terreni e materiali, sono state affidate all'impresa dalla società. Ne consegue che le imprese devono contribuire alla società mediante attività che utilizzino al meglio le risorse affidate loro dalla società e che creino surplus.

Secondo l'opinione generale, lo scopo di un'azienda è quello di perseguire il massimo profitto. Il Gruppo Panasonic, tuttavia, considera il profitto "una ricompensa concessa dalla società per il contributo fornito dall'impresa." In altre parole, i profitti aumentano in misura al contributo fornito alla società e, al contrario, la mancanza di profitti significa che l'azienda non sta adempiendo alle proprie responsabilità sociali o che non è in grado di farlo, e indica all'impresa che sono necessarie immediate riforme.

Inoltre, un'azienda gestisce le proprie attività commerciali relazionandosi con entità quali clienti, partner commerciali, azionisti e la società stessa. Essendo l'impresa un'istituzione pubblica, non è accettabile che essa si sviluppi a spese di tali entità, è l'unico modo in cui un'azienda può crescere sul lungo tempo è crescere insieme a tutte le entità ad essa relazionate.

La responsabilità di assicurarsi che un'azienda adempì alle proprie responsabilità sociali spetta alle persone che ci lavorano. In una società in continua evoluzione, se i dipendenti si limitano a svolgere le mansioni a loro assegnate, l'azienda non sarà in grado di continuare ad adempiere alla propria responsabilità sociale di produrre surplus per la società. Se, al contrario, tutti coloro che lavorano nell'azienda si sforzano di migliorare il proprio lavoro su base giornaliera, anche solo di poco, ciò porterà al miglioramento della vita delle persone e della società.

2. La missione del Gruppo Panasonic e ciò che va fatto subito

Il nostro fondatore continuò a riflettere sulla vera missione dell'azienda e il 5 maggio 1932 radunò tutti gli impiegati per fare un'importante dichiarazione. Il Gruppo Panasonic si riferisce a questa dichiarazione come "la rivelazione della missione," nel senso che fu comunicata la vera missione del Gruppo.

Il fondatore disse che: "la missione di noi uomini d'impresa è eliminare la povertà e aumentare la ricchezza, e alle aziende è consentito prosperare solo se fanno ciò." Sostenne

che per eliminare la povertà i prezzi dei beni vanno ridotti il più possibile, facendo l'esempio del prezzo dell'acqua potabile, in quel tempo era molto economica, producendo beni su base illimitata.

Il significato profondo di questa "filosofia dell'acqua potabile" è espresso nelle parole del fondatore secondo cui: "la felicità degli esseri umani può essere sostenuta e migliorata grazie alla prosperità materiale e spirituale. Nella vita si è stabilmente felici solo quando la stabilità mentale si accompagna a una fornitura continuata di beni materiali."

Al fine di realizzare questa missione, il fondatore formulò un "piano di 250 anni," suddiviso in 10 fasi di 25 anni ciascuna, con l'obiettivo di costruire il "paradiso," ovvero una società ideale. Affermò inoltre che il piano di 250 anni non sarebbe terminato con i primi 250 anni, ma che anche nei successivi 250 anni si sarebbero dovuti perseguire ideali sempre più nobili, con modalità congrue alle idee di quell'epoca.

Sebbene la "filosofia dell'acqua potabile" risalga a circa 90 anni fa, l'idea di realizzare una prosperità sia materiale che spirituale rimane assolutamente valida anche ai giorni nostri.

Di fatto, sebbene molte società, soprattutto quelle più sviluppate, siano caratterizzate da grande abbondanza materiale, considerando l'attuale livello di distruzione ambientale e il progressivo esaurimento delle riserve energetiche, vi è una crescente preoccupazione che i nostri figli e nipoti, e le generazioni ad essi successive, non potranno godere di una prosperità pari a quella attuale.

Nel perseguimento della prosperità, ci siamo concentrati fino ad oggi sulla fornitura di beni materiali, ma dobbiamo riconoscere che siamo ben lontani da una "società ideale". Ciononostante, non è più possibile tornare indietro. Dobbiamo pertanto muovere dalle circostanze attuali per re-immaginare "una società ideale" dove convivono "la prosperità sia materiale e spirituale", e sforzarci di realizzarla.

Per poter realizzare tale società ideale, è necessario affrontare le questioni sociali che si presentano di volta in volta e contribuire a risolverle. In particolare, nel 21° secolo dovremo dare la massima priorità alle questioni ambientali su scala globale.

Il Gruppo Panasonic, uno dei primi al mondo a darsi una Costituzione Ambientale nel 1991, affronta queste questioni da lungo tempo. Anche in futuro, per diventare un'azienda leader nella soluzione dei problemi ambientali, dovremo continuare a promuovere attivamente iniziative come la riduzione dell'impatto ambientale dei nostri prodotti e servizi e la riduzione dell'energia utilizzata nelle attività di produzione.

3. Obiettivo di Gestione Fondamentale

Lo scopo e la missione delle attività del Gruppo Panasonic rimangono coerenti con i concetti espressi nella rivelazione della missione dell'azienda, e sono esplicitati nell'Obiettivo di Gestione Fondamentale. L'Obiettivo di Gestione Fondamentale è il principio guida di tutte le attività di gestione nonché lo strumento primario per stabilire il percorso dell'azienda.

Riconoscendo le nostre responsabilità di industriali, ci dedicheremo, attraverso le nostre attività imprenditoriali, al progresso e allo sviluppo della società e al benessere delle persone, migliorando la qualità della vita in tutto il mondo.

In altre parole, in qualità di uomini d'impresa, continueremo a svolgere questa missione incessantemente con la consapevolezza di dover contribuire allo sviluppo della società.

Il nostro obiettivo è migliorare la vita delle persone fornendo alla società i migliori prodotti e i migliori servizi, e per questa ragione dobbiamo continuare a impegnarci ogni giorno per costruire una cultura migliore in ogni paese del mondo.

4. Credo Aziendale e Nostri Principi Fondamentali

L'atteggiamento da tenere in quanto dipendenti del Gruppo Panasonic nel portare avanti il nostro lavoro su base quotidiana è descritto nel Credo Aziendale e nei Nostri Principi Fondamentali.

· **Credo Aziendale**: *Il progresso e lo sviluppo possono essere realizzati soltanto attraverso gli sforzi congiunti e la collaborazione di ogni dipendente della nostra azienda. Uniti nello spirito, ci impegniamo a svolgere le nostre mansioni aziendali con dedizione, diligenza e integrità*

Per contribuire allo sviluppo della società mediante le nostre attività, è fondamentale che tutti i dipendenti collaborino e lavorino insieme in maniera sincera giorno dopo giorno. Solo quando ogni organizzazione si proponga alti obiettivi, i suoi membri li facciano propri ed il lavoro di squadra si basi sulla fiducia reciproca, solo allora gli obiettivi dell'organizzazione nonché lo sviluppo della società potranno essere realizzati.

· **Contributo sociale**: *Ci comporteremo sempre in conformità all'Obiettivo di Gestione Fondamentale, assolvendo fedelmente alle nostre responsabilità di industriali verso le comunità in cui operiamo.*

La nostra missione è di contribuire, mediante le nostre attività, alla prosperità e allo sviluppo globale, nonché alla convivenza armonica con l'ambiente, allo scopo di realizzare una società ideale. Rimanendo consapevoli di ciò in ogni momento, dobbiamo sforzarci nel nostro lavoro quotidiano per garantire qualità, costi e servizi ai più alti livelli.

· **Correttezza ed onestà**: *Saremo corretti ed onesti nelle nostre attività aziendali e nel nostro comportamento personale. Indipendentemente dalle nostre conoscenze e dalle nostre capacità, senza integrità personale, non possiamo né guadagnare il rispetto degli altri, né rafforzare la nostra autostima.*

Dobbiamo naturalmente osservare le norme e l'ordine sociale, ma dobbiamo anche comportarci in modo equo e senza pregiudizi, senza mai cedere all'egoismo. Dobbiamo agire sempre in buona fede e con *fair play*. Coloro che non si riconoscono in questi principi, per quanto eccezionali siano le loro conoscenze e abilità, non sono qualificati per far parte del Gruppo Panasonic.

· **Collaborazione e spirito di squadra**: *Uniremo le nostre capacità per conseguire gli obiettivi comuni. Indipendentemente dalle nostre capacità individuali, senza collaborazione e spirito di squadra, saremo una società soltanto di nome e non di fatto.*

Collaborando tra di noi e migliorando il lavoro di squadra, potremo produrre risultati sempre migliori. È importante collaborare l'uno con l'altro, sfruttando al meglio le diverse opinioni e le diverse personalità. Se non ne saremo capaci, per quanto eccezionali siano le capacità individuali su cui possiamo contare, non saremo in grado di esercitare la nostra forza come organizzazione.

· **Un'instancabile ricerca del miglioramento**: *Ci sforzeremo costantemente di migliorare la nostra capacità di contribuire al benessere sociale con le nostre attività imprenditoriali. Soltanto attraverso questo sforzo continuo possiamo realizzare il nostro Obiettivo di Gestione Fondamentale e contribuire alla realizzazione di una pace e di una prosperità durature.*

Per realizzare la nostra missione dobbiamo lavorare il più duramente possibile, superando le difficoltà e continuando a progredire. Qualunque sia il lavoro in cui ci cimentiamo, se rimaniamo sempre disposti a imparare, riflettiamo e ci sforziamo di mettere in pratica le nostre idee animati di grande entusiasmo, saremo in grado di fare emergere la creatività e l'ingegno necessari a ottenere ulteriori progressi e miglioramenti.

· **Cortesìa ed umiltà**: *Saremo sempre cordiali e modesti, rispettando i diritti e le esigenze degli altri, al fine di rafforzare le nostre relazioni sociali e migliorare la qualità della vita nelle nostre comunità.*

Dobbiamo sempre essere cortesi e umili nel nostro lavoro. È importante rispettare sempre gli altri, a partire dalle nostre attività di tutti i giorni, non mancare di cortesia a nessuno, astenersi da qualsiasi comportamento impulsivo e fare sempre un rigoroso esame di coscienza.

· **Adattabilità**: *Adatteremo continuamente la nostra mentalità e il nostro comportamento per far fronte alla costante mutevolezza delle condizioni in cui operiamo, facendo attenzione ad agire in armonia con la natura per essere sicuri di progredire e per far sì che i nostri sforzi vengano coronati dal successo*

Dobbiamo sapere cogliere i cambiamenti e l'evoluzione della società e adattarci ad essi nella maniera migliore. Per fare ciò, è importante evitare di soffermarsi sui singoli dettagli degli avvenimenti e cogliere invece la loro essenza ed il contesto generale di cui fanno parte.

È necessario guardare le cose in faccia in maniera oggettiva e affrontarle con determinazione, senza farsi deviare da sentimenti o convinzioni personali. Inoltre, per adattarci a una società che progredisce ed evolve costantemente, non dobbiamo trascurare di coltivare il nostro desiderio e i nostri sforzi di migliorare noi stessi giorno dopo giorno.

· **Gratitudine**: *Agiremo con gratitudine per tutti i benefici ricevuti, fiduciosi che tale atteggiamento sarà fonte di un'immensa energia e di una gioia incontenibile che ci consentiranno di superare qualsiasi ostacolo.*

Il nostro lavoro e la nostra vita quotidiana sono possibili grazie agli sforzi dei nostri colleghi, delle persone a cui ci relazioniamo, dei nostri famigliari e dei membri della società in generale. È importante esprimere sempre riconoscenza nei loro confronti e provare gratitudine per il loro sostegno e appoggio.

Provare riconoscenza ed esprimere gratitudine a un gran numero di persone per i favori ottenuti conferisce una gioia infinita, nonché la forza ed il coraggio per superare qualsiasi difficoltà.

5. Politica Aziendale di Base del Gruppo Panasonic

La Politica Aziendale di Base del Gruppo Panasonic è incentrata sull'Obiettivo di Gestione Fondamentale, sul Credo Aziendale e sui Nostri Principi Fondamentali, nonché sugli atteggiamenti e le pratiche ad essi connessi. L'ex presidente Arataro Takahashi, che in qualità di braccio destro del fondatore ha presieduto allo sviluppo e all'espansione del gruppo prima e dopo la guerra, ha pronunciato le seguenti parole con riguardo alla messa in pratica della Politica Aziendale di Base.

Se lavoriamo in maniera egregia, in modo da non essere secondi a nessuno in condizioni di feroce concorrenza, e offriamo prodotti che i consumatori saranno felici di usare, verremo sicuramente ricompensati. Se al contrario non verremo ricompensati dal pubblico, vorrà dire che non avremo fatto bene il nostro lavoro. E quindi dovremo operare di bisturi per risolvere i problemi.

Il nostro obiettivo non deve essere quello di perseguire il massimo profitto o far crescere l'azienda, bensì fare in buon lavoro per essere scelti dai consumatori in ragione di una accurata selezione. Se il nostro lavoro arricchisce la vita delle persone, migliora le loro vite e promuove la cultura, verremo sicuramente ricompensati.

Dal riconoscimento che la mancanza di remunerazione deriva da nostri errori di fondo nasceranno diversi cambiamenti. Scaricare le proprie responsabilità, dando la colpa alla crisi del settore o al dumping della concorrenza, è segno di una gestione sbagliata.

Come sottolineato da queste parole, per poter realizzare una società ideale e contribuire allo sviluppo sociale dobbiamo costantemente riformare e migliorare i nostri sforzi per non essere secondi a nessuno in termini di qualità, costi e servizio, in modo da essere premiati dai consumatori.

Se i nostri prodotti non si vendono, significa che non abbiamo contribuito allo sviluppo della società mediante tali prodotti, e quindi non si può dire che stiamo svolgendo il nostro vero ruolo di produttore. In questi casi è imperdonabile pensare di abbassare semplicemente i prezzi per vendere a qualunque costo. Prima di arrivare a ciò, è fondamentale sforzarsi a razionalizzare i costi, migliorare la qualità e ottimizzare i servizi.

In altre parole, finché operiamo in conformità alla Politica Aziendale di Base, non possiamo permettere che i costi siano elevati e le prestazioni di scarsa qualità, ma dobbiamo al contrario sforzarci di razionalizzare e migliorare i processi.

Non è certo facile razionalizzare i costi e migliorare la qualità dei prodotti, ma la determinazione di aderire alla Politica Aziendale di Base e di metterla in pratica, genera ingegnosità e ci dà la forza per compiere gli sforzi necessari a muoverci nella giusta direzione.

Dobbiamo anche riconoscere che, per quanto ci espandiamo e cresciamo, l'essenza delle nostre attività è la stessa di quella di un negozio gestito da privati, nel senso che si fonda sull'esistenza di clienti.

Le seguenti disposizioni sono riportate nel "Regolamento interno di base" emanato nel 1935, quando Matsushita Electric si apprestava a diventare una società per azioni.

Per quanto possa crescere Matsushita Electric in futuro, mantenete l'atteggiamento di un semplice commerciante. Siete i nostri impiegati e/o commessi. Siate rispettosi, frugali e umili nello svolgimento del vostro lavoro.

Il fondatore elenca anche i seguenti tre requisiti specifici di un commerciante.

- Comprendere il significato del commercio
- Saper leggere la mente dei clienti
- Mantenersi umili di fronte agli altri

Comprendere la ragion d'essere delle nostre attività commerciali, essere sempre sensibili a ciò che pensano i nostri clienti e rimanere sempre umili e riconoscenti; questa è la mentalità che ciascuno di noi deve adottare.

6. La Politica Aziendale in Pratica

L'unico modo di aderire alla filosofia aziendale è mettendola in pratica. L'ex presidente Arataro Takahashi sosteneva che: "la mera comprensione intellettuale della nostra filosofia aziendale non porta da nessuna parte. Affinché essa diventi la base inamovibile del nostro agire è fondamentale metterla in pratica e comprenderla con tutto il nostro essere." Lui per primo la mise in pratica nel processo di ricostruzione e crescita di molte società del gruppo.

Qui di seguito esporremo i punti chiave che devono esser compresi per mettere in pratica la Politica Aziendale di Base.

(1) Formulare una visione del futuro che vogliamo realizzare e massimizzare il valore che offriamo al cliente

Il nostro obiettivo è la creazione di una società ideale in cui la prosperità materiale si accompagna a quella spirituale. Questo vale anche per le nostre singole imprese, ed è necessario che ognuna immagini il proprio futuro ideale e si impegni per la sua realizzazione.

Tale futuro ideale non deve essere semplicemente un'estensione della situazione attuale, né considerato dal solo nostro punto di vista. Come dovrebbero essere la vita, la società e l'ambiente globale del futuro? Cosa possiamo fare per rendere la vita dei nostri figli e dei nostri nipoti ancora più ricca materialmente e spiritualmente? Dobbiamo immaginare che forma avrà il futuro, un futuro incentrato sugli esseri umani.

Successivamente, muovendo a ritroso da questa visione ideale, dobbiamo riflettere a fondo su quale contributo possa dare la nostra azienda per realizzarla, su quali riforme sono necessarie per migliorarne la competitività e non essere secondi a nessuno. E dopo aver riflettuto su ciò che è necessario, dobbiamo metterlo in pratica.

Al fine di realizzare il futuro ideale mediante gli specifici prodotti e servizi della nostra attività, è necessario massimizzare il valore che offriamo al cliente. Massimizzare il valore che offriamo al cliente non significa una ricerca eccessiva di prestazioni o qualità. Né significa fare semplicemente ciò che il cliente ci chiede di fare. Massimizzare il valore vuol dire essere veramente vicini ai clienti, comprender l'essenza dei loro problemi e delle loro preoccupazioni, immaginare il loro futuro e realizzare ciò che è veramente utile per loro.

È necessario ascoltare attentamente ciò che i clienti ci dicono e migliorare i nostri prodotti dal loro punto di vista. Essere veramente vicini ai clienti vuol dire anche pensare a come trasformare le loro vite future e la società, e affrontare con determinazione le sfide che si accompagnano a tale trasformazione.

Molte delle attività commerciali del Gruppo Panasonic sono state sviluppate in base a questo approccio. Pensiamo al settore dei motori. Negli anni '30, il nostro fondatore immaginò un futuro in cui una singola famiglia avrebbe utilizzato una media di 10 motori e si lanciò nella produzione di motori per venire incontro a questa situazione. Allo stesso tempo, al fine di facilitare l'accesso delle persone e alle informazioni, si prefissò l'obiettivo di portare radio nelle case della gente alla metà del prezzo dell'epoca, riuscendo a dimezzare i prezzi di costo.

La strada che porta al futuro è lunga e piena di ostacoli. La nostra produzione di motori, che partì da zero, incontrò inizialmente tante difficoltà che all'interno dell'azienda stessa in molti sostenevano la necessità di chiudere la fabbrica.

Ciononostante, l'ex presidente Arataro Takahashi discusse con tutti i dipendenti della divisione motori della necessità di mettere in pratica la Politica Aziendale di Base, ovvero di fornire qualità, costi e servizi che non fossero secondi a nessuno. Ognuno rispose a questo appello impegnandosi a migliorare produzione, tecnologia e vendite. Le cose migliorarono al punto che dopo qualche tempo la produzione non riusciva a stare al passo della domanda. Sebbene ci siano voluti circa 20 anni per arrivare a quel punto, lo sviluppo della divisione motori ha notevolmente contribuito al successivo sviluppo della divisione degli elettrodomestici.

Allo stesso modo, dobbiamo immaginare in ogni settore il futuro che vogliamo realizzare e massimizzare il valore che offriamo al cliente.

(2) Realizzazione di giustizia sociale, convivenza e prosperità condivisa

Nella misura in cui riceviamo dalla società le risorse gestionali necessarie alla conduzione delle nostre attività, siamo tenuti a gestirle correttamente per il bene della società e ad adempiere pienamente alle nostre responsabilità nei confronti di tutte le parti interessate.

Dobbiamo ovviamente rispettare le leggi e la morale sociale, ma dobbiamo anche pensare sempre a ciò che è bene per la società, apprendere le giuste conoscenze e metterle in pratica. Il fondatore si riferiva all'importanza di fare ciò con il termine "giustizia sociale." La continua applicazione della giustizia sociale, di cui la salvaguardia del benessere psicofisico dei dipendenti è un importante prerequisito, contribuirà al vero sviluppo della società, dell'industria e dei nostri partner commerciali.

Inoltre, con rispetto a tutti coloro con cui ci relazioniamo nel corso della conduzione delle nostre attività-aziende fornitrici di materiali, società che richiedono i nostri servizi, appaltatori, rivenditori e agenzie che vendono i nostri prodotti, dobbiamo sforzarci a realizzare puntare prosperità e sviluppo tutti insieme.

In qualità di partner impegnati a migliorare la società, è essenziale mantenere con tutti costoro una comunicazione franca che garantisca la comprensione reciproca, come anche un sentire comune riguardo a prodotti, tecnologie, miglioramento del lavoro, ecc. In questo modo, tutte le parti interessate coopereranno tra di loro pur mantenendo la propria indipendenza, esercitando la loro forza collettiva migliorandosi a vicenda, e ciò ci conferirà un ruolo maggiore all'interno della società. Questa è la concezione di convivenza e prosperità condivisa del Gruppo Panasonic.

(3) Eliminare sprechi, tempi morti e rilavorazione

Dal punto di vista della nostra concezione dei profitti esposta in "1. Missione di un'azienda," il deficit commerciale deve essere considerato una colpa. Inoltre, anche se una azienda sta realizzando profitti anche ragguardevoli, se al suo interno abbondano sprechi e tempi morti, bisogna concluderne che tale azienda stia sprecando l'opportunità di realizzare profitti più elevati. Di conseguenza, anche tale comportamento è colpevole, in quanto l'azienda rinuncia a guadagnare soldi che potrebbe condividere con dipendenti, azionisti e la società stessa, o con i quali potrebbe contribuire al benessere di un gran numero di clienti e della società del futuro.

È quindi ovvio che il deficit commerciale rappresenti una colpa, ma anche che sia colpevole ogni comportamento che provochi spreco, tempi morti e rilavorazione. Per quanto piccolo sia il contributo lavorativo di una singola persona, esso esiste in funzione di tutte le persone della società e contribuisce sempre allo sviluppo della società.

Ne consegue che nessuno spreco è perdonabile nel corso delle nostre attività commerciali e che ciascuno di noi, su base quotidiana, deve essere consapevole ogni secondo di ogni minimo spreco e apportare i necessari miglioramenti per eliminarlo. Dobbiamo pertanto sforzarci sempre di fare il nostro lavoro al meglio, rendendoci conto che anche quando maneggiamo una singola vite o un foglio di carta, il nostro lavoro deve contribuire allo sviluppo della società.

Ovviamente, le modalità con cui viene portato avanti il lavoro cambiano secondo i tempi, ma in qualsiasi periodo storico dobbiamo sempre aumentare la velocità del lavoro e delle attività commerciali, migliorare la competitività e contribuire alla società eliminando completamente sprechi, tempi morti e rilavorazioni.

(4) Risposta ai cambiamenti sociali

La società cambia giorno dopo giorno e la velocità dei cambiamenti aumenta di anno in anno. In questo stato di flusso, alcune cose declinano e scompaiono mentre altre vengono generate, ma nel complesso si può dire che la società sia in continua evoluzione e sviluppo.

Molte degli attuali problemi sociali degli ultimi anni, la questione ambientali tra tutti, sono nati per gli effetti negativi dello sviluppo. Tuttavia, se adottiamo la prospettiva che tali problemi vanno affrontati per risolverli, e che ci possono indicare risposte migliori e nuovi percorsi, possiamo dire che la nostra società continua a svilupparsi pur cambiando giorno dopo giorno. Il nostro fondatore era convinto che il principio di "generazione e sviluppo" fosse alla base di tutto ciò che accade nel mondo.

Al fine di realizzare la società ideale, caratterizzata da uno stato di prosperità materiale e spirituale, dobbiamo immaginare in ogni settore il futuro da realizzare, prevedere il futuro dei nostri clienti e fornire loro prodotti e servizi della massima utilità. Nel fare ciò, ci troveremo ed affronteremo cambiamenti che costituiscono per noi opportunità, ed altri che costituiscono minacce.

In risposta a tali cambiamenti e trasformazioni, è importante evitare di interpretare i singoli avvenimenti in maniera superficiale, ma di considerarli in maniera oggettiva per poi cogliere i grandi sommovimenti ad essi sottostanti. E per meglio fare fronte al cambiamento, a volte dovremo anche considerare di abbandonare metodi che hanno funzionato in passato.

Dobbiamo avere il coraggio di abbandonare ciò che va abbandonato e di affrontare ogni giorno con nuove sensibilità e nuovi metodi. Per fare ciò dobbiamo interessarci ai cambiamenti sociali e continuare ad affrontare le sfide con entusiasmo.

7. Il cliente prima di tutto

Tutte le attività commerciali consistono nel fare in modo che i clienti selezionino e acquistino prodotti e servizi. Questo vale sia per i prodotti venduti individualmente sia che per i servizi che richiedono la stipulazione di contratti e pagamenti periodici.

È pertanto naturale, visto l'importanza del cliente, che le aziende pensino sempre dalla prospettiva dei clienti, forniscano loro un servizio onesto e rispondano tempestivamente e in maniera adeguata alle loro necessità.

Solo se riusciremo a fare tutto ciò meglio di chiunque altro ci guadagneremo la fiducia dei clienti che continueranno a scegliere noi. Quanti più clienti potranno dire di essere contenti di aver scelto Panasonic, tanto più ci sarà consentito crescere e svilupparci.

Il fondatore aveva molto da dire sull'atteggiamento necessario a fare impresa. e sull'idea che "il cliente viene prima di tutto" ci ha lasciato le seguenti parole:

*• La ragione della nostra esistenza consiste nel dare gioia ai clienti
Vendere un prodotto ai clienti non significa solo convincerli del valore del prodotto, ma anche farli sentire felici e sicuri. Questa gioia ha un valore enorme. Dobbiamo pertanto riflettere attentamente su come comunicare e offrire i nostri servizi. Se svolgeremo il nostro compito in maniera adeguata, oltre ai profitti, anche noi ne trarremo grande gioia.*

- *Svolgere il ruolo di consulenti agli acquisti del cliente*

È superfluo dire che è importante esaminare attentamente i prodotti che maneggiamo e venderli con sicurezza, ma nel fare ciò va sottolineata l'importanza di mettersi nei panni del cliente ed esaminare i prodotti come se fossimo i consulenti agli acquisti del cliente. Se farete ciò, sarete in grado di esaminare il prodotto avendo ben presente quali siano i bisogni del cliente in quel momento, cosa voglia e quanto lo voglia, e ciò renderà più facile pensare al vantaggio del cliente.

- *Un'azienda cresce quando si prende cura dei propri clienti.*

La gioia che si prova quando i clienti si complimentano con noi per i prodotti che abbiamo realizzato con grandi sforzi è persino maggiore della gioia che si prova a venderli. Indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, è importante che ogni dipendente ascolti con umiltà le esigenze dei clienti. In questo modo ci guadagneremo il sostegno dei clienti, e quanto più si espanderà questo sostegno, tanto più crescerà l'azienda.

- *Le aziende che non rispettano i clienti falliscono*

Se ci sono due ristoranti che offrono lo stesso piatto allo stesso prezzo, ma uno di loro tratta i clienti con gentilezza e cortesia e l'altro no, è ovvio che i clienti sceglieranno il primo. Per quanto Matsushita Electric cresca e si espanda, il suo atteggiamento dovrà sempre essere quello del ristorante che tratta i clienti con rispetto. Il giorno in cui l'azienda penserà solo a vantarsi del numero dei suoi dipendenti e dei profitti, trascurerà la gestione e tratterà male i clienti, l'azienda fallirà inevitabilmente.

Indipendentemente da quanto si espanda la nostra azienda e da quanto complesso diventi l'organigramma, ognuno di noi dovrà sempre affrontare il proprio lavoro quotidiano prendendosi la massima cura dei propri clienti. Se gli affari non vanno bene, bisogna concluderne che non stiamo operando secondo il principio che il cliente viene prima di tutto e che abbiamo commesso qualche errore che ci ha fatto perdere la fiducia dei clienti. In tal caso si dovrà prontamente investigare le cause e prendere misure correttive.

8. Gestione autoresponsabile

Nel Gruppo Panasonic, la gestione delle attività non è solo compito dei manager. Ciascuno dei dipendenti deve considerarsi manager di se stesso ed essere responsabile del proprio lavoro, svolgendo i suoi compiti in modo autonomo e responsabile nel rispetto delle politiche aziendali. Questo è il concetto alla base della gestione autoresponsabile.

A ogni livello organizzativo, è necessario che ciascuno si consideri responsabile del proprio lavoro e apporti miglioramenti di propria iniziativa, tenendo presente la filosofia e le politiche delle organizzazioni di livello superiore. La gestione autoresponsabile è uno dei pilastri della gestione del Gruppo Panasonic ed è la cultura che anima le nostre risorse umane.

Sul modo in cui introdurre la gestione autoresponsabile nell'azienda, il fondatore sosteneva che: "i manager devono essere i primi ad avere un forte senso della missione e della filosofia aziendale, devono ricordarli continuamente ai dipendenti e instillarli in loro." E ancora: "i manager devono saper delegare responsabilità ai loro subordinati per permettere loro di lavorare in modo indipendente sotto la propria responsabilità e autorità."

Quando le persone si rendono conto di cosa vada fatto, diventano consapevoli dell'importanza di farlo e provano una forte motivazione a farlo, tirano fuori tutta la loro saggezza e la loro ingegnosità ed esercitano appieno tutte le loro capacità. Pertanto, al momento di delegare responsabilità ai loro subordinati, i superiori devono impegnarsi a generare un simile livello di motivazione. L'idea che fare ciò permetta alle persone di sentirsi gratificate nel proprio lavoro e che generi in loro gioia e felicità, è alla base della gestione autoresponsabile.

Il fondatore si riferiva all'atteggiamento con cui ogni dipendente deve affrontare il proprio lavoro con il termine "imprenditorialità dei dipendenti," esortando tutti a lavorare con la consapevolezza di essere il protagonista e il manager della propria entità imprenditoriale indipendente, e di vedere e giudicare ogni cosa in quest'ottica.

Nell'applicare questo principio di imprenditorialità dei dipendenti, è fondamentale che ciascuno, nell'adempire ai propri doveri, abbia un tale senso di responsabilità da considerare come la propria missione utilizzare tutte le sue abilità per trovare metodi e mezzi sempre migliori, implementarli con coraggio e ottenere risultati sempre maggiori.

Morimasa Ogawa, che trasformò il business dei forni a microonde in business globale diventando in seguito presidente di Matsushita Housing Equipment, definì tale senso di responsabilità un senso di "responsabilità volontaria". Tutti noi dobbiamo armarci di questo senso di responsabilità volontaria e agire con spirito di imprenditorialità.

Quando il fondatore spiegava ai giovani dipendenti il concetto di imprenditorialità dei dipendenti, faceva l'esempio di una piccola bancarella di *udon* (tipo di tagliatelle giapponesi), il cui proprietario porta avanti il suo business da solo chiedendo ogni giorno ai propri clienti come abbiano trovato il cibo, e utilizzando il feedback per apportare miglioramenti, sottolineando l'importanza di tali sforzi e tale entusiasmo.

Per quanto sia complessa l'organizzazione di cui siamo membri, non è mai sufficiente svolgere i compiti che ci sono stati assegnati e limitarsi a seguire i meccanismi e le procedure prestabilite. È fondamentale che ognuno di noi non smetta mai di pensare a come migliorarli e ad apportare miglioramenti.

In una società in continua evoluzione e sviluppo, non potremo continuare a godere del favore dei clienti se ci limitiamo a lavorare secondo i nostri metodi e schemi abituali. È necessario mirare sempre più in alto, consapevoli che il meglio di oggi non sarà il meglio di domani, e che il domani deve produrre il meglio di domani.

Il sistema di divisioni aziendali introdotto nel 1933 è la rappresentazione concreta del concetto di gestione autoresponsabile. Tale sistema introduce una struttura organizzativa indipendente basata sul profitto in cui l'intera azienda è suddivisa in divisioni a seconda dei prodotti ed ogni divisione è responsabile di tutto, dallo sviluppo alla produzione, alle vendite e alla gestione delle entrate e delle spese. Alle divisioni aziendali era richiesto di assumere la responsabilità della propria gestione, il che ha permesso di formare manager e dipendenti ed è alla base dell'attuale Gruppo Panasonic.

9. Gestione partecipativa basata sulla saggezza collettiva

Il Gruppo Panasonic, al fine di implementare a fondo "gestione autoresponsabile", oltre che all'imprenditorialità dei dipendenti, in cui tutti i dipendenti si riconoscono come responsabili del proprio lavoro, dà grande importanza alla saggezza collettiva, ovvero alla modalità gestionale che utilizza la conoscenza di tutti i dipendenti. A questo proposito, il fondatore diceva che: "la migliore gestione è quella basata sulla saggezza collettiva."

È essenziale che ciascuno di noi lavori con un grande senso di responsabilità in un'ottica di imprenditorialità dei dipendenti, e che ognuno di noi continui a migliorarsi con l'obiettivo di svolgere il proprio lavoro meglio di chiunque altro. Ciononostante, per quante abilità abbia una persona, la saggezza del singolo sarà sempre limitata. Una gestione egocentrica potrà anche avere successo nel breve termine, ma col tempo soffrirà gli effetti negativi dell'auto compiacimento che la condanneranno al fallimento.

Al contrario, accumulare diverse conoscenze e prendere decisioni di alto livello basate su tali conoscenze, ci permette di continuare a contribuire alla società più rapidamente di chiunque altro.

Al fine di acquisire saggezza collettiva, è importante che chi si trova nella posizione di capo collabori con i propri subordinati per utilizzare al meglio le loro abilità. Per massimizzare i talenti di tutti, i superiori devono avere fiducia nei propri subordinati, delegare loro responsabilità e autorità, fare sempre richieste appropriate e consentire loro di usare il loro ingegno e creatività.

I superiori devono ascoltare attentamente i suggerimenti e le proposte dei loro subordinati e fare ogni sforzo possibile per incorporarli nel processo decisionale; qualora ciò non sia possibile, dovranno spiegarne il motivo in maniera esaustiva, per evitare che i loro subordinati perdano motivazione e spirito di iniziativa e affinché continuino ad essere proattivi nel loro lavoro.

Affinché tutti abbiano familiarità con le politiche dell'azienda e di ogni organizzazione, è necessario che i superiori le comunichino ai loro subordinati dall'alto al basso. Tuttavia, se i superiori si limitano a dare istruzioni e i subordinati a fare ciò che viene loro detto, non ci sarà alcun progresso. Non solo, una cultura che incoraggia la comunicazione dal basso verso l'alto, ovvero che consente ai subordinati a dire ai propri superiori ciò che va detto, è indispensabile per una gestione partecipativa basata sulla conoscenza collettiva.

Tutti i dipendenti sono tenuti a partecipare ad una gestione responsabile in cui ognuno, compresi i nuovi dipendenti, agisce nell'ottica dell'imprenditorialità dei dipendenti, in qualità di protagonista e manager della propria entità imprenditoriale indipendente, avanzando proposte su come migliorare gli aspetti che vanno migliorati.

Acquisire opinioni e vedute diverse è di particolare importanza. Affinché il Gruppo Panasonic, che ha clienti in tutto il mondo, possa continuare a essere premiato dai clienti in una società in rapida evoluzione e sviluppo, dobbiamo incorporare nel nostro lavoro diverse prospettive e modi di pensare. E considerato che la diversità di opinioni e vedute si fonda sulle diversità personali, è essenziale accettare e rispettare l'individualità di tutti.

Un utilizzo adeguato delle diverse personalità di tutti consente di acquisire conoscenze diverse e permette all'organizzazione di continuare ad evolversi. In altre parole, la diversità porta ad una maggiore competitività. Per utilizzare al meglio la diversità, i superiori devono impegnarsi a rimuovere le barriere che ostacolano l'individualità dei diversi individui e fornire loro l'opportunità di affrontare le sfide.

Affinché la diversità e la comunicazione dal basso verso l'alto" Irpossano essere sfruttate al meglio all'interno di ogni organizzazione, è necessario creare un clima in cui tutti si sentano liberi di dire apertamente ciò che ritengono vada detto. La condivisione della conoscenza collettiva si ha solo quando i problemi sono condivisi indipendentemente dalla posizione lavorativa, quando fini, mezzi e politiche sono discussi attivamente, quando le istruzioni e politiche delle organizzazioni di rango superiore non vengono accettate ciecamente da superiori e subordinati ma discusse costruttivamente e quando avviene un corretto scambio di opinioni.

Il prerequisito fondamentale per l'acquisizione della conoscenza collettiva è che sia i superiori che i subordinati affrontino ogni situazione in maniera oggettiva, senza farsi influenzare da sentimenti o convinzioni personali. In altre parole, è importante lavorare sempre con una mente aperta.

Praticando una gestione partecipativa basata sulla saggezza collettiva in tutti i dipartimenti del gruppo, realizzeremo qualità, costi e servizi meglio di chiunque altro e continueremo a essere premiati dai nostri clienti.

10. Formazione delle persone e sviluppo del loro potenziale

(1) Concezione delle persone del Gruppo Panasonic

Il potere complessivo di un'azienda è la somma delle abilità di ogni dipendente. Pertanto, per aumentare il nostro potere complessivo, ciascuno di noi deve identificare quel che va fatto nel proprio lavoro ed esercitare proattivamente la sua capacità di apportare miglioramenti.

Solo quando gli obiettivi di ciascun dipendente e la direzione dell'azienda si trovano a coincidere, e quando gli obiettivi aziendali sono un'estensione degli obiettivi individuali, solo allora gli sforzi di tutti possono sommarsi a vicenda consentendo all'organizzazione di fare il miglior lavoro possibile ed essere premiata dai clienti.

Affinché ciò si realizzi, i superiori devono essere a conoscenza delle qualità individuali di ogni subordinato, farle emergere e assicurarsi che essi siano in grado di esercitare le proprie capacità sentendosi gratificati. Allo stesso tempo, ai subordinati si chiede di credere nel loro potenziale e di continuare a migliorarsi.

In altre parole, ognuno di noi è responsabile della crescita del Gruppo Panasonic. Se il Gruppo Panasonic sarà in grado di continuare a contribuire allo sviluppo della società in futuro, dipenderà dall'atteggiamento e dal comportamento di ciascuno di noi che vi facciamo parte.

In questo contesto, il fondamento della nostra gestione è formare e utilizzare al meglio le preziose risorse umane affidateci dalla società, concetto che il fondatore ha riassunto nella frase "gli affari sono persone."

"Gli affari sono persone": in ogni impresa trovare le persone giuste è il primo passo per crescere. Per quanto gloriose siano la storia e la tradizione di un'azienda, se non trova persone che sappiano portare avanti quella tradizione, non potrà che eclissarsi. Certo, le organizzazioni e i metodi di gestione sono importanti, ma sono le persone che le animano. <Omissis> Pertanto, nella gestione aziendale, dobbiamo innanzitutto cercare le persone giuste e formarle.

(2) Migliorare se stessi

In qualità di membri del Gruppo Panasonic, dobbiamo costantemente migliorare le nostre capacità, mantenendo una mente aperta, esprimendo adeguati giudizi di valore, mettendoci rigorosamente alla prova e riflettendo con umiltà sul nostro comportamento sulla base della nostra Politica Aziendale di Base.

In particolare, i Nostri Principi Fondamentali costituiscono le linee guida per crescere come membri del Gruppo Panasonic e, allo stesso tempo, le linee guida per vivere una vita migliore in qualità di uomini di impresa che aspirano a contribuire allo sviluppo della società. L'ex presidente Arataro Takahashi si esprimeva sull'importanza dei Nostri Principi Fondamentali nei seguenti termini.

I Nostri Principi Fondamentali sono alla base della Politica Aziendale di Base. Ad esempio, il contenuto del Contributo sociale è la messa in pratica della stessa Politica Aziendale di Base, e in termini concreti significa lavorare in maniera da non essere secondi a nessuno in termini di qualità, costi e servizio e da essere premiati dai clienti. Forti di questa consapevolezza, dobbiamo chiederci costantemente se i prodotti che stiamo realizzando possono davvero contribuire alla società e se li stiamo realizzando nella maniera migliore. Tali riflessioni ed esami di coscienza vanno ripetuti ogni giorno, e il loro ripetersi genera creatività ed ingegnosità, ed in questo modo la Politica Aziendale di Base si riflette concretamente nel lavoro. Ne deriva pertanto che non è possibile formare persone senza una chiara politica aziendale.

Un'azienda ha l'obbligo di formare le proprie risorse umane in modo appropriato e adeguato. Allo stesso tempo, ciascuno di noi deve essere animato da uno spirito di auto-miglioramento e impegnarsi a diventare la persona che si ripropone di essere.

(3) Concezione della formazione delle risorse umane

Il fondatore ha riassunto la posizione nel Gruppo Panasonic in materia di formazione delle risorse umane con le parole: "creare persone prima di creare cose." Egli era convinto che per fare buoni prodotti, fosse prima necessario creare le persone giuste.

E come si formano le persone? Come si sfrutta al meglio il loro potenziale? L'idea di base è formare risorse umane che comprendano a fondo la Politica Aziendale di Base, che la applichino nel loro lavoro, che riflettano con umiltà sul loro comportamento e che non smettano di migliorarsi giorno dopo giorno.

La cosa più importante nel formare risorse umane è non esitare a delegare responsabilità ai propri subordinati. Questa è anche l'essenza della gestione autoresponsabile. Le persone si formano sul campo, e affinché possano acquisire la capacità di svolgere meglio il loro lavoro, è necessario che lavorino sul campo, imparando, riflettendo e agendo in maniera autonoma.

Delegare responsabilità non significa dare briglia sciolta ai propri subordinati. I superiori devono essere consapevoli di essere responsabili in ultima istanza, e allo stesso tempo incoraggiare i loro subordinati ad agire con spirito di iniziativa, a pensare in maniera autonoma e a migliorarsi costantemente. Invece di spiegare ogni singola cosa, è importante usare adeguatamente la comunicazione per indurli a riflettere, a essere consapevoli e ad interiorizzare ciò che hanno appreso.

Sebbene a volte sia necessario trattare i propri subordinati con un certo rigore per il loro bene, la cosa più importante è trattarli sempre con sincerità e affetto affinché possano avere fiducia nei loro superiori e lavorare con serenità per la propria crescita.

Affinché un superiore possa adempiere alle proprie responsabilità in base a questo atteggiamento di "delegare senza delegare," è anche necessario anticipare i propri subordinati e riflettere a fondo sui rischi che si possono presentare in futuro. Ci sono inoltre anche cose che i subordinati possono insegnare ai loro superiori, dando anche ad essi la possibilità di crescere.

Un esempio calzante è un episodio legato alla fondazione di una nostra fabbrica a Saga. Nei primi anni Sessanta, l'ex presidente Arataro Takahashi, per aprire una fabbrica di batterie a secco nella prefettura di Saga per Kyushu Matsushita Electric, di cui era a capo, scelse due giovani di circa 30 anni. Sebbene i due non avessero alcuna esperienza in materia, delegò ad essi l'intera questione, dalla costruzione del nuovo edificio, all'installazione dei macchinari e alla produzione.

L'ex Presidente Takahashi si limitò a dare loro alcune linee guida senza stabilire condizioni dettagliate, ma avanzando al tempo stesso richieste rigorose, istruendo per esempio i due a dimezzare i costi originali di costruzione dell'edificio. I due si impegnarono duramente, tirando fuori ingegnosità e creatività, ed il risultato fu che riuscirono ad edificare la fabbrica per una cifra perfino inferiore al budget iniziale. Negli anni successivi, hanno continuato a contribuire in qualità di manager all'avvio di stabilimenti all'estero e alla gestione di società del Gruppo.

Formare le proprie risorse umane è il compito più importante di un superiore. Il Gruppo Panasonic mira a continuare a contribuire al progresso sociale impegnandosi per una "società ideale." Con ideali e obiettivi di così lungo raggio, il periodo in cui ognuno di noi si trova coinvolto in questo processo potrebbe durare solo un breve istante. Di conseguenza, dalla prospettiva della conduzione *ad infinitum* delle nostre attività, i superiori devono formare i propri subordinati in modo da passare la mano alla generazione successiva.

I superiori hanno la responsabilità di guidare i loro subordinati a superarli. Considerata la progressiva accelerazione dei cambiamenti sociali, è improbabile che i metodi convenzionali siano validi ancora a lungo. È necessario insegnare ai subordinati a rispondere in modo

flessibile a situazioni difficili in qualsiasi momento. in anticipazione di quando assumeranno posizioni di responsabilità.

I nostri predecessori ci hanno lasciato molte altre perle di saggezza sulla formazione delle persone e lo sviluppo delle loro qualità. Ci auguriamo sinceramente che ne farete buon uso per lo sviluppo delle risorse umane e per la vostra crescita personale.