

Panasonic-gruppens grunnleggende bedriftsfilosofi

Innledning: å gå tilbake til den grunnleggende bedriftsfilosofien

Som medlem av Panasonic-gruppen, hvordan forstår du vår styringsfilosofi? «Det er det grunnleggende styringsmålet, selskapets overbevisning og sju prinsipper, ikke sant?» «Det handler om at formålet med forretninger er å bidra til samfunnet.» Kanskje dette er så langt din forståelse rekker.

Siden jeg ble gruppedirektør i Panasonic—har jeg faktisk, basert på min tidligere ledererfaring i et vidt spekter av utfordrende forretningsområder—hatt en sterk følelse av krise. Jeg tror at grunnen til at Panasonic mistet sin tidligere styrke og ikke var i stand til å vokse, og at noen av forretningene deres befant seg i en veldig vanskelig situasjon, var at mange av medarbeiderne manglet en korrekt, tydelig forståelse av Panasonics grunnleggende bedriftsfilosofi.

Vi vil at hver og en av dere skal maksimere og vise deres evner og ferdigheter, tydelig identifisere deres ideelle slutt-resultat, dele meninger som bør deles, ta avgjørelser av høy kvalitet raskt gjennom å integrere forskjellige meninger, og være årvåken for nødvendige forbedringer, slik at vi kan være uovertrufne i vårt bidrag til våre kunder og til samfunnet. Vi må alltid ha et kritisk blikk på den aktuelle situasjonen, og hvis den ikke er forenlig med retningen samfunnet tar, eller om det finnes en bedre måte, vil vi ikke nøle med å velge en ny og bedre vei med en gang. Jeg tror på at da Panasonic var sterkt, var det mange slike arbeidsplasser der, og etter min oppfatning var dette kilden til deres styrke.

I Panasonic-gruppen forventes det at individuelle medarbeidere opptrer som sine egne ledere. For at Panasonic skal vinne tilbake sin storhet, har vi samlet kunnskap fra mange personer, kunnskap hver av oss må håndheve tydelig som ledere, i form av denne lektyren. Jeg håper at hver medarbeider i Panasonic-gruppen vil lese den nøye og ofte, og jobbe med overordnede, underordnede, kolleger, kunder og forretningspartnere for å praktisere den grunnleggende bedriftsfilosofien daglig, og bygge et idealsamfunn med materiell og åndelig overflod.

Yuki Kusumi, Gruppens administrerende direktør
1. oktober 2021

1. Selskapets misjon

Hva er formålet med selskapers eksistens? Vår grunnlegger Konosuke Matsushita trodde på at rollen og oppgaven til et selskap er å tilfredsstille folks ønske om leve sine liv i større overflod.

Med andre ord gikk han ut fra at den opprinnelige misjonen til et selskap er å bidra til samfunnsutviklingen ved å tilby produkter og tjenester folk har bruk for, og som er av førsteklasses kvalitet, til fornuftige priser og i passende mengder. Han trodde på at eieren av et selskap med en slik misjon ikke er selskapet selv, men samfunnet, og dette kommer til uttrykk i formuleringen «en bedrift er en offentlig samfunnsenhet».

Hvis man ser på et selskap som en offentlig samfunnsenhet, konkluderer man med at ledelsesressursene som er nødvendige for dette selskapet, inkludert personale, kapital, tomt og materialer, har blitt betrodd det av samfunnet. Selskapet må bidra til samfunnet ved å engasjere seg i aktiviteter som utnytter ressurser som har blitt betrodd selskapet av samfunnet på best mulig måte, og dermed skape overskuddsverdi.

Det er en generell oppfatning at formålet med et selskap er å forsøke å oppnå profitt. Panasonic-gruppen ser imidlertid på profitt som noe som selskapet får av samfunnet som belønning for sine bidrag, og jo bedre bidragene er, jo større blir profitten. På den annen side ivaretar selskapet ikke sitt sosiale ansvar, eller det klarer ikke å ivareta ansvaret, dersom det ikke genererer profitt. Det bør i så fall reformeres øyeblikkelig.

I tillegg forvalter et selskap sine forretninger samtidig som de vedlikeholder forhold til kunder, forretningspartnere, aksjonærer, samfunnet og mange andre interessenter. Siden et selskap er en offentlig samfunnsenhet, er det uakseptabelt om selskapet utvikler seg på bekostning av sine interessenter. Den eneste måten et selskap kan utvikle seg på over lengre tid, er å gjøre det sammen med alle sine interessenter.

Medarbeiderne spiller en sentral rolle i selskapets mulighet til å klare å oppfylle sitt sosiale ansvar. Samfunnet er i konstant endring, og dersom medarbeiderne ikke gjør noe utover sine pålagte oppgaver, er det umulig for et selskap å oppfylle sitt sosiale ansvar gjennom å fortsette å skape overskuddsverdi for samfunnet. Alle enkeltmennesker som jobber i et selskap må daglig forbedre sitt eget arbeid, om så bare i liten grad. Dette vil føre til forbedring og utvikling, både av folks livsstil og av samfunnet.

2. Panasonic-gruppens formål, og hva vi må gjøre nå

Grunnleggeren fortsatte å gruble over det sanne formålet med virksomheten, og 5. mai 1932 samlet han alle sine medarbeidere for å komme med en slagkraftig kunngjøring. Panasonic-gruppen refererer til dette som *Meichi*, kunngjøringen av vårt forretningsformål.

Grunnleggeren sa: «Vår oppgave som industriutvikler er å bekjempe fattigdom og bringe velstand til samfunnet. Kun med dette målet vil selskaper kunne blomstre.» Prisen på varene skulle være så lav som mulig, slik som springvann i Japan på den tiden, som rant fritt fra krana. Med andre ord skal man lykkes i å utrydde fattigdom ved å produsere en uuttømmelig tilgang på varer.

Grunnleggerens virkelige intensjon, som springvann-filosofien rommer, ble uttrykt med følgende ord, som viser målet han forsøkte å oppnå: «Menneskenes lykke kan opprettholdes og forsterkes gjennom både materiell og åndelig velstand. Bare når åndelig sinnsro går hånd i hånd med ubegrenset vareforsyning, kan sann lykke oppnås.»

For å oppnå misjonen framla grunnleggeren en 250-årsplan som besto av ti etterfølgende faser på 25 år, med det mål for øye å oppnå et «land med fred og velstand,» altså et idealsamfunn. Planen skulle dessuten ikke ta slutt etter de første 250 årene, men fortsette i de neste 250 årene. Planen skulle strebe etter høyere idealer på en måte som var tilpasset tidsalderen.

Selv om springvann-filosofien ble formulert for 90 år siden, er målet om å oppnå materiell og åndelig velstand like gyldig i dagens verden.

Faktisk er det mange samfunn, spesielt i i-land, som er overfylte av materielle varer, men spesielt med tanke på raskt økende miljø-ødeleggelse og utpining av energiressurser er det grunn til stor bekymring for at våre barn, barnebarn og kommende generasjoner kanskje ikke vil kunne leve i overflod, slik som vi gjør nå.

Så langt har vi vært drevet forretninger fra et ståsted der vi søker å øke materiell velstand gjennom å levere varer. Dette er imidlertid langt fra det idealsamfunnet vår grunnlegger så for seg. Vi kan likevel ikke gå tilbake til fortiden nå. Vi må igjen se for oss et idealsamfunn, et samfunn med både materiell og åndelig velstand, og gå fram for å realisere det.

For å kunne realisere vårt idealsamfunn, må vi åpent ta tak i sosiale utfordringer idet de oppstår, og bidra til å finne løsninger. Av disse er det globale

miljøutfordringer som må få høyest prioritet i det 21. århundre.

Panasonic-gruppen la fram sin egen miljøkontrakt i 1991, før andre selskaper gjorde det, og vi har jobbet med denne utfordringen i mange år. For å være selskapet som leder an når det gjelder å ta tak i miljøutfordringer framover, må vi fortsette å være på offensiven fra mange forskjellige perspektiver. Dette innebærer blant annet å begrense til et minimum den skaden våre produkter og tjenester gjør på miljøet, og å redusere mengden energi vi bruker i vår produksjon.

3. Det grunnleggende styringsmålet

Formålet med Panasonic-gruppens forretninger og dens misjon fortsetter å være uforandret, slik de har vært siden kunngjøringen av *Meichi*, og det grunnleggende styringsmålet avspeiler denne filosofien konsist. Det er det veiledende prinsippet for all vår styringsaktivitet, og er også det primære grunnlaget for å bestemme hvilken vei selskapet skal ta.

Vi anerkjenner vårt ansvar som industriherrer og vier oss til samfunnsutvikling og til folks velferd gjennom våre forretningsaktiviteter. Slik forbedrer vi livskvaliteten i hele verden.

Med andre ord, som industriherrer vil vi utrettelig etterstrebe vår misjon for å bidra til samfunnsutviklingen.

Hver dag må vi fortsette å etterstrebe framskritt ved å levere enestående produkter og tjenester til samfunnet for å øke velferd og livskvalitet for folk i hele verden.

4. Selskapets overbevisning og de sju prinsipper

Selskapets overbevisning og de sju prinsipper uttrykker vår holdning til måten vi utfører vårt arbeid i det daglige som ansatte i Panasonic-gruppen.

• **Selskapets overbevisning:** *Framskritt og utvikling kan bare oppnås gjennom resultatet av at alle ansatte i vårt selskap samarbeider og bidrar. Samlet i ånden lover vi å utføre våre kollektive plikter med engasjement, flid og integritet.*

For å bidra til samfunnsutviklingen gjennom forretninger er det vesentlig at alle samarbeider og jobber sammen hver dag med oppriktighet. Bare når hver organisasjon setter sine egne høye mål, når medlemmene forstår målene fullt ut og gjør dem til sine egne og det er lagarbeid som er basert på gjensidig tillit, kan

organisasjonsmålene og i siste instans samfunnsutviklingen gjennomføres.

• **Samfunnsbidrag:** *Vi skal til enhver tid oppføre oss i henhold til det grunnleggende styringsmålet, og trofast oppfylle ansvaret vi som industriherrer har for samfunnet vi driver forretninger i.*

Vår misjon er å bidra til global utvikling og velstand såvel som samspill med det globale miljøet gjennom vår forretningsaktivitet, for å oppnå et idealsamfunn. Med denne forståelsen i tankene må vi forplikte oss til å oppnå enestående kvalitet, kostnad og service gjennom vår daglige virksomhet.

• **Rettskaffenhet og ærlighet:** *Vi skal være rettskafne og ærlige i alle våre forretningsanliggender og i vår personlige atferd. Dersom vi ikke har personlig integritet kan vi verken fortjene andres respekt eller øke vår egen selvrespekt, uansett hvor talentfulle og kunnskapsrike vi er.*

Vi må rette oss etter normer og regler i samfunnet som en selvfølge, og vi må også utføre våre oppgaver på en rettskaffen og saklig måte, uten å være egoistiske. Det er viktig å alltid utvise integritet og rettferdighetssans. Uten denne tankegangen er selv ikke de med overflod av kunnskap og talent kvalifiserte til å tilhøre Panasonic-gruppen.

• **Samarbeid og lagånd:** *Vi slår sammen våre ferdigheter for å oppnå våre felles mål. Uansett hvor talentfulle vi er som individer: Uten samarbeid og lagånd er vi et selskap kun i navnet.*

Vi oppnår enda bedre resultater når vi forener vår innsats og forsterker vår lagånd. Det er viktig å dra nytte av forskjellige meninger og ulike personligheter og å samarbeide med fellesskapsånd. Uten dette hjelper det ikke hvor talentfullt vårt personale er. Vi kommer til å mislykkes i å vise vår styrke som en organisasjon.

• **Utrettelig innsats for forbedring:** *vi vil etterstrebe å alltid forbedre vår evne til å bidra til samfunnet gjennom våre forretningsaktiviteter. Bare gjennom denne utrettelige innsatsen kan vi oppfylle vårt grunnleggende styringsmål og bidra til å oppnå varig fred og velstand.*

For å oppnå vår misjon må vi jobbe så hardt som mulig, overvinne vanskeligheter og fortsette å bevege oss framover. Uansett hva slags arbeid vi gjør, må vi alltid lære, ta det på alvor og gjøre vår ytterste innsats, basert på at vi brenner for det vi gjør. Slik kan ny kreativitet og oppfinnsomhet komme til overflaten og føre til ytterligere framskritt og forbedring.

• **Høflighet og ydmykhet:** *Vi skal alltid være vennlige og anstendige. Vi respekterer andres rettigheter og behov for å kunne styrke sunne sosiale forhold og forbedre livskvaliteten i våre samfunn.*

Vi må vise høflighet og være ydmyke i vår tilnærming til arbeidet. I det daglige er det viktig at vi gjør en innsats for å behandle alle med respekt, avstå fra arroganse og være villig til å reflektere kritisk over oss selv.

• **Evne til tilpasning:** *Vi skal hele tiden avpasse vår tenkemåte og atferd for å tilpasse oss forholdene rundt oss, som er i kontinuerlig endring. Vi skal etterstrebe en atferd som harmonerer med naturen for å garantere framskritt og suksess i det vi prøver å oppnå.*

Vi må fortsette å ta tak i og å tilpasse oss til endringer og utvikling i samfunnet. For å gjøre dette er det viktig å unngå å se på ting fra et snevert perspektiv, men heller ta tak i større underliggende tendenser i det som skjer, og essensen i dem.

Vi må ta ting på strak arm, takle dem som de er og på en saklig måte, uten å henge oss opp i selvpptatthet og fordommer. For å tilpasse oss til et samfunn som hele tiden utvikler seg og går framover må vi ikke glemme å opprettholde også vårt eget sterke ønske om, og anstrengelser for, å alltid gjøre framskritt.

• **Takknemligheten:** *Vi skal handle ut fra en følelse av takknemlighet for alle fordelene vi har fått, trygge på at denne holdningen vil være en kilde til grenseløs lykke og livskraft som gjør oss i stand til å bekjempe enhver hindring vi måtte støte på.*

Vårt daglige arbeid og liv avhenger av støtten fra alle som er berørt, i tillegg til mange andre, inkludert våre kolleger, familier og folk i samfunnet i sin helhet. Det er viktig at vi alltid gjengjelder støtten vi får med en følelse av takknemlighet.

Å bidra til sosial utvikling med gjensidig takknemlighet og et ønske om å gi tilbake til de mange som har hjulpet oss vil gi oss uendelig glede, og styrke og mot til å overvinne alt av vanskeligheter.

5. Panasonic-gruppens grunnleggende bedriftsfilosofi

Panasonic-gruppens bedriftsfilosofi er definert som utførelsen av og tankegang assosiert med det grunnleggende styringsmålet, selskapets overbevisning og de sju prinsippene. Arataro Takahashi, tidligere styreleder i Matsushita Electric, som støttet grunnleggeren under periodene med

gjenoppbygging og utvidelse før og etter krigen, hadde følgende å si om utførelsen at den grunnleggende bedriftsfilosofien.

Omgitt av hard konkurranse må vi være enestående i vårt arbeid. Hvis vår arbeidsinnsats resulterer i produkter som forbrukerne er fornøyde med å bruke, er vi garantert belønning. Dersom vi likevel mislykkes i å høste disse belønningene, vil det bevise at vårt arbeid ikke holder mål. Derfor må vi analysere og løse alle utfordringer som oppstår.

Vårt mål er ikke å jage etter profitt eller utvide vårt selskap, men å være enestående i det vi gjør, slik at forbrukerne velger oss selv etter nøye vurdering. Hvis vi fortsetter å skape produkter som beriker folks liv og forbedrer deres livsstil er vi garantert belønning.

Hvis vi ikke blir verdsatt av våre kunder, er det noe fundamentalt galt. Hvis vi forstår det, kan vi igangsette alle nødvendige reformer. Hvis vi kommer med unnskyldninger og legger skylden på andre, som å insistere på at forretningsbetingelsene er dårlige eller at markedet er i ubalanse fordi konkurrentene dumper prisene, kommer ledelsen vår til å miste retningen.

Som disse ordene viser: for å kunne ta sikte på et idealsamfunn og bidra til samfunnsutviklingen, må vi være enestående i kvalitet, kostnader og service slik at kunder velger oss. Derfor må vi utrettelig oppfinne og forbedre oss for å oppnå det resultatet.

Dersom produktene ikke selger godt, bidrar vi ikke til samfunnsutviklingen gjennom våre produkter, og vi kan ikke si at vi oppfyller vår plikt som foretak. I så tilfelle er det uakseptabelt å bare senke utsalgsprisen på produktet for å få det solgt. Det er viktig å først jobbe med å rasjonalisere kostnadene, forbedre kvaliteten og ytelsen og stå for en service uten sidestykke.

Med andre ord: Så lenge vi går fram i overensstemmelse med den grunnleggende bedriftsfilosofien, kan vi ikke unngå å ta tak i problemer som høye kostnader og dårlig kvalitet og ytelse, og vi må forsøke å rasjonalisere og forbedre situasjonen.

Selvfølgelig er det ikke enkelt å redusere kostnader eller forbedre kvalitet og ytelse. Men når vi har besluttet å følge og å praktisere den grunnleggende bedriftsfilosofien nøye vil nyskaping garantert bli resultatet, og vi vil være i stand til å fortsette utrettelig med å gjøre en god innsats for å oppnå framskritt.

Vi må også innse at uansett hvordan bedriften vår utvider seg og vår

organisasjon vokser, har bedriften vår samme opprinnelse og essens som en privateid butikk: Ingen bedrift kan eksistere uten kunder.

I 1935, da Matsushita Electric gikk over til å være et aksjeselskap, etablerte grunnleggeren de grunnleggende interne reglene, som delvis sa:

Uansett hvor stor Matsushita Electric måtte bli i framtiden, bevar innstillingen om at du er en ydmyk handelsmann. Tenk på deg selv som en ansatt i en liten butikk. Vær enkel, nøysom og ydmyk når du utfører ditt arbeid.

Grunnleggeren erklærte videre de følgende tre grunnleggende betingelsene for å være en handelsmann.

- Forstå meningen av handel
- Les andres hjerter
- Opptre fullstendig ydmykt overfor andre

Hver og en av oss må forstå fullt ut hvorfor vår bedrift eksisterer, være uovertruffen i vår forståelse av hva kundene tenker, og alltid huske på å være ydmyk og takknemlig.

6. Utførelse av den grunnleggende bedriftsfilosofien

Den grunnleggende bedriftsfilosofien kan bare internaliseres gjennom å anvendes. Tidligere styreleder Arataro Takahashi sa at «en intellektuell forståelse av den grunnleggende bedriftsfilosofien er av liten verdi. For å befeste den som din urokkelige grunnvoll er det viktig å bruke den og å lære den med kroppen.» Han anvendte filosofien til reformering og vekst i mange gruppeselskap.

Denne delen forklarer det vesentligste som må forstås som betingelser for å anvende den grunnleggende bedriftsfilosofien.

(1) Se for deg den fremtiden vi burde oppnå, og etterstreb ekte kunde verdi

Vårt mål er å realisere et idealsamfunn med materiell og åndelig overflod. Dette gjelder også for våre individuelle foretak, som alle må forestille seg sin ideelle fremtid og strebe etter å oppnå den.

Den ideelle fremtiden vi referer til her er ikke en forlengelse av den aktuelle situasjon, og det er heller ikke noe vi overveier kun fra vårt eget ståsted. Hvordan burde folks liv, samfunn og det globale miljøet se ut i fremtiden, og hvordan kan vi garantere at våre barn og barnebarn vil kunne leve et rikere liv

både materielt og åndelig? Vi må se for oss den fremtiden vi burde skape, en fremtid der folk står i sentrum.

Hvis vi regner bakover derfra, hvordan burde våre foretak bidra? Hvordan burde vi endre og finpusse vår konkurransedyktighet slik at vi er uovertrufne i forhold til konkurrentene? Og hvilke tiltak bør settes i gang for å oppnå dette? Vi må tenke gjennom disse tingene og sette dem grundig ut i livet.

For å skape den ideelle fremtiden gjennom de spesifikke produktene og tjenestene til vår virksomhet må vi etterstrebe grunnleggende verdier for våre kunder. Ekte kunde verdi er ikke å etterstrebe overdreven ytelse eller kvalitet, og det betyr heller ikke å bare gjøre akkurat det kunden ber oss om. Det handler om ekte nærhet til kunden, å se på essensen i problemene og utfordringene deres og deres fremtid, og å forstå hva som virkelig er nyttig for dem.

Vi må høre nøye etter på våre aktuelle kunder og forbedre produktene våre ut fra deres ståsted. Samtidig betyr det å ha ekte nærhet til kundene å vurdere hvordan vi kan utvikle fremtidig livsstil og samfunn til deres fordel, og å uforferdet ta utfordringen med å oppnå dette.

Mange foretak i Panasonic-gruppen har utviklet seg i samsvar med denne tilnærmingen. For eksempel bilforetaket. På 1930-tallet forestilte grunnleggeren seg en fremtid der hver husholdning ville benytte i snitt ti motorer, og basert på denne forestillingen lanserte han motorforetaket. Samtidig satte han et mål om å levere radioer i stor skala til halve prisen av vanlige modeller for å gi folk enklere tilgang til informasjon, og han lyktes i å halvere kostnadene.

Veien til fremtiden vi må oppnå kommer til å være lang og krevende. Vårt bilforetak, som ble etablert fra grunnen av, var i begynnelsen en så stor fiasko at det selv innad i selskapet fantes de som argumenterte for at fabrikken burde stenges.

Tidligere styreleder Arataro Takahashi sa likevel til alle ansatte involvert i bilforetaket at de skulle praktisere den grunnleggende bedriftsfilosofien for å oppnå uovertruffen kvalitet, kostnad og service. Alle involverte i produksjon, ingeniørarbeid og salgsvdeling responderte ved å utrettelig gjøre forbedringer. Resultatet var en gruppe biler som ble så populære at forretningsavdelingen ikke greide å produsere dem raskt nok. Det tok rundt 20 år å nå dette punktet, men utviklingen av bilforetaket var et viktig bidrag til den følgende utviklingen av hvitevareselskapet.

I alle våre selskap må vi på samme måte se for oss fremtiden vi burde oppnå

og etterstrebe ekte kundeverdi.

(2) Oppnå sosial rettferdighet, sameksistens og felles velstand

I vår forretningskodeks må vi benytte de ledelsesressursene vi har blitt betrodd av samfunnet riktig, slik at de er til fordel for samfunnet. Vi må helt og fullt oppfylle vårt ansvar overfor de berørte parter.

I tillegg til å ikke bryte lover og regler såvel som sosial moral, må vi alltid ta hensyn til hva som er riktig for samfunnet, tilegne oss bevist kunnskap og sette det ut i praksis. Grunnleggeren fanget opp viktigheten av dette med uttrykket «sosial rettferdighet». Med beskyttelsen av den fysiske og mentale helsen til våre medarbeidere som en forutsetning, vil den utrettelige implementeringen av sosial rettferdighet bidra til den sanne utviklingen av samfunn, industri og våre handelspartnere.

I tillegg må vi, i de tette forholdene vi utvikler i løpet av prosessen med å handle med bedrifter som leverer materialer til oss, med underleverandører og bedrifter vi har kontrakt med og som støtter vårt foretak, og tilknyttede detaljforhandlere og salgsagenter som selger våre produkter, tilstrebe å oppnå felles velstand og utvikling.

Som partnere som jobber med samfunnsutvikling er det vesentlig at man har åpne diskusjoner og gjensidig forståelse blant disse beslektede partene såvel som felles innsats for å spre bevissthet på områdene produkter, teknologi og prosessforbedring. På denne måten kan hver part spille en større rolle i samfunnet gjennom å samarbeide samtidig som de fremdeles har selvstyre, og gjensidig støtte som får fram kollektiv styrke. Dette er Panasonic-gruppens grunnleggende syn på sameksistens og felles velstand.

(3) Bekjemp sløsing, passivitet og dobbeltarbeid

Fra vår profitts ståsted, som uttrykt i 1. Selskapets misjon, vi må se på det som en synd å gå i minus. Videre vil selv et foretak som genererer betydelig overskudd rett og slett gå glipp av muligheter til å generere høyere profitt dersom foretaket hjemsøkes av overdreven sløsing og passivitet. Konsekvensen er at vi går glipp av muligheten til å tjene penger som skulle vært delt med våre medarbeidere, aksjonærer og samfunnet, og som gjør oss i stand til å bidra til et større spekter av kunder og til fremtidens samfunn. I denne sammenhengen er slike forhold ansett som en synd.

Dermed er det opplagt at å gå i minus er en synd, men i tillegg er forekomst av

sløsing, passivitet og behov for dobbeltarbeid i foretaket en synd i seg selv. Uansett hvor liten hvert individs jobb måtte være, eksisterer den til fordel for folk i samfunnet og er alltid forbundet med samfunnsutviklingen.

I denne forstand burde det ikke finnes et eneste eksempel på sløsing i våre forretningsaktiviteter. Hver dag må hver og en av oss være oppmerksom på hvert sekund og hvert eneste avfallselement og gjøre forbedringer for å eliminere det. Derfor bør vi alltid etterstrebe å gjøre det beste vi kan, og forstå at selv om vi forholder oss til en enkelt skrue eller ett ark, skal arbeidet vårt lede til samfunnsutvikling.

Selvfølgelig kan måten arbeid utføres på endre seg over tid, men i enhver tidsepoke må vi øke tempoet på jobb og forretninger, styrke konkurranseevnen til frontlinjen i våre operasjoner, og slik bidra til samfunnet ved å grundig eliminere sløsing, passivitet og dobbeltarbeid.

(4) Responder på endringer i samfunnet

Samfunnet forandrer seg hver dag, og tempoet på endringene blir høyere for hvert år. Midt i slike forandringer er det noen ting som synker og forsvinner, mens andre er nye, men alt i alt er samfunnet konstant i evolusjon og utvikling.

I de senere år har mange sosiale utfordringer dukket opp fra utviklingens negative sider, som for eksempel globale miljøutfordringer. Likevel, hvis vi ser på slike utfordringer som noe som trenger en løsning, og sikter oss inn på en bedre respons eller en ny vei, kan vi si at vårt samfunn fortsetter å utvikle seg mens det endrer seg dag for dag. Grunnleggeren trodde på at prinsippet om «vekst og utvikling» er aktivt i alle ting i verden.

I hvert av våre foretak har vi som mål å forestille oss fremtiden som må realiseres, å forutse våre kunders fremtid og å levere produkter og tjenester som faktisk bidrar til disse, for å kunne realisere et idealsamfunn med materiell såvel som åndelig overflod. I vår streben etter å gjøre dette kommer vi til å møte forandringer som representerer ikke bare muligheter, men også trusler.

I vårt møte med slike forandringer og tegn til forandringer er det viktig å ikke innta en overfladisk oppfatning, men å møte situasjonen direkte og objektivt, slik den er, og så forstå de store tendensene bak den. For å klare å takle forandring må vi til og med overveie muligheten for å kassere metoder som så langt har vist seg effektive.

Vi må ha mot til å kassere det som bør kasseres, og starte hver dag med en

ny holdning og nye måter å gjøre ting på. Denne holdningen vil kreve at vi holder et øye med sosiale endringer og fortsetter å presse oss selv med engasjement.

7. Kunden kommer først

Alle våre foretak avhenger av at kunder velger å kjøpe våre produkter og tjenester. Dette er tilfelle uavhengig av om man selger enkeltprodukter eller avtaler med en kunde å levere tjenester over lengre tid.

Derfor er det å alltid tenke fra din verdsatte kundes ståsted, levere ærlige tjenester og respondere raskt og passende på ethvert problem som måtte dukke opp en naturlig del av å gjøre forretninger.

Vi kan kun vinne tilliten til våre kunder og fortsette å oppleve at de velger oss for første gang når vi er i stand til å gjøre en bedre jobb enn våre konkurrenter for å innprente en slik tankemåte. I tillegg, hvis mange kunder sier «jeg er glad jeg valgte Panasonic,» og slike synspunkt blir utbredt, kommer vår bedrift til å kunne vokse og utvikle seg.

Grunnleggeren hadde mye å si om hvilken tankegang som er nødvendig for å gjøre forretninger. «Kunden kommer først» er en av de ideene, og han snakket om den på følgende måte.

- *Å sørge for at kunden er lykkelig er verdien av forretninger*

Å selge våre produkter innebærer ikke bare å overbevise kundene om produktets verdi, men også om å få dem til å føle seg glade og trygge. Denne gleden har enorm verdi. Derfor bør vi tenke nøye over hvordan vi kommuniserer og yter service. Ved å jobbe på denne måten kan vi også få glede utover profitt.

- *Bli kundens innkjøpsagent*

Når du gjør forretninger bør du selvfølgelig sjekke produktene du håndterer grundig og selge dem med trygghet. Imidlertid er noe av det viktigste du bør huske på når du gjør det å sette deg selv i kundens sted og granske produktene som om du var kundens innkjøpsagent. Hvis du ser på deg selv som det, vil du være i stand til å granske produktet mens du er bevisst på hva kundens behov er akkurat nå, hva slags produkt de trenger og hvor mye de ønsker seg det. Dermed kan du vurdere hvordan du kan være til nytte for dem.

- *Når du bryr deg om kunden, fører det til vekst*

Gleden over å få ros fra kunder for et produkt du jobbet mye for å lage, er enda større enn gleden over at de kjøper det. Uansett hvor stor en bedrift blir, er det viktig for hver medarbeider å ydmykt ta seg av kundenes ønsker. Ved at du

gjør det, vil du oppnå ytterligere støtte fra kundene dine. Denne støtten vil spre seg fra kunde til kunde, og bedriften vil vokse.

- *Selskaper som ikke tar vare på kundene sine vil mislykkes*

Hvis det er to butikker som tilbyr nudelretter til samme pris, hvilken vil tiltrekke flest kunder, butikken som er snill og behandler kundene godt, eller den som behandler kundene dårlig? Uansett hvor stor Matsushita Electric blir, må ikke dens sanne form bli annerledes enn nudelforretningen som tar vare på kundene sine. Hvis bedriften bare bryr seg om ting som størrelsen på arbeidsstokken eller hvor mye de selger for, og hvis medarbeiderne blir sløve i måten de styrer bedriften og behandler kundene dårlig, er det ikke til å unngå at bedriften vil mislykkes.

Uansett hvor stor og kompleks vår bedrift blir, må hver og en av oss gå til vårt daglige arbeid med den tilnærmingen at vi bryr oss om kunden. Hvis bedriften vår ikke vokser, må vi undersøke hva som er grunnen og raskt rette det opp. Når vi tenker gjennom ting, kan det godt hende vi finner ut at vi ikke egentlig driver en bedrift der kunden kommer først, eller at noe ved bedriften vår hindrer oss i å vinne kundenes fulle tillit.

8. Selvstyrt ansvarlig ledelse

I Panasonic-gruppen er det ikke bare toppledere som har ansvar for ledelse. Alle medarbeidere må se på seg selv som sin egen leder og være individuelt ansvarlige for sitt arbeid, mens de følger bedriftens retningslinjer. Dette er det grunnleggende konseptet for selvstyrt ansvarlig ledelse.

I alle våre organisasjoner skal hver og en av oss, med støtte i bedriftens styringsfilosofi og retningslinjer, ta ansvar for eget arbeid og utrettelig gjøre forbedringer. Selvstyrt ansvarlig ledelse er et grunnleggende prinsipp i Panasonic-gruppens styring, og det er også denne kulturen som har næret vårt personale.

Som nøkkel til å sikre selvstyrt ansvarlig ledelse i forretninger, lærte grunnleggeren medarbeiderne at «først og fremst skal lederne selv ha en sterk sans for sitt oppdrag og styringsfilosofi, og alltid henstille til og innprente disse i sine medarbeidere», og «lederne bør ikke være redde for å delegere i stor grad til sine medarbeidere. La dem jobbe med utgangspunkt i eget ansvar og autoritet».

Som mennesker får vi sterk energi når vi selv kan se vårt eget arbeid og dets betydning. Når vi er motiverte, kan vi proaktivt anvende våre styrker ved å samle

kunnskaper og gjøre forbedringer. Overordnede som sådan bør anstrenge seg for å framkalle slik motivasjon når de delegerer arbeid til sine underordnede. Dette vil la hvert individ få en følelse av realisering i sitt arbeid, som igjen vil føre til lykke og glede. Dette er det underliggende konseptet for selvstyrt ansvarlig ledelse.

Grunnleggeren brukte uttrykket «medarbeiderentreprenørskap» for å beskrive hvordan de ansatte skulle tilnærme seg arbeidet. Han oppfordret dem til å legge seg til tankegangen til en president eller en som eier sitt eget uavhengige selskap, og til å huske på dette når de grep an en oppgave, gjorde seg opp en mening og når de tok beslutninger.

Når vi anvender prinsippet om medarbeiderentreprenørskap, er det vesentlig at hver og en av oss har denne ansvarsfølelsen når vi utfører våre plikter, for å kunne vie alle våre evner til å skape bedre måter og midler, være modige når vi implementerer dem og gjøre det til vår misjon å oppnå bedre resultater.

Morimasa Ogawa, tidligere konsernsjef i Matsushita Housing Products, sluttet seg til mikrobølgehandelen da den var i sitt tidligste stadium, og fikk den til å vokse til en global forretning. Han sa at individuelle medarbeidere må ha en følelse av selvstyrt ansvar. Ved å konsekvent bruke denne tankemåten, la oss alle vie oss til våre egne oppgaver.

Når grunnleggeren forklarte konseptet medarbeiderentreprenørskap til unge medarbeidere, sammenlignet han en uavhengig bedrift med en nudelforretning. Han oppfordret medarbeiderne sterkt til å tilegne seg tankegangen til eieren av en nudelforretning, som jobber hardt for å selge nudler, som spør kundene hver dag hva de synes om smaken og som gjør forbedringer basert på deres tilbakemeldinger. Han nevnte at slike anstrengelser og entusiasme ville være uunnværlig i hver enkelts arbeid.

Selv hvis du er et medlem av en stor organisasjon, er det ikke nok bare å gjøre jobben du er satt til og å følge de fastsatte systemer og rutiner. Det er vesentlig at hver og en av oss fortsetter å tenke og gjøre justeringer for å forbedre seg.

I et samfunn som er i konstant endring og utvikling kommer ikke våre kunder til å fortsette å velge oss dersom vi bare jobber i henhold til egne oppfatninger og perspektiver. Vi bør tenke over at det som er best i dag ikke kommer til å være best i morgen, og morgendagen må skape det som er best for morgendagen. Med grunnlag i denne tankemåten må vi alltid sikte høyere.

Bedriftsavdelingssystemet som ble innført i 1933 representerte konseptet med

selvstyrt ansvarlig ledelse på en konkret måte. Systemet er en uavhengig, profittskapende organisasjonsstruktur der hele selskapet er delt inn i bedriftsavdelinger etter produkt, og hver avdeling er ansvarlig for alt fra utvikling, produksjon og salg til profittstyring og underskudd. Bedriftsavdelingene må ta ansvar for egen ledelse, noe som førte til utviklingen av bedriftsavdelingsdirektører og medarbeidere. Slik ble dagens Panasonic-gruppen til.

9. Deltagende styring gjennom kollektiv kunnskap

For å trygge at selvstyrt ansvarlig ledelse blir grundig innført, understreker Panasonic-gruppen viktigheten av å praktisere medarbeiderentreprenørskap. Gjennom dette utvikler medarbeiderne ansvarsfølelse i styringen av eget arbeid, i tillegg til viktigheten av å utføre ledelse gjennom å samle kunnskap fra hver enkelt. Grunnleggeren uttrykte en gang at «den beste ledelsen er ledelse basert på kollektiv kunnskap.»

Hver og en av oss må ha tankegangen med selvstyrt ansvar på jobb, og vi må alle fortsette å forbedre oss selv for å utføre enestående arbeid. Uansett hvor dyktig en person måtte være, er det likevel grenser for hvor mye kunnskap en person innehar. Selvtilfreds ledelse kan fungere for en stund, men vil før eller senere føre til de negative virkningene av selvrettferdighet og kan derfor ikke vare.

I stedet vil det hjelpe oss å samle omfattende kunnskap og ta raske avgjørelser av høy kvalitet når vi skal bidra til samfunnet fortere enn andre bedrifter.

For å samle kollektiv kunnskap, er det viktig at de overordnede samarbeider med de underordnede for å gjøre best mulig bruk av hver enkelts sterke sider. For å få mest mulig ut av alles talenter, må overordnede stole på sine underordnede, delegere ansvar og autoritet så mye som mulig, gi passende rettleiding når det trengs og oppfordre underordnede til å være proaktive og oppfinnsomme.

Overordnede bør vurdere sine underordnedes forslag med åpent sinn og ærlighet, og anstrenge seg for å inkludere disse i så stor grad som mulig. Hvis et forslag ikke kan innføres, må de overordnede forklare på en ordentlig måte, slik at de underordnede ikke mister motivasjon og initiativ, og blir i stand til å jobbe mer aktivt.

For å formidle bedriftens og organisasjonens prinsipper må overordnede

meddele dem tydelig til sine underordnede, fra toppen og ned. Samtidig vil ikke organisasjonen gå fremover hvis de overordnede bare gir instruksjoner og de underordnede bare følger dem. I tillegg er det vesentlig å ha en bedriftskultur med åpen diskusjon der underordnede kan kommunisere alt de trenger å si til sin overordnede fra bunnen og opp.

Selv de nyansatte bør se på seg selv som sin egen leder i en uavhengig bedriftsenhet, og det forventes at de tar til seg tenkemåten med medarbeiderentreprenørskap og deltar proaktivt i styringen, for eksempel ved å foreslå nødvendige forbedringer.

Det er også viktig å samle ulike synspunkt og innblikk. Panasonic-gruppen har henvendt seg til kunder over hele verden. Så for at vi skal fortsette å bli valgt av kunder i et globalt marked som vokser og utvikler seg i økende tempo, må vi innlemme ulike syn og perspektiver i vårt arbeid. Vårt personlige mangfold fremkaller ulike meninger og innsikt, og det er vesentlig at vi aksepterer og respekterer hver enkelts egenart.

Ved å dra fordel av personlig mangfold kan kunnskap samles og organisasjonen kan fortsette å vokse. Med andre ord: Mangfold leder til økt konkurransedyktighet. For å få mest mulig ut av mangfoldet, bør overordnede bryte ned barrierer som står i veien for ulike personligheter og gi støtte til disse personene slik at de kan ha mulighet til å utfordre seg selv.

For at nedenfra og opp-kommunikasjon og mangfold skal blomstre i en organisasjon, må enkeltmennesker føle at de alltid kan si det som må sies. I stedet for å bare innføre styringsforskrifter selv gjennom å holde tilbake det som trenger å bli sagt, vil denne nedenfra og opp-metoden oppmuntre medarbeiderne til å dele problemer på arbeidsplassen fritt uansett rang, til å åpent diskutere hva organisasjonen burde bli og til å utveksle ideer om hvilken retning man bør ta framover. Dette er kjernen i det å samle kollektiv kunnskap.

Forutsetningen for å nyttiggjøre seg av kollektiv kunnskap er at både overordnede og underordnede nærmer seg situasjoner på en saklig måte, slik de er, uten å sette seg fast i personlige følelser eller antagelser. Det innebærer at det er viktig å tilnærme seg jobben med et *sunao* (åpent) sinn.

For å alltid bli valgt av kunder, la oss ta hverandre i hendene for å oppnå kvalitet, kostnader og service uten sidestykke ved å innføre deltagende styring basert på ekte kollektiv kunnskap i alle avdelinger i Panasonic-gruppen.

10. Å utvikle mennesker og få mest mulig ut av deres potensial

(1) Hvordan Panasonic-gruppen verdsetter folk

Et selskaps totale styrke er summen av medarbeidernes styrker. For å øke bedriftens totale styrker må derfor hver og en av oss finne ut hva som trengs i arbeidet vårt, og på egen hånd bruke vår fulle kapasitet til å gjøre forbedringer.

Bare når medarbeidernes mål og selskapets retning er samlet, og selskapets mål er en forlengelse av hver medarbeiders mål, kan innsatsen til alle medarbeiderne slås sammen slik at organisasjonen kan utføre enestående arbeid som kundene velger.

For å oppnå dette, bør de overordnede ha en god oversikt over de unike evnene til hver av de underordnede, og gå inn for å få deres personlige styrke til å stråle slik at de kan bruke sine evner med en følelse av realisering. Samtidig forventes det at underordnede har tro på sitt eget potensial og at de fortsetter å forbedre seg selv.

Hver og en er ansvarlig for Panasonic-gruppens vekst. Gruppens evne til å fortsette med å bidra til samfunnsutviklingen avhenger av tankemåten og atferden til hver enkelt av oss.

Med denne bakgrunnen er fundamentet i vår ledelse å nære og å benytte oss av de verdifulle menneskelige ressursene som vi har blitt betrodd av samfunnet. Som grunnleggeren erklærte: «En bedrift er mennesker.»

«En bedrift er mennesker»: I enhver bedrift er det å finne de riktige folkene det første skrittet mot utvikling. Uansett hvor lysende en bedrifts historie eller tradisjon er, vil bedriften gå under dersom man ikke er i stand til å finne folk som kan videreføre tradisjonen. Ledelsesorganisering og metoder er selvfølgelig viktige, men det er mennesker som gir liv til dem.... På denne måten handler bedriftsledelse mer enn noe annet om å dyrke fram sterke menneskelige ressurser og oppmuntre dem til å realisere sitt potensial.

(2) Forsterk dine egne evner

Som medlemmer i Panasonic-gruppen må vi alltid gjøre riktige verdivurderinger med et *sunao* (åpent) sinn i overensstemmelse med den grunnleggende bedriftsfilosofien, og forsterke våre evner gjennom streng daglig praksis og ydmyke refleksjoner over hva vi har erfart.

Spesielt de sju prinsippene er en retningslinje for selvutvikling som medlem av

Panasonic-gruppen. Samtidig er det en retningslinje for å leve et bedre liv som industriherrer med ambisjoner om å bidra til sosial utvikling. Tidligere styreformann Arataro Takahashi forklarte betydningen av å praktisere de sju prinsipper slik.

De sju prinsipper er fundamentet for den grunnleggende bedriftsfilosofien. For eksempel er innholdet i «samfunnsbidrag» konkretiseringen av det grunnleggende styringsmålet selv, og å sette dette ut i praksis på en konkret måte innebærer å utføre arbeid som er enestående når det kommer til kvalitet, kostnad og service, og som velges av kundene. Med denne forståelsen må vi alltid reflektere over om produktene vi lager virkelig bidrar til samfunnet, og om vår nåværende måte å produsere dem er hensiktsmessig. Disse refleksjonene og undersøkelsene gjentas daglig. Gjennom oppsamlingen av dem skapes originalitet og oppfinnsomhet, og den grunnleggende bedriftsfilosofien reflekteres i arbeidet vi faktisk gjør. Derfor er det umulig å utvikle folk uten tydelige, grunnleggende retningslinjer.

En bedrift har plikt til å utvikle sine menneskelige ressurser på en betimelig og hensiktsmessig måte. Samtidig må vi alle være ambisiøse og fortsette å forsøke å nå våre personlige mål.

(3) Retningslinjer for personalutvikling

Grunnleggeren uttrykte viktigheten av personalutvikling i Panasonic-gruppen slik: «Utvikle folk før dere produserer varer.» Han trodde på at det å fremstille gode produkter måtte komme etter det å utvikle de medarbeiderne som trengtes.

Så hvordan utvikler vi menneskelige ressurser og får maksimalt ut av deres potensial? Den grunnleggende ideen er å utvikle det personalet som samfunnet har betrodd oss, som fullt ut forstår den grunnleggende bedriftsfilosofien, som jobber flittig med disse retningslinjene som grunnlag, som ydmykt reflekterer og fortsetter å etterstrebe forbedringer hver dag.

Det som er viktigst i personalutvikling er å betro dine underordnede oppgaver uten å nøle. Dette er også kjernen i selvstyrt ansvarlig ledelse. Folk næres ved frontlinjene i driften, og for at de skal kunne utvikle sine evner må de lære gjennom å jobbe, tenke og handle på egen hånd.

Å betro underordnede en oppgave innebærer ikke å tildele oppgaver tilfeldig. De overordnede må oppmuntre sine underordnede til å tenke og forbedre seg selv, samtidig som de husker at de selv må ta det endelige ansvaret. Det er viktig å ikke lære de underordnede alt, men å kommunisere med dem slik at de kan tenke, bli oppmerksomme og gjøre det de lærer til sitt eget.

Selv om det noen ganger er nødvendig å behandle dine underordnede strengt fordi de trenger det, er det viktigste å behandle dem med ærlighet og kjærlighet slik at de kan stole på deg og jobbe for egen vekst med en følelse av trygghet.

Mens dere oppfyller ansvaret som overordnede ved å delegerer med et årvåkent øye, må dere også lede de underordnede ved å tenke nøye over fremtidig risiko som kan dukke opp. Det er også ting dine underordnede kan lære deg, og dette kan føre til at du vokser som overordnet.

Ett eksempel på denne praksisen er etableringen av Sagafabrikken. På begynnelsen av 1960-tallet valgte tidligere styreformann Arataro Takahashi ut to unge medarbeidere på rundt 30 år, uten tidligere erfaring med å starte opp fabrikker, til å starte opp en tørrbatterifabrikk i Saga prefektur for Kyushu Matsushita Electric. Han betrodde dem alle oppgaver, fra å sette opp det nye bygget og anlegget til lanseringen av produksjonen.

Takahashi formidlet kun de grunnleggende retningslinjene uten noen detaljerte betingelser, men han innførte også strenge krav, som for eksempel at han ga de to medarbeiderne instruks om å halvere byggebudsjettet de la fram. Som et resultat av hardt arbeid og oppfinnsomhet lyktes de med å bygge fabrikken for mindre enn det opprinnelige budsjettet. Som ledere fortsatte de med å bidra til etableringen av fabrikker utenlands, og til ledelsen av gruppeselskap.

Personalutvikling er den overordnedes viktigste jobb. Panasonic-gruppen har som mål å fortsette å bidra til sosiale framskritt ved å jobbe mot et idealsamfunn. Selv om du har langtgående mål og idealer, kan perioden du er involvert i dine forretninger bli sett på som forbigående. Med utgangspunkt i at man skal holde forretningen ved like i fortsatt drift må overordnede lære opp sine underordnede, siden forretningen til slutt må overleveres neste generasjon.

Dere som overordnede må være oppmerksomme på at dere har ansvar for å rettlede deres underordnede, som er betrodd oss av samfunnet, slik at de kan overgå dere. Etterhvert som samfunnsmessig vekst øker, er det vanskelig å se for seg at tradisjonelle metoder vil fungere for neste generasjon. Derfor må dere hjelpe deres underordnede slik at de kan oppnå evnen til å hankses med forskjellige hindringer på en fleksibel måte når det er de som er i ansvarsposisjon.

Våre forgjengere i Panasonic har overlevert mange uvurderlige råd om personalutvikling og hvordan man får maksimalt ut av folks evner. Vi håper at du vil bruke dem til personalutvikling og til ditt eget personales vekst.