

# Panasonic Groups grundlæggende forretningsfilosofi

## Indledning

Panasonic Group har altid stræbt efter at overholde ledelsesfilosofien etableret af vores grundlægger Konosuke Matsushita i alle sine selskabsaktiviteter. Ved at dele grundlaget for vores ledelsesfilosofi—det grundlæggende ledelsesmål, virksomhedsoverbevisningen og de syv principper - med vores kunder, forretningspartnere og aktionærer, har vi forpligtet os selv til at handle i overensstemmelse med den filosofi, og vi har bedt vores aktionærer om at sikre sig, at vores forpligtelser virkelig er blevet opfyldt.

I vores vedvarende jagt på grundig autonom og ansvarlig ledelse skal vi i gang med at overgå til et nyt driftsvirksomheds-system. Den grundlæggende forretningsfilosofi er grundlaget for vores bidragspraksis til udviklingen af samfundet eller vores beslutning om at "hellige os til fremskridtet og udviklingen af samfundet og folks velbefindende via vores forretningsaktiviteter, og derigennem forbedre livskvaliteten overalt i verden" som proklameret i det grundlæggende ledelsesmål. Nu, for første gang i ca. 60 år, har vi opdateret den grundlæggende forretningsfilosofi betydeligt, og tager ændringerne i de sociale forhold og forretningsmiljøet i betragtning.

Hver eneste af os hos Panasonic Group skal maksimere og demonstrere vores færdigheder og evner samt klart identificere vores ideelle sluttetilstand, dele meninger, som bør deles, træffe hurtige beslutninger af høj kvalitet ved at integrere forskellige meninger fra forskellige medarbejdere og foretage utrættelige forbedringer. På den måde stræber vi efter at være enestående i at bidrage til vores kunder og samfundet. Vi skal altid se ærligt på den nuværende situation, og hvis den er i konflikt med samfundets retning, eller hvis der er en bedre måde, vil vi ikke tøve med at vælge en ny og bedre vej med det samme. Revideringen af den grundlæggende forretningsfilosofi stræber efter at konsolidere de fundamentale tankegangspolitikker- og handlinger, som vi hos Panasonic, altid har fulgt.

Vi deler denne grundlæggende forretningsfilosofi med dig og forpligter os til at udøve den. Hver eneste medarbejder skal fortsætte med at opføre sig på en måde, som lever op til dine forventninger, og på denne måde vil Panasonic Group øge hastigheden på sine fremskridt mod at realisere et ideelt samfund, der tilbyder materiel og spirituel velstand.

Yuki Kusumi, koncerndirektør  
1. oktober, 2021

## 1. Virksomhedens mission

Hvad er formålet med virksomhedens eksistens? Vores grundlægger Konosuke Matsushita troede på, at en virksomheds rolle og mission er at tilfredsstille folks ønske om at leve liv i større overflod.

Med andre ord formodede han, at en virksomheds oprindelige mission er at bidrage til en udvikling af samfundet ved at levere produkter og tjenester af højeste kvalitet, som er nyttige i menneskers liv, til en rimelig pris i passende mængder. Han troede på, at ejeren af en virksomhed med en sådan mission ikke er virksomheden selv, men samfundet, og det kommer til udtryk gennem udtrykket "en virksomhed er et samfunds offentlige selskab."

Hvis man betragter en virksomhed som et samfunds offentlige selskab, kan man konkludere, at de ledelsesmæssige ressourcer, som er nødvendige for, at virksomheden, inklusive medarbejderstaben, kapitalen, jorden og materialerne, er blevet betroet den af samfundet. Virksomheden skal bidrage til samfundet ved at engagere sig i aktiviteter, som gør bedst brug af de af samfundet betroede ressourcer, og dermed skabe overskudsværdi.

Generelt er der en opfattelse om, at formålet med en virksomhed er at forfølge profit. Men Panasonic Group betragter profit som noget, der gives til en virksomhed af samfundet som en belønning for dens bidrag, og jo større bidrag, desto større profit. Hvis en virksomhed på den anden side ikke genererer profit, opfylder den ikke sit sociale ansvar eller mangler evnen til at gøre det, og bør derfor straks reformeres.

Derudover udfører en virksomhed sine forretninger, mens den vedligeholder sine forhold med kunder, forretningspartnere, aktionærer, samfundet og adskillige andre interessenter. Eftersom en virksomhed er et offentligt selskab i samfundet, er det ikke acceptabelt, at den udvikler på bekostning af sine interessenter. Den eneste måde, en virksomhed kan udvikle sig på lang sigt, er ved at gøre det sammen med alle sine interessenter.

For at en virksomhed kan opfylde sit sociale ansvar spiller medarbejderne en vigtig rolle. I et konstant foranderligt samfund er det umuligt for en virksomhed at opfylde sit sociale ansvar ved fortsat at skabe overskudsværdi til samfundet, hvis dens medarbejdere ikke gør andet end at udføre deres tildelte opgaver. Alle personer, som arbejder i en virksomhed, skal forbedre deres eget arbejde på daglig basis, selvom det kun er en lille smule. Det vil føre til forbedring og udvikling af folks livsstil og samfundet.

## 2. Panasonic Groups mission, og hvad vi skal gøre nu

Grundlæggeren fortsatte med at spekulere over forretningens sande mission, og den 5. maj 1932 samlede han alle sine medarbejdere for at lave en mægtig bekendtgørelse. Panasonic Group referer til dette som *Meichi*, afsløringen af vores selskabsmission.

Grundlæggeren sagde "Vores mission som industrialister er at overkomme fattigdom og bringe velstand til samfundet. Virksomhed kan kun opleve fremgang ved dette formål." Som vandhanevand i Japan på det tidspunkt, som flød frit fra vandhanen, skulle prisen på varer være så lav som muligt. Med andre ord vil eliminering af fattigdom opnås ved at producere en udtømmelig fornyelse af varer.

Grundlæggerens virkelige hensigt, som skrevet i denne vandhanefilosofi, blev dog udtrykt med følgende ord, som indikerer det mål, han forfulgte: "Menneskelig lykke kan opnås og forbedres gennem både materiel og spirituel velstand. Kun når den spirituelle fred kombineres med en uendelig forsyning af materielle gode kan sand lykke opnås."

Til at fuldføre denne mission fremsatte grundlæggeren en 250-års plan, som bestod af 10 på hinanden følgende faser af 25 år med målet op at opnå et "land med fred og velstand", altså et ideelt samfund. Desuden skulle planen ikke slutte efter de første 250 år, men skulle forlænges de næste 250 år og stræbe efter højere idealer på en måde, som var passende til æraen.

Selvom vandhanefilosofien blevet formeret for ca. 90 år siden, var målet om at opnå materiel og spirituel velstand lige så gyldig i verden i dag.

Faktisk er mange samfund, særligt dem i de udviklede nationer, fuld af materielle goder, men særligt i lyset af de hurtigt forværrede miljø-ødelæggelser og udtømningen af energiressourcerne, er der stor frygt for, at vores børn, børnebørn og de kommende generationer ikke kan nyde et liv i velstand, som vi gør det nu.

Indtil videre har vi været engageret i forretninger primært fra et synspunkt om at øge den materielle velstand gennem vareforsyninger. Men det er langt fra det ideelle samfund, vores grundlægger forestillede sig. Vi kan dog ikke gå tilbage i tiden nu. Vi må endnu engang forestille os et ideelt samfund, et med både materiel og spirituel velstand og gå videre med at realisere det.

For at realisere vores ideelle samfund er vi nødt til at adressere sociale

problemer firkantet, når de opstår og bidrage til deres løsning. Blandt dem bør de globale miljøproblemer have højeste prioritet i det 21. århundrede.

Panasonic Group fremsatte sit eget miljøcharter i 1991 før andre virksomheder og har kæmpet med dette problem i mange år. Fremadrettet skal vi for at være en virksomhed, der går forrest i at adressere miljøproblemer, fortsat tage proaktive trin fra mange forskellige perspektiver, inklusive minimering af skaden på miljøet fra vores produkter og tjenester og reducere mængden af energi, vi bruger i vores produktionsaktiviteter.

### **3. Det grundlæggende ledelsesmål**

Formålet med Panasonic Groups forretning og dens mission er forblevet uændret siden bekendtgørelsen af *Meichi*, og det grundlæggende ledelsesmål indkapsler filosofien kortfattet. Det er det ledende princippet for alle vores ledelsesaktiviteter, og det er også det primære grundlag for den vej, virksomheden bør tage.

*Vi anerkender vores ansvar som industrialister og vil hellige os til samfundets fremgang og udvikling og mennesker velbefindende gennem vores virksomhedsaktiviteter og på den måde forbedre livskvaliteten overalt i verden.*

Med andre ord vil vi som industrialister utrætteligt forfølge denne mission for at bidrage til udviklingen af samfundet.

Vi må dagligt fortsætte med at stræbe efter fremgang ved at levere uovertrufne produkter og tjenester til samfundet for at forbedre mennesker velbefindende og livskvalitet overalt i verden.

### **4. Virksomhedsoverbevisningen og de syv principper**

Virksomhedsoverbevisningen og de syv principper udtrykker vores holdning over for den måde, vi udfører vores arbejde på daglig basis som medarbejdere hos Panasonic Group.

• **Virksomhedsoverbevisning:** *Fremgang og udvikling kan kun opnås via en kombination af kræfter og samarbejde mellem alle medarbejdere i vores virksomhed. Vi er forenede i ånden og lover at udføre vores virksomhedsforpligtelser med pligtopfyldenhed, flid og integritet.*

For at bidrage til udviklingen af samfundet gennem forretning er det essentielt for alle at samarbejde og arbejde sammen med oprigtighed hver dag. Kun når

alle organisationer sætter sine egne høje mål, deres medlemmer forstår dem helt og gør dem til deres egne og der er teamwork baseret på gensidig tillid, kan organisationens mål og den ultimative udvikling af samfundet realiseres.

- **Bidrag til samfundet:** *Vi vil altid opføre os i overensstemmelse med det grundlæggende ledelsesmål, og trofast opfylde vores ansvar som industrialister over for de samfund, hvor vi opererer.*

Vores mission er at bidrage til global udvikling og velstand såvel som harmoni med det globale miljø gennem vores forretningsaktiviteter for at realisere et ideelt samfund. Når vi altid har denne opmærksomhed i tankerne, skal vi forpligte os selv til at opnå uovertruffen kvalitet, omkostning og service gennem vores daglige virksomhed.

- **Retfærdighed og ærlighed:** *Vi vil være retfærdige og ærlige i alle vores virksomhedshandler og personlige opførelse. Uanset, hvor talentfulde og vidende vi måtte være, kan vi her opnå andres respekt eller forbedre vores egen selvspekt, hvis vi ikke har personlig integritet.*

Vi er nødt til at se på normerne og reglerne i samfundet som en selvfølge, og vi er også nødt til at udføre alle aktiviteter på en fair og objektiv måde uden at være egoistiske. Det er vigtigt altid at opføre sig med integritet og med en følelse af fair play. Uden dette tankesæt er selv dem med et væld af viden og talent ikke kvalificerede som medlemmer af Panasonic Group.

- **Samarbejde og holdånd:** *Vi lægger vores evner til at opnå vores fælles mål sammen. Uanset, hvor talentfulde vi er som enkeltpersoner, er vi kun en virksomhed af navn uden samarbejde og holdånd.*

Vi opnår endnu større resultater ved at forene vores kræfter og forstærke vores holdånd. Det er vigtigt at udnytte forskellige holdninger og forskellige personligheder og til at samarbejde i en foreningsånd. Uden dette vil det ikke lykkes os at demonstrere vores styrke som en organisation uanset, hvor talentfuld en medarbejderstab, vi sammensætter.

- **Utrættelig bestræbelse på forbedring:** *Vi stræber konstant efter at forbedre vores evne til at bidrage til samfundet gennem vores forretningsaktiviteter. Kun gennem denne utrættelige indsats kan vi opfylde vores grundlæggende ledelsesmål og hjælpe med at realisere vedvarende fred og velstand.*

For at opfylde vores mission skal vi arbejde så hårdt som muligt, overkomme problemer og blive ved med at bevæge os fremad. Uanset hvilken form for

arbejde, vi udfører, skal vi altid lære, tænke seriøst og yde den maksimale praktiske indsats baseret på en stærk følelse af lidenskab, så ny kreativitet og opfindsomhed kan opstå og føre til yderligere fremgang og forbedring.

• **Høflighed og ydmyghed**: *Vi vil altid være venlige og beskedne, respektere andres rettigheder og behov for at styrke sunde sociale forhold og forbedre livskvaliteten i vores lokalsamfund.*

Vi skal efterkomme høflighed og være ydmyge i vores tilgang til arbejdet. Det er vigtigt, at vi i hverdagen bestræber os på at behandle alle med respekt og undgå at være arrogante og villige til at reflektere kritisk over os selv.

• **Omstillingsparathed**: *Vi vil hele tiden tilpasse vores tankegang og adfærd til at imødekomme forhold, som konstant er under forandring, rundt om os og sørge for at optræde i harmoni med naturen for at sikre fremgang og succes i vores bestræbelser.*

Vi skal fortsætte med korrekt at gribe og tilpasse os forandringer og evolution i samfundet. For at gøre det er det vigtigt at undgå at se tingene fra et snævert perspektiv, men gribe større tendenser, der ligger til grund for det, der sker, samt deres essens.

Vi skal gribe tyren ved hornene, tage dem, som de er og objektivt uden at blive fanget i selvcentrering og forudindtagede opfattelser. For at tilpasse sig et samfund, der udvikler sig hele tiden, skal vi undgå at forsømme vedligeholdelse af vores stærke ønsker og bestræbelser for også at udvikle os.

• **Taknemmelighed**: *Vi vil handle ud fra en følelse af taknemmelighed for at alle de fordele, vi har fået, fordi vi er sikre på, at denne holdning vil være en kilde til ubegrænset glæde og livskraft, så vi kan overkomme alle de forhindringer, vi støder på.*

Vores daglige arbejde og liv hviler på støtten fra alle de involverede parter såvel som mange andre inklusive vores kolleger, familie og folk i samfundet i al almindelighed. Det er vigtigt, at vi altid gengælder den støtte, vi modtager med en følelse af taknemmelighed.

Når vi bidrager til social fremgang med taknemmelighed over for hinanden og ønsket om at gengælde de mange mennesker, som har hjulpet os, vil det give os uendelig glæde og styrken og modet til at overkomme alle problemer.

## **5. Panasonic Groups grundlæggende forretningsfilosofi**

Panasonic Groups grundlæggende forretningsfilosofi er defineret som praksis og tangegang forbundet med det grundlæggende ledelsesmål, virksomhedsoverbevisningen og de syv principper. Arataro Takahashi, Matsushita Electrics tidligere formand, som støttede grundlæggeren under før og efterkrigstidens genopbygning og udvidelsesperioder, havde følgende at sige om den grundlæggende forretningsfilosofis praksis.

*Ved hård konkurrence skal vi være uovertrufne i vores arbejde. Hvis vores arbejde leverer produkter, som forbrugerne er glade for at bruge, så vil vi helt sikkert se belønninger. Men hvis vi ikke høster disse belønninger, er det bevis for, at vores arbejde ikke lever op til den standard. Derfor skal vi analysere og løse ethvert problem, der opstår.*

*Vores mål er ikke at jage overskud eller udvide vores virksomhed, men at være uovertrufne i vores arbejde, så forbrugerne vælger os selv efter omhyggelig overvejelse. Hvis vi fortsætter med at skabe produkter, som beriger folks liv og forbedrer deres livsstil, er vi sikker på at blive belønnet.*

*Hvis vi ikke er værdsat af vores kunder, er noget fundamentalt forkert. Hvis vi forstår det, kan vi udføre alle påkrævede reformer. Hvis vi har undskyldninger og giver andre skylden såsom at insistere på, at forretningsforholdene er dårlige eller markedet er forplumret, fordi konkurrenter dumper priserne, vil vores ledelse miste deres støtte.*

Som disse ord indikerer, skal vi for at sigte efter det ideelle samfund og bidrage til samfundets udvikling være uovertrufne i kvalitet, omkostninger og service, så kunderne vælger os. Derfor skal vi utrætteligt innovere og forbedre os selv for at opnå det udfald.

Hvis produkterne ikke er salgbare, bidrager vi ikke til udviklingen af samfundet gennem vores produkter, og vi kan ikke sige, at vi opfylder vores pligt som virksomhed. I et sådan tilfælde er det ikke acceptabelt blot at sænke prisen for at sælge produktet. Det er vigtigt først at arbejde for at rationalisere omkostningerne, forbedre kvalitet og præstation og levere uovertruffen service.

Med andre ord: Så længe vi fortsætter i overensstemmelse med den grundlæggende forretningsfilosofi kan det ikke mislykkes at adressere problemer som høje omkostninger og dårlig kvalitet og præstation, og vi skal tilstræbe at rationalisere og forbedre situationen.

Det er selvfølgelig ikke let at reducere omkostninger eller forbedre kvalitet og

ydeevne, men hvor der er vilje til at følge og praktisere den grundlæggende forretningsfilosofi grundigt, vil innovation helt sikkert følge med, og vi vil utrætteligt kunne fortsætte med at gøre en ordentlig indsats for at opnå fremskridt.

Vi må også anerkende, at uanset hvordan vores forretning udvider sig, og vores organisation vokser, har vores virksomhed samme oprindelse og kerne som en privat eget butik: Ingen virksomhed kan eksistere uden kunder.

I 1935 da Matsushita Electric omstillede sig til en aktiekapitalvirksomhed, etablerede grundlæggeren de grundlæggende interne regler, som blandt andet sagde:

*Uanset, hvor stor Matsushita Electric bliver i fremtiden, skal vi opretholde den samme indstilling som en ydmyg købmand. Tænk på dig selv, som hvis du var ansat i en lille butik. Være simpel, nøjsom og beskeden, når du udfører dit arbejde.*

Grundlæggeren angav følgende tre krav til at være en købmand.

- At forstå meningen med handel
- Forstå andres hjerter
- Være helt ydmyge over for andre

Vi må alle forstå, hvorfor vores virksomhed eksistere, være uovertrufne i vores følsomhed over for, hvad kunderne tænker og altid huske at være ydmyge og taknemmelige.

## **6. Udøvelse af den grundlæggende forretningsfilosofi**

Den grundlæggende forretningsfilosofi kan kun tilegnes, når den anvendes. Tidligere formand Arataro Takahashi udtalte, "en intellektuel forståelse af den grundlæggende forretningsfilosofi er ikke til meget nytte. For at fastslå det som dit urokkelige grundlag er det vigtigt at udføre det i praksis og lære det på din egen krop." Han anvendte filosofien på reformen og væksten af mange gruppevirksomheder.

Dette afsnit forklarer det fundamentale, som skal forstås som kravene for at praktisere den grundlæggende forretningsfilosofi.

(1) Forestil dig den fremtid, vi bør opnå og stræbe efter grundlæggende kundeværdi



Vores mål er at realisere et ideelt samfund med materiel og spirituel velstand. Det gælder også for individuelle virksomheder, som hver især må forestille sig den ideelle fremtid og stræbe efter at opnå den.

Den ideelle fremtid, vi henviser til her, er ikke en forlængelse af den nuværende situationer eller noget, vi kun overvejer ud fra vores eget perspektiv. Hvordan skal folks liv, samfund og det globale miljø se ud i fremtiden, og hvordan kan vi sikre, at vores børn og børnebørn kan leve et rigere liv, både materielt og spirituelt? Det er nødvendigt at forestille sig den fremtid, vi bør realisere, et som har mennesker i centrum.

Når vi regner bagud herfra, hvordan skal vores virksomhed bidrage? Hvordan skal det ændre og forbedre sin konkurrencedygtighed til at være uovertruffen sammenlignet med alle konkurrenter? Og hvilke tiltag skal tages for at opnå det? Vi må tænke disse ting igennem og udføre dem grundigt i praksis.

For at realisere den ideelle fremtid gennem vores virksomheds specifikke produkter og tjenester skal vi tilstræbe grundlæggende værdier for kunder. Grundlæggende kundeværdi handler ikke om at tilstræbe overdreven præstation eller kvalitet eller bare at gøre det, kunden beder os om. Det handler om at forblive tæt på kunderne, se på kerne af deres problemer og udfordringer i fremtiden og realisere det, som er virkelig nyttigt for dem.

Vi skal omhyggeligt lytte til vores nuværende kunder og forbedre vores produkter fra deres synsvinkel. Samtidig betyder det at forblive tæt på kunderne at overveje, hvordan vi kan udvikle fremtidens livsstil og samfund til fordel for dem, og modigt tage udfordringen op for at opnå dette.

Mange Panasonic Group-virksomheder har udviklet sig i overensstemmelse med denne tilgang. Tag motorvirksomhed. I 1930'erne forestillede grundlæggeren sig en fremtid, hvor der i gennemsnit ville blive brugt 10 motorer i hver husholdning, og baseret på denne vision lancerede han en motorvirksomhed. På samme tid grundlagde han et mål om at levere radioer i vid udstrækning til den halve pris af de konventionelle modeller for at give folk lettere adgang til information, og det lykkedes ham at halvere omkostningerne.

Vejen til den fremtid, vi skal opnå, vil være lang og vanskelig. Vores motorvirksomhed, som blev skabt fra bunden, var indledningsvist så stor en fiasko, at der selv internt i virksomheden var folk, som argumenterede for, at virksomheden burde lukkes.

Men tidligere formand Arataro Takahashi fortalte alle de involverede

medarbejdere i motorvirksomheden, at de skulle udføre den grundlæggende forretningsfilosofi i praksis- for at opnå kvalitet, omkostninger og service uden fortilfælde. Alle i produktionen, ingeniørvæsnen og salgsafdelingerne reagerede ved utrætteligt at udføre forbedringer. Resultatet var et sortiment af motorer, som var så populære, at virksomhedsafdelingen ikke kunne fremstille dem hurtigt. Det tog ca. 20 år at nå det punkt, men udviklingen af motorvirksomheden bidrog i høj grad til den efterfølgende udvikling af husholdningsapparat-branchen.

På denne måde skal vi i hver af vores virksomheder forestille os den fremtid, vi bør opnå, og forfølge væsentlig kundeværdi.

## (2) Opnå social retfærdighed og sameksistens og gensidig velstand

Ved at bruge de ledelsesmæssige ressourcer, som samfundet har betroet os, skal vi i udførelsen af vores forretning, bruge disse ressourcer korrekt til gavn for samfundet og fuldt ud opfylde vores ansvar over for de berørte parter.

Udover ikke at overtræde love eller regler såvel som social moral skal vi altid overveje, hvad der er rigtigt for samfundet, tilegne os dokumenteret visdom og praktisere det. Grundlæggeren indkapslede vigtigheden af det med begrebet "sociale retfærdighed." Beskyttelse af vores medarbejders fysiske og mentale helbred er en betingelse, så den utrættelige implementering af social retfærdighed vil bidrage til den sande udvikling af samfundet, branchen og vores forretningspartnere.

Derudover skal vi i de tætte relationer, vi udvikler i forbindelse med handler med virksomheder, der forsyner os med materialer, underleverandører og entreprenørvirksomheder, som understøtter vores forretning, og tilknyttede detailbutikker og salgsagenter, der sælger vores produkter, bestræbe os på at realisere gensidig velstand og udvikling.

Som partnere, der forfølger udviklingen af samfundet, er det essentielt at have åben diskussion og gensidig forståelse blandt disse relaterede parter, såvel som gensidige bevidstgørelse inden for områderne for produkter, teknologi og procesforbedring. På denne måde kan alle parter spille en større rolle i samfundet gennem samarbejde, mens de fastholder autonomi og gensidig støtte, som giver anledning til fælles styrke. Det er Panasonic Groups fundamentale syn på sameksistens og gensidig velstand.

## (3) Fjern spild, passivitet og omarbejde

Ud fra vores overskudssynspunkt, som anført i 1. Virksomhedens mission må

vi betragte at være i minus som en synd. Hvis en virksomhed desuden er plaget af overdrevent spil og passivitet, mister en virksomhed, selv hvis den giver væsentligt overskud, muligheder for at generere større overskud. Som følge deraf går vi glip af chancen for at tjene penge, som skulle deles med vores medarbejdere, aktionærer og samfundet, og det gør os i stand til at bidrage til en bredere vifte af kunder og samfundet i fremtiden. I det henseende er sådanne forhold også at betragte som en synd.

Derfor er det indlysende at være i rødt er en synd, men desuden er tilstedeværelsen af spild, passivitet og behovet for at gøre arbejde i virksomheden om en synd i sig selv. Uanset, hvor småt hver persons arbejde er, eksisterer det til fordel for mennesker i samfundet og hænger altid sammen med udviklingen i samfundet.

I denne henseende burde der ikke været noget som helst spild i vores forretningsaktiviteter. Hver dag må hver eneste af os være opmærksom på hver sekund af hver eneste stykke spild og foretage forbedringer for at fjerne det. Derfor skal vi altid stræbe efter at udføre vores bedste arbejde og forstå, at selv hvis vi har med en enkelt skrue eller papirark at gøre, skal vores arbejde føre til udvikling af samfundet.

Selvfølgelig ændres den måde arbejde udføres med tiden, men i alle æraer skal vi øge hastigheden af arbejdet og forretningen, styrke konkurrencedygtigheden for vores operationelle frontlinjer og dermed bidrage til samfundet ved grundigt at fjerne spild, passivitet og omarbejde.

#### (4) Reager på ændringer i samfundet

Samfundet ændres dagligt, og hastigheden på ændringerne stiger år for år. Midt i sådanne ændringer kan nogle ting forfalde og forsvinde, mens andre lige er blevet født, men overordnet udvikler det sig og udbygges.

De senere år er mange sociale problemer opstået ud af de negative påvirkninger af udviklingen såsom globale miljøproblemer. Men hvis vi ser sådanne problemer som i behov for en løsning og stræber efter et bedre svar eller en ny vej, kan vi sige, at vores samfund forsat udvikler sig, mens det ændrer sig dag for dag. Grundlæggeren mente, at princippet om "vækst og udvikling" er et arbejde i alle ting i verden.

I hver af vores forretninger stræber i efter at forestille os en fremtid, som skal realiseres, foregribe fremtiden for vores kunder og levere produkter og tjenester, som produkter og tjenester, der virkelig bidrager til dem for at realisere et ideelt

samfund med materiale såvel som spirituel velstand. Mens vi stræber efter at gøre det, står vi over for ændringer, som repræsenterer ikke kun uligheder, men også trusler.

Over for sådanne ændringer og tegn på forandringer er det vigtigt ikke at have en overfladisk mening, men at se situationen i øjnene og objektivt, som den er, og herefter gribe de større tendenser bag dem. For at håndtere forandring skal vi overveje selv muligheden for at forkaste metoder, der indtil videre har vist sig effektive.

Vi skal have modet til at forkaste, hvad der skal forkastes, og starte hver dag med en ny holdning og nye måder at gøre tingene. Denne holdning kræver, at vi overvåger social forandring og fortsætter med at drive os selv med entusiasme.

## **7. Kunden kommer først**

Alle virksomheder er afhængige af, at kunderne vælger og køber vores produkter og tjenester. Det passer, uanset om en sælger individuelle produkter eller indgår kontrakt med en kunde for at levere tjenester regelmæssigt.

Derfor er en naturlig del af at gøre forretning altid at tænke fra din værdsatte kundes synspunkt, levere oprigtige tjenester og besvare alle problemer, som måtte opstå, med det samme og på en passende måde.

Vi kan vinde vores kunders tillid og kun fortsætte med at få dem til at vælge os for første gang, når vi er i stand til at gøre arbejdet bedre end vores konkurrenter for at indgyde sådan en tankegang. Hvis mange kunder desuden siger, "Jeg er glad for, at jeg valgte Panasonic" og sådanne synspunkter bliver almindeligt udbredte, vil vores virksomhed kunne vokse og udvikle sig.

Grundlæggeren havde meget at sige om tankegangen, som er nødvendig for at gøre forretning. "Kunden kommer i første række" er en af de ideer, og han talte om det på følgende måde.

- *At levere glæde til kunder er værdien af handel*

*At sælge vores produkter betyder ikke kun at overbevise kunderne om produkternes værdi, men også at få dem til at føle sig glade og trygge. Der er enorm værdi i denne glæde. Derfor skal vi omhyggeligt overveje, hvordan vi kommunikerer og leverer service. Ved at arbejde på denne måde kan vi også få glæde over profit.*

- *Bliv kundens købsagent*

*Når du gør forretning, skal du selvfølgelig undersøge de produkter, du håndterer, grundigt, og sælge dem med selvsikkerhed. Men en af de vigtigste ting, du skal huske på, når du gør det, er at sætte dig selv i kundens sted og undersøge produkterne, som var du kundens købsagent. Hvis du tænker på dig selv på den måde, kan du undersøge produktet, mens du er opmærksom på, hvad kundens behov er i øjeblikket, hvilket typer produkt de kræver, og hvor meget de ønsker det. På den måde kan du overveje, hvordan du gavner dem.*

- *Når du bekymrer dig om din kunde, følger væksten med*

*Glæde ved at modtage ros fra kunder for et produkt, du arbejdede hårdt for at producere er endnu større end glæden ved at få dem til at købe det. Uanset, hvor stor en virksomhed bliver, er det vigtigt for alle medarbejdere ydmygt at tage sig af kundernes anmodninger. Ved at gøre det vil du få mere støtte fra dine kunder. Denne støtte vil sprede sig fra kunde til kunde, og virksomheden vil vokse.*

- *Virksomheder, der ikke tager sig af deres kunder, vil kollapse*

*Hvis der er to butikker, som tilbyder nudel-retter til samme pris, hvem vil tiltrække flere kunder: Butikken, som er høflig og behandler sine kunder godt, eller den som behandler sine kunder dårligt? Uanset, hvor stor Matsushita Electric bliver, må dens sande form fra en nudel-butik, som passer på sine kunder, ikke ændre sig. Hvis virksomheden kun bekymrer sig om ting som størrelsen på sin medarbejderstab eller sine salgstal, og hvis folk bliver slappe i deres ledelse og behandler kunderne dårligt, vil virksomheden i sagens natur bryde sammen.*

Uanset, hvor stor og kompleks vores virksomhed bliver, skal vi alle tilgå vores daglige arbejde med en tankegang om at tage os af vores kunder. Hvis det ikke lykkes vores virksomhed at vokse, skal vi undersøge årsagen hertil og straks rette den. Hvis vi tænker over det, finder vi måske ud af, at vi ikke gør forretning på en måde, hvor kunden kommer først, eller at noget ved vores virksomhed forhindrer os i at få kundernes fulde tillid.

## **8. Autonomt ansvarlig ledelse**

Hos Panasonic Group er ledelsen ikke kun et ansvar for den øverste ledelse. Alle medarbejdere skal se sig selv som deres egen chef og være selvstændigt ansvarlige for deres arbejde, mens de følger virksomhedens politikker. Det er det fundamentale koncept for autonomt ansvarlig ledelse.

I alle vores organisationer, som er baseret på selskabets ledelsesfilosofi- og politikker, skal hver eneste af os tage ansvar for vores eget arbejde og foretage

utrættelige forbedringer. Autonomt ansvarlig ledelse er en af grundprincipperne i Panasonic Groups ledelse, og det er også den kultur, som har opfostret vores HR.

Som nøglen til at sikre selvstændig ansvarlig ledelse i erhvervslivet, lærte grundlæggeren: "Først og fremmest bør lederne selv have en stærk følelse af deres mission og ledelsesfilosofi og altid appellere til og indgyde disse i deres medarbejdere," og "lederne bør ikke frygte at uddelegere i stort omfang til deres medarbejdere. Giv dem lov til at arbejdet baseret på deres eget ansvar og autoritet."

Som mennesker kan vi selv se vores eget arbejde og dets vigtighed. Det motiverer os stærkt. Når vi er motiverede, kan vi proaktivt anvende vores styrker ved at indsamle visdom og foretage forbedringer. Som sådan skal overordnede gøre en indsats for at generere en sådan motivation, når de delegerer arbejde til deres underordnede. Det vil få hver eneste person til at få en følelse af tilfredsstillelse i deres arbejde, som vil føre til glæde og lykke. Det er det underliggende princip for autonomt ansvarlig ledelse.

Grundlæggeren brugte begrebet "medarbejder-entreprenørskab" til at beskrive, hvordan medarbejdere bør tilgå deres arbejde. Han opfordrede dem til at indføre en tankegang om at være præsident eller indehaver af deres egen selvstændige virksomhed og til at gå til deres arbejde, deres måde at se tingene på og deres beslutningstagning med det i tankerne.

Når vi anvender princippet om medarbejder-entreprenørskab, er det vigtigt, at vi hver især, når vi udfører vores pligter, har denne ansvarsfølelse til at vie alle vores evner til at skabe bedre måder og midler, modigt implementere dem og gøre det til vores mission at opnå større resultater.

Morimasa Ogawa, tidligere præsident for Housing Products, blev ansat hos mikroovn-virksomheden i dens indledende fase, og han fik den til at vokse sig til en global virksomhed. Han sagde, at selvstændige medarbejdere skal have en følelse af autonomt ansvar. Ved konsekvent at anvende denne tankegang kan vi alle hengive os selv til vores eget arbejde.

Når grundlæggeren forklarede konceptet om medarbejder-entreprenørskab til unge medarbejdere, sammenlignede en uafhængig virksomhedsdel med en nudelbutik. Han opfordrede medarbejderne til at have en tankegang som en nudelbutiksejer, der arbejder hårdt for at sælge nudler, dagligt beder kunderne om feedback om smagen og foretager forbedringer baseret på deres feedback. Han nævnte, at en sådan indsats og entusiasme er uundværlig for vores

individuelle arbejde.

Selv hvis du er ansat i en større organisation, er det ikke nok, at du bare gør det arbejde, du er ansat til og følger de etablerede systemer og procedurer. Det er vigtigt, at hver eneste af os fortsætter med at tænke og foretage forbedringer for at gøre dem bedre.

I et samfund, som hele tiden ændrer og udvikler sig, vil vores kunder ikke fortsat vælge os, hvis vi kun arbejder ud fra vores egne perspektiver og måder at tænke på. Vi skal huske på, at det, som er det bedste i dag, ikke er det i morgen, og i morgen skal skabe i morgens bedste. Baseret på denne tankegang skal vi altid stræbe højere.

Virksomhedsopdelings-systemet, som blev introduceret i 1933, repræsenterer konceptet om autonomt ansvarlig ledelse på en konkret måde. Systemet er en selvstændig overskudsgivende organisationsstruktur, hvor hele virksomheden er opdelt i forretningsdivisioner efter produkt, hvor hver division er ansvarlig for alt fra udvikling, produktion og salg til styring af overskud og tab. Forretningsdivisionerne var påkrævet for at påtage sig ansvaret for deres egen ledelse, hvilket førte til udviklingen af forretningsdivisionsdirektører- og medarbejdere. På den måde opstod den Panasonic Group, vi kender i dag.

## **9. Particpativ ledelse via kollektiv visdom**

For at sikre, at selvstændig ansvarlig ledelse implementeres grundigt, understreger Panasonic Group, vigtigheden af at praktisere medarbejder-entreprenørskab, hvorigennem medarbejderne udvikler en tankegang om ansvar for at administrere deres eget arbejde, såvel som vigtigheden af at udføre ledelse ved at indsamle visdom fra alle personer. Grundlæggeren udtalte engang, at "den bedste form for ledelse er ledelse baseret på kollektiv visdom."

Det er vigtigt, at vi alle har en tankegang om autonomt ansvar i vores arbejde, og at vi hver især skal fortsætte med at forbedre os selv for at opnå uovertruffent arbejde. Uanset, hvor talentfuld en person er, er der en grænse for en persons visdom. En selvtilfreds kan muligvis fungere i et stykke tid, men vil i sidste ende føre til negativ påvirkning af selvtilfredsheden og vil ikke vare ved.

I stedet vil indsamling af den omfattende visdom og at træffe beslutninger af høj kvalitet hjælpe os til at fortsætte med give bidrag til samfundet hurtigere end andre virksomheder.

For at indsamle visdom er det vigtigt, at overordnede samarbejder med

underordnede for at gøre bedst brug af deres individuelle styrker. For at maksimere udbyttet af alles talenter skal overordnede stole på deres underordnede, uddelegere ansvar og autoritet så meget som muligt, løbende give passende vejledning og tilskynde underordnede til at være proaktive og opfindsomme.

Overordnede bør tilgå deres underordnede anbefalinger og forslag med et åbent sind og oprigtighed og gøre en indsats for at indføre dem så meget som muligt. Hvis et forslag ikke kan godtages, skal de overordnede forklare det grundigt, så de underordnede ikke mister deres motivation og initiativ og kan arbejde mere aktivt.

For at udbrede selskabs- og organisatoriske politikker, må overordnede kommunikere dem til deres underordnede med en topstyret tilgang. Men hvis overordnede kun giver instruktioner, og underordnede kun følger dem, vil det ikke lykkes organisationen at opnå fremskridt. Derudover er det vigtigt at have en virksomhedskultur med åben diskussion, hvor underordnede kan kommunikere alt, hvad de har brug for at sige til deres overordnede nedefra og op.

Selv de nyansatte bør betragte sig selv som deres egen leder af en selvstændig virksomhed, og de er forpligtet til at tage medarbejdernes iværksættertankegang til sig og deltage proaktivt i ledelsen, for eksempel ved at foreslå nødvendige forbedringer.

Det er også vigtigt at indsamle forskellige meninger og indsigter. Panasonic Group har henvendt sig til kunder i alle verdenshjørner. Så, for at vi fortsat kan blive valgt af kunder på et globalt marked, der udvikler sig og udbygges i et stadigt hurtigere tempo, skal vi inddrage forskellige synspunkter og perspektiver i vores arbejde. Vores individuelle mangfoldighed genererer forskellige meninger og indsigter, og det er vigtigt, at vi accepterer og respekterer hver enkelts individualitet.

Ved at udnytte personlig mangfoldighed kan visdom indsamles, og organisationen kan fortsat udvikle sig. Med andre ord kan mangfoldighed kan føre til forbedret konkurrencedygtighed. For at få mest muligt ud af mangfoldigheden bør overordnede nedbryde barrierer, der står i vejen for individuelle personligheder, og støtte disse individer, så de kan få muligheder for at udfordre sig selv.

For at kommunikation nedefra og op og mangfoldighed kan blomstre i en organisation, bør individer føle, at de altid kan sige, hvad der er nødvendigt. I stedet for blot at implementere ledelsesdirektiver, selv ved ikke at sige det, der



skal siges, vil denne tilgang nedefra og op tilskynde medarbejdere til selvstændigt at dele problemer på arbejdspladsen uanset rang, diskutere åbent, hvad organisationen skal blive til og udveksle ideer om den retning, der skal tages fremadrettet. Det er essensen af at indsamle kollektiv visdom.

Forudsætningen for at udnytte kollektiv visdom er, at både overordnede og underordnede forholder sig objektivt til situationer, som de er, uden at blive fanget af personlige følelser eller antagelser. Det vil sige, at det er vigtigt at tilgå arbejdet med et *sunao* (ufanget) sind.

Lad os gå sammen for at opnå uovertruffen kvalitet, omkostninger og service ved at implementere deltagende ledelse baseret på ægte kollektiv visdom i alle divisioner af Panasonic Group, så vi altid bliver valgt af kunderne.

## **10. Udvikle mennesker, og få mest muligt ud af deres potentiale**

### (1) Sådan værdisætter Panasonic Group mennesker

En virksomheds omfattende kraft er summen af medarbejdernes styrke. For at øge virksomhedens overordnede styrker skal vi derfor hver især identificere, hvad der er behov for i vores arbejde og selvstændigt udnytte vores fulde kapacitet til at lave forbedringer.

Først når medarbejdernes mål og virksomhedens retning er afstemt, og virksomhedens mål ligger i forlængelse af hver enkelt medarbejders, kan hver enkelt medarbejders indsats kombineres, så organisationen kan udføre et uovertruffent arbejde, som er valgt af kunderne.

For at opnå det bør overordnede have en god forståelse af hver underordnetes unikke evner og stræbe efter at få deres individuelle styrker til at skinne igennem, så de kan praktisere deres evner på en tilfredsstillende måde. På samme tid forventes underordnede at tro på deres eget potentiale og fortsætte med at forbedre sig selv.

Hver af os er ansvarlige for Panasonic Group vækst. Gruppens evne til fortsat at bidrage til samfundets udvikling afhænger af tilgangen og adfærden fra resten af os.

På den baggrund er grundlaget for vores ledelse at pleje og udnytte de dyrebare menneskelige ressourcer, som samfundet har betroet os. Som grundlæggeren udtalte "en virksomhed er mennesker."

*"En virksomhed er mennesker": I alle virksomheder er fundet af de rette mennesker det første trin mod udvikling. Uanset, hvor fornem en virksomheds historie eller tradition er, vil manglende evne til at finde mennesker, der er i stand til at videreføre denne tradition, i sidste ende føre til virksomhedens tilbagegang. Ledelsesorganisationer og -metoder er selvfølgelig meget vigtige, men det er mennesker, der giver dem liv... Virksomhedsledelse handler dermed mere end noget andet om at opdyrke stærke menneskelige ressourcer og opmuntre dem til at udnytte deres potentiale.*

## (2) Forbedre dine egne evner

Som medlemmer af Panasonic Group, skal vi altid træffe korrekte værdiurderinger med et *sunao* (ufanget) sind i overensstemmelse med den grundlæggende virksomhedsfilosofi og forbedre vores evner via jernhård daglig praksis og ydmyg refleksion over vores oplevelser.

Særlig er de syv principper en vejledning til selvudvikling som medlem af Panasonic Group. På samme tid er det en vejledning til et bedre liv, når industrialister stræber efter at bidrage til social udvikling. Tidligere formand Arataro Takahashi forklarede vigtigheden af at udleve de syv principper på følgende måde.

*De syv principper er grundlaget for den grundlæggende forretningsfilosofi. For eksempel er indholdet af "Bidrag til samfundet" legemliggørelsen af selve det grundlæggende ledelsesmål, og at omsætte dette i praksis på en konkret måde betyder at udføre arbejde, der er uovertruffen med hensyn til kvalitet, omkostninger og service, og at er valgt af kunderne. Med denne forståelse skal vi konstant reflektere over, om de produkter, vi fremstiller, virkelig bidrager til samfundet, og om vores nuværende tilgang til fremstilling er passende. Disse refleksioner og undersøgelser er gentaget på daglig basis. Gennem deres ophobning skabes originalitet og opfindsomhed, og den grundlæggende forretningsfilosofi afspejles i vores faktiske arbejde. Uden en klar grundpolitik er det derfor umuligt at udvikle mennesker.*

En virksomhed har en forpligtelse til at udvikle sine menneskelige ressourcer på en rettidig og passende måde. På samme tid skal hver eneste af os være ambitiøs og fortsat stræbe efter at opnå vores personlige mål.

## (3) Udviklingspolitik for menneskelige ressourcer

Grundlæggeren gav udtryk for vigtigheden af udvikling af menneskelige ressourcer i Panasonic Group med sætningen "udvikl mennesker, før vi fremstiller produkter." Han mente, at man forud for fremstilling af gode produkter

skal udvikle den slags mennesker, der er nødvendige.

Så hvordan udvikler vi menneskelige ressourcer og får mest muligt ud af deres potentiale? Den grundlæggende idé er at udvikle personale, som samfundet har betroet os, som fuldt ud forstår den grundlæggende forretningsfilosofi, arbejder seriøst ud fra disse politikker, reflekterer ydmygt og fortsætter med at stræbe efter forbedring dagligt.

Det vigtigste inden for udvikling af menneskelige ressourcer er at betro arbejde til dine underordnede uden tøven. Det er også kernen i autonomt ansvarlig ledelse. Mennesker opfores ved operationelle frontlinjer og for at de kun udvikle deres evner, skal de lære at arbejde, tænke og handle selvstændigt.

At betro arbejdet til underordnede betyder ikke, at man tildeler opgaver vilkårligt. Mens vi husker på behovet for at bære det endelige ansvar, skal overordnede opmuntre deres underordnede til at tænke og forbedre sig selvstændigt. Det er vigtigt ikke at lære underordnede alt, men at kommunikere med dem, så de kan tænke, være opmærksomme og tilegne sig de lærepenge, de lærer.

Selvom det nogle gange er nødvendigt for dig at behandle dine underordnede hårdt af hensyn til deres egne behov, er det vigtigste at behandle dem med oprigtighed og hengivenhed, så de kan stole på dig og arbejde hen imod deres egen vækst med en følelse af tryghed.

Når du opfylder dit ansvar som overordnet ved at uddelegere med et vågent øje, skal du også lede dine underordnede ved at tænke dybt over fremtidige risici, der kan opstå. Der er også ting, som dine underordnede kan lære dig, og det kan føre til, at du selv vokser som overordnet.

Et eksempel på denne praksis er grundlæggelsen af Saga-fabrikken. For at opstarte en tørbatterifabrik i Saga præfektur for Kyushu Matsushita Electric i de tidlige 1960'ere valgte tidligere formand Arataro Takahashi to unge medarbejder på omkring 30 år uden tidligere erfaring med at opstarte fabrikker og satte deres lid til dem i forhold til alt fra konstruktion af den nye bygning og fabrikkerne til lanceringen af produktionen.

Takahashi formidlede kun de grundlæggende retningslinjer uden nogen detaljerede betingelser, men stillede også strenge krav, såsom at vejlede de to ansatte om at halvere deres foreslåede byggebudget. Som resultat af deres hårde arbejde og opfindsomhed lykkedes det dem at bygge fabrikken for mindre end det oprindelige budget. Som ledere fortsatte de med at bidrage til

grundlæggelsen af oversøiske fabrikker og ledelsen af gruppevirksomheder.

Udviklingen af mennesker er den overordnedes vigtigste job. Panasonic Group stræber efter fortsat at bidrage til socialt fremskridt ved at arbejde hen mod et ideelt samfund. Selvom du muligvis grundlægger langtrækkende idealer og mål, kan de periode, du er involveret i din virksomhed, betragtes som flygtig. Ud fra perspektivet om at fastholde virksomheden som en løbende koncern, skal overordnede derfor træne deres underordnede, da virksomheden i sidste ende skal videregives til næste generation.

Som overordnede skal I være opmærksomme på, at du har ansvaret for at vejlede dine underordnede, som er betroet os af samfundet, for at overgå jer selv. Efterhånden som samfundsudviklingen accelererer, er det svært at tro, at konventionelle tilgange vil fungere i den næste generation. Derfor skal du hjælpe dine underordnede, så de kan opnå evnerne til fleksibelt at håndtere forskellige udfordringer, når de er i en ansvarshavende stilling.

Vores forgængere hos Panasonic har givet os mange uvurderlige råd om at udvikle mennesker og få mest muligt ud af deres evner. Vi håber, at du vil anvende dem på udvikling af menneskelige ressourcer og din egen personlige udvikling.