

# Η Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία του Ομίλου Panasonic

## Εισαγωγή

Σε όλες της τις εταιρικές δραστηριότητες, ο Όμιλος Panasonic προσπαθούσε πάντα να τηρήσει τη διοικητική φιλοσοφία που καθιέρωσε ένας από τους ιδρυτές μας, ο Konosuke Matsushita. Μοιραζόμενοι τις βάσεις της διοικητικής μας φιλοσοφίας - τον Βασικό Στόχο Διοίκησης, το Εταιρικό Δόγμα και τις Επτά Αρχές-με τους πελάτες μας, τους εταιρικούς μας συνεργάτες και τους μετόχους μας, έχουμε αφιερώσει τον εαυτό μας στη δράση ανάλογα με την φιλοσοφία μας και ζητήσαμε επίσης από τους εμπλεκόμενους να διαπιστώσουν εάν η δέσμευσή μας έχει πραγματικά εκπληρωθεί.

Στη συνεχή μας αναζήτηση για πλήρως αυτόνομη, υπεύθυνη διαχείριση, πρόκειται να μεταβούμε σε ένα νέο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης. Η Βασική Διοικητική Φιλοσοφία αποτελεί τη βάση των ενεργειών μας που σκοπό έχουν την ανάπτυξη της κοινωνίας ή την αποφασιστικότητά μας να "αφιερώσουμε τους εαυτούς μας στην πρόοδο και στην ανάπτυξη της κοινωνίας και της ευεξίας των ανθρώπων, μέσω της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτόν την ποιότητα ζωής σε ολόκληρο τον κόσμο" όπως αναφέρεται στον Βασικό Στόχο Διοίκησης. Τώρα, για πρώτη φορά σε περίπου 60 χρόνια, ενημερώσαμε σε σημαντικό βαθμό της Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία μας, λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές στις κοινωνικές συνθήκες και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Καθένας από εμάς στον Όμιλο Panasonic θα πρέπει να μεγιστοποιήσει και να επιδείξει τις ικανότητες και δεξιότητες του, να προσδιορίσει με σαφήνεια την ιδανική τελική κατάσταση, να μοιραστεί απόψεις που πρέπει να μοιράζεται με άλλους, να πραγματοποιεί υψηλής ποιότητας αποφάσεις ταχύτατα, ενσωματώνοντας διαφορετικές αποφάσεις από διαφορετικούς εργαζομένους και να πραγματοποιεί συνεχώς βελτιώσεις. Κάνοντάς το αυτό, στόχος μας είναι να μην έχουμε συναγωνισμό στη συνεισφορά μας προς τους πελάτες μας και την κοινωνία. Οφείλουμε πάντα να έχουμε μια τίμια ματιά στην τρέχουσα κατάσταση και εάν υπάρχει κάποια σύγκρουση με την κατεύθυνση της κοινωνίας ή εάν υπάρχει κάποιος καλύτερος τρόπος, δεν θα διστάσουμε να επιλέξουμε εγκαίρως έναν νέο και καλύτερο δρόμο. Η αναθεώρηση της Βασικής Επιχειρηματικής Φιλοσοφίας σκοπό έχει την ενίσχυση των θεμελιωδών πολιτικών της νοοτροπίας και της δράσης που ακολουθούμε πάντα στην Panasonic.

Θα μοιραστούμε αυτή τη Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία μαζί σας και θα δηλώσουμε την αφοσίωσή μας όσον αφορά την εφαρμογή της. Ο κάθε εργαζόμενος θα συνεχίσει να δρα με τρόπο τέτοιο που να ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις σας και έτσι ο Όμιλος Panasonic θα επιταχύνει την πρόοδό του προς την πραγματοποίηση μιας ιδανικής προσφοράς για την κοινωνία, με υλική και πνευματική ευημερία.

Yuki Kusumi, Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου  
1 Οκτωβρίου 2021

## 1. Η Αποστολή της Επιχείρησης

Για ποιον λόγο υπάρχουν οι επιχειρήσεις; Ο ιδρυτής μας Konosuke Matsushita πίστευε πως ρόλος και αποστολή μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση της ανθρώπινης επιθυμίας για μια ζωή με μεγαλύτερη αφθονία.

Με άλλα λόγια, πίστευε πως αρχική αποστολή μιας επιχείρησης είναι η συμβολή στην ανάπτυξη της κοινωνίας, με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας, που να είναι χρήσιμα στις ζωές των ανθρώπων, σε λογικές τιμές και σε κατάλληλες ποσότητες. Πίστευε πως ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης με τέτοια αποστολή δεν αποτελεί ο ίδιος την επιχείρηση, αλλά η κοινωνία, κάτι το οποίο εκφράζεται με την φράση "μια εταιρία αποτελεί δημόσια οντότητα της κοινωνίας."

Όταν κανείς θεωρεί μια επιχείρηση ως δημόσιο οντότητα της κοινωνίας, καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι διοικητικοί πόροι που είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού, του κεφαλαίου και των υλικών, του έχουν διατεθεί από την ίδια την κοινωνία. Η επιχείρηση οφείλει να συμβάλει στην κοινωνία πραγματοποιώντας δραστηριότητες που αξιοποιούν καλύτερα τους πόρους που της εξασφαλίζει η κοινωνία και δημιουργώντας συνεπώς μια πλεονάζουσα αξία.

Γενικά, υπάρχει η άποψη πως σκοπός μιας επιχείρησης είναι η επιδίωξη του κέρδους. Ωστόσο, ο Όμιλος Panasonic θεωρεί το κέρδος ως κάτι το οποίο προσφέρεται σε μια επιχείρηση από την κοινωνία, όπως η επιβράβευση για τη συνεισφορά της, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η συνεισφορά της, τόσο μεγαλύτερο είναι αντίστοιχα και το κέρδος. Από την άλλη πλευρά, εάν μια επιχείρηση δεν δημιουργή κέρδη, δεν εκπληρώνει την κοινωνική της υποχρέωση ή στερείται τη δυνατότητα να το πράξει και θα πρέπει να αναμορφωθεί άμεσα.

Επιπλέον, μια επιχείρηση πραγματοποιεί τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της διατηρώντας τις σχέσεις με τους πελάτες της, με τους εταιρικούς της συνεργάτες, μετόχους, με την κοινωνία και πολυάριθμους άλλους εμπλεκόμενους. Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αποτελεί δημόσια οντότητα της κοινωνίας, δεν είναι αποδεκτό να αναπτύσσεται εις βάρος των υπόλοιπων εμπλεκόμενων σε αυτή. Ο μοναδικός τρόπος προκειμένου μια επιχείρηση να αναπτυχθεί μακροπρόθεσμα είναι αυτό να γίνει μαζί με όλους τους εμπλεκόμενους.

Προκειμένου μια επιχείρηση να εκπληρώσει τις κοινωνικές υποχρεώσεις της, οι εργαζόμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο. Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία, είναι αδύνατο για μια επιχείρηση να εκπληρώσει τις κοινωνικές της

υποχρεώσεις, συνεχίζοντας να δημιουργεί αξία για την κοινωνία, εφόσον οι εργαζόμενοι της δεν κάνουν τίποτα περισσότερο από το να πραγματοποιούν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Όλοι όσοι εργάζονται ατομικά σε μια επιχείρηση οφείλουν να βελτιώσουν την εργασία τους σε καθημερινή βάση, ακόμη και ελάχιστα. Αυτό θα οδηγήσει σε μια βελτίωση και ανάπτυξη του τρόπου ζωής των ανθρώπων και της κοινωνίας.

## **2. Η Αποστολή του Ομίλου Panasonic και Τι Πρέπει Να Κάνουμε Τώρα**

Ο ιδρυτής συνέχισε να αναρρωτιέται την πραγματική αποστολή των επιχειρήσεων και στις 5 Μαΐου 1932, συγκέντρωσε όλους τους εργαζομένους του για να πραγματοποιήσει μια ισχυρή διακήρυξη. Στον Όμιλο Panasonic αυτό αναφέρεται ως *Meichi*, η αποκάλυψη της εταιρικής μας αποστολής.

Ο ιδρυτής ανέφερε, "Αποστολή μας ως βιομήχανοι είναι να υπερβούμε τη φτώχεια και να προσφέρουμε πλούτο στην κοινωνία. Μόνο με αυτόν τον σκοπό θα επιτρέπεται στις επιχειρήσεις να προοδεύσουν." Όπως το νερό ύδρευσης στην Ιαπωνία εκείνο τον καιρό, που έτρεχε ελεύθερα από τη βρύση, η τιμή των αγαθών θα πρέπει να είναι η χαμηλότερη δυνατή. Με άλλα λόγια, η εξάλειψη της φτώχειας θα επιτευχθεί με την παραγωγή μιας ανεξάντλητης παροχής προϊόντων.

Ωστόσο, η πραγματική πρόθεση, όπως περιέχεται στην Φιλοσοφία του Νερού Ύδρευσης, εκφράστηκε από τις ακόλουθες λέξεις, που υποδεικνύουν τον στόχο τον οποίο επιδίωκε: "Η ανθρώπινη ευτυχία μπορεί να διατηρηθεί και να βελτιωθεί τόσο μέσω της υλικής, όσο και της πνευματικής αφθονίας. Μόνο όταν η πνευματική ειρήνη του νου συνδυάζεται με απεριόριστη παροχή αγαθών, μπορεί να επιτευχθεί η πραγματική ευτυχία."

Για να επιτευχθεί η αποστολή αυτή, ο ιδρυτής ξεκίνησε ένα πλάνο διάρκειας 250 ετών, που αποτελείται από διαδοχικές φάσεις των 25 ετών, με στόχο την επίτευξη μιας "γης ειρήνης και ευημερίας", που αποτελεί την ιδανική κοινωνία. Επιπλέον, το πλάνο δεν πρέπει να ολοκληρωθεί μετά τα πρώτα 250 έτη, αλλά αντίθετα να επεκταθεί και στα επόμενα 250 έτη, σε μια προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων ιδανικών, με κατάλληλο τρόπο για την εποχή.

Παρότι η Φιλοσοφία του Νερού Ύδρευσης δημιουργήθηκε πριν από 90 χρόνια, ο στόχος της επίτευξης υλικής και πνευματικής αφθονίας παραμένει εξίσου έγκυρος στον κόσμο σήμερα.

Πράγματι, σε πολλές κοινωνίες, ιδίως σε ανεπτυγμένα κράτη, υπάρχει αφθονία υλικών αγαθών, όμως ιδίως εν όψει της ταχύτατα επιδεινούμενης καταστροφής

και εξάντλησης των ενεργειακών πόρων, υπάρχει μεγάλη ανησυχία πως τα παιδιά μας, τα εγγόνια μας και οι γενιές που θα ακολουθήσουν, ίσως να μην έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν τη εύπορη ζωή που βιώνουμε αυτή τη στιγμή.

Μέχρι στιγμής, ασχολούμαστε με τις επιχειρήσεις κυρίως με την προοπτική την αύξηση της υλικής αφθονίας, μέσω της παροχής αγαθών. Ωστόσο, αυτό απέχει πολύ από την ιδανική κοινωνία την οποία οραματίστηκε ο ιδρυτής μας. Παρόλα αυτά, δεν μπορούμε να επιστρέψουμε στο παρελθόν. Θα πρέπει για άλλη μια φορά να οραματιστούμε μια ιδανική κοινωνία, μία με υλική και πνευματική αφθονία και να προσπαθήσουμε να την υλοποιήσουμε.

Για να πραγματοποιήσουμε την ιδανική μας κοινωνία, θα πρέπει να αναφερθούμε σε κοινωνικά ζητήματα, καθώς αυτά προκύπτουν και να συμβάλουμε στην υλοποίησή τους. Από αυτά, τα ζητήματα του περιβάλλοντος θα πρέπει να έχουν την υψηλότερη προτεραιότητα τον 21ο αιώνα.

Ο Όμιλος Panasonic δημιούργησε το δικό του Τμήμα Περιβάλλοντος το 1991 πριν από άλλες εταιρίες και ασχολούμαστε με το συγκεκριμένο ζήτημα εδώ και χρόνια. Προχωρώντας, προκειμένου να αποτελέσουμε μια επιχείρηση που πρωτοστατεί στα περιβαλλοντικά ζητήματα, θα πρέπει να συνεχίσουμε να πραγματοποιούμε προληπτικά βήματα από πληθώρα προοπτικών, συμπεριλαμβανομένης της ελαχιστοποίησης της ζημιάς στο περιβάλλον από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας και τη μείωση της ενέργειας που χρησιμοποιούμε στην παραγωγική διαδικασία.

### **3. Ο Βασικός Στόχος Διοίκησης**

Σκοπός των επιχειρήσεων του Ομίλου Panasonic και αποστολή του είναι να παραμείνει αμετάβλητος από την εξαγγελία του *Meichi* και ο Βασικός Στόχος Διοίκησης αποτυπώνει συνοπτικά τη φιλοσοφία αυτή. Αποτελεί την κατευθυντήρια αρχή για όλες τις δραστηριότητες διοίκησης και, επίσης, την πρωταρχική βάση προσδιορισμού του δρόμου τον οποίο οφείλει να πάρει η εταιρία.

*Αναγνωρίζοντας τις υποχρεώσεις μας ως βιομήχανοι, θα αφοσιωθούμε προσωπικά στην πρόοδο και την ανάπτυξη της κοινωνίας και την ευεξία των ανθρώπων μέσω της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας, ενισχύοντας κατ' επέκταση την ποιότητα ζωής σε όλο τον κόσμο.*

Με άλλα λόγια, ως βιομήχανοι, θα επιδιώξουμε αυτή την αποστολή ακούραστα, ώστε να συμβάλουμε στην ανάπτυξη της κοινωνίας.

Καθημερινά, θα πρέπει να συνεχίσουμε να παλεύουμε για την πρόοδο, παρέχοντας στην κοινωνία απαραίμιλλα προϊόντα και υπηρεσίες, που θα βελτιώσουν την ευεξία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο.

#### **4. Το Εταιρικό Δόγμα και οι Επτά Αρχές**

Το Εταιρικό Δόγμα και οι Επτά Αρχές εκφράζουν την διάθεσή μας προς τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούμε τη δουλειά μας σε καθημερινή βάση, ως εργαζόμενοι στον Όμιλο Panasonic.

• **Εταιρικό Δόγμα**: *Η πρόοδος και η ανάπτυξη μπορούν να υλοποιηθούν μόνο μέσω συνδυαστικής προσπάθειας και συνεργασίας με τον κάθε εργαζόμενο στην εταιρεία μας. Ενωμένοι στο πνεύμα δεσμευόμαστε να πραγματοποιούμε τα εταιρικά μας καθήκοντα με αφοσίωση, επιμέλεια και ακεραιότητα.*

Προκειμένου να συμβάλουμε στην ανάπτυξη της κοινωνίας μέσω του τομέα των επιχειρήσεων, είναι απαραίτητο όλοι να συνεργάζονται και να δουλεύουν μαζί με ειλικρίνεια καθημερινά. Μόνο όταν ο κάθε οργανισμός ορίζει τους δικούς του υψηλούς στόχους, τα μέλη τους αντιλαμβάνονται πλήρως και δημιουργούν και ίδια δικούς τους και υπάρχει ομαδική δουλειά με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τότε ακριβώς πραγματοποιείται η οργάνωση και τελικά η ανάπτυξη της κοινωνίας.

• **Συμβολή στην Κοινωνία**: *Θα συμπεριφερόμαστε πάντα σύμφωνα με τον Βασικό Στόχο Διοίκησης, εκπληρώνοντας πιστά τις υποχρεώσεις μας ως βιομήχανοι, στις κοινωνίες στις οποίες έχουμε δραστηριότητα.*

Αποστολή μας είναι να συμβάλουμε στην παγκόσμια ανάπτυξη και ευημερία, καθώς και στην αρμονία με το παγκόσμιο περιβάλλον μέσω της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας, προκειμένου να υλοποιήσουμε μια ιδανική κοινωνία. Έχοντας πάντα κατά νου την αντίληψη αυτή, θα πρέπει να δεσμευτούμε προσωπικά να επιτύχουμε απαραίμιλλη ποιότητα, κόστος και υπηρεσίες μέσω της καθημερινής μας δραστηριότητας.

• **Δικαιοσύνη και Ειλικρίνεια**: *Θα είμαστε δίκαιοι και ειλικρινείς σε όλες μας τις επιχειρηματικές μας συναλλαγές και την προσωπική μας συμπεριφορά. Ανεξάρτητα από το πόσο ταλαντούχοι και γνώστες του αντικειμένου κι αν είμαστε, με προσωπική ακεραιότητα, δεν έχουμε τη δυνατότητα ούτε να κερδίσουμε τον σεβασμό των άλλων, ούτε να ενισχύσουμε την αυτοεκτίμησή μας.*

Θα πρέπει να παρατηρήσουμε τις κανόνες της κοινωνίας ως ζήτημα φυσικά

και θα πρέπει επίσης να πραγματοποιούμε τις δραστηριότητές μας με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο, χωρίς εγωισμούς. Είναι σημαντικό να συμπεριφερόμαστε πάντα με ακεραιότητα και ένα αίσθημα δικαιοσύνης. Χωρίς τη νοοτροπία αυτή, ακόμη και όσοι διαθέτουν πλούσιες γνώσεις και ταλέντο, δεν έχουν τα προσόντα να αποτελέσουν μέλη του Ομίλου Panasonic.

• **Συνεργασία και Ομαδικό Πνεύμα:** Θα συγκεντρώσουμε τις ικανότητές μας προκειμένου να πραγματοποιήσουμε κοινούς στόχους. Ανεξάρτητα από το πόσο ταλαντούχοι είμαστε ατομικά, χωρίς συνεργασία και ομαδικό πνεύμα, θα είμαστε επιχείρηση μόνο κατ' όνομα.

Θα επιτύχουμε ακόμη μεγαλύτερα αποτελέσματα ενώνοντας τις δυνάμεις μας και ενισχύοντας το ομαδικό μας πνεύμα. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούμε διαφορετικές απόψεις και προσωπικότητες και να συνεργαζόμαστε με πνεύμα ενότητας. Χωρίς αυτό, ανεξάρτητα από το πόσο ταλαντούχο είναι το προσωπικό που συγκεντρώνουμε, δεν θα καταφέρουμε να επιδείξουμε τη δύναμή μας ως οργανισμός.

• **Ακατάπαυστη Προσπάθεια για Βελτίωση:** Θα προσπαθήσουμε να βελτιώνουμε συστηματικά την ικανότητά μας να συμβάλουμε στην κοινωνία μέσω της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας. Μόνο μέσω αυτής της ακατάπαυστης προσπάθειας προσπαθούμε να εκπληρώσουμε τους Βασικούς Στόχους Διοίκησης και να βοηθήσουμε στην πραγματοποίηση μακρόχρονης ειρήνης και ευημερίας.

Για να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, θα πρέπει να εργαστούμε όσο πιο σκληρά μπορούμε, να ξεπεράσουμε δυσκολίες και να συνεχίσουμε να κινούμαστε μπροστά. Ανεξάρτητα από το είδος της δουλειάς που κάνουμε, θα πρέπει πάντα να μαθαίνουμε, να σκεφτόμαστε σοβαρά και να καταβάλουμε τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες με βάση μια ισχυρή αίσθηση πάθους, ώστε νέα δημιουργικότητα και εφευρετικότητα να μπορούν να κάνουν την εμφάνισή τους, προσφέροντας περαιτέρω πρόοδο και βελτίωση.

• **Ευγένεια και Ταπεινοφροσύνη:** Θα είμαστε πάντα εγκάρδιοι και ταπεινοί, σεβόμενοι τα δικαιώματα και τις ανάγκες των άλλων προκειμένου να ενδυναμώσουμε υγιείς κοινωνικές σχέσεις και να βελτιώσουμε την ποιότητα ζωής των κοινοτήτων μας.

Θα πρέπει να τιμήσουμε την εγκαρδιότητα και την ταπεινοφροσύνη στην προσέγγισή μας για εργασία. Στις καθημερινές μας ζωές, είναι σημαντικό να κάνουμε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσουμε τους πάντες με σεβασμό, απέχοντας από την αλαζονεία και με διάθεση να σκεφτούμε κριτικά τον εαυτό

μας.

• **Προσαρμοστικότητα**: Θα συνεχίσουμε να προσαρμοζόμαστε στην σκέψη και στην συμπεριφορά να ανταπεξέλθουμε στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες γύρω μας, φροντίζοντας να δράσουμε με αρμονία με τη φύση, για την εξασφάλιση προόδου και επιτυχία στις προσπάθειές μας..

Θα πρέπει να συνεχίσουμε να αρπάζουμε και να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές και στην εξέλιξη της κοινωνίας. Για να γίνει αυτό, είναι σημαντικό να αποφύγουμε να βλέπουμε τα πράγματα από μια στενή προοπτική, αλλά να αρπάζουμε τις μεγαλύτερες τάσεις που υποδεικνύουν τι ακριβώς συμβαίνει, καθώς επίσης και την παρουσία τους.

Πρέπει να αντιμετωπίσουμε τα πράγματα κατάματα, λαμβάνοντάς τα ως έχουν και αντικειμενικά, χωρίς να παρασυρόμαστε από εγωκεντρισμό και προκαταλήψεις. Προκειμένου να προσαρμοστούμε σε μια κοινωνία που εξελίσσεται συνεχώς, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να διατηρήσουμε την ισχυρή μας επιθυμία, καθώς και τις προσπάθειες για συνεχή πρόοδο.

• **Ευγνωμοσύνη**: Θα ενεργήσουμε υπό το αίσθημα ευγνωμοσύνης για όλα τα οφέλη τα οποία έχουμε λάβει, με την πεποίθηση ότι η στάση αυτή θα αποτελέσει την πηγή απεριόριστης χαράς και ζωτικότητας, επιτρέποντάς μας να ξεπεράσουμε το κάθε εμπόδιο το οποίο συναντάμε.

Η καθημερινή μας δουλειά και εργασία εξαρτάται από την υποστήριξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και από πολλούς άλλους, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων, των οικογενειών και γενικότερα των ανθρώπων στην κοινωνία. Είναι σημαντικό να επιστρέφουμε την υποστήριξη την οποία λαμβάνουμε ως αίσθημα ευγνωμοσύνης.

Η συμβολή στην κοινωνική πρόοδο με ευγνωμοσύνη για τους άλλους και την επιθυμία ανταπόδοσης προς τα άτομα που μας βοήθησαν θα σας προσφέρει απεριόριστη χαρά, καθώς και τη δύναμη και το κουράγιο να ξεπεράσετε τις όποιες δυσκολίες.

## **5. Η Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία του Ομίλου Panasonic**

Η Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία του Ομίλου Panasonic προσδιορίζεται ως η πρακτική και η νοοτροπία που σχετίζεται με αυτή, ο Βασικός Στόχος Διοίκησης, το Εταιρικό Δόγμα και οι Επτά Αρχές. Ο Arataro Takahashi, πρώην Πρόεδρος της Matsushita Electric, ο οποίος υποστήριξε τον ιδρυτή κατά την προπολεμική και μεταπολεμική περίοδο ανασυγκρότησης και επέκτασης, είχε τα ακόλουθα να

πει για την πολιτική της Βασικής Επιχειρηματικής Φιλοσοφίας.

*Εν μέσω του σκληρού ανταγωνισμού, θα πρέπει να είμαστε ασυναγώνιστοι στη δουλειά μας. Εάν η δουλειά μας παρέχει προϊόντα τα οποία οι καταναλωτές χαίρονται να χρησιμοποιούν, τότε σίγουρα θα δούμε επιβραβεύσεις. Εάν, όμως, αποτύχουμε να εκμεταλλευτούμε τα οφέλη αυτά, αυτό θα αποτελεί απόδειξη πως η εργασία μας δεν ανταποκρίνεται σε αυτό το επίπεδο. Συνεπώς, θα πρέπει να αναλύσουμε και να λύσουμε τα όποια προβλήματα προκύψουν.*

*Στόχος μας είναι να μην κυνηγάμε τα κέρδη ή να επεκτείνουμε την επιχείρησή μας, αλλά να είμαστε ασυναγώνιστοι στη δουλειά μας, ώστε οι καταναλωτές να μας επιλέγουν ακόμη και ύστερα από προσεχτική σκέψη. Εάν συνεχίσουμε να δημιουργούμε προϊόντα που ενισχύουν τις ζωές των ανθρώπων και βελτιώνουν τη ζωή τους, τότε σίγουρα θα ανταμειφθούμε.*

*Όταν οι πελάτες δεν μας εκτιμούν, τότε κάτι σημαντικό πάει στραβά. Εάν το κατανοήσουμε αυτό, μπορούμε να συνεχίσουμε να πραγματοποιούμε τις μεταρρυθμίσεις που απαιτούνται. Εάν δημιουργούμε δικαιολογίες και ρίχνουμε το φταίξιμο σε άλλους, όπως το να επιμένουμε πως οι συνθήκες της επιχείρησης είναι άσχημες ή πως η αγορά βρίσκεται σε σύγχυση λόγω των ανταγωνιστών, η διοίκησή μας θα χάσει τον προσανατολισμό της.*

*Όπως υποδεικνύουν οι λέξεις αυτές, στοχεύοντας στην ιδανική κοινωνία και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της κοινωνίας, θα πρέπει να είμαστε ασυναγώνιστοι σε ποιότητα, κόστος και υπηρεσίες, ώστε οι πελάτες να επιλέγουν εμάς. Συνεπώς, θα πρέπει να καινοτομούμε ακατάπαυστα και να βελτιωνόμαστε ώστε να επιτύχουμε το αποτέλεσμα.*

*Εάν τα προϊόντα δεν πουλήσουν καλά, δεν συμβάλλουμε στην ανάπτυξη της κοινωνίας μέσω των προϊόντων μας και δεν μπορούμε να πούμε πως εκπληρώνουμε το καθήκον μας ως επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση, δεν είναι αποδεκτό να χαμηλώνουμε απλά την τιμή πώλησης προκειμένου να πουλήσουμε το προϊόν. Είναι σημαντικό πρώτα να εργαστούμε ώστε να εξορθολογικεύουμε το κόστος, να βελτιώνουμε την ποιότητα και την απόδοση, αλλά και να παρέχουμε απaráμιλλες υπηρεσίες.*

*Με άλλα λόγια, όσο συνεχίζουμε σύμφωνα με την Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία, δεν μπορούμε να αποτύχουμε να ασχοληθούμε με προβλήματα όπως το υψηλό κόστος και η φτωχή ποιότητα και απόδοση και θα πρέπει να προσδοκούμε να εξορθολογικεύουμε και να βελτιώνουμε την κατάσταση.*

*Φυσικά, δεν είναι εύκολο να περιοριστεί το κόστος ή να βελτιωθεί η ποιότητα*



και απόδοση, αλλά όπου υπάρχει αποφασιστικότητα να ακολουθήσει κανείς και να δοκιμάσει την Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία, με την καινοτομία να ακολουθεί και να είμαστε σε θέση να συνεχίσουμε ακατάπαυστα να πραγματοποιούμε τις σωστές προσπάθειες επίτευξη προόδου.

Θα πρέπει επίσης να το αναγνωρίσουμε πως, ανεξάρτητα από το πως επεκτείνεται η επιχείρηση και ο οργανισμός μας, η επιχείρησή μας έχει την ίδια προέλευση και ουσία ως ένα ιδιωτικό κατάστημα: δεν μπορούν να υπάρξουν επιχειρήσεις χωρίς πελάτες.

Το 1935, όταν η Matsushita Electric πραγματοποιούσε τη μετάβαση προς έναν εταιρικό οργανισμό με κοινούς μετόχους, ο ιδρυτής δημιούργησε τους Βασικούς Εσωτερικούς Κανόνες, που ανέφεραν εν μέρει:

*Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ενδέχεται να γίνει στο μέλλον η Matsushita Electric, θα διατηρήσει την στάση του. Σκεφτείτε ότι απασχολείστε σε ένα μικρό κατάστημα. Να είστε απλοί, λιτοί και ταπεινοί καθώς κάνετε τη δουλειά σας.*

Ο ιδρυτής ανέφερε, επίπλέον, τις ακόλουθες τρεις θεμελιώδεις απαιτήσεις του να είναι κανείς έμπορος.

- Κατανόηση της σημασίας του εμπορίου
- Ανάγνωση της καρδιάς των άλλων
- Κατανόηση της πλήρους ταπεινότητας έναντι των άλλων

Καθένας από εμάς οφείλει να κατανοήσει πλήρως τον λόγο ύπαρξης των επιχειρήσεών μας, να μην υστερεί καθόλου όσον αφορά το τι σκέφτονται οι πελάτες και πάντα να θυμάται να είναι ταπεινός και ευγνώμων.

## **6. Εξάσκηση της Βασικής Επιχειρηματικής Φιλοσοφίας**

Η Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία μπορεί να εσωτερικευτεί μόνο εφόσον εφαρμοστεί. Ο πρώην Πρόεδρος Arataro Takahashi ανέφερε, "Η διανοητική κατανόηση της Βασικής Επιχειρηματικής Φιλοσοφίας έχει ουσιαστική χρήση. Για να καθιερωθεί ως ακλόνητο θεμέλιο, είναι σημαντικό να την χρησιμοποιήσει κανείς και να την μάθει με το σώμα του." Εφάρμοσε την φιλοσοφία στην αναμόρφωση και ανάπτυξη πολλών ομίλων επιχειρήσεων.

Ο τομέας αυτός εξηγεί τα απαραίτητα που οφείλει να κατανοήσει κανείς ως απαιτήσεις για την εφαρμογή της Βασικής Επιχειρηματικής Φιλοσοφίας.

(1) Οραματισμός του είδους του μέλλοντος που θα πρέπει να επιτύχουμε για να αναζητήσουμε ουσιαστική αξία για τον πελάτη

Στόχος μας είναι να υλοποιήσουμε μια ιδανική κοινωνία με υλικά και πνευματική αφθονία. Αυτό ισχύει επίσης για τις ατομικές επιχειρήσεις μας, καθεμία από τις οποίες θα πρέπει να οραματίζεται το ιδανικό της μέλλον και να προσπαθεί να το επιτύχει.

Το ιδανικό μέλλον στο οποίο αναφερόμαστε εδώ δεν αποτελεί μια επέκταση της τρέχουσας κατάστασης, ούτε είναι κάτι που αναλογιζόμαστε απλά από τη δική μας προοπτική. Πως θα πρέπει να είναι στο μέλλον οι ζωές των ανθρώπων, η κοινωνία και το περιβάλλον της Γης και πως μπορούμε να εξασφαλίσουμε πως τα παιδιά και τα εγγόνια μας θα έχουν τη δυνατότητα να ζήσουν μια πιο πλούσια ζωή, τόσο όσον αφορά τα υλικά, όσο και τα πνευματικά αγαθά; Είναι απαραίτητο να οραματιστούμε το είδος του μέλλοντος που πρέπει να υλοποιήσουμε, ένα που να τοποθετεί τον άνθρωπό στο κέντρο.

Υπολογίζοντας προς τα πίσω από εκεί, στη συνέχεια, πως θα πρέπει να πραγματοποιεί συνεισφορές η επιχείρησή μας; Πως πρέπει να αλλάξει και να προσαρμόσει την ανταγωνιστικότητά της, ώστε να είναι ασυναγώνιστη στους ανταγωνιστές της; Και ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο; Θα πρέπει να σκεφτούμε αυτά τα πράγματα και να τα εφαρμόσουμε πλήρως.

Προκειμένου να υλοποιήσουμε το ιδανικό μέλλον μέσω των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησής μας, θα πρέπει να επιδιώξουμε κάποιες απαραίτητες αξίες για τους πελάτες μας. Η απαραίτητη αξία του πελάτη δεν αποτελεί την αναζήτηση αξεπέραστης απόδοσης ή ποιότητας, ούτε σημαίνει απλά να κάνουμε αυτό που μας ζητά να κάνουμε ο πελάτης. Αφορά το να μένει κανείς πραγματικά κοντά στους πελάτες, αναζητώντας την ουσία των προβλημάτων και ζητημάτων του, αλλά και το μέλλον τους, συνειδητοποιώντας πως είναι πραγματικά χρήσιμο για εκείνους.

Θα πρέπει να ακούμε προσεχτικά τους τρέχοντες πελάτες μας και να βελτιώνουμε τα προϊόντα μας με βάση το τι είναι προτιμότερο για τους ίδιους. Την ίδια ώρα, το να μένει κανείς πραγματικά κοντά στους πελάτες σημαίνει πως αναλογίζεται πως μπορούμε να εξελίξουμε αυτά τα μελλοντικά στυλ ζωής και κοινωνίας προς όφελός του και τολμά να θίξει την πρόκληση επίτευξης κάτι τέτοιου.

Πόλλες επιχειρήσεις του Ομίλου Panasonic έχουν εξελιχθεί σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση. Πάρτε για παράδειγμα τη βιομηχανία των μοτέρ. Τη δεκαετία του 1930, ο ιδρυτής οραματίστηκε ένα μέλλον στο οποίο κατά μέσο όρο δέκα μοτέρ θα χρησιμοποιούνταν σε κάθε νοικοκυριό και με βάση το όραμα αυτό

δημιούργησε μια επιχείρηση στον τομέα αυτόν. Την ίδια ώρα, έθεσε έναν στόχο παράδοσης ραδιοφώνων διαθέσιμων ευρέως στη μισή τιμή των συμβατικών μοντέλων, ώστε να προσφέρει στους ανθρώπους ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες και να πετύχει να περιορίσει το κόστος στο μισό.

Ο δρόμος προς το μέλλον που πρέπει να επιτύχουμε θα είναι μακρύς και δύσκολος. Η επιχείρηση των μοτέρ μας, που ξεκίνησε από το μηδέν, ήταν αρχικά τόσο μεγάλη αποτυχία που ακόμη και εντός της εταιρείας υπήρχαν εκείνοι που είχαν την άποψη πως το εργοστάσιο έπρεπε να κλείσει.

Ωστόσο, ο πρώην Πρόεδρος Arataro Takahashi είπε σε όλους τους εργαζόμενους που μετείχαν στην επιχείρηση των μοτέρ να εφαρμόσουν στην πράξη τη Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία-για να επιτύχουν απaráμιλλη ποιότητα, κόστος και υπηρεσίες. Όλοι στα τμήματα της παραγωγής, μηχανολογίας και πωλήσεων ανταποκρίθηκαν στην πραγματοποίηση βελτιώσεων αδιάκοπα. Το αποτέλεσμα ήταν μια σειρά από μοτέρ που ήταν τόσο δημοφιλή, που το τμήμα της επιχείρησης δεν κατάφερε να τα παράξει αρκετά γρήγορα. Πήρε περίπου 20 χρόνια να φτάσουμε σε αυτό το σημείο, αλλά η εξέλιξη της επιχείρησης των μοτέρ συνέβαλε πολύ στην μετέπειτα ανάπτυξη της επιχείρησης των οικιακών συσκευών.

Με αυτόν τον τρόπο, σε καθεμιά από τις επιχειρήσεις μας, πρέπει να οραματιζόμαστε το μέλλον που πρέπει να επιτύχουμε και να αναζητούμε ουσιαστική αξία για τον πελάτη.

(2) Επίτευξη κοινωνικής δικαιοσύνης και συνύπαρξης και αμοιβαίας ευημερίας

Κατά τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της επιχείρησής μας, χρησιμοποιώντας τους διοικητικούς πόρους που μας εμπιστεύεται η κοινωνία, οφείλουμε να χρησιμοποιούμε σωστά αυτούς τους πόρους προς όφελος της κοινωνίας και προκειμένου να εκπληρώνουμε πλήρως τις ευθύνες μας απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Πέρα από το να μην παραβιάζουμε νόμους και κανονισμούς, καθώς και ως κοινωνικό ήθος, θα πρέπει πάντα να υπολογίζουμε τι είναι σωστό για την κοινωνία μας, να αποκτούμε αποδεδειγμένη σοφία και να την εφαρμόζουμε. Ο ιδρυτής συνέλαβε τη σημασία του να το κάνουμε με τον όρο "κοινωνική δικαιοσύνη." Με την προστασία της φυσικής και ψυχικής υγείας όλων των υπαλλήλων μας ως προαπαιτούμενο, η αδιάκοπη εφαρμογή της κοινωνικής δικαιοσύνης θα συμβάλει στην πραγματική ανάπτυξη της κοινωνίας, της βιομηχανίας και των εμπορικών μας συνεργατών.

Επιπλέον, στις στενές σχέσεις τις οποίες αναπτύσσουμε στην πορεία της ενασχόλησης με τις επιχειρήσεις, με εταιρίες που μας εφοδιάζουν με υλικά, υπεργολάβους και εργολαβικές εταιρίες που υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις μας, καθώς και συνεργαζόμενα καταστήματα λιανικής και πωλητές που προωθούν τα προϊόντα μας, οφείλουμε να υλοποιήσουμε αμοιβαία ευημερία και ανάπτυξη.

Ως συνεργάτες που αναζητούν την ανάπτυξη της κοινωνίας, είναι απαραίτητο να γίνονται ανοιχτές συζητήσεις και να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στα μέρη αυτά, καθώς και αμοιβαία ευαισθητοποίηση στον τομέα των προϊόντων, της τεχνολογίας και της βελτίωσης της διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτόν, το κάθε μέρος μπορεί να διαδραματίσει πιο σημαντικό ρόλο στην κοινωνία, μέσω της συνεργασίας, διατηρώντας παράλληλα την αυτονομία και την αμοιβαία υποστήριξη που δημιουργεί συλλογικές δυνάμεις. Αυτή είναι η θεμελιώδης άποψη του Ομίλου Panasonic για τη συνύπαρξη και την αμοιβαία ευημερία.

### (3) Εξάλειψη αποβλήτων, αδράνειας και εκ νέου επεξεργασία

Από την πλευρά των εσόδων μας, όπως αναφέρθηκε στο 1. Η Αποστολή της Επιχείρησης, πρέπει να θεωρήσουμε πως το να έχει χρέος αποτελεί αμαρτία. Επιπλέον, εάν μια επιχείρηση δημιουργεί ουσιαστικό κέρδος, εάν η επιχείρηση αυτή ταλαιπωρείται από υπερβολικά απόβλητα και αδράνεια, τότε απλά χάνει ευκαιρίες δημιουργίας υψηλότερων κερδών. Συνεπώς, χάνουμε την ευκαιρία να κερδίσουμε περισσότερα χρήματα που θα πρέπει να μοιραστούν μαζί με τους εργαζόμενους, τους μετόχους και την κοινωνία, και που μας επιτρέπουν να συμβάλουμε σε έναν ευρύτερο αριθμό πελατών και την κοινωνία του μέλλοντος. Υπό αυτή την έννοια, τέτοιες συνθήκες θεωρούνται επίσης αμαρτία.

Έτσι είναι προφανές πως το να είναι κανείς χρεωμένος αποτελεί αμαρτία, αλλά επιπλέον, η παρουσία αποβλήτων, αδράνειας και η ανάγκη εκ νέου επεξεργασίας σε ζητήματα της επιχείρησης, αποτελούν και αυτά αμαρτίες. Ανεξάρτητα από το πόσο μικρή είναι η δουλειά του κάθε ατόμου, υφίσταται προς όφελος της κοινωνίας και συνδέεται πάντα με την ανάπτυξη της κοινωνίας.

Υπό αυτή την έννοια, θα πρέπει να υπάρχουν πάντα λίγο απόβλητα στις δραστηριότητες της επιχείρησής μας. Κάθε μέρα, καθένας από εμάς θα πρέπει να έχει επίγνωση για το κάθε δευτερόλεπτο ή το κάθε απόβλητο και να πραγματοποιεί βελτιώσεις για να το εξαλείψει. Συνεπώς, οφείλουμε πάντα να αγωνιζόμαστε με σκοπό να κάνουμε καλύτερα τη δουλειά μας, κατανοώντας πως ακόμα κι αν ασχολούμαστε με μια απλή βίδα ή φύλλο χαρτιού, η δουλειά μας θα πρέπει να οδηγεί στην ανάπτυξη της κοινωνίας.

Φυσικά, ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η δουλειά αλλάζει με το τον χρόνο, αλλά σε οποιαδήποτε εποχή, οφείλουμε να αυξάνουμε την ταχύτητα της εργασίας και των επιχειρήσεων, ενδυναμώνοντας την ανταγωνιστικότητα των λειτουργικών μας ορίων και συμβάλλοντας έτσι στην κοινωνία, εξαλείφοντας τα απόβλητα, την αδράνεια και την εκ νέου επεξεργασία.

#### (4) Αντίδραση στην αλλαγή της κοινωνίας

Η κοινωνία αλλάζει καθημερινά και η ταχύτητα της αλλαγής αυξάνεται κάθε χρόνο. Εν μέσω τέτοιων αλλαγών, ορισμένα πράγματα παρακμάζουν και εξαφανίζονται, ενώ άλλα γεννιούνται εκ νέου, αλλά συνολικά, η κοινωνία συνεχώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται.

Τα τελευταία χρόνια, πολλά κοινωνικά ζητήματα έχουν προκύψει από τις αρνητικές επιπτώσεις της ανάπτυξης, όπως τα παγκόσμια περιβαλλοντικά ζητήματα. Ωστόσο, όταν βλέπουμε ότι τέτοια ζητήματα χρειάζονται λύση και στοχεύουμε σε μια καλύτερη απάντηση ή σε μια νέα πορεία, μπορούμε να πούμε ότι η κοινωνία μας συνεχίζει να αναπτύσσεται, ενώ αλλάζει μέρα με τη μέρα. Ο ιδρυτής πίστευε ότι η αρχή της "ανάπτυξης και προόδου" λειτουργεί σε όλα τα πράγματα στον κόσμο.

Σε καθεμιά από τις επιχειρήσεις μας, στοχεύουμε να οραματιστούμε το μέλλον το οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί, να προβλέψουμε το μέλλον των πελατών μας και να παρέχουμε προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες πραγματικά συμβάλλουν σε αυτούς, προκειμένου να υλοποιήσουμε μια ιδανική κοινωνία με υλική αλλά και πνευματική αφθονία. Καθώς προσπαθούμε να το επιτύχουμε αυτό, θα αντιμετωπίσουμε αλλαγές που αντιπροσωπεύουν όχι μόνο ευκαιρίες, αλλά και απειλές επίσης.

Ενόψει τέτοιου είδους αλλαγών και ενδείξεων αλλαγών, είναι σημαντικό να μην έχουμε μια επιφανειακή άποψη, αλλά να αντιμετωπίζουμε την κατάσταση κατά μέτωπο και αντικειμενικά, όπως είναι, και στη συνέχεια να κατανοούμε τις κύριες τάσεις πίσω από αυτή. Προκειμένου να αντιμετωπίσουμε την αλλαγή, οφείλουμε να εξετάσουμε ακόμη και το ενδεχόμενο να απορρίψουμε μεθόδους οι οποίες μέχρι στιγμής έχουν αποδειχθεί πως είναι αποτελεσματικές.

Οφείλουμε να έχουμε το θάρρος να απορρίπτουμε ό,τι πρέπει να απορρίπτουμε και να ξεκινάμε κάθε μέρα με μια νέα στάση και με νέους τρόπους να κάνουμε πράγματα. Αυτή η στάση απαιτεί από εμάς να παρακολουθούμε την κοινωνική αλλαγή και να συνεχίσουμε να πιέζουμε τους εαυτούς μας με ενθουσιασμό.

## 7. Ο Πελάτης Έρχεται Πάντα Πρώτος

Όλες οι επιχειρήσεις μας εξαρτώνται από τους πελάτες οι οποίοι επιλέγουν και αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Αυτό είναι αλήθεια, είτε κάποιος πωλεί μεμονωμένα προϊόντα, είτε συνάπτει συμβάσεις με πελάτη για την παροχή υπηρεσιών σε τακτική βάση.

Συνεπώς, αποτελεί φυσικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας να σκέφτεστε πάντα από την πλευρά του πολύτιμου πελάτη σας, παρέχοντας ειλικρινείς υπηρεσίες, αλλά και να ανταποκρίνεστε έγκαιρα και σωστά σε τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.

Έχουμε τη δυνατότητα να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη των πελατών μας και να συνεχίσουν να μας επιλέγουν για πρώτη φορά μόνο όταν είμαστε σε θέση να κάνουμε καλύτερη δουλειά από τους ανταγωνιστές μας, ώστε να εμφυσίσουμε μια τέτοια νοοτροπία. Επιπλέον, εφόσον πολλοί πελάτες πουν, "Χαίρομαι που επέλεξα την Panasonic" και τέτοιου είδους απόψεις διαδοθούν ευρέως, τότε η επιχείρησή μας θα καταφέρει να αναπτυχθεί και να προοδεύσει.

Ο ιδρυτής είχε πολλά να πει για τη νοοτροπία που χρειάζεται στον τομέα των επιχειρήσεων. "Ο πελάτης έρχεται πρώτος", αποτελεί μια από τις ιδέες αυτές και μίλησε σχετικά με τα ακόλουθα.

- *Η παροχή ευτυχίας στους πελάτες αποτελεί την αξία του εμπορίου*

*Η πώληση των προϊόντων μας δεν σημαίνει μόνο να πιστούν οι πελάτες μας για την αξία των προϊόντων, αλλά και το να αισθάνονται ευτυχισμένοι και ασφαλείς. Υπάρχει τεράστια αξία σε αυτή την ικανοποίηση. Θα πρέπει συνεπώς να σκεφτόμαστε προσεχτικά για το πως επικοινωνούμε και παρέχουμε υπηρεσίες. Εργαζόμενοι με τον τρόπο αυτόν, μπορείτε επίσης να αποκτήσετε ικανοποίηση πέρα από κέρδη.*

- *Γίνετε ο αγοραστής του πελάτη*

*Στις επιχειρήσεις, θα πρέπει φυσικά να εξετάζετε τα προϊόντα τα οποία χειρίζεστε καλά και να τα πουλάτε με αυτοπεποίθηση. Ωστόσο, ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να έχετε κατά νου όταν το κάνετε αυτό, είναι να μπαίνετε στη θέση του πελάτη και να εξετάζετε τα προϊόντα σαν να ήσασταν ο αγοραστής του πελάτη. Εάν θεωρείτε τον εαυτό σας ως τέτοιο, θα μπορείτε να εξετάσετε το προϊόν, ενώ γνωρίζετε ποιες είναι οι ανάγκες του πελάτη εκείνη τη στιγμή, τι είδους προϊόν έχει ανάγκη και πόσο το επιθυμεί. Έτσι, μπορείτε να σκεφτείτε πως να τον οφελήσετε.*

- *Όταν νοιάζεστε για τον πελάτη σας, ακολουθεί η ανάπτυξη*

*Η χαρά του να λαμβάνετε επαίνους από τους πελάτες για ένα προϊόν για το οποίο εργαστήκατε σκληρά προκειμένου να το παράξετε είναι ακόμη μεγαλύτερη από τη χαρά της αγοράς του. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη γίνεται μια επιχείρηση, είναι σημαντικό για τον κάθε εργαζόμενο να ανταποκρίνεται με ταπεινότητα στα αιτήματα των πελατών. Κάνοντάς το αυτό, θα έχετε πρόσθετη υποστήριξη από τους πελάτες σας. Αυτή η υποστήριξη θα εξαπλωθεί από πελάτη σε πελάτη και η εταιρία θα μεγαλώσει.*

- *Εταιρείες που αποτυγχάνουν να φροντίσουν τους πελάτες τους καταρρέουν*  
*Εάν υπάρχουν δύο καταστήματα που προσφέρουν πιάτα με ζυμαρικά στην ίδια τιμή, ποιο θα προσελκύσει περισσότερους πελάτες, το κατάστημα που είναι ευγενικό και φέρεται καλά στους πελάτες του ή εκείνο το οποίο φέρεται άσχημα στους πελάτες του; Όσο μεγάλη κι αν γίνει η Matsushita Electric, η πραγματική της μορφή δεν πρέπει να αλλάξει από εκείνη ενός καταστήματος με ζυμαρικά το οποίο φροντίζει τους πελάτες του. Εάν η εταιρεία νοιάζεται μόνο για πράγματα όπως το μέγεθος του εργατικού δυναμικού της ή το ποσό των πωλήσεών της και εάν οι άνθρωποι της είναι χαλαροί όσον αφορά τη διαχείριση και αντιμετωπίζουν άσχημα τους πελάτες, η εταιρεία αναπόφευκτα κάποια στιγμή θα καταρρεύσει.*

Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή σύνθετη γίνεται η επιχείρησή μας, καθένας από εμάς πρέπει να προσεγγίζει την καθημερινή ζωή με τη νοοτροπία της φροντίδας για τους πελάτες μας. Εάν η επιχείρησή μας αποτυγχάνει στην ανάπτυξή της, οφείλουμε να ερευνήσουμε την αιτία και να την διορθώσουμε άμεσα. Ενδέχεται κάλλιστα να ανακαλύψουμε όταν σκεφτόμαστε ότι δεν διαχειριζόμαστε πραγματικά μια επιχείρηση στην οποία ο πελάτης έρχεται πρώτος ή ότι κάτι σχετικά με την επιχείρησή μας εμποδίζει να κερδίσουμε την πλήρη εμπιστοσύνη των πελατών μας.

## **8. Αυτόνομη Υπεύθυνη Διοίκηση**

Στον Όμιλο Panasonic, η διοίκηση δεν αποτελεί αποκλειστικά την ευθύνη των ανώτερων στελεχών. Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να βλέπουν τον εαυτό τους ως τον διευθυντή τους και να είναι ανεξάρτητα υπεύθυνοι για τη δουλειά τους, ακολουθώντας τις πολιτικές της εταιρίας. Αυτή αποτελεί τη θεμελιώδη έννοια της αυτόνομης, υπεύθυνης διοίκησης.

Σε όλους τους οργανισμούς μας, με βάση την εταιρική φιλοσοφία διοίκησης και τις πολιτικές, καθένας από εμάς θα πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη για τη δική του δουλειά και να πραγματοποιεί αδιάκοπα βελτιώσεις. Η αυτόνομη υπεύθυνη διοίκηση αποτελεί ένα από τα θεμελιώδεις στοιχεία της διοίκησης του Ομίλου Panasonic και επίσης την κουλτούρα που έχει αναθρέψει χιλιάδες ανθρώπινους πόρους.

Ως κλειδί για τη διασφάλιση της αυτόνομης υπεύθυνης διοίκησης στην επιχείρηση, ο ιδρυτής δίδαξε: "Πρώτα απ' όλα, οι ίδιοι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν ισχυρή αίσθηση της αποστολής και της φιλοσοφίας διοίκησης και πάντα να απευθύνονται και τις ενσταλάζουν στους υπαλλήλους τους" και "Οι διευθυντές δεν πρέπει να φοβούνται να πραγματοποιήσουν εκτενείς αναθέσεις στους υπαλλήλους τους. Επιτρέψτε τους να εργαστούν με δική τους ευθύνη και εξουσία."

Ως ανθρώπινα όντα, όταν έχουμε τη δυνατότητα να δούμε μόνοι μας τη δουλειά που κάνουμε και τη σημασία της, αυτό μας ενεργοποιεί ιδιαίτερα. Με το κίνητρο αυτό, μπορούμε να ασκήσουμε προληπτικά τις δυνάμεις μας, συγκεντρώνοντας σοφία και κάνοντας βελτιώσεις. Ως εκ τούτου, οι προϊστάμενοι οφείλουν να καταβάλλουν προσπάθειες προκειμένου να δημιουργήσουν τέτοιο κίνητρο όταν αναθέτουν εργασίες στους υφισταμένους τους. Αυτό θα επιτρέψει στο κάθε άτομο να νιώσει ένα αίσθημα πληρότητας στην εργασία του που θα οδηγήσει σε χαρά και ευτυχία. Αυτή αποτελεί τη θεμελιώδη έννοια της αυτόνομης, υπεύθυνης διοίκησης.

Ο ιδρυτής χρησιμοποίησε τον όρο "επιχειρηματικότητα εργαζομένων" για να περιγράψει πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσεγγίζουν τη δουλειά τους. Τους κάλεσε να υιοθετήσουν τη νοοτροπία να είναι ο πρόεδρος ή ο ιδιοκτήτης της δικής τους ανεξάρτητης επιχείρησης και να προσεγγίσουν τη δουλειά τους, με τον τρόπο με τον οποίο παρατηρούν τα πράγματα και τη λήψη των αποφάσεών τους, έχοντας αυτό κατά νου.

Κατά την εφαρμογή της αρχής της επιχειρηματικότητας των εργαζομένων, είναι σημαντικό καθένας από εμάς, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, να έχει το αίσθημα ευθύνης αυτό αφιερώνοντας όλες μας τις ικανότητες στη δημιουργία καλύτερων τρόπων και μέσων, στην εφαρμογή τους με τόλμη και στην αποστολή μας να επιτύχουμε μεγαλύτερα αποτελέσματα.

Ο Morimasa Ogawa, πρώην Πρόεδρος της Matsushita Housing Products μπήκε στον χώρο των επιχειρήσεων φούρνων μικροκυμάτων σε πρώιμο στάδιο και τον έκανε να αναπτυχθεί ως μια παγκόσμιας εμβέλειας επιχείρηση. Είπε πως ατομικά οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν μια αίσθηση αυτόνομης υπευθυνότητας. Εφαρμόζοντας συστηματικά αυτή τη νοοτροπία, ας αφιερώσουμε τους εαυτούς μας στις δικές μας δουλειές.

Ο ιδρυτής, όταν εξηγούσε την έννοια της επιχειρηματικότητας των εργαζομένων σε νεαρά μέλη του προσωπικού, σύνδεσε μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα με ένα κατάστημα ζυμαρικών. Προέτρεψε τους



εργαζόμενους να έχουν τη νοοτροπία του ιδιοκτήτη του καταστήματος ζυμαρικών που εργάζεται σκληρά προκειμένου να πουλήσει ζυμαρικά, ρωτώντας τους πελάτες καθημερινά για την αποψη τους για τη γεύση και πραγματοποιώντας βελτιώσεις με βάση τα σχόλιά τους. Ανέφερε πως τέτοιου είδους προσπάθειες και ενθουσιασμός θα ήταν επίσης απαραίτητα για την ατομική εργασία του καθενός.

Ακόμη κι αν είστε μέλος ενός μεγάλου οργανισμού, δεν είναι αρκετό να κάνετε απλά την εργασία που σας έχει ανατεθεί και να ακολουθείτε τα καθιερωμένα συστήματα και διαδικασίες. Είναι απαραίτητο καθένας από εμάς να συνεχίσει να σκέφτεται και να πραγματοποιεί βελτιώσεις προκειμένου να τα κάνει καλύτερα.

Σε μια κοινωνία που αλλάζει συνεχώς και αναπτύσσεται, οι πελάτες μας θα συνεχίζουν να μας επιλέγουν εάν εργαζόμαστε μόνο σύμφωνα με τους δικούς μας τρόπους σκέψης και προοπτικές. Θα πρέπει να σκεφτούμε πως το καλύτερο σήμερα δεν θα είναι πλέον το καλύτερο αύριο και το αύριο θα πρέπει να δημιουργήσει το καλύτερο του αύριο. Με βάση τη νοοτροπία αυτή, θα πρέπει πάντα να στοχεύουμε όλο και υψηλότερα.

Το σύστημα διαίρεσης επιχειρήσεων σε τμήματα που εισήχθη το 1933 αντιπροσώπευε την έννοια της αυτόνομης υπεύθυνης διαχείρισης με συγκεκριμένο τρόπο. Το σύστημα αποτελεί μια ανεξάρτητη, κερδοσκοπική, οργανωτική δομή στην οποία ολόκληρη η εταιρεία χωρίζεται σε επιχειρηματικά τμήματα ανά προϊόν, με το κάθε τμήμα να είναι υπεύθυνο για τα πάντα, από την ανάπτυξη, την παραγωγή και τις πωλήσεις έως τη διαχείριση κερδών και ζημιών. Τα τμήματα της επιχείρησης έπρεπε να αναλάβουν την ευθύνη για τη δική τους διοίκηση, γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη διευθυντών και υπαλλήλων στα τμήματα της επιχείρησης. Έτσι δημιουργήθηκε ο σημερινός Όμιλος Panasonic.

## **9. Συμμετοχική Διοίκηση μέσω Συλλογικής Σοφίας**

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η αυτόνομη υπεύθυνη διοίκηση εφαρμόζεται πλήρως, ο Όμιλος Panasonic τονίζει τη σημασία της άσκησης της επιχειρηματικότητας των εργαζομένων, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μια νοοτροπία ευθύνης όσον αφορά την για τη διαχείριση της δική τους δουλειάς, καθώς και τη σημασία πραγματοποίησης διοίκησης συγκεντρώνοντας τη σοφία του κάθε ατόμου. Ο ιδρυτής ανέφερε κάποτε πως "η καλύτερη διοίκηση είναι η διοίκηση που βασίζεται στη συλλογική σοφία."

Είναι απαραίτητο όλοι να διαθέτουμε μια νοοτροπία αυτόνομης ευθύνης στη δουλειά μας και καθένας μας να συνέχιζε με αυτοβελτίωση για την επίτευξη απαραίτητης δουλειάς. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το πόσο ικανό είναι

ενδεχομένως κάποιο άτομο, υπάρχει κάποιο όριο στη σοφία του καθενός. Η αυτοϊκανοποιούμενη διοίκηση μπορεί να λειτουργήσει για λίγο, όμως θα οδηγήσει τελικά σε αρνητικά αποτελέσματα αυτοδικαίωσης και δεν θα έχει διάρκεια.

Αντι αυτού, η συλλογή εκτενούς σοφίας και η πραγματοποίηση υψηλής ποιότητας αποφάσεων θα μας βοηθήσει να συνεχίσουμε να πραγματοποιούμε συνεισφορές στην κοινωνία ταχύτερα σε σχέση με άλλες εταιρίες.

Για τη συγκέντρωση συλλογικής σοφίας, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να συνεργάζονται με τους υφιστάμενους για την καλύτερη χρήση των ατομικών τους ισχυρών σημείων. Για να μεγιστοποιηθεί το όφελος των ταλέντων όλων, οι ανώτεροι πρέπει να εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, να αναθέτουν την ευθύνη και την εξουσία όσο το δυνατόν περισσότερο, να παρέχουν κατάλληλη καθοδήγηση σε συνεχή βάση και να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να είναι προορατικοί και εφευρετικοί.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να προσεγγίζουν τις συστάσεις των υφιστάμενων και τις προτάσεις τους με ανοιχτό μυαλό και ειλικρίνεια και να καταβάλουν προσπάθειες υιοθέτησής τους όσο το δυνατό περισσότερο. Εφόσον δεν είναι εφικτή η υιοθέτηση κάποιας σύστασης, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εξηγήσουν πλήρως, ώστε οι υφιστάμενοι να μην χάσουν τα κίνητρά τους και τις πρωτοβουλίες και δεν θα είναι σε θέση να εργαστούν πιο ενεργά.

Για τη διάδοση των εταιρικών και οργανωτικών πολιτικών, οι προϊστάμενοι πρέπει να τις κοινοποιούν στους υφισταμένους τους από πάνω προς τα κάτω. Ωστόσο, εάν οι προϊστάμενοι δίνουν μόνο οδηγίες και οι υφιστάμενοι τις ακολουθούν, ο οργανισμός θα αποτύχει να προοδεύσει. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η ύπαρξη εταιρικής κουλτούρας για ανοιχτή συζήτηση, ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν για τα πάντα τα οποία χρειάζεται να πουν στους προϊσταμένους τους από κάτω προς τα πάνω.

Ακόμα και όσοι έχουν προσληφθεί πρόσφατα οφείλουν να θεωρούν τους ίδιους διευθυντές του εαυτού του, μιας ανεξάρτητης επιχειρηματικής οντότητας και πρέπει να υιοθετούν την επιχειρηματική νοοτροπία των εργαζομένων και να συμμετέχουν προληπτικά στη διοίκηση, προτείνοντας για παράδειγμα απαραίτητες βελτιώσεις.

Είναι επίσης σημαντική η συγκέντρωση διάφορων απόψεων και ιδεών. Ο Όμιλος Panasonic απευθύνεται σε πελάτες σε κάθε άκρη του κόσμου. Στη συνέχεια, για να συνεχίσουμε να μας επιλέγουν οι πελάτες σε μια παγκόσμια αγορά η οποία εξελίσσεται και αναπτύσσεται με αυξανόμενο ρυθμό, πρέπει να

ενσωματώσουμε διαφορετικές απόψεις και προοπτικές στη δουλειά μας. Η ατομική μας ποικιλομορφία δημιουργεί διαφορετικές απόψεις και ιδέες και είναι σημαντικό να αποδεχόμαστε και να σεβόμαστε την ατομικότητα καθενός από εμάς.

Αξιοποιώντας την προσωπική ποικιλομορφία, η σοφία μπορεί να συγκεντρωθεί και ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να συνεχίσει να εξελίσσεται. Με άλλα λόγια, η ποικιλομορφία οδηγεί σε ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα. Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τη διαφορετικότητα, οι ανώτεροι θα πρέπει να υπερκεράσουν τους φραγμούς οι οποίοι στέκονται εμπόδιο σε ατομικές προσωπικότητες και να υποστηρίξουν αυτά τα άτομα, ώστε να έχουν ευκαιρίες να θέτουν προκλήσεις στον εαυτό τους.

Προκειμένου να ανθίσει η επικοινωνία και η διαφορετικότητα από κάτω προς τα πάνω σε έναν οργανισμό, τα άτομα θα πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν πάντα να πουν αυτό που χρειάζεται να ειπωθεί. Αντί να εφαρμόζει απλώς τις οδηγίες διαχείρισης, ακόμη και με την αποσιώπηση όσων οφείλουν να ειπωθούν, αυτή η προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να μοιράζονται τα προβλήματα στο χώρο εργασίας αυτόνομα, ανεξάρτητα από την ιεραρχία, να συζητούν ανοιχτά τι πρέπει να γίνει ο οργανισμός και να ανταλλάσσουν ιδέες σχετικά με την κατεύθυνση προς τα μπροστά. Αυτή είναι η ουσία της συγκέντρωσης συλλογικής σοφίας.

Προϋπόθεση για τη χρήση της συλλογικής σοφίας είναι τόσο οι ανώτεροι, όσο και οι υφιστάμενοι, να προσεγγίζουν τις καταστάσεις αντικειμενικά, όπως είναι, χωρίς να παγιδεύονται από προσωπικά συναισθήματα ή υποθέσεις. Αυτό είναι, πως είναι σημαντικό να προσεγγίζεις την εργασία με *sunao* (απαγίδευτο) μυαλό.

Προκειμένου οι πελάτες να μας επιλέγουν πάντα, ας ενώσουμε τα χέρια για να επιτύχουμε απaráμιλλη ποιότητα, κόστος και εξυπηρέτηση, εφαρμόζοντας συμμετοχική διαχείριση βασισμένη στη γνήσια συλλογική σοφία σε όλα τα τμήματα του Ομίλου Panasonic.

## **10. Αναπτύσσοντας Ανθρώπους και Αξιοποιώντας στο Έπακρο τις Δυνατότητές Τους**

(1) Πως ο Όμιλος Panasonic αξιολογεί τους ανθρώπους

Η συνολική ισχύς μιας εταιρείας αποτελεί το άθροισμα της δύναμης των εργαζομένων. Συνεπώς, για να αυξηθεί η συνολική δύναμη της εταιρείας, θα πρέπει καθένας από εμάς να προσδιορίσει τι χρειάζεται στην εργασία μας και να ασκήσουμε ανεξάρτητα τις πλήρεις δυνατότητές μας για την πραγματοποίηση

βελτιώσεων.

Μόνο όταν οι στόχοι των εργαζομένων και η κατεύθυνση της εταιρείας ευθυγραμμίζονται και οι στόχοι της εταιρείας αποτελούν μια επέκταση των στόχων του κάθε εργαζομένου, οι προσπάθειες του κάθε εργαζομένου έχουν τη δυνατότητα να συνδυαστούν, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να πραγματοποιήσει ασυναγώνιστη δουλειά, η οποία επιλέγεται από τους πελάτες.

Για να γίνει αυτό εφικτό, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να έχουν καλή κατανόηση των μοναδικών ικανοτήτων του κάθε υφισταμένου και να προσπαθούν να κάνουν τα ατομικά τους δυνατά στοιχεία να λάμπουν, ώστε να μπορούν να ασκήσουν τις ικανότητές τους με ένα αίσθημα εκπλήρωσης. Ταυτόχρονα, οι υφιστάμενοι αναμένεται να έχουν τη δυνατότητα να πιστεύουν στις δικές τους δυνατότητες και να συνεχίζουν να αυτοβελτιώνονται.

Καθένας από εμάς είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του Ομίλου Panasonic. Η ικανότητα του Ομίλου να συνεχίσει να συμβάλει στην ανάπτυξη της κοινωνίας εξαρτάται από τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά καθενός από εμάς.

Υπό αυτό το πλαίσιο, το θεμέλιο της διοίκησής μας είναι να καλλιεργήσουμε και να αξιοποιήσουμε το πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό που μας εμπιστεύεται η κοινωνία. Όπως ανέφερε ο ιδρυτής, "Μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποί της."

*"Μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποί της.": Σε οποιαδήποτε επιχείρηση, η εξεύρεση του κατάλληλου ανθρώπου αποτελεί το πρώτο βήμα προς την ανάπτυξη. Ανεξάρτητα από το πόσο διακεκριμένη είναι η ιστορία ή η παράδοση κάποιας εταιρείας, η αδυναμία εύρεσης ανθρώπων ικανών να συνεχίσουν αυτή την παράδοση θα οδηγήσει τελικά στην παρακμή της εταιρείας. Οι οργανισμοί και οι μέθοδοι διοίκησής τους είναι πολύ σημαντικές, φυσικά, ωστόσο οι άνθρωποι είναι αυτοί που τους προσφέρουν ζωή... Έτσι, η διοίκηση επιχειρήσεων αφορά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο την καλλιέργεια ισχυρού ανθρώπινου δυναμικού και την ενθάρρυνση τους να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους.*

(2) Ενίσχυσε τις δικές σου ικανότητες

Ως μέλη του Ομίλου Panasonic, πρέπει πάντα να πραγματοποιούμε σωστές κρίσεις αξιολόγησης με ένα *sunao* (απαγίδευτο) μυαλό σύμφωνα με τη Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία και να ενισχύουμε τις δυνατότητές μας μέσω αυστηρής καθημερινής εξάσκησης και ταπεινού προβληματισμού για τις εμπειρίες μας.

Ειδικότερα, οι Επτά Αρχές αποτελούν μια κατευθυντήρια γραμμή για την αυτο-

ανάπτυξη ως μέλος του Ομίλου Panasonic. Την ίδια στιγμή, αποτελεί κατευθυντήρια γραμμή για μια καλύτερη ζωή ως βιομήχανοι οι οποίοι φιλοδοξούν να συμβάλουν στην κοινωνική ανάπτυξη. Ο πρώην Πρόεδρος Arataro Takahashi εξήγησε τη σημασία της εφαρμογής των Επτά Αρχών όπως αναφέρεται παρακάτω.

*Οι Επτά Αρχές αποτελούν το θεμέλιο της Βασικής Επιχειρηματικής Φιλοσοφίας. Για παράδειγμα, τα περιεχόμενα της "Συμβολής στην κοινωνία" αποτελούν την ενσάρκωση του ίδιου του Βασικού Στόχου Διοίκησης και η εφαρμογή αυτού με συγκεκριμένο τρόπο σημαίνει να κάνει εργασία που είναι ασυναγώνιστη από άποψη ποιότητας, κόστους και εξυπηρέτησης και η οποία επιλέγεται από οι πελάτες. Έχοντας κατανοήσει το συγκεκριμένο, οφείλουμε να αναλογιζόμαστε συνεχώς εάν τα προϊόντα τα οποία κατασκευάζουμε συνεισφέρουν πραγματικά στην κοινωνία και αν η τρέχουσα προσέγγισή μας για την παραγωγή τους είναι η κατάλληλη. Οι προβληματισμοί αυτοί και οι εξετάσεις επαναλαμβάνονται σε καθημερινή βάση. Μέσω της συγκέντρωσής τους, δημιουργείται η πρωτοτυπία και η ευρηματικότητα και η Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία αντικατοπτρίζεται στην πραγματική μας δουλειά. Συνεπώς, χωρίς μια καθαρή βασική πολιτική, είναι αδύνατο να αναπτυχθούν οι άνθρωποι.*

Μια εταιρία έχει την υποχρέωση ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων της έγκαιρα και σε σωστό τρόπο. Την ίδια ώρα, καθένας από εμάς διαθέτει τη φιλοδοξία να συνεχίσει να προσπαθεί προκειμένου να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους.

### (3) Πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων

Ο ιδρυτής υπέδειξε τη σημασία της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στον Όμιλο Panasonic με τη φράση, "Ανάπτυξε τους ανθρώπους πριν παράξουν προϊόντα." Πίστευε πως η παραγωγή καλών αγαθών θα πρέπει να προηγείται αναπτύσσοντας το είδος των ανθρώπων που είναι απαραίτητοι.

Πως λοιπόν αναπτύσσουμε ανθρώπινους πόρους και αξιοποιούμε στο έπακρο τις δυνατότητές τους; Η βασική ιδέα είναι να αναπτύξουμε προσωπικό το οποίο θα μας εμπιστευτεί η κοινωνία, που κατανοεί πλήρως τη Βασική Επιχειρηματική Φιλοσοφία, εργαζόμενο ειλικρίνα με βάση τις πολιτικές αυτές, στοχάζεται ταπεινά και συνεχίζει να αγωνίζεται για βελτίωση καθημερινά.

Αυτό που είναι πιο σημαντικό στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι να εμπιστευόμαστε δουλειά στους υφιστάμενούς μας χωρίς δισταγμό. Αυτή είναι επίσης η ουσία της αυτόνομης υπεύθυνης διοίκησης. Οι άνθρωποι γαλουχούνται σε επιχειρησιακές πρώτες γραμμές και προκειμένου να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, πρέπει να μάθουν εργαζόμενοι, σκεπτόμενοι και λαμβάνοντας

δράση ανεξάρτητα.

Το να εμπιστεύεται κανείς εργασία σε υφισταμένους δεν σημαίνει την ανάθεση καθηκόντων αδιακρίτως. Έχοντας κατά νου την ανάγκη να φέρουν την τελική ευθύνη, οι ανώτεροι οφείλουν να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να σκέφτονται και να βελτιώνονται αυτόνομα. Είναι σημαντικό να μην διδάσκουμε τα πάντα στους υφισταμένους μας, αλλά να επικοινωνούμε μαζί τους, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να σκεφτούν, να συνειδητοποιήσουν και να εσωτερικεύσουν τα μαθήματα που μαθαίνουν.

Παρότι ορισμένες φορές είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζετε σκληρά τους υφιστάμενούς σας για χάρη των δικών τους αναγκών, το πιο σημαντικό πράγμα είναι να τους συμπεριφέρεστε με ειλικρίνεια και στοργή, ώστε να μπορούν να σας εμπιστεύονται και να εργάζονται για τη δική τους ανάπτυξη με αίσθημα ασφάλειας.

Καθώς εκπληρώνετε τις υποχρεώσεις σας προς τους ανώτερους πραγματοποιώντας αναθέσεις με άγρυπνο μάτι, οφείλετε επίσης να οδηγείτε τους υφισταμένους σας σκεπτόμενοι βαθιά τους μελλοντικούς κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν. Υπάρχουν επίσης πράγματα τα οποία οι υφιστάμενοί σας μπορούν να σας διδάξουν και αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δική σας ανάπτυξη ως ανώτερου.

Ένα παράδειγμα αυτής της πρακτικής αποτελεί η δημιουργία του Εργοστασίου Saga. Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, προκειμένου να δημιουργήσει ένα εργοστάσιο ξηρών μπαταριών στην περιφέρεια Saga για την Kyushu Matsushita Electric, ο πρώην πρόεδρος Arataro Takahashi επέλεξε δύο νεαρούς υπαλλήλους περίπου 30 ετών χωρίς προηγούμενη εμπειρία στην εγκατάσταση εργοστασίων και τους εμπιστεύτηκε τα πάντα, από την κατασκευή του νέου κτιρίου και των εγκαταστάσεων έως την έναρξη της κατασκευής.

Ο Takahashi μετέφερε μόνο τις βασικές οδηγίες χωρίς λεπτομερείς όρους, αλλά επέβαλε επίσης αυστηρές απαιτήσεις, όπως η εντολή στους δύο υπαλλήλους να μειώσουν τον προτεινόμενο προϋπολογισμό κατασκευής τους στο μισό. Ως αποτέλεσμα της σκληρής τους δουλειάς και εφευρετικότητας, κατάφεραν να χτίσουν το εργοστάσιο με λιγότερα χρήματα από τον αρχικό προϋπολογισμό. Ως διευθυντές, συνέχισαν να συμβάλουν στην εγκατάσταση εργοστασίων στο εξωτερικό και στη διοίκηση του όμιλου επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί την πιο σημαντική δουλειά του προϊστάμενου. Ο Όμιλος Panasonic σκοπεύει να συνεχίσει τη συμβολή του στην κοινωνική πρόοδο, εργαζόμενος με στόχο μια ιδανική κοινωνία. Παρότι μπορείτε

να δημιουργήσετε μακροπρόθεσμα ιδανικά και στόχους, η περίοδος της ενασχόλησής σας με την επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί φευγαλέα. Ως εκ τούτου, από την προοπτική της διατήρησης της επιχείρησης ως συνεχιζόμενης δραστηριότητας, οι προϊστάμενοι οφείλουν να εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους, καθώς η επιχείρηση πρέπει τελικά να μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά.

Εσείς ως προϊστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζετε πως έχετε την ευθύνη να καθοδηγείτε τους υφισταμένους σας, που μας τους έχει εμπιστευτεί η κοινωνία, για να ξεπεράσετε τον εαυτό σας. Καθώς η κοινωνική εξέλιξη επιταχύνεται, είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς πως η συμβατικές προσεγγίσεις θα έχουν αποτέλεσμα στην επόμενη γενιά. Συνεπώς, θα πρέπει να βοηθήσετε τους υφισταμένους σας ώστε να αποκτήσουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται με ευελιξία διάφορες δυσκολίες όταν έχουν κάποια θέση ευθύνης.

Οι προκάτοχοί μας στην Panasonic μας έχουν αφήσει πολύτιμες συμβουλές αναφορικά με την ανάπτυξη των ανθρώπων και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους στο έπακρο. Ελπίζουμε να τις εφαρμόσετε στην ανάπτυξη των ανθρώπων πορων και στη δική σας προσωπική εξέλιξη.