Министерство Общего и Профессионального Образования РФ

Новгородский Государственный Университет им. Ярослава Мудрого

Институт Экономики и Управления

---------------------------------------------------------------------------------------------

Кафедра Управления

**РЕФЕРАТ**

по дисциплине “Менеджмент”

*на тему*:

***“Мой любимый менеджер - Коносуке Мацуcита”***

Подготовил: студент гр. 9112

Багдасарян М.А.

Принял: преподаватель

Андреева Г.Я.

ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД

2001 г.

***Содержание***

1. Первые годы................................................................................................3
2. Сам себе хозяин...........................................................................................4
3. Кризис и философия....................................................................................5
4. Послевоенное возрождение........................................................................6
5. Пятилетку в четыре года............................................................................7
6. Отставка и возвращение............................................................................8

Первые годы

Коносукэ Мацусита родился в 1893 году в деревне. Семья Мацусита считалась довольно зажиточной, пока азартный глава семейства не потерпел крупную неудачу на местной рисовой бирже. Коносукэ не было и 6 лет, когда все их имущество пошло с молотка. Его семья переехала в ближайший город, где отец открыл небольшую мастерскую по изготовлению деревянной японской обуви гэта. Несмотря на трудности, Коносукэ все-таки отдали в начальную школу, но доучиться в ней ему было не суждено. Когда он пошел в четвертый класс, отец нашел ему место ученика в мастерской в Осаке, изготовлявшей хибати - жаровни для обогревания домов. Так началась трудовая биография будущего основателя компании “Matsushita”.

После трех месяцев ученичества мастерская закрылась, и Коносукэ по рекомендации ее хозяина, попал в велосипедную лавку, где проработал последующие шесть лет. Когда парню исполнилось семнадцать, он все чаще стал задумываться о своем будущем. Тем временем в Осаке начали прокладывать трамвайные пути. Коносукэ смекнул, что с пуском трамвая потребность в велосипедах сократится, и решил устроиться в электроосветительную компанию. Но сразу его туда не приняли, пришлось долго дожидаться вакансии. В этот период Коносукэ, с рождения имевший субтильное телосложение и не отличавшийся крепким здоровьем, зарабатывал на жизнь тем, что целыми днями бегал с тяжелой тачкой на цементном заводе. через три месяца Мацусита получил уведомление, что его берут на работу в качестве, "помощника электрика по внутренней проводке". А еще через три месяца его перевели на должность электрика. Хотя электроосветительная компания расширялась, столь быстрое продвижение по службе было редким исключением. Мацусита попутно расширял свои познания в области науки об электричестве.

В электроосветительной компании Коносукэ довольно быстро продвигался по служебной лестнице. В 24 года он получил должность контролера и теперь уже проверял работу других электриков. Работа была легкой, но Мацусите она не давала удовлетворения. "У меня возникло ощущение, - вспоминал он впоследствии, - словно все время чего-то не хватает." В свободное от исполнения контролерских обязанностей время Мацусита придумал новый патрон для электроламп. Однако руководство прохладно отнеслось к его "рацпредложению". И тогда Мацусита, упорства которому было не занимать, подал прошение об отставке, дабы самостоятельно освоить выпуск электропатрона собственной конструкции.

Сам себе хозяин

В 1918 году Мацусита создал фирму, назвав ее своим именем - "Мацусита дэнки". К работе он привлек своего бывшего сослуживца и брата жены (впоследствии он стал президентом компании Sanyo), а начальный капитал составил 200 иен. Под мастерскую Коносукэ приспособил свой и без того крохотный домик. Первая партия патронов была сделана довольно быстро, но встал вопрос - как ее продать? В магазинах патроны брать отказывались из опасения, что новая продукция не найдет сбыта. После долгих хождений удалось продать всего сотню патронов, выручив за них 10 иен, - торговцам они показались крайне неудобными в пользовании. Так первое начинание Мацуситы оказалось на грани краха: из дела вышел сослуживец, а Коносукэ с женой пришлось даже заложить в ломбарде всю одежду.

Но неожиданно пришло спасение: от одной торговой фирмы поступил заказ на изготовление тысячи подставок для вентиляторов. Пробные подставки заказчику понравились, и Мацусита получил новые заказы. Дела явно пошли в гору, и через несколько месяцев он уже смог снять в аренду под производство электротоваров целый дом.

Мацусита выпускал штепсельные вилки, переделанные из цоколей старых электроламп, которые продавал на 30% дешевле рыночной цены. Затем придумал двухвилочную розетку и получил предложение от одного оптовика предоставить ему монопольное право на торговлю ими. Предприятие расширялось, и в 1922 году Мацусита приступил к изготовлению лампочек для велосипедных фонарей. В то время в фонарях использовались дорогие и неудобные в обращении свечевые и ацетиленовые газовые лампы. Полгода Мацусита потратил на то, чтобы создать лампочки удобной конструкции (им была придана форма снаряда) с батарейками, которые бы сохраняли заряд больше десяти часов. Батарейки пришлось переделывать из тех, что имелись на рынке. Нелегко оказалось найти субподрядчика на изготовление деревянных футляров - все требовали долговременного заказа. Нужно было рисковать.

Однако вопреки радужным ожиданиям Мацсита и его партнеров оптовики и владельцы велосипедных лавок отказывались брать лампочки. И тогда Коносукэ принял непростое решение: "Надо отрезать путь к отступлению. Чтобы узнать истинную цену нашим лампочкам, раздадим их сначала торговцам бесплатно". Судьба фирмы вновь была поставлена на карту. Но Мацусита выиграл – на лампочки появился спрос, и торговцы стали делать все новые и новые заказы.

В 1927 году на предприятии открылся цех по выпуску электроприборов. К велосипедным фонарям (уже квадратной формы), которые продавались по маркой National, добавились электроутюги “Super”. Разразившийся экономический кризис фирме удалось пережить довольно спокойно. В эти трудные времена Мацусита заручился поддержкой банка "Сумитомо", который не отказал ему в кредитах даже в условиях финансовой паники.

Кризис и философия

Трудности все же обошли фирму стороной. В 1929 году японское правительство установило режим строжайшей экономии, что привело к глубокому спаду в промышленности. Продажи продукции "Мацусита дэнки" сократилось наполовину, а склады ломились от непроданных товаров. Знакомые говорили Мацусите: "Коносукэ, у тебя нет иного выхода, кроме как уволить половину рабочих". Мацусите очень не хотелось этого делать, и в результате мучительных раздумий у него родилась весьма необычная идея - никого не увольнять , ввести на заводе половинный рабочий день, но зарплату платить как за полный. Рабочие же, со своей стороны, вторую половину дня и воскресенье должны посвятить продаже скопившейся на складе продукции. Рабочие поддержали своего шефа, и в течение двух месяцев все, что имелось на складах, было распродано. Мобилизация всех сил на сбыте дала потрясающие результаты - предприятие вскоре вернулось к нормальному режиму работы.

В сентябре 1931 года общее число заводов фирмы Matsushita достигло восьми. Дела шли неплохо, но Мацусита чувствовал некоторое неудовлетворение. Он стал задумываться о предназначении производителя. И пришел к идеям социалистического толка: роль производителя, решил Мацусита, в том, чтобы преодолеть бедность, обеспечив людей достаточным количеством товаров. Придя к такому выводу, Коносукэ Мацусита решил считать 5 мая 1932 года (спустя 14 лет после действительного создания "Мацусита дэнки" ) днем основания компании. Он определил и срок выполнения поставленной задачи - достижения всеобщего изобилия - в 250 лет, разделив его на 25-летние периоды. Тогда же оформилась философская концепция Мацуситы по вопросам коммерции: "Некоторые считают, будто коммерческий успех достигается через убытки и прибыль. Мол, то несешь убытки, то получаешь прибыль и тем самым, в конечном счете, добиваешься успеха. На мой взгляд, такая точка зрения ошибочна. Коммерция - это все равно, что фехтование на мечах: ты не можешь победить, если тебя закололи. Успех достигается упорной работой. А если что-то не ладится, то судьба в этом не виновата, и это не означает, что тебе не повезло. Истинная причина - изъяны в методах управления, в организации дела".

Вот пример того, как философия Мацуситы реализовывалась на практике. В 1934 году он занялся изготовлением электромоторов. Скептики говорили: "Даже Мацусите это не под силу". Но Коносукэ решил выпускать малогабаритные моторы, справедливо рассудив: раз в японских семьях их пока не используют, значит открывается безграничный рынок. И после войны, когда начался бум в области электрификации домашнего хозяйства, Мацусита смог сразу же приступить к выпуску 50 тыс. электромоторов в месяц. Ведь основа их массового производства была заложена еще во времена, когда в успех мало кто верил.

Послевоенное возрождение

Война, естественно, была не лучшим периодом для компании. Ощущалась острая нехватка материалов и средств, и фирма смогла продолжать работу лишь благодаря военным заказам. В военное время на заводах "Мацусита денки" выпускались деревянные суда и фанерные самолеты. Сам Мацусита вспоминал об этом времени так: "Смешно, конечно, было поручать строительство судов и самолетов производителю электроприборов. Но до конца войны мы спустили на воду 56 судов. Да и наши самолеты, как ни странно, летали."

Но после военного поражения Японии компании пришлось расплачиваться за эти успехи.

Оккупационные американские власти ввели различные ограничения, в том числе и на деятельность дзайбацу - компаний, работавших на японскую армию. “Мацусита денки” лишилась возможности не только заниматься экономической дейтельностью, но и совершать любые операции с собственным имуществом. Компании грозил роспуск, а вопрос об отставке самого Мацуситы обсуждался вплоть до 1949 года. В конце концов обвинения в принадлежности к дзайбацу были сняты, но Коносуке попал в список “А”, в котором числились госслужащие, подлежащие увольнению в первую очередь. Удивительно, но на защиту президента встал профсоюз фирмы, собравший подписи и организовавший движение протеста.

Мацусите удалось сохранить президентский пост и всех своих директоров, но в последующие пять лет дела компании шли из рук вон плохо. “Мы только и делали, что занимали деньги. Задолженность по займам достигла миллиарда иен, и компания попала в список самых злостных неплательщиков налогов”, вспоминал президент. Компании пришлось пойти на крайние меры - уволить 3,5 тысячи рабочих.

Но именно в это трудное время Мацусита задумал организовать “Движение за Мир и Счастье через Процветание” с помощью которого намеревался кардинально изменить характер тогдашней смутной эпохи и искать путь к совместному процветанию.

К 1950 году различные запреты и ограничения были сняты. Численность рабочих на Matsushita начала постепенно расти и через пять лет достигла прежнего уровня в 13 тысяч человек. Объем продаж продукции увеличился с 2,7 млрд. иен в 1950 году до 22 млрд. иен в 1955 году. Но это было только начало, лишь результат начавшегося бума в области бытовой электроники. Подлинный взлет ожидал компанию впереди.

Пятилетку в четыре года

Финансовая мощь империи Мацуситы росла с каждым днем, и в ее состав стали вливаться более мелкие компании. К 1956 году , когда реорганизация в “Мацусита дэнки” пошла по накатанным рельсам, Мацусита выдвинул пятилетний план развития компании. Для того времени составление и огласка столь долгосрочных планов было событием экстраординарным, к тому же Мацусита предлагал за пять лет увеличить объем продаж в 4 раза (до 80 млрд. иен). Недостатка в скептиках не было, даже в компании многие считали этот план лишь мечтой президента. Но Мацусита исходил из трезвого расчета и “невидимого договора”, который, как он полагал, предприниматель негласно заключает с народом. “На первый взгляд это может показаться сложным, - говорил он своим сотрудникам, - но если мы с вами в течение пяти лет будем топтаться на месте , какой же это прогресс и можно ли, не продвигаясь вперед, достигнуть процветания?” Умение вдохновлять подчиненных Мацусите было не занимать, так что принятый план компания выполнила досрочно - в четыре года. В последнем же году пятилетки продажи превысили 100 млрд. иен. К концу 50-х годов, когда японская экономика уже в значительной мере обеспечивала внутренние потребности, Мацусита взялся за организацию внешней торговли. Специальный отдел по внешнеторговым операциям он создал еще в 1932 году, но темпы роста экспорта казались Мацусите слишком медленными. Готовясь к либерализации внешней торговли и к связанной с ней жестокой конкуренцией со стороны крупных американских и европейских концернов, Мацусита стремился ориентировать фирму на международный рынок сбыта. А чтобы добиться на нем успеха, он в 1960 году поставил перед своей компанией новую задачу - в течение пяти лет перейти на пятидневную рабочую неделю. Как в Америке. Задача была для Японии столь же невероятной, как и предыдущий план роста продаж в 4 раза. Даже профсоюз выступил против пятидневки, заподозрив в ней некий подвох. Но Мацусита отличался невероятным упорством в достижении намеченных целей. В апреле 1965 года, когда экономика Японии была охвачена глубокой депрессией, “Мацусита денки” наперекор всем неблагоприятным условиям и первой в стране - перешла на пятидневную рабочую неделю.

Так же успешно была решена и вторая задача, которую Мацусита поставил перед компанией в 1967 году: в течение пяти лет превзойти Европу и вплотную приблизиться к Америке по уровню заработной платы. Видимо не давала покоя давняя обида за японских рабочих, которую Мацусита испытал, побывав на заводах General Electric.

В 1961 году Коносуке Мацусита решил, что наступил самый подходящий момент для ухода в отставку с поста президента. Объявив об этом решении, Мацусита сказал: “Я убежден, что мой уход с поста президента обернется не минусом а большим плюсом для компании”. Он занял должность председателя совета директоров и думал, что полностью отошел от оперативного руководства компанией. Но жизнь распорядилась иначе...

Отставка и возвращение

Первое время после выхода в отставку Мацусита читал лекции, писал свои автобиографии и статьи, в которых призывал коллег не впадать в эйфорию по поводу быстрых темпов экономического развития. В 1962 году журнал Time знакомит весь мир с Коносукэ Мацуситой, поместив большую статью о нем и его компании. Мацусита первым из японцев попал на обложку Time - это было всемирное признание его заслуг. Через два года обширный очерк о Мацусите 8-миллионнным тиражом вышел в журнале “Life”.

А к середине 60-х годов в Японии разразился тяжелый экономический кризис: у промышленных компаний появились трудности с финансированием, начались банкротства. Волны депресси коснулись и производства электротоваров для дома. Многие торговые фирмы и магазины, связанные с империей Matsishita, стали работать в убыток. Ситуация сложилась настолько опасная, что требовала незамедлительного вмешательства самого Мацуситы. В июле 1964 года было собрано совещание дилеров "Мацусита дэнки", на котором они в один голос заявили , что несут убытки и что виновато в этом рукводоство компании. Как выяснилось, из 200 фирм, присутствовавших на встрече, только 30 получали прибыль. Мацуситу особо поразил рассказ одного из торговцев, фирма которого умудрилась задолжать 150 млн. иен при капитале в 5 млн., но продолжала при этом исправно получать товары от "Мацусита дэнки". После трех дней взаимного непонимания и упреков Мацусита вышел на трибуну и взял всю вину на себя: "Все благополучие "Мацусита дэнки" всегда обеспечивалось именно вами, торговцами. Поэтому я не имею никакого морального права предъявлять вам какие-то претензии. Прошу простить меня за то, что мы не нашли выхода из трудной ситуации и не подсказали его вам". После этих слов по залу словно прошла очистительная волна, и было решено исправить сложившееся положение общими силами. Ну а Мацусите пришлось фактически стать коммерческим директором компании и заняться реформированием сбытовой структуры. Он проводил целые дни у торговцев, обсуждая с ними идеи по преодолению кризиса.

Тогда же - в октябре 1964 года - Мацусита принял еще одно принципиальное решение, вызвавшее немало споров. Он неожиданно объявил о прекращении работ по выпуску больших компьютеров , хотя "Мацусита дэнки" вела их уже пять лет и вложила в этот проект более миллиарда иен. Это решение нанесло компании изрядный материальный и моральный ущерб, спровоцировав разговоры об отсутствии у Мацуситы совершенной технологии. Но Мацусита твердо был уверен в том, что делать компьютеры в Японии должны 2-3 специализированные фирмы. Это решение оказалось самым спорным. Через несколько лет после его принятия оно - выглядело мудрым - избежав распыления сил, "Мацусита дэнки" смогла максимально использовать бум в области электротоваров для дома, но сейчас, в эпоху конвергенции компьютерной техники и бытовой электроники, его вновь можно подвергнуть сомнению. Но что не вызывает никакого сомнения, так это безграничная душевная энергия Мацуситы. Он действительно всегда чувствовал себя молодым, о чем свидетельствует написанное им в 1963 году (Мацусите исполнилось 70 лет) посвящение юности. Невозможно не поразиться работоспособности и ясному уму этого великого предпринимателя, начавшего свою карьеру мальчиком на побегушках. Равно как и его скромности. Старик Мацусита летал из Осаки в Токио на рейсовых самолетах, хотя без сомнения, мог позволить себе личный самолет. Ярким проявлением этого качества Мацуситы стал пятидесятилетний юбилей компании "Мацуситы дэнки", который был отмечен в 1968 году. Удивительно, но это был первый широко отмечавшийся юбилей. Мацусита вспоминал, что собирался отпраздновать пятилетие фирмы, но потом передумал, а вдруг не дотянем до десятилетия. По таким же соображениям были пропущены 10- и 20- летние юбилеи. Затем была война и сложный послевоенный период, когда было не до праздников. Скромно и с опозданием было отмечено 35-летие компании, потому что Мацусита побывал в Европе и понял, что радоваться еще рано. И только полувековой юбилей был встречен с должным размахом. И все же… "Будем считать, что эти 50 лет наша "Мацусита дэнки" находилась в стадии во чреве матери, и лишь теперь раздался первый крик новорожденного. Следовательно, лишь с нынешнего дня начинается ее истинная деятельность", - сказал Мацусита своим сотрудникам.

В 1973 году, когда Мацусите исполнилось 80 лет и здоровье стало совсем слабым, он подал в отставку с поста председателя совета директоров. Но он успел сделать еще немало полезного для компании и для всей Японии. Он считал себя ответственным за развитие экономики и общества своей страны и полагал, что уход от дел был бы проявлением трусости и полной безответственности. Именно поэтому в 1975 году Мацусита принял для себя решение: прожить еще 26 лет - не только для того, чтобы жить на протяжении трех веков, но чтобы продолжить исполнение своего долга, как он его понимал. И только эту задачу Коносукэ Мацусита не смог выполнить до конца –он скончался 27 апреля 1989 года. В память о нем осталась крупнейшая в мире империя по производству электротоваров и наука менеджмента, которую этот "бог управления", не имевший образования, возвел в ранг искусства.

**Источник: http://www.panasonic.ru**