



Фото: thg.ru

Интервью с гендиректором Панасоник Рус Сигэо Судзуки

— Panasonic – один из признанных мировых лидеров в потребительской электронике. Какие продукты сейчас являются для компании основными, и какие придут им на смену?

— Бренд Panasonic знаменит или, давайте скажем, известен во всем мире благодаря

потребительской электронике, но при этом в нашем портфолио достаточно b2b-продуктов. Более того, в среднесрочной перспективе мы идем к тому, что только треть наших усилий будет сосредоточена в секторе потребительской электроники. Вторую треть составят продукты и решения для бизнеса и государственного сектора, и последнюю часть – электронные компоненты и комплектующие. Например, Panasonic – один из мировых лидеров в производстве автомобильных мульти-медийных систем.

Как видите, бизнес достаточно диверсифицированный. И в долгосрочной перспективе связующим фактором (или зонтиком) для трех этих направлений – бытовой электроники, b2b-решений и компонентов – будет экологическая составляющая. Наша цель – стать компанией эко-инноваций номер один в индустрии электроники.

— Ситуация в России повторяет глобальную?

— Panasonic Russia занимается только потребительской электроникой и решениями для корпоративных и государственных клиентов, то есть в нашей сфере интересов два направления деятельности глобальной компании из трех. В b2b-сегменте у нас очень широкая линейка продуктов, но особенно я бы выделил телекоммуникационное оборудование. Что касается потребительского сегмента, мы занимаем больше 30% рынка плазменных телевизоров и HD-видеокамер, а на рынке DECT-телефонов наша доля превышает половину. Кстати, у одного из моих любимых продуктов, так называемой мультиварки (с ее помощью можно готовить традиционные русские блюда – борщ, бефстроганов, гречку и т. д.), рыночная доля также превышает 50%. Кроме того, у нас дву-значные показатели рыночной доли в сегменте цифровых фотокамер, многофункцио-нальных устройств (принтер-копир-сканер), кондиционеров и т. д. Как видите, у нас действительно большое портфолио.

— То есть основное направление все-таки b2c?

— В России и СНГ потребительское направление на сегодняшний день играет более значительную роль, зато в b2b-сегменте мы видим много возможностей. Так что оба направления важны.

— А какие нас ждут технологии будущего?

— Мы активно развиваем взаимодействие различных технологий, в результате чего появляются более умные продукты. Например, в январе на выставке CES в Лас-Вегасе основной упор мы сделали на Smart TV, для которого разрабатываются как глобальные, так и локальные российские приложения. Кстати, в прошлом году мы начали работу с несколькими российскими контент-провайдерами, так что уже есть и контент, адресованный потребителям в России и СНГ.

Я уже говорил об экологических инновациях. Мы рассматриваем их в двух аспектах: делаем жизнь потребителей более «зеленой» с помощью наших продуктов, а наш собственный бизнес – более экологичным. И для первого, и для второго существует масса возможностей, например производить более энергоэффективные устройства из экологичных материалов, но на вершине концепции мы видим три составляющие: устройства для генерации энергии, ее накопления и эффективного расходования.

Производство энергии обеспечивается за счет солнечных батарей, которые по понятным причинам не очень распространены в России, а также за счет технологии топливных ячеек. Для хранения энергии нужны аккумуляторы, и мы активно работаем над домашними аккумуляторами, которые могут накапливать электричество для бытовых потребностей. Входящая в нашу корпорацию SANYO Electric Company – мировой лидер в производстве литий-ионных аккумуляторов. А для распределения энергии мы

разработали программный продукт Home Electronics Management System. Так что у нас есть вся цепочка – от экономии энергии до ее эффективного распределения.

Кстати, это будущее не так далеко от нас, как кажется. Например, наши аккумуляторы активно используются в электро – и гибридомобилях. А после прошлогоднего землетрясения с цунами весь северо-восток Японии испытывал нехватку электроэнергии, так что автономные источники питания и накопления энергии стали одним из самых востребованных продуктов. Сочетание солнечных батарей и аккумуляторов отлично решает эту проблему.

— Этот номер журнала посвящен HR и корпоративной культуре, а японские компании в этом

смысле очень отличаются от европейских. «Панасоник Рус» – это больше японская или российская компания?

— С одной стороны, да, Panasonic – типично японская компания, но с другой стороны – это глобальная компания. У нас очень четкие и устойчивые корпоративные принципы, сформулированные нашим основателем **Коносукэ Мацуситой**. Он написал большое количество книг не только для внутрикорпоративного пользования, но и для широкой публики. Многие из них публиковались на английском и как минимум одна на русском («Принципы успеха». – Прим. ред. СЕО). Это наше наследие, но и сегодня, спустя 93 года, оно продолжает работать. Философия и принципы тут очень простые – не только японские, а общечеловеческие. Например, одно из главных правил касается всех подразделений в мире и заключается в том, что мы работаем на благо общества. У компании много стейкхолдеров, но главный и наиболее близкий – это потребитель.

«Покупатель прежде всего» – вот наше глобальное правило.

В последнее время мы активно развиваем экологическое направление, «зеленые» продукты – и в этом тоже проявляется наша ответственность. И это только один пример, на самом деле у Panasonic есть целый ряд программ корпоративной социальной ответственности. Но при этом в конце каждого дня мы также должны генерировать доход, чтобы платить зарплату работникам, дивиденды акционерам, поддерживать государственные и муниципальные структуры, которые получают наши налоги, и т. д.

Я работаю в компании больше двух десятков лет, и когда получил назначение вне пределов Японии, то первое, чему меня научили, – работать на благо потребителей и рынка той страны, в которой находишься. Так что это не наш стиль – принести готовую схему из Японии и насаждать японское управление или структуру компании. Мы помним и гордимся тем хорошим, что у нас есть японского, но при этом здесь и сейчас мы находимся в России, и трудятся у нас в основном россияне – соответственно и мы в первую очередь работаем на Россию и россиян. Наша цель – быть настолько локальными и укоренившимися в каждой стране пребывания, насколько это возможно, так что мы никогда не прекращаем движение в этом направлении.

Кстати, я много лет проработал в Европе, и там большинство руководителей и CEO национальных представительств – неяпонцы. За маркетинг всего европейского подразделения отвечает японец, за продакт-менеджмент – тоже, но национальными представительствами управляют местные менеджеры.

— Нетипично для японской корпорации...

— Это был долгий процесс, шаг за шагом он продолжался около 10 лет, зато теперь мы имеем хороший баланс японских и локальных менеджеров. Мы сознательно шли к этой конфигурации: глава компании – локальный менеджер, а японец – вице-президент или, например, директор по маркетингу. В России мы пока не добрались до этой стадии, но тем не менее движемся в правильном направлении.

Кстати, Panasonic Russia – это часть подразделения Panasonic Europe & CIS, глава которого также входит в совет директоров Panasonic Corporation. Так вот, возглавляет наше подразделение француз.

— Вы уже много лет работаете в европейских представительствах Panasonic. Ваш стиль управления за это время стал более западным?

— Да, я уже 22 года работаю в Европе, до России были Турция, Германия, Австрия. И мне всегда было очень интересно и приятно взаимодействовать с локальными сотрудниками. Наверное, это тоже повлияло на мой управленческий стиль – я бы его охарактеризовал как смесь японского и европейского. Кстати, многие принципы корпоративного управления были разработаны или получили развитие в США, так что в моем менеджерском миксе есть и американские ингредиенты. Но при этом я стараюсь культивировать в себе такие традиционные японские качества, как честность, скромность, открытость.

— У вас есть собственные правила успеха в менеджменте?

— В том, что касается управления компанией, мои любимые слова – фокусироваться и меняться. Мы не можем делать все и сразу, поэтому в первую очередь должны сфокусироваться на наших бизнес-приоритетах. Но иногда приходится корректировать цель или даже совсем останавливаться, потому что весь мир, и особенно электронная индустрия, развивается очень быстро. Недавно прочитал замечательную фразу: «Безумие – делать завтра то же самое, что делаешь сегодня, и ожидать улучшения результатов». Так что мы не можем делать то же самое просто потому, что экономика, наш рынок, наши конкуренты и потребители – все очень быстро меняется. Если хочешь получать результат, нельзя стоять на месте.