

# Panasonic-konsernin liiketoiminnan perusfilosofia

## Johdanto: Paluu liiketoiminnan perusfilosofiaan

Panasonic-konsernin jäsenenä, mikä on käsityksesi johtamisfilosofiastamme? "Ne ovat perusohjaus, yhtiöoppi ja seitsemän periaatetta, eikö vain?" "Kyse on siitä, että liiketoiminnan on tarkoitus edistää yhteiskuntaa." Ehkä tämä riittää tekemään asian ymmärrettäväksi.

Siitä lähtien, kun minusta tuli Panasonic-konsernin toimitusjohtaja—itse asiassa, perustuen jo sitä ennen saamaani johtamiskokemukseen, monenlaisissa haastavissa yrityksissä —olen tuntenut voimakkaan kriisin tunteen. Uskon, että syy siihen, miksi Panasonic menetti entisen voimansa eikä kyennyt kasvamaan ja että jotkut sen yrityksistä joutuivat erittäin vaikeaan tilanteeseen, johtui siitä, että monilta sen työntekijöiltä puuttui oikea, vahva käsitys Panasonicin liiketoiminnan perusfilosofiasta.

Haluamme, että jokainen teistä maksimoi ja osoittaa kykynsä ja taitonsa, tunnistaa selvästi ihanteellisen lopputilan, jakaa mielipiteitä, jotka on jaettava, tekee korkealaatuisia päätöksiä nopeasti integroimalla erilaisia mielipiteitä ja on valppaana tarvittavien parannusten suhteen, jotta voimme olla vertaansa vailla tuoden hyötyä asiakkaillemme ja yhteiskunnalle. Meidän on aina tarkasteltava rehellisesti nykyistä tilannetta, ja jos se on ristiriidassa yhteiskunnan suunnan kanssa tai jos on olemassa parempi tapa, emme epäröi valita uutta ja parempaa polkua nopeasti. Uskon, että kun Panasonic oli vahva, se oli täynnä tällaisia työpaikkoja, ja mielestäni tämä oli sen voiman lähde.

Panasonic-konsernissa yksittäisten työntekijöiden odotetaan toimivan kuin omina johtajinaan. Jotta Panasonic saisi takaisin loistonsa, olemme koonneet viisautta lukuisilta yksilöiltä, viisautta, jonka jokaisen meistä on omaksuttava johtajina vahvasti tämän lukumateriaalin muodossa. Toivon, että jokainen Panasonic-konsernin työntekijä tukeutuu siihen tarkasti ja usein ja työskentelee esihenkilöiden, alaisten, kollegoiden, asiakkaiden ja liikekumppanien kanssa toteuttaakseen liiketoiminnan perusfilosofiaa päivittäin, rakentaakseen ihanteellista yhteiskuntaa, joka tarjoaa aineellista ja henkistä vaurautta.

Yuki Kusumi, konsernin toimitusjohtaja  
1. lokakuuta, 2021

## 1. Yrityksen tehtävä

Mihin tarkoitukseen yritykset ovat olemassa? Perustajamme Konosuke Matsushita uskoi, että yrityksen rooli ja tehtävä on tyydyttää ihmisten halu elää suuremmissa runsauksissa.

Toisin sanoen hän oletti, että yrityksen alkuperäinen tehtävä on edistää yhteiskunnan kehitystä toimittamalla korkealaatuisia tuotteita ja palveluja, jotka ovat hyödyllisiä ihmisten elämässä kohtuulliseen hintaan ja sopivina määrinä. Hän uskoi, että tällaisen tehtävän omaavan yrityksen omistaja ei ole itse yritys vaan yhteiskunta ja tämä ilmaistaan ajatuksella ”yritys on yhteiskunnan julkinen yksikkö”.

Jos yritys nähdään yhteiskunnan julkisena yksikkönä, ajatellaan että yhteiskunta on tuottanut sille tarvittavat johtamisen resurssit, mukaan lukien henkilöstön, pääoman, maan ja materiaalit. Yrityksen on osallistuttava yhteiskuntaan harjoittamalla toimintaa, jossa yhteiskunnan sille antamia resursseja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla ja luodaan siten lisäarvoa.

Yleisesti ottaen on olemassa näkemys, että yrityksen tarkoituksena on tavoitella voittoa. Panasonic-konserni pitää voittoa kuitenkin jonain, jonka yhteiskunta antaa yritykselle palkkiona panoksistaan ja mitä suurempi se panos on, sitä suurempi on voitto. Toisaalta, jos yritys ei tuota voittoa, se ei täytä sosiaalista vastuutaan tai sillä ei ole kykyä tehdä sitä. Sen vuoksi sitä pitää uudistaa viipymättä.

Lisäksi yritys harjoittaa liiketoimintaansa säilyttäen samalla suhteet asiakkaisiin, liikekumppaneihin, osakkeenomistajiin, yhteiskuntaan ja lukuisiin muihin sidosryhmiin. Koska yritys on yhteiskunnan julkinen yksikkö, ei ole hyväksyttävää, että se kehittyisi sidosryhmiensä kustannuksella. Ainoa tapa, jolla yritys voi kehittyä pitkällä aikavälillä, on tehdä se yhdessä kaikkien sidosryhmien kanssa.

Jotta yritys täyttäisi sosiaaliset vastuunsa, on työntekijöillä merkittävä rooli. Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa yrityksen on mahdotonta täyttää sosiaalista vastuutaan jatkamalla lisäarvon luomista yhteiskunnalle, jos sen työntekijät eivät tee enempää, kuin suorittavat määritetyt tehtävänsä. Kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden on parannettava omaa työtään päivittäin, edes vähän. Tämä johtaa ihmisten elämäntapojen ja yhteiskunnan parantamiseen ja kehittämiseen.

## 2. Panasonic-konsernin tehtävä ja mitä meidän on tehtävä nyt

Perustaja jatkoi liiketoiminnan todellisen tehtävän pohtimista ja 5. toukokuuta 1932 hän kokosi kaikki työntekijänsä tehdäkseen vaikuttavan julistuksen. Panasonic-konserni kutsuu tätä *Meichiksi*, yrityksemme mission julkistukseksi.

Perustaja sanoi: ”Tavoitteenamme teollisuudenharjoittajina on voittaa köyhyys ja tuoda vaurautta yhteiskuntaan. Vain tätä tarkoitusta varten yritykset saavat menestyä.” Kuten Japanissa tuolloin vesijohtovesi, joka virtasi vapaasti hanasta, tavarann hinnan pitäisi olla mahdollisimman alhainen. Toisin sanoen, köyhyyden poistaminen toteutuu tuottamalla ehtymätön tavaroiden tarjonta.

Perustajan todellinen tarkoitus, kuten vesijohtovesifilosofiassa, ilmaistiin kuitenkin seuraavilla sanoilla, jotka osoittavat tavoitteen, johon hän pyrki: ”Ihmisen onnellisuutta voidaan ylläpitää ja parantaa sekä aineellisen että hengellisen vaurauden kautta. Vain silloin, kun henkinen mielenrauha yhdistyy rajattomaan aineellisten hyödykkeiden tarjontaan, voidaan saavuttaa todellinen onnellisuus.”

Tämän tehtävän saavuttamiseksi perustaja esitti 250 vuoden suunnitelman, joka koostuu kymmenestä peräkkäisestä 25 vuoden vaiheesta, jonka tavoitteena on saavuttaa ”rauhan ja vaurauden maa” eli ihanteellinen yhteiskunta. Suunnitelman ei myöskään pitäisi päättyä ensimmäisen 250 vuoden jälkeen, vaan sitä olisi jatkettava seuraavien 250 vuoden ajan pyrkimyksissä korkeampiin ihanteisiin aikakauteen sopivalla tavalla.

Vaikka vesijohtovesifilosofia muotoiltiin noin 90 vuotta sitten, tavoite saavuttaa aineellinen ja henkinen vauraus on yhtä pätevä nykymaailmassa.

Itse asiassa monet yhteiskunnat, erityisesti kehittyneissä maissa, ovat täynnä aineellisia hyödykkeitä, mutta erityisesti ympäristön tuhoutumisen nopean huononemisen ja energiavarojen ehtymisen vuoksi on suuri huoli siitä, että lapsemme, lapsenlapsemme ja tulevat sukupolvet eivät ehkä voi nauttia varakkaasta elämästä, jollaista me nyt elämme.

Toistaiseksi olemme harjoittaneet liiketoimintaa lähinnä siitä näkökulmasta, että lisäämme aineellista runsautta tavaroiden toimittamisen kautta. Tämä on kuitenkin kaukana siitä ihanteellisesta yhteiskunnasta, jonka perustajamme kuvitteli. Silti, emme voi palata menneisyyteen nyt. Meidän on jälleen kerran kuviteltava ihanteellinen yhteiskunta, jossa on sekä aineellista että henkistä runsautta ja edetä sen toteuttamiseksi.

Toteuttaaksemme ihanteellisen yhteiskuntamme, meidän on puututtava suoraan sosiaalisiin kysymyksiin niiden syntyessä ja edistettävä niiden ratkaisemista. Näistä maailmanlaajuiset ympäristökysymykset tulisi asettaa etusijalle 2000-luvulla.

Panasonic-konserni esitti vuonna 1991 oman ympäristöperuskirjan ennen muita yrityksiä, ja olemme kamppailleet tämän asian kanssa jo vuosia. Jatkossa, ollaksemme yritys, joka johtaa suuntaa ympäristökysymyksiin vastaamisessa, meidän on jatkettava ennakoivien toimenpiteiden toteuttamista monista näkökulmista, mukaan lukien tuotteidemme ja palveluidemme aiheuttamien ympäristövahinkojen minimointi ja tuotannossamme käyttämämme energian määrän vähentäminen.

### 3. Perusohjaus

Panasonic-konsernin liiketoiminnan tarkoitus ja sen tehtävät pysyvät ennallaan *Meichin* julistuksen jälkeen ja perusohjaus kuvaa tämän filosofian ytimekkäästi. Se on ohjaava periaate kaikessa johtamisessamme ja se on myös ensisijainen perusta yrityksen tulevan polun määrittämiselle.

*Tunnustamalla vastuumme teollisuudenharjoittajina, omistaudumme yhteiskunnan edistämiseksi ja kehitykselle sekä ihmisten hyvinvoinnille liiketoimintamme kautta, mikä parantaa elämänlaatua kaikkialla maailmassa.*

Toisin sanoen, teollisuudenharjoittajina, jatkamme tätä tehtävää väsymättä edistääksemme yhteiskunnan kehitystä.

Joka päivä meidän on jatkettava edistymistä tarjoamalla yhteiskunnalle vertaansa vailla olevia tuotteita ja palveluita, joilla parannetaan ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua ympäri maailmaa.

### 4. Yhtiöoppi ja seitsemän periaatetta

Yhtiöoppi ja seitsemän periaatetta ilmaisevat asenteemme tapaan, jolla teemme päivittäin työtämme Panasonic-konsernin työntekijöinä.

• **Yhtiöoppi**: *Edistyminen ja kehittyminen voivat toteutua vain yrityksen jokaisen työntekijän yhteisen panostuksen ja yhteistyön avulla. Yhtenäisessä hengessä, sitoudumme suorittamaan yritystehtävämme omistautuneesti, ahkeruudella ja rehellisyydellä.*

Yhteiskunnan kehityksen edistämiseksi liiketoiminnan kautta on välttämätöntä,

että jokainen tekee yhteistyötä ja työskentelee vilpittömästi yhdessä joka päivä. Vasta kun kukin organisaatio asettaa omat korkeat tavoitteensa, sen jäsenet ymmärtävät ne täysin ja tekevät niistä omansa ja keskinäiseen luottamukseen perustuvalla tiimityöllä voidaan toteuttaa organisaation tavoitteet ja lopulta yhteiskunnan kehitys.

- **Velvoite yhteiskunnalle:** *Toimimme aina perusohjauksemme mukaisesti ja täytämme uskollisesti velvollisuutemme teollisuuden harjoittajina yhteisöissä, joissa toimimme.*

Tavoitteenamme on edistää globaalia kehitystä ja vaurautta, sopusoinnussa globaalin ympäristön kanssa liiketoimintamme kautta ihanteellisen yhteiskunnan toteuttamiseksi. Tämä tietoisuus aina mielessä, meidän on sitouduttava saavuttamaan vertaansa vailla oleva laatu, kustannus ja palvelu päivittäisen toimintamme kautta.

- **Tasapuolisuus ja rehellisyys:** *Olemme oikeudenmukaisia ja rehellisiä kaikissa liiketoimissamme ja henkilökohtaisessa käyttäytymisessämme. Ei ole väliä kuinka lahjakkaita ja asiantuntevia olemme, ilman henkilökohtaista luotettavuutta, emme voi ansaita muiden kunnioitusta, emmekä parantaa omaa itsekunnioitustamme.*

Meidän on noudatettava yhteiskunnan normeja ja sääntöjä itsestään selvinä ja meidän on myös harjoitettava toimintaamme oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti, epäitsekkäästi. On tärkeää käyttäytyä aina rehellisesti ja pelata reilun pelin säännöin. Ilman tätä ajattelutapaa, jopa ne, joilla on runsaasti tietoa ja lahjakkuutta, eivät ole sopivia Panasonic-konsernin jäseniksi.

- **Yhteistyö ja tiimihenki:** *Yhdistämme kykymme saavuttaaksemme yhteiset tavoitteemme. Riippumatta siitä, kuinka lahjakkaita olemme yksilöinä, ilman yhteistyötä ja tiimihenkeä olemme yritys vain nimeltä.*

Saavutamme vielä suurempia tuloksia yhdistämällä ponnistelumme ja vahvistamalla tiimihenkeämme. On tärkeää hyödyntää erilaisia mielipiteitä ja monipuolisia persoonallisuuksia ja tehdä yhteistyötä yhtenäisyyden hengessä. Ilman tätä, riippumatta siitä, kuinka lahjakkaan henkilöstön tuomme yhteen, emme pysty osoittamaan vahvuuttamme organisaationa.

- **Jatkuva kehitystyö:** *Pyrimme jatkuvasti parantamaan kykyämme osallistua yhteiskuntaan liiketoimintamme kautta. Vain tällä väsymättömällä ponnistelulla voimme toteuttaa perusohjauksemme ja auttaa tuomaan kestävästä rauhaa ja vaurautta.*

Tehtävämme täyttämiseksi meidän on työskenneltävä mahdollisimman lujasti, voitettava vaikeudet ja jatkettava eteenpäin. Riippumatta siitä, millaista työtä teemme, meidän on aina opittava, harkittava vakavasti ja tehtävä mahdollisimman paljon käytännön ponnisteluja vahvan intohimon tunteen pohjalta, jotta uutta luovuutta ja kekseliäisyyttä voi syntyä ja saadaan aikaan edistystä ja parantamista.

• **Huomaavaisuus ja nöyryys**: *Olemme aina sydämellisiä ja vaatimattomia kunnioittaen muiden oikeuksia ja tarpeita terveiden sosiaalisten suhteiden vahvistamiseksi ja yhteisöjemme elämänlaadun parantamiseksi.*

Meidän on kunnioitettava huomaavaisuutta ja oltava nöyriä lähestymistavassamme työhön. Jokapäiväisessä elämässämme, on tärkeää, että pyrimme kohtelemaan kaikkia kunnioittavasti, pidättäytyä tulemasta ylimieliseksi ja oltava valmiita pohtimaan kriittisesti itseämme.

• **Mukautuvuus**: *Sopeutamme jatkuvasti ajatteluamme ja käyttäytymistämme vastaamaan jatkuvasti muuttuvia olosuhteita ympärillämme huolehtimalla toimimisesta sopusoinnussa luonnon kanssa, varmistaaksemme edistymisen ja menestyksen pyrkimyksissämme.*

Meidän on jatkossakin ymmärrettävä oikein yhteiskunnan muutokset ja kehitys ja sopeuduttava niihin. Tehdäksemme niin, on tärkeää välttää tarkastelemasta asioita kapeasta näkökulmasta, vaan on ymmärrettävä suurempia suuntauksia, jotka ovat tapahtumien taustalla, samoin kuin niiden todellinen olemus.

Meidän on kohdattava asiat suoraan, otettava ne sellaisina kuin ne ovat, objektiivisesti ja jäämättä jumiin itsekeskeisyyteen ja ennakkokäsityksiin. Sopeutuaksemme jatkuvasti etenevään ja kehittyvään yhteiskuntaan, emme saa laiminlyödä vahvaa haluamme ja pyrkimyksiämme myös kehittyä jatkuvasti.

• **Kiitollisuus**: *Toimimme kiitollisuuden tunteesta kaikista saamistamme eduista, vakuuttuneina siitä, että tämä asenne on rajattoman ilon ja elinvoiman lähde, jonka avulla voimme voittaa kaikki kohtaamamme esteet.*

Päivittäinen työmme ja elämämme perustuvat kaikkien asianomaisten osapuolten tukeen, samoin kuin monien muiden, mukaan lukien kollegamme, perheet ja kaikki yhteiskunnan ihmiset. On tärkeää, että maksamme aina saamamme tuen takaisin kiitollisuudella.

Osallistuminen sosiaaliseen edistykseen kiitollisuudella toisiamme kohtaan ja

halu hyvittää takaisin monille ihmisille, jotka ovat auttaneet meitä, antaa meille rajattoman ilon, voiman ja rohkeuden voittaa kaikki vaikeudet.

## 5. Panasonicin liiketoiminnan perusfilosofia

Panasonic-konsernin liiketoiminnan perusfilosofia määrittyy perusohjauksen, yritysoopin ja seitsemään periaatteeseen liittyvien käytäntöjen ja ajattelutapojen kautta. Arataro Takahashi, Matsushita Electricin entinen puheenjohtaja, joka tuki perustajaa ennen sotia ja sodan jälkeen jälleenrakennus- ja laajennuskausina, oli seuraavaa sanottavaa liiketoiminnan perusfilosofian käytännöstä.

*Kovan kilpailun keskellä meidän on oltava vertaansa vailla työssämme. Jos työmme aikaansaa tuotteita, jotka ilahduttavat kuluttajia heidän käyttäessään niitä, saamme varmasti palkintoja. Jos emme kuitenkaan saa näitä palkintoja, on se todiste siitä, että työmme ei ole tämän standardin mukainen. Siksi meidän on analysoitava ja ratkaistava kaikki syntyvät ongelmat.*

*Tavoitteenamme ei ole jahdata voittoja tai laajentaa yritystämme, vaan olla vertaansa vailla työssämme, jotta kuluttajat valitsevat meidät myös huolellisen harkinnan jälkeen. Jos jatkamme ihmisten elämää rikastuttavien ja elämäntapoja parantavien tuotteiden luomista, meidät varmasti palkitaan.*

*Jos asiakkaamme eivät arvosta meitä, jokin on perusteellisesti vialla. Jos ymmärrämme sen, voimme tehdä tarvittavat uudistukset. Jos keksimme tekosyitä ja syytämme muita, kuten vetoamalla, että liiketoimintaolosuhteet ovat huonot tai markkinat ovat hämmentyneitä, koska kilpailijat polkevat hintoja, johtamisemme menettää suuntansa.*

Kuten nämä sanat osoittavat, pyrkiäksemme ihanteelliseen yhteiskuntaan ja edistääksemme yhteiskunnan kehitystä, meidän on oltava vertaansa vailla laadussa, kustannuksissa ja palvelussa, jotta asiakkaat valitsevat meidät. Siksi meidän on väsymättä innovoitava ja parannettava tämän lopputuloksen saavuttamiseksi.

Jos tuotteet eivät myy hyvin, emme edistä yhteiskunnan kehitystä tuotteidemme kautta, emmekä voi sanoa täyttävämme velvollisuuttamme yrityksenä. Tällaisessa tapauksessa ei ole hyväksyttävää yksinkertaisesti alentaa myyntihintaa tuotteen myymiseksi. On tärkeää ensin työskennellä kustannusten järjeistämiseksi, laadun ja suorituskyvyn parantamiseksi ja vertaansa vailla olevan palvelun tarjoamiseksi.

Toisin sanoen, niin kauan kuin jatkamme toimintaamme liiketoiminnan

perusfilosofian mukaisesti, emme voi olla puuttumatta ongelmiin, kuten korkeisiin kustannuksiin, huonoon laatuun ja suorituskykyyn ja meidän on pyrittävä järjeistämään ja parantamaan tilannetta.

Tietenkään ei ole helppoa vähentää kustannuksia tai parantaa laatua ja suorituskykyä, mutta jos liiketoiminnan perusfilosofiaa harjoitetaan ja seurataan päättäväisesti ja läpikotaisin, seuraa varmasti innovaatioita ja pystymme jatkamaan väsymättä tarpeellisia ponnisteluja edistyksen saavuttamiseksi.

Meidän on myös tunnistettava, että liiketoimintamme laajenemisesta ja organisaatiomme kasvusta riippumatta liiketoiminnallamme on sama alkuperä ja olemus kuin yksityisellä myymälällä: liiketoimintaa ei voi olla ilman asiakkaita.

Vuonna 1935, kun Matsushita Electric oli siirtymässä osakeyhtiöorganisaatioon, perustaja loi sisäiset perussäännöt, joissa sanoivat muun muassa:

*Riippumatta siitä, kuinka suuri Matsushita Electric voi olla tulevaisuudessa, ylläpidä nöyrän kauppiaan asennetta. Ajattele itseäsi työskentelemässä pienessä kaupassa. Ole yksinkertainen, säästäväinen ja nöyrä suorittaessasi työtäsi.*

Perustaja ilmoitti lisäksi seuraavat kolme perusvaatimusta kauppiana olemiselle.

- Kaupan merkityksen ymmärtäminen
- Muiden ajatusten lukeminen
- Ole täysin nöyrä muita kohtaan

Jokaisen meistä on ymmärrettävä täysin, miksi liiketoimintamme on olemassa, olla vertaansa vailla herkkyydessämme asiakkaiden ajatuksille ja muistaa aina olla nöyrä ja kiitollinen.

## **6. Liiketoiminnan perusfilosofian harjoittaminen**

Liiketoiminnan perusfilosofia voidaan sisäistää vain toteuttamalla sitä käytännössä. Entinen puheenjohtaja Arataro Takahashi sanoi, ”Liiketoiminnan perusfilosofian älyllisestä ymmärryksestä ei ole juurikaan hyötyä. Jotta siitä tulisi horjumaton perustasi, on tärkeää panna se käytäntöön ja oppia se kehosi kanssa.” Hän sovelsi filosofiaa monien konserniyhtiöiden uudistukseen ja kasvuun.

Tässä osiossa kerrotaan olennaiset asiat, jotka on ymmärrettävä vaatimuksina liiketoiminnan perusfilosofian harjoittamisessa.

(1) Kuvittele, millainen tulevaisuus meidän pitäisi saavuttaa ja pyri olennaiseen asiakasarvoon

Tavoitteenamme on toteuttaa ihanteellinen yhteiskunta, jossa on aineellista ja henkistä vaurautta. Tämä pätee myös yksittäisiin yrityksiin, joiden jokaisen on kuviteltava ihanteellinen tulevaisuutensa ja pyrittävä saavuttamaan se.

Ihanteellinen tulevaisuus, johon tässä viitataan, ei ole nykyisen tilanteen jatke, eikä sitä voida harkita pelkästään omasta näkökulmastamme. Miltä ihmisten elämän, yhteiskunnan ja maailmanlaajuisen ympäristön tulisi näyttää tulevaisuudessa ja miten voimme varmistaa, että lapsemme ja lapsenlapsemme voivat elää rikkaampaa elämää sekä aineellisella että henkisellä tasolla? On välttämätöntä kuvitella sellainen toteutettava tulevaisuus, joka asettaa ihmiset keskelle.

Katsomalla taaksepäin sieltä, minkälaisia panostuksia liiketoimintamme pitäisi tehdä? Kuinka sen pitäisi muuttua ja tarkentaa kilpailukykyään, jotta se olisi vertaansa vailla? Ja mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä sen saavuttamiseksi? Meidän on ajateltava näitä asioita huolellisesti ja pantava ne perusteellisesti käytäntöön.

Jotta voimme toteuttaa ihanteellisen tulevaisuuden liiketoimintamme erityisten tuotteiden ja palveluiden avulla, meidän on pyrittävä tarjoamaan asiakkaille olennaisia arvoja. Asiakkaalle olennainen arvo ei ole ylenmääräisen suorituskyvyn tai laadun tavoittelu, eikä se tarkoita pelkästään sitä, mitä asiakas pyytää meitä tekemään. Kyse on pysymisestä todella lähellä asiakkaita, tarkastelemalla heidän ongelmiansa ja haasteidensa olemusta sekä tulevaisuuttaan ja ymmärtämällä, mikä on heille todella hyödyllistä.

Meidän on kuunneltava tarkasti nykyisiä asiakkaitamme ja parannettava tuotteitamme heidän näkökulmastaan. Samaan aikaan, pysyminen todella lähellä asiakkaita tarkoittaa pohtimista, miten voimme kehittää tulevaisuuden elämäntapoja ja yhteiskuntaa heidän edukseen ja rohkeasti vastata haasteeseen tämän saavuttamiseksi.

Monet Panasonic-konsernin yritykset ovat kehittyneet tämän lähestymistavan mukaisesti. Esimerkiksi moottoriliiketoiminta. 1930-luvulla perustaja kuvitteli tulevaisuuden, jossa jokaisessa kotitaloudessa käytettäisiin keskimäärin kymmentä moottoria ja tämän vision perusteella hän aloitti moottoriliiketoiminnan. Samalla hän asetti tavoitteen toimittaa radioita laajasti, puolella tavanomaisten mallien hinnasta, tarjoten ihmisille helpomman pääsyn

tietoon ja hän onnistui leikkaamaan kustannukset puoliksi.

Tie tulevaisuuteen, joka meidän on saavutettava, on pitkä ja vaivaton. Moottoriliiketoiminnassamme, joka aloitettiin tyhjästä, oli aluksi sellainen vika, että jopa yrityksen sisällä oli henkilöitä, jotka väittivät, että tehdas pitäisi sulkea.

Kuitenkin, entinen puheenjohtaja Arataro Takahashi käski kaikkia moottoriliiketoimintaan osallistuvia työntekijöitä toteuttamaan liiketoiminnan perusfilosofiaa käytännössä - saavuttaakseen vertaansa vailla olevan laadun, kustannukset ja palvelun. Kaikki valmistus-, tekniikka- ja myyntiosastot vastasivat tekemällä parannuksia väsymättä. Tuloksena oli valikoima moottoreita, jotka olivat niin suosittuja, että liiketoiminta ei kyennyt valmistamaan niitä tarpeeksi nopeasti. Kesti noin 20 vuotta päästä siihen pisteeseen, mutta moottoriliiketoiminnan kehitys vaikutti suuresti kodinkoneiden liiketoiminnan myöhempään kehittämiseen.

Tällä tavoin jokaisessa liiketoiminnassamme meidän on kuviteltava tulevaisuus, joka meidän on saavutettava ja tavoiteltava olennaista asiakasarvoa.

(2) Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden saavuttaminen, rinnakkaiselo ja keskinäinen vauraus

Liiketoimintamme harjoittamisessa, yhteiskunnan meille uskottujen hallinnollisten resurssien avulla meidän on hyödynnettävä näitä resursseja oikein yhteiskunnan hyväksi ja täytettävä täysin vastuumme asianomaisia osapuolia kohtaan.

Sen lisäksi, että emme riko lakeja ja määräyksiä emmekä sosiaalista moraaliala, meidän on aina harkittava, mikä sopii yhteiskunnalle, hankittava toteennäytettyä viisautta ja toteutettava se käytännössä. Perustaja ilmaisi sen tekemisen merkityksen termillä ”sosiaalinen oikeudenmukaisuus”. Kun työntekijöidemme fyysisen ja henkisen terveyden suojeleminen on lähtökohtainen edellytys, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden väsymätön toteuttaminen edistää yhteiskunnan todellista kehitystä, teollisuutta ja liikekumppaneitamme.

Lisäksi läheisissä suhteissa joita kehitämme liiketoiminnassa yritysten kanssa, jotka toimittavat meille liiketoimintaamme tukevia materiaaleja, alihankkijoihin ja urakoitsijoihin sekä tuotteitamme myyviin tytäryhtiöihin ja myyntiedustajiin, meidän on pyrittävä toteuttamaan keskinäistä vaurautta ja kehitystä.

Yhteiskunnan kehitystä edistävinä kumppaneina on välttämätöntä käydä

avointa keskustelua ja keskinäistä ymmärrystä näiden lähipiirien kesken, samoin kuin keskinäisen tietoisuuden lisääminen tuotteiden, teknologian ja prosessien parantamisessa. Tällä tavoin kummallakin osapuolella voi olla suurempi rooli yhteiskunnassa, yhteistyön avulla säilyttäen samalla itsenäisyyden, ja keskinäisellä tuella joka tuo esiin kollektiivisia vahvuuksia. Tämä on Panasonic-konsernin perustavanlaatuisen näkemys rinnakkaiselosta ja keskinäisestä hyvinvoinnista.

### (3) Hävitä hukka, toimimattomuus ja uudelleenkäsittely

From the standpoint of our profits, as stated in 1. Yrityksen tehtävä, meidän on pidettävä tappiolla olemista syntinä. Lisäksi, vaikka yritys tuottaa huomattavaa voittoa, jos kyseistä liiketoimintaa vaivaa liiallinen hukka ja toimimattomuus, se yksinkertaisesti menettää mahdollisuuksia tuottaa suurempia voittoja. Näin ollen menetämme mahdollisuuden ansaita rahaa, joka tulisi jakaa työntekijöillemme, osakkeenomistajillemme ja yhteiskunnalle ja jonka avulla voimme tavoittaa laajemman asiakasjoukon ja osallistua tulevaisuuden yhteiskuntaan. Tältä osin, tällaisia olosuhteita pidetään myös syntinä.

Siksi on selvää, että tappiolla oleminen on synty, mutta lisäksi hukan syntyminen, toimimattomuus ja liiketoiminnan uudelleenkäsittelyn tarve on sinänsä synty. Vaikka kunkin yksilön työ olisi kuinka pieni, se on olemassa yhteiskunnan ihmisten hyödyksi ja liittyy aina yhteiskunnan kehitykseen.

Tässä mielessä liiketoiminnassamme ei pitäisi olla yhtä hukkaa. Joka päivä jokaisen meistä on oltava tietoinen jokaisesta sekunnista tai jokaisesta jätteestä ja tehtävä parannuksia niiden poistamiseksi. Siksi meidän pitäisi aina pyrkiä tekemään parhaamme ja ymmärtämään, että vaikka kyseessä on yksi ruuvi tai paperiarkki, työmme pitäisi johtaa yhteiskunnan kehitykseen.

Työtavat muuttuvat tietysti ajan myötä, mutta millä tahansa aikakaudella meidän on lisättävä työn ja liiketoiminnan nopeutta, vahvistettava operatiivisten etulinjojen kilpailukykyä ja edistettävä siten yhteiskuntaa poistamalla perusteellisesti hukka, toimimattomuus ja uudelleenkäsittely.

### (4) Vastaaminen yhteiskunnan muutoksiin

Yhteiskunta muuttuu joka päivä, ja muutosvauhti kiihtyy vuosittain. Tällaisten muutosten keskellä jotkut asiat vähenevät ja katoavat, kun taas toiset vasta syntyvät, mutta kaiken kaikkiaan yhteiskunta muuntuu ja kehittyy jatkuvasti.

Kehityksen kielteisistä vaikutuksista, kuten maailmanlaajuisista

ympäristökysymyksistä, on viime vuosina noussut esiin monia yhteiskunnallisia kysymyksiä. Jos kuitenkin näemme sellaisia asioita, jotka tarvitsevat ratkaisua ja pyrimme parempaan vastaukseen tai uuteen suuntaan, voimme sanoa, että yhteiskuntamme kehittyy edelleen, vaikka muuttuu päivä päivältä. Perustaja uskoi, että ”kasvun ja kehityksen” periaate on voimassa kaikissa asioissa maailmassa.

Jokaisella liiketoiminta-alueellamme pyrimme kuvittelemaan tulevaisuuden, joka on toteutettava, ennakoida asiakkaidemme tulevaisuutta, ja toimittaa tuotteita ja palveluita, jotka todella hyödyttävät heitä, ihanteellisen yhteiskunnan toteuttamiseksi sekä aineellisen että henkisen vaurauden tuottamiseksi. Pyrkinessämme siihen, kohtaamme muutoksia, jotka edustavat paitsi mahdollisuuksia myös uhkia.

Tällaisten muutosten ja muutosten merkkien kohdalla on tärkeää olla ottamatta pinnallista kantaa, vaan kohdata tilanne suoraan ja objektiivisesti, sellaisena kuin se on, ja sitten tarttua sen taustalla oleviin tärkeimpiin suuntauksiin. Jotta muutoksesta selviäisi, meidän on harkittava jopa mahdollisuutta hylätä sellaiset menetelmät, jotka ovat toistaiseksi osoittautuneet tehokkaiksi.

Meidän on uskallettava hylätä se, mikä pitää hylätä ja aloittaa joka päivä uudella asenteella ja uusilla tavoilla tehdä asioita. Tämä asenne vaatii meitä seuraamaan sosiaalisia muutoksia ja jatkamaan itsemme haaastamista innostuneesti.

## **7. Asiakas tulee ensin**

Kaikki liiketoimintamme ovat riippuvaisia siitä, että asiakkaat valitsevat ja ostavat tuotteitamme ja palveluitamme. Tämä on totta, on kyseessä sitten yksittäisen tuotteen muuminen tai sopimus, joka tehdään asiakkaan kanssa palvelujen säännölliseksi tarjoamiseksi.

Siksi on luonnollinen osa liiketoimintaa ajatella aina asioita arvostetun asiakkaan näkökulmasta, tarjota vilpittömiä palveluja ja vastata nopeasti ja asianmukaisesti mahdollisiin ongelmiin.

Voimme saada asiakkaidemme luottamuksen ja saada heidät valitsemaan meidät ensimmäistä kertaa vain silloin, kun pystymme tekemään kilpailijoitamme parempaa työtä tällaisen ajattelutavan lisäämiseksi. Lisäksi, jos monet asiakkaat sanovat: ”Olen iloinen, että valitsin Panasonicin”, ja tällaiset näkemykset yleistyvät, liiketoimintamme voi kasvaa ja kehittyä.

Perustajalla oli paljon sanottavaa liiketoiminnan harjoittamiseen tarvittavasta ajattelutavasta. ”Asiakas tulee ensin” on yksi näistä ajatuksista ja hän puhui asiasta seuraavasti.

- *Onnellisuuden tuottaminen asiakkaille on kaupankäynnin arvo*

*Tuotteidemme myyminen tarkoittaa asiakkaiden vakuuttamista tuotteiden arvosta, mutta myös sitä, että saamme heidät tuntemaan olonsa onnellisiksi ja turvallisiksi. Tässä ilossa on valtava arvo. Siksi meidän pitäisi miettiä tarkkaan, miten kommunikoida ja tarjota palvelua. Tällä tavalla työskentelemällä voimme myös saada mielihyvää voiton lisäksi.*

- *Ryhdy asiakkaan ostoasiamieheksi*

*Liiketoiminnassa, sinun tulee tietysti tutkia käsittelemäsi tuotteet perusteellisesti ja myydä ne luottavaisin mielin. Yksi tärkeimmistä asioista, jotka on pidettävä mielessä tätä tehdessä, on laittaa itsesi asiakkaan kenkiin ja tutkia tuotteita ikään kuin olisit asiakkaan ostoasiamies. Jos ajattelet itseäsi sellaisena, voit tutustua tuotteeseen samalla kun olet tietoinen siitä, mitä asiakkaan tarpeet ovat tällä hetkellä, millaista tuotetta he tarvitsevat ja kuinka paljon he haluavat sitä. Näin voit pohtia, miten voit hyötyä niistä.*

- *Kun välität asiakkaastasi, seuraa kasvua*

*Ilo, joka syntyy kun saat asiakkailta kiitosta tuotteesta, jonka parissa olet työskennellyt ankarasti, on jopa suurempi kuin ilo saada heidät ostamaan sen. Riippumatta siitä, kuinka suuri yrityksestä tulee, on tärkeää, että jokainen työntekijä suhtautuu nöyrästi asiakkaiden pyyntöihin. Näin tekemällä saat lisätukea asiakkailtasi. Tämä tuki leviää asiakkaalta toiselle ja yritys kasvaa.*

- *Yritykset, jotka eivät huolehdi asiakkaistaan, tulevat romahtamaan*

*Jos on kaksi kauppa, jotka tarjoavat samaan hintaan nuudeliruokia, kumpi houkuttelee lisää asiakkaita: ystävällinen ja asiakkaiteen hyvin kohteleva, vai se, joka kohtelee asiakkaitaan huonosti? Riippumatta siitä, kuinka suuri Matsushita Electricistä tulee, sen todellinen muoto ei saa muuttua asiakkaistaan välittävän nuudelikaupan muodosta. Jos yritys välittää vain sellaisista asioista kuin työvoimansa koko tai myyntisummas, ja jos sen henkilöstö ajautuu johtamaan löyhästi ja kohtelee asiakkaita huonosti, yritys väistämättä romahtaa.*

Riippumatta siitä, kuinka suuri ja monimutkainen yrityksestämme tulee, jokaisen meistä on lähestyttävä päivittäistä työtämme se mielessä, että me välitämme asiakkaistamme. Jos liiketoimintamme ei kasva, meidän on tutkittava syy ja korjattava se viipymättä. Saatamme hyvinkin huomata, kun pohdimme asiaa tarkemmin, että emme todellakaan harjoita liiketoimintaa, jossa asiakas tulee ensin, tai että jokin liiketoimintamme estää meitä saamasta asiakkaidemme

täydellistä luottamusta.

## **8. Itsenäinen vastuullinen johtaminen**

Panasonic-konsernissa johtaminen ei ole yksinomaan ylimmän johdon vastuulla. Kaikkien työntekijöiden on nähtävä itsensä omana johtajanaan johtajaksi ja oltava itsenäisesti vastuussa työstään, samalla kun noudatta yrityksen käytäntöjä. Se on itsenäisen vastuullisen johtamisen peruskäsite.

Kaikissa organisaatioissamme, perustuen yritysjohtamisen filosofiaan ja politiikkoihin, jokaisen meistä tulisi ottaa vastuu omasta työstään ja tehdä väsymättömästi parannuksia. Itsenäinen vastuullinen johtaminen on yksi Panasonic-konsernin johtamisen peruseriaatteista ja kulttuuri, joka on vaalinut henkilöstöresurssejamme.

Avain itsenäisen vastuullisen johtamisen varmistamiseen liiketoiminnassa on perustajan opetuksen mukaisesti: ”Ensinnäkin johtajilla itsellään tulisi olla vahva käsitys tehtävästään ja johtamisfilosofiastaan ja aina vedota niihin ja istuttaa niitä työntekijöihinsä” ja ”Johtajien ei pitäisi pelätä laajaa delegoimista työntekijöilleen. Anna heidän työskennellä oman vastuunsa ja toimivaltansa pohjalta.”

Ihmisinä meitä energisoi voimakkaasti se, kun näemme omin silmin työmme ja sen merkityksen. Tällä tavoin motivoituneina, voimme ennakoivasti käyttää vahvuuksiamme keräten viisautta ja tekemällä parannuksia. Siten esihenkilöiden tulisi pyrkiä aikaansaamaan tällaista motivaatiota delegoidessaan työtä alaisilleen. Se antaa jokaiselle mahdollisuuden saavuttaa tyydytyksen tunnetta työssään, mikä johtaa iloon ja onnellisuuteen. Tämä on itsenäisen vastuullisen johtamisen taustalla oleva käsite.

Perustaja käytti termiä ”työntekijäyrittäjyys” kuvaamaan, miten työntekijöiden tulisi lähestyä työtään. Hän kehotti heitä omaksumaan ajattelutavan olla oman itsenäisen yrityksen johtaja tai haltija ja lähestyä omaa työtään, tapaa nähdä asioita ja päätöksentekoaan tätä ajatellen.

Työntekijöiden yrittäjyysperiaatetta sovellettaessa on olennaisen tärkeää, että jokaisella meistä, suorittaessa tehtäviämme, on vastuuntunto antaa kaikki kykymme parempien toimintatapojen ja keinojen luomiseen, rohkeasti niiden toteuttamiseen ja ottaen tehtäväksemme parempien tulosten saavuttamisen.

Morimasa Ogawa, Matsushita Housing Productsin entinen presidentti, liittyi mikroaaltouuniliiketoimintaan alkuvaiheessa ja sai sen kasvamaan globaaliksi liiketoiminnaksi. Hän sanoi, että yksittäisillä työntekijöillä on oltava itsenäinen

vastuu. Soveltamalla tätä ajattelutapaa johdonmukaisesti, omistautukaamme kaikki omalle työllemme.

Perustaja, kertoessaan työntekijöiden yrittäjyyden käsitteestä nuorille toimihenkilöille, vertasi itsenäistä liiketoimintayksikköä nuudelikauppaan. Hän kehotti työntekijöitä omaksumaan ajattelutavan nuudelikaupan omistajalta, joka työskentelee ahkerasti myydäkseen nuudeleita, pyytää asiakkailta päivittäin palautetta mausta ja tehden parannuksia palautteen perusteella. Hän mainitsi, että tällaiset ponnistelut ja innostus ovat välttämättömiä myös yksilölliselle työllemme.

Vaikka olisitkin suuren organisaation jäsen, ei riitä, että vain teet sinulle osoitettua työtä ja noudatat vakiintuneita järjestelmiä ja menettelyjä. On välttämätöntä, että jokainen meistä suunnittelee ja tekee parannuksia tehdäkseen niistä parempia.

Yhteiskunnassa, joka muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, asiakkaamme eivät jatka meidän valitsemistamme, jos työskentelemme pelkästään omien ajattelutapojemme ja näkökulmiemme mukaan. Meidän pitää huomioida, että tämän päivän paras ei ole enää huomisen paras ja huomenna meidän on luotava huomisen paras. Tähän ajattelutapaan perustuen, meidän on aina tähdättävä korkeammalle.

Vuonna 1933 käyttöön otettu liiketoimintayksikköjärjestelmä edusti itsenäisen vastuullisen johtamisen käsitettä konkreettisella tavalla. Järjestelmä on itsenäinen voittoa tavoitteleva organisaatorakenne, jossa koko yritys on jaettu liiketoiminta-alueisiin tuotteittain ja jokaisen alueen vastuulla on kaikki kehityksestä valmistukseen ja myyntiin, voittojen ja tappioiden hallintaan. Liiketoimintayksiköiden oli otettava vastuu omasta johtamisestaan, mikä johti liiketoimintayksiköiden johtajien ja työntekijöiden kehittymiseen. Näin syntyi tämän päivän Panasonic-konserni.

## **9. Osallistava johtaminen kollektiivisen viisauden kautta**

Sen varmistamiseksi, että itsenäinen vastuullinen johtaminen toteutetaan perusteellisesti, Panasonic-konserni korostaa työntekijäyrittäjyyden merkitystä, jonka kautta työntekijät kehittävät ajattelutavan vastuusta oman työn hallinnasta sekä johtamisen tärkeydestä kokoamalla jokaisen yksilön viisautta. Perustaja totesi kerran, että ”paras johtaminen on johtamista, joka perustuu kollektiiviseen viisauteen”.

On välttämätöntä, että meillä jokaisella on ajattelutapa itsenäisestä vastuusta

työssämme ja meidän jokaisen on edelleen parannettava itseämme saavuttaaksemme vertaansa vailla olevan tulosluokan. Riippumatta siitä, kuinka kyvykäs henkilö on, yhden henkilön viisaudella on kuitenkin rajansa. Itseriittoisa johto voi toimia jonkin aikaa, mutta johtaa lopulta itsensä omahyväisyyden kielteisiin vaikutuksiin eikä kestä.

Sen sijaan, laaja viisauden kokoaminen ja laadukkaiden päätösten tekeminen nopeasti auttaa meitä jatkamaan osallistumistamme yhteiskuntaan nopeammin kuin muut yritykset.

Kollektiivisen viisauden keräämiseksi on tärkeää, että esihenkilöt tekevät yhteistyötä alaisensa kanssa hyödyntääkseen yksilöllisiä vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Saadaksesen suurimman hyödyn kaikkien kyvyistä, esihenkilöiden on luotettava alaisiinsa, delegoitava vastuuta ja auktoriteettia mahdollisimman paljon, annettava asianmukaisia ohjeita jatkuvasti ja kannustettava alaisiaan olemaan ennakoivia ja innovatiivisia.

Esihenkilöiden tulisi suhtautua alaisensa suosituksiin ja ehdotuksiin avoimin mielin ja vilpittömästi ja pyrkiä hyväksymään ne mahdollisimman suurissa määrin. Jos ehdotusta ei voida hyväksyä, esihenkilöiden on selitettävä asia perinpohjaisesti, jotta alaiset eivät menetä motivaatiotaan ja aloitteellisuuttaan ja pystyvät toimimaan aktiivisemmin.

Yritys- ja organisaatiopolitiikan levittämiseksi esihenkilöiden on kerrottava niistä alaisilleen ylhäältä alaspäin. Jos esihenkilöt kuitenkin antavat vain ohjeita ja alaiset vain seuraavat niitä, organisaatio ei kehity. Lisäksi olennaista on avoimen keskustelun yrityskulttuuri, jossa alaiset voivat viestiä alhaalta ylöspäin kaikesta, mitä on tarpeen kertoa esihenkilöille.

Jopa äskettäin palkattujen tulisi pitää itseään oman itsenäisen liikeyrityksensä johtajana ja heidän on omaksuttava työntekijäyrittäjyyden ajattelutapa ja osallistuttava johtamiseen ennakoivasti esimerkiksi ehdottamalla tarvittavia parannuksia.

On myös tärkeää kerätä erilaisia mielipiteitä ja oivalluksia. Panasonic-konserni on tavoittanut asiakkaita joka puolella maailmaa. Jotta asiakkaat tulisivat jatkossakin valitsemaan meidät globaaleilla markkinoilla, jotka muuttuvat ja kehittyvät kiihtyvällä tahdilla, meidän on sisällytettävä työhömmö monipuolisia näkemyksiä ja näkökulmia. Yksilöllinen monimuotoisuutemme tuottaa erilaisia mielipiteitä ja oivalluksia. On välttämätöntä, että hyväksymme ja kunnioitamme meistä jokaisen yksilöllisyyttä.

Hyödyntämällä henkilökohtaista monimuotoisuutta, voimme koota viisautta ja organisaatio voi jatkaa kehittymistään. Toisin sanoen, monimuotoisuus lisää kilpailukykyä. Hyödyntääkseen monimuotoisuutta parhaalla mahdollisella tavalla, esihenkilöiden tulisi murtaa esteitä, jotka ovat yksittäisten persoonallisuuksien tiellä ja tukea näitä yksilöitä, jotta heillä olisi mahdollisuuksia asettaa haasteita itselleen.

Jotta alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä ja monimuotoisuus kukoistavat organisaatiossa, yksilöiden tulisi tuntee voivansa aina sanoa, mitä heillä on sanottavanaan. Sen sijaan, että vain täytöntöönpannaan johtajien käskyjä jopa jättämällä sanomatta tärkeitä huomioita, tämä alhaalta ylöspäin suuntautuva lähestymistapa kannustaa työntekijöitä jakamaan ongelmia työpaikalla itsenäisesti heidän asemastaan riippumatta, keskustelemaan avoimesti siitä, mitä organisaation tulisi olla, ja vaihtaa ideoita siitä, mikä suunta tulisi valita etenemiseen. Tämä on kollektiivisen viisauden kokoamisen ydin.

Kollektiivisen viisauden hyödyntämisen edellytys on, että sekä esihenkilöt että alaiset lähestyvät tilanteita objektiivisesti, sellaisena kuin ne ovat, jäämättä loukkuun henkilökohtaisiin tunteisiin tai oletuksiin. Siksi on tärkeää lähestyä työtä *sunao* (avoimin) mielin.

Jotta asiakkaat voivat aina valita, yhdistämme voimamme saavuttaaksemme vertaansa vailla olevan laadun, kustannukset ja palvelun toteuttamalla aitoon kollektiiviseen viisauteen perustuvaa osallistuvaa viisautta Panasonic-konsernin kaikilla osastoilla.

## **10. Henkilöstön kehittäminen ja heidän potentiaalinsa hyödyntäminen**

### **(1) Kuinka Panasonic-konserni arvostaa ihmisiä**

Yrityksen kokonaisvaltainen voima on työntekijöiden vahvuuden summa. Siksi yrityksen kokonaisvahvuuksien lisäämiseksi meidän jokaisen on tunnistettava, mitä työssämme tarvitaan ja käytettävä itsenäisesti koko kyvykkyyttämme tehdä parannuksia.

Vasta kun työntekijöiden tavoitteet ja yrityksen suunta ovat linjassa ja yrityksen tavoitteet ovat kunkin työntekijän tavoitteiden jatke, voidaan yhdistää kaikkien työntekijöiden ponnistelut siten, että organisaatio voi tehdä vertaansa vailla olevaa työtä, jonka asiakkaat valitsevat.

Tämän saavuttamiseksi esihenkilöillä tulisi olla hyvä käsitys kunkin alaisen ainutlaatuisista kyvyistä ja pyrkiä saamaan heidän yksilölliset vahvuutensa

loistamaan, jotta he voivat käyttää kykyjään ja tuntea tyytyväisyyttä. Samalla alaisten odotetaan uskonan omaan potentiaaliinsa ja jatkavan itsensä kehittämistä.

Jokainen meistä on vastuussa Panasonic-konsernin kasvusta. Konsernin kyky jatkaa osallistumistaan yhteiskunnan kehitykseen riippuu jokaisen meidän ajattelutavasta ja toiminnasta.

Tätä taustaa vasten, johtamisemme perustana on vaalia ja hyödyntää yhteiskunnan meille antamia arvokkaita henkilöresursseja. Kuten perustaja totesi, ”Yritys on ihmiset.”

*”Yritys on ihmiset”: Kaikissa yrityksissä oikeiden ihmisten löytäminen on ensimmäinen askel kohti kehitystä. Riippumatta siitä, kuinka erityinen yrityksen historia tai perinteet ovat, kyvyttömyys löytää ihmisiä, jotka kykenevät jatkamaan tätä perinnettä, johtaa lopulta yrityksen laskuun. Hallinto-organisaatiot ja johtamismenetelmät ovat tietysti erittäin tärkeitä, mutta ihmiset antavat niille elämän... Näin ollen liikkeenjohdossa on kyse ennenkaikkea vahvojen henkilöressurssien kasvattamisesta ja henkilöstön rohkaisemisesta täyttämään koko potentiaalinsa.*

## (2) Vahvista omia kykyjäsi

Panasonic-konsernin jäsenenä meidän on aina tehtävä oikeat arvojen punnitsemiset *sunao* (avoimella) mielellä liiketoiminnan perusfilosofian mukaisesti ja parannettava kykyjämme tinkimättömällä päivittäisellä toiminnalla ja nöyrällä pohdinnalla kokemustemme pohjalta.

Seitsemän periaatetta ovat erityisesti itsensä kehittämisen ohjenuora sinulle Panasonic-konsernin jäsenenä. Samaan aikaan, se on ohjenuora parempaan elämään teollisuudenharjoittajina, kehoittaen osallistumaan sosiaaliseen kehitykseen. Entinen puheenjohtaja Arataro Takahashi selitti seitsemän periaatteen harjoittamisen merkityksen seuraavasti.

*Seitsemän periaatetta ovat liiketoiminnan perusfilosofian perusta. Esimerkiksi ”Osallistuminen yhteiskuntaan” on perusohjauksemme ytimessä ja tämän konkreettinen toteuttaminen vaatii työtä, joka on vertaansa vailla suhteessa laatuun, kustannuksiin ja palveluun, ja jonka asiakkaat valitsevat. Tämän ymmärryksen myötä meidän on jatkuvasti pohdittava, edistävätkö valmistamamme tuotteet todella yhteiskuntaa ja onko nykyinen lähestymistapamme niiden valmistukseen tarkoituksenmukainen. Nämä pohdinnat ja tutkimukset tulee toistaa päivittäin. Niitä toteuttamalla saadaan*

*aikaan omaperäisyyttä ja kekseliäisyyttä ja siten liiketoiminnan perusfilosofia näkyy varsinaisessa työssämme. Siksi ilman selkeää peruspolitiikkaa on mahdotonta kehittää ihmisiä.*

Yrityksellä on velvollisuus kehittää henkilöresurssejaan oikeaan aikaan ja asianmukaisella tavalla. Samaan aikaan jokaisen meistä on oltava kunnianhimoisia ja pyrittävä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteemme.

### (3) Henkilöstöressien kehittämispoliittika

Perustaja ilmoitti Panasonic-konsernin henkilöstökehityksen merkityksen lauseella "Kehitä ihmisiä ennen tuotteiden valmistamista". Hän uskoi, että hyvien tuotteiden valmistusta edeltää sellaisten ihmisten kehittäminen, joita tarvitaan.

Joten miten kehitämme henkilöresursseja ja hyödynnämme niiden potentiaalia parhaalla mahdollisella tavalla? Perusajatuksena on kehittää yhteiskunnan meille antamaa henkilöstöä, jotka ymmärtävät täysin liiketoiminnan perusfilosofian, työskentelevät vilpittömästi näiden toimintatapojen perusteella, reflektovat nöyrästi ja pyrkivät toiminnan edelleen parantamiseen joka päivä.

Tärkeintä henkilöresurssien kehittämisessä on antaa alaisillesi työtä epäroimättä. Tämä on myös itsenäisen vastuullisen johtamisen ydin. Ihmisistä huolehditaan operatiivisissa etulinjoissa ja jotta he voivat kehittää kykyjään, heidän on opittava työskentelemällä, ajattelemalla ja ryhtymällä toimiin itsenäisesti.

Työn antaminen alaisille ei tarkoita tehtävien määräämistä umpimähkäisesti. Samalla kun pitää mielessä tarpeen kantaa lopullinen vastuu, esihenkilöiden on kannustettava alaisiaan ajattelemaan ja tekemään jatkuvia parannuksia itsenäisesti. On tärkeää, ettet opeta alaisillesi kaikkea, vaan keskustele heidän kanssaan, jotta he voivat ajatella itse, tulla tietoisiksi ja sisäistää oppimansa opit.

Vaikka sinun on joskus tarpeen kohdella alaisiasi ankarasti heidän omien tarpeidensa vuoksi, tärkeintä on kohdella heitä vilpittömästi ja kiintymyksellä, jotta he voivat luottaa sinuun ja työskennellä kohti omaa kasvuaan turvallisuuden tunteen kanssa.

Toteuttaessasi vastuitasi esihenkilönä delegoimalla tarkkaavaisella silmällä, on sinun myös johdettava alaisiasi ajattelemalla tarkasti tulevia mahdollisia riskejä. On myös asioita, joita alaisesi voivat opettaa sinulle, ja se voi johtaa omaan kasvuusi esihenkilönä.

Yksi esimerkki tästä käytännöstä on Saga Factoryn perustaminen. 1960-luvun

alussa, perustaakseen kuiva-akkutehtaan Sagan prefektuuriin Kyushu Matsushita Electricille, entinen puheenjohtaja Arataro Takahashi valitsi kaksi nuorta, noin 30-vuotiasta työntekijää, joilla ei ollut ole aiempaa kokemusta tehtaiden perustamisesta, ja antoi heidän vastuulleen koko projektin uuden rakennuksen ja tilojen rakentamisesta valmistuksen käynnistämiseen.

Takahashi antoi heille vain perusohjeet ilman yksityiskohtaisia ehtoja, mutta asetti myös tiukat vaatimukset, kuten kehotti näitä kahta työntekijää puolittamaan ehdotetun rakennusbudjettin. Heidän kovan työnsä ja kekseliäisyytensä ansiosta he onnistuivat rakentamaan tehtaan alle alkuperäisen budjetin. Johtajina he jatkoivat osallistumista tehtaiden perustamiseen ulkomaille ja konserniyhtiöiden johtamiseen.

Ihmisten kehittämisen tukeminen on esihenkilön tärkein tehtävä. Panasonic-konsernin tavoitteena on jatkaa sosiaalisen kehityksen edistämistä työskentelemällä kohti ihanteellista yhteiskuntaa. Vaikka saatat luoda kauaskantoisia ihanteita ja tavoitteita, osallistumisjaksoasi liiketoimintaan voidaan pitää ohikiitävänä. Siksi, liiketoiminnan ylläpitämisen näkökulmasta, esihenkilöiden on koulutettava alaisiaan, koska liiketoiminta on viime kädessä siirrettävä seuraavalle sukupolvelle.

Teidän esihenkilöinä on oltava tietoisia siitä, että teillä on vastuu ohjata alaisianne, jotka yhteiskunta on meille antanut, ylittämään itsensä. Yhteiskunnallisen evoluution kiihtyessä on vaikea uskoa, että perinteiset lähestymistavat toimivat seuraavan sukupolven kohdalla. Siksi sinun on autettava alaisiasi, jotta he pystyvät keräämään kyvykkyyttä selvitäkseen joustavasti erilaisista vaikeuksista, kun on heidän vuoronsa olla vastuussa.

Edeltajämme Panasonicissa ovat jättäneet meille paljon korvaamattomia neuvoja ihmisten kehittämistä ja heidän kykyjensä hyödyntämisestä parhaalla mahdollisella tavalla. Toivomme, että käytät niitä henkilöresurssien kehittämiseen ja oman henkilöstön kasvuun.