

# Panasonic Groupi põhiline ärifilosoofia

## Sissejuatus: Põhilise ärifilosoofia juurde naasmine

Milline on teie kui Panasonic Groupi liikme arusaamine meie juhtimisfilosoofiast? "Need on juhtimise põhieesmärk, usk ettevõttesse ja seitse põhimõtet, eks?" "See tähendab ettevõtte eesmärki ühiskonda panustada." Ehk on see teie arusaam.

Panasonic Groupi tegevjuhina olen ma kasutanud enda eelnevaid juhtimiskogemusi ning tajunud suurt kriisi. Usun, et põhjus, miks Panasonic kaotas oma endise jõu ja ei suutnud kasvada ning mõned selle ettevõtte sattusid äärmiselt raskesse olukorda, oli see, et paljudel selle töötajatel puudus õige ja kindel arusaam Panasonicu põhilisest ärifilosoofiast.

Soovime, et igaüks teist maksimeeriks ja demonstreeriks oma võimeid ja oskusi, teeks selgelt kindlaks oma ideaalse lõppseisundi, jagaks arvamusi, mida on vaja jagada, teeks erinevaid arvamusi integreerides kiiresti kvaliteetseid otsuseid ja oleks valvas vajalike täiustuste suhtes, et saaksime võib olla konkurentsilt oma klientide ja ühiskonna panuse andmises. Peame alati ausalt vaatama hetkeolukorda ja kui see läheb vastuollu ühiskonna suunaga või kui on mõni parem tee, siis me ei kõhkle kiiresti uue ja parema tee valimast. Usun, et kui Panasonic oli tugev, oli see täis häid töökohti ning just sealt saigi tugevus alguse.

Panasonic Groupi töötajad peavad olema iseenda ülemused. Panasonicu sära taastamiseks oleme selle lugemismaterjali näol kogunud tarkusi paljudelt isikutelt, mida igaüks meist juhina peab kindlalt hoidma. Loodan, et iga Panasonic Groupi töötaja vaatab seda tähelepanelikult ja sageli ning teeb koostööd ülemuste, alluvate, kolleegide, klientide ja äripartneritega, et igapäevaselt ellu viia äritegevuse põhifilosoofiat ja ehitada üles ideaalset, materiaalselt ja vaimselt jõukat ühiskonda.

Yuki Kusumi, Groupi tegevjuht  
1. oktoober 2021

## 1. Firma missioon

Milleks firmad on? Meie asutaja Konosuke Matsushira uskus, et ettevõtete missioon on aidata rahuldada inimeste soovi paremale elule.

Ehk ta uskus, et äri põhiidee peaks olema ühiskonna arengusse panustamine kvaliteetsete toodete ja teenuste näol, mis on inimestele vajalikud ning piisavalt kättesaadavad. Ta uskus, et selline firma kuulub lõppkokkuvõttes ühiskonnale, ta väljendas seda fraasiga "ettevõtte on ühiskonna avalik üksus."

Kui võtta arvesse uskumust, et firma on ühiskonna avalik omand, tuleb järeldada, et ettevõtte ressursid, nagu inimesed, kapital, kinnisvara ja tooraine, on samuti ühiskonna poolt antud. Ettevõtte peab toimima nii, et ühiskonna poolt pakutud ressursse kasutatakse ära maksimaalse efektiivsusega.

Levinud on üldine arusaam, et ettevõtte eesmärk on kasum. Panasonic Group usub, et kasum on miski, mille annab firmale ühiskond tänutäheks panuse eest. Mida suurem on panus, seda suurem on kasum. Kui ettevõtte ei tooda kasumit, ei täida ta enda eesmärki ühiskonna ees ning tema toimimist tuleb muuta.

Lisaks peab töötav ettevõtte hoidma enda suhteid klientide, partnerite, osanike, ühiskonna ja muude asjaosalistega. Kuna ettevõtte kuulub üldsusele, ei ole vastuvõetav areneda osanike kulul. Ainus võimalus pikaajaliseks arenguks on kaasata kõiki asjaosalisi.

Ettevõtte sotsiaalsete kohustuste täitmisel on märkimisväärne roll töötajatel. Pidevalt muutuv ühiskonnas ei ole ettevõttel võimalik enda kohuseid täita, kui tema töötajad ei tee enda ülesannete täitmisest enamast. Kõik ettevõtte töötajad peavad iga päev kasvõi natukene enda töö arengusse panustama. See viib inimeste ja kogu ühiskonna elustiili paranemiseni.

## 2. Panasonic Groupi missioon ning mida me praegu tegema peame

Asutaja mõtles pikalt äri tõelise missiooni üle ning 5. mail 1932 kutsus ta kõik enda alluvad kokku, et teha suur teadaanne. Panasonic Groupis kutsume me enda ärimissiooni avalikustamist *Meichiks*.

Asutaja ütles: "Meie kui industrialistide ülesanne on lõpetada vaesus ning tuua ühiskonda jõukus. Ainult sellele eesmärgil töötavaid ettevõtteid võib saata edu." Toodete hind peab olema nagu tollel ajal tasuta olnud Jaapani kraanivesi – nii odav kui võimalik. Ehk vaesuse väljajuurimine saab juhtuda, kui luuakse võimalused ammendamatuks toodanguks.

Asutaja n-ö kraanivee filosoofia tõelist kavatsust väljendasid aga järgmised sõnad: "Inimese heaolu saab säilitada ja suurendada nii materiaalse kui vaimse jõukuse kaudu. Ainult siis, kui inimese vaimne rahu on ühendatud materiaalsete hüvede piiramatute olemasoluga, võib saavutada tõelise õnne."

Selle missiooni täitmiseks pani asutaja paika 250-aastase plaani, mis koosnes kümnest 25-aastasest etapist. Plaani elluviimisel pidi saabuma "rahu ja õitsengu maa." Lisaks ei pidanud see plaan pärast 250 aastat mitte lõppema, vaid siis pidid inimesed vastavalt oludele panema paika uue sellise 250-aastase plaani.

Kuigi kraanivee-filosoofia pandi paika ligi 90 aastat tagasi, on selle eesmärk ja põhimõtted relevantsed ka täna.

Tegelikult on paljud ühiskonnad, eriti arenenud riikide ühiskonnad, täis materiaalseid hüvesid, kuid eriti kiiresti süvenevat keskkonnahävitust ja energiaressursside ammendumist silmas pidades on suur mure, et meie lapsed, lapselapsed ja tulevased põlvkonnad ei pruugi nautida sellist jõukat elu, mida praegu elame.

Siiani oleme me ettevõtet arendanud peamiselt toodete hulga suurendamist silmas pidades. Kuid see ei ole selline ideaalühiskond, mida meie asutaja mõtles. Ajas tagasi minna ei saa. Me peame taaskord mõtlema enda ideaal maailma peale ning seda silmas pidades astuma samme selle realiseerimise suunas.

Ideaal maailma saavutamiseks peame me lahendama ka tekkinud ja tekkivaid sotsiaalseid probleeme. 21. sajandi suurimaks eesmärgiks peab olema keskkonnakriisi lahendamine.

Panasonic Group võttis enda keskkonnaharta vastu juba 1991. aastal, väga palju varem kui enamik firmasid, ning on sellest ajast saati seda realiseerinud. Edaspidi, et olla keskkonnaprobleemide lahendamisel teejuht, peame jätkama ennetavate sammude tegemist, sealhulgas vähendama oma toodete ja teenuste keskkonnakahju ning vähendama oma energiatarbimist.

### **3. Juhtimise põhieesmärk**

Panasonic Groupi eesmärk ja missioon on *Meichi* väljakuulutamisest püsinud muutumatu ning juhtimise põhieesmärk tabab seda hästi. Juhtimise põhieesmärk on meie kõikide juhtimistegevuste põhimõte ning see määrab, mis teed ettevõtte minema peab.

*Industrialistidena peame me teadma enda kohustusi ning end pühendama ühiskonna arengule ja inimeste heaolu parandamisele. Nii parendame me elu kogu maailmas.*

Industrialistidena peame me enda missioonist kindlalt kinni hoidma, et ühiskonda arendada.

Peame enda tooteid ja teenuseid igapäevaselt arendama, et kogu maailma inimeste heaolu ja elukvaliteeti parandada.

#### **4. Usk ettevõttesse ja seitse põhimõtet**

Usk ettevõttesse ja seitse põhimõtet väljendavad Panasonic Groupi töötajate suhtumist enda töösse.

- **Usk ettevõttesse**: *areng saab toimuda vaid siis, kui iga töötaja panustab ettevõttesse. Ühiselt lubame me enda kohustusi täita hoole ja auga.*

Äri kaudu ühiskonna arengusse panustamiseks on tähtis, et kõik teeksid igapäevaselt koostööd. Ainult siis kui iga organisatsioon seab endale kõrged eesmärgid, mida selle liikmed mõistavad ning nende poole püüdlemisel tehakse koostööd, saab ühiskond areneda.

- **Ühiskonda panustamine**: *Me jälgime ennast pidevalt läbi juhtimise põhieesmärgi prisma ning täidame enda kohustusi nendes kogukondades, kus me tegutseme.*

Meie eesmärgiks on anda panus üleilmsesse arengusse, õitsengusse ning ideaalühiskonna nimel luua harmoonia inimese ja looduse vahel. Peame seda meeles pidades pühenduma kvaliteedi, hinna ja teeninduse arendamisele.

- **Ausus**: *Oleme kõikides enda äri ja isiklikes tegemistes ausad. Ilma eneseauta ei saa me ka parima talendi ja pädevusega võita teiste austust.*

Peame ühiskonna normidest ja reeglitest kinni pidama ning enda tegemistes olema ausad ning vältima omakasupüüdlikkust. Alati on tähtis käituda auga ja ausa mängu reeglitest kinni pidada. Sellest mittekinnipidavatel inimestel pole jõukusest, pädevusest ega talendist hoolimata Panasonic Groupis kohta.

- **Koostöö ja meeskonnavaim**: *Paneme enda oskused ühiste eesmärkide nimel koos töötama. Võime olla üksinda väga oskuslikud, kuid koostöö ja*

*meeskonnavaimuta ei jõua me mitte kuhugi.*

Me saavutame veel paremad tulemused, kui paneme enda oskused koos töötama. Tähtis on ära kasutada erinevaid arvamusi ja isiksusi, et ühena toimida. Ilma selleta ei saa me ka kõige pädevamate töötajatega enda organisatsiooni õiges suunas arendada.

- **Väsimatu püüd arengule:** *Püüdleme pidevalt, et parendada enda oskust panustada enda äritegevuse kaudu ühiskonda. Ainult väsimatu pingutus viib meid sihile, milleks on kestav rahu ja õitseng.*

Enda missiooni täitmiseks peame me töötama nii palju kui võimalik, probleeme ületama ning pidevalt edasi liikuma. Olenemata sellest, millist tööd me teeme, peame alati õppima, tõsiselt mõtlema ja tegema maksimaalseid praktilisi jõupingutusi, tuginedes tugevale kiretundele, et tekiks uus loovus ja leidlikkus ning tooks kaasa edasise edu ja täiustumise.

- **Viisakus ja alalhoidlikkus:** *Oleme enda tegemistes alati viisakad, austame teiste õigusi ja vajadusi ning tugevdame seeläbi kogukondedesiseseid. suhteid.*

Peame enda töösse suhtuma viisakuse ja auga. Peame igapäevases elus kohtlema kõiki austusega, vältima ülbust ning end kriitilise pilguga hindama.

- **Kohanemisevõime:** *Kohaneme vastavalt end ümbritsevatele pidevalt muutuvatele tingimustele, tegutseme seejuures loodusega harmoonias ning tagame enda tegemiste arengu ja edu.*

Peame järjepidevalt saama õigesti aru ühiskonna arengust. Selleks ei tohi vaadata asju kitsarinnaliselt, vaid tuleb näha protsesside taga olevaid laiemaid trende.

Peame probleemidesse objektiivselt suhtuma, mitte olema enesekesksed ega omama eelarvamusi. Arenevasse ühiskonda sulandumiseks peame me pingutava pideva enesearengu nimel.

- **Tänulikkus:** *Peame olema kõikide hüvede eest tänulikud, tänulikkus tagab hüvede jätkumise ning aitab ületada raskusi.*

Meie igapäevaelu ja töö saavad toimida vaid kõikide asjaosaliste, meie kolleegide, perede ja ühiskonna toel. Tähtis on saadud toele alati tänulikkuse ja samaga vastata.

Ühiskonna arengusse ja teistesse tänulikkusega suhtumine tagab rahulolu ning raskuste ületamise.

## 5. Panasonic Groupi põhiline ärifilosoofia

Panasonic Groupi põhiline ärifilosoofia on defineeritud juhtimise põhieesmärgi, usu ettevõttesse ning seitsme põhimõtte kaudu. Matsushita Electricu endine esimees Arataro Takahashi, kes tegutses sõjajärgsel ja -eelsel ajal ettevõtlusega, on põhilise ärifilosoofia kohta öelnud järgmist.

*Peame tihedas konkurentsisis olema enda töös parimad. Kui meie töö tulemusel sünnivad tooted, mis tarbijatele meeldib, siis näeme me tulemusi. Kuid kui meil ei õnnestu tulemusi realiseerida, annab see tunnistust sellest, et meie töö ei ole piisavalt hea. Me peame hindama ja lahendama kõik probleemid.*

*Meie eesmärgiks ei ole mitte kasumi tagaajamine enda firma kasvatamiseks, vaid parimad tulemused, et tarbijad valiksid kõikide seast just meie tooted. Kui me loome tooteid, mis rikastavad inimeste elusid ja parendavad nende elustiili, siis me saame ka vastava tasu.*

*Kui meie tarbijad meid ei hinda, on midagi väga valesti. Kui me sellest aru saame, saame me vastavad muutused ellu viia. Kui me toome vabandusi ja süüdistame teisi, näiteks äritingimusi, turgu või konkurente, kukub meie juhatus kokku.*

Nagu nendest sõnadest ilmneb, on meie suht ideaalühiskond ning suurem panus ühiskonda, mis tekib kvaliteetsete ja piisavalt odavate toodete kaudu. Peame olema selle eesmärgi nimel innovatiivsed ning end parandama.

Kui meie tooted ei müü hästi, siis me ei anna enda panust ühiskonda ning me ei saa öelda, et täidame enda kui ettevõtte kohuseid. Sel juhul ei ole toodete müümiseks vastuvõetav lihtsalt hinda alandada. Kõigepealt tuleb vähendada kulusid, parandada kvaliteeti ning pakkuda parimat teenust.

Ehk seni kuni me tegutseme põhilise ärifilosoofia järgi, ei tohi me jätta kahe silma vahele probleeme nagu suured kulud või kehv kvaliteet.

Muidugi ei ole lihtne kulusid vähendada ega kvaliteeti ja jõudlust parandada, kuid kui on sihikindlus äritegevuse põhilisfilosoofiat põhjalikult järgida ja praktiseerida, järgneb kindlasti innovatsioon ja me saame jätkata väsimatult nõuetekohaste jõupingutuste tegemist edu saavutamiseks.

Peame teadma ka, et ükskõik kui suureks meie ära ja organisatsioon kasvavad, on meie juured erapoena paigas – ükski ettevõtte ei saa toimida klientideta.

Aastal 1935 oli Matsushita Electricust saamas börsiettevõtte ning asutaja pani paika sisereeglid, mille hulka kuulus ka:

*Ükskõik kui suureks Matsushita Electric ka ei kasva, tähtis on jääda alalhoidliku kaupmehe suhtumise juurde. Mõttele edast kui väikepoe töötajast. Ole enda töös ühetasandiline ning viisakas.*

Asutaja märkis kaupmeheks olemiseks ka järgmised kolm asja.

- Kaubanduse mõttest arusaamine
- Teiste inimeste tunnete lugemine
- Teistega viisakas olemine

Igaüks meist peab aru saama, milleks meie ettevõtte loodud on, olema klientidega ühel lainel ning alati säilitama tänulikku ja viisakat tooni.

## **6. Põhilise ärifilosoofia rakendamine**

Põhiline ärifilosoofia saab toimida vaid siis, kui seda rakendatakse. Endine juhatuse esimees Arataro Takahashi ütles: "Põhilisest ärifilosoofiast arusaamine on vaid pool võitu. Et see töötaks, on vaja seda praktikas ka õigesti rakendada." Ta rakendas seda filosoofiat paljude grupi ettevõtete reformimisel ja kasvatamisel.

Selles osas on põhjendatud põhilise ärifilosoofia rakendamise alustalasid.

(1) Kujutle tulevikku, mida me tahame saavutada ning taotle klientide heaolu

Meie eesmärk on jõuda ideaalühiskonda, kus kõigile on tagatud nii materiaalne kui vaimne heaolu. See kehtib ka meie ettevõtete kohta, igaüks neist peab ette kujutama ideaalset tulevikku ning selle nimel töötama.

Ideaalne tulevik, millele siin viitame, ei ole praeguse olukorra pikendus ega ka midagi, mida me vaatleme ainult oma vaatenurgast. Milline peaks välja nägema inimeste elu, ühiskond ja globaalne keskkond tulevikus ning kuidas tagada, et meie lapsed ja lapselapsed saaksid elada rikkamat elu nii materiaalses kui vaimses mõttes? Tähtis on püüelda inimesekeskse tuleviku poole.

Seda silmas pidades peame me mõtlema, milliseid panuseid ja kuidas me

ettevõttena selleks teha saame. Mida me peame muutma, et konkurents esimesed olla? Mida me peame selleks täpselt tegema? Me peame need asjad läbi mõtlema ning praktikas ellu viima.

Ideaalsesse tulevikku jõudmiseks peame me enda toodete ja teenustega pakkuma klientidele väärtust. Väärtus ei tähenda ainult väga head kvaliteeti ega kliendi nõudmiste tühipaljast täitmist. See tähendab klientidele lähedal olemist, nende probleemide lahendamist ning ärahoidmist. Peame aru saama, mis nende jaoks tõeliselt tähtis on.

Peame enda kliente kuulama ning tooteid nende jaoks parendama. Samal ajal peame me klientidega otse suhtlema ning uurima, kuidas me saame enda elustiili ja ühiskonda nende jaoks muuta.

Selle suhtumisega on arendatud palju Panasonic Groupi ettevõtteid. Võtame näiteks mootoritootmise. Kolmekümnendatel ennustas asutaja, et tulevikus on igas majapidamises umbes kümme mootorit ning seetõttu hakkas ta juba varakult neid tootma. Samas seadis ta eesmärgiks tuua turule senisest poole odavamad raadiod, et inimesed saaksid end taskukohaselt toimuvaga kursis hoida.

Teekond tulevikku on pikk ja vaevaline. Meie mootoritootmine, mida me alustasime nullist, oli alguses nii suur läbikukkumine, et isegi firmasiseselt leidis inimesi, kes uskusid, et peaksime tehased sulgema.

Kuid endine esimees Arataro Takahashi ütles enda mootoritootmises tegutsevatele töötajatele, et kvaliteedi, hinna ja teenuste parendamiseks peab kasutama põhilist ärifilosoofiat. Kõik tootjad, insenerid ja müüjad parendasid tooteid väsimatult. Selle tulemusel hakati valmistama nii populaarseid mootoreid, et tootmine ei jõudnud enam nõudlusele järelegi. Selleks kulus umbes 20 aastat, kuid mootorite müümise kaudu jõuti kiiresti ka kodutehnika tootmise juurde.

Nii peame me enda igas äris ette kujutama tulevikku ning taotlema väärtust.

(2) Sotsiaalse õigluse, koostöömise ja õitsengu saavutamine

Oma äritegevuses, kasutades ühiskonna poolt meile usaldatud juhtimisressursse, peame neid ressursse ühiskonna hüvanguks õigesti kasutama ja täitma täielikult oma kohustusi asjaosaliste ees.

Lisaks seadustest ja moraalist kinnipidamisele peame me alati mõtlema, mis on ühiskondlikult õige ning enda pädevust praktikas rakendama. Asutaja kasutas

selle kirjeldamiseks väljendit "sotsiaalne õiglus." Peame sotsiaalse õigluse ja ühiskonna arengu tagamiseks hoidma enda töötajate füüsilist ja vaimset tervist.

Lisaks, tihedates suhetes, mida arendame äritegevuse käigus meile materjale tarnivate ettevõtete, meie äritegevust toetavate alltöövõtjate ja lepinguliste ettevõtete ning meie tooteid müüvate siduskaupluste ja müügiagentidega, peame püüdlema vastastikuse heaolu ja arengu elluviimise poole.

Ühiskonna arengut püüdlevate partneritena on oluline avatud arutelu ja teineteisemõistmine nende seotud osapoolte vahel, samuti vastastikuse teadlikkuse tõstmine toodete, tehnoloogia ja protsesside täiustamise vallas. Nii saab iga osapool koostööd tehes, kuid iseseisvust säilitades ühiskonnas suuremat rolli mängida. See on Panasonic Groupi põhiline nägemus kooseksisteerimisest ja ühisest õitsengust.

### (3) Raiskamise, tegevusetuse ja ümbertöötamise kaotamine

Kasum, nagu märgitud 1. Äri missioonis, peame me nägema patuna. Isegi kui ettevõtte teenib jätkusuutlikku kasumit, ei tohi sellega rahul olla, kui sellega kaasneb liigne raiskamine ja tegevusetus. Ehk me ei kasuta sellel juhul võimalust teenida raha, mida me saaksime jagada enda töötajate, osanike ja ühiskonnaga, et laiemasse arengusse rohkem panustada. Selliseid tingimusi peab lugema ka veaks.

Samuti on patt, kui ettevõttes raisatakse, ollakse tegevusetud või tehakse tööd üle. Ka kõige väiksem töö on seotud kogu ühiskonna kasu ja arenguga.

Meie äritegevuses ei tohi olla ka kõige väiksemal määral raiskamist. Igaüks meist peab igapäevaselt märkama iga raisatud sekundit ja ressursi ning proovima neid ära hoida. Me peame alati püüdlema enda parima panuse poole ning saama aru, et isegi kui me töötame vaid ühe kruvi või paberi kallal, panustame me sellega ühiskonda.

Muidugi muutub töötegemine ajas, kuid alati peame me kiirendama enda tööd ja äritegevust, et tugevdada enda konkurentsivõimet ja anda suuremat panust kogu ühiskonda.

### (4) Ühiskonna muutustele reageerimine

Ühiskond muutub iga päevaga ning muutused kiirenevad iga aastaga. Selliste muutuste keskel vähenevad või kaovad ühed asjad ning uued asjad sünnivad, kuid ühiskond areneb pidevalt.

Viimastel aastatel on arengu negatiivsetest mõjudest tekkinud sotsiaalseid probleeme, nagu keskkonnaprobleemid. Kuid kui me näeme probleeme kui lahendusi vajavaid ning proovime tulevikus paremini tegutseda, saame öelda, et ühiskond areneb õiges suunas. Asutaja usk, et "kasvu ja arengu" põhimõte kehtib kõikide asjade kohta.

Meie eesmärk on igas oma ettevõttes ette kujutada tulevikku, mida tuleb realiseerida, näha ette oma klientide tulevikku ning pakkuda tooteid ja teenuseid, mis neile tõeliselt kaasa aitavad, et realiseerida ideaalne ühiskond, kus on nii materiaalne kui ka vaimne jõukus. Me kohtame enda teel muutusi, mis ei paku alati ainult võimalusi, vaid ka ohte.

Selliste muutuste juures ei tohi suhtuda pealiskaudselt ning probleeme tuleb vaadelda objektiivselt, nähes nende taga suuremat pilti. Muutustega toime tulemiseks peame me kaaluma ka seni toimunud meetodite asendamist.

Me peame julgema vabaneda sellest, millest peab vabanema ning alustama iga päeva uue suhtumisega. See suhtumine nõuab meilt ühiskonna muutumise jälgimist ning enda entusiasmi hoidmist.

## **7. Klient on kuningas**

Kõik meie ettevõtted püsivad sellel, et kliendid ostavad meie tooteid ja teenuseid. See kehtib nii toodete müümisel kui kliendiga teenuse lepingu sõlmimisel.

See on ettevõtluse loomulik osa, alati tuleb mõelda kliendi perspektiivist ning pakkuda teenuseid nii, et need oleksid kliendile võimalikult väärtuslikud.

Kui me võidame enda klientide usalduse ning teeme neist enda püsikliendid, on meil kohe konkurentide ees eelis. Lisaks hakkavad kliendid isegi meie ettevõtet teistele inimestele soovitama ning aitavad meil kasvada.

Asutaja rääkis palju ettevõtlusesse suhtumisest. "Klient on kuningas" on üks nendest tõdemustest, millest ta palju jutustas.

- *Kaubanduse väärtus on klientide õnnelikuks muutmine*

*Toodete müümine ei tähenda ainult kliendi veenmist, vaid ka temas õnne- ja turvatunde tekitamist. Selles õnnes on väga suur väärtus. Me peame üksikasjalikult mõtlema, kuidas suhelda ning teenuseid pakkuda. Nii toimides saavutame me rohkemat kui ainult kasumit.*

- Saa kliendi ostuagendiks

*Ettevõtluses tuleb tooteid osata hinnata ning neid enesekindlalt müüa.*

*Seejuures on väga tähtis näha olukorda kliendi perspektiivist ning hinnata tooteid justkui oleksid kliendi nõustaja. Kui olukorda nii vaatad, näed paremini kliendi vajadusi, soove ja võimalusi. Nii saad mõelda, kuidas kliendile kasuks olla.*

- Kasv algab kliendist hoolimisest

*Toote müümisest veel rohkem rahulolu tekitab see, kui kuuled, et keegi kiidab sinu suure vaevaga loodud toodet. Ükskõik kui suureks ettevõtte kasvab, iga töötaja peab hoolega järgima kliendi nõudmisi. Nii saame ka meie klientidelt rohkem tuge. See toetus levib kliendilt uuele kliendile ning nii kasvabki firma.*

- Ettevõtted, mis ei hooli enda klientidest, kukuvad läbi

*Kui kaks restorani pakuvad nuudleid sama hinnaga, siis kumb saab rohkem kliente: restoran, mis on viisakas ja kohtleb enda kliente hästi või restoran, mis kohtleb enda kliente halvasti? Ükskõik kui suureks Matsushita Electric ka ei kasva, selle suhtumine peab jääma selliseks nagu esimesel nuudlikohvikul. Kui firma hoolib ainult asjadest nagu enda töötajaskonna või müükide suurus ning kui selle töötajad kaotavad valvsuse ja hakkavad kliente halvasti kohtlema, kukub firma kokku.*

Ükskõik kui suur ja keeruline meie ettevõtte ka ei ole, me peame kõik enda igapäevast tööd tegema klientidest hooliva suhtumisega. Kui meie äri ei kasva, peame me aru saama, miks ning vastavalt tegutsema. Mõeldes võime avastada, et me ei tegele tegelikult sellise äritegevusega, kus klient on esikohal, või et miski meie äritegevuses takistab meil võita klientide täielikku usaldust.

## **8. Autonoomne vastutustundlik juhtimine**

Panasonic Groupi juhtimine ei ole vaid kõrgete ametnike käes. Kõik töötajad peavad end nägema iseenda ülemusena ning iseseisvalt enda eest vastavalt eeskirjadele vastutama. See on autonoomse vastutustundliku juhtimise põhimõte.

Äri juhtimise filosoofia ja eeskirjade järgi peab meist igaüks enda töö eest vastutama ja pidevalt arenema. Autonoomne vastutustundlik juhtimine on üks Panasonic Groupi juhtimispõhimõtetest ning praktika, mis on inimesi hästi teeninud.

Asutaja pidas autonoomse vastutustundliku juhtimise võtmeks järgmist:  
"Esiteks peaks juhtidel olema hea arusaam meie missioonist ning

juhtimisfilosoofiast ning nad ei tohi karta delegeerida. Nad peavad lubama enda alluvatel ise enda eest vastutada."

Kui me näeme inimestena ise enda töö mõju, siis me oleme rohkem motiveeritud. Motiveerituna saame me ära kasutada enda tarkust muutuste sisseviimisel. Ülemused peavad oskama töötajaid delegeerides motiveerida. Nii saavad kõik töötajad olla enda tööga ausalt rahul ning olla kokkuvõttes õnnelikumad. See on autonoomse vastutustundliku juhtimise põhimõte.

Asutaja kasutas hea töötaja suhtumise kirjeldamiseks väljendit "töötaja ettevõtlikkus." Ta kutsus töötajaid üles üle võtma juhi mõtteviisi ning enda töösse suhtuma iseenda juhina. Ta motiveeris töötajaid ise otsuseid langetama.

Töötajate ettevõtlikkuse printsiibi rakendamisel on oluline, et meist igaühel oleks oma tööülesannete täitmisel vastutustunne pühendada kõik oma võimed paremate viiside ja vahendite loomisele, nende julgele rakendamisele ning suuremate tulemuste saavutamise missiooniks.

Matsushita Housing Productsi ekspresident Morimasa Ogawa tuli mikrolainetööstusesse selle alguses ning tegi sellest ülemaailmse äri. Ta ütles, et iga töötaja peab olema iseseisev. See mõtteviis aitab meil kõigil enda tööle paremini pühenduda.

Asutaja võrdles töötaja ettevõtlikkust selgitades firmat nuudlirestoraniga. Ta julgustas töötajaid võtma üle nuudlirestorani omaniku mõtteviisi ning uurima iga päev klientidelt nende kogemuste kohta. Ta märkis, et sellised pingutused ja entusiasm töötavad ka meie enda isiklikus töös.

Isegi suure organisatsiooni liikmena ei piisa ainult etteantud töö ära tegemisest ning kinnistunud protseduuride järgimisest. Tähtis on, et me kõik mõtleksime pidevalt selle peale, kuidas firmat arendada.

Pidevalt muutuv ja arenemas ühiskonnas on oht kliente kaotada, kui me ei astu enda konkurentidest pikemaid samme. Me peame meeles hoidma, et tänane parim ei ole homme enam parim ning homme me peame looma juba uut parimat. Me peame alati sihtima võimalikult kõrgele.

Aastal 1933 sisse seatud äri jaotamise süsteem astu autonoomse vastutustundliku juhtimise suunas konkreetseid samme. Süsteem on iseseisev kasumit teeniv organisatsiooniline struktuur, milles kogu ettevõtte on jagatud toodete kaupa äriosakondadeks, kusjuures iga osakond vastutab kõige eest alates arendusest, tootmisest ja müügist kuni kasumi ja kahjumi haldamiseni.

Osakonnad pidid enda juhtimise enda kätte võtma ning sellega arenes kogu ettevõtte juhtimiskultuur. Nii sündiski see Panasonic Group, mida me tänapäeval tunneme.

## **9. Kaasav juhtimine läbi kollektiivse pädevuse**

Tagamaks autonoomse vastutustundliku juhtimise põhjalikku rakendamist, rõhutab Panasonic Group töötajate ettevõtlikkuse praktiseerimise olulisust, mille kaudu töötajad kujundavad vastutustundlikku suhtumist oma töö juhtimise eest, ning samuti seda, kui oluline on viia juhtimine läbi iga inimese tarkuse kogumise teel. individuaalne. Asutaja on öelnud: "Parim juhtimine on see, mis põhineb kollektiivsel pädevusel."

On tähtis, et meist igaühel oleks autonoomse vastutustunde mõtteviis ning me kõik panustame parendame endid uutesse kõrgustesse jõudmiseks. Kuid ka kõige targema inimese pädevusel on piirid. Enesega rahulolev juhtimine võib mõnda aega töötada, kuid pikas perspektiivis on vaja enamat.

Pädevuse kogumine ning kiirete ja kvaliteetsete otsuste tegemine annab meile konkurentide ees eelise, kuna nii panustame meie ühiskonda rohkem.

Kollektiivse pädevuse kogumiseks on tähtis, et ülemuste ja alluvate vahel on toimiv koostöö, mis rõhutab igaühe tugevusi. Igaühe tugevuste kasumlikkuse maksimeerimiseks peavad ülemused enda alluvaid usaldama ning neile võimalikult palju tegutsemisruumi andma. Samas peab ülemus vajadusel sekkuma, juhendama ning julgustama.

Ülemused peavad alluvate ideedesse suhtuma avatud meele ja aususega ning neid võimaluste piires rakendama. Kui ideed ei saa rakendada, peab ülemus alluvale selle põhjuseid seletama ning tagama, et alluv ei kaotaks motivatsiooni edaspidigi ettepanekuid teha.

Ettevõtte ja organisatsiooni poliitika levitamiseks peavad ülemused seda oma alluvatele edastama ülalt-alla viisil. Kuid kui ülemused annavad vaid käske ning alluvad vaid täidavad neid, ei arene ettevõtte. Lisaks on tähtis osa avatud suhtlusega ärikultuuril, milles alluvad saavad enda ülemustele kõigest rääkida.

Isegi uued töötajad peavad olema iseenda ülemused ning kasutama töötaja ettevõtlikkuse mõtteviisi, et aktiivselt kogu firma juhtimisest osa võtta.

Samuti on tähtis koguda erinevaid arvamusi. Panasonic Groupil on kliente igas maailma nurgas. Järelikult peame me enda laiapindse klientuuri rahuldamiseks

ise olema samuti laiapindsed ning erinevaid arvamusi kuulda võtma. Meie enda mitmekülgsest sünnivad mitmesugused ideed ning igaüht tuleb austada.

Mitmekülgsest enda kasuks pöörates saame me ettevõtet läbi kogutud pädevuse arendada. Ehk mitmekülgsest sünnib parem konkurent. Et mitmekesisusest maksimaalselt kasu saada, peaksid ülemused lõhkuma tõkkesid, mis seisavad üksikute isiksuste teel, ja toetama neid inimesi, et neil oleks võimalusi endale väljakutseid seada.

Et alt-üles suhtlus ja mitmekesisus organisatsioonis õitseks, peaksid inimesed tundma, et nad saavad alati öelda, mida öelda tuleb. Selle asemel, et lihtsalt rakendada juhtimisjuhiseid isegi öeldut tagasi hoides, julgustab see alt-üles lähenemisviis töötajaid jagama probleeme töökohal iseseisvalt, sõltumata ametiastmest, arutama avalikult, milliseks organisatsioon peaks saama, ja vahetama ideid selle kohta, kuidas võtta edasi. See on kollektiivse tarkuse kogumise olemus.

Kollektiivse tarkuse kasutamise eelduseks on, et nii ülemused kui ka alluvad läheneksid olukordadele objektiivselt, nii nagu need on, jäämata isiklike tunnete või eelduste lõksu. See tähendab, et on oluline läheneda tööle *sunao* (avatud) meelega.

Selleks, et kliendid oleksid alati valitud, ühendagem käed, et saavutada võrratu kvaliteet, kulud ja teenindus, rakendades Panasonicu kontserni kõigis osakondades tõelisel kollektiivsel tarkusel põhinevat osalusjuhtimist.

## **10. Inimeste arendamine ja nende potentsiaali ära kasutamine**

### **(1) Kuidas Panasonic Group inimesi väärtustab**

Ettevõtte tugevus on selle töötajate tugevuste summa. Järelikult tuleb ettevõtte tugevdamiseks tugevdada töötajaid ning aru saada, millised on puudused, mille kallal on mõtet vaeva näha.

Firma saab klientidele pakkuda parimat kogemust vaid siis, kui firma ja selle töötajate eesmärgid ning liikumissuunad kattuvad.

Selleks peavad ülemused hästi teadma alluvate tugevusi ja nõrkusi ning oskama nende tugevusi välja tuua. Samas oodatakse alluvatelt eneseusku ning -arengut.

Igaüks meist vastutab Panasonic Groupi kasvu eest. Groupi võime ühiskona

panustada sõltub meie kõigi mõtteviisist.

Selle taustal on meie juhtimise ülesandeks kasutada ja arendada ühiskonnalt saadud väärtuslikku inimressurssi. Nagu asutaja ütles: "Ettevõtte on inimesed."

*"Ettevõtte on inimesed": iga firma esimene samm edu suunas on õigete inimeste leidmine. Ükskõik millised on ettevõtte ajalugu ja traditsioonid, kui õiged inimesi ei suudeta leida, on tulemuseks ettevõtte lagunemine. Juhtimisorganisatsioonid ja -meetodid on muidugi ka tähtsad, kuid inimesteta on nad mõttetud... Ärijuhtimine on väga tihedalt seotud inimeste leidmise ja arendamisega.*

## (2) Enda võimete arendamine

Panasonicu grupi liikmetena peame alati langetama õiged väärtushinnanguid *sunao* (avatud) meelega kooskõlas põhilise ärifilosoofiaga ning suurendama oma võimeid range igapäevase praktika ja oma kogemuste alandliku mõtisklemise kaudu.

Seitse põhimõtet on enesearengu juhend igale Panasonic Groupi liikmele. Samas on see ka juhendiks kõikidele ühiskonda panustavatele industrialistidele. Endine esimees Arataro Takahashi selgitas seitsme põhimõtte tähtsust järgmiselt.

*Seitse põhimõtet on põhiise ärifilosoofia alus. Näiteks on "Panus ühiskonda" sisu põhilise juhtimiseesmärgi enda kehastus ja selle konkreetne elluviimine tähendab töö tegemist, mis on kvaliteedi, kulude ja teeninduse poolest ületamatu ning mis valivad kliendid. Sellest arusaamast lähtuvalt peame me pidevalt nägema, kas meie tooted annavad ühiskonnale piisavalt väärtust ning kas meie tootmisviisid on õiged. Selline enesepeegeldus peab toimuma igapäevaselt. Selle tulemusel tekib originaalsus ja kvaliteet ning põhiline ärifilosoofia realiseerub käegakatsutavalt. Ilma selge aluspoliitikata ei ole võimalik inimesi arendada.*

Ettevõtte peab enda inimressursse arendama kiiresti ja õigesti. Samas peab igaüks meist olema ambitsioonikas ning täitma enda isiklike eesmärgid.

## (3) Inimressursside arengupoliitika

Asutaja märkis Panasonic Groupi inimressursside arengu tähtsust: "Kõigepealt tuleb arendada inimesi, seejärel tooteid." Ta uskus, et heade toodete valmistamisele peab eelnema õigete inimeste väljaõpetamine.

Aga kuidas inimesi arendada ja nende potentsiaali realiseerida? Põhiidee on arendada välja töötajaskond, mis saab aru põhilisest ärifilosoofiast, töötab selle põhjal ausalt, austab alalhoidlikkust ning arendab iseennast iga päev.

Inimeste arendamise tulemusel tekib olukord, kus alluvatele saab ülesandeid jätta kõhklemata. See on ka autonoomse vastutustundliku juhtimise alus. Inimestele meeldib olla tegevuse keskel ning ennast arendada, nad peavad töötades kaasa mõtlema ning iseseisvalt tegutseda oskama.

Alluvatele delegeerimine ei tähenda valimatut käskude jagamist. Ülemused peavad eesmärgi silmas pidades enda alluvaid iseseisvalt mõtlema ja tegutsema julgustama. Alluvatele ei ole vaja kõike õpetada, vaid neid tuleb julgustada ise õppima ning ettevõtlik olema.

Kuigi mõnikord on vaja alluvaid nende endi vajaduste huvides karmilt kohelda, on kõige olulisem kohelda neid siiralt ja kiindumusega, et nad saaksid teid usaldada ja turvatundega oma kasvu nimel töötada.

Kui täidate oma kohustusi ülemusena delegeerides valvsa pilguga, peate juhtima ka oma alluvaid, mõeldes põhjalikult tulevastele riskidele, mis võivad tekkida. Ka alluvatel on teile palju õpetada ning saate neilt õppida paremat juhtimist.

Üks näide sellest on Saga tehase rajamine. Kuuekümnendatel teheti rajada Kyushu Matsushita Electricu akutehast Saga prefektuuri ning endine esimees Arataro Takahashi valis kaks selleks ülesandeks kaks 30-aastast eelneva kogemusega töötajat, kellesse ta pani uute tehaste rajamiseks kogu oma usu.

Takahashi andis neile ainult üldised näpunäited, kuid seadis kõrged eesmärgid, nagu ehituskulude vähendamine poole võrra. Raske töö ja vaeva tulemusel suudeti tehased ehitada algsest eelarvest odavamalt. Nendest said välismaiste tehaste juhid ning nad aitasid gripi erinevatel ettevõtetel kasvada.

Inimeste arendamine on ülemuse tähtsaim ülesanne. Panasonic Group tahab ühiskonna arengusse ka edaspidi panustada ning sihtida ideaalühiskonna suunas. Kuigi võite seada kaugeleulatuvaid ideaale ja eesmärke, võib teie ettevõttes osalemise perioodi pidada üürikeseks. Seetõttu peavad ülemused oma alluvaid koolitama, pidades silmas ettevõtte jätkuvat tegevust, kuna äri tuleb lõpuks edasi anda järgmisele põlvkonnale.

Peate ülemustena saama aru, et teil on kohustus enda alluvaid koolitada ning neid motiveerida ennast ületama. Kuna ühiskonna areng kiireneb, ei ole

tõenäoline, et praegused meetodid enam tulevikus töötavad. Peate enda alluvaid aitama, et nad oskaksid probleemidega iseseisvalt ja paindlikult hakkama saada.

Meie eelkäijad Panasonicus on jätnud palju hindamatu väärtusega nõu, kuidas inimesi arendada. Me loodame, et rakendate seda nõu iseenda alluvate arendamisel ja treenimisel.