

نیازهای مصرف‌کنندگان کافی نیست. همان‌طور که رئیس شرکت KAO یک تولیدکننده و فروشنده کالاهای مصرفی با دلایل محکم اشاره می‌کند: «شما به بازار برای فهمیدن نیازهای مردم نگاه نمی‌کنید، شما نیازها را خلق می‌کنید».

نه فقط KAO بلکه شرکت‌هایی مانند شارپ، کانن، فوجی، فونو و سکام اقدام به تولید کالاهایی می‌کنند که به قول معاون رئیس شرکت شارپ، مصرف‌کننده را با حیرت متوجه می‌سازد که آنها هرگز چنین چیزی را قبلاً ندیده‌اند».

«حتی در طول رکود اقتصادی بلندمدت ژاپن در دوران گذشته، این شرکتها سودهای خود را از دست ندادند یا حداقل کاهش سود آنها خیلی کمتر از شرکت‌های رقیب بود و این امر به دلیل به‌وجود آوردن تقاضای جدید در بازار بود».

به‌طور مثال، با وجود برچسب قیمت چند هزار دلاری، فروش دوربین شارپ مدل کریستال آن‌قدر زیاد بود که نمی‌توانست پاسخ آن همه تقاضا را بدهد. از سال ۱۹۹۲ شرکت شارپ با وجود آنکه یک چهارم اندازه شرکت ماتسوشیتا را دارد اما سودی تقریباً برابر همان شرکت داشته است. به همین ترتیب دوربین عکاسی مدل QUICK SNAP شرکت فوجی فونو فیلم، رشد فروش بی‌وقفه‌ای از سال ۱۹۸۶ که برای اولین بار وارد بازار شد، داشته است و این رشد حتی حدود ۱۰ سال طول کشید قبل از آنکه رقابت پیش از حد باعث شود که شرکت قیمت آن را کاهش دهد.

ظهور چنین محصولات هرچند وقت یکبار، دلیل بر خوش‌شانسی نیست، بلکه به دلیل این واقعیت است که بعضی شرکتها دارای توانایی‌های درست و خوبی هستند. این توانایی بدون استثنا همان چیزی هستند که رهبران صنایع با افراد مقدم را به‌وجود می‌آورند.

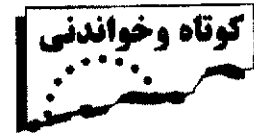
تلاش اصلی مدیران از هم‌اکنون به‌وجود آوردن قابلیت‌هایی است که آنها را در ردیف خط مقدم قرار می‌دهد. که آن اساساً شامل مشاهده و فهمیدن نیازهای اشباع شده بازار و توسعه کالاهای جدید قبل از سایر رقیبات.

چرا کنار گذاشتن روحیه تقلید و رسیدن کار مشکلی است؟

با وجود نیاز مبرم به تغییر، بسیاری از مدیران ژاپنی رهاسدن از روحیه تقلید و رسیدن را کار مشکلی می‌دانند. تا به امروزه آنها نیروی خود را برای نبرد در میدان «تلاش و خلق کردن» جمع کرده‌اند، اما مدیران ژاپنی، مدیران سختکوشی هستند که مرتباً کتاب می‌خوانند و به کار

دهند. عصر تحویل کالا به عصر نوآوری تبدیل شده است. این تغییر اساسی در استراتژی تجارت بدون رهبری قدرتمند از سوی مدیران عالی غیرممکن است.

در اقتصاد توسعه یافته ژاپن، اروپا و آمریکای شمالی نیازهای اساسی بازار تقریباً مرتفع شده است. به‌طور مثال در ژاپن تقاضای مصرف‌کننده به دلیل اشباع شدن بازار کالا، به حالت راکد باقی



اگر ژاپن می‌خواهد که در عصر نوآوری، در خط مقدم باقی بماند، باید رهبری شایسته‌ای در

## انتخاب مسیری جدید در مدیریت ژاپنی

منبع: STRATEGY AND BUSINESS

ترجم: آیتا شهبازیان

مانده است. در مطالعات اخیر که توسط مرکز تحقیقات صنعتی NIKKI در توکیو و اوزاکا بر روی ۲۰۰۰ مصرف‌کننده انجام شده است، ۶۵/۵ درصد آنان پاسخ دادند که مایل به خریدن اجناس تازه هستند، اما ۵۰/۸ درصد گفتند که در حال حاضر هیچ چیز خاصی وجود نداشت که بخواهند خریداری کنند. در پاسخ به این اعداد و ارقام، رئیس یک شرکت تولیدکننده بزرگ لباس چنین مسی‌گوید: «نتایج این مطالعه کاملاً هشداردهنده است. این اشتباه است که فکر کنیم تقاضای مصرف‌کنندگان به علت رکود اقتصادی که در آن هستیم کم شده است. من فکر می‌کنم مصرف‌کنندگان یک سری ارزشهای جدید به‌وجود آورده‌اند و احساس متفاوتی از اینکه چگونه می‌خواهند زندگی کنند، دارند. اگر ما تولیدکنندگان کالاهای خود را متناسب با این طرزحید زندگی تولید نکنیم، حتی بعد از بهبود وضعیت اقتصادی، مصرف‌کنندگان، کالاهای ما را خریداری نخواهند کرد».

به بیان دیگر نه تنها شرکتها باید متحمل تغییراتی از دیدگاه تحویل کالا به استراتژی نوآوری شوند بلکه مانعی که بر سر راه آنها وجود دارد تبدیل کردن نیازهای نسامی مصرف‌کنندگان - نیازی که خود مصرف‌کنندگان از آن آگاهی ندارند - به کالاها و خدمات واقعی است. به بیان دیگر به موازات ظاهر شدن کالاهای جدید در بازار، مصرف‌کنندگان متوجه نیاز به این کالاها شده و تقاضا به‌وجود خواهد آمد».

در جو اقتصادی کنونی، دیگر استفاده از روشهای سنتی مطالعه بازار برای دریافتن

توسعه صنایع و کالاهای جدید در پیش بگیرد. برای انجام این کار مدیران باید دیدگاه جدید «دیگرگونی» را قبول کرده و ریسک‌های بزرگتری را بپذیرند.

دورانی که در آن شرکت‌های ژاپنی مجبور بودند خسود را به پای شرکت‌های اروپایی و امریکایی برسانند، تمام شده است.

برای مدت زمانی ژاپنی‌ها چهره واقعی خود را به‌عنوان افراد خط مقدم در صنایع وابسته به خود نشان دادند اما اکنون وظیفه دیگری برعهده دارند و آن توسعه دادن صنایع و کالاهای جدید است.

در دوران تقلید و ریودن کار ژاپنی‌ها برگرفتن تکنولوژی کالاهای موجود خارجی بود تا آنها را به‌سازی کرده و با قیمت کمتر و به‌طور انبوه به فروش برسانند. به بیان دیگر، دوران تقلید کورکورانه بازار، پاسخ به تقاضای مصرف‌کننده و برآوردن نیازهای آنان بود. استراتژی سازمانهای تجاری تأکید بر تولید، توزیع و فروش داشت.

اما در عصر جدید خط مقدم، دیگر نمونه کالایی وجود ندارد که به آن مراجعه شود. شرکت‌های ژاپنی باید بیاموزند که چگونه به‌طور بالقوه کالاهای باارزشی خلق کنند که حتی به فکر رقبای آنها نیز خطور نکرده باشد. این دوران در واقع ۱۸۰ درجه با عصر گذشته تفاوت دارد.

در عصر جدید شرکتها باید بازارهای جدید به‌وجود آورند و نیازهای مصرفی جدیدی کشف کنند. آنها باید تأکید خود را از روی تولید کالاهایی که مردم می‌خواهند به توسعه کالاهایی که مردم هنوز از نیاز آنها هم آگاهی ندارند، تغییر

## فشار ناشی از تغییر و وظیفه کارفرمایان

منبع: SUPERVISION

مترجم: روح انگیز نامداری

- ایجاد ارتباط میان دیدگاهها و اهداف سازمان کارکنان به ماهیت کارشان پی ببرند، لازم است بدانند که دلیل عدم تغییر در کارشان چیست؟
- طراحان یک برنامه یا ساختار تشویقی به طوری که کارکنان در محیط درحال تغییر احساس رضایت کنند؛
- به کمک گروه کاری فهرستی از معایب و مزایای حاصل از تغییر تهیه کنند. این روش ممکن است بعضی از مسایل نرفته را عیان کند، سپس با گروه به رفع نواقص ناجایی که امکان پذیر است، بپردازد؛
- فراهم کردن ابزار و منابعی که کارکنان برای موفقیت در محیط جدید نیاز دارند؛
- کاوش دقیق زمانی که یکی از کارکنان به دلایل منطقی، از قبول تغییر اجتناب ورزد؛
- حمایت و معرفی فردی به عنوان نمونه در گروه که عملکردی مثبت در برابر تغییر ایجاد شده دارد؛
- ایجاد رویه‌ای برای فائق آمدن بر «مفاهیم ناگفتنی» درباره تغییر، به این منظور کارتهایی با ابعاد ۳×۵ در اختیار کارکنان گذاشته شود تا آنان آنچه می‌خواهند در مورد تغییر بنویسند و در جلسه بعدی بدون نام مطرح گردند؛
- تلاش جلب نظر افراد گروه در جهت نکات مثبت یا مزایای محیط جدید، به جای مجادله در مورد نکات یا موارد منفی آن، که اغلب انرژی در مباحثه صرف موارد مذکور می‌گردد. (سوارده منفی)؛
- باید خونسرد عمل کنند، مثبت‌نگر باشند. به هر حال تغییر یکی از هنجارهای کار در دنیای امروز است. کارفرمایان و کارکنان باید به‌خاطر داشته باشند که تغییر رخ خواهد داد. □

امروزه اغلب کارفرمایان این موقعیت را دارند که به سخنان کسانی گوش دهند که با فشارهای ناشی از تغییر در حال کشمکش هستند. در این مجادلات عاطفی اغلب از عباراتی مانند «خارج از کنترل» یا «خارج از مسئولیت» استفاده می‌شود.

یکی از علل همده استرس منفی ناشی از تغییر، درک یا قبول این مطلب است که انسان قادر نیست بر تغییرات حاصل در زندگی خویش کنترل یا دخل و تصرفی داشته باشد. در این زمان وظیفه کارفرما ایجاد احساس کنترل بر اوضاع و سوق دادن پرسنل به سمت احساس مسئولیت در جهت تغییرات دلخواه است.

این محرز است، که بیشتر کارکنان تمایلی به شروع تغییر ندارند و حتی مایل به مشارکت در تغییرات عمده تجاری نیز نیستند. البته این بدان معنا نیست که قادر بر کنترل تغییرات ایجاد شده نیستند، کارکنان بر آنچه خود به عنوان تغییر پذیرفته‌اند می‌توانند دخل و تصرف کامل داشته باشند.

در خلال فرایند تغییر دو بازی وجود دارد، یکی بازی خارجی که ایجاد ساختار تغییر، و دیگری بازی داخلی که متعهد ساختن کارکنان به بازی خارجی یا ساختار تغییر است. از آنجایی که نه کارفرما و نه کارگر قادر به کنترل کامل بازی خارجی نیستند، بیشترین زمان در جهت بازی داخلی یا همان برداشت فرد از تغییرات صرف می‌گردد. هنگامی که کارکنان به تغییرات ارائه شده به شکل مثبت بیندیشند، انرژی آنها صرف تطابق با آن می‌شود، فشار منفی کاهش می‌یابد، و نتایج عملکردشان به حداکثر می‌رسد.

برای کمک به کارکنان در کنترل ماهرانه بازی داخلی، کارفرما می‌تواند به راههای زیر عمل کند:

سخنرانیها گوش می‌دهند. آنان با وجود آنکه با فصاحت و بلاغت تمام صحبت می‌کنند اما سخنان آنان فاقد مفهوم و محتوای واقعی است. به‌طور مثال توجه کنید به سخنان این مدیر عالی که می‌گوید: «از حالا به بعد تولیدات ما باید با پشتوانه تکنولوژی آخرین سیستم همراه باشد. این کالاها باید استفاده‌های متعدد داشته باشند. کاربرد آنها آسانتر باشد و خدمات حیاتی را به مصرف‌کنندگان ارائه دهند» آیا احتمال دارد که کارکنان این مدیر اقدام به ابتکار و نوآوری بکنند؟ کلمات خیلی خوب به نظر می‌رسد اما این پیام بدون تعارف چیزی بجز یک سخنرانی زیبا نیست. مدیرهایی دیگری می‌گویند: «ما باید محصولات را با استفاده از تکنولوژی ابداعی طوری تولید کنیم که سایر شرکتها نتوانند از ما تقلید کنند» اما قبل از آنکه حتی حرفش تمام شود اضافه می‌کند: «این خیلی مهم است که کالاهای خود را از طریق طراحی و الگوبرداری، از سایر تولیدات متمایز کنیم».

در دوران تقلید و ریودن، دروغ نیست اگر بگوییم هیچ چیزی وجود نداشت که بتوان آن را کالای اصل ژاپن نامید. اگرچه اصل استراتژی تجارت برای رهبری شرکتها به‌وجود آوردن چنین مفهومی است. به همین علت، KAO مرکز تحقیقات اساسی خود را تاسیس کرد که تنها هدف آن ایجاد مفاهیم تولیدات است. تحقیقات جایی است که اطلاعات از آنجا می‌آیند این سخنان تسوچی رئیس مرکز است: «تحقیقات اساسی جایی است که مفاهیم جدید از آنجا ظهور می‌کنند».

شرکت شارب نیز مکانی دارد که می‌توان آن را مرکز طراحی مفهوم دانست و نام آن اداره مرکزی برنامه‌ریزی سبک زندگی است.

نقش توسعه تکنولوژی، بر طبق گفته پروفیسور «کودامه» از انستیتو تکنولوژی توکیو: «عصر پیشرفتهای تکنولوژیکی به پایان رسیده است. آنچه که ما الان در آن هستیم عصر همجوشی تکنولوژی است. ما اکنون باید به مفاهیم کالا و واقعیت بدهیم. وقتی چنین باشد شرکتها دیگر به پرستش تکنولوژی ادامه نخواهند داد بلکه ترتیب تکنولوژی‌های موجود با تکنولوژی‌های ناقص اما قابل توسعه به‌نوعی مفهوم‌گرا خواهند شد».

وی اضافه می‌کند: «شرکت‌هایی ادامه حیات خواهند داد که مفهوم جدید کالا را با تکنولوژی لازم برای درک آن مفهوم ادغام و یکی می‌کنند» □