

فعالیت‌های خود را بر روی قهوه متمرکز سازد. او تولید دستگاه «نسپرسو» را به یک شرکت سازنده اصلی سوئیس واگذار کرد که این شرکت بعدها با تامین قطعه برای بعضی دیگر از تولیدکنندگان همچون «گروپ (KRUPPS)»، «ناسیونال»، «ترمیکنس» و «فیلیس» کار ساخت رابه آنها سپرد. آنها به نوبه خود دستگاه «نسپرسو» را به خرده‌فروشان معتبری همچون «هارودز»، «گالریز»، «لانسپت» و «سلومینگ دیل» می‌فروختند. این شرکتها تحت کنترل و نظارت «نسپرسو» مسئولیت داشتند که طرز کار دستگاه را نشان دهند، در مورد آن به تبلیغ بپردازند و سرانجام، این دستگاه را به دست مصرف‌کننده نهایی برسانند. همچنین این شرکاء، مسئولیت سرویس‌دهی، نگهداری و تعمیر ماشین‌ها را به عهده داشتند. در عملیات تولید قهوه، مدت شراکت «سوبال» به پایان رسیده بود و تمام فعالیتها به «نسپرسو اس ای» واگذار گردید که بعدها مجدداً به شرکت تخصصی قهوه «نستله» تغییر نام داده و مصرف‌کننده هدف نیز از ادارات به خانواده‌ها تغییر یافت و پخش کپسول‌های قهوه از طریق یک کلوب سازماندهی شد؛ هر مصرف‌کننده با خرید یک دستگاه، عضوی از کلوب «نسپرسو» می‌شد. سفارشها هم از طریق تلفن یا فاکس به کلوب می‌رسید و کپسول‌های قهوه در عرض ۲۴ ساعت به منزل مصرف‌کنندگان ارسال می‌شد.

اخیراً این کلوب، روزانه ۷۰۰ سفارش می‌گیرد و برنامه‌های جاه‌طلبانه‌ای برای آینده در سر می‌پروراند. در این میان، آنچه چشمگیر است، خلق دو کالای جدید به منظور تامین نیازهای دو گروه مصرف‌کننده جدید یعنی ادارات و کاربران جوان اینترنت است. در نهایت، هدف غسائی این کلوب، دنبال کردن و در دست‌گرفتن بازارهای همگانی در سراسر جهان است.

مصاحبه حاضر را «کنستانتینس مارکیدز» عضو شورای سردبیری «ای ام جی» و «دانیل اویون» پروفیسور دانشگاه «هک لاوزان» در لندن با ژان پل گیلارد» مدیرعامل سابق شرکت «نسپرسو» انجام داده است.

وقتی شما در سال ۱۹۸۸ به «نسپرسو» پیوستید، وارث چه نوع عملکردی بودید؟ و واقعاً اوضاع چگونه بود؟

- وضع در دفاتر مرکزی شرکت «نستله» به قدری وخیم بود که قویاً احتمال متوقف شدن پروژه

تغییر استراتژی در شرکت نسپرسو

منبع: EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, JUNE 2000

مترجم: محمدحسن مصطفی نژاد



مقدمه

«نسپرسو» (NESPRESSO) نمایندگی یکی از نوآورانه‌ترین فرآورده‌های جدید شرکت سوئیس «نستله» را به عهده دارد. این فرآورده در اصل، سیستمی است که به مشتریان امکان تهیه یک فنجان قهوه «اسپرسو» (ESPRESSO) را در خانه می‌دهد. این سیستم هرچند ظاهر و کارکردی ساده دارد، اما بیش از ده سال از وقت شرکت «نستله» را برای آماده‌سازی خود گرفت.

سیستم از دو بخش تشکیل شده است: یک کپسول قهوه و یک دستگاه کپسول قهوه، محکم در آلومینیوم آب‌بندی شده و محتوی آن ۵ گرم دانه بر داده و «پودر قهوه» (GROUND COFFEE) است. دستگاه نیز شامل چهاربخش است: یک دسته، یک مخزن آب، یک پمپ و یک سیستم حرارتی الکتریکی. این چهار بخش در یک پیکر، ریخته‌گری نشده و شکل کلی دستگاه را تشکیل می‌دهند.

استفاده از سیستم «نسپرسو» آسان است. کپسول قهوه، درون دستگاه‌های که متعاقباً در داخل ماشین جای می‌گیرد، تعبیه شده است. نحوه کار بدین صورت است که با قراردادن دستگاه در ماشین، کپسول به شدت نفوذپذیر می‌شود. با فشار یک دکمه، فشار داخلی تنظیم می‌شود و بخار آب از میان کپسول عبور می‌کند و ماحصل کار، یک فنجان قهوه خامه‌ای «اسپرسو» با کیفیتی عالی است. این محصول جدید در سال ۱۹۸۶ به بازار معرفی شد.

استراتژی اصلی اتخاذشده توسط «نستله»

راه‌اندازی یک فعالیت تجاری مشترک با شرکت توزیع‌کننده سوئیس به نام «سوبال» بود تا محصول جدید را به فروش برساند. در این فعالیت تجاری مشترک، فرض بر این بود که دستگاهها از یک شرکت سوئیس دیگر به نام «ترمیکنس» و کپسول‌های قهوه از «نستله» خریداری شود و سپس عملیات توزیع و فروش در سیستمی همانند «قیمت واحد - تولید واحد» انجام شود. ادارات و رستورانها نیز به عنوان مشتریان در نظر گرفته شدند و یک بخش مجزا به نام «نسپرسو اس ای» (NESPRESSO, S.A) با هدف حمایت از این فعالیت تجاری مشترک در «نستله» راه‌اندازی شد تا ضمن سرویس‌دهی، عملیات نگهداری و تعمیر را به عهده گیرد.

تا سال ۱۹۸۸ این طرح به اجرا درنیامد تا اینکه «پل گیلارد» ابتدا به عنوان مدیر تجاری «نسپرسو اس ای» و سپس در سمت مدیرعامل شرکت تخصصی قهوه نستله اس ای به صحنه آمد و با استراتژی جدیدی که در ۸۹-۱۹۸۸ معرفی کرد، عملکرد را دگرگون ساخت. به گونه‌ای که آن را به عنوان یک بخش سودآور و روبه‌رشد در نستله مطرح کرد.

«گیلارد» در آنجا چندین تغییر ایجاد کرد. منتهی منطقی که او در کلیه اقدامات خود به کار می‌گرفت، در این خلاصه می‌شد که فعالیت‌های مربوط به قهوه باید از امور مربوط به دستگاه تفکیک شود. از آنجا که «نستله» در کسب و کار دستگاه دخالت نداشت، او احساس کرد که باید

می‌رفت. این مسأله، درست چند هفته بعد از آمدن من به «نسپرسو» به‌عنوان مدیر بازرگانی، با من در میان گذاشته شد. من در شیوه مدیریت خود سریماً به افراد تفهیم کردم که اگر وضع بدین منوال باشد، «نستله» را ترک خواهیم کرد. من مخصوصاً به شرکت ملحق شده بودم تا روی پروژه «نسپرسو» کار کنم؛ اگرچه مدت آن منقضی شده بود. واقعاً من قصد ماندن در آنجا را نداشتم. من از آنها تقاضا کردم که در تصمیم خود تجدید نظر کنند. گذشته از این، صریحاً تقاضای دوسال دیگر مهلت کردم؛ یک سال برای اینست که نشان دهم می‌توانیم به اهداف فروش خود دست یابیم و یک سال دیگر به خاطر اینکه ثابت کنم به اهداف سودبخشی خود نیز خواهیم رسید. از مدتها پیش، من به این نتیجه رسیده بودم که اگر استراتژی اصلی خود را تغییر دهیم، تا حدی قادر به تغییر در عملکرد نیز خواهیم بود.

به نظر شما چه بخشهایی از استراتژی در آن زمان موثر واقع نمی‌شد یا کاملاً اشتباه بود؟ آیا به اعتقاد شما سیستم توزیع مناسب بود؟

قبل از هرچیز به مثلی مشهور اشاره کنیم که می‌گویند: «درست انجام دادن یک کار، مشکل، ولی سعی در انجام دو کار همزمان غیرممکن است.» ما باوجود اختلاط بخش قهوه و بخش ماشین، دستورالعملی برای مقابله با حوادث ناگوار داشتیم.

وظیفه اول من تفکیک این دو و خارج‌سازی عملیات ماشین بود؛ به‌گونه‌ای که توانستیم بروی قهوه تمرکز کنیم. برای من، این مهمترین عنصر استراتژی جدید بود. فکرش را بکنید. ماشین‌ها ما ملت ماشینی نیستیم؛ ما عضو یک شرکت غذایی هستیم. شما می‌بایست دغدغه گارانتی، لوازم یدکی و غیره را داشته باشید. آیا برای شما تصور یک انبار پر از وسایل تعمیر ماشین‌آلات یا جایگزین کردن لوازم یدکی ممکن است؟ این در توان ما نبود.

همان‌وقت من احساس کردم که در انتخاب مشتری خود برای تمرکز بر او نیز دچار اشتباه شده‌ایم. در آن زمان، ما ادارات کوچک را به‌عنوان مشتری، هدف‌گیری کرده بودیم؛ زیرا به‌شکل اعتقاد پیدا کرده بودیم که این بخش در مقایسه با مصرف‌کنندگان شخصی، حساسیت چندانی نسبت به قیمت نشان نمی‌دهد. ما همچنین تصور می‌کردیم که وقتی یک مصرف‌کننده در اداره، قهوه نسپرسو را آزمایش می‌کند، آن را برای خانه خود نیز سفارش خواهد

داد. لذا ایده من، مطرح کردن «نسپرسو» به‌عنوان یک تولیدکننده کالای مرغوب و باارزش خانگی بود.

از پتانسیل عظیم اینجا استفاده کافی نبردیم. زیرا ما قهوه خود را به‌عنوان یک کالای سازمانی تلقی کردیم. سیستم توزیع هم مناسب نبود، زیرا سمت و سوی آن هم به کلی با قهوه سازمانی تنظیم شده بود. اگر ما به‌دنبال هدف‌گیری بازار مصرف‌کننده بودیم، می‌بایست «استراتژی توزیع» مناسبی را برای این مشتری توسعه می‌دادیم. البته ما نتوانستیم توزیع‌کنندگان موجود را یک شبه کنار بگذاریم. بعضی از آنها بافروش محلول شیر و قهوه روابط دیرینه‌ای با «نستله» برقرار کرده بودند. بنابراین ما می‌بایست نقل و انتقال فعلی را به‌گونه‌ای پیش می‌بردیم که حرکتی ملی را مطابق خط‌مشی مصرف‌کننده تدارک ببیند. این دقیقاً آن چیزی است که ما به‌دنبال آن بودیم.

ما تصمیم گرفتیم که خرده‌فروشان از قبیل «هاروز»، «لافایت» و «بلمینگ دپل» را که به‌فروش سیستم ما کمک می‌کردند، گسترش دهیم. برای آموزش آنها ما انجمن قهوه «نسپرسو» را تاسیس و با مساعدت آنها در بازاریابی سیستم، کالای مطلوب را توسعه دادیم. هم‌زمان با این کار، تئوری کلی کلوب «نسپرسو» را نیز گسترش دادیم. اگر شما یک دستگاه «نسپرسو» می‌خریدید، فوراً به‌عضویت کلوب در می‌آمدید. بعد هم می‌توانستید از طریق کلوب و با استفاده از پست، کپسول‌های قهوه را سفارش دهید. سرویسی که ما از طریق کلوب فراهم کرده بودیم، ممتاز بود. این گران‌ترین نوع قهوه در دنیاست، لذا سرویس‌دهی آن نیز می‌بایست جهانی و همه‌پسند باشد. به‌عنوان مثال، ما قانونی داشتیم که می‌گفت: «تلفن نباید بیش از ۳ بار زنگ بخورد و مشتری هم نباید برای تقاضای دستگاه، چیزی برزبان آورد.»

خلاصه اینکه اتحادیه در وضعیتی بود که هر نوع تقاضای مشتریان را پاسخ می‌داد. شما چه تغییرات استراتژیک دیگری را ارائه کردید؟

- ما می‌بایست تیمی را خلق می‌کردیم که به استراتژی جدید اعتقاد داشته باشد و از آن حمایت کند. در آن وقت، ما با افراد بی‌انگیزه فراوانی روبرو بودیم که می‌بایست این وضعیت را تغییر می‌دادیم.

در آن زمان، شما در «نسپرسو» فقط یک

مدیر بازرگانی بودید. چگونه توانستید موافقت کارفرمای خود را به این تغییر شگرف استراتژی جلب کنید؟

- پیداست که این موضوع، موضوع حساسی بود. قبل از هرچیز من می‌بایست رئیس خود را نسبت به ضرورت تغییر در استراتژی متقاعد می‌کردم. همچنین می‌بایست مدیران ارشد «نستله» را در رابطه با این تغییر ضروری قانع می‌کردم؛ اما من فقط به متقاعدسازی اکتفا نکردم، زیرا می‌دانستم که این کافی نبود. فلسفه و نگرش من طی آن مدت، این بود که تقاضای عنوان کنم نه رخصت. به‌عبارت دیگر من برخلاف معمول کارهایی را قبل از کسب اجازه انجام دادم. نوع مذاکره‌ای که می‌بایست به‌طور معمول صورت گیرد، به‌این شکل پیش می‌رفت که «چرا قبل از انجام کار، مرا در جریان نگذاشتید؟» که من هم پاسخ می‌دادم: «چون اگر باشما درمیان می‌گذاشتم، موافقت نمی‌کردید» باوجود این، هر تصمیمی به‌طرزی دقیق و با تحقق و دقت‌نظر بسیار اتخاذ می‌شد.

آیا هیچ جای توبه‌ی باقی گذاشته بودید که شاید بعضی از ایده‌های جدیدی که مطرح کرده‌اید، یک وقت درست نباشد؟

- راستش را بخواهید خیر؛ ولی صرفاً برای اطمنان، بعضی از این ایده‌ها را تا حدودی به بوته آزمایش سپرده بودیم تا از عملی بودن آنها مطمئن شویم. برای مثال، طرح پیشنهادی من مبنی بر هدف قراردادن خانوارها و ترجیح آنها بر ادارات، با مخالفت مدیریت عالی مواجه شد. از این رو من گفتم: «خوب، اجازه دهید تا این طرح را به آزمایش بگذاریم.»

ما دو بازار فروش کالاهای خانگی را در «جسنا» تجربه کردیم. یکی را در «لاوزان» و دیگری را در «نیون». بعد شروع به فروش ماشینها به مشتریان شخصی کردیم. هدف من این بود که این روش را برای یک هفته مورد آزمایش قرار دهیم تا ببینیم آیا می‌توانیم ۱۰۰ دستگاه را در خلال این مدت به‌فروش برسانیم؟

در نهایت، ما فقط موفق به فروش ۵۸ دستگاه شدیم؛ اما من واقعاً این را به رئیس خود نگفتم.

چرا این طور عمل می‌کردید؟ اصولاً چرا شما برای پی‌بردن به گرایش خانواده‌های خاص به محصول جدید، قدری از «تحقیق در بازار» استفاده نکردید؟

- متصدیان قبل از من «تحقیق در بازار» را انجام

به حساب آید. ولی شما می‌دانید که چنین مسائلی چگونه پیش می‌رود. اگر شما مبادرت به راه‌اندازی یک شرکت بزرگ اتومبیل کنید و یک روز شخصی شروع به فروش هواپیماهای کوچکی کند که می‌تواند در آینده جایگزین اتومبیل‌های شما شود، نگرانی شما شروع می‌شود. حتی اگر او همراه تنها دو هواپیما بفروشد، شما نگران هستید که در نهایت، این امر یک روز تجارت اتومبیل شما را دچار کساد کند. چنین نگرانی ممکن است در شرکت «نستله» هم وجود داشته باشد. باین حال، من واقعاً فکر می‌کنم که خاستگاه واقعی چنین مقاومتی این عامل فرهنگی باشد که «نستله» شرکتی است که عادت به فروش کالاهای موجه به قیمت عقلایی دارد.

رویکرد ما فروش یک کالاهای لوکس و تجسلی بود و این طبعاً نگرانی‌های را در سازمان ایجاد می‌کرد. افراد می‌گفتند:

«این متعلق به ما نیست، این نستله نیست.»
آیا شما از همدیگر این تشویش یا مقاومت یا کمبود انگیزش در نستله برآمدید؟

- برای دست‌به‌کار شدن، شما دو راه حل داشتید. یا می‌توانستید سعی به بحث با افراد و متقاعد کردن آنها نسبت به شیوه خود داشته باشید، یا می‌توانستید یک رویکرد (زیرکانه‌تری) را برگزینید. من بدون هرگونه توضیح و هذرخواهی، راه حل دوم را انتخاب کردم. من کار خود را انجام دادم و به گروه خود اجازه دادم که نظر خود را بیان کند. سپس برای تسهیل امر، دفتر سرپرستی خود را هم از «رووی» به «پولی» منتقل کردم. این کار، فرصت و مجالی را فراهم ساخت تا مجبور نباشم بی‌وقفه با اعضای نستله به صحبت بپردازم.

آیا شما تلاشی برای خلق هم‌پیمانان هم داشتید؟

- بله، البته. شما در یک سازمان بزرگ، بدون مساعدت و حمایت هم‌پیمانان قادر به انجام هیچ‌کاری نخواهید بود. بهترین هم‌پیمانان، آنهایی هستند که توان غلبه بر مقاومتها و اتفاقات غیرمنتظره را داشته باشند. در مورد من، هم‌پیمانانی که حمایت آنها سرنوشت‌ساز بود، «کامیلو پگنو» مدیر اجرایی ادارات مرکزی نستله در بخش بازاریابی را «رودولف تیشان» متصدی امور اجرایی در آسیا بودند.

شما همه این تغییرات را زمانی ارائه کرده‌ید که هنوز مدیر تجاری «نستله» بودید. چه وقت به مقام رئیس ارشد «نستله» ارتقا یافتید؟

با تغییر استراتژی اصلی می‌توان تا حدودی عملکرد را نیز تغییر داد.

حرکت ما در راستای انطباق با خط مشی مصرف‌کننده بود.

به هنگام ورود به شرکت با افراد بی‌انگیزه زیادی روبرو شدم که راهی جز تغییر این وضع نداشتیم.

مدیران سنتی شرکت اعتقادی به استراتژی من برای تغییر وضعیت موجود نداشتند.

در آغاز راه هیچ‌کس در شرکت از برنامه‌های ما حمایت نکرد.

دادیم. واقعاً شگفت‌انگیز بود.

آیا می‌بایست یک وابستگی و علاقه نسبتاً درونی ایجاد می‌شد؟

- بله، نمودارها شبیه به برگ برنده‌ای در دست ما بود که چگونگی عملکرد ما در بازار را نشان می‌داد. لذا بعد از ۳ ماه، استراتژی جدید واقعاً گل کرد. حقیقتاً تماشایی بود؛ چرا که بسیاری از افراد درون نستله واقعاً اعتقادی نداشتند که ما بتوانیم کاری صورت دهیم. به خاطر داشته باشید که این مدیران، متعلق به یک شرکت غذایی بودند و در مورد کسب و کار غذا، تفکری سنتی داشتند.

این نگرش، اساساً برای آنها ادامه فروش قهوه را با چنین قیمت بالا و چنین دستگاه گران‌قیمتی، آن هم از طریق پست سفارشی غیرممکن جلوه می‌داد.

به اعتقاد آنها نستله، یک شرکت تجاری متمرکز است که در فروش خوراها محصول تجاری عمومی، فوق‌العاده خوب عمل می‌کند. ایده فروش محصولات یا دستگاههایی با اهداف عالی، برای آنها کاملاً نامأنوس بود. لذا ما در آغاز، حمایت چندانی نشدیم. اما وقتی که آن نهمد - نظریه اصولی خود را - که قول داده بودیم - به اثبات رساندیم، میزان رشد بالا رفت و شتاب بیشتری به خود گرفت.

آیا این موضوع هم که «نستله» تهدیدی برای تجارت حیاتی قهوه تلقی می‌شد، می‌توانست عاملی باشد برای اینکه «نستله» هوادار «نستله» نباشد؟

- حجم معاملات «نستله» آنقدر کم بود که حقیقتاً نمی‌توانست تهدیدی برای «نستله»

داده بودند و پی برده بودند که برای «نستله» بازاری وجود ندارد. «تحقیق در بازار» نمی‌تواند برای محصولات واقعاً جدید مفید واقع شود. شما تلفتهای همراه و دستگاههای دورنگار را در نظر بگیرید؛ عملیات تحقیق در بازار در آن وقت، بسیار این بود که این محصولات، بازاری نخواهند داشت. اما وضعیت فعلی آنها را هم ببینید. من مفید بودن «تحقیق در بازار» را قبول دارم، اما فقط برای کنترل مرادری که فعلاً موجود هستند؛ چرا که مصرف‌کنندگان تنها در مورد آنچه نقداً از آن آگاهی دارند، به شما بازخور معنی‌دار خواهند داد.

شما گفتید که این آزمایش را با هدف فروش ۱۰۰ دستگاه انجام دادید، ولی فقط ۵۸ دستگاه فروختید. باین حال، به رئیس خود چیزی نگفتید. برای او چه جوابی داشتید؟

- خوب، قضیه از این قرار بود که در خلال آن مدت، فروشندگان ما ۲۵ دستگاه دیگر را نیز به ادارات فروخته بودند. ما فهمیدیم که چنین مقدار شده که آن دستگاهها سر از خانواده‌های خاصی درآورند. بنابراین، این طور می‌توانستم استدلال کنم که ما در مجموع موفق به فروش ۸۳ دستگاه شده‌ایم و این به قدر کافی به هدف ما نزدیک بود. آیا این کار، مدیریت هالی را در رابطه با پذیرش استراتژی پیشنهادی شما متقاعد کرد؟

- فقط تا حد مینی؛ بهر تقدیر ما با تدارک استراتژی جدید، حرکت خود را آغاز کردیم. ابتدا من با «ترمیگس» برای تولید دستگاههای «نستله» وارد مذاکره شدم. براساس این قرارداد، ما محصول جدید را به طور همگانی و سراسری راه‌اندازی کردیم.

اما آیا این طرح، مورد قبول مدیریت هالی قرار گرفت؟

- بله، اما اکثر آنها اعتقادی نداشتند که ما موفق می‌شویم. آنها یک سال به ما فرصت دادند تا فرمون موفقیت‌آمیز خود را به مرحله آزمایش بگذاریم.

تا چه میزان، استراتژی جدید موفق بود؟ آیا شما پیش از موعد مقرر، حلالی دال بر موفقیت مشاهده می‌کردید؟

- استراتژی جدید، بسیار موفقیت‌آمیز بود. اما در ابتدای امر ۳ ماه طول کشید تا توانستیم قدری از قیمت‌های خود بکاهیم. طی این ۳ ماه، ما هر روز صبح در اداره، نمودار تمام اقلام فروش را رسم می‌کردیم. ما میزان فروش خود را دائماً - دستگاه به دستگاه و بخش به بخش - افزایش

بله، او شکست خورد اما حداقل، تلاش کرد و لذا استحقاق ارتقاء یافتن را دارد. پس از آن، شما شرکت پویا و بانشاطی خواهید داشت که روزی به روز به سوی موفقیت پیش می‌رود.

شما به‌سازگی از عهده کارهای اساسی برمی‌آید. چرا ما شرکت‌های بیشتری سراغ نداریم که قاهر به انجام چنین کارهایی باشند؟

- من فکر می‌کنم که شرکت‌های ما بسیار گسترده و دارای سلسله مراتب فراوان برای کالاهای خورد هستند. من موافق تقسیم شرکت‌های بزرگ به بخش‌های کوچک‌تر هستم؛ مثلاً «نستله» را در نظر بگیرید. من معتقدم که «نستله» تدریجاً باید به بخش‌های تولید در سطح جهانی تقسیم شود، به گونه‌ای که هر بخش مسئولیت سود و زیان خود را به‌عهده داشته باشند. گذشته از همه اینها، من پیشنهاد می‌کنم که این شرکت، یک واحد تجاری جداگانه دایر کند تا هر دفعه یک ابتکار یا فرصت شغلی پیشرفته، گسترده و سودآور و قابل توجه فراهم سازد.

شما یک شخصیت کارآفرین هستید. آیا فکر می‌کنید که افراد کارآفرینی چون شما می‌توانند با سعی و مجاهدت در سازمان‌های بزرگ به موفقیت دست یابند؟

- در بعضی موارد بله. اما سازمان‌های بزرگ باید به توسعه فرهنگ و انگیزه‌ای بپردازند که به افراد کارآفرین اجازه درخشش دهد. انجام این کار، در شرکت‌های بزرگ قدری مشکل است اما به اعتقاد من، غیرممکن نیست. در هر صورت، این مسأله به‌زودی از حالت تشریفاتی خارج، و به یک قضیه مرتبط با مرگ و زندگی تبدیل خواهد شد. فشار بازار سهام، شرکت‌های بزرگ را ملزم می‌سازد که روش‌هایی برای ارتقاء کارآفرینی از درون بیابند و گرنه به سرنوشت دایناسورها دچار و همانند آنها به ورطه نابودی کشیده می‌شوند.

آیا شما فکر می‌کنید اگر پای ابتکار به‌میان آید، شرکت‌های آمریکایی نسبت به شرکت‌های اروپایی ز مزیت بیشتری برخوردارند؟

- هم بله و هم خیر. شرکت‌های آمریکایی به‌لحاظ سبک «مدیریت باز» خود از یک مزیت عمده برخوردارند. اما این شرکت‌ها یک نقطه ضعف هم دارند و آن تمایل به تنظیم و تطبیق کوتاه‌مدت دارند. روی هم‌سپرده، من اروپا را گرم و پررونق می‌بینم. من فکر می‌کنم اگر شرکت‌های اروپایی بتوانند بدون از دست‌دادن مزیت‌های خود، سبک آمریکایی را به کار گیرند، شما نظاره‌گر شرکت‌های اروپایی بسیار بیشتری خواهید بود که با جدیت و سختکوشی خود، در آینده پشیمان شده‌اند. □

بدیهی که در محیط متغیری که همگی ما در آن زندگی می‌کنیم، یک استراتژی باید در مواجهه با عوامل بیرونی، قابلیت تطابق و انعطاف‌پذیری خود را حفظ کند، بسیار رایج شده است. این امر چهار تپالی با تجربیات شما در «نپرسو» دارد؟

- طی ده سال گذشته، دائماً استراتژی اصلی در «نپرسو» به‌همین شکل بوده است. مطمئناً ما آن استراتژی را با لایش و اصلاح کرده و اضافاتی بر آن داشته‌ایم. اما پارامترهای اساسی به همان شکل اولیه باقی مانده است.

مقصود شما از لایش استراتژی چیست؟

- به‌عنوان مثال ما سعی کرده‌ایم که باعزیمت به دیگر کشورها، هدف‌گیری دیگر مشتریان، تقسیم‌بندی بازار و عرضه محصولات دلخواه آنها، بازار فروش را بازتر کرده و گسترش دهیم. ششما در سال ۱۹۹۷ هدایت شرکت پستی‌سازی نستله در آمریکا را در دست گرفتید، با توجه به تجربیات خود در این شرکت، چه توصیه‌هایی در مورد شیوه ترویج نوآوری در شرکت‌های بزرگ دارید؟

- مدیریت عالی باید زبردستان خود را به ارالنه طرح و ایده ترغیب نماید و در صورت موفقیت، آنها را مورد تشویق قرار دهد. علاوه بر این، مدیریت عالی باید در مواقع شکست و ناکامی افراد، مانع از وارد آمدن لطمه جدی به آنان شود. در غیر این صورت، هیچ‌کس ابتدا جرأت ریسک کردن نخواهد داشت. من همیشه به زبردستان خود می‌گویم اگر اشتباهی مرتکب شوید، لیکن قدم‌های لازم را برای اصلاح آن بردارید، خطای شما را نادیده خواهیم گرفت. اما اگر هیچ اقدامی برای جبران اشتباه خود صورت ندهید، با شما مشکل پیدا خواهیم کرد.

خصوصیت اصلی و باز شرکت‌های بزرگ این است که فرهنگ و سیستم‌های پاداشی را توسعه دهند که به‌میزان ریسک‌پذیری یا عدم ریسک‌پذیری افراد، بستگی داشته باشد.

به این ترتیب، به‌اعتقاد شما، برای ارتقای نوآوری در شرکت‌های بزرگ، به‌همان اندازه که ما نیاز به هدایت مدیریت عالی داریم، نیازمند فرهنگی هستیم که از تجده و نوآوری حمایت کند؟

- اگر کسی در تلاش مبتکرانه خود شکست بخورد و دیگر افراد سازمان، او را با انگشت اشاره خود نشانه روند و از او به‌عنوان فردی شکست‌خورده یاد کنند، شما با شرکتی روبه‌رو خواهید بود که به‌تدریج همانند دایناسورها منقرض خواهد شد؛ به‌عبارت دیگر، اگر شخصی دچار شکست شود، اما فرهنگ سازمان بگوید:

- در سال ۱۹۹۱، بعد از این که تصمیم گرفتیم توسعه بازارهای بیشتری را برای محصولات در دستور کار خود قرار دهیم. در آن زمان، ما در سوئیس، ژاپن و ایتالیا، محصول خود را به‌فروش می‌رساندیم. از آنجا در سال ۹۱-۱۹۹۰ به فرانسه و سپس کشورهای بلژیک، نروژ و آمریکا و به‌دنبال آن به‌سوی اسپانیا، انگلیس و دیگر بازارهای اروپا حرکت کردیم. امروزه به‌همین سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در این بازارها، شرکت، همچنان با سرعت در حال رشد است.

همزمان من توانستم موافقت‌نامه‌هایی را با سازندگان دستگاه‌ها از قبیل «تومیکس»، «جورا»، «الس»، «کروپ» و «فیلیس» امضا کنم. برای این سازندگان دستگاه، حضور ما در چند کشور مختلف، امری حیاتی و سرنوست‌ساز بود. اگر ما صرفاً در یک یا دو کشور عمل می‌کردیم، بعید می‌دانم که موفق به جلب هیچ‌گونه علاقه و گرایش از آنها می‌شدیم. هم‌اکنون بیشتر شرکا تمهد کرده‌اند که در امر رقابت، پاریرگر ما باشند. این برای ما یک اصل کلیدی است.

شما در چنین موقعیتی با چه نوع رقابیتی مواجه بوده‌اید؟

- غیرفعال کردن و مقلدبار آوردن ما، برای مثال، «لاوازا» سعی کرد تا یک کلوپ از خودشان را آماده بهره‌برداری کند. لیکن این کار، ثمری در بر نداشت. ارائه طرح و ایده به‌تنهایی کافی نبود، بلکه اجرا و توجه به جزئیات هم به‌همان اندازه مهم بود. آنها فاقد سرویس و انعطاف لازم برای نشان‌دادن واکنش سریع از خود بودند؛ در حالی که ما از آنها چابک‌تر و برتر بودیم.

با توجه به عملکرد و ثبات رای شما در فاصله سالهای ۱۹۸۸ که به‌عنوان مدیر تجاری به نپرسو ملحق شدید تا ۱۹۹۷ که به قصد هدایت شرکت پستی‌سازی «نستله» در آمریکا «نپرسو» را ترک گفتید، ممکن است کسی قایل به این نظر باشد که شما تقریباً اوایل سالهای ۹۰-۱۹۸۹ استراتژی جدیدی را مطرح کرده و به‌دنبال آن ۷ سال بعدی را با آهنگ این استراتژی به‌خوبی پشت سر گذاشتید. آیا این نظر درست است یا تغییرات استراتژی عهده دیگری هم در فاصله ۹۷-۱۹۹۰ صورت گرفت؟

- به‌اعتقاد من، این حرف، اساساً صحیح است. ما برداشت اولیه خود را شرح و بسط داده و تا حدی تغییرات استراتژی دیگر را نیز به‌منصفه ظهور رسانده‌ایم. اما فرمول اصلی به‌همان شکل اولیه باقی مانده است.

این روزها مصاب‌کردن افراد نسبت به این امر