

زیمنس وارد این بازار شدند. این رقبای کوچک و جدید خارجی به سرعت بر این بازار کوچک ولی رو به رشد تسلط یافتند. در سال ۲۰۰۲، موتورولا (رهبر بازار) و نوکیا همچنان تقریباً ۵۰ درصد از بازار چین را تحت کنترل داشتند. اما ۱۸ ماه بعد، سهم این دو شرکت به کمتر از ۳۵ درصد رسید و رقبای محلی بیش از ۴۰ درصد از سهم بازار را به دست آورده بودند. این شرکت های داخلی با عرضه گوشی های کم قیمت و طراحی خاص برای رفع نیازهای کاربران داخلی به این موفقیت دست یافتند. نوکیا به سرعت به این تهدید پاسخ داد. تا سال ۲۰۰۵، نوکیا اقدام به عرضه دو نوع گوشی کرد که به کاربران چینی اجازه می داد تا کاراکترها و حروف چینی را در تلفن همراه خود به کار ببرند. نوکیا برای مقابله با رقبای محلی که به خصوص در شهرهای کوچک نفوذ کرده بودند، اقدام به تجدید نظر در ساختار توزیع محصولات خود کرد. این شرکت پیش از این تنها با تکیه بر تعدادی از توزیع کنندگان ملی اقدام به پوشش عرضه در ۱۰ شهر بزرگ و اصلی چین کرده بود، بنابراین در تصمیم گیری جدید خود، برخی از این توزیع کنندگان را حذف کرد و به جای آن، ۴۰ توزیع کننده استانی را به کار گرفت و بیش از هزار نیروی فروش را استخدام کرد و به علاوه ۴ هزار بازاریاب در فروشگاه های خرده فروشی مستقر کرد (در دوره های اوج کاری، نیروهای تبلیغاتی و فروش به بیش از ۲۰ هزار نیز افزایش می یافتند). تا سال ۲۰۰۹، نوکیا ۹۰ هزار مرکز فروش و بیش از هزار مرکز خدمات پس از فروش داشت. **وبسایت علوم انسانی**

شرکت دوباره و به سرعت سهم از دست رفته خود را در بازار به دست آورد. در سال های اخیر، نوکیا با وجود رقابت و فشار شدید از سوی شرکت های بزرگ تلفن همراه و نیز تهدید ورود تعداد زیادی از رقبای کوچک محلی، همچنان در حدود ۳۵ درصد از سهم بازار چین را از آن خود کرده است.

در بسیاری موارد مدیران به علت دست کم گرفتن تهدید و دامنه اثر رقبای کوچک و تازه وارد، بسیار پشیمان می شوند و در شرایط دشواری قرار می گیرند. اما در حال حاضر شرکت ها به اندازه کافی هشیار هستند تا ماهیت و اثر چالش حاصل از رقبای کوچک را به درستی درک کنند و تهدید حاصل شده از این رویداد را به حداقل برسانند. □



هفت شیوه برای پیروزی در کارزار ایده ها

برگردان: صادق قراگزلو
S_37gh@yahoo.com

شما آنقدر هیجان زده هستید که به بالا و پایین می پرید. این ایده (بهترین ایده ای که تاکنون داشته اید) نه تنها باعث صرفه جویی ده ها هزار دلار در این سال برای شرکت خواهد شد، بلکه پول ساز نیز خواهد بود. با وجود این، سه نفر از همکاران در حالی که سخنان شما را ظاهرًا گوش می کنند، با بی توجهی زیاد به شما خیره شده اند. شما با حیرت به آنها خیره می شوید و از خود می پرسید: چرا آنها آنچه که شما می خواهید را نمی خواهند (به ویژه وقتی که کاملاً واضح است که آن ایده برای شرکت بهترین ایده است؟) تقریباً همه افراد، زمانی این تجربه را داشته اند و دلیل آن ساده است: زمانی که شما به جای آنکه ایده تان را به بحث بگذارید، به معرفی و ارائه آن می پردازید، هرکسی به این موضوع فکر می کند که در ذهن شنوندگان چه می گذرد. آیا آنها آن را فهمیده اند؟ آیا آنها آن را دوست دارند؟ آیا آنها از شما خوششان می آید؟ اینکه صرفاً یک شخص ایده پرداز یا رابطه ای باشید، کارایی و تأثیرگذاری شما را در محیط کار، محدود خواهد کرد. راه به اجرا در آوردن یک ایده، تمرکز همزمان بر پروراندن ایده ها و تقویت روابط با همکاران است. با این نیت و مقصود به جلسه ای بروید که می خواهید ایده تان را به شراکت بگذارید و افراد دیگر را در شکل دهی، تقویت و تحقق مفهوم نهایی آن، شرکت دهید. شما از طریق سهیم کردن افراد دیگر در فرایند نوآوری، به نتایج بهتر و پیوندهای مستحکم تری در میان افراد دست خواهید یافت. نیت و مقصود، یکی از اصول هفت گانه در مشارکت است. اصول دیگر عبارت اند از:

*مقاومت را تشخیص دهید

انسان ها با ایده ها و ایده دهندگان به سه علت مخالفت

می‌کنند: یا آنها آن ایده را نمی‌فهمند (مخالفت سطح یک)، یا آنها آن ایده را دوست ندارند (مخالفت سطح دو) و یا اینکه آنها از شما خوششان نمی‌آید (مخالفت سطح سه). سطوح مخالفتی را که با آن روبرو می‌شوید، شناسایی کنید تا از طریق آنها وارد عمل شوید و مخالفت را به حمایت تبدیل کنید. برای مثال، اگر فردی ایده شما را نفهمیده است، راه دیگری را برای اینکه آن ایده را توضیح دهید، بیابید و اطلاعات، مثال‌ها و حکایت‌هایی برای واضح‌تر ساختن مفهوم، ارائه کنید. اگر اشخاص در زمان ارائه پیشنهاد، مخالفت سطح دو یا سه را از خود نشان بدهند، به طور قطع در این موارد، احساساتشان درگیر است.

لازم است که شما به منظور پی بردن به مسائل عمقی‌تر نهفته در مخالفتشان، به دقت به آنها گوش فرا دهید و به تبادل نظر بپردازید.

*** موقعیت و شرایط را در نظر بگیرید (زمان + مکان + روابط = موفقیت یا شکست ایده شما)**

میان‌های روابط میان فردی و سایر موقعیت‌ها در همه جای محیط‌های کاری پخش هستند. اگر شما زمین را با دقت برانداز نکنید و در آن قدم بگذارید، آنها را منفجر خواهید ساخت و شما و ایده‌تان مورد آسیب، واقع خواهید شد.

*** از واکنش‌های فی‌البداهه پرهیز کنید**

اگر اتومبیلی در مسیر حرکت به شما راه ندهد، آیا واکنش ناگهانی‌تان این است که سرعتتان را زیاد می‌کنید و به او می‌فهمانید که از آن کار خشنود نیستید؟ واکنش خود به خودی شما نه تنها فایده‌ای ندارد، بلکه می‌تواند سبب تصادف شود و آنچه ممکن بود تنها یک ناراحتی نسبتاً جزئی باشد را به یک ناراحتی بسیار بزرگ تبدیل کند. واکنش بهتر چیست؟ چند نفس عمیق بکشید و از سرعت خود کم کنید تا فاصله‌ای میان شما و آن راننده ایجاد شود. این راهی هوشمندانه‌تر و بی‌خطرتر برای واکنش نشان دادن است. در اتاق کنفرانس شرکت نیز، کاستن از سرعت و کشیدن نفس عمیق یک واکنش هوشمندانه به «عوامل آغازگر واکنش‌های غیرارادی» است. وقتی کسی با گفتن اینکه «من آن را دوست ندارم، آن احمقانه است» با ایده‌تان مخالفت می‌کند، ممکن است وسوسه شوید که به این واکنش‌های غیرارادی را از خود بروز دهید:

موضع دفاعی بگیرید، (یعنی بگویید: «نخیر، شما نادان

هستید!»، طعنه بزنید (بگویید: «اگر این طور است، چرا شما با یکی از آن ایده‌های بسیار خلاقانه‌تان ما را سرافراز نمی‌کنید؟»)، از قدرت استدلال استفاده کنید (یعنی اعتقاد دارید به اینکه اگر ایده‌تان را مکرراً توضیح دهید، دیگران به هوشمندانه بودن آن، پی خواهند برد و از آن خوششان خواهد آمد)، یا اینکه به پیش می‌روید؛ گویی مخالفت و مخالفت‌کننده‌ای وجود ندارد. بهترین راه برای اجتناب از واکنش غیرارادی عبارت است از: شناسایی عوامل برانگیزاننده واکنش‌های غیرارادی و تمرین بازگشت به عقب، تنفس، آرام‌سازی آگاهانه ذهن و بدن و متمرکز ساختن توجه خود بر ایجاد ارتباط دوباره.

*** جزئیات را شناسایی کنید**

اگر شما پیام‌های مثبت و منفی‌ای را که افراد با زبان بدن می‌فرستند، تشخیص ندهید، قادر نخواهید بود که روی دیگران تأثیر بگذارید. با میل و رغبت برای تغییر و گسترش ایده شما به فراتر از مفهوم اولیه، به مسائل مورد توجه دیگران گوش کنید، نظاره‌گر رفتارهای متقابل در میان خود و آنهایی که با آنها کار می‌کنید، باشید و توجه کنید که چه نوع اقداماتی نظر گروه را برای به پیش بردن ایده شما به دنبال می‌آورد.

*** سکوت کنید و گوش دهید**

آیا دوست دارید که بدانید دیگران به چه چیز نیاز دارند یا از شما چه می‌خواهند؟ آیا دوست داشتید که می‌دانستید آنها ایده‌تان را درک کرده‌اند یا خیر؟ یا اینکه آیا آنها به شما اعتماد دارند یا خیر؟ تنها راه برای رسیدن به پاسخ این سؤالات، این است که موقتاً هدف خود را کنار بگذارید و افرادی را که با آنها کار می‌کنید، مورد بررسی قرار دهید. پس خاموش بمانید و به آنچه که آنها می‌گویند گوش کنید؛ حتی اگر گفته‌هایشان برای شما ناراحت‌کننده است.

*** با ایده‌های مخالف، ارتباط برقرار کنید**

اجازه بدهید که اشخاص دیگر نیز در پروراندن ایده شما نقش داشته باشند و برای تغییر «ایده‌تان» به «ایده‌مان» آمادگی و اشتیاق داشته باشید. وقتی که افراد مشاهده کنند که شما برای شنیدن ترس‌ها و نگرانی‌های آنها و برای آنچه که آنها باید بگویند و برای توأم ساختن اهدافتان با اهدافشان علاقه و اشتیاق دارید، مخالفتشان را به حمایت تغییر خواهند داد و همه برنده خواهند بود. □