

## پایه پای ژاپنیها\*

مترجم: بلود کریمی

نوآوری و توان رقابت دوجز پیوسته بهم هستند. گواه آن پیشروی همهجانبه ژاپن در بازارهای غربی است که انواع کالاها، از اتومبیل گرفته تا ماشینهای نسخه برداری را دربر میگیرد. اما ایدههای کاملاً تازه به خودی خود چنین موفقیتهایی را به همراه ندارد؛ برای موفقیت، بازاریابی و مدیریت درست نیز مورد نیاز است.

مدرسه‌های مدیریت سعی می‌کنند که به دانش‌آموزان بیاموزند که بین ایده‌های جدید (اختراعات) و ایده‌های جدید موفق (نوآوریها) وجه تمایزی قابل شوند. در سال ۱۲۵۰، آلبرتوس ماگنوس (Albertus Magnus) یک پیشخدمت ماشینی ساخت که در خانه را باز می‌کرد. این نوع آدم ماشینی ابتدایی، بازار تجارتی نداشت و یک اختراع محسوب می‌شد. امروزه یک شرکت ژاپنی دارای یک مجموعه دستگاههای خودکار است که بیش از ۴۳ متر طول دارد و به‌طور خودکار عمل می‌کند و تنها ۶ نفر متصدی آن ماهانه دو میلیون ماشین حساب جیبی تولید می‌کنند؛ این یک "نوآوری" به حساب می‌آید.

هیچ کس منکر این نیست که بیشترین اختراعات صنعتی جهان به‌وسیله آمریکا و اروپا انجام می‌شود، حتی وزارت بازرگانی بین‌المللی و صنعت ژاپن (MITI) بیشترین تعداد اختراعاتی را که از جنگ توجو<sup>۱</sup> (Tojo War) به این طرف صورت گرفته است، مدیون آنها می‌داند. ولی آیا توان غرب برای تبدیل این ایده‌ها به محصولات موفق، در حال زوال است؟

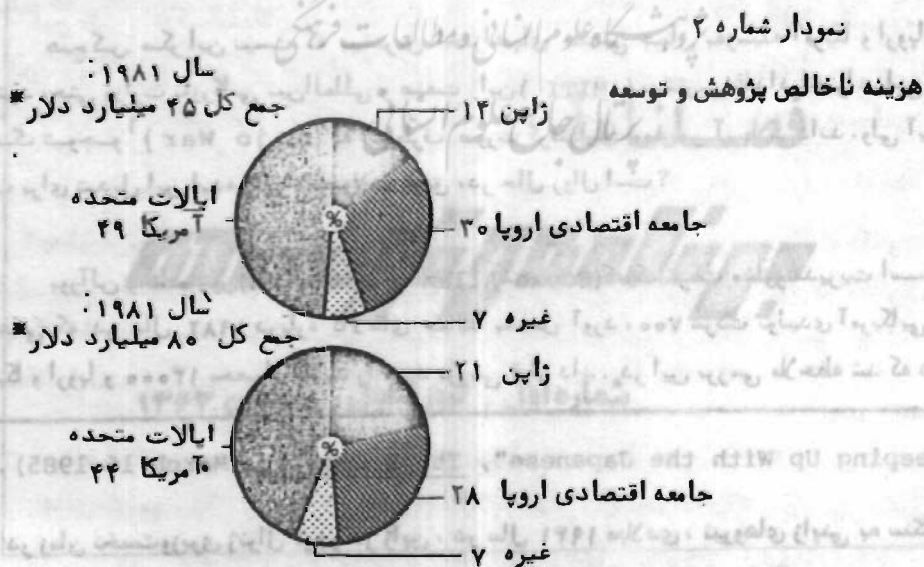
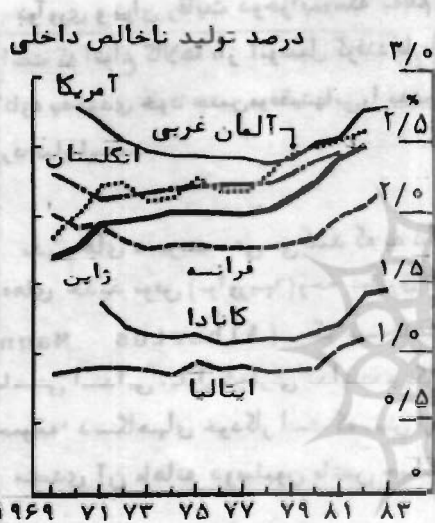
بوزالن و هامیلتون (Booze-Allen & Hamilton) که یک شرکت مشاور مدیریت است، در پژوهشی که در سال ۱۹۸۲ درباره کالاهای جدید به‌عمل آورد، ۷۰۰ شرکت تولیدی آمریکایی را در آمریکا و اروپا و ۱۳۰۰۰ محصول جدید را مورد بررسی قرار داد. در این بررسی ملاحظه شد که در طول

\* "Keeping Up With the Japanese", *The Economist*, (March 16, 1985), 75.

۱. در زمان نخست‌وزیری ژنرال توجو در ژاپن، در سال ۱۹۴۱ میلادی، نیروهای ژاپنی به سنگاپور و مستملکات دیگر بریتانیای کبیر و ایالات متحده آمریکا در اقیانوس کبیر حمله کردند و پیروزیهای برق‌آسا به‌دست آوردند. (م)

پنج سال تا سال ۱۹۸۱. تنها ۱۰٪ این محصولات واقعا "ابداعی" بود (۱/۳ این محصولات، الکترونیکی بود). بیش از نیمی از شرکتها نتوانستند به هیچوجه محصولی ابداعی ارائه دهند.

از آن زمان تاکنون، وضع چندان تغییری نگرده است. از زمان دومین بحران نفتی در سالهای ۱۹۷۹-۱۹۸۰، مجموع هزینه‌های پژوهش و توسعه فقط اندکی افزایش یافته است (به نمودار ۱ نگاه کنید). افزایش هزینه‌های انرژی به احتمال انکیزه‌ای برای نوآوری بوده است. با این حال، در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، سطح هزینه‌های پژوهش و توسعه به عنوان نسبت درصدی از تولید ناخالص داخلی (GDP)، کمتر از سالهای دهه ۱۹۶۰ می‌باشد. در این زمینه ژاپن یک استثنای درخشان است. سهم ژاپن از مجموع هزینه‌های پژوهش و توسعه کشورهای صنعتی وابسته به سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) به زبان سایر کشورها، بویژه آمریکا، افزایش یافته است (به نمودار ۲ نگاه کنید).



\* بر اساس برابری قوه خرید در سال ۱۹۸۱ برآورد شده است

افزایش زیاد هزینه‌های پژوهش و توسعه ژاپن رقابتش را تهدید می‌کند. این کشور، علاوه بر آنکه تقلیدکننده موفق است و کالاهای اختراع شده به وسیله کشورهای غربی را ارزانتر و با کیفیت بهتری از آنها تولید می‌کند، در حال حاضر کالاهای ابداعی خود را عرضه می‌کند. در سال گذشته، تعداد درخواست امتیاز از ژاپن در آمریکا به ۲۴۰۰۰ فقره رسید، در سال ۱۹۶۵، این رقم معادل ۴۰۰۰ بود.

غریبها نه تنها در پژوهش و توسعه، بلکه در بازاریابی و فنون مدیریت در سطح جهانی نیز که به ژاپن اجازه می‌دهد که با تولیداتش بازارهای دنیای غرب را تسخیر نماید، و برتری اقتصادی خود را به ثبوت برساند، از این کار عقب مانده‌اند. شرکتی که می‌خواستند بدون داشتن شبکه‌های فروش بین‌المللی و یا خطوط بزرگ و خودکار تولید رقابت کنند، سهم خود را از بازار از دست دادند.

تولید به صورت خودکار، ژاپن را قادر ساخته است که بازار کالاهای مصرفی الکترونیک را تسخیر کند. به عنوان نمونه، اجزاء تشکیل دهنده یک دستگاه تلویزیون در یک کارخانه ژاپنی، ۳۰٪ کمتر از کارخانه اروپایی و یا آمریکایی است و ۸۰٪ از ساخت آن نیز به طور خودکار انجام می‌گیرد که این نسبت خیلی از نسبت مشابه در کارخانه‌های غربی سازنده تلویزیون بیشتر است. تولید یک دستگاه تلویزیون در ژاپن ۱/۹ نفر - ساعت کار می‌برد، در حالی که تولید همین کالا در آلمان غربی به ۳/۹، و در انگلستان به ۶/۱ نفر - ساعت کار نیاز دارد. نکته مهم دیگر این است که ژاپنیها برای فروش تلویزیونهای خود در سرتاسر دنیا، اغلب از شبکه بازاریابی غربی و قدیمی خود استفاده می‌کنند. چند شرکت غربی که هنوز هم تلاش می‌کنند در ساخت تلویزیون با ژاپن به رقابت بپردازند، یا باید از فنون آنان تقلید نمایند و یا از رقابت دست بشویند.

شرکت فیلیپس هلند و دیگر شرکتهای سازنده کالاهای مصرفی الکترونیک، که با رقابتهای شدید ژاپن رونق خود را از دست داده‌اند، اکنون به دنبال یافتن راههایی هستند که عظمت گذشته خود را بازیابند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که بیشترین کاری که می‌توانند انجام دهند در ارتباط با نظام مدیریتشان است. شرکت وستینگهاوس (Westinghouse) در پی این است که فنون جدید مدیریت را از ژاپن بیاموزد و کارکنان ارشد بخش مدیریت خود را برای فراگیری این فنون به آنجا می‌فرستد.

سال گذشته در سمپوزیوم دانشکده بازرگانی هاروارد، سه نفر از استادان دانشگاه هیئتوتسوباشی (Hitotsubashi) ۷۰ مورد از تجربه ژاپنیها را در زمینه مدیریت نوآوری به موسسه‌های بازرگانی غربی تدریس کردند:

● مدیران ارشد هدفهای کلی و مشخص راهبردی خود را مشخص کنند. از گروه فوجی-زیراکس (Fuji-Xerox)، که دستگاه نسخه‌برداری FX ۳۵۰۰ را با موفقیت تولید کرده بود خواسته شد که در مدت دو سال یک دستگاه نسخه‌برداری جدید بسازد که بخوبی دستگاه قبلی کار کند، ولی هزینه تولید آن به نصف کاهش یابد. این برنامه با موفقیت به انجام رسید. عامل این پیروزی مدیریت بود.



● مدیریت ارشد، گروههایی را برای اجرای هدفهای خود سازماندهی کند. اعضای این گروهها هم برای مدیریت و هم برای مهارتهای فنی، با دقت زیاد انتخاب می‌شوند.

● این گروهها مورد پشتیبانی کم و بیش بی‌قید و شرط مدیریت ارشد قرار می‌گیرند و به آنها برای پیگیری هدفهای توسعه اختیار لازم داده می‌شود.

● این گروهها به منظور به حداقل رسانیدن زیانهای ناشی از تأخیر مراحل توسعه، امر توسعه و تکامل را به دقت برنامه‌ریزی و زمانبندی می‌کنند.

● آموزش از طریق افراد گروه به سایر کارکنان شرکت انتقال می‌یابد. به عنوان نمونه، اطلاعات و تجربه‌هایی که به وسیله شرکت کانن (Canon) در طول تکمیل نوعی دوربین گردآوری شده بود، بعداً به وسیله گروهی که روی ماشینهای کوچک نسخه‌برداری کار می‌کرد، مورد استفاده قرار گرفت.

● مهندسان تولید از ابتدا بر جریان فرایند توسعه و تکامل نظارت می‌کنند تا از سهولت و ارزانی نوآوری و نیز از کیفیت خوب کالاها اطمینان حاصل شود.

● ضمناً "شرکتهای ژاپنی نیز با سایر شرکتهای سازمانهای پژوهش تولیدکنندگان ارتباط برقرار می‌کنند که این کار به توسعه و تکامل محصول جدید سرعت و انعطاف می‌بخشد. غالباً "این شرکتهای به‌طور روزانه اطلاعات خود را باهم مبادله می‌کنند. نکته جالب در این است که به هر حال ژاپنیها وقتی صنعت ژاپن را بعد از جنگ بازسازی می‌کردند، بیشتر ایده‌های مربوط به مدیریت را از غرب وام گرفتند و اکنون ایده‌های عصر الکترونیک را همراه با تلویزیونهای که می‌سازند، به غرب می‌فروشند. □