

متفاوتی از کاپیتالیسم را اعمال می‌نماید و لذا تعجبی نیست که، تحت این شرایط، «ابتکار در رفع موانع ساختاری» (S.I.I)، که در جهت از میان برداشتن ریشه‌های عدم تعادل تجاری بین دو کشور آغاز گردیده بود، باعث پیدایش مناقشاتی بین دو کشور گردیده است. در تحت این شرایط آمریکاییان نباید به طور یک جانبه ژاپن را مورد انتقاد قرار دهند. سیستم اقتصادی ژاپن کاملاً در یکی از دو تقسیم‌بندی فوق قرار دارد و انتقاد از آن به مثابه حمله به «کاپیتالیسم آلمانی - ژاپن» بطور کلی، نه تنها سیستم ژاپنی، می‌باشد.

### ظهور محافظه کاری جدید

#### NEO-CONSERVATISM

از پایان دوران جنگ سرد، محافظه کاری جدید Neo-Conservatism وارد محافل سیاسی گردیده است. این جریان جدید بیانگر خاتمه تقسیم‌بندی ایدئولوژیهای چپ - راست و آغاز عصری که در آن امکان پذیرفتن بعضی از جنبه‌های یک ایدئولوژی یا سیستم و دفع غیره، می‌باشد، که می‌شود آنرا «مدیریت محافظه کارانه جدید» (neo-Conservative Management) نامگذاری کرد.

با این مقدمه شاید بتوانیم شیوه «مدیریت جدید ژاپن» (Neo-Japanese Style Management) را مطرح و آنرا در قالب کاپیتالیسم «ژرمانو - ژاپنی» جای دهیم. چنانچه سیستم استخدام مادام‌العمر در ژاپن را یک وارسته استخدام بلندمدت تلقی کنیم کاملاً در تقسیم‌بندی سیستم آلمانی قرار می‌گیرد. شرکتهای آلمانی به طور مرتب مراسمی را جهت ادای احترام به کارکنانی که به دوره ۲۵ سال سابقه کار می‌رسند اجرا می‌نمایند. در صورتی که در شرکتهای آمریکایی هیچوقت به فکر این هم نمی‌افتند که کارکنانی را که سابقه خدمت بلندمدتی دارند این گونه ارج دهند.

## نکاتی چند پیرامون مدیریت ژاپنی

اقتباس از مقاله «حفظ نکات مثبت مدیریت ژاپنی»

به قلم یوسوکه فوکودا مندرج در نشریه Japan Echo سال ۱۹۹۴

بریتانیا و ایالات متحده انتخاب شده می‌باشد. وی «کاپیتالیسم خوب» را سیستم‌های معمول در آلمان، هلند، سوئیس، کشورهای اسکاندیناوی نامبرده و نهایتاً ژاپن را در این تقسیم‌بندی جای می‌دهد. حال بینیم این دو شیوه چه تفاوتی با هم دارند.

بطور کلی در کشورهای آنگلو ساکسون دیدگاه اولویت بر منافع سهامدار (Stockholder First) - تمرکز بر اهداف کوتاه مدت، و این برداشت که «بنگاه» (Corporation) یک کالای قابل خرید و فروش است، قرار دارد.

در مدل‌های آلمانی - ژاپنی اولویت به کارکنان (Employees - First)، تأکید بر سرمایه‌گذاریهای بلندمدت توسط سهامداران وفادار، و نظراتی که شرکت به مثابه یک جامعه و نه یک کالا استوار می‌باشد.

بنابراین در یک نگاه کوتاه، مشاهده می‌شود که ایالات متحده و ژاپن نوع کاملاً

آنچه تاکنون درباره مزایای مدیریت ژاپنی مطرح بود، در سالهای اخیر که شرکتهای تجاری با مساله رکود تجاری مواجه گردیده‌اند، مورد انتقاد آمریکاییان و بعضی دیگر از کشورها قرار گرفته است. البته بحث پیرامون «شیوه مدیریت ژاپنی» بدون این شناخت که کاپیتالیسم ژاپنی یک سیستم کاملاً منحصر بفرد و با تفاوت فاحش با نرم کاپیتالیسم بین‌المللی نیست، معنایی ندارد.

در حال حاضر که تشکیلات دوران جنگ سرد فرو پاشیده، تنوع ذاتی کاپیتالیسم آشکارتر گردیده است. دانشمندان اروپایی معتقدند که کاپیتالیسم به دو نوع تقسیم می‌شود. میشل آلبر در کتاب خود تحت عنوان «کاپیتالیسم بر علیه کاپیتالیسم» دو نوع کاپیتالیسم یعنی «کاپیتالیسم خوب» و «کاپیتالیسم بد» را متمایز نموده و معتقد است که «کاپیتالیسم بد» مدل آنگلو ساکسونی یعنی سیستمی که توسط

● در ژاپن در زمینه اعطای امتیاز استخدام مادام‌العمر و یا بلندمدت به کارگران ناشی از اثر تعلیمات مذهبی کنفوسیوس وجود دارد. کنفوسیانیسم از تقوای ذاتی، بدین معنا که طبیعت بشر ذاتاً خوب می‌باشد ریشه می‌گیرد. در این مفهوم - بر روابط تعاونی و به نوبت خود «کار» به عنوان چیزی که بایستی با تمایل ذاتی انجام گیرد نگریسته می‌شود.

سیستم استخدام مادام‌العمر در سراسر جهان جهت کارکنان بخش خدمات سیویل برقرار است. در بسیاری از موارد کارکنان اداری بخش خصوصی عیناً از این شیوه برخوردارند ولیکن آلمان و ژاپن با بسیاری از کشورهای دیگر در زمینه اعطای امتیاز استخدام مادام‌العمر و یا بلندمدت به کارگران (Blue-Workers) فرق دارند.

علت این امر آن است که مثلاً در ژاپن اثرات تعلیمات مذهبی کنفوسیوس در این مسئله مداخله داشته است. کنفوسیانیسم از «تقوی ذاتی» (Original - Virtue) بدین معنا که طبیعت بشر ذاتاً خوب می‌باشد ریشه می‌گیرد. در این مفهوم - بر روابط تعاونی، و بنوبت خود «کار» به عنوان چیزی که بایستی با تمایل ذاتی انجام گیرد نگریسته می‌شود.

چنانچه این مفهوم را در ذهن خود داشته باشیم فهم اینکه چرا مردم در انتخاب عمومی ژوئیه ۱۹۹۳، که تم عمده آن اصلاحات سیاسی بود، مجدداً «نوبورو تاکه‌شیتا» و کوکوساتو که هر دو در اقتضاح‌هایی آغشته بودند را انتخاب کردند، آسان‌تر می‌گردد. در انتهای این رفتار عجیب مفهوم «تفر از گناه و نه گناهکار» وجود دارد. همین دورنما باعث همبستگی بین مدیریت و نیروی کار در شرکت‌های ژاپنی گردیده است. دو طرف با فرض اینکه طرف دیگر آسیبی به وی نمی‌زند می‌اندیشد و عمل می‌نماید. اتحادیه‌های کارگری آسایش و تنعم شرکت را با اعتصابات

جنگجویان به مخاطره نمی‌اندازد و شرکت نیز متقابلاً امنیت اقتصادی کارکنان را با کاهش حقوق مورد تهدید قرار نمی‌دهد و هر یک به حسن‌نیت اصلی دیگری اعتماد دارد.

در بریتانیا و ایالات متحده مدیران اجرایی که دستورات کاهش دستمزدها و کاهش نیروی کار را در جهت پایین آوردن هزینه‌ها و بهبود سود شرکت اجرا می‌نمایند، نمرات خوبی می‌گیرند و با افزایش حقوق مورد تقدیر واقع می‌شوند.

در این سیستم مشاهده می‌شود که مدیران اجرایی دارای حقوق سالانه چند ده هزار دلاری و کارکنان مواجه با اخراج و کاهش دستمزد می‌باشند. این نوع رفتار با فلسفه «گناه ذاتی» (Original Sin) که طبیعت بشر را به سوی «ذات شیطانی» سوق می‌دهد در آمیزش است.

چنانچه یک شرکت ژاپنی با رکود تجاری مواجه شود مدیران جهت سرمشق دادن به دیگران در ابتدا حقوق خود را کاهش می‌دهند و در وهله دوم به سراغ مدیران رده متوسط می‌روند و در آخرین وهله به سمت حقوق‌بگیرانی که در رده مدیریت نیستند حرکت می‌نمایند. این شیوه انجام امور را همچنین می‌توان به اندیشه کنفوسیوسی «وظیفه حکمرانان در مقابل رعایای خود» تشبیه کرد.

آلمان نیز در این شیوه با ژاپن قابل مقایسه است. شرکت‌های آلمانی با بیش از بیست نفر کارمند، نظیر شرکت‌های ژاپنی قانوناً موظفند

اجلاسهای مرتب از مدیریت و کارکنان را تشکیل دهند و بدین وسیله به کارگران این شانس را بدهند که در مورد امور مربوط به شرکت مسائل و پیشنهادات خود را مطرح نمایند. این شیوه با «همبستگی کارگر - مدیریت» معمول در ژاپن شباهت زیادی دارد. این جنبه‌های «آلمانی - ژاپنی» مسلماً بر نوع آنگلو ساکسونی برتری دارد. ابتکار کارگران یکی دیگر از جنبه‌های سیستم اقتصادی ژاپن می‌باشد و به عنوان مبدا تمایل شناخته شده کارگران ژاپن به بهبود شیوه کار و ترکیب تولیدات می‌باشد.

این شیوه کاری در آلمان نیز همان طور که گفتیم رایج است و لذا جای تعجبی نیست که اتومبیل‌های وارداتی از آلمان بهتر از اتومبیل‌های آمریکایی در ژاپن به فروش می‌روند.

این مطلب ما را به قلمرو روابط انسانی سوق می‌دهد. ما ممکن است به سیستم مدیریت آمریکایی و یا انگلیسی که در آن به راحتی کارگران را اخراج و یا دستمزدها را کاهش می‌دهند با دیده تحیر بنگریم. ولیکن در این مورد حالات کارکنان نیز بایستی مورد بررسی قرار گیرد. در شعبه شرکت ژاپنی در انگلستان یک کارگر محلی با درج یک آگهی در یک روزنامه و اعلام اینکه در جستجوی کار در شرکت دیگری که بتواند حقوق بیشتری بوی پردازد می‌باشد با عصبانیت و خشم مدیر ژاپنی خود مواجه گردید در صورتی که این کارگر هیچ عیبی در این اقدام که هدف از آن فروش خدمت خود به قیمت بالاتر بود نمی‌دید.

چه کسی می‌تواند از کارگرانی که به فکر خارج شدن از شرکت هستند کالاهای تولید با کیفیت بالا انتظار داشته باشد. در اثناهی که روابط بین شرکت‌ها کوتاه‌مدت و مصنوعی است نباید انتظار داشت که کارکنان بتوانند ابتکار عمل از خود بروز بدهند و این مطلب باعث

● شیوه‌های مدیریت ژاپن در بالا بردن استعداد کارکنان بومی در کشورهای جنوب شرقی آسیا و... موفق بوده است. آسیا تنها قاره جهان نیست که مدیریت ژاپنی در آنجا موفق بوده است. بسیاری از شیوه‌های عملکرد کلیدی و سنتی شرکت‌های ژاپنی در سایر نواحی عالم نیز قابل اجرا است. به عنوان مثال کی رتسو گروهی از شرکت‌های بزرگ صنعتی و تجاری، با ایجاد روابط بلندمدت بین شرکتها موقعیتی بوجود آورده است که سازندگان در مورد فروش کالا به تولید خود اطمینان دارند و توزیع‌کننده نهایی نیز قادر است کالای موردپسند مصرف‌کنندگان را به موقع به بازار عرضه نماید.

و موتورولا در تایوان را در هنگام رکود اقتصادی در این کشور مقایسه نمائیم. استراتژی موتورولا در این مورد سوءاستفاده از مقررات کار که به شرکت اجازه می‌دهد که چنانچه یک کارگر بدون مرخصی ۳ روز کاری را غیبت می‌کند اخراج نماید، بود.

موتورولا با حذف سرویس اتوبوس ایاب ذهاب کارمندان عملاً تعدادی از کارکنان را که چاره‌ای جز در خانه ماندن نداشتند به بهانه غیبت اخراج نمود.

شرکت ماتسوشیتا در هنگام رکود تجاری جهت خودداری از اخراج، تعدادی از کارکنان اضافی خود را به بخش‌های دیگر منتقل نمود. در نتیجه این گونه اقدامات شرکت‌های ماتسوشیتا و تیویوتا از شهرت خوبی در تایوان برخوردارند.

در فیلیپین یک ضرب‌المثل وجود دارد که می‌گوید «بغض و کینه را با آب بشوی، حق شناسی را روی سنگ حکاکی کن». در هنگام بلایای اخیر توفان در فیلیپین، رئیس شعبه ماتسوشیتا در این کشور راساً مبادرت به توزیع برنج به خانه کارکنان خود نمود و بدین وسیله محبت آنان را به خود جلب کرد. این مفهوم که «بنی آدم با حق شناسی و مسئولیت با یکدیگر پیوند دارند» در سراسر کشورهای شرق آسیا عمومیت دارد.

طرز برخورد آنگلو ساکسونها، که روابط انسانی را با قراردادهای کتبی تعریف می‌کنند با این محیط سازگاری ندارد.

شیوه‌های مدیریت ژاپن در بالا بردن استعداد کارکنان بومی در کشورهای جنوب

قبلاً نیز بدان اشاره نمودیم تا حدودی می‌تواند موفقیت شرکت‌های ژاپنی را در سرمایه‌گذاریهای خود در جنوب شرقی آسیا روشن نماید. به بیانی دیگر این موفقیت بر مبنای توانایی شرکت‌های ژاپنی در کارکردن با چینی‌های مقیم خارج استوار می‌باشد.

چینی‌ها در هنگام شروع یک رابطه، خیلی محتاطانه عمل می‌کنند ولیکن پس از شناسایی لازم گارد احتیاطی خود را برمی‌دارند و صریحاً حالت اعتماد را با شریک تجاری خود برقرار می‌نمایند. مثلاً آنها به شریک تجاری خود می‌گویند «پول من متعلق به شما است. تصمیم با شماست که به بهترین وجه سودی از آن به دست آورید».

اندیشه کنفوسیوسی که «مردم ذاتاً خونبد» در اکثر کشورهای آسیای شرقی (بااستثناء کره‌ای‌ها که بیشتر از اصل رقابت در چهارچوب اجتماعی خود استفاده می‌نمایند) عمومیت دارد. لذا نه تنها در ژاپن و چین و بلکه در اغلب کشورهای جنوب شرقی آسیا کنترات‌های کتبی معمولاً به عنوان یک «فرمالیته مایه زحمت» تلقی می‌شود و توافقنامه‌های شفاهی برای انجام اغلب مبادلات تجاری کافی است.

این نکته قابل توجه است که توسعه صنایع ژاپنی در خارج از کشور عمدتاً با برخورداری از روابط با تجار چینی تسهیل گردیده است.

جهت روشن ساختن نحوه برخورد متفاوت «آلمانی - ژاپنی» و «آنگلو ساکسون» می‌توانیم عملکرد شعبات شرکت‌های ماتسوشیتا

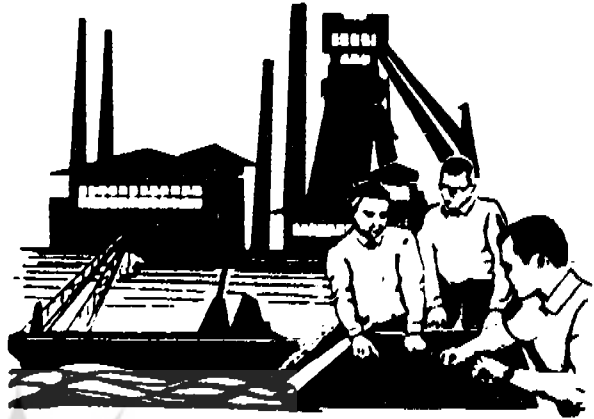
می‌گردد که کیفیت کالاها تفاوت داشته باشد. سیستم آلمانی، ژاپنی هم چنین در زمینه استراتژی مدیریت نیز برنوع آنگلو ساکسونی تفوق دارد. یک مدیر اجرایی آمریکایی و یا انگلیسی روز خود را با چک کردن قیمت سهام در روزنامه‌های وال استریت، فاینانشال تایمز آغاز می‌نماید. در صورتی که سهام شرکت‌های ژاپنی عمدتاً در تملک بانکها و سایر شرکت‌های عضو گروه صنعتی تجاری می‌باشد و این روابط به صورت یک تعهد بلندمدت است. بنگاه‌های آمریکایی و انگلیسی کالاهای قابل فروش می‌باشند و مدیران اجرایی همواره بایستی از اینکه مبادا شرکشان به تملک شرکت دیگری درآید گوش به زنگ باشند. نظر به اینکه قیمت سهام شرکت روز به روز هم و غم مدیریت را به خود مشغول می‌دارد برای مدیر اجرایی تمرکز بر استراتژی بلندمدت کار بسیار مشکلی است. این جو از پیدایش روحیه همکاری بین مدیریت و نیروی کار و بروز خلاقیت آنان جلوگیری بعمل می‌آورد.

به طور کلی کاپیتالیزم آلمانی - ژاپن دارای دیدگاه بلندمدت در رابطه با روابط انسانی و استراتژی مدیریت می‌باشد. این طرز تلقی دارای ثمرات آشکاری در زمینه‌هایی که به تکنولوژی‌هایی که در بلندمدت می‌توان بدانها دست یافت، نظیر الکترونیک یا پزشکی، می‌باشد.

## علل موفقیت تجاری ژاپن در آسیا

عبارت «تقوای ذاتی» (Original Virtue) که

● چنانچه یک شرکت ژاپنی با رکود تجاری مواجه شود مدیران جهت سرمشق دادن به دیگران در ابتدا حقوق خود را کاهش می دهند و در وهله دوم به سراغ مدیران رده متوسط می روند و در آخرین مرحله به سمت حقوق بگیریانی که در رده مدیریت نیستند حرکت می کنند.



مدیریت ژاپنی «نماواشی (Nemawashi)» که مرحله رسیدن به توافق عمومی قبل از اخذ تصمیم نهایی است، می باشد. در مدل های آنگلو ساکسون، تصمیمات توسط راس هرم مدیریت گرفته می شود و هیچکس حتی به فکر این نمی افتد که این تصمیمات را مورد سوال قرار دهند. این گونه مدیریت به استعدادهای کارکنان امکان بروز نمی دهد.

البته سیستم نماواشی دارای این ضعف می باشد که از ظهور رهبران پر قدرت جلوگیری می کند. این مطلب در مورد آنچه که امروزه در حزب لیبرال دموکرات پدیدار گردیده نیز صدق می کند.

البته مطالب فوق به معنای آن نیست که شیوه مدیریت ژاپنی بی عیب و نقص است.

مدیران ژاپنی نیز می توانند با بهره برداری از متد مدیریت آلمانی سیستم مدیریت خود را بهبود بخشیده و بدین وسیله از انتقاد آمریکا و

سایر کشورها بکاهند. به عنوان مثال ژاپن می تواند فلسفه «حق تقدم با کارکن» (Employee - First) را حفظ نماید زیرا «حق تقدم با سهامدار» که در کشورهای انگلو ساکسون مراعات می شود به بی ثباتی می انجامد. در مرحله بعد ژاپن بایستی همواره بر روی سرمایه گذاریهای بلندمدت تاکید داشته باشد تا بدین وسیله تداوم مدیریت شرکت نتایج درخشانی را در زمینه تکنولوژیکی و انضباط و اخلاق کارکنان بوجود آورد.

شرکتهای ژاپنی می توانند سیستم استخدام مادام العمر را به استخدام بلندمدت تبدیل کنند. نحوه رفتار کشورهای آنگلو ساکسون که در آن کارکنان در جستجوی مزد بیشتر از یک کارفرما به کارفرمای دیگر مراجعه می نمایند نهایتاً به ورشکستگی مقام و روحیه آنان می انجامد. جامعه آمریکا مملو از افرادی که روحاً در انزوا قرار دارند می باشد. این افراد در

غیر قابل انتظاری مواجه می شوند.

فرض نمائیم که یک شرکت مادر مطلع می شود که یک تولیدکننده کالای مورد استفاده شرکت مادر، به تکنولوژی جدیدی دست یافته است. شرکتهای آمریکایی و انگلیسی سریعاً به این Supplier رجوع می نمایند. در صورتی که بنگاه ژاپنی به جای تغییر تولیدکننده خود، از وی می خواهد که تکنولوژی خود را توسعه دهد و برای نیل به این امر کمکهای لازم را در اختیارش می گذارد.

شرکتهای اتومبیل سازی آلمانی به مزایای کی رتسو و قوف یافته اند و سعی نموده اند از این سیستم اقتباس نمایند. شرکتهای فولکس واگن، ب.ام.و. و غیره روابط نزدیکی را با شرکتهایی که کالا و خدمات مورد نیاز آنان را تهیه می کنند برقرار نموده اند. در کشورهای آنگلو ساکسون «کی رتسو» یک سیستم شیطانی توصیف گردیده است. یکی دیگر از شیوه های مرسوم در

شرقی آسیا و غیره موفق بوده است.

آسیا تنها قاره جهان نیست که مدیریت ژاپنی در آنجا موفق بوده است بسیاری از شیوه های عملکرد کلیدی و سنتی شرکتهای ژاپنی در سایر نواحی عالم نیز قابل اجرا است. به عنوان مثال کی رتسو، گروه های متشکل از شرکتهای بزرگ صنعتی و تجاری، با روابط بلندمدت بین شرکتهای موقعیتی را بوجود می آورند که سازندگان در مورد فروش کالا به تولید خود اطمینان دارند و توزیع کننده نهایی نیز قسار است کالای مورد پسند مصرف کنندگان را به موقع به بازار عرضه نماید. در صورتی که شرکتهای آمریکایی و انگلیسی به طور سالانه جهت پایین آوردن قیمتها، فراهم کنندگان کالا و خدمات (Suppliers) را عوض نمایند. ادامه این وضعیت بر کیفیت کالا اثر می گذارد و سازندگانی که نتوانند یک ارتباط مناسب با فراهم کنندگان کالا و خدمات ایجاد نمایند بناچار با وضعیت

# چگونه با سازمانهای دیگر رقابت می‌کنید؟

● زمان و فاصله مکانی در سیاست قیمت‌گذاری موثر است. در واقع هرگاه مشتری بداند با صرف زمان اندک و طی فاصله کم می‌تواند به کالاهای مورد نظر خود دست یابد، هر قدر برای کالاهای دور از محل سکونت او تبلیغ شود، تقریباً بی‌فایده خواهد بود.

جی. جی. کان G.J. Cahn

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

خودی خود یک تبلیغ رایگان محسوب می‌شود.

الزاماً بهترین نیستند، ولی صرف وجود مهر استاندارد ضامن خوبی برای معرفی آنها محسوب می‌شود. به این دلیل، هرگاه یک سازمان بخواهد با دیگران رقابت کند، از جمله اقدامات مفید، آن است که کالاهای خود را استاندارد کند، یا برای خدمات خود گواهینامه‌هایی تهیه کند که به مفهوم استاندارد شده آن باشد.

از سوی دیگر، استاندارد بر عوامل چندی متکی است که کارآیی، قابلیت اعتماد، سرعت عمل، نگرش کارکنان سازمان و عوامل مشابه از جمله اینها است. در اینجا منظور از کارآیی، میزان رضایت خاطر مشتری از کم و کیف کالاها یا خدماتی است که خواهان دریافت آن بوده است. به عبارت دیگر، هرگاه مشتری به خواسته خود برسد، سازمان عرضه‌کننده آن را کارآمد توصیف خواهد کرد و نسبت به آن اعتمادش زیاده‌تر خواهد شد. سرعت عمل در دنیایی که روی «لحظه‌ها» حساب می‌کنند، بی‌نیاز از توضیح است. مخصوصاً هرگاه پای کالاها یا خدمات «اورژانس» در میان باشد، این سرعت عمل بسیار تعیین‌کننده‌تر خواهد بود. نگرش کارکنان نیز به نوبه خود در عرضه کالاها و خدمات، و در نتیجه در قدرت رقابت سازمان، بسیار موثر است، زیرا نگرش مثبت به

در دنیای متحول امروز تقریباً هر سازمانی گاه و بیگاه ناچار است با دیگر سازمانها رقابت کند. در واقع، این رقابت نه فقط به سازمانهایی مربوط می‌شود که همان کالاها یا خدمات را ارائه می‌دهند، بلکه ممکن است به سازمانهای دیگر و غیر همنام نیز ارتباط پیدا کند. به علاوه، شیوه‌های عرضه کالاها و خدمات نیز در رقابت بسیار تاثیر دارد. به این ترتیب، می‌توان گفت که مشتریان براساس عوامل متعددی به انتخاب سازمانها اقدام می‌کنند و مثلاً فلان کالاها را از این تعاونی مصرف خریداری کرده، بهمان خدمات را به آن شرکت واگذار می‌کنند.

به طور کلی، عواملی که در ذهنیت مشتریان تاثیر دارد و آنها را به انتخاب سازمانهای ارائه‌دهنده کالاها یا خدمات سوق می‌دهد، متعدد است و بررسی آن به نوشتن مقاله‌های متعدد نیاز دارد. اما با اندکی مسامحه می‌توان مهمترین این عوامل را به شرح زیر خلاصه کرد:

## ۱- خدمات یا کالاهای استاندارد شده

اگر چه کالاها و خدمات استاندارد شده

## ۲- شیوه عرضه کالاها و خدمات

طبعاً کالاها یا خدمات را می‌توان به شیوه‌های متفاوت عرضه کرد که دو حالت مشهور آن عرضه «دستی» و «ماشینی» یا خودکار است. البته نمی‌توان گفت کدام روش بهتر است، زیرا این کار به سلیقه مشتری باز می‌گردد. در واقع، هم سلیقه و هم عادات مشتریان از عواملی است که در انتخاب آنان تاثیر می‌گذارد. به همین دلیل، به نظر می‌رسد هر دو روش عرضه کالاها و خدمات تا آینده نامعلوم ادامه داشته باشد. مضافاً اینکه نسل مسن‌تر از لحاظ انطباق خود با روشهای ماشینی مشکلاتی دارند، زیرا با آن بزرگ نشده‌اند، حال آنکه نسل جوانتر همزمان با رشد خود دستگاههای اتوماتیک را تجربه کرده و با آن بزرگ شده‌اند.

به علاوه، معمولاً گفته می‌شود که سرعت حرکت در هر زمان باعث می‌شود که فرزندان آن دوره صبر و حوصله کمتری نسبت به نسل قبل از خود داشته باشند. همچنین، در نزد افراد متعلق به نسل کهن‌تر، رفاقت و دوستی معنای والاتری دارد، در صورتی که هر چه زمان

● چنانچه یک سازمان بطور ناگهانی و بدون دلیل در قیمت کالاها یا خدمات خود تغییراتی ایجاد کند برخلاف انتظارات مشتریان عمل کرده است و بی‌شک چنانچه قیمتها را کاهش دهند چندان مسأله ساز نیست و حتی معدودی از افراد ممکن است متوجه شوند، حال آنکه مبلغ مختصری افزایش قیمت با انتظارات تضاد پیدا می‌کند.

● اگر چه کالاها و خدمات استاندارد شده الزاماً بهترین نیستند، ولی صرف وجود مهر استاندارد ضامن خوبی برای معرفی آنها محسوب می‌شود.

نیست و حتی معدودی ممکن است متوجه شوند، حال آنکه مبلغ مختصری افزایش قیمت با انتظارات تضاد پیدا می‌کند.

- نکته دیگر، اینکه سیاست قیمت‌گذاری باید تابع تغییراتی باشد که در کالاها یا خدمات حاصل شده است. در واقع، عرضه کالاها یا خدمات جدید به مشتریان تقریباً با هر قیمتی که باشد در ذهنیت آنان اختلال نمی‌کند، در صورتی که عدول از روش سابق بدون تغییر وضعیت کالا یا خدمات مساله ساز است. در چنین مواردی توصیه می‌شود که اگر یک سازمان ناچار است قیمت‌ها را افزایش دهد، لاف‌ل به بهانه‌هایی نظیر تغییر پوشش یا جلد کالاها متوسل شود تا در ذهن مشتریان اختلال ایجاد نکند.

ج - زمان و فاصله مکانی طی شده در سیاست قیمت‌گذاری موثر است. در واقع، هرگاه مشتری بداند با صرف زمان اندک و طی فاصله کم می‌تواند به کالاها یا خدمات مورد نظر خود دست یابد، هر قدر برای کالاها یا خدمات دور از محل سکونت او تبلیغ شود، تقریباً بی‌فایده خواهد بود. به علاوه، هزینه‌های رفت و برگشت نیز در چنین مواقعی مورد توجه مشتریان قرار می‌گیرد، زیرا در موقعی ممکن است این هزینه‌ها آنقدر زیاد باشد که فی‌المثل ارزان بودن نسبی کالاها را خنثی کند. بنابراین، مشتری کالاها یا خدمات نزدیک به محل زندگی را با قیمت زیادتر ترجیح می‌دهد زیرا در وقت، انرژی و هزینه رفت و برگشت صرفه‌جویی می‌کند.

#### ۴- سهولت دسترسی

انسان به طور طبیعی موجودی راحت‌طلب است. و بطور مثال از وجوه آن می‌توان به راحت‌طلبی در دسترسی به کالاها و خدمات اشاره کرد. اگر دو مغازه و فروشگاه کالاها یا مشابهی را بفروشند، به طور معمول مشتری مغازه‌ای را ترجیح می‌دهد که امکان دسترسی

قیمت می‌تواند در رقابت بسیار تعیین‌کننده باشد.

ب - انتظارات مشتریان از قیمت کالا یا خدمت در استقبال آنها بسیار تاثیر دارد. برای مثال، یک مدیر مرفه حاضر است بهای قابل ملاحظه‌ای برای لباس و کفش خودش، یا لوازم اداری محل خدمتش بپردازد، زیرا پول برای او چندان مساله نیست و «انتظار» دارد قیمت آنچه را می‌خرد از آنچه به او عرضه شده، زیادتر باشد. عکس این حالت در مورد یک انسان کم درآمد صدق می‌کند که اینک یک انسان «غیر مرفه» نیز از بالا بودن قیمت‌ها به شدت یکه می‌خورد و به دنبال جنس یا خدمات ارزانتر می‌گردد.

از طرف دیگر، چنانچه یک سازمان ناگهانی و بدون دلیل در قیمت کالاها یا خدمات خود تغییراتی بدهد، برخلاف انتظارات مشتریان عمل کرده است. بی‌شک چنانچه قیمت‌ها را کاهش دهد چندان مساله‌ساز

جلوتر می‌رود، معنویات کندتر حرکت می‌کند.

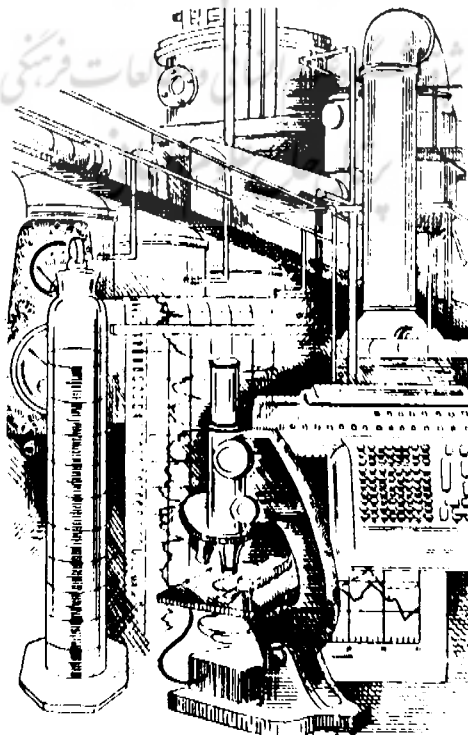
از طرف دیگر، باید به فضا یا محیط یا حال و هوای عرضه کالاها و خدمات اشاره کرد. برای مثال، ممکن است برای مشتریان قدیمی بانک، ایستادن در صف یا نشستن در سالن انتظار کاری بسیار عادی باشد، حال آنکه جوانترها خدمات سریعتر نظیر «اتوبانک» را ترجیح می‌دهند. لباس کارکنان سازمان و عادت افراد به این لباسها، ساعات کار موسسات و دهها عامل دیگر نیز در همین مقوله قرار می‌گیرد.

و بالاخره باید از امکان دسترسی به ریس یا مسوول سازمان نام برد. بعضی از افراد علاقه‌مندند در هر فرصت یا به عبارت دیگر با هر بهانه‌ای مسوول شماره یک سازمان را ببینند، حال آنکه عده فراوانی از افراد به این امر هیچ اهمیتی نمی‌دهند، زیرا انجام کار برای آنها مهم است. با این حال، چون مدیر سازمان از ذهنیت مشتریان خبر ندارد، برای آنکه در رقابت موفق باشد، لازم است نسبت به نکاتی از این قبیل نیز اطلاعات کافی جمع‌آوری نماید.

#### ۳- سیاست قیمت‌گذاری

در مورد سیاست قیمت‌گذاری حداقل باید به سه نکته زیر اشاره کرد:

الف - قیمت کالا یا خدمات الزاماً مهمترین یا تنها عامل مهم نیست، اما به طور معمول می‌توان از آن به عنوان عامل تعیین‌کننده نام برد. این مساله هنگامی با وضوح بیشتر خودنمایی می‌کند که پای کالاها یا خدمات مشابه در میان باشد. در این قبیل موارد، چون مقایسه کیفی بسیار دشوار است،



## ● در سالهای اخیر به دلایل متعدد تبلیغات مورد توجه قرار گرفته، زیرا تبلیغ یکی از ابزارهای قدرتمند رقابت است. بنابراین، به عنوان یکی از عوامل مهم رقابت، می‌توان به تبلیغ اشاره کرد.

راههای جلب مشتری یا ارائه خدمات با تسهیلات بیشتر است.

### ۵- سنت شکنی

از یک نظر می‌توان انسانها را به دو گروه تقسیم کرد: محافظه کاران و نوجویان، افراد گروه اول بیشتر اهل پیروی از سنت هستند، حال آنکه گروه دوم آنقدرها به الگوهای رفتاری نسلهای قبل وفادار نمی‌مانند و به دنبال راهها و روشهای تازه می‌گردند. به همین دلیل، طراحان سبکهای جدید، یا آنچه با اصطلاح مد گفته می‌شود، معمولاً روی جوانترها سرمایه‌گذاری می‌کنند و کالاها و خدمات ویژه این نسل را هر چند وقت یک بار با پوشش یا برجسب تازه‌ای عرضه می‌نمایند، زیرا می‌دانند که نسل مسن تر پیش از آنکه نوجو باشد، طرفدار سنت است.

بررسیهای بازاریابی نشان می‌دهد که عده نوجویان در مقایسه با محافظه کاران بسیار کمتر است، اما چون جرأت تجربه‌اندوزی دارند و حاضرند کالاها و خدمات جدید را لاقبل

ساده‌تری به آن دارد و مثلاً می‌تواند از پارکینگ آن مغازه استفاده کند. به همین دلیل، رفته رفته بعضی از موسسات فروش کالا یا خدمات، دفاتر یا محلهای فعالیت خود را از خیابانهای شلوغ به جاهای خلوت منتقل می‌کنند، اگر چه می‌دانند که وجود تابلوهای آنها در خیابانهای شلوغ نوعی تبلیغی است. تجربه نشان داده است که سهولت دسترسی این تبلیغ رایگان را خنثی می‌کند.

نمونه دیگر سهولت دسترسی، تسهیلاتی است که بعضی از شبکه‌های بانکی در اختیار مشتریان خود می‌گذارند. به طوری که می‌دانید، ساعات کار بانکها از صبح تا بعد از ظهر، مشخص است. اما برای جلب زیادتر مشتری بعضی از آنها تمهیداتی مثل باجه‌های سیار شبانه‌روزی یا شعب یا خدماتی نظیر «عابربانک» را که جنبه سنتی ندارد و در هر بار مراجعه خدمات لازم را در اختیار مشتری می‌گذارد، اندیشیده‌اند. همچنین، باز بودن تعدادی از شعبه‌های بانکی در تعطیلات بلندمدت مثل تعطیلات نوروزی و... از جمله



«امتحان کنند»، عملاً به صورت مبلغان رایگان موسسات تولیدی یا خدماتی در می‌آیند. از جمله نمونه‌های بارز این امر، آپارتمان‌سازی را می‌توان نام برد. پدران همچنان در خانه‌های بزرگ سنتی با گرفتاریهای سبک و سنگین خاص این خانه‌ها زندگی می‌کنند، حال آنکه فرزندان آپارتمانهای کوچک را ترجیح می‌دهند تا «راحت» باشند، اگر چه مواردی در مواقعی «دردسر» این راحتی از خانه‌های پدری آنها نیز زیادتر است.

نمونه دیگر، اعطای وام توسط بانکها است. هر چه نسل مسن تر به قناعت روی می‌آورد و کمتر حاضر است از کسی یا سازمانی وام بگیرد، نسل جوانتر هم به دلیل نوجویی و هم ضعف بنیه مالی، مشتری وامسهای نظیر وام مسکن، وام ازدواج، وام تولید، یا وامهای مشابه است. بنابراین، بانکهای رهنی یا مسکن یا تجاری می‌بایست برای رقابت با همتهای خود به عواملی نظیر ترکیب جمعیت منطقه فعالیت خود توجه نمایند.

### ۶- سایر عوامل

الف - در سالهای اخیر به دلایل متعدد تبلیغات مورد توجه قرار گرفته، زیرا تبلیغ یکی از ابزار قدرتمند رقابت است. بنابراین، به عنوان یکی از عوامل مهم رقابت، می‌توان تبلیغ را نام برد. در اینجا فقط به ذکر عنوان اکتفا می‌شود.

ب - اگر چه اکثر سازمانها برای رقابت با همتهای داخلی کشور خود را تجهیز می‌کنند، اما به دلیل سهولت ارتباطات ضرورت توجه به بازارهای جهانی نیز در سالهای اخیر مطرح شده است. این امر در مورد خدمات کمتر، ولی در خصوص کالاها اهمیت بیشتری دارد و لازم است بیش از پیش بدان توجه شود.

ج - گاه در مجاورت یک سازمان تولیدی یا خدماتی جریانهایی خاصی وجود دارد یا بوجود می‌آید که برای توفیق در کارها باید

متوجه این جریانها بود. برای مثال، صرافى از گذشته‌هاى نامعلوم نقش بانکهاى كئونى را در معيار كوچكتر ايفا مى‌كرده، ولى با توسعه خدمات بانكى نقش صرافىها كم‌رنگ شده است. با اين حال، چنانچه شبكه‌هاى بانكى بخواهند موفق شوند، لازم است متوجه رقبائى بالقوه‌اى نظير صرافىها باشند.

مثال ديگر، وجود بازارهاى است كه مخصوصاً در كشورهاى درحال توسعه به صورت موقت تشكيل مى‌شود: شنبه بازار يا جمعه بازار، يعنى بازارهاى كه به نام روزهاى هفته خوانده مى‌شود، از مشخصات اين بازارها است. در اين بازارها معمولاً كالاها به قيمت ارزانتر عرضه مى‌شود، چون در شهرها و مناطق كوچك جنبه «از توليد به مصرف» دارد. حال اگر حتى هفته‌اى يك روز هم چنين بازاری تشكيل شود، ممكن است مردم قسمت قابل توجهى از مايحتاج خود را از آن تهيه كنند.

د - در مساوقى ديده مى‌شود كه سرمايه گذارىهاى سنگين، يا ادغام موسسات كوچك خدماتى يا توليدى، به زبان سازمانهاى منفرد تمام مى‌شود. در اين قبيل موارد، توجه به ظهور موسسات جديد، يا قدرتهاى جديد ناشى از ادغام بسيار حائز اهميت است، زيرا در مواردى بقاى حيات سازمانهاى كوچك به آن بستگى دارد.

ه - توجه به تنوع توليد يا ارائه خدمات از جمله ديگر ابزار رقابت است به شرط آنكه سازمان بتواند كيفيت كلييه كالاها يا خدمات خود را در حد مطلوب و متناسب با سليقه مشتريان حفظ كند.

و - بالاخره بايد از «پشتوانه» سخن گفت. منظور از پشتوانه، موجودى كالاها يا قدرت توليد آن در مدت زمان معين، يا توان ارائه خدمات به ميزانى است كه يك سازمان وعده مى‌دهد. به بيان ديگر، شما ممكن است بتوانيد به روشهاى مختلف عده‌اى را به سازمان خود

جلب كنيد، اما چنانچه نتوانيد كالاها يا خدمات موردنياز آنها را در زمان مقرر ارائه دهيد، نه فقط در ذهنيت مشتريان اخلاص شده، بلكه ممكن است حربه‌اى به دست رقبائى بدهيد كه از آن عليه شما بهره‌بردارى كنند.



بقيه از صفحه ۳۷

دوران اوليه زندگى از يك شركت به شركت ديگر، از يك شهر به شهر ديگر رفته‌اند و لذا احتمال اينكه در دوران پيرى با دلتنگى، و احساس بى‌وطنى و عدم دوستان واقعى مواجه شوند زياد است.

شركتهاى ژاپنى چنانچه در حفظ سيستم استخدام مادام‌العمر با مشكلاتى مواجهند مى‌توانند از مدل آلمانى استخدام بلندمدت كه در آن چنانچه كاركنان به مدت ۲۰ الى ۳۰ سال در شركت مشغول به كار باشند و دو الى ۳ مرتبه تغيير شغل را در طى دوره خدمت مى‌پذيرند، استفاده كنند.

شركتهاى ژاپنى همچنين بايستى بهره‌ورى كارگران را بنحوى بالا ببرند كه قادر باشند ساعات كار در هفته را پايين بياورند و در عين حال قابليت رقابت خود را حفظ نمايند.

كاركنان ژاپنى اگر چه ميزان ساعتى را كه در محيط كار بسر مى‌برند طولانى است و غالباً اضافه‌كارى دارند معهداً ميزان كارآيى آنان در اين ساعات ممكن است كمتر از ساعات عادى باشد.

در آلمان شيوه كار بر توليد حداكثر در ساعات معمولى كار متكى است. ژاپن مملو از كاركنانى است كه به «كاركنان پرده‌اى» معروفند. اين اصطلاح كنايه از كارگرانى است

كه معمولاً قبل از ورود رئيس اداره خود به محل كار حاضر شده و پرده را باز مى‌كنند و پس از سپرى شدن مدت معمولى كار و ترك محل توسط رئيس، پرده را مى‌بندند و محيط را ترك مى‌كنند. در آلمان وضعيت كاملاً متفاوت است. اگر چه كارمندان ساعات بيشتري را در ادارات مى‌گذرانند كارگران از اينكه بتوانند كار خود را با موفقيت طى ساعات معمولى كار به پايان برسانند احساس غرور مى‌كنند و در طى روز با تمرکز بر كار و اختصاص بهترين ساعتى كه آمادگى جسمى آنان اجازه مى‌دهد به جد و جهد مشغول مى‌باشند.

بقيه از صفحه ۲۸

بهره‌ورى يك دستگاه كمك خواهد كرد. افزايش سطح بهره‌ورى يكايك دستگاهها نهايتاً به بهبود بهره‌ورى بخشى و ارتقاء بهره‌ورى ملى منجر خواهد شد. به عبارت ديگر يك اقدام سودمند و موثر در سطح خرد در نهايت به يك اثر بخشى كلان منتهى خواهد شد. و بدین لحاظ است كه رشد و توسعه اقتصادى يك اجتماع به كار كرد كارآ و مؤثر نهادهاى سازمانى آن جامعه بستگى دارد و تا ماداميكه سازمانهاى ادارى يك جامعه كه از عمده‌ترين نهادهاى اجتماعى بشمار مى‌روند به نحو اثربخش و كارآمدى بكار خود ادامه ندهند انتظار رشد و توسعه اجتماعى تحت چنين شرايطى رويابى بيش نخواهد بود، حتى اگر پيشرفته‌ترين برنامه‌ها ترسيم و تدوين شده باشند. زيرا نظام ادارى هر دستگاه كه در واقع ماشين اجراى برنامه‌هاست به علت نقص در ساختار و ضعف در كار كرد قادر به اجراى موفق برنامه‌ها نخواهد بود (فاقد اثربخشى) و به تدريج صرفاً به يك عامل مصرف‌كننده منابع (فاقد كارآيى) تبديل خواهد شد.