

انتخاب مسیری جدید در مدیریت ژاپنی

منبع : STRATEGY AND BUSINESS

مترجم : آئینا شهبازیان

اگر ژاپن می خواهد که در عصر نوآوری ، در خط مقدم باقی بماند، باید رهبری شایسته ای در توسعه صنایع و کالاهای جدید در پیش بگیرد. برای انجام این کار مدیران باید دیدگاه جدید "دگرگونی" را قبول کرده و ریسک های بزرگتری را بپذیرند. دورانی که در آن شرکتهای ژاپنی مجبور بودند خود را به پای شرکتهای اروپایی وامریکایی برسانند، تمام شده است. برای مدت زمانی ژاپنی ها چهره واقعی خود را به عنوان 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 ربودن کار ژاپنی ها برگرفتن تکنولوژی کالاهای موجود خارجی بود تا آنها را بهسازی کرده و با قیمت کمتر و به طور انبوه به فروش برسانند. به بیان دیگر، دوران تقلید کورکورانه بازار، پاسخ به تقاضای مصرف کننده و برآوردن نیازهای آنان بود. استراتژی سازمانهای تجاری تاکید 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 به طور 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 شرکتهای باید بازارهای جدید به وجود آورند و نیازهای مصرفی جدیدی کشف کنند. آنها باید تاکید خود را از روی تولید کالاهایی که مردم می خواهند به توسعه کالاهایی که مردم هنوز از نیاز آنها هم آگاهی ندارند، تغییر 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. به طور مثال در ژاپن تقاضای مصرف کننده به دلیل اشباع شدن بازار کالا، به حالت راکد باقی مانده است. در مطالعات اخیری که توسط مرکز تحقیقات صنعتی NIKKI در توکیو و اوزاکا بر روی ۲۰۰۰ مصرف کننده 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 چین می گوید: "نتایج این مطالعه کاملاً هشداردهنده است. این اشتباه است که فکر کنیم تقاضای مصرف کنندگان به علت رکود اقتصادی که در آن هستیم کم شده است. من فکر می کنم مصرف کنندگان یک سری ارزشهای جدید به وجود آورده اند و احساس متفاوتی از اینکه چگونه می خواهند زندگی کنند، دارند. اگر ما تولیدکنندگان کالاهای خود را متناسب با این طرز جدید زندگی تولید نکنیم ، حتی بعد از بهبود وضعیت اقتصادی ، مصرف کنندگان ، کالاهای ما را خریداری نخواهند کرد. به بیان دیگر نه تنها شرکتهای باید متحمل تغییراتی از دیدگاه تحویل کالا به استراتژی نوآوری شوند بلکه مانعی که بر سر راه آنها وجود دارد تبدیل کردن نیازهای نامرئی مصرف کنندگان - نیازی که خود مصرف کنندگان از آن آگاهی ندارند - به کالاها و خدمات واقعی است. به بیان دیگر به موازات

ظاهر شدن کالاهای جدید در بازار، مصرف کنندگان متوجه نیاز به این کالاها شده و تقاضا به وجود خواهد آمد". در جو اقتصادی کنونی، دیگر استفاده از روشهای سنتی مطالعه بازار برای دریافتن نیازهای مصرف کنندگان کافی نیست. همان طور که رئیس شرکت KAO یک تولیدکننده و فروشنده کالاهای مصرفی با دلایل محکم اشاره می کند: "شما به بازار برای فهمیدن نیازهای مردم نگاه نمی کنید، شما نیازها را خلق می کنید". نه فقط KAO بلکه شرکتهایی مانند شارپ، کانن، فوجی، فوتو و سکام اقدام به تولید کالاهایی می کنند که به قول معاون رئیس شرکت شارپ، مصرف کننده را با حیرت متوجه می سازد که آنها هرگز چنین چیزی را قبلا ندیده اند". "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 به وجود آوردن تقاضای جدید در بازار بود". به طور مثال، با وجود برچسب قیمت چند هزار دلاری، فروش دوربین شارپ مدل کریستال آن قدر زیاد بود که نمیتوانست پاسخ آن همه تقاضا را بدهد. از سال ۱۹۹۴ 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 فوتو فیلم، رشد فروش بی وقفه ای 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 بیش از حد باعث شود که شرکت قیمت آن را کاهش دهد. ظهور چنین محصولاتی هر چند وقت یکبار، دلیل بر خوش شانسی نیست، بلکه به دلیل این واقعیت است که بعضی شرکتها دارای تواناییهای درست و خوبی هستند. این تواناییها بدون استثنا همان چیزی هستند که رهبران صنایع یا افراد مقدم را به وجود می آورند. تلاش اصلی مدیران از هم اکنون به وجود آوردن قابلیتهایی است که آنها را در ردیف خط مقدم قرار می دهد. که آن اساساً شامل مشاهده و فهمیدن نیازهای اشباع شده بازار و توسعه کالاهای جدید قبل از سایر رقباست. چرا کنار گذاشتن روحیه تقلید و ربودن کار مشکلی است؟ با وجود نیاز مبرم به تغییر، بسیاری از مدیران ژاپنی رهاشدن از روحیه تقلید و ربودن را کار مشکلی می دانند. تا به امروز، آنها نیروی خود را برای نبرد در میدان "تلاش و خلق کردن" جمع کرده اند، اما مدیران ژاپنی، مدیران سختکوشی هستند که مرتباً کتاب می خوانند و به کار سخنرانیها گوش می دهند. آنان با وجود آنکه با فصاحت و بلاغت تمام صحبت می کنند اما سخنان آنان فاقد مفهوم و محتوای واقعی است. به طور مثال توجه کنید به سخنان این مدیر عالی که می گوید: "از حالا به بعد، تولیدات ما باید با پشتوانه تکنولوژی آخرین سیستم همراه باشد. این کالاها باید استفاده های متعدد داشته باشند. کاربرد آنها آسانتر باشد و خدمات حیاتی را به مصرف کنندگان ارائه دهند" آیا احتمال دارد که کارکنان این مدیر اقدام به ابتکار و نوآوری بکنند؟ کلمات خیلی خوب به نظر می رسد اما این پیغام بدون تعارف چیزی بجز یک سخنرانی زیبا نیست. مدیر عالی دیگری می گوید: "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 می کند: "این خیلی مهم است که کالاهای خود را از طریق طراحی و الگوبرداری، از سایر تولیدات متمایز کنیم". در دوران تقلید و ربودن، دروغ نیست اگر بگوییم هیچ چیزی وجود نداشت که بتوان آن را کالای اصل ژاپن

نامید. اگرچه اصل استراتژی تجارت برای رهبری شرکتها به وجود 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 می آیند" این سخنان تسوجی رئیس مرکز است: "تحقیقات اساسی جایی است که مفاهیم جدید از آنجا ظهور می کنند". شرکت شارپ نیز مکانی دارد که می توان آن را مرکز طراحی مفهوم دانست و نام آن اداره مرکزی برنامه ریزی سبک زندگی است. نقش توسعه تکنولوژی، برطبق گفته پروفیسور "کوداما" از انستیتو تکنولوژی توکیو: "عصر پیشرفتهای تکنولوژیکی به پایان رسیده است. آنچه که ما الان در آن هستیم عصرهمجوشی تکنولوژی است. ما اکنون باید به مفاهیم کالا واقعیت بدهیم. وقتی چنین باشد شرکتها دیگر به پرستش تکنولوژی ادامه نخواهند داد بلکه ترتیب تکنولوژی های موجود با تکنولوژی های ناقص اما قابل توسعه به نوعی مفهوم گرا خواهند شد. وی اضافه می کند: "شرکتهایی ادامه حیات خواهند داد که مفهوم جدید کالا را با تکنولوژی لازم برای درک آن مفهوم ادغام و یکی می کنند".