

داشتن حاشیه سود بالا و سهم بالایی از بازار فیلم‌های عکاسی که در انحصار فوجی فیلم بود باعث شد که فوجی فیلم از ورود به یک کسب‌وکار جدید که برای شرکت زمان‌بر و هزینه‌بر بود، جلوگیری کند.

اما اگر قرار بود که با شجاعت و خونسردی به واقعیت نگاه کنیم متوجه می‌شدیم که با این کار دیگر فیلم عکاسی به رشد خود ادامه نخواهد داد. در آن زمان لازم بود که تصمیمی گرفته شود، که چه کاری انجام دهیم. این امر در مورد هر صنعتی و با هر شرکتی صدق می‌کرد.

مهم نیست این‌که عملکرد فعلی آن‌ها چه قدر خوب است؟ نباید هیچ نشانه‌ای از تغییر را نادیده بگیرید همیشه نشانه‌های از تغییر در دنیای بازارهای وجود دارند. اشاره‌ها و علامت‌ها ممکن است ضعیف باشد اما مهم این است که رهبران کسب‌وکار حساسیت و دقت خود را افزایش دهند تا آن علامت‌ها را ببینند تا بازار را از دست ندهند. آن‌ها همیشه باید روند جهانی بازار را مشاهده کنند تا اگر نشانه‌ای وجود داشت آن را متوجه شوند و درک کنند. اگر این علامت منفی بود و تأثیری منفی بر شرکت و کسب کارشان ایجاد می‌کرد، نباید رهبران و مدیران از این موضوع فرار کنند و باگذشت زمان تأثیر منفی این جریان افزایش می‌یابد. رهبران و مدیران کسب‌وکار باید خود مستقیماً نظاره‌گر واقعیت‌ها باشد آن‌ها باید دقیقاً درک کنند که چه پدیده‌ای در حال رخ دادن است و چه اتفاقی خواهد افتاد، آن‌ها باید بتوانند با بررسی روندها، آینده را پیش‌بینی کنند و سپس تصمیم بگیرند که چه کاری انجام دهند و چگونه و چه زمانی اجرا کنند این همان چیزی است که مدیریت باید بداند.

مدیران ارشد، فقط مسیر موفقیت را ترسیم می‌کنند

همان‌طور که در فصل قبل بحث شد برای ایجاد رشد جدید، استراتژی شرکت این بود که از فناوری‌های خود فوجی فیلم استفاده کند به این مفهوم که حوزه‌های را شناسایی کند که در آن‌ها بتوانند از همین دانش فناوری‌ها قدرت

و مدیریت خود به‌عنوان بخشی از هدف‌گذاری‌های در سند چشم‌انداز ۷۵ ساله از هم آن استفاده کند.

بر اساس ۴ بخشی که ما ساختیم: فوجی فیلم یک بخش از کسب‌وکار را انتخاب کرد که بتوانند از رشد جدید شرکت پشتیبانی کند برای انجام این کار در ذهن خودمان مسیرهای داشتیم، اما آیا ما قابلیت و توان ادامه دادن داریم! آیا موفق می‌شویم؟ آیا می‌توانیم از فناوری‌های پایه فوجی فیلم برای انجام این کار استفاده کنیم؟

ارزیابی و بررسی استراتژی تجاری‌سازی برای هر محصول و فناوری آن به‌طور مکرر مورد آزمایش قرار می‌گرفت. ما باید این استراتژی کسب کار و محصول فناوریانه تولید شونده را از دیدگاه‌های مختلف موردبررسی قرار دهیم و درنهایت تصمیمات را به‌عنوان مدیر ارشد اتخاذ می‌کردیم. انتخاب اشتباه توسط مدیران ارشد می‌تواند مستقیماً منجر به شکست گسترده شرکت شود.

مذاکرات و تعیین حوزه‌های تجاری جدید که باید دنبال می‌شدند عموماً در شرکت انجام می‌شدند من بارها به گروه خود گفته بودم اعتماد زیادی به نظرات مشاوران خارجی و دیگران نکنید، به خودتان فکر کنید و توجه کنید، البته مواقعی وجود دارد که به دنبال نظرات کارشناسان خارجی در یک موضوع خاص باشیم.

سؤال کردن از کسی در مورد اینکه با شرکت شما چه کار کند بی‌معنا است. به طور خاص اگر مدیر ارشد بخواهد می‌تواند به توصیه‌های مشاوران خارج سازمانی (استعدادهای بیرونی) توجه کند اما درنهایت باید تکیه بر قضاوت نهایی و شخصی خود داشته باشد. اگر چنین نباشد، چنین مدیری باید فوراً استعفا دهد.

سازمان‌ها، زمانی که مدیران آن‌ها تصمیمات بدی می‌گیرند، از آسیب‌های فاجعه‌بار روی داده، رنج می‌برند. پس بنابراین به‌عنوان مدیرعامل فوجی فیلم تصمیم گرفتم که هرگز درخواستی اشتباه نکنم که صد درصد تصمیم اشتباه

شود. با این حال زمان‌های وجود داشتن که پس از ساعت‌ها و روزها نتایج نهایی آن در نظر گرفته می‌شدند در چنین شرایطی من معتمد که هر کدام از افراد انتخاب شده ممکن است درست باشد، یا نباشد.

تصمیم‌گیری در شرایط عجله‌ای و سریع باعث می‌شود که لحظه به لحظه تغییراتی در آن ایجاد شود. مثل تصمیم‌گیری رقبا، که معمولاً شرایط کمی پیش آید که در آن شرایط رهبران بتوانند با مجموعه‌ای کامل از اطلاعات تصمیم‌گیری کنند. به جای ترس از آن و به تعویق انداختن تصمیمتان باید اراده کنید و تصمیمتان را بگیرید، چون احتمال موفقیت در هر نوع تصمیم وجود ندارد. و تفاوت‌های زیادی بین مسیرها ممکن است ایجاد شود و یا گاهی ممکن است حتی شما در مسیر دیگر گام بردارید. اما پس از آن مسیر شما مشخص شد، باید با تمام قدرت به موفقیت در آن تلاش کنید.

مهم است که تعیین کنید اجرای اولویت با سرعت و پویایی مناسب اجرا شوند به تعویق انداختن یک تصمیم، بدترین کاری است که می‌توان انجام داد. اهداف و موفقیت‌های حاصل از آن باید ارزیابی شوند، اولویت‌ها باید تعیین شوند طرح‌ها، و برنامه‌هایی برای تحقق آن‌ها در نظر گرفته شود

حتی اگر تصمیم درست اتخاذ کنیم و سرعت و پویایی مناسب نداشته باشیم حتی با همه تلاش‌ها باز هم با شکست مواجه می‌شویم. از زمانی که من به‌عنوان مدیرعامل منصوب شدم با عزم راسخ اصلاحاتی را باهدف دستیابی به اهداف شرکت دوم انجام دادم، زمان‌بندی این اصلاحات من را قادر ساخت، تا با تعدادی از بحران‌ها و مشکلات طبیعی جهانی مثل رکورد در بازارهای جهانی و... بتوانم با آن مقابله کنم.

اگر شروع اصلاحات ساختاری در کسب‌وکار فیلم‌برداری، فقط کمی به تأخیر می‌افتاد فوجی فیلم در پی بحران‌های مالی جهانی حتماً به‌شدت آسیب می‌دید. رهبران کسب‌وکار، کارمندان خود را به مسیری که تصمیم گرفته بودند تا به موفقیت برسانند هدایت می‌کردند و خود را وقف تصمیم‌شان می‌کردند. هیچ

دلایلی برای تصمیم گیری‌های غیر مؤثر و غلط وجود ندارد وقتی تصمیم گرفتیم، به‌طور جدی به دنبال کسب نتیجه مطلوب آن‌هم بودم و اگر لازم می‌شد، کارمندان را دور خودم جمع می‌کردم تا اهدافمان را تشریح کنم، و از طریق به موفقیت می‌رسیدم.

گرایش‌های فناوری و تنوع مدیریتی:

فوجی فیلم همواره یک شرکت فن‌آور بوده و است برای ادامه و حفظ این وضعیت نسبت به دیگران باید در بازارهای هدف خود از فناوری قوی استفاده کنیم که شرکت‌های دیگر نتوانند آن را شبیه‌سازی کنند. ما از زمان تأسیس بدون شک سرمایه‌گذاری‌هایمان را در توسعه فناوری اختصاص دادیم. به‌طوری‌که حتی در مواجهه با بحران‌های دیجیتالی، هیچ‌وقت به کاهش سرمایه‌گذاری در بخش‌های فناوری آینده‌نگر فکر نکردیم. حتی فکر می‌کردیم و معتقد بودیم که اگر قرار باشد هزینه‌هایی کاهش یابد، باید هزینه‌های بخش تحقیق و توسعه شرکت باید افزایش یابد.

با محدود کردن سرمایه‌گذاری‌های از پیش تعیین‌شده و تمرکز بر سود کوتاه‌مدت و حداکثر کردن هزینه‌های بخش تحقیق و توسعه می‌توان به راحتی و در مدت‌زمان کوتاه به سود دست‌یابیم.

شرکت‌ها باید در یک ساختار فرهنگی قرار داشته باشند، که به‌طور مداوم چیزهای جدید ایجاد کند و این باید به‌عنوان یک دغدغه جدی برای شرکت‌هایی باشد که می‌خواهند در جامعه ارزش‌آفرینی کنند.

مدیرمسئول باید اطمینان حاصل کند که شرکت نسبت به ارائه خدمات و محصولات ارزشمند خودش درآیند مصمم هست و آن را ادامه می‌دهد و نسبت به آن تعهد دارند. و همین دلیل مهم کافی است که برای آینده سرمایه‌گذاری انجام دهیم.

پس برای تضمین رشد شرکت چه باید کرد؟

برای فوجی فیلم دهه ۲۰۰۳ دوره‌ای بود که برای رشد جدید و تولید دانش نیاز به سرمایه‌گذاری بود، فوجی فیلم با افزایش ۲۰۰ میلیاردی هزینه‌ها بازهم به سرمایه‌گذاری در این بخش ادامه داد و این ممکن بود که منجر به اولین شکست در مدیریت سهام باشد، یعنی اینکه چگونه و چه طور می‌توان از سهام سهامداران به‌طور مؤثری استفاده کرد که در طول این دوره سرمایه‌گذاری سود بالایی بدهد.

به‌عبارت‌دیگر، مدیریت یک بخش از کارایی خودش را از دست‌داده، قطعاً سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و متوسط در بخش تحقیق و توسعه شامل نتایج فوری و آنی نخواهد بود. مثل جوانه زدن دانه‌ها که نیاز به زمان دارد. در همین حال در کوتاه‌مدت شاخص‌های عددی مدیریت ممکن است بدتر شود. با این حال شرکت‌ها باید همیشه به آینده نگاه کنند، و از سرمایه‌گذاری در فناوری‌های که در آینده موردحمایت آن‌هاست غفلت نکنند. پیش‌از این تحقیق و توسعه فقط به آزمایشگاه‌های که در هر کارخانه بود محدود می‌شد که البته آن‌ها هم در سراسر مناطق مختلف جهان با وظایف مختلف پراکنده بودند، انجام می‌شد. به‌عنوان مثال آزمایشگاه تحقیقات اشیگاره^۱، در مجاورت کارخانه اشیگاره که در حال تحقیق در مورد مواد حساس به نور بود، مانند همان فیلم‌های عکاسی تولید می‌کرد.

ما این ساختار را به یک آزمایشگاه مرکزی و شرکتی و به بخش‌های آزمایشگاهی سازمان‌دهی کردیم.

آزمایشگاه مرکزی (شرکت آزمایشگاهی) فناوری پایه‌ای پیشرفته‌ای با تکیه بر دانش چندساله گذشته و تمرکز برای چند سال پیش رو ایجاد می‌کنند. و فناوری‌ها را توسعه می‌دهد و این توسعه پایه و اساس کسب‌وکارها و محصولات جدید را برای شرکت ایجاد می‌کرد. و درحالی‌که بخش‌های آزمایشگاهی

^۱ Ashigara