

کازو هیرای، مدیر عامل سونی، معتقد است این شرکت باید متحول شود  
شاید روزی سونی چند پاره را دوباره به هم دوختیم



پس از سال‌ها تجدید ساختار، همه چیز در شرکت سونی در حال بهتر شدن و پیشرفت است. این شرکت در بازار بازی‌های ویدیویی در حال رشد است. طی گفت‌وگویی کازو هیرای توضیح می‌دهد که قصد دارد سونی را به چه سمتی هدایت کند. در ادامه، گزیده‌ای از این گفت‌وگو را مرور خواهیم کرد.

### **آیا یک تولیدکننده لوازم مصرفی الکترونیک ژاپنی می‌تواند در یک بازار جهانی به شدت رقابتی مطرح باقی بماند؟**

من فکر می‌کنم مسئله این‌جا است که آیا ما درباره بازار ژاپن صحبت می‌کنیم یا بازارهای فرامرزی؟ آیا موضوع بر سر خود سونی است یا شرکت‌های دیگر را هم در بر می‌گیرد؟ آیا این شرکت‌ها ژاپنی هستند یا خیر؟ مدت زمان زیادی است که این شرکت‌ها مشغول تولید و عرضه محصولات خلاقانه به بازار هستند که باید به آن‌ها فراتر از دنیای رقابتی محصولات بازار بسند نگریم. اگر قادر باشیم به محصولاتی دست پیدا کنیم که همه خواسته‌های ما را برآورده کنند، مطمئناً نه تنها سونی که همه به سمت فضای محصولات مصرفی خواهند رفت و باید قادر باشیم این کار را به روشی سودآور انجام دهیم.

### **آیا بعد از سال‌ها تلاش و تکاپو سونی دوران سخت خود را پشت سر گذاشته است؟**

وقتی از پشت سر گذاشتن دوران سخت و بحرانی صحبت می‌کنیم، به این بستگی دارد که درباره چه موضوعی حرف می‌زنیم. هنوز به سودآوری مورد نظر نرسیده و سود سهام را پرداخت نکرده‌ایم. همچنین، هنوز به درجه‌ای از اعتبار که سزاوار آن هستیم، نرسیده‌ایم. بنابراین، اگر خواهیم از این دیدگاه به قضیه نگاه کنیم، آیا می‌توانیم بگوییم که دوران سخت خود را پشت سر گذاشته‌ایم؟ خیر. ما همچنان مشغول پشت سر گذاشتن این دوران سخت هستیم. از این دیدگاه که اگر صحبت بر سر سازماندهی و راهبردها است و این‌که می‌خواهیم این شرکت طی یکی دو سال آینده کجا ایستاده باشد و آیا در واقعیت ما شروع به عملی کردن بسیاری از برنامه‌هایی که سه سال پیش از آن حرف می‌زدیم کرده‌ایم یا خیر، ما از دوران سخت خود عبور کرده‌ایم. اگر صحبت ما مستقیم بر سر بازار محصولات الکترونیکی است، شاید دو یا سه سال پیش بعضی منتقدانی که برای سونی و محصولاتش شمشیر را از رو بسته بودند، می‌گفتند: «چرا محصولات سونی از سایر تولیدکنندگان متمایز نیست؟» من فکر می‌کنم ما در آن مرحله مشکلات را به خوبی پشت سر گذاشتیم و من سه سال متوالی دائم درگیر این مسئله بودم.

### **آیا ساختار تشکیلاتی شرکت شما تغییر کرده است؟**

من از روز نخست گفته‌ام که برخی چیزها در ساختار تشکیلاتی سونی به معنای واقعی کلمه شکل گرفته است و طی تاریخچه حضور سونی تغییر نخواهد کرد؛ از جمله تعهد به نوآوری، تعهد به تولید محصولات جدید از جمله

سخت‌افزار یا محتوای نرم‌افزاری یا ارائه خدمات که به معنای واقعی کلمه روی حس مصرف‌کنندگان نسبت به این شرکت تأثیرگذار خواهد بود. چیزی که تغییر کرده سعی در ایجاد حس فوریت در بین کارکنان است که در واقع سطحی از مسئولیت‌پذیری است که لازمه هر کاری است و قطعاً از مدیریت ارشد تا مدیران درجه بالا و کل کارمندان را در بر می‌گیرد. حالا به ذهنیت تازه‌ای نیاز است تا نشان دهد چیزی که در گذشته کار می‌کرده ممکن است لزوماً در آینده کار نکند. ما باید به‌طور مداوم در حال رشد و تکامل باشیم، به‌طور مستمر تغییر کنیم و نیاز داریم با هوشیاری از منابع خود استفاده کنیم.

**بخش‌هایی که در حال حاضر بهترین نتیجه را برای سونی به همراه داشته‌اند، بازار حس‌گر تصویر و دستگاه پلی‌استیشن به‌ویژه خدمات تحت شبکه آن بوده است. این‌ها لزوماً بازارهای آشنایی نیستند که مشتریان را به‌طور مرسوم با سونی در ارتباط قرار می‌داد. آیا این همان تغییر روشی است که سونی برای رشد آینده خود در نظر گرفته است؟**

لزوماً خیر. من فکر می‌کنم یکی از چیزهایی که ما به‌طور قطع با داشتن حس‌گرهای تصویر به آن افتخار می‌کنیم تعهد ما به باقی ماندن چند ساله در صدر دنیای رقابت است و اطمینان از این‌که صرف سرمایه‌گذاری‌های سنگین در بخش تحقیقات و توسعه ما را همیشه جلوتر از رقبای خود نگاه خواهد داشت. فرقی نمی‌کند این اتفاق شامل دستگاهی باشد که در محصولات تولیدکنندگان دیگر به کار گرفته شده است یا چیزی که خود ما آن را تولید می‌کنیم؛ مادامی که نوآوری در کار باشد، فرصت‌های تجاری نیز همراه با آن خواهد آمد. این همان چیزی است که من و همه کسانی که از دستگاه‌های ما استفاده می‌کنند، در انتظار آن هستیم.

**سابقاً شما دیدگاه خود درباره چشم‌انداز شرکت را با شعار «سونی واحد» توصیف کرده بودید. چطور این ساختار جدید تشکیل شده از واحدهای مستقل تجاری شعار «سونی واحد» را توجیه می‌کند؟**

در واقع، حدود 70 درصد از درآمد ما در حال حاضر از اداره شرکت‌های مستقل تأمین می‌شود و این نخستین بار نیست که ما چنین کاری را انجام می‌دهیم. به قول یک ضرب‌المثل ژاپنی: «ما قصد نداریم تمام بادیادک‌ها را بدون نخ در همه جا به پرواز درآوریم.» اما در همان لحظه من می‌خواهم مطمئن شوم که آن‌ها به اندازه کافی آزادی عمل لازم برای مدیریت کسب و کار خود را دارند و در عین حال پاسخ‌گوی آن نیز باشند.

**خدمات تحت شبکه که در راستای تجارت بازی قرار گرفته‌اند، چطور؟ آیا در این‌جا شما امکان پدیدآوردن نوآوری همانند آنچه شرکت در محصولات الکترونیک مصرفی سنتی به آن دست یافته را هم می‌بینید؟**

اجازه دهید یک مثال برای شما بزنم. One ارائه اخیر PlayStation Vue است؛ جایی که همکاران بخش Sony Network Entertainment پیشنهاد آن را دادند. وقتی برای نخستین بار از این موضوع آگاه شدیم، از آن استقبال کردیم و در عین حال این پرسش مطرح بود که کدام شبکه قرار است از چنین ایده بزرگی پشتیبانی کند؟ سپس، آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تجارت نشر دیجیتال در ایالات متحده در حال شکل‌گیری و گذر از مشکلات است. تأمین‌کنندگان محتوا مایل هستند تجارت خود را گسترش دهند، اما با مسئله فرآیند حذف تلویزیون کابلی گران‌قیمت مواجه‌اند. نت فیلیکس و برخی دیگر از خدمات‌دهندگان نشر دیجیتال پا به عرصه رقابت گذاشتند و بازار را از دست خدمات‌دهندگان تلویزیون کابلی درآوردند و حالا زمان آن بود که ما هم وارد این عرصه شویم.

**زمانی که شما در ماه فوریه برنامه‌ریزی راهبردی را مطرح کردید، اعضای هیئت مدیره به چه اعتراض کردند؟**

از آن‌جا که ما مشغول بحث درباره تقسیم بخش‌هایی از شرکت به چند شرکت مستقل بودیم، بعضی از اعضا می‌گفتند: «به‌جای تقسیم شرکت به چند شرکت زیرمجموعه و نگرانی درباره این‌که این شرکت‌ها بیش از اندازه خودکفا شوند، بهتر نیست بیش‌تر روی روش‌های افزایش راندمان وضعیت فعلی شرکت تمرکز کنیم؟» این چیزها گذرا است و وضعیت تغییر پیدا می‌کند، اما وضعیت فعلی بازار تجارت به تصمیم‌گیری و واکنش فوری نیاز دارد. در نهایت، تمام اعضای هیئت مدیره موافقت کردند که در حال حاضر انجام این کار تصمیم درستی است. پنج سال دیگر ممکن است اوضاع به گونه‌ای پیش رود که نیاز باشد دوباره تصمیم به ادغام شرکت‌ها بگیریم. این طبیعت تجارت است و هیچ کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند آینده چه چیزی را رقم خواهد زد.

**ممکن است توضیح دهید چگونه درباره راهبردهای جدید تصمیم می‌گیرید؟**

معمولاً قبل از به پایان رسیدن مهلت تصمیم‌گیری، من این‌جا تنها هستم و خانواده‌ام در کالیفرنیا هستند. به همین

دلیل، در تعطیلات آخر هفته زمان زیادی را صرف فکر کردن درباره منطق باید و نبایدها می‌کنم و معمولاً این کار را در زمان آرامش و وقتی در آپارتمان تنها هستم انجام می‌دهم. بعد از این که چند ساعت را صرف این کار کردم، کار را خاتمه می‌دهم و در نهایت نتیجه را با دیگران در میان می‌گذارم و تا زمانی که دلیل قانع‌کننده‌ای برای اشتباه بودن این تصمیم دریافت نکنم، نظرم را تغییر نخواهم داد. من معمولاً در این گونه تصمیم‌گیری‌ها سرسختانه عمل می‌کنم که شاید بتوان گفت کمی افراط هم در این کار وجود دارد.

## **معمولاً وقتی در آپارتمان خود تنها هستید و به راهبرد آینده فکر می‌کنید، چه می‌خورید یا می‌نوشید؟**

معمولاً تنها قهوه فیلتر شده‌ای که خودم آن را دم کرده باشم و نوشیدنی مورد علاقه من است. من عاشق چنین کارهایی هستم!

**منبع:**

والاستریت ژورنال  
**تاریخ انتشار:**  
31 خرداد 1394

---

نشانی منبع: <https://www.shabakeh-mag.com/are-network/893>