

اشاره:

بخش نخست این مطلب را تحت عنوان «مدیران اجرایی و اطلاعات واقعاً ضروری» در شماره پیش خواندید.

بخش پایانی مقاله که از نشریه «هاروارد بیزینس ریویو» ترجمه شده است، اینک از نظر تان می‌گذرد. در این بخش، انواع اطلاعات ضروری در کسب و کار و نتایج حاصله از کاربرد آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. باهم می‌خوانیم.

«تدبیر»

به موسسات کار و کسب، امکانات مالی داده می‌شود تا ثروت بیافرینند نه آن که هزینه‌ها را کنترل کنند. اما این حقیقت مسلم در اندازه‌گیری‌های سنتی متعکس نیست. به دانشجوی سال اول حسابداری آموخته می‌شود که ترازنامه، ارزش دارائی و بدهی‌های موسسه را به تصویر می‌کشد و برای اعتباردهندگان اطلاع از بدترین شرایط ممکن را فراهم می‌آورد. لکن موسسات معمولاً برای انحلال و فروش اداره نمی‌شوند. آنها باید به‌عنوان واحدهای زنده و پیشرو برای آفرینش ثروت اداره شوند. برای این منظور اطلاعاتی که مجریان را قادر به قضاوت‌های آگاهانه می‌سازد مورد نیاز است. به‌چهار مجموعه ابزارهای تشخیص احتیاج است: اطلاعات بنیادین، اطلاعات بهره‌وری، اطلاعات شایستگی و اطلاعات در مورد تخصیص منابع کمیاب. این اطلاعات بر روی هم، جمیع ابزار مدیر اجرایی برای اداره کار و کسب جاری می‌باشد.

اطلاعات بنیادین

قدیمی‌ترین و پرستفاده‌ترین مجموعه ابزارهای تشخیص مدیریت عبارتند از جریان نقدینگی و تصویر دارائی و بدهی‌ها و اندازه‌گیری‌های استاندارد دیگری مانند نسبت میان اتومبیل‌های موجود در نمایندگی‌ها به فروش اتومبیل‌های جدید، پوشش درآمدی برای پرداخت بهره اوراق قرضه و نسبت‌های میان مطالبات حال شده در بیش از شش ماه و مجموع مطالبات، و فروش. اینها را می‌توان با

اطلاعات،

محور ثروت شرکتها

نویسنده: پیترا اف. دراکر
ترجمه از: دکتر فرج‌الله مجاب

اندازه‌گیری‌های روزمره طبیعی طی معاینات پزشکی: وزن، نبض، دما، فشارخون و تجزیه ادرار مشابه پنداشت. اگر نتیجه این آزمایشها طبیعی باشند، اطلاع زیادی نداده‌اند. اگر غیرطبیعی باشند، نشانه مشکلی است که باید مشخص و مداوا شود. این قبیل اندازه‌گیری‌ها را می‌توان اطلاعات بنیادین نامید.



اطلاعات بهره‌وری

دومین مجموعه ابزار برای تشخیص در کار و کسب با بهره‌وری منابع اصلی یا بازده بر واحد اندازه‌گیری آنها مربوط است. قدیمی‌ترین آنها - نشات گرفته از سالهای جنگ جهانی دوم - بازده سرانه کاردستی کارگر را اندازه‌گیری می‌کند. اکنون به‌آرامی اندازه‌گیری‌های، هرچند هنوز کاملاً ابتدائی، برای بهره‌وری «کار دانش - پایه» و خدمات در حال گسترش است. به‌رحال از این پس فقط اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان، کارگران یا کارمندان اطلاعات کافی درباره بهره‌وری در اختیار قرار نمی‌دهد. ما نیازمند داده‌ها در مورد بهره‌وری تمام عوامل هستیم.

محبوبیت تحلیل ارزش افزوده اقتصادی، (EVA) (ECONOMIC VALUE - ADDED) ANALISIS از همین جا ناشی می‌شود.

آنچه که ما از مدتها قبل با آن آشنا بوده‌ایم و آن را عموماً منافع می‌نامیم استوار است، پولی که به‌عنوان ذخیره استهلاک کنار گذاشته می‌شود، معمولاً به‌هیچ‌وجه سود نمی‌باشد. تازمانی که کار و کسب سودی بیشتر از هزینه سرمایه‌اش برنگرداند، متضرر است. مهم نیست که مالیاتی به‌عنوان این که واقعاً سود کرده پرداخته باشد. چنین موسسه‌ای هنوز کمتر از منابعی که صرف می‌کند به اقتصاد بر می‌گرداند. مادامی که سود گزارش‌شده از هزینه سرمایه فزونی نیابد، هزینه‌های کامل را نمی‌پوشاند. تا آن موقع، ثروتی آفریده نشده، بلکه ثروت از بین برده شده است. اتفاقاً با مقیاس مذکور، تعداد اندکی از کار و کسب‌ها در ایالات متحده از جنگ جهانی دوم تاکنون سودآور بوده‌اند.

به‌وسیله اندازه‌گیری ارزش افزوده بر روی تمام هزینه‌ها شامل هزینه سرمایه، EVA، یعنی در واقع بهره‌وری کلیه عوامل تولید، اندازه‌گیری می‌شود. این به‌خودی خود بیان‌کننده این نیست که چرا فرآورده یا خدمت معینی به‌ارزش نمی‌افزاید، یا درباره آن چه باید کرد، اما نشان می‌دهد که نیازمند یافتن یا محتاج اتخاذ چه تدابیر جبرانی می‌باشیم؟ EVA همچنین می‌بایست برای یافتن آنچه کارآست به‌کار گرفته شود. EVA نشان می‌دهد چه محصولی، خدمتی، عملیاتی یا فعالیتی معمولاً دارای بهره‌وری فوق‌العاده زیاد است و از ارزش افزوده به‌طور غیرمعمول بالاتری در بر دارد. سپس باید از خودمان پرسیم، از این موفقیت‌ها چه باید آموخت؟

جدیدترین ابزارهای مورد استفاده برای دستیابی به اطلاعات بهره‌وری استفاده از مینا (مرجع - BENCHMARKING) یعنی مقایسه عملکرد یکی با بهترین عملکرد در آن صنعت یا باز هم بهتر، با بهترین عملکرد کار و کسب در هر کجا و در هر زمینه است. استفاده از مینا بر این پندار صحیح استوار است که کاری را که سازمانی انجام می‌دهد، هر سازمان دیگری نیز قادر به انجام آن می‌باشد و نیز به‌درستی می‌پندارد که پیش قراول بودن، پیش‌نیاز قابل رقابت بودن است. EVA و استفاده از مینا تماماً ابزارهای تشخیص برای اندازه‌گیری تمام عوامل و مدیریت بهره‌وری

را فراهم می‌آورد.

اطلاعات شایستگی

سومین مجموع ابزار با شایستگی‌ها (صلاحیت‌ها، قابلیت‌ها یا توانمندیها) سروکار دارد. از زمان انتشار مقاله ره‌گشای GARY HAMEL و C.K. PRAHALAD تحت‌عنوان «شایستگی محوری شرکت» در نشریه HARVARD BUSINESS REVIEW MAY-JUNE, 1990 متوجه شده‌ایم که رهبری بر توانایی کاری که دیگران ابدأ قادر به انجام آن نمی‌باشند، یا انجام آن را فوق‌العاده دشوار می‌پندارند، استوار است. رهبری بر چنان شایستگی‌های محوری متکی است که ارزش‌های بازار یا مشتری را با قابلیت‌های ویژه تولیدکننده یا تدارک‌کننده در هم می‌آمیزد.

چند مثال: قابلیت ژاپنی‌ها در ریزکردن قطعات الکترونیک، که نشأت‌گرفته از هنر سنتی ۳۰۰ ساله آنان در نقاشی مناظر روی جعبه کوچک لاک‌خورده‌ای به نام INRO و کنده‌کاری یک باغ‌وحش کامل حیوانات روی دکمه حتی کوچکتری است به نام NETSUKE که جعبه مذکور را به کمر بند صاحبش متصل نگاه می‌دارد، یا توانایی منحصر به فردی که جنرال موتورز را برای ۸۰ سال سرآمد اقران کرد، یا همین‌طور قابلیت انحصاری MARKS & SPENCER در طراحی غذاهای بسته‌بندی شده لوکس آماده خوردن برای بودجه طبقه متوسط. اما چگونه انسان می‌تواند شایستگی محوری دست به نقد خود را شناسایی کند و قابلیت‌هایی را که کار و کسب برای حفظ موفقیت پیش‌تاز خود نیاز دارد بشناسد؟ چگونه کسی درمی‌یابد که آیا شایستگی محوری او رو به قوت یا ضعف است؟ یا هنوز هم شایستگی محوریش همان است که بوده و چه تغییراتی ممکن است لازم داشته باشد؟ تاکنون مباحث شایستگی‌های محوری بیشتر نمایشی بوده است. اما تعدادی از شرکت‌های از نظر اندازه متوسط ولی فوق‌العاده تخصصی - که دوتای

آن‌ها یک تولیدکننده سوئدی محصولات دارویی و یک تولیدکننده آمریکایی ابزارهای مخصوص می‌باشند- به توسعه متدولوژی اندازه‌گیری و اداره شایستگی‌های محوری مشغولند. اولین گام، ردیابی دقیق عملکردهای خود و رقبا می‌باشد. مخصوصاً باید بر موفقیت‌های غیرمنتظره و

ناکامی‌های پیش‌بینی نشده در زمینه‌هایی که باید عملکرد، درخشان بوده باشد با چشم باز نگریت. کامیابی‌ها نشانگر آن‌چه بازار به آن بها می‌دهد و برای آن پول می‌پردازد می‌باشد. آنها نشانه موضعی است که کسب و کار از مزایای پیش‌تازی بهره می‌جوید. ناکامی‌ها باید به‌عنوان اولین نشانه‌های دگرگونی بازار یا تضعیف شایستگی‌های شرکت تلقی شود.

انجام چنین تحلیلی تشخیص سریع موفقیت‌ها را میسر می‌کند. برای مثال، از طریق ردیابی یک موفقیت غیرقابل انتظار، شرکت آمریکایی تولید ابزار دریافت که کارگاه‌های کوچک ماشین‌کاری ژاپن، ابزارهای گران‌قیمت با تکنولوژی بالای آن‌را می‌خرند. اگرچه ابزارها بدون در نظر داشتن مشتریان ژاپنی طراحی شده بود و برای فروش نیز مراجعه‌ای به آنها نشده بود.

● به موسسات کار و کسب، امکانات مالی داده می‌شود تا ثروت بیافرینند نه آن‌که هزینه‌ها را کنترل کنند.

● موسسات برای انحلال و فروش اداره نمی‌شوند، آنها باید به‌عنوان واحدهای زنده و پیشرو برای آفرینش ثروت اداره شوند.

این واقعیت شرکت را به تشخیص شایستگی محوری خود رهنمون شد. ژاپنی‌ها مجذوب محصولات آن شرکت شده‌اند، زیرا ابزارها علیرغم پیچیدگی فنی به‌سهولت قابل تعمیر و نگهداری بودند. وقتی که این بینش به طراحی محصولات اعمال شد، شرکت مزبور پیش‌تازی در بازار کارگاه‌ها و مجتمع‌های ماشین‌کاری کوچک آمریکا و اروپای غربی را به‌دست آورد. بازارهای عظیمی که به‌ویژه قبلاً کسب و کاری در آنها انجام نداده بود.

شایستگی‌های محوری سازمان‌ها باهم متفاوتند. به‌عبارتی شایستگی محوری جزئی از شخصیت یک سازمان است. ولی کلیه سازمان‌ها، نه فقط کسب و کارها به یک قابلیت محوری احتیاج دارند: نوآوری و هر سازمانی به راه و روشی برای ثبت و ارزیابی عملکرد نوآورانه خود نیازمند است. در سازمان‌هایی که هم‌اکنون به‌انجام

این امر می‌پردازند - در میان آنها چندین سازنده بلندپرواز مواد دارویی هم هست - نقطه شروع، عملکرد خود شرکت نیست، بلکه ثبت دقیقی از نوآوری‌ها در تمامی زمینه‌ها طی دوره معینی است. کدامیک حقیقتاً موفق بود؟ چند فقره از آنها متعلق به خودمان بود؟ آیا عملکرد با اهداف ما توازن دارد؟ با جهت بازار چه‌طور؟ با موفقیت ما در بازار

هم سازگار است؟ به مخارج تحقیقات می‌ارزد؟ آیا نوآوری‌های موفق ما در میادین بیشترین رشد و موفقیت قرار دارد؟ چند مورد از موفقیت‌های حقیقتاً مهم نوآوری را از دست دادیم؟ چرا؟ زیرا آنها را ندیدیم؟ یا به‌دلیل آن‌که آنها را ضایع کردیم؟ و چقدر خوب ما یک نوآوری را به محصول تجاری تبدیل می‌کنیم؟ باید اعتراف کرد که مقدار زیادی از آن پرسش‌ها ارزیابی است تا اندازه‌گیری. برانگیزنده سئوالات است تا پاسخگویی آنها، ولی پرسش‌های صحیحی برمی‌انگیزد.

اطلاعات تخصیص منابع

آخرین حیطه‌ای که در آن اطلاعات تشخیصی برای اداره امور جاری در جهت ثروت‌آفرینی مورد احتیاج می‌باشد تخصیص منابع کمیاب: سرمایه و افراد مجرب است. این دو متناسب با اطلاعاتی که مدیریت درباره کار و کسب خود دارد، به‌عمل می‌گراید. آنها تعیین می‌کنند که موسسه باقوت یا ضعف عمل خواهد کرد.

اولین فرآیند سیستماتیک تخصیص سرمایه ۷۰ سال قبل توسط جنرال موتورز به‌وجود آمد. اکنون هر کار و کسبی عملاً دارای فرآیندی برای تخصیص سرمایه می‌باشد. لکن معدودی آن‌را به‌کار می‌برند. شرکت‌ها عموماً پیشنهاد تخصیص سرمایه را فقط به‌وسیله یک یا دو مقیاس اندازه‌گیری می‌سنجند: برگشت سود روی سرمایه‌گذاری، دوره برگشت سرمایه، جریان نقدینگی، یا حداقل ارزش حال شده. اما مدتها است، یعنی از اوائل دهه ۱۹۳۰، می‌دانیم که هیچ‌یک از آن روش‌ها صحیح نمی‌باشد. برای درک پیشنهادی جهت سرمایه‌گذاری، شرکت نیاز به داشتن دید روی هر چهار عامل دارد. شصت سال پیش، انجام این مهم کاری بی‌حد مشکل و طاقت‌فرسا بود.

اکنون کامپیوتر رومیزی می‌تواند ظرف چند دقیقه اطلاعات لازم را فراهم کند. ما همچنین ۶۰ سال است می‌دانیم که مدیران نباید تنها به یک

تخصیص سرمایه پیشنهادی در انزوا بیندیشند، بلکه در عوض بایستی پروژه‌هایی را برگزینند که بهترین انتخاب میان موفقیت‌ها و مخاطرات باشد. لازمه این کار داشتن بودجه‌ای برای نمایش گزینه‌های تخصیص سرمایه است که، نظیر کارهای لازم دیگر، کارو کسب‌های فراوانی به آن نمی‌پردازند. از همه جدی‌تر، به‌رحال آن است که اکثر فرآیندهای تخصیص سرمایه حتی در مورد دو جزء اطلاعات حیاتی زیر، سئوالی هم نمی‌کنند:

- چه اتفاقی خواهد افتاد اگر سرمایه‌گذاری پیشنهادی در برآورد وعده‌هایش با شکست مواجه بشود، همان واقعیتی که در سر هر سه مورد از پنج مورد سرمایه‌گذاری پیش می‌آید؟ آیا اتفاق مزبور صدمه جدی به شرکت وارد خواهد کرد، یا فقط می‌تواند به اندازه جای نیش حشره‌ای آسیب وارد کند؟

- اگر سرمایه‌گذاری قرین موفقیت باشد و مخصوصاً اگر بیش از حد انتظار موفق باشد، متعهد به انجام چه کاری می‌شویم؟ ظاهراً هیچکس در جنرال موتورز نپرسیده بوده است که موفقیت SATURN شرکت را به چه برنامه‌ای متعهد خواهد ساخت. نتیجتاً، شرکت ممکن است به دلیل عدم توانایی تامین مالی لازم با برسر موفقیت‌های خود بگذارد.

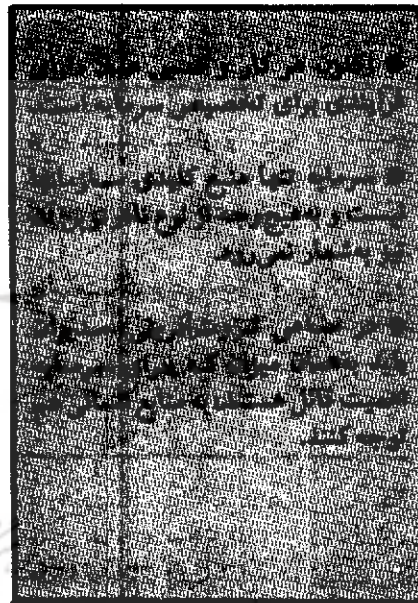
به‌علاوه، درخواست برای تخصیص سرمایه وعده‌های مشخصی را می‌طلبد. چه وقت باید انتظار چه نتایجی را داشت؟ تازه نتایج نیز موفقیت‌ها، نزدیک موفقیت‌ها، نزدیک شکست‌ها و شکست‌ها - باید گزارش و تحلیل شوند. راه بهتری برای عملکرد هر سازمان از اندازه‌گیری تخصیص سرمایه در مقابل انتظاراتی که منجر به قبول آن شده، وجود ندارد. چقدر ایالات متحده می‌توانست در وضعیت بهتری از آن چه امروز در آن است، باشد، اگر چنین پس‌خورهایی روی برنامه‌های دولت در ۵۰ سال گذشته به صورت رویه استاندارد درآمده بود.

به‌رحال، سرمایه تنها منبع کلیدی سازمان‌ها نیست و به هیچ وجه از نوع نادرترین آن نیز به‌شمار نمی‌رود. از جنگ جهانی دوم به بعد، ارتش ایالات متحده - و تاکنون هیچ تشکیلات دیگر - آموخته است که تصمیمات خود را در مورد انتصابات بیازماید. اکنون عمیقاً به انتظاراتش از افسران ارشد قبل از قراردادن آنان در سمت فرماندهان کلیدی می‌اندیشد. آنگاه عملکرد آنان را در قبال انتظارات می‌سنجد. و به‌طور مستمر فرآیند

گزینش فرماندهان ارشد خود را در برابر موفقیت‌ها و شکست‌های انتصابات انجام شده، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. برعکس در کار و کسب، گزینش با انتظارات مشخص از آنچه که فرد برگزیده باید به‌چنگ آورد و نقد سیستماتیک، نتیجه، عملاً ناشناخته است. در مساعی ثروت آفرینی، مدیران باید به‌همان میزان که برای سرمایه اهمیت قائلند، مسیر منابع انسانی را نیز هدفمند و اندیشمندانه تعیین کنند و محل خدمت آن‌ها را مشخص سازند و نتایج آن تصمیمات باید ثبت و به‌دقت مورد مطالعه قرار گیرد.

نتایج در کجا نهفته است

آن چهار نوع اطلاعات فقط راجع به کسب و



کار جاری هستند. آنها تاکتیک‌ها را شناسایی و هدایت می‌کنند. برای استراتژی، به اطلاعات سازمان یافته درباره محیط نیازمندیم. استراتژی باید بر پایه اطلاعات مربوط به بازارها، مشتریان و غیرمشتریها، درباره تکنولوژی در صنایع خود و دیگران، درباره تامین مالی در ابعاد جهان شمولی آن و درباره اقتصاد در حال تحول جهانی باشد. زیرا این همان جایی است که نتایج نهفته است. درون هر سازمانی فقط مراکز هزینه وجود دارند. تنها مرکز سود مشتری چک برگشت نخورده است.

تغییرات عمده همچنین از بیرون هر سازمانی آغاز می‌شود. خرده‌فروشی ممکن است مقدار

زیادی درباره مردمی که از مغازه‌هایش خرید می‌کنند، بدانند. ولی صرفنظر از درجه موفقیت، هیچ خرده‌فروشی هرگز دارای بیش از جزء اندکی از بازار برای مشتریانش نمی‌باشد. اکثریت عمده را غیرمشتریان تشکیل می‌دهند. تحولات پیوسته با غیرمشتریان آغاز و دارای اهمیت می‌شود.

حداقل نیمی از تکنولوژیهای جدید مهم که صنعتی را در ۵۰ سال گذشته متحول ساخته از بیرون آن صنعت ظهور کرده است. کاغذ اوراق بهادار، که تامین مالی را در ایالات متحده دگرگون ساخت از درون بانک نشأت نیافت. بیولوژی مولکولی و مهندسی ژنتیک توسط صنایع دارویی توسعه نیافت. اگرچه اکثریت بزرگی از کار و کسب‌ها به فعالیت منطقه‌ای یا محلی بسنده خواهند کرد، لکن همه آنها حداقل بالقوه با رقابت جهانی از نقاطی که قبلاً حتی نام آنها نیز به گوششان نخورده است مواجه هستند.

مطمئناً همه اطلاعات لازم درباره محیط خارج در اختیار نیست. برای مثال اطلاعاتی - حتی اطلاعات غیرموتقی - درباره شرایط اقتصادی در بیشتر مناطق چین یا درباره شرایط حقوقی در اکثر کشورهای تازه استقلال یافته از امپراتوری شوروی در دسترس نمی‌باشد. اما حتی جایی که اطلاعات سهولت قابل دستیابی است، اکثر کاروکسب‌ها نسبت به آن بی‌تفاوت و لاقیدند. شرکت‌های آمریکائی زیادی در سال‌های دهه ۱۹۶۰ بدون حتی پرسش درباره قوانین کارگری به اروپا آمدند و شرکت‌های اروپائی هم درست به‌همان اندازه در اقداماتشان چشم‌پسته و ناآگاه به ایالات متحده وارد شده‌اند. منسب فاجعه سرمایه‌گذاری ژاپنی‌ها روی مستغلات در کالیفرنیا طی سالهای اولیه دهه ۱۹۹۰ ناکامی آنان دریافتن حقایق ابتدائی در مورد منطقه‌بندی و مالیاتها بود.

از مسیبه‌های جدی شکست کاروکسب، فرض غالبی است که شرایط، مالیاتها، مقررات اجتماعی، ترجیح بازار، کانالهای توزیع، حقوق اختراع و ابداع و خلاقیت‌های هنری و بسیاری دیگر باید حداقل آنچنان که ما فکر می‌کنیم باشند. یک نظام اطلاعاتی کافی باید دارای اطلاعاتی باشد که مدیران اجرایی را وادار به تردید در مورد آن فرضیات بسازد. آنان را باید به پرسش سئوالات درست راهنمایی نماید. نه فقط آنان را با اطلاعات مورد انتظارشان تغذیه بنماید. اولین پیش‌فرض این کار آن است که مدیران اجرایی

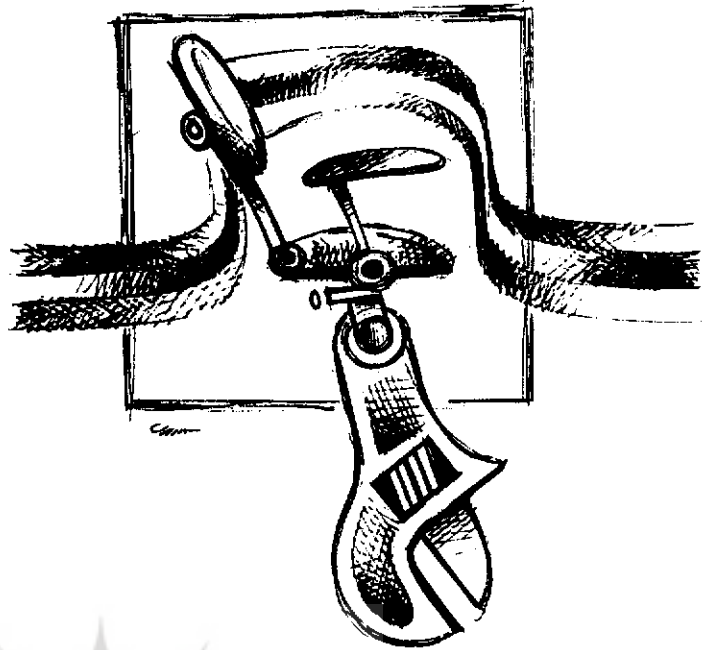
اطلاعات بیرونی، مخصوصاً برای موسسات کوچک «بیکانه داخلی»، یعنی مشاور مستقل باشد.

به هر طریقی که در ارضای آن بکوشیم، نیاز به اطلاعات در محیطی که مخاطرات و موفقیت‌های عمده احتمال بروز دارد، به نحو فزاینده‌ای فوریت می‌یابد. می‌توان جدل کرد که اندکی از آن نیازهای اطلاعاتی تازه هستند و این حقیقت دارد. در مفهوم بسیاری از اندازه‌گیریهای جدید سالیان متمادی و در نقاط بسیاری مورد بحث بوده است آنچه تازه است قدرت پردازش اطلاعات فنی است که ما را قادر می‌سازد که عملی را که تا همین چندسال پیش پرزحمت و پرخرج بود با سرعت و هزینه کم انجام دهیم. هفتادسال پیش، حرکت -و- زمان‌سنجی، حسابداری صنعتی سستی را میسر ساخت. کامپیوترها اکنون محاسبه هزینه‌های فعالیت-پایه را امکان‌پذیر ساخته‌اند که بدون وجود آنها عملاً نمی‌بایست امکان‌پذیر بوده باشد.

جدل مزبور نکته‌ای را نادیده می‌گیرد. آنچه اهمیت دارد ابزارهای مذکور نمی‌باشد، بلکه مفاهیم است که از آنها ناشی شده‌اند. آن مفاهیم آنچه را که همیشه فزونی مجرد جلوه‌گر می‌ساخت که در انزوا و برای مقاصد مجرد کاربرد داشت به نظام اطلاعات یکپارچه تبدیل کرد. از آن پس نظام اخیر تشخیص استراتژی و تصمیمات کار و کسب را امکان‌پذیر ساخته است. این خود دیدگاهی نو و کاملاً متفاوت از معنی و منظور اطلاعات است: بشنايه نوعی اندازه‌گیری است که بر آن عملیات آینده بنا نهاده می‌شود نه نوش داروی بعد از مرگ سهراب و ثبت و ضبط وقایع اتفاقیه.

سازمان فرماندهی و کنترل که برای اولین بار در سال‌های دهه ۱۸۷۰ سر برآورد را می‌توان به منزله موجودی زنده پنداشت که به وسیله پوسته‌اش جمع و جور شده است. شرکتی که اکنون ظهور می‌کند حول اسکلت اطلاعات طراحی می‌شود که هم نظام جدید یکپارچه شرکت و هم روش یکپارچگی آن را تشکیل می‌دهد.

تفکر شکل‌یافته سستی ما، حتی اگر از روش‌های پیچیده ریاضی و باورهای غیرقابل نفوذ اجتماعی استفاده کنیم، همیشه به نحوی جانفاده که کار و کسب، خریدن ارزان و فروختن گران است. دیدگاه جدید، کسب و کار را سازمانی که به ارزش می‌افزاید و ثروت می‌آفریند تعریف می‌کند. □



از مجلات به زبانهای مختلف، از وابسته‌های تجاری، از انتشارات دولتی، از گزارش‌های بانک جهانی و مقالات علمی و از حاصل مطالعات تخصصی.

دلیل دیگری بر وجود نیاز به کمک خارج این است که اطلاعات باید سازمان‌یافته بشود به طوری که استراتژی شرکت را زیر سؤال و مورد بازخواست قرار دهد. تدارک داده‌ها کافی نیست. داده‌ها باید با استراتژی در هم آمیزند. آنها باید فرضیات شرکت را مورد آزمایش قرار دهند و باید با دیدگاه جاری شرکت مبارزطلبی کنند. یکی از طرق انجام آن ممکن است نوع جدیدی از نرم‌افزار باشد. اطلاعاتی که به قد و قواره گروه مشخصی دوخته شده، مثلاً برای بیمارستانها یا شرکتهای بیمه حوادث. پایگاه داده‌های LEXIS چنین اطلاعاتی را به وکلا می‌دهد. ولی آنجا فقط به سئوالات پاسخ می‌دهد. خود سؤال نمی‌کند. آنچه به آن نیاز است خدماتی است که پیشنهادات مشخصی در مورد چگونگی استفاده از اطلاعات ارائه می‌دهد. سئوالات ویژه‌ای درباره کار و کسب استفاده‌کننده و نحوه عمل او می‌پرسد و شاید مشاوره اندرکنشی را مهیا می‌سازد. یا می‌توان نظام اطلاعات بیرونی را «منبع خارجی» قرار داد. ممکن است مطلوب‌ترین تدارک‌کننده نظام اطلاعات بیرونی را «منبع خارجی» قرار داد. ممکن است مطلوب‌ترین تدارک‌کننده نظام

می‌دانند به چه اطلاعاتی نیاز دارند. سپس می‌طلبند که اطلاعات درخواستی را به طور مرتب و مستمر بدست آورند. و نهایتاً ایجاب می‌کند تا آنها را به طور سیستماتیک با تصمیم‌گیری‌هایشان یکپارچه سازند.

معدودی شرکت چند ملیتی مثل NESTLES، COCA-COLA، UNILEVER شرکت‌های تجاری بزرگ ژاپنی و تعداد قلیلی شرکتهای بزرگ ساختمانی، برای ساختن نظامهای گردآوری و سازماندهی اطلاعات بیرونی سخت کوشیده‌اند. لکن به طور کلی، اکثر شرکتهای هنوز باید به آغاز کار همت گمارند.

حتی شرکتهای بزرگ در بخش اعظمی از کار ناگزیر خواهند بود که افراد خارجی را برای کمک به خدمت گیرند. برای اندیشیدن به این که کسب و کار به چه نیاز دارد، کسی را می‌طلبند که در زمینه اطلاعات کاملاً تخصصی دارای دانش و بینش باشد. برای افراد غیرمتخصص اطلاعات زیاده از حدی برای سرگردانی به هر سوئی وجود دارد. منابع کاملاً چندگانه‌اند. شرکتهای می‌توانند خود مولد پاره‌ای اطلاعات باشند. نظیر اطلاعات درباره مشتریان و غیرمشتریان یا درباره تکنولوژی زمینه تخصصی خود. لکن آنچه موسسات درباره محیط به دانستن آن نیازمندند فقط از منابع خارج قابل تحصیل است. از تمام انواع بانکهای اطلاعاتی و خدمات داده‌پردازی،