



نگاهی دیگر به فردای پر ابهام

دیویس و کریستوفر میر

مترجم: غلامحسین خانقانی

نویسندگان کتاب مدیریت در ابهام^۱ که آقای غلامحسین خانقانی آن را ترجمه و انتشارات فرا آنرا چاپ کرده است مدیریت در اقتصاد و ابهام آینده را در سه محور سرعت، عناصر ناملموس (نامشهود) و همیشگی را تشریح کرده است. مطالعه این کتاب خالی از لطف نیست. آنها معتقدند مرزهای صنایع در حال فرو ریختن است و تشخیص و تثبیت جای ثابت در هر صنعت بسیار مشکل و دارای فیزیکی به جای برتری تبدیل به بدهی شده است. در این شرایط این کتاب ابزاری برای تشخیص دنیای پر ابهام به مدیران هدیه می دهد. آنچه در پی می آید فصل آخر کتاب و در خصوص آمادگی ما برای هدایت جهان پر ابهام^۲ است

خدمت مورد نظر خود باشد، و نیز عرضه کننده به شما برای اطلاعات مورد نیازش، و طرف قرارداد شما برای امضای پای قراردادهایش، و بقیه موارد. یاد بگیرید تا بر حسب زمان حال فکر کنید. برای رسیدن به این وضعیت هدفی را برای خود معین نمایید.

۲. همه چیزها را با یکدیگر همبسته نمایید^۴

مطمین شوید که تمام جزیره های کسب و کار شما با یکدیگر همبسته شده اند، درست به همان ترتیب که قفسه های خالی یخچالتان باید با فهرست خریدتان مرتبط و همبسته گردند. چیزهای غیرهمبسته را شناسایی کنید برای مثال، ممکن است نحوه اتصال سیستمهای اطلاعات داخلی شما تامین کننده حداکثر سرعت و کارایی سازمانتان نباشند. و چالش انگیزتر اینکه، با جزیره های واقع در خارج از محدوده شرکت خود نیز همبسته شوید. مشتریان شما باید با مهندسی شما همبسته شوند، و کارمندان بالقوه آینده تان با مدیران بعدی احتمالی شان. ممکن است حتی خود شما هم نیاز به همبستگی با رقبایتان داشته باشید، زیرا در یک جهان

روشن جهت چیرگی کسب و کار شما بر ابهام

۱. نگرش خود به جهان را بر پایه سرعت^۳ قرار دهید.

همه چیز در بعد چهارم - زمان - قرار دارد، ولی تعداد بسیار کمی از ما متوجه این موضوع در کسب و کار خود هستیم. به منظور سازماندهی جدید فکر و نگرش خود، کار را با زمانبندی کردن تمام کارهایتان شروع کنید. سپس بررسی نمایید که چه مدت طول می کشد تا زمان مورد نظر را نصف کنید و مجدداً نصف کنید و این کار را ادامه دهید تا بتوانید آن کار را تقریباً بی درنگ به انجام برسانید. برای مثال، اگر معمولاً سالی یک بار به عرضه یک محصول جدید می پردازید، بر عرضه شش ماهه محصول بعدی و سه ماهه محصول بعد از آن، تمرکز نمایید. بررسی کنید که چگونه می توانید حرکت از (مفهوم کالا) تا (مشتری)، و از ایده (خدمت) تا (تهیه و تحویل) آن را سرعت بخشید. سپس بررسی کنید که به منظور نصف کردن وقت اختصاصی به این گونه وظایف چه باید بکنید و - پس از رسیدن به این اهداف! - مجدداً آنها را نصف کنید. مشتری شما نباید مجبور به انتظار کشیدن برای

گذشته‌اند. امروزه شما باید چیزهای اضافی دیگری نظیر ۸۰۰ شماره تلفن برای تماسها، اعتراضات و تشکرات، را پیشنهاد کنید. حتی از آن بهتر، محصولات قدیمی را با رایانه یا تراشه مجهز نمایید. به طور مثال، استفاده از رایانه خودرو باعث کمک به راننده در راهبری و رانندگی بهتر آن می‌شود. و ساعت جدید سیکو اطلاع لحظه‌ای صاحبش از قیمت سهام را تأمین می‌کند.

عمل کل کسب و کار خود را در زمان حال مدیریت کنید

به تصمیم‌سازی خود بر مبنای اتفاقات هفته گذشته - و یا حتی صبح امروز - پایان دهید. مصرانه به رویدادهای این لحظه بچسبید تا بتوانید بدون تأخیر به اصلاح خود در مسیر صحیح اقدام کنید.

چنین عملکردی تقریباً همیشه مستلزم تعبیه حس گرها و سایر سازوکارهای باز خورد دهنده در سرتاسر خط عملیات و فعالیت‌هایتان است. در شرکت اوستین کوالیتی فودز، حس گرهای تعبیه شده در کوره‌های بیسکویت‌سازی به اندازه گیری و گزارش دهی لحظه‌ای رطوبت (و بنابراین، وضعیت پخت) محصول می‌پردازند. پیش از استقرار این حس گرها، پرسنل کنترل کیفیت این شرکت مجبور بودند تا به تجزیه و تحلیل مرتب نمونه‌های برداشته شده از خط تولید بپردازند. در صورت بروز مسیله، فقط نیم ساعت طول می‌کشید تا موضوع کشف شده و خط تولید متوقف گردد که در این مدت محصول با کیفیت پایین تر از حد استاندارد به حرکت خود در طول مسیر ادامه می‌داد و به اتلاف محصولی منجر می‌گردید که کاملاً قابل پیشگیری بود. شرکت راه آهن مرکزی ژاپن حس گرهایی را در تمام خطوط خود نصب کرده که به انتقال آبی داده‌ها به یک شبکه رایانه‌ای زمان حال نظری شبکه واقعی خطوط اقدام می‌کنند. در صورت بروز یک وقفه و مشکل در شبکه مدیران فوراً به اصلاح مسیر رفت و آمد قطارها بر طبق آن می‌پردازند. امکان ایجاد گلوگاه در این سیستم به صفر می‌رسد. این راهبردی را به فرآیندهای فیزیکی محدود نکنید. تعداد مصاحبه با متقاضیان کار، تماسهای تجاری برای فروش، با تعداد وام‌های فروخته شده، در زمان حال را ثبت و پی‌جویی کنید.

۷. قادر باشید تا کار خود را در هر زمان انجام دهید

بیش از یک دهه است که عبارت "ساعت کار از ۹ صبح تا پنج بعدازظهر" به تاریخ پیوسته و قاعده "ساعت کار ۲۴ ساعته در ۳۶۵ روز سال" برقرار شده است. مشتریان سیستم بانکی تجاری چنانچه نتوانند در تمام ساعات روز از طریق خودپردازها، رایانه‌های شخصی، یا تلفن به پول خود دسترسی داشته باشند، دست به انقلاب خواهند زد. بازنگه داشتن ۲۴ ساعته سازمان شما ممکن است مستلزم به کارگیری نظام خود کار مورد استفاده در بانکها باشد، تا مشتریان شب زنده دار (جفندان شب بیدار)تان بتوانند به صورت "خودداری" (سلف سرویس) عمل کنند. ولی در بسیاری از کسب و کارها، فعالیتها باید الزاماً تابع حرکت خورشید باشد. چیس^۱ و سایر بانکهای جهانی عادت داشتند تا تمام شب را صرف جمع و جور کردن کارها و آماده شدن برای روز بعد نمایند. اکنون چنین کاری برای توکیو باید قبل از شروع روز کار لندن انجام شود.

پر از ابهام احتمال اتکا و وابستگی شما به آنها به عنوان شرکای آینده تان دور از انتظار نیست. کار خطرناکی است؟ به طور قطع. گروه طراحی خود را با بنیان منحصر به فرد کالاهایی که فروخته اید مرتبط و همبسته نمایید. برخی از همبستگی‌ها فوق العاده سخت و دشوار است، ولی به عنوان بخشی از یک سیستم همبسته، مزایای برگشتی آنها بیشتر از هزینه شان می‌باشد.

۳. عناصر نامشهود خود را سریع تر از عناصر مشهودتان رشد و توسعه دهید

قسمت‌های نامشهود پیشنهاد خود (که آن را با حرف (ن) نشان می‌دهیم) و مقدار مشهود آن (با حرف "م" را تعیین کنید. سپس بررسی نمایید که چگونه می‌توانید عوامل نامشهود را، به نحوی که نسبت م/ن افزایش یابد، رشد و توسعه دهید. در فهرست عوامل نامشهود خود کلیه خدمات، نرم افزارها و سایر انواع اطلاعات، تمام عناصر مالی، و کلیه احساسها و عواطف را (از جمله میزان وفاداری مشتری به نام تجاریتان، روابط خود با مشتری، احساس تعهد و تعلق کارکنان، و مانند آن) در نظر بگیرید. عناصر مشهود شامل محصولات واقعی، نظیر آنچه که از خط مونتاژ بیرون آید، اشیا فیزیکی و هر چیزی که زنگ بزند و فاسد بشود و یا نظایر آن، می‌باشد. موضوع پیچیده تر این که: افراد مذکور در فهرست حقوق سازمان شما مشهودند، در حالی که ارزش واقعی آنها برای شما - تجربه، مهارت و استعداد و نیروی مغزی آنها - نامشهود است. رمز موفقیت در جهان ابهام آمیز در انتقال این افراد از ستون عوامل مشهود به ستون عوامل نامشهود نهفته است. دو روش برای انجام این کار وجود دارد که عبارت است از: عقد قرارداد پیمانکاری و یا منبع یابی بیرونی مواد. و یا حتی خرید یک بعد و جنبه از تخصص و توانایی افراد.

۴. هر خدمتی را به صورت کالا عرضه بدارید
امروزه خدمت آرایه شده توسط خود را چگونه پیشنهاد می‌کنید؟ آیا در نحوه پیشنهاد آن تقاضاهای مشتریان برای سرعت، قابلیت دسترسی، کیفیت، پاسخگویی، و سفارشی سازی، را رعایت می‌کنید؟ تنها روش ممکن برای پررنگ کردن این خواسته‌ها و انتظارات، کالانما کردن خدمت پیشنهادیتان از طریق: کاربرد نرم افزار، کیوسک‌ها، سلف سرویس، موتورهای یادگیری، و یا تماس از راه دور به منظور تحویل خدمت به صورت کالا، می‌باشد.

۵- هر محصولی را با خدمت توأم کنید
در گذشته اضافه کردن خدمت به کالا برای دست اندرکاران کسب و کار کالایی، یک فکر و اقدام ثانویه و فرعی بود. امروزه باید خدمت را به صورت یک جزء نهادی و اصلی پیشنهاد خود در آورید. به هوش باشید! چنانچه فرهنگ حاکم بر مؤسسه شما بر مواد (چیزهای مشهود) متمرکز شده، از خواب غفلت بیدار شوید. به طور کلی حاشیه‌های سود حاصل از خدمات بیشتر و فرصتهای رشد ناشی از آن بهتر از خود کالا است که سریعاً به مرحله بلوغ و از رده خارج شدن می‌رسد. قراردادهای نگهداری نظیر مدل T است. آنها در عین اهمیت و عظمت ظاهری، به هر حال بازمانده دوران

۸. قادر باشید تا کار حرفه‌ای خود را در همه جا انجام دهید

با وجود همبستگی امروزی، شما باید قادر باشید تا صرف نظر از محل خود، یا مشتریانتان، به انجام کسب و کار خود بپردازید. این گفته به معنای این است که باید سیستم‌های فروش، خدمات، و پشتیبانی کننده خود را به نحوی برقرار کنید که مشتریان بتوانند در هر کجا، در اینترنت، در کنار تلفن، یا استفاده از یک دستگاه فاکس، یا بهره‌گیری از راهنمای دستی خود، و در هر نقطه جهان، بر روی زمین یا چهل هزار فوتی آن، به آنها دسترسی داشته باشند. شرکت سیسکو سیستمز با قرار دادن مقدار عظیمی اطلاعات پشتیبانی کننده کاربران در جایگاه شبکه‌ای خود، به پانزده زبان مختلف، به

این منظور دست می‌یابد. این شرکت برای هر کس، در هر جا، که برا اخذ رهنمود یا رفع مشکل به گفت و گوی زنده با یک فرد پشتیبانی کننده سیسکو نیاز داشته باشد، امکانات لازم را با استفاده از سیستم خدمات ترجمه‌ای ای تی اندتی^{۱۱} فراهم می‌کند.

۹. پیشنهاد خود را به شبکه متصل (برخط^{۱۲}) کنید
واقعا چقدر برخط هستید؟ به طور قطع شما دارای یک صفحه پایگاه (وب) در اینترنت هستید، ولی چه مقدار از کسب و کار شما قابلیت انتقال به مشتریانتان را در رایانه شخصی او دارد؟ پیروی از شعار "پیشنهاد خود را در شمع دست مشتری قرار دهید" بود که شرکت کوکاکولا را به استقرار امپراتوری بزرگی قادر نمود. امروزه همبستگی الکترونیک باعث شده که همه بتوانند از این راهبرد ساده استفاده نمایند. مشتریان شما باید بتوانند دستکم به همان سادگی و سهولت که مشتریان کوکاکولا می‌توانند به آن دسترسی پیدا کنند، با شما و همکارانتان ارتباط برقرار نمایند. اینترنت نخستین کانال توزیع عصر الکترونیک است. شما باید نحوه استفاده از آن و شبکه‌های قدرتمندتر و کارآمدتر آینده برای تبلیغ و تبادل (خرید و فروش) کسب و کارتان را فرا بگیرید.

۱۰. پیشنهاد خود را تعاملی^{۱۳} کنید

بنابراین تصور می‌کنید که به حرفهای مشتریانتان گوش میدهید؟ تنها زمانی موفق به شنیدن واقعی حرفهای آنها خواهید شد که گفت و گویی دایمی را با آنان برقرار نمایید. پیشنهاد شما باید حاوی روشی باشد که به مشتریان امکان دهد تا در زمان استفاده از پیشنهادتان بتوانند با شما تماس بگیرند. مجموعه پیشنهادهای خود را در یک جا جمع کنید و با بررسی دقیق قابلیت تعاملی آنها درصد توانایی گفت و گوی دایمی هر یک را مشخص نمایید. ارزش قابلیت تبادل دایمی پیشنهادها روز به روز بیشتر خواهد شد. بنابراین کوشش کنید تا از آن حداکثر استفاده را به عمل آورید.

۱۱. تمام پیشنهادهای خود را سفارشی سازی^{۱۴} (اختصاصی) کنید

زمانی برای همه سلیقه‌ها یک محصول واحد ساخته می‌شد. امروزه شرکت پورشه^{۱۴} مدعی است که هیچ دو خودروی ساخته شده توسط آن همانند هم نیست و همه خودروهای تولیدی اش با هم فرق دارند. صرف نظر از نوع پیشنهادتان، شما باید هر یک از آنها را با در نظر گرفتن نیازهای خریدار و مصرف کننده آن تهیه کنید. همانطور که گفته شد نوع پیشنهاد

تاثیری در این راهبرد نداشته و این قاعده در انواع مختلف پیشنهاد، از چیزبرگر گرفته تا اتاق هتل، برنامه‌های سرگرمی، برنامه‌های نرم افزاری، صنایع‌های اداری، برنامه‌های تفریحی، چوب اسکی، وسایل آشپزخانه، و هر چیز دیگر، معتبر است. امروزه تمام پیشنهادها را، صرف نظر از نوع آن، می‌توان از جهات مختلف سفارشی سازی کرد. ابزارهای پردازش داده‌ها و همبسته سازی این کار را ممکن می‌سازند، و نیاز شما به زنده ماندن آن را اجباری می‌کند. چنانچه محصول شما یک کالا است، خدمت پوششی آن را سفارشی سازی کنید. در صورتی که خدمت ارائه شده توسط شما برش کیک است، اجازه دهید تا از طریق انفرادی سازی آن مشتریانتان "به روش خود" به آن دست یابند. (مثلا، بتوانند یک شیرینی به شکل صورت بچه شان داشته باشند!) بزرگترین عامل متمایز کننده قرن بیست و یکم از سایر قرن‌ها و شعار این سده، "سفارشی سازی کنید، سفارش سازی کنید، سفارشی سازی کنید" است.

۱۲- اطمینان حاصل کنید که پیشنهاد شما در جریان کار هوشمندتر می‌شود
پیشنهاد خود را به گونه‌ای تهیه کنید که توانایی ارزیابی داشته و قادر باشد تا انجام بهتر امور را به خود آموزش دهد. بانک‌ها دارای خطوط اعتباری ای هستند که مقدرا آن در پاسخ به خوش حسابی مشتری افزایش یافته و در عین حال ارزش پیشنهاد بانک را نیز بهبود می‌بخشند. پیشنهاد شما باید قادر باشد تا از روش استفاده مشتری تان چیز یاد بگیرد و به کنش و رفتار او پاسخ دهد. نمونه‌های بعدی پیشنهادی عرضه شده توسط شما باید حاوی این دانش جدید و نو یافته باشد. آگاه باشید، چنانچه چنین وضعی اتفاق بیفتد، هم خریدار و هم فروشنده و هم کاربر و تهیه کننده، به صورت یاد گیرندگان دایمی در می‌آیند.

۱۳- اطمینان حاصل کنید که پیشنهاد شما، خواسته‌ها و علایق مشتریانتان را پیش بینی می‌کند.

این موضوع سحر و جادو نیست؛ بلکه گام بعدی در حلقه باز خود گرفته شده در فصل ۱۲ است. زمانی که وسایل جمع آوری مقادیر زیادی اطلاعات را در پیشنهاد خود تعبیه می‌کنید به معنای این است که آن را به شناخت و مشخص کردن الگوهای رفتاری موجود و تخمین و پیش بینی آینده قادر ساخته اید. در این صورت پیشنهاد شما به ساخت سابقه‌ای از خواسته‌ها و نحوه رفتار یک مشتری می‌پردازد. برای مثال، مشتری مذکور همیشه قبل از ساعت ۹ صبح سفارش می‌دهد، یا همواره برنامه‌های تلویزیونی راجع به مسافرت و آشپزی را نگاه می‌کند، معمولا بلیت هوایی درجه یک می‌خرد، و اتاقی از هتل را که مورد استفاده سیگاریها بوده قبول نمی‌کند. پیشنهاد شما باید این ترجیحات را در پرونده مشتری ثبت نماید، تا شما بتوانید بر مبنای آن در مورد یک سفر ناب و دست اول بدون دخانیات به پاریس با او تماس بگیرید. پرونده‌های مشابهی به کتاب فروشان کمک ممکن می‌کنند تا خریداران کتاب را از انتشار نوشته‌های جدید نویسنده مورد علاقه‌شان آگاه نمایند؛ و digerati آزمون‌های ((بتا)) نسخه‌های جدیدو بهبود یافته نرم افزار آینده را امضا کنند (حتی شما ممکن است

مشتریان شما باید بتوانند دستکم به همان سادگی و سهولت که مشتریان کوکاکولا می‌توانند به آن دسترسی پیدا کنند، با شما و همکارانتان ارتباط برقرار نمایند.

باید سیستم‌های فروش، خدمات، و پشتیبانی کننده خود را به نحوی برقرار کنید که مشتریان بتوانند در هر کجا، در اینترنت، در کنار تلفن، با استفاده از یک دستگاه فاکس، یا بهره‌گیری از راهنمای دستی خود، و در هر نقطه جهان، بر روی زمین یا چهل هزار فوتی آن، به آنها دسترسی داشته باشند.

بتوانید چنین اطلاعاتی را به فروش برسانید)

۱۴- به مشتریان خود کمک کنید تا با هر بار استفاده از پیشنهادتان هوشمند تر شوند

برخی از پزشکان به توضیح رفتاری که موجب بیماری شده می پردازند تا به این وسیله بیماران را به تغییر رفتار های خود تشویق و ترغیب نمایند . بعضی از برنامه های نرم افزاری نکاتی را در مورد مشخصات خود به کاربران متذکر می شوند تا به این وسیله ها آن ها را به کاربران بهتری تبدیل نمایند . ولی اجاق تجاری ۵۰۰۰ دلاری مشهور امروزی هرگز شما را آسپز بهتری نخواهد کرد . چرا نه ؟ زمانی که پیشنهاد شما هوشمند می شود شما هم باید بتوانید از آن چیز فرا بگیرید . پیشنهاد شما نه تنها باید به ثبت نحوه استفاده از آن کار بر اقدام بلکه مقدار رضایت مشتری تان در زمان استفاده را نیز ضبط نماید . چنین ظرفیتی آن را قادر می سازد تا تغییرات لازم را در شرایط کاربرد یا رفتاری که موجب رضایت بیش تر مشتری می شود مشخص نماید در این صورت چنان چه مشتریان شما صاحب کسب و کار پیشنهاد شما باعث بهتر انجام دادن کارشان می شود و در صورتی که مصرف کننده باشند منفعت بیش تری از پول پرداختی شان به دست می آورند .

۱۵- پیشنهاد اطلاعات مدار خود را با صافی هایی مجهز کنید

چنان چه پیشنهاد های شما به شبکه متصل است و اطلاعات در آن ها جریان دارد به زودی با پدیده فوران و جریان اطلاعاتی بسیار زیادی (به خریدار) روبه رو خواهید شد مگر این که صافی هایی را در آن ها تعبیه نمایید . این صافی ها یکی از اولین همراهان و ملازمان فراست و هوشمندی پیشنهاد ها در عصر ابهام هستند .

۱۶- تغییر مدل های سالیانه را فراموش کنید؛ بهبود پیشنهاد خود را از طریق ارتباط رایانه ای انجام دهید.

چنان چه اصالت سرعت را به رسمیت بشناسید و آن را پایه نگرش خود به جهان قرار دهید، عملکردتان زمان حال ، متصل به شبکه و برخط ، و

تعاملی خواهد شد. در این صورت برای مشتری شما امکان پذیر خواهد بود تا هرگونه بهبود در محصول را بدون حضور شما و از طریق رایانه انجام دهد. از طرف دیگر ، پیشنهاد شما، با یادگیری متقابل خود، شما را به ابداع نسخه های جدیدتر و بهتر آن راهبر می شود. این بهبودها را به فوریت به مشتریان خود منتقل کرده و اجازه دهید تا آن ها با کلیک کردن موشواره خود به استقرار آنها در نسخه مربوطه خود اقدام نمایند . در این صورت آن ها مجبور به خرید و فروش و دست به دست کردن آن نخواهند بود. این پدیده هم چنین حلقه باز خورد مداومی را برای کسب و کار فراهم می کند. یک چاپ گر هیولت پاکارده^{۱۵} ماشینی کاملاً هوشمند است، ولی با هر بار انتقال اطلاعات جدید از پایگاه شبکه (وب) به دروایو آن هوشمندتر هم می گردد. زمانی که یک پیشنهاد متصل به شبکه و یادگیرنده است، می توانید هر گونه تغییرات مدل سالیانه را چه تغییر مدل از فورد در دیترویت باشد، یا از میکروسافت در سیاتل، و یا از خود شما، بیوسید و کنار بگذارید. به هر حال ، به هوش باشید! این پدیده مدل اقتصادی پیشنهاد شما، از نظر نحوه دریافت پول بهبود از مشتریانتان، را تغییر خواهد داد. ولی خود آن هم می تواند کسب و کار شما را با پدیده ابهام هم آهنگ تر کرده و به وضعیت مزیتی

بهتری راهبر گردد.

۱۷- از هر مبادله خرید و فروش، اطلاعات استخراج کنید

چنان چه درگیر مبادله ای هستید، چه به عنوان فروشنده ای که در حال خرید است، یا خریداری که در حال فروش می باشد، با مقدار عظیمی اطلاعات اضافی ورودی روبه رو خواهید شد. این اطلاعات را شکار کنید، ذخیره کنید، و مورد استفاده قرار دهید.

۱۸- در حال فروش خرید کنید

این کار یکی از سنگ های زیربنایی چیره کردن کسب و کارتان بر پدیده ابهام است . آن دیوارهای قدیمی که روزی خریداران و فروشندگان را از هم جدا می کرد، از بین رفته اند. برعکس، دیگر هرگز نباید چیزی را بفروشید مگر این که در مقابل آن چیزی دریافت کنید. گو این که این چیز می تواند پول باشد، ولی آن چه واقعاً باید به دنبالش باشید دانش و اطلاعاتی است که می توانید از مشتریان خود و یا درباره آنها فرا بگیرید. چنان چه قادر به کسب این اطلاعات به صورت رایگان باشید واقعاً شاهکار کرده اید. البته مگر این که آن را در خواب ببینید. مشتریان دیگر عاقل شده اند و حاضر نیستند آن چه را که در گذشته به رایگان می دادند بدون دریافت پول انجام دهند. برعکس شما باید به دنبال انجام یک مبادله دوطرفه باشید.

۱۹. در حال خرید ، بفروشید.

ردیف شماره ۱۸ را برعکس بخوانید ، به آن پی خواهید برد!

۲۰- به یاد داشته باشید که : هر فروشی یک مبادله اقتصادی، اطلاعاتی و احساسی است.

یک فروشنده دقیقاً همین هست و چیزی غیر از آن نیست. هر فروشی حتماً مشتمل بر مبادله هر سه ارزش مذکور در بالاست و به مبادله پول نقد منحصر نمی شود. زمانی که اقدام به فروش چیزی می کنید، از نوع اطلاعاتی که انتظار دارید در خلال آن به دست آورید و مقدار اطلاعاتی که قادرید به دست آورید، مطمئن شوید. در مورد احساسها و عواطف مورد مبادله هم به همین ترتیب عمل کنید. آن بخش از اطلاعات و احساسات را که می خواهید بفروشید و بخرید، شناسایی و مشخص کنید. اول فهرست های ساده ای در این زمینه تهیه کنید، سپس آن ها را پالایش نمایید، عملیاتی سازید، یکپارچه کنید، و اقلام مهم آن را شناسایی نمایید و راهبردهایی را جهت تکمیل و بهینه سازی آن ها تهیه و تدوین کنید.

۲۱- هر پیشنهاد و مبادله ای را حاوی احساس و عاطفه نمایید.

از ابزارهای فن آوری جهت انتقال صدا، حرکت، رنگ- و به زودی بو- به کسانی که در شبکه اقتصادی شما قرار دارند، استفاده کنید. هدف خود از تجربه ای که مایلید مشتریان تان از نظر احساسی کسب کنند و کل سازمانتان و شرکای شبکه تان با آن هم صحبت و هم آهنگ گردند، را تعریف و فرموله کنید و سپس به آفرینش نوعی شخصیت عاطفی و احساسی بپردازید که از نظر تاثیر احساسی و عاطفی هدف مذکور را تأمین نماید.

۲۲- احساس و عاطفه را در تمام جنبه های دیگر کسب و کار خود وارد نمایید

تجربه احساسی و عاطفی مشتریان خود را به تمام جنبه ها و وجوه سازمان تان گسترش دهید. چرا باید واکنش احساسی مشتری شما منطبق

با واکنش احساسی پرسنل سازنده سازمانتان، حتی کارگران مشغول در کارگاه ها (حتی اگر کارخانه شما در حال حاضر مشغول ساختن نرم افزار است)، نباشد؟ در زمینه درمانی انتظار داریم که پرستارانمان نسبت به بیماران احساس همدردی و عاطفه کنند و غم خواریشان باشند، ولی دکترها و اداره کنندگان مراکز درمانی کم تر از این ویژگی برخوردارند.

۲۳- بدون شک با فهرست «فورچون ۵۰۰» آگاهی دارید. اکنون فهرست «ارزشی ۵۰۰» را بشناسید.

به طور قطع حداقل بیست تا از شرکت های فهرست فورچون ۵۰۰ را می شناسید، درست است؟ در مورد مشتریان قدرتمند یا گروههای مشتری، سازمان یافته یا سازمان نیافته، که بر کسب و کار شما مؤثر هستند چه اطلاعی دارید؟ فهرستی از گروه های مشتریانی که به ذهن تان می رسد و امروز با کسب و کار شما رابطه دارند یا ندارند، تهیه کنید. این فهرست ها شالوده های چیزی است که به آن فهرست ارزش ۵۰۰ می گوئیم و شکل دهند بازار آینده خواهد بود. مشخص کنید که کدام یک از آن ها برای شما مهم اند. نقطه نظر و علاقه آن ها چیست؟ به چه چیزهایی تعلق خاطر و تعهد دارند؟ چگونه اعتماد آن ها را به خود جلب می کنید؟ مشتریان شما دیگر سازمان نیافته نیستند.

امروزه زمانی است که عناصر مختلف در اثر جمع شدن با یکدیگر تغییر می کنند و شما باید چگونگی این تغییر و تحول را مشخص نمایید. چنان چه جزو اولین کسانی باشید که به درک این موضوع نایل می شود، می توانید به توسعه و پیشرفت آن کمک کنید- تا از زمین بلند شوند، تعلقات خاطر آن ها را ثابت و پی جویی کنید، و بعضی از پرسش های آن ها را با پاسخ هایی بازخورد دهید. و بالاخره، با پیش بینی تقاضاهایی که ممکن است به عنوان مخالفان سازمان یافته شما داشته باشد، قادر خواهید بود تا آن ها را به طرفداران پروپاقرص خود تبدیل نمایید.

۲۴- همسایگی مجازی، همسایگی مجازی، همسایگی مجازی

همه ما ذکر مقدس (مانترا) کارشناسان مستغلات را می شناسیم. این گروه بدون توجه به عامل همبستگی در جهان امروزی، عقدیده دارند:

خیلی مهم و ضروری است که با دوستان، مشتریان، تامین کنندگان و سایر شرکایان، همسایه (هم محل) باشید. ولی عامل همبستگی، به صورتی کاملاً مستدل و منطقی، از شما می خواهد که شعاع همسایگی خود را گسترش دهید. چنان چه این شعاع را یک سفر ده دقیقه ای در نظر بگیریم، می توانید به هر نقطه ای از کره زمین بروید و افراد هم مرام بیست و چهار ساعته ای را برای خود پیدا کنید. وظیفه بسیار فوری و مهم شما این است که جامعه ای از بازیگران هم فکر را، صرف نظر از این که در کجا قرار دارند، پدید آورید. نکته جالب و زیبایی قضیه این است که انجام این وظیفه بسیار آسان است. مشتریان تامین کنندگان خود را به وسیله یک بازار مزایده به صورت مجازی باهم همسایه کنید. تحصیل داران - برای مثال تحصیل داران بینی بیبیز^{۱۶} - را از طریق یک باشگاه مجازی مشترک، همسایه کنید. پژوهش گران را از طریق یک پایگاه داده ها قابل دسترس، به صورت مجازی همسایه کنید. جامعه مورد نظر شما در زمان حاضر تا کجا گسترش

می یابد؟ خود را به همه این نقاط مرتبط نمایید. همانند کواکولا خود را - در یک شعاع شش فوتی مجازی - به همه آنها عرضه کنید.

۲۵- همه چیزی را که فکر می کردید در مورد اقتصاد و کسب و کار می دانید، فراموش کنید.

علم اقتصاد پریشان و ملال آور، بدون این که متوجه واقعیت امر بشود، توجه خود را بر «مقایسه وضعیت های ایستا» متمرکز کرده است؛ به این معنا که مثلاً در یک بازار رقابتی در اثر یک تغییر کوچک (مثلاً در عرضه یا تقاضا) چه اتفاقی خواهد افتاد. طبق آموزه های این اقتصاد، هم چنین پدیده بازارهای غیر رقابتی به عنوان «تفاضل بازار» مطرح می شود و به این ترتیب به جای این که عدم پیش بینی ساز و کار این پدیده را به قصور و نقص اقتصاددانان نسبت دهند، آن را ناشی از نقص زندگی واقعی می دانند! ولی سرعت پدیده ابهام به هر حال این نکته را روشن کرده است که آرایه شرح تفصیلی نقطه تعادل ایستا اهمیتی در توصیف و تبیین واقعیت پدیده را ندارد، بلکه موضوع مهم و اساسی، چگونگی و نحوه تغییر و مشخصه های اصلی تحول عوامل مختلف، و به بیان دیگر پویایی عوامل، است. برای مثال، شما نمی توانید انتظار داشته باشید که رقابت به انسجام و انحصار فروش میدان بدهد؛ بلکه باید قبل از این که حتی به انسجام و تحکیم محصول خود فکر کنید برای از رده خارج شدن آن برنامه ریزی نمایید. و نکته دیگر، زمانی که وظیفه سازمان شما نوآوری و نه تولید است، نمی توانید جابه جایی کمتر پرسنل را پدیده ای کارآمدتر و مناسب تر از جابجایی بیشتر آن فرض کنید.

۲۶- قانون بازده نزولی را فراموش کنید. قسمت فزاینده ای از کسب و کار شما - تمام دانشی که در نرم افزار تعبیه شده- به جای این که تابع قانون بازده نزولی باشند از قانون بازده صعودی تبعیت می کنند. بنابراین، با توجه به این که تمام کسب و کارها هر روز بیش از گذشته مبتنی بر اطلاعات می شوند، به طور فزاینده ای به منطقه تحت نفوذ بازنده صعودی مهاجرت می کنند. این موضوع هم چنین به معنای این است که کس دیگری در بازار پیدا خواهد شد که می تواند به عنوان تهیه کننده مسلط آن را به هزینه ای بسیار کمتر از خود شما برای تان تهیه کند. بنابراین، به طور کلی برای پیمان گذاری زیر بنا و نیازهای پشتیبانی کننده خود، آماده شود. چنان چه کس دیگری حرفه خود را به برنامه نویسی برنامه های مورد نیاز اختصاص داده، کار خود در این زمینه ها را به آنها سفارش دهید، و از انجام اینگونه کارها توسط خودتان خودداری نمایید؛ و در مورد بخشی از کسب و کارتان که باید انحصاراً توسط خودتان انجام شود، تصمیم گیری کنید.

۲۷- از مشتری خود شروع نکنید منطق و خرد حاکم بر عصر صنعتی گذشته همواره فرآیند تولید محصولات را از مشتری شروع می کرد؛ به این معنی که نخست به شناسایی نیاز مشتری می پرداخت و سپس به عقب برمی گشت تا ببیند چه کالاها و خدماتی می تواند این نیازها را برطرف کند. این نحوه عمل مناسب زمانی بود که مشتری به نیاز خود و کالا آگاهی داشت و معنای ابداع و نوآوری به تولید یک شیشه نگه دارنده مایع شست و شو با شکل جدیدی محدود می

میشد. امروزه این روند معکوس شده است. امروزه شرکتها ابتدا نیازهای مشتریان را شناسایی می کنند و سپس بر اساس این نیازها محصولات خود را تولید می کنند. این تغییر در روند تولید، به دلیل تغییر در سلیقه و نیازهای مشتریان است. امروزه مشتریان به دنبال تنوع و شخصی سازی محصولات هستند و شرکتها باید بتوانند این نیازها را برطرف کنند. این تغییر در روند تولید، به دلیل تغییر در سلیقه و نیازهای مشتریان است. امروزه مشتریان به دنبال تنوع و شخصی سازی محصولات هستند و شرکتها باید بتوانند این نیازها را برطرف کنند.

شد در حالی که در جهان مبهم و مه آلود با چنان سرعتی در تغییر و تحول فنی روبه رو هستیم که محصول تولیدی شما باید مشتری تان را آموزش دهد و مشتری نیز به آموزش شما بپردازد. شما وقت این را که چیز جدیدی را در مقابل مشتری قرار دهید ندارید. بنابراین، به جای پیروی از روش بالا، کار را با آن چه فن آوری برایتان امکان پذیر می کند شروع نمایید، آن را با حداکثر سرعت ممکن با کمک مشتری توسعه دهید، و از چنان نرمش و سازگاری ای برخوردار باشید که در طول مسیر و هم آهنگ با نیازهای مشتری به تعدیل و اصلاح آن بپردازد همانند نرم افزار فقط شروع به حرکت آغازین به عهده شماست. پس از آن مشتری وارد حلقه بازخورد می شود و از حرکت دوم به بعد شروع به تاثیر گذاری بر جریان امور می کند.

۲۸- آن چه را که می توانید بخرید، پوروش ندهید
کاشتن و رویاندن ساز و کاری ارگانیک و طبیعی است و شما معمولاً وقت اضافی مورد نیاز برای انجام این فعالیت را ندارید. نیاز به سرعت، برعکس، ایجاب می کند تا به جای درگیر کردن خود در این کار به خرید آن از دیگران اقدام نمایید. همبستگی این کار را امکان پذیر می کند و عناصر نامشهود انجام آن را آسان تر می سازد. در واقع، همه چیز در معرض و متأثر از سرعت است.

چنان چه شما بتوانید بهترین و سریع ترین رهبر و هم آهنگ کننده امور مختلف باشید... چه عیبی دارد؟ در این صورت شما سریع ترین، نامشهود ترین و همبسته ترین رقیب دره خواهید بود.

۲۹- برای آینده شرکت خود برنامه ریزی نکنید، بلکه آن را با شرایط سازگار نمایید

هر چه که حرکت و تحول چیزها سریع تر باشد، وقت کم تری برای برنامه ریزی آن ها خواهید داشت. خیلی بهتر است که در مسیر حرکت خود به طور مرتب اصلاح مسیر نمایید و خود را با شرایط محیط سازگار و هم آهنگ کنید.

باکتری هیچ کاری در مودر برنامه ریزی انسان ها نمی کنند، بلکه خود را با شرایط آن ها هم آهنگ کرده و بر روی آن ها به زندگی می پردازد.

۳۰- یاد بگیرید که شریک شوید، یاد بگیرید که جدا شوید

در جهان ابهام آمیز هیچ چیزی همیشگی نیست؛ به این معنی که در زمان مناسب با سایر بازیگران - مشتریان، تامین کنندگان، رقبا و دیگران - شریک و یگانه شوید، پس از منتفی شدن موضوع و شرایط مورد نظر، دوباره متفرق و جدا شوید. شما باید دائماً در حال نظاره زیر چشمی اوضاع و شرایط باشید و به جست و جوی شرکای جدیدی برای مشارکت در یک پیشنهاد و یا یک فرآیند جدید، بپردازید. رمز و راز سر به مهر یک رابطه بسیار خوب و مناسب این است که: شما به توانایی های اصلی خود بچسبید و اجازه دهید تا شرکای شما هم به توانایی اصلی خود متوسل شوند. دشمنان قدیمی هم می توانند به طور موقت رفقای گرمابه و گلستان هم باشند. برای مثال، آی بی ام و آپل به منظور تولید یک رایانه شخصی قدرتمند با یکدیگر شریک شدند. و نکته مهم تر و زیرکانه تر این که باید تشخیص زمان به سر رسیدن همکاری را فرا بگیرید و به محض رسیدن به آن، در جدایی و به هم زدن شرکات خود درنگ نکنید. اهمیت و حساسیت شناخت زمان واقعی

خداحافظی به اندازه اهمیت و حساسیت دست دادن و بوسیدن های آغازین است. در زمان مناسب از هم جدا شوید؛ البته در نظر داشته باشید که هیچ بدردی هم همیشگی نیست.

۳۱- به ایجاد یک بستر اقدام کنید؛ و خود را استاندارد نمایید.

یکی از بزرگ ترین تسهیل کننده های همبستگی در جهان ابهام آمیز وجود استانداردها و بسترهای مشترک است. صرف نظر از این که چه کسب و کاری دارید، تعیین یک استاندارد را به عنوان هدف اصلی خود انتخاب نمایید. این کار ممکن است به معنای توزیع مجانی ده هزار واحد اولیه پیشنهادتان باشد (نظیر کاری که نت اسکپ کرد). کسانی که موفق به برقراری استاندارد در یک حوزه می شوند (برای مثال، نرم افزار ویندوز میکروسافت) سود عظیمی را به سوی خود سرازیر می کنند. به شناسایی اجزای پیشنهاد خود از جمله دانش کاربران آن، اقدام کرده و به دنبال راهی باشید که آن را درگیر و در بند استاندارد خود نمایید.

۳۲- اجازه دهید تا بازار پیشنهاد شما را قیمت گذاری کند

منتظر دریافت بازخورد از بازار در مورد چگونگی فروش پیشنهاد خود و سپس تشکیل جلسه در مورد این که آیا قیمت ها را بالا ببرید یا پایین بیاورید، نمانید. بلکه بر عکس حلقه باز خوردی را برقرار نمایید که به بازار اجازه دهد تا خود به طور مستقیم تغییرات لازم را در قیمت پیشنهاد شما انجام دهد. این همان روشی است که ابزارهای مالی نظیر اوراق سهام، اوراق قرضه و سایر وثیقه ها همواره بر طبق آن قیمت گذاری می شوند. همه ما به تغییرات روزانه قیمت های بلیت هواپیما و بنزین عادت کرده ایم، ولی هزینه های (اضافی بر لیست قیمت) را در مورد یک خودروی مدل بالا دوست نداریم. به هر حال، مشتریان خود را به این پدیده عادت دهید، زیرا مدت زیادی طول نخواهد کشید که شاهد قیمت متغیر یک بوته کاهو در تابلو دیجیتالی اعلام قیمت سوپرمارکت ها خواهید شد. به دنبال راهی باشید که به شما امکان دهد تا بتوانید اطلاعات قیمت را مستقیماً از طریق اینترنت یا کانال های اختصاصی خود - به دست آورید.

۳۳- بگذارید تا بازار، پیشنهاد شما را بازاریابی کند

چهار عامل بازاریابی (چهار P عبارتند از (Price) ، محصول (Product) ، توزیع فیزیکی (physical distribution) و ترویج فروش. (Promotion) در مورد قیمت گذاری در بند ۳۲ صحبت کردیم. در مورد پیشنهاد هم تا کنون گفت و گوهایی زیادی داشته ایم، که با توجه به آن ها توزیع فیزیکی عناصر نامشهود مساله خاصی نیست؛ ولی در مورد ترویج فروش چه می توان گفت؟ تنها نکته ظریف و کلیدی در این زمینه این است که مقدار کافی از پیشنهاد خود را به رایگان بخش کنید تا باعث شود مردم در مورد آن صحبت کنند. زمانی که نام شما بر سر زبان ها افتاد با شنیدن آن شما را خواهند شناخت، شروع به سوال در مورد شما خواهند کرد، و علاقه مند به پرداخت قیمت مورد نظر شما خواهند شد. کیم پولس^{۳۳}، بنیانگذار ماریمبا^{۳۴}، یک شرکت نوپای نرم افزاری، این کار را به نحو بهتری انجام داد: به این معنا که اجازه داد تا بازار سرمایه پیشنهاد او را مدیریت کند.

موسسه سرمایه گذار مشهور و نامداری که شریک او در این کار بود، به چنان زمینه چینی و جلب توجهی در جامعه دست زد که همگان در انتظار به بازار قاشتی^{۳۴} که در آن زمان هنوز ایده ای بیش نبود لحظه شماری می کردند! کسانی را که علاقه مند به تبلیغ پیشنهادتان به دیگران هستند مشخص کرده و تمام کمک های لازم را در اختیارشان قرار دهید.

۳۴. فرض کنید که مقررات مربوط به همه چیزها به هم خواهد خورد

یک چیز را قطعی بدانید: تغییر فن آوری چنان سریع خواهد بود که دولت قادر به هم پای با آن و تعبیر هم زمان مقررات مربوطه به آنها نخواهد شد.

تغییر تمام مقولات را جع به رایانه ها و اینترنت بسیار سریع تر از توانایی سیاست گذاران و قانون نویسان به قانونمند کردن دقیق آن خواهد بود. ایجاد معضلات اخلاقی ناشی از مقررات راجع به فن آوری زیستی^{۳۵} سریع تر از توانایی ما به قانون گذاری در راه حل های اخلاقی مربوط به آن می باشد. حتی زمانی که قانون گذاران به قانونی در مورد یک معضل رای می دهند، شعبه اجرا کننده آن را انتشار می دهد و ابلاغ می کند، و قضاوت و کلای دادگستری آن را رسماً به کار می برند. بسیاری معضلات جدید قد علم می کنند. وجود مقدار مناسبی از مقررات لازم و خوب است. ولی این مقررات نیز هنوز آهسته و بطی است. بنا بر این شما فرض کنید پیشنهادتان توسط قوانین بازار و نه مقررات قانونی مورد قضاوت قرار می گیرد. سناریوی جهانی را بنویسید که فاقد مقررات است و سپس کم کم به تفاوت زندگی واقعی با آن فکر کنید. خود را در تله فرض وجود مقررات و سپس در برگشت به عقب و کار کردن بر مبنای این فرضیه نیندازید، شما به وسیله یک خویش فرمای هم آهنگ با پدیده ابهام (چیره بر ابهام) زیر مشت و لگد له خواهید شد. به تغییر پله پله بعدی مقررات توسط قانون گذاران دل نبندید و خود را اسیر آن نکنید - بلکه به تعیین و تبیین خواسته های بازار پرداخته و به دنبال ارضای آنها بر آید.

۳۵. شرکت خود را به وسیله ارزش بازاری آن، و نه درآمد هایش ارزش گذاری کنید.

همان طور که مکرراً گفته ایم معیار ارزیابی

شرکت ها در آینده ارزش بازاری آنهاست. بنابراین، به تدریج عادت کنید تا عملکرد خود را بر طبق اصول و ضوابط ارزش گذاری بازاری مورد ارزیابی قرار دهید. منظور این نیست که حتی حساس تر از گذشته با نگرشی منفی و بیماری یابانه به دنبال ثبت تغییرات روز به روز قیمت سهام خود باشید - بلکه هدف این است که حتی چنان چه شرکت شما خصوصی هم باشد - تولید ثروت را به عنوان معیار و آزمون واقعی پیشرفت آن در نظر بگیرید. ارزش بازاری سرانه (نسبت بازاری بر تعداد کارکنان) شما در قیاس با شرکت هایی که پیشنهاد مشابهی را عرضه می کنند، یا افراد خبره مشابهی را در استخدام دارند، چگونه است؟ افراد ماهر و خبره جذب شرکت هایی می شود که به آن ها حقوق و مزایای واقعی می پردازند، و این به معنای ثروت واقعی یک شرکت است. امروزه حق تقدم سهام فقط به مدیران عالی رتبه اعطا می شود، ولی در آینده نزدیک این روش به عنوان نوع اصلی جبران خدمت به رقابت با حقوق خواهد پرداخت. بنابر این حتی تعداد

میلیونرهایی را که، در شرکت خود یا در شبکه تان، به وجود آورده اید، بشمارید (و به عنوان معیار ارزش واقعی خود در نظر بگیرید). به یاد آورید که شرکت میکروسافت تنها در سال ۱۹۹۷ فقط ۲۱۰۰۰ نفر از کارکنان خود را میلیونر کرد!

۳۶. اگر خواهان پیشرفت هستید، شرکت خود را به شدت بلرزانید

چنان چه می خواهید سازگار، نوآور، و انعطاف پذیر باشید، عوامل جدیدی را در تغییر و تحولات شرکت خود را وارد نمایید. این همان چیزی است که به آن تکان دادن و به لرزه انداختن می گوئیم. چنان چه همه پرسنل قسمت شما دانش آموخته مبادی آداب مدارس ایوی لیگ^{۳۶} هستند، به استخدام دانش آموخته خال کوبی شده، راحت و سرزبان دار مدرسه بازرگانی با یک گیتار اقدام کنید. چنان چه سرعت جایه جایی موجود اینارتان زیاد است ولی همواره اقلام ثابتی در انبار ته نشین می شود اقلم متنوعی را به موجودی انبار خود وار کنید. چنانچه عمر ۸۰٪ پیشنهاد های شما بیش از یک سال است، به بهبود ۴۰ درصد آن ها اقدام کنید. همواره در حال تکان دادن شدید و لرزاندن شرکت خود باشید!

۳۷. امر و نهی های مدیریتی را با علایم و هشدار های بازار عوض کنید

چنان چه پرسیده شود از میان تمام کار هایی که برای سازمان دهی باید انجام دهید، کدام یک مهم تر و اساسی تر است، باید گفت: علایم بازار بهترین راهنما برای تغییراتی که باید در سازمان خود بدهید، و بر عکس، قدرت داخلی، موقعیت، و روان شناسی، جزو بدترین علایم جهت تغییر و تحول سازمانی می باشند. چه چیزی به صورت امرانه و به زور در شرکت شما اجرا می شود؟ تخصیص های سرمایه ای؟ به کار گماری افراد در مشاغل؟ برای این منابع حساس به علایم خارجی، بازار هایی ایجاد کنید.

۳۸. قدرت را به سمت بیرونی سازمان هل دهید

چنان چه تعداد پرسنل سازمان شما از شماره انگشتان یک دست تجاوز می کند، به طور قطع دارای سلسله مراتبی است - که به طور طبیعی باعث می شود تا قدرت در نقطه (مرکز - بالا) متمرکز شود. می دانیم که چرخش و تحول از رایانه های بزرگ به رایانه های شخصی موجب بازگشت و انتقال جبری قدرت به محیط سازمان شده است و این دقیقاً همان جایی است که شما می خواهید باشد. ولی تابع بعضی قوانین مرموز فیزیکی است، و به نظر می رسد که همواره به سمت نقطه ((مرکز - بالا)) میل می کند بنابر این همه ماهه به کنترل خود آگاهانه آن اقدام کنید، و ببینید که آیا حرکت متمایل به سوی ((مرکز - بالا)) تکرار می شود یا خیر؟ همان طور که برای مرتب کردن و سر پا نگه داشتن یک باغ به هرس همیشگی درختان آن نیازمندیم، این عمل نیز برای حفظ یک سازمان کار آمد و سرزنده واجب است و به علت نیاز های عملیاتی و جهت رفع آن ها: شما علاقمند به استقرار قدرت در جایی هستید که فعالیت های روزانه انجام می شود و تصمیمات مرتبط به آن ها باید گرفته شود - که جایی نیست مگر نقطه بر خورد کارکنان خط اول شما و مشتریانان. این کار هم چنین به شما کمک می کند تا به اقتضای شرایط به تعریف و تغییر دایمی

مدل قدیمی حفظ فاصله با دیگران و اجازه دوستی به آن ها را کنار بگذارید و به قانون جدید توجه کنید که می گوید: به همگان همه چیزها را بگوئید.

مرزهای جدا کننده خود مشتریان تان اقدام کنید. بنابراین، فرآیندی را برقرار نمایید که به وسیله آن بتواند خط مشی مدیریتی تان را از مرزهای سازمان خود دریافت نمایید.

۳۹- هم زمان بزرگ و کوچک باشید

اندازه سازمان شما چقدر است؟ حرکت تاریخی در این زمینه از کوچک به بزرگ است. سازمان آینده هم زمان دارای هر دو اندازه خواهد بود. واحد های کوچک، فرزو چابک بوده و می توانند به سرعت عمل، حرکت و تغییر نمایند. تا جایی که این سازمان ها به صورت الکترونیکی با دیگران همبسته باشند، اندازه کوچک آن ها هیچ گونه کاستی و نقضی برای شان به دیگران وجود نمی آورد. در عین حال، این واحد ها باید دارای قابلیت عمل و رقابت جهانی باشند. بنابراین، این واحد ها باید دارای قابلیت عمل و رقابت جهانی باشند. بنابراین این اگر فرد منفردی هستید که به صورت خویش فرما کار می کنید، تنها اطمینان حاصل کنید که بصورت الکترونیکی با شبکه اقتصادی بزرگی همبسته هستید. چنانچه شرکت بزرگی هستید، سازمان خود را به گروه های کوچک عملیاتی یک تا ۳۵ نفره تقسیم کنید. به این ترتیب، چه کوچک باشید یا بزرگ، نیمه ای بیش نیستید، بلکه باید به صورت معما گونه و متناقض نما^{۳۳}، در عین حال به اندازه مخالف قدر و قواره فعلی تان هم بشوید.

۴۰- خطوط آتش^{۳۴} مستحکم خود را خراب کنید

مدل قدیمی حفظ فاصله با دیگران و اجازه دوستی به آن ها را کنار بگذارید و به قانون جدید توجه کنید که می گوید: به همگان همه چیزها را بگویید. بلکه شما مجبورید تا خودتان را در مقابل خرابکاران الکترونیکی، دزدان و انواع استفاده کننده گان غیر مجاز از اطلاعات موجود در رایانه تان، محافظت نمایید. این نکته ای بدیهی و مورد قبول همه است. ولی با توجه به این که جویندگان اطلاعات مربوط به شما به راحتی می توانند آن را به روش های غیر مستقیم به دست آورند چرا خودتان آن را مستقیماً در اختیارشان نگذارید؟ به خاطر داشته باشید که مزیت شما در سرعت است، و سازمان شما بدون این که از اوضاع و احوال جاری امور با خبر باشد قادر به اقدام و عمل فوری نیست. زمانی رقیب شما از تصمیم تان در مورد کاری که می خواهید بکنید با خبر می شود که شما قسمت اعظم کار خود را انجام داده اید.

۴۱- از بالغ شدن پرهیزید

حلقه های زندگی دارای چهار مرحله جنینی، رشد، بلوغ و پیری هستند. همواره به شما گفته شده از این که یک شرکت مرحله چهارمی باشید پرهیزید. اکنون با توجه به سرعت زیاد تغییرات در جهان ابهام آمیز، ما به شما توصیه می کنیم که از رسیدن به مرحله سوم نیز خودداری نمایید. راهبرد خود را به نحوی باز آفرینی کنید که به محض پایان یافتن مرحله رشد جدیدی باشید. هیچ حرفه ای به اندازه کسب و کار نوشابه غیر الکلی بالغ نشده بود. زمانی که کوکاکولامعیار (سهم شکم) را به منظور جایگزینی معیار (سهم بازار خسته) ابداع کرد - و اعلام نمود که در بهترین حالت

ممکن فقط دو عدد ۶۰ اونس سر پر در آن بازار داشته است - به ناگهان خود را در موقعیت یک شرکت در حال رشد بازآفرینی کرد، که در نتیجه مقدار غیر قابل تصویری انرژری جدید و گسترش فیزیکی را برای آن شرکت به دنبال داشت.

۴۲- شبکه ها و سلسله مراتب اداری را با هم ترکیب کنید

بر ایجاد شبکه سازمانی خود، و نه از هم گسیختگی سلسله مراتب سازمانی موجود آن، تمرکز و تاکید نمایید. سلسله مراتب اداری را فقط در حدی که با یک چیز بهتر جایگزین می کنید، از بین ببرید. ممکن است روزی شبکه ها به طور کامل جایگزین سلسله مراتب اداری شوند، که البته ما به این موضوع شک داریم. خیلی بهتر خواهد بود به جای این که آنها را همچون دو مدل متضاد رو در روی هم قرار دهید، به آمیزش و ترکیب آنها بپردازید.

۴۳- آن را بکارید، ولی مالک نشوید. چنانچه مالک آن هستید، هر چه زودتر غایله اش را بکنید

در جهان مجازی امروزی، شما باید دارایی های تان را در فضای مجازی الکترونیکی و خارج از ترازنامه نگهداری کنید. هر چه کنید. هر چه که کسب و کار شما نامشهودتر باشد، اداره کردن آن در نظام اقتصادی ابهام آمیز آسانتر خواهد بود. هر چه که بیش تر به مقولات فیزیکی - کارخانه، ساختمان اداری، و تجهیزات مورد استفاده در آنها، و لیست دستمزدها - بچسبید، بیش تر در بند مقررات تاریخ مصرف گذشته دیروزی گرفتار خواهید شد.

۴۴- حداکثر ارزش برای سرمایه های دانایی، بعد از آن به سرمایه های مالی، و حداقل ارزش به سرمایه های فیزیکی

برای انجام این بند به ترتیب زیر عمل کنید: لیست هر یک از این سه نوع سرمایه را تهیه کنید. چنانچه جمع کل سرمایه دانایی تان از دو نوع دیگر بیشتر نیست، برنامه ای تهیه کنید تا یا اجرای آن به این وضعیت برسید. چنانچه ارزش سرمایه های فیزیکی سازمان شما، شامل کارخانه ها و تجهیزات خیلی بیشتر از پرسنل تان است، بنابراین استراتژی اصلی تان باید پاسخگوی چگونگی تغییر سریع این وضعیت و معکوس کردن آن باشد. زمان این تغییر وضعیت را مشخص نمایید. چنانچه این اتفاق در آینده ای دور و نامشخص روی خواهد داد، بنابراین به احتمال زیاد کسی خواهد آمد و شما را تحت الشعاع قرار خواهد داد. چنانچه فکر می کنید نحوه لیست مجموعه سرمایه دانایی خود را بلد نیستید، به دستورالعمل شماره ۴۵ مراجعه نمایید.

۴۵- دارایی نامشهود خود را اداره کنید، اندازه گیری نمایید، و رشد دهید. تحلیلگران بخش خرید وثیقه ها و اوراق بهادار ۳۵ درصد ارزش بازاری سهام مورد پیگیری خود را به متغیرهای نامشهود نسبت می دهند که در هیچ کجای صورتهای مالی به آنها اشاره نشده است. از جمله این عوامل می توان به ارزش یک گروه تحقیق و توسعه در صنایع دارویی، ارزش تجربه مدیریتی در صنعت رایانه، و ارزش آنگ^{۳۴} و سیستم توزیع در صنایع نفت و گاز، اشاره کرد. تعیین کنید که چه مقدار از ارزش بازاری شما ناشی از اینگونه عوامل است و چگونه این وجوه و ابعاد را در مقایسه با سایر ابعاد کار خود

درجه بندی کرده و امتیازدهی می کنید. وضعیت خوب و مناسب خود در هر زمینه ای را به اطلاع بازارهای مالی برسانید. و در مواردی که با ضعف و مشکلی روبه رو هستید به علت یابی پرداخته و برای بهبود آن کاری نکنید. حرفه حسابداری بالاخره راهی را برای اندازه گیری این مقولات ناسمهود و ناملموس پیدا خواهد کرد ولی شما به هر حال از هم اکنون اقداماتی را به منظور ارزیابی این وجه ارزش، که روز به روز مهمتر می شود، شروع کنید. ۴۶- یک شرکت را بر پایه نرخ های رشد آن و نه دارایی هایش، ارزیابی کنید

بازارهای مالی نسبتهای قیمت/ درآمد را عمدتاً بر پایه نرخ مورد انتظار رشد درآمدها تعیین می کنند. با وجود این، مقررات حسابداری بر ارزش بازاری داراییها تأکید می کند. برای مشاهده ارزشی که کسب و کار شما ایجاد می کند، داشبوردی تهیه کنید که شتاب شما را اندازه گیری کند. مشخص کنید: سرعت رشد درآمدهایتان نسبت به سال گذشته چقدر است؟

سرعت افزایش نرخ سود سرانه (سود برحسب یک نفر پرسنل) شما چگونه است؟ و نکته احتمالاً مهمتر از همه، آیا شما توجهی به نرخ رشد ثروت کارکنان خود می کنید؟

۴۷- مالک حلقه های ارتباطی باشید، نه گره ها

به خاطر داشته باشید که شما در جهانی همبسته زندگی می کنید، که همه چیز آن با دیگر چیزها مرتبط و همبسته است. بنابراین خود را طوری تربیت کنید که استاد برقراری ارتباط و ایجاد همبستگی شوید. ممکن است فردا لرزه بر اندام گره امروزی بیفتد و دستخوش تغییر و تحول بنیانی شود ولی شما همچنان علاقمند و مشتاق همبستگی با هر چیزی هستید که جایگزین آن خواهد شد. اکنون که بر طبق دستور العمل شماره ۴۰ حصارهای محافظ خود را پاره کرده اید، به آموزش شبکه سازی به پرسنل خود بپردازید، ابزارهای لازم برای این کار را در اختیارشان بگذارید، و وقت کافی جهت برنامه ریزی ارتباط و

استقرار بنای همبستگی تخصیص دهید. در واقع شما باید به یک نکته خیلی مهم توجه داشته باشید: در عین حال که محتوای مجراهای ارتباطی تغییر می کند، خود این مجراها به طور همیشگی و دایمی برقرارند.

۴۸- برای چیزهای متحرک، نه ثابت و ایستا، ارزش قایل شوید

هر چیز ثابت و ایستا، چه مقدار موجودی انبار باشد، یا یک کارمند ناپه‌ره‌ور، یا یک بسته طلا در زیر بالش شما، یک وبال و بدهی است که سرمایه شما را بدون هر گونه بازدهی به هدر می دهد. حرکت است که این چیزها را بهره‌ور می کند، بنابراین یاد بگیرید که چگونه روشهای مورد استفاده خود در اندازه گیری، مدیریت، و ارزش گذاری سرعت را در مقایسه با مقدار بهبود بخشید. نرخ جا به جایی اندوخته ماهیم و ایده های شما (موجودی انبار ذهنی تان) چقدر است؟ چگونه آن را اندازه گیری می کنید؟

۴۹- برای سیستم دفتر داری سه گانه (سه ورودی) آماده شوید

ما مرتباً از این که باید مطابق الزامات جهان آینده فکر و عمل کنیم، و این که معیار واقعی ارزش درآمدهای مورد انتظار آینده است و نه سرمایه و دارایی حال، صحبت می کنیم. این موارد به نوبه خود تابع رشد و وابسته به آن هستند. نظام اندازه گیری خود را به گونه ای طراحی و مورد استفاده قرار دهید که بتواند رشد شما را اندازه گیری کرده و به تغییرات آن واکنش نشان دهد. به دیگر سخن، شتاب و نه سرعت، را مدیریت کنید. در حالی که

شرکتهای کوچک با نرخهای رشد بزرگ خود شاهد نرخهای درآمد سرانه سهام (درآمد بر حسب یک سهم) فوق العاده زیادی هستند، شرکتهای کاملاً جا افتاده، بزرگ، و (آهسته رشد)، از این بابت با مشکلات جدی رو به رو می باشند. این وضعیت در مورد تمام شاخص ها و معیارها، نه فقط فروش و سود، صادق است. رشد ظرفیت های کیمیا، همبستگی های بین شما و شبکه تان، و محصولات پیشنهاد شده، همه باید به موازات سرعت گرفتن پدیده ابهام افزایش یابند.

۵۰- توجه کنید!! (توجه) منبع نایاب بعدی است

ما در جهانی لبالب و مملو از اطلاعات زندگی می کنیم. به تدریج به این نکته مهم که (چگونه توجه دیگران را جلب کرده و حفظ کنید) توجه نمایید! منظور ما تلاش ساختگی و ریاکارانه برای جلب توجه دیگران نیست. بلکه این موضوعی جدی است که باید به طور اصولی توسط شما انجام شود. به هر حال، هشیار باشید: همین که این موضوع را جدی گرفتید، به برگزاری جلسات با دیگران و تهیه صورت حساب خواهید پرداخت، به طوری که در نهایت مقوله جلب توجه باعث ایجاد مقداری بوروکراسی برای شما خواهد شد. به این ترتیب اگر دقت نکنیم، دارو بدتر از بیماری خواهد شد و ما خود دشمن خودمان خواهیم شد. با وجودی که جلب توجه و حفظ آن کاری مهم و جدی است، ولی باید به صورتی جذاب و برنامه ریزی شده انجام شود. این حکم در مورد اداره و انبار (کارهای ستادی و فنی) صادق است.

ما در جهانی لبالب و مملو از

اطلاعات زندگی می کنیم.

به تدریج به این نکته مهم

که (چگونه توجه دیگران را

جلب کرده و حفظ کنید)

توجه نمایید! منظور ما

تلاش ساختگی و ریاکارانه

برای جلب توجه دیگران

نیست.

پی نوشت:

۱- دیویس و کریستوفر میر

WWW.blursight.com

- ۲-Blur
- ۳-Speed
- ۴-Connect
- ۵- Outsourcing
- ۶- Customizing
- ۷- Productizing
- ۸- Austin Quality Foods
- ۹- Chase
- ۱۰- AT Foreign Language Translation
- ۱۱- Online
- ۱۲- Intractive
- ۱۳- Customize
- ۱۴- Porsche
- ۱۵- Hewlett Packard
- ۱۶- Beanie Babies
- ۱۷- Kim Polese
- ۱۸- Maribma
- ۲۰- Biotechnology -
- ۲۱- Ivy League
- ۲۲- Paradoxically
- ۲۳- Firewalls
- ۲۴- Brand

۱۹- یک نوع وسیله موسیقی