



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

بهره‌وری قهر، ثروت و تهدید ثبات جهانی

در بخش یک مقاله،
یک کتاب به خلاصه‌ای از
جدیدترین کتابهای منتشر شده
جهان در عرصه مدیریت اختصاص دارد.
این کتابها پرفروش‌ترین، تأثیرگذارترین و
موفق‌ترین‌ها در جهان مدیریت می‌باشد.



این کتاب را انستیتو جهانی مک کینزی^۱ در سه فصل و دوازده بخش منتشر کرده است. در این خلاصه، سعی شده تا نتایج اصلی به دست آمده از مطالعات، تحقیقات و پژوهشهای این مؤسسه بیان شود.

اول، بسیاری از مردم به دنبال یافتن علل عملکرد ضعیف اقتصادی در اقتصاد کلان امروز هستند. ارزیابی عملکرد اقتصادی نیازمند تجزیه و تحلیل در سطح صنایع منفرد همچون خودروسازی، فلزات، بانکداری و خرده فروشی است. این یک سطح "بخشی" است. شما باید برای یافتن عوامل عملکرد اقتصادی، به سراغ این سطح بخشی بروید.

دوم، درورای سیاستهای اقتصاد کلان، معمولاً تجزیه و تحلیلهای اقتصادی، بیشترین تفاوت در عملکرد اقتصادی را به دلیل تفاوت در نیروی کار و بازارهای مالی (سرمایه) می دانند. این نتیجه گیری صحیح نیست. تفاوت در رقابت بر سر بازارهای تولید مهمتر است. سیاستهایی که رقابت در بازارهای تولید را اداره می کنند، به اندازه خود سیاستهای اقتصاد کلان مهم هستند. سوم، اداره آمار و آشننگتن در دهه ۱۹۹۰ اعلام کرد که عناصری همچون نرخ انعطاف پذیر قیمت ارز، تورم پایین و توانایی پرداخت دیون دولت، عواملی مهم در سلامت اقتصاد هستند. یکی از عواملی که به شدت نادیده گرفته شده است، اهمیت سطح و حوزه رقابت در هر کشور است.

چهارم، بسیاری از افراد معتقدند که سطح تحصیل نیروی کار فعلی یک جامعه، نقش مهمی در موفقیت یا شکست اقتصادی آن جامعه دارد. اهمیت تحصیلات نیروی کار مدتهاست که به اثبات رسیده است. به عبارت دیگر، تحصیلات موضوعی خارج از دام فقر نیست. اما سطح بالای تحصیلات، تضمینی برای سطح بالای بهره وری نیست. واقعیت آن است که بدون توجه به سطح تحصیلات، کارگران سراسر جهان می توانند در مورد یک شغل و دستیابی به بهره وری بالا، به خوبی آموزش ببینند. پنجم، بسیاری از مردم شاهد دستیابی به سرمایه به عنوان عامل متمایزکننده یک اقتصاد بهره ور و یک اقتصاد ضعیف هستند. بنابراین آنها احساس می کنند که اگر کشورهای ثروتمند سرمایه خود را در اختیار کشورهای فقیر قرار دهند، کشورهای فقیر نیز ثروتمندتر خواهند شد. اما راه حل مشکلات با سرمایه بیشتر آغاز نمی شود. ریشه این راه حل در بهره وری کشور و نحوه

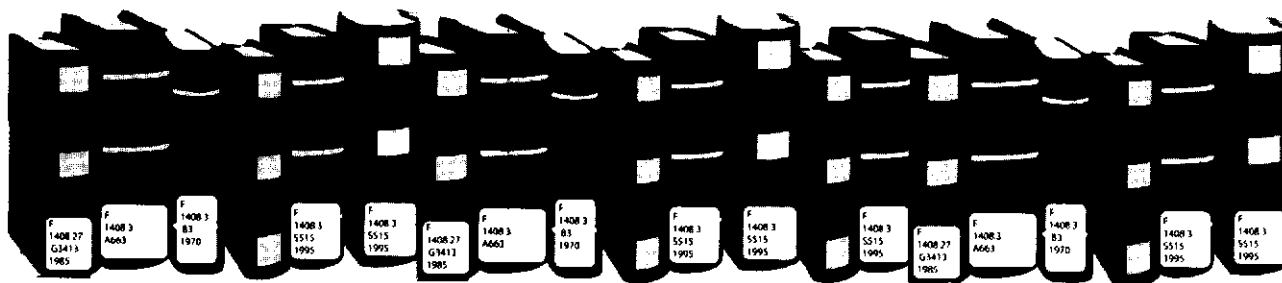
1. McKinsey Global Institute

سازماندهی و استفاده آن کشور از سرمایه و نیروی کار است. اگر کشورهای فقیر بهره وری و توازن در بودجه های خویش را افزایش دهند، آنگاه برای رشد نیروهای داخلی و سرمایه گذاران خارجی، سرمایه بسیار زیادی در دست خواهند داشت. ششم، اکثر مردم "اهداف اجتماعی" را "خوب" می دانند. تعرفه های واردات، اختصاص اعتبارات یارانه ای به شرکتهای کوچک، ممنوعیت اخراج کارکنان از شرکتهای دولتی و در نظر گرفتن حداقل دستمزد بالا از جمله سیاستهای اقتصادی هستند که برای دستیابی به اهداف اجتماعی تدوین شده اند. ما نمی توانیم دوگانه عمل کنیم. این معیارها به شدت باعث از هم پاشیدن بازارها، محدودیت رشد بهره وری، رشد کند اقتصادی و بیکاری می شوند. به جای حمایت از این معیارها، بهتر است که یک فضای اقتصادی بیشتر ایجاد کنیم و به کمک قوانین مالیاتی بر توزیع ثروت میان افراد نظارت نماییم.

هفتم، اکثر مردم از قدرت نابودکننده دولتهای بزرگ در قبال توسعه اقتصادی آگاه نیستند. دولتهای بزرگ خواهان مالیاتهای بزرگ هستند. وقتی بخشی از اقتصاد، غیررسمی و عاری از مالیات است، فشار ناشی از ورشکستگی آنها بر دوش شرکتهای قانونی خواهد بود. این فشاری است که کشورهای ثروتمند امروز، وقتی فقیر بودند هرگز آن را احساس نمی کردند.

هشتم، بسیاری از افراد فکر می کنند که نجات جامعه در دست نخبگان، دانش آموختگان، گروههای سیاسی و گروههای فکری است که برای اداره اقتصاد کشور با دولت همکاری می کنند. نخبگان در قبال دولتهای بزرگ مسئول هستند. به ویژه در کشورهای فقیرتر، نخبگان مجوز فعالیت شرکتهای صادر می کنند، بر جریانات مالی و مبادلات بین المللی کالا نظارت می کنند، سیستمهای رفاه اجتماعی را توسعه می دهند و شرکتهای دولتی را اداره می نمایند. در اغلب موارد، این نخبگان، خود افرادی ثروتمند هستند.

نهم، برخی مردم فکر می کنند که کشورها باید صنایع خویش را مصون نگه دارند اما در عین حال خواهان آن هستند که دیگر کشورها برای آنها پول بفرستند. این غلط است. سرمایه گذارهای مستقیم شرکتهای کشورهای ثروتمند باعث رشد بهره وری شرکتهای فقیرتر شده و درصد توسعه حاصل از این روند به مراتب بیشتر از ارسال پول برای چنین کشورهایی است. کشورهای فقیر پتانسیل رشدی بیشتر از آنچه اکثر افراد تصور



می‌کنند، دارا هستند.

دهم، بسیاری از مردم فکر می‌کنند که برای ایجاد ارزش اقتصادی، فقط تولید کافی است. به همین دلیل است که گاهی اوقات دولتها، انحصار شرکتها را بدون توجه به عملکردشان حفظ می‌کنند. آنها نمی‌توانند بین تولید و مصرف، رابطه‌ای برقرار سازند. کالاهای تولید شده تنها زمانی ارزش دارند که مصرف‌کنندگان آنها را بخواهند. اگر آنها به هر دلیلی (مثلاً قیمت بالا) این کالاها را نخواهند، آنگاه شرکت‌های تولیدکننده این محصولات باید از میان بروند. تنها یک عامل می‌تواند منافع تولیدکنندگان را تأمین کند: علائق مصرف‌کنندگان. اکثر کشورهای فقیر، فاصله زیادی از ذهنیت مصرف و حقوق مصرف‌کنندگان گرفته‌اند. در نتیجه، آنها فقیر هستند.

این نتایج برگرفته از تحقیقاتی هستند که انستیتو جهانی مک کینزی طی دوازده سال گذشته انجام داده است. این کار مبتنی بر این موضوع است که چگونه این شرکتها - از کارخانه‌های پیشرفته خودروسازی گرفته تا فروشندگان بازار سیاه و همه آنچه که در این زنجیره وجود دارد - رفتار می‌کنند و کار روزانه خود را انجام می‌دهند. درک یک اقتصاد از طریق ریشه‌هایش بهتر از درک چنین اقتصادی از رأس آن می‌باشد. کتاب حاضر قصد دارد تا شواهد و استدلال‌هایی را در مورد نتایجی که برشمردم، ارائه نماید.

چگونه به اینجا رسیدیم؟

در ماه اوت سال ۱۹۹۰، از واشنگتن^۲ به بانگور^۳ واقع در ماین^۴ رفتیم و برای رفتن به بندر باره^۵ یک خودرو اجاره کردیم. با ماروین هریس^۶، در قایق او ملاقات کردیم. دو هفته قبل از طریق دانشگاه فلوریدا^۷ با ماروین قرار ملاقات گذاشته بودیم. او یکی از استادان بازنشسته رشته تحقیق و پژوهش این دانشگاه است. ماروین قبلاً رییس بخش مردم‌شناسی دانشگاه کلمبیا بود و همچنین ریاست انجمن مردم‌شناسی آمریکا^۸ را بر عهده داشت.

علت اینکه می‌خواستیم ماروین را ملاقات کنیم این بود که یکی از نخستین مطالبی که پس از منصوب شدن به سمت مدیر انستیتو جهان مک کینزی مطالعه کردم، کتاب ماروین به نام نوع ما بود. ما این کتاب را زمانی خواندیم که در یک تعطیلات آخر هفته خاطر انگیز و بارانی، به مدت سه روز به کوه‌های ویرجینیای

2. Washington D.C.

3. Bangor

4. Maine

5. Bar Harbor

6. Marvin Harris

7. University of Florida

8. American Anthropological Association

غربی^۹ رفته بودیم. نوع ما تاریخچه‌ای اعجاب‌انگیز از مردم‌شناسی بشر بود. این کتاب ما را متقاعد ساخت که رویکرد ماروین می‌تواند به فعالیت‌هایمان در انستیتو جهانی مک کینزی کمک کند. در ژوئن سال ۱۹۹۰، مک کینسی اقدام به تأسیس انستیتو جهانی مک کینسی کرد تا درک بهتری از آنچه در جهان در حال رخ دادن است، به وجود آید. موضوعی که به ذهن بسیاری از افراد راه یافته بود، پدیده‌ای به نام "جهانی شدن" بود. به نظر می‌رسید جهانی شدن آنقدر پر قدرت است که می‌تواند بر تکامل جوامع انسانی تأثیر بگذارد. بنابراین، پتانسیل خوبی برای معیارهای مردم‌شناسی ایجاد می‌شد.

ما تمامی راهنمایی‌های ارائه شده را در مورد عواملی که باعث ایجاد جهانی شدن یا محدودیت آن می‌شوند گردآوری کرده ایم. به نظر می‌رسد که فرهنگ، مذهب، آب و هوا و سیاست در این زمینه دخیل هستند. ما برای پی بردن به اهمیت نسبی این عوامل به کمک نیاز داشتیم. فکر می‌کردیم که ماروین می‌تواند به ما کمک کند. اتفاقاً حق با ما بود.

ما و ماروین ساعتها وقت خود را زیر خورشید و در ویلای

این نتایج برگرفته از تحقیقاتی هستند که انستیتو جهانی مک کینزی طی دوازده سال گذشته انجام داده است. این کار مبتنی بر این موضوع است که چگونه این شرکتها - از کارخانه‌های پیشرفته خودروسازی گرفته تا فروشندگان بازار سیاه و همه آنچه که در این زنجیره وجود دارد - رفتار می‌کنند و کار روزانه خود را انجام می‌دهند.

تابستانی او در یکی از جزایر بندر باره صرف گفتگو در مورد مشکلاتمان کردیم. پس از صرف ناهاری بسیار خوشمزه از سالامون منجمد، ما و ماروین در مورد رئوس مطالب پروژه‌ای تحقیقاتی برای بررسی این عوامل به توافق رسیدیم. آنچه در آن زمان نمی‌دانستیم این بود که تحقیقات مستمر ماروین، پاسخهایی را که می‌خواستیم قبلاً فراهم کرده بودند.

طی شش ماه بعد، ماروین اطلاعات زیادی در مورد نظریه‌اش در باب ماتریالیسم فرهنگی در اختیار ما قرار داد. ماتریالیسم فرهنگی مبتنی بر آن است که مسیری مشخص در تکامل نوع بشر وجود داشته است. این مسیر شامل جوامعی است که بهره‌وری بالاتری داشته‌اند و جبراً جایگزین جوامعی شده‌اند که بهره‌وری پایین‌تری داشته‌اند. ماروین با ذکر مثال‌های متعدد این نظریه را اثبات می‌کند. در این مثالها، ماروین عمیقاً به ریشه‌های بهره‌وری می‌پردازد. این نمونه‌ها، مثالهایی از گاوهای مقدس در هندوستان تا ممنوعیت مصرف گوشت خوک در کشورهای

9. West Virginia

اسلامی را در بر می گیرد. این نمونه ها نشان می دهند که علت اینکه بسیاری از ابعاد رفتارهای انسانی فرهنگی، نژادی یا مذهبی مورد توجه قرار می گیرند، این است که آنها جوامعی با بهره وری بالاتر را می سازند.

جوامع دارای بهره وری بالاتر، بر بسیاری از موانع فرهنگی، مذهبی، نژادی، اقلیمی و سیاسی که پیش روی بهره وری قرار دارند، چیره شده اند. این جوامع دارای بهره وری بالاتر در رقابت با جوامع دارای بهره وری پایین تر، موفق تر بوده اند. آنها هم بواسطه استیلای خویش و هم به واسطه حفظ بقای خود در دورانهای سخت، موفق تر بوده اند.

اخیراً این رقابت، چهره ای تجاری به خود گرفته است. این رقابت باعث بکارگیری روشهای دستیابی به بهره وری بالا در جوامعی شده که دارای بهره وری پایینی بودند. شاید این روش فعلی جهانی شدن از طریق روشهای بهره وری بالا است که به کمک آن، جوامع دارای بهره وری پایین به بهره وری بالایی دست یافته اند. بنابراین درک تفاوت های بهره وری در سراسر جهان و موانع انتقال روشهای بهره وری بالا نمایانگر نحوه توسعه جهانی شدن است.

در ابتدا، ما هیچ ارزیابی در قبال تفاوت های مهم در بهره وری جهان امروز نداشتیم. این تفاوتها بدان معنا هستند که در برخی نقاط جهان نسبت به دیگر نقاط، جوامع دارای بهره وری بیشتر، جایگزین جوامع دارای بهره وری پایین شده اند. ما فکر نمی کردیم که درک علل تفاوت های بهره وری می تواند موضوع اصلی یک برنامه تحقیقاتی دوازده ساله باشد. چنین برنامه ای نشانگر آن است که جوامع دارای بهره وری پایین پتانسیل دستیابی به بهره وری بالاتر را در اختیار دارند و باید این فرآیند را تسریع نمایند. البته ما در آن زمان از وجود چنین پتانسیلی آگاه نبودیم. تحقیق ماروین هریس باعث شد که ما وارد این مسیر شویم. ما توانستیم این کار را شروع کنیم زیرا بهره وری را به جهان کسب و کار متصل کردیم که هم خودمان و هم همکارانمان در مک کینسی در این زمینه تجربه داشتیم. اگر مهمترین عوامل در تکامل جوامع فرهنگی و مذهبی باشند، آنگاه نه ما و نه مک کینسی مبنایی برای درک آنچه در جهان در حال رخ دادن بود، نداشتیم. از سوی دیگر، بهره وری مهمترین هدفی است که شرکتها و مدیریت آنها تلاش می کنند تا آن را در سراسر جهان توسعه دهند. البته علت این امر آن است که بهره وری ارتباط نزدیکی با خدمات

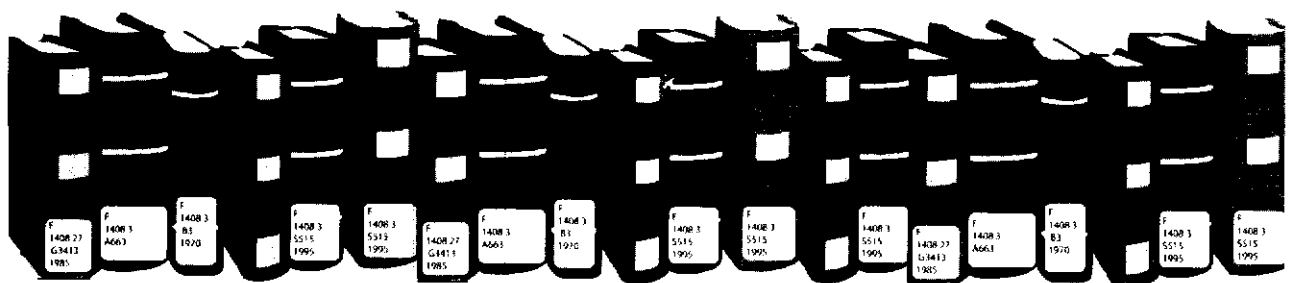
ارایه شده به مصرف کنندگان و سرمایه مورد استفاده برای تولید کالاها و خدمات دارد. اگر شرکتی با تلاشی مشابه تلاش دیگران بتواند کالاها و خدمات بیشتری تولید کند یا همان کالاها و خدمات را با تلاشی کمتر تولید نماید، آنگاه سودآوری آن افزایش می یابد. ممکن است چنین شرکتی به کمک سود بیشتر خود، در کسب و کارهای بزرگتری سرمایه گذاری نماید. آنگاه چنین شرکتی به سود بیشتری دست می یابد. این فرآیند ادامه می یابد تا اینکه دیگر شرکتها متوجه موفقیت شرکت دارای بهره وری بالاتر شوند و از روشهای بهره وری آن تقلید نمایند. آنگاه سودآوری یک شرکت نوآور به سطح طبیعی باز خواهد گشت. البته بهره

بهره وری مهمترین هدفی است که شرکتها و مدیریت آنها تلاش می کنند تا آن را در سراسر جهان توسعه دهند. البته علت این امر آن است که بهره وری ارتباط نزدیکی با خدمات ارایه شده به مصرف کنندگان و سرمایه مورد استفاده برای تولید کالاها و خدمات دارد. اگر شرکتی با تلاشی مشابه تلاش دیگران بتواند کالاها و خدمات بیشتری تولید کند یا همان کالاها و خدمات را با تلاشی کمتر تولید نماید، آنگاه سودآوری آن افزایش می یابد.

وری تمامی شرکتها افزایش یافته است. از آنجا که بهره وری یک جامعه، حد متوسط بهره وری شرکت هایی است که در آن فعالیت می کنند، درک بهره وری شرکت های سراسر جهان موضوع مهمی است. چرا شرکت های برخی جوامع بهره وری از شرکت های دیگر جوامع هستند؟ پاسخ این پرسش به ما در درک آنچه در جهان در حال رخ دادن است، کمک می کند.

آمار دهن شده

در سال ۱۹۹۰ مهم ترین سؤال در مورد اینکه جهان در حال رفتن به کجا است، این بود که آیا اقتصاد آمریکا در حال سقوط است یا خیر. منطق مرسوم هم در ایالات متحده و هم در خارج از آن این بود که پس از جنگ جهانی دوم، آلمان و ژاپن به عنوان



الگوهای برتر اقتصادی ظهور کردند. ایالات متحده یا باید از این دو الگو تقلید می کرد یا اینکه به زمین می خورد. در حقیقت، بسیاری از مردم پذیرفته بودند که از نظر عملکرد اقتصادی، آلمان و ژاپن از قبل ایالات متحده را پشت سر گذاشته اند. در آن زمان، مهمترین معیار سنجش عملکرد اقتصادی، سرانه تولید ناخالص ملی بود که با استفاده از نرخ ارز در بازار جهانی محاسبه می شد. در بازار مبادلات ارزی آن زمان، سرانه تولید ناخالص آلمان و ژاپن فراتر از ایالات متحده آمریکا بود.

اندکی پس از ملاقات با ماروین هریس، مجله اکونومیست^{۱۰} آن هفته را خریدیم. پس از مطالعه سریع برخی مطالب آن، نگاهی گذرا به آمار این مجله انداختیم که در پشت آن چاپ شده بود. در آن بخش، آمار سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^{۱۱} در مورد سرانه تولید ناخالص ملی با استفاده از قدرت خرید مردم به نرخهای مختلف ارزی ذکر شده بود. بر این اساس، سرانه تولید ناخالص ملی ایالات متحده هنوز هم ۲۰ درصد بالاتر از آمار آلمان و ژاپن بود. اگرچه سنجش قدرت خرید بر اساس

ما احساس می کردیم که تفاوت های موجود در سرانه تولید ناخالص ملی، باید تفاوت در بهره وری کشورها را نیز نشان دهد. دلیل این فرضیه آن است که در اکثر کشورها، مردم برای یک هدف خاص کار می کنند. سرانه تولید ناخالص ملی صرفاً حاصل کار آن بخش از جمعیت است که کار می کند. بنابراین تفاوت در سرانه تولید ناخالص ملی باید منعکس کننده تفاوت های اصلی در بهره وری باشد. ما طی دوازده سال گذشته آموختیم که این امر در سراسر جهان صحت دارد.

نرخهای ارزی از طریق گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل های آمار کار دشواری است اما این کار روشی مناسب برای تبدیل و مقایسه تولید ناخالص ملی از یک واحد پولی به واحدی دیگر است. به سرعت متوجه شدیم که اگر این نتیجه درست باشد، آنگاه منطق مرسوم غلط است. به علاوه، اگر این نتیجه درست است، چرا درست است؟ منطق مرسوم شامل بسیاری از توضیحات در مورد این موضوع بود که چرا سیاستها و روشهای اقتصادی در آلمان و ژاپن برتر بوده اند.

در اکتبر سال ۱۹۹۰، ما در جلسه ای با حضور پنج نفر دیگر از جمله ماروین هریس و تام شلینگ^{۱۲} رییس سابق گروه اقتصاد

هاروارد^{۱۳} و رییس آن زمان همین گروه در دانشگاه مرلیند^{۱۴} شرکت کردیم. هدف از این جلسه بحث درباره موضوعاتی بود که انستیتو جهانی مک کینسی قصد داشت برای کمک به درک آنچه در جهان در حال رخ دادن بود، انجام دهد. در آن جلسه، ما آخرین آمار سازمان توسعه و همکاری اقتصادی را که مبتنی بر قدرت خرید در نرخهای مختلف ارزی بود ارایه کردیم. ما به این نتیجه رسیده بودیم که سازمان توسعه و همکاری اقتصادی این آمار را در ضمایم گزارشهای تطبیقی بین المللی خود دفن می کند.

تام تأیید کرد که استفاده از قدرت خرید بر اساس نرخهای مختلف ارزی، روشی مناسب برای مقایسه کشورهاست. من اظهار داشتم که اگر این روش مناسب است، پس بسیاری از مطالب مطرح شده در مناظرات مربوط به عملکرد اقتصادی ایالات متحده نادرست است. تام ضمن تأیید این موضوع گفت: "فکر نمی کنم من و همکارانم به خوبی درباره سلامت اقتصاد آمریکا عمل کرده باشیم." ما این پرسش را مطرح کردیم: "تام، باید در این زمینه چه کاری انجام دهیم؟" تام پاسخ داد که ما باید گروهی از دوستانمان را جمع کنیم و درباره این موضوع بحث نماییم. از او پرسیدیم که دوستانش چه کسانی هستند. او از باب سالو^{۱۵}، فرانسیس باتور^{۱۶} و دیگر افراد نام برد. باب یکی از برندگان جایزه نوبل و فرانسیس یکی از اقتصاددانان برجسته اقتصاد کلان بود. سپس تام به ما کمک کرد تا جلسه ای را با حضور باب و فرانسیس ترتیب دهیم تا درباره سلامت اقتصاد ایالات متحده به بحث و گفتگو بپردازیم. این جلسه در فوریه سال ۱۹۹۱ برگزار شد.

استراتژی تحقیقاتی

نشست فوری سال ۱۹۹۱ با ایده ای به پایان رسید که مسیر انستیتو جهانی مک کینزی برای دوازده سال آینده را ترسیم کرد. این ایده عبارت بود از انجام دادن مطالعات موردی در بخشهای مختلف اقتصادی برای تعیین تفاوت های موجود در بهره وری کشورها و علل وجود چنین تفاوت هایی. ما در ابتدا با تأیید بر اهمیت حل تضاد ظاهری میان منطق مرسوم و آمار سازمان توسعه و همکاری اقتصادی به این نتیجه رسیدیم. کلايو كروك^{۱۷} سردبیر اقتصادی مجله اکونومیست و باب بارتلی^{۱۸} سردبیر صفحه مقالات وال استریت ژورنال^{۱۹} در این جلسه حضور

13. Tom Shelling

14. Harvard

15. Maryland

16. Bob Solow

17. Francis Bator

18. Clive Crook

19. Bob Bartley

10. Economist

11. of Economic Cooperation and Development

12. (OECD) The Organization

داشتند و به ما در دستیابی به چنین نتیجه ای کمک کردند. دوم، ما احساس می کردیم که تفاوت های موجود در سرانه تولید ناخالص ملی، باید تفاوت در بهره وری کشورها را نیز نشان دهد. دلیل این فرضیه آن است که در اکثر کشورها، مردم برای یک هدف خاص کار می کنند. سرانه تولید ناخالص ملی صرفاً ماحصل کار آن بخش از جمعیت است که کار می کند. بنابراین تفاوت در سرانه تولید ناخالص ملی باید منعکس کننده تفاوت های اصلی در بهره وری باشد. ما طی دوازده سال گذشته آموختیم که این امر در سراسر جهان صحت دارد.

در این جلسه، ما ساختار اقتصادهای مدرن را بررسی کردیم و متوجه شدیم که صنایع خدماتی هم اکنون برترند. در اقتصادهای توسعه یافته، اشتغال در صنایع خدماتی، ۷۰ تا ۷۵ درصد کل اشتغال افراد را تشکیل می دهد. در این کشورها تولید ۲۰ تا ۲۵ درصد و کشاورزی کمتر از ۵ درصد را تشکیل می دهد. بهره وری هر اقتصادی، صرفاً میانگین بهره وری فعالیت هر کارگر است. بنابراین اگر تفاوتی در بهره وری اقتصادهای پیشرفته وجود داشته باشد، باید در بهره وری صنایع خدماتی نیز به دلیل حجم گسترده آنان تفاوتی وجود داشته باشد. بنابراین ما به این نتیجه رسیدیم که اگر به بخواهیم به مقابله با منطق مرسوم پردازیم، باید در ابتدا صنایع خدماتی را بررسی کنیم. با توجه به اینکه هیچ آمیدی برای مطالعه کلیه صنایع خدماتی وجود نداشت، ایده مطرح شده این بود که مطالعات موردی در خصوص تفاوت های بهره وری در صنایع خدماتی می تواند نشان دهد که چرا منطق مرسوم غلط است.

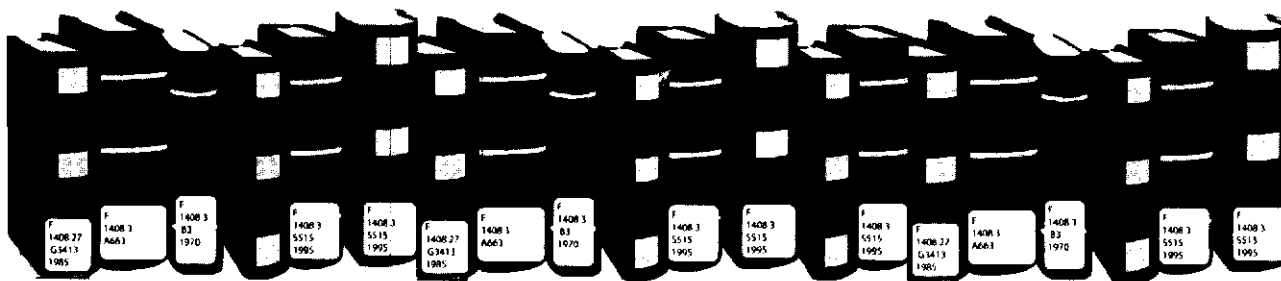
به سرعت پس از جلسه ماه فوریه، جلسه دیگری را در صبح یک روز شنبه در خانه فرانسیس باتور برگزار کردیم. علاوه بر فرانسیس، باب سالو و تام شلینگ نیز حضور داشتند. ما نخستین پروژه انستیتو جهانی را ساماندهی کردیم. تیمی از مشاوران مک کینزی می بایست به مطالعه پنج صنعت خدماتی کلیدی در ژاپن، آلمان، انگلستان، فرانسه و ایالات متحده می پرداخت. ما خطوط هوایی، مخابراتی، بانکداری، خرده فروشی و رستوران داری را انتخاب نمودیم.

تکمیل این پروژه یک سال به طول انجامید و با تأیید آمار سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در این زمینه به پایان رسید که سرانه تولید ناخالص ملی در ایالات متحده به میزان زیادی بالاتر از دیگر اقتصادهای پیشرفته بود. در تمامی مطالعات

موردی، بهره وری در ایالات متحده بالاتر بود. در برخی موارد، این رقم به میزان بسیار زیادی بالاتر بود. مثلاً، بهره وری صنعت خرده فروشی در ژاپن ۴۴ درصد بهره وری آن در ایالات متحده بود. بهره وری صنعت ارتباطات آلمان و انگلستان حدود ۵۰ درصد بهره وری آن در ایالات متحده بود. بهره وری صنعت بانکداری در آلمان و انگلستان ۶۵ درصد بهره وری این صنعت در ایالات متحده بود. جالب اینکه در کشورهایی که سرمایه به شکلی آزاد در دسترس بود، نیروی کار به خوبی آموزش دیده بود و فناوری و دیگر نوآوریهای کسب و کار به راحتی در دسترس بودند باز هم تفاوت های مهمی در عملکرد موجود دیده می شد. به دلیل آنکه بهره وری به منطق مرسوم انجامیده، مهم آن بود که علل چنین نتایجی را مشخص سازیم. ما کارمان را از سطح شرکتها آغاز کردیم. بهره وری یک بخش اقتصادی عبارت است از میانگین بهره وری کل شرکت های آن بخش. تفاوت در خدمات ارائه شده شرکتها و نحوه ارائه آن خدمات، مؤید تفاوت های موجود در بهره وری است. مثلاً، بخش اعظم خدمات خرده فروشی ژاپن، از طریق شرکت های کوچک و غیر بهره ور ارائه می شود. بر عکس، خدمات خرده فروشی در ایالات متحده در سیطره سوپرمارکتها و فروشگاه های بزرگ و با بهره وری بالا قرار دارد. به علاوه، در زمینه زیرساخت های مخابراتی نیز، شرکت های آمریکایی تماس های تلفنی بیشتری نسبت به هم تاییان انگلیسی و آلمانی خود برقرار می کنند. بنابراین پول سرمایه گذاری شده در صنعت ارتباطات ایالات متحده با بهره وری بیشتری هزینه می شود. سؤال فراموش شده این است که: علل این تفاوتها چه هستند؟ چرا مدیران و مالکان این شرکتها تصمیماتی اتخاذ کرده اند که به چنین تفاوت هایی در عملکرد شرکتها و بهره وری انجامیده است؟ خوشبختانه، بر خلاف بسیاری از تلاش های انجام شده در این حوزه، ما منابع و تجارب لازم برای پاسخ دادن به این پرسشها را به میزان زیادی در اختیار داشتیم.

و اشتباه در بخش تولید

دلیل دیگری که باعث شد ما در ابتدا به سراغ صنایع خدماتی برویم، فرضیه ما در این خصوص بود که ایالات متحده باید در بخش اقتصادی عقب تر از آلمان و ژاپن باشد. در اوایل دهه ۱۹۹۰، روزنامه ها مملو از داستانهایی در مورد این موضوع بودند که چگونه تولیدکنندگان ژاپنی با محصولاتشان به



متحده بود. در زمینه ماشین آلات تراش و فلزات، بهره‌وری صنایع آلمانی معادل صنایع آمریکایی بود. در صنعت خودروسازی، بهره‌وری در آلمان ۷۰ درصد بهره‌وری در ایالات متحده بود. بهره‌وری ایالات متحده در صنعت خودروسازی به دلیل رقابت مستقیم با صنعت خودروسازی ژاپن، بالاتر بود. خودروسازان ژاپنی نه تنها به بازار ایالات متحده صادرات دارند بلکه کارخانه‌هایی در ایالات متحده تأسیس کرده‌اند که بهره‌وری آنها معادل بهره‌وری کارخانه‌های مستقر در خود ژاپن است. خودروهایی ژاپنی ۳۰ درصد بازار ایالات متحده و ۱۵ درصد بازار آلمان را تشکیل می‌دهند. رقابت فشرده در ایالات متحده با بهترین خودروسازان جهان باعث پیشرفت هر چه سریعتر شرکتهای خودروسازی آلمان شده است.

واکنش خارجی

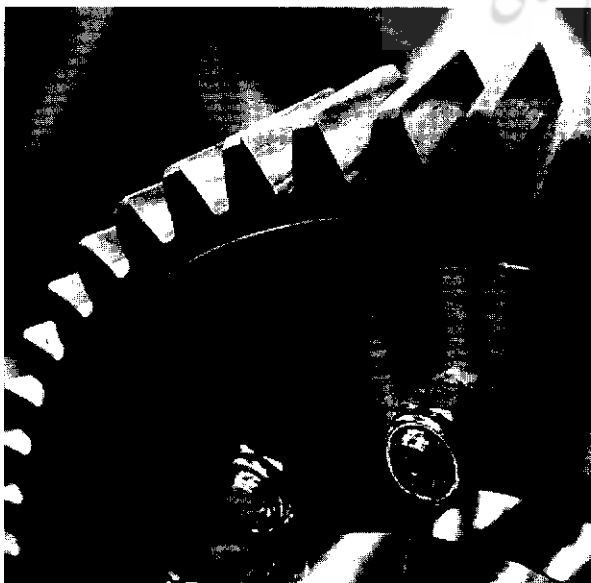
واکنش خارجی نسبت به نتایج ما تعجب آور بود. این واکنشها به سرعت به مقالاتی جدید تبدیل شدند. سیلویا ناسار^{۲۱} که در آن زمان برای ستون اقتصادی نیویورک تایمز^{۲۲} مطلب می‌نوشت، مطالبی را درباره نتایج ما در صفحه نخست بخش کسب و کار تایمز^{۲۳} نوشت. او نتایج ما را "معتبرترین مقایسه" عملکرد اقتصادی کشور نامید. مقالات جدیدی نیز در وال استریت ژورنال، اکونومیست و تایمز مالی^{۲۴} نمایان شدند. چنین توجهی نمایانگر علاقه عمومی به اقتصاد سالم ایالات متحده و اهمیت توضیحاتی قانع کننده در این مورد بود که چرا منطق رایج غلط بوده است.

21.Martin Baily

22.Sylvia Nasar

23.New York Times

24.Times



بازار ایالات متحده سرازیر شده‌اند و شرکتها و کارگران آمریکایی در حال از دست دادن شغل خود هستند. صنایع فلزات و خودروسازی، بیشترین توجه را به خود جلب کرده بودند اما دیگر صنایع از جمله ماشین آلات و لوازم الکترونیک نیز وضع مشابهی داشتند. فرضیه ما این بود که برتری ایالات متحده در صنایع خدماتی بزرگ تر بر نقصان آن در بخش تولید غلبه می‌کرد. در اواخر پروژه ما در زمینه بخش خدمات، مارتین بایلی^{۲۰} یکی از اقتصاددانان کمیته ارزیابی کار ما، اعلام کرد برخی از کارهای انجام شده در حوزه اقتصاد حاکی از آن هستند که ایالات متحده هنوز هم یک پیشگام مهم در بهره‌وری بخش تولید است و از این حیث نسبت به آلمان و ژاپن برتری دارد. با توجه به موفقیت ما در مطالعات موردی در صنایع خدماتی، تصمیم گرفتیم تا پروژه مشابهی را در بخش تولید انجام دهیم. در ابتدای اکتبر سال ۱۹۹۲، ما به مطالعه ۹ صنعت تولیدی در یک دوره دوازده ماهه پرداختیم. ما صنایع موتاتژ خودرو، تولید قطعات خودرو، ماشینهای تراش، فلزات، کامپیوتر، لوازم الکترونیک، مواد غذایی، آبجوسازی و تولید صابون و شوینده‌ها را در ژاپن، آلمان و ایالات متحده بررسی کردیم.

مهم ترین نکته در مورد نتایج کار ما به ژاپن مربوط می‌شد. ما به وضوح شاهد بودیم که ژاپن دارای یک اقتصاد دوگانه بود. مطمئناً ژاپن در صنایع خودروسازی، فلزات، ماشین آلات تراش و لوازم الکترونیک بالاترین سطح بهره‌وری در جهان را دارا بود و از ایالات متحده به میزان ۲۰ درصد در صنعت خودروسازی و ۵۰ درصد در صنعت فلزات جلوتر بود. عملکرد بالای این صنایع دقیقاً مطابق با صناعی بود که ژاپن در آنها دارای موفقیت تجاری بسیار بالایی بود. البته ژاپن دیگری هم وجود داشت که دخالتی در تجارت نداشت و از دید جهانیان مخفی بود. مثلاً در صنایع غذایی، بهره‌وری کارگران ژاپنی تنها یک سوم بهره‌وری کارگران آمریکایی بود.

صنعت مواد غذایی یک صنعت بزرگ در اقتصاد مدرن به شمار می‌رود. در ژاپن، تعداد کارگران فعال در این صنعت بیشتر از مجموع تعداد کارگران فعال در صنایع خودروسازی، لوازم الکترونیک و ماشین آلات تراش است. از آنجا که بهره‌وری کل بخش تولید برگرفته از میانگین بهره‌وری کار هر کارگر است، لذا بهره‌وری پایین تعداد زیادی از کارگران ژاپنی در صنایع مواد غذایی باعث شده که میانگین بهره‌وری ژاپن پایین تر از ایالات متحده باشد. بنابراین ما به این نکته پی بردیم که اقتصاد ژاپن متشکل از چند صنعت تولیدی که بیشترین بهره‌وری در جهان را دارند و تعدادی صنایع خدماتی است که بهره‌وری آنان از ایالات متحده نیز پایین تر است.

نتایج ما در مورد آلمان همانند ژاپن نبودند. به طور کلی به غیر از دو مورد، بهره‌وری در آلمان پایین تر از بهره‌وری در ایالات

20.Wall Street Journal

یکی از مقامات سابق دولت کلینتون که بعدها به کار در مک کینزی ۳۱ مشغول شد، به ما گفت که کار ما نقش مهمی در کنار گذاشتن سیاستهای مستقیم آنها در قبال تجارت و کار داشته است. مسلماً کلینتون در مورد سلامت اقتصاد آمریکا دچار اشتباه شده بود. آدام میرسون ۳۲ سردبیر سابق ستون "ژورنال مدیران" در وال استریت ژورنال یک روز صبح در واشنگتن به ما خاطر نشان ساخت که مطالعات ما در باب بهره وری، مناظرات اقتصادی در ایالات متحده را عوض کرده است. واکنشهای صورت گرفته در ژاپن و آلمان نسبت به نتایج ما درباره سلامت اقتصادی آمریکا بسیار زیاد بوده است. ژاپنیهها به میزان زیادی به اقتصاد پس از جنگ خود افتخار می کنند. به علاوه، ژاپن تنها کشور جهان است که توانسته در عرض یکصد سال گذشته از کشور در حال توسعه، به یک کشور توسعه یافته تبدیل شود. به عنوان مثال در سال ۱۹۵۰، ۵۰ درصد کارگران در ژاپن در بخش کشاورزی فعالیت می کردند. تا سال ۱۹۹۰، این رقم به کمتر از ۱۰ درصد رسید که همسان با دیگر کشورهای در حال توسعه بود.

از سوی دیگر، ژاپنیهها در زمینه موفقیتهایشان در تجارت بین المللی و همچنین ارزش بازار سهام مستغلاتشان دچار سوء تفاهم شده بودند. در آغاز دهه ۱۹۹۰، شاخص بازار سهام ژاپن پنج برابر ارزش فعلی آن بود و ارزش سندی زمینهای کاخ سلطنتی ۳۳ در مرکز توکیو معادل ارزش مستغلات در کالیفرنیا بود. ژاپنیهها خودشان نیز این واقعیت را فراموش کرده بودند که آنها یک اقتصاد دوگانه دارند. بهره وری کلی آنها تنها ۶۵ درصد ایالات متحده بود و رشد اقتصادی ژاپن ناشی از کاربرد گسترده سرمایه و استفاده از نیروی کار زیاد بود. البته، به استثنای نیمی از بخش تولید، از این نیروی کار و سرمایه استفاده ای توأم با

بهره وری به عمل نمی آمد. البته محدودیتهایی درباره نحوه کار بسیاری از مردم و میزان ساعات کار کارگران وجود دارد. به علاوه، تعداد تجهیزاتی که هر کارگر می تواند با آنها کار کند نیز محدود است. بازار سهام ژاپن و بازار مستغلات به گونه ای عمل کرده اند که گویی این رشد زیاد می تواند همواره ادامه یابد. در اوایل دهه ۱۹۹۰، همچنان که کارگران ژاپنی ساعات کمتری کار می کردند و با توجه به اینکه بخش اعظم سرمایه گذاریهای گسترده اواخر دهه ۱۹۸۰ بدون استفاده مانده بود، توسعه ژاپن متوقف شد. این سکون طی ده سال گذشته نیز وجود داشته است. نه تنها ژاپنیهها به موفقیتهای اقتصادی خود افتخار می کرده اند بلکه بسیاری از دیگر کشورهای آسیایی نیز به اقتصاد ژاپن افتخار می نمودند. پس از پنج قرن رهبری غرب در پیشرفتهای اقتصادی، نهایتاً یک کشور آسیایی رهبری این حوزه را به دست گرفت. در اوایل سال ۱۹۹۴، در کنفرانسی که با حضور رهبران کسب و کار در تایوان برگزار شد، بسیاری از شرکت کنندگان نتایج ما را باور نکردند. یکی از این افراد به ما گفت که می داند ما از یک شرکت معروف آمده ایم اما نتایج ما قابل باور نیستند. به گفته او ما کیفیت برتر اقتصاد ژاپن را به اندازه کافی مد نظر قرار نداده ایم. ما در پاسخ او گفتیم که می دانیم اکثر محصولات تولیدکنندگان برجسته ژاپنی در بازار ایالات متحده به فروش می رسند. وقتی کیفیت محصولات ژاپنی بیشتر از محصولات آمریکایی باشد، مصرف کنندگان آمریکایی حاضر هستند پول بیشتری بابت محصولات ژاپنی بپردازند. این پول بیشتر همان ارزش اضافی اقتصادی برای مصرف کنندگان محصولات با کیفیت تر ژاپنی است. بنابراین وقتی ما رقم تعداد خودروهای متوسط ساخت ژاپن را محاسبه می کردیم، به کمک نسبت قیمت یک دستگاه توپوتا کمری با یک دستگاه خودروی متوسط تولید شده در ژاپن، این رقم را افزایش دادیم. شک داشتیم که توانسته باشیم آن فرد را در سال ۱۹۹۴ متقاعد کرده باشیم. حق هم با ما بود. البته، سال گذشته یکی از شرکت کنندگان آن نشست به ما گفت که هنوز هم به خوبی به یاد می آورد که ما نخستین افرادی بودیم که وضع ژاپن را برای آنان تشریح نمودیم. واکنشهای صورت گرفته در آلمان در بسیاری ابعاد شبیه به ژاپن بود. آلمان نیز به بهبود وضع اقتصادی خود پس از جنگ می بالید. البته در اوایل دهه های ۱۹۹۰، هر چند که آلمان متحد شد، اما وقتی ما درباره اقتصاد آلمان صحبت می کردیم، همگان

25. Financial Times

26. Bill Clinton

27. Little Rock

28. Bush

29. Barbara Bush

30. Laura Tyson

31. Robert Reich

32. McKinsey

33. Adam Meyerson



به یاد اقتصاد آلمان غربی می افتادند. آلمان خود را قویترین اقتصاد تولیدی جهان می دانست و اهمیت زیادی برای بخش خدماتی قایل نبود. به علاوه، مردم آلمان غربی از موفقیت خود در رقابت با مابقی کشورهای اروپایی که به شکل گیری بازار مشترک اروپا انجامید، دچار سوء تفاهم شده بودند.

در یک کنفرانس جهانی رهبران جهانی کسب و کار در واشنگتن به سال ۱۹۹۲، ما نتایج مطالعات موردی بخش خدمات را ارائه کردیم. کارلهاینس کاسکه^{۳۴} مدیر عامل وقت زیمنس^{۳۵} اظهار داشت که در قبال نقش صنایع خدماتی در اقتصاد و علت این همه توجه به آنها، متعجب شده است. ما آخرین نتایج تجزیه و تحلیل اقتصادی ایالات متحده را در اختیار آنان گذاریم. ما به این نتیجه رسیده بودیم که در ارزش اقتصادی منعکس شده در قیمت فروش یک کالای مصرفی، دو سوم این ارزش از طریق شرکت های تولیدی کالاهای مصرفی و یک سوم این ارزش در بخش های حمل و نقل، عمده فروشی و خرده فروشی حاصل شده که کالاها را از مراکز بازرگانی تولیدکنندگان تحویل می گرفتند و به دست مشتریان می رساندند.

به علاوه، از کل ارزش ایجاد شده در شرکت های تولیدی، یک چهارم آن در بخش های حسابداری، بانکداری، قضایی، مشاوره و دیگر کسب و کارهای خدماتی حاصل شده بود. بنابراین، خدمات یک دوم ارزش کالاهای مصرفی همچون یک سی دی، یک قوطی لوبیا یا یک خودرو را در بر می گرفت. از همه مهم تر اینکه نیمی از کل خدمات مستقیماً و نه از طریق شرکتها به مشتریان تحویل شده اند. بدین ترتیب، به سادگی می توان دید که چرا خدمات حدود ۷۵ درصد کل ارزش اقتصادی را تشکیل می دهد. آلمانها در درک خود از عملکرد اقتصادی خویش، عملکرد صنایع خدماتی را منظور نمی کردند.

نتایج

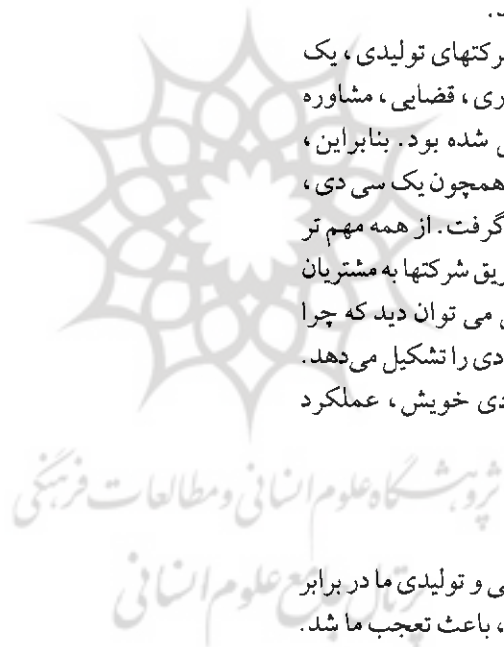
تصویر روشنی که نتایج بخش های خدماتی و تولیدی ما در برابر اقتصادهای پیشروی جهانی ترسیم کردند، باعث تعجب ما شد. مسلماً، وضوح این تصویر برگرفته از مطالعات انجام شده درباره این صنایع است. مطالعات صنعتی به ما اجازه می دهد تا نتایج اقتصادی خود را به شرایط روز همچون تعداد زیاد خودروهای ژاپنی در ایالات متحده و قیمت بسیار بالای کالاهای خرده فروشی در ژاپن مرتبط سازیم. در عین حال، اعجاب آور به نظر می رسد که نتایج تحقیقات صنعتی ما و نتایج سازمان توسعه و همکاری اقتصادی یکسان هستند. نتایج سازمان توسعه و همکاری اقتصادی برگرفته از افزودن همه فروش به خرید مصرف کنندگان نهایی در هر واحد ارزی برای دستیابی به تولید ناخالص

34. Imperial Palace

35. Karlheinz Kaske

36. Siemens

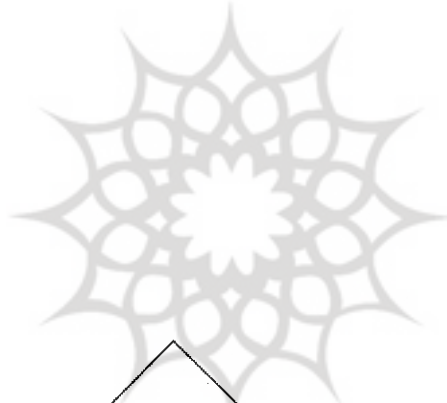
ملی و سپس تبدیل نتایج نهایی به یک واحد پولی مشترک با استفاده از نرخ مبادله ارزی است. این نرخهای تبدیل ارزی، با یافتن قیمتهای محلی تعداد زیادی از اقلام در اقتصادهای مختلف و استفاده از رابطه میان این قیمتها برای تبدیل عدد تولید ناخالص ملی به یک واحد پولی مشترک محاسبه می شود. بنابراین نتایج سازمان توسعه و همکاری اقتصادی برگرفته از دوروش گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آماری هستند. از سوی دیگر، تحقیقات صنعتی ما بر مبنای محاسبه محصولات فیزیکی مانند خودرو و فلزات هستند و بنابراین در محاسبات این تحقیقات از کیفیت مادی و ارزشی که مشتری برای محصولات قایل هستند، استفاده می شود. در اینجا از دو رویکرد کاملاً مستقل استفاده شده که نتایج مشابهی به دنبال داشته اند و باعث ارزیابی مجدد نتایج ما شده اند.



میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما
در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته،
امیدوارست در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع
شود.

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴

اندامیندان پیشگامان بریت



در این
بخش بیش از صد
نیمرخ برترین صاحب نظران و
نویسندگان مدیریت و همچنین پیشگامان
مدیریت و بنیانگذاران شرکت ها ارائه خواهد شد. در
هر شماره به معرفی آثار و اندیشه های یکی از مهمترین
و بانفوذترین نویسندگان مدیریت و همچنین
معرفی یکی از موفق ترین رهبران
کسب و کار خواهیم
پرداخت.