

دیدگاه

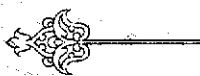


گروه مترجمان میثاق مدیران

پژمان جامع علوم انسانی

مقالات این بخش:

ایده‌های برتر سال ۲۰۰۷



ایده‌های برتر سال ۲۰۰۷

فهرست هاروارد بیزینس ریویو

فوریه ۲۰۰۷

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

آنها را به بلوغ می‌رساند.

۴- الگوریتم‌هایی که در حال خاک خوردن است مایکل شریج^۹

برای داشتن چشم اندازی قوی در کسب و کار آتی، به اصول ریاضی در گذشته نگاهی بیندازید: امروزه معادلات گذشته در کمدهای دانشگاه‌ها خاک می‌خورد. همان‌طور که شرکت‌های بزرگ نیاز دارند به دقت مراقب دارایی‌های فکری خود باشند تا ارزش حقوق انحصاری و تخصص گذشته خود را درک نمایند، به دلیل ظهور نانو تکنولوژی، نیازمند ریاضیدانان برجسته نیز هستند تا بتوانند معادلاتی راه‌گشا اما فراموش شده را ارایه کنند، زیرا آنها می‌توانند در نهایت برای کسب و کار قابل استفاده باشند.

۵- رهبری امیدبخش

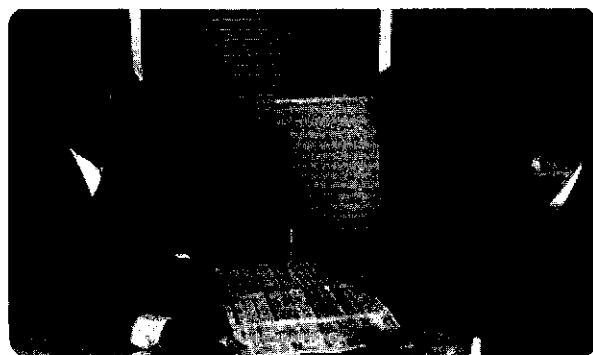
هری هاستون^{۱۰} و باربارا پری^{۱۱}

اکثر مدیران کسب و کار، از واژه "امید" شرم دارند. هنوز هم می‌توان گفت که امید یک عنصر کلیدی در بهبود شوک‌های روحی و عاطفی - از اردوگاه‌های زندانیان تا بلایای طبیعی - است. بنابراین، اگر شما مدیری هستید که تلاش می‌کنید تا یک سازمان را در مسیر تغییر و تحول هدایت کنید، باید بدانید که امید، مهم‌ترین نیروی در اختیار شما است. به وسیله امید است که می‌توانید به اهداف خود نایل شوید.

۶- یک بستر داغ در حال ظهور در مورد نوآوری‌های

متمرکز بر مصرف‌کنندگان

اریک فان هپل^{۱۲}



9. Michael Schrage

11. Barbara Perry

10. Harry Huston

12. Eric von Hippel

ارزیابی سالانه ما از عقاید در حال ظهور شامل این موضوعات است: چگونه نانو تکنولوژی بر تجارت تأثیر خواهد گذاشت؟ چگونه امید می‌رود که رهبران چه نقش‌های تازه‌ای را ایفا کنند؟ در عصری که مسئولیت پذیری حرف اول را می‌زند، چگونه ما باید مراقب "مسئولیت سالاری"^۱ باشیم؟

۱- عاملان سرنوشت ساز معمولی

دونکان واتس^۲

مالکولم گلدول^۳ در کتاب پر فروش خود به نام نکات کلیدی استدلال می‌کند آنچه که در جامعه همه‌گیر می‌شود، نتیجه عملکرد اقلیت کوچکی از افراد خاص است. این نظریه تا حد زیادی درست به نظر می‌رسد - حتی ما معتقدیم که این مسئله در همه اعصار رخ می‌دهد. با این وجود، این نظر به درستی نشان نمی‌دهد که چگونه عقاید و اندیشه‌ها گسترش پیدا می‌کنند. بهتر است به اندازه کافی بر افراد ساده و معمولی جامعه نیز تمرکز داشته باشیم.

۲- کارآفرینی ژاپنی

یوشیتو هوری^۴

احیای اقتصادی ژاپن، تا حد زیادی به اتحاد صنایع و شرکت‌های بزرگ آن بستگی دارد. اما این کار به ظهور شرکت‌های جدیدی که تحت نظر اداره کارآفرینان ۲۰ و ۳۰ است هم بستگی دارد. کارآفرینی ژاپنی می‌تواند در نهایت بر فرهنگ شرکت‌های تازه تاسیس، در چین و هندوستان، سایه بیفکند.

۳- جذبه نام تجاری: بازاریابی هری پاتر^۵

فردریک دالساس^۶، کورالی دامای^۷ و دیوید دیوبویس^۸

اکثر نام‌های تجاری، یک گروه سنی خاص را هدف قرار می‌دهد. مشکل بزرگ این رویکرد آن است که وفاداری مشتریان را تضعیف می‌کند - و همه ما می‌دانیم که حفظ مشتریان موجود به مراتب ارزان‌تر از یافتن مشتریان جدید است. برای حل این مسئله، شرکت‌ها باید به دنبال نام‌های تجاری باشند که مشتریان

1. accountabalism

5. Harry Potter

2. Duncan J. Watts

6. Frederic Dalsace

3. Malcolm Gladwell

7. Coralie Damay

4. Yoshito Hori

8. David Dubois

تعطیلات بروید و اجازه دهید ذهن ناخودآگاه شما این اطلاعات را برای یکی دو روز آینده هضم نماید. هر آنچه که غریزه شما می گوید، مسلماً بهترین انتخاب است.

۱۰ - XBRL اینجا است!

رابرت اکلس^{۱۶}، لیو واتسون^{۱۷} و مایک ویلیس^{۱۸} یک استاندارد جدید نرم افزاری برای گزارش دهی مالی - که به زودی به تأیید کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده خواهد رسید - باعث خواهد شد که تولید، تعیین اعتبار، بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی و اطلاعات کسب و کار بسیار ساده تر از قبل شود. این نرم افزار کیفیت کار شرکت ها برای استفاده از اطلاعات جهت تصمیم گیری هایشان را افزایش خواهد داد.

۱۱ - نوآوری و رشد: اهمیت میزان جمعیت

جفری وست^{۱۹}

روابط ریاضیاتی تازه ای که میان میزان جمعیت، نوآوری و ایجاد ثروت کشف شده است این منطق مرسوم را به چالش می کشد که نوآوری های کوچک تر می تواند خلاقانه تر باشد. این روابط می تواند توضیح دهد که چرا برخی از سازمان های امروزی توانسته است به خلاقیت شرکت بزرگی همچون شرکت لابراتوارهای بل، در اوج دوران شکوفایی آن، دست پیدا کند.

۱۲ - مشتریان متضاد

کارن فریسر^{۲۰}

اطلاعات مشتریان شما نمایانگر میزان رضایت آنان است: سطح تکرار خرید بالا است و بسیاری از مشتریان سال ها است که با شما هستند. این خبر خوبی است، نه؟ بله، اما همیشه ظاهر می تواند اغواکننده باشد. ممکن است در همین اطلاعات، بخش هایی پنهان شده باشد که نشان می دهد مشتریان تنها به دلایل اخلاقی با شما هستند و به محض اینکه جایگزین بهتری پیدا کنند، شما را رها خواهند نمود.

۱۳ - وقتی پدر بهترین اطلاعات را دارد، چه محصولاتی

به فروش خواهد رفت.

فیلیپ لانگمن^{۲۱}

رابطه میان محافظه کاری و باروری در تمام جهان مشاهده می شود و ریشه آن هم به ارزش های قدیمی پدرسالاری بازمی گردد. رهبران کسب و کار باید بدانند چگونه از این رابطه سود ببرند، یا حداقل چگونه خود را برای این روند آماده کنند.

اکثر کشورها چه توسعه یافته و چه در حال توسعه، نوآوری را یک درونداد حیاتی در مورد رشد اقتصادی خود می دانند و بخش زیادی از بودجه ملی خود را برای حمایت از لابراتوارهای تحقیقی و پژوهشی در شرکت ها هزینه می کنند. آنها امیدوارند که این موضوع در نهایت به نفع مشتریان باشد. دانمارک روشی متفاوت را به کار گرفته است. این کشور، "نوآوری های متمرکز بر کاربران" را به یک اولویت ملی تبدیل کرده است.

۷ - زندگی با توجه مستمر به محیط پیرامون

لیندا استون^{۱۳}

"توجه مستمر به محیط پیرامون" که موضوعی مجزا از انجام وظایف گوناگون است، یک رفتار سازگار و تطبیقی است که به ما اجازه می دهد فاصله خود را با فناوری های در حال ظهور

اکثر مدیران کسب و کار، از واژه "امید" شرم دارند. هنوز هم می توان گفت که امید یک عنصر کلیدی در بهبود شوک های روحی و عاطفی - از اردوگاه های زندانیان تا بلایای طبیعی - است. بنابراین، اگر شما مدیری هستید که تلاش می کنید تا یک سازمان را در مسیر تغییر و تحول هدایت کنید، باید بدانید که امید، مهم ترین نیروی در اختیار شما است.

حفظ کنیم. هم اکنون، علایمی دال بر مقابله با انتخابهای نادرست دیده می شود.

۸ - استقرای از سهام شرکت های خصوصی

مایکل مانکینز^{۱۴}

این روزها آنچه که شرکت ها عرضه می کنند، بسیار زیاد شده است و مدیران نیز برای تأمین هزینه های مربوطه به سراغ ادغام ها و اکتساب ها در بازار می روند. اگر آنها می خواهند از شکست های موج قبلی ادغام ها و اکتساب ها پرهیز کنند، باید بخشی از اکتساب ها را در قالب سهام شرکت های خصوصی داشته باشند.

۹ - زمان تأمل کردن

ایپی دیکسترهوس^{۱۵}

از ذهن آگاه خود برای به دست آوردن تمامی اطلاعاتی که برای اتخاذ یک تصمیم دشوار نیاز دارید، استفاده کنید سعی داشته باشید این اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنید. در عوض، به

16. Robert Eccles

20. Karen Fraser

17. Liv Watson

21. Philip Longman

18. Mike Willis

22. Rashi Glazer

19. Geoffrey West

13. Linda Stone

15. Ap Dijksterhuis

14. Michael Mankins

۱۴ - کسب و کار در دنیای نانو تکنولوژی

راشی گلیرز^{۲۲}

اگر چه در مورد تحولات علمی و تکنولوژیکی که ممکن است در اثر نانو تکنولوژی رخ دهد، مباحث زیادی مطرح شده است، اما مضامین فرهنگی، اجتماعی و کسب و کاری از اهمیت به مراتب بیشتری برخوردار است. ممکن است نانو تکنولوژی بتواند جوامع را طی چند دهه آینده تغییر دهد مانند همان کاری که فن آوری اطلاعات در گذشته انجام داد. ممکن است این تغییرات به گونه ای بروز کند که امروزه درک آنها دشوار است.

۱۵ - جهانی عمل کنید، منطقه ای فکر کنید *

یوکو ایشیکورا^{۲۳}

معمولاً به شرکت ها گفته می شود: "جهانی عمل کنید، منطقه ای فکر کنید". البته با توجه به سیستم های اطلاعات جهانی

پیشرفت هم به نفع بیماران است و هم به نفع شرکت هایی که به آنها خدمات ارائه می دهد.

۱۷ - شبکه های کاری، بهترین شبکه ها است.

کریستوفر میر^{۲۶}

فرض بر آن است که اگر شبکه ای ایجاد می شود، افراد به آن مراجعه خواهند کرد. اگر انتظار دارید از این اقدام خود به ارزشی واقعی دست یابید، باید به دقت در مورد کاری که قرار است شبکه شما انجام دهد، فکر کنید. این وقت به شما کمک می کند تا شرکت کنندگان، ماهیت تجارب آنها و فناوری های مورد نیاز خود را انتخاب کنید. به عبارت دیگر، اول کارتان را در شبکه معرفی کنید.

۱۸ - چرا هزینه مراقبت های بهداشتی در ایالات متحده،

خیلی بالا نیست؟

چارلز موریس^{۲۷}

بر خلاف باور عمومی و رایج، هزینه مراقبت های بهداشتی در ایالات متحده، در حال نزول است. اما هزینه بهداشت و درمان در حال افزایش یافتن است. این دو یکسان نیست. مزایای مراقبت های بهداشتی برای افراد، جامعه و اقتصاد (همانند بازگرداندن سریع تر افراد به کارشان) به مراتب بیش از هزینه آن است.

۱۹ - در دفاع از "آماده، آتش، هدف"!

کلی شرکی^{۲۸}

بسیاری از پروژه هایی که از نظر منابع باز است - پروژه هایی که برآورد درستی از منابع مورد نیاز آنها وجود ندارد - شکست می خورد این پروژه ها موفقیت بسیاری از پروژه های دیگر را هم کُند می کند. هنوز هم سیستم های باز، تهدیدی علیه بسیاری از کسب و کارها تلقی می شود، زیرا نه تنها موفقیت شرکت های تجاری را از میان می برد، مهم تر اینکه آنها باعث شکست این شرکت ها می شود.

۲۰ - حماقت مسئولیت سالاری

دیوید وینبرگر^{۲۹}

مسئولیت پذیری به بیراهه رفته است. امروزه مسئولیت پذیری جای خود را به مسئولیت سالاری داده است، یعنی مجموعه ای از منافع و شیوه ها که اخلاقیات ما را به ورطه بورکراسی و دیوان سالاری کشانده و باعث شده است ما باور کنیم که می توانیم با تبعیت از قواعد و قوانین خاصی، زندگی خود را کنترل کنیم. اما شرکت های در حال رشد، شفافیت و واقع بینی را برای حفظ

اگر چه در مورد تحولات علمی و تکنولوژیکی

که ممکن است در اثر نانو تکنولوژی رخ دهد، مباحث زیادی مطرح شده است، اما مضامین فرهنگی، اجتماعی و کسب و کاری از اهمیت به مراتب بیشتری برخوردار است. ممکن است نانو تکنولوژی بتواند جوامع را طی چند دهه آینده تغییر دهد مانند همان کاری که فن آوری اطلاعات در گذشته انجام داد. ممکن است این تغییرات به گونه ای بروز کند که امروزه درک آنها دشوار است.

و اینترنت، می توان دانش و اطلاعات را به سادگی و با کمترین هزینه، از یک نقطه به نقطه ای دیگر منتقل کرد. این امر بدان معنا است که شرکت ها باید عقاید خوب را در مورد منافع متنوع. زودتر از رقبایشان بدست آورند و خودشان را با آنها تطبیق دهند.

۱۶. دیدن، درمان کردن است!

کلاوس کلینفلد^{۲۴} و اریک رینهارت^{۲۵}

وقتی می توان به طور هم زمان از فناوری های متنوعی استفاده کرد، احتمال پیشرفت در مراقبت های درمانی و پزشکی چند برابر می شود. این مزیت، امروزه در زمینه فناوری تصویربرداری و بیو تکنولوژی به وجود آمده است که نمایانگر تغییری بنیادی در تشخیص امراض و درمان بسیاری از امراض مزمن است. این

23.Yoko Ishikura

24.Klaus Kleinfield

25.Erich Reinhardt

26.Christopher Meyer

28.Clay Shirky

27.Charles R. Morris

29.David Weinberger

جایگاه برتر خود ترجیح می دهند.

ایده های برتر سال ۲۰۰۷

می گیرد و آنها نیز این اطلاعات را در اختیار سایر مردم می گذارند. بازاریاب ها به خوبی از این جریان دو طرفه استفاده می کنند زیرا اگر آنها بتوانند این افراد تعیین کننده و با نفوذ را پیدا کنند، موفق می شوند در واقع آنها کار این بازاریاب ها را، به شکلی حتی بهتر از خودشان، انجام خواهند داد. این نظریه، نمایانگر محبوبیت ناگهانی و غیرمنتظره چهره های خاص، نام های تجاری خاص و حتی محلات خاص است. تحقیق جامعی در مورد علل این موضوع، نشان می دهد که گروه کوچکی از مردم به شیوه ای عمل می کنند که قبلاً توجه چندانی به آن نمی شده است. شواهد موجود نشان می دهد که رفتار این گروه های کوچک بلافاصله همه گیر می شود و دیگران نیز از این شیوه تبعیت می کنند.

اما من و همکارم پیتر دادز^{۳۰} در تحقیق اخیر خود دریافتیم که تأثیر این افراد بر همه گیری موضوعات اجتماعی، کمتر از آن چیزی است که عموماً تصور می شود. در حقیقت، به نظر می رسد

هر ساله، سردبیران مجله هاروارد برای تهیه فهرستی از برترین عقاید و ایده های سالانه، با چالشی جدی مواجه هستند. این امر شبکه ای از نویسندگان و محققان ما را برای یافتن بیست مقاله برتر که ویژگی های لازم برای گنجانده شدن در این فهرست را دارند، مشغول می کند. برای فهرست امسال ما تصمیم گرفتیم خوانندگان را هم در این فرایند درگیر کنیم. ماه مه گذشته، ما دعوت نامه ای را در وب سایت خود منتشر کردیم و از خوانندگان خود خواستیم تا ایده هایی را که فکر می کنند می تواند جزء ایده های برتر سال ۲۰۰۷ مطرح شوند، مشخص کنند. پاسخ های دریافتی بسیار جالب بود. بیش از ۱۰۰ ایده مطرح شد که ما شش مورد از آنها را برای بررسی بیشتر انتخاب کردیم. یکی از آنها مقاله ای به نام "مشتریان متضاد" کارن فریسر که یک مشاور انگلیسی است، بود و ما آن را برای چاپ انتخاب کردیم. ما این شیوه را برای تهیه فهرست سال بعد هم تکرار خواهیم کرد و امیدواریم که خوانندگان مشارکت بیشتری داشته باشند. در ادامه، ما به بررسی جامع بیست ایده برتر سال ۲۰۰۷ تقدیم می شود.

۱. تأثیر گذاران اتفاقی

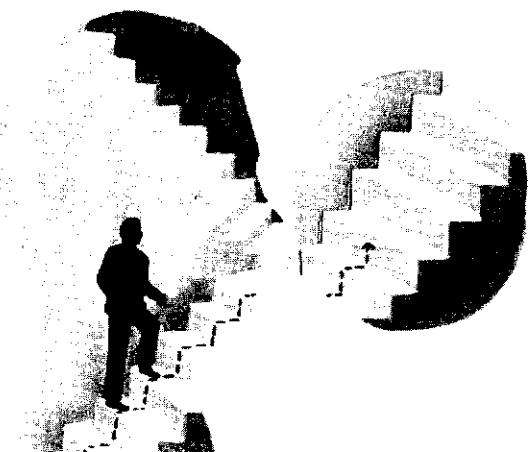
مالکولم گلدول در کتاب پر فروش خود به نام نکات کلیدی استدلال می نماید آنچه که در جامعه همه گیر می شود، نتیجه کارهای که یک اقلیت کوچک از افراد خاص است. این ایده تا حد زیادی درست به نظر می رسد - حتی ما معتقدیم که این واقعیت در همه اعصار رخ می دهد. با این وجود، این واقعیت به درستی نشان نمی دهد که چگونه عقاید و ایده ها گسترش پیدا می کند. بهتر است برای فهم این مطلب به میزان کافی بر افراد ساده و معمولی جامعه نیز تمرکز داشته باشیم.

اهمیت موضوع افراد تعیین کننده و تأثیر گذار برگرفته از نظریه ای است که "مسیر دوطرفه ارتباط" نامیده می شود. اطلاعات از طریق رسانه ها در اختیار افراد تأثیر گذار قرار داده

مسئولیت پذیری به بیراهه رفته است. امروزه مسئولیت پذیری جای خود را به مسئولیت سالاری داده است، یعنی مجموعه ای از منافع و شیوه ها که اخلاقیات ما را به ورطه بورکراسی و دیوان سالاری کشانده و باعث شده است ما باور کنیم که می توانیم با تبعیت از قواعد و قوانین خاصی، زندگی خود را کنترل کنیم. اما شرکت های در حال رشد، شفافیت و واقع بینی را برای حفظ جایگاه برتر خود ترجیح می دهند.

که برخی از موضوعات اجتماعی، اصلاً نیازمند چنین افرادی نیست.

استدلال های ما ریشه در مشاهده ساده نفوذ و تأثیر اجتماعی دارد: به استثنای برخی رخداد های اجتماعی، حتی با نفوذترین افراد هم با گروه های زیادی از مردم در تعامل نیستند. اما هنوز هم طبق نظریه مسیر دو طرفه ارتباطات، وجود چنین نفوذ و تأثیری مفروض است، اما در واقع آنها بیشتر بر دوستان و همکارانشان به طور مستقیم تأثیر می گذارند. برای اینکه یک همه گیری اجتماعی رخ دهد، هر فردی که تحت تأثیر قرار می گیرد، باید بر نزدیکان خود تأثیر بگذارد، آنها هم بر نزدیکان خود تأثیر می گذارند و ... بنابراین تعداد زیادی از افراد، تحت تأثیر قرار می گیرند بدون اینکه فرد تأثیر گذار اولیه را بشناسند. بنابراین اگر در شبکه ای از مردم، تنها دو سطح پس از فرد اصلی، افراد در برابر تأثیر مورد نظر مقاومت ورزند، آنگاه تغییر و تحولات فراگیر نمی شود و یا افراد چندانی تحت تأثیر قرار



30. Peter Dodds

نخواهند گرفت.

بر مبنای این مهم درباره تأثیر گذاری بین فردی، من و دادز پویایی های ارتباطات اجتماعی را به وسیله اجرای هزاران برنامه شبیه سازی رایانه ای بررسی کردیم؛ متغیرهایی را در ارتباط با توانایی مردم برای تأثیر گذاری بر دیگران و همچنین تأثیر گذاری بر گرایشات و تمایلات آنان مورد مطالعه قرار دادیم. کار ما نشان می دهد که عامل اصلی برای رشد فزاینده تأثیر گذاری از طریق شبکه ها - که ما "آبشارهای جهانی" می نامیم - وجود تعداد معدودی افراد تأثیر گذار نیست، بلکه وجود انبوهی از مردم است که به راحتی تحت تأثیر قرار می گیرند و خود را با یک چهره یا با یک نام تجاری وفق می دهند. بدون توجه به شرایط فردی یک شخص بانفوذ و تأثیر گذار، او می تواند با تأثیر گذاری بر انبوهی از مردم، که به راحتی تحت تأثیر قرار می گیرند، این زنجیره واکنشی را توسعه دهد.

منصفانه بگوئیم که ما دریافتیم در شرایط خاصی، افراد به

منصفانه بگوئیم که ما دریافتیم در شرایط خاصی، افراد به شدت تأثیر گذار، به مراتب بیشتر از مردمان عادی، برای هدف قرار دادن انبوه مردم فرصت دارند - یعنی همان آبشار جهانی. حجم و توالی این آبشار به در دسترس بودن و پیوند میان افرادی بستگی دارد که به سادگی تحت تأثیر قرار می گیرند نه به ویژگی های کسانی که تأثیر گذاران اصلی هستند - مانند آتش گرفتن جنگل انبوهی که با جرقه ای کوچک آغاز می شود.

شدت تأثیر گذار، به مراتب بیشتر از مردمان عادی، برای هدف قرار دادن انبوه مردم فرصت دارند - یعنی همان آبشار جهانی. حجم و توالی این آبشار به در دسترس بودن و پیوند میان افرادی بستگی دارد که به سادگی تحت تأثیر قرار می گیرند نه به ویژگی های کسانی که تأثیر گذاران اصلی هستند - مانند آتش گرفتن جنگل انبوهی که با جرقه ای کوچک آغاز می شود. اگر شبکه ای امکان رخ دادن آبشار جهانی را فراهم آورد، هر کسی می تواند این تأثیر گذاری را شروع کند. اما اگر چنین نشود، هیچ کس نمی تواند کاری انجام دهد. آنچه که در مورد کیفیت خاص تأثیر گذاری یک فرد قابل بازنگری است، موقعیت تصادفی زمانی و مکانی است.

اگرچه ما تا حدی از جریان ارتباطات دو طرفه فاصله گرفته ایم، اما نتایج ما تا حد زیادی با تحقیقات انجام شده در مورد افراد تأثیر گذار منطبق است - به ویژه با این یافته که تأثیر گذاری بر هر شرایطی، نه تنها به ویژگی های فردی همچون تخصص، کاریزما

و شهرت بلکه به جزئیات خود آن شرایط هم بستگی دارد. گاهی اوقات افراد تأثیر گذار هستند، زیرا بیش از حد درباره تأثیر آنها صحبت می شود. گاهی اوقات، آنها اعضای محوری یک گروه و گاهی اوقات هم افرادی حاشیه ای هستند. گاهی اوقات آنان نوآورند و گاهی قدرت هیچ گونه نوآوری و خلاقیتی را ندارند. بنابراین، افراد می توانند از راه های گوناگونی تأثیر گذار باشند. آنچه کار ما نشان می دهد این است که چنین تقسیم بندی هایی دشوار است نه به این دلیل که اطلاعات کافی وجود ندارد بلکه به این دلیل که تمرکز بیش از حد بر ویژگی های ذاتی افراد ممکن است باعث نادیده گرفتن اهمیت تأثیر گذاری های شبکه ای گردد. درک این جریان در افکار عمومی نه تنها تحت تأثیر معدودی افراد تأثیر گذار است، بلکه ناشی از وجود انبوهی از مردم است که به راحتی تحت تأثیر قرار می گیرند. این امر نشان می دهد که شرکت ها چگونه باید تأثیر گذاری اجتماعی را در تبلیغات بازاریابی خود، به کار بگیرند. از آنجا که تأثیر غایی هر فرد به شدت تأثیر گذار، به تصمیمی بستگی دارد که یک، دو یا چند مرحله بعد از فرد اصلی اتخاذ می شود، استراتژی های بازاریابی دهان به دهان، نباید بر یافتن افراد تأثیر گذار متمرکز باشد. بلکه، بهتر است هزینه های بازاریابی، صرف کمک به هدف قرار دادن انبوهی افراد معمولی - به ویژه از طریق ابزار ارتباطات شبکه ای شود تا بتوان افراد مشابه آن را یافت و بر آنها تأثیر گذارد. دونکان واتس استاد جامعه شناسی دانشگاه کلمبیا در نیویورک است. او نویسنده کتاب "شش درجه: علم یک عصر شبکه ای" است.

۲. کارآفرینی ژاپنی

در سال ۲۰۰۶، ژاپن توانست اقتصاد خود را پس از یک دهه تورم، ورشکستگی ها و کاهش سودآوری احیا کند. بازار سهام، رونق دوباره گرفت و شاخص سهام نی کی ۳۲ با بیش از ۲۰۰ درصد رشد - نسبت به پایین ترین رقم آن در سال ۲۰۰۳ - به ۲۲۵ رسید. فضای کار و نیروی کار کمیاب شد و درآمد شرکت ها به یک رکورد بالا رسید.

تحلیل گران، رسانه ها و دولت ژاپن این رشد را به دلیل گردش بالای مالی شرکت های قدیمی همچون تویوتا ۳۳، کنون ۳۴، نپسان ۳۵ و نیبون استیل ۳۶ (شرکت فولاد ژاپن) و همچنین ائتلاف ها و ادغام های صنعتی می دانستند که به شکل گیری شرکت های بزرگ مالی همچون گروه بانکداری سومیتومو میتسوئی ۳۷ و شرکت جیاف ئی استیل ۳۸ انجامید. تغییرات ساختاری اجرا شده توسط دولت کویزومی ۳۹ اعتبار گذشته ژاپن

31. Global cascade

36. Nippon Steel

32. Nikkei

37. Somomito Mitsui Banking

33. Toyota

38. JFE Steel

34. Canon

39. Koizomi

35. Nissan

را زنده کرد. البته ناظران بخش مهمی از این داستان را نادیده گرفته اند. احیای اقتصاد ژاپن ناشی از ظهور شرکت هایی است که در دل صنایع پیشرفته علمی فعالیت می کنند. اینها شرکت هایی هستند که در رأس آنها کارآفرینانی قرار دارند که در دهه سوم یا چهارم زندگی خود هستند. موج جدید کارآفرینی در ژاپن، که زمانی به نظر می رسید به انتها رسیده است، می تواند حتی بر فرهنگ های تازه شکل گرفته در هندوستان و چین نیز سایه بيفکند.

ظهور ژاپن جدید - که با ژاپن قدیم متفاوت است و ویژگی آن صنایع با سرمایه بالا است که در اینها شرکت های بزرگ تولیدی توسط افرادی اداره می شود که راه ترقی خود را از طریق کار سخت در سازمان ها پیموده اند - برگرفته از قدرت و نفوذ همین نیروها است. یکی از این موارد، تغییر در برداشت های عمومی از موضوع اشتغال است. وقتی بازار عظیم بورس و اوراق بهادار یامایچی ۴۰ در سال ۱۹۹۷ فرو پاشید، مردم این فرضیه قدیمی را زیر سؤال بردند که "آیا کار کردن برای یک شرکت بزرگ به معنای شغلی برای تمام عمر است یا خیر؟" این تردید باعث از میان رفتن وفاداری کارمندان شد. امروزه، کارکنان جوان ژاپنی هرگز انتظار یک شغل مادام العمر یا پیشرفت شغلی بر اساس ارشدیت را ندارند؛ آنها از طریق تغییر مشاغل یا کسب مدارج بالاتر، بر توسعه شغلی خود تمرکز می کنند. در واقع، ذهنیت جدید برداشت های عمومی از کارآفرینان را تغییر داد. این برای نخستین بار است که جوانان ژاپنی از نقش کارآفرینان به نیکی یاد می کنند. در سپتامبر ۲۰۰۶، کنجی کاساهارا ۴۱ مدیری در آستانه ۳۱ سالگی و مؤسس شرکتی به نام میکسی ۴۲ وارد بازار بورس شد و در عرض چند روز، نقدینگی شرکتش را به ۲۲۹ میلیاردین (حدوداً ۲ میلیارد دلار) رسید. هیروشی میکتانی ۴۳ که مؤسس و مدیر عامل شرکت راکوتن ۴۴ به عنوان - بزرگ ترین شرکت تجارت الکترونیک در ژاپن - بود، با خرید تیم های حرفه ای بیسبال و فوتبال از کارآفرینان سیلیکون ولی ۴۵ تقلید کرده است.

محیط مساعد بازار بورس، بیش از پیش کارآفرینی ژاپنی را تقویت کرده است. از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۰۵، ۷۴۷ شرکت ژاپنی - در مقایسه با ۶۱۷ شرکت در ایالات متحده - سهام خود را در بازار بورس ارایه کردند. از میان شرکت هایی که سهام خود را در سال ۲۰۰۵ ارایه نمودن، در نخستین روز ۹۶ درصد، قیمت سهامشان بیش از آن چیزی رسید که در ابتدا پیشنهاد کرده بود - این رقم نسبت به سال ۲۰۰۴، ۹۴ درصد رشد را نشان می دهد. شرکت های چینی و کره ای، به طور فزاینده ای به دنبال شناور کردن و عرضه سهام خود در بازار ژاپن هستند. سرمایه گذاری های مشترک و جدید نیز نقطه قوت دیگری

برای ژاپن است. مثلاً، ژاپن زیرساخت های مخابراتی خود را به شدت توسعه داده است. میانگین هزینه استفاده از اینترنت در ژاپن به مراتب کمتر از سایر کشورهای توسعه یافته است - فقط ۶ سنت برای هر ۱۰۰ کیلو بایت در هر ثانیه در مقایسه با ۲۴ سنت در کره جنوبی، ۱/۷۷ دلار در ایالات متحده، ۱/۸۹ دلار در چین و ۲/۷۷ دلار در آلمان. همچنین ژاپن دارای بالاترین نرخ استفاده از اینترنت سیار را دارد. در حال حاضر، تعداد کاربران تلفن همراه در ژاپن حدود ۹۰ میلیون نفر است، که بسیاری از آنها گوشی های مجهز به اینترنت سیار دارند. شاید مهم ترین نکته این است که اقتصاد ژاپن، دومین اقتصاد بزرگ جهان است و تقریباً نیمی از کل اقتصاد آسیا متعلق به این کشور است. امروزه افزایش سرمایه گذاری های مشترک، قضا را برای سرمایه گذاری های جدید در هندوستان و چین فراهم آورده است. وجود فن آوری ها و صنایع کلیدی - از انیمیشن دیجیتال گرفته تا علم ربایتیک و نانو تکنولوژی - بستر مساعدی

محیط مساعد بازار بورس، بیش از پیش کارآفرینی ژاپنی را تقویت کرده است. از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۰۵، ۷۴۷ شرکت ژاپنی در مقایسه با ۶۱۷ شرکت در ایالات متحده سهام خود را در بازار بورس ارایه کردند. از میان شرکت هایی که سهام خود را در سال ۲۰۰۵ ارایه نمودند، در نخستین روز ۹۶ درصد، قیمت سهامشان بیش از آن چیزی رسید که در ابتدا پیشنهاد کرده بودند این رقم نسبت به سال ۲۰۰۴، ۹۴ درصد رشد را نشان می دهد.

را برای شرکت های تازه تاسیس این کشور فراهم کرده است. وقتی ژاپن جدید مطرح می شود، ذهنیت هایی منفی ابراز می شود. مردم به تقلب های اینترنتی صورت گرفته در بازار بورس یا اتهامات وارده به برخی از صاحبان سرمایه اشاره می کنند. اما رشد سریع روح کارآفرینی در ژاپن، نشان دهنده آن است که این کشور در آستانه مرحله جدیدی از سعادت و رفاه است. ژاپن در حال تبدیل شدن به منبعی رقابتی برای نوآوری و همچنین یک قدرت اقتصادی پیشرو است.

یوشیتو هوری رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت گلوبیس کپیتال پارتنرز ۴۶ است، که یک شرکت سرمایه گذاری مستقر در توکیو است. وی همچنین رئیس واحد مدیریت جهانی همین شرکت است.

40.Yamaichi

41.Kenji Kasahara

42.Mixi

43.Hiroshi Mikitani

44.Rakuten

45.Silicon Valley

46.Globis Capital Partners

47.Inneov

۳. جادوی نام تجاری: بازاریابی هری پاتر

معمولاً مدیران نام های تجاری، افرادی مسن هستند. این موضوعی طبیعی است؛ زیرا وقتی به تقسیم بندی مشتریان در یک استراتژی ایجاد نام تجاری پرداخته می شود، متوجه می شویم که تقسیم بندی ها نیز بر سن مبتنی است.

یک مثال قابل توجه شرکت اینیو ۴۷ است که تولیدکننده مواد غذایی و لوازم آرایشی و بهداشتی است و به طور مشترک توسط ال اوریل ۴۸ و نستله ۴۹ راه اندازی شده است. محصول اصلی آن یک مکمل غذایی به نام فرمنس ۵۰ است که برای زنان بین ۴۵ تا ۵۵ سال تولید شده است. یکی از بزرگ ترین نگرانی های مدیر نام تجاری فرمنس آن است که اگر مشتریان بالای ۵۵ سال نتیجه ای از این محصول نگیرند، مصرف کنندگان ۴۵ ساله نیز تصور کنند که این مکمل کارایی ندارد و قید مصرف آن را بزنند. همانند فرمنس، اکثر نام های تجاری یک گروه سنی خاص را هدف قرار می دهند و رسانه ها را نیز برای تبلیغ آنها انتخاب می کنند. برای ارایه خدمات به مشتریان خارج از گروه سنی هدف، شرکت ها باید نام های تجاری جدید ایجاد کنند. همچنان که مشتریان به بلوغ می رسند، شرکت ها باید افراد جوان تر را جایگزین آنها کنند و مشتریان قبلی را ترغیب کنند تا به جای رفتن به سراغ رقبا، وفاداریشان به محصولات آنها را حفظ کنند. مشکل بزرگ این رویکرد آن است که وفاداری مشتریان را کم رنگ می کند، در حالی که همه ما می دانیم نگه داشتن مشتریان فعلی به مراتب ارزان تر از یافتن مشتریان جدید است. برای حل این مسئله، ما پیشنهاد می کنیم شرکت هایی همچون ال اوریل رویکردی جدید را مد نظر قرار دهند. به جای تلاش برای یافتن نام های تجاری ماندگار، که نسل های مختلف به سراغ آن بروند و سپس آنها را ترک کنند، آنها می توانند نام های تجاری خود را برای گروه های خاص سنی ایجاد کنند. همچنان که مصرف کنندگان به بلوغ می رسند، نام های تجاری نیز باید با آنها تکامل پیدا کنند. هدف این کار، ایجاد هماهنگی میان نیازهای یک طیف سنی در هر زمان است. پس از آنکه شخصیت اصلی داستان هری پاتر، که زمانی یک پسر بچه دبستانی بود، همراه با خوانندگانش بزرگ شد و رشد کرد، ما این روش را "بازاریابی هری پاتر" نامیدیم.

این روش در عمل چگونه است؟ اجازه دهید فرض کنیم که شرکت اینیو به جای هدف قرار دادن زنان فرانسوی در یک سن خاص، زنانی را هدف قرار می داد که متولد سالهای ۱۹۵۵ تا ۱۹۶۵ هستند و یک محصول جدید با نام تجاری ساپلنس ۵۱ را در سال ۲۰۰۵ از ارایه می کرد. به دلیل اینکه حجم مشتریان این طیف در طول زمان تغییر نمی کند، این شرکت می تواند وفاداری به این نام تجاری را مدیریت کند و به جای اینکه مجموعه ای از

اولویت های از پیش تعیین شده را به آنها بفروشد، در واقع خودش به اولویت های آنان پاسخ دهد. این امر باعث می شود که از بعد احساسی نیز به این طیف سنی پرداخته شود. در بازاریابی، باید عناصر گوناگونی را ترکیب کرد. عناصر تشکیل دهنده ساپلنس باید به گونه ای تغییر کند که با افزایش سن مشتریان متناسب باشد. شرکت باید تلاش کند تا محصولی را برای سال های متمادی تولید کند. این در حالی است که ممکن است پیام های تبلیغاتی این محصول در طول زمان تغییر کند. وقتی مصرف کنندگان به سن ۵۵ سالگی می رسند، شرکت باید محصولی ارایه کند که از شعار "اولین علایم پیر شدن حمله می کند" به "ارایه یک درمان کامل پوستی" تغییر می کند. در استراتژی های توزیع باید تکامل عادات خرید مشتریان نیز مد نظر قرار بگیرد. وقتی اکثر مشتریان به سن ۶۵ سالگی رسیدند، شرکت باید در سالن های زیبایی خرده فروشی کند زیرا مصرف کنندگان مسن تر، وقت بیشتری را در این اماکن صرف می کنند.

کلام آخر: نام های تجاری و محصولات ویژه یک گروه سنی خاص، برای کسانی مفید و سودآور است که برای اولین بار آن گروه را هدف قرار می دهد؛ زیرا اگر آنها کارشان را خوب انجام دهند، برای شرکت های بعدی، تنوع سازی بسیار دشوار خواهد بود. این امر نمایانگر آن است که هواداران هری پاتر باید سریعاً دست به کار شوند.

فردریک دالساس استادیار دانشکده مدیریت HEC در پاریس
کورالی دامای دانشجوی دکترای دانشکده مدیریت HEC در پاریس

دیوید دویوس دانشجوی دکترای دانشکده مدیریت دانشگاه نورث وسترن ۵۲ در اوانستون ۵۳، ایلینویز ۵۴

۴. الگوریتم های در حال خاک خوردن

برای داشتن چشم اندازی پر قدرت در قبال کسب و کار آینده، نگاهی به گذشته علم ریاضی بیندازید. همچنان که کار محاسباتی سریع تر و ارزان تر می شود، معادلات پیچیده دیروز به سکویی برای پرش های فردا تبدیل می شود. در صنایع مختلف، شرکت ها به دنبال آن هستند که خاک از چهره فرمول های قدیمی بزدایند و از آنها در راستای خدمات و محصولات جدید بهره ببرند.

شرکت پراکتر و گمبل ۵۵ زنجیره عرضه خود را با الگوریتم ها و معادلات خطی دهه ۱۹۵۰ بازسازی کردند. این کار به عرضه کنندگان اجازه می دهد تا محصولات و خدمات خود را نه صرفاً در سطوح تعیین شده بلکه در سطح های متفاوتی ارایه کنند. طراحی و استفاده از موتور جستجوی گوگل ۵۶ تنها در صورتی میسر بود که بانیان آن از شاخص های قدیمی ریاضی،

52. Northwestern
53. Evanston

54. Illinois
55. Procter and Gamble

48. Oreal L
49. Nestle

50. Firmness
51. Suppleness

برای اقدامات نرم افزاری و طراحی صفحات خود بهره ببرند. شبکه‌هایی همچون شبکه جهانی را می‌توان بر اساس شاخص‌های ریاضی تعریف کرد و این محاسبات ریاضی است که رتبه یک سایت را برای ارتباط با بقیه شبکه نشان می‌دهد. فرمول رتبه بندی اتوماتیک - که بدون داشتن مدرک دکترای هم می‌توان آن را فهمید و ارزیابی کرد - یکی از پیشرفته ترین الگوریتم‌های جهان است.

چرا کارهای گذشته، امروز مفید هستند؟ آنها در فضایی خلق شده است که از سرعت بالا و ابزارهای کم هزینه خبری نبود. اما با پردازشگرهای قوی امروز و شبکه های موج گسترده، می‌توان از الگوهای قدیمی برای تولید نرم افزارهایی استفاده کرد که سطح محدودیت‌های عملیاتی امروز را از میان می‌برد. فرصت‌های از میان رفته، دوباره پدیدار شده است.

فرمول	تاریخ توسعه اولیه	استفاده اصلی و اولیه	کاربردهای امروزی
تئوری برون - فروبنیوس ⁵⁶	دهه ۱۸۰۰	رتبه بندی در یک گروه	توسعه موتورهای جستجو؛ تجزیه و تحلیل ارتباطات در شبکه
تئوری دستیابی اتفاقی به اعداد مونت کارلو ⁵⁷	دهه ۱۹۴۰	آزمودن انفجار بمب های اتمی	ارزیابی خطر پروژه های مالی
الگوریتم‌های ژنتیکی	دهه ۱۹۷۰	اثبات اصول داروین در حل مسائل ریاضی	توسعه محصولات از طریق تکامل رایانه ای در مبحث طراحی برای واکنش نشان دادن به محدودیت ها
الگوریتم‌های شبیه‌ساز	دهه ۱۹۸۰	تعیین زمان خنک شدن مولکول های کریستالی پیچیده برای پهنه سازی تحت فشار	از برنامه ریزی فرآیندهای تولیدی برای پهنه سازی جابجایی محصولات در قفسه محصولات

صحبت از امید ارتباطی نه چندان رضایت بخش با ایمان و معنویت پیدا می‌کند. شاید هم آنها احساس می‌کنند که رفع نیازهای سازمان، جایی برای تحقق امیدهای آنان باقی نمی‌گذارد. کارهایی که ارتباط تنگاتنگی با حرکت های مثبت روانی دارد، باعث شده است که امید، به موضوعی قابل بحث آن هم به شیوه‌ای جدید و نوین تبدیل شود. ثابت شده که امید، عنصر کلیدی در بهبود بازماندگان بلایایی است که از اردوگاه های زندانیان تا بلایای طبیعی را در بر می‌گیرد. تحقیقات متعدد اثبات کرده است افرادی که دارای امتیاز بالاتری از نظر امیدواری هستند، با آسیب ها، امراض و دردهای جسمانی خود بهتر کنار می‌آیند؛ عملکرد بهتری در زمان تحصیل دارند؛ و از قدرت رقابتی بیشتری در رشته های ورزشی برخوردارند. عناصر اصلی امید عبارتند از: احتمال، درگیر شدن، ارزش، شفافیت و ارتباط. دو مورد اول، اجزای محوری امید است. یعنی مردم باید ببینند که چه تغییری احتمال دارد روی دهد و چگونه می‌تواند خود را درگیر آن کنند. عناصر باقی مانده دربرگیرنده موضوع امید در سازمان ها هستند: گروه های کاری امیدوار غالباً متشکل از

امید چیست؟ چیزی فراتر از آرزو و کمتر از انتظار (توقع). به اعتقاد ما، امید یک موضوع محوری برای رهبری است. سه مصاحبه و تحقیق ما در این حوزه نشان می‌دهد که اکثر رهبران کسب و کار، از این واژه شرمگین می‌شوند. شاید برای آنان صحبت از امید ارتباطی نه چندان رضایت بخش با ایمان و معنویت پیدا می‌کند. شاید هم آنها احساس می‌کنند که رفع نیازهای سازمان، جایی برای تحقق امیدهای آنان باقی نمی‌گذارد.

افرادی است. که ارزش آنها برای سازمان تأیید شده است، شفافیت در کار را بخشی از مدیریت می‌دانند و نوعی حس ارتباط و پیوند را با همکارانشان و با اهداف سازمانی، احساس می‌کنند. این عناصر حکایت از آن دارد که چرا امید می‌تواند یک عامل انرژی بخش برای تغییرات مثبت باشد و خوش بینی هرگز نمی‌تواند به تنهایی چنین کاری کند.

تحقیق ما پیرامون مدیران کارآمد، شیوه های بسیاری را مشخص نموده است که به کمک آنها، تصمیم ها، کلمات و اقدامات، افراد را به سوی امید بیشتر سوق می‌دهد. جمعاً، این روش ها مبنای یک ابزار رهبری برای ایجاد و حفظ امید است. اما مهم ترین شیوه زمانی رخ می‌دهد که رهبر دارای ذهنیتی بهتر درباره اهداف مهم خویش است. پاسخ دادن به این پرسش می‌تواند دستاوردهای مثبت زیادی در پی داشته باشد: "آیا این

ریچارد لارسون⁵⁹ پروفیسور انستیتو فن آوری ماساچوست و یکی از پیشگامان تکنیک های الگوسازی می‌گوید: "دازایی های بزرگ و پنهان در فعالیت های تحقیقاتی وجود دارد. اگر شما به ارتشی متشکل از ۲۰ دانشجو، ماموریت بدهید تا ادبیات تحقیق منتشر شده در سی سال گذشته را بررسی کند، آنها در خواهند یافت موضوعاتی وجود دارد که به حال خود رها شده است در حالی که امروزه میلیاردها دلار ارزش دارد. بسیاری از دانشجویان با استعداد من در دهه های گذشته، بر روی موضوعاتی کار کرده اند که امروزه دیگر یک تمرین دانشگاهی نیست بلکه یک فرصت حقیقی برای کسب و کار است." مایکل شریج رئیس لابراتوار بازارهای الکترونیکی در کمبریج^{6۰}، ماساچوست^{6۱} است.

۵. رهبری امیدبخش

امید چیست؟ چیزی فراتر از آرزو و کمتر از انتظار (توقع). به اعتقاد ما، امید یک موضوع محوری برای رهبری است. سه مصاحبه و تحقیق ما در این حوزه نشان می‌دهد که اکثر رهبران کسب و کار، از این واژه شرمگین می‌شوند. شاید برای آنان

56. Google
57. Frobenius-Perron
58. Monte Carlo
59. Richard Larson
60. Cambridge
61. Massachusetts

همان چیزی است که من باید بگویم یا با گفتن این سخن، امید دیگران را از بین خواهم برد؟" مفید است به این موضوع توجه کنید که چگونه افراد احساس خود از تغییرات مثبت را تشریح می کنند. آنها عبارتی کلیدی را به زبان می آورند: "او به من امید می دهد." اگر شما مدیری هستید که تلاش می کند تا رهبری سازمان خود را از طریق تغییر و تحول به دست آورد، بدانید که امید می تواند نیروی ثمربخش برای شما باشد.

هری هاتسون مشاور کسب و کار و استاد رشته مدیریت است باربارا پری یک مردمشناس در شاخه فرهنگ و همچنین مشاور مدیریت است. این دو مؤلف کتاب "عملی ساختن امید: پنج اصل برای فعال کردن قوی ترین منابع سازمان" هستند.

۶. یک بستر عالی و در حال ظهور برای نوآریمهای متمرکز بر مصرف کنندگان

طی نشست، یک شرکت بزرگ خودروسازی "نقشه راه نوآریم خود را برای ده سال آینده، در اختیار گروهی از روزنامه نگاران و علاقه مندان به خودرو قرار داد. همچنان که

توجه مستمر به محیط پیرامون نه خوب است و نه بد. همانند بسیاری دیگر از موضوعات، این امر هم خوب است و هم می تواند برای ما مضر باشد. مثلاً در مورد استفاده از تلفن های همراه، ارسال پیام برای بسیاری به یک اعتیاد تبدیل شده است. بر عکس، با همین وسیله ما می توانیم توانایی های خود را متمرکز کنیم و همیشه در دسترس و آماده انجام کار باشیم.

این نقشه به جلو می رفت، به نظر می رسید که برخی اعضا دچار بی قراری و ناآرامی شده اند. نهایتاً، یکی از افراد حاضر برخاست و گفت: "بسیاری از ما جزء جزء نوآریم هایی را که شما برای ده سال آینده برنامه ریزی کرده اید، امروز به کار گرفته ایم. بلند شوید و واقع بینانه بنگرید. به پارکینگ بیایید و آنچه را که ما بر روی خودروهایمان نصب کرده ایم، ببینید."

مهندسان و متخصصان این شرکت نمی دانستند چگونه پاسخ بدهند. آنها نمی توانستند احساس خود را بیان کنند که: "مصرف کنندگان نباید چنین عمل کنند. آنها باید منتظر بمانند تا ما نیازهای آنها را بررسی و سپس محصولات جدیدی را برای آنان تولید کنیم."

در طیفی از صنایع، نوآریم های متمرکز بر تولیدکننده، جای خود را به نوآریم های متمرکز بر مصرف کننده داده است طراحی، توسعه، ساخت نمونه اولیه، و حتی تولید محصولات جدید توسط خود مصرف کنندگان. این مصرف کنندگان، نیازهای خود را به اطلاع شرکت هایی که خواهان گوش کردن

به نیازهای آنان هستند، نمی رسانند؛ آنها هر آنچه را که می خواهند، خودشان اختراع می کنند و می سازند.

نوآوری های صورت گرفته در زمینه تجهیزات پزشکی همانند قلب و ریه مصنوعی - توسط پزشکان برجسته ساخته شده است نه شرکت های تولیدکننده تجهیزات پزشکی. طبقه بندی های جدید از مواد غذایی مانند نوشیدنی ها و ژل های تقویت کننده، توسط متخصصان ورزش معرفی و تولید شده اند. اینها فرآیندهایی اثبات شده هستند و برخی شرکت ها تلاش می کنند از مزایای آنها منتفع شوند. اما این روند در مورد دولت ها چگونه است؟

دولت ها باید درباره توسعه چیزی شبیه به ژلهای ورزشی چه کنند؟ دولت ها همیشه تلاش کرده اند تا به راه های مختلفی، بر نحوه تأثیرگذاری شرکت ها نظارت کنند. اکثر کشورها، چه توسعه یافته و چه در حال توسعه، نوآوری را بخشی حیاتی برای رشد اقتصادی و رفاه خود می دانند و بخش زیادی از بودجه های ملی خود را صرف حمایت از نوآوری می کنند. این حمایت ها به صورت اعطای وام های تحقیق و توسعه، برای محققان علمی و اعتبارهای مالیاتی تحقیق و توسعه، برای تولیدکنندگان است. این تمرکز بر فن آوری، مخالفت های زیادی را هم به دنبال ندارد. اما تحقیق اخیر نشان می دهد که دلیل شکست ۷۰ تا ۸۰ درصد برنامه ای توسعه محصولات جدید به دلیل وجود فن آوری های پیشرفته نیست، بلکه به دلیل ناتوانی در درک نیازهای مصرف کنندگان است. ظهور نوآوری های متمرکز بر مصرف کنندگان نشان می دهد که تمرکز بر پیشرفت تکنولوژیکی، جایگاه خود را از دست داده است.

دانمارک از این تغییرات در مورد ماهیت نوآوری استفاده کرده است. در سال ۲۰۰۵، دولت دانمارک نخستین دولت جهان تبدیل بود که نوآوری های متمرکز بر مصرف کنندگان را، اولویتی ملی اعلام کرد.

همانند دیگر کشورها، دانمارک از استراتژی متمرکز بر فن آوری بهره می برد. اما این کشور نسبتاً کوچک با منابع نسبتاً محدود، از این رویکرد دست کشیده است. با استفاده از یک الگوی جدید نوآوری، دولت دانمارک باعث ظهور روش ها و متدولوژی های تازه ای شده است - از برنامه هایی که درک نیازهای مصرف کنندگان را افزایش می دهد (از طریق تحقیقات اجتماعی) تا شیوه هایی برای شناخت نوآوری های مرتبط با نیازهای کاربران. رویکردهای موفق در دانشکده های بازرگانی دانمارک بررسی خواهد شد و در اختیار شرکت های ذریع این کشور قرار خواهند گرفت.

یکی از ابتکارات دولت دانمارک، ایجاد لابراتوارهای نوآوری متمرکز بر مصرف کنندگان است که در سال ۲۰۰۵ و به میزبانی دانشکده بازرگانی کپنهاک تاسیس شد. اساتید دانشکده های مختلف بازرگانی عضو این مرکز هستند. رویکرد این لابراتوار،

برگرفته از همان رویکردی است که ده سال پیش در انستیتو فن آوری انستیتو به کار گرفته شد. در این مرکز، که تحت حمایت دولت قرار دارد و دانشکده های بازرگانی و شرکت های نوآور دانمارکی، روش های نوآورانه میان شرکت های عضو تست می شود.

دانمارک نخستین کشوری است که سیاست های نوآورانه دولت را به درکی مدرن از نحوه کارآیی واقعی نوآوری، پیوند زده است. اگر این تغییر الگو موفق باشد، مسلماً کشورهای بسیاری از آن تبعیت خواهند کرد.

اریک فان هپیل استاد رشته مدیریت نوآوری در دانشکده مدیریت کمبریج در ماساچوست و مدیر علمی لابراتوار نوآوریهای متمرکز بر مصرف کنندگان دانمارک در کونپهاک است. او مؤلف کتاب "آزادسازی نوآوری" است.

۷. زندگی با توجه مستمر به محیط پیرامون

همه ما این اتفاق را تجربه کرده ایم: شما در یک سالن کنفرانس هستید و همه افرادی که دور میز نشسته اند، به تلفن های همراهی که زیر میز نگه داشته اند، خیره شده اند. ممکن است آنها ایمیل های خود را بررسی کنند، در بخش تماس های ورودی به دنبال این باشند که چه کسانی با آنان تماس گرفته اند، پیام های متنی ارسال کنند، نکاتی را ذخیره کنند، میز شام رزرو کنند یا چندین کار را در آن واحد انجام دهند. چنین کارهایی فقط باعث جلب توجه شرکت کنندگان نمی شود بلکه باعث ایجاد نوعی رقابت در بین آنها می شود.

اگرچه توجه به محیط پیرامون نوعی تقلید رفتاری است، که مباحث زیادی در مورد آن صورت گرفته، اما باید از بعد دیگری به آن نگریست. وقتی ما چند کار را با هم انجام می دهیم، تلاش می کنیم تا مولدتر و کارآمدتر باشیم و برای همه کارهایی که انجام می دهیم به یک اندازه اولویت قایل شویم، یعنی به طور همزمان کاغذهایی را پر کنیم یا از آنها کپی بگیریم، با تلفن صحبت کنیم، ناهار بخوریم و غیره. انجام همزمان چند کار، به ندرت نیازمند پردازش معرفتی و شناختی، زیرا بسیاری از این امور به طور خودکار انجام می شود. برعکس، توجه مستمر به محیط پیرامون، دربرگیرنده بررسی مستمر فرصت ها است. این یک رفتار سازگاردهنده است که طی دو دهه گذشته پدیدار شده و با فعالیت های روزمره ما پیوند خورده است.

توجه مستمر به محیط پیرامون نه خوب است و نه بد. همانند بسیاری دیگر از موضوعات، این امر هم خوب است و هم می تواند برای ما مضر باشد. مثلاً در مورد استفاده از تلفن های همراه، ارسال پیام برای بسیاری به یک اعتیاد تبدیل شده است. برعکس، به همین وسیله ما می توانیم توانایی های خود را متمرکز کنیم و همیشه در دسترس و آماده انجام کار باشیم. بنابراین ما با استفاده صحیح از ابزارهای گوناگونی که در اختیار داریم،

می توانیم کیفیت زندگی خود را متحول کنیم.

لیندا استون مدیر ارشد سابق شرکت های اپل ۶۲ و مایکروسافت ۶۳ است. وی نویسنده، سخنران و مشاور مستقر در سیاتل ۶۴ است.

۸. استقراض از سهام شرکت های خصوصی

برای ادامه حیات در رکود اقتصادی، که از ابتدای دهه جاری شروع شده است، شرکت ها گام های مهمی را برای کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری برداشته اند. در نتیجه، حجم فعالیت های آنها بسیار زیاد شده است. وقتی که رونق اقتصادی از سر گرفته شود، آنها سریعاً به سودآوری خواهند رسید. از آنجا که میزان سرمایه مورد نیاز برای حفظ روند توسعه، نمایانگر بخش کمی از نقدینگی موجود است، بخش اعظم این سودها مستقیماً در ترازنامه ها ثبت می شود. بسیاری از شرکت ها نیز سعی می کنند بخشی از نقدینگی خود را صرف در امان ماندن از موج اکتساب های آتی کنند. امروزه، شرایط عوض شده است در بسیاری موارد شاهد هستیم که هزینه کردن عقلایی سرمایه و

در مورد نوآوری، مدیران به طور فزاینده ای اهمیت استفاده از منابع گوناگون اطلاعاتی را به ویژه در خارج از سازمان درک کرده اند، مثلاً، ایده هایی که از آنها برای ایجاد لابراتوار مرکزی یک شرکت استفاده می شد، امروزه توسط محققان و پژوهشگرانی ارایه می شود که فاصله جغرافیایی بسیار زیادی دارند و حتی ممکن است در یک روستای دورافتاده این کره خاکی زندگی کنند.

پول نقد کاهش یافته است. شرکت های کوچک به دنبال معامله با شرکت های بزرگ هستند و از قدرت مالی خود برای تامین هزینه اکتساب ها استفاده می کنند. در عین حال، حفظ نقدینگی در بانک ها گزینه خوبی نیست. نه تنها این امر باعث کاهش سودآوری سرمایه گذاران می شود، بلکه ممکن است باعث شود که یک شرکت جذابیت بیشتری برای شرکت های سهامی خصوصی پیدا کنند. امروزه این شرکت ها قادر هستند معاملات به ارزش ۵۰ میلیارد دلار انجام دهند. شرکت های صنعتی نیز از این موج در امان نیست؛ خصوصی سازی سانگارد ۶۵ (حوزه خدمات نرم افزاری و فن آوری اطلاعات) و HCA (حوزه خدمات و مراقبت های بهداشتی) نشانگر همین موضوع است. بازگرداندن نقدینگی به سهامداران در قالب سود سهام نیز گزینه مناسبی نیست. این کار بدان معنا است که مدیریت از تعهد خود برای ایجاد رشد جدید سر باز زده است به علاوه این کار به شدت بر قیمت سهام تأثیر خواهد گذاشت. برخی شرکت ها به سراغ

62. Apple
63. Microsoft

64. Seattle
65. SunGuard



خرید مجدد سهام می روند اما این کار تنها زمانی ارزش دارد که سرمایه گذاران ارزش شرکت را کمتر از حد واقعی آن بدانند؛ که این هم یک استثنا است نه یک قاعده. البته، شرکت ها همیشه می توانند از نقدینگی برای پرداخت بدهی های خود استفاده کنند. اما از آنجا که هزینه این بدهی ها پس از کسر مالیات کمتر از هزینه سهام است، پرداخت بدهی ها زمانی ارزش دارد که شرکتی بیش از حد سود داشته باشد؛ یعنی بدهی هایش را طوری پرداخت کند که در معرض خطر کاهش سود قرار نگیرد. امروزه، بسیاری از شرکت ها دارای سود کمتر هستند.

بنابراین شرکت ها برای در امان ماندن از این وضعیت باید چه کنند؟ شاید تنها راه حل باشد، اما برای انجام اثربخش این روش، ممکن است خریداران آتی از شرکت های سهامی خصوصی روی گردان شوند. برای شروع، آنها سعی می کنند زمان بیشتری را صرف بررسی سایر گزینه های بالقوه نمایند. شرکت های سهامی خصوصی می توانند، به دلیل قدرت انتخابشان، باعث ارزش آفرینی در اکتساب ها شوند. تحقیقات نشان می دهد برای هر معامله ای که یک شرکت سهامی خصوصی تکمیل می کند، ۴۰ نمونه را گردآوری می کند، چهار مورد را ارزیابی می کند و دو مورد را فعالانه دنبال می کند. (به نمودار زیر با عنوان "چگونه می توان در فرآیند ادغام و اکتساب یک میلیارد دلار ارزش آفرید؟" مراجعه کنید.) وقتی شرکت های سهامی خصوصی ۳۹ مورد را راه می کنند، شرکت های دیگر سعی می کنند چهار یا پنج نمونه را برای هدف خود انتخاب کنند.

چگونه می توان در فرآیند ادغام و اکتساب یک میلیارد دلار ارزش آفرید

شرکت های سهامی خصوصی به دلیل قدرت انتخابشان، اکتساب ها ارزش آفرینی در می کنند؛ خریداران نیز از آنها تقلید می کنند. قراردادهای کوچک ادغام و اکتساب بیشترین ارزش را در ازای هر دلار سرمایه گذاری به همراه دارد. اما معاملات کوچک متضمن کار بیشتری است. دلالات می توانند در مورد معاملات کوچک تا ۸۰ درصد به موفقیت برسند حال آنکه این رقم در مورد معاملات بسیار بزرگ فقط هفت درصد است. معاملات کوچک تر ارزش بیشتری به دنبال دارند

علاوه بر تقویت مسیر ادغام ها و اکتساب ها، شرکت هایی که در زمینه انجام معاملات کوچک تر تخصص دارند، باید آماده باشند تا حجم نقدینگی خود را بالا ببرند تا شرکت هایی را اکتساب کنند که از نظر حجم مساوی یا بالاتر از خودشان هستند. به کمک ترازنامه های قوی، آنها باید بتوانند از معاملاتی بزرگ بهره مند شوند. آنها می توانند از عواید حاصله، برای پرداخت سریع تر بدهی های خود بهره ببرند. در این راستا، ظهور شرکت های سهامی خصوصی رونق خواهد گرفت، زیرا آنها آمادگی دارند تا کسب و کارهایی را اکتساب کنند که خریداران تجاری قادر به برقراری ارتباط و تماس با آنها نیستند. در نتیجه، بازار این شرکت ها پر جنب و جوش تر از قبل خواهد شد و آنها می توانند دست به اکتساب های به مراتب بزرگ تری بزنند. یافتن حوزه های سودآور خود موضوعی چالش برانگیز است. انجام اکتساب ها همیشه کاری دشواری بوده است اما در بازارهای امروزی، همچنان که شرکت های سهامی خصوصی در معاملات متعددی با هم رقابت می کنند، نیل به موفقیت دشوارتر شده است. هوشمندترین شرکت ها باید از بهترین شیوه های شرکت های سهامی خصوصی استفاده کنند، تا بتوانند همانند آنها فرصت ها را شکار کنند و از مزایای قدرت نقدینگی آنها برای بهره بردن از این فرصت ها برخوردار شوند. مایکل مانکینز یکی از شرکای دفتر شرکت باین ۶۶ در سانفرانسیسکو ۶۷ است.

۹. زمان تأمل کردن

آیا باید تصمیم دشواری بگیرید؟ آیا باید تفکری طولانی داشته باشید که نیازمند دقتی بالا است؟ تحقیقات روان شناسی حکایت از آن دارد که تفکر و تعمق خودآگاه طولانی و دقیق، ممکن است ابزاری ناکارآمد باشد، زیرا ذهن خودآگاه دارای ظرفیت پردازشی بسیار محدود است. مثلاً اکثر مردم نمی توانند سه سازمان را، که در ۱۴ بعد باید یکدیگر تفاوت دارد، مقایسه کنند. برای ذهن خودآگاه، این حجم اطلاعات آن قدر زیاد است که نمی تواند

۳ میلیارد دلار	۱ میلیارد دلار	۵۰۰ میلیون دلار	۱۰۰ میلیون دلار	۵۰ میلیون دلار	میانگین حجم معاملات
۵۰ سنت	۱۰ سنت	۱۵ سنت	۲۰ سنت	۲۵ سنت	ارزش آفرینی در ازای هر دلار سرمایه گذاری

اما به کار بیشتری نیاز دارند

تعداد معاملات	۸۰	۵۰	۱۳	۱۰	۷
بگیری های فعالانه	۱۶۰	۱۰۰	۲۶	۲۰	۱۴
ارزیابی های فعالانه	۳۲۰	۲۰۰	۵۲	۴۰	۲۸
مسیر شروع	۳۲۰۰	۲۰۰۰	۵۲۰	۴۰۰	۲۸۰

66.Bain

67.Radboud

همه آنها را به یکباره پردازش کند.

البته، اگر این ظرفیت محدود مدیران را به این سمت سوق دهد که تنها از بهترین و مناسب ترین اطلاعات استفاده کنند، این وضعیت می تواند خوب باشد. اما چنین نیست. افرادی که به شدت درگیر تصمیم گیری های خود می شوند، اصلاً نمی توانند درک درستی از نکات درست و غلط داشته باشند. در آزمونی که به تازگی انجام شد، ما پیش بینی های کارشناسان در مورد بازی های جام جهانی فوتبال بررسی کردیم. ما دریافتیم هر چه افراد زمان بیشتری در مورد پاسخ هایشان می کنند، احتمال اینکه اطلاعات مناسب (مانند شهر محل برگزاری مسابقه) را فدای اطلاعات نامناسب (مانند سوابق تیم ها) کنند، بیشتر می شود. هر چه آنها اطلاعات بیشتری را بررسی می کردند، پیش بینی هایی با دقت کمتر ارایه می کردند. نتیجه منطقی این آزمون و آزمون های مشابه این بود که تفکر خود آگاه تنها زمانی به تصمیم گیری های درست منجر می شود که حجم اطلاعات مورد استفاده محدود باشد.

خوشبختانه، روش دیگری برای انجام انتخاب های دشوار وجود دارد: در مورد تصمیمات خود به شدت فکر نکنید، زیرا پس از مدتی، ذهن ناخودآگاه شما، که ظرفیت پردازش اطلاعات آن به مراتب بیشتر از ذهن آگاه است، به شما خواهد گفت که باید چه کار کنید. این نوع ارجحیت ناخودآگاه را معمولاً شم یا یک احساس غریزی می نامند این احساس که گزینه ای بهتر از گزینه دیگر است، بدون اینکه ما بتوانیم علت آن را بیان کنیم. البته ایده اعتماد کردن به گزینه موضوع تازه ای نیست اما آنچه تاکنون آزموده نشده بود، این بود که "یا تفکرات ناخودآگاه می توانند گزینه را مطمئن تر سازند یا خیر" بنابراین من و همکارانم آزمایشاتی را انجام دادیم و قدرت ذهن ناخودآگاه را به عنوان یک پردازشگر اطلاعات بررسی نمودیم. ما به نمونه های خود، اطلاعاتی را برای انتخاب کردن ارایه می دادیم مثلاً از بین چهار واحد آپارتمانی، جذاب ترین واحد کدام است یا از بین چهار دستگاه خودرو، کدام یک بهترین است. آنها سه گزینه داشتند: آنها می توانستند فوراً انتخاب کنند؛ آنها می توانستند مدتی را برای تفکر خودآگاهانه خود صرف کنند؛ آنها می توانستند تأمل کنند و تفکر ناخودآگاه خود را درگیر نمایند. افرادی که گزینه سوم را انتخاب می کردند، در وهله اول اطلاعاتی را در مورد تصمیم خود دریافت کرده بودند. سپس اطلاعاتی نه چندان مرتبط در اختیار آنها قرار می گرفت تا ذهن ناخودآگاه آنها فعال شود و در نهایت ذهن ناخودآگاه آنها اطلاعات مرتبط و مناسب را پردازش می کرد.

وقتی از متفکران ناخودآگاه خواسته شد تا یکی از گزینه ها را انتخاب کنند، آنها تقریباً بدون استثنا، تصمیم هایی بهتر از افرادی گرفتند که فوراً یا بر اساس تفکر خودآگاه خویش تصمیم گیری کرده بودند. تصمیم های آنها از نظر عقلانی، از نظر موضوعی و از نظر هدفمندی، بهتر بود.

از ذهن خودآگاه خود برای کسب همه اطلاعاتی استفاده کنید که برای تصمیم گیری نیاز دارید، اما تلاش نکنید تا آنها را تجزیه و تحلیل نمایید. در عوض به تعطیلات بروید و اجازه دهید ذهن ناخودآگاه شما اطلاعات را به مدت یک یا دو روز پردازش کند. مسلماً، بهترین انتخاب همان است که ذهن ناخودآگاه به شما می گوید.

ایپی دیجکسترهوس استاد وران شناسی در دانشگاه رادبود^{۶۸} هلند است. او در سال ۲۰۰۵، جایزه برجسته علمی انجمن روان شناسی آمریکا را به دلیل تلاش های بلندمدتش در علم روان شناسی کسب کرد.

۱۰. ۶۹ XBRL اینجا است

وقتی در ماه سپتامبر گذشته، کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا یک پروژه ۵۴ میلیون دلاری را برای تسریع در اجرای XBRL یک استاندارد اطلاعاتی جدید برای گزارش دهی مالی

در اوایل سال ۲۰۰۶، بسیاری از شرکت های تولیدی ژاپن، کارخانه های خود را به چین منتقل کردند تا از مزیت هزینه های پایین کار در این کشور بهره مند شوند. در طول زمان، آنها دریافتند که وقتی واحدهای کاری به لحاظ فیزیکی از یکدیگر جدا می شود، برخی فعالیت ها همچون ارتباطات میان واحدهای مهندسی محصولات و واحدهای تولید چندان اثربخش نیست. این نوع انفکاک باعث تردد افراد میان واحدهای مختلف و در نتیجه اتلاف وقت آنها می شد.

و کسب و کار - اعلام کرد، کمتر کسی فکر می کرد که این استاندارد برای شرکت ها کارآیی داشته باشد. مزیت آن برای سرمایه گذاران - توانایی فزاینده برای انتقال الکترونیکی اطلاعات، تجزیه و تحلیل آنها و مقایسه اطلاعات شرکتی که در اختیار کمیسیون بورس و اوراق بهادار قرار گرفته - بسیار زیاد بود. کریستوفر کاکس^{۶۹} رئیس کمیسیون، اعلام کرد که استفاده از استاندارد جدید - که حداقل در حال حاضر برای اعضای کمیسیون داوطلبانه است - امکان انطباق شرکت ها با قوانین را ساده تر و ارزان تر می کند. البته این تازه آغاز راه است. به نظر می رسد آنچه که به میزان زیادی نادیده گرفته شده، آن است که XBRL دستیابی، سنجش اعتبار، تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات مالی و کسب و کار را ساده تر می کند که

68.Radboud

69.Extensible Business Reporting Language

زبان جامع گزارش دهی کسب و کار

70.Christopher Cox

با موجودات زنده، چیزی فراتر از یک استعاره است. همانند قواعد ریاضی که متابولسم، رشد، تکامل و مرگ موجودات زنده را - بسته به اندازه آنها- هدایت می کند، قوانینی وجود دارد که به نظر می رسد رشد، عملکرد و حتی افول شهرها و دیگر سازمان های اجتماعی را کنترل می کند. اگر چه ما هنوز نمی توانیم پیش بینی کنیم که چگونه شهرها یا شرکت ها تکامل پیدا خواهد کرد، اما ما ارتباطات ریاضی را میان میزان جمعیت، نوآوری و ایجاد ثروت یافته ایم، که مضامین مهمی را برای استراتژی رشد و توسعه در پی دارد.

در زیست شناسی، گونه های مختلف به طرق مختلفی نمونه های تکامل یافته از یکدیگر است. باکتری ها، موش ها، فیل ها، درخت های سکویا و نهنگ های آبی چهره ای متفاوت دارند اما اکثر ویژگی های پایه آنها از جمله استفاده از انرژی و منابع، طول ژن ها، گستره حیات و غیره از قواعد ساده ریاضی تبعیت می کنند. اینها روابطی است که مقیاس بندی قوانین توان^{۷۷} نامیده می شود و نشان می دهد چنین ویژگی هایی بر اساس میزان جمعیت هر گونه، تغییر کرده است. مثلاً ضریب متابولیسی^{۷۸} به صورت سه چهارم توان جرم^{۷۹} افزایش می یابد. به زبان ساده، قانون مقیاس بندی می گوید: "که اگر جرم یک موجود زنده بر مبنای عامل ۱۰۰۰۰ افزایش می یابد، ضریب متابولیسی آن تنها بر مبنای عامل ۱۰۰۰ افزایش خواهد یافت". این قانون مؤید آن است که هر چه موجودی بزرگ تر باشد، برای زنده ماندن به انرژی کمتری در ازای هر پوند وزن خود احتیاج دارد. سازمان های اجتماعی همانند موجودات زنده، انرژی و منابع را هزینه می کنند که این بستگی به حجم اطلاعات و منابع در اختیار آنها دارد. بنابراین تعجب آور نخواهد بود که آنها نیز با تبعیت از قانون مقیاس بندی، رشد و تکامل خود را اداره کنند. این قوانین نشان می دهد که نیویورک، دهلی نو و روم باستان به نوعی دارای ویژگی های یکسانی است.



این ساده سازی باعث افزایش کیفیت، زمان بندی، کامل بودن و سازگاری اطلاعاتی خواهد شد که شرکت ها از آنها برای تصمیم گیری های خود استفاده می کنند. این زبان جدید به آنها اجازه خواهد داد تا هزینه های هنگفت پردازش دستی اطلاعات را کاهش دهند. این کار باعث خواهد شد که سیستم های برنامه ریزی منابع شرکت ها ۷۱ انعطاف پذیرتر شود و ساده تر بتوانند اطلاعات مورد نیاز برای سرمایه گذاری را روزآمد کنند یا تغییر دهند. بدین ترتیب، نیاز به تلاش گسترده برای تغییر و تلفیق سیستم های گزارش دهی کسب و کار کاهش خواهد یافت. در نتیجه، XBRL امکان پردازش اطلاعات مربوط به اکتساب ها، سازماندهی مجدد آنها و افزودن واحدهای جدید کسب و کار و همچنین محصولات جدید را فراهم خواهد کرد. بدون شک، همه آنها برای مدیرانی که پس از دهه ها مشکلات اطلاعاتی، می توانند به ابزاری مناسب برای پردازش اطلاعات دست یابند، اخبار خوبی است. XBRL یک استاندارد شفاف است که آن را کنسرسیومی بین المللی متشکل از ۵۰۰ سازمان ۲۷ کشور جهان از جمله شرکت ها، سازمان ها، سرمایه گذاران، تحلیل گران، قانونگذاران، و پردازش کنندگان اطلاعات مالی همچون سازمان استاندارد و پورز^{۷۲} تدوین کرده است. به عبارت فنی تر، XBRL کاربرد جدیدی از XML (زبان جامع برنامه نویسی، که اینترنت مبتنی بر آن است) برای گزارش دهی کسب و کار است. در این زبان از امکانات گسترده الکترونیکی استفاده شده است. همچنین، XBRL این توانایی را دارد که میان اطلاعات گوناگون ارتباط برقرار کند، فرمول هایی را برای محاسبه ضرایب و نسبت های ریاضی ارائه کند و اطلاعاتی را تدوین کند که استفاده از نرم افزارهای مختلف را تسهیل می کند.

رابرت اگلوس مؤسس و مدیر شرکت پرسپشن پارتنرز^{۷۳} در فلوریدا^{۷۴} است. لیو واتسون نایب رئیس بخش استراتژی جهانی در شرکت الکترونیکی EDGAR در کانکتیکات^{۷۵} است. مایک ویلیس یکی از شرکای شرکت پرایسواترهاوسکوپرز^{۷۶} در فلوریدا است. واتسون معاون رئیس هیئت مدیره شرکت XBRL U.S. و ویلیس مؤسس و رئیس هیئت مدیره XBRL International هستند. هر دو شرکت، کنسرسیومی غیرانتفاعی برای ایجاد استاندارد XBRL است.

۱۱. نوآوری و رشد: اهمیت میزان جمعیت

مدیران درباره "دی ان ای" شرکت هایشان و نقش آنها در "سیستم های کسب و کار" سخن می گویند، اما مقایسه شرکت ها

77.power-law scaling
78.metabolic rate

79.power of mass
80.Santa Fe

71.ERP: Enterprise Resource Planning 74.Florida

72.Standard & Poor's

75.Connecticut

73.Perception Partners

76.PricewaterhouseCoopers

جفری وست رئیس انستیتو سانتا فی^{۸۱} در نیومکزیکو است.

۱۲. مشتریان متضاد

اطلاعات مشتریان شما نمایانگر میزان رضایت آنان است: سطح تکرار خرید بالا است و بسیاری از مشتریان سال ها است که با شما هستند. این خبر خوبی است، نه؟ بله، اما ظاهر گاهی می تواند اغواکننده باشد. ممکن است در همین اطلاعات، بخش هایی پنهان شده باشد که نشان می دهد، مشتریان تنها به دلایل اخلاقی با شما هستند و به محض اینکه جایگزین بهتری پیدا کنند، شما را رها خواهند نمود. من این مشتریان را "مشتریان متضاد" می نامم.

در پیمایشی پیرامون بیش از ۱۳۰۰ مصرف کننده در انگلستان، تقریباً از هر چهار نفر، یک نفر اظهار می داشت که آنها کالاها و خدمات مورد نیازشان را از شرکت هایی می خرند که از نظر آنها، شهرت اخلاقی شرکت مزبور ضعیف یا بسیار ضعیف است. مصرف کنندگان به موضوعاتی همچون استمار کارگران، عدم رعایت موضوعات زیست محیطی و بازاریابی محصولات مضر اشاره می کردند. در میان ۴۰ شرکت بین المللی که در این پیمایش حضور داشت، مک دونالدز^{۸۱} بالاترین نرخ مشتریان متضاد را داشت: هشت درصد مشتریان این شرکت از آن، به ویژه، به خاطر به خطر افتادن سلامت فرزندانشان ناراضی بودند. اگرچه مشتریان متضاد نگران این هستند که این شرکت فضای خرید و فروش در جهان را خراب کرده است اما باید آنها را مجزا از مشتریانی دانست که به دنبال موضوعات اخلاقی هستند؛ حال این موضوعات اخلاقی مربوط به محیط زیست باشد یا نباشد. مشتریان متضاد آماده هستند تا به سراغ یک نام تجاری دیگر بروند که فکر می کنند اخلاقی تر است. پس چرا آنها انتظار می کشند؟ معمولاً به این دلیل که باور ندارند اصلاً شرکت جایگزینی وجود دارد. همچنین آنها بر این باورند که خرید نکردن آنها از یک شرکت، تأثیری بر فعالیت های آن ندارد. گاهی اوقات مصرف کنندگان (معمولاً والدینی که به دنبال محصولات سالم هستند) از نگرانی های خود چشم پوشی می کنند و به خرید از یک شرکت خاص ادامه می دهند زیرا اعضای خانواده آنها محصولات آن شرکت را دوست دارند.

اگر چه آنها مشتریان خوبی برای حال حاضر هستند، اما شک و تردید آنها در صورتی تقویت می شود که با یک نام تجاری جدید آشنا شوند. آنها تمایل دارند یک گزینه اخلاقی تری را انتخاب کنند که از انرژی و نیروی بالقوه خوبی در بازار برخوردار است.

مشتریان متضاد با یکدیگر درباره سوابق یک شرکت صحبت می کنند. ۲۴ درصد مصرف کنندگان مورد بررسی در پیمایش، اظهار داشتند که در مورد ویژگی های اخلاقی شرکتها با دوستان، خانواده یا همکاران خود در ماه قبل صحبت کرده اند. اگر چه

شرکتها شیوه بازاریابی دهان به دهان را روشی مناسب برای توسعه نامهای تجاری خود می دانند، اما بیش از ۳۳ درصد چنین گفتگوهایی باعث شده است که تصویری منفی از یک شرکت یا نام تجاری آن ترسیم شود. دستیابی بی سیم به اینترنت، که به مشتریان متضاد امکان می دهد از افکار یکدیگر در مورد کالاها و خدمات مطلع شوند، این تصویر منفی را تشدید خواهد کرد. کارن فریسر مشاور تحقیقاتی و بانی شرکت مشاوره فریسر در لندن است. این شرکت مجله شاخص شهرت اخلاقی را منتشر می کند.

۱۳. وقتی پدر بهترین اطلاعات را دارد، چه محصولاتی

به فروش خواهند رفت

دیک کاوت^{۸۲} کمترین معروف می گوید: "اگر والدین شما بچه نداشتند، شما هیچ فرصتی برای عرض اندام نمی یافتید." این حرفی مضحک و البته واقعیتی محض است. افرادی که اجتماعی، مذهبی یا، به لحاظ سیاسی، محافظه کار هستند، تمایل دارند فرزندان بیشتری داشته باشند. این واقعیت مسائل

بهترین زمان برای استفاده از یک فن آوری شبکه ای، موقعی است که کار تعریف شده، افراد مناسب تعیین شده اند و ماهیت ارتباطات و تجارب به درستی مشخص شده است. البته منظور از فن آوری، صرفاً فن آوری های مبتنی بر اینترنت نیست. ممکن است مجموعه ای از رخدادهای امکانات، ارتباطاتی بهتر را میسر سازند.

بسیاری را درباره فرهنگ، سیاست و کسب و کار آنها در پی داشته است. مثلاً در ایالات متحده و در ایالت هایی که به جرج بوش رای داده اند، نرخ باروری ۱۲ درصد بیشتر از ایالت هایی است که دارای ساکنان لیبرال یا سکولار است.

رابطه میان نرخ باروری و محافظه کاری نه تنها در ایالات متحده بلکه در اروپا، خاور میانه و دیگر نقاط جهان نیز مشهود است. رابطه ای قوی میان التزام به ارزش های ادیان مسیحی، یهودی یا اسلامی و نرخ بالای باروری وجود دارد. بنابراین چه چیزی باعث بروز یک سکولاریسم لیبرال شده است؟ نظام مردسالاری، همان طور که از نامش برمی آید، به معنای نظامی است که در آن مردان وظیفه مراقبت از کودکان را جزء مسئولیت های همسران خود می دانند. به همین صورت، بسیاری از زنان در جوامع مردسالار، وظایفی را که برای آنها تبیین شده است، می پذیرند.

81. McDonald's

82. Dick Cavett

در گذشته انجام داد. ممکن است این تغییرات به گونه ای حادث شود که امروزه درک آنها دشوار است.

نانوتکنولوژی از دیگر شکل های فن آوری چه در گذشته و چه در حال مجزا است. عوامل و متغیرهای زیادی نیز در این فن آوری وجود دارد (بیش از ۱۰۰ عامل). شیوه های مرسوم تولیدی، متکی به حجم بالای مواد خام است. نانوتکنولوژی همانند طبیعت، همه چیز را اتم به اتم کنار هم قرار می دهد و از طرحی تبعیت می کند که فقط از آنچه نیاز دارد، استفاده می کند یعنی برای هر مکانی یک اتم وجود دارد و هر اتم در مکان خود قرار می گیرد. این شیوه ساخت محصولات، نه تنها آینده تولید بلکه آینده توزیع، خرده فروشی و محیط زیست ما را عوض خواهد کرد.

به دلیل اینکه تولید مرسوم با دروندادهای انبوه آغاز می شود، باید به دقت معیارهای اقتصادی را مدنظر قرار داد، که همین امر باعث می شود تا کارخانه ها متمرکزتر عمل کنند. اگر قرار باشد محیط تولیدی ما بر مبنای اتم به اتم باشد نه متکی به انبوه مواد خام، آنگاه دیگر نیازی نیست که کارخانه ها اینقدر بزرگ باشد، یعنی می شود آنقدر کوچک باشند که تنها چند دستگاه تولیدی در آنها قرار داده شود. همچنین آنها می توانند در هر نقطه ای از دنیا فعالیت کنند.

این دستاوردها ایده های پذیرفته شده در مورد جایگاه اقتصادی محصولات را که دارای تاریخ مصرف مشخصی است، به چالش می کشد. در حال حاضر، بخش اعظم فعالیت های اقتصادی، به دنبال راه حل هایی دائمی برای مشکلات زودگذر است. احتمالاً، بازارهای صنعتی یا بازارهای کسب و کار، اولین حوزه هایی است که به سراغ این فن آوری خواهد رفت و سعی می کند که به کمک آن هزینه های در کل زنجیره ارزشی خویش را کاهش دهد. در دهه های آینده، شاهد خواهیم بود دستگاه هایی که کار کردن با آنها بسیار ساده است - دستگاه های تولیدی شخصی ۸۳ - تبدیل به دستگاه هایی استاندارد در لوازم خانگی خواهند شد.

داستان از این قرار است که مثلاً برای یک مهمانی شام، زوجی تصمیم می گیرند تا ظروف جدیدی تهیه کنند. آنها در کنار دستگاه تولیدی شخصی خود - دستگاهی که الزاماً دارای صفحه کلید، صفحه نمایش و یک اطاق فرمان تولیدی است - می نشینند و به کمک یک نرم افزار طراحی آنچه را که مدنظر دارند، وارد دستگاه می کنند. سپس در اطاق فرمان، اتم ها کنار هم می نشینند و شکل کاسه، بشقاب و فنجان به خود می گیرد. از آنجا که تعداد اتم های مورد استفاده در تولید ظروف برابر با تعداد اتم های تشکیل دهنده آنها است، تمامی فرآیندهای پر هزینه - گردآوری مواد خام، حمل و نقل، تغییرات و ضایعات - که امروزه انجام می شود، به طور کامل حذف خواهد شد.

اما شرکت ها چگونه می توانند از موضوعات اجتماعی و فرهنگی بهره ببرند؟ به نظر می رسد شرکت هایی که تاکنون در فروش محصولات خود، اتکای زیادی به تفاوت های جنسی داشته اند، باید سعی کنند تا تغییرات بنیادی ایجاد کنند. اما در نظام های مردسالار همانند آنچه که در قرن نوزدهم رواج داشت اگر این شعار عملی شود که درآمد خانواده ها آن قدر مکفی باشد که فقط مردان کار کنند، آنگاه کارفرمایان خواهند دید که زنان تمایلی به حضور در محیط های کاری ندارند؛ زیرا آنها وظایف مادری و کار در منزل را ترجیح می دهند. همانگونه تعداد زنان آمریکایی که فرزند کوچک دارند و کار هم می کنند، کاهش چشمگیری یافته است.

در خانواده های مردسالار امروزی، ارزش محصولات و کالاها به گونه ای است که حتی مردان هم فرصت پیدا می کنند تا در خانه بمانند. یک نمونه شرکت eBay است که موانع کار در خانه را حذف کرده است. ترکیب نانوتکنولوژی و بیوتکنولوژی به میلیون ها خانواده اجازه خواهد تا میزان زیادی غذا، انرژی و کالاها را، که هم اکنون از زنجیره اقتصاد جهانی

از زمانی که آدام اسمیت و ویژگیهای الزامی بازارهای اقتصادی را بیان کرد، مشخص شد که این بازارها متکی به تخصص است. افراد، تولیدکنندگان یک کالا و مصرف کنندگان تولیدکننده کالایی دیگر هستند. در محیط نانوتکنولوژی، مصرف کنندگان به تولیدکنندگان کالای تمام شده از هر نوعی که باشد، تبدیل می شوند. بدین ترتیب آنها این موضوع را بررسی خواهند کرد که آیا کالایی را بخرند یا خودشان تولید کنند.

تهیه می کنند، خودشان تولید نمایند. بنابراین می توان گفت که محوریت خانه در اقتصاد خانواده های مردسالار در حال بازگشت است.

فیلیپ لانگمن استاد ارشد بنیاد آمریکای نوین در واشنگتن و مؤلف کتاب گهواره تهی است.

۱۴. کسب و کار در دنیای نانوتکنولوژی

مطالب زیادی پیرامون انقلاب علمی و تکنولوژیکی که ممکن است در نتیجه نانوتکنولوژی رخ دهد، بیان شده است. موضوعی که تاکنون در مورد آن بحث چندانی نشده است، و اتفاقاً اهمیت بیشتری هم دارد، مفاهیم کسب و کار و فرهنگ اجتماعی نانوتکنولوژی است. ممکن است نانوتکنولوژی بتواند جوامع را طی چند دهه آینده تغییر دهد، همان گونه که فن آوری اطلاعات

83. personal manufacturing units (PMUs)

84. Adam Smith

از زمانی که آدام اسمیت^{۸۴} ویژگیهای الزامی بازارهای اقتصادی را بیان کرد، مشخص شد که این بازارها متکی به تخصص متکی است. افراد، تولیدکنندگان یک کالا و مصرف کنندگان تولیدکننده کالایی دیگر هستند. در محیط نانو تکنولوژی، مصرف کنندگان به تولیدکنندگان کالای تمام شده از هر نوعی که باشد، تبدیل می شوند. بدین ترتیب آنها این موضوع را بررسی خواهند کرد که آیا کالایی را بخرند یا خودشان تولید کنند. همه ما از تأثیر خارق العاده رایانه های شخصی و اینترنت آگاه هستیم. به کمک محیط نانو تکنولوژی، این تأثیرها چند برابر خواهد شد. بدین ترتیب، نانو تکنولوژی در کنار دارایی های فیزیکی (سخت افزاری) به مزیتی رقابتی نیز تبدیل خواهد شد. مسلماً، شرکت هایی که محصولات دارای مدت مشخص مصرف یا حتی محصولات یک بار مصرف تولید می کنند، در معرض خطر خواهند بود. همین موضوع در مورد بخش هایی که خدمات پس از فروش، تعمیر و نگهداری یا پشتیبانی ارائه می کند، مطرح است. به طور خلاصه، توانایی مصرف کنندگان نهایی برای انجام بسیاری از کارها، می تواند بخش های بزرگی از زنجیره ارزشی را حذف کند. مزیت رقابتی ریشه در شناخت مشتریان و طراحی برنامه ها و نرم افزارهای تولیدی خواهد داشت.

راشی گلپوز استاد رشته بازاریابی در دانشکده بازرگانی دانشگاه کالیفرنیا و مدیر مرکز بازاریابی و فن آوری است.

۱۵. جهانی عمل کنید، بومی بیندیشید

این پارادوکس عصر ما است: هر چه اقتصاد و کسب و کار شما جهانی تر باشد، نزدیکی مکانی و فیزیکی اهمیت بیشتری پیدا می کند. بله موضوع مکان - انتخاب مکان کارخانه یا نحوه انتقال پیام های بازاریابی به یک منطقه - همواره از اهمیت استراتژیک برخوردار بوده است. البته، همواره بر این موضوع تاکید شده است که مکان چگونه می تواند بر هزینه ها و درآمدهای یک شرکت تأثیر بگذارد. در اقتصاد علمی امروز، ما باید مفهوم مکان را از نو مورد ارزیابی و بررسی قرار دهیم.

پیشرفت های به وجود آمده در فن آوری ارتباطات، شرکت ها را قادر ساخته است تا به اطلاعاتی که در کل کسب و کارشان استفاده می کنند، سر و سامان بدهند. در مورد نوآوری، مدیران به طور فزاینده ای اهمیت استفاده از منابع گوناگون اطلاعاتی را به ویژه در خارج از سازمان درک کرده اند، مثلاً، ایده هایی که از آنها برای ایجاد لابراتور مرکزی یک شرکت استفاده می شد، امروزه توسط محققان و پژوهشگرانی ارائه می شود که فاصله جغرافیایی بسیار زیادی دارند و حتی ممکن است در یک روستای دورافتاده این کره خاکی زندگی کنند. به کمک اینترنت و سیستم های اطلاعاتی جهانی، شرکت ها می توانند داده ها را به سادگی و با کمترین هزینه از دورترین نقاط جهان کسب کنند. به

همین دلیل، شرکت ها باید سریعاً و قبل از رقبایشان این اطلاعات را اخذ و آنها را با اهداف خود تلفیق کنند. در واقع، آنها برای استفاده از ایده های جدید در بازار، فرصتی به مراتب کمتر از گذشته دارند.

این روند، یک داستان آشنا را وارونه کرده است. در حالی که سابقاً به شرکت ها گفته می شد: "جهانی بیندیشید، بومی عمل کنید"، حالا باید به آنها بگوییم: "جهانی عمل کنید، بومی بیندیشید"، زیرا تنها از این طریق است که آنها می توانند از دانش موجود در نقاط مختلف جهان بهره ببرند و از آن برای تدوین استراتژی جهانی خود استفاده نمایند.

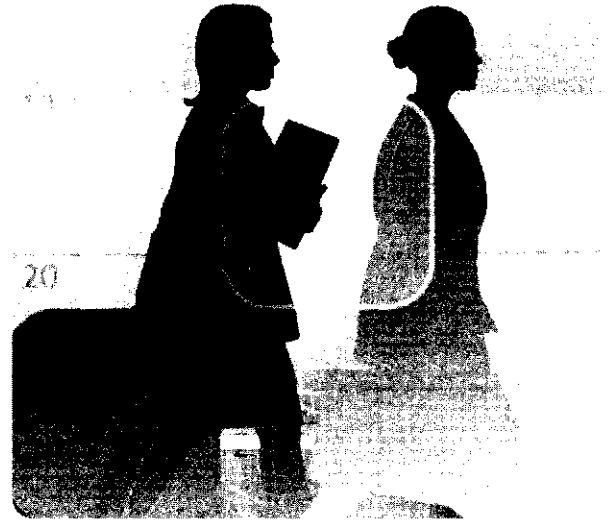
اهمیت مکان در یک اقتصاد علمی، تنها به معنای مناطق دور دست نیست، بلکه مکان هایی را شامل می شود که دقیقاً در همسایگی شما قرار دارد. این یکی دیگر از دلایل مثبت استفاده از منابع گوناگون اطلاعاتی و آرایه آنها به افراد و کارکنان سازمان شما است. برخلاف علوم آشکار و بدیهی - که می توان آنها را جمع آوری و به صورت دیجیتال به هر نقطه از جهان ارسال کرد - علوم تلویحی و ضمنی - که رمزگشایی از آنها کار بسیار دشواری است و البته اگر انجام شود، از ارزش فوق العاده بالایی برخوردار خواهد بود - تنها از طریق ارتباطات و تعاملات مکرر، که معمولاً رو در رو است، قابل انتقال هستند. مسلماً، این کار نیازمند نزدیکی فیزیکی است. حتی در عصر دیجیتال، تعاملات زیادی که در شبکه های آزاد و انعطاف پذیر رخ می دهد و یک شرکت، عرضه کنندگان آن و آرایه دهندگان حرفه ای خدمات را به یکدیگر پیوند می دهد، اثربخشی و کارایی زمانی افزایش پیدا می کند که این اتفاق در شرایط نزدیکی فیزیکی، رخ دهد. شبکه های غیر متمرکز اجتماعی را در نظر بگیرید که هم رقابت و همکاری در دنیای الکترونیکی امروز را افزایش داده است و هم بستری مساعد برای نوآوری فراهم کرده است. در این فضا، هر فردی می تواند با آغاز یک مباحثه دقیق و معنادار، به تصمیم گیری هایی روشن و نتایجی مثبت دست یابد. وقتی یک ملاقات رو در رو و فیزیکی رخ دهد، پس از آن می توان به همکاری در قالب ملاقات های مجازی از طریق اینترنت ادامه داد. این در حالی است که عکس این حالت چندان مصداق ندارد. در اوایل سال ۲۰۰۶، بسیاری از شرکت های تولیدی ژاپن، کارخانه های خود را به چین منتقل کردند تا از مزیت هزینه های پایین کار در این کشور بهره مند شوند. در طول زمان، آنها دریافته اند که وقتی واحدهای کاری به لحاظ فیزیکی از یکدیگر جدا می شود، برخی فعالیت ها همچون ارتباطات میان واحدهای مهندسی محصولات و واحدهای تولید چندان اثربخش نیست. این نوع انفکاک باعث تردد افراد میان واحدهای مختلف و در نتیجه اتلاف وقت آنها می شد. به همین دلیل، برخی شرکت ها بخشی از فرآیندهای تولیدی خود را مجدداً به ژاپن بازگرداندند. همیشه ساده نیست بدانیم که چه فعالیت هایی باید به لحاظ جغرافیایی به یکدیگر نزدیک باشند. انجام این کار، نیازمند آزمون

که تصویربرداری قرار بکند. به همین دلیل، امکان تحقق کامل تشخیص زودهنگام، زمانی میسر است که فن آوری های پیشرفته تصویربرداری با فن آوری های پیشرفته تشخیص های آزمایشگاهی تلفیق شود. چالش امروز تعیین آن است که: آیا افراد در معرض خطر ابتلا به سرطان هستند؛ بررسی مستمر وضعیت آنها در صورتی که مبتلا هستند و اگر توموری پیدا شد، ارزیابی اینکه تا چه حد این تومور سرطانی است و سرطان آن از چه نوع است؟

در اینجا است که بیوتکنولوژی پدیدار می شود: این علم به ما اجازه می دهد تا نگاهی عمیق تر به کشف امراض و درمان سریع تر آنها داشته باشیم. در گذشته، پزشکان یک غده را به لحاظ شکل آن مورد بررسی قرار می دادند و سپس به روش دردناکی بافت برداری می کردند که گاهی اوقات، نیازمند بستری شدن فرد در بیمارستان و تأخیر در درمان می شد. به کمک پژوهش های مولکولی تشخیص امراض، آزمایش خون افراد یا آزمایش بافت های آنها، می تواند میزان در معرض خطر بودن یا ابتلا به مثلاً سرطان پروستات و دیگر انواع سرطان را مشخص کند. بنابراین پزشکان سریعاً می توانند اقدام به بررسی، تحقیق یا درمان نمایند. همچنین، پژوهش گران می توانند مولکول هایی خلق کنند که به برخی انواع خاص از تومورها می چسبند، امکان تصویربرداری و درک میزان پیشرفت تومورها را نشان می دهند، مشخص می کنند که آنها تا چه حد بزرگ هستند و حتی دقیقاً در کدام نقطه از بدن قرار دارند.

موفقیت بیوتکنولوژی ریشه در توان فزاینده ترکیب شیوه های تشخیص امراض و درمان دارد. امروزه این امکان وجود دارد که با تشخیص زودهنگام، رشد یک تومور را متوقف کرد. به همین صورت، اشعه درمانی را می توان مستقیماً در قبال تومورها انجام داد و آسیب آنها به بافت های سالم را به حداقل رساند. ابزارهای هوشمند فن آوری اطلاعات به پزشکان کمک می کنند تا اطلاعات گردآوری شده از تمامی آزمایشات را برای افزایش سلامت و درمان بیماران خود به کار بگیرند.

البته این شیوه های تشخیصی و درمانی، الزاماً ساده تر از روش های امروزی نیستند اما نرخ موفقیت آنها بالاتر است و مسلماً کاربرد آنها برای بیماران آسان تر است. به دلیل اینکه بیماران زودتر بهبود می یابند یعنی قبل از اینکه به درمانی خاص نیاز پیدا کنند، میزان زنده ماندن آنها افزایش یافته و هزینه های درمانی آنها به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. به طور خلاصه، پیشرفت در زمینه تصویربرداری و بیوتکنولوژی، می تواند کیفیت مراقبت های بهداشتی، ارایه خدمات بهداشتی و عملکرد مالی و عملیاتی ارایه دهندگان خدمات بهداشتی و شرکت های فعال در عرصه فن آوری های پزشکی و طبی را افزایش دهد. کلاس کلینفلد رییس و مدیر عامل شرکت زیمنس ۸۵ است که یک شرکت فعال در عرصه زیرساخت ها و فن آوری های جهانی در شهر مونیخ آلمان است.



و خطای بسیار زیاد و همچنین ارزیابی مستمر تغییرات در گستره دانش تلویحی و ضمنی - و در نتیجه اصل ایجاد ارتباطات - است.

امروزه، شرکت ها هم باید فعالیت های جهانی داشته باشند تا بتوانند با تلفیق اطلاعات جهانی و اطلاعات بومی خود، به یک استراتژی مدون دست یابند و هم اینکه بتوانند به کمک منابع اطلاعاتی موجود، مزیت رقابتی خویش را حفظ کنند.

یوکو ایشیکورا استاد دانشکده استراتژی های بین المللی دانشگاه توکیو است.

۱۶. دیدن، درمان کردن است!

پیشرفت در عرصه بهداشت و مراقبت های بهداشتی، ارتباطی تنگاتنگ با فن آوری دارد. وقتی می توان به طور هم زمان از فن آوری های متنوعی استفاده کرد، احتمال پیشرفت در مراقبت های درمانی و پزشکی چند برابر می شود. امروزه این مسئله در زمینه فن آوری تصویربرداری و بیوتکنولوژی رخ داده است که نمایانگر تغییری بنیادی در تشخیص امراض و درمان بسیاری از امراض مزمن است. همانند دیگر پیشرفت های تکنولوژیکی در دنیای دیجیتالی ما، این امر مرزهای صنعتی و رابطه میان کسب و کارهای مجزا را از نو تعریف می کند. مسلماً، شناسایی زودهنگام امراض می تواند با فراهم کردن امکان اعمال گزینه های درمانی، باعث نجات زندگی افراد شود. هم اینک، فن آوری تصویربرداری به متخصصان رادیوگرافی اجازه می دهد تا مثلاً غده ها و تومورهای بسیار کوچک را در ریه یا کبد افراد ببینند. اما تصویربرداری در صورتی انجام می شود که وجود بیماری به لحاظ معاینات بالینی تشخیص داده شده باشد؛ به هیچ بیماری بدون وجود علائم بیماری توصیه نمی شود

اریک رینهاردت رییس و مدیر عامل بخش پزشکی شرکت زیمنس در آلمان است که راه حل های خود در زمینه تصویربرداری های پزشکی، فن آوری اطلاعات پزشکی و تشخیص بالینی امراض را ارائه می نماید.

۱۷. شبکه های کاری، بهترین شبکه ها هستند

امروزه مفاهیم گوناگونی در پیرامون دنیای کسب و کار وجود دارند مانند شبکه های اجتماعی، نوآوری های آزادانه، رضایت مشتریان و غیره که همگی نمایانگر یک پرسش مهم هستند: حالا که ما شاهد قدرت شبکه های انسانی هستیم، چگونه می توانیم از آنها برای ایجاد ارزش استفاده کنیم؟ امروزه از شبکه ها و امکانات اینترنتی و دیجیتالی در حوزه های مختلفی استفاده می شود.

شبکه ها پنج کار اصلی را انجام میدهند. اول، شبکه ها می توانند تصویری از افق کاری را برای شما ترسیم کنند و نشان

مسئولیت سالاری به سیستم های پیچیده ای می پردازد که به دلایلی پیچیده به خطا رفته اند و در مورد مسئله ای که می توان آن را با اطلاعات بیشتر حل کرد، تصمیم گیری می کند. نکات زیادی مکتوب شده اند و نکات بیشتری هنوز مکتوب نشده اند. اما شرکت ها موجودات مکانیکی نیستند لذا ما نمی توانیم این نکات را برای هر فرآیندی تجویز کنیم. مسئولیت سالاری، این سیستم های پیچیده را به سیستم های غامض تر تبدیل می کند که همین امر باعث قربانی شدن نوآوری و قابلیت انطباق و سازگاری می شود.

دهند که شما باید چه الگوهایی را در استراتژی کسب و کار خود به کار بگیرید. این همان کاری است که شبکه کسب و کار جهانی ۸۶ انجام می دهد. دوم آنها می توانند مشکلات شما را حل کنند. شبکه اینوستیو ۸۷ این کار را از طریق ارائه مسایل به دانشمندانش برای حل و فصل آنها انجام می دهد. سوم، یک شبکه می تواند دست به نوآوری در راستای منافع و عواید خود بزند. مثلاً اعضای گروه کاربران پولیکوم ۸۸ به دنبال ایده های جدید برای استفاده از آنها در قبال محصولاتشان و تشریک آنها باید کاربران جهت دستیابی به بهترین روش ها و شیوه ها هستند. چهارم، شبکه ها می توانند باعث تأثیر گذاری شود. اینتل ۸۹

- | | |
|----------------------------|---------------|
| 85.Siemens | 90.Pentium |
| 86.Global Business Network | 91.Aquent |
| 87.InnoCentive | 92.Facebook |
| 88.Polycom User Group | 93.Vocalpoint |
| 89.Intel | |

زمانی خطاهای ریزپردازشگر پنتیوم ۹۰ خود را جدی گرفت که محققانش این خطاها را آزمودند و تجربه کردند. و پنجم اینکه شبکه ها می توانند باعث اختصاص صحیح منابع شوند. شرکت کارایی آکوئنت ۹۱ از شبکه خود برای ایجاد هماهنگی میان متخصصان بازاریابی و ارتباطات خود در قبال پروژه هایش استفاده می کند.

از آنجا که شبکه ها کارهای گوناگونی انجام می دهند، نیازمند شکل های گوناگونی هستند. وقتی شما مشخص کردید که از شبکه خود انتظار دارید چه کاری انجام دهد - ترسیم کردن یک تصویر، حل مسئله، نوآوری، تأثیر گذاری یا اختصاص منابع - آنگاه بهتر می توانید "شبکه کاری" خویش را تدوین نمایید (به جدول "طراحی یک شبکه کاری" مراجعه کنید).

طراحی یک شبکه کاری

هم فیسبوک ۹۲ که سائیتی برای دانشجویان علوم اجتماعی است و هم سایت ووکالپونت ۹۳ که متعلق به شرکت پراکتر و گمبل است و تبلیغات دهان به دهان یکی از ابزارهای اصلی آن است، سایت هایی موفق هستند و البته اهدافشان را به طرق مختلفی دنبال می کنند.

مونتاز فن آوری	طراحی تجارب	برنامه ریزی	شناسایی	تعریف کار
		تبادلات	استعدادها	
بهره برداری از فن آوری های پیشرفته - اما نه فقط به این دلیل امکان ارتباطات را تسهیل می کند	ایجاد یک محیط فیزیکی یا دیجیتالی که امکان ارتباطات را تسهیل می کند	ایجاد توازن در میان امتیازات اقتصادی، اطلاعاتی و احساس برای تمامی اعضا	تضمین تنوعی مناسب از علوم، اطلاعات، فرهنگ، خصوصیات اجتماعی و شخصیت ها	تصمیم گیری در مورد هدف، ترسیم یک تصویر، حل مسئله، نوآوری، تأثیر گذاری، اختصاص منابع ... غیره؟
مستقر در شبکه بدون اینکه فعلاً نیازی به فعالیت داشته باشد	ارتباطات ساده به صورت ارائه اخبار	اقتصادی؛ هیچ اطلاعاتی؛ هر کس در چه جایگاهی است و چه اتفاقاتی آگاهانه رخ می دهند احساسی؛ دوستی های جدید و عمیق تر	تنها دانشجویان	قادر ساختن دانشجویان برای ایجاد و حفظ ارتباط با دوستان
توزیع از طریق پست الکترونیک پیمایش های شبکه ای جلسات زنده شبکه ای	طراحی های ساده و روشن	اقتصادی؛ نمونه های محصولات و تخفیف اطلاعاتی؛ بررسی محصولات موجود احساسی؛ افتخار به کسب اطلاعات، توجه به شنیدن صدای دیگران	تنها زنان دارای فرزند	فراهم آوردن امکان آگاهی مشتریان و تقاضا برای محصولات جدید

تعریف کار در وهله نخست به شما کمک می کند تا استعدادتان

برای انجام آن کار را بسنجید. همچنین شما می‌توانید نحوه ارتباطات میان افراد را برنامه‌ریزی کنید. هیچ‌کس به طور ارادی وقت و انرژی خود را صرف اموری نمی‌کند که دارای توجیه اقتصادی نیستند. مزایای کار هم باید به لحاظ اقتصادی مهم باشند و هم به لحاظ اطلاعاتی و احساسی. این سه شیوه می‌توانند باعث موفقیت در کار شوند. با توجه به وجود افراد مختلف با نقش‌ها و وظایف مختلف، ایجاد توازن میان این سه، کاری دشوار است.

طراحی و تدوین تجربه افراد نیز گام مهم دیگری در ایجاد یک شبکه پایدار و با ثبات است. این امر می‌تواند در پرتو فعالیت‌های شبکه انجام شود. مثلاً آیا کار از طریق تعاملات فیزیکی، تعاملات مجازی یا ترکیبی از هر دو بهتر انجام می‌شود؟ شبکه‌ها دارای ظرفیت و ریتم خاصی هستند. برای اینکه یک شبکه بتواند به کار خود ادامه دهد، مالکان آن باید مستمراً تلاش کنند. بهترین زمان برای استفاده از یک فن‌آوری شبکه‌ای، موقعی است که کار تعریف شده، افراد مناسب تعیین شده‌اند و ماهیت ارتباطات و تجارب به درستی مشخص شده است. البته منظور از فن‌آوری، صرفاً فن‌آوری‌های مبتنی بر اینترنت نیست. ممکن است مجموعه‌ای از رخدادهای و امکانات، ارتباطاتی بهتر را میسر سازند.

کریستوفر میر مدیر ارشد شرکت شبکه‌های مانی‌تور ۹۴ است و واحدی از گروه مانی‌تور در کمبریج واقع در ماساچوست است.

۱۸. چرا هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی در ایالات متحده، خیلی بالا نیست

هنوز هم اجماع نظر در این خصوص وجود دارد که مراقبت‌های بهداشتی در آمریکا به سمت یک فاجعه و رسوایی مالی گام برمی‌دارد. برآورد شده که حجم بدهی‌های پرداخت نشده‌ی مراقبت‌های بهداشتی سر به آسمان گذارده است. اما این باور که هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی اقتصاد ایالات متحده را به ورشکستگی تهدید می‌کند، موضوعی نادرست و اشتباه است. در وهله نخست، بر خلاف باور عمومی و رایج، هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی در ایالات متحده، در حال نزول است. این صرف پول در قبال بهداشت و درمان است که در حال افزایش یافتن می‌باشد. این دو یکسان نیستند. هزینه‌های بسیاری از اعمال جراحی کاهش یافته‌اند و پیشرفت‌های علمی باعث شده‌اند که افراد یک روز پس از عمل، به کارشان بازگردند نه اینکه یک هفته در خانه استراحت کنند. اما به دلیل اینکه امروزه افراد بیشتری خواهان انجام اعمال جراحی هستند، میزان صرف پول برای این جراحی‌ها بالا رفته است. همین داستان در مورد مراقبت‌های پزشکی صادق است. در دیگر صنایع، کاهش

قیمت‌ها و ارزش افزوده محصولات باعث افزایش شدید در صرف پول برای محصولات هم‌چون پارانه، تلفن همراه و بازی‌های ویدیویی شده که این امر نمایانگر رشد بهره‌وری است نه مشکل هزینه‌ها.

سه چهارم هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، متعلق به کسانی است که به شدت بیمار هستند. اقدامات زیادی انجام می‌شوند اما واقعاً پزشکان نمی‌دانند که کدام یک از این بیماران جان خواهند باخت و این در حالی است که بخش اعظم افرادی که دچار این بیماری‌های شدید هستند، بهبودی می‌یابند. طی سی سال گذشته، نرخ مرگ و میر ناشی از حملات قلبی تنزل یافته‌اند. میلیون‌ها نفر که از حملات قلبی جان سالم به در برده‌اند، امروزه کار می‌کنند یا حتی با نوه‌هایشان بازی می‌کنند. البته موفقیت در این زمینه، هزینه بیشتری به دنبال دارد: افرادی که قبلاً در اثر حملات قلبی می‌مردند، اکنون زنده‌اند و در نتیجه پول بیشتری صرف داروهای خود می‌کنند، ویزیت متخصصان را پرداخت می‌کنند و به مبارزه با سرطان یا آلزایمر می‌پردازند. آیا این بدان معنا است که ما باید نجات افرادی را که دچار حملات قلبی می‌شوند، متوقف سازیم؟

به علاوه پولی که افراد صرف این موضوع می‌کنند به نوعی برای آنها درآمد است. مثلاً برای شرکتی مانند جنرال الکتریک با ۱۵ میلیارد دلار درآمد سالانه، ۴۵۰۰۰ کارمند و فروش در بیش از ۱۰۰ کشور جهان، افزایش در این هزینه‌ها به هیچ وجه بد تلقی نمی‌شود. امروزه، اطاق‌های عمل مدرن نیازمند تجهیزات مدرن هستند که میلیون‌ها دلار ارزش دارند و فروشندگان این تجهیزات جزء بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان به شمار می‌روند.

بر اساس اکثر معیارها، امروزه مراقبت‌های بهداشتی بزرگ‌ترین صنعت و بزرگ‌ترین کارفرمای خصوصی در آمریکا است و در عین حال منشأ یک مزیت رقابتی بزرگ برای ایالات متحده است. رشد سهم مراقبت‌های بهداشتی در تولید ناخالص ملی، برخلاف روندهای تاریخی این حوزه است. صد و پنجاه سال پیش، کشاورزی حدود نیمی از تولید ناخالص ملی را تشکیل می‌داد. امروزه این رقم تنها ۳ درصد است. پنجاه سال پیش، یک سوم نیروی کار در بخش تولید مشغول به کار بودند اما این رقم امروزه تنها ۱۰ درصد است هر چند که در حال حاضر، برون داد و بازده بخش تولیدی آمریکا به مراتب بیشتر است. اقتصادهای کوچک نیز در حال توسعه بخش مراقبت‌های بهداشتی خود هستند.

بدون تغییرات بنیادی در الگوهای صرف پول در بخش مراقبت‌های بهداشتی، مشخصه‌های مردم شناسی می‌توانند به تنهایی سهم مراقبت‌های بهداشتی در تولید ناخالص را که هم‌اکنون ۱۶ درصد است تا یکی دو دهه دیگر به ۲۵ تا ۳۰ درصد

برسانند. بر مبنای اصول صرفاً اقتصادی، این خبر بدی نیست. در واقع، بر اساس اصول توازن تجاری و قدرت رقابت بین‌المللی نیز این می‌تواند نتیجه ای مثبت باشد. حتی در یکنواخت ترین سطوح رشد اقتصادی نیز، مردم می‌توانند هزینه‌هایشان در قبال لوازم آرایشی و بهداشتی، بازی‌های ویدیویی دیگر سرگرمی‌ها را افزایش دهند هر چند که شاید سرعت آن کندتر از زمان حاضر باشد. به طور خلاصه، حداقل در آینده ای قابل پیش بینی، بخش مراقبت‌های بهداشتی در آمریکا هم از نظر اقتصادی و هم از نظر اجتماعی رشد خوبی داشته است.

البته مشکلاتی جدی در قبال اتلاف منابع در بخش مراقبت‌های بهداشتی وجود دارد که همین امر در مورد سرمایه‌گذاری، بانکداری، رسانه‌های گروهی و اکثر صنایع دیگر وجود دارد. بررسی‌های بیشتر می‌تواند پاسخ چنین سوالاتی را روشن کند اما مشکل این است که شاید چنین کاری چندین دهه به طول انجامد. در عین حال، چالش اصلی تامین بودجه است. ساز و کارهای فعلی تامین بودجه بهداشتی - بیمه خدمات درمانی و تامین اجتماعی توسط کارفرمایان - در حال فروپاشی هستند. خصوصی سازی یک راه حل غیرواقعی بینانه است: به ندرت می‌تواند مستمری افراد سالخورده را از طریق خصوصی سازی تأمین کرد. خصوصی سازی مستمری‌ها و مراقبت‌های بهداشتی یک رویای دست نیافتنی است.

چارلز موریس مؤلف تعدادی کتاب است از جمله "غول‌ها: چگونه اندرو کارنجی ۹۵، جان راکفلر ۹۶، جی گولد ۹۷ و جیبی مورگان ۹۸، اقتصاد برتر آمریکا را خلق کردند." او هم اکنون در حال نگارش کتابی تحت عنوان "جراحی قلب" است.

۱۹. در دفاع از "آماده، آتش، هدف"

انتقال عمومی و رایگان نرم افزارها یکی از موفقیت‌های بزرگ عصر دیجیتال است. برخی پروژه‌های رایگان مانند سیستم عامل لینوکس باعث حرکت و جنب و جوش برنامه نویسانی شده‌اند که در ارایه این محصولات جهانی و رایگان نقش مهمی ایفا می‌کنند.

وقتی به اکوسیستم منابع رایگان می‌نگریم، می‌بینیم که تصویری کاملاً متفاوت پدیدار می‌شود. مثلاً بزرگ‌ترین سایت رایگان جهان یعنی Sourcuforge میزبان بیش از ۱۰۰ هزار پروژه است و معروف‌ترین نرم افزار آن، روزانه ده‌ها هزار مرتبه منتقل می‌شود. اما میزان انتقال اطلاعات برخی پروژه‌ها حتی به صد مورد هم نمی‌رسد و بیش از نیمی از آنها غیرفعال هستند یعنی پروژه‌ای پیشنهاد شده اما هیچ اتفاقی رخ نداده است.

95. Andrew Carnegie

96. John Rockefeller

97. Jay Gold

98. J.P. Morgan

99. Enron

اگر اکثر پروژه‌های رایگان شکست می‌خورند، تأکید بر موفقیت مابقی آنها نادرست است؟ مسلماً پاسخ این پرسش، مثبت است. آیا کسب و کارهایی که با رقابت از جانب سیستم‌های امروزی و آتی مواجه هستند، می‌توانند به آسانی به کارشان ادامه دهند؟ مسلماً خیر. سیستم‌های رایگان و آزاد، تهدیدی جدی هستند نه تنها به این دلیل که از شرکت‌های بازرگانی سبقت می‌گیرند بلکه به این دلیل که آنها را شکست می‌دهند. آنها در ازای شکست این شرکت‌ها رشد نمی‌کنند بلکه باعث شکست آنها می‌شوند. در کسب و کار رایج، امتحان کردن یک ایده کاری پر هزینه است حتی اگر زمان زیادی صرف بحث در مورد آن شود لذا باید تلاش کرد تا موفقیت‌ها و شکست‌ها را از یکدیگر جدا نمود. حتی در شرکت‌هایی که متعهد به تجربه و آزمون هستند، تلاش زیادی برای کاهش این شکست‌ها انجام می‌شود.

در سیستم‌های باز و رایگان، هزینه شکست کاهش می‌یابد زیرا به هماهنگی کمتری در میان عوامل اصلی نیاز است و همچنین هر عامل، به تنهایی بخشی از ریسک شکست را مستقیماً می‌پذیرد. این امر بدان معنا است که نگرانی در مورد اینکه آیا یک ایده جدید به موفقیت می‌رسد یا خیر، موضوعی غیر ضروری است و شما می‌توانید این موضوع را به راحتی بیازمایید. مانع سازمانی میان اندیشه و عمل - نیاز به متقاعد کردن فردی که باید ایده او را در اختیارش قرار دهید - اصلاً وجود ندارد. هزینه پایین امتحان و آزمون، بدان معنا است که شرکت‌کنندگان می‌توانند بدون ترس از شکست به تلاش خود برای نیل به موفقیت ادامه دهند.

کلی شرکی مدرس رشته برنامه ارتباطات و مطالعات تعاملات اینترنتی در دانشگاه نیویورک است.



۲۰. حماقت مسئولیت سالاری

مسئولیت پذیری به بی راهه رفته است. امروزه، مسئولیت پذیری به "مسئولیت سالاری" تبدیل شده است. این روشی است که می تواند قربانیان زیادی به دنبال داشته باشد.

تاکید بیش از حد بر مسئولیت پذیری باعث رسوایی هایی به ویژه در امور اداری و دفتری شده است. از آنجا که مسئولیت پذیری می گوید برای هر سوالی، یک پاسخ درست یا غلط وجود دارد، تنها زمانی بروز می کند که ما بتوانیم نتایج حاصله را به دقت بسنجیم. این ایده به مدرسه ها رفته و از آنجا به جوانان منتقل شده است و باعث شده که امروزه به اشتباه، حتی موضوعی مانند آموزش و پرورش هم به موضوعی قابل سنجش تبدیل شود.

همین موضوع است که پس از گذشت هشت تا ده سال، هنوز کابوس انرون ۹۹ از اذهان پاک نشده است. مسئولیت سالاری دو دروغ بزرگ به ما میگوید: سیستم ها به دلیل وجود افراد به خطا می روند؛ و کنترل های درست می توانند ما را قادر سازند تا مانع از آن شویم که افراد فاجعه به بار بیاورند. مسئولیت سالاری تفکری است که به ما اجازه می دهد ما کنترل اندک خودمان بر محیط پیرامونمان را توجیه کنیم.

مسئولیت سالاری در قالب مجموعه ای از روش ها و باروها نماد پیدا می کند:

مسئولیت سالاری به سیستم های پیچیده ای می پردازد که به دلایلی پیچیده به خطا رفته اند و در مورد مسئله ای که می توان آن را با اطلاعات بیشتر حل کرد، تصمیم گیری می کند. نکات زیادی مکتوب شده اند و نکات بیشتری هنوز مکتوب نشده اند. اما شرکت ها موجودات مکانیکی نیستند لذا ما نمی توانیم این نکات را برای هر فرآیندی تجویز می کنیم. مسئولیت سالاری این سیستم های پیچیده را به سیستم های غامض تر تبدیل می کند که همین امر باعث قربانی شدن نوآوری و قابلیت انطباق و سازگاری می شود.

مسئولیت سالاری خود را کامل و ایده آل می داند - اگر اشتباهی رخ دهد، به معنای درهم شکسته شدن آن سیستم است. این امر حتی در مورد سیستم های مکانیکی هم مصداق ندارد. سیستم های اجتماعی نمی توانند هر چیزی را به مرحله کمال برسانند. بنابراین اگر اشتباهی رخ دهد، هرگز به معنای درهم شکسته شدن سیستم ها نیست. اگر کارمندی با پر کردن برگه های رسید تاکسی قلب می کند، این بدان معنا نیست که سازمان مجبور است همه کارمندانش را مجبور کند برای انجام مأموریت های اداری از وسایط نقلیه عمومی استفاده کنند. مسئولیت سالاری کورکورانه با طبیعت انسان برخورد می کند. مثلاً، مسئولیت سالاری فرض می کند اگر ما بدانیم که تحت مراقبت هستیم، اشتباه نمی کنیم - این امر به شدت پیچیدگی های

ذهن و انگیزه انسان را نادیده می گیرد. ما تخلفات زیادی مرتکب می شویم در حالی که می دانیم احتمال دستگیر شدن ما زیاد است. به علاوه در فرآیندهای رسمی، مسئولیت سالاری نمی پذیرد که مردم به شکلی متفاوت کار می کنند و فکر می نمایند. مسئولیت سالاری تفاوت های انسانی را نادیده می گیرد.

مسئولیت سالاری بیش از حد بر مسئولیت تاکید دارد و آن را در قالب برورکاسی درمی آورد. در حالی که بر مسئولیت پذیری افراد تاکید می شود، قدرت قضاوت انسان نادیده گرفته می شود. بدین ترتیب، افراد قدرت خود برای بهینه سازی کارشان را از دست می دهند. مسئولیت سالاری تنها اهمال انسان را علت بروز مشکلات می داند و بنابراین علل سیستماتیک نادیده گرفته می شوند.

مسئولیت سالاری تلاش می کند قرن ها اندیشه در مورد نحوه سوق دادن افراد به یک رفتار خوب را بررسی کند. اما اشتباه آن این است که می خواهد با قواعدی ساده و پیش پا افتاده قدرت و نظم انسان را بسنجد. مکانیکی برخورد کردن با سازمانها باعث می شود که ما فکر کنیم می توانیم بر هر چیزی کنترل داشته باشیم. اما شرکت های تازه تاسیس که در مرحله رشد قرار دارند، ترجیح می دهند واقع بینانه عمل کنند.

دیوید وینبرگر مشاور بازاریابی و مولف کتاب "یک مانیفست آگاهانه: پایان معمولی کسب و کار" است. او یکی از محققان مرکز اینترنت و جامعه در دانشکده حقوق هاروارد در کمبریج است. قرار است در ماه مه، انتشارات کتب تایمز ۱۰۰، کتاب جدید او به نام "همه چیز متنوع است" را منتشر کند.

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

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴