

قدرت عظیم اندیشه‌های کوچک



نوشته: پیترو اف - دراگر
ترجمه: غلامحسین رهبری

را بنحوی موثر برانگیزد اندیشه و یا بقولی ایده است، اندیشه یک اقتصاد متفاوت، یک تکنولوژی متفاوت، یا یک بازار متفاوت، برای بهره‌برداری از طریق یک فعالیت تجاری متفاوت.

اما نکته اینجاست که اندیشه‌ها همیشه در آغاز کوچک و به ظاهر بی‌اهمیت هستند. به همین دلیل است که می‌گوئیم برنامه‌ریزی بلندمدت مختص شرکت‌های بزرگ نیست و کسب و کارهای کوچک نیز می‌توانند از تلاشهایی که امروز برای شکل دادن به فردا به‌عمل می‌آیند، بهره‌مند شوند.

همیشه اندیشه‌های جدید یا متفاوت، از دیدگاه مالی آن‌چنان کوچک و بی‌اهمیت به نظر می‌رسند که به آسانی تحت الشعاع حجم فعالیت‌های جاری یک شرکت بزرگ قرار می‌گیرند. چند میلیون دلاری که ممکن است یک اندیشه جدید طی چندسال آینده به فروش بیفزاید، حتی اگر یک موفقیت بزرگ به حساب بیاید، در مقایسه با فروش جاری چند صد میلیون دلاری یک شرکت بزرگ آنچنان حقیر و ناچیز می‌نماید که به آسانی می‌تواند نادیده گرفته شود.

با وجود این، فکر نو تلاش بسیاری، را می‌طلبند، چنانکه در اکثر موارد شرکت‌های کوچک برای آن به مراتب اشتیاق بیشتری نشان می‌دهند و به همین جهت است که شرکت‌های بزرگ باید تلاشهای مربوط به برنامه‌ریزی بلندمدت خود را اختصاصاً سازماندهی کنند. زیرا در غیر این صورت جز ادامه فعالیت‌های جاری خود به چیز دیگری دست نخواهند یافت.

البته شرکت کوچکی که بتواند امر شکل دادن به آینده را بخوبی انجام دهد، مدت زیادی طول نخواهد کشید که از حالت یک «شرکت کوچک» بیرون خواهد آمد. در واقع هر فعالیت تجاری بزرگی که امروز مشاهده می‌شود یک روز کسب و کار کوچکی بوده که اساس کار خود را بر این اندیشه و این سؤال که: «وضع آینده چگونه خواهد بود» قرار داده‌است.

به‌رحال این اندیشه لزوماً باید یک اندیشه کارآفرینانه - با توان و ظرفیت تولید ثروت - باشد که اولاً در زمینه یک فعالیت بازرگانی جاری، فعال و مولد ابراز شود و ثانیاً از طریق اقدامات و رفتارهای تجاری موثر واقع گردد. اساس هر اندیشه کارآفرینانه همواره بر این سؤال قرار گرفته است که «در صورت وقوع چه تغییراتی در اقتصاد، بازار، یا معلومات انسانی، شرکت ما این امکان را خواهد یافت که فعالیت خود را واقعاً بنحوی که دلخواه ماست و بنحوی که بتوان بهترین نتایج اقتصاد را از آن بدست آورد، انجام دهد؟» این سؤال که

چرا برخی اندیشه‌ها بر روی تولیدات و روشهای تجاری آناری ماندنی برجای می‌گذارد. درحالی که بعضی دیگر ناگهان ظهور می‌کند و به سرعت نیز فراموش می‌شود؟ آیا ماندنی‌ترین افکار آنهایی هستند که از ذهن نوابغ و صاحبان ذوق و قریحه فوق‌العاده تراوش می‌کنند؟ پیترو دراگر، نویسنده این مقاله معتقد است که برخلاف تصور عمومی، بزرگترین موفقیت‌هایی که تاکنون در عالم تجارت بدست آمده از اندیشه‌های کوچک نشأت گرفته است. اندیشه‌های کوچکی که با دیدی کارآفرینانه شکل گرفته باشند. دراگر در این مقاله با ارائه نمونه‌های متنوع، خصوصیات بارز اندیشه‌های کارآفرینانه را مشخص می‌سازد و آن دسته از روشهای فکری و عملی را که به این قبیل اندیشه‌ها جان می‌بخشد مطرح می‌کند.

آیا برنامه‌ریزی بلندمدت مختص شرکت‌های بزرگ است؟ آیا برنامه‌ریزی بلندمدت به معنای پیش‌بینی اوضاع آینده و تطبیق شرکت با روندهای پیش‌بینی شده است؟

بسیاری از مدیران، اگر براساس نحوه عملشان مورد قضاوت قرار گیرند، پاسخشان به هر دو سؤال فوق مثبت خواهد بود. ولی آنها اشتباه می‌کنند. پاسخ هر دو سؤال قطعاً منفی است.

البته آینده بر هیچکس معلوم نیست. ولی قدر مسلم این است که آینده نه ادامه امروز، بلکه با آن متفاوت خواهد بود. به‌رحال آینده هنوز تکوین نیافته و شکل نگرفته است. ولی ما می‌توانیم با عمل و اقدام هدفدار خود به آن شکل بدهیم. چیزی که می‌تواند چنین عملی

(۱) غلامحسین رهبری: دارای درجه فوق‌لیسانس جامعه‌شناسی از دانشگاه تهران است و سالها در دانشگاهها و مرکز آموزش عالی به تدریس اشتغال داشته است. از او ترجمه‌های مختلفی از جمله دستورالعملهای بانک جهانی در مورد مناقصات بین‌المللی و نیز استفاده از خدمات مهندسان مشاور منتشر شده است. وی درحال حاضر مدیریت سرمایه‌گذاری‌های خارجی در سازمان سرمایه‌گذاری و کمکهای اقتصادی و فنی ایران (وابسته به وزارت امور اقتصادی و دارایی) را به‌عهده دارد.

«جامعه آینده باید چگونه باشد؟» نباید مطرح شود. زیرا این سئوالی است که برای فلاسفه و مصلحین اجتماعی مطرح است و نه یک فرد کارآفرین.

این رویکرد کارآفرینانه چنان محدود و خودمحوارانه بنظر می‌رسد که مورخان بیشتر میل داشته‌اند آنرا نادیده بگیرند. آری مورخان همواره اثرات وجودی بازرگانان نوآور را مورد تغافل قرار داده‌اند. البته اندیشه‌های فلسفی بزرگ اثرات عمیقی داشته‌اند. ولی از طرف دیگر باید توجه داشت که تعداد اندیشه‌های فلسفی که تأثیری از خود بجا گذاشته‌اند، بسیار اندک است. اما درحالی که هر اندیشه تجاری به تنهایی بسیار محدودتر از یک اندیشه فلسفی است. تعداد اندیشه‌های تجاری که دارای تأثیراتی هستند، نسبتاً بیشتر است. لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تأثیراتی که تاجران نوآور مجموعاً در جامعه بجا گذاشته‌اند، بسیار بیش از چیزیست که به نظر مورخان رسیده‌است.

همین واقعیت که اندیشه‌های کارآفرینان «اندیشه‌های بزرگ» یعنی اندیشه‌هایی که کل جامعه یا معلومات بشری را دربرگیرد نیستند، بلکه «اندیشه‌هایی کوچک» هستند که تنها در زمینه محدودی اثر می‌گذارند، مهم‌ترین عاملی است که باعث بقای بیشتر این اندیشه‌ها می‌شود. صاحبان این قبیل اندیشه‌ها ممکن است در خصوص سایر مسائل مربوط به آینده اقتصاد یا جامعه عقاید کاملاً نادرستی داشته باشند. ولی اگر نظر این افراد تنها در مورد زمینه کاری محدود و خاص خودشان، تقریباً درست باشد، می‌توان گفت که از این بابت جای هیچگونه نگرانی نیست. تنها شرط لازم برای موفقیت این اشخاص یک تحول کوچک و خاص است. این درست است که تعداد بسیار معدودی از افکار فلسفی بزرگ بصورت زیرنویس کتابهای تاریخی درمی‌آیند. ولی در مقابل، تعداد بسیار زیادی از اندیشه‌های کارآفرینانه کوچک در لیست بازارهای بورس سهام قرار می‌گیرند.

حال بیائید به منظور جستجوی نمونه‌هایی از اندیشه‌های کوچکی که نتایج بزرگی بار آورده‌اند به تاریخ مراجعه کنیم. در این جستجو، ابتدا اندیشه‌هایی را بررسی خواهیم کرد که از آنها یک رشته صنعتی یا تجاری جدید نشأت گرفته است. سپس به اندیشه‌هایی که باعث بوجود آمدن شرکتهای بزرگ شده‌است، خواهیم پرداخت.

بانک‌های تجارتي

یکی از نوآوریهای کارآفرینانه که از خود اثرات عظیمی بر جای گذاشته همان است که حدود یک قرن پیش نظریات کلودهانری سن سیمون^(۱) فیلسوف اجتماعی فرانسوی را در غالب یک بانک عینیت

بخشید. سن سیمون مفهوم کارآفرین را که قبلاً توسط اقتصاددان هموطنش جی بی سی^(۲) ابداع شده بود نقطه شروع کار خود قرار داده و از آن حول محور نقش خلاق سرمایه، یک نظام فلسفی بوجود آورده بود.

اندیشه سن سیمون از طریق یک فعالیت بانکی، یعنی بانک معروف «کردیت موبیلیه»^(۳) که در اواسط قرن نوزدهم توسط دو تن از پیروانش بنام برادران پریر^(۴) در پاریس تاسیس شد، بعمل درآمد. «کردیت موبیلیه» بعدها با هدایت کردن منابع نقدی جامعه، به توسعه هوشیارانه صنایع پرداخت و بزودی برای تمامی سیستم بانکی اروپای آنروز که قاره عقب مانده‌ای بود، بصورت الگو و سرمشق درآمد. این تقلید ابتدا از فرانسه، هلند، و بلژیک شروع شد و بعد از آن مقلدان دیگری در کشورهای آلمان، سویس، اطریش، اسکاندیناوی و ایتالیا به تاسیس بانکهای تجاری پرداختند و این بانکها در توسعه صنعتی کشورهای مذکور نقش عمده‌ای ایفا کردند.

این اندیشه بعد از جنگهای داخلی امریکا، از اقیانوس اطلس گذشت و به قاره آمریکا رسید. بانکداران امریکائی، از جی کوک^(۵) و کردیت موبیلیه امریکا - که هزینه احداث راه آهن سراسری قاره را تأمین کردند - گرفته، تا جی بی مورگان^(۶)، صرفنظر از اینکه پریرها را می‌شناختند یا نه، همه مقلد اندیشه آنها بودند. همین‌طور بود زیاتسوی^(۷) ژاپنی. بانکدار و صنعتکار بزرگی که پایه‌گذار اقتصاد ژاپن نوین به حساب می‌آید.

به‌رحال باید دانست که وفادارترین پیرو و مقلد پریرها کشور روسیه شوروی بوده‌است. اندیشه برنامه‌ریزی از طریق تخصیص کنترل شده سرمایه مستقیماً از پریرها اخذ شده‌است. در کارهای مارکس از این اندیشه، و بخصوص برنامه‌ریزی، کوچکترین اثری به چشم نمی‌خورد. تنها تغییری که شوروی‌ها در این اندیشه دادند، جانشینی دولت بجای بانکدار خصوصی بود. این قدم مهم نیز توسط یک اطریشی بنام رودولف هیلفر دینگ^(۸) برداشته شد که کار خود را در شهر وین و در سنت بانکداری تجاری، بعنوان یک بانکدار شروع کرد و آنرا بعنوان یک تئورسین برجسته سوسیالیسم دموکراتیک آلمان به پایان رساند. کتاب هیلفر دینگ بنام «سرمایه مالی»^(۹) که در سال ۱۹۱۰ منتشر شد، توسط لنین بعنوان ماخذی که او مفاهیم برنامه‌ریزی و صنعتی شدن، خود را از آن گرفته بود مورد تأیید و شناسایی قرار گرفت.

در واقع هر «بانک توسعه و عمران» که در هر یک از کشورهای درحال رشد تاسیس می‌شود همچون شاخه‌ایست که از تنه اصلی کردیت موبیلیه منشعب شده‌است. ولی به‌رحال چیزی که در کردیت موبیلیه مهم و جالب توجه است، تأثیر گسترده و جهانشمول آن نیست. بلکه نکته مهم در این است که برادران پریر این فعالیت یعنی تاسیس بانک را صرفاً به قصد کسب درآمد، آغاز کردند.

صنایع شیمیائی

به احتمال زیاد خاستگاه صنایع شیمیائی مدرن انگلستان بوده است. در اواسط قرن نوزدهم، انگلستان با صنایع نساجی پیشرفته‌ای که داشت عمده‌ترین بازار مواد شیمیائی بشمار می‌آمد. این کشور همچنین موطن پیشتازان دانش آن زمان - مایکل فاراده و چارلز

○ اندیشه‌ها همیشه در آغاز کوچک و به ظاهر بی‌اهمیت هستند.

● همیشه اندیشه‌های جدید یا متفاوت، از دیدگاه مالی آنچنان کوچک و بی‌اهمیت به نظر می‌رسند که به آسانی تحت الشعاع حجم فعالیت‌های جاری یک شرکت بزرگ قرار می‌گیرند.

داروین - نیز بود. صنعت شیمیائی مدرن در واقع از سال ۱۸۵۶ با یک کشف انگلیسی یعنی کشف رنگهای آنالین توسط پرکین^(۱۰) آغاز شد. با وجود این تنها ۲۰ سال پس از کشف پرکین یعنی در حوالی سال ۱۸۷۵ مقام جلوداری این صنعت بدست آلمانیها افتاد. در حقیقت اندیشه کارآفرینی که انگلیسیها فاقد آن بودند، توسط آلمانیها به این کشف افزوده شد. ملاحظه می‌شود که نتایج یک تحقیقات علمی که در این مورد شیمی آلی می‌باشد می‌تواند مستقیماً در تولید کالاهای قابل عرضه به بازار کاربرد بیابد.

تجارت مدرن

شاید بزرگترین تجارت خصوصی تاریخ توسط شرکت ژاپنی میتسوئی برپا و اداره شده باشد که بنابر تخمین مقامات حرفه‌ای آمریکا، قبل از اینکه به دنبال جنگ جهانی دوم منحل شود یک میلیون نفر را در سرتاسر دنیا به استخدام خود درآورده بود. آغاز کار این شرکت عظیم افتتاح اولین فروشگاه بزرگ به سبک امروزی بود که در اواسط قرن هفدهم توسط یکی از اعضاء قدیمی خانواده میتسوئی در توکیو تاسیس شد. اندیشه کارآفرینانه‌ای که اساس این فعالیت تجاری عظیم را تشکیل می‌داد این نظر بود که: «تاجر در زندگی اقتصادی جامعه صرفاً یک واسطه نیست، بلکه یک عامل اصلی بشمار می‌آید». نتیجه‌ای که از این طرز تلقی اخذ و بکار گرفته شد این بود که اولاً قیمت برای مشتری مقطوع است و ثانیاً اینکه میتسوئی دیگر در معاملات خود با تولیدکنندگان و صنعتگران صرفاً بعنوان عامل و نماینده آنها عمل نخواهد کرد. بلکه شرکت به حساب خود خرید خواهد کرد و کالا را بصورت استاندارد و طبق مشخصات فنی مورد نظر خود سفارش خواهد داد. البته تاجر در دادوستد خارجی همواره بعنوان یک عامل اصلی عمل می‌کردند. ولی از سال ۱۶۵۰ تجارت خارجی ژاپن دچار رکود شد و شرکت میتسوئی در واکنش به این وضع فوراً براساس اصول و مفاهیم حاکم بر تجارت خارجی یک دادوستد داخلی را برپا کرد.

توزیع انبوه

برای موفقیت یک اندیشه کارآفرینانه داشتن قدرت تخیل فوق‌العاده ضروری نیست. تنها عامل لازم یک فعالیت سیستماتیک است، بطوری که از طریق آن آثار امری که در گذشته رخ داده در آینده ظاهر شود. برای مثال توجه داشته باشید که معمولاً تحولات جدید در اقتصاد و بازار، از نظر زمانی بسیار جلوتر از امر توزیع حرکت می‌کند. لذا سازماندهی یک شبکه توزیع می‌تواند یک تحول را از فایده و تاثیر لازم برخوردار سازد و در نتیجه یک فعالیت تجاری پر رونق را بوجود آورد.

بعنوان نمونه‌ای از این موارد، یک کانادایی بنام ویلارد گارفیلد وستون^(۱۱) در اواخر جنگ جهانی دوم متوجه شد که در حالی که خانم‌های خانه‌دار انگلیسی به خرید نان‌هایی که بصورت ورق برش داده شده‌اند تمایل نشان می‌دهند، سیستم توزیع با کمفایده‌ای که بتواند کالای دلخواه آنها را در محلی که برایشان راحت و مناسب است در اختیارشان بگذارد وجود ندارد. برپایه همین اندیشه کوچک بود که ظرف چندسال یکی از بزرگترین شرکتهای فروش مواد غذایی

در بریتانیا بوجود آمد.

فروشگاههای زنجیره‌ای ارزان فروش

پیدایش و رشد فروشگاههای ارزان فروش از سال ۱۹۴۰ با بعمل درآوردن اندیشه‌ای که ۲۰ سال پیش از آن توسط شرکت سیرز و روباک و شرکا^(۱۲) ابداع شده بود، آغاز شد. شرکت سیرز و روباک در دهه ۱۹۳۰ بصورت بزرگترین فروشنده لوازم منزل درآمد و ابتکار شرکت مذکور این بود که از هر نوع لوازم منزل تنها یک نمونه برای نمایش در محل فروشگاه قرار می‌داد. لوازم خریداری شده توسط مشتری مستقیماً از انبار به او تحویل می‌شد و با این روش در هزینه‌های تخلیه، بارگیری مجدد و حمل که تا حدود ۲۰ درصد قیمت خرده فروشی را تشکیل می‌دهد، صرفه‌جویی بعمل می‌آمد. شرکت «سیرز و روباک» اسرار کار خود را از کسی پنهان نکرد، ولی از این اندیشه تنها عده قلیلی تقلید کردند. بعداز جنگ جهانی دوم یک تاجر کوچک لوازم منزل، این اندیشه را در مورد تولیدات سایر سازندگان بکار برد و امروز، سائول پولک^(۱۳) بعنوان بوجود آورنده بزرگترین و یکی از سودآورترین فروشگاههای

○ در واقع هر فعالیت تجاری بزرگی که امروز مشاهده می‌شود، یک روزکسب و کار کوچکی بوده که اساس کار خود را بر این اندیشه و سؤال که «وضع آینده چگونه خواهد بود» قرار داده‌است.



زنجیره‌های ارزان فروش موجود شناخته می‌شود.

موارد بسیاری را می‌توان سراغ کرد که در آنها اندیشه‌های کوچک همچون بذرهایی بوده که از آنها شرکتهای عظیم و غول آسا روئیده است و ما در ذیل به چند نمونه از آنها اشاره می‌کنیم:

شرکت آی.بی.ام

آقای توماس جی واتسن^(۱۴) بنیانگذار شرکت آی.بی.ام به هیچ وجه نمی‌توانست پیشرفت‌ها و تحولات آینده تکنولوژی اداری را پیش‌بینی کند. ولی اندیشه پردازش داده‌ها، بعنوان مفهوم وحدت بخشی که بر پایه آن بتوان یک رشته تجاری را بنا نهاد، در سر او بود. آی.بی.ام تا مدت زیادی شرکت کوچکی بود که فعالیت خود را به کارهای کوچک و پیش‌پا افتاده‌ای چون نگهداری دفاتر حسابداری محدود کرده بود. اما وقتی تکنولوژی مناسب، که نتیجه ابداعات زمان جنگ و کاملاً بی ارتباط با کار آی.بی.ام بود، و پردازش داده‌ها را به کمک کامپیوترهای الکترونیک امکان‌پذیر می‌ساخت از راه رسید، شرکت آی.بی.ام آماده جهش بود.

در طول دهه ۱۹۲۰ زمانی که آقای واتسن با طراحی، فروش و نصب تجهیزات مربوط به کارت پانچ، یک کسب و کار نسبتاً ضعیف و کم رونق براه انداخته بود، پوزیتویست‌های منطقی (مانند پری بریجمن^(۱۵) در امریکا، رودلف کارناپ^(۱۶) در اطریش) درباره موضوعاتی چون روش شناسی سیستماتیک «اندازه‌گیری» و «سنجش‌های جهاتشمول» مطالب زیادی می‌گفتند و می‌نوشتند. این فلاسفه به احتمال زیاد هرگز نام شرکت جوان و فعال آی.بی.ام را نشنیدند و مسلماً اندیشه‌های خود را با شرکت مذکور مرتبط ندانستند. اما به هر حال پس از پیدایش تکنولوژی جدید در طی جنگ جهانی دوم، این آی.بی.ام آقای واتسن بود و نه اندیشه‌های فلسفی این دو، که این تکنولوژی را در عملیات خود مورد بهره‌برداری قرار داد.

شرکت «سیرز و روباک»

بنیانگذاران شرکت «سیرز و روباک» و شرکاء دارای افکار و قدرت تخیل اجتماعی پر تحرکی بودند. اما هیچ‌یک از آنها به فکر ساختن یک اقتصاد جدید نیفتاده بود. من حتی تردید دارم که اندیشه بازار انبوه^(۱۷) - در مقابل بازار سنتی طبقاتی^(۱۸) - تا مدت‌ها بعد از سال ۱۹۳۰ به ذهن آنها خطور کرده باشد. موسسان «سیرز و روباک» از همان ابتدا این اندیشه را داشتند که پول افراد فقیر بتواند قدرت خریدی برابر با قدرت خرید پول ثروتمندان بیاید.

اما این اندیشه نو نبود. بلکه مصلحین اجتماعی و اقتصاددانان در طول چند دهه راجع به آن بسیار گفته بودند. در واقع نهضت تعاون در اروپا از همین اندیشه برخاسته بود. به هر حال شرکت سیرز و روباک اولین فعالیت تجاری در امریکا بود که بر مبنای این اندیشه برپا شد. این اندیشه از این سؤال آغاز شد که: «چه عاملی می‌تواند یک کشاورز را به یک مشتری خرده فروشی تبدیل کند؟» و پاسخ بسیار ساده بود: «یک کشاورز باید اطمینان حاصل کند که می‌تواند یک کالا را با همان کیفیت مرغوب و قابل اطمینانی که مردم شهری بدست می‌آورند، ولی با قیمت کمتر تهیه کند.» باید توجه داشته باشیم که در سال ۱۹۰۰ و حتی ۱۹۲۰ چنین اندیشه‌ای تا حد زیادی

متهورانه و شگفت‌انگیز بود.

کفش باتا

اساس یک اندیشه کار آفرینانه ممکن است صرفاً تقلید از چیزی باشد که در یک کشور دیگر یا یک صنعت دیگر کار آئی خوبی از خود نشان داده است. مثلاً وقتی که آقای توماس باتا، کفاش اهل اسلواکی بعد از جنگ جهانی اول از امریکا به اروپا بازگشت، در این اندیشه بود که هر فرد اهل چک و اسلواکی و بالکان می‌تواند مانند افراد امریکائی کفشی برای پوشیدن داشته باشد. از او نقل می‌کنند که گفته است: «اگر روستائیان پابرهنه راه بروند به دلیل فقر آنها نیست. بلکه علت این است که کفش وجود ندارد.» چیزی که برای تحقق این خیال، یعنی پوشاندن کفش به روستائیان لازم بود این بود که کسی برای آنها کفش استاندارد و ارزان ولی خوش طرح و با دوام، یعنی درست مانند چیزی که در امریکا ساخته می‌شد، تهیه کند. آقای باتا بر اساس همین تشابهی که بین کشور خود و امریکا قائل بود، کار خود را بدون سرمایه و در یک کلبه اجاره‌ای آغاز کرد و ظرف چندسال بزرگترین شرکت تولیدکننده کفش اروپای قبل از نازیسم و یکی از موفق‌ترین شرکتهای اروپا را برپا ساخت، توجه داشته باشید که در آن زمان یعنی دهه ۱۹۲۰ که «هانری فورد» و خط تولیدش نقش محافل و مدرن‌تر اروپا بود اعمال روشهای تولید انبوه امریکا در صنایع اروپا فکر چندان بکر و اصیلی به حساب نمی‌آمد. تنها عاملی که در این مورد اصالت داشت، اشتیاق و عزم راسخ در اقدام بر اساس اندیشه بود.

آنچه برای ساختن و تحقق بخشی به آینده لازم است کار است نه نبوغ. البته در این شکی نیست که افراد با قریحه و دارای قدرت تخیل قوی، اندیشه‌های خلاق‌تری دارند. ولی به هیچ‌وجه نمی‌توان با اطمینان اظهار نظر کرد که اندیشه‌های خلاق واقعاً به موفقیت بیشتری دست می‌یابند.

با اینکه امروزه موضوع خلاقیت بخش عمده‌ای از بحثهای مربوط به نوآوری را تشکیل می‌دهد، در واقع مسئله اصلی نیست. معمولاً در هر زمینه‌ای، از جمله تجارت، اندیشه‌هایی که پدید می‌آید آتقدر زیاد است که احتمالاً همه آنها نمی‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. اگر از هر شرکت - از جمله شرکتهایی که به نظر می‌رسد در حال از بین رفتن هستند - این سؤال را پرسید که: «اگر جریان وقایع در دست ما بود، به عقیده شما چه تحولاتی در اقتصاد ما، جامعه ما، یا دانش و معلومات ما می‌توانست بهترین موقعیت را برای تجارت ما بوجود آورد؟» ملاحظه خواهید کرد که مدیران این شرکتها برای این سؤال چند دوجین پاسخ آماده در آستین دارند. بطور کلی ما از لحاظ اندیشه - حتی اندیشه‌های خوب و مفید - کمبودی نداریم. چیزی که کمبود آن احساس می‌شود تمایل و اشتیاق مدیران به قبول اندیشه‌های نو است. در واقع مدیران باید بجای تولیدات و روشهای جدید طالب اندیشه‌های جدید باشند. زیرا در تحلیل نهائی تولیدات و روشها صرفاً وسائلی است که از طریق آنها اندیشه‌ها تاثیر و کاربرد می‌یابد. تولیدات و روشهای خاصی که در آینده متداول خواهد شد. از قبل حتی قابل تصور هم نیست.

مثلاً وقتی شرکت دوپن^(۱۹)، کار بر روی شیمی پولیمری را که

نهایتاً منجر به پیدایش نایلون شد، آغاز می‌کرد و هرگز نمی‌توانست تصور کند که تولید نهایی آن الیاف مصنوعی خواهد بود. دوپن اساس کار خود را بر این فرض قرار داد که هرگونه پیشرفتی که در زمینه امکانات دستکاری در مولکولهای آلی سنگینی - که در آن زمان یک مهارت علمی نوزاد و ناشناخته بشمار می‌آمد - حاصل شود. به نحوی از انحاء نتایج تجاری مهمی ببار خواهد آورد. بعد از ۶ یا ۷ سال کار تحقیقاتی برای اولین بار معلوم شد که تولید الیاف مصنوعی می‌تواند یکی از نتایج عمده این تحقیقات باشد.

همانطور که تجربه آی.بی.ام نشان می‌دهد تولیدات و روشهایی که یک اندیشه را به موفقیت می‌رساند، غالباً به زمینه کاری کاملاً متفاوت و نامربوطی تعلق دارد.

ولی به هر حال عاملی که وجودش همواره ضروریست میل و رغبتی است که باید به فکر کردن در زمینه‌های عام بجای زمینه‌های خاص وجود داشته باشد، فکر کردن، درجهت یک فعالیت تجاری و سهمی که می‌تواند ادا نماید، رضایت خاطر که ایجاد می‌کند، و بالاخره بازار و اقتصادی که در آن فعالیت می‌کند. آری این همان دیدگاه کارآفرینانه است که برای یک تاجر متوسط نیز قابل دسترسی می‌باشد.

مدیر همچنین باید این جرأت و تهور را داشته باشد که منابع لازم و بخصوص افراد نخبه و درجه اول - را به کار تحقق بخشیدن به آینده اختصاص دهد. افرادی که به این کار گمارده می‌شوند باید از نظر تعداد کم ولی از لحاظ کیفیت بهترین افراد موجود باشند. وگرنه هیچ نتیجه‌ای حاصل نخواهد شد.

یک مدیر بازرگانی برای تشخیص اعتبار و قابل عمل بودن اندیشه‌های کارآفرینانه و آینده‌ساز به یک محک نیاز دارد. دلیل ناتوانی بعضی از فعالیتهای تجاری در امر نوآوری این نیست که آنها از افکار جدید فراری هستند، بلکه علت اصلی این است که آنها با صرف منابع انسانی و مالی عظیمی، خود را با اجرای اندیشه‌هایی رمانتیک و بی‌فایده درگیر می‌سازند. اندیشه‌ای که قرار است در آینده یک فعالیت تجاری موفق بوجود آورد، باید از لحاظ عملی بودن، امتحانهای سختی را از سر بگذرانند.

چنین اندیشه‌ای باید قبل از هر چیز از دیدگاه عملیاتی اعتبار داشته باشد. آیا می‌توانیم براساس این اندیشه اقدام کنیم یا فقط می‌توانیم درباره‌اش صحبت بکنیم؟ آیا برای متحقق ساختن آینده دلخواه خود می‌توانیم بلافاصله وارد عمل بشویم؟ شرکت «سیرز و رویاک» با اندیشه ایجاد یک بازار برای کشاورزان منزوی شده امریکا توانست به نتایج فوری دست یابد. برعکس، شرکت دوپن با اندیشه شیمی پولیمری توانست تنها یک کار تحقیقاتی در مقیاس کوچک را سازمان دهد. این شرکت توانست فقط هزینه تحقیقات یک محقق درجه یک را تقبل کند. ولی به هر حال هر دو شرکت توانستند مستقیماً و بدون وقفه، کاری را به انجام برسانند.

این کافی نیست که ما از عهده تامین مخارج یک تحقیقات برآیم. بلکه کار پژوهشی ما باید درجهت تحقق بخشیدن به یک اندیشه انجام گیرد. معلوماتی که در جستجوی هستیم می‌تواند مانند طرح دوپن دارای جنبه عمومی باشد. ولی حداقل باید در حد قابل قبولی روشن باشد که چنانچه معلومات مورد نظر بدست آمد، در

عملیات ما کاربرد خواهد داشت.

اندیشه باید از نظر اقتصادی هم دارای اعتبار باشد. اگر کاربرد سریع آن امکان‌پذیر است باید بتواند نتایج اقتصادی مثبتی به بار بیاورد. شاید ما برای یک مدت طولانی، و چه بسا هرگز قادر به انجام همه کارهای مورد نظر خود نباشیم. ولی اگر بتوانیم کاری را بدون معطلی انجام دهیم نتایجی که بصورت کالا، خدمات، یا روشها بدست می‌آید برای خود مشتری، بازار و محل مصرف مناسبی خواهد یافت و خواهد توانست با قیمت سودآوری بفرش برسد، و خلاصه اینکه نیاز و خواسته‌ای را برآورده خواهد کرد.

و نکته آخر اینکه اندیشه باید از لحاظ تعهد شخصی نیز امتحان خوبی داده باشد. آیا ما واقعاً به اندیشه خود ایمان داریم؟ آیا ما واقعاً می‌خواهیم چنین آدسهایی باشیم، چنین کارهایی را انجام دهیم و چنین کسب و کاری را اداره کنیم؟

برای ساختن آینده علاوه بر تهور و کار، ایمان نیز لازم است. اگر ما خود را وقت مقتضیات جاری کنیم کاری از پیش نخواهیم برد. زیرا برای پیشبرد اهداف ما این تنها کافی نیست. چرا که این قبیل اندیشه‌ها از خطا مصون نیست. و نباید هم باشد.

اندیشه‌ای که درباره آینده باید شکست بخورد همان اندیشه‌ای است که به نظر مطمئن و بی‌خطر می‌رسد. همان اندیشه‌ای که به اصطلاح در ضررش بسته است. برعکس، اندیشه‌هایی که تجارت فردا بر پایه آنها قرار خواهد گرفت آنهاست هستند که چندان مطمئن بنظر نمی‌رسند. هیچکس نمی‌تواند بگوید که این قبیل اندیشه‌ها پس از تحقق به چه شکلی ظاهر خواهند شد. این اندیشه‌ها باید با ریسک و مخاطره همراه باشد. البته احتمال موفقیت هم هست. ولی احتمال شکست آنها نیز وجود دارد. اگر این اندیشه‌ها نامطمئن و مخاطره آمیز نباشد، بی‌شک برای آینده قابل عمل نخواهد بود.

نتیجه‌گیری

به هیچ‌وجه نمی‌توان گفت که جستجوی اندیشه‌های آینده ساز و تلاش درجهت تحقق آنها برای هر کسب و کاری ضروریست. چه بسیارند شرکتهایی که مدیرانشان حتی کارهای جاری شرکت را هم بطور موثر و با کفایتی انجام نمی‌دهد. ولی مع الوصف این شرکتهای برای مدتی به حیات خود ادامه می‌دهند. بخصوص شرکتهای بزرگ، ظاهراً قبل از اینکه فرسوده شوند و از پا درآیند، می‌توانند تا مدتهای طولانی در سایه تهور، پرکاری و بصیرت مدیران سابق خود فعالیت مطلوبی داشته باشند.

ولی به هر حال آینده دیر یا زود فرا می‌رسد و همیشه نیز با گذشته متفاوت است. حتی قوی‌ترین شرکتهای، اگر در فعالیت خود آینده‌نگری نداشته باشند دچار زحمت خواهند شد و مقام برتری و جلوداری خود را از دست خواهند داد. تنها چیزی که برای چنین شرکتهای باقی خواهد ماند، هزینه‌های بالاسری سنگینی است که همه شرکتهای بزرگ دچار آن هستند، در این حالت شرکت از آنچه در حال وقوع است، نه چیزی درک خواهد کرد و نه بر آن کنترلی خواهد داشت.

قدرت عظیم اندیشه‌های کوچک

بقیه از صفحه ۲۸

مدیریت یک شرکت با طفره رفتن از قبول ریسک اقدامات تازه، خطر بزرگتری را که همانا غافلگیری در مقابل اتفاقات جدید است به جان می‌خورد. چنین ریسکی حتی برای بزرگترین شرکتها قابل تحمل نیست و در عین حال حتی کوچکترین شرکتها نیز نباید خود را در معرض آن قرار دهند. □

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1 - CLOUD HENRY SAINT SIMON | 15 - PERRY BRIDGMAN |
| 2 - J.B.SAY | 16 - RUDOLPH CARNAP |
| 3 - CREDIT MOBILIER | 17 - MASS MARKET |
| 4 - PEREIRE | 18 - CLASS MARKET |
| 5 - JAY COOKE | 19 - DUPONT |
| 6 - J.P.MORGAN | |
| 7 - ZAIBATSU | |
| 8 - RUDOLF HILFERDING | |
| 9 - FINANCE CAPITAL | |
| 10 - PERKIN | |
| 11 - WILLARD GARFIELD WESTON | |
| 12 - SEARS, ROEBUCK & CO | |
| 13 - SAUL POLK | |
| 14 - THOMAS J. WATSON | |

مدیریت در دهه ۱۹۹۰

بقیه از صفحه ۳۳

دوم آنکه، هیچ فردی به تنهایی نمی‌تواند همه مشکلات، در همه زمانها را حل کند. هیچکس تمامی خصوصیات فردی یا دانش کافی برای تبدیل شدن به «نمونه و الگویی» برای مدیران را ندارد. آنچه ضرورت دارد، تشخیص محدودیتهای هر فرد و تلاش برای کمک به وی در هنگام ضروری است. ولی چه نوع کمکهایی؟

(۱) گام اول بحث و مشورت با افراد ذیربط در مورد مشکل مورد نظر است. به همکاران و زیردستان خود اطمینان کنید. در مورد مشکل با کسانی که ارتباط نزدیکی با آن دارند، صحبت کنید. واژه از مد افتاده این کار، «طوفان مغزی»^(۳۲) است. اگر شرکت مورد نظر آنچنان کوچک است که بخش بندی وظایف در آن غیر ضروری است، جلسه‌ای با حضور تمامی کارکنان تشکیل دهید. کارتهایی بر روی میز قرار دهید. وقتی کارکنان بدانند مشکلی وجود دارد که باید حل شود، آنچنان مبتکرانه و با علاقه برخورد خواهند کرد که مطمئناً باعث تعجب شما خواهند شد. چراکه شغل و درآمد آنها و همچنین مدیران در گرو حل مشکل است.

(۲) در هیئت مدیران، شورای مشورتی مدیریت یا گروههای مشابه، از افرادی با دید باز و متنوع و متفاوت استفاده کنید. برای تعیین مشکلات خود را کاندید کنید و در کمک کردن به دیگران با دستی باز و رویی گشاده برخورد کنید.

(۳) اگر به چنین گروهی دسترسی ندارید، از طریق استفاده از توصیه‌های مشاورانی که در رابطه با مشکلات مورد نظر تخصص دارند، استفاده کنید. دانشگاههای محلی منبعی عالی و بالنسبه ارزان قیمت برای کسب نظرات تخصصی در زمینه‌ها و موضوعات مختلف محسوب می‌شوند. اساتید این دانشگاهها در مورد مشکلات خود مدتهای مدید به تفکر و اندیشه پرداخته‌اند.

بهبود مدیریت نیازمند اعتراف و اعتقاد به این عقیده است که هیچ فردی به تنهایی نمی‌تواند مشکلات یک سازمان را حل کند.

پانویسها:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1 - WREN | 17 - CLEVELAND, OHIO |
| 2 - PETER EDRUCKER | 18 - NO LAY - OFF |
| 3 - LEVINSON | 19 - SHARPLIN |
| 4 - ARGYIS | 20 - HARVARD BUSINESS SCHOOL |
| 5 - LYNDON JOHNSON | 21 - W.EDWARDS DEMING |
| 6 - NOVICK | 22 - SACRED TREASURE |
| 7 - WAR PRODUCTION BOARD | 23 - GENERAL DOUGLAS MAC ARTHUR |
| 8 - CONTROLLED MATERIALS PLAN | 24 - FORD |
| 9 - STEINER | 25 - AT&T |
| 10 - ZERO - BASED BUDGET | 26 - GENERAL ELECTRIC |
| 11 - DOUGLAS MC GREGOR | 27 - OUT OF CRISIS |
| 12 - HUMAN SIDE OF ENTERPRISE | 28 - ECLECTIC |
| 13 - ARGYIS | 29 - SENSITIVITY TRAINING |
| 14 - INTEGRATING THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATION | 30 - WISHES AND DREAMS |
| 15 - OUCHI | 31 - GOALS AND OBJECTIVES |
| 16 - LINCOLN ELECTRIC COMPANY | 32 - BRAIN STORMING |

آورهد پروژکتور،

دستگاههای رابط بین اورهد و کامپیوتر

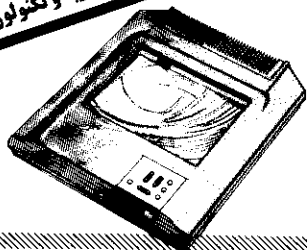
و... سایر وسایل بصری

3M



برای برگزاری جلسات مؤثر و موفق با ما مشورت کنید.

انتخابی ممتاز، آمیخته از تجربه و تکنولوژی پیشرفته



تلفن ۶۸۵۳۵۶ - ۶۸۵۵۲۲
تلفن ۶۸۱۵۷۶