

برای رشد و پرورش خلاقیت و تفکر سازنده فراهم نماید. اگر ذهن یک استراتژیست با فرهنگ حاکم بر سازمان در تباین باشد، تفکر استراتژی کلی معنی و مفهومی پیدا نخواهد کرد.

مفهوم مدیریت استراتژیک طی دودهمه اخیر بیش از پیش مورد توجه دست‌اندرکاران و دانشمندان مدیریت قرار گرفته است. مراد از مدیریت استراتژیک آن است که مدیران ترتیبی اتخاذ کنند که بین سازمان و محیط در حال تغییر حداکثر تناسب و هماهنگی و تطابق وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک، برای تطبیق سازمان در بلندمدت با محیط و پاسخگویی به آن، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و بینش و نگرش خود را شکل می‌دهد.

هدف از استراتژی در دنیای سازمانی (مانند عرصه نبرد) فراهم آوردن شرایطی است که با توجه به اطلاعات موجود و براساس قضاوت دقیق در زمان مناسب، حمله یا عقب‌نشینی صورت گیرد و برآورد دقیق محدودیتهای رسیدن به یک سازش، مناسب‌ترین موقعیت را برای یک طرف ایجاد کند.^۴

به منظور روشن شدن بیشتر موضوع، ابعاد اساسی دوراندیشی مدیران در مقایسه با دید کوتاه‌بینانه، در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

به طوری که ملاحظه می‌شود، سازمانهایی که تفکر استراتژیک ندارند به دنبال مسکن فوری هستند و به راه‌حل‌های کوتاه‌مدت و سرهم‌بندی شده که نهایتاً مسائل بیشتری به وجود می‌آورد نظر دارند. نمی‌دانند که آینده متعلق به کسانی است که برای آن آماده شده‌اند. چنین سازمانهایی در برابر تغییرات علمی، تکنولوژیک، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی نمی‌توانند ادامه حیات دهند و از پای درمی‌آیند. همانگونه که صنایع الکترونیک آمریکایی در برابر شرکتهای ژاپنی نتوانسته‌اند موقعیت خود را در بازار حفظ کنند و به عقب‌نشینی دست زده‌اند.

تفکر استراتژیک مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است، ولی در بلندمدت سود زیادی دارد. متعهد بودن به برنامه‌های بلندمدت، سرمایه‌گذاری در راههای جدید و بهتر، سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه تیم متعهد و خوب آموزش دیده، حمایت از نوآوری و همچنین خدمت به مشتری (یا جامعه) که موجب تداوم کار می‌شود، سلامت و بقای سازمان را به همراه دارد. علاوه بر این، نگاهداری قیمت‌ها در

نگاهی به «هم‌نیروزی» و «دور زندگی سازمان»

ابزارهای تفکر استراتژیک

دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی

در هر حال، ادامه حیات سازمانها، با داشتن تفکر استراتژیک، ارتباط نزدیک دارد. مدیران باید عادات ذهنی و اندیشیدن را در سازمان اشاعه دهند و فضای مناسبی برای رشد فکری و خلاقیت بوجود آورند. خلاقیت و نوآوری، رشد و بقای سازمان را تضمین می‌کند.

«کن‌ایچی اومی» مؤلف کتاب «تفکر یک استراتژیست»^۱ می‌گوید: بعضی از شرکتهای موفق ژاپنی تیمهای برنامه‌ریزی بزرگی در اختیار ندارند و دارای فرآیند بسیار زیرکانه و ممتازی نیز در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک نیستند، لیکن در مقابل از استعداد ذاتی استراتژیک برخوردارند. این افراد ممکن است حتی یک کتاب در زمینه استراتژی نخوانده یا اینکه هیچ دوره‌ای در این رابطه ندیده باشند، ولی در عوض از درک شهودی خوبی برخوردارند و طرز تفکر ویژه‌ای دارند.^۲

ایده و تز اصلی نویسنده در این کتاب آن است که استراتژیهای موفق در زمینه کسب و کار، تنها حاصل تحلیل‌های کارشناسانه قوی نبوده بلکه نتیجه وجود شرایط خاص فکری و ذهنی هستند.^۳ وی نمی‌خواهد بگوید که یک استراتژیست، تحلیل مسائل را انکار می‌کند، بلکه تاکید می‌نماید که تحلیل مسائل، نقطه شروع بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای برای تفکر استراتژیک است و بدون تجزیه و تحلیل مسائل، تفکر و خلاقیت سازنده کمتر وجود دارد. اما تلویحاً اشاره می‌کند که تشکیلات یک سازمان باید محیط را

چکیده

به منظور ادامه حیات سازمان و تطبیق آن در بلندمدت با محیط، مدیریت، سیاستها، خط‌مشی‌ها و بینش و نگرش خود را به صورت پویا شکل می‌دهد. بدین معنی که تلاش می‌شود تا با بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، عوامل موثر بر سازمان شناخته شود و از آینده مبهم و شرایط نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل و فاکتورهای موثر، راه‌حل مسائل استنباط شود.

در این مقاله ضمن بحث درباره تفکر استراتژیک، دو ابزار مهم آن یعنی «هم‌نیروزی» و «دور زندگی سازمان» مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. مراد از هم‌نیروزی آن است که مجموع تاثیر متغیرها روی سازمان چیزی بیشتر از حاصل جمع تاثیر متغیرها بطور انفرادی است. در این رابطه به چهار نوع هم‌نیروزی اشاره شده است: هم‌نیروزی بازار، هم‌نیروزی هزینه، هم‌نیروزی تکنولوژیکی و هم‌نیروزی مدیریت. منظور از دور زندگی سازمان آن است که مراحل مختلف عمر یک سازمان یعنی تولید، رشد، بلوغ و کهولت به تفکر متفاوتی نیاز دارد. به عنوان مثال، چنانچه در مرحله رشد و بلوغ سازمان، نسبت به جزئیات توجه شود، هزینه‌ها تقلیل می‌یابد و سود قابل توجهی را نصیب سازمان خواهد کرد. همچنین در مرحله کهولت، خلاقیت و نوآوری لازم است تا منجر به تجدید حیات سازمان شود.

جدول شماره ۱: ابعاد اساسی آینده‌نگری استراتژیک

● مدیریت استراتژیک برای تطبیق سازمان در بلندمدت با محیط و پاسخگویی به آن، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و بینش و نگرش خود را شکل می‌دهد.

دوراندیشی	کوتاه‌بینی	
مقاصد و مأموریت‌های سازمان رسماً مدون و مکتوب می‌شود	هیچ استراتژی رسمی تدوین نمی‌شود.	۱ - استراتژی سازمانی
پیشرو و پیش‌تاز بودن و تاکید بر رقابت شدید مورد نظر است.	تاکید بر دنباله روی معمول است و توجهی به رقابت در بلندمدت نمی‌شود.	۲ - رقابت
برای پاسخگویی به تغییر و ارتباطات همه‌جانبه و قابلیت تطبیق با محیط، ساختار قابل انعطاف است.	بر ارتباطات عمودی، شرح شغلها و سلسله مراتب رئیس و مرئوس تاکید می‌شود و ساختار غیرقابل انعطاف است.	۳ - ساختار سازمانی
توجه بر توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین ابداعات و نوآوری در تولید، بازاریابی، و مدیریت پرسنلی است.	تاکید بر به‌کاربردن ایده و اندیشه رقبا است و روی طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری نمی‌شود.	۴ - تحقیق و توسعه
افزایش سهم بازار، رشد و سود بالقوه در آینده مورد نظر است.	به سودآوری در کوتاه‌مدت، توجه می‌شود	۵ - سودآوری
بهبودی نیروی انسانی برای بلندمدت مطرح است. انسان به‌عنوان منبع ارزشمند مورد تاکید است و به‌ندرت به اخراج کارکنان مبادرت می‌شود.	استخدام و آموزش برای کوتاه‌مدت، مورد نظر است و کارکنان به‌عنوان ابزار کار تلقی می‌شوند.	۶ - مدیریت منابع انسانی
دستیابی به راه‌حل اساسی دنبال می‌شود و مسائل به‌طور بنیادی حل و فصل می‌شود.	بر رفع نشانه‌ها و علائم مسائل و مشکلات و سیر بلاشدن دیگران تاکید می‌شود (راه‌حل موقتی مورد نظر است).	۷ - مشکل‌گشایی
تفکر استراتژیک که تشویق می‌کند مدیران آثار تصمیماتشان را در بلندمدت در نظر بگیرند در تمام رده‌های سازمان وجود دارد.	مدیریت برنامه‌ریزی ندارد و می‌خواهد که کار روزانه بگذرد بلکه فرجی پیدا شود (از این ستون تا آن ستون فرج است).	۸ - سبک مدیریت

مجموع تأثیرات متغیرها به‌طور انفرادی بزرگتر است با یکدیگر تعامل می‌کنند، هم‌نیروایی به‌وجود می‌آید. به عبارت دیگر، هم‌نیروایی را می‌توان به زبان ریاضی (لیکن با نتیجه متفاوت از آن) چنین نشان داد: مثلاً $2+2 > 5$ ، یعنی کل بزرگتر از مجموع اجزاء آن است.

برای روشن شدن موضوع، مطلب را به نحو دیگری بیان می‌کنیم. در یک سازمان که افراد با یکدیگر کار می‌کنند، معمولاً چنین تصور می‌شود که شخص فقط هنگامی برنده می‌شود که رقیبش ببازد. اصل هم‌نیروایی، یعنی مفهومی که در اصل به‌وسیله «روث بندیکت» RUTH BENDICT به کار رفته است، نظر فوق را رد می‌کند. این اصل می‌گوید که هر دو طرف می‌توانند برنده باشند. علایق و تواناییهای انسانی را می‌توان با هم جمع کرد و فزونی داد و از این فرآیند، سازمان به‌طور کلی سود می‌برد.^۷

مدیریت دارای تفکر استراتژیک تا آن جا که امکان‌پذیر است از هم‌نیروایی استفاده می‌کند. هم‌نیروایی بازار، هزینه‌ها، تکنولوژی و مدیریت، در تفکر استراتژیک و سلامت سازمان نقش دارند.^۸ ذیلاً به توضیح درباره هر یک از مفاهیم مزبور می‌پردازیم.

الف - هم‌نیروایی بازار

وقتی که یک محصول یا خدمت موجب فروش یک یا چند محصول (یا ارائه خدمات) دیگر می‌شود، هم‌نیروایی بازار تحقق یافته است. به عنوان مثال، در بعضی از فروشگاههای کشورهای پیشرفته صنعتی می‌توان خانه و مبل و اثاثه را به‌طور یکجا خرید و همه آنها را همانجا بیمه کرد. یا اینکه وقتی مشتریان برای خرید لوازم و ابزار و سایر مایحتاج به این فروشگاهها مراجعه می‌کنند، می‌توانند سهام شرکتها را هم در همانجا خرید کنند. نمایشگاهها و فروشگاههای عرضه مستقیم کالا در ایران نیز نمونه‌ای از هم‌نیروایی بازار است. ملاحظه می‌شود که از این هم‌نیروایی، کارفرما، کارکنان و به‌طورکلی مشتریان نفع می‌برند.

مأخذ: رابرت کریتر، «مدیریت»، ۱۹۸۹، صفحه ۱۸۶

تغییر ببینند و همبستگی‌های عوامل اساسی و مهم را تشخیص دهند. این مدیران نه تنها درباره اینکه چگونه سازمانشان باید در برابر فرصتها و موانع کنش و واکنش نشان دهد تاکید می‌ورزند، بلکه برای پاسخگویی به مسائل احتمالی، خلاقیت و نوآوری را رواج می‌دهند. به عبارت دیگر، مدیر دارای تفکر استراتژیک دید و افق فکری یک بعدی ندارد. به کل سیستم نظر دارد و نفوذپذیری سازمان و محیط و تعامل میان اجزای سیستم را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. دو ابزار مهم که برای تفکر استراتژیک کمک می‌کنند عبارتند از هم‌نیروایی و دور زندگی سازمان^۹ که به بحث درباره آنها می‌پردازیم.

۱ - هم‌نیروایی (SYNERGY)

وقتی دو یا چند متغیر برای ایجاد تأثیری که از

سطح مناسب و نسبتاً ثابت، تاکید بر کیفیت به عنوان رمز اساسی بالابردن بهره‌وری، و استفاده از نیروی فکری کارکنان مبانی پیشرفت و رشد موسسه را تامین می‌کنند.^۵

تاکید بر این نکته ضروری است که داشتن تفکر استراتژیک منحصر به اجرای چند قدم ساده نیست. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوانیم عوامل موثر بر سازمانمان را ببینیم و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل و فاکتورهای موثر راه‌حل‌های مسائل مان را استنباط کنیم. این توانایی چیزی بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیک است. مدیرانی که تفکر استراتژیک دارند، قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای درحال

ب - هم‌نیروزی هزینه

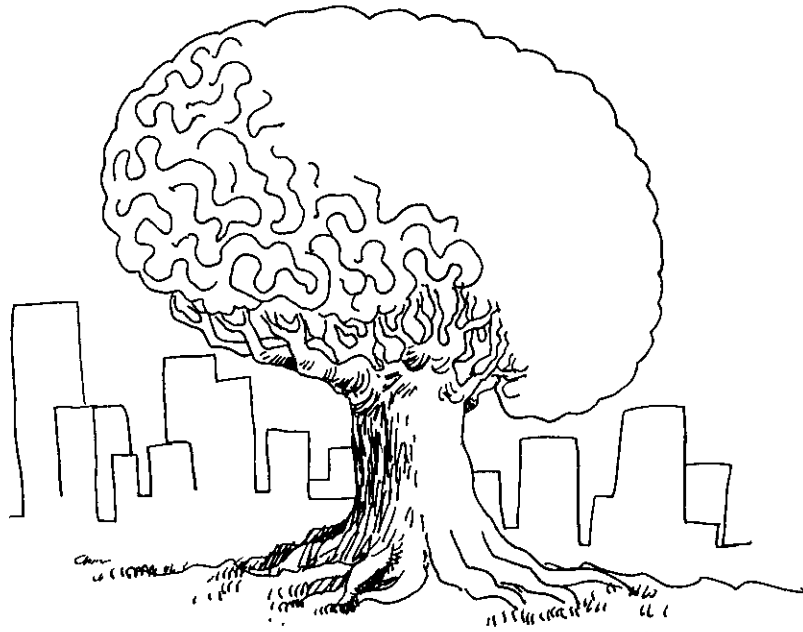
این نوع هم‌نیروزی می‌تواند تقریباً در هر بعدی از فعالیتهای سازمانی به وجود آید. وقتی که دو یا چند محصول بتوانند به وسیله همین مهندسیین فعلی سازمان طراحی شود، با همان وسائل و تجهیزات ساخته شود، از همان مجاری موجود توزیع شود، یا به وسیله همان فروشندگان فعلی شرکت به فروش برسد، هزینه کلی سازمان پایین می‌آید تا وقتی که این محصولات به طرق جداگانه طراحی، ساخته، توزیع و به فروش برسند. بعضی از شرکتهای راه‌آهن در کشورهای پیشرفته صنعتی مثال جالبی از هم‌نیروزی هزینه هستند. این شرکتها در قبال دریافت هزینه به شرکتهای مخابراتی اجازه داده‌اند که کابل‌های خود را از مسیرهای آنها به نقاط مورد نظر (در طول مسیر راه‌آهن) هدایت کنند. در کشور خودمان نیز مثالی از هم‌نیروزی هزینه دیده می‌شود. به عنوان نمونه، وزارت نیرو برای انجام امور تلفنی مخصوص خودش در مسیرهای مورد نظر (مثلاً پستهای برق) از همان دکل‌های برق استفاده کرده است.

همچنین بازیافت محصولات مثال دیگری از هم‌نیروزی هزینه است. به عنوان نمونه، پوست خرسنگ و میگو که زمانی جزو ضایعات شرکتهای مواد غذایی دریایی بود، در حال حاضر بازیافت شده و به ماده‌ای تبدیل می‌شود که «کایت این» نام دارد (CHITIN نوشته می‌شود و KITE-IN تلفظ می‌گردد). و چون غیرقابل حل است در جراحی برای بخیه زدن به کار می‌رود. همچنین عامل معالجه و ترمیم‌کننده سوختگی و جراحی پوستی است. علاوه بر این، برای پاک‌ی و تصفیه آبهای آلوده و جهت معالجه بیماریهای قارچی به کار می‌رود.

به طوری که ملاحظه می‌شود، هم‌نیروزی هزینه، محدودصری ندارد و می‌تواند در بسیاری از زمینه‌ها به کار رود.

۳ - هم‌نیروزی تکنولوژیک

سومین نوع هم‌نیروزی، انتقال تکنولوژی از یک کاربرد به کاربرد دیگر است و لذا بازارهای جدید را به وجود می‌آورد. به عنوان مثال موسسه آلفالاوال (ALFA-LAVAL) که یک شرکت تولیدی و متخصص در تفکیک مواد به طریق قوه گریز از مرکز است، بازار خود را از طریق هم‌نیروزی تکنولوژیک توسعه داد. آلفا، تفکیک‌کننده‌ای طراحی کرد که مخمرهای بسیار



● تفکر استراتژیک مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است، ولی در بلندمدت سود زیادی دارد.

● مدیرانی که تفکر استراتژیک دارند، قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای در حال تغییر ببینند و همبستگی‌های عوامل اساسی و مهم را تشخیص دهند.

ریز را از آب جو جدا کند. شرکتهای آب‌جوسازی زیاد به این کار راغب نبودند. اما محققان ژنتیک مجذوب آن شدند، زیرا با تغییر جزئی، همین تجهیزات برای آماده کردن سلولها و جمع‌آوری باکتریها در تحقیقات ژنتیک بسیار مناسب بود.

د - هم‌نیروزی مدیریت

هم‌نیروزی مدیریت، مانند هم‌نیروزی تکنولوژیک، مستلزم انتقال دانش است. به عنوان مثال، اگر یک موسسه رئیس حسابداری ناواردی داشته باشد و رئیس جدیدی با تجربه‌تر و بازمینه

علمی قوی‌تر استخدام کند، نه تنها قسمت حسابداری منتفع می‌شود و ظرفیت و کیفیت کار افراد و نتیجتاً بهره‌وری بالاتر می‌رود، بلکه قسمتهای دیگر هم سود می‌برند. علاوه بر این، کار مشتریان و ارباب رجوع نیز سریع‌تر و با کیفیت بالاتر انجام می‌شود و از این طریق به طور کلی جامعه بهره‌مند می‌گردد.^۱

۲ - دورزندگی سازمان

مدیران سطوح بالای سازمان معمولاً درگیر مسایلی مربوط به تنظیم و تصویب برنامه‌های استراتژیک هستند و مدیران رده‌های پایین مسئولیت اجرای این برنامه‌ها را به عهد دارند. علیرغم اینکه لازم است مدیران میانی فرآیند و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را درک کنند، لیکن بیشتر باید به تفکر استراتژیک بپردازند. همان‌طور که در دو تسمیرنی دسته‌جمعی، دونده‌های ردیفهای بعد از صف مقدم از آهنگ و جهت دویدن طلایه‌داران، می‌دانند که درجه مسیری و با چه آهنگی باید گام بردارند، مدیران میانی نیز باید. علائم حرکت و پیامهای مدیران عالی رتبه سازمان را دریافت و تعبیر و تفسیر کنند، مسائل و موانع و محدودیتها را تشخیص دهند و حرکت و جهت خود را تنظیم کنند. به عبارت دیگر، مدیران میانی باید عوامل پیش‌بینی نشده محیطی را برآورد کنند و همانگونه که شاخک‌های حسی، حشرات را از موانع آگاه می‌سازد و مسیر خود را تغییر می‌دهند، مدیران نیز باید در مراحل مختلف توسعه سازمان

از دانش و بینش خود برای رویارویی با عوامل محیطی بهره‌گیرند.

همان‌طور که مراحل مختلف توسعه یک سازمان، استراتژیهای گوناگونی را می‌طلبد، به همین نحو براساس تئوری اقتضا، هریک از این مراحل به تفکر استراتژیک متفاوتی نیاز دارد. مراحل مزبور را می‌توان بدین شرح ذکر کرد: (شکل ۱)، مرحله تصورات و اندیشه‌ها، مرحله عملی کردن اندیشه‌ها، مرحله توجه به جزئیات، و مرحله نوآوری و خلاقیت در موقع کھولت سازمان به منظور تجدید حیات آن^{۱۱}.

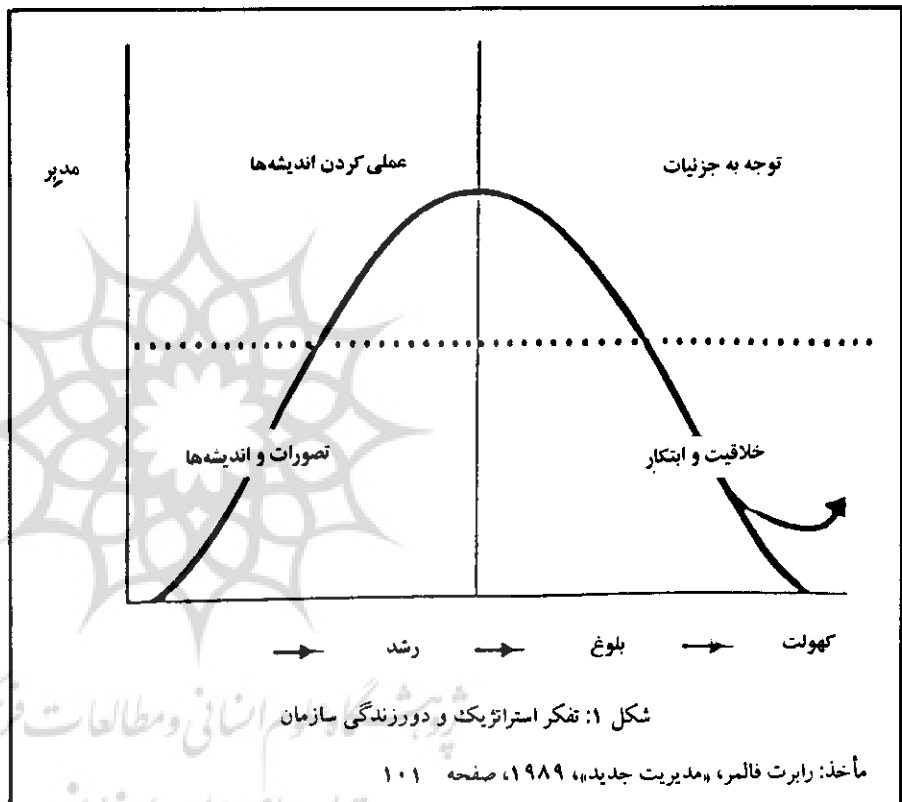
کارآمد که با درجه اشکال و پیچیدگی کار و ماهیت مشاغل همخوانی داشته باشد به کار گرفته می‌شود. خط‌مشی‌ها، روشها و دستورالعملها تدوین و اعمال می‌شود و از رهبری بخردانه برای به حرکت درآوردن کل سازمان استفاده می‌شود. در اینجا است که به مصداق گفته هانری فایول فرانسوی «مدیریت در اتحاد است»، هیات سازمان به صورت ید واحد عمل می‌کند. زمانی که سازمان به سرحد بلوغ و رشد می‌رسد، پیشرفت از طریق توجه به «جزئیات» تحقق می‌یابد. به عنوان مثال، یک سازمان بزرگ

به‌طور مشروح بیان کنند. یکبار وقتی که او در «بروکسل» جلسه داشت به معاونینش دستور داد که ۱۳ کیف حاوی مدارک و اسناد را با خود به آنجا ببرند. این سوابق او را در تجزیه و تحلیل مالی عملیات شرکت به‌طور مشروح و کامل یاری می‌کرد. البته توجه بیش از حد به جزئیات می‌تواند کارآمدی شخص را محدود کند و بازدهی وی را پایین آورد^{۱۳}.

همچنانکه یک سازمان از مرحله رشد و بلوغ می‌گذرد و به افول و سرازیری می‌گراید، خلاقیت و نوآوری لازم است تا سازمان تجدید حیات کند. این کار ممکن است با تولید یک محصول جدید یا کیفیت بالا باشد یا با کشف راز و رمز نوسازی ادوار رشد تحقق یابد. «چارلز کترلینگ» (CHARLES KETTERLING) رئیس قسمت تحقیق و توسعه شرکت جنرال موتورز وقتی که این شرکت دچار کھولت شده بود به عملی کردن ایده‌هایی برای تولید محصولات جدید دست زد که موجب تجدید حیات و تداوم موفقیت آن شد^{۱۴}.

گروهی از مدیران، اطلاعات مورد نیاز در اختیارشان قرار می‌گیرد و در نتیجه می‌توانند با تمام این مراحل افکارشان را تطبیق دهند. برخی دیگر از مدیران رده‌های پایین‌تر سازمان دانش و بینش لازم را دارند لیکن، افکارشان محدود است، زیرا تصویر درست و روشنی از برنامه‌ها و تصمیمات موسسه‌شان در دست ندارند و مدیران سطوح بالا آنها را در جریان رویدادها و مسایل قرار نمی‌دهند و این همان چیزی است که بعضی از مدیران به سبب داشتن احساس غرور و خودپسندی، عقده‌های روانی و موانع عقیدتی و احساس عدم امنیت و نداشتن اطمینان و اعتماد به دیگران و یا به دلایل متعدد دیگر سازمانشان را با خطر مواجه می‌سازند.

به‌طور کلی باید گفت که تفکر استراتژیک موقعی به کار گرفته می‌شود که رقابت وجود داشته باشد. در دنیای بدون رقابت، سازمانهای کار در هر حال ادامه حیات می‌دهند. اما دنیای امروز دنیایی است مالا مال از رقابت، تغییر و تحول، دنیایی است پر از دگرگونیهای علمی، تکنولوژیک، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، دنیایی است که ادامه حیات سازمانها به داشتن تفکر استراتژیک منوط و وابسته است. در چنین وضعیتی مدیران ما باید عادات ذهنی و روشهای فکری ویژه‌ای را در سازمان به‌وجود آورند، رشد دهند و به‌طور لاینقطع از آن حمایت و پشتیبانی کنند. نیروی خلاقه کارکنان و مدیریت ضامن رشد و بقای هر سازمانی است. **بقیه در صفحه ۷۵**



در مراحل اولیه عمر یک موسسه، رهبر سازمان دورنمایی را در ذهن خود ترسیم می‌کند. وی اندیشه‌هایی دارد که بذر رشد سازمان را می‌پروراند. به‌عنوان مثال، مهاجرت گاندی رویای استقلال هندوستان را در ذهن خود می‌پروراند و سرانجام در این امر توفیق حاصل کرد.

بعد از مرحله کارآفرینی آغازین، هدف آن است که این اندیشه‌ها از قوه به فعل درآید، یعنی تصورات و خیال‌پردازیها جنبه واقعیت به خود بگیرد. در این مرحله عملاً کار آغاز می‌شود. سازمان مناسب برای تحقق هدفها (که از اندیشه‌ها نشأت گرفته است) آماده می‌شود و نیروی انسانی

اگر راهی پیدا کند که فقط درحد ۱٪ هزینه‌هایش را کاهش دهد، ممکن است پس‌انداز چند میلیون دلاری داشته باشد (زیرا حجم عملیاتش گسترده است). یا چنانچه در مذاکرات بین‌المللی و خرید از شرکتهای بزرگ، درصد جزئی در انعقاد قراردادهای چندمیلیون دلاری صرفه‌جویی شود، می‌تواند پس‌انداز مبلغ معتنابهی را نتیجه بدهد. یکی از مدیران شرکتهای بزرگ^{۱۲} برای بیش‌ازحد اهمیت قائل شدن به جزئیات و سودی که عاید می‌سازد معروف بود. او به تمام جنبه‌های شرکت توجه عمیق داشت. وی از مدیران قسمتها می‌خواست که هدفها و دستاوردهای خود را