

کار در قرن ۲۱

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

BUSINESS WEEK

۲۸ اوت ۲۰۰۰

۱- رهبری نوین

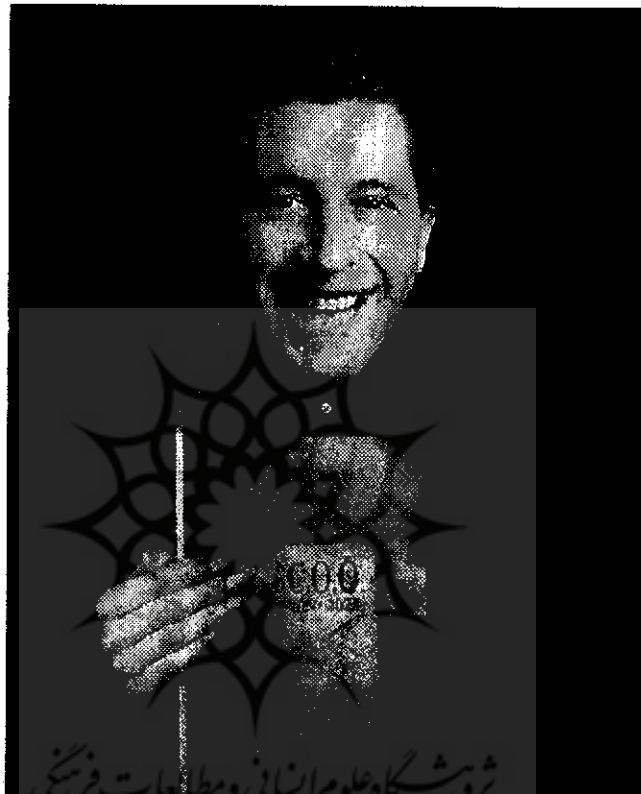
در سالهای اخیر، مدیران ارشد سازمانها به ثروتهای بادآوردهای دست یافته‌اند بدون اینکه مانند گذشته کار کنند و دستیابی به ثروت زمان زیادی به طول انجامد، آیا به رؤسای امروزی بیش از حد حقوق پرداخت می‌شود؟ احتمالاً بله؛ اما به چه کسانی بیشتر پول پرداخت می‌شود؟ قبلاً "تقاضای چندانی برای پست رهبری سازمانها وجود نداشت اما این تقاضا در قرن ۲۱ بیشتر خواهد شد. مدیران عامل از حداکثر اختیار برخوردار خواهند بود؛ اما شرکتها بطور فزاینده‌ای وابسته به مهارتهای تخصصی رهبران خود خواهند بود. امروزه شرکتها به مدیریت بر روابط با مشتریان، مدیر بخشهای علمی و تخصصی و مدیر بخش شبکه نیازمند هستند. پیچیدگیهای مشاغل امروزی شرکتها را وادار می‌سازد تا اختیارات خود را در ساختارهای مدیریتی سلسله مراتبی (عمودی) [Vertical] اعطا کنند. در آینده هر مدیری باید از قدرت رهبری برخوردار باشد و البته زحمات کار را هم به جان بخرد، چیزی که نسل گذشته حتی فکرش را هم نمی‌کرده است.



۲-مدیری که زمانش به سر آمده است

اول ژانویه ۲۰۲۵، آخرین مدیر عملیاتی امروز در گذشت و عمر شرکتش نیز به پایان رسید. مدیران اجرایی زیردست او که از تمرکز بر استراتژیهای کلان و رابطه با سایر شرکتهای منع می شدند، اکنون از این موضوع رها شده اند هر چند که این روند طی سالیان اخیر کاهش پیدا کرده است.

حتی در پایان قرن بیستم، مدیران شرکتهای با تعجب شاهد بودند که مدیر عملیاتی نقش کارایی و سودمندی خود را از دست داده است. مثلاً در شرکت جنرال الکتریک (General Electric) جک ولج (Jack Welch) رئیس سابق آن مدیران عاملی داشت که واحدهای مختلف عملیاتی را اداره می کردند. سایر شرکتهای با ایجاد تیمهایی برای اجرای استراتژیها عملاً مدیران ارشد عملیاتی را حذف کرده بودند. جیمز سیتین (James Citrin) مدیر شبکه اینترنتی شرکت اسپنسر استوارت (Spencer Stuart) می گوید: "شرایطی وجود دارند که در آن



بروکراسی شکاف بین مدیران عامل و شغلشان را تشدید می کند. در شرایط فعلی کارآفرینان شرکتهای تازه تأسیس مدیرانی را بطور مقطعی استخدام می کنند تا نظم و ترتیب را در شرکتهای نابسامان آنها ایجاد کنند. پیتر فلیکس (Peter Felix) رئیس اتحادیه مشاوران مدیریتی می گوید که کارآفرینان بدنبال افرادی مطمئن هستند تا بتوانند بخشهای نابسامان شرکتهایشان را سر و شکل دهند. حتی در این حالت نیز مدیران اجرایی خواهان مقامهای بلندمرتبه همچون مدیرعاملی هستند. در ضمن، مدیران اجرایی شرکتهای بزرگ بخوبی می دانند که فرد نمی تواند از عهده تمامی مشکلات پیچیده آنها برآید. اگر مدیرعامل بیش از حد به مسائل خارج از سازمان توجه کند، فشار وارده به مدیر عملیاتی شرکت بسیار زیاد خواهد بود. اگر چه هر دو پست جزء مقامهای ارشد سازمانها محسوب می شوند اما تفاوتهای بسیار زیادی بین یک مدیر عملیاتی و یک مدیرعامل وجود دارد ضمن آنکه شغل آنها در اقتصاد

سریع و رو به رشد امروز بیش از پیش مشکل شده است. دیوید نادلر (David Nadler) رئیس شرکت مشاوره ای مرسر دلتا (Mercer Delta) می گوید: "بسیار بعید است یک نفر تمامی الگوهای مختلف شغلی مورد نظر یک شرکت را در ذهن خود داشته باشد." سایرین احساس می کنند که افزودن سطح دیگری به مدیریت شرکت باعث کند شدن فعالیتهای آن می شود. تیمهای مدیریتی به شدت در حال ظهور هستند و نقش مدیر عملیاتی را انجام می دهند، تصمیمات مربوط به صرف بودجه در شرکت را اتخاذ می کنند، روند تولید را تعیین می کنند و استراتژیهای را اجرا می کنند که در هر روز ممکن است تغییر کنند. این وظایف که مدیر عملیاتی آنها را در عرض یک روز انجام می داد، در مدتی بسیار طولانی تر انجام خواهند شد. در یک ساختار شناور و انعطاف پذیر هر فردی باید تمرکز بر مسائل خارج از سازمان و مهارتهای عملیاتی را در خود داشته باشد. شغل مدیر عملیاتی از ابتدا توأم با فشار بوده است. یابی بنجامین (Yobie Benjamin) یکی از شرکای شرکت ارنست و یانگ (Ernst & Young) در

سانفرانسیسکو می گوید: "داشتن یک دیدگاه و نگرش مهم است اما افراد باید روش سودآور شدن شرکت را به من نشان دهند." این نیاز هرگز مرتفع نخواهد شد اما رویکرد استفاده از تیمها کارآمدتر است. از جمله کسانی که قربانی این وضعیت شد، رابرت کاتر (Robert Cotter) مدیر عملیاتی شرکت بین المللی هتلها و اماکن اقامتی استاروود (Starwood Hotels & Resorts Worldwide) بود. کاتر خودش را دست راست بری استرنلیخت (Barry Strenlicht) مدیر عامل این شرکت می دانست.

اما چه چیزی باعث از بین رفتن شغل مدیر عملیاتی شده است؟ این شغل قربانی قدرت گرفتن کارمندان است. از زمان تمرکززدایی در شرکتهای هیچ نیازی به این نبوده که فردی کاری را به تنهایی انجام دهد. البته هنوز هم مسئولیتهای و وظایف مدیر عملیاتی مهم و حیاتی می باشند. یک تیم اجرایی باید دستورالعمل کاری خود را بر مبنای این وظایف تهیه نماید.

۳- ایجاد شرکتی نوین

می‌خواهم به شما بعنوان ثروتمندترین مرد جهان تبریک بگویم. جان مورگان (John Morgan) به آندره کارنجی (Andrew Carengle)، سال ۱۹۰۱، پس از آن که او شرکت کارنجی استیل (Carengle Steel) را خرید و شرکت فولاد آمریکا (U.S Steel Corp) را تأسیس کرد.

به دلایل زیادی مورگان و کارنجی دل خوشی از یکدیگر نداشتند. کارنجی از نرخ بالای کرایه حمل که توسط مورگان در خطوط راه‌آهن وضع شده بود شدت دلخور بود. او از هر چیزی که رنگ و بوی شیطان صفتی و هوسرانی می‌داد بیزار بود و مورگان نیز مردی شهوتران بود. مورگان، کانجی را مردی می‌دانست که باعث تضعیف در بازار فولاد و راه‌آهن و شاید کل اقتصاد می‌گردد. در سال ۱۹۰۱، کارنجی و مورگان اربابان سرمایه‌گذاری بحساب می‌آمدند. کارخانه مشترک آنها یعنی شرکت فولاد آمریکا خبر از عصر نوینی می‌داد. این اولین شرکت آمریکایی بود که ارزش دارایی آن به یک میلیارد دلار می‌رسید و ۱۴۹ کارخانه ذوب فلزات را در برمی‌گرفت. اما در پایان قرن، ثروت تیموتی کول (Timothy Koogle) مدیر عامل شرکت یاهو (Yahoo) که یک نوازنده گیتار است از کل داراییهای صنعت فولاد که در سال ۱۹۹۹، ۲۰۰۰ نفر نیرو داشته و ۵۸ میلیون دلار به صورت اموال، کارخانه و تجهیزات دارد بیشتر بوده است. چگونه چنین تغییر بزرگی رخ داده است؟ شرکت‌های نوین، که تمرکز آنها بیشتر بر روی اندیشه و اتم است تا ماشین آلات و نیروی یدی، حیات خود را مرهون پنج عامل مهم ذیل

هستند:

● مدیریت: قرن بیستم شاهد ظهور مدیران متخصص و حرفه‌ای بود. پیش از توسعه راه‌آهن در اواخر قرن ۱۹ و شرکت‌های عظیم بدنبال آن، مالکان این شرکت‌ها آنها را اداره می‌کردند و مدیران نیز زیر نظر آنها کار می‌کردند. اما با ظهور راه‌آهن، سلسله مراتبی از افراد برای هماهنگ نمودن اهداف شرکت‌ها، اختصاص منابع و نظارت بر عملکرد مورد نیاز بودند. قدرت مدیران تا دهه ۱۹۸۰ همچنان تحت نظر مالکان شرکت‌ها بود. همچنان که مالکیت نزول می‌کرد، سهامداران نمی‌دانستند وضعیت شرکت‌ها به کجا خواهد انجامید و غالب آنکه هیچ سیاست و خط مشی تأثیرگذاری را هم در ذهن نداشتند. اربابان مدیریتی به سکانداران شرکت‌ها تبدیل شدند. بهترین نمونه آلفرد اسلوان (Alfred Sloan) مدیر عامل شرکت جنرال موتور است. او که یک مهندس تحصیل کرده است قادر است از پس تمامی بخش‌های مرتبط با شغل خود و حتی آنهایی که با مهارت‌های اصلی او ارتباط چندانی ندارند، برآید.

اسلوان، جنرال موتور را در رأس شرکت‌های اتومبیل سازی جهان قرار داد که این امر نه تنها بدلیل مهارت‌های تولیدی او بلکه به این دلیل بود که او بازاریابی و مدیریت را علمی تر ساخت. ناتوانی هنری فورد (Henry Ford) در این زمینه باعث شد که او نتواند مانند اسلوان به رویکردی دقیق و جامع در حرفه خود دست یابد. امروزه سلسله مراتب شرکت‌ها در اختیار جوانان جویای نامی است که از جفری بزوس (Jeffrey Bezos) و ویلیام گیتس (William Gates) الگو می‌گیرند و برای صعود از نردبان سنتی (traditional) مدیریت، زمان اندکی را در اختیار دارند. چالش اصلی قرن ۲۱ ایجاد توازن میان کارآفرینی و مفاهیم آزموده شده و مقرون به صرفه زمانی امور مالی و مدیریتی است.

● نیروی کار: با ظهور شرکت‌های عظیم مفهوم نیروی کار عظیم نیز البته پس از چند سال تلاش و تقلا ظهور کرد. صنایعی همچون فولاد و اتومبیل سازی همواره مخالف با اتحادیه‌ها بوده‌اند. یکی از افراد برجسته زمان کارنجی می‌گوید: "من همیشه یک قاعده و قانون برای خود داشته‌ام. اگر کارگری خواست سرش را بلند کند او را سرکوب کنید." کارگران کارخانه‌ها در طول دوره رکود شدید اقتصادی در بسیاری از شرکت‌ها قدرت گرفتند. حتی کارگران درگیرهای خونینی داشتند و سرانجام اتحادیه‌ها پس از ۲۵ سال قدرت گرفتند. دلایل بسیاری برای تضعیف قدرت اتحادیه‌ها طی دو دهه گذشته وجود دارد. در اقتصاد امروز تولید از اهمیت کمتری برخوردار است. جهانی شدن نیز به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا در هر کجای جهان که می‌خواهند محصولات خود را تولید کنند و بدین ترتیب قدرت اتحادیه‌های داخلی کشورها از میان می‌رود. البته کاهش قدرت اتحادیه‌ها بدان معنا نیست که این روند دائمی خواهد بود. توجه به نیروهای ستادی باعث افزایش تخصص و دانش در میان کارکنان شده است. اما جایگاه مابقی نیروی کار کجاست؟ آیا روند دیجیتالی شدن امروز به بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی نخواهد انجامید؟ اعتراضات اخیر نسبت به سازمان تجارت جهانی، مظهر وحدت نیروی کار امروز است.

● دولت: از عصر راه‌آهن، دولت بیش از حد تصور مدیران امروزی به شرکت‌ها یارانه پرداخت کرده است، این روند امروز نیز ادامه دارد. علوم هوانوردی، الکترونیک و کامپیوتر همگی از مبالغ پرداختی وزارت دفاع بهره‌مند می‌باشند. در واقع اینترنت در اواسط دهه ۱۹۶۰ و بعنوان یکی از ابزار ارتباطی جنگ سرد پنتاگون بوجود آمد. حتی امروز نیز شبکه‌ها افزایش یافته است. این امر در هیچ کجا به اندازه قانون ضد انحصار (Anti-trust) نمایان نیست. حق تعطیل کردن یک شرکت از زمان اجرای این توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹

تحرک و هیجانی بود که باید آن را به عنوان یک امتیاز رقابتی برای شرکت‌های آمریکایی حفظ کرد.

● **فناوری:** قرن بیستم بزرگترین عرصه ظهور تکنولوژی در تاریخ بود. فهرست خدمات و محصولات جدید نامحدود است. اگر بخواهیم آنها را فهرست‌بندی کنیم باید از دستگاه‌های تهویه مطبوع تا صنایع هوایمایی و اتومبیل‌سازی را نام ببریم. کامپیوترها و بویژه شبکه‌ها آینده بشر را ترسیم کرده‌اند و بطور کلی روش کسب و کار را تغییر داده‌اند. هر چیزی که ارتباطات و حمل و نقل را سرعت می‌بخشد و آنها را کارآمدتر، مولدتر و ارزاتر می‌سازد، چگونگی کسب و کار مردم را هم تغییر می‌دهد. راه آهن و تلگراف این قضیه را در قرن ۱۹ اثبات کردند. انقلاب داده‌های کامپیوتری نیز اثبات‌کننده این قضیه در عصر امروز است. سرعت تغییرات رو به افزایش است و علم و کسب و کار بیش از پیش به هم وابسته شده‌اند. قرن بیستم در جوی مملو از ابهامات به پایان رسید. کدام یک از شرکت‌های چدی که همانند قارچ ظهور کردند به پایان کار خود خواهند رسید؟ کدام یک از شرکت‌های بزرگ اقتصاد قدیم از فناوریهای نوین استفاده خواهند کرد؟ مدیرانی که از گذشته درس گرفته‌اند و از تجارشان در سازمانهایشان استفاده کنند، گوی سبقت را از یکدیگر خواهند ربود و آنانی که صرفاً خود را بدست تقدیر و اتفاقات می‌سپارند، بزودی شکست خواهند خورد.

قانون در سال ۱۸۹۰ وجود داشته است. تعجب‌آور نیست که شرکت فولاد آمریکا ضربه شدیدی از اجرای این قانون خورد. این شرکت تنها با یک رأی اضافی در دیوانعالی از انحلال و فروپاشی نجات یافت. شرکت نفتی استاندارد (Standard Oil) و شرکت دخانیات آمریکا (American Tobacco) در سال ۱۹۱۱ منحل شدند. همچنین این قانون به انحصار شرکت AT&T پایان داد. اخیراً دولت اعلام کرده که قانون ضد انحصار در مورد صنایع اقتصاد نوین (New Economy) هم صادق است. خسارت وارده از سوی وزارت دادگستری به شرکت مایکروسافت (Microsoft) این شرکت را به دو بخش تقسیم کرد. اما این ایده که دولت نقش اساسی را در کسب و کار دارد، تنها تا حدی مصداق دارد. این مقامات فدرال هستند که برای تجارت آزاد و اتخاذ استانداردهای عمومی در عرصه فناوریهای سریع‌اً در حال تغییر همچون بیوتکنولوژی و ارتباطات اقدام می‌کنند. حضور دولت برای بسیاری از شرکتها چه بخواهند و چه نخواهند الزامی است.

● **امور مالی:** رابطه میان تجار حرفه‌ای و سهامداران در دهه ۱۹۷۰ شروع به تغییر کرد. شرکت‌های آمریکایی در مواجهه با اقتصاد جهانی بخش اعظمی از بازار و سودآوری خود را از دست دادند. در صنایع برگزیده - فولاد، لوازم الکترونیکی و اتومبیل - ژاپن و اروپا چالش بزرگی را برای شرکت‌های آمریکایی بوجود آوردند. با افزایش قیمت نفت در

سالهای ۱۹۷۳ و ۱۹۷۹ میزان اعتماد به شرکت‌های آمریکایی به لرزه افتاد. دیگر سهامداران نمی‌توانستند به افزایش ارزش سرمایه‌گذارشان اعتماد کنند. البته هیچ یک از این شرکتها قدرت خود را از دست ندادند. صندوقهای بازنشستگی انبوهی از سرمایه را در خود جمع کرده بودند. این امر باعث شد که دهه ۸۰ عاملین جدیدی - شرکت‌های خصوصی و افراد ثروتمندی همچون مایکل میلکن (Michael Milken) - به اداره شرکت‌های پردازند که از ثبات خوبی در عرصه فعالیت شرکتها برخوردار بودند. مسلماً قیمت سهام یک شرکت برای مدیرانش در سال ۲۰۰۰ به مراتب مهمتر از سال ۱۹۷۵ می‌باشد. با توجه به افزایش سرمایه‌گذارهای مشترک و ظهور شرکت‌های جدید، مدیران و سرمایه‌گذاران امروزی تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری دارند. نتیجه این کار ایجاد

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹



۴- مدیریت از طریق شبکه

آلفرد اسلوان (Alfred Sloan) معمار شرکتهای قرن بیستم چه توصیه‌ای را می‌تواند برای رهبران امروزی داشته باشد؟ او که مدیر جنرال موتور و نویسنده کتاب سالهای عمر من با جنرال موتور می‌باشد حتماً به آنها توصیه می‌کرد کتابهای او را در قفسه بگذارند زیرا آنها خارج از رده و قدیمی هستند. با ظهور فناوریهای جدید به ویژه اینترنت، شرکتهای چهار تغییرات و تحولات اساسی شده‌اند که خود کمتر از یک انقلاب صنعتی نیست. این بار این انقلاب به هر از گوشه از جهان تسری یافته است و قواعد اسلوان، هنری فورد و سایر بزرگان عصر صنعتی را دگرگون کرده است. ممکن است شرکتهایی که در قرن ۲۱ ظهور می‌کنند بطور کامل با شرکتهایی که به شکل‌گیری آنها کمک کرده‌اند تفاوت داشته باشند. در واقع اگر شما حداقل یک دهه مدیر بوده‌اید باید بسیاری از آن چه که در گذشته آموخته‌اید را فراموش کنید. شما باید آماده شوید بسیاری از آنچه را که در مدرسه و دانشگاه خوانده‌اید و بسیاری از اصولی که موجب شکل‌گیری مدیران آن زمان می‌شده‌اند را کنار بگذارید. تغییراتی که موجب شکل‌گیری مجدد بستر کسب و کار دنیای امروز شده‌اند بسیار مهم، بنیادی و ژرف هستند. دیوید تیکول (David Ticoll) مدیر اجرایی شرکت مشاوره سیستمهای دیجیتالی فورسایت (Digital 4Sight Systems & Consulting) می‌گوید: «ما شاهد یک تغییر کوچک در اقتصادمان هستیم بلکه این تغییری عظیم در تاریخ تولید است» برای ادامه بقا در قرن حاضر، مدیران باید مجموعه‌ای از قواعد و دستورالعملها را در ذهن خود بیورانند. در گذشته‌ای نه چندان دور، مدیران بر این اعتقاد بودند که داراییهای مادی تضمین‌کننده قدرت رقابتی آنها است. در قرن جدید، موفقیت با شرکتهایی است که راه خود به آینده را از هم اکنون شناخته‌اند نه آن شرکتهایی که دارای اموال بسیاری در ترازنامه‌های خود هستند. رهبران گذشته بر این عقیده بودند که ایجاد روح رقابت در میان کارکنان موجب بالا رفتن انگیزه آنها و تضمین موفقیتشان می‌شود. اما در روزهای که در پیش رو داریم بزرگترین رقیب یک شرکت می‌تواند مهمترین شریک آن نیز باشد. با رونق گرفتن فعالیتهای تجاری رهبر هر سازمانی می‌خواست یک شرکت پایدار و جاودانه را بنا نهد. اما در قرن جدید بسیاری از شرکتهای موقتی خواهند بود زیرا شرکتهای حامی این نوع شرکتهای آنها را فقط برای آفرینش فناوریها و محصولات جدید ایجاد می‌کنند و حیات آنها نیز تا زمانی است که این وظیفه را به پایان برسانند. اگر چه عوامل بسیاری، از نیاز به توسعه فعالیتها به آن سوی مرزهای ملی

گرفته تا تغییر به سمت جذب سرمایه‌های ذهنی موجب رخ دادن چنین تغییراتی می‌گردند، اما هیچ یک از آنها به اندازه ظهور فناوریهای اینترنتی مهم نیست. امروزه نقش شبکه‌ها مانند موتورهای بخار یا خطوط مونتاز در عصر انقلاب صنعتی است. شبکه‌ها این امکان را به تمامی افراد یک شرکت از یک کارمند ساده گرفته تا رئیس هیأت مدیره می‌دهند که به هر نوع اطلاعاتی از هر جایی که می‌خواهند دست یابند. بجای آن که ماهها و سالها طول بکشد تا عقاید در سراسر دنیا اشاعه یابند این کار در یک چشم بر هم زدن انجام می‌شود. این امر بدان معناست که شرکتهای قرن بیست و یکم باید خودشان را با سیستم مدیریت از طریق شبکه وفق دهند، این امر یعنی تغییرات مستمر، عدم ثبات و یکنواختی، سازمان یافتگی در درون شبکه‌ها، عدم وجود سلسله مراتب، تغییر در مشارکها و ادغامها، عدم اتکای محض به خود و ایجاد شرکتهای بر مبنای فناوریهای نوین نه بر اساس اموال منقول و غیرمنقول. در گذشته، الگوهای شرکتهای قدیمی بر داراییهای ثابت و سرمایه در گردش تأکید می‌کردند و اقتصاد آن زمان در برابر سازمانها و شرکتهایی که برای کاهش هزینه‌هایشان از فناوریهای نوین استفاده می‌کردند، آسیب‌پذیر بود. فناوریهای جدید کارگران شرکتهای را قادر می‌سازند تا براحتی از فرصتهای بدست آمده استفاده کنند. کارمندان اولین کسانی خواهند بود که تلاش می‌کنند به عقاید و اندیشه‌های موفق در بازار کار دست یابند. بنابراین این شرکتهای باید ساز و کارهای رسمی و غیررسمی جهت به بار نشستن این اندیشه‌ها را فراهم سازند. در آینده نزدیک شرکتهای برای تکمیل تیمهای مختلف خود از قبیل طراحان، تولیدکنندگان، سازندگان و توزیع‌کنندگان از پیمانکاران بهره خواهند برد. فناوریهای در حال ظهور به کارمندان و صاحبان مشاغل آزاد اجازه می‌دهند تا با دیگران در هر کجای دنیا که بخواهند بدون نیاز به مترجم ارتباط برقرار کنند. گری هامل (Gary Hamel) مشاور و نویسنده کتاب رهبری انقلاب می‌گوید: «شکاف میان آنچه که ما تصور می‌کنیم و آنچه که می‌توانیم بدست آوریم به هیچ وجه کمتر نشده است».

جریان سریع اطلاعات تمام سازمانها را احاطه خواهد کرد. تمام سفارشات بصورت الکترونیکی و بدون نیاز به تماسهای تلفنی با شیوه‌های مکتوب اجرا خواهند شد. فروش کالاها در زمانی بسیار اندک انجام می‌شود و مدیران می‌توانند با صدور تنها یک فرمان اطلاعات مربوط به سود کالاها را بر روی صفحه تلفن همراه یا صفحه کامپیوتر خود ببینند. لاول برابان (Lowell Bryan) مشاور شیوه نوین و جهانی اقتصاد نوین شرکت مک کنزی (McKinsey & Co) می‌گوید: «ما فاقد

نویسندگان داستانهایی علمی تخیلی هستیم که بتوانند آینده را ببینند و درباره آن مطالب بنویسند. همه آنچه که ما می بینیم به تنوع بیشتر، انتخاب بیشتر، اقتصادی یکپارچه تر و البته فردگرایی بیشتر می انجامد. واقعا این نیروها چگونه می توانند باعث شکل گیری مجدد شرکتهای قرن ۲۱ شوند؟ شرکتهایی که در این شرایط بوجود می آیند دارای ساختارهای مختلفی خواهند بود که عبارتند از:

● مدیریت از طریق شبکه: این مفهوم به معنای شبکه ای همچون اینترنت نیست بلکه بیانگر ساختار شبکه ای شرکتهای سازمانهای موفق در آینده است. اگر دو عامل نشانگر تغییرات گسترده در محیط کار باشند، این دو عامل عبارتند از نمودار تشکیلاتی و شبکه. نمودار سازمانی شرکتهای بزرگ نشانگر وظایف تمامی کارکنان است که در رأس آن مدیرعامل قرار دارد. بر عکس، شرکتهای قرن بیست و یکم بیشتر شبیه به یک شبکه هستند که رابطه با شرکا، کارمندان، پیمانکاران خارجی، عرضه کنندگان و مشتریان را در برمی گیرد. عاملین سازمانی مستقل تر می شوند. شرکتهای کمتر بر شیوه های لازم برای تولید و بازاریابی محصولاتشان کنترل می کنند اما در عوض این امور را از طریق واحدهای تحقیق و توسعه خود به افراد خارج از سازمان واگذار می کنند که می توانند این وظایف را به شکل کارآمدتری انجام دهند. اداره این شبکه از شرکا، کارکنان، پیمانکاران و صاحبان مشاغل آزاد به اندازه اداره فعالیت های درون سازمان مهم است. البته ذکر تفاوت های این دو مورد بسیار مشکل است. همه این اجزاء به طریقی با یکدیگر مرتبط خواهند بود و این ارتباطات باعث می شود که افراد خارج از سازمان به درستی نفهمند که یک شرکت چه زمانی آغاز به کار می کند و چه زمانی پایان می یابد. دان تپ اسکات (Don Tapscott) یکی از نویسندگان کتاب

"سرمایه های دیجیتال" می گوید: "شرکتهای ساختاری مولکولی مانند و انعطاف پذیر خواهند داشت. آنها واحدهایی از شرکتهای بزرگ هستند که نه از طریق یک ساختمان بزرگ بلکه از طریق یک شبکه می توانند در هر نقطه ای به یکدیگر متصل باشند. مرزهای شرکتهای آنها قابل تغییر و قابل توسعه هستند، بلکه تعیین حیطه ای برای آنها بسیار مشکل است."

● کار شرکتهای بیشتر کامپیوتری است تا فیزیکی: موفقترین شرکتهای آنهایی هستند که کارشان بر اساس شبکه ها و اطلاعات است نه آنهایی که بیشتر متمرکز بر اموال و داراییهای مادی هستند. دیگر وسعت یک شرکت نشانگر موفقیت آن نیست، در عوض موفقیت در بازار از آن شرکتهایی خواهد بود که می توانند به شکلی اثربخش از داراییهایشان استفاده کنند. مدیریت شبکه ای می تواند یک نقطه شروع باشد و امتیازات زیادی را بدنبال داشته باشد. شرکتهای می توانند با استفاده از اطلاعات موجود خودشان را بهتر اداره نمایند خدمات بهتری را در اختیار مشتریانشان قرار دهند و همه کارهایشان را ارزانتر، سریعتر و با اتلاف نیروی کمتری انجام دهند.

● قبول سفارشات انبوه: مشخصه قرن پیش تولید و مصرف انبوه بود. شرکتهای بدنبال احداث کارخانه های هر چه بزرگتر برای توسعه هر چه بیشتر تولیداتشان بودند تا بتوانند محصولاتشان را در بازارها به انبوهی از مشتریان بفروشند. عملکرد شرکتهای آینده به این صورت خواهد بود که مشتریان را به شرکایشان متصل می کنند و فناوریهای طراحی و برنامه ریزی را در اختیار شرکایشان قرار می دهند. قبول سفارشات انبوه به ارائه خدمات و کالاهای زیاد و همچنین سود هنگفت شرکتهای خواهد انجامید و دیگر نیازی نیست شرکتهای حدس بزنند که مشتریان دقیقاً چه چیزی می خواهند.

* قابل توجه والدین تیزهوشان *

آغاز ثبت نام گروه علمی آموزشی خبیر

ابتدایی - راهنمایی - دبیرستان - کنکور - المپیاد - مکاتبه ای، حضوری و مشاوره تحصیلی

مدیریت و مشاوره: خسرو خبیری، نام و چهره آشنا

زیر نظر دکتر شهروز خبیری

کنکور مهندسی، پزشکی، تضمینی

تلفن: ۴۱۱۱۳۵۷ - ۴۱۱۳۱۸۹ - ۴۳۰۱۲۸۸ - تهران - صندوق پستی: ۱۴۵/۵/۶۸۳



باشند اما برنامه‌های نرم‌افزاری آنها در سریلانکا، برنامه‌ریزی تولیداتشان در آلمان و تولید آنها در چین انجام شود. تمامی مناطق از طریق شبکه به یکدیگر متصل خواهند شد و کارمندان آنها می‌توانند در یک زمان در کنار یکدیگر کار کنند.

● **سرعت شرکتها:** امروزه همه کارها با سرعت انجام می‌شوند. آندره گرو (Andrew Grove) مدیر شرکت اینتل (Intel Group) می‌گوید: "اینترنت یک ابزار است و بیشترین اثر این ابزار سرعت آن است یعنی سرعت فعالیتها، مذاکرات و اطلاعات افزایش یافته و این افزایش همچنان ادامه خواهد داشت." این امر بدان معناست که شرکت‌های مبتنی بر فرآیندهای

قدیمی باید از زیر و رو متحول شوند. هر چیزی از چرخه تولید گرفته تا نقل و انتقال کارکنان با سرعت انجام می‌شود و دیگر زمانی برای مذاکره یا بروکراسی وجود ندارد. دیگر شرکت‌های قرن بیست و یکم دارای تنها یک شکل ایده آل نیستند. برخی شرکتها کاملاً واقعی و برای ادامه حیاتشان وابسته به شبکه‌ای از عرضه کنندگان، تولید کنندگان و توزیع کنندگان هستند. بقیه شرکتها کمتر وابستگی دارند. برخی از موفقترین شرکتها بسیار کوچک و در عین حال بسیار تخصصی و سایر شرکتها بسیار بزرگ و پیچیده خواهند بود. شاید عمر برخی از شرکتها از تولید و ارائه یک محصول به بازار هم کمتر باشد. این گونه شرکت‌های موقتی نوآورهای خود را در اختیار شرکت‌هایی قرار می‌دهند که آنها را با هزینه‌ای بسیار کم بوجود آورده‌اند. کلایتون کریستسن استاد دانشگاه هاروارد می‌گوید که دلیل این امر آن است که هر شرکتی تواناییها و در عین حال ناتوانیهای خاص خودش را دارد. ناتوانیهای همچون عقاید و سنت‌های قدیمی و منسوخ اغلب، مانع از رشد اندیشه‌های بنیانی می‌شوند. مثلاً برخی از شرکت‌های تازه تأسیس بیوتکنولوژیکی، آزمایشگاه‌هایی را برای شرکت‌های بزرگ داروسازی فراهم آورده‌اند. در این عرصه سرمایه‌ی بسیاری از شرکت‌های تکنولوژیکی متعلق به شرکت سیسکو سیستم (Cisco Systeme) می‌باشد.

همچنان که شرکت‌های کوچک از فناوریهای موجود برای رشد اقتصادی خود استفاده می‌کنند، شرکت‌های بزرگ از فناوری برای کاهش هزینه‌های پیچیدگیهای فعالیت‌هایشان استفاده می‌کنند. برایان از شرکت مک کنزی می‌گوید که فناوری موجود به بانک آمریکا اجازه داده تا به یک بانک فرافارهای با سرمایه ۷۰۰ میلیارد دلاری تبدیل شود و این در "توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹"

● **وابستگی به سرمایه فکر و اندیشه:** دیگر ارائه یک محصول برای نخستین بار به بازار یک امتیاز رقابتی محسوب نمی‌شود، زیرا تکنولوژی این فرصت را در اختیار رقبا قرار می‌دهد که در عرض مدت کوتاهی خود را با آن محصول موفق بدهند و حتی از آن پیشی بگیرند. برای پیشرو بودن در بازار، جذب و استفاده از بهترین متفکرین یک عامل حیاتی برای شرکتها محسوب می‌شود. شرکتها باید منبع و گنجینه‌ای از استعدادها شامل کارکنان و دیگر عاملین مستعد را برای خود فراهم آورند تا بتوانند در این عرصه جدید به موفقیت دست یابند. اما جذب و استخدام نیروی کار مستعد نیازمند پرداخت دستمزدهای به مراتب بیشتری است. شرکتی باید نوعی فرهنگ و سیستم پرداخت مزایا را ایجاد کند که بتوانند می‌شوند بهترین اندیشمندان جذب آنها شوند. سلسله مراتب قدیمی فرمان و کنترل و شیوه پرداختی آن در حال نابود شدن توسط شرکت‌هایی است قدرت زیادی را به نیروهایشان می‌دهند و دستمزدی به آنها می‌پردازند که گویی مالک آن شرکت هستند.

● **جهانی شدن شرکتها:** در ابتدا شرکت‌های جهانی به شرکت‌هایی اطلاق می‌شد که صرفاً کالاها و محصولاتشان را در بازارهای خارجی به فروش می‌رسانند. سپس، شرکت‌های جهانی شروع به تولید محصولاتشان در بسیاری از کشورهای جهان کردند. شرکت‌های آینده در هر کجای جهان که بتوانند منابع و استعدادها به ویژه سرمایه‌های فکری را جذب خواهند کرد و در عین حال محصولات و خدماتشان را نیز در سرتاسر جهان ارائه خواهند داد. در واقع، دیگر وجود یک مقر در یک کشور خاص معنایی ندارد زیرا شرکتها به سراغ مناطقی می‌روند که بهترین امتیازها و فرصتها را در خود دارند. شاید شرکت‌های نوین جهانی در ایالات متحده مستقر

تفاوت‌های که تغییر قرن می‌تواند بدن‌بال داشته باشد

ویژگیها	قرن بیستم	قرن بیست و یکم
سازمان	نمودار سازمانی	شبکه
تمرکز	داخلی	خارجی
سبک	ثابت	انعطاف پذیر
منبع قدرت	ثبات	تغییر
ساختار	خودکفا	وابسته
منابع	داراییهای فیزیکی	اطلاعات و متفکرین
فعالیتها	یکپارچگی عمودی	یکپارچگی افقی
محصولات	تولید انبوه	قبول سفارشات انبوه
حوزه فعالیت	داخلی	جهانی
امور مالی	فصلی	در زمان حقیقی
موجودی انبار	ماهانه	ساعتی
استراتژی	بالا به پایین	پایین به بالا
رهبری	متعصبانه	از روی الهامات
نیروی کار	کارمندان	کارمندان و عوامل مشاغل آزاد
توقعات شغلی	امنیت	رشد فردی
انگیزه	رقابت کردن	سازندگی و بالندگی
پیشرفت‌ها	فزاینده	انقلابی
کیفیت	بهترین	در حد متوسط

پتانسیل بهره‌وری در هر جا، هر فرایند و هر صنعتی وجود دارد. هر چه شرکت بزرگتر و هزینه‌های آن بیشتر باشد فرصت بیشتری خواهد داشت تا از اثربخشی بالاتری برخوردار شود. در سالهای آتی، شرکتهایی موفق خواهند بود که تمام امورشان را از طریق شبکه انجام می‌دهند نه آنهایی که فقط بازاریابی و تبلیغاتشان از طریق شبکه است. علی‌رغم وجود شرکتهای پیشرو، شرکتهای حقیقی قرن بیست و یکم هنوز بوجود نیامده‌اند. جان اف ولج (John F. Welch) از شرکت جنرال الکتریک یک "سازمان آموزشی" (Learning Organization) را ایجاد کرده که کار

فروش سهام

کارخانه تولید ورق کارتن و کارتن سازی

یک کارخانه در حال ساخت در حوالی سمنان برای تسریع در کار ساخت و راه اندازی اقدام به فروش ۳۰ درصد از سهام شرکت را نموده است.

تلفن: ۰۲۳۱-۲۰۶۱۷

حالی است که این بانک در ابتدا یک بانک ایالتی با سرمایه تنها ۷ میلیارد دلار بود و محور و نقطه نقل شرکتهای قرن ۲۱ فناوری یا آنچه که مردم امروز دیجیتال شدن (digitization) می‌نامند، خواهد بود. دیجیتالی شدن به عبارت ساده یعنی برداشتن دست و ذهن انسان از فعالیتهای یک شرکت و جایگزین کردن کامپیوتر و شبکه بجای آنها. دیجیتالی کردن هر چیزی از پرداخت حقوق کارکنان تا حسابهای بانکی و طراحی تولیدی باعث کاهش هزینه‌ها، زمان و تعداد افراد مورد استفاده توسط شرکتها می‌شود که این امر خود به درآمد بیشتر و سرعت انجام کار در محیط شرکتها منجر می‌گردد. به قول برایان هر فعالیتی که یک شرکت انجام می‌دهد در برگیرنده یک نوع "هزینه متقابل" است، یعنی هزینه جذب افراد شرکتهای مختلف در راستای تولید و فروش محصولات. برایان می‌گوید که تنها در ایالات متحده، چنین هزینه‌ای نیمی از هزینه نیروی کار را در بر می‌گیرد. دیجیتالی شدن تا حد زیادی این هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. جان چمبرز (John Chambers) مدیر عامل شرکت سیسکو سیستم می‌گوید: "باید در انتظار سرعتی غیر قابل باور باشید. شرکتهای کاملاً کارآمد به ویژه آنهایی که در موجی از تغییرات قرار دارند می‌توانند سالانه بین ۲۰٪ تا ۴۰٪ نرخ بهره‌وری را تجربه کنند. مثلاً هزینه نقل و انتقال پول در بانکها در صورت مراجعه یک فرد به بانک ۱/۲۵ دلار و از طریق تلفن ۵۴ سنت خواهد بود. در حالی که هزینه همین کار از طریق اینترنت که نیازی به داراییهای منقول و غیرمنقول ندارد تنها ۲ سنت خواهد بود. رشد بهره‌وری فزاینده نیست بلکه انقلابی است، یعنی ۶۰ برابر بیشتر از حالت عادی است. مثالهایی را در این خصوص می‌توان ذکر کرد. در گذشته‌ای که چندان دور شرکت کورینگ (Corning Inc) بطور میانگین ۱۴۰ دلار را صرف تهیه قطعات مورد نیاز برای ساخت یک محصول خاص می‌کرد. اتصال این شرکت موجب شد که هزینه‌های تدارکاتی این شرکت تا یک بیستم کاهش یابد. شرکت هیومانا (Humana Inc) که محصولات بهداشتی تولید می‌کند توانست با دیجیتالی کردن فرآیندهای کاریش هزینه‌های بکارگیری نیرو و دریافت رزومه از آنها را از ۱۲۸ دلار به ۶ سنت کاهش دهد و؛ این طریق توانسته تا حد بسیار زیادی در هزینه‌های مربوط به نیروی کار صرفه‌جویی نماید. آدریان اسلویتزکی (Adrian Slywotzky) از شرکت مشاوره مدیریت مرسر و شرکا (Mercer Management Consulting Inc. partner) می‌گوید: "شرکتهای امروزه و به ویژه شرکتهای فزدا تواناییهای بسیار بالایی در زمینه تخصصهای رایانه‌ای، سیستمهای دیجیتالی کسب، مدیریت و افزایش اطلاعات در داخل و خارج از شرکت دارند. توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آژن و دق ماه ۱۳۷۹

اصیلش تبادل اطلاعات است. چمبرز از شرکت سیسکو سیستم بزرگترین شرکت شبکه‌ای جهان را بنا نهاده که در آن تقریباً تمامی فعالیتهای اجرایی توسط اینترنت هدایت می‌شوند. مایکل دل (Michael Dell) نیز کارآمدترین شبکه عرضه زنجیره‌ای را بوجود آورده که به موجودی کالا هیچ نیازی ندارد. اما امروزه هیچ شرکتی وجود ندارد که تمام امکانات مورد نیاز برای کارایی برتر در قرن ۲۱ را دارا باشد. برای شرکتی که دستیابی به این امکانات را آغاز کرده‌اند، نتیجه این کار بسیار عظیم خواهد بود. شرکت انرون (Enron Corp.) که تولیدکننده لوله‌های گاز طبیعی است، یک نمونه بسیار خوب بشمار می‌رود. همچنین شرکت هیوستون (Houston) برای افزایش سود خود در زمینه ارتباطات و انرژی از شبکه استفاده می‌برد. محیط تجاری شبکه‌ای شرکت انرون (Enrononline) هر روزه ۹۰۰ قرارداد مختلف را در خصوص گاز طبیعی، الکتریسیته و حتی ارتباطات منعقد می‌نماید. درآمد این شرکت که طی سه ماهه دوم سال جاری ۳۰٪ افزایش داشته همراه با قیمت سهام آن همچنان رو به رشد است. انرون یک عرضه رقابتی کاملاً جدید را برای خود بوجود آورده است، یعنی تجارت شبکه‌ای که هر نوع فعالیتی از فعالیتهای مالی گرفته تا خرید و فروش مواد شیمیایی و گردآوری اطلاعات را برای آن امکان‌پذیر می‌سازد. بسیاری از افراد تغییرات و تحولات انرون را از منظر تکنولوژیکی می‌نگرند. درسی که رهبران قرن ۲۱ باید بیاموزند فقط زیرکی و کاربرد جدیدترین نرم‌افزارها نیست بلکه درس آنها استفاده از فرهنگ و اندیشه است. انرون با صرفنظر از این عقاید قدیمی که یک شرکت فعال در

مشتريانش می‌باشد. در بحبوحه اتخاذ انتخابهای غیرقابل پیش‌بینی که در آن تنها می‌توان با یکبار کلیک کردن اطلاعات زیادی درباره انواع تولیدات و قیمت‌های آنها بدست آورد شرکتها باید قیمت‌هایی بالاتر از قیمت‌های پیش‌بینی شده را ارائه دهند. با تغییر تفکر یک سازمان از تحویل کالا به ارائه خدمات مختلف به مشتریان حتی شرکت‌های قدیمی نیز می‌توانند راهی به مشاغل نوین بیابند. مثلاً شرکت اکسون یک کارت اعتباری استوانه‌ای شکل را ارائه کرده که استفاده‌کنندگان از آن می‌توانند به اندازه مصرف مورد نیازشان بنزین بزنند. با استفاده از این طرح ساده افراد می‌توانند به اندازه نیاز بنزین بزنند و بدون آن که منتظر کسی باشند، پول آن را بپردازند. مایکل کلیرلی (Michael Clearty) رئیس Wingapan Bank.com که شعبه الکترونیکی بانک وان کورپ (Bank One Corp) می‌باشد درباره چگونگی دستیابی شرکتها به خدمات بیشتر تحقیق می‌کند و می‌گوید: دانشمندان اکسون تلاش می‌کنند تا با مطالعه مولکولهای بنزین آن را به یک سوخت بهتر تبدیل کنند. البته این همه کاری نیست که آنها انجام می‌دهند بلکه آنها درباره سرعت در کارشان و توسعه ارتباط خود با مشتریان نیز تلاش می‌کنند. این شرکت با یافتن راهی جدید برای رضایت مشتریانش توانسته هم به سودی خوب و هم وفاداری مشتریان به فعالیتهایش دست پیدا کند. بانک وینگ اسپن از ابتدا فعالیتهایش را بر روی مشتریان متمرکز کرده و حتی مشتریان آن در هیأت مدیره‌اش نیز عضو هستند و بدین ترتیب می‌توانند پیشنهادهای سازنده‌ای را در مورد خدمات و استراتژیهای آن ارائه نمایند. تأکید این شرکت بر ارائه خدمات کاملاً فراگیر و همه جانبه است. افرادی که

زمینه انرژی چه کارهایی می‌تواند انجام دهد به عرصه‌های کاملاً جدیدی گام نهاده است. همچنین در این شرکت رؤسا فکر نمی‌کنند که فقط آنها دارای بهترین عقاید هستند. انرون یک شرکت ریسک‌پذیر است که تعریف جامع و گسترده‌ای از مرز سازمانی دارد. شرکت‌های واقعاً بزرگ قرن ۲۱ به این نتیجه خواهند رسید که قدرت واقعی فناوری، توانایی بالقوه آن برای ایجاد تغییرات بنیادی است نه صرفاً کارآمدتر ساختن یک شرکت. بخش اعظم این تغییرات شامل رابطه یک شرکت با



با هواپیمایی آسمان

*** هر هفته ***

با بوئینگ پیشرفته ۷۲۷ و ATR

به دوی پرواز کنید.



شیراز دفتر فروش: ۰۷۱-۳۳۷۵۳۳۲-۳۰۸۸۲۱-۵۶۳۳۱

تهران: ۰۲۱-۸۸۹۵۲۳۹-۸۸۹۵۵۶۸-۸۸۹۵۲۳۹

روابط عمومی هواپیمایی آسمان - مرکز شیراز

نمی‌کند، زیرا مشتریان کالای مورد نیاز خود را سفارش می‌دهند و قبل از دل پول آن را هم به عرضه‌کنندگان می‌پردازند. برعکس، شرکت بین المللی هانیول (Honeywell International) دارای ۳/۵ میلیارد دلار سرمایه در گردش است. کلید موفقیت شرکت دل در الگوی تولید تا سفارش (made-to-order) آن می‌باشد که باعث می‌شود موجودی انبار این شرکت همواره محدود و در حد نیاز باشد. گردش کالا در انبار این شرکت ۶۰ بار در سال می‌باشد که نسبت به سال ۱۹۹۴ ده برابر شده و نتیجه این کار هم آن بود که مشتریان سرمایه توسعه آن را بپردازند و در نتیجه شرکت دل هیچ وقت بدهی مالی نداشته باشد. سفارش دهی انبوه به دل اجازه می‌دهد تنها محصولات را تولید کند که فروش خوبی دارند. بنابراین، هیچ‌گاه نیاز نیست این شرکت برای رد کردن محصولاتی که تولیدشان ناخواسته بوده یا تاریخ تولیدشان به سرآمده تخفیفهای بیهوده بدهد.

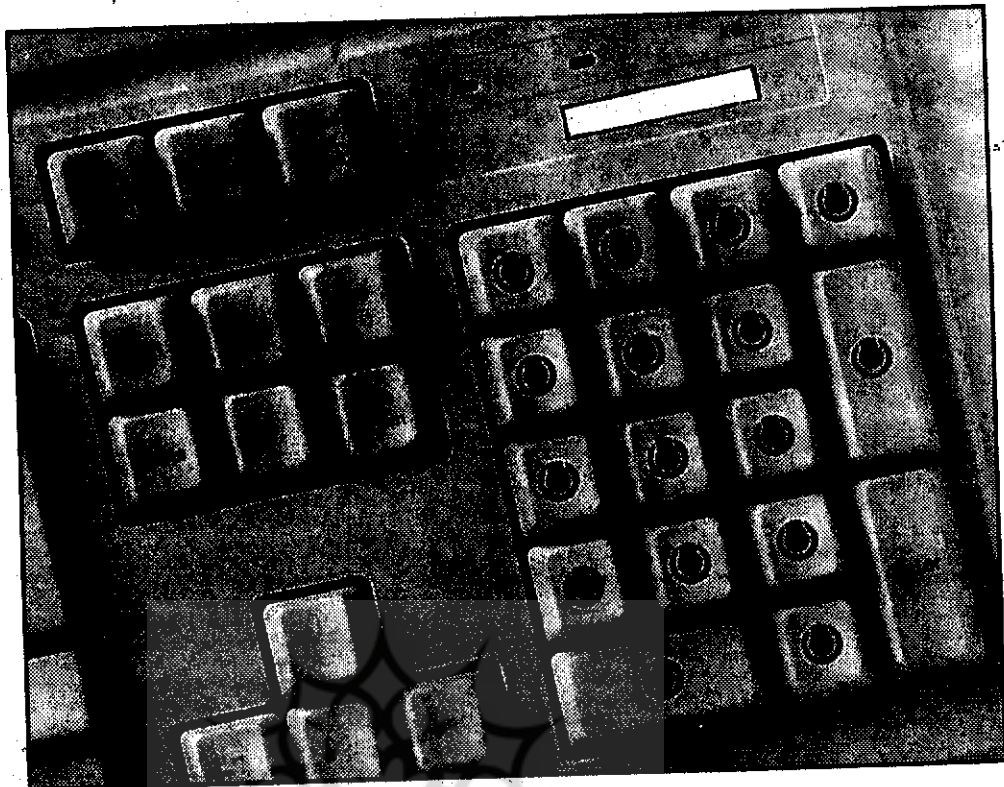
حتی شرکت‌های معمولی و پیش‌پا افتاده عصر صنعتی هم می‌توانند از اصول کارآمد مدیریت شرکت‌های مدیریت قریب ۲۱ استفاده کنند. شاید هیچ مثالی بهتر از شرکت سمکس (Cemex) نباشد که یکی از ساده‌ترین و معمولی‌ترین شرکت‌های موجود در جهان کسب و کار امروز می‌باشد. این شرکت که در مکزیکو واقع است از سال ۱۹۸۵ یعنی زمانی که لورنزو زامبرانو (Lorenzo Zambrano) فارغ التحصیل رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه استنفورد (Stanford) که پدر بزرگش بانی این شرکت بود به سمت مدیرعاملی آن منصوب شد، همواره سوددهی یکنواختی داشته است. بزرگترین مشکل سمکس در توسعه داراییش، عدم امکان پیش‌بینی میزان تقاضا در این شرکت بوده است. معمولاً نیمی از سفارشات واصله به این شرکت توسط مشتریان و تنها چند ساعت پیش از تحویل تغییر داده می‌شدند. تحویل دهندگان، این سفارشات را بر اساس هشت هزار نوع طبقه‌بندی از انواع سیمان گردآوری کرده و آنها را

متقاضی دریافت وام هستند در عرض ۶۰ ثانیه پاسخ خود را دریافت می‌دارند. به تلفنهای مشتریان به صورت ۲۴ ساعته در هر هفت روز هفته پاسخ داده می‌شود. هر یک از کارمندان این بانک موظف است حداقل ۱/۵ ساعت در هر ماه به تماسهای مشتریان گوش بدهد و مدیران ارشد نیز در هر روز حداقل ۲۰ پست الکترونیکی واصله از مشتریان را می‌خوانند. حتی واحدهایی تحت عنوان "واحد تجربیات مشتریان" و "تیمهای حمایت از مشتریان" وجود دارند که به سرعت به شکایات و پیشنهادهای مشتریان می‌پردازند.

چرا تکنولوژیکی پیشرفته امروز با تمامی اقداماتی که تاکنون برای راضی کردن مشتریان انجام شده است فرق دارد؟ وینگ اسپن از مشتریان برای اصلاح روند فرایند ارائه خدماتش استفاده می‌نماید. کلیرلی می‌گوید: "مشتریان ما تمایل زیادی به توسعه این بانک دارند و ما نیز فعالیتهایمان را بر اساس عقاید آنها انجام می‌دهیم." بنابر خورد مشتریان به تغییرات نرم‌افزاری انجامیده که به آنها اجازه می‌دهد تنها با یک امضا به تمامی موجودی حسابشان دست یابند. در پاسخ به پیشنهادهای مشتریان، این بانک از نرم‌افزاری استفاده می‌کند که امکان سپرده‌گذاری الکترونیکی و دستیابی سریع به کلیه امکانات مالی را برای مشتریان فراهم ساخته است.

بهترین شرکت‌های امروزی پا را حتی از این هم فراتر نهاده‌اند. آنها از مشتریانانشان به عنوان همکاران شرکت خود دعوت می‌کنند و سعی می‌کنند ارتباط آنها با شرکت را بیش از پیش نزدیکتر کنند. مثلاً شرکت پرواکتر و گمبل (Procter & Gamble Co.) که یک فروشنده الکترونیکی محصولات آرایشی و بهداشتی است یکی از این نمونه‌ها است. این شرکت مجموعه‌ای گسترده از محصولات را بر اساس رنگ دلخواه مشتریان تا نوع پوست آنها ارائه می‌دهد و مشتریان می‌توانند به سفارش محصولات آرایشی - بهداشتی و عطریات این شرکت که از ۵۰۰۰۰ نوع فرمول مختلف ساخته شده‌اند، بپردازند. به همین صورت، آنها حتی می‌توانند نوع بسته‌بندی را نیز سفارش دهند. بدین ترتیب مشتریان می‌توانند انبوهی از محصولات مورد نیاز خود را بدون آن که مستقیماً به فروشگاه‌های مراجعه کنند، تهیه نمایند. این شرکت یکی از شرکت‌هایی است که تلاش می‌کند در عصر سفارش‌دهی توسط مشتریان رابطه بسیار خوبی با مشتریان ایجاد نماید. تیکول از شرکت دیجیتال فورسایت می‌گوید: "مرحله بعدی آن است که مشتریان از هر کجایی که بخواهند سفارش دهند و شرکتها باید پیاموزند تا از این موقعیت جدید به نحو احسن استفاده کنند." این نوع شیوه سفارش‌دهی اگر بدرستی مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند سود هنگفتی را بدنبال داشته باشد. شرکت دل نیز از همین روش استفاده می‌کند و از سرمایه در گردش آنچنان زیادی استفاده

اختلاف نظرهایی که موجب اخلاص در کار شرکت و افزایش هزینه‌های آن در هر مرحله‌ای می‌شد، از میان ببرد. اکنون، مشتریان، توزیع‌کنندگان و عرضه‌کنندگان شرکت می‌توانند برای سفارشاتشان، دانستن این امر که محموله‌ها چه زمانی خواهند رسید و ارزیابی سوابق پرداختها بدون نیاز به صحبت با کارکنان بخش خدمات مشتریان از اینترنت استفاده کنند. این امر باعث می‌شود که کارکنان شرکت کار خود را از فعالیتهای نه چندان ارزشمند و تکراری به



سوی فعالیتهایی تغییر دهند که باعث تقویت ارتباط با مشتریان می‌شوند. بعلاوه، زامبرانو و مدیران شرکتش می‌توانند به صورت ۲۴ ساعته از جزئیات تمامی فعالیتهای شرکت مطلع شوند و این در حالی است که این امر در سایر شرکتهای رقیب معمولاً چندین ماه بطول می‌انجامد. هم اکنون، آنها می‌توانند به شکل بهتری به مشتریان و رقبایشان پاسخ دهند. اسلیووتزکی (Slywotzky) که توانسته سمکس را در کنار شرکتهای دل و سیسکو به پیشروان نوآوریهای دیجیتالی در جهان تبدیل سازد می‌گوید: "آنها توانسته‌اند به بهترین شکل از مدیریت اطلاعات برای استفاده صحیح از اموائی هزینه بر همچون کامیونها، کشتیها و همچنین کارکنانشان استفاده نمایند."

شرکتهای واقعی قرن ۲۱ باید فرا بگیرند که از امکانات شبکه‌ای خود برای ایجاد ارتباطات خارجی هم استفاده کنند. ایجاد محیطی مناسب برای عرضه‌کنندگان، شرکا و پیمانکاران به شرکتهای اجازه خواهد داد که بر آنچه که می‌توانند به بهترین شکل ممکن انجام دهند، تمرکز کنند و سعی کنند آنچه را که در اختیار ندارند از جاهای دیگر تهیه نمایند. همچنین آنها می‌توانند بدون صرف هزینه‌های هنگفت به سرعت از فرصتهای ایجاد شده در اطرافشان استفاده کنند. البته در حال حاضر مشارکت و تبادل منابع قدری مشکل است. اما در قرن پیش‌رویمان انجام چنین اقداماتی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند شد. مثلاً شرکت سیسکو سیستم از این مفهوم برای توسعه خود استفاده کرده است. این شرکت تنها مالک دو کارخانه از ۳۴ کارخانه‌ای است که

مفقود شدن سفارشها و سردرگمی مشتریان می‌گردید. هنگامی که سمکس دیجیتالی شد بخش زیادی از مشکلات تحویل و تولید آن از بین رفت. همچنین این کار به مدیران این شرکت کمک کرد تا تمرکز خود را از مدیریت اموال بر مدیریت اطلاعات معطوف نمایند. زامبرانو می‌گوید: "تکنولوژی این اجازه را به شما می‌دهد که به شیوه‌ای کاملاً متفاوت با گذشته عمل کنید. ما نه تنها برای تحویل کالاها بلکه برای ارائه خدمات از آن بهره گرفته‌ایم."

برای شروع، زامبرانو کامیونهای این شرکت را به یک سیستم ماهواره‌ای متصل کرد که از طریق آن تحویل دهندگان کالاها می‌توانستند محل، مسیر و حتی سرعت هر کامیونی را تحت نظارت قرار دهند. این امر باعث شد که شرکت سمکس برای تحویل هر نوع سیمان مورد نظر مشتریان کامیون ویژه آن را بفرستد، آنها را راهنمایی کند تا در ترافیک گیر نکنند و حتی از تغییر در آخرین لحظات پیش از تحویل نیز مطلع شوند. این امر باعث شده که میانگین زمان تحویل کالا توسط این شرکت از ۳ ساعت به ۲۰ دقیقه کاهش یابد. زامبرانو توانسته از این طریق صرفه‌جویی هنگفتی در سوخت، تعمیر و نگهداری و تعداد حقوق‌بگیران ایجاد کند، زیرا سمکس در حال حاضر برای تحویل همان مقدار سیمان تحویلی خود در گذشته ۳۵٪ کمتر از کامیونهایش استفاده می‌کند. از آنجائی که سمکس محصولات درخواستی را در عرض چند دقیقه پس از سفارش تحویل می‌دهد، لذا می‌تواند مبلغ اضافه‌تری بابت تحویل آنها دریافت کند. زامبرانو توانست از طریق دیجیتالی شدن

محصولاتش را تولید می‌کنند. حدود ۹۰٪ از سفارشات این شرکت بدون هیچ گونه تماسی با دست انسان وارد آن می‌شوند و ۵۲٪ از آنها بدون دخالت کارکنان سیسکو پردازش می‌شوند. چمبرز در این خصوص می‌گوید: "از نظر مشتریان، شرکت ما همچون یک کارخانه بزرگ و واقعی است که عرضه کنندگان و سیستم‌های انبارداری آن مستقیماً با محیط آن در ارتباط هستند، این قانون آینده است. همه چیز بین یک شرکت و تمامی شرکتها مشترک و متصل خواهد بود. افرادی که بتوانند از این روش استفاده کنند از امتیازات رقابتی متعدد آن بهره‌مند خواهند شد."

برای برخی شرکتها، این محیط تنها فضایی برای تبادل منابع و استفاده محدود از آن نیست. برعکس، این محیط محور تواناییهای شرکت برای وجود داشتن و رقابت کردن است. اگر به دلیل امکانات متعدد این محیط نبود، شرکتی همچون شرکت خدمات الکترونیکی جونو (Juno Online Services) که یک ارائه دهنده خدمات اینترنتی در نیویورک است، نمی‌توانست به حیات خود ادامه دهد یا حداقل نمی‌توانست بدون صرف میلیونها دلار و استخدام هزاران نفر به کار خود ادامه دهد. چارلز آردای (Charles Ardal) مدیرعامل این شرکت که ۲۵٪ از زمان خود را صرف ادغام شرکتها می‌کند، می‌گوید: "اگر قرار بود ما همه کارهایمان را خودمان انجام دهیم مسلماً باید هزینه هنگفتی را متحمل می‌شدیم. اما برای مشتریانمان این امر بدلیل وجود تکنولوژی یک تجربه نامحسوس است. ایجاد هماهنگی در میان شرکا امکان ارتباط در زمانی مناسب را فراهم می‌آورد و باعث می‌شود یک شرکت احساسی بیشتر از یک شرکت منفرد داشته باشد. اگر چه جونو هنوز هم چندان سودآور نیست اما نمونه‌ای از استفاده از فرصتهای موجود در یک صنعت جدید است. این شرکت در سال ۱۹۹۴ تأسیس شد یعنی زمانی که دیوید شاو (David Shaw) سرمایه‌گذار بانکی آن از دو تن از

مدیران این شرکت خواست که عقاید خود درباره چگونگی شبکه‌ای شدن این شرکت بیان دارند. جف بزوس (Jeff Bezos) همواره رؤیای ایجاد یک کتابفروشی الکترونیکی را در ذهن خود داشت و به همین دلیل با کمک شاول، شرکت Amazon.com را بنا نهاد. آردای نیز که تحت حمایت مالی شاول قرار داشت شرکت جونو را تأسیس کرد که نخستین ارائه دهنده خدمات رایگان الکترونیکی و رقیب جدی شرکت America Online Inc به شمار می‌رود. در حال حاضر، جونو سومین شرکت بزرگ در این عرصه می‌باشد. از بدو شروع کار، تمرکز آردای بر سرعت در بازاریابی بوده است. او می‌گوید: "شما کاری را آغاز می‌کنید و می‌دانید که زمان زیادی ندارید لذا باید تمام تلاشتان را در مدت زمان باقیمانده برای اثبات تواناییهاتان بکار گیرید." جونو یک شیوه استفاده آسان از خدمات پست الکترونیکی را ایجاد کرده است. این شرکت تعدادی خطوط تلفن را از چندین شرکت اجاره کرده و با استفاده از صدها نماینده تلفنی به سرعت سفارشات مشتریان را برآورده می‌سازد. همچنین این شرکت با یک شرکت تبلیغاتی همکاری می‌کند و در زمینه اخبار، آب و هوا، ورزش، فیلمهای سینمایی، اطلاعات بهداشتی و خدمات مشاوره‌ای مسافرتی با دهها شرکت همکاری دارد. این شرکت حتی با شرکتهایی در حیدرآباد هندوستان همکاری دارد. آردای می‌گوید: "مشارکت کردن با دیگران به ما اجازه داده که کارمان را بدون تحمل هزینه‌های هنگفت آغاز نماییم." استفاده از خدمات شبکه‌ای باعث می‌شود که شرکتهای خوبی رشد کنند. مثلاً تعداد کارکنان اصلی جونو کمتر از سیصد نفر است اما با توجه به مشارکتهایی که این شرکت دارد حداقل ۷۰۰ نفر تکسین برای آن کار می‌کنند. آردای چنین برآورد می‌نماید: "اگر قرار بود همه کارهایمان را خودمان انجام دهیم باید حداقل ۱۰۰ نفر را برای کار در مقر اصلی شرکت استخدام می‌کردیم." تغییرات گسترده در ساختارهای سازمانی و فنی تنها باعث طولانیتر شدن راه رهبران در حرکتشان به

شرکت مهندسی میامین سبز

یک CD = ۱۰۰ عدد نوار کاست

CD صوتی و تصویری میامین ۱، با مداحی برادران: حاج منصور انصاری، حاج سعید حدادیان، حاج محمدطاهری، حاج محمودکریمی، در حدود ۱۰۰ ساعت شامل تمامی مراسم‌های سال ۷۸ و ۷۹

- انواع CDهای صوتی، و ویدئو VCD و فرمت MP3

- VCD عروج شامل عملیات تفحص و لحظات شهادت رزمندگان اسلام

- CD رمضان ۷۹ شامل تمامی مراسم‌های ماه رمضان در حدود ۱۰۰

ساعت بعد از ماه مبارک، آماده تحویل می‌باشد.

تلفن: ۷۵۰۳۴۷۵ - ۷۶۱۸۳۵ تلفکس: ۷۶۳۹۳۳

تهران: خیابان شریعتی - پایین تر از تقاطع بهارشیراز - نبش کوچه جباری پلاک ۴۱، ط ۵ - واحد ۱۵

(Noel Tichy) استاد رشته مدیریت دانشگاه میشیگان (Michigan) می‌گوید: "واحد آموزشی این شرکت بسان یک واحد تحقیق و توسعه می‌باشد." تریلوژی با شش شرکت بزرگ همکاری می‌کند که یکی از آنها سالانه میلیونها دلار خودرو را به صورت الکترونیکی بفروش می‌رساند. لیمنت برای جلوگیری از قطع ارتباطش با کارمندان، از شبکه‌ای بهره می‌برد که امکان ارتباط رودررو با کارکنان را فراهم آورده است. ۱۵۰۰ کارمند تریلوژی می‌توانند بصورت شبکه‌ای اظهارات مدیران مافوق خود را بخوانند و به آنها پاسخ دهند. همچنین از آنها درخواست می‌شود که

ارزیابی خود از مدیران را بصورت الکترونیکی اعلام کنند. لیمنت می‌گوید: "انرژی و انگیزه نقطه شروع کار افراد است. اما همچنان که شرکت بزرگتر می‌شود کارکنان به هیچ وجه احساس خستگی و کسالت نمی‌کنند. آنها فقط احساس می‌کنند که از آنها درخواست همکاری شده است. استفاده از شبکه باعث شده میزان ارتباطات متقابل در این شرکت بین ده تا بیست برابر افزایش یابد."



سمت رهبری در قرن ۲۱ خواهد شد. تقریباً همگان بر این نکته متفق‌القول هستند که افراد مستعد ارزشمندترین دارایی قرن ۲۱ خواهند بود. جذب، پرورش و آموزش این افراد عاملی اساسی در تبلور عقاید، بهبود محصولات و توسعه بیش از پیش تمامی شرکتها خواهد بود. گری هامل (Gary Hamel) استاد رشته مدیریت می‌گوید: "ما از یک اقتصاد دستی به یک اقتصاد ذهنی حرکت کرده‌ایم. بنابراین هزینه بهره‌گیری از قدرت ذهنی افراد بالا خواهد رفت." شرکتها مجبور خواهند بود تا تمام دنیا را برای یافتن اندیشه‌ها زیر پا بگذارند و برای رشد این ستاره‌ها با هر محیط پرچالشی دست و پنجه نرم کنند.

کمتر سازمانی توانسته همانند شرکت نرم‌افزاری تریلوژی (Trilogy Software Inc.) که تولید کننده نرم‌افزارهای اقتصادی - اجتماعی است در این عرصه از خود تلاش و خلاقیت نشان دهد. تریلوژی که یک شرکت خصوصی با بیش از ۲۰۰ میلیون دلار درآمد است، توجه زیادی به جذب بهترین مهندسان بطور مستقیم از دانشگاهها

شرکتهای قرن بیست و یکم نیازمند مجموعه‌ای از مهارتها هستند که رهبران باید برای دستیابی به امتیازات رقابتی برتر آنها را در خود داشته باشند. جهانی شدن بازارهای جدید را باز کرده است. حذف قوانین دست و پاگیر مرزهای صنعتی را در نوردیده است. هزاران مورد سرمایه‌گذاری مشترک در زمینه شیوه‌های پیشرفته تکنولوژیکی انجام شده که می‌تواند تا حدی وضعیت شرکتهای فعلی را به خطر بیندازد. استفاده از شبکه‌ها نیز امکان دستیابی سودی قابل توجه در بهره‌وری را ایجاد کرده است. همه این نیروها منجر به خلق الگوهای جدید کسب و کار در قرن ۲۱ خواهند شد، الگوهایی که در وهله اول پیچیده‌تر و شکست‌ناپذیرتر از الگوهای اعصار قدیم به نظر نمی‌رسند.

دارد. شعار تریلوژی نیز این است: متخصصانی همچون مدیران تولید می‌توانند بجای کار کردن در شرکتی عظیم همچون مایکروسافت یا رهنمون ساختن شرکتی همچون تریلوژی به سمت امتیازات رقابتی بالاتر، بمراتب تأثیرگذارتر باشند. وقتی فردی در این شرکت استخدام می‌شود، یک دوره آموزشی سه ماهه را می‌گذراند که جو لیمنت (Joe Liemandt) رئیس و یکی از بنیانگذاران این شرکت آن را دانشگاه تریلوژی می‌داند. تمام مدیران ارشد در این فرآیند آموزشی نقش دارند. لیمنت می‌گوید: "شیوه نگرش ما به مشتریانمان و کارمان دقیقاً یکسان است. ما همواره درصدد جذاب کردن محیط کار برای کارکنانمان هستیم. اگر فلزی وارد کارخانه نشود تولیدی هم شکل نخواهد گرفت. اگر شما بهترین افراد را وارد شرکت خود نکنید باز هم هیچ تولیدی

نخواهد بود. البته تریلوژی بعنوان یک شرکت خصوصی نمی‌تواند سهام خود را عرضه کند. در عوض، این فرصت را برای خلق و اداره شرکتهای جدید فراهم می‌آورد. لیمنت می‌گوید: "در عرض دو سال افرادی که وارد این شرکت شده‌اند باید حداقل بیست درصد درآمد جدید برای شرکت ایجاد نمایند." نوتل تیچی

مدیران ایران از خواب بیدار

شوید!!!

۵- اقتصاد خلاقانه

آدام اسمیت علاقه چندانی به شرکتها نداشت. در سال ۱۷۷۶ او در کتاب خود بنام ثروت ملل می نویسد: "آنها فقط افراط و تفریط را به دنبال دارند و آنچه را که انجام می دهند بیشتر مضر است تا مفید." در آن زمان دولتها بندرت در نمودارهای سازمانی شرکتها دخالت می کردند. اما یک قرن بعد به دلیل رشد فزاینده کسب و کار، شرکتها در رأس امور قرار گرفتند. آنها راه آهن، کارخانه های نورد فلزات، پالایشگاه و غیره می ساختند. در همین راستا، آنها نقشی حیاتی را ایفا می کردند که برادفورد دلانگ (Bradford Delong) اقتصاددان دانشگاه کالیفرنیا آن را "حقیقت محض" تاریخ اقتصاد قرن بیستم می داند یعنی بیشترین افزایش در رفاه مادی همگان. هم اکنون اقتصاد صنعتی در حال تبدیل شدن به اقتصاد خلاقانه است و شرکتها در مسیر دیگری قرار گرفته اند. شرایطی که آنها را در قرن بیستم به کمال مطلوبی رساند، می تواند در قرن بیست و یکم موجب از هم پاشیدگی آنها شود. لذا آنها مجبورند دست به تغییرات اساسی بزنند. شرکتها و افرادی در کسب و کار روزانه خود موفق خواهند بود که بتوانند به بهترین شکل خود را با دنیای پیرامونشان وفق دهند. این موضوعی است که شرکتها باید در چشم انداز خود در قرن ۲۱ به آن توجه خاصی مبذول دارند. ما به دیدگاههای مدیران عامل، سرمایه گذاران، تحصیلکردگان، مشاوران و متخصصان می پردازیم. همچنین به مدیریت از طریق شبکه، محیطهای کار آینده، جنگ بر سر استعدادها، اکوسیستمی که در آن شرکتها ادامه حیات می دهند، عناوین مشاغل آینده و دیگر موضوعات می پردازیم. هدف ما ارائه ساز و کارهایی به خوانندگان جهت اداره شرکتهاشان در دهه آینده است.

اجازه دهید کارمان را با مهمترین نیروی موجود آغاز کنیم یعنی قدرت رو به رشد اندیشه و فکر. در عصر آدام اسمیت اکثر مردم در مزارع کار می کردند. مدتی بعد، صنعت متولد شد. اما اقتصادهای پیشرفته آنچنان در عرصه تولید مواد غذایی و کالاهای مصرفی کارآمد شدند که دیگر نیازی به استفاده از آن همه نیروی کار نبود. تولید چنین محصولات نبود و از آنها بیشتر در زمینه اطلاعات، نرم افزارها، اخبار، بخشهای تفریحی، تبلیغات و غیره استفاده می شد. شما می توانید این روند را در آمارهای موجود مشاهده نمایید. میزان سرمایه گذاری ایالات متحده در بخش فناوری اطلاعاتی از سال ۱۹۶۰ به بعد سه برابر شده و از ۱۰٪ به ۳۵٪ رسیده است. زمینه هایی همچون بیوتکنولوژیکی بشدت در حال رشد هستند. تعداد پروانه های صادره توسط سازمان صدور حق انحصار و پروانه ساخت کالا با صدور ۱۷۰/۱۰۰۰ مجوز ۷۰٪ بیشتر از دهه پیش بوده است. مردم علاقه وافری به برنامه های کامپیوتری و اختراعات این زمینه نشان می دهند و این در حالی است که کارخانه هایی که دارای پرسنل کمی هستند، وسایل مختلفی از مبلمان گرفته تا تلفنهای همراه را تولید می کنند. تولید ناخالص ملی کشورها نیز مرتباً در حال رشد بوده است. اگر چه هنوز هم ایالات متحده یک اقتصاد صنعتی نامیده می شود اما آمار سازمان کار این کشور پیش بینی می کند که تا سال ۲۰۰۵ درصد کارگران بکار گرفته شده در بخش

صنعت به کمتر از ۲۰٪ خواهد رسید که پایتیرین رقم از سال ۱۸۵۰ خواهد بود. به نظر می رسد یکنواختی طولانی مدت رشد و توسعه بهره وری پیش روی ما است. اگر بهره وری در هر سال ۳٪ رشد کند - کمتر از نرخ فعلیش - میانگین بازده هر ساعت کار در عرض ۲۵ سال دو برابر خواهد شد. این امر به معنای معیارهای بالاتر زندگی است.

تغییر قرن، تغییر همبرگر به نرم افزار است. نرم افزار یک اندیشه است و همبرگر یک محصول مصرفی. البته تولیدکنندگان همبرگر در قرن جدید هم حضور خواهند داشت اما قدرت، پوستی اجتماعی و پول از آن شرکتهایی است که اندیشه و فکر بزرگترین دارایشان محسوب می شود. چنین روندی از قبل قابل مشاهده بوده است: در پایان سال گذشته شرکت مایکروسافت با تنها ۳۱ هزار نفر نیرو، دارای ۶۰۰ میلیارد دلار سرمایه در گردش بود. سرمایه شرکت مک دونالد که تعداد نیروهایش ۱۰ برابر مایکروسافت است، تنها یک دهم این رقم. در یک اقتصاد مبتنی بر اندیشه، ظرفیت بالقوه شرکتهایی همچون YAHOO برای موفقیت بسیار بالا است. این امر بدان دلیل است که عقاید نیز مانند امراض و میکروبیها هستند. آنها نیز می توانند در عرض یک شب جمعیت زیادی را تحت تأثیر خود قرار دهند. و هنگامی که یک اندیشه - مثلاً یک برنامه کامپیوتری - ارائه می شود هزینه ساخت آن تقریباً صفر و سود آن بسیار هنگفت است. با توجه به امکان دستیابی به چنین سودی تعجب آور نیست که شرکتهای مبتنی بر عقاید و اندیشه ها راه ساده ای برای دستیابی به سود دارند. دریایی از ثروت در سرتاسر جهان با فرهنگ جدید سرمایه گذاری در هم آمیخته است. در سال گذشته، شرکتهای آمریکایی توانستند از سرمایه گذارهای مشترکشان تقریباً ۵۰ میلیارد دلار سود بدست آورند که ۲۵ برابر رقم سال ۱۹۹۰ بود. همچنین حجم پول مبادله شده در بازار سهام آمریکا تقریباً ۷۰ میلیارد دلار بود که ۱۵ برابر رقم سال ۱۹۹۰ بود. مسلماً هر دو رکورد مذکور طی سال جاری شکسته خواهند شد. البته وفور سرمایه می تواند برای خود سرمایه گذاران از جمله سرمایه گذاران عادی بازارهای سهام نامطلوب باشد. این امر بدان دلیل است که کالای عرضه شده توسط آنها، یعنی پول دیگر یک کالای نایاب بشمار نمی رود. آنچه که نایاب است اندیشه های خوب است. بنابر این، ممکن است سهامداران قدرت خود را در قرن ۲۱ از دست بدهند و در عوض کارآفرینان و کارکنان اندیشمند قدرت بگیرند. ارائه پاداش بصورت تخفیف در بهای اوراق قرضه و سهام از جمله دلایل اولیه این رویه محسوب می شود. راگورام راجان (Raguram Rajan) اقتصاددان دانشگاه بزرگانی شیکاگو می گوید: «اکنون زمان بازاندیشی نقش اندیشه که سهامداران باید برای افزایش سودآوری شرکتها به آن مجهز شوند فرا رسیده است.» حتی چارلز هندی (Charles Handy) نویسنده کتاب عصر بی منطقی می گوید که برخی شرکتها با قدم برداشتن در راستای منافع کارکنانشان به صورت اتحادیه هایی داوطلب در خواهند آمد. البته اهمیت رو به رشد اندیشه ها مشکلاتی را برای سازمانها خلق می کند. خلق کتاب، موسیقی و نرم افزار بسیار مشکل و کمی برداری از آنها بسیار ساده است. مثلاً چنین یک

ماشین جعل و نسخه برداری است. هم اکنون خدمات اینترنتی این امکان را برای مردم فراهم ساخته که آزادانه هر نوع موسیقی، فیلم و نرم افزاری را کپی برداری کنند. مناظره قضائی شرکت ناپستر (Napster Inc) بر سر بزرگترین سرقت و بهره برداری غیر مجاز از محصولات موسیقی آن یکی از نمونه های بدیهی این امر است. دزدی اندیشه ها برای نوآوری کشنده و مهلک است. هنوز محدودیتهای شدیدی درباره اندیشه ها اعمال می شود که این امر باعث تضعیف نوآوری و همچنین تنبیل شدن صاحبان اندیشه می گردد. چاک دی (Chuck D) که یکی از حامیان اصلی شرکت ناپستر می باشد از این موضوع گلّه مند است که شرکتها حق پخش ترانه ها و موسیقی را می خردند اما خودشان موجب تضعیف حق می گردند. برای حفظ رشد اقتصاد خلاقانه دولتها باید توازن مناسبی را ایجاد کنند یعنی به شکل تقویت پروانه های ساخت، کپی رایت، حق انحصار و ایجاد تبصره هایی جهت تشویق به تولید کردن، البته به شکلی که مانع رقابت نگردد. لستر تورو (Lester C. Thurow) اقتصاددان مؤسسه فناوری ماساچوست می گوید: «که اندیشه موضوع بزرگ مناظره ها و کشمکشهای دهه های آینده خواهد بود.» در اقتصاد خلاقانه مهمترین سرمایه، نرم افزار، موسیقی یا فیلم نیست بلکه مهمترین سرمایه در ذهن کارکنان است. زمانی که دارایی شامل محصولات فیزیکی همچون معادن زغال سنگ بود سهامداران واقعاً مالک آنها بودند. اما وقتی که مردم سرمایه اصلی هستند هیچ گونه مالکیت حقیقی وجود نخواهد داشت. بهترین کاری که شرکتها می توانند انجام دهند ایجاد محیطی است که باعث شود افراد در آن محیط باقی بمانند. البته همه افراد از این تغییر به سمت اقتصاد مبتنی بر اطلاعات به شکل یکسان نفع نخواهند برد. تفاوت میان درآمد هفتگی فارغ التحصیلان دبیرستانها با دارندگان مدارک دانشگاهی کمتر از ۴۳٪ می باشد که حتی از شکاف ۲۸ درصدی سال ۱۹۷۹ هم بدتر است. همچنین تحصیلات به یک اصل اساسی تر و الزامی تر تبدیل خواهد شد. بر اساس پیش بینیهای مندرج در آمار سازمان کار ایالات متحده، پنج شغل در این کشور که سریعترین رشد را خواهند داشت همگی به نوعی مرتبط با کامپیوتر خواهند بود. شرکتی که با کمبود نیروی ماهر مواجه می شوند مجبورند با ایجاد ترکیبی از آموزش، اعزام نیروی کار خود به خارج از کشور جهت آموزش دیدن و جستجو برای مشاغلی که به مهارت کمتری نیاز دارند به مشکلات خود پاسخ دهند.

کمبود مهارت ماهر با تغییر در ترکیب نیروی کار همراه خواهد شد. روند قبلی تمایل به بازنشستگی پیش از موعد معکوس شده و امروزه افراد مسن تمایل دارند که همچنان بر سر کارشان باقی بمانند. بطور کلی، ۶۷٪ از جمعیت بالغ یا کار می کنند یا در جستجوی کار هستند که این امر عمدتاً بدان دلیل است که تعداد زنان شاغل از ۵۰٪ در دو دهه پیش به ۶۰٪ رسیده است. همچنین ترکیب نژادی نیروی کار نیز رو به تغییر است که بخشی از آن بدلیل آن است که بسیاری از مشاغل بزرگ توسط مهاجرین انجام می شوند. اداره آمار پیش بینی می کند که تا سال ۲۰۰۵، ۲۵٪ از جمعیت آمریکا سفیدپوستان غیر اسپانیایی - پرتغالی

(non - Hispanic) باشند که بمراتب پایتتر از رقم ۷۴٪ در سال ۱۹۹۵ می باشد. در این عرصه شرکتی موفقی خواهند بود که بتوانند بجای مقابله با شرایط نیروی کار جدید، خودشان را با آنها وفق دهند. این امر یعنی وجود زنان و اقلیتهای هر چه بیشتر در نیروی کار و همچنین هیأتیهای مدیره. تد چایلدز (Ted Childs) که برنامه جهانی متنوع سازی شرکت IBM را اداره می کند، ادعا می کند که ۲۵۰۰۰۰ هزار پست بلا تصدی در صنعت فناوری اطلاعاتی ایالات متحده وجود دارد. او که بدنبال جذب زنان، سیاهان، آسیایی تبارها و حتی هم جنس بازهای مستعد و سایر گروههای اجتماعی با استعداد است می گوید: «به اعتماد من، ما به جنگ بر سر استعدادها گام نهاده ایم و استخدام این نوع افراد هم به هیچ وجه یک عمل خیریه نیست.» می توان در قرن ۲۱ نوعی «رفاه در سرمایه گذاری» (welfare capitalism) را شاهد بود که در آن شرکتها سعی می کنند با ارائه خدماتی متفاوت از آنچه که نهادهای دولتی و خانواده ها ارائه می دهند همچون کمک به مراقبت از کودکان یا افراد مسن، خدمات پرستاری و غیره نیروی کار مورد نظرشان را جذب کنند. کارکنان آنها می توانند کارهای شخصی بیشتری را در محل کار و امور بیشتری از کارشان را در منزل انجام دهند. دیگر پوشیدن لباس رسمی در محیط کار جایز ندارد. دیگر نشستن در یک جای خاص مفهومی ندارد و به محض اینکه تغییری در محل کار پرسنل بوجود آید آنها آماده اند تا محل کارشان را تغییر دهند. در حالی که طبق شرایط جدید کارگران مرتباً از یک شغل به شغل دیگری خواهند رفت.

شرکتیهای همچون IBM و سان مایکروسیستم (Sun Microsystems) (Ino) همچنان تمایل دارند که محلی را به عنوان مرکز و نقطه نقل جهت حفظ استمرار در کارشان داشته باشند. جمیز بارون (James N. Baron) استاد رشته بازرگانی دانشگاه استنفورد (Stanford) می گوید: «داشتن رابطه مناسب با کارمندان یک دارایی بزرگ محسوب می شود زیرا این کارکنان کانال ارتباطی شرکتها با مشتریانشان هستند.» همچنین اگر شرکتها می خواهند که کارکنانشان بطور دائمی برای آنها کار کنند باید بدانند که این کارمندان مجبور هستند برخی از وظایفشان را در منازل خود انجام دهند. این ایده را فراموش کنید که همه چیز در درون شرکتها مهیا است و هیچ چیز نباید به بیرون از آن برده شود. کلایتون کریستینسن (Clayton M. Christensen) نویسنده کتاب معضلات نوآوران در مقاله ای می گوید که حفظ اسرار در مورد کالاهایی که مرتباً مشخصاتشان تغییر می کند به هیچ وجه کار آیی نخواهد داشت. هنوز هم شرکتیهای قرن بیست و یکم باید اشکال جدیدی از ارتباطات متقابل را توسعه دهند. دره سیلیسیم (Silicon Valley) یکی از نمونه های جدید این نوع

امروز قرن ۲۱ است

ولی فردا قرن ۲۵ است

فرصت را از دست ندهید.

ارتباطات متقابل است که در آن مهندسان متخصص به سادگی جابجا کردن لوازم اداری، بین شرکت‌های مختلف در حال آمد و شد هستند و موجب تبادل اندیشه‌ها می‌شوند. فیلیپ اوانز (Phillip Evans) و توماس وارستر (Thomas Wurster) کارشناسان گروه مشاوره پوستون (Boston Consulting Group Inc) در کتاب جدید خود تحت عنوان طوفان بیت‌ها می‌نویسند: "بطرق مختلفی درهٔ سیلیسیم کار یک شرکت بزرگ و غیرمتمرکز را انجام می‌دهد." همچنان که اندیشه، جایگزین فلز و آهن در اقتصاد می‌شود شرکت‌ها نیز کوچکتر می‌شوند. آنها می‌توانند از محلی کوچک و با کارکنانی اندک سود و درآمد بسیار بالایی کسب کنند. علیرغم موج ادغام‌ها در دههٔ ۱۹۹۰، سودآورترین شرکت‌های آمریکایی از نظر تعداد کارکنانشان بزرگتر از سودآورترین شرکت‌های یک دهه پیش از آن نبودند. مقایسهٔ ۱۰۰ شرکت برتر سال ۱۹۸۹ یا همین گروه در سال ۱۹۹۹ بر اساس سقف معاملات در بازار نشان می‌دهد که تعداد کارکنان شرکت‌ها ۳٪ کاهش داشته در حالی که سقف معاملات تا ۵۰٪ افزایش داشته است. در چنین شرایطی ممکن است شرکت‌هایی ظهور کنند که اختیاراتشان از تمام شرکت‌هایی که تاکنون وجود داشته‌اند بیشتر باشد. در دورهٔ صنعتی گذشته، بدلائیل استراتژیک محدودیت‌هایی بر اختیارات شرکت‌ها اعمال می‌شد. تعداد شرکت‌ها، مشتریان یا عرضه‌کنندگانی که یک

شرکت با آنها ارتباط برقرار می‌کرد محدود بود زیرا امکانات دستیابی به منابع و اموال مهم آن شرکت همچون پایانه‌های راه آهن محدود بودند. اما در اقتصاد خلاقانه، اختیارات شرکت‌ها تقریباً بی‌حد و حصر است زیرا مردم به ذهن و اندیشهٔ خود وابسته هستند. یکی از این نمونه‌ها، سیستم ارسال پیام شرکت آمریکا آنلاین (America Online Inc) است که بواسطهٔ آن به تمامی شرکت‌ها اجازه داده شده به مبادلهٔ سرمایه‌های فکری و ذهنی خود بپردازند. شرکت‌های جهانی تلاش می‌کنند تا از امتیازات این وضعیت انتقالی (transitional status) برای فعالیت کردن به دور از کنترل نهادهای دولتی استفاده کنند. آنها می‌توانند از طریق تصمیماتشان مبنی بر محل استقرار کارخانه‌ها یا

آزمایشگاه‌های تحقیقاتیشان هر واقع دولت را دور بزنند. بسیاری از آنها با ذکر هزینه‌های غیر واقعی این نوع انتقال‌ها، از مزایای معافیت در مالیات برخوردار می‌شوند. سال گذشته، سازمان حسابرسی کل آمریکا اعلام کرد که از سال ۱۹۸۵ تا سال ۱۹۹۵ مالیات بودرآمد پرداختی توسط اکثر شرکت‌هایی که مالکانشان آمریکایی یا خارجی هستند معادل صفر بوده است. با عنایت به موارد فوق‌الذکر دولتها نمی‌توانند مانع از رخ دادن اتفاقات قرن ۲۱ گردند. لذا می‌توان پیش‌بینی کرد که چالش‌های میان شرکت‌ها، دولتها و مردم در این قرن نیز تداوم یابند. دولتها می‌توانند در واکنش به جهانی شدن شرکت‌ها، اقدام به اتخاذ قوانینی در مورد شرکت‌ها از پرداخت مالیات گرفته تا جلوگیری از آلودگی توسط آنها وضع نمایند. البته همواره نوعی تنفر از شرکت‌ها وجود داشته است. در سال ۱۶۱۲ سر ادوارد کوک (Sir Edward Coke) عضو هیأت منصفهٔ دولت بریتانیا عنوان کرد که شرکت‌ها هیچ گونه ماهیتی ندارند. در دههٔ ۱۹۶۰، مارتین لوتر کینگ (Martin Luther King) نسبت به خودیگانگی ایجاد شده توسط شرکت‌های بزرگ و دولتها از طریق مکانیزم‌های کامپیوتری هشدار داد. سال گذشته نیز جنجال‌های زیادی بر سر جهانی شدن به راه افتاد که شرکت‌های متعددی از کوکا کولا گرفته تا شرکت سازندهٔ تلفن‌های همراه اکسون (Exxon Mobil Corp) را در بر گرفت و هیچ علامتی نیز دال بر کاهش آنها دیده نمی‌شود.

هنوز هم شرکت‌ها می‌توانند تحت این شرایط متغیر به رشد و توسعهٔ خود ادامه دهند. اگر چه برخی شرکت‌ها به وادی فراموشی سپرده می‌شوند اما شرکت‌ها بخودی محدود از انعطاف‌پذیری بسیار خوبی برخوردار هستند. بسیاری از شرکت‌ها از قبل شروع به وفق دادن خودشان با شرایط اقتصاد خلاقانه کرده‌اند. یعنی از طریق تبدیل سرمایه‌های مالی به سرمایه‌های ذهنی، فراهم آوردن بستری مناسب برای خودشان در اکوسیستم‌های حاصلخیز شرکت‌ها و اتخاذ دستورالعمل‌هایی در قبال مسئولیت‌های اجتماعیشان جهت جلب اعتماد عمومی. از نظر حقوقی شرکت یک شخص است، شخصی که می‌تواند فناپذیر باشد. اجازه دهید به خصائص این اشخاص فناپذیر طی ۱۰۰ سال آینده بپردازیم.



۶- رؤسا در عصر شبکه‌ها

اگر از مدیر عامل شرکتی پرسید که شغل او در سال ۲۰۲۵ چگونه خواهد بود احتمالاً این پاسخ را خواهد شنید: "چه کسی می‌داند؟" با توجه به تغییرات مستمر تکنولوژیکی حتی نمی‌توان وضعیت سه ماه آینده را پیش‌بینی کرد چه برسد به دو دهه بعد. اما با توجه به بلندپروازیهای امروزی، کارآفرینان بیست و چند ساله فعلی در آن زمان افرادی میان سال خواهند بود و باید فعالیتهایی چند میلیارد دلاری را اداره کنند. مدیران عامل فردا همچنان مسئول تشکیل گروههایی متشکل از افراد نخبه و پرداختن به استراتژیهای جهانی هستند. اما در شرایط نابسامان امروزی، می‌دانیم که مدیران برجسته قرن ۲۱ باید سعی کنند تا ترندهای جدید را بیاموزند. بهترین عاملین این عرصه عبارتند از شرکتهای بزرگ مخابراتی و ارتباطی، واسطه‌ها و شرکتهایی که مرتباً در حال تغییر و تحول هستند. سندی اوگ (Sandy Ogg) نایب رئیس و مدیر واحد هدایت و رهبری موتورولا (Motorola) پیش‌بینی می‌کند که طی بیست سال آینده مهارتهای جدید و مورد نیاز و همچنین اندیشههای کارآفرینان، مجموعه‌ای از مدیران عامل فوق ستاره را خلق خواهد کرد. او می‌گوید: "ما در حال گذر از عرصه‌ای مملو از تغییرات هستیم و به همین دلیل فشار وارده بر مردم بسیار شدید است."

به همین دلیل سعی کرده‌ایم یک روز از زندگی سیلیویا چن (Sylvia Chen) مدیر عامل فرضی شرکتی در سال ۲۰۲۵ را برای شما ترسیم کنیم.

ساعت ۶ صبح: پس از آن که او سری به دخترش می‌زند (May) می‌زند هنوز خواب است، از خانه خارج می‌شود تا در مناطق اطراف منزلش که در شهر سیاتل (Seattle) واقع است ورزش کند.

چن ۴۵ ساله به مدت شش ماه است که هدایت شرکت اکسلرنت (Xcelarent) Software Inc) که نرم‌افزارهای آموزشی برای دانش‌آموزان تمامی سطوح تحصیلی تهیه می‌کند را بر عهده گرفته است. هنگامی که هیئت مدیره اکسلرنت بدنبال یک مدیر عامل جدید بود انرژی و نیروی ذاتی چن عاملی بود که باعث شد به سراغ او بروند. این هیئت متوجه شد که چن از سابقه کار بالایی برخوردار است. طی دو دهه گذشته او در شرکتهای نرم‌افزاری چهار کشور مختلف کار کرده و به سه زبان تسلط کامل دارد. او که در چین متولد شده و در همانجا و همچنین ایالات متحده تحصیل کرده دارای مدرک فوق لیسانس رشته موسیقی است. هنگامی که هیئت مدیره اکسلرنت از او درباره سابقه فعالیتش در عرصه موسیقی سؤال کرد چن پاسخ داد که موسیقی به او در یافتن راه‌حلهای خلاقانه در طول کارش در شرکتهای تولید کننده انواع نرم‌افزار کمک شایانی کرده است. اگر چه او تنها سه چهارم از وقت کاری خود را به اهداف تخصصی کارش اختصاص می‌دهد اما نرم‌افزارهای ارائه شده توسط او کاملاً استاندارد هستند. برخلاف مدیران اجرایی عرصه‌های گذشته، او وقت زیادی را به مرور نتایج خاص پروژه‌های اختصاص می‌دهد. سایر معیارهای کلیدی مورد نظر او عبارتند از این که سایر همکاران او

چقدر دستمزد می‌پردازند، حفظ پرسنل کلیدی و میزان رضایت مشتریان. ساعت ۷ صبح: چن به خانه باز می‌گردد، سری به پست ویدیویی (video mail) خود می‌زند و شاخصهای مربوط به عملکرد مالی اکسلرنت را یادداشت می‌کند.

همسرش آماده می‌شود تا به سرکار برود و دخترش نیز آماده رفتن به مدرسه است. چن چند دقیقه‌ای را جلوی یک مانیتور نسبتاً بزرگ که در اتاق کارش وجود دارد می‌نشیند. پستهای الکترونیکی دریافتی را بررسی می‌کند. او یک اتاق کار مجهز را در منزلش ایجاد کرده است. او با استفاده از نرم‌افزاری برای زمانبندی کارهایش و همچنین دیگر ابزارها مدتهاست که نیازی به منشی ندارد. در اکسلرنت هر کارمندی ترغیب می‌شود تا مستقیماً با چن مکاتبه کند و آنها نیز این کار را انجام می‌دهند. در یکی از این یاده‌داشتها آمده بود که فعالیت اکسلرنت در چین باعث شده که برنامه بازاریابی شرکت در مورد یک نرم‌افزار طراحی شده جهت انجام مطالعات و تحقیقات با موفقیت روبرو شود. سرعت فروش این برنامه در دانشگاه پکن که تنها مجلی برای تست آن بوده بیش از حد انتظار بوده است. جیم مور (Jim Moore) مدیر توسعه محیط کار شرکت سان میکروسیستم (Sun Microsystems Inc) می‌گوید که مدیران در عرض بیست سال آینده باید بتوانند براحتی از اینترنت برای دستیابی به اطلاعات صحیح پیرامون فعالیتهایشان که تنها بصورت الکترونیکی امکانپذیر خواهد بود، استفاده کنند. البته این امر در حال حاضر موضوع بزرگی به شمار نمی‌رود. به گفته مرکز آموزش و توسعه اجتماعی آمریکا، در سال ۱۹۹۸ تنها ۲۵٪ از مدیران دارای دانش استفاده از فناوری اطلاعاتی بودند که این رقم نیمی از کل کارمندان اداری را در آن زمان تشکیل می‌داد. او می‌گوید: "اگر آنها از هوشمندی مناسب و مهارتهای کار با شبکه‌ها برای چگونگی جمع‌آوری و پردازش داده‌ها برخوردار نباشند، به شدت آسیب خواهند دید. دیگر منشیها نمی‌توانند بیش از این به آنها کمک کنند."

چن در جلوی صفحه ویدیویی کنترل از راه دور خود می‌نشیند و برای این که خود را برای جلسه فردای هیئت مدیره آماده کند با مدیران خود ملاقات می‌کند. او اعتقاد خاصی به سیستم ویدئو کنفرانس (Videoconference) دارد تا بتواند همواره با مدیرانش از اقصی نقاط جهان ارتباط برقرار کند. این نوع ارتباط باعث می‌شود که اکسلرنت از بهترین امکانات موجود در مناطق مختلف استفاده نماید و تا حد زیادی هزینه‌هایش را کاهش دهد. مدیر بخش فناوری اکسلرنت از بنگلور هند با چن تماس می‌گیرد. مدیر بازاریابی از نیویورک تماس می‌گیرد که هنوز مرکز دنیای تبلیغات است و مدیر بخش عملیاتی نیز از مکزیکو تماس می‌گیرد که بزرگترین بخش خدمات اکسلرنت در آنجا واقع است.

ساعت ۱۰ صبح: راننده‌ای به دنبالش چن می‌آید و او را به مقر اصلی شرکت می‌برد که در آنجا او قصد دارد تا از طریق ویدئو کنفرانس با پرسنل خود در آمریکای لاتین پیرامون یک آدغام جدید کامپیوتری صحبت کند.

نانسی آدلر (Nancy Adler) استاد رشته مدیریت دانشگاه مک گیل

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹



(McGill) انتظار دارد که رهبران جامعه در عرض بیست سال، نه از میان سیاستمداران بلکه از بخش خصوصی انتخاب شوند. مسئولیتها به دوش مدیران عاملی خواهد افتاد که باید نه تنها به موضوعات اجتماعی بلکه به موضوعاتی که برای تمامی شرکتهای جهان مهم هستند بپردازند. آذر میگوید: در سال ۲۰۲۰، شاهد خواهیم بود که یک سوم از وقت یک مدیرعامل صرف موضوعاتی بزرگتر از شرکتش همچون آموزش در جهان، بهداشت جهانی، صلح جهانی و محیط زیست خواهد شد.

ساعت ۱۲: صرف ناهار با یکی از داوطلبین شغلی هر ساله، چن بطور شخصی از دانشگاهها و دانشکدههای بازرگانی دیدن می کند. او همواره به دانشگاهها به عنوان

تأمین کنندگان اصلی نیروی کارش تأکید می کند ضمن آن که بخش اعظم نیروی کار اکسلرنت در سال ۲۰۲۰ دیگر نیروی دائمی نیستند. اکسلرنت تمامی نیروی کار غیرکلیدی خود را از طریق اینترنت استخدام می کند و بعنوان مشاوران مستقل قراردادهایی ۱۲ تا ۱۸ ماهه با آنها منعقد می کند. جف کریستین (Jeff Christian) یکی از مدیران ارشد او به گونه ای با داوطلبین برخورد می کند که گویی آنها بهترین فرد برای تصدی پستهای مربوطه هستند. این یک اصل ساده ریاضی است یعنی هر ساله تعداد کمتری جذب نیروی کار می شوند.

ساعت ۱۲/۳۰: چن در راه بازگشت از ناهار به جمع گروهی از برنامه ریزی می پیوندد که یک جلسه غیررسمی دارند. او به تکنولوژی بسیار علاقمند است و می خواهد در این جلسه مهم حضور بهم رساند.

چن دو ساعت از وقت خود را صرف استماع صحبت های آنها می کند که درباره مسائل مختلف تهیه یک برنامه جدید بحث می کنند. هنگامی که آنها وارد جزئیات می شوند چن درخواست زمان کوتاهی استراحت می کند و از آنها می خواهد که احساس خود را در مورد میزان پیشرفت در کارشان بیان کنند. هنگامی که جلسه به پایان می رسد اکثر برنامه ریزان از حضور او در جلسه تشکر می کنند. رابرت توماس (Robert Thomas) یکی از اعضای ارشد مؤسسه مشاوره آندرسون (Anderson) در خصوص تغییرات استراتژیک عنوان می دارد که مدیران عامل باید همواره الگویی برای خود داشته باشند. مدیرعامل نگرشی را مطرح می کند و سپس از همگان می خواهد که عملکرد خود را بر اساس این نگرش مطرح نمایند. توماس می گوید: توانایی مقابله کردن با مشکلات و ادامه دادن به مسیری که افراد به آن متعهد شده اند یک عامل کلیدی است.

ساعت ۴ بعدازظهر: چن به دفتر کارش برمی گردد تا از طریق ویدئو کنفرانس با سرمایه گذاران ارشد خود ملاقات کند.

در دنیایی از بازارهای سهام بین المللی کاملاً بهم وابسته، سهام اکسلرنت طی هفته گذشته اندکی کاهش یافته و چن می خواهد به سرمایه گذاران اطمینان بدهد که برای مقابله با این وضعیت تدابیر مختلفی به کار گرفته خواهد شد. مایکل اوسیم (Michael Useem) استاد

رشته مدیریت دانشکده وارتن (Wharton) دانشگاه پنسیلوانیا می گوید که در آینده حدود یک سوم از وقت یک رهبر سازمانی به بازارهای سرمایه گذاری اختصاص می یابد. مدیران بخش زیادی از وقت خود را صرف ملاقات با تعداد زیادی از تحلیلگران و سرمایه گذاران می کنند که علت این کار هم کاملاً واضح است: صبر و شکیبایی سرمایه گذاران از هر زمانی کمتر است و تعجب آور نیست که مدیران عامل نتوانند در عرض یک سال تا ۱۸ ماه به آنچه که می خواهند دست یابند. همچنین بسیاری از سرمایه گذاران در سایر کشورها می باشند. به گزارش سازمان بورس اوراق بهادار آمریکا میزان خالص خرید خارجی ایالات متحده طی پنج سال گذشته رشد یکتواختی داشته و در ربع اول قرن ۲۱ به ۶۳ میلیارد دلار رسیده است.

ساعت ۵ بعدازظهر: چن به سراغ پستهای الکترونیکی واصله از مشتریان می رود و شخصاً به آنها پاسخ می دهد.

تقریباً تمام فروش اکسلرنت از طریق اینترنت و بخش اندکی نیز از فروشگاهها و نمایشگاههایش می باشد. اگر چه اکسلرنت کار خود را به صورت الکترونیکی آغاز کرد اما چند فروشگاه را در بازارهای بزرگ برای افزایش آگاهی مردم و فراهم آوردن فضای برای حضور مردم تأسیس کرده است. مشتریان چه در خانه باشند و چه در فروشگاهها می توانند با استفاده از کامپیوترهای قابل حمل خود به اطلاعات و برنامه های اکسلرنت دست یابند.

ساعت ۷ بعدازظهر: چن به سوی اروپا پرواز می کند و قرار است در آنجا چندین ملاقات داشته باشد.

اگر چه ملاقاتهای معمولی هم اکنون از طریق ویدئو کنفرانس انجام می شوند اما چن همچنان برای ملاقات با همکاران، سرمایه گذاران و مدیران خارجی دست به مسافرت می زند. مشخصات پاسپورت چن در کامپیوتر دستیش (laptop) وجود دارد و او می تواند تنها با یکبار اسکن کردن از پاسپورتش در هرکجای دنیا استفاده کند. چن روی صندلی هواپیما می نشیند و این هواپیما که نوع پروازش می شباهت به هلی کوپتر نیست اوج می گیرد.

۷- از متصدی پردازش اطلاعات تا مدیر شبکه

طی ۵۰ سالی که از عمر کامپیوترها می‌گذرد افرادی که کارشان پردازش اطلاعات است تا حدی جایگاه خود را از دست داده بودند که این امر به دلیل رشد چشمگیر این گونه افراد است، ضمن این که مدیران عامل نیز ترجیح می‌دهند خودشان فعالیت واحدهای کامپیوتری سازمانشان را جهت کاهش هزینه‌ها اداره نمایند. اما این وضعیت در دهه ۱۹۹۰ اندکی بهبود یافت. با ظهور نرم‌افزارهای پیچیده مدیریتی و وفور رایانه‌های شخصی، بسیاری از شرکتها از مدیران بخشهای پردازش اطلاعات خود خواستند که به حرفه مدیریت ارشد اطلاعات که هم مسئول اداره سیستمهای کامپیوتری و هم تدوین استراتژیهای اطلاعاتی بلندمدت می‌باشد. اهمیت بیشتری بدهند.

هم اکنون در عصر اینترنت، به نوع جدیدی از مدیریت نیاز است. با توجه به وجود شبکه‌ها، دیگر تکنولوژی اطلاعاتی تنها راه برای خودکار کردن فرآیندهای شغلی و کاهش هزینه‌ها نیست. ویلیام کلوی (William Kelvi) مدیر سابق اطلاعاتی شرکت فانی مائه (Fannie Mae) که به رشد الکترونیکی این شرکت کمک شایانی کرده می‌گوید: "این امر ابزاری برای کسب درآمد است". اکنون، شرکتها به مدیرانی نیاز دارند که می‌توانند از آخرین تکنولوژیهای موجود برای راضی کردن مشتریان و عرضه کنندگان و همچنین تبادل سریع اطلاعات استفاده کنند. در شرکتهای قرن ۲۱، تمام مدیران باید از دانش تکنولوژیکی بهره‌مند باشند اما فردی که در این مقاله مدنظر ما است "مدیر شبکه" (Web officer) می‌باشد. چنین فردی می‌تواند مهمترین معاون یک مدیرعامل باشد که شرکت در انجام کسب و کار

الکترونیکی اش

هدایت می‌نماید.

مدیر شبکه نیز

همانند مسدیران

واحدهای اطلاعاتی

امروز بر سیستمها و

استراتژیهای اطلاعاتی

که مبتنی بر فناوری

اینترنت خواهند بود،

نظارت می‌کند. بعلاوه،

مدیر شبکه برای

استفاده بهینه از فناوریهای ارتباطی و مخابراتی به ایجاد و اداره ارتباطات شغلی شبکه‌ای می‌پردازد. ماریان برودبنت (Marianne Broadbent) تحلیلگر و پژوهشگر گروه گارتنر (Gartner Group) آن را "مدیریت

فسوق ساختاری" (managing exstructure) یا "ایجاد و تقویت ارتباطات انعطاف‌پذیر الکترونیکی میان سازمان و شرکاء، عرضه کنندگان و مشتریان" می‌نامد. فناوری و ارتباطات بدون یکدیگر کارایی نخواهند داشت. و اگر آنها را از یکدیگر جدا کنیم در واقع باعث شنگست سازمان در استفاده از تواناییهای شبکه‌ها و ایجاد تحولات بنیادی در فرآیندهای کسب و کار آن شده‌ایم. برخی شرکتهای پیشرو از قبل گامهایی را در راستای این الگوی نوین مدیریتی برداشته‌اند. مثلاً، در شرکت جنرال الکترونیک گری راینر (Gary Reiner) مدیر واحد اطلاعاتی آن هم فناوری اطلاعاتی و هم برنامه تدارکاتی و پشتیبانی بسیار گسترده این شرکت را اداره می‌کند که این کار مستلزم ارتباط نزدیک با عرضه کنندگان از طریق سیستمهای الکترونیکی است. در شرکت عظیم شبکه‌ای سیسکو سیستم، پتر سولویک (Peter Solvik) مدیر واحد اطلاعاتی آن، بر فروش الکترونیکی شرکت و همچنین زنجیره عرضه آن نظارت می‌کند و تقریباً نیمی از وقت خود را صرف ارتباط با سایر همکاران و شرکای خارج از شرکت می‌نماید. داون لیپور (Dawn Lepore) مدیر اطلاعات شرکت چارلز شواب (Charles Schwab & Co) که بر حرکت این شرکت به سمت شبکه‌ای شدن نظارت کامل داشته می‌گوید که تقریباً در هر شراکت یا قرارداد انعقاد شده توسط کارگزاران این شرکت دخالت مستقیم داشته است.

جان چمبرز (John Chambers) مدیر عامل شرکت سیسکو سیستم می‌گوید: "نقش مدیر ارشد

اطلاعات آنقدر ارتقا یافته

که به همکار استراتژیک

مدیرعامل یا مدیر مالی

تبدیل شده است. برای

شرکتهایی که بر اهمیت

استراتژیک شبکه‌ها

واقف هستند و افرادی

را برای استخراج

اطلاعات از آنها به

کار می‌گیرند، سود

این کار می‌تواند هنگفت باشد. مثلاً راینر از جنرال الکترونیک

می‌گوید: "قبلاً درخواست یک مشتری برای استفاده از خدمات تلفنی

این شرکت ۸۰ دلار هزینه در برداشت در حالی که همین کار از طریق

شبکه تنها ۵۰ سنت هزینه دارد." با چنین صرفه‌جوییهای، تحلیلگران

برآورد می‌کنند که هزینه‌های جنرال الکترونیک طی سال جاری چند

صد میلیون دلار کاهش خواهد یافت در حالی که ارزش خرید از طریق





سیستمهای الکترونیکی این شرکت به بیش از ۵ میلیارد دلار خواهد رسید. همین قضیه در شرکت هواپیمائی دلتا (Delta) نیز صادق است که هزینه فروش الکترونیکی بلیطهای این شرکت در مقایسه با فروش از طریق آژانسها یک سوم کمتر است. ادوارد وست (Edward West) مدیر مالی دلتا که فعالیتهای الکترونیکی این شرکت را اداره می کند می گوید: طی سال گذشته این شرکت توانسته با استفاده از خدمات الکترونیکی هزینه هایش را تا بیش از ۱۰۰ میلیون دلار کاهش دهد. دستیابی به چنین نتایجی منوط به آن است که شبکه را یک اولویت استراتژیک بدانیم. بن لویتان (Ben Levitan) مدیر اجرایی شرکت مشاوره شبکه ای ویانت (Viant) می گوید: مدیر ارشد واحد اطلاعات یک شرکت باید کارهای دفتری و قدیمی را به وادی فراموشی بسپارد. البته تبدیل شدن به یک مدیر شبکه همواره کار آسانی نیست. پروفیسور رابرت آستین (Robert Austin) استاد دانشکده بازرگانی هاروارد می گوید: "اگر چه مدیران ارشد اطلاعاتی در دهه ۹۰ به رتبه های بالاتر مدیریتی دست یافتند اما واحدهای تحت اداره آنها هنوز هم خادمان کسب و کار به شمار می روند. در واقع، بسیاری از مدیران اطلاعاتی هنوز هم به سیستمهای کامپیوتری داخلی خود متمرکز هستند در حالی که جالبترین و مهیج ترین فعالیتهای این عرصه در جای دیگری انجام می شوند. سایتهای شبکه ای، تجارت الکترونیکی و خدمات الکترونیکی به مشتریان در اطراف شرکتها وجود دارند و مدیر واحد اطلاعات مستقیماً اطلاعات مربوط به آنها را به مدیرعامل گزارش می دهد. در سالهای آینده شرکتهایی که نتوانند در این راه حرکت کنند با شکست مواجه خواهند شد. در واقع، موفقترین شرکتها آنهایی هستند که سیستمهای اطلاعاتی و استراتژیهای تجارت الکترونیکی خود را به درستی با یکدیگر منطبق و هماهنگ می سازند. مثلاً، شرکت دلتا برای تسهیل در ارائه برنامه های تجارت الکترونیکی خود، کل سیستم کامپیوتری خود را بر اساس معیارهای فنی بازسازی کرده است. این کار مستلزم همکاری صمیمانه میان مدیر مالی که بر استراتژی شبکه ای شرکت نظارت دارد و مدیر اطلاعاتی که مسئول اجرای برنامه های تجارت الکترونیکی است،

می باشد. هم اکنون این شرکت که خدمات خود را سالانه در اختیار ۱۱۷ میلیون مسافر قرار می دهد قصد دارد برنامه های جدیدتری را اجرا کند. این گروه در صدد است تا امکان خرید الکترونیکی، باجه های اطلاعاتی، دستیابی بی سیم به شبکه ها در سالنهای فرودگاهها و امکان برقراری سریع در محیطهای مشخص شده در فرودگاهها را اجرا کند. تاکنون هیچ شرکتی در این زمینه به چنین درآمد بالایی دست نیافته اما وست مدیر مالی دلتا پیش بینی می کند که این شرکت تا سال ۲۰۰۲، دو میلیارد دلار از این طریق سود خواهد برد. کلید اصلی هر شرکتی که امیدوار است وارد عرصه شبکه ها شود، یافتن و استفاده سریع از فرصتها می باشد. اگر آنها بخواهند از الگوهای قدیمی مدیریت اطلاعات تبعیت کنند هرگز به چنین توفیقی دست نخواهند یافت. البته از طریق فرهنگ تغییر و تجربه سریع و اعطای اختیارات به مدیر شبکه، مدیران عامل می توانند تضمین کنند که شرکتهایشان آماده مقابله با چالشهای قرن ۲۱ خواهند شد. دیگر نیازی نیست که آنها همه کارهای سخت را خودشان به تنهایی انجام دهند.

شرکت فخر صنعتگران

* قابل توجه کارخانجات ریسندگی *

- ۱- ملزومات نساجی از قبیل: آپرون، نوار دو کوشیطانک
- ۲- دستگاههای آزمایشگاهی
- ۳- مشاوره، نصب، راه اندازی و ارائه قطعات - اشین اتوکنر اشلا فهورست

تلفن: ۶۹۴۲۷۶۴ - ۶۴۳۸۰۳۸ تلفاکس: ۶۴۳۸۰۰۳

۸- بهره‌گیری از استعداد های موجود در یک شرکت

مأموریت واگذار شده هم پیچیده و هم به لحاظ زمانی بسیار مهم بود: به برمودا (Bermuda) کمک کنید تا پیش از این که این جزیره اصلیترین ابزارهای حیاتی خود را از دست بدهد بتواند صنعت توریسم را مجدداً احیا کند. اگر قرار می‌شد گروه‌های صنعتی، اتحادیه‌های کارگری و سرمایه‌گذاران خارج از جزیره به آنجا بیایند، هر کدام می‌خواستند این کار را بر اساس صلاحیت خود انجام دهند. جای این کار، تیمی از مشاوران گروه مانیتور (Monitor Group) در بوستون (Boston) این کار را در عرض دو سال انجام دادند. چه کسی رئیس بود؟ در واقع هیچ کس. ژوزف بابلیک (Joseph Bableo) هماهنگ‌کننده پروژه مانیتور می‌گوید: "ما تیمی از افراد یکسان بودیم. مهم نبود که چه کسی بیشتر از دیگران در برمودا بوده است. من برای شما کار می‌کنم و شما برای من."

هر چند که این موضوع برای بسیاری از افراد گیج‌کننده است، گیج‌کننده اما مسرت بخش. در زمان کوتاهی مانیتور توانست بدون صرف هزینه زیادی با تعدادی کارگر قرارداد امضا کند، برای ساخت هتل سرمایه‌های جدیدی را جذب کند و تعداد بازدیدکنندگان را در تمام فصول افزایش دهد.

چگونه گروه مانیتور توانست به چنین نتایج جالب توجهی دست پیدا کند؟ پروژه برمودا در واقع یک جنبش فکری (intellectual movement) بود که تفکر بسیاری از شرکتها در ایالات متحده، ژاپن و اروپا را بر هم ریخت. در این شیوه که "مدیریت علمی" (Knowledge management) نامیده می‌شود اعتقاد بر آن است که مهارت، تخصص و ارتباطات انسانی ارزشمندترین منابع هر سازمانی به شمار می‌روند. اغلب، این داراییها در هزار توی تشریفات اداری گم می‌شوند. هنگامی که چالش جدیدی بوجود می‌آید، اگر مدیری به درستی عمل نکند، کارشناسان واقعی آن شرکت هرگز نمی‌توانند وظیفه خود را به درستی انجام دهند.

شرکت‌هایی همچون مانیتور برای قطع این تشریفات اداری، به یک نوع مدیر جدید یعنی مدیر ارشد علمی (chief knowledge officer) نیاز دارند.

شرکت‌هایی همچون مانیتور برای قطع این تشریفات اداری، به یک نوع مدیر جدید یعنی مدیر ارشد علمی (chief knowledge officer) نیاز دارند.

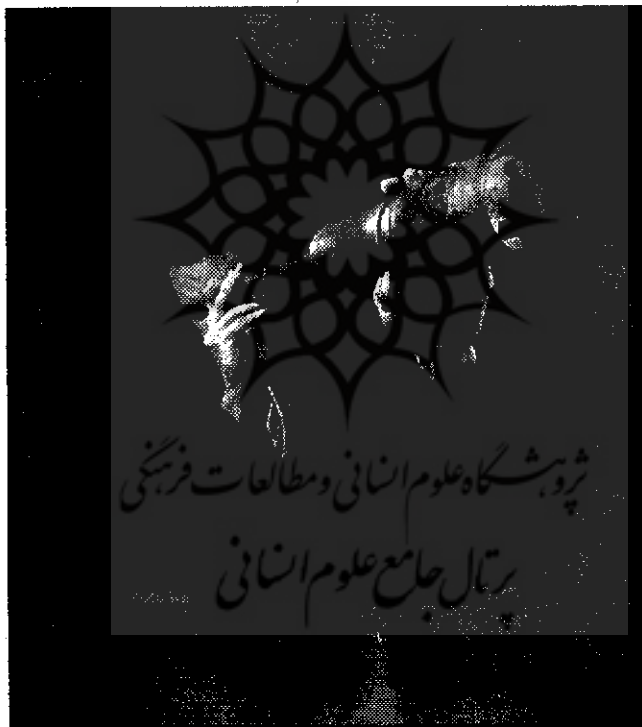
وابسته هستند. او فردی است که از قدرت بسیار بالایی برای درهم شکستن سلسله مراتبها، کشف دانش و مهارت‌های کارکنان و هدایت این داراییها در میان شبکه‌ها برخوردار است. در مورد گروه مانیتور، این فعالیت همچون رودخانه‌ای از خدمات نوآورانه از جمله شرایط رقابتی است. لارنس پروساک (Lawrence Prusak) مدیر ارشد علمی IBM می‌گوید: "این شیوه‌ای است که بفهمیم افراد چه می‌دانند یا چه چیزی باید بدانند، از دانش خود چگونه استفاده می‌کنند و چگونه آن را ارائه می‌دهند. شرکت‌های آینده باید این پیام را درک کنند یا این که غرق خواهند شد."

شرکت‌های امروزی مدیریت علمی را یک عامل حیاتی برای خود می‌دانند. در کنفرانسی که اخیراً با هدف بررسی ۲۰۰ مدیر اجرایی از ۱۵۸ شرکت بزرگ چند ملیتی برگزار شد، ۸۰٪ از شرکت کنندگان می‌گفتند که آنها پروژه‌های مدیریت علمی را در دستور کار خود قرار داده‌اند و بسیاری از آنها از قبل شروع به استفاده از مدیران ارشد علمی یا مشاوران مدیریت علمی کرده‌اند. به گزارش مؤسسه اطلاعات بین‌المللی ماس (Mass) در فارمینگهام (Formingham)، مشاوران در سال گذشته مبلغی معادل ۱/۸ میلیارد دلار در ازای ارائه خدمات مدیریت علمی دریافت کرده‌اند. به پیش‌بینی همین مؤسسه، تا سال ۲۰۰۳ این رقم به ۸ میلیارد دلار خواهد رسید که البته سایر برنامه‌های تخصصی مندرج در برنامه‌های نرم‌افزاری تجارت الکترونیکی را شامل نخواهد شد. شرکت KPMG مبلغ یکصد میلیون دلار را صرف سیستم‌های کامپیوتری و ارتقاء دانش کارشناسان کرده است.

شرکت‌هایی همچون مک‌کینسی (McKinsey)، اندرسن (Andersen)، شرکت مشاوره‌ای بوستون و یک شرکت تازه تأسیس به نام سایننت (Scient) در سانفرانسیسکو که تنها دو سال از عمرش می‌گذرد، پیشرفته‌ترین و در عین حال گرانترین بانک‌های اطلاعاتی درونی را ایجاد کرده‌اند. در شبکه‌های آنها اسناد، تحقیقات انجام شده، ارتباطات داخلی و اخبار مهم وجود دارد. هدف مشترک همه آنها دستیابی بهتر به علم و دانش است تا بتوانند آن را در کل سازمان اشاعه دهند.

انجام این کار ساده به نظر می‌رسد. اما در اینجا معضلی هم وجود دارد. انجام این کار ساده به نظر می‌رسد. اما در اینجا معضلی هم وجود دارد.

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹



دارد: پروژه‌های بزرگ و پیچیده همچون ایجاد یک شبکه تجارت جهانی یا احیای کامل یک صنعت همچون صنعت توریسم برمودا به ایجاد هماهنگی و توسعه همکاریها وابسته است. اما عقاید بزرگ متعلق به افرادی استثنایی هستند که تمایلی به کارهای گروهی ندارند. در اغلب موارد بلند پروازترین کارکنان - که به عقاب تعبیر می‌شوند - تمایل چندانی به مبادله تخصصشان ندارند. پروفیسور پارالاد (Parhalad) استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان در این باره می‌گوید: "واقعاً سخت است بخواهیم کاری کنیم که عقابها بصورت منظم پرواز کنند."

مدیران علمی از فناوری برای در هم شکستن این بن‌بستها استفاده می‌کنند. KPGM در حال آزمودن برنامه‌ای به نام Knowledge Mail است که برگرفته از خدمات شرکت سیستمهای علمی تاسیت (Tasit) در کالیفرنیا می‌باشد که هر نامه الکترونیکی توسط کارکنان حاضر در این برنامه را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. این شرکت سطح تخصص هر استفاده کننده را سنجیده و این اطلاعات را در فایل شخصی هر فرد ذخیره می‌کند که فرستنده می‌تواند آنها را تصحیح کند. لذا همکاران می‌توانند از این سیستم درخواست کنند تا با مراجعه به این اطلاعات مشخص نماید که برای حل مشکلی خاص در سازمان چه کسی از مهارت مربوطه برخوردار است. افراد می‌توانند فایل خود را بررسی کنند اما کس دیگری نمی‌تواند فایل آنها را بخواند. وقتی فردی در شبکه بدنبال یک کارشناس است، سیستم فرد مورد نظر را به او پیشنهاد می‌کند که البته این کار صرفاً با اجازه فرد مورد نظر امکان پذیر خواهد بود. دیوید ژیلمور (David Gilmour) بانی و مدیرعامل تاسیت می‌گوید: "شرکتها باید این موضوع را درک کنند که آنچه که ما می‌دانیم تنها به فردی که سؤال می‌کند بستگی دارد. شما نمی‌توانید انتظار داشته باشید که افراد باهوش همه آنچه را که می‌دانند دو دستی تقدیم شما کنند." تعجب آور نیست که طرح ژیلمور باعث مغرور شدن کارکنان شود. جذب بهترین و درخشانترین اندیشه‌ها در اقتصاد علمی امروز الزامی است و اگر تخصص در داخل سازمان وجود نداشته باشد شرکتهای هوشمند حاضرند پول بدست آوردن آن را پردازند. مثلاً هنگامی که سیسکو سیستم شرکتی را می‌خرد، توجه اقتصادی آن بیشتر بر سرمایه انسانی آن استوار است نه بر محل و مکان آن شرکت. سیسکو برای تملکهای اخیرش بین پانصد هزار تا چندین میلیون دلار بابت مهند. بن پرداخته است. شرکت مایکروسافت ۳۰۰ نفر پیشاهنگ تمام وقت را استخدام کرده که با دقت کامل تمام دانشجویان در آستانه فارغ التحصیلی در علوم مختلف کامپیوتر را مورد بررسی قرار می‌دهند، با ۲۵۰۰۰ نفر در سال مصاحبه می‌کنند و پیشنهادهای خود را به ۵۰۰ نفر برتر این گروه ارائه می‌دهند. آنچه که مایکروسافت و سیسکو بدنبالش هستند دستیابی

به قلی است که فقط عقابها می‌توانند آنها را فتح کنند.

وقتی قرار است عقابها را جذب کنیم، سلسله مراتب در هم شکسته می‌شود که این امر مزایای خوبی را به همراه خواهد داشت. آلن کانترو (Alan Kantrow) مدیر بخش علمی گروه مانیتور می‌گوید: "ما انتظار داریم کارکنانی را جذب کنیم که دوره‌های شغلی مختلفی را تجربه کرده‌اند." اگر گروه مانیتور نتواند بستر لازم برای بلندپروازیهای آنها را فراهم کند آنها به سراغ جای دیگری خواهند رفت. لذا آنها تمامی عناوین، وظایف و مجموعه فعالیتها را برناهمه ریزی می‌کنند. کانترو می‌گوید: "ما قصد نداریم دژهای سازمانی بنا کنیم. ما همانند صحرانشینان چادر می‌زنیم و می‌جنگیم و بعد هم چادرهایمان را جمع می‌کنیم و به راهمان ادامه می‌دهیم."

اما مقام مدیر بخش علمی چه نوع پستی است؟ کریستوفر بارلت (Christophe Bartlett) استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد می‌گوید که شرکتها نباید خودشان را چندان مقید به این سمت کنند؟ او می‌گوید: "اگر مدیریت علمی را تفکیک کنیم، به یک پروژه دیگر تکنولوژی اطلاعاتی تبدیل خواهد شد. این فرآیند باید در میان مدیران علمی جا بیفتد. کانترو با این موضوع موافق است که هر چه سازمانی وسیعتر باشد، علم و دانش بیشتری در آن جریان خواهد یافت. او می‌گوید: "بزرگترین انگیزه اکثر مدیران علمی آن است که آنها باید خارج از محیط کار نیز با کارکنانشان در ارتباط باشند."

نمایشگاه ولی پور

انواع کامیون‌های سبک و سنگین

تریلر - کانتینر و یخچال

□□□□□□□□□□□□□□

تلفن: ۵۲۵۲۲۸۱-۹

تلفن همراه: ۰۹۱۱۲۲۲۳۶۲۷

فاکس: ۵۲۵۲۲۹۰

آدرس: جاده ساوه - کیلومتر ۱۲ - شهرک نمایشگاههای

ماشین آلات سنگین - فاز ۱ خ ولایت - پلاک ۱۸

۹- جهان را ببینید اما بدون مرزهایش

کارلتون کارلی فیورینا (Carleton Carly Fiorina) مدیر عامل شرکت HP با یک واقعیت تلخ روبرو شده بود. HP در حال از دست دادن ارتباط خود با مشتریان جهانی بود. لذا فیورینا به طور بنیادی به تغییر ساختار شرکتش پرداخت تا امکان خرید کردن برای مشتریان از سرتاسر جهان را تسهیل نماید. اکنون خریداران چند ملیتی می توانند با مراجعه به یکی از نمایندگان فروش و بازاریابی HP هر وسیله ای از قطعات کامپیوترهای شخصی گرفته تا ابر کامپیوترها را در هر نقطه ای از جهان بخرند. این خدمات جهانی برای رفع نیازهای داخلی شرکت است. فیورینا یکی از رؤسای است که همواره درباره موضوع مدیریت در جهان می اندیشد. آنها می دانند شرکت هایی که در قرن ۲۱ ظهور می کنند، سرانجام مرزهای میان فعالیتهای داخلی و خارجی را در هم خواهند شکست. آنها خودشان به صورت جهانی فعالیت می کنند و به دنبال سطح یکسان ارائه خدمات داخلی و خارجی هستند. آنها انتظار دارند مدیران عامل شرکت هایشان، مدیران ارشد جهانی شدن هم باشند. جهانی شدن نیازمند توجه شخصی مدیران عمل است زیرا یکی از بزرگترین رویه های کسب و کار به شمار می رود. دوسوم از کل صنایع از قبل یا به صورت جهانی فعالیت می کرده اند (کامپیوتر و هوانوردی) یا درصدد انجام این کار هستند (قطعات اتومبیل). از جمله این موارد می توان به میشلین (Michelin) تولید کننده فرانسوی لاستیک خودرو اشاره کرد که در حال حاضر ۲۵٪ از سود خود را از بازار آمریکا به دست می آورد یا شرکت جانسون و جانسون (Johnson & Johnson) که ۴۳٪ از سود آن از خارج بدست می آید. پاسکوالو پیستوریو (Pasquale Pistorio) مدیر ارشد شرکت میکروالکترونیک (Microelectronics) که تولید کننده نیمه رساناهاست و سرمایه شرکتش به ۵ میلیارد دلار می رسد می گوید: "ما همگی سردمداران فعالیتهای بین المللی هستیم. قلمرو کار هر مدیری

کل جهان است." آنچه که این مدیران جهانی بخوبی می دانند آن است که شرکت های جهانی باید در سریعترین زمان ممکن اقدام به تبادل اطلاعات نمایند. اوریت گادیش (Orlet Gadish) رئیس شرکت مشاوره برین (Brain & Co) می گوید: "نام این شیوه الگویی شناخت (Pattern recognition) است. این امر یعنی استفاده از مدیران بصورت تیمی برای روشن ساختن رویه های موجود در جهان که می توانند بر کل فعالیت آینده یک شرکت تأثیر بگذارند. رکود اقتصادی می تواند برای شرکت هایی که در رویه های مذکور در مکان مناسبی قرار ندارند یک فاجعه بزرگ باشد. هنگامی که نوکیا (Nokia) از فنلاند ظهور کرد، موتورولا (Motorola) ضربه شدیدی خورد. همچنین خرده فروشان اروپایی هنگامی که با تعجب مشاهده کردند که چگونه یک شرکت زنجیره ای اسپانیایی به نام زارا (Zara) هر هفته تغییرات عمده ای در فروشگاه های خود می دهد. چنین شوک هایی در سالهای آینده چند برابر خواهند شد، زیرا شرکتها به طور فزاینده ای از اطلاعات به عنوان یک سلاح و امتیاز رقابتی در بازارهای بزرگ استفاده خواهند کرد. سوبرامانیان رانگان (Subramanian Rangan) استاد استراتژی پردازی مؤسسه کسب و کار در اروپا واقع در پاریس می گوید: "اگر امروز بازار خارج را از دست بدهیم، یعنی این که بازار داخلی را هم از دست داده ایم. باید در سطح جهان یا مرتباً دست به نوآوری زد یا از میان رفت. تمایل به نوآوری در سطح جهان از طریق ترکیبی منطقی از اقدامات داخلی، جریان سریع اطلاعات و فرهنگ سازمانی امکان پذیر است. در شرکت سوئدی اریکسون (Ericson) که سازنده تلفن می باشد، مدیران ارشد می توانند طرح هایی را ارائه کنند که نیازمند توجه دقیق مدیران شرکت به عملکرد جهانی شرکت و اجتناب از مناقشه با رقبای داخلی و خارجی است. کورت هلستورم (Kurt Hellstorm) مدیر عامل آن می گوید: "این کار مشوق های خوبی را برای ارائه کار بهتر ایجاد می کند. در دهه ۱۹۹۰،



جناب آقای یحیی آل اسحاق قائم مقام محترم بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی و ریاست محترم هیئت مدیره شرکت سیمان تهران (سهامی عام)

با کمال مسرت بدینوسیله اخذ گواهینامه ISO
14001 از شرکت TÜV Rheinland کشور
آلمان را برای واحد هتتم کارخانجات سیمان تهران
که حاکی از تدبیر، درایت و مساعدت هیئت مدیره
محترم به ویژه حضرتعالی، مدیریت ارشد شرکت و
حاصل تلاش پرسنل مجموعه سیمان تهران می باشد
به جنابعالی و اعضاء محترم هیئت مدیره تبریک و
تهنیت عرض می نمایم.

کارکنان سیمان تهران

فعالیت های داخلی بسیار بالا است. بنابر این، بخش پزشکی این شرکت
دست به ارزیابی پیرامون کلیه مشتریان لوازم بهداشتی خود در سطح
جهان زد و سپس از این نتایج صرفاً برای تولید محصولات جهانی
استفاده کرد. سال گذشته جنرال الکتریک از ثمره این اقدام جهانی یعنی
نوعی اسکتر بسیار جدید و پیشرفته بهره مند شد که قیمت آن زیر ۵۰۰
هزار دلار بود. این شرکت انتظار دارد که تا پایان سال ۵۰۰ عدد از این
اسکترها را بفروشد. در آسیا، فروش دوبرابر انتظار شرکت خواهد بود.
پاداش واقعی مدیران جهانی زمانی است که آنها بتوانند از ایده های
بزرگ در حیطه کار خود استفاده کرده و آنها را در سطح جهان اشاعه
دهند. مدیران بخش تولید تراشه های کامپیوتری شرکت
میکروالکترونیک در کارخانه آن در مالزی اخیراً زمان تولید این
تراشه ها را از ۵ روز به ۵ ساعت رسانده اند. اکنون این شرکت قصد دارد
تا این شیوه را به کارخانه خود در مراکش منتقل نماید. چنین چیزی در
یک دهه پیش یعنی زمانی که تخصص تولید همواره از مرکز منتقل
می شد، غیر قابل تصور بود. اما اکنون این چنین نیست. پیستوریو
می گوید: "انجام این کار در مالزی طبیعی بود و انجام آن در واحد تحقیق و
توسعه مستقر در مقر اصلی، زمان به مراتب طولانیتری را به خود
اختصاص می داد."

دقیقاً هم این چنین است. بازارهای جهانی رویکردهای جدیدی را
برای پیشرفت فعالیت های یک شرکت فراهم آورده اند. آیا چنین چیزی
رعب آوراست؟ البته نه! بلکه طعمه جنگ آوران این میدان در بحبانه هایشان
مستقر هستند.

شرکت هلندی فیلیپس (Phillips) نوعی مدیریت ماتریس (Matrix Management) را تجربه کرد که امور شرکت در زمینه خطوط داخلی و بخشهای داخلی کشور را هماهنگ می کرد. البته این طرح تضادهای زیادی را بدنیال داشته است. جان اوستروولد (Jan Oosterveld) عضو هیئت مدیره فیلیپس و مسئول بخش استراتژیهای آن می گوید: "ما شبکه را از میان برده ایم. کار آن واقعا کند بود. شبکه باعث شده بود که کار مدیران به داوری تبدیل شود." اکنون فیلیپس تلاش می کند انعطاف پذیرتر از قبل باشد، همچنین شرکتها باید کارهای خود را به مناطقی که فعال هستند منتقل کنند. فیلیپس مقرهای اصلی خود را به بازارهای بزرگ و فعال منتقل کرده است. بخش دیجیتال آن در کالیفرنیا واقع است. بخش تولیدات صوتی تصویری آن نیز در هنگ کنگ می باشد زیرا آسیا مرکز نوآوری و تولید لوازم الکترونیکی است. اوستروولد می گوید: "تولید لوازم صوتی تصویری در اروپا بسیار پر هزینه است ضمن آنکه محل آن از بازارهای اصلی نیز دور است. منتقل کردن این کار به آسیا حرکت بزرگی برای ما بود." یک رویکرد تاحدی وابسته به تولید است. با ظهور فرهنگ مصرفی، بازاریابان متوجه شدند که باید توجه بیشتری برای اولویتهای داخلی قائل شوند. مثلاً شرکت کوکا کولا سابقاً تمامی تولیداتش را از مقرش در آتلانتا کنترل می کرد. اما مدیران این شرکت ثابت کرده اند که در بازار داخلی مشتریان نسبت به برخی از محصولات کوکا کولا تمایل بیشتری دارند. لذا کوکا کولا از مدیرانش خواسته که به بازار داخلی توجه بیشتری مبذول دارند. مثلاً بخش ترکیه تولید نوشابه ای با طعم گلابی را آغاز کرده و بخش آلمان نیز درصدد تولید نوشابه ای با طعم توت است. این نوع ایجاد تنوع در این صنعت خوب است اما افزایش سفارشات برای حجم انبوهی از تولیدات می تواند باعث بالا رفتن هزینه ها گردد. هنگامی که بخش سیستمهای طبی شرکت جنرال الکتریک وظایفی جهانی را به مدیران بخش تولید خود واگذار کرد، شوک بزرگی در بازار ایجاد شد. این مدیران که مسئولیت جهانی هر کاری از طراحی تولید گرفته تا بازاریابی به آنها واگذار شده بود، متوجه شدند که جنرال الکتریک بیش از حد بر بازار داخلی این نوع محصولات تکیه کرده است. مدیران شرکت نگران این بودند که رقبای داخلی محصولات مشابهی را برای بازارهای مختلف طراحی و تولید می کردند که مقابله با این امر خود هزینه مضاعفی را به دنبال داشت. یوشیاکی فوجیموری (Yoshiaki Fujimori) رئیس و مدیرعامل شرکت سیستمهای طبی جنرال الکتریک مستقر در آسیا می گوید: "مدیران ژاپنی به خودشان می گویند که ما باید این محصول را بسازیم زیرا در حال رقابت با توشیبا (Toshiba) هستیم." اما جنرال الکتریک نیز به مانند کوکا کولا متوجه شده است که هنوز هم هزینه

۱۰- واینک، کارکنانی کاملاً روزآمد

یک دهه پیش، متصدیان منابع انسانی هرگز تصور نمی‌کردند افرادی که آنها از بخشهای مختلف گرد هم می‌آورند روزی به یک گم‌الای مهم تبدیل شوند و به دلیل موقعیت جدیدشان نام جدیدی هم به آنها داده شود یعنی کارگزاران آزاد (free agents). اقتصاد به سرعت رشد کرد و بسیاری از شرکتها متوجه شدند که با کمبود نیروی کار مواجه هستند. به همین دلیل بسیاری از افراد پیشنهادهای مختلفی را برای کار دریافت می‌کردند. به هر حال این وضعیت یک تغییر مهم و بزرگ به نظر می‌رسد. اما بسیاری از کارشناسان نیروی کار آن را ناشی از تغییرات عمیقی می‌دانند که الگوی قدیمی رئیس - مرئوس را از هم فرو پاشیده است. در نیمه دوم قرن پیش، شرکتها از قدرتی مضاعف برخوردار شدند و امکان جایگزین کردن نیروی کار به آسانی ممکن بود. امروزه، با ورود دانش و تخصص به عرصه اقتصاد و همچنین وجود ارتباطات جهانی، این قدرت در اختیار کسانی است که از مهارتهای بالایی برخوردارند.

به نظر می‌رسد طی بیست سال آینده، تأمین نیروی کار متخصص همچنان یک چالش بزرگ باشد. در عین حال، شرکتها به این نتیجه رسیده‌اند که داشتن نیروی کار مستعد و هوشمند که می‌تواند بر مبنای نیازهای بازارهای جهانی رشد و توسعه پیدا کنند، مفید و مقرون به صرفه است. به همین دلیل است که در الگوی نیروی کار قرن ۲۱، چیزی

جدید در حال ظهور است؛ چیزی که می‌توان آن را تبادل سرمایه انسانی (Human Capital Exchange) نامید. همچنان که ناسداک (Nasdaq) و بازار بورس نیویورک کانون ایجاد بیشترین ثروت قرن پیش بودند، بازاری از مهارتها و استعدادها این نقش را در قرن ۲۱ بر عهده خواهند داشت. در عرصه تبادل سرمایه انسانی، ارزش کارگزاران آزاد بجای یک نظام سلسله مراتبی توسط یک بازار کاملاً آزاد تعیین می‌شود. برای کارگزارانی که با استعداد و باهوش هستند دیگر الگوهای قدیمی پرداخت دستمزدها، کارایی نخواهد داشت. کریستوفر مییر (Christopher Meyer) مدیر مرکز نوآوریهای تجاری در شرکت کپ جیمینی ارنست و یانگ (Cap Gemini Ernst & Young) می‌گوید: در تبادل آزاد سرمایه انسانی، مردم چه در راس یک شرکت باشند و چه در پایین آن، آنچه که استحقاقش را دارند دریافت خواهند کرد. افراد متعددی شرح سوابق کاری خود را برای شرکتهایی همچون شرکت کاریابی مانستر. کام (Mdnster.com) ارسال می‌کنند که این امر اولین علامت تمایل به نیروهای ماهر در عرصه اقتصاد نوین است.



شرکتهای بیشتر و بیشتری به استفاده از شبکه‌ها روی آورده‌اند و نوعی حراجی نیروی کار را به وجود آورده‌اند که هر کسی از یک برنامه‌ریز کامپیوتر گرفته تا یک دانشمند می‌تواند خدماتش را در آن عرضه کند. مثلاً به نمونه اندی آبرامسون (Andy Abramson) توجه کنید. او که ۴۰ سال سن دارد یک بازاریاب لوازم ورزشی است اما به جای این که فقط یک متصدی معمولی امور بازاریابی باشد بیش از ۷۵٪ از وقت خویش را صرف امور دیگری می‌نماید. او در تمامی پروژه‌هایی که علاقمند است شرکت می‌کند و خدمات مختلفی را به شرکتها ارائه می‌نماید. از آن جایی که او یک کارگزار آزاد محسوب می‌شود؛ چیزی در حدود یک ماه از سال را در اروپا صرف می‌کند. او می‌گوید: من به عرصه شبکه‌ها راه یافته‌ام بنابراین می‌توانم در هر جایی فعالیت کنم. اما کارگزاری آزاد یک جنبه تاریک هم دارد. بسیاری بر این عقیده‌اند که قانون جنگل بر این عرصه حاکم است و هر کسی مجبور است به دنبال شکار خودش باشد. پرداخت دستمزدها، بیمه‌های بهداشتی گران قیمت و مشکلات موجود در خانه و محل کار موضوعاتی نیستند که بتوان بسادگی از آنها گذشت. مارک فرتیگ (Mark Fertig) استاد رشته طراحی گرافیک دانشگاه ویرجینیا از از سایتهای شبکه‌ای برای یافتن کارهای آزاد استفاده می‌نماید، او می‌گوید: هیچ پولی به اندازه درآمد من از طریق شبکه‌ها خوب نیست. البته من باید کمی قیمت کارهایم را کاهش دهم. برخی از کارشناسان جنب و جوش زیاد درباره کارگزاری آزاد را نوعی هوچی‌گری می‌دانند. جمیز بارون (James Baron) استاد رشته بازرگانی دانشکده استنفورد (Stanford) بر این عقیده است که ممکن است مجدداً یک روند معکوس یعنی وابستگی بیشتر به کارفرمایان ظهور کند. او می‌گوید: در دنیای الکترونیکی امروز رقابت فشرده در بازار کار باعث شده که شرکتهای هر چه بیشتری همچون سان مایکروسستم (Sun Microsystems) به غیر از پیشنهادهای شغلی و سهام به فکر ارائه دوره‌های کاری هم باشند. او اضافه می‌کند که این روند نسبت به گذشته متفاوت خواهد بود و بیشتر شامل مجموعه‌ای از پروژه‌ها خواهد بود تا مشاغل ایستا و یکنواخت.

بر اساس پژوهش انجام شده توسط شرکت EPIC/MERA هنوز هم رتبه کارگزاری آزاد رو به افزایش است، یعنی از ۲۲٪ نیروی کار در سال ۱۹۹۸ تا ۲۶٪ در سال جاری. بر اساس پیش‌بینی همین شرکت، تا سال ۲۰۱۰ فعالیت ۴۱٪ از نیروی کار به صورت قراردادی خواهد بود. کارشناسان بر این عقیده‌اند که هنرپیشگان و ورزشکاران خودشان به توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۳ آور و دی ماه ۱۳۷۹

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۳ آور و دی ماه ۱۳۷۹

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۳ آور و دی ماه ۱۳۷۹

جناب آقای دین محمدی مدیریت محترم عامل شرکت سیناکاشی

انتخاب شایسته سیناکاشی به
عنوان صادرکننده نمونه کشور در
سال ۱۳۷۹ را به جنابعالی و
کارکنان محترم شرکت تبریک و
تهنیت عرض می‌نماییم.

نمایندگان فروش سیناکاشی در سراسر کشور

برای برنامه ریزان و بازاریابان به وقوع پیوندند. چنین گروههایی یک هویت خاص، بیمه‌های خاص و سایر مزایایی را برای خودشان خواهند داشت که قبلاً فراهم نمودن آنها جزء مسئولیتهای سازمانها به شمار می‌رفت.

شاید عکس این مورد هم صادق باشد. استفان بارلی (Stephen Barley) یکی از مدیران مرکز کار و فناوری سازمانها، مستقر در دانشگاه استنفورد به تحقیق در مورد کارمندان قراردادی (پیمانکاری) پرداخته که به عنوان مهندسان نرم‌افزار و برنامه‌ریزی فعالیت می‌کنند. بارلی می‌گوید: "اکثر این افراد سبک کارگزاری آزاد را ترجیح می‌دهند زیرا آنها محدود به سیاستهای سازمانی نیستند، فرصت بیشتری برای آموختن دارند، بر زمان کاریشان احاطه کامل دارند و می‌توانند پول بیشتری بدست آورند. همچنین برخی از این افراد می‌توانند بین ۳۰٪ تا ۲۰۰٪ بیشتر از هم‌تایانشان درآمد کسب کنند. البته اگر اقتصاد دچار رکود شود، شاید امنیت کارگزاران به خطر بیفتد. شاید هم آنها مجبور شوند به سراغ همان شیوه‌های قدیمی بروند. اما هیچ علامت و نشانه‌ای دال بر بازگشت شرکتها و سازمانها به قدام دیده نمی‌شود."

آبادانی ایران اسلامی را
از دست ندهید.
فردا خیلی دیر است.

صورت کارگزاری فعالیت خواهند کرد. پیش‌بینی می‌شود گروههای کارگری با پروژه‌هایی که دستمزدشان پس از انجام کار پرداخت می‌شوند و در شرایط امروز بسیار هم رایج هستند به مقابله خواهند پرداخت.

شیوه‌های قدیمی به سرعت یا بطور کامل نخواهند مرد. اما شرکت‌های زیادی کارکنان خود را از طریق شبکه‌ها برمی‌گزینند و می‌توانند از هر جایی که خواهند منابع مورد نیازشان را تامین کنند. هنگامی که واحد تولید کامپیوتر شرکت نوکیا (Nokia) مستقر در ایالات متحده وارد بازار این کشور شد، تنها پنج کارمند اصلی داشت. کارکنان بخشهای فروش، بازاریابی، پشتیبانی و فنی همگی در خارج از شرکت مستقر بودند. البته وجود یک کارمند بعنوان یک پرسنل، بدان معنا نیست که او همانند یک کارگزار آزاد می‌اندیشد. مثلاً به گفته وزارت کار، ممکن است یک کارمند ۳۲ ساله شرکتی پیش از آن ۹ شغل متفاوت را تجربه کرده باشد. کارشناسان پیش‌بینی می‌کنند که ممکن است چنین فردی در تمام طول دوره کاری خود ۲۰ شغل متفاوت را تجربه نماید. لذا چنین افرادی در سازمانهای مختلف همواره بر سر افزایش دستمزدشان سر و کله می‌زنند.

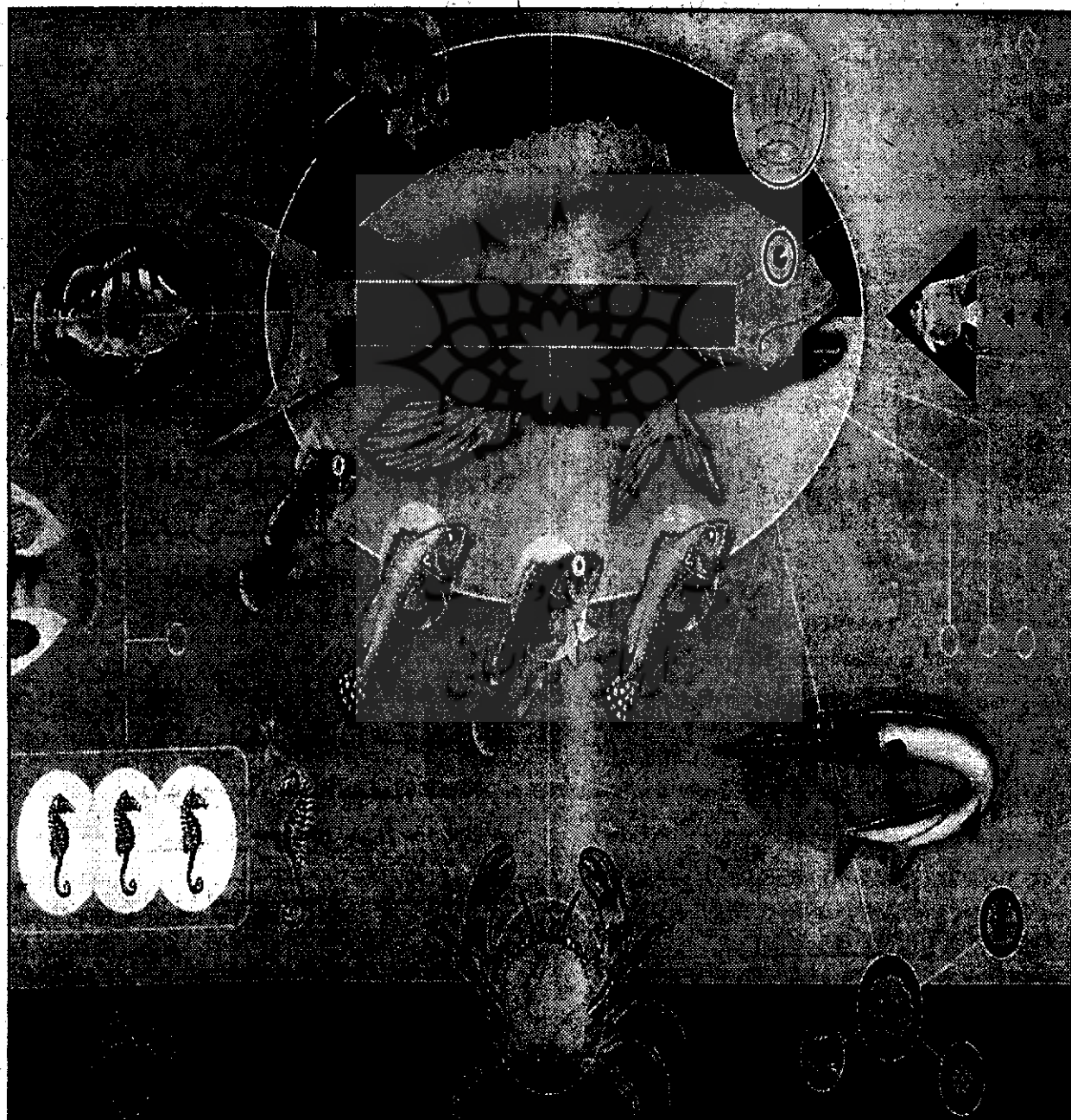
بسیاری از مسئولان امور منابع انسانی کارگزاران آزاد را دشمن خود می‌دانند. اما آنها نباید این‌گونه بیندیشند. سروس تالگان (Bruce Talgan) مؤلف کتاب "بزنده شدن در جنگ استعدادها" که بزودی به بازار خواهد آمد می‌گوید: "تنها راهی که کارفرمایان می‌توانند بحران نیروی کارشان را تحت کنترل قرار دهند آن است که دیگر همچون گذشته به چشم یک کارمند به آنها ننگرند. سازمانها باید درهای خود را به روی افراد مستعد و روشنفکر باز کنند."

در برخی موارد، الگوی کارگزاری آزاد به عصر پیش از صنعتی شدن باز می‌گردد. توماس مالون (Thomas Malone) یکی از مدیران موسسه اقدامات تکنولوژیکی در زمینه نوآوری سازمانهای قرن ۲۱ که در ماساچوست مستقر است تاریخ اقتصاد الکترونیکی را متعلق به زمانی می‌داند که آهنگران و افراد مشابه آنها مهارتشان را در روستاهای مختلف به کار می‌گرفتند. تفاوت در این است که در یک دنیای الکترونیکی مردم می‌توانند مهارتشان را به تمام نقاط جهان ارائه کنند. اما در این شرایط چه بر سر محل کار می‌آید؟ مالون می‌گوید: "دنیا متعلق به کسانی خواهد بود که بعنوان کارگزار آزاد فعالیت می‌کنند. او پیش‌بینی می‌کند که تکامل سازمانهایی همچون اسکریپت‌رایترز گیلد (Screen Actors Guild) و همین‌طور رایترز گیلد (Writers Guild) فقط توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آور و دی ماه ۱۳۷۹

۱۱- اکوسیستم

و این امر بسیاری از شیوه‌های قدیمی شرکتها را متحول خواهد ساخت. اما در این دنیای جدید موفقیت به آسانی بدست نمی‌آید. شناور بودن ارتباطات جهان نیازمند هوشیاری و نوآوریهای مستمر است. همچنین شرکتها باید در امر آموزش و سایر منابع در اختیار بخش دولتی نقش بیشتری را بپذیرند و وظایفی را انجام دهند که دولت یا نمی‌تواند یا نمی‌خواهد آنها را انجام دهد.

اکوسیستم شرکتهای قرن ۲۱ حد و مرزهای دقیقی را بین بخشهای خصوصی و دولتی، روابط داخلی و خارجی و دوستان و دشمنان ترسیم می‌کند. این تأثیر به طرق مختلفی باعث آزادسازی فعالیتهای می‌گردد. شرکتها برای پیگیری و یافتن فرصتها در سطح جهان و استفاده از آنها بر مبنای شرایطشان و نه تقلید کورکورانه از آنها از آزادی به مراتب بیشتری برخوردار خواهند بود. تأمین منابع از خارج بیش از پیش متداول می‌شود



۱۲- مقر هوایی

فضای فیزیکی شرکت‌های قرن ۲۱ در شهرها یا حومه آنها با توجه به نیازهای آنها به محیط‌های شبکه‌ای یک موضوع نه چندان مهم و پیش پا افتاده محسوب می‌شود. اینترنت یک محیط شبکه‌ای واقعی و مشترک را بوجود آورده است، اما نیازهای شرکتها برای مشارکت و فعالیت در یک مبنای جهانی به مسافرتها و جلساتی به مراتب بیشتر از قبل نیاز دارد. حتی در حال حاضر نیز مدیران عامل بیش از هر زمان دیگری وقت بیشتری را در هواپیماها صرف می‌کنند. با توجه به اینکه امروزه از بخشهای درجه یک هواپیماها به عنوان محیط کار استفاده می‌شود، بسیاری از جلسات در داخل هواپیماها برگزار می‌شوند. شرکت معماری آسیمپتوت (Asymptote Architecture) که در نیویورک مستقر است به گسترش این روند پرداخته و عنوان داشته که شرکت‌های آینده باید در فرودگاهها مستقر باشند. دیدگاه آسیمپتوت در قبال آینده بدان معناست که شرکتها دارای ترمینالهای خاص خود در فرودگاهها باشند. همکاریهای جهانی تولیدی و خدماتی، مذاکرات و انعقاد قراردادهای باید همگی در داخل هواپیماها امکان‌پذیر باشند. همچنین مدیران می‌توانند در کنار سایت خود در فرودگاهها بنشینند و از طریق شبکه به دفتر خود یا هر جای دیگری که تمایل دارند متصل شوند، کارهای



شرکت را تنظیم نمایند، برای اعضای خانواده خود خرید کنند و حتی موی خود را اصلاح کنند.

سپس آسیمپتوت مقر فرودگاهی شرکت را به هواپیما متصل خواهد کرد. البته این کار در صورتی عملی است که شرکت مربوطه به تجهیزات ارتباطی در داخل هواپیما متصل باشد. بدین ترتیب مدیران می‌توانند دغدغه صبح مقر ترمینال خود را ترک کنند، با استفاده از هواپیماهای مافوق صوت در چند ساعت مثلاً به لندن بروند در فرودگاه هیترو (Heathrow) با شرکای انگلیسی خود ملاقات کنند و در همان روز بازگردند.

در واقع، همچنان که جهانی شدن به پیش می‌رود و ترمینالهای شرکت رشد می‌کنند، این شرکتها باید با فرودگاههای خودشان را بسازند یا آنها را خریداری نمایند. به گفته آسیمپتوت، در حال حاضر کلیه فرودگاهها می‌توانند خصوصی شوند و تحت عنوان و نام شرکتها فعالیت کنند. در خاتمه، انجام این همه مسافرت یک فرهنگ کسب و کار جهانی را در تمامی فرودگاهها، تمامی مکانها و در تمامی اوقات به دنبال خواهد داشت. آنچه که متنوع است مردم، قراردادهای و هیت سازمانها است و نگرش آسیمپتوت در این زمینه کاملاً واقعی به نظر می‌رسد.

جناب آقای مهندس دین محمدی

مدیریت محترم عامل

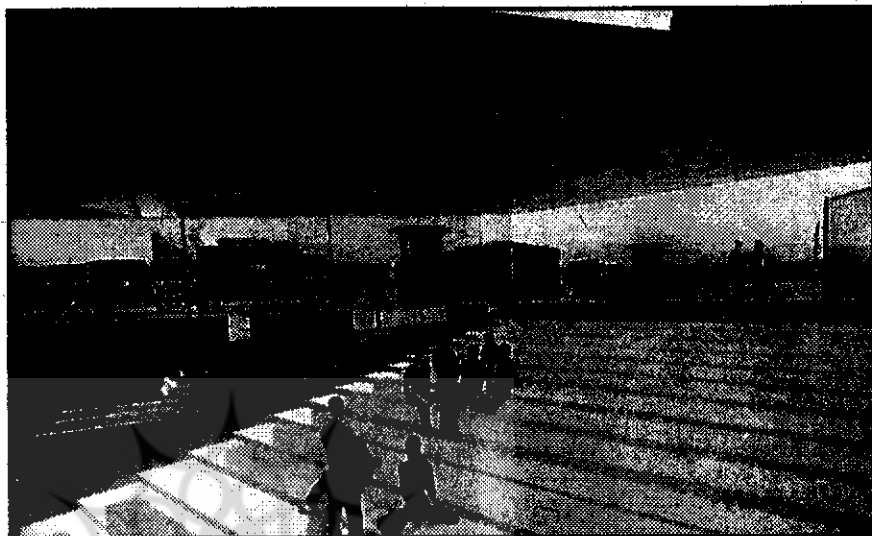
شرکت سیناکاشی

دریافت نشان صادرکننده نمونه کشور
در سال ۱۳۷۹ را که همانا مؤید دیدگاه
خلاق و نوآور آن مدیریت محترم در
هدایت صحیح شرکت معظم سیناکاشی
می‌باشد، را تبریک و تهنیت عرض
می‌نمائیم.

کارکنان شرکت سیناکاشی

۱۳ - دفاتر کاری که خلاقیت را برمی انگیزانند

در عصر پس از صنعتی شدن و اقتصاد مبتنی بر اطلاعات، نوآوری ارزشمندتر از تولید انبوه است و همه آنچه که زمانی عمودی بودند اینک



گفتگو با دیگران هستند و از شبکه‌ها استفاده می‌نمایند، چارلز رز (Charles Rose) و ماریان تامپسون (Maryann Thompson) از

رویکردی کاملاً تکنولوژی مدار استفاده کرده‌اند. آنها بر این اعتقادند که بهترین عقاید همواره از ارتباطات اجتماعی انسان و کشمکشهای ذهنی

و فکری نشأت می‌گیرند. وقتی تکنولوژی به

هر شرکتی چهره‌ای واقعی می‌بخشد، تنها

دلیل موجه برای داشتن یک ساختمان واقعی

برآورده ساختن نیازهای نیروی انسانی

سازمان است. در معماری دفاتر آینده، هر

چیزی قابل تغییر است. هیچ چیز ثابت

نیست؛ حتی پوشش نمای بیرونی ساختمان

هم که باید مناسب با شرایط آب و هوایی

باشد، متغیر است به طوری که در تابستان به

صورت سایه‌بان است؛ در زمستان گرمای

خورشید را جذب می‌کند و در تمامی فصول

نیز اجازه می‌دهد نور به شکلی مناسب وارد

ساختمان شود. فضاهای ایجاد شده عمدتاً عاری از تکنولوژی هستند تا

امکان ارتباط مستقیم با اجتماع وجود داشته باشد. چنین محیطهایی بر

ارتباط داشتن با دنیای طبیعی تأکید می‌کنند. در خارج از محیط ساختمان،

باغهایی برای برگزاری جلسات تعبیه شده‌اند. در داخل، دیوارهای فیبری

افقی شده‌اند. به نظر می‌رسد در شرایط جدید شکل و شمایل محیط شرکتها و سازمانها نیز در حال تغییر هستند. شرکت معماری تامپسون و رز (Thompson & Rose Architects) باب جدیدی را در این عرصه گشوده است. همچنان که عقاید و ایده‌های گوناگونی در ورای اقتصاد

نوین مطرح می‌شوند،

هدف اصلی ساختار

هر شرکتی افزایش

خلاقیت و نوآوری

است که در کنار هم

توسعه، سود و مشاغل

جدید را به همراه

دارند. بنابراین این

انسانیت است که

معرف سازمانهای

قرن ۲۱ است و نه

تکنولوژی. با توجه به

اینکه تکنولوژی در همه جا فراگیر شده است، نیازهای اجتماعی شرکتها و سازمانها موفقیت یا شکست آنها را تعیین می‌کنند.

در عرصه‌ای که مردم به وسیله تلفنهای همراه به سرعت درحال

از گیاهانی که نیازی به خاک ندارند، پوشیده شده‌اند و امکان گردش هوا و ارتباط افراد با محیطی طبیعی را فراهم می‌آورند. هدف معماری انسان مدار قرن ۲۱، ارتقاء نوآوری است.

توسعه مدیریت شماره ۲۰ و ۲۱ آذر و دی ماه ۱۳۷۹

۱۴ - خلاص شدن از شر حدسیات

در اکثر اوقات قرن بیستم، شرکتها به حدسیات و تصورات خود در فبال مشتریان تکیه می کردند. اگر در این مورد شک دارید به شرایط فعلی فروش همچو بازپرداختها، تخفیفها و مشوقهای کارخانه ها توجه کنید. این استراتژیها و سایر شیوه های کم سود یا فاقد سود توسط شرکتهایی استفاده می شوند که به دلیل حدسیات غلطشان به شدت از فروش کالاهای خودشان در مانده و مستأصل شده اند. اما یک سیستم جدید و پر قدرت در راه است که چگونگی تولید و فروش کالاها را متحول خواهد کرد، یعنی سفارش دهی انبوه.

سفارش دهی انبوه، این شیوه یکی از محدود نوآوریهای است که تمامی صنایع را متحول خواهد ساخت. اگر شرکتها بتوانند به درستی از آن استفاده کنند، سفارش دهی

انبوه (mass customization)

به واقعیت خواهد پیوست.

من این سیستمها را گلچینی از

سیستم الکترونیکی معروف

شرکت کامپیوتری دل (Dell)

می دانم که به مشتریان اجازه

می دهد برای خودشان

کامپیوتر شخصی بسازند. آنها

می توانند از طریق منویی که

انتخابهای مختلفی را در

اختیارشان قرار می دهد آنچه

را که می خواهند گلچین کنند.

موارد انتخاب شده مستقیماً به

سیستم تولیدی عرضه کننده

ارسال می شود که چرخه تولید، مونتاژ و تحویل آن همواره در گردش و

حرکت است. نتیجه این کار یک فرایند خرید است که در برگیرنده

قیاسهای کمتر از بهای کالاها است و مشتریان فعالتری را به دنبال دارد.

چنین گلچینهایی در عرصه تغییر و تحولات تکنولوژیکی امروز سود و

فایده زیادی به همراه دارند. مشتریان می توانند با استفاده از سیستم

الکترونیکی دل از میان انبوهی از گزینه های مختلف دست به انتخاب

بزنند. هر انتخاب، هزینه ها و اطلاعات خاص خود را دارد و مشتریان

می توانند براحی جزئیات بیشتری را درخواست کنند. مشتریان از این

روند راضی هستند زیرا این کار توازن را میان عرضه و تقاضا به وجود

خواهد آورد. دل نیز راضی است زیرا دیگر نیازی نیست به فکر

محصولات فروش نرفته اش باشد. در واقع، گردش فهرست موجودی

کالاهای دل از شش روز تجاوز نمی کند که این امر در عرصه تغییر و

تحولات تکنولوژیکی امروز یک امتیاز بسیار مهم محسوب می شود.

اکنون می توان در هر کجا دست به این انتخابها زد. در زمینه مسائل مالی،

چارلز شواب از صندوق سرمایه گذاری اسکرینر (Screener) به

مشتریانش اجازه می دهد که خودشان پورتفولیوی سرمایه گذارشان را طراحی کنند و برای این کار هم از صندوق شواب و هم صندوق سایر شرکتها استفاده نمایند. سیستم مای دیزاین باری (My Design Barbie) که متعلق به شرکت ماتل (Mattel Inc) است، به مشتریان اجازه می دهد رنگ مو، رنگ چشم و فرم موهای دلخواه خود را بر روی عروسکی که بر روی صفحه کامپیوتر نمایان می شود، پیش از سفارش دادن آزمایش کنند.

در زمینه امور کامپیوتری، محیط بازار شرکت سیکو سیستم (Cieco System Inc) به مشتریان اجازه می دهد که ترکیبی از آنچه را که می خواهند، انتخاب کنند. همچنین مشتریان می توانند با استفاده از طرح خدماتی شرکت پوینت. کام (Point.com) تلفنهای بی سیم و لوازم جانبی آنها را بخرند. حتی در صنایعی (همچون تولیدکنندگان مبلمان) که

فهرست موجودی کالاهایشان

از لوازم حجیمی برخوردار

است، می توان از این نوع

انتخابها استفاده کرد. و اینک

حتی عاملین مهم صنعت

خودروسازی نیز به فکر

اجرای چنین سیستمهای

افتاده اند.

اما مرحله بعدی

چیست؟ شرکتهای

تولیدکننده لوازم خانگی،

سازندگان منازل مسکونی و

حتی شرکتهای ژاپنی

تولیدکننده خانه های پیش

ساخته نیز از این سیستمها

بهره می برند. چنین شرکتهایی با استفاده تکنولوژیهای پیشرفته،

پیشنهادهای گوناگونی را برای محصولات مخفشان ارائه می دهند.

همچنین آنها به مشتریان می گویند آنچه را که می خواهند و در

دسترسشان نیست، اعلام کنند و بدین ترتیب آنها به طراحان جدید تولید

تبدیل می شوند. چنین انتخابهایی می توانند باعث به وجود آمدن انقلابی

در عرصه اطلاعات و جریان یافتن آنها در شرکتها و سازمانها گردند. در

سیستم کسب و کار قدیم ابتدا برای فراهم آوردن تولیدات و خدمات،

پول هزینه می شود و امید می رود که مشتری آنها را بخواهد و در نتیجه

آنها فروش بروند. برعکس، شرکتهایی که بر اساس انتخابها و گلچینهایی

مشتریان کار می کنند، ابتدا محصول مورد نظرشان را می فروشند و سپس

آنها را تولید می کنند. بدین ترتیب به اطلاعات کمتری نیاز است و ارزش

محصولات نیز از بین نمی رود. پس چرا زمانی که شرکتها می توانند با

استفاده از این نوع سیستمهای الکترونیکی کارها را چنین عالی و با

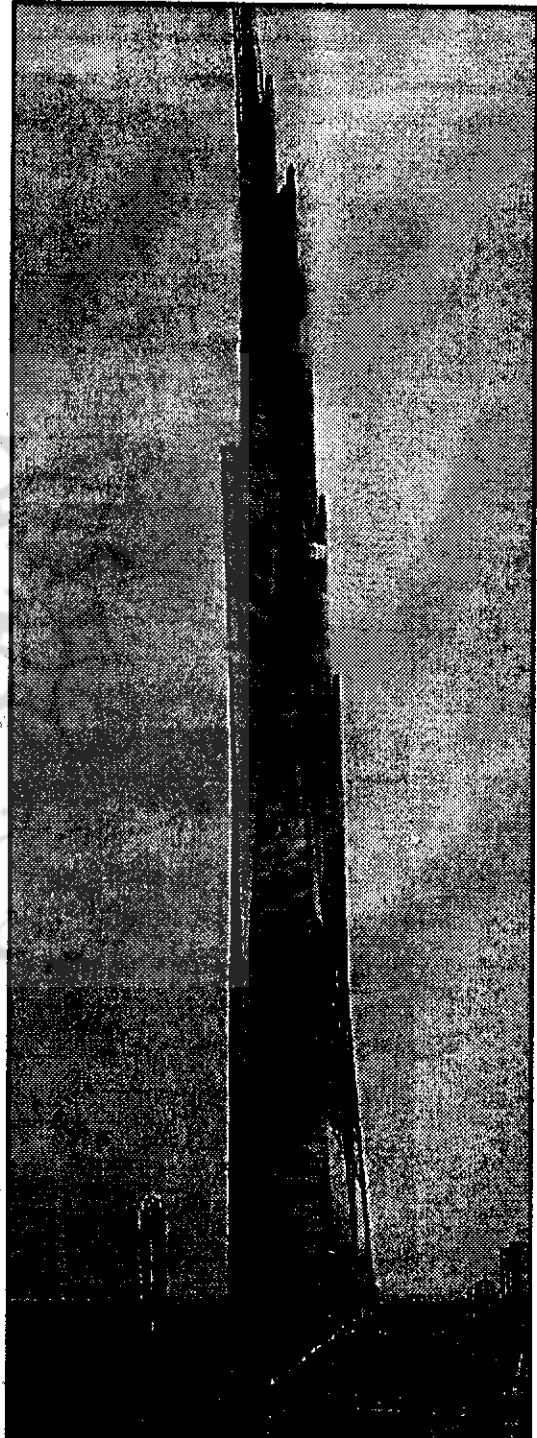
هزینه ای بسیار اندک انجام دهند، همچنان کسب و کار خویش را با

هزینه ای این چنین بالا انجام می دهند؟



۱۵- در میان پرهیجانترین رؤیاهای آنها

یکی از نخستین دیدگاههای شرکت‌های قرن ۲۱ در سال ۱۹۲۶ ابراز گردید. داستان فیلم صامت فریتز لانگ به نام متروپولیس (Metropolis) در حال حاضر یعنی سال ۲۰۰۰ اتفاق می‌افتد. لانگ که در آلمان کار



می‌کرد شهری در آینده را که متعلق به یک جامعه ماشینی بود ترسیم کرده است. لشگری انبوه از کارگران که لباسهای خاکی رنگ به تن داشتند در زیرزمین کار و زندگی می‌کردند و همواره برده تعدادی دستگاههای غول پیکر بودند. کار آنها یک فعالیت صنعتی تکراری، ملال‌آور و خطرناک بود. رئیس متروپولیس و سایر مالکان آنجا در آسمان خراشهایی بزرگ و مجلل زندگی می‌کردند. عصر صنعتی باعث شد که خوش بینی درباره آینده، به اندازه بدبینی پیرامون آن باشد. در فیلم اچ.جی. ولز (H.G. Wells) به نام "آنچه که خواهند آمد" (Things to come) تلفتهای همراه و حتی اینترنت نشان داده شده‌اند. البته استفاده از آنها به آرشیتهکتهایی نسبت داده شده که به شکلی خوش‌بینانه از آنها استفاده می‌کنند. آنها از این نوآوریها همچون آسانسور معروف اوتیست (Otis) استفاده می‌کنند تا به بالا دستها دست یابند. آنها بناهای خود را بر اساس نظام سلسله مراتبی می‌ساختند. شکل داخلی و خارجی این بناها منعکس کننده نظام اجتماعی آن روز بوده است، این امر امروزه حتی بیشتر از آنچه که در این فیلمها دیده می‌شود تحقق یافته و بناهایی با ۲۰، ۴۰، ۶۰ طبقه و بیشتر وجود دارند که مدیر ارشد در طبقه فوقانی، سایر مدیران در طبقات بعدی و کارکنان نیز در طبقات پایینی حضور دارند. در این میان انبوهی از افراد تحت عنوان منشی پشت میزهایی کار می‌کنند که روی آنها مملو از اطلاعات است. جوامع امروزی عمودی هستند و آرشیتهکتها نیز بناهای خود را بر این مبنا می‌سازند. طرح فرانک لئوید رایت (Frank Lloyd Wright) به نام آسمانخراش مایل - های (Mile - High) که قرار بود به ارتفاع ۵۲۸۰ پا بر فراز شیکاگو احداث شود، افتخار بعد از جنگ امریکا در دهه ۱۹۵۰ به شمار می‌رفت. ساختمان او در واقع یک آسمانخراش نبود بلکه سر به بهشت می‌گذارد. ماکت این طرح در سال ۱۹۵۶ ساخته شده و طبق نظر رایت بخشهای بازرگانی در طبقات فوقانی و آپارتمانهای مسکونی در طبقات تحتانی قرار می‌گرفتند و آسانسورهایی که با نیروی اتم کار می‌کردند مردم را یک مایل به آسمان می‌بردند. اگر چه این ماکت هرگز ساخته نشد، اما یک الگوی بدیع و متهورانه برای آینده محسوب می‌شد. یک سال بعد، جیمز دارتفورد (James Dartford) آرشیتهکت انگلیسی احداث فرودگاهی بر فراز یک شهر را طراحی کرد. این فرودگاه بر روی سه ستون بسیار بلند که نمای بیرونیشان تماماً از شیشه بود، ساخته می‌شد. آسانسورهای تعبیه شده مسافران را به هتل، ادارات و پارکینگ هواپیماهای خصوصی و همچنین پارکینگ اتومبیل حمل می‌کردند. جرج جتسون (George Jetson) که در یک برنامه معروف تلویزیونی دهه ۶۰ فعالیت می‌کرد عاشق این طرح بود.

۱۶ - آگهی: به فردی دارای دیدگاهی مثمر ثمر و خوش برخورد نیازمندیم.

مدیرانی که خواهان پیشرفت در قرن ۲۱ هستند نسبت به همتایانشان در قرن گذشته نیازمند استفاده از ابزارهای مختلفی هستند. مدیران شرکتهای نسل آینده باید همانند یک ژیمناست انعطاف پذیر و همانند یک پلنگ سریع باشند، چند زبان خارجی را بدانند و درک صحیحی از تکنولوژی داشته باشند. با تغییرات مستمر در شرکتهای جدید، مدیران باید به مراتب کارآفرین تر از قبل باشند. هرکسی که منتظر سفارشات یا رویکردهای رایج باشد به سرعت شکست خواهد خورد. در حالی که در عصر صنعتی تمرکز بر روی ماشین آلات و سیستمهای بازرگانی بود، در عصر اطلاعات این تمرکز بر عقاید و ایده های موجود در ذهن کارکنان است. با توجه به این که فناوری، تولیدات، بازارها و مشتریان مرتباً تغییر می کنند، شرکتهای باید از رهبرانی گروه مدار (Group-oriented) استفاده کنند که می توانند در بگونه ابهامات باعث رشد و پایداری شرکت خود گردند. دستیابی به چنین هدفی برای شرکتهای قرن ۲۱ نیازمند چه ابزاری است؟ بهترین امکانات اطلاعاتی، علاقمندی به کار و توانایی ایجاد انگیزه در دیگران برای رهبران آینده اساسی و الزامی هستند. اما مدیران هزاره جدید باید خوش برخورد، خودجوش و تیم مدار بوده و به نیازهای معنوی کارکنانشان توجهی خاص و ویژه مبذول دارند. توانایی کسب دانش از توانایی کسب، انتشار عمل کردن سریع بر مبنای آن از اهمیت کمتری برخوردار است. مدیران جدید نه تنها باید در شرایط

سخت دست به تصمیم گیری بزنند، بلکه باید این انگیزه را در کارکنانشان بوجود آورند و به آنها اختیار دهند تا در مسیری درست گام بردارند. اگر چه مواردی همچون بازاریابی و مسائل مالی کلیدی هستند اما مهمترین چیز آن دسته از رشته های تحصیلی هستند که تفکر کردن و اندیشیدن را ترغیب می کنند. آنچه که امروزه از ارزش مضاعفی برخوردار شده، تجربه قبلی است. سازمانها توسط افرادی اداره می شوند که می دانند چگونه از نیروها و انرژیهای مجموعه خود استفاده کرده و در عین حال سعی می کنند سوابق گذشته آنها را حفظ کنند. اولین نیرویی که باعث شکل گیری محیط بازار می گردد سرعت است. شرایط در هر زمانی تغییر می کنند و باعث می شوند که بسیاری از استراتژیهای سازمانی بصورت فصلی تدوین شوند. وارن بنیس (Warren Bennis) استاد دانشگاه کالیفرنیا می گوید: "رهبران امروزی دچار نوعی سرگیجه هستند." کسانی در این عرصه موفق هستند که تغییرات مستمر را بپذیرند و بتوانند خودشان را با آنچه که در راهشان رخ خواهد داد وفق دهند. ممکن است طرحهای شغلی در یک چشم به هم زدن عوض شوند. یک شرکت بیش از پیش به جریانی پیچیده و همواره در حال تغییر از ائتلافها، ادغامها، مشارکتها و ارتباط با مشتریان که خود بخشی از علل تغییرات مستمر هستند، نیازمند است. در نتیجه، رهبران باید بیش از همیشه به اطلاعات و منابع کارکنانشان اتکا کنند. مدیران هوشمند بجای تشدید کنترل خود، باید سعی کنند با کاهش کنترلشان سازمانهایی توأم با محیطهای پرنگیزه بوجود آورند. این امر یعنی فراهم آوردن محیط

اطلاعیه

شرکت سرمایه گذاری البرز در نظر دارد بانک اطلاعاتی مدیران صنعتی کشور را جهت استفاده عموم بر روی پایگاه اطلاعاتی خود (اینترنت) ایجاد نماید. در این رابطه از مدیران علاقمند حضور در این بانک دعوت می شود در صورت تمایل فرم ذیل را تکمیل نموده و حداکثر تا تاریخ ۱۳۷۹/۱۰/۱۰ به آدرس خیابان خالد اسلایبولی پلاک ۵۶ ساختمان البرز ارسال نمایند. قابل توجه اینکه اعضای این بانک اطلاعاتی می توانند از مزایای حضور در این پایگاه که همانا دسترسی واحدهای صنعتی کشور به آنان می باشد برخوردار شوند. ضمناً برای به روز نگه داری اطلاعات این بانک لازم است هر نوع تغییر و از جمله تغییر محل خود را اطلاع دهند.

نام و نام خانوادگی: شماره شناسنامه: سال تولد:

محل تولد: آخرین مدرک تحصیلی: دانشگاه: مدت سابقه کار:

آدرس محل کار: تلفن:

آدرس محل سکونت: تلفن:



کاری که برای بهترین افراد راضی کننده است. سلسله مراتب دیگر مفهومی نخواهد داشت و وظایف سازمانی در سازمانهایی به نحو احسن انجام می‌شوند که از ساختاری شناور برخوردارند. از آنجائیکه کارکنان در تمامی سطح سازمان از قدرت برخوردارند، رهبران جدید سازمانها باید از ذهنی روشن برخوردار باشند تا بهترین عقاید به آنها منعکس شوند. دیگر نمی‌توان به عنوان یک مدیرعامل صرفاً در گوشه سازمان نشست تا کارها انجام شوند. مدیران عامل باید نگرش خود را در هر بخش از سازمان اشاعه دهند. دانیل کارپ (Daniel Carp) مدیر عامل شرکت ایستمن کوداک (Eastman Kodak Inc) از قبل شاهد چنین تغییراتی بوده است. او می‌گوید: "وقتی ۳۰ سال پیش ایده‌ای به یک مدیرعامل گفته می‌شد او باید سعی می‌کرد تا آن را مخفی نگه دارد." اما امروزه کارپ می‌تواند پستهای الکترونیکی مختلفی را از اکارکنانش کارخانه‌اش دریافت نماید که باعث می‌شوند اطلاعاتش روزآمد گردند و یا پیشنهادهایی را به همراه دارند. این شیوه‌ای است که باعث ترغیب او در کارش می‌شود. چنین بازخوردهایی هرگز در محیطهای مستبدانه دیده نمی‌شوند. مدیران باید یک رابطه کاملاً جدید را با افرادی که برایشان کار می‌کنند برقرار سازند. بروس پاسترنیک (Bruce Pasternick) مدیر بخش مشارکت و مسئول مرکز رهبری استراتژیک شرکت بوز آلن و همیلتون (Booz Allen & Hamilton Inc) می‌گوید: "دیگر دروه فردگرایی به پایان رسیده است." تکنولوژی و نیروی کار متخصص این قدرت و اختیار را به افراد می‌دهند که به عنوان عوامل آزاد عمل نمایند و خدماتشان را به بالاترین پیشنهادها ارائه دهند. بیانگ شین (Young Shin) مدیر بخش تکنولوژی سایت آموزشی شرکت امبارک. کام (Embark.com) می‌گوید که کارکنان جوان نمی‌خواهند به چشم کارگر ساده به آنها نگرسته شود. آنها خواهان راهنمایی، احترام و فرصت برای افزودن به ارزش سازمانشان هستند. آنها باید حتی فرصت شکست خوردن هم داشته باشند. مدیران باید برای پرورش استعدادها تحمل‌پذیری بیشتری نسبت به ریسک و حتی شکست داشته باشند. بیل نوسی (Bill Nussey) رئیس و مدیرعامل شرکت مشاوره آی ایکس ال (ixl Enterprise Inc) از کارکنانش می‌خواهد که سریعاً شکست را تجربه کنند تا جرأت تجربه کردن را بدست آورند. او توجه زیادی به سوابق کاری افراد دارد. از نظر او آنها نباید از تجربه کردن چیزهای جدید ابایی داشته باشند.

برای کسب همه مهارتهای فوق، مدیران باید از سوابق تحصیلی گوناگونی برخوردار باشند. وقتی توماس هریسون (Thomas Harrison) تلاش می‌کند تا ویژگیهای رهبران آینده را مشخص نماید به سراغ

آموزش در رشته روانشناسی می‌رود. او که مدیرعامل شرکت خدماتی دایورسیفاید (Diversified Agency services) می‌باشد می‌گوید: "توانایی خواندن در بین خطوط به مدیریت کردن هر چه بهتر افراد کمک می‌کند." توانایی درک شیوه‌ها و زبانهای خارجی یک مهارت کلیدی دیگر است. شرکتها نه تنها باید به سراغ مشتریان خارجی بروند بلکه باید به فکر استخراج و استفاده از منابع خارجی باشند. در هر نسلی، رهبران بزرگ همیشه می‌دانند که برای رشد و ترقی باید خودشان را با محیط اطرافشان وفق دهند. اما تغییرات مستمر همواره باعث بروز چالشهای مختلفی در این عرصه می‌گردند. در شرایطی که نیروی کار ماهر خواهان دستمزد بیشتری است گوش کردن به حرفهای افراد ماهر و ابراز تمایل برای کمک به آنها جزء خصایص کلیدی مدیران به حساب می‌آیند. جان دونر (John Dooner) رئیس و مدیر عملیاتی گروه اینترپابلیک (Interpublic Group) که یک شرکت بزرگ تبلیغاتی و بازاریابی در نیویورک است نیز خواهان افرادی خوش برخورد است. او می‌گوید: "بدون چنین حسی هرگز نمی‌توانید دیدگاهی روشن داشته باشید." در مواجهه با نیروی کاری مرتباً در حال تغییر و محوری بودن نقش مشتریان، کسانی برنده خواهند بود که بخوبی ارزش یک لبخند را بدانند.

۱۷- دنیای کار نوین و الکترونیکی

شما چگونه می‌توانید از پیشرفت شریکتان در کوالا لامپور مطلع شوید؟ نگران نباشید! اکنون می‌توانید از طریق اینترنت به آنچه که می‌خواهید دست یابید. این عرصه، دنیای کار الکترونیکی نامیده می‌شود. این عرصه به هیچ وجه مزاحم، غالب یا صرفاً فراگیر نیست بلکه آغاز تغییر و تحول در محیط کار شرکت‌های قرن ۲۱ است. کارکردن در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ یعنی حضور در یک محیط خاص برای مدت چندین دهه، داشتن همکاران یکسان و تجربه کردن فرآیندهای یکسان. بیل مک گوان (Bill McGowan) رئیس سابق شرکت ارتباطات ام سی آی (MCI Communications) مدیران میانی دیروز را "کلید پیام‌های انسانی" (human message switches) می‌نامد. در آن زمان اطلاعات روزآمد نبودند، دفاتر حسابداری که باید در پایان هر ماه بسته می‌شدند تا چندین هفته به تعویق می‌افتادند و اطلاعات مربوط به مشتریان یا اصلاً وجود داشتند یا اگر هم وجود داشتند قابل اطمینان نبودند.

اما در سال‌های آتی ما مجبوریم کارمان را با ترکیبی از گروه‌های کار الکترونیکی سرتاسر جهان انجام دهیم که برخی از آنها را هرگز به صورت رودررو ملاقات نکرده‌ایم. هر پروژه‌ای نیازمند یک تیم جدید است که متشکل از مهارت‌های تخصصی و خاص است. اطلاعات اهمیت زیادی خواهند یافت و اگر تنها چند ساعت بگذرد آن اطلاعات کهنه به حساب خواهند آمد. هر عضو یک تیم به دقت مورد ارزشیابی قرار خواهد گرفت تا میزان دقت، تخصص، مهارت و مشارکتش در کار سنجیده شود. در این عرصه الکترونیکی فرصت‌های زیادی در اختیار افراد قرار خواهند گرفت. تا به امروز مسئولیت‌پذیری کارکنان یک عامل کلیدی تلقی می‌شد. نشان دادن خود در کار، انجام به موقع امور محوله، اثربخشی و دیگر موارد به عنوان فاکتورهای مثبت در ارزشیابی سالانه شرکتها محسوب می‌شدند. اکنون شما باید به صورت تیمی و گروهی فعالیت کنید یعنی فشار وارده به اعضای یک تیم و از سوی دیگر عملکرد آنها یکسان است و شما باید بیشتر خودتان را به خارج از تیم نشان دهید تا مدیر مستقیمتان. همچنان که نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی، منابع و دیگر سیستم‌های رایانه‌ای اکثر مشاغل را در دهه آینده تحت سیطره خود قرار خواهند داد، من و شما چگونه می‌توانیم از مزایای آنها بهره ببریم؟ در ادامه فهرستی از مهارت‌هایی که نیروی کار قرن ۲۱ باید داشته باشد، ارائه شده است:

- **مهارت:** برای پیشرفت در محیط تیم‌های فردا، کارمندان باید بتوانند بخوبی از پس برخی از ارزشهای مورد نظر در جهان برآیند. صرفاً واحدهای تأمین منابع انسانی نمی‌توانند این کار را انجام دهند. در واقع شما باید توجه خاصی را به تبلیغات معطوف نمایید زیرا اگر فردی چون من نتواند بوسیله تبلیغات از خدمات شما مطلع گردد، شما محکوم به شکست خواهید بود.
- شما چه کسانی را به خوبی می‌شناسید؟ امروز دیگر بر مدیران قدیمی و مشخصه‌های گذشته قدرتمندی تأکید نمی‌شود بلکه آنچه که

مهم است میزان مشارکت افراد است. امروزه من می‌توانم با استفاده از شیوه‌های الکترونیکی با یکی از هم‌کلاسیهای دوران دانشگاه تماس بگیرم و از او بخواهم در پروژه فعلی یا پروژه‌های آتی به من کمک کند. ● **کارآفرینی:** دیگر نیازی نیست که شما خودتان کسب و کاری را آغاز کنید. در واقع، امروزه تمامی پروژه‌ها به صورت کارآفرینی هستند. لذا شما باید به گونه‌ای عمل کنید که گویی کسب و کار خودتان را انجام می‌دهید. شما باید خودتان را به مانند شرکت مگی (Maggie Inc) فرض کنید که بخش خدمات مالی و سرمایه‌ای جنرال الکتریک محسوب می‌شود. همچنین من انتظار دارم که زنان بسیاری از مشاغل مدیریتی را در اختیار بگیرند. به اعتقاد من آنها حتی بلندپروازتر از مردان هستند. دنیای نوین همچون یک بازی پر هیاهو با پروژه‌های جدید و تیم‌های جدید است که باید خودمان را با آنها وفق دهیم کسانی که بتوانند به سهولت در این عرصه‌ها فعالیت کنند به رهبران قرن حاضر تبدیل خواهند شد.

● **دلبستگی به فناوری:** فناوری در حال تغییر دادن همه چیز است. نیازی نیست که شما یک متخصص امور تکنولوژیک باشید بلکه باید بتوانید بدستی از مزایای آن استفاده نمایید. دیگر تقلید صرف از فناوری کافی نیست.

● **بازاریابی:** دیگر نیازی نیست در عرصه جدید دست به تبلیغات شخصی بزنید. اکنون می‌توانید از طریق امواج الکترونیکی آنچه را که می‌خواهید بیان دارید. شما می‌توانید از طریق سایت شبکه‌ای خودتان یا در محل یک نمایشگاه بازرگانی همه چیز را درباره پروژه‌هایتان بیان کنید.

● **آمادگی برای نوآوری:** شما محکوم به این هستید که مرتباً پیشرفت کنید و به نوآوری بپردازید. امروز برای من نویسنده که ۵۷ سال سن دارم، سخنرانها و نطق‌هایم به مثابه غذایم می‌باشد. اما تصور می‌کنم که اینترنت طی چند سال آینده بسیاری از جلسات مرسوم فعلی را در کام خود فرو خواهد برد. از این‌رو، من با چندین گروه همکاری می‌کنم که می‌توانند پیام مرا از طریق فناوریهای جدید منعکس نمایند. اما من هم مشکلاتی دارم. هنوز هم شرکت‌م، رئیس‌م و شغلم به شیوه‌های قدیمی پایبند هستند. اگر شما هم چنین احساسی دارید واقعاً برایتان متأسفم. اما ما باید در شرایط حاضر که موعده تغییر و تحولات گسترده و استفاده از فرصتها است به نوآوری جهان بپردازیم.

توسعه مدیریت = توسعه ایران

توسعه اندیشه با توسعه مدیریت

همراه مدیران موفق با توسعه مدیریت

۱۸- آیا به حرف من گوش می کنید؟

من طی سالها یکی از بهترین مشتریان شما بوده‌ام. هر چند که ظاهر شما این را نمی‌دانید. شما برای خدمات و کالاهایی که من نمی‌خواهم به پست الکترونیکی شخصی‌ام آگهی می‌فرستید. سایت شبکه‌ای شما نمی‌تواند به یاد من بیاورد که چه چیزهایی را باید بخرم یا دوست دارم بخرم. هنوز هم شما بخش اعظم بودجه خود را صرف آگهیهای تلویزیونی می‌کنید که من هیچ علاقه‌ای به آنها ندارم. آیا کالاهای شما برای سفارش داده شدن ساخته شده‌اند؟ پس چرا آنها در سایت شبکه‌ای شما وجود ندارند؟ به همین دلیل است که می‌خواهم شما را فراموش کنم. من می‌بینم که رقبای شما از جمله مسئولان واحدهای مختلف شرکتها یا مدیران ارشد بخشهای ارتباطات با من تماس می‌گیرند. گریک تاکر (Greg Tucker) مدیر عامل شرکت فیوچرایز (Futurize) این شیوه بازاریابی را "مشتری سالاری" (the customer advocate) می‌خواند زیرا در اقتصاد نوین این مشتریان هستند که قوانین را وضع می‌کنند. استیوارسن (Steve Larsen) نایب رئیس شرکت بازاریابی نت پرسپشن (Net Perceptions Inc) از نرم‌افزاری پیشرفته برای دستیابی به اطلاعات مشتریان استفاده می‌کند. او می‌گوید: "دیگر بازارها بر اساس آنچه که تولیدکنندگان می‌سازند و می‌فروشند، اداره نمی‌شوند بلکه بر اساس آنچه که مشتریان می‌خواهند اداره می‌گردند." بطور خلاصه، عصر تولید انبوه، بازاریابی انبوه و حتی رسانه‌های گروهی انبوه به پایان رسیده است. به دلیل وجود اینترنت، من نسبت به گذشته از قدرت و انتخابهای بیشتری برخوردار شده‌ام. برای دستیابی به یک نام معتبر، شرکتها باید واقعاً به حرف مشتریانی همچون من گوش کنند و به سرعت بر اساس آنچه که می‌شنوند عمل کنند.

دان پیروز (Don Peppers) یکی از شرکای گروه مشاوره پپرز و راجرز (Pears & Rogers) و یکی از مؤلفان کتاب "گام به گام به سوی آینده" می‌گوید که شرکتها باید "ارتباطات فراگیر" خود را توسعه دهند و آنچه را که من (مشتری) می‌خواهم بخاطر آورند و در نتیجه محصول بهتری بسازند و خدمات بهتری ارائه دهند. شرکت آمازون، کام (Amazon.com) یکی از پیشروانی است که کتابهایی را که من خریده‌ام مطالعه کرده و پیشنهادهایی را بر مبنای آنچه که من می‌خوانم، ارائه کرده است. شرکت کامپیوتری دل (Dell) که سازنده کامپیوترهای شخصی است بخاطر می‌آورد که مشتریان چه چیزهایی را در گذشته خریده‌اند با ایجاد صفحات شخصی در شبکه برای مشتریان امکان سفارش دادن کامپیوترهای جدید، بهبود تجهیزات موجود یا رفع اشکالات فنی را ساده‌تر ساخته است. اما می‌خواهید بدانید من واقعاً به چه چیزی فکر

می‌کنم؟ مطمئناً شما قبلاً با من صحبت کرده‌اید. آیا طی سالیان گذشته من بخشی از محورهای شرکت شما نبوده‌ام؟ و آیا شما یک ارزیابی از رضایت مشتریان را در مورد من انجام نداده‌اید؟ این امر دیگر کافی نیست. اکنون ما درباره ارائه بازخورد به مشتریان در سریعترین زمان ممکن و بصورت الکترونیکی صحبت می‌کنیم. تاکر می‌گوید "به دلیل وجود شبکه‌ها، شرکتها می‌توانند براحتی با صدها هزار مشتری خود در سرتاسر جهان و در هر زمانی صحبت کنند. باید هر فردی در شرکت شما و نه فقط در بخش فروش آن توانایی گوش کردن داشته باشد." گری استیبل (Gary Stibel) از گروه مشاوره نیوانگند (New England) از مدیران عامل و حتی اعضای هیأت‌های مدیره انتظار دارد تا با مشتریانی که از کالاها و خدماتشان تعریف یا انتقاد می‌کنند صحبت کنند و به حرف آنها گوش دهند. شیوه‌های تکنولوژیکی هم دیگر کافی نیستند. مثلاً شرکت هوایمایی کنتیناتال (Continental) به طور منظم گروههای مشاوره‌ای را در نمایندگیهای شرکتهای بزرگ و همچنین داخل هواپیماها گرد هم می‌آورد تا درباره عملکرد شرکت و مشکلاتش بحث کنند. حتی این شرکت مدیران فروش خود را برای صحبت کردن با مشتریان جدید اعزام می‌کند. استیبل می‌گوید: "وقتی شما با مشتریانتان صحبت می‌کنید به خاطرات گذشته باز می‌گردید."

چرا من باید برای اطلاعاتم به این شرکتها اعتماد کنم؟ زیرا آنها اجازه استفاده از اطلاعاتشان را به من می‌دهند، چیزهایی ارزشمند همچون محصولات، خدمات و پیامهایی بازاریابی که من می‌خواهم را در اختیارم قرار می‌دهند. شاید بتوان آن را بخشی از یک بازار دانست اما برای من ارزش یک بازار کامل را دارد. بروس کازانوف (Bruce Kasanoff) مدیر عامل شرکت Accelerating Intel که یک شرکت مشاوره‌ای است و به شرکتها در خصوصی ساختن (Personalization) ارتباطاتشان با مشتریان کمک می‌کند می‌گوید: "هدف از این کار ارائه خدمات و محصولاتی است که از سفارشات انبوهی برخوردارند. بدون خصوصی سازی، مشتریان به شرکت وفادار نخواهند بود و هیچ دلیلی هم ندارد که یک مشتری دوباره به سوی شرکتی بازگردد."

شرکت برتلسمان (Berllesmann) که یک شرکت بزرگ در عرصه انتشارات و موسیقی است روزی را پیش‌بینی می‌کند که من خودم بتوانم سی دی بسازم و آهنگها و فیلمهایی که دوست دارم را تدوین و مونتاژ کنم. این شرکت می‌داند که من روزی خواهم توانست بخشهایی کتاب مورد علاقه‌ام را برایم بفرستد. البته اگر هنوز هم افرادی مانند من تمایل به خرید کتاب داشته باشند، هزینه‌های چاپ را تقبل کنند و به شرکت منتشرکننده هم وفادار باشند، کتاب مربوطه منتشر خواهد شد. به همین

موسوم به هارلی - دیویدسون (Harley - Davidson) صدها دلار برای سفارش دادن موتورهای دلخواهشان می‌پردازند. تصمیم گرفت که امکان سفارش دهی را از بدو تولید در اختیار مشتریان قرار دهد. مشتریان می‌توانستند از صندلیها تا دستگیره‌ها را رنگ موتورشان را سفارش دهند. نتیجه این کار این بود که موتورهای سفارشی به قیمت کارخانه عرضه می‌شدند.

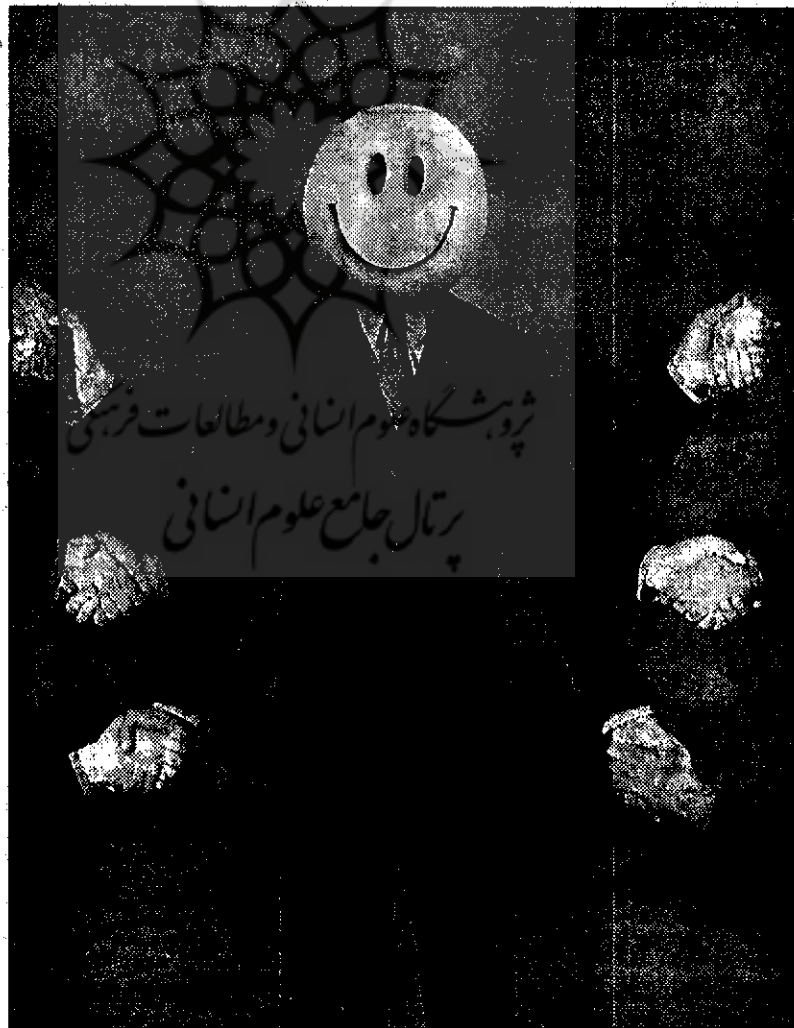
اما من چیزی بیشتر از محصولات سفارشی می‌خواهم. من بازاریابی سفارشی را می‌خواهم. من جهانی را می‌خواهم که در آن تبلیغات به طور کامل مبتنی بر علائق افراد باشند. شرکتها باید به دنبال راهی به غیر از تلویزیون باشند، زیرا من علاقه‌ای به آگهیهای بازرگانی آنها در تلویزیون ندارم. پست الکترونیکی قدرت بازاریابی شخصی را ثابت کرده است. شرکت برین بنچ (Brain Bench) آزمونهای شبکه‌ای و دیگر مهارتها را ارائه می‌دهد و قصد دارد به سرعت از تکنولوژی بازاریابی

الکترونیکی استفاده نماید. حدود ۲۸٪ از کسانی که از طریق تبلیغات الکترونیکی جذب سایت آن شده‌اند برای یکی از آزمونهای آن ثبت نام می‌کنند و امیدوارند بتوانند مهارت‌هایشان را به کارفرمایانی که هزینه انجام این آزمونها را به برین بنچ می‌پردازند اثبات کنند. بیل لیک (Bill Lake) نایب رئیس و یکی از بنیان این شرکت می‌گوید: "مردم دوست دارند اطلاعاتی که مطابق میلشان است، دریافت کنند." یا ابزارهای خصوصی شده بازاریابی مورد استفاده توسط شرکت گاردن. کام (Garden com) را در نظر بگیرید که یک سایت الکترونیکی باغبانی است. من دویار در ماه، از خدمات باغبانی این

دلیل است که بر تلسمان خطرات مربوط به چاپ کتابهایش را کاهش داده است. آندرو دوارد (Andrew Doward) مدیر بخش خصوصی سازی سایت شبکه‌ای این شرکت می‌گوید: "خصوصی سازی روابط، کلید کسب و کار بر تلسمان است." بعلاوه او می‌گوید: "این نگرش یک شبکه کاملاً خصوصی شده است که برای هر کس با هر عقیده و نظری مناسب خواهد بود."

در واقع، شرکت لويس استراوس (Levi Strauss & Co)، نای (Nike Inc) و بسیاری از شرکتهای دیگر در حال تجربه راههایی برای تولید محصولاتشان بر اساس خواست مشتریانانشان هستند. نایک از مدتها پیش شروع به تولید کفشهای سفارشی کرده است. مشتریان این شرکت می‌توانند از طریق سایت شبکه‌ای ترکیبی از رنگها و مدل‌های مختلف را انتخاب کنند. لویز تولید شلوارهای چین خود به نام اوربجینال اسپین (Original Spin) را از سال ۱۹۹۸ آغاز کرده که امکان سفارش

دادن اندازه، سبک و رنگ مورد دلخواه را فراهم آورده است. نتیجه این کار هم این بوده این شرکت توانسته ۱/۷ میلیون نوع شلوار مختلف را برای برآورده کردن نیازهای مشتریان تولید کند. یا به مورد شرکت امریکن کوانتوم سایکلز (American Quantum Cycles Inc) توجه کنید که از رقبايش الگوبرداری کرده است. پس از اینکه کوانتوم متوجه شد خریداران موتورسیکلهای



دوستانشان نیازی به مشوقهایی همچون تخفیف ندارند.

شرکت پراکتر و گمبل (Procter & Gamble) زمانی از قدرت ارتباطات شخصی و خصوصی آگاه شد که سری جدیدی از محصولات تقویت مو به نام فیزیکیو (Physique) را ارائه کرد. این شرکت توانست با استفاده از تحقیقاتی که هم بر اساس رویه‌های بجامه‌شناسی و هم رویه‌های روانشناسانه انجام شده بودند، مشتریانی را شناسایی کند که در ترغیب کردن دیگران به این محصولات جدید نقش بسزایی داشتند. هدف این گروه عرضه مستقیم این محصولات به مشتریان و همچنین استفاده از یک سایت شبکه‌ای برای ترغیب مشتریان به گفتن فواید آنها به دوستانشان بود. این برنامه باعث شد که در عرض شش ماه بیش از یک میلیون نفر به سایت شبکه‌ای این محصول مراجعه کنند. این در حالی بود که کمتر از ۱۵ درصد از هزینه تبلیغات بازاریابی فیزیکیو صرف آگهیهای تلویزیونی شده بود.

سعی کنید هر کاری که می‌خواهید انجام دهید را سریعتر انجام دهید. در شرکت استپلس (Staples.com) کارایی استفاده از خدمات پست الکترونیکی بر مبنای دقایق سنجیده می‌شود نه هفته‌ها یا ماهها. کلی ماهونی (Kelly Mahoney) مدیر عامل این شرکت می‌گوید: «با عنایت به باز دیده‌ها و ملاقاتهای الکترونیکی در شبکه‌ها و فروش الکترونیکی، اگر از یکی از تبلیغات الکترونیکی ما بازدید می‌کنید در عرض مدت ۶۰ دقیقه از آن مطلع می‌شویم و در اسرع وقت سعی می‌کنیم تغییرات لازم را اعمال کنیم. این کار نیازمند یک رودیکرد کاملاً گروهی، کارآفرینانه و خصوصی (شخصی) است». یا مورد گاردن. کام را در زمانی در نظر بگیرید که یکی از مشتریان شرکت از این موضوع شاکی بود که چرا این شرکت نمی‌گوید که چه نوع گلدهایی برای گیاهان چند ساله مناسب هستند. مدیران شرکت در همان شب با درج اطلاعات لازم، سایت خود را اصلاح کردند و روز بعد موضوع را به مشتری اطلاع دادند.



شرکت که مستقر در محل زندگیم است و با توجه به نوع باغم - مثلاً گلهای رز یا گوجه فرنگی - استفاده می‌کنم. هر بار که من می‌خواهم از خدمات باغبانی این شرکت استفاده کنم آنها به دقت به آنچه که می‌خواهم توجه می‌کنند و از اولویتهای مدنظر من مطلع می‌شوند. همچنین، این شرکت پس از ارزشیابی مشتریانش یک فضای الکترونیکی را بوجود آورده که به مشتریان اجازه می‌دهد گلهای مورد نظرشان را خریداری نمایند. مطمئناً، این کار به فروش محصولات گاردن، کام کمک می‌کند اما به هر حال این موضوع، مشکل من یعنی یافتن گلهایی که دوست دارم در باغچه‌ام داشته باشم را حل کرده است. اگر شرایط رقابت در بازار اجازه نمی‌دهد به سراغ این عرصه‌های جدی بروید، شاید قدرت خرید مشتریان جدید باعث شود که به سراغ این کار بروید. کارگزار من که به او حقوق می‌دهم و از ابزارهای پیشرفته گردآوری اطلاعات استفاده می‌نماید می‌داند که من حاضریم برای چه چیزهایی پول بپردازم و لذا به طور مستمر اطلاعاتی را که من می‌خواهم در اختیارم قرار می‌دهد که این اطلاعات براساس بهترین قیمتها و بهترین معاملات هستند. شاید شما فکر می‌کنید که مشتریان نسبت به قبل دمدمی مزاج شده‌اند. این کارگزاران، مشتری سالاری را به اوج می‌رسانند. کازانوف از شرکت Accelerating Ltol می‌گوید: «شما به من می‌گویید که چه چیزی می‌خواهید و من آن را برایتان مهیا می‌کنم. این چیزی است که مشتریان به آن وفادار خواهند بود».

اما نکته‌ای که باید تمام توجه خود را به آن جلب کنید این است: وقتی تمامی این تغییر و تحولات را در قبال شیوه‌های فروش و بازاریابی خود انجام دادید من (مشتری) به شما خواهم پیوست. شما همواره از من سپاسگزار خواهید بود، زیرا من قویترین اسلحه بازاریابی شما خواهم بود. پیش از این که من این کار را انجام دهم، شما باید راهی در برای نفوذ در ارتباطات من با خانواده‌ام، دوستانم و همکاران شغلیم بیابید. برخی افراد این را «بازاریابی ویروسی» (viral marketing) می‌نامند اما این شیوه در واقع نوعی انتقال شفاهی پیامها از طریق شبکه است. پیرز آن را «استفاده از مشتری سالاری درکسب و کار» می‌نامد. کولین کمبل (Collin Campbell) مدیر عامل شرکت گازوبا (Gazooba Corp) که در سانفرانسیسکو مستقر است و ابزارهای بازاریابی ویروسی را ارائه می‌دهد که مشتریان به سراغ آن دسته از پیامهای بازاریابی می‌روند که از نظر آنها از ارزش بالایی برخوردار هستند. از این گروه، حدود ۴۰٪ از شرکت پیشنهاد شده خرید می‌کنند.

کمبل می‌گوید: «شما بیش از هر کس دیگری از علائق دوستانتان مطلع هستید. وفادارترین مشتریان برای گفتن خدمات شرکتها به

۱۹- سران تأمین منابع از خارج

چهار سال پیش، مزارع ذرت حومه منطقه گوادالاخارا (Guadalajara) در مکزیک به ساخت کارگاههایی صنعتی اختصاص یافت. اکنون، کارخانه‌های مختلف با بیش از ۴۰۰۰ نفر نیرو به ساخت تلفنهای همراه اریکسون (Ericsson)، محصولات شرکت 3 Com Palm، مدارهای الکترونیکی کامپک (Compaq) و سیستمهای رایانه‌ای شرکت سیسکو (Cisco) مشغول هستند. این منطقه صنعتی، به مرکزی برای حضور تولیدکنندگان و توزیع کنندگان محصولات مختلف تبدیل شده است و کامیونهای گوناگونی که مقصدشان ایالات متحده است، حمل این کالاها را بر عهده دارند. این منطقه شبکه ارتباطی، نیروگاه برق، مرکز امداد پزشکی، زمین ورزشی و مرکز اتوبوسرانی خاص خود را برای حمل و نقل کارگران به کارخانه‌ها و بالعکس دارد.

می‌توان براحتی حدس زد که دولت مکزیک در رقابت خود با منطقه شرق آسیا که یک مرکز تولیدی پیشرفته محسوب می‌شود، گام بسیار بلندی برداشته است. اما در واقع این مرکز صنعتی نمایشگاهی برای قدرت فزاینده برخی شرکتها همچون شرکت بین‌المللی فلکسترونیکس (Flextronics International Ltd) است. منطقه گوادالاخارا یکی از مناطقی است که فلکسترونیکس همچون چین، بزرگیل و مجارستان در آن حضوری فعال دارد. این شرکت نه تنها تمامی سخت افزارهای مونتاژ شده در این منطقه را تحت نام خودش تولید می‌کند، بلکه خدمات گوناگونی از تهیه تجهیزات تا استخدام افراد را نیز ارائه می‌دهد. تا سال آینده، ظرفیت تولید در گوادالاخارا دو برابر خواهد شد. این شرکت و سایر شرکتهای تولیدکننده لوازم الکترونیکی از طرحهای شرکتی قرن ۲۱ جهت تأمین منابع از خارج که از بخشهای تولیدی تا فعالیتهای پشتیبانی را در برمی‌گیرد، بیشترین استفاده را خواهند برد. برای افزایش سود حاصل از سرمایه‌گذاری و افزایش تواناییها، حتی شرکتیهای عظیم آلمانی و ژاپنی هم شروع به فروش کارخانه‌هایشان نموده‌اند. آنها قراردادهای بلندمدتی را به عرضه کنندگان خارج از سازمان و حتی همان شرکتیهایی که کارخانه‌هایشان را خریداری کرده، منعقد می‌کنند. شرکتیهای بزرگ لوازم الکترونیکی نیز از پیمانکارانشان می‌خواهند برای انجام خدمات پس از فروش و حتی طراحی محصولات جدید به آنها کمک کنند، این در حالی است که بخش طراحی قبلاً بخشی محسوب می‌شد که اطلاعات موجود در آن محرمانه تلقی می‌شد.

در این فرایند، پیمانکاران خارج حقوق انحصاری خود را به شرکتیهای عظیم چند ملیتی می‌فروشند. سه سال پیش، شرکت میلیتیپاس سلکترون (Militipias Solectron Corp) که مستقر در کالیفرنیا است تنها شرکت تولیدکننده لوازم الکترونیکی بود که فروشش بیش از ۳ میلیارد

دلار بود. تا پایان سال آینده، پنج شرکت به رقم ۱ میلیارد دلار دست خواهند یافت، در حالی که فروش سلکترون به ۱۰ میلیارد دلار خواهد رسید. مایکل مارکس، مدیر فلکسترونیکس پیش‌بینی می‌کند که رقم کسب و کار این شرکت طی ۵ سال آینده به ۵۰ میلیارد دلار خواهد رسید. طی چهار سال گذشته، فروش این صنعت بیش از دو برابر شده و به سالانه ۸۸ میلیارد دلار رسیده است و به پیش‌بینی شرکت تکنولوژی فورکسترز (Technology Forecaster) در کالیفرنیا این رقم سالانه ۲۰٪ رشد خواهد داشت.

همچنان که شرکتیهای عظیم دیروز، کوچک می‌شوند، تولیدکنندگان قراردادی قدرت می‌گیرند و برخی از آنها نقشی کلیدی را در اقتصاد نوین ایفا می‌کنند. در حالی که هنوز بسیار با حرارت از شرکتیهای حقیقی سخن می‌گویند، فلکسترونیکس و رقبایش این ایده را کنار گذاره و به تعاریف جدیدی از شرکتها روی آورده‌اند. کارشناسان عصر نوین تولید شاهد هستند که میلیاردها دلار صرف تملک کارخانه‌هایی می‌شود که قبلاً در اختیار غولهایی همچون زیمنس، آی بی ام و نورتل (Nortel) بوده‌اند. آنها برای گسترش خدماتشان، به تملک شرکتیهای طراحی و برنامه‌ریزی (مهندسی) روی آورده‌اند که در خلق هر چیزی از نیمه رساناهای سفارشی گرفته تا تلفنهای بی‌سیم شبکه‌ای مهارت دارند. برخی از پیمانکاران خارجی سهام عرضه کنندگان یا توزیع کنندگان را خریداری می‌کنند.

فلکسترونیکس و مجموعه‌ای از شرکتیهایی مانند آن که به سرعت در حال رشد هستند، نمونه‌هایی از شرکتیهای نوین چند ملیتی هستند. فلکسترونیکس که مقر اصلی‌اش در سنگاپور است اما فعالیتهای عمده آن در سان خوزه انجام می‌گیرد، توانسته از یک مونتاژکننده ورکشپ که تنها ۹۳ میلیون دلار سرمایه داشت به شرکتی با ۸ میلیارد دلار سرمایه و ۵۵ هزار نفر پرسنل تبدیل شود. با کاهش ارزش سهام Nasdaq در بهار امسال، سهام فلکسترونیکس به شدت رشد کرد و دو عرض در سال ارزش آن ده برابر شد. برای شرکتیهای تولیدکننده لوازم الکترونیکی، ادغام عمودی امتیازات خاص خود را دارد. برخلاف تولید کنندگان قدیمی، شرکتیهای سازنده لوازم الکترونیکی، محصولاتشان را تحت نام و مارک خودشان تولید نمی‌کنند. در عوض، آنها تولید و سایر خدمات را در اختیار دیگر رقبا قرار می‌دهند و از آنجاییکه کارخانه‌های آنها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که می‌توان به سرعت آنها را تغییر داد، لذا می‌توان در داخل همین کارخانه‌ها تولیدات گوناگونی را به مشتریان مختلف ارائه کرد. در نتیجه، کارخانه‌های آنها می‌توانند تقریباً در تمام اوقات با ظرفیت کامل فعالیت کنند. لوئیس میسونیا (Louis Miesocia) ، تحلیلگر شرکت برادران لمان (Lehman Brothers Corp) می‌گوید:



قیمت ۲ میلیارد دلار خرید. سپس شرکت تولیدات پالوآلتو (Palo Alto Products) را خرید. همچنین این شرکت مالک برخی کارخانه‌های زمینس، اریکسون و بوش است.

اخیراً هم فلکسترونیکس دو قرارداد منحصر بفرد داشته است. در ماه آوریل، شرکت مایکروسافت (Microsoft corp) آن را به عنوان تولیدکننده و طراح یکی از بازیهای جدیدش برگزید. در ماه مه نیز، مارکس برای تولید لوازم مغایراتی یک قرارداد همکاری با موتورولا (Motorola) امضا کرد.

تنوع طلبی مارکس برای ورود به عرصه طراحی محصولات مختلف همانند علاقمندی او به مشارکت با دیگر شرکتها مهم و حیاتی است. اکنون فلکسترونیکس دارای گروههای صنعتی، مکانیکی و مهندسان کامپیوتر است که در سرتاسر دنیا پراکنده‌اند. یک تلفن همراه تولید شده توسط فلکسترونیکس دارای قطعات رادیویی است که در نروژ طراحی می‌شوند، تراشه‌هایی که در اسرائیل ساخته می‌شوند و مدارهایی است که در هندوستان تولید می‌گردند، ابزار تولید آنها در ایتالیا آماده می‌شوند و مهندسی مکانیکی آن هم متعلق به تایوان یا کلرادو است.

اما همچنان که تولیدکنندگان پیمانی به عرصه طراحی وارد می‌شوند، مشکلات پیچیده‌ای بروز می‌کنند. چگونه یک مشتری می‌تواند مطمئن باشد که ایده‌اش از محصول رقبا سر در نخواهد آورد. چگونه می‌توان از تبدیل شدن یک پیمانکار به یک رقیب مستقیم پیشگیری کرد؟

مارکس می‌گوید که برای جلوگیری از چنین مشکلاتی، فلکسترونیکس محصولات خاص خودش را تولید نمی‌کند. اما همچنان که نقش پیمانکاران رشد می‌کند، دیگر نام و مارک یک محصول نشانگر قدرت واقعی ماورای یک صنعت نخواهد بود.

این شرکتها بدون این که نگران بخشهای تحقیق و توسعه یا بازاریابی باشند، تمرکز خاصی بر تولید محصولاتشان دارند. آنها می‌توانند با خرید انبوه قطعات، آنها را به قیمت ارزانتری بخرند. اگر چه شرکتهای تولیدکننده لوازم الکترونیکی سود ناخالص کمی یعنی ۶٪ تا ۸٪ از فروش را کسب می‌کنند اما سود حاصل از سهامشان قابل توجه است. یعنی حدود ۲۰٪، این اصول اقتصادی در مورد سایر صنایع نیز صادق است. همین وضعیت یعنی ارائه خدمات گسترده و تأمین منابع از خارج، بانکها، شرکتهای داروسازی و شرکتهای اتومبیل‌سازی را هم در بر گرفته است. لاول برایان (Lowell Bryan)، متخصص مدیریت شرکت مک کینزی (McKinsey & Co) می‌گوید: "شرکتها به استفاده از امتیازات ادغامها روی آورده‌اند. جدا بودن و تمایز مشخصه ساختارهای صنایع قدیم محسوب می‌شوند و اکنون راههای جدیدی برای اداره سازمانها و صنایع ارائه می‌شوند. اکنون افراد خدماتی را که قبلاً متعلق به صنایع مختلف بودند، به اتفاق هم ارائه می‌دهند، زیرا مشتریانشان از آنها می‌خواهند که چنین کنند." اما آیا همان مشکلی که برای آی بی ام بوجود آمد، فلکسترونیکس را تهدید نمی‌کند؟ پاملا گوردون (Pamela Gordon) رئیس شرکت تکنولوژی فورکسترز می‌گوید: "موضوع این است که یک تولیدکننده پیمانکاری در چه مدتی می‌تواند کارش را انجام دهد." مارکس مدیر فلکسترونیکس قبول دارد که خطر وجود دارد. او می‌گوید: "بزرگ بودن یک شرکت دیگر مهم نیست. مهم این است که آیا ما یک شرکت بزرگ خوب هستیم یا یک شرکت بزرگ بد." تاکنون، مارکس تلاش زیادی به خرج داده تا توازن واقعی را برقرار کند. تنها طی سالجاری، او ۴/۸ میلیارد دلار را صرف تملکهای شرکت خود کرده است. در ماه مارس، شرکت فلکسترونیکس، شرکت دی گروپ (Dii Group Inc) را که سازنده تراشه‌ها و مدارهای کامپیوتری است به

۲۰ - محدودیتهای شرکتهای جدید

به نظر می‌رسد به هر کجا که می‌رویم گروههای مدیریتی پایان دوران شرکتهای قدیم را اعلام می‌کنند. افراد دوران پیش می‌گویند که شرکتهای ادغام شده امروز به سرعت جای خود را به شرکتهای متمرکز و انعطاف‌پذیر خواهند داد. گفته می‌شود که چنین شرکتهایی با تمرکز بر روی بهترین تواناییها و تأمین منابع مورد نیازشان از خارج می‌توانند بهتر از دیگران عمل کنند و از مشکلات موجود به شکل مؤثری بکاهند. اما باید به یک نکته توجه داشت: شرکتهای تازه زمانی می‌توانند به تأمین منابع مورد نیاز از خارج بپردازند و در عرصه‌های جدید فعالیت کنند که عملکرد و کارایی محصولاتشان بیشتر از نیازهای مشتریانشان باشند. البته هنگامی که شرکتهای از حد و مرز عملکردشان فراتر می‌روند، هماهنگی در سطح مدیریت الزامی است. چالش مهم برای کسانی که امیدوارند در قرن ۲۱ با موفقیت از پس شیوه‌های مدیریتی برآیند، آن است که بفهمند شرکتهای قدیمی چگونه و تا چه زمانی دوام خواهند یافت و چه عواملی موجب تغییر در این زمینه می‌گردد. ایجاد هر محصول یا هر نوع خدماتی از طریق زنجیره‌ای از فعالیتهای دارای ارزش افزوده خاص خود هستند صورت می‌گیرد. اگر سه عامل برای من تحقق یابند من می‌توانم قطعه‌ای را از خارج تأمین کنم. من باید از مشخصات مورد نظر بخوبی آگاه باشم؛ تکنولوژی

لازم برای برآورده کردن این ویژگیها باید به آسانی در دسترس باشد؛ و اگر تفاوتی در آنچه که عرضه کننده ارائه می‌دهد وجود دارد من باید بدانم. آیا این امر با سایر عناصر سیستم مورد نظر من همخوانی دارد یا خیر؟ تأییدین ترتیب بتوانم آنچه را که مد نظر من است به زنجیره فعالیتهایم وارد نمایم. از نظر اقتصاددانان تنها عبارتی که به لحاظ فنی همین این شرایط است چیزی نیست جز اطلاعات کامل. از نظر افراد دوران پیش، سازمانهای انعطاف‌پذیر و واقعی بر بازارهای قرن ۲۱ احاطه کامل دارند و البته زمانی در این بازارها فعالیت می‌کنند که اطلاعات لازم و کافی را در اختیار داشته باشند. البته مواقع بی‌شماری وجود دارند که چنین حالتی وجود ندارد، به ویژه زمانی که یک فناوری جدید ظهور می‌کند. مثلاً به مورد دیسک گردانهای مغناطیسی شرکت آی بی ام (IBM) توجه کنید. این دیسک‌گردانها می‌توانند ظرفیت ذخیره‌سازی اطلاعات را تا ۱۰ برابر افزایش دهند، اما دستیابی به این افزایش حجم، کار ساده‌ای نیست. ممکن است یک شرکت تولیدکننده درایوهای کامپیوتری نتواند به سادگی این قطعات را از خارج تأمین کند و در نتیجه آنها را به همان سبک و سیاق قدیمش خواهد ساخت. دیسک و دهها عامل دیگر باید برای تطابق با این فناوری جدید تغییر کنند. برای برنامه‌ریزان و تأمین‌کنندگان قطعات کامپیوتری نیز این سیستم جدید چندان قابل درک نیست. همچنین این برنامه‌ریزان نمی‌دانند که چه تغییراتی رخ خواهند

داد که بر شیوه‌های تولید و چگونگی عملکرد تأثیر خواهند گذاشت. در نتیجه، آی بی ام مجبور است این تغییرات را در داخل شرکت خودش طراحی کرده و بسازد.

از سوی دیگر، تولید دستگاههای مختلف مانند آنچه که در شرکت کامپیوتری دل (Dell) رخ می‌دهد دیگر به معنای سبقت گرفتن از سطح عملکرد مورد نظر نیست. شرکت سیسکو سیستم (Cisco Systems Inc.) که تغییرات عمده‌ای را از طریق تولیداتش در عرصه ارتباطات و مخابرات بوجود آورده است، برای بسیاری از شرکتهای اقتصاد نوین یک استاندارد محسوب می‌شود. سیسکو بخش اعظم نیازهای تولیدی خود را از طریق عرضه کنندگان خارج از سازمان و بسیاری از شرکتهایی که خریدار است، تأمین می‌کند. اما همچنان که سیسکو عملکرد خود بویژه در عرصه شبکه‌ها را به حداکثر رسانده است مجبور است خود را با بسیاری از فعالیتهای تولیدی و طراحی محصولات منطبق و هماهنگ سازد. رقبای سیسکو به این نکته پی برده‌اند که اگر می‌خواهند در عرصه رقابت باقی بمانند نیازی نیست حتماً شرکتهایی حقیقی باشند.

در دهه ۱۹۸۰، شرکتهای تولید

کننده نرم‌افزارهای کامپیوترهای شخصی مجبور بودند در تمامی تولیداتشان استاندارد MS-DOS را که متعلق به شرکت میکروسافت (Microsoft Corp) بود رعایت کنند. هنگامی که علائق مشتریان تغییر کرد، یعنی آنها خواهان وجود



گرافیک و انواع نمودار در متون خود شدند این امتیاز رقابتی هم تغییر کرد. برای تدوین این موارد در برنامه‌های موجود هیچ گونه استاندارد وجود نداشت. شرکت میکروسافت با معرفی سیستم عامل ویندوز (Windows) به این تغییر پاسخ داد. نتیجه آن بود که شرکتهایی همچون وردپرفکت (Word Perfect)، لوتوس (Lotus) و هاروارد گرافیک (Harvard Graphics) از میدان به در شدند. اکنون تولیدات شرکت میکروسافت بمراتب بیشتر از میزان کاربرد مشتریان آن است.

مدیریت شرکتهای بین شرایط به کار گرفتن یا نگرفتن روشهای جدید بسیار مشکل است. اما اگر مدیران بدرستی بدانند که نیازهایشان چیست، آنگاه می‌توانند بخوبی عمل کنند. نه گره‌های مدیریتی و نه احکام وزارت دادگستری نمی‌توانند چگونگی اداره شدن سازمانها و شرکتهای را تعیین کنند. این کار واقعاً امکانپذیر نیست زیرا توسعه فناوری با تکامل نیازهای مشتریان ارتباطی مستقیم دارد هنگامی که کارایی خدمات و محصولات بالاتر از حد مطلوب است شرکتهایی که کمتر تن به تطابق با عرصه‌های جدید داده‌اند می‌توانند در رده‌های بالاتری قرار بگیرند؛ لذا شرکتهای باید بر مبنای سرعت، انعطاف‌پذیری و هزینه‌ها فعالیت کنند. اما هنگامی که کارکرد محصولات و خدمات نیازهای مشتریان را برآورده نمی‌کند، شرکتهایی که به این تلافیها تن داده‌اند حتی در قرن ۲۱ هم از امتیازات بالاتری برخوردار خواهند شد.

۲۱ - دبیرستانها هرگز یکسان نخواهند بود.

نوزادانی که امسال متولد می‌شوند. ۱۴ سال دیگر به دبیرستان وارد می‌شوند، مکانی که احتمالاً شبیه دبیرستان‌های تک‌های (High Tech) می‌شوند. High خواهد بود که سپتامبر امسال در سان دیگو (San Diego) افتتاح شد. دانش‌آموزان های تک وارد جهانی خواهند شد که برای بسیاری از دانش‌آموزان امروزی غریبه می‌باشد. این امر بدان دلیل است که های تک تفکرات قدیمی درباره دبیرستانها را از بین برده است. های تک که در محل سابق یک مرکز آموزشی نیروی دریایی تأسیس شده، تنها کمتر از یک سوم از محیط خود را به کلاسهای درس رایج اختصاص داده است. در عوض در این مدرسه آزمایشگاههای تخصصی برای مطالعه هر چیزی از بیوتکنولوژی تا طراحیهای انیمیشن کامپیوتری احداث شده‌اند و هر دانش‌آموز همانند شرکتهای پیشرفته دارای یک ایستگاه کار رایانه‌ای است.

نوع کلاسهای های تک نیز با دبیرستانهای امروزی تفاوت دارد. دانش‌آموزان برای گذاردن برنامه‌های آموزشی تعیین شده از مشاوران مربوطه کمک می‌گیرند. بجای آن که دانش‌آموزان در کلاسهایی که هر کدام ۵۰ دقیقه هستند حضور یابند، تنها یک صبح و یک بعدازظهر در هفته سرکلاس می‌روند که این کار به آنها اجازه می‌دهد در چند رشته به هم وابسته مطالعه کنند. آنها زمان زیادی را در این مدرسه صرفاً دانستن فعالیتهای یک شرکت پیشرفته تکنولوژیکی می‌نمایند. لاری روزن استراک (Hary Rosenstock) انسان که بجای ناظم خودش را مدیر عامل می‌نامد می‌گوید: "هدف من تبدیل این مدرسه به یک محیط کار پیشرفته است." های تک یک تحول بنیادی در این عرصه محسوب می‌شود و تمرکز آن بیشتر بر فناوری، رشته‌های کاری فردی و عمقی است. لذا

نمونه‌ای کامل و جامع از یک مدرسه قرن ۲۱ می‌باشد.

های تک که شهریه ندارد و توسط افراد خیر برای تمامی دانش‌آموزان سان دیگو ساخته شده، یکی از اقدامات تجربی برای نوآوری بنیادی در ساختار دبیرستانها است. این اقدامات توسط مریبان و کارآفرینانی انجام می‌شوند که معتقدند دبیرستان مهمترین بخش نظام آموزشی است. آنها بر این عقیده‌اند که این بخش باید بطور اساسی و بنیادی مسجددآبرنامه ریزی شود تا دانش‌آموزان را برای اقتصاد نوین آماده کند، یعنی عرصه‌ای که در آن تفکر، دارای اصلی بشمار می‌رود و فناوری عامل اساسی برای انجام تقریباً تمامی امور است. اصلاح کنندگان

این عرصه، درباره هر چیزی از تغییر حجم و اندازه دبیرستانهای امروزی تا برگزاری دوره‌های آموزشی پایه می‌اندیشند. ریچارد. دبلیو. رایلی (Richard W. Riley)، دبیر آموزشی این مدرسه می‌گوید: "ما به الگوی کاملاً جدید برای دبیرستانها نیازمندیم." بسیاری از دانش‌آموزانی که پاییز امسال وارد مدارس شده‌اند، همان درسهایی را می‌گذرانند که والدیشان گذارنده‌اند. اگر چه برخی از دبیرستانها بویژه در مناطق مرفه کارهای خوبی در راستای تنویر افکار دانش‌آموزان برای ورود به دانشگاهها انجام داده‌اند، اما این سیستم معایب بسیاری دارد. تونی واگنر (Tony Wagner) یکی از مدیران گروه ساماندهی تغییر و تحولات در دانشکده تربیتی و پرورشی هاروارد می‌گوید: "دبیرستانهای دهه ۵۰ که همه ما آنها را بخوبی می‌شناسیم و واقعاً دوستان داریم، دیگر برای بسیاری از کودکان امروزی کارآیی ندارند. ۵۰٪ کسانی که از دبیرستانها فارغ التحصیل می‌شوند، آمادگی آموزش و فراگیری بیشتر ندارند."

شاید سیستمی که در آن ۵۰٪ دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل می‌شوند برای عصر صنعتی مناسب باشد، اما اکنون دیگر چنین نیست. رابرت جونز (Robert Jones) رئیس و مدیر عامل انجمن ملی کسب و کار می‌گوید: "در بازار کار امروز ما به رقم ۱۰۰٪ فارغ‌التحصیل نیاز داریم." برای آماده ساختن دانش‌آموزان جهت اقتصاد نوین، اصلاح کنندگان دوره‌هایی را تدوین کرده‌اند که در این برنامه‌ها برای مصون نگه داشتن در برابر چالشهای فکری که پس از فارغ‌التحصیلی با آنها مواجه‌اند، از اینترنت و دیگر فناوریها استفاده شده است. البته برای انجام پروژه‌های دقیقی که در آنها دانش‌آموزان برای حل و فصل مشکلاتشان بصورت گروهی کار می‌کنند، به زمان بیشتری نیاز است. آنها نیازمند مدارسی هستند که کوچکتر و در عین حال برای نیازهای شخصیشان مناسبتر



هستند. در عین حال اصلاح کنندگان استدلال می‌کنند که بهترین کمک به دانش‌آموزان آماده کردن آنها برای دوره بزرگسالی است که این کار نیازمند بازاندیشی در مورد سالیان پایانی دوره دبیرستان است.

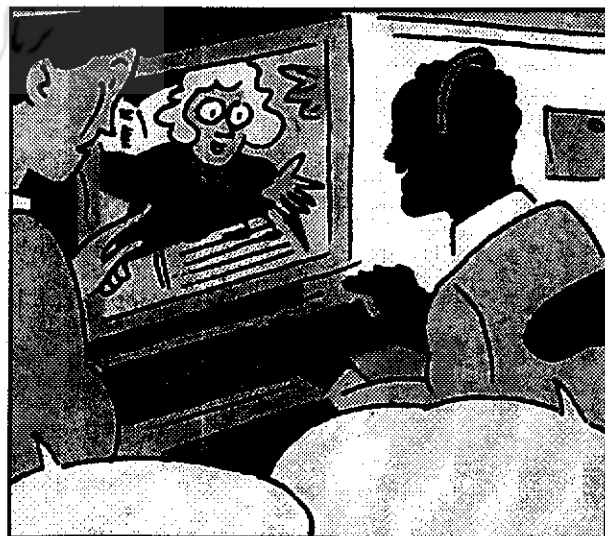
البته چنین اصلاحاتی بسادگی ایجاد نمی‌شوند. اما تا سال ۲۰۱۸ یعنی زمانی که اکثر نوزادان امروزی از دبیرستان فارغ التحصیل می‌شوند، مریدان امیدوارند که دبیرستانهای آن روز هیچ شباهتی به دبیرستانهای امروز نداشته باشند. آنها کارشان را با تغییر دادن مدارس تک بعدی امروز آغاز می‌کنند. امروزه کودکان ثروتمند که خانواده‌هایشان می‌توانند از عهده مخارج مدارس خصوصی برآیند امکان انتخاب بیشتری دارند و اکثر کودکان طبقات فقیر یا متوسط مجبورند به مدارس مناطق خود اکتفا کنند. اما توسعه مدارس به آن معناست که والدین و دانش‌آموزان قادر خواهند بود از میان انبوهی از دبیرستانها دست به انتخاب بزنند. یکی از راههای تحقق این انتخاب و گزینش، مدارس غیرانتفاعی همچونهای تک‌های هستند که بودجه آنها توسط دولت تأمین می‌شود، اما بطور خصوصی اداره می‌شوند. در عرض ۱۵ سال، ۲۰٪ دبیرستانها غیرانتفاعی خواهند بود و بسیاری از آنها توسط شرکتهایی همچون ادیسون اسکولز (Edison Schools) اداره می‌شوند. در واقع، این امر باعث می‌شود که مناطق گسترده‌ای بتوانند از مدارس متنوعی برخوردار شوند. مثلاً مناطق اطراف شهر ماینیاپولیس (Minneapolis) دارای ۴ دبیرستان قدیمی هستند که تلاش تمام نیازهای دانش‌آموزان را برآورده سازند. در هریک از این مدارس حدود ۲۰۰۰ نفر ثبت نام کرده‌اند. آنها بجای اینکه مدارس بزرگتری بسازند. اقدام به افتتاح ۵ مدرسه کوچک اما تخصصی و پیشرفته کرده‌اند. در یکی از این مدارس موضوعات

زیست محیطی و زیست‌شناسی تدریس می‌شود. چهار مدرسه دیگر نیز بر موضوعات متفاوتی متمرکز هستند.

امروزه تمایل شدیدی به مدارس کوچک وجود دارد و مدارسی که دارای ۱۰۰۰ نفر دانش‌آموز یا بیشتر هستند، در حال برچیده شدن هستند. تد سایزر (Ted Sizer) مدیر یک گروه اصلاح‌کننده سیستمهای آموزشی می‌گوید: "مدارس باید در خدمت گروههای ویژه دانش‌آموزی باشند. اما از آنجایی که یک اکثریت انبوه در مدارس تخصصی با مشکل مواجه می‌شوند. هیچ کس نمی‌تواند بخوبی آنها را بشناسد."

بسیاری از مریدان بر این عقیده‌اند که تعداد دانش‌آموزان دبیرستانها نباید از ۶۰۰ نفر بیشتر باشد، مدرسه‌ای که در بالا اشاره شد و موضوعات زیست محیطی در آن تدریس می‌شود تنها ۴۱۰ نفر دانش‌آموز دارد. بروس جیلک (Bruce Jilk) که یک آرشیکیست است مدارسی با گنجایش تنها ۱۰۰ نفر را طراحی کرده است.

البته بازسازی مدارس امروز بر اساس این طرحها غیرممکن است. اما می‌توان ساختمانهای بزرگ را به چندین مدرسه تقسیم کرد. مثلاً به مورد دبیرستان انیسینا (Enclina) توجه کنید که با هزار دانش‌آموز در یکی از شلوغترین محلات ساکارامنتو (Sacramento) قرار دارد. مسئولان این مدرسه در گذشته در هر هفته با چندین مورد دعوا و حتی چاقوکشی مواجه بودند. اما آنها این ساختمان را به پنج مدرسه مجزا تقسیم کردند که هر بخش آن بین ۴۰ تا ۲۵۰ دانش‌آموز در رشته‌های مختلف داشت. نتیجه این بود که وزارت آموزش و پرورش ایالات متحده مدرسه انیسینا را در فهرست الگوی دبیرستانهای نوین ایالات متحده قرار داد. در سالهای آتی، دبیرستانها باید دانش‌آموزان را نه بر اساس سنشان بلکه



بر اساس علائق و تواناییهایشان گروه‌بندی کنند.

اصلاح‌کنندگان استدلال می‌کنند که برای خصوصی‌سازی دبیرستانها، هر دانش‌آموز یک مشاور خواهد داشت که همانند یک معلم خواهد بود و در طول دوره دبیرستان بطور منظم با او و والدینش ملاقات خواهد کرد. هدف از این کار کمک به آن دانش‌آموز برای گذراندن برنامه‌هایی است که برای او و بر اساس علائقش تدوین شده‌اند. چنین دانش‌آموزی که از کمکهای مختلفی بهره‌مند است می‌تواند طی دو سال دوره دبیرستان را به پایان ببرد. در مرکز فنی و حرفه‌ای منطقه متروپولیتان (Metropolitan) که Met نامیده می‌شود، مریبان از این شعار پیروی می‌کنند: "یک دانش‌آموزان در یک زمان". هیچ نیازی به رشته‌های درس نیست، لذا علائق آنها بدون هیچ حد و مرزی رشد می‌کنند. آنچه که در مدارس کوچکتر هم رخ می‌دهد دچار تغییرات بنیادی می‌شوند. جونز (Jones) از مرکز NAB می‌گوید که: "دانش‌آموزان برای آماده شدن در قبایل اقتصاد نوین به دوره‌های آموزشی جدیدی نیاز دارند و هر چه زمان بیشتری برای انجام امور مختلف در اختیار کودکان و نوجوانان قرار دهیم، تواناییهای آنها هم بهتر رشد خواهند کرد." این امر یعنی جمع‌آوری کلاسهای مرسوم امروزی، در دبیرستانهای جدید امریکا، زمان کلاسها بین سه تا ۴ ساعت خواهد بود و دانش‌آموزان برای حضور در پروژه‌هایی که برایشان طراحی شده وقت بیشتری خواهند داشت. تقسیم‌بندیهای درسی امروز دیگر در یک رویکرد جامع و به هم وابسته جایی ندارند. در های تک‌های، برنامه‌های آموزشی به شاخه تقسیم شده‌اند: ریاضیات، علوم، مهندسی؛ ادبیات و علوم انسانی، و هنر و طراحی. در مدرسه مطالعات زیست محیطی نیز دانش‌آموزان نیمی از روز را در کلاسهای صرف می‌کنند که در آنها زبان انگلیسی، علوم اجتماعی و علوم زیست محیطی تدریس می‌شود. دن بادت (Dan Bodette) مدیر این مدرسه می‌گوید: "این روش به بهترین شکل منعکس‌کننده دنیایی است که آنها می‌خواهند واردش شوند. بزرگترین تغییر باید در دوره دبیرستان و بویژه سالهای پایانی آن رخ دهد در این مرحله دانش‌آموزان برای ورود به دوره بزرگسالی آماده می‌شود. این در حالی است که بسیاری از دانش‌آموزان این دوره را به بطلت می‌گذارند. یک راه بازسازی مدارس به روش اروپاییها است که در آن دانش‌آموزان تا سن ۱۶ سالگی تحصیل خود را به پایان می‌رسانند و دو سال آخر را به برنامه‌های تخصصی اختصاص می‌دهند تا به آنها جهت آماده شدن برای آینده کمک می‌کند. این برنامه‌ها شامل صرف وقت بیشتری در محیط دانشگاهها و کارکردن در کنار بزرگان است. این شیوه به آنها کمک می‌کند که بخوبی از علائق و

استعدادهای کاری خود آگاه شوند. این امر قبلاً در Met امتحان شده و در آنجا دانش‌آموزان از کلاس نهم در این روش شرکت می‌کنند. یکی از دانش‌آموزان Met که فکر می‌کرد منشی خواهد شد، به کار در بیمارستان علاقمند شد. همین امر باعث شد که افق دیدگاه او گسترده‌تر شود. او به سراغ پزشکی رفت مقالاتی را برای بیماران می‌نوشت و سز انجام یک پزشک شد. اکنون او در دانشگاه نیز دانشجویان تدریس می‌کند. او تنها دانش‌آموزی نیست که دیدگاهش گسترش یافته است. اگر چه نیمی از دانش‌آموزان Met فقیر هستند و حتی از غذاهای ارزان قیمت استفاده می‌کنند، اما ۹۵٪ آنها از معدل بسیار خوبی برخوردارند و امسال از هر کلاس بطور میانگین ۴۷ نفر در دانشگاهها پذیرفته شدند.

شرایط و نیازهای فارغ‌التحصیلی نیز تغییر خواهند کرد. دانش‌آموزان امروزی برای کسب دیپلم در رشته‌های طبقه‌بندی شده و از پیش تعیین شده رقابت می‌کنند. در آینده، دیگر نشستن در کلاس و قبول شدن در تستهای سنجش تواناییهای افراد اهمیت چندانی نخواهد داشت. بجای امتحانهایی که به قلم و کاغذ نیاز دارند، آزمونهای رایانه‌ای به معلمین اجازه می‌دهند در مدت زمانی اندک از تواناییهای دانش‌آموزان مطلع شوند. جرال تیروزی (Gerald Tirozi) مدیر اجرایی انجمن ملی مدیران مدارس متوسط پیش‌بینی می‌کند که "برخی دانش‌آموزان می‌توانند در عرض دو سال دوره دبیرستان را به پایان ببرند در حالی که دیگران ممکن است پنج یا شش سال زمان نیاز داشته باشند. همچنان که ابزارها و برنامه‌های کامپیوتری افزایش می‌یابند. هر دانش‌آموزی خواهد توانست در هر جایی و در هر زمانی به اینترنت دسترسی پیدا کند. این امر انفجاری در آموزش از راه دور خواهد بود و به دبیرستانهای کوچکتر اجازه می‌دهد که هر چیزی از سنتهای چینی گرفته تا علوم پیشرفته را تدریس کنند. همچنین دانش‌آموزان می‌توانند در منازل خود درس بخوانند و اینترنت به دانش‌آموزان اجازه خواهد داد در هر رشته‌ای که علاقه دارند حتی بصورت گروه‌هایی از دانش‌آموزان سرتاسر دنیا دست به تحقیق و مطالعه بزنند."

البته تجهیز دبیرستانهای فعلی کار ساده‌ای نیست. جان چاپ (Gohn Chubb) مدیر آموزشی شرکت ادیسون که بزرگترین مؤسسه فعال در زمینه مدارس غیرانتفاعی است می‌گوید: "دبیرستانها یکی از مهمترین و مستحکمترین نهادهای موجود در جوامع ما هستند و به همین دلیل ایجاد تغییرات بنیادی در آنها یعنی تغییری گسترده در کل جامعه." همچنین باید توجه داشت که دیگر نمی‌توان نظام آموزشی طراحی شده برای جهانی که در حال محو شدن است را حفظ کرد.