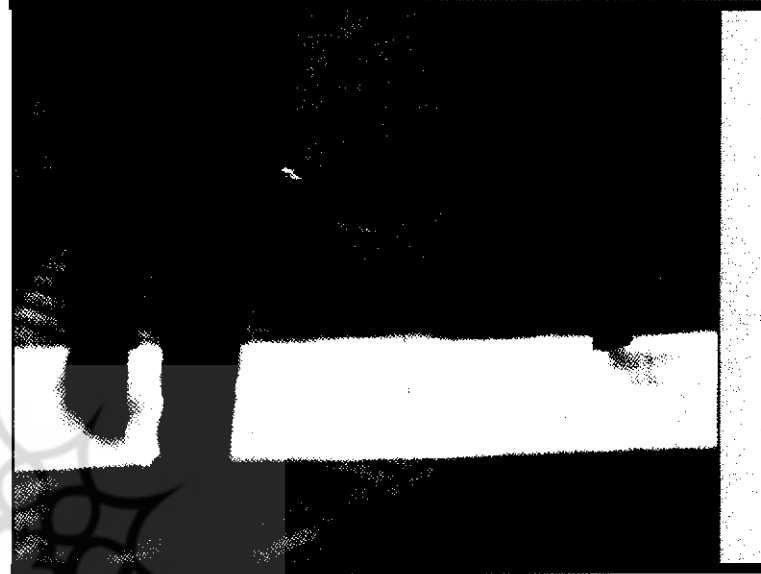


کوتاه‌مدت ارزیابی کرد، ممکن است مورد تمسخر قرار گیرد یا تحقیر شود و ممکن است خواسته‌هایی برای «حل مسائل جاری» مطرح شود. رهبر خوب باید جرئت پیگیری افکار آینده‌نگرانه خود را داشته باشد و «در مقیاس بزرگ فکر کند». هرچه تعداد بیشتری از مردم، به هر شکلی، به او وابسته باشند آینده‌نگریش باید گسترده‌تر باشد.

درست است که می‌گوییم رهبران خوب باید آینده‌نگر باشند، اما باید عمل‌گرا باقی بمانند و هیچ‌گاه زندانی یا آلت دست چشم‌انداز خود نشوند.

رهبران خوب، چه در دنیای تجارت و چه در دولت، نباید ترسو و خجالتی باشند. اقتصاد جهانی پدیده جدیدی است. فاقد قطعیت‌های گذشته و تکیه‌گاه‌های ذهنی و روانی است که رهبران در اقتصاد قدیم به کمک آنها از خود دفاع می‌کردند. به تعبیر شکسپیر، شاید ترس‌های فعلی در اقتصاد جهانی وحشتناک‌تر از توهم‌ها نباشند.

تردید هم چون تاریکی موجب تردید بیشتری می‌شود. در چنین شرایطی نیاز شدیدی به رهبری قوی، قاطع و شجاع وجود دارد. رهبر باید واقعا بی‌باک باشد. تظاهر فیلدهای ندارد زیرا ترس سرایت‌کننده است.



می‌ترسد. این رهبران شاید از شکست خوردن در انتخابات آینده وحشت داشته باشند، یا از ارقام فروش مایوس‌کننده شرکت خود در پایان فصل آینده.

اقتصاد جهانی رهبرانی را که می‌خواهند برنده شوند از برخی خصوصیات برحذر می‌دارد. پس بیاید به جای شرح ویژگی‌های رهبری بد، تلاش کنیم این خصوصیات را مجزا کنیم.

رهبران کل‌آمد، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی برخی ویژگی‌های مشترک دارند و نیز سعی در دستیابی به نتایج عملی دارند.

رهبر خوب، مثل دولت خوب به آینده‌نگری نیاز دارد. این موضوع همواره اصل بوده است. در دنیای غیرقابل رویت قرن بیست و یکم آینده‌نگری کمک می‌کند تا جهت و سرعت حرکت برای دستیابی به هدف موردنظر تعیین شود. چنین رهبری در درون جنگل یا در درون مه، با داشتن چشم‌اندازی آینده‌نگرانه به دیگران کمک می‌کند تا با ترس و آشفتگی کم‌تری به جلو حرکت کنند. برای این کار شجاعت هم لازم است. رهبر باید شهامت نگاه کردن به آینده، اقدام بر اساس مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر از دوره حسابداری جاری شرکت یا انتخابات بعدی را داشته باشد. آینده‌نگری را نباید در

مردم مجبور به یادگیری مدیریت شیوه زندگی خواهند شد. اجازه دهید این موضوع را به گونه‌ای دیگر مطرح کنم: مردم اگر بخواهند از منافع اقتصادی جهانی برخوردار شوند مجبور خواهند شد مسئولیت بیشتری در قبال خودشان به عهده بگیرند. آنان مجبور خواهند شد بیش از هر زمان دیگری به اطلاعات بیشتری دسترسی پیدا کنند. توانایی‌های آنان برای ارتباط با دیگران، هرچا که باشند، تقویت شده است.

پذیرش رهبری

موفقیت در اقتصاد جهانی جدید هم چنین بستگی به رهبری و مدیریت خوب دارد. این موضوع هم در دولت منصفه‌ای، هم یک ایالت یا استان کوچک و هم در مورد یک شرکت صادق است. مثال‌های زیادی از رهبران بد در همه‌جا وجود دارد. کسانی که همیشه به دیگران سوءظن دارند، معمولاً در مقابل رویدادها دیرتر از موقع واکنش نشان می‌دهند و سپس سعی می‌کنند دیگران را به خاطر ضعف‌های شناختی خودشان سرزنش کنند. یک رهبر خوب باید جرات داشته باشد. نباید جرات را با بی‌عقلی افراطی و تعصب آمیز اشتباه بگیریم، بلکه جرات معمولاً به معنی مخالف کمرونی است. رهبر بد معمولاً از چیزی-شاید از همه چیز-

بسیار دوراندیش باشیم به آینده عمیق نگاه و آن را به روشنی درک کنیم. هم‌زمان با آن باید توانایی‌های بینایی تقریباً ۳۶۰ درجه را در خودمان پرورش دهیم. توانایی ما برای نوآوری نه تنها بستگی به نگاه عمیق در یک جهت خاص و منحصر دارد، بلکه باید بتوانیم دور دست‌ها را هم‌زمان در جهت‌های مختلف ببینیم. فناوری باید به طور مداوم به نوآوری پردازد و مسائل پیش از پیش پیچیده‌تری را حل کند. این کار شامل رشد و گسترش تخصص‌های جدید خواهد بود. با ظهور این تخصص‌ها نباید به آنها اجازه داده شود که از سایر پیشرفت‌های علمی پیش از اندازه جدا شوند. نباید گذاشت دیوارهایی که رشته‌های علمی را از یکدیگر جدا می‌کنند بلندتر شوند، و در جاهایی هم که چنین موانعی وجود دارند باید دیوارها تخریب و یا خیلی کوتاه‌تر شوند.



اطلاعات و نوآوری ارزشی

یکی از راه‌های غلبه بر تردید به‌دست آوردن اطلاعات بیشتر است. رهبر خوب در اقتصاد جهانی باید درباره دنیای اطراف خود تا آنجا که امکان دارد، آگاه باشد.

رهبر باید برای موفق شدن در معرض دید دنیا باشد. صحنه نمایش جهانی نباید هیچ‌گونه وحشت‌آفرینی را تاب آورد. رهبران آینده باید اقتصاد جهانی را به‌طور کامل درک کنند و با آن سازگاری و آشنایی غریزی داشته باشند. خیلی‌ها اقتصاد جهانی را فقط به‌طور جزئی و ناقص درک می‌کنند. اشخاص دیگری وجود دارند که در تارکی و در سکوت کامل به‌سر می‌برند. آنچه از نظر آینده بیشتر مایه نگرانی است، این است که به‌نظر می‌رسد بسیاری از اشخاص گروه‌های دوست دارند در همان جایی که هستند باقی بمانند. ممکن است درک اقتصاد جهانی، اگر نگوییم دشوار، همچنان‌انگیز باشد اما نمی‌توان آن را به آسانی در یک همایش آموخت. هم‌چنین امکان یادگیری آن بدون تلاش وجود ندارد؛ میل به موفقیت و آموختن عامل مهمی است. از بسیاری جهات باید آن را «در حین کار کردن» آموخت. اما هیچ‌کس چیزی یاد نخواهد گرفت مگر این که آماده یادگیری و دارای ذهن کنجکلو باشد.

مسافرت اولین قدم برای یادگیری و شناخت دنیا است. هم‌چنین لازم است دربره چگونگی تفکر، عمل، واکنش، و بیان مردم اطلاع به‌دست آورید. فقط بعد از آن می‌توانید واقعا به‌عنوان گروه با هم کار کنید. اگرچه اینترنت می‌تواند به‌درک بهتر دنیا از طریق نوک انگشتان ماکمک کند، اما این تنها سایه‌ای از واقعیت است. دانش، تجربه و نهاده‌هایی را که رهبران باید خود به‌دست آورند تا این که بتوانند دیگران را هدایت کنند، نمی‌توان در صفحه کامپیوتر پرورش داد و با در یک گشت فشرده به اتفاق یک راهنما به‌دست آورد.

یک بار در همایش مدیران ارشد یک شرکت معدنی استرالیایی شرکت کردم. فروش شرکت مذکور در سراسر دنیا گسترده بود، اما واقعیت این بود که بیش از ۵۰ درصد تولید شرکت به‌ژاپن صادر می‌شد. هیچ‌کدام

از مدیران ارشد شرکت مذکور عملا در ژاپن زندگی نکرده بودند. خیلی از آن‌ها در انگلستان، آمریکا، نیوزیلند، هنگ‌کنگ و گینه نو زندگی کرده بودند. بعضی‌ها بیش از ۱۰۰ بار از ژاپن دیدار کرده بودند اما هیچ‌گاه در آنجا زندگی نکرده بودند. در بین مدیران ارشد شرکت مذکور هیچ فرد ژاپنی حضور نداشت. بنابراین چگونه می‌توانستند ژاپن را بشناسند؟

رهبر باید بتواند رهبری کند. این ممکن است حقیقتی بدیهی به‌نظر برسد، اما اگر نتواند دیگران را برانگیزد و به‌حرکت درآورد و چشم‌انداز و پیش‌بینی‌های خود را در مورد آینده به دیگران منتقل کند، سرنوشت غم‌انگیزی پیدا خواهد کرد و شبیه فردی خواهد شد که پیش‌گویی‌های حاکی از یأس و ناامیدی می‌کند اما نمی‌تواند کسی را متقاعد کند که گفته‌هایش را بپذیرد.

رهبر خوب نباید شخصیتی منزوی باشد

و شیوه‌ای پراسلانشانه در پیش گیرد. رهبری می‌تواند گروه مشخص و یکپارچه‌ای باشد که اعضای آن مهارت‌های ارتباطی خوبی داشته باشند و در صورتی که نتوانند با مردم ارتباط مثبتی برقرار کنند ممکن است توانایی رهبریشان تلف شود. نباید هیچ‌وقت فراموش شود که رهبری شاید در انحصار یک فرد نباشد. گروهی از افراد متعهد و منسجم می‌توانند همان تأثیر را ایجاد کنند. هرچند در عمل دستیابی به آن دشوارتر است. البته الگوی عمومی برای رهبران کل‌آمد وجود ندارد. نقش رئیس دولت در کشورهای مختلف با هم تفاوت دارد و اغلب تابع تاریخ است. در برخی از کشورها مثل آمریکا رئیس دولت واقعا مثل رئیس شرکت یا مدیرعامل است. در سایر کشورها رئیس کشور مقامی تشریفاتی است که قوانین را امضا می‌کند تا به‌مورد اجرا گذاشته شوند و چندان کلو دیگری ندارد.

**شرکت فوجی با در
پیش گرفتن رویکرد
واکنش سریع در
محیط اقتصاد جهانی
زنده خواهد ماند اما
کداک کاری انجام نداد
و هزینه سنگینی را
پرداخت.**

مشتریان.

در سطح احتمالات ممکن است یک شرکت متعلق به «دنیای قدیم» سعی کند بخش خاصی را با دنیای جدید پیوند بزند. اما درست انجام دادن این کار بسیار دشوار است. آرمان سوار شدن بر دو دنیا با یک پا در دنیای قدیم و پای دیگر در دنیای جدید امری محال است. شرکتی مثل جنرال الکتریک ممکن است به برخی نتایج شگفت آور در این زمینه دست یافته باشد. شرکت مذکور یکی از شرکت های قدیمی و جافتاده آمریکایی است. جنرال الکتریک نه تنها مدت زیادی فعل و شاخص بود بلکه در عین حال بزرگ هم بوده است. با وجود این، هیچ گاه با غرور و بی خیالی بر افتخارات خود تکیه نکرده است. برعکس همواره و پیوسته شیوه کار خود را مورد سوال قرار داده است. جنرال الکتریک یکی از پیشگامان منبع یابی بیرونی پایگاه پشتیبانی خود بوده است. بیشتر آن مرهون جک ولش مدیر عمل دوراندیش و با شهامت شرکت مذکور بود. ولش یک بار به شرکت خود پیشنهاد داد که حرف «e» (به معنای الکترونیک.م.) را به همه واژه هایی که در شرکت به کار برده می شود اضافه کند. طراحی الکترونیک، توزیع الکترونیک، فروش الکترونیک، خدمات الکترونیک، و غیره. به عبارت دیگر تلاش برای نیرو بخشیدن به هر چیزی از طریق فرایند به کارگیری مفهوم الکترونیک و مشاهده نتایج آن. سپس این پرسش را مطرح کرد که «آیا ما بهترین مردان الکترونیک هستیم؟» وقتی کسی در مقام جک ولش چنین می گوید آن را جدی می گیرند. به همین دلیل است که جنرال الکتریک توانسته است در دنیای جدید به حیات خود ادامه دهد. تجلات شرکت مذکور نسبتاً سنتی باقی مانده است. تولید برق، وسایل پزشکی الکترونیک، دستگاه های رادیو-تلویزیونی، لوازم خانگی بزرگ و غیره. تجارت شرکت مذکور تغییر پیدا نکرده اما شیوه انجام آن دگرگون شده است. مهم تر از همه این است که کالاها و خدمات شرکت مذکور به دنیای قدیم تعلق دارند. لازم نیست با فناوری پیشرفته گوگل یا یاهو شروع کنید. راه های بسیار متفاوتی وجود دارد که یک رهبر می تواند از طریق آنها

مجازی وجود دارند. رهبری چه نقشی دارد؟ یکی از مهم ترین ویژگی های رهبر این است که نباید درباره نقش خود نگرش های بسیار انعطاف ناپذیر و از پیش پنداشته ای داشته باشد. باید انعطاف ناپذیر و از پیش پنداشته ای داشته باشد. پیش از این، به دیررسیدگان به یک بخش از صنعت یا تجارت اشاره کردیم و دیدیم که آنها می توانند بر بازیگران سنتی برتری پیدا کنند. این موضوع می تواند هم در مورد دولت ملی و هم بخشی از تجارت صادق باشد. یک تزهوارد می تواند از همه دانش به دست آمده در اثر سال ها کوشش و خطا بهره برداری کند، اما مجبور نیست همان مشکلات را متحمل شود یا لازم نیست میراث منسوخ شده را

البتة رهبری بستگی زیادی به اندازه کشور دارد. اگر کشور به اندازه دولت منطقه ای باشد این وظیفه آسان تر است، اما اگر کشور بزرگ باشد، مثل ژاپن، آمریکا، چین، روسیه، یا اندونزی، رئیس دولت باید اطمینان حاصل کند که دولت مجموعه کارآمدی برای مبارزه در اقتصاد جهانی است. کشور باید ساختارهای دولتی مناسبی داشته باشد تا به واحدهای خود اجازه تعامل با بقیه دنیا و تقویت توانایی آنها برای انجام این کار را بدهد. باید چگونگی برچسب زدن بر کالاها و خدمات خود را بیاموزند، اما ترجیحاً بدون استفاده از منابع مالی و مالیات های دولت مرکزی. باید درآمدهای خود را از بقیه کشورهای دنیا به دست آورند.

در اقتصاد جهانی فرصت های زیادی برای پیشرفت شخصی وجود دارد، اما آنها را در بشقاب نمی گذارند و تقسیم نمی کنند. این دعوتی برای برگشت به سنت کارکردن شدید و سخت نیست زیرا در اقتصاد جهانی برخی عقاید، برای مثال در خصوص کارکردن، ممکن است دگرگون شوند. انعطاف پذیری کلید اصلی موفقیت خواهد بود، و انعطاف ناپذیری در هر زمینه ای، اهم از رویه های کار یا روابط صنعتی، فقط می تواند منجر به گرفتاری و فقدان پیش لازم برای عبور از جنگل اقتصاد جهانی شود.

فراموش کند. اما آیا این موضوع در مورد رهبری صادق است؟ برای یک مدیر که در راس یک شرکت نسبتاً جدید مثل دل یا مایکروسافت قرار دارد، بهینه سازی از پایه صفر آسان است. با وجود این، برای یک شرکت متعلق به دنیای قدیم، در مقام سازمانی که چند دهه سابقه دارد، تغییر یافتن دشوارتر است. ممکن است در یک مکان خاص صاحبان منافع و الگوهای تثبیت شده ای از تجارت وجود داشته باشند که در برابر هر گونه تغییر مقبومت کنند، مایلکل دل وقتی در بهار سال ۲۰۰۴ به ژاپن سفر کرده بود در مصاحبه ای اعلام کرد که اگر یک خارجی به طور اتفاقی وارد اتاق جلسه هیئت مدیره شرکت او شود، ممکن است فکر کند که شرکت همین فرد تعطیل خواهد شد. در این جلسات معمولاً درباره مشکلات و شکایات مشتریان بحث می شود تا موفقیت های به دست آمده و رضایت

نقش رئیس دولت در اینجا نقش فعلی نیست؛ دولت مجری نیست بلکه میانجی است و تضمین می کند که این تعامل مناطق با بقیه دنیا به راحتی و بدون اشکال انجام شود.

استقبال از انعطاف پذیری

آشکار است که نقش رهبر در حال دگرگون شدن است. در اقتصاد قدیم که در آن ساختار شرکت ها شبیه هرم بود نقش رهبر مشخص بود و در راس هرم قرار داشت، از بالا کسانی را که در پایین بودند هدایت می کرد. همه می دانستند که از لحاظ روابط مافوق و مادون (سلسله مراتب.م.) در کجا ایستاده است. دنیای مذکور منظم، هندسی، و عایق بندی شده بود. اما ساختار شرکت ها در حال دگرگون شدن است. در سازمانی مثل سیسکو سیستمی که در آن تشکیلات بی شکل، شبکه مانند، و مجازی است و بیش از ۱۰۰ شرکت «دیگر» در قالب یک شرکت

متولد شود، یا تولد دوباره پیدا کند. فقط به شرطی که درک کند چنین فرایندی چه معنایی دارد.

آینده شرکت‌ها

اقتصاد جهانی به معنی بی‌ثباتی است. هم‌چنین برای شجاعان و کسانی که از انعطاف‌پذیری کافی برای سازگار شدن برخوردارند فرصت‌های بزرگی به همراه دارد. اقتصاد جهانی پدیده واقعا جدیدی است. برای آن آیین‌نامه یا مقرراتی وجود ندارد. هیچ‌کس نمی‌داند چه چیزی عملی خواهد بود. تنها راه‌حل آن امتحان کردن است، و شاید در ابتدا موفق نشوید...

دانشکده‌های بازرگانی باید گفتگو درباره الگوهای تجاری گذشته را کنار بگذارند. اینها به قلمرو تاریخ تجارت تعلق دارند و درباره آینده چیز زیادی یاد نخواهند کرد. خیلی از پژوهشگران معتقدند که مشکلات تجارت جهانی را می‌توان با الگوهای شناختی و راه‌حل‌ها و چارچوب‌های «حاضر و آماده» حل کرد. ممکن است به آنها بیاموزیم که تجارت را نوعی مسابقه رایج و با مقررات بسیار زیاد

به رهنمودهای تجویزی تبدیل شوند. بعید است که این فرایند به این زودی رخ دهد زیرا هنوز حتی بر سر مبانی و مقدمات این مسابقه توافق وجود ندارد. بعضی‌ها کماکان با سرسختی سعی دارند شکل‌های قبلی این مسابقه را بازی کنند که این فقط منجر به شکست و سردرگمی می‌شود. در حال حاضر هیچ کتب مقررات یا کتب راهنمایی برای استفاده‌کنندگان از آن وجود ندارد. اقتصاد جهانی، پویا و تغییرپذیر، دگرگون خواهد شد و «قواعد جدید» به زودی کهنه خواهند شد. چه کسی به این حرف گوش خواهد داد که راز موفقیت در شکست‌های متعدد است؟

یک شرکت موفق در اقتصاد جهانی پدیده‌ای جدید خواهد بود- در واقع باید باشد- که به سنت‌های گذشته چندان پایبند نیست. اگر آن را با موجودی زنده مقایسه کنیم باید به اصل و نسب و اجداد خود پشت کند. باید از لحاظ ژنتیکی با آنها متفاوت باشد. در کتاب قاره نامرئی و در سایر نوشته‌ها اشاره کرده‌ام که شرکت‌های جدید به مجموعه کروموزوم‌های متفاوتی نیاز دارند. این تفاوت‌ها را می‌توان به شکل‌های متعددی اما

رهبر باید هاشق و در واقع دارای شور و شوق نوآوری باشد. این ویژگی ممکن است به شکل جستجو برای فرایندهای جدید و بهتر در تجارت خاص، یا میل به انجام دادن کارها به شیوه‌ای متفاوت، امتحان کردن رویکردهای جدید و رویه‌های جدید برای موفقیت تجاری باشد. تردید در هر بخش از تجارت خطرناک است. تردید موجب کنندی واکنش‌ها و پاسخ‌ها می‌شود. اگر یک شرکت در حال حاضر، در فصل جاری، یا در سال مالی جاری خوب عمل می‌کند به این معنی نیست که می‌توان موفقیت آن را به طور نامحدود در آینده تضمین کرد.

فرآگیر و جامع نشان داد. برای مثال باید در شیوه‌های بازاریابی تجدیدنظر بنیادی انجام شود. بازارها در رویکرد سنتی. واحدهای خودکفا و مستقلی تلقی می‌شدند که می‌شد به شکل زنجیروار وارد آنها شد. این طرز تفکر را باید در مقابل نفوذ هم‌زمان در همه بازارها به یک باره و همراه با اعتقاد به درونی‌سازی کنار گذاشت. این یکی از دلایل تردیدهای جدید من درباره کاربرد مطالعه موردی در

تلقی کنند. موفقیت در این نوع مسابقه حاصل انتخاب یک برنامه درست است: شاید بازی کردن بر اساس قواعد قدیمی و آموخته‌شده گذشته. اما ایفای نقش بهتر از دیگران، با وجود این، این شیوه به شکست منتهی می‌شود. در اقتصاد جهانی نیز تجارت مثل مسابقه است. مردم به دلایل گوناگونی در آن شرکت می‌کنند. اما هیچ‌کس از قواعد بازی مطمئن نیست. هنوز باید قواعد مذکور



نوآوری

اعتقاد کامل به اقتصاد جهانی باید با اعتقاد کامل به نوآوری همراه باشد. شرکت‌ها باید به گونه‌ای متفاوت از گذشته، متعهد به نوآوری باشند. این حقیقتی ساده است اما باید جذب نظام‌های اعتقادی شرکت‌ها شود. بسیاری از شرکت‌هایی که مستقیماً با فناوری سروکار ندارند در ظاهر دم از نوآوری می‌زنند. همه آنها به خوب بودن نوآوری اذعان دارند. شاید بخواهند کلری انجام دهند، اما یا نمی‌دانند چگونه اقدام کنند یا از نوآوری می‌ترسند. نوآوری ممکن است آنها را به مناطق نامنتی هدایت کند.

اما باید به اطراف خود نگاه کنند. باید از کشورهای اسکانندیناوی یاد بگیرند. به ویژه رویکرد سوئد به نوآوری یادآور تصویر پائوس الهه رومی است که دو چهره داشت، یکی به عقب نگاه می‌کرد و دیگری مشتاقانه به آینده چشم دوخته بود. سوئد هیچ‌گاه سعی نمی‌کند تاریخ و نقش خود را در فناوری علمی به رخ دیگران بکشد. سوئد مهد جایزه نوبل است، و علوم گیاه‌شناسی و فیزیک بسیلر مدیون لینوس و سلسیوس هستند، اما سوئد بر موفقیت‌های گذشته خود تکیه نمی‌دهد؛ می‌خواهد پیشگام نوآوری در فناوری، به ویژه در زمینه ابزارهای ارتباطات دوربرد جهانی (برای مثال با شرکت اریکسون) و هم‌چنین در بازارهای اوراق بهادار (برای مثال با شرکت اوام) باشد. این هدف بخش مهمی از استراتژی آژانس سرمایه‌گذاری در سوئد است.

شاید ناظران با تعجب به جمهوری خلق چین نگاه کنند. چین شاید الگوی عمومی موفقیت در قرن بیست و یکم نباشد. چین از موهبت‌هایی برخوردار است که دیگران ندارند: سرزمین پهناور و ذخیره پایان‌ناپذیر نیروی کار ارزان. داستان‌های موفقیت در مناطق چین، ایالات متحد چونگهوا رخ می‌دهد. موفقیت فعلی آن کشور متکی بر منطقه‌بندی و حمایت و ترویج واحدهای منطقه رفاه است.

اقتصاد کشورهای اسکانندیناوی به عنوان سرمشق احتمالاً مفیدتر هستند. این کشورها بسیار کوچک‌تر از چین، گران‌تر و قدیمی هستند و دیوان‌سالاری‌های

بقایای گذشته تبدیل می‌شوند. در این صورت بهترین کاری که می‌توانند انجام دهند ادغام‌شدن در شرکت‌های دیگر است. اجازه دهید یک بار دیگر تکرار کنم: اقتصاد جهانی ذاتاً بدون است و شرکت‌های آن هم ممکن است بی‌وطن باشند. شرکت‌های سنتی از دولت ملی تفکیک‌ناپذیر به نظر می‌رسیدند. حتی وقتی عملیات شرکت، مناطق و قاره‌های مختلف را دربر می‌گرفت و حتی وقتی شرکتی چندملیتی محسوب می‌شد، رابطه آن با دولت ملی خود ادامه پیدا می‌کرد. ریشه همه بنگاه‌های تجاری را می‌شد در زادگاه آنها ردیابی کرد. وقتی بنگاه مذکور به تجارتی شکوفا تبدیل می‌شد، دولت ملی آن را به رسمیت می‌شناخت، هرچند امکان داشت بیشتر درآمد خود را از صادرات یا دادوستد توسط شرکت‌های وابسته به خود در سایر کشورها به دست آورد. وطن محل «اداره مرکزی» بود که از آنجا عملیات گوناگون شرکت هدایت می‌شد و مدیران منطقه‌ای گاهی با ایمان تقریباً شبیه ایمان مذهبی جذب آن می‌شدند. حتی وقتی شرکتی از یک کشور مهاجرت می‌کند و در کشور دیگری مستقر می‌شود؛ همان‌طور که در مورد شرکت‌های سوئدی صادق است، باز هم گرایش به شناسایی شرکت‌ها با عنوان‌های مربوط به وطن‌های گذشته آنها، مثل «سوئدی سابق» وجود دارد. این کشوری است که در آنجا زاده شده‌اند. اما بسیاری از شرکت‌های «سوئدی» همین حالا در انگلستان، سوئیس و سایر کشورهای اروپایی اداره مرکزی دارند. شرکت نوکیا کم‌تر از یک درصد فروش خود را در فنلاند انجام می‌دهد. شرکت مایکروسافت در سیاتل، دروازه‌ای به سوی اقیانوس آرام، مستقر است. بیل گیتس یک‌بار به من گفت که ۱۸ ماه پس از تاسیس شرکت به واشینگتن نرفته بود. سیاتل مرکز جهان‌بینی او و همکارانش محسوب می‌شد. اگر شرکت مذکور در بوستون قرار داشت، شاید قرارداد با دولت مهم تلقی می‌شد (همان‌طور که بیشتر شرکت‌ها در خیابان ۱۲۸ چنین اعتقادی دارند). اگر شرکت مذکور در سن خوزه مستقر بود شاید سرمایه‌داران مخاطره‌جو آینده شرکت را تعیین می‌کردند.

شیب تند با چشمان بسته اسکی کنند. او می‌گوید این بهترین راه پرورش احساس برخوردار از زمین و سطوح شیب‌دار است. شاگردان او پس از آموزش، می‌توانند شیب زمین را از طریق اسکی‌های خود احساس و درک کنند. کل دستگاه حسی آنها با کوه مانوس می‌شود. برای هدایت یک شرکت در

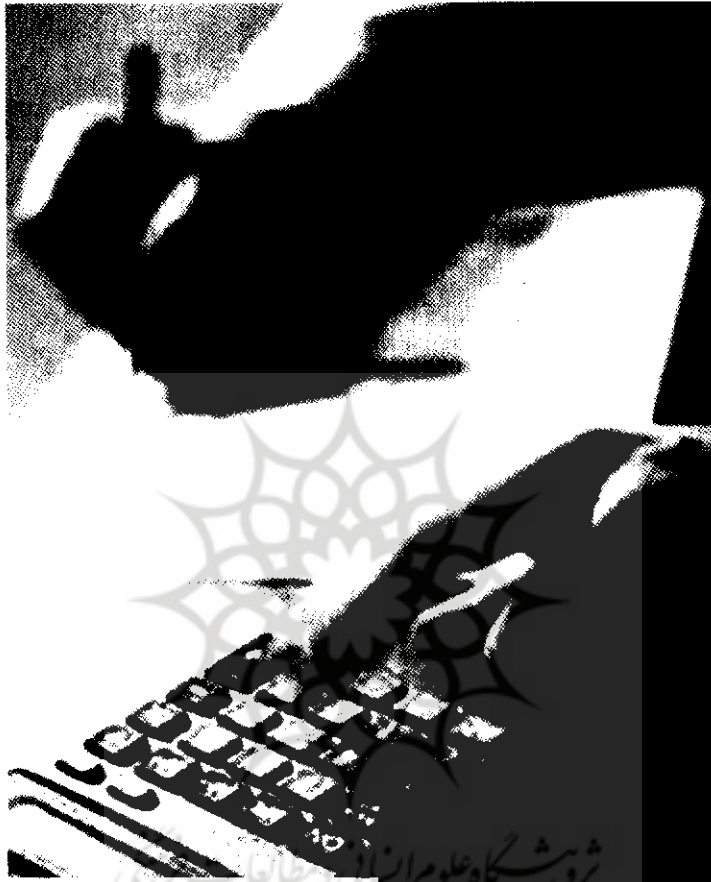


قرن بیست و یکم این تمثیل خوبی است که باید به خاطر بسپاریم. به جای منطق، آمار، بررسی‌های بازار، عقاید کارشناسان، الگوهای دانشکده‌های بلزرگانی و مطالعات موردی (به عنوان چند نمونه معدود) و واقعا به پرورش دستگاه حسی برای ۸۰۰ میلیون شهروند سبیرتیک و هم‌چنین ۷۰۰ شهروند «سه‌گانه» که به گرداندگان اصلی اقتصاد جهانی و بازیگران اصلی نمایش جهانی تبدیل شده‌اند، نیاز داریم.

شرکت بی‌وطن

شرکت‌ها برای موفق شدن باید اول از همه قبول کنند که به اقتصاد جهانی اعتقاد کامل دارند. اقدامات نیم‌بند قابل قبول نیست نمی‌توان با حرکت لاک‌پشتی، نشستن در کنل استخر و قبل از شیرجه رفتن، در آب شنا کرد. اگر شرکت‌ها چنین رفتاری داشته باشند، به زودی متوجه خواهند شد که به

یک شرکت موفق در اقتصاد جهانی باید انطباق پذیر باشد تا بتواند راه‌حل‌هایی برای مشکلات خود پیدا و پاسخ مسایل را از دیگران اقتباس کند.



خدمات بعد از فروش، پشتیبانی، توسعه سیستم‌ها، و نگاه‌داری. اینها ممکن است شکل تدارکات طرف ثالث، منبع‌یابی بیرونی فرایند تجارت، منبع‌یابی بیرونی فرایند تجارت بیرون‌مرزی، مهندسی هم‌زمان، خدمات تولید الکترونیکی، تجارت الکترونیکی و امور مالی الکترونیکی پیدا کنند. این فعالیت‌ها چه در یک شرکت مجازی، مثل سیسکو جریان داشته باشند و چه در مجموعه‌ای از مدیریت ارتباط با مشتریان/مدیریت زنجیره تامین در برنامه‌ریزی منابع شرکت باشند، مثل دل، شرکت‌ها باید در جستجوی راه‌هایی باشند تا بتوانند سازمان‌دهی خود را مقیاس‌بندی کنند. این طریق فشار کم‌تری را برای رشد سریع ایجاد می‌کند. شرکت‌ها باید الگوهای را از گوشه‌وکنار دنیا برای کارکردن بر زمینه‌ای که دارند وارد کنند. شاید تنها وظیفه‌ای که اجازه نخواهند داد طرف ثالث انجام دهد ارتباط با مشتریان است. هرچند بخش عظیمی از آن را هم می‌توان به دنیای سبیرنتیکی منتقل کرد.

کالاها و خدمات-نیاز به نوآوری
در این زمینه بدیهی است. اما چالش دشواری نیز وجود دارد. چیزهایی که به عنوان جوایز فناوری جدا از هم تصور می‌شدند، مثل کارت‌های حسابرسی روی تراشه آی‌سی، هدایت خودروها با سیستم مکان‌یابی جهانی، تلفن‌های همراه، کامپیوترهای شخصی، دوربین‌های دیجیتال، چاپگرها، دستگاه‌های پخش سی‌دی، بازهای ویدئویی و fi-wi/LAN/IP همه گردهم می‌آیند تا قاره‌ای بزرگ ایجاد کنند. دیگر نمی‌توان میدان نبرد را به شکل سنتی تعریف کرد، با وجود این باید قطعه‌ای از زمین را به منظور تولید غذا برای شرکت امروزی اختصاص دهیم. اگرچه فردا سفر بسیار متفاوتی در پیش داریم، ولی باید امروز قلمروها را تعیین کنیم و بیشترین تلاش را انجام دهیم. بنابراین نوآوری شامل فرایند تعیین قلمرو و یافتن بهترین امکانات برای

گونه‌ای از یانوس را تصور کنیم که این بار یک چهره‌اش به درون یا دولت ملی، نگاه می‌کند و چهره دیگر به خارج، به دنیا می‌نگرد. کشورهای اسکاندیناوی همان چهره‌ای هستند که به داخل نگاه می‌کند و احساس افتخار دارد، اما هم‌زمان با آن متوجه هستند که بازارهای داخلی آنها بسیار کوچک است و موفقیت فقط از طریق رقابت و برنده شدن در صحنه جهانی به دست می‌آید.

همان‌طور که گفتیم نوآوری و رقابت در اقتصاد جهانی باید به‌ویژه در چهار زمینه انجام شود:
سیستم تجاری- شرکت‌ها باید درصد متحشدن با بهترین و ارزان‌ترین تامین‌کنندگان خدمات در کل طیف فعالیت‌های تجاری باشند؛ تحقیق و توسعه، تولید، فروش و

رویه‌های قدیمی مانع نوآوری می‌شوند. ضرب‌المثل قدیمی «اگر چیزی خراب نیست آن را تعمیر نکنید» منجر به بی‌اعتنایی نسبت به اصلاح شیوه‌های گذشته می‌شود

ریشه‌داری دارند. پرچم‌های ملی آنها با قوانین و مقررات زیادی در هم تنیده شده‌اند که کشورهای توسعه‌یافته آنها را اقتباس، و روزگار آن را نشانه توسعه‌یافتگی تلقی کرده‌اند. اما طی ۱۰-۱۵ سال گذشته اقدام به احیای اقتصاد و رقابت‌جویی خود کرده‌اند. به همین دلیل می‌توانیم از موفقیت‌های کشورهای اسکاندیناوی طی دهه گذشته درس‌های زیادی بگیریم. در بالا به دو چهره یانوس به عنوان الگویی برای سوئد اشاره کردم. حالا بیایید

همین لحظه. همین حالا. تاثیر بگذارد. فرصتی برای تنبلی ذهن نخواهد بود. قهوه را باید در حین کارکردن نوشید، نه در یک رستوران دوردست و امن. شرکت‌ها بدون داشتن توانایی تشخیص تحولات در بخش مربوط به خود، مثل نابینایانی خواهند بود که بدون عصا یا هر گونه وسیله کمکی به پیش می‌روند تا این که ناگهان به مانعی برخورد کنند و متوقف شوند. چنین شرکتی صرفاً واکنشی عمل می‌کند و زیر ضربه‌های شرایط قرار می‌گیرد.

فعالیت‌های خود کنند. این صحنه باید جهانی، مشارکتی، و دوسویه باشد. هم‌زمان با آن باید امکانات ارائه پاداش‌هایی غیر از دستمزد، حقوق، سود سهام، و اولویت در خرید سهام فراهم شود. چون در فرایند ابداع اندیشه‌های مهم سلسله‌مراتبی وجود ندارد باید سازوکار بسیار جدیدی برای ابداع اندیشه‌های نوآورانه، شناسایی، ارزیابی و بهبود آنها ایجاد شود. خود فرایند مدیریت عوامل انسانی خلاقیت در یک شرکت همان‌جایی است که

استفاده از آن است. برای حصول اطمینان از هماهنگی در حوزه‌های جدید، کالاهای و خدمات جدیدی موردنیاز است، اما در عین حال باید بازتاب امکان بهره‌برداری از قلمرو گسترده و جدید در قاره‌های جدید باشد. نوآوری وسیله نجات در این بازار جهانی است.

نقطه تلاقی با مشتری-نوآوری به ویژه این زمینه بسیار پویایی دارد. برای مثال عرضه تلفن‌های همراه راه‌های کاملاً جدیدی از بازاریابی از طریق مجلات پستی را گشوده است که به طور متناوب برای تلفن‌های همراه ارسال می‌شود. با استفاده از کارکردهای سرخود مثل نگه‌داری در صفحه نمایش، تلفن همراه می‌تواند به بلیت الکترونیکی، بن تخفیف، یا گواهی/رسید تبدیل شود. این راه کم‌هزینه و دوسویه برای حفظ مجرای ارتباطی با گروه وسیعی از مردم به طور هم‌زمان، یا با بخش محدود موردنظر است. علاوه بر این، گوگل و سایر موتورهای جستجوی دیگر راهنمایی ساده برای کلاف درهم تنیده سبیرنتیکی نیستند.

موتورهای جستجو وسیله بالقوه پخش آگهی‌های تبلیغاتی کم‌هزینه است زیرا خود مشتریانی که به کالا یا خدمات شما علاقه دارند زنگ در شرکت شما را به صدا درمی‌آورند نه برعکس. احتمال این که محصول شما را خریداری کنند هم کاملاً افزایش می‌یابد.

نوآوری بیش از همه در استخدام، آموزش، ارزیابی، و پاداش دادن به کارکنان در شرکت‌ها موردنیاز است. همان‌طور که یوناس ریدراستریل در کتاب **سرمایه داری کاراٹوک** نوشته‌اند، قدرت در حال جابه‌جا شدن از تدوین‌گران قوانین به کسانی است که قوانین را نقض یا بازنویسی می‌کنند. این یعنی شرکت‌ها باید راه‌هایی برای استخدام ترک تحصیل کرده‌ها^۱، کودکان و بلزنشستگان پیدا کنند.

شرکت‌ها باید، به جای همگنی گذشته، ناهمگنی را وارد صحنه

بازرگانیان هم مجبور خواهند شد به شیوه‌های جدیدی تجارت انجام دهند. همکاری در روزگاری دوباره پرشور و با مشتریان رایج بود باید با توجه به فضای در حال دگرگون شدن مورد ارزیابی مجدد قرار گیرند. مشتری باید به مثابه مهم‌ترین عامل در فضای تجارت، توانی دوباره پیدا کند. از هر ساختار تجاری که پیروی کنید، باید به مشتریان اطلاع داده شود که تحت مراقبت قرار دارند. تا آنجا که امکان دارد باید شواهد مشارکت مشتریان باشیم و امکانات لازم را برای آنان فراهم کنیم. این یک تناقض به نظر می‌رسد که در فضایی که به سوی الف‌های دورتر و ناشناخته‌تری گسترش پیدا می‌کند، یکی از رزهای مراقبت تجاری می‌تواند توجه بیشتر به ارتباطات شخصی و صمیمانه با مشتریان باشد.

نوآوری در آن بیش از همه موردنیاز است و به حد وفور وجود خواهد داشت.

شرکت انطباق‌پذیر

وقتی بحث تعیین ویژگی‌های شرکت‌های موفق در صحنه نمایش جهانی مطرح می‌شود بارزترین آن این است که هر شرکتی برای موفق شدن در اقتصاد جهانی باید انطباق‌پذیر باشد و گیرنده‌های حساسی برای دریافت و رمزگشایی علایم و توانایی پاسخ دادن فوری داشته باشد.

اقتصاد جهانی، به ویژه فناوری که در خدمت آن است چارچوب‌های زمانی را دگرگون کرده است. آنچه در این لحظه در آن سوی دنیا رخ می‌دهد می‌تواند در اینجا، نه بعد از باز شدن بازارها، و نه حتی لحظه‌ای بعد، بلکه در

گذشته ممکن است سرزمین دیگری باشد یا نباشد، اما برای بسیاری از شرکت‌های موفق مثل منطقه‌ای امن، و استراحتگاهی برای اشخاص سرشناس است که می‌توان در مواقع بلاتکلیفی به آن پناه برد. این که یک شرکت برای چندین نسل شیوه تجاری خاصی را در پیش گرفته است به این معنی نیست که گویی در اثر برخی عناصر ارثی مجبور باشد در همان‌جا درجا بزند، و کارها را با همان شیوه‌های گذشته انجام دهد. شرکت‌ها باید بدانند که در اقتصاد جهانی وجود چنین منطبق امن و راحتی مفهومی ندارد. شرکت‌ها باید به شایستگی‌های ذاتی خود نه بر حسب ثروت‌ها یا توانایی‌های به ارث رسیده، بلکه بر حسب انعطاف‌پذیری و بهره‌برداری از آن‌ها در آینده نگاه کنند.

یادگیری اشتباهات یکی از مهم‌ترین مهارت‌های شرکت‌ها و کسانی که آنها را

دانشمندی که در آمریکا کار می‌کند می‌تواند نتایج آزمایش‌های خود را بلافاصله به همکارانش در اروپا و خاور دور منتقل کند این رویکرد که مهندسی هم‌زمان نامیده می‌شود در بین شرکت‌های پیشرو پدیده غیرمتعارفی نیست

هدایت می‌کنند. خواهد بود. عدم موفقیت هیچ‌گاه خوب نیست، اما چاره دیگری وجود ندارد. یکی از راه‌حل‌ها، دنباله‌روی از کسانی است که تاکنون موفق بوده‌اند. این رویکرد استقرایی ساده‌انگارانه‌ای است. موفقیت یک شرکت، تضمین‌کننده موفقیت احتمالی شرکت‌های دیگر مشابه آن نیست. ممکن است گاهی موفقیت زودگذر و کونا‌مدتی به دست آید اما در صورتی که رویکردی انطباقی وجود نداشته باشد، موفقیت مذکور به طول اجتناب‌ناپذیری از بین می‌رود.

هم‌چنین ممکن است چیزی کم‌تر از یک تولد دوباره دردناک نباشد. اما این گام‌ها اغلب ضروری خواهند بود. این که چون چیزی هیچ‌گاه در گذشته امتحان نشده است نباید مانع از انتخاب آن در آینده شود. این عامل اصلی پیشرفت انسان بوده است.

فراسوی سلسله‌مراتب

همه سازمان‌های سنتی آگاهانه یا ناآگاهانه شبیه ارتش اند. زنجیره آشکاری از فرماندهی بر اساس سلسله‌مراتب، اطاعت از مافوق‌ها و دستور دادن به زیردست‌ها وجود

دارد. بنابراین در صورتی که مدیریت ارشد بر ضرورت اقدام کاملاً آگاه نباشد رویدادها بر سازمان غلبه خواهند کرد. در محیطی که باید پاسخ ابتکاری و سریع داده شود، در شرایطی که در آن باید همه ابتکارها به جریان بیفتند، پیش قدم‌شدن برای کسب موافقت مقامات مافوق قبل از اعلام رضایت آنها، بیهوده و بی نتیجه است. سلسله‌مراتب هر می شکل باید کنار گذاشته شود.

خیلی از شرکت‌ها از این نظام تقلید می‌کنند هر چه می‌دانند که نباید این کار را بکنند. گویی نمی‌توانند مانع از ظهور آن شوند. نیاز به نوآوری کماکان با عقایدی (شاید بیان‌نشده اما نه‌چندان ضعیف) مثل وفاداری و اطاعت بی‌چون و چرا اصطکاک دارد. هم‌چنین ممکن است عدم اطمینان هم وجود داشته باشد. خیلی از شرکت‌ها مقدار زیادی از فعالیت روزمره و عادی خود را درونی کرده‌اند. آنها بخش تحقیق و توسعه و بازاریابی و غیره دارند که در آنها ساختار هر می کلی سازمان تکرار می‌شود. یک باور قدیمی می‌گوید بهترین اشخاص برای انجام دادن کارهای سازمان کسانی هستند که در لیست حقوق‌بگیران آن سازمان قرار دارند. می‌توان به آنها بیش از همه اعتماد کرد و روی وفاداری آنها حساب باز کرد. بنابراین توانایی آنها برای انجام دادن کارها امیدوارکننده است. شاید از پیمانکاران فرعی استفاده شود و شاید آنها خیلی هم خوب باشند، اما در نهایت جایگاه آنها مثل سربازی مزدبگیر در کنار سربازی حرفه‌ای است.

بیباید برخی از بهترین و آینده‌نگرترین شرکت‌های دنیای امروز را به طور خلاصه بررسی کنیم. شرکت‌هایی که به نظر می‌رسد واقعا مجموعه متفاوتی از کروموزوم‌های شرکتی دارند. دو مورد آنها آمریکایی هستند و هر دو در فناوری اطلاعات. اما در سطوح متفاوتی فعالیت می‌کنند. شاید هر دوی آنها به طور تصادفی در یک سال تاسیس شدند: ۱۹۸۴ (یک سال قبل از گیتس).

سیسکو سیستمز روترها و سایر تجهیزات درونی لازم برای کارکرد مناسب اینترنت را تامین می‌کند. شرکت مذکور

در شرکت‌های آینده باید فرآیندهای فکری و نگرش‌های کارکنان حاکمی از بی‌مرز بودن اقتصاد جهانی باشد. دیگر نباید هیچ‌گونه ملیستگی عاطفی به یک دولت ملی قدیمی که امروزه مرکزی شرکت‌ها در آنها مستقر بودند وجود داشته باشد. خود عقیده مربوط به اداره مرکزی راه را برای این واقعیت هموار می‌کند که بازار هیچ‌گاه نمی‌خراند و این که تجارت در ۲۴ ساعت روز و در همه روزهای سال جریان دارد. تقسیم‌بندی‌های قدیمی و کوتاه‌بینانه دنیای تجارت به بخش‌های صنعتی نیز باید کنار گذاشته شود. اقتصاد جهانی می‌تواند یک شرکت را به جاهایی هدایت کند که انتظاری را ندارد، جاهایی که ممکن است در آنها احساس راحتی نکنند. این وضع ممکن است شرکت را مجبور به خود ناپدیدسازی کند، که به خودی خود مفهوم بدی نیست. شرکتی که با اطمینان بیش از اندازه بر اختراعات تکیه می‌کند با خطر مغرور شدن و رکود مواجه است. حالت طبیعی انسان اقتصادی جنب‌وجوش و فعالیت است.

دارد. سلسله‌مراتب در اداره مرکزی شرکت بازتاب پیدا می‌کند. دفتر مدیرکل و شاید هیئت‌مدیره در بالاترین طبقه ساختمان قرار دارد، جایی که طبیعتاً بهترین منظره را دارد و صدای ترافیک شهر در آنجا به گوش نمی‌خورد. این بازتاب نیز رئیس شرکت به فرماندهی از بالا و برخوردار شدن از دید خوب بر قلمرو پیرامون خود است.

این مدل بر نظارت، به‌ویژه توسط گروهی کوچک، یا شاید یک نفر، تاکید دارد. این شخص، شاید دوست داشته باشد فکر کند که نبض شرکت را در دست دارد و با یک کلمه می‌تواند افراد تحت امر را به اطاعت وادار کند. سازمان به طور اجتناب‌ناپذیری به کندی پاسخ می‌دهد. دلیل آن این است که دم و دستگاه آن بسیار عریض و طویل است. ایستایی و اصطکاک درونی زیادی وجود دارد. سازمان احتمالاً حرکت خواهد کرد اما فقط در پاسخ به دستورات ساده از «بالا» این

اقتصاد جهانی واقعا پیچیده است و بستگی به متغیرهایی دارد که به آسانی قابل شناسایی نیستند.

هم‌چنین شرکت‌ها باید یاد بگیرند که هویت‌های خود را تغییر دهند و شاید گاهی تعجب کنند که بازار آنها را به کجاها می‌برد. باید آمادگی فداکاری در راه شرکت وجود داشته باشد. موفقیت در گذشته یا در حال حاضر خوب و درخور تحسین است؛ موفقیت باید شرکت‌ها و کارکنان آنها را به حرکت درآورد. اما موفقیت مشابه بدی یا جیوه دارد و از دست کسانی که بیش از اندازه مغرور می‌شوند یا سعی می‌کنند آن را به مدت بسیار زیادی در همان وضعیت نگه دارند، به آسانی رها می‌شود. قبلاً به ساختارهای ضدشرکتی جک‌ولش در جنرال الکتریک اشاره کردم. هیچ شرکتی نباید از برداشتن گام‌های متهورانه بترسد. این ممکن است به معنی بازسازی و مهندسی مجدد کامل باشد.

شرکت‌ها نباید از برداشتن گام‌های متهورانه بترسند. شاید چیزی کم‌تر از یک تولد دوباره دردناک نباشد، اما این گام‌ها اغلب ضروری خواهند بود.

صورت فردی یا جمعی چه کمکی می‌توانستند به شرکت ارائه کنند. جنرال الکتریک درصدد برآمد توانایی کارکنان خود را برای حفظ فردیت آنان ارتقا دهد. شرکت مذکور کارکنان را از طریق انبوهی از عملیات تفکیک‌ناپذیر، که هر کدام از آنها لبریز از فرهنگ جمعی شرکت بود، نترساند.

نتیجه این شرکت موفق در اقتصاد جهانی بدون مرز باید به آن نوعی احساس شهودی و سازگار داشته باشد. مهارت اصلی شرکت جنرال الکتریک کماکان مهندسی است، اما با اشتیاق از فناوری اطلاعات استقبال می‌کند و یکی از بزرگ‌ترین کاربران کامپیوترها و سایر راه‌حل‌های فناوری اطلاعات است. نمی‌توان فناوری را به عنوان ضمیمه ساختارهای شرکت، تفکر و تصمیم‌گیری آن تلقی کرد. بلکه باید در قلب شرکت باشد.

بسیاری از سازمان‌ها باید در مسیری گام بردارند که موسسات قدیمی مثل جنرال الکتریک طی ۲۰ سال گذشته پیموده‌اند. شرکت‌های پیشگام امروزی، همان‌طور که در مثال «سیسکو» و «دل» دیدیم، دارای ساختار شرکتی اسانما متفاوتی هستند. آنها آمیزه‌ای از نظام‌های انسانی و سیستم‌های سبیرنتیکی هستند که به معنی واقعی کلمه در سراسر جهان گسترده شده‌اند.

یادداشت‌ها

- ۱- ارقام ذکر شده در «زنده‌باد حرف مفت»، نشریه اقتصادی خاور دور ۲ ژوئیه ۲۰۰۴، چاپ آنلاین، www.feer.com
- ۲- «ترس‌های فعلی کم‌تر از تصورات وحشتناک است» مکبث، ۳۰۱-۱۳۷-۱۳۸

پانویس:

- 1-Thir party- logistics(3PL)
- 2- Karaoke Capitalism.
- ۳- منظور نویسنده اشاره به افرادی مثل میککل دل یا بیل گیتس است. م.



کامپیوتر دنیا تبدیل شده است. شرکت مذکور اینترنت را در سفارش دادن و مشتری‌پسندسازی کامپیوترها ادغام و این امکان را برای کاربران خانگی فراهم کرده است که سیستم‌ها و نرم‌افزار موردنیاز را مشخص کنند و آنها را از خانه خود سفارش دهند، و در نتیجه هزینه‌های واسطه‌ای فروشنده‌گان و انبارداری را کاهش می‌دهد. هزینه‌های موجودی را نیز می‌توان پایین نگه داشت.

هم‌چنین جنرال الکتریک را در نظر بگیرید که چگونه راه‌حل‌های جدیدی از نگرش سازمانی پیدا کرده است. مدت‌ها از ارزش انسان، از سرمایه فکری او در شرکت حمایت لفظی می‌شد. اما برای سرمایه‌گذاری روی آن چندان کاری انجام نمی‌شد. جنرال الکتریک به ویژه درصدد بازنگری کارکنان خود برآمد تا مشخص کند که به عنوان افراد صاحب‌مهارت، به

افتخار می‌کند که بیشترین کلیران اینترنت نام آن را نمی‌دانند. این شرکت کارش را در حاشیه انجام می‌دهد. بیشتر کار شرکت شامل تحقیق و توسعه سنتی محصولات، آزمایش، تولید و ارسال آنها برای خریداران است. اما بیشتر کارهای بخش‌های شرکت را پیمانکاران فرعی یا کسانی انجام می‌دهند که رابطه آنها با سیسکو (در عین صمیمیت) کم‌تر از افراد موجود در لیست حقوق‌گیران شرکت است. همه این بخش‌های گوناگون سازمان‌گرد هم می‌آیند تا ارتباطی بدون نقص برقرار کنند. ساختار تجارت سیسکو با مفهوم زنجیره ارزش مایکل پورتر تفاوت بنیادی دارد. مفهوم مذکور حاکی از توالی و تسلسل عملیات است، در حالی که سیسکو متکی بر چیزی است که می‌توان آن را یک شبکه ارزش سه‌بعدی توصیف کرد.

شرکت کامپیوتری دل به یکی از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تولیدکنندگان

**موفقیت مشابهت
زیادی با «جیوه» دارد
و از دست کسانی که
بیش از اندازه مغرور
می‌شوند یا سعی
می‌کنند آن را مدت
زیادی در همان مدت
زیادی نگه دارند، به
آسانی رها می‌شود.**

آخرین



■ Newyorker-June-2006

تجربه‌های مدیریتی

داستان

بازسازی شرکت سونی

پروژه بازسازی شرکت سونی
پرتال جامع علوم انسانی
مطالعات فرسنگی

سامورایی

در دوره‌ای که مدیران شرکت‌های چند ملیتی ارقام غیر قابل باوری را تحت عنوان پاداش و مزایا دریافت می‌کنند، سر هاوارد استرینجر رئیس هیات‌مدیره و مدیر ارشد اجرایی سونی که سوابق اجرایی اش او را شایسته دریافت ارقامی در خور توجه می‌کند، ترجیح می‌دهد در شرکت ژاپنی سونی باقی مانده و به پاداش‌ها و ارقام معمولی بسنده کند. به نظر چنین می‌رسد. سنت «استخدام مادام‌العمر» در ژاپن، حقوق‌ها را در این کشور در سطح نسبتاً پائینی نگه داشته است. پرداخت مزایای جنبی از جمله سهام مدیریتی که در آمریکا بسیار رایج است در ژاپن امر نادری به شمار می‌رود. قانون اوراق بهادار ژاپن در این خصوص سهل‌گیرانه عمل کرده و مدیران را ملزم به افشای آنچه به عنوان سهام پاداش دریافت می‌کنند نمی‌داند و البته استرینجر که از نظر اجتماعی فردی تمام‌عیار و بی‌عیب و نقص به شمار می‌رود چیزی درباره دریافتی‌های خود نمی‌گوید و به عبارت بهتر بند را آب نمی‌دهد. اما وقتی از سفرهای متعدد و هزاران مایلی اش که بی‌شک از هم‌تایان اش در سایر شرکت‌ها بیشتر است سخن به میان می‌آید، توداری کمتری از خود نشان می‌دهد.

آیا مدیرعامل
بریتانیایی سونی
قادر به نجات
غول بیمار
صنعت الکترونیک
خواهد بود؟

