

## BLUR (مدیریت در ابهام)

نگاه کلی :

سرعت و حجم تغییرات پرده‌ای از ابهام بر رویدادها کشیده است ، تاجایی که همه ما پدیده ابهام همه جانبه‌ای را تجربه می کنیم. در نظام اقتصادی ابهام آمیز ، یک کسب و کار موفق ، کسب و کاری است که نه ثبات دارد و نه در هیچ لحظه‌ای از زمان از موقعیت شفاف‌تری برخوردار است. رمز بقا در چنین اقتصادی ، هوشیاری نسبت به عوامل "پدیده ابهام" و یافتن راه در این گردباد عظیم است.

گردباد عظیم ابهام ، حاصل سه خصوصیات عصر اطلاعات ، یعنی سرعت ، همبستگی و عناصر غیرفیزیکی یا نامشهود مانند اطلاعات و ارتباطات است. این خصوصیات سه گانه تمامی چارچوب‌های فکری ما را از سازمان ها و کسب و کارها در هاله‌ای از ابهام فرو می برد و ما را وادار می کند تا در شناخت خود از پدیده های اطرافمان تجدیدنظر کنیم.

کتاب حاضر سه مولفه اصلی ابهام در نظام اقتصادی امروز را ابهام در خواسته ها یا نیازهای مشتریان ، ابهام در عملکرد یا جوابگویی به نیازها و ابهام در منابع اقتصادی می داند.

برخلاف بسیاری از کتاب های منتشر شده در زمینه کسب و کار ، این کتاب در پی شناخت مسائل و ارائه راه حل برای آنها نیست. این کار به معنی تثبیت دل‌بستگی های دیروز است که تنها منجر به سرمایه گذاری در نقاط ضعف شما می شود. برعکس ، کتاب "مدیریت در ابهام" در نظر دارد که شما را با یک دوربین فیلمبرداری مجهز کند که به وسیله آن بتوانید چگونگی ایجاد پدیده ابهام را در اثر برخورد و تلاقی سه عامل سرعت ، همبستگی و دارایی های نامشهود به چشم مشاهده کنید.

این اثر جدید که حاصل مطالعات و پژوهش های دو تن از مشاوران و نویسندگان برجسته است ، دهها شگرد تبلیغاتی و بازاریابی نوین را در اختیار شما قرار می دهد. کتاب در مجموع از ۵ بخش و ۸ فصل مختلف تشکیل یافته است که کشف پدیده ابهام ، ابهام درخواستی ها ، ابهام در عملکرد ، ابهام در منابع ، و زندگی در شرایط ابهام ، به ترتیب عناوین بخش های پنجگانه را بازگو می کنند. نویسندگان این اثر در فصل پایانی کتاب ۵۰ روش برای چیره کردن کسب و کارتان و ده روش برای چیره کردن خودتان بر آن را ارائه می کنند که جالب توجه و خواندنی است.

مطالعه کتاب حاضر که یکی از پرفروش ترین کتاب های مدیریتی در سال های اخیر است ، می تواند برای مدیران بویژه مدیران کسب و کار آموزنده و سودمند باشد.

فصل اول - شفاف دیدن پدیده "ابهام" :

سرعت × همبستگی × عناصر نامشهود = پدیده ابهام .  
سرعت : فعل و انفعالات و تغییرات حاصله در جوه کسب و کار و سازمان ها و موسسات به هم پیوسته و یکپارچه ، که به صورت بی درنگ و لحظه‌ای انجام می شود. همبستگی : هرچیز در حال اتصال الکترونیکی به چیزهای دیگر است نظیر محصولات ، مردم ، شرکت ها ، کشورها و خلاصه همه چیزها. عناصر نامشهود : هر پیشنهادی دارای دوگونه ارزش اقتصادی مشهود و نامشهود است که ارزش اقتصادی

جنبه نامشهود آن در حال رشد سریعتری است. پدیده ابهام : دنیای جدیدی است که قرار است در آن زندگی و کار کنید.

جهان پیرامون شما به طور مرتب در حال تغییر و تحول است. همبستگی ، سرعت و ارزش های نامشهود در حال محو کردن مقررات گذشته و ارائه تعریف جدیدی از کسب و کار هستند. آنها در حال بی اثر کردن راه حل هایی اند که به منظور کار در یک دنیای صنعتی مبتنی بر تحولات نسبتاً آرام ابداع شده بود. واقعیت این است که درجهان پیرامونی شما ، اتفاق عظیمی در حال روی دادن است. شما در حال تجربه اوضاع و احوال واقعی جهان امروزی ، یعنی یک پدیده ابهام همه جانبه و عظیم هستید. چنانچه این نیروها را نادیده بگیرید باعث شکست کسب و کارتان خواهد شد ، ولی در صورتی که بر آنها سوار شوید ، شما را به دنیای ابهام وارد خواهند کرد و مجدداً دنیا را شفاف خواهید دید.

در دنیای ابهام ، محصولات و خدمات در همه ادغام می شوند. خریدارانی می فروشند و فروشندگانی می خرند ، فروشگاههای زنجیره ای به صورت جایگاههای اقتصادی اینترنتی در می آیند و خانه ها دفتر کار می شوند. جدایی بین کارمند و کارفرما روز به روز کمتر می شود و درجهان سرمایه ، تفاوت میان موجودی و گردش سرمایه ممکن نیست.

نویسندگان کتاب براین باورند که در این کتاب ، لنزی به شما عرضه می کنند که به وسیله آن می توانید برای لحظه ای دنیای فرورفته در ابهام را به صورت کاملاً شفاف مشاهده کنید. به یاد داشته باشید که تصویر ایستای جهان ، اشتباه و غلط انداز است. جهان حقیقی یک حرکت و تغییر دائمی و یک توفان ابهام است.

همبستگی ، سرعت ، و عناصر نامشهود (ناملموس) : ستون های سه گانه سازنده پدیده ابهام

ممکن است بگویید که اتفاق جدیدی در مورد همبستگی ، سرعت و عناصر ناملموس روی نداده ، بلکه هر یک از آنها تحول ذاتی خود را داشته اند. ظهور سریع و متوالی "تحولات انقلابی در ارتباطات دور" ، "کوچک شدن ماهواره ها" و "توسعه فناوری های موبایل" موجب ارتباط همگان با یکدیگر در هر زمان و مکان شده است. با جهش انفجارآمیز اینترنت اکنون به دومین نیمه دوران نظام اقتصادی مبتنی بر اطلاعات (اقتصاد اطلاعات) وارد شده ایم.

کاهش شدید هزینه ارتباط جهانی در آینده ، به تحول تمام جنبه های عملکردی کسب و کار و واژگونی مدل های فعلی کسب و کار و فروبردن عمیق تر ما در پدیده ابهام منجر خواهد شد.

تلفن های همراه ، پی جوها (Pager) ، سیستم های ارسال پستی صدا ، اسکنرهای بارکد ، تلفن های ماهواره ای ، پست الکترونیکی و ماهواره های جهان گستر که باعث ارتباط ما با یکدیگر می شوند ، تنها قسمت مرئی داستان همبستگی هستند. عملکرد این اجزا پس از ارتباطشان با یکدیگر موجب شروع یکباره اثرات دومینو (Domino) شده و رفتارهای نظام اقتصادی را به کلی تغییر می دهند.

منظور ما از زیاد شدن سرعت درجهان ابهام آمیز ، سرعت عجیب فعالیت های کسب و کار در طول ده سال گذشته است. برای مثال ، کاهش شگفت انگیز دوره زمانی میان سفارش یک کالا یا خدمت و دریافت آن را در نظر بگیرید. در توکیو می

توانید تویوتای مورد سلیقه خود را روز دوشنبه سفارش دهید و روز جمعه سوار آن شوید و به میهمانی بروید.

سرعت باعث کاهش واحد شمارش دوره زندگی محصولات از سال به ماه و حتی هفته شده است. سرعت به يك شبکه الكترونيك جهاني تبدیل شده که موسسات مالی هر هفته ۴۱ میلیارد دلار را در آن جابجا می کنند.

بخش نامشهود اقتصاد به چهارگونه ظاهر می شود : به صورت خدمات که آشناترین گونه آن است و شامل چیزهای متنوعی از سفارش تلفنی همبرگر گرفته تا خدمات جراحان مغز را شامل می شود. نوع دوم ، اطلاعات است نظیر دانش تخصصی موجود در پایگاه داده ها. سومین گونه، جزء خدماتی محصولات است. خدمات شبیه سازی رایانه‌ای در مورد همه چیزها مشتریان را قادر می سازد تا قبل از سفارش محصول واقعی ، به بررسی چگونگی شکل آن بپردازند. گونه چهارم عواطف واحساسات است که شاملاعتقاد و وفاداری افراد به يك نام تجاری است.

نظام اقتصادی منابع :

- نظام اقتصادی ابهام آمیز دارای سه بخش اصلی است :
- ۱- ابهام در خواسته ها ، که اثر آن دوقوله "محصول" و "خدمت" درهم ذوب شده و تشکیل مقوله جدیدی به نام پیشنهاد را می دهند. و نقش های "خریدار" و "فروشنده" در هم ادغام شده و به صورت يك نقش واحد "مبادله گر" در می آید.
  - ۲- ابهام در عملکرد ، برآورده کردن نیازها ، که در اثر آن استراتژی ها و سازمان ها از بین رفته و به صورت پایگاه های کامپیوتری اقتصادی و ارتباطات همه جا گستر در می آیند.
  - ۳- ابهام در منابع ، که در اثر آن انسان ها دیگر از نظر مصرف کنندگی مطرح نیستند و سرمایه بیشتر يك بدهی است تا دارایی .

فصل دوم - پیشنهاد :

محصول بدون خدمت معنا ندارد و خدمت بدون محصول نیز بی معناست .  
برندگان اقتصاد ابهام آمیز به عرضه پیشنهادی می پردازند که همزمان هم محصول و هم خدمت است. خرید يك دزدگیر لوجاک (Ložak) هیچ تضمینی به مالک خودرو در مورد اینکه خودروی او دزدیده نشود نمی دهد ، ولی او را از پیدا شدن قطعی آن مطمئن می سازد.

به نظر شما يك سیستم ایمنی ، خدمت است یا کالا. به اعتقاد ما در يك جهان مبتنی بر همبستگی ، سرعت و عناصر نامشهود ، نه تنها تشخیص بین این دو مقوله مشکل ، بلکه تلاش در این مورد نیز بی فایده است. علت اصلی مبهم شدن مرز کالاها و خدمات و شباهت آنها به یکدیگر ناشی از نیروی اصلی ابهام آفرین ، یعنی همبستگی و توانایی ساخت محصولات است که قابلیت اتصال الکترونیکی به پایگاههای اطلاعات را دارند. همبستگی به حفظ ارتباط نزدیک مشتریان با تولیدکنندگان محصول مورد استفاده مشتریان منجر می شود و درواقع به خدمت منتظر روی دادن محصول می گوئیم و محصول درحال عمل را خدمت می نامیم.

بدیهی است که نگرش به جهان در قالب محصولات و خدمات ، دیگر معنا ندارد ، بلکه باید حوزه دید خود را به پدیده دو رگه ناشی از اختلاط محصول و خدمت (پیشنهادها) گسترش دهیم.

## پیشنهادهاي آشنا :

پیوند مشهور در زمینه محصول و خدمت در شرکت رایانه‌های دل به وجود آمد. دل در شرایطی نفس گیر و عرضه "پایین ترین قیمت کف" در زمینه رفایانه های شخصی و تجهیزات جانبی آنها رقابت می کند. استراتژی بیانگزار آن ، مایکل دل ، همواره بر کوتاه کردن زنجیره عرضه (شبه توزیع و فروش) به عنوان روشی برای حفظ قیمت های ارزان است. کسب و کار دل به نحو زیبایی خود را با شرایط تجارت الکترونیک وفق داده است. فروش این شرکت از طریق اینترنت موجب افزایش فوق العاده درآمد روزانه آن به میزان ۶ میلیون دلار شده که ۸۰ درصد آن ناشی از مشتریان جدید است.

امروزه هم چنین شاید ظهور فزاینده و پرشتاب پیشنهادها در زمینه های انحصاری سنتی خدمات هستیم . برای مثال ، مورد محاسبه مالیات را در نظر بگیرید. دو شرکت معتبر نرم‌افزاری تشخیص دادند که فرآیند این خدمت را می توان به طور کامل در یک نرم افزار قرار داده و به صورت یک کالای مصرفی به مشتریان آن فروخت. نرم افزار آنها به طرح تمام پرسش هایی که یک محاسب مالیاتی می کند اقدام کرده است.

در مقیاس بزرگتر ، شرکت دیگر به تولید مجموعه نرم افزار مدیریت عملیات اقدام کرده که شرکت ها را قادر می کند تا برای نیل به کارایی و سرعت بیشتر ، به یکپارچه سازی فعالیت‌های کسب و کار بالادستی و پایین دستی خود اقدام نمایند. هر یک از این مثال ها می‌تواند به شما در زمینه راههای مختلف فروش انواع خدمات و محصولات در جهان امروز کمک نماید.

## ده صفت اختصاصی یک پیشنهاد :

بسیاری از پیشنهادهاي قابل توجه ، محصول صنعت نرم افزارند. نرم افزار که خود زاده عصر ابهام است ، یکی از تسهیل کننده های اصلی این دوران است. این عنصر باعث کاهش هزینه ارائه خدمات و افزایش قابلیت اعتماد به آن است. ویژگی های ده گانه پیشنهادهاي عصر ابهام عبارتند از :

۱- ۲۴ ساعته بودن : رشد فوق العاده صنعت سفارشی پست کالا و به دنبال آن تجارت الکترونیک را می توان ناشی از نیاز و ولع عموم به خرید ۲۴ ساعته کادرها و خدمات دانست.

۲- عمل در زمان حال : نیاز به سرعت در پاسخگویی در شرایط کسب و کار امروزی موجب امتیاز و برتری سیستم هایی می شود که قادر به "عمل در زمان حال" هستند. این توانایی ، سود غیرقابل تصویری را برای بازاریابان به دنبال داشته است. شرکت کوکاکولا اطلاعات مربوط به تقاضا را در هر لحظه روز و در هر محل در اختیار دارد. دستگاه گیرنده علائم ماهواره‌ای تعبیه شده در ساعت پیام ده سیکو ، آن را دست کم ۳۶ بار در روز به طور خودکار با وقت اتمی میزان می کند. آیا کسب و کار شما توانایی عمل در زمان حال را دارد.

۳- برخط بودن (Online) : کلیه بهره برداری از همبستگی همه جاگستر اقتصاد ابهام این است که پیشنهاد خود را به شبکه متصل (برخط) کنید و با این کار آن را همواره و در هر لحظه با اطلاعات زمان حال مرتبط نمایید. آیا پیشنهاد شما متصل به شبکه (برخط) هست؟

۴- تعامل و تبادل اطلاعات : مزیت بزرگ دیگر سیستم های برخط که باعث حذف واسطه ها (بنگاه های مسافربری ، صندوقدار بانک و دلال سهام) می شود این است که به سادگی می‌توانند بایکدیگر محاوره و مبادله اطلاعات نمایند. "تفنگ های هوشمند" امروزی ابزارهایی کارآمد و قابل کنترل تر هستند که فقط برای

مالکان قانونی خود شلیک کنند. در این سیستم ها علایم رادیویی بین سرآستین صاحب تفنگ و سازوکار آتش زنه ، تبادل اطلاعات برقرار کرده و امکان شلیک تفنگ توسط افراد دیگر را غیرممکن می سازد. آیا پیشنهاد شما اطلاعات لازم را مبادله می کند؟

۵- همه جایی : به دنبال دسترسی همه زمانی مشتری به پیشنهادها ، با دسترسی همه جایی او به آنها روبرو هستیم. البته تلفن و امروزه شبکه ، دسترسی همه جایی به عناصر نامشهود و بسیاری جنبه های خدمتی تقریباً همه پیشنهادها را امکان پذیر می سازد.

۶- قابلیت یادگیری : خصوصیت جدید پیشنهادها ، قابلیت یادگیری آنهاست. به این معنی که نه تنها می توانند اطلاعات مربوط به کاربرد خود را جمع آوری کنند ، بلکه قادرند تا خود را مطابق آن اطلاعات تنظیم کنند. در نوعی از خودروی مدل ۱۹۹۷ مرسدس ، ۵ درجه سرعت وجود دارد که تبدیل آنها به یکدیگر "متناسب با راننده" انجام می شود. به این معنی که خودرو به طور خودکار سرعت و شرایط حرکت را متناسب با عادت های راننده تغییر می دهد.

۷- قابلیت پیش بینی : پیشنهادی پیش بینی کننده قادرند تا برپایه الگوهای نهاده شده در آنها به پیش بینی پردازند ، خود را برای مقابله با آن آماده کنند و گاهی اوقات حتی پیشامد احتمالی آینده را توصیه و پیشنهاد نمایند.

۸- قابلیت تصفیه کردن : تصفیه کردن یکی از چالش برانگیزترین موضوعات پهنه امروزی اینترنت - عمدتاً "متمركز بر بستر گزینش محتوایی اینترنت (PICS) است. PICS يك استاندارد پیشنهادی است که کار همه گروه ها در پیشنهاد صافی خاص خود در شبکه (Web) را تسهیل می کند. با وجودی که تصفیه کردن يك شمشیر دو لبه است ، ولی بدون شك یکی از مشخصه های عمومی تمام پیشنهادهای تجاری در جهان پر از ابهام می باشد. آیا پیشنهاد شما فقط اطلاعات مورد علاقه مشتری را به او تحویل می دهد ؟

۹- قابلیت سفارشی سازی : سفارشی سازی و ارائه پیشنهاد برطبق سلیقه مشتری ، یکی از محورهای اصلی تمام پیشنهادهای مورد بحث صرفنظر از نوع آن است. نمونه بارز نرم افزار سفارشی ساز امروزی ، پوینت کست (Point Cast) است که برای ارائه اخبار اختصاصی مورد علاقه تك تك خریداران طراحی شده است.

۱۰- قابلیت بهبود کیفیت : یکی از مشخصات ممتاز محصولات نرم افزاری ، جریان دائمی بهبود کیفیت ناشی از آنهاست. پس از خرید يك برنامه نرم افزاری و یا بهبود عملکرد آن ، نیازی به خرید دوباره کل برنامه دارید. بهبود کیفیت با يك هزینه اضافی احتمالاً " ۲۰ درصد قیمت محصول اولیه انجام می شود.

به طور خلاصه آیا تمام پیشنهادهای شما به بازار حاوی تمام قابلیت های دهگانه مذکور هستند. اگر پاسخ شما منفی است ، فوراً خود را با شرایط دوران ابهام آفرین منطبق کنید و بر ابهام چیره شوید.  
همه کسب و کارها به صورت کسب و کار نرم افزاری در می آیند :

امروزه هزینه های مورد استفاده در اکثر وسایل جدید حمل و نقل مرتب در حال افزایش است و برخی از تراشه ها به منظور برقراری همبستگی بین بخش های مختلف يك وسیله نقلیه تعبیه شده است. کادیلک حس گرهایی را ساخته است که می تواند خودروهایش را بدون کمک راننده در موقعیت های لغزنده هدایت کنند. خودروی ایمن جدید تویوتا مجهز به سیستم هشداردهنده ای است که در صورت چرت زدن شما ، با يك پس گردنی جانانه شما را از خواب بیدار می کند. در مرحله پیشنهادها ، وسایل نقلیه مجهز ب سیستم ناوبری ، مسیر آینده و نیز مسیرهایی را برای رسیدن به مقصد به شما پیشنهاد می کنند. مرحله بعدی ، تعیین نشانه

اینترنتی خودروهاست. نمونه آن مرسدس مجهز به اینترنت است که امکان دسترسی تلفنی بین خودرو و مرکز خدمات مرسدس را فراهم می کند.

مدیریت یک پیشنهاد :

چنانچه خود را عرضه کننده صرف کالا یا خدمت می دانید و خواهان پیشرفت هستید باید در هر دو رشته حضور داشته باشید. این موضوع به معنای آن است که تمام رویکرد مدیریتی شما باید در پرتو پدیده ابهام تغییر یافته و حل شود.

امروزه پیشنهادها قادرند تا از مزایای همبستگی و قابلیت بهبود مستمر برای تامین نیازهای جدید مشتریان خود بهره مند شوند. فرض کنیم که مشتریان شما مسافر باشند. اگر شما دارای ذهنیت کالایی باشید به تولید یک مجموعه راهنمای مسافرتی اقدام می کنید. چنانچه خود را فروشنده خدمت بدانید به راه اندازی آژانس مسافرتی دست می زنید. چنانچه جهت گیری ارائه پیشنهاد داشته باشید به راه اندازی پایگاهی اقدام خواهید کرد که تمام ده ویژگی پیشنهادها را به کار می گیرد تا یک جامعه مجازی برای مسافران به وجود آورد.

هدف بازاریابی :

استراتژی کسب و کارهای کالامدار و خدمت مدار در بازاریابی چیست ؟ تنها هدف بازاریابان در یک کسب و کار کالا مدار ، به دست آوردن وفاداری مشتری نسبت به نام تجاری است. کسب و کارهای خدمت مدار ، برقراری روابط پایدار بین خود مشتریان را وجهه همت خود قرار می دهند. مدیران پیشنهادمدار ، نه تنها به ایجاد نگرش خدمت مداری اقدام می کنند ، بلکه گامی جلوتر برمی دارند. آنها از طریق عضویت مشتریان در اجتماعات گسترده تری که مشتری خواهان عضویت در آنهاست ، به برقراری رابطه بین مشتریان خود می پردازند. برای مثال یکی از شرکت ها به ایجاد جامعه مشترکی در اینترنت اقدام کرده که پدران و مادران در آن با یکدیگر به گفتگو پرداخته و اطلاعات راجع به کالاهای مربوط به کودکان را با هم ردوبدل می کنند.

آیا شما به ده ویژگی پیشنهادها توجه کرده اید؟ چگونه می توانید آنها را در کسب و کار خود اعمال کنید ؟

فصل سوم - مبادله :

هر خریداری فروشنده است و هر فروشنده ای خریدار . تفاوت بین خریداران و فروشندگان در معادله ای از ابهام قرار دارد ، به طوری که هر دو گروه در یک شبکه مبادله اقتصادی ، اطلاعاتی و احساسی قرار می گیرند. در گذشته دادوستد و تجارت بسیار آسان بود. در یک طرف فروشندگان قرار داشتند و درسوی دیگر خریداران. امروزه نمی توان به آسانی خریدار و فروشنده را تعیین کرد. طرفین معامله فقط پول نمی گیرند ، بلکه بخشی از بهای آورده های خود را به صورت اطلاعات و احساس و عاطفه دریافت می کنند. به علت نیروهای ابهام آفرین بویژه افزایش عناصر نامشهود و گسترش همبستگی معاملات به طور کلی سادگی خود را از دست داده اند. نکته مهم این است که قیمت دیگر معنای قبلی خود را ندارد و یک رق مشخص یک بعدی نیست .

در اقتصاد ابهام ما به نقطه ای رسیده ایم که عناصر نامشهود از اهمیتی کاملاً جدی برخوردار شده است. شرکت آمازون گام نمونه بسیار خوبی در این زمینه است. این شرکت به عنوان کتاب فروش متصل به شبکه می داند که توانایی اش عرضه

اطلاعات بسیار بیشتر به مشتری و جمع آوری و ارسال پیشنهادهای خوانندگان و ایجاد جوامعی از انسان های همفکر است. تنها نوع پرداخت مشتریان به آمازون گام به صورت پول نیست ، بلکه آنها انواع اطلاعات ارزشمند برای فروش و بازاریابی را در اختیار این شرکت قرار می دهند.

در يك اقتصاد همبسته ، مجموعه‌اي از ارزش ها به سرعت مبادله مي شود و سرعت این مبادلات چنان است که فرصتي به تبديل آنها به ارزش هاي پول وجود ندارد. بنابراین اصطلاحات "خریدار" و "فروشنده" قادر به توصیف آنچه که اتفاق می افتد نیست و ما باید از اصطلاح دیگری به نام "مبادله دوطرفه" استفاده کنیم.

بزرگراه شش خطه :

برای توضیح تحولات جاری می توان از تشبیه ساده چگونگی تبدیل يك راه دوطرفه به يك بزرگراه شش خطه استفاده کرد. درجاده يك خطه ديروز فقط شاهد رفت و آمد يك خطه ای بودیم که در يك طرف آن مشتری با پول خود قرار داشت و در طرف دیگر فروشنده با کالا یا خدمت. ولي امروز با بزرگراهي روبرو هستیم که در هرطرف آن سه گروه در سه خط متفاوت به سوي سه گروه دیگر در حرکت اند.

این سه خط عبارتند از : ارزش های اقتصادی ، مبادلات اطلاعات ، ارزش های احساسی و عاطفی. این الگوهای رفت و آمدی ، کلیدشناخت خریدار و فروشنده در نظام اقتصادی ابهام است.

خط اقتصادی :

رفت و آمد در خطوط اقتصادی بزرگراه شامل مقولات جدیدی از ارزش اقتصادی است که قبلاً وجود نداشته و در اثر همبستگی ، سرعت و عناصر نامشهود به وجود آمده است.

سوپرمارکت زنجیره‌اي سوپرکوبن در ایرلند به مشتریانی که مسائل موجود فروشگاه را مطرح کنند پول می پردازد. در این فروشگاه چنانچه يك مشتری متوجه اشکال موجود در ترموستات يك فریزر شود ، یا کالای تاریخ مصرف گذشته را در يك قفسه پیدا کند ، مستحق دریافت يك جایزه نقدي است. هم اکنون مردم پاریس می توانند با قبول ۱۵ ثانیه گوش دادن به يك آگهی قبل از هر مکالمه تلفنی محلی ، از امکان استفاده مجانی ارتباط تلفنی محلی برخوردار شوند. این مدل در حال سرایت به دیگر رسانه های ارتباط جمعی نظیر اینترنت است. برای بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر شبکه فروش آگهی بر روی صفحه نمایش تنها منبع درآمد است.

موسسه یونو (Yuno) حق نشان دادن پیام های تبلیغی به مشترکان را در مقابل دادن چیزی که برای آنها باارزش است نظیر ارائه خدمت پست الکترونیکی و نرم افزار مجانی به دست می‌آورد. این نمونه کاملی از يك مبادله عصر ابهام است. در این مبادله خریدار کیست؟ یونو یا کاربران و یا آگهی دهنده که خواهان اصلی توجه است ؟ سیستم های چندمبادله‌ای نظیر این مثال ، به طور فزاینده‌ای جایگزین معاملات سنتی يك فروشنده به يك خریدار می شوند. در نهایت در این خط رفت و آمد اقتصادی بزرگراه فرضی ، "يك صندوقدار" عمومی و متکی بر تراشه رایانه ای می تواند بدهی خریداران را جمع آوری و پرداخت های فروشندگان مختلف را برای آنها حواله نماید. نتیجه حاصل از شبکه این است که پیشنهادها در میان شبکه‌ای از بازیگران، نه فقط برای پول بلکه برای سایر ارزش های نا۱۱مشهود مبادله می شوند.

## خط اطلاعات :

قسمت جالب مبادلات ارزشی ، خطوط میانی بزرگراه شش خطه است. ارزش های مبادله شده در این خطوط کاملاً با ارزش های ناب اقتصادی تفاوت دارد ، زیرا این خطوط محل تبادل اطلاعات است. مجدداً یادآور می شویم که این یک خیابان یک طرفه نیست (تبادل اطلاعات میان فروشندگان و خریداران) .

در گذشته خریداران تقریباً در معامله ساکت بودند و انتقال اطلاعات از طرف فروشنده به خریدار صورت می گرفت. ولی امروزه کاملاً وضع فرق کرده است و اکنون تامین کنندگان کالاها و خدمات متوجه ارزش فزاینده اطلاعات از طرف خریداران می باشند.

شرکت ها در حال کشف این مطلب اند که بخش اطلاعاتی کسب و کار آنها بیشترین ارزش را برای مشتریان آنها دربردارد. درست به همان ترتیب که تولیدکنندگان کالاها و خدمات به ارزشمندی اطلاعات پیشهادی خود پی می برند ، مصرف کنندگان هم به همین تشخیص دست می یابند. درگذشته جمع کردن یک گروه متمرکز برای دریافت نظرات آنها در مورد یک کلای جدید با ارسال دعوت نامه و چند ساندویچ ممکن بود ، اما امروزه دیگر این گونه نیست ، زیرا برای جمع آوری افراد لازم برای یک گروه متمرکز می باید برای هر یک از آنها تا حدود یکصد دلار در ساعت بپردازید.

رشد پایگاههای شبکه ای شرکت ها بخشی از این حرکت انگیزشی است که یک منبع اطلاعات از موسسه به جامعه و کانالی جهت ارائه افکار و نظرات داوطلبانه جامعه به موسسه هستند.

درنهایت به موازات رشد عناصر ناملموس و همبستگی ، حجم رفت و آمد خط اطلاعاتی بزرگراه شش خطه روز بروز سنگین تر شده است ، به طوری که هم اکنون جنبه های اقتصادی مبادله را به مبارزه طلبیده و به صورت رقیب آن درآمده است.

## مبادلات احساسی و عاطفی :

جفت دیگر خطوط بزرگراه شش خطه ، کمی خلوت تر ولی به طور قطع درحال سرعت گرفتن است. انواع ارزش احساسی و عاطفی مبادله شده میان عرضه کنندگان و مصرف کنندگان کالاها و خدمات در این خطوط قرار می گیرد. آنچه که امروزه شاهد هستیم ساخت آگاهانه تر ارزش واقعی این خطوط با برجسب های قیمت قرار داده شده بر ارزش های نامشهودی نظیر وفاداری، احترام ، هیجان و تعهد است. به عنوان نمونه خریداران محصولات هارلی احساس می کنند که چیزی بیشتر از یک موتورسیکلت را می خرند. آنها در واقع درحال خرید یک روش زندگی ، یک موضع و نگرش هستند. به گفته مدیرعامل شرکت هارلی به مجله فورچون : "یکی از عوامل اصلی موفقیت ما ایجاد نوعی احساس و عاطفه در مشتریان است." حاشیه های سود این شرکت بالاتر از حاشیه سود بسیاری از رقبای آن است که به طور طبیعی توسط احساس و عاطفه بازپرداخت می شود.

طبق گفته رئیس شرکت اسکودر : "موفق ترین آگهی های تبلیغاتی نه آگهی های خشک بی روح ، بلکه آگهی هایی است که رابطه سازی با مشتریان را هدف تبلیغ خود قرار می دهند. در روزهایی که اینگونه تبلیغات انجام می شود ، صدها تماس اضافی از طرف سرمایه گذاران با شرکت برقرار می گردد".



در واقع همانند بسیاری چیزهای دیگر ، تبدیل ارزش احساسی و عاطفی به عنوان یک وسیله پرداخت مستقل در مبادلات را می توان ناشی از امکانات اینترنت دانست. شرکت هایی که در پایگاه های شبکه خود به ایجاد مکان های عمومی بحث و گفتگو اقدام می کنند به احتمال زیاد از امکانات بیشتری برای بهره برداری از حداکثر نیروی آن عواطف و احساسات برخوردار می شوند. تاکنون اینترنت نقش خود را به صورت یک زمین مستعد و حاصل خیز برای پرورش روابط پربار بین مشتریان ثابت کرده است.

تغییر نقش خریدار :

در مدل صنعتی مبادله ، منافع حاصل از تولید انبوه باعث ایجاد رابطه ای یک طرفه شده بود که در آن خریدار قیمت پذیر بود و فروشنده قیمت آفرین. امروزه این عدم تعادل در حال تغییر و تحول است. امروزه در همه بازارها ، به جای اینکه مشتری تنها عرضه کننده پول و دریافت کننده غیرفعال باشد ، به عنوان یک منبع ارزشمند نظر و عقیده پذیرفته شده است. در نهایت اینکه قدرت به طور کامل از جا و مکان تولیدکننده کنده شده و مستقیماً در دستان مصرف کننده قرار خواهد گرفت.

ارزش ۵۰۰ :

با همبستگی بی نظیری که شبکه جهانی اینترنت برای افراد ایجاد می کند ، مصرف کنندگان اکنون به ابزارهای لازم برای ترکیب و تبدیل به سازمان های استوار و فوق العاده قدرتمند دست یافته اند. دیری نخواهد گذشته که تعداد تشکیلات قدرتمند وابسته به مصرف کنندگان به حدی برسد که مجبور باشیم فهرست جدیدی را که نشان دهنده تجمع خواسته ها و نه فروش است ، تهیه کنیم (شبه گروه فورچون ۵۰۰) . ما نام این فهرست را ارزش ۵۰۰ گذاشته ایم.

نتیجه : تغییر نوع فروش از فروش مشخصی و رودر روی کالا به خریدار ، به مبادلات مداوم ارزش ایجاد شده با همکاری کلیه عوامل اقتصادی که هر یک همزمان تولیدکننده و مصرف کننده ارزش هستند ، به معنای تغییر و تحول ساختار اقتصادی به ساختار کاملاً جدید است. این نه یک زنجیره ارزش و یک تماس خطی از فروشنده به خریدار ، بلکه مجموعه پیچیده ای از پیشنهاد های مبادله شده است که شبکه اقتصادی نام دارد.

فصل چهارم - شبکه اقتصادی :

ابهام در کسب و کارها و آمیختگی آنها با یکدیگر ، موجب ظهور مدل اقتصادی جدیدی شده که در آن به جای کاهش بازده با افزایش آن روبرو هستیم.

در یک جهان کسب و کار با سرعت فزاینده ، عناصر نامشهود ارزش آفرین و همبستگی همه جا گستر ، چشمان استراتژیست های بنگاهها به نحوی حیرت زده و نگران به دنبال تکیه گاهی قابل اعتماد است. اما چنانچه مرزهای استراتژی مبهم باشد ، در این صورت روش ورود به یک استراتژی خوب هم نامشخص خواهد بود. بنابراین تعجب آور نیست که به نظر برخی از مرد پدیده ابهام ، زمینه انجام هرگونه استراتژی را ناممکن می سازد.

چه کسانی در شبکه وب شما قرار دارند ؟

واقعیت این است که امروزه هیچ شرکتی نمی تواند به تنهایی عمل کند. موفقیت ، ناشی از "شبکه های اقتصادی" است که در آن هرکس دارای نقش فعالی در ایجاد و مطالبه ارزش است. یک نظام اقتصادی مبتنی بر عناصر نامشهود حامی شبکه های اقتصادی است ، زیرا مقولات غیرکالا نظیر دانش و اطلاعات ، زبان رایج شبکه ها می باشد.

پدیده اختصاصی دوران کنونی این است که شبکه های اقتصادی در گسترده ای بسیار فراتر از ارتباطات محلی در حال گسترش اند. همبستگی جهانی در حال نفوذ به دورترین گوشه های جهان اقتصادی است. شرکت هایی با اقیانوس ها فاصله می توانند بريك قايق سوار شوند. نکته مهم اینكه توانايي تشخيص اين عنصر مهم و فوري - كه فقط به تامین مواد از خارج اکتفا نکرده ، بلکه به ایجاد يك شبکه اقتصادی بپردازد كه در آن می توانید به طور مستقل موفق شوید - یکی از عوامل اصلي يك استراتژی موفق در دوران ابهام است.

در اقتصاد شبکه ای ، هیچ آینده ای برای سیستم های بسته کاملاً غیرمرتبط با دیگران قابل تصور نیست. هرچه که عناصر ورودی به يك سیستم متنوع تر باشد ، تولید آن سیستم پربارتر و منافع برگشتی از شبکه به آن سیستم زیادتر شده و باعث موفقیت بیشتر آن می گردد. برعکس ، هرچ که آن سیستم ورودی کمتری را از شبکه بپذیرد ، به تعداد بیشتری نادیده گرفته شده و از شبکه کنار زده می شود.

در مورد قیمت گذاری در اقتصاد شبکه ای می توان گفت در گذشته تعدیل قیمت ها به صورت سال به سال اتفاق می افتاد ، اما امروزه به دنبال اخبار و اطلاعات پی درپی که از منابع مختلف می رسد به طور مرتب انجام می شود و در دنیای فرورفته در پدیده ابهام ، احتمالاً لحظه ای خواهد شد.

دانش برابر محصول :

یکی از تفاوت های عمده بازارهای واقعی و مالی در مقدار دانش محصول ، آورده توسط خریدار و فروشنده در پای میز معامله است. در بازارهای کالاهای واقعی با يك سنت زشت نابرابری اطلاعات روبرو هستیم. اما اکنون دانش محصول در بازارهای واقعی درهمه جا به دست می آید و هرچیزی را که می خواهید در اینترنت وجود دارد.

بازخوردآنی :

یکی از دلایل دسترسی بیشتر به اطلاعات دقیق تر محصول در بازارهای واقعی امروزی. حلقه های سریعتر بازخورد است. در شرکت سیسکوسیسستمز ، مشتریان در تمام ساعات روز ، برای دسترسی به مدارك فني و رفع مشکل دستگاه خود ، با تلفن با پایگاه شبکه ای (Web Site) تماس می گیرند. سیسکو نیز نحوه استفاده از دستگاه ها را به طور مرتب ردیابی کرده و مسایل اصلي مشتریان را سریعاً حل می کند.

مقررات :

مقررات که مدت های طولانی به عنوان یکی از مشخصه های بازارهای واقعی مطرح بود ، کم کم اهمیت خود را در این بازارها ، نظیر بازار سرمایه از دست می دهد. سرعت موجود در کسب و کار ، عناصر نامشهود محرك آن و همبستگی اقتصادی ، به پایان نوعی از مقررات منجر می گردد.

ارزش :

نگرش ما در مورد مفهوم ارزش در کالاهای واقعی همواره برپایه هزینه های تهیه اجزاء و قطعات آنها استوار بوده است. ما به طور سنتی شرکت ها را با بررسی

ترازنامه آنها و برطبق موجودی کالا و سرمایه شان ارزش گذاری می کردیم. در معاملات مالی، برعکس ارزش گذاری ما برپایه ارزش بالقوه بازده های آینده قرار دارد. اساس فعالیت مالی به جای اینکه برانباشنگی قرار داشته باشد، بر جریان آینده استوار است. اکنون این نگرش در بیشتر موارد مبنای ارزش گذاری ما در مورد کالاهای واقعی قرار می گیرد.

استراتژی های نوین در هاله ای از ابهام :

تعیین يك استراتژی درست و استوار برای بنگاه اقتصادی در قالب شناخت نظام اقتصادی و سازوکارهای آن انجام می شود. اکنون باتوجه به ظهور شبکه های اقتصادی و تحول عمیق تمام اصول شناخته شده اقتصادی، تکلیف شرکت ها چیست و چه باید کرد؟

در این قسمت به بررسی مقولاتی می پردازیم که شرایط جدید اقتصادی، انجام آن را الزام آور می کند. نخست اهمیت سرعت در اقتصاد امروزی به معنای این است که به جای تکیه و اعتماد بر پیش بینی و آینده نگری، باید به تقویت انعطاف پذیری، شهامت و واکنش های سریع اقدام کنیم. دوم باتوجه به نقش عناصر نامشهود به عنوان منبع ارزشی، راهبرد شما باید به طور دائم بر راههای جهت افزایش اجزای غیرمادی چیزی که می سازید و می فروشید تکیه کند. سوم اینکه همبستگی بسیار گسترده به معنای این است که استراتژی شما دیگر نمی تواند مبین مفهوم "ما بر علیه جهان" باشد، بلکه برعکس باید شامل تشخیص زود هنگام آن دسته از بازیگران صحنه اقتصادی باشد که برای اتحاد با شما مناسبند. چهارمین نکته اینکه باید برمحور اشتیاق به برقراری استاندارد و ر بزند. بالاخره ورود اطلاعات متقارن و لحظه ای به صحنه، تجدی نظر بنیانی در چگونگی فروش و تجارت يك پیشنهاد را الزام آور می کند.

کوشش به اقدام همزمان به همه اینها چه تبعاتی را در پی دارد؟ در پاسخ باید گفت پدیده ابهام از شما می خواهد بگذارد بازار پیشنهاد شما را مدیریت، قیمت گذاری و بازاریابی کند.

مدیریت :

مثال های متعدد نشان می دهد که مدیر محصول کم کم به يك مدیر شبکه تبدیل می شود. سعی نکنید تا پدیده ابهام را تغییر شکل داده و یا در راه آن مانع تراشی کنید، بلکه به آن ملحق شوید.

قیمت گذاری :

یکی از وظایفی که باید از سر راه خود باز کنید، قیمت گذاری است، زیرا به هیچوجه دیگر وظیفه شما نیست. اینترنت به خریداران اجازه می دهد تا به بهترین معامله دست یابند و در واقع قیمت از طریق حراج، یعنی بازار تعیین شده و به طور مرتب در حال تغییر است.

بازاریابی :

به احتمال زیاد بزرگترین ن=تکان زمانی است که متوجه می شوید بازار می تواند محصول شمار را به طور موثر بازاریابی کند. مصرف کنندگان از مرحله تبلیغات تلویزیونی ها با کنترل دستی و مزاحمت بازاریابان تلفنی گذشته و به مرحله تلویزیون با کنترل از

راه دور و تلفن هاي با صافي (فيلتر) تشخيص دهنده تلفن کننده رسیده اند و بنابراین هر روز سپر دفاعي خود را در برابر تيليغات ما قوي تر کرده اند.

در يك جهان مبتني بر شبکه اقتصادي ، شما قادر به مشخص کردن مرز بين خود و محيط بيروني نيستيد. بنابراین اجازه دهيد که بازار خود تصميم بگيرد که چه کاري مي تواند براي شما انجام دهد ، زیرا نتيجه آن کار بهتر خواهد بود. بنابراین پديده ابهام ، نه پايان استراتژي ، بلکه تنها پايان نوعي از استراتژي است که تاکنون مي شناخته ايم.

شبکه اقتصادي :

آيا شبکه اقتصادي خود را مي شناسيد؟ بازگران اين شبکه چه کساني اند ؟ آنها چه مي خواهند؟ روابط آنها با يکديگر چگونه است ؟

بازده صعودي :

چه بخش هايي از کسب و کار شما قادر به عرضه بازده صعودي است ؟ آيا شما آنها را به صورت متفاوتي مدیریت مي کنيد ؟ آيا سياست هاي کنترل شده توسط بازار را اتخاذ مي کنيد؟

تجارت مالي :

آيا آمادگي داريد تا کسب و کار خود را توسط مقررات بازارهاي مالي اداره کنيد ؟ آيا آمادگي شناور کردن قيمت هاي خود را داريد؟ آيا حاضرید اطلاعات مشتريان با اطلاعات شما متعادل باشد؟

فصل پنجم - شبکه سازمان (سازمان همانند يك شبکه ) :

مرزهاي سازمان ها چنان نفوذپذير شده که هويت آنها دچار ابهام است. سوال اين است که چگونه يك نظام اقتصادي ، قابليت سازگاري خود را با تغييرات دائمي تامين مي کند ؟ پاسخ اين است که مسئله خود را به قطعات کوچک محلي تقسيم کرده و هر قطعه را به طور مستقل و به بهترين نحو ممکن حل کنيد. هريك از اين قطعات را بازار ناميده و به هريك از راه حل ها قيمت پایايي بازار مي گوييم. نظام هاي اقتصادي مبتني بر بازار از دوران جاده ابريشم تاکنون به حل اينگونه مسائل مي پرداخته اند. اينگونه نظام ها از قوانين اقتصادي تبعيت مي کند. همراه با قوانين اقتصادي ، تمام سازمان هاي کسب و کار از مقررات مرتبط با بوروکراسي ها پيروي مي کنند. به همين دليل مجريان موسسات به طور مرتب از وضعيت سازمان هاي خود اظهار نارضايتي مي کنند ، زیرا توسط مقرراتي که مانع سازگاري داخلي شان مي شود زمين گیر شده اند.

قابليت سازگاري :

رهبران واقعي سازمان ها ، پيش از آنکه خواهان دانش و تخصص سازمان خود باشند ، به سازگاري آن علاقه مند هستند. آيا پديده ابهام مسئله است يا راه حل ؟

براي شوروي ها پديده ابهام مسئله بود و راه اندازان اين پديده ، باعث تسريع سرنگوني آن نظام شدند.

سازمان هايي که نتوانند شرايط و مقررات بازار و ساير مشخصه هاي سازگارکننده را به داخل محيط خود آورده و جاگزين بوروکراسي و مقررات خشک سازماني کنند ، همانند ديوار برلين و اقتصاد شوروي سرنگون خواهند شد.

ولي براي شرکت هايي که پديده ابهام را مشاهده کنند به صورت جزيي از راه حل جلوه گر خواهد شد. زماني که بيل مک گووان در حال ساخت يك شرکت معتبر تلفن راه دور بود ، سازمان خود را چنان طراحي کرد که توانايي تجديد ساختار عمده شش ماه يك بار را داشته باشد. تا از طريق به هم زدن روابط موجود بين کارکنان به گسترش ابداع و نوآوری در شرکت دست يابد.

در جستجوي سازمان آینده :

به دنبال هر تحول اقتصادي ، روش برآورده کردن خواسته ها به طور بنياني تغيير مي کند ، چنانکه در پايان انقلاب صنعتي سلسله مراتب صنعتي جايگزين مديريت صاحب کاري کوچک شد. نحوه ساخت يك سازمان به گونه اي که سرعت خود را با تغييرات نظام اقتصادي سازگار کند را فرا بگيريد و به ساخت يك سازمان چيره بر ابهام اقدام کنيد.

درجهان فرورفته در هاله اي از ابهام ، سرعت تحول و پيشرفت خواسته ها به حدي است که اجازه عمل به چرخه " برنامه - توليد - سود " نمي دهد. به محض اينکه محصولي سودآور مي شود ، جاي خود را به يك محصول جديد مي دهد. شرايط ناشي از پديده ابهام مستلزم طراحي ساختارهاي سازمانی براي نييل به سازگاري است و نه کارآيي. به همين جهت است که روش ایده آل ۵ سال قبل يعني "توليد ناب" جاي خود را به روش "توليد انعطاف پذير" مي دهد. بي شک آموزش و تجديد سازمان ، از طريق ترکيب ایده هاي موجود با ایده هاي جديد ، باعث ايجاد ارگانيسم هاي مناسب تر (اصلاح) مي شود.

يکي از سازنده ترين روش هاي ايجاد سازگاري درون يك سازمان افزايش تنوع داخلي آن و سپس حصول اطمينان از ترکيب دانش ها و رويکردهاي مختلف باهم براي ايجاد ایده هاي جديد است. سرعت تغيير و تحول در بسياري زمينه ها چنان زياد است که هيچ اميدي براي زنده ماندن سازمان هاي بسته و يکدست باقي نمي گذارد.

ضرورت نفوذپذيري مرزهاي خود :

بهره برداري يك سازمان سازگار از محيط اطراف خود ، زماني امکان پذير مي شود که ديواره اطراف آن نظير يك سلول زنده ، نفوذپذير باشد. مرزهاي يك سلول و يك سازمان بايد به اندازه کافي نفوذپذير باشد تا اجازه ورود اطلاعات مورد نياز را بدهد ، درغيرانصورت سازمان دچار خسارت مي شود. بانک هاي سرمايه گذاري که به قابليت تغيير سريع مشهورند ، نمونه خوبي از مرزهاي نفوذپذير مورد لزوم رشد يك شبکه سازمانی را ارائه مي دهند.

افراد خود را به گفتگو ، نه فقط با يکديگر ، بلکه با افراد خارج از سازمان تشويق کنيد و در مقابل برقراري ارتباطات جديد به آنها جايزه بدهيد. در اينصورت است که سازمان شما شروع به سازگار کردن خود مي کند. سازمان هاي نفوذپذير به آساني به تشکيل روابط خارجي پرداخته و از آن براي وارد کردن دانش ها ، استعدادها و فرصت ها به درون استفاده مي کنند و در نهايت همبستگي را به حداکثر مي رسانند.

مرز بي نظمي :

سیستم های سازگار در وضعیتی معروف به "بی نظمی" قرار دارند ، حالتی که درعین ثبات لازم برای حفظ موجودیت آنها ، انعطاف پذیری لازم برای کشف راه حل مسایل جدید را ممکن می سازد.

سازمان شما به منظور حفظ سازگاری خود نیازمند تنوع است. شما می توانید با استخدام افراد دارای عقاید متضاد ، و تضمین نفوذپذیری مرزهای سازمان با بیرون ، موجب افزایش درونی و بیرونی این تنوع شوید. پس از دستیابی به آن تنوع ، باید آن را از طریق برقراری يك فرآیند تصمیم سازی پربار مورد بهره برداری قرار دهید. چنین سازمانی است که سریع تصمیم می گیرد ، همبستگی را مورد بهره برداری قرار می دهد و از ارزش های نامشهود افراد خود استفاده می کند و خلاصه کلام سازمانی "چیره بر ابهام" است.

بزرگ و کوچک :

ویژگی دیگر يك سازمان چیره بر ابهام این است که همزمان کوچک و بزرگ می شود. در يك جهان فرورفته در هاله ابهام باید دارای هر دو اندازه باشید. سازمان ها باید به اندازه ای بزرگ باشند که بتوانند به سرمایه گذاری های بزرگ دست بزنند و همزمان بتوانند توجه به بازارهای متغیر جهانی داشته باشند. درعین حال بای کوچک باشند ؛ با قابلیت تحرك سریع ، یکپارچه به دور يك هدف و قادر به توجه جزئیات روابط مهم.

چگونه می توان به این هدف دوگانه متضاد دست یافت ؟ از طریق زیربنا . نرم افزارها ، شبکه ها ، فرآیندها ، و تجهیزات سرمایه ای ، همه اجزای مختلف زیربنا هستند.

فرآیند انتخاب اصلح مشخص می کند که کدامیک از راه حل های جدید باید زنده بمانند تا به صورت بخشی از دور بعدی نوآوری درآیند. درمجموع تجدید سازمان ها مستلزم مبادله دائمی پیشنهادها ، دانش و افراد بین سازمان و بازار است. حرکت مداوم و بده بستان این مقولات نامشهود بین بازار و سازمان در اثر پدیده ابهام و هماهنگی با آن ، کلید و عامل اصلی سرعت سازگاری سازمان با محیط پیرامونی آن است.

جایجایی پیشنهاد ، دانش و افراد خود :

همیشه درنظر داشته باشید که روش های فراگیری سازمان شما یکی از جنبه های پیشنهاد شماست. پیشنهادها مانند کانال های ارتباطی بین شرکت شما و شبکه بزرگتر بازار ، در شبکه اقتصادی است.

سازگاری شرکت با بازار در گرو افزایش و جهش مرتب و دائمی ذخیره دانش آن است. سرعت گسترش دانش و به کارگیری آن باعث می شود تا يك شرکت بزرگ همانند يك شرکت کوچک عمل کند ؟ زیرا فاصله زمانی بین لحظه یادگیری يك چیز جدید توسط يك نفر تا لحظه انتقال دانش او به کسی که به آن نیاز دارد ، کاهش یافته است.

هیچیک از نقل و انتقالات وارده به دانش و پیشنهاد ، متضمن تغییرات اساسی در سازمانی نیست ، بلکه این دو پاسخی به نیاز به سرعت و تنوع هستند. نقل و انتقال دانش باتوجه به نامشهودبودن و همبسته بودن آن با هزینه کم انجام می شود ، برعکس نقل و انتقال پرسنل ، کاری دشوار است.

چنانچه افراد را خون جاری در بدن سازمان می دانید ، به این نکته توجه نمایید : مدت عمر گلبولهای قرمز يك انسان معمولی ده هفته است. در نتیجه در هر هفته شما با يك نقل و انتقال ده درصدی در جریان خون خود مواجه هستید.

یکی از ابزارهای اصلی آفرینش يك سازمان سازگار ، نقل و انتقال و تحرك - محصول ، دانش و افراد - است. هیچیک از آنها را راکد نگذارید. برعکس ، دوره از رده خارج شدن را کوتاه کنید، نیمه عمرها را اندازه بگیرید و ترکیب مجدد را تشویق نمایید. آیا تمام این چیزها مورد اطمینان است ؟ اعتقاد ما در این مورد پدیده دره سیلیکون است. عرف معمول در این دره آن است که افراد ، شغل خود را سریعتر از پارکینگ خود تغییر می دهند. واقعیت موجود در این دره حاکی از تحرك استعدادهای ، شکل گیری شرکت ها به دور محور پروژه ها ، کوتاه بودن دوران تصدی شغل ها و بالا بودن سازگاری و ارزش افزوده اقتصادی است .

#### فصل ششم - انسان ها :

شما قیمت سهام خود را حفظ کنید ، شغل شما از خود مراقبت خواهد کرد.

برخلاف گذشته که بنگاههای اقتصادی واحد اجرایی اصلی نظام اقتصادی بودند ، به تدریج افراد همبسته با یکدیگر و دانش آنها به ایفای این نقش می پردازند.

ستاره راک دیوید بویی (David Bowie) با علام اینکه در نظر دارد به انتشار اوراق قرضه شخصی بپردازد ، موجب شگفتی و حیرت دنیای تفریحات و سرمایه گذاری شد. تمام اوراق منتشر شده در عرض یکساعت به مبلغ بیش از ۵۰ میلیون دلار به فروش رسید.

پدیده ابهام زندگی شخصی شما را نیز دچار تحول عمیق خواهد کرد. به طور کلی دست کم در ۵ مورد مهم با پدیده ابهام مواجه خواهید شد:

۱- واقعیت متناقض نما : یعنی مردم به علت همبستگی بسیار زیاد و گسترده ، بیش از هر زمان دیگر مستقل و منفرد شده اند. همبستگی به شما امکان می دهد که به استقلال بیشتر دست یابید. درعین حال استقلال هم شما را به همبستگی هرچه بیشتر ترغیب نماید.

۲- ابهام بزرگ دیگر مربوط به ارتباط جدید شما با بازار است. با ارزش ترین دارایی شما دانش شماست. این دانش برای دیگران هم با ارزش است و شما می توانید همزمان در هزار بفروش رسانید و بعد از همه این فروش ها هنوز هم مالک آن هستید. دانش انباشته شما قابل بهره برداری سودمند مشارکتی و جمعی است. ولی شما باید این سرمایه نامشهود ارزشمند را با دقت مورد بهره برداری قرار دهید.

۳- ابهام مهم دیگر ، محو شدن خط تمایزی شما به عنوان يك کارگر و يك سرمایه دار است. پرداخت حقوق به صورت متغیر و مبتنی بر عملکرد اکنون در انواع سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. ولی صددرصد به عملکرد فرد مزدبگیر بستگی

ندارد و تابع عملکرد کلی کسب و کار است. چالش موجود در محیط کار خود را کارآفرینانه تلقی کنید.

۴- ابهام بین زندگی کاری و زندگی خانگی پدیده‌ای آشناست. در گذشته مردم عادت داشتند تا مرز بین این دو محدوده زندگی شان را رعایت کنند. ولی اکنون کار با شما به خانه می‌آید. چه خوب یا بد ، درجهان غرقه در ابهام ، "زندگی خانگی شما" و "زندگی کاریتان" باید درهم ذوب شود.

۵- اکنون برنامه های مختلفی برای ایجاد انگیزه جهت استخدام افراد اجرا می شود. نکته این است که شما نه تنها در بخش منابع در نقش مشتری پیشنهاد یک موسسه قرار دارید ، بلکه در قسمت خواسته ها و تقاضا نیز مشتری آن می باشید.

خویش فرما :

امروزه دیگر تغییر شغل به معنای عدم سازگاری فرد نیست ، بلکه به معنای ارزش و قابلیت پذیرش او در بازار است و انجام آن به صورتی برنامه ریزی شده در اختیار شما می باشد. باتوجه به ناپایدار بودن هر شغل مواظب باشی که تمام تخم مرغ های خود را در یک سبد نگذارید.

چالش انگیزترین جنبه خویش فرمایی این است که مسئولیت شناسایی روند و مسیر بازار متقاضی خدمات و مهارت های شما را به خودتان واگذار می کند و چنانچه این بازار در حال افوق باشد باید به دنبال کسب مهارت های جدید بروید. به جای اینکه اجازه دهید تا سازمان بر سرنوشت شغلیتان مسلط باشد ، شما خود میزان دخالت آن سازمان در مسیر شغلیتان را تعیین و اداره کنید. به همین جهت خویش فرمایان نظیر پزشکان و وکلای دادگستری ، وفاداری خود را به حرفه شان افزایش می دهند.

سهامی شدن افراد :

به دنبال تغییر جایگاه ارزش در اقتصاد همبسته ، حضور سوداگران مالی در این میدان برای انجام بخشی از کارها اجتناب ناپذیر می شود. به قطع در ده سال آینده وال استریت به ابداع ابزارهای جدیدی برای پاداش دهی دانش و تجربه افراد اقدام خواهد کرد. همانطور که در قرن نوزدهم شرکت های بزرگ و در قرن بیستم شرکت های کوچک و در قرن بیست و یکم ، افراد انسانی به ایفای این نقش خواهند پرداخت. این پدیده هم اکنون در حال ظهور است. در لندن یک هنرپیشه زن ۲۴ ساله با پیشنهاد انتشار و فروش سهام بر خود ، خیرساز شد.

اینکه امروزه سرمایه گذاران می توانند صاحب قسمتی از ارزش نامشهود افراد شوند ، در واقع فقط یک گام کوچک و منطقی به جلو در سازگاری با شرایط جهان فرورفته در پدیده ابهام است.

در نظام اقتصادی آمیخته با ابهام ، که دانش به عنوان منبع اصلی ارزش تلقی شده و دارای اهمیتی بسیار زیادتر از زمین و تجهیزات سرمایه است ، بیشتر برگ های برنده در دست افراد خواهد بود.

خریدار کجاست ؟

درست است که امروزه بازاری که در آن سهام کسانی چون مایکل جردن و بیل گیتس خرید و فروش شود وجود ندارد ، ولی به طور قطع در آینده‌ای نزدیک شاهد



چنین بازاری خواهیم بود. اصول حاکم بر بازار موبد این ادعاست. نمونه چنین بازاری همین الان به صورت شبیه سازی رایانه‌ای در شبکه جهانی وجود دارد. وال استریت اسپورتز ، یک بازار ۲۴ ساعته فروش کالا است که بیش از ۱۷۰۰۰ نفر در آن به معامله سهام بیش از ۷۰۰ قهرمان بیس بال ، بسکتبال ، فوتبال ، هاکی و گلف مشغولند.

نکته قابل پیش بینی اینکه افشای درآمدهای فردی و تبدیل آن به اطلاعات عمومی موجب خدشه اساسی بر سنت ها و رسوم ریشه دار اجتماعی می شود. همچنین تقسیم خطری و مسئولیت فرد سهامی شده بین سهامداران او به احتمال زیاد موجب تاثیر بر اخلاق کاری او خواهد شد.

خویش فرما در اقتصاد همبسته :

به موازات افزایش توانایی افراد به مشارکت مستقیم در فضای گسترده اقتصادی ، شاهد کاهش نقش واسطه‌ای سازمان ها خواهیم بود. این وضعیت شباهت زیادی به موقعیت کنونی واسطه ها و فشار بر آنها در نظام اقتصادی دارد.

یکی از محورهای بحث ما ، بیان مفهوم جدیدی از فرد به عنوان یک گره مهم و اصلی در شبکه اقتصادی است. منظور از یک گره ، نقطه‌ای در یک شبکه است که با تعداد زیادی نقاط دیگر متصل و همبسته است. یکی از منافع بزرگ این مفهوم جدید آن است که بالاخره ما را قادر می سازد تا "دوگانه انگاری" اشتباهی که حداقل نیم قرن تفکر ما را شکل داده به کنار بگذاریم : نخست تمایز میان کارکنان و مصرف کنندگان و دوم تمایز بین زندگی کاری و زندگی زیستی است.

تمایز اول ، نقطه اتکای اصلی نظریات اقتصادی کلاسیک است که امروزه برعکس نمی توان کارکنان و مصرف کنندگان را از یکدیگر جدا دانست. درمورد تمایز دوم باید گفت که شما دیگر به عنوان یک فرد فقط موظف به اداره کرد زندگی کاری خود نیستید و مسئولیت شما محدود به یک شغل نیست ، بلکه باید یک زندگی را اداره کنید. بنابراین نمی توان میان دو نوع زندگی جدایی ایجاد کرد.

استخدام افراد خبره :

بنگاه های کسب و کار مجبورند برای جذب افراد خبره ، خیلی بیش از گذشته مایه بگذارند. برای بسیاری از شرکت ها این تنها مشکل رقابتی است. بسیاری از شرکت های بزرگ، حق تقدم سهام را به عنوان گزینه جایگزین حقوق انتخاب کرده اند و در قالب آن به پیشنهاد امکانات مالی بالقوه فوق العاده و پرجاذبه‌ای به نوع خاصی از پرسنل اقدام می کنند. با استفاده از این راهکار ، میکروسافت به آفرینش بیش از ۲۱۰۰۰ کارمند میلیونر پرداخت ، به طوریکه در سال ۱۹۹۷ ، متوسط حق تقدم سهام کارکنان آن به بیش از یک میلیون دلار بالغ شد. یک موسسه باید افراد مستعد و خبره را جذب نماید.

تقویت استعدادهای بالقوه :

برخی از شرکت ها از سرمایه گذاری در آموزش پرسنل ، هراسناکند و از آن طفره می‌روند. کلید اصلی موفقیت این است که کمیت و کیفیت آموزش های درحین کار را به حداکثر برسانید. درهرحال بهترین راه سرمایه گذاری در افراد شما انجام سرمایه گذاری آموزشی خواهد بود. سرانجام اینکه درآمد و منافع مالی خوب و شایسته ،

چشم به راه مدیری خواهد بود که بتواند تمام نیازها و الزامات مربوط به شغل در يك جهان كسب و كار خویش فرمایی را برآورده كند.

## فصل هفتم - سرمایه :

انباشته كردن ظرفیت تولید همواره ابزار رشد نظام‌های اقتصادی بوده است. ولی اکنون این نقش درحال انتقال به دانش و روابط شماسست. درواقع سرمایه نیز درحال همبسته شدن ، سرعت گرفتن و نامشهودشدن است. به این ترتیب ارزش آن قبل از آنکه تابع هزینه تهیه آن باشد ، به طور عمده ناشی از قابلیت و توانایی ارزش آفرینی آینده آن است.

امروزه در بیشتر كسب و كارها ، مهمترین بخش تجهیزات سرمایه‌ای ، رایانه شخصی متصل به شبکه است. این وسیله بیش از هر دستگاه دیگری موجب بروز خلاقیت كاركنان و توانایی آنها به ایجاد ارزش افزوده می شود. بنابراین چرا هیچ شركتی مایل به تملك حتی يك رایانه شخصی هم نیست ؟ زیرا تغییر و تكامل دائم ظرفیت و توانایی محاسبه ، موجب از رده های خارج شدن این ابزار می شود. رایانه های شخصی ، برخلاف تمام تجهیزات سرمایه‌ای حساس و حیاتی گذشته ، درحال تحول و تكامل دائمی هستند.

نحوه بروز سرمایه ، مرتب درحال تغییر و تحول است و برای افراد مختلف در زمان های مختلف در چیزهای متفاوتی تجلی کرده است. سرمایه به عنوان یکی از عوامل ثابت نظام اقتصادی مطرح است ولی امروزه با شروع ظهور "سرمایه هوشمندی" ، سرمایه فیزیکی و مالی رقیب پیدا کرده اند. سرمایه اخیر نیز نمایشگر انباشت ظرفیت تولیدی است ، ولی اطلاق سرمایه هوشمندی به يك چیز به معنای اقرار به این واقعیت است که با ارزش ترین سرمایه ها و پایدارترین ابزارهای تولیدی ما ، دانش ، استعداد و تجربه ماست.

## سرمایه متحرك :

نخستین نکته اینکه در اقتصادی که صفت مشخصه آن سرعت بی سابقه اش است ، ارزش نه در چیزهای ثابت و مستقر ، بلکه در عناصر متحرك قرار دارد. در این صورت مفهوم سرمایه به شکل يك جریان و نه يك موجودی به كار گرفته می شود.

## سرمایه بهنگام :

دومین درس کلی این است که بنگاهها دیگر پولی برای تملك تجهیزات سرمایه‌ای نمی‌پردازند. در يك اوضاع كسب و كار با تغییرات سریع ، مالکیت سرمایه بسیار خطرناك است ، زیرا ممکن است : الف- تجهیزات سرمایه‌ای سالها قبل از فرسوده شدن از رده خارج شوند ، ب - تملك سرمایه ممکن است موسسه را به صورت پنگوئنی درآورد که وزن زیاد آن موجب ناتوانی اش به پرواز به انتقال آرام از يك خط كسب و كار به خط كسب و كار دیگر گردد. درعین حال خطرات احتمالی ناشی از عدم تملك تجهیزات سرمایه‌ای توسط موسسه به سرعت کاهش می‌یابد. مفهوم سرمایه به عنوان "موجودی ظرفیت تولید" باید جای خود را به مفهوم "سرمایه بهنگام" به معنای قابلیت دسترسی به کاربرد ظرفیت تولید بدهد.

## سرمایه نامشهود :

سومین درس در مورد سرمایه این است که انواعی از سرمایه وجود دارد که از کارخانه ها ، ماشین آلات و حتی پول با ارزش تر است. در تعداد زیادی از کسب و کارها ، سرمایه واقعی نامشهود است و شامل چیزهایی نظیر وجهه تجاری ، روابط تجاری ، روابط استوار با مشتری ، استعداد مهارت کارکنان ، تجربیات در فرآیندها و سیستم ها و مانند آن است. بنابراین در راهبرد آینده خود در سرمایه گذاری تولید باید بیشتر بر عناصر نامشهود تکیه کنیم و در واقع عناصر مشهود باید جای خود را به عناصر نامشهود بدهند.

ارزش دادن به مقولات متحرك :

در گذشته ، يك ترازنامه خوش ساخت ، به عنوان بهترین شاخص ارزش بنگاه به رسمیت شناخته می شد و قوت يك شرکت دارایی های آن بود. ترازنامه در واقع نه تنها فقط لحظه ای از زمان را گزارش می داد ، بلکه فاقد هرگونه معیاری برای ارزیابی و قضاوت در مورد آینده شرکت بود.

تنها در نیم قرن گذشته بود که دست اندرکاران کسب و کار دریافتند که تمرکز بر جریانها و تغییرات مفیدتر از تمرکز بر موجودی ها و عناصر ایستاست. اکنون توجه آنها در حال تغییر مجدد است و علاقه تحلیل گران بنگاههای اقتصادی به موفقیت های آینده شرکتها بیشتر از عملکرد فعلی آنهاست. این تغییر بیش از هرچای دیگری در وال استریت به چشم می خورد. وال استریت نشینان در تعیین ارزش شرکت ها نه بر دارایی و درآمدهای آنها ، بلکه بیش از هرچیز به امید رشد آینده شان تاکید دارند.

درگیر کردن سرمایه :

بدن انسان از نظر ارزش مجموع مواد به کار رفته در آن حدود دو دلار ارزش دارد. همین نکته در مورد شرکت ها نیز صادق است. یعنی مالکیت تجهیزات سرمایه ای به خودی خود اعتبار زیادی را نصیب شرکت نمی کند ، بلکه چگونگی بهره برداری از آنها که قدرت و اعتبار می آفریند. نکته دوم این است که هر تکه از سرمایه خود را نه تنها باید در گردش دائم قرار دهید ، بلکه باید همواره به شتاب سرعت آن بیفزایید. هرچه سرعت به کارگیری سرمایه شما بیشتر باشد به مقدار کمتری از آن نیاز خواهید داشت. این نکته هم در مورد سرمایه فیزیکی و هم در مورد سرمایه مالی صادق است.

پیام : زمانی که تصمیم به مالکیت و مدیریت سرمایه می گیرید ، برای چیزهای متحرك و نه چیزهای ثابت ، ارزش قائل شوید.

ابهام در کالاهای سرمایه ای و مصرفی :

در شرایطی که بخش بسیار زیادی از ظرفیت تولیدی امروز از سرمایه های نامشهود ساخته شده ، مفهوم پایداری و دوام در کالاهای سرمایه ای و ناپایداری در کالاهای مصرفی ، مفهومی مساله آفرین و ابهام آمیز است. برای مثال عمر سخت افزار به مرور کوتاهتر و ارزش آن از مقوله نامشهود کوتاه عمرتر و با ارزشتری به نام نرم افزار کمتر می شود. به بیان دیگر عملکرد کالاهای سرمایه ای بیش از پیش به کالاهای مصرفی شباهت پیدا می کند.

ماباید اقدامات عملي را براي حداقل سازي طول عمر کالاهاي سرمايه‌اي به اجرا درآوريم . به بياني ديگر تا وقتي کالاها قابل استفاده هستند ، حداکثر بهره برداري از آنها را به عمل آوريد. اين رهنمود اساسي در مورد کالاهاي سرمايه‌اي به چهاراصل پايه در مورد سرمايه درجهان آکنده از ابهام تبديل مي شود:

۱- سرمايه را به کاربرد ، ولي تملك نکنيد :

به اين شعار توجه کنيد که مي گويد "نود درصد تملك مربوط به ديروز است." همين توجه موجب رشد سريع تامين بيروني (پيمان گذاري) نيازها شده است. هم اکنون پيرونق‌ترين حوزه ظهور مقوله پيمان گذاري در سال هاي اخير ، حوزه مديريت سيستم هاي اطلاعاتي است.

پيام : قانون غالب دنياي فرورفته در ابهام اين است که : هيچ چيزي را مالك نشويد ، مگر اينکه به طور کامل و مطلق مربوط به توانايي و مهارت محوري (مزيت رقابتي) شما باشد.

۲- چنانچه مالك سرمايه هستيد ، به سرعت و تا آخرين حد مورد استفاده قرار دهيد.

کلید موفقيت کساني که کسب و کارشان مستلزم سرمايه گذاري زياد در زمينه تجهيزات فيزيکي است ، در بهره کشي حداکثر ممکن از اين سرمايه ها قبل از بي خاصيت شدن و از رده خارج شدن آنها قرار دارد. درواقع سرعت ظهور فناوري جديد به نحوي است که هرلحظه مي تواند تجهيزات سرمايه‌اي شما را گم ارزش تر کرده و حتي آنها را به صورت بدهي شما درآورد.

۳- براي دورانداختن طراحي کنيد :

رخت شورها هيچوقت به دنبال خريد بند رخت بادوام و گران قيمت نمي روند ، زيرا زماني که قرار است ظرف ۶ ماه آینده از مد بيفتد ، چرا براي دوام آن هزينه کنيم . امروزه منطق مشابهي برساخت ساير کالاهاي مصرفي نظير ساعت ، دوربين وتلفن که درگذشته کالاي بادوام تلقي مي شد حاکم است و به طور قطع بزودي کالاهاي سرمايه‌اي را هم دربرخواهد گرفت.

۴- براي پيکرندي مجدد طراحي کنيد:

بهترين نوع سرمايه گذاري در کالاهاي سرمايه‌اي ، سرمايه گذاري در تجهيزات و ظرفيت‌هايي است که از استحکام کافي براي تضمين و پشتيباني خط توليد برخوردار باشند. شرکت سيکو به طراحي کارخانه هايي براي توليد انواع گوناگون ساعت هاي با عمرکوتاه اقدام کرده است. آيا آنچه را که درفصل دوم درمورد انتقال و پياده سازي ارتقاي درجه و بهبود توانايي و کارآيي پيشنهادهان به مشتريان براي به روز نگهداشتن آن گفتيم به خاطر مي آوريد؟ اين قاعده در مورد سرمايه ها نيز صادق است.

انواع و اشکال جديد دارايي :

۱- دارايي (سرمايه) دانايي :

دارايي دانايي شامل نيروي ذهني سازمان است که منظم و قانونمند شده و در قالب يك بسته نرم افزاري يا يك مدرک ، به صورت عملياتي و قابل انتقال درآمده

است. حق امتیاز ، شفاف ترین و قابل ارزیابی ترین نوع دارایی دانایی است. موسسات مشاور ، کانون‌های عرصه دانش تخصصی برای فروش هستند. امروزه این نوع دارایی در حال تحول از رویکردی دست ساز - که در آن افراد خبره و ماهر منبع اصلی ارزش هستند - به رویکردی مبتنی بر تولید انبوه - که در آن تخصص ها و مهارت ها در ابزارها نهفته شده اند - می باشد.

رواباش (Reva Basch) يك كتاب دار آموزش دیده ، مخارج زندگی خود را در خانه و از طریق جستجو برای پاسخ هایی در اینترنت به پرسش های مشتریان که هیچوقت با آنها هم کلام نمی شود تأمین می کند. این پرسش ها موضوعاتی گسترده را شامل می شود. او می تواند چیزهایی را که برای دیگران روزها وقت می گیرد در عرض چند دقیقه پیدا کند. باش نمونه تمام عیار يك تهیه کننده دارایی خالص دانایی است.

## ۲- دارایی (سرمایه) انسانی :

این نوع دارایی عبارت است از ارزش روابط کارمندان (مانند روابط با مشتریان و کارشناسان) و دانش نهفته آنها. عنصر مشخص و محوری يك فروشنده خوب و یا يك رهبر موفق ، دارایی انسانی آنهاست. این نوع دارایی خیلی بیش از دارایی دانایی ، با احساس و عاطفه ، پیشینه فرهنگی ، اخلاقیات - و حتی فیزیولوژی کلی بدن - صاحب آن ارتباط دارد. بهتر است چنین نقش اختصاصی را برای جوامع صنعتی و حرفه‌ای که جلسات و کنفرانس های آنها به نحو گسترده‌ای معطوف به رابطه سازی است ، قائل شویم. رویدادهای سالیانه‌ای نظیر کنفرانس اقتصاد جهانی در داووس (Davos) سوئیس ، بویژه به علت جمعیتی که در آن حاضر می شود ، منحصر به فرد و بسیار با ارزش است ، رویدادیکه چیزی نیست به جز گفتگو و خوش و بش موفق ترین افرادی که با فناوری ، سرگرمی و طراحی ارتباط دارند. باوجودی که هیچ چیزی بین آنها ردوبدل نشده است ، ولی دارایی انسانی آفریده شده است.

## ۳- دارایی (سرمایه) ساختاری :

دارایی ساختاری مشتمل است بر تجربه و تخصص سازمان که در قالب فرآیندها ، خط‌مشی‌ها و سیستم ها تجسم یافته است. به گفته یکی از اعضای سردبیری مجله فورچون "دارایی ساختاری دانشی است که شبها به خانه نمی رود." این دارایی نیز يك چمدان عظیم از مواد انباشته شده شامل تمام فرآیندهای کسب و کار استاندارد ، سیستم ها و سیاست‌های موسسه است که مظهر انباشت تجربه و یادگیری افراد زیادی در طول سالیان دراز است.

کنسرسیوم های الگوآفرین نظیر جامعه آمریکایی کنترل کیفیت (ASOS) و مرکز بهره وری و کیفیت آمریکایی (APQC) از نهادهای جدید دارایی ساختاری محسوب می شوند. هدف هر دو کمک به موسسات عضو در مشخص کردن فرآیندهای کسب و کار فعلی خود و حرکت آنها به سوی بهترین عملکرد ممکن است.

## لطفاً توجه کنید :

تفکر موجود در پشت شناخت سرمایه های هوشمندی ، انسانی و ساختاری به عنوان دارایی ، بسیار خردمندانی و حتی انقلابی بوده است. باشناخت چیزهای نایاب و ارزشمند با انواع جدیدتر دارایی روبرو خواهیم شد که باید دغدغه سرمایه گذاری درست آنها را داشته باشیم. منظور از این چیزهای نایاب ، اطلاعات نیست که خودبخود و بدون کمترین هزینه‌ای به صورت تصاعدي زیاد می شود و به سختی

در معرض نایابی قرار دارد. موضوع مورد نظر ما ، وقت است که در مقایسه با حجم عظیم اطلاعات ، روز بروز کمیاب تر می شود و در واقع حکم طلا را پیدا کرده است. ما وقت اختصاص یافته به بررسی و استفاده اطلاعات را "توجه" می نامیم. بنابراین با یک منبع (دارایی) جدید که به طور فزاینده ای کمیاب می شود ، یعنی "توجه" آشنا می شویم.

در سطح انفرادی تعدادی از مهمترین تصمیمات شما اجباراً در گروه نحوه تخصیص "دارایی توجه" شماست. برای افرادی که به دنبال دستیابی به مشتریان بالقوه جدید هستند ، کمیابی "دارایی توجه" یک موضوع حیاتی است. به طور مشابه ، جلب "توجه" یک خریدار ، چالش انگیزترین بخش فرآیند فروش است.

خوشبختانه جنبه های مدیریت "دارایی توجه" بالغ تر و جافتاده تر از مدیریت سرمایه های نامشهود دیگر است. علت اصلی این موضوع آن است که در گذشته شاهد وجود کسب و کارهای مختص این دارایی بوده ایم. صنایع تبلیغاتی و سرگرمی همواره بر جذب "دارایی توجه" و کاربرد آن متمرکز بوده اند. زمانی که دارایی فیزیکی منشاء ارزش افزوده بود ، مهندسان "شاه" بودند. در دوران سلطه دارایی مالی بر اقتصاد ، بانکداران "آقای جهان" به حساب می آمدند ، اکنون افراد خیره و ماهر دست اندرکار کسب و کارهای مرتبط با "دارایی توجه" سردمدار دهه آینده خواهند شد.

درجهانی که "توجه" به صورت نایاب ترین کالا است ، چه تغییراتی در قوانین و مقررات به وجود می آید؟ به طور قطع ، مطابق این مقررات ، سوء استفاده از توجه افراد ، یا تلف کردن اوقات بیداری شان ، جنبه جزایی پیدا خواهد کرد. این کار در واقع نظیر دزدیدن چیزی بی نظیر از افراد است.

مسافران سرپایی قطار در سراسر جهان باید جریمه نقدی ده هزار دلاری دولت ژاپن بر خانواده کسی که خود را جلو یک قطار سریع السیر می اندازد تحسین کنند. پیام این جریمه چنین است : اگر چه تصمیم به خودکشی ، عملی تراژیک است ، ولی حق دزدیدن توجه هزاران نفر را به خودکشی کننده نمی دهد.

نایاب تر از پول :

به تدریج نهادهای جدیدی برای تجسم و به واقعیت درآوردن دارایی های هوشمندی ، انسانی ، ساختاری و توجه به وجود می آیند. همزمان از میزان نایابی دارایی مالی به شدت کاسته شده است. به وفور شاهد گلایه سرمایه گذاران بزرگی هستیم که ادعا می کنند پول زیادی دارند و می خواهند سرمایه گذاری کنند ، ولی محلی را که بازده کافی بدهد پیدا نمی کنند. علت کاهش بازده سرمایه مالی این است که در مقایسه با سایر انواع دارایی ، پول فراوان شده است. بنابراین بهتر است از خود سوال کنید که کمبود امروز شما چیست ؟ پول است؟ یا وقت کافی برای "بذل توجه" .

فصل هشتم - ۵۰ روش چیرگی بر ابهام برای کسب و کار شما و ده روش به منظور غلبه خودتان بر آن :

۵۰ روش جهت چیرگی کسب و کار شما بر ابهام :

۱- نگرش خود به جهان را برپایه سرعت قرار دهید.

بررسی کنید که چگونه می‌توانید حرکت از "مفهوم کالا" تا "مشتری" و از دیده "خدمت" تا "تهیه و تحویل" آن را سرعت بخشید. مشتری شما نباید مجبور به انتظار کشیدن برای خدمت موردنظر خود باشد. یاد بگیرید تا برحسب زمان حال فکر کنید.

۲- همه چیزها را با یکدیگر همبسته نمایید. مطمئن شوید که تمام جزیره‌های کسب و کار شما با یکدیگر همبسته شده‌اند. چیزهای غیرهمبسته را شناسایی کنید. با جزیره‌های خارج از محدوده شرکت خود نیز همبسته شوید. ممکن است حتی خود شما هم نیاز به همبستگی با رقبای خود داشته باشید. برخی از همبستگی‌های فوق‌العاده دشوار است، ولی به عنوان بخشی از یک سیستم همبسته مزایای برگشتی آنها بیشتر از هزینه‌شان می‌باشد.

۳- عناصر نامشهود خود را سریعتر از عناصر مشهود رشد و توسعه دهید: قسمت‌های نامشهود پیشنهاد خود (که آن را با حرف "ن" نشان می‌دهید) و مقدار مشهود آن (با حرف "م") را تعیین کنید. سپس بررسی نمایید که چگونه می‌توانید عوامل نامشهود را به نحوی که نسبت م/ن افزایش یابد رشد و توسعه دهید.

۴- هر خدمتی را به صورت کالا عرضه کنید. امروزه خدمت خود را چگونه پیشنهاد می‌کنید؟ تنها روش ممکن برای رعایت خواسته‌ها و انتظارات، کالای نامکردن (Productizing) خدمت پیشنهادی‌تان از طریق کاربرد نرم افزار، کیدسک‌ها، سلف سرویس، موتورهای یادگیری و یا تماس از راه دور برای تحویل خدمت به صورت کالا می‌باشد.

۵- هر محصولی را با خدمت توأم کنید. در گذشته، اضافه کردن خدمت به کالا برای دست‌اندرکاران کسب و کار کالا یا، یک فکر و اقدام ثانوی و فرعی بود. امروزه باید خدمت را به صورت یک جزء نهادی و اصلی پیشنهاد خود درآورید.

۶- کل کسب و کار خود را در زمان حال مدیریت کنید. به تصمیم‌سازی خود بر مبنای اتفاقات گذشته و یا حتی صبح امروز پایان دهید. مصرانه به رویدادهای این لحظه بچسبید تا بتوانید بدون تاخیر به اصطلاح امور خود در مسیر درست اقدام کنید. چنین عملکردی تقریباً همیشه مستلزم تعیبه حس‌گرها و سایر سازوکارهای بازخورددهنده در سراسر خط عملیات است.

۷- قادر باشید تا کار خود را در هر زمان انجام دهید. بیش از یک دهه است که عبارت "ساعت کار از ۹ صبح تا ۵ بعدازظهر" به تاریخ پیوسته و قاعده "ساعت کار ۲۴ ساعته در ۳۶۵ روز سال" برقرار شده است.

۸- قادر باشید تا کار حرفه‌ای خود را در همه جا انجام دهید. شما باید قادر باشید تا صرف نظر از محل خود، به انجام کسب و کار خود پردازید. به عبارت دیگر باید سیستم‌های فروش، خدمات و پشتیبانی خود را به نحوی برقرار کنید که مشتریان بتوانند در هر نقطه جهان به آنها دسترسی داشته باشند.

۹- پیشنهاد خود را به شبکه (برخط) متصل کنید.

شما باید نحوه استفاده از اینترنت و شبکه های قدرتمندتر و کارآمدتر آینده برای تبلیغ و تبادل (خرید و فروش) کسب و کارتان را فرا گیرید.

۱۰- پیشنهاد خود را تعاملی کنید.  
تنها زمانی موفق به شنیدن واقعی حرف های مشتریان خواهید شد که گفتگوی دائمی را با آنان برقرار نمایید.

۱۱- تمام پیشنهادهاي خود را سفارش ساز (اختصاصي) کنید.  
امروزه شرکت پورشه مدعی است که هیچ دو خودروی ساخته شده توسط آن ، همانند هم نیست و همه خودروهای تولیدی اش با یکدیگر فرق دارند. بزرگترین عامل متمایزکننده قرن ۲۱ از سایر قرن ها و شمار این سده "سفارشی سازی کنید ، سفارشی سازی کنید ، سفارشی سازی کنید." است.

۱۲- اطمینان حاصل کنید که پیشنهاد شما در جریان کار هوشمندتر می شود.  
پیشنهاد خود را به گونه ای تهیه کنید که توانایی ارزیابی داشته و قادر باشد تا انجام بهتر امور را به خود آموزش دهد.

۱۳- اطمینان پیدا کنید که پیشنهاد شما ، خواسته ها و علایق مشتریان را پیش بینی می کند.  
زمانی که وسایل جمع آوری مقادیر زیادی اطلاعات را در پیشنهاد خود همراه می کنید به معنای آن است که آن را به شناخت الگوهای رفتاری موجود و پیش بینی آینده قادر ساخته اید.

۱۴- به مشتریان خود کمک کنید تا با هر بار استفاده از پیشنهادتان ، هوشمندتر شوند.  
بعضی از برنامه های نرم افزاری نکاتی را در مورد مشخصات خود به کاربران متذکر می شوند تا به این وسیله آن ها را به کاربران بهتری تبدیل نمایند.

۱۵- پیشنهاد اطلاعات مدار خود را با صافی هایی (فیلتر) مجهز کنید.  
چنانچه پیشنهادهاي شما به شبکه متصل است ، بزودی با جریان اطلاعاتی بسیار زیادی (به خریدار) روبرو خواهید شد ، مگر اینکه صافی هایی را در آن به کار برید. این صافی ها یکی از اولین همراهان هوشمندی پیشنهادها در عصر ابهام اند.

۱۶- تغییر مدل های سالیانه را فراموش کنید؟ بهبود پیشنهاد خود را از طریق ارتباط رایانه ای انجام دهید.  
چنانچه اصالت سرعت را به رسمیت بشناسید ، عملکردتان زمان حال ، متصل به شبکه و برخط و تعاملی خواهد شد. در این صورت برای مشتری شما امکان پذیر خواهد بود که هرگونه بهبود در محصول را بدون حضور شما و از طریق رایانه انجام دهد. این پدیده نیز حلقه بازخورد مداومی را برای کسب و کار فراهم می کند.

۱۷- از هر مبادله خرید و فروش ، اطلاعات استخراج کنید.

۱۸- در حال فروش ، خرید کنید.  
این کار یکی از سنگ های زیربنایی چیره کردن کسب و کارتان بر پدیده ابهام است. آن دیوارهای قدیمی که روزی خریداران و فروشندگان را از هم جدا می کرد



، از بین رفته اند. برعکس دیگر نباید هرگز چیزی را بفروشید ، مگر اینکه در مقابل آن چیزی دریافت کنید. آنچه که واقعا" باید به دنبالش باشید دانش و اطلاعاتی است که می توانید از مشتریان خود و یا درباره آنها فرا بگیرید. مشتریان دیگر عامل شده اند و حاضر نیستند آنچه را که در گذشته به رایگان می دادند بدون دریافت پول انجام دهند. برعکس شما باید به دنبال انجام يك مبادله دوطرفه باشید.

۱۹- در حال خرید ، بفروشید.  
ردیف شماره ۱۸ را برعکس بخوانید ، به آن پی خواهید برد.

۲۰- به یاد داشته باشید که : هر فروشی يك مبادله اقتصادی ، اطلاعاتی و احساسی است.  
هر فروشی حتما" مشتمل بر مبادله هر سه ارزش مذکور در بالاست و به مبادله پول نقد منحصر نمی شود.

۲۱- هر پیشنهاد و مبادله ای را حاوی احساس و عاطفه نمایید.

۲۲- احساس و عاطفه را در تمام جنبه های دیگر کسب و کار خود وارد کنید.  
تجربه احساس و عاطفی مشتریان خود را به تمام جنبه های سازمان خود گسترش دهید. چرا باید واکنش احساسی مشتری شما منطبق با واکنش احساسی پرسنل سازنده سازمان شما نباشد؟

۲۳- بدون شك با فهرست "فورچون ۵۰۰" آگاهی دارید. اکنون فهرست "ارزش ۵۰۰" را بشناسید.

در مورد مشتریان قدرتمند که برکسب و کار شما موثرند چه اطلاعی دارید ؟  
فهرستی از گروه های مشتریانی که به ذهن تان می رسد ، تهیه کنید. این فهرست شالوده چیزی است که به آن فهرست ارزش ۵۰۰ می گوئیم و شکل دهنده بازار آینده خواهد بود.

۲۴- همسایگی مجازی ، همسایگی مجازی ، همسایگی مجازی.  
خیلی مهم و ضروری است که با دوستان ، مشتریان ، تامین نندگان و سایر شرکای خود ، همسایه باشید. ولی عامل همبستگی ، به صورتی کاملاً منطقی از شما می خواهد که شعاع همسایگی خود را گسترش دهید. مشتریان و تامین کنندگان خود را به وسیله يك بازار مزایده به صورت مجازی با هم همسایه کنید. پژوهشگران را از طریق يك پایگاه داده ها قابل دسترس، به صورت مجازی همسایه کنید.

۲۵- همه چیزی را که فکر می کردید در مورد اقتصاد و کسب و کار می دانید فراموش کنید.

علم اقتصاد پریشان و ملال آور ، توجه خود را بر "مقایسه وضعیت های ایستا" متمرکز کرده است. سرعت پدیده ابهام ، این نکته را روشن کرده است که شرح نقطه تعادل ایستا، اهمیتی در توصیف واقعیت پدیده ها ندارد. بلکه موضوع مهم "پویایی" عوامل است.

۲۶- قانون بازده نزولی را فراموش کنید.  
قسمت فزاینده ای از کسب و کار شما به جای اینکه تابع قانون بازده نزولی باشند ، از قانون بازده صعودی تبعیت می کنند. بنابراین باتوجه به اینکه تمام کسب و کارها

هرروز بیش از گذشته مبتنی بر اطلاعات می شوند ، به طور فزاینده‌ای به منطقه تحت نفوذ بازده صعودی مهاجرت می نمایند.

۲۷- از مشتری خود شروع نکنید.

منطق و خرد حاکم بر عصر صنعتی گذشته همواره فرآیند تولید محصولات را از مشتری که به نیاز خود ، آگاهی داشت شروع می کرد. اما در جهان مبهم و مه آلود با چنان سرعتی در تغییر و تحول فنی روبرو هستیم که محصول تولیدی شما باید مشتریان را آموزش دهد و مشتری نیز به آموزش شما پردازد.

۲۸- آنچه را که می توانید بخرید ، پرورش ندهید.

کاشتن و رویاندن ، سازوکاری ارگانیک و طبیعی است و شما معمولاً وقت اضافی مورد نیاز را برای انجام این فعالیت ندارید. نیاز به سرعت ، برعکس ایجاب می کند تا بجای درگیر کردن خود در این کار به خرید آن از دیگران اقدام نمایید. همبستگی این کار را امکان پذیر می کند و عناصر نامشهود ، انجام آن را آسان تر می سازد.

۲۹- برای آینده شرکت خود برنامه ریزی نکنید ، بلکه آن را با شرایط سازگار نمایید. هرچه که حرکت و تحول چیزها سریعتر باشد ، وقت کمتری برای برنامه ریزی آنها خواهید داشت. خیلی بهتر است که در مسیر حرکت خود به طور مرتب اصلاح مسیر نمایید و خود را با شرایط محیط سازگار کنید.

۳۰- یادبگیرید که شریک شوید ، یاد بگیرید که جدا شوید.

در جهان ابهام آمیز هیچ چیزی همیشگی نیست ، به این معنی که در زمان مناسب با سایر بازیگران (نظیر مشتریان) شریک و یگانه شوید ، و پس از منتفی شدن موضوع و شرایط مورد نظر ، دوباره جدا شوید. شما باید دائماً به جستجوی شرکای جدید برای مشارکت در یک پیشنهاد و یا یک فرآیند جدید پردازید.

۳۱- به ایجاد یک بستر اقدام کنید و خود را استاندارد نمایید.

یکی از بزرگترین تسهیل کننده های همبستگی در جهان ابهام آمیز وجود استانداردها و بسترهای مشترک است. تعیین یک استاندارد را به عنوان هدف اصلی خود انتخاب نمایید. کسانی که موفق به برقراری استاندارد در یک حوزه می شوند (مانند نرم افزار ویندوز میکروسافت) سود عظیمی را به سوی خود سرازیر می کنند.

۳۲- اجازه دهید تا بازار پیشنهاد شما را قیمت گذاری کند.

منتظر دریافت بازخورد از بازار در مورد چگونگی فروش پیشنهاد خود ننمایید. بلکه برعکس حلقه بازخوردی را برقرار نمایید که به بازار اجازه دهد تا خود به طور مستقیم تغییرات لازم را در قیمت پیشنهاد شما انجام دهد. این همان روشی است که برطبق آن ابزارهای مالی نظیر اوراق سهام و اوراق قرضه قیمت گذاری می شوند.

۳۳- بگذارید تا بازار ، پیشنهاد شما را بازاریابی کند.

مقدار کافی از پیشنهاد خود را به رایگان پخش کنید تا باعث شود مردم در مورد آن صحبت کنند. زمانی که نام شما برسر زبان ها افتاد ، علاقه مند به پرداخت قیمت مورد نظر شما خواهند شد.

۳۴- فرض کنید که مقررات مربوط به همه چیزها به هم خواهد خورد.

تغییر تمام مقولات راجع به رایانه ها و اینترنت بسیار سریعتر از توانایی سیاستگذاران و قانون نویسان به قانونمند کردن دقیق آن خواهد بود. سناریوی جهانی را بنویسید که فاقد مقررات است ، و سپس کم کم به تفاوت زندگی واقعی با آن فکر کنید.

۳۵- شرکت خود را به وسیله ارزش بازاری آن ، و نه درآمدهایش ارزش گذاری کنید. معیار ارزیابی شرکت ها در آینده ارزش بازاری آنهاست. بنابراین به تدریج عادت کنید تا عملکرد خود را برطبق اصول و ضوابط ارزشگذاری بازاری ، مورد ارزیابی قرار دهید.

۳۶- اگر خواهان پیشرفت هستید ، شرکت خود را به شدت بلرزانید. چنانچه می خواهید سازگار ، نوآور و انعطاف پذیر باشید ، باید عوامل جدیدی را در تغییر و تحولات شرکت خود وارد نمایید. چنانچه عمر ۸۰ درصد پیشنهادهای شما بیش از یکسال است ، به بهبود ۴۰ درصد آنها اقدام کنید. همواره در حال تکان دادن شدید شرکت خود باشید.

۳۷- امر و نهی های مدیریتی را با علایم و هشدارهای بازار عوض کنید. علائم بازار بهترین راهنما برای تغییراتی است که باید در سازمان خود بدهید ، و برعکس ، قدرت داخلی ، موقعیت و روانشناسی ، جزو بدترین علائم جهت تغییر و تحول سازمانی می باشند.

۳۸- قدرت را به سمت بیرونی سازمان هول دهید. چنانچه تعداد پرسنل سازمان شما از شماره انگشتان يك دست تجاوز می کند ، به طور قطع دارای سلسله مراتبی است که به طور طبیعی باعث می شود تا قدرت در نقطه "مرکز-بالا" متمرکز شود. فرآیندی را برقرار سازید که به وسیله آن بتوانید خط مشی مدیریتی تان را از مرزهای سازمان خود دریافت نمایید.

۳۹- همزمان بزرگ و کوچک باشید. اندازه مناسب سازمان شما چقدر است؟ حرکت تاریخی در این زمینه از کوچک به بزرگ است. سازمان آینده همزمان دارای هر دو اندازه خواهد بود. واحدهای کوچک می توانند به سرعت عمل ، حرکت و تغییر نمایند. درعین حال ، این واحدها باید دارای قابلیت عمل و رقابت جهانی باشند.

۴۰- خطوط آتش مستحکم خود را خراب کنید. مدل قدیمی حفظ فاصله با دیگران و اجازه دوستی ندادن به آنها را کنار بگذارید و به قانون جدید توجه کنید که می گوید : به همگان همه چیزها را بگویید.

۴۱- از بالغ شدن بپرهیزید. حلقه های زندگی دارای چهار مرحله جنینی ، رشد ، بلوغ و پیری هستند. از اینکه يك شرکت مرحله چهارمی باشید بپرهیز کنید. اکنون باتوجه به سرعت زیاد تغییرات در جهان ابهام آمیز به شما توصیه می کنیم که از رسیدن به مرحله سوم خودداری نمایید. راهبرد خود را به نحوی بازآفرینی کنید که به محض پایان مرحله رشد و آغاز مرحله بلوغ ، کسب و کار خود را به گونه ای تعریف مجدد کرده باشید که مجبور به ازسرگیری دوره رشد جدیدی باشید.

۴۲- شبکه ها و سلسله مراتب اداری را باهم ترکیب کنید.

برایجاد شبکه سازمانی خود تمرکز و تاکید کنید. سلسله مراتب اداری را فقط در حدی که با یک چیز بهتر جایگزین می کنید ، از بین ببرید.

۴۳- دارایی را به کار برید ، ولی مالک نشوید. چنانچه مالک آن هستید ، هرچه زودتر غائله اش را بکنید.

درجهان مجازی امروزه شما باید دارایی های خود را در فضای مجازی الکترونیکی و خارج از ترازنامه نگهداری کنید. هرچه که کسب و کار شما نامشهودتر باشد ، اداره کردن آن در نظام اقتصادی ابهام آمیز آسان تر خواهد بود.

۴۴- حداکثر ارزش برای سرمایه های دانایی ، بعد از آن به سرمایه های مالی ، و حداقل ارزش به سرمایه های فیزیکی.

۴۵- دارایی نامشهود خود را اداره کنید. اندازه گیری نمایید و رشد دهید. تحلیل گران بخش خرید وثیقه ها و اوراق بهادار ، ۲۵ درصد ارزش بازاری سهام مورد پیگیری خود را به متغیرهای نامشهود نسبت می دهند که در هیچ کجای صورت های مالی به آنها اشاره نشده است. از جمله این عوامل می توان به ارزش یک گروه تحقیق و توسعه در صنایع دارویی ، ارزش تجربه مدیریتی در صنعت رایانه ، و ارزش انگ (Brand) و سیستم توزیع در صنایع نفت و گاز اشاره کرد.

۴۶- یک شرکت را بر پایه نرخ های رشد آن و نه دارایی هایش ، ارزیابی کنید.

۴۷- مالک حلقه ها ارتباطی باشید ، نه گره ها. به خاطر داشته باشید که شما درجهانی همبسته زندگی می کنید که همه چیز آن با دیگر چیزها مرتبط و همبسته است. بنابراین خود را به گونه ای تربیت کنید که اسناد برقراری ارتباط و ایجاد همبستگی شوید.

۴۸- برای چیزهای متحرک ، نه ثابت و ایستا ارزش قائل شوید. هرچیز ثابت و ایستا ، چه مقدار موجودی انبار باشد ، یا یک کارمند نابهره ور ، یا یک بسته طلا در زیر بالش شما ، یک وبال و بدهی است که سرمایه شما را بدون هر گونه بازدهی به هدر می دهد. حرکت است که این گونه چیزها را بهره ور می کند.

۴۹- برای سیستم دفترداری سه گانه (سه ورودی) آماده شوید. نظام اندازه گیری خود را به گونه ای طراحی و مورد استفاده قرار دهید که بتواند رشد شما را اندازه گیری کرده و به تغییرات آن واکنش نشان دهد. به دیگر سخن ، شتاب و نه سرعت را مدیریت کنید.

۵۰- "توجه کنید" ! "توجه" منبع نایاب بعدی است. ما درجهانی مملو از اطلاعات زندگی می کنیم. به تدریج به این نکته مهم که "چگونه توجه دیگران را جلب کرده و حفظ کنید" ، توجه نمایید.

ده روش برای چیرگی خود بر پدیده ابهام :

۱- تفاوت (مرز) بین زندگی کاری و زندگی زیستی خود را مبهم و مه آلود کنید. آیا برای زندگی کردن کار می کنید؟ یا زندگی می کنید تا کار کنید؟ درجهان تحت سلطه ابهام این دو جنبه زندگی از هم جدایی ندارند و عملاً تفاوت بین این دو نوع زندگی از بین رفته است.

۲- هرچه می خواهید یک خود را بخورید و نگران نباشید ، چون تمام نمی شود. به دور دانش خود حصار نکشید ، آن را پخش کنید. سرعت گردش دانش شما دارای اهمیت حیاتی در موفقیت شماست. هرچه بیشتر ببخشید ، مقدار بیشتری به شما برخواهدگشت.

۳- همیشه در جستجوی چیزهای نو باشید . به خاطر داشته باشید که در اقتصاد تحت سلطه ابهام ، مهارت های شما قبل از اینکه خودتان از کار افتاده شوید از رده خارج می شود ، انتظارات از زندگی در حال گسترش است. چنانچه نتوانید هر لحظه چیز جدیدی بیافرینید باید فاتحه خود را بخوانید.

۴- برای افزایش قدرت خود ، شغل دومی انتخاب کنید. در عصر قبل از ابهام ، تنها زمانی که به پول بیشتری نیاز داشتید به طرف شغل دوم می رفتید. اکنون نمی توانید وجود خود را به طور درست و ۲۴ ساعته در اختیار نیازهای سازمان خود بگذارید. به کار خود تنوع بخشید. نسبت به گرفتن شغل دوم اقدام کنید ، زیرا این کار موجب تقویت و تکامل شما می شود و تجربیات جدیدی را برای شما به ارمغان می آورد.

۵- یک جای خیلی خوب برای مطرح کردن ارزشتان ، شبکه (وب) است ، شبکه وب که عامل بزرگی در ایجاد تعادل بین فعالان کوچک و بزرگ بازار است ، زیرا بدون اینکه تفاوتی بین شما و یک شرکت بسیار بزرگ قائل شود ، به عرضه شما در یک بازار جهانی می پردازد.

۶- اجازه دهید تا بازار ، نه شرکت ، ارزش شما را تعیین کند. بازار هیچوقت اشتباه نمی کند ، بلکه از فهمیده ترین و داناترین روسا هم به ارزیابی ارزش واقعی شما تواناتر است. شرکت ها دارای بودجه ها ، خط مشی ها ، سیاست ها ، مقررات و خط قرمزهای مختلف اند ، درحالی که در بازار از این چیزها خبری نیست. بازار فقط به دنبال ارزش است.

۷- درحالی که هنوز در لیست حقوقی سازمان خود قرار دارید ، یک خویش فرما شوید. شما باید تلقی تان از خود را به عنوان یک "فرد-بنده" کنار بگذارید و به شرایط جدید آزادی خود کاملاً هوشیار و بیدار شوید. سیاست پدرسالاری در زمینه کسب و کار چند دهه پیش به تاریخ پیوست و اکنون سیاست کارفرماسالاری نیز در حال از بین رفتن است. دنیای ابهام آمیز فر را میدان کار و فعالیت "خویش فرماها" خواهد بود.

۸- برای خود انگ و نشان تجاری تعیین کنید؟ زیرا دارای واقعی است. به عنوان یک خویش فرما ، با ارزش بازاری مشخص ، خود را نشان گذاری کنید. زمانی که انگ تجاری شما موفق به فروش پیشنهادتان در بازار شود ، در این صورت می توانید آن را به عنوان بخشی از دارای واقعی خود در نظر بگیرید.

۹- خود را سهامی کنید. تاکنون متوجه شده اید که دانایی شما ، بزرگترین و باارزشترین ثروت شماست. بنابراین خود را به طور کامل بر مبنای آن ارزش گذاری کنید. به این معنی که درست همانند شرکت های سهامی عام ، سهامتان را به عموم عرضه نمایید. چهره های مشهور ورزشی و دنیای سرگرمی به صورت موفقیت آمیز این کار را آغاز کرده اند.

۱۰- کارراهه (Career) دوگانه جدید خود را انتخاب کنید.

حتما" متوجه شده اید که دارای دو شغل ، نه فقط يك شغل هستید. درگذشته حضور شما در بازار آزاد احتمالا" فقط به دوره فاصله بین دو شغل رسمیتان در دو موسسه منحصر و محدود می شد. حرف ما به شما این است که این دو کار را همیشه با هم انجام دهید. به سخن دیگر هر دو هندوانه را بردارید و با آنها به سوي موفقیت بروید. این شانس واقعی شما برای ایفای نقش خویش فرمایی تان است.

پیام نهایی : اکنون که کتاب "مدیریت در پدیده ابهام" به پایان رسیده است ، وقت آن است که شرایط پدیده ابهام را با توجه به اثرات همبستگی ، سرعت و عناصر نامشهود در کار و زندگی خود وارد کرده و مدیران موفق دوران خود باشیم.