

خلاصه کتاب

# مدیریت در ابهام

## (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 می‌کنیم. 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 شفافی 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 سازمان‌ها و کسب و کارها در هاله‌ای از ابهام فرو می‌برد و ما را وادار می‌کند تا در شناخت خود از پدیده‌های اطرافمان تجدیدنظر کنیم.

کتاب حاضر سه مولفه اصلی ابهام در نظام اقتصادی امروز را ابهام در خواسته‌ها یا نیازهای مشتریان ، ابهام در عملکرد یا جوابگویی به نیازها و ابهام در منابع اقتصادی می‌داند.

برخلاف بسیاری از کتاب‌های منتشر شده در زمینه کسب و کار ، این کتاب در پی شناخت مسائل وارائه راه حل برای آنها نیست. این کار به معنی تثبیت دلبستگی‌های دیروز است که تنها منجر به سرمایه‌گذاری در نقاط ضعف شما می‌شود. 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 دارایی‌های نامشهود به چشم مشاهده کنید.

این اثر جدید که حاصل مطالعات و پژوهش‌های دو تن از مشاوران و نویسندگان برجسته است ، دهها شگرد تبلیغاتی و بازاریابی نوین را در اختیار شما قرار می‌دهد. کتاب در مجموع از ۵ بخش و ۸ فصل مختلف تشکیل یافته است که کشف پدیده ابهام ، ابهام در خواسته‌ها ، ابهام در عملکرد ، ابهام در منابع ، و زندگی در شرایط ابهام ، به ترتیب عناوین بخش‌های پنجگانه را بازگو می‌کنند. 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 می‌کنند که جالب توجه و خواندنی است.

مطالعه کتاب حاضر که یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های مدیریتی در سال‌های اخیر است ، می‌تواند 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 وجوه 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 درحال 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 درحال رشد سریعتری است. پدیده *ابهام*: دنیای جدیدی است که قرار است در آن زندگی و کار کنید.

جهان پیرامون شما به طور مرتب درحال تغییر و تحول است. همبستگی ، سرعت و ارزش های نامشهود درحال محو کردن مقررات گذشته و ارائه تعریف جدیدی از کسب و کار هستند. آنها درحال 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 درحال روی دادن است. شما درحال 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 زنجیره‌ای 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 لحظه‌ای 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 انفجار آمیز 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 در جهان 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 یک شبکه الکترونیک جهانی تبدیل شده که موسسات مالی هر هفته ۱ 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 رایانه ای در مورد همه چیزها مشتریان را قادر می سازد تا قبل از سفارش محصول واقعی ، به بررسی چگونگی شکل آن بپردازند. گونه چهارم عواطف و احساسات است که شاملاعتقاد و وفاداری افراد به یک نام تجاری است.

## نظام اقتصادی منابع :

نظام اقتصادی ابهام آمیز دارای سه بخش اصلی است :

- ۱- *ابهام در خواسته ها* ، که اثر آن دومقوله 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 یک 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 یک 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 یک دزدگیر لوجاک (Lojak) 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 یک سیستم ایمنی ، خدمت است یا کالا. به اعتقاد ما در یک 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.

## پیشنهادهای آشنا :

پیوند مشهور در زمینه محصول و خدمت در شرکت رایانه های 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 (شبکه 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 نرم افزاری 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 کارآیی و سرعت بیشتر ، به یکپارچه سازی فعالیت های کسب و کار بالادستی و پایین دستی خود اقدام نمایند. هریک از این مثال ها می تواند به شما در زمینه راههای مختلف فروش انواع خدمات و محصولات در جهان امروز کمک نماید.

#### ده صفت اختصاصی یک پیشنهاد :

بسیاری از پیشنهادهای 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 پیشنهادهای 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 ماهواره ای تعیین 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)** : کلید 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 لال سهم) می شود این است که به سادگی می توانند 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 تصویب و پیشنهاد نمایند.
- ۸- **قابلیت تصفیه کردن** : تصفیه کردن یکی از چالش برانگیزترین موضوعات پهنه امروزی اینترنت - عمدتاً متمرکز بر بستر گزینش محتوایی اینترنت (Pics) است. یک استاندارد پیشنهادی است که کار همه گروه ها در پیشنهاد صافی خاص خود در شبکه (Web) را تسهیل می کند. باوجودی که تصفیه کردن یک شمشیر دو لبه است ، ولی بدون شک یکی از مشخصه های عمومی تمام پیشنهاد های 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 پیشنهاد های 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 تک 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 یک برنامه نرم افزاری و یا بهبود عملکرد آن ، نیازی به خرید دوباره کل برنامه دارید. بهبود کیفیت با یک 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 یک وسیله نقلیه تعبیه شده است. کادیلاک 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 یک 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 وجه 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 در سوی 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 یک اقتصاد همبسته ، مجموعه ای از ارزش ها به سرعت مبادله می شود و سرعت این مبادلات چنان است که فرصتی به تبدیل آنها به ارزش های 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 یک راه دوطرفه به یک بزرگراه شش خطه استفاده کرد. درجاده یک خطه دیروز فقط شاهد رفت و آمد یک خطه ای بودیم که در یک طرف آن مشتری با پول خود قرار داشت و در طرف دیگر فروشنده با کالا یا خدمت. ولی امروز با بزرگراهی روبرو هستیم که در هرطرف آن سه گروه در سه خط متفاوت به سوی 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 زنجیره ای سوپرکوپن در ایرلند به مشتریانی که مسائل موجود فروشگاه را مطرح کنند پول می پردازد. در این فروشگاه چنانچه یک مشتری متوجه اشکال موجود در ترموستات یک فریزر شود ، یا کالای تاریخ مصرف گذشته را در یک قفسه پیدا کند ، مستحق دریافت یک جایزه نقدی است. هم اکنون مردم پاریس می توانند با قبول ۱۵ ثانیه گوش دادن به یک آگهی قبل از هر مکالمه تلفنی محلی ، از امکان استفاده مجانی ارتباط تلفنی محلی برخوردار شوند. این مدل درحال 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 می آورد. این نمونه کاملی از یک مبادله عصر ابهام است. در این مبادله خریدار کیست؟ یونو یا کاربران و یا آگهی دهنده که خواهان اصلی توجه است؟ سیستم های چندمبادله ای نظیر این مثال ، به طور فزاینده ای جایگزین معاملات سنتی یک فروشنده به یک خریدار می شوند. در نهایت در این خط رفت و آمد اقتصادی بزرگراه فرضی ، یک 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 شبکه ای از بازیگران، نه فقط برای پول بلکه برای سایر ارزش های ناپیمشهود 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 پیشنهادی خود پی می برند ، مصرف کنندگان هم به همین تشخیص دست می یابند. در گذشته جمع کردن یک گروه متمرکز برای دریافت نظرات آنها در مورد یک کالای 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 پردازید.

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.

در نهایت 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 در حال 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 برچسب 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 می‌خرند. آنها در واقع در حال 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. حاشیه‌های سود این شرکت بالاتر از حاشیه سود بسیاری از رقبای آن است که به طور طبیعی توسط احساس و عاطفه بازپرداخت می‌شود.

طبق گفته رئیس شرکت اسکودر: موفق‌ترین آگهی‌های تبلیغاتی نه آگهی‌های خشک بی‌روح، بلکه آگهی‌هایی است که رابطه‌سازی با مشتریان را هدف تبلیغ خود قرار می‌دهند. در روزهایی که اینگونه تبلیغات انجام می‌شود، صدها تماس اضافی از طرف سرمایه‌گذاران با شرکت برقرار می‌گردد.

در واقع همانند بسیاری چیزهای دیگر، تبدیل ارزش احساسی و عاطفی به عنوان یک وسیله پرداخت مستقل در مبادلات را می‌توان ناشی از امکانات اینترنت دانست. شرکت‌هایی که در پایگاه‌های شبکه خود به ایجاد مکان‌های عمومی بحث و گفتگو اقدام می‌کنند به احتمال زیاد از امکانات بیشتری برای بهره‌برداری از حداکثر نیروی آن عواطف و احساسات برخوردار می‌شوند. تاکنون اینترنت نقش خود را به صورت یک زمین مستعد و حاصل‌خیز برای پرورش روابط پربار بین مشتریان ثابت کرده است.

تغییر نقش خریدار:

"

ارزش ۵۰۰:

با همبستگی بی‌نظیری که شبکه جهانی اینترنت برای افراد ایجاد می‌کند، مصرف‌کنندگان اکنون به ابزارهای لازم برای ترکیب و تبدیل به سازمان‌های استوار و فوق‌العاده قدرتمند دست یافته‌اند. دیری نخواهد گذشته که تعداد تشکیلات قدرتمند وابسته به مصرف‌کنندگان به حدی برسد که مجبور باشیم فهرست جدیدی را که نشان‌دهنده تجمع خواسته‌ها و نه فروش است، تهیه کنیم (شبهه گروه فورچون ۵۰۰). ما نام این فهرست را ارزش ۵۰۰ گذاشته‌ایم.

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 هریک 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 فروشندگان به خریدار، بلکه مجموعه پیچیده‌ای از پیشنهادهای 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 استراتژیست‌های 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 می‌سازد.

### چه کسانی در شبکه وب شما قرار دارند؟

واقعیت این است که امروزه هیچ شرکتی نمی‌تواند به تنهایی عمل کند. موفقیت، ناشی از شبکه‌های اقتصادی است که در آن هرکس دارای نقش فعالی در ایجاد و مطالبه ارزش است. یک نظام اقتصادی مبتنی بر عناصر نامشهود حامی شبکه‌های اقتصادی است، زیرا مقولات غیر کالا نظیر دانش و اطلاعات، زبان رایج شبکه‌ها می‌باشد.

پدیده اختصاصی دوران کنونی این است که شبکه‌های اقتصادی در گسترده‌ای بسیار فراتر از ارتباطات محلی در حال گسترش اند. همبستگی جهانی در حال نفوذ به دورترین گوشه‌های جهان اقتصادی است. شرکت‌هایی با اقیانوس‌ها فاصله می‌توانند بریک قایق سوار شوند. نکته مهم اینکه توانایی تشخیص این عنصر مهم و فوری - که فقط به تامین مواد از خارج اکتفا نکرده، بلکه به ایجاد یک شبکه اقتصادی پردازید که در آن می‌توانید به طور مستقل موفق شوید - یکی از عوامل اصلی یک استراتژی موفق در دوران ابهام است.

در اقتصاد شبکه‌ای، هیچ آینده‌ای برای سیستم‌های بسته کاملاً غیرمرتبط با دیگران قابل تصور نیست. هرچه که عناصر ورودی به یک 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 شبکه‌ای 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 لحظه‌ای 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 یک 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.

#### باز خوردانی :

یکی از دلایل دسترسی بیشتر به اطلاعات دقیق تر محصول در بازارهای واقعی امروزی. حلقه‌های سریعتر بازخورد است. در شرکت سیسکوسیستمز ، مشتریان در تمام ساعات روز ، برای دسترسی به مدارک فنی و رفع مشکل دستگاه خود ، با تلفن با پایگاه شبکه‌ای (Web Site) تماس می گیرند. سیسکو نیز نحوه استفاده از دستگاه ها را به طور مرتب ردیابی کرده و مسایل اصلی 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 محرک آن و همبستگی اقتصادی ، به پایان نوعی از مقررات منجر می گردد.

#### ارزش :

نگرش ما درمورد 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 برانباشتگی 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 هاله‌ای از ابهام :

تعیین یک 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 این است که باید بر محور اشتیاق به برقراری استاندارد و برزند. بالاخره ورود اطلاعات متقارن و لحظه‌ای به صحنه ، تجدی نظر بنیانی در چگونگی فروش و تجارت یک 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.

مثال های متعدد نشان می دهد که مدیر محصول کم کم به یک 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 تلویزیون ها با کنترل دستی و مزاحمت بازاریابان تلفنی گذشته و به مرحله تلویزیون با کنترل از راه دور و تلفن های با صافی (فیلتر) تشخیص دهنده تلفن کننده رسیده اند و بنابراین هر روز سپر دفاعی خود را در برابر تبلیغات ما قوی تر کرده اند.

در یک جهان مبتنی بر شبکه اقتصادی ، شما قادر به مشخص کردن مرز بین خود و محیط بیرونی نیستید. بنابراین اجازه دهید که بازار خود تصمیم بگیرد که چه کاری می تواند برای شما انجام دهد ، زیرا نتیجه آن کار بهتر خواهد بود. بنابراین پدیده ابهام ، نه پایان استراتژی ، بلکه تنها پایان نوعی از استراتژی است که تاکنون می شناخته ایم.

## شبکه اقتصادی :

آیا شبکه اقتصادی خود را می شناسید؟ بازیگران این شبکه چه کسانی اند ؟ آنها چه می خواهند؟ روابط آنها با یکدیگر چگونه است ؟

## بازده صعودی :

چه بخش هایی از کسب و کار شما قادر به عرضه بازده صعودی است ؟ آیا شما آنها را به صورت متفاوتی مدیریت می کنید ؟ آیا سیاست های کنترل شده توسط بازار را اتخاذ می کنید ؟

## تجارت مالی :

آیا آمادگی دارید تا کسب و کار خود را توسط مقررات بازارهای مالی اداره کنید ؟ آیا آمادگی شناور کردن قیمت های خود را دارید؟ آیا حاضرید اطلاعات مشتریان با اطلاعات شما متعادل باشد؟

## فصل پنجم - شبکه سازمان (سازمان همانند یک شبکه) :

مرزهای سازمان ها چنان نفوذپذیر شده که هویت آنها دچار ابهام است. سوال این است که چگونه یک نظام اقتصادی ، قابلیت سازگاری خود را با تغییرات دائمی تامین می کند ؟ پاسخ این است که مسئله خود را به قطعات کوچک محلی تقسیم کرده و هر قطعه را به طور مستقل و به بهترین نحو ممکن حل کنید. هریک از این قطعات را بازار نامیده و به هریک از راه حل ها قیمت پایایی بازار می گوئیم. نظام های اقتصادی مبتنی بر بازار از دوران جاده ابریشم تاکنون به حل اینگونه مسائل می پرداخته اند. اینگونه نظام ها از قوانین اقتصادی تبعیت می کند. همراه با قوانین اقتصادی ، تمام سازمان های کسب و کار از مقررات مرتبط با بوروکراسی ها پیروی می کنند. به همین دلیل مجریان



مؤسسات به طور مرتب از وضعیت سازمان های خود اظهار نارضایتی می کنند ، زیرا توسط مقرراتی که مانع سازگاری داخلی شان می شود زمین گیر شده اند.

### قابلیت سازگاری :

رهبران واقعی سازمان ها ، پیش از آنکه خواهان دانش و تخصص سازمان خود باشند ، به سازگاری آن علاقه مند هستند. آیا پدیده ابهام مسئله است یا راه حل ؟

برای شوروی ها پدیده ابهام مسئله بود و راه اندازان این پدیده ، باعث تسریع سرنگونی آن نظام شدند.

سازمان هایی که نتوانند شرایط و مقررات بازار و سایر مشخصه های سازگارکننده را به داخل محیط خود آورده و جایگزین بوروکراسی و مقررات خشک سازمانی کنند ، همانند دیوار برلین و اقتصاد شوروی سرنگون خواهند شد.

ولی برای شرکت هایی که پدیده ابهام را مشاهده کنند به صورت جزیی از راه حل جلوه گر خواهد شد. زمانی که بیل مک گووان درحال ساخت یک شرکت معتبر تلفن راه دور بود ، سازمان خود را چنان طراحی کرد که توانایی تجدید ساختار عمده شش ماه یک بار را داشته باشد. تا از طریق به هم زدن روابط موجود بین کارکنان به گسترش ابداع و نوآوری در شرکت دست یابد.

### در جستجوی سازمان آینده :

به دنبال هر تحول اقتصادی ، روش برآورده کردن خواسته ها به طور بنیانی تغییر می کند ، چنانکه در پایان انقلاب صنعتی سلسله مراتب صنعتی جایگزین مدیریت صاحب کاری کوچک شد. نحوه ساخت یک سازمان به گونه ای که سرعت خود را با تغییرات نظام اقتصادی سازگار کند را فرا بگیرید و به ساخت یک سازمان چیره بر ابهام اقدام کنید.

در جهان فرورفته در هاله ای از ابهام ، سرعت تحول و پیشرفت خواسته ها به حدی است که اجازه عمل به چرخه برنامه - تولید - سود نمی دهد. به محض اینکه محصولی سودآور می شود ، جای خود را به یک محصول جدید می دهد. شرایط ناشی از پدیده ابهام مستلزم طراحی ساختارهای سازمانی برای نیل به سازگاری است و نه کارآیی. به همین جهت است که روش ایده آل ۵ سال قبل یعنی تولید ناب جای خود را به روش تولید انعطاف پذیر می دهد. بی شک آموزش و تجدید سازمان ، از طریق ترکیب ایده های موجود با ایده های جدید ، باعث ایجاد ارگانیزم های مناسب تر (اصلاح) می شود.

یکی از سازنده ترین روش های ایجاد سازگاری درون یک سازمان افزایش تنوع داخلی آن و سپس حصول اطمینان از ترکیب دانش ها و رویکردهای مختلف باهم برای ایجاد ایده های جدید است. سرعت تغییر و تحول در بسیاری زمینه ها چنان زیاد است که هیچ آمیدی برای زنده ماندن سازمان های بسته و یکدست باقی نمی گذارد.

ضرورت نفوذپذیری مرزهای خود :

بهره برداری یک سازمان سازگار از محیط اطراف خود ، زمانی امکان پذیر می شود که دیواره اطراف آن نظیر یک سلول زنده ، نفوذپذیر باشد. مرزهای یک سلول و یک سازمان باید به اندازه کافی نفوذپذیر باشد تا اجازه ورود اطلاعات مورد نیازش را بدهد ، درغیراینصورت سازمان دچار خسارت می شود. بانک های سرمایه گذاری که به قابلیت تغییر سریع مشهورند ، نمونه خوبی از مرزهای نفوذپذیر مورد لزوم رشد یک شبکه سازمانی را ارائه می دهند.

افراد خود را به گفتگو ، نه فقط با یکدیگر ، بلکه با افراد خارج از سازمان تشویق کنید و در مقابل برقراری ارتباطات جدید به آنها جایزه بدهید. دراینصورت است که سازمان شما شروع به سازگار کردن خود می کند. سازمان های نفوذپذیر به آسانی به تشکیل روابط خارجی پرداخته و از آن برای وارد کردن دانش ها ، استعدادها و فرصت ها به درون استفاده می کنند و در نهایت همبستگی را به حداکثر می رسانند.

مرز بی نظمی :

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 یک 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 یک سازمان چیره بر ابهام این است که همزمان کوچک و بزرگ می شود. در یک 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 تحرک سریع ، یکپارچه به دور یک هدف و قادر به توجه جزییات 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 هماهنگ با آن ، کلید و عامل اصلی سرعت سازگاری سازمان با محیط پیرامونی آن است.

جابجایی پیشنهاد ، دانش و افراد خود :

همیشه در نظر 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 یک شرکت بزرگ همانند یک شرکت کوچک عمل کند ؟ زیرا فاصله زمانی بین لحظه یادگیری یک چیز جدید توسط یک 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 نامشهود بودن 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 یک انسان معمولی ده هفته است. در نتیجه در هر هفته شما با یک نقل و انتقال ده درصدی در جریان خون خود مواجه هستید.

یکی از ابزارهای اصلی آفرینش یک سازمان سازگار ، نقل و انتقال و تحرک - 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 تحرک استعدادها ، 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 بووی (David Bowie) با علام اینکه در نظر دارد به انتشار اوراق قرضه شخصی پردازد ، 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. در عین 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 دگیر ، محو شدن خط تمایزی شما به عنوان یک کارگر و یک 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 ، در جهان 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 ، خبرساز 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 آینده ای نزدیک شاهد چنین بازاری خواهیم بود. اصول حاکم بر بازار موبد این ادعاست. نمونه چنین بازاری همین الان به صورت شبیه سازی رایانه ای 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 خطرپذیری 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 واسطه ای 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 ، نقطه ای 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. در مورد 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 پرجاذبه ای 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 استعداد های بالقوه :

برخی از شرکت ها از سرمایه گذاری در آموزش پرسنل ، هراسناکند و از آن طفره می روند. کلید اصلی موفقیت این است که کمیت و کیفیت آموزش های درجین کار را به حداکثر برسانید. در هر حال 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 یک جهان کسب و کار خویش فرمایی را برآورده کند.

#### فصل هفتم - سرمایه :

انباشته کردن ظرفیت تولید همواره ابزار رشد نظام های اقتصادی بوده است. ولی اکنون این نقش در حال انتقال به دانش و روابط شماسست. در واقع سرمایه نیز در حال همبسته شدن ، سرعت گرفتن و نامشهود شدن 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 کسب و کارها ، مهمترین بخش تجهیزات سرمایه ای ، رایانه شخصی متصل به شبکه است. این وسیله بیش از هر دستگاه دیگری موجب بروز خلاقیت کارکنان و توانایی آنها به ایجاد ارزش افزوده می شود. بنابراین چرا هیچ شرکتی مایل به تملک حتی یک رایانه شخصی هم نیست ؟ زیرا تغییر و تکامل دائم ظرفیت و توانایی محاسبه ، موجب از رده های خارج شدن این ابزار

می شود. رایانه های شخصی ، برخلاف تمام تجهیزات سرمایه ای حساس و حیاتی گذشته، در حال تحول و تکامل دائمی هستند.

نحوه بروز سرمایه ، مرتب در حال 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 یک 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 متحرک :

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

سرمایه بهنگام :

دومین درس کلی این است که بنگاهها دیگر پولی برای تملک تجهیزات سرمایه ای نمی پردازند. در یک اوضاع کسب و کار با تغییرات سریع ، مالکیت سرمایه بسیار خطرناک است ، زیرا ممکن است : الف- تجهیزات سرمایه ای سالها قبل از فرسوده شدن از رده خارج شوند ، ب- تملک سرمایه ممکن است موسسه را به صورت پنگوئنی درآورد که وزن زیاد آن موجب ناتوانی اش به پرواز به انتقال آرام از یک خط کسب و کار به خط کسب و کار دیگر گردد. درعین حال خطرات احتمالی ناشی از عدم تملک تجهیزات سرمایه ای توسط موسسه به سرعت کاهش می یابد. 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 متحرک :

در گذشته ، یک ترازنامه خوش ساخت ، به عنوان بهترین شاخص ارزش بنگاه به رسمیت شناخته می شد و قوت یک 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 جریان ها 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 شرکت ها بیشتر از عملکرد فعلی آنهاست. این تغییر بیش از هر جای 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 هر چیز 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. هر چه 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 متحرک و نه چیزهای ثابت ، ارزش قائل شوید.

## ابهام در کالاهای سرمایه‌ای و مصرفی :

در شرایطی که بخش بسیار زیادی از ظرفیت تولیدی امروز از سرمایه‌های نامشهود ساخته شده ، مفهوم پایداری و دوام در کالاهای سرمایه‌ای 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 سرمایه‌ای بیش از پیش به کالاهای مصرفی شباهت پیدا می کند.

ماباید اقدامات عملی را برای حداقل سازی طول عمر کالاهای سرمایه‌ای به اجرا در آوریم . به بیانی دیگر تا وقتی کالاها قابل استفاده هستند ، حداکثر بهره برداری از آنها را به عمل آورید. این رهنمود اساسی در مورد کالاهای سرمایه‌ای به چهار اصل پایه در مورد سرمایه در جهان آکنده از ابهام تبدیل می شود:

### ۱- سرمایه را به کاربرید ، ولی تملک نکنید :

به این شعار توجه کنید که می گوید "نود درصد تملک مربوط به دیروز است." همین توجه موجب رشد سریع تامین بیرونی (پیمان گذاری) نیازها شده است. هم اکنون پررونق ترین حوزه ظهور مقوله پیمان گذاری در سال های اخیر ، حوزه مدیریت سیستم های اطلاعاتی است.

**پیام :** قانون غالب دنیای فرورفته در ابهام این است که : هیچ چیزی را مالک نشوید ، مگر اینکه به طور کامل و مطلق مربوط به توانایی و مهارت محوری (مزیت رقابتی) شما باشد.

- چنانچه مالک سرمایه هستید ، به سرعت و تا آخرین حد مورد استفاده قرار دهید.

کلید موفقیت کسانی که کسب و کارشان مستلزم سرمایه گذاری زیاد در زمینه تجهیزات فیزیکی است ، در بهره کشی حداکثر ممکن از این سرمایه ها قبل از بی خاصیت شدن و از رده خارج شدن آنها قرار دارد. درواقع سرعت ظهور فناوری جدید به نحوی است که هر لحظه می تواند تجهیزات سرمایه ای شما را گم ارزش تر کرده و حتی آنها را به صورت بدهی شما درآورد.

۳- برای دورانداختن طراحی کنید :

رخت شورها هیچوقت به دنبال خرید بند رخت بادوام و گران قیمت نمی روند ، زیرا زمانی که قرار است ظرف ۶ ماه آینده از مد بیفتد ، چرا برای دوام آن هزینه کنیم . امروزه منطق مشابهی بر ساخت سایر کالاهای مصرفی نظیر ساعت ، دوربین وتلفن که در گذشته کالای بادوام تلقی می شد حاکم است و به طور قطع بزودی کالاهای سرمایه ای را هم دربر خواهد گرفت.

۴- برای پیکربندی مجدد طراحی کنید:

بهترین نوع سرمایه گذاری در کالاهای سرمایه ای ، سرمایه گذاری در تجهیزات و ظرفیت هایی است که از استحکام کافی برای تضمین و پشتیبانی خط تولید برخوردار باشند. شرکت سیکو به طراحی کارخانه هایی برای تولید انواع گوناگون ساعت های با عمر کوتاه اقدام کرده است. آیا آنچه را که در فصل دوم در مورد انتقال و پیاده سازی ارتقای درجه و بهبود توانایی و کارایی پیشنهادتان به مشتریان برای به روز نگه داشتن آن گفتیم به خاطر می آورید؟ این قاعده در مورد سرمایه ها نیز صادق است.

انواع و اشکال جدید دارایی :

۱- دارایی (سرمایه) دانایی :

دارایی دانایی شامل نیروی ذهنی سازمان است که منظم و قانونمند شده و در قالب یک بسته نرم افزاری یا یک مدرک ، به صورت عملیاتی و قابل انتقال درآمده است. حق امتیاز ، شفاف ترین و قابل ارزیابی ترین نوع دارایی دانایی است. موسسات مشاور ، کانون های 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) یک کتاب دار آموزش دیده ، مخارج زندگی خود را درخانه و از طریق جستجو برای پاسخ هایی در اینترنت به پرسش های مشتریان که هیچوقت با آنها هم کلام نمی شود تامین 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 یک 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 یک فروشنده خوب و یا یک 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 مجلیه فورچون دارایی ساختاری دانشی است که شبها به خانه نمی رود. این دارایی نیز یک 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. با شناخت 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 تصاعدی 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 فزاینده‌ای 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 اندر کار کسب و کارهای مرتبط با دارایی توجه سردمدار دهه آینده خواهند شد.

در جهانی که توجه به صورت نایاب ترین کالاست ، 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 دارایی‌های 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 بر پایه سرعت قرار دهید.  
بررسی کنید که چگونه می توانید 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 مورد نظر خود باشد. یاد بگیرید تا بر حسب زمان حال فکر کنید.

۲- همه چیزها را با یکدیگر همبسته نمایید.  
مطمئن شوید که تمام جزیره های کسب و کار شما با یکدیگر همبسته شده اند. چیزهای غیرهمبسته را شناسایی کنید. با جزیره های خارج از محدوده شرکت خود نیز همبسته شوید. ممکن است حتی خود شما هم نیاز به همبستگی با رقبای خود داشته باشید. برخی از همبستگی های فوق العاده دشوار است ، ولی به عنوان بخشی از یک سیستم همبسته مزایای برگشتی آنها بیشتر از هزینه شان می باشد.

۳- عناصر نامشهود خود را سریعتر از عناصر مشهود رشد و توسعه دهید:  
قسمت های نامشهود پیشنهاد خود (که آن را با حرف ن نشان می دهید) و مقدار مشهود آن (با حرف م) را تعیین کنید. سپس بررسی نمایید که چگونه می توانید 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 می کنید؟ تنها روش ممکن برای رعایت خواسته ها و انتظارات ، کالای نماکردن (Productizing) خدمت پیشنهادی تان از طریق کاربرد نرم افزار ، کیدسک ها ، سلف سرویس ، موتورهای یادگیری و یا تماس از راه دور برای تحویل خدمت به صورت کالا می باشد.

۵- هر محصولی را با خدمت توأم کنید.  
در گذشته ، اضافه کردن خدمت به کالا برای دست اندرکاران 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 تصمیم سازی 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 حس گرها 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 سیستم های 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 پیشنهادهای خود را سفارش ساز (اختصاصی) 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 پیشنهادهای 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 واقعاً 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 یک 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 یک مبادله اقتصادی ، اطلاعاتی و احساسی است. هر فروشی حتماً مشتمل بر مبادله هر سه ارزش مذکور در بالاست و به مبادله پول نقد منحصر نمی شود.

۲۱- هر پیشنهاد و مبادله‌ای 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 شک با فهرست "فورچون ۵۰۰" آگاهی دارید. اکنون فهرست "ارزش ۵۰۰" را بشناسید.

در مورد مشتریان قدرتمند که بر کسب و کار شما موثرند چه اطلاعی دارید ؟ فهرستی از گروههای 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 یک بازار مزایده به صورت مجازی با هم همسایه کنید. پژوهشگران را از طریق یک 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 فزاینده‌ای 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- یادگیری 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 قانونمندی 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 درحال 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 یک 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.

#### - 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 پرهیزید.

حلقه های زندگی دارای چهار مرحله جنینی، رشد، بلوغ و پیری هستند. از اینکه یک شرکت مرحله چهارمی باشید پرهیز کنید. اکنون با توجه 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 ، ۳۵ 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 برپایه 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 استاد 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 نابیره 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 کیک 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 برخواهد گشت.

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 دربست و ۲۴ ساعته در اختیار نیازهای سازمان خود بگذارید. به کار خود تنوع ببخشید. 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 هیچوت 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 درحال ازبین رفتن است. دنیای ابهام آمیز فر میدان کار و فعالیت خویش فرماها خواهد بود.

۸- برای خود انگ و نشان تجاری تعیین کنید؟ زیرا دارایی 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 دارایی واقعی خود در نظر بگیرید.

۹- خود را سهامی کنید. تاکنون متوجه شده اید که دانایی شما ، بزرگترین و باارزشتترین 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. حتماً متوجه شده اید که دارای دو شغل ، نه فقط یک شغل هستید. در گذشته حضور شما در بازار آزاد احتمالاً 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 سوی 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.

---

---

---

---

---

---