

خلاصه کتاب

مدیریت در جامعه آینده

نویسنده: پیتر دراگر

مترجم: غلامحسین خانقایی

ناشر: فرا

۱۳۸۳

(۴۰۴ صفحه)

بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است

انسان مصمم، سرنوشتش را خود رقم می‌زند و هرگز به روزمرگی دچار نمی‌شود. تحولات گیج‌کننده سالهای اخیر، پیتراکرا، پیرمدیریت با کوله‌باری از یک قرن تجربه را وادار به اقرار کرده است که اعلام کند «آینده به گونه‌ای غیرمنتظره تحول خواهد یافت».

بدین ترتیب مدیران جامعه آینده به پیش‌بینی آینده نمی‌نشینند، بلکه ایده می‌آفرینند، به اجرا در می‌آورند و آینده خود را می‌سازند. لذا شرط ماندگاری در چنین جامعه‌ای تغییرپذیری است و حتی تغییرآفرینی.

کتاب «مدیریت در جامعه آینده» آخرین کتاب منتشر شده از پیتراکرا، اثری است که در چنین شرایطی خلق شده است. جامعه دچار تحولی بنیانی و اساسی شده و این تحول نه تنها کشورهای توسعه‌یافته، بلکه کشورهای نوظهور را هم در بر گرفته و چه بسا در این کشورها عمق بیشتری هم دارد.

«انقلاب اطلاعات» یکی از عوامل این تحول بود ولی نه نیرومندترین. عوامل جمعیت‌شناسی نظیر کاهش مداوم نرخ زایش، تعداد و نسبت جوانان و نرخ تشکیل خانواده نیز به اندازه انقلاب اطلاعات اهمیت داشتند. همچنین از تغییرات دیگر کاهش مداوم موقعیت تولید کارخانه‌ای به عنوان فراهم‌کننده ثروت و شغل و دگرگونی نیروی کار و تجزیه و ویرانی آن است.

این تغییرات، به همراه تأثیرات و پیامدهای اجتماعی انقلاب اطلاعات، محورهای اصلی بحث این کتاب است. این تحولات به صورت تهدیدها و فرصت‌های اصلی همه سازمانهای بزرگ یا کوچک در خواهند آمد و گزاره اصلی همه فصول کتاب این است که اهمیت تحولات اجتماعی در کامیابی یا شکست یک سازمان و مدیریت آن به احتمال زیاد بیشتر از رویدادهای اقتصادی خواهد بود.

فصل اول

فراسوی انقلاب اطلاعات

آثار و نتایج واقعی انقلاب اطلاعات ناشی از هوش مصنوعی و یا تأثیر رایانه‌ها و پردازش داده‌ها بر تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری نیست، بلکه این همه ناشی از تجارت الکترونیکی و ظهور انفجارگونه اینترنت به عنوان مهم‌ترین کانال توزیع کالاها و خدمات است که باعث تغییر در اقتصادها، بازارها و ساختار صنعت، طبقه‌بندی مصرف‌کننده و رفتار او، مشاغل و بازارهای نیروی کار شده است. همزمان با ظهور سریع صنایع و فناوری غیرمنتظره‌ای روبرو خواهیم شد که ایجاد و استقرار صنایع بزرگ تازه‌ای را به دنبال خواهد داشت.

فرض بر این است که تحول و پویایی انقلاب اطلاعات هم همانند تحولات انقلاب صنعتی خواهد بود و در واقع باید گفت که مسیر تحول انقلاب اطلاعات در خلال پنجاه سال اول آن هم همینطور بوده است.

راه آهن

نقش ماشین بخار برای نخستین انقلاب صنعتی همانند نقش رایانه برای انقلاب اطلاعات بوده است. مطابق قانون مور^۱، قیمت عنصر اصلی انقلاب اطلاعات، یعنی ریزتراشه، هر هجده ماه یکبار پنجاه درصد کاهش می‌یابد. همین وضعیت در مورد محصولاتی که تولید آنها به وسیله نخستین انقلاب صنعتی مکانیزه شده بودند، نیز صادق بود. قیمت منسوجات پنبه‌ای در یک دوره پنجاه ساله از آغاز قرن هجدهم به میزان ۹۰ درصد کاهش یافت. این دوران چهل یا پنجاه ساله موجب ظهور کارخانه و «طبقه کارگر» گردید. انقلاب صنعتی تأثیر بزرگی بر خانواده هم بر جا گذاشت. مدت مدیدی بود که خانواده‌ی هسته‌ای، واحد تولید اقتصادی بود. کارخانه تقریباً برای

۱. Moor's Law

اولین بار در تاریخ، کارگر و کار را از محیط خانه بیرون آورده و با جدا کردن از بقیه اعضای خانواده، ایشان را به محل کار منتقل نمود. در حقیقت بحران خانواده با انقلاب صنعتی آغاز گردید. انقلاب صنعتی موجب افزایش فوق‌العاده محصول و بازده و کاهش فوق‌العاده هزینه گردید و دو مقوله مصرف‌کنندگان و کالاهای مصرفی توسط این انقلاب به وجود آمدند.

در سال ۱۸۲۹، راه آهن پدیدار شد که هیچ‌گونه سابقه‌ای در گذشته نداشت و برای همیشه اقتصاد، جامعه و امور سیاسی را متحول نمود. به مدت زیادی از آن فقط برای حمل و نقل انسان‌ها استفاده می‌شد. سی سال بعد از اختراع آن، استفاده جهت حمل بار در آمریکا، معمول گردید. راه آهن عنصر واقعی انقلاب صنعتی بود، زیرا نه تنها یک بعد جدید اقتصادی به وجود آورد، بلکه به سرعت آنچه را که من جغرافیای ذهنی لقب داده‌ام، تغییر داد. برای اولین بار افق‌های دید انسان‌های عادی گسترش یافت. در کتاب «هویت فرانسه» آمده است که: «راه آهن بود که فرانسه را به صورت یک ملت و یک فرهنگ درآورد. این کشور تا آن زمان متشکل از مجموعه‌ای مناطق خودمختار بود که از نظر سیاسی با هم همبسته بودند.»

عادی و معمولی‌سازی

انقلاب اطلاعات هم نظیر انقلاب صنعتی دو‌یست سال قبل، تاکنون تنها موجب تحول و دگرگونی فرآیندهای موجود شده است.

برای مثال، هیچ‌گونه تغییر عملی در روش اتخاذ تصمیم‌های مهم کسب‌وکاری و دولتی به وجود نیامده است، ولی انقلاب اطلاعات فرایندهای سنتی را با صرفه‌جویی فوق‌العاده‌ای در وقت و اغلب در هزینه، به صورت فعالیت‌هایی معمولی و عادی در آورده است. اثر و پیامد روانشناختی این انقلاب در نحوه یادگیری کودکان می‌باشد. امروزه کودکان از آغاز ۴ سالگی (و اغلب زودتر از آن) به سرعت، مهارت‌های رایانه‌ای خود را توسعه داده و بزرگترها را پشت سر می‌گذارند، درواقع رایانه‌ها به صورت عروسک‌ها و ابزارهای آموزشی آنها درآمده‌اند.

معنا و مفهوم تجارت الکترونیک

نقش تجارت الکترونیک برای انقلاب اطلاعات نظیر نقش راه آهن برای انقلاب صنعتی می باشد که به سرعت اقتصاد، جامعه و امور سیاسی را دگرگون می کند. در جغرافیای ذهنی جدید ایجاد شده توسط راه آهن، انسان بر فاصله چیره شد. در جغرافیای ذهنی تجارت الکترونیک فقط با یک اقتصاد و یک بازار روبه رو هستیم. رقابت دیگر حالت محلی ندارد و هر شرکتی باید در روش اداره خود به صورت فراملیتی عمل کند. البته هنوز مشخص نیست که چه نوع کالاها و خدماتی از طریق تجارت الکترونیک خرید و فروش خواهند شد و چه انواعی، مناسب این نوع تجارت نخواهند بود.

بیشترین رشد تجارت الکترونیک در ایالات متحده در مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی است.

حدود نصف بزرگترین کشورهای جهان هم‌اکنون افراد مورد نیاز خود را از طریق اینترنت استخدام می کنند و حدود ۲/۵ میلیون مدیر و افراد حرفه‌ای رزومه خود را در اینترنت قرار داده و به این وسیله به دنبال شغل مورد نظر خود هستند. نتیجه این کار ظهور یک بازار کار کاملاً جدید می باشد. کانال‌های جدید توزیع موجب تغییر مشتریان می شوند. آنها نه تنها چگونگی خرید مشتریان را تغییر می دهند بلکه فرآورده خریداری شده توسط آنها را نیز تغییر خواهند داد. آنها رفتار مصرف کننده، الگوهای پس انداز، ساختار صنعتی و خلاصه کل اقتصاد را تغییر می دهند.

لوتر و ماهی آزاد

راه آهن موجب تحقق انقلاب صنعتی شد، ولی پس از آن به سرعت اختراعات و فناوریهای کلیدی به وجود آمدند که هیچ ربطی به ماشین بخار نداشتند. پس از آن در انقلاب چاپ طی یک دوره پنجاه ساله شاهد تحولاتی بودیم که موجب تحول کامل اقتصاد و روانشناسی در اروپا شد. لوتر از وسیله جدید ارتباطی چاپ به نحو زیرکانه استفاده کرد. او با انتشار هزاران هزار نسخه از کتاب مقدس آلمانی، مذهب را به کانون زندگی فرد و جامعه برگرداند و این کار موجب یک دوره ۱۵۰

ساله اصلاح، شورش و انقلاب مذهبی شد. در همین زمان مجموعه گرانبهایی از کتاب های غیرمذهبی در زمینه کتاب های مالی، تاریخی، سیاسی، ادبیات و به زودی امور اقتصادی، به وجود آمدند. پس از آن نخستین هنر خالص غیرمذهبی به صورت نمایش مدرن در انگلستان پا به عرصه گذاشت. نهادهای اجتماعی نوظهوری به وجود آمدند.

هیچکس هنوز در مورد چگونگی صنایع و نهادهای آینده انقلاب اطلاعات چیزی نمی داند. به احتمال زیاد طی ۲۰ سال آینده شاهد ظهور تعدادی صنایع جدید خواهیم بود که تعداد کمی از آنها ناشی از فناوری اطلاعات خواهند بود. ۲۵ سال قبل ماهی آزاد یک غذای لوکس بود ولی در حال حاضر با استفاده از استخرهای پرورش ماهی و تولید انبوه گزینش سوم منوی شام را تشکیل می دهد.

اشراف در مقابل فن سالاران

صنایع ایجاد شده از نظر فناوری، رابطه ضعیفی با انقلاب صنعتی داشتند. ظهور این صنایع در سایه نگرش ایجاد شده توسط انقلاب صنعتی بود که اختراع، ابتکار و محصولات و خدمات جدید را پذیرفته بود. این نگرش همچنین موجب مجموعه ای ارزش های اجتماعی شد که استقرار صنایع جدید را امکان پذیر می کرد و همچنین موجب آفرینش گروه «فن سالاران»^۱ گردید.

رشوه دهی به کارگران دانش گر

انقلاب اطلاعات یک انقلاب دانش مدار است که در آن نرم افزار نقش سازماندهی مجدد کار سنتی را از طریق کاربرد دانش به عهده دارد. بنابراین عامل کلیدی در این فرایند نه الکترونیک، بلکه دانش ادراکی است.

امروزه ما با نگرش سنتی خود مبنی بر این که سرمایه منبع اصلی آفرینش ثروت و سرمایه گذار رئیس است، با دادن جایزه و حق تقدم سهام به دانشگران^۲ به آنها رشوه می دهیم تا به

^۱. Technologists

^۲. Knowledge- workers

کارمند بودن خود راضی شوند، ولی این دانشجویان منتظر بهره‌برداری از میوه‌های ناشی از کار خود هستند. این در حالی است که عملکرد این صنایع جدید دانش‌پایه، به طور فزاینده‌ای به جذب و حفظ کارگران دانش‌پایه متکی است.

فصل دوم

جهان در حال انفجار اینترنت

(تاریخ مصاحبه ۲۰۰۱)

* به گفته شما دادن حق تقدم سهام به دانشجویان ثمری ندارد، درست می‌گوییم؟

➤ این را تجربه می‌گویم که انگیزش‌های مالی از رفتن پرسنل جلوگیری نمی‌کنند. این دانشمندان کاربردی از اینکه نظام ارزش‌گذاری شرکت کاملاً بر پایه مسائل مالی است و تمام اعتبار و حیثیت شرکت متوجه مدیریت عالی است و کسی آنها را به رسمیت نمی‌شناسد، عصبانی می‌شوند.

* نظر شما راجع به نقش دانشجویان و مشارکت آنها در سهام و سود شرکتها چیست؟

➤ هیچ چیز خطرناک‌تر از مشارکت در سود، حق تقدم سهام و چیزهایی که انتظارات و توقعات افراد را برآورده نمی‌کند، نیست. در بسیاری موارد کار کردن با متخصصین ارشد و درجه یک به صورت پیمانکاران مستقل معقول‌تر به نظر می‌رسد.

* بهره‌وری دانشجویان را چگونه اندازه‌گیری کنیم؟

➤ ما کار را با طرح سه پرسش از دانشجویان - حتی دون‌پایه‌تر - شروع می‌کنیم: توانایی‌های شما چیست و فعالیت خود را باید صرف چه کاری بکنید؟ این شرکت باید توقع چه کاری را و در چه مدتی از شما داشته باشد؟ و برای انجام کار خود به چه اطلاعاتی نیاز دارید و چه اطلاعاتی به دیگران خواهید داد؟

* نظرتان در مورد تأثیر فناوری اطلاعات بر روی نظام بهداشت و درمان آمریکا و نظام آموزش و پرورش آمریکا چیست؟

➤ انقلاب اطلاعات تأثیر شگفت‌انگیزی بر بهداشت و درمان و تأثیر زیادتر بر آموزش و پرورش خواهد داشت، هرچند، قرار دادن دوره‌های معمولی کالج بر روی اینترنت، کاری اشتباه است. به قول مارشال مک‌لوهان، رسانه نه تنها چگونگی انتقال پیام‌ها بلکه نوع پیام‌ها را نیز کنترل می‌کند، یعنی زمانی که می‌خواهید با استفاده از تور اینترنت آموزش بدهید باید به روش متفاوتی عمل نمایید. همه چیز باید مجدد طراحی شود. در اتصال برخط معلم از واکنش کلاس مطلع نمی‌شود.

* نظرتان در مورد قابلیت‌های بالقوه آموزش و پرورش برخط در کشورهای در حال توسعه چیست؟

➤ ما می‌توانیم فناوری نوین را در دسترس دورافتاده‌ترین دهکده‌های آمزون هم قرار دهیم، ولی در این زمینه با دو مانع روبرو هستیم. نخست این که با مقاومت عظیم معلمان، که موقعیت خود را در خطر می‌بینند مواجه می‌شویم و دوم این که، شما در همه کشورهای جهان سوم با پشتیبانی عمومی از آموزش و پرورش رو به رو نمی‌شوید.

* شما در مورد تغییرات جمعیتی و کهنسال‌تر شدن جمعیت در ملت‌های توسعه‌یافته و افزایش جوانترها در چهل سال آینده در ملت‌های در حال توسعه، صحبت کرده‌اید. آیا نگران گذران زندگی جوانان در یک جهان تحت سلطه کهن سالان نیستید؟

➤ ببینید در کشورهای توسعه‌یافته، تعداد جوانان هم‌اکنون به شدت در حال کاهش است، اما وقتی صحبت جوانان می‌شود، این گروه در کشورهای توسعه‌یافته متشکل از مهاجرین است نه کودکان. آنها نماد و مظهر یک سرمایه‌گذاری بلندمدت سنگین در رشد یافتن و به ثمر رسیدن خود می‌باشند، ولی به هر حال دارای آموزش و پرورش مناسبی نیستند. ما نمی‌دانیم پیامد این مهاجرت چیست؟ شاید به معنای یک قدرت تولیدی اضافی عظیم و تقاضای

عظیمی برای هزینه‌های اضافی در آموزش و پرورش می‌باشند. ما نمی‌دانیم، زیرا هرگز در این وضعیت قرار نداشته‌ایم، ولی می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که فرهنگ جوان امروزی برای همیشه پایدار نخواهد ماند. بر طبق یک بینش قدیمی فرهنگ غالب به وسیله رشدیابنده‌ترین گروه جمعیتی ساخته می‌شود و در آینده جوانان در این موقعیت قرار نخواهند داشت.

* امروزه ما میتوانیم با صرف هزینه کمی به محصولاتی دست پیدا کنیم که در حال بهبود فزاینده و یا ایمن‌تر و قابل‌اعتمادتر شدن هستند. به نظر شما با چیره شدن فزاینده این روند بر صنایع، شرکت‌ها چگونه با هم رقابت خواهند کرد؟

➤ من و مشتری‌انم بر پایه یک انگاره ساده عمل می‌کنیم: شما به عنوان یک شرکت تولیدی قادر به ادامه زندگی نیستید. شما باید به صورت یک شرکت دانش‌مدار مبتنی بر توزیع و پخش در آید. شما واقعاً قادر به متمایز کردن محصولات خود در مرحله تولید نیستید. تولید بخش صنعت از نظر حجم محصولات در حال افزایش بسیار سریعی است. در حالی که درصد ارزش آن در محصول ملی، به سرعت در حال کاهش می‌باشد. در عین حال میزان اشتغال در آن به سرعت در حال کاهش است. در نتیجه، تولید کارخانه‌ای دیگر ارزش اضافی به وجود نمی‌آورد، بلکه ارزش از طریق دانش و توزیع ایجاد می‌شود.

* دیدگاه شما درباره جهانی‌سازی و بازار آزاد چیست؟

➤ جهت حرکت، به سوی تجارت آزاد جهانی نیست. نزول بخش تولید کارخانه‌ای ما را به سوی سیاست حمایت‌گری سوق خواهد داد. ببینید به ازای هر کاهش یک‌درصدی در کشاورزی و اشتغال در مزرعه، یارانه کشاورزی پرداختی در همه کشورهای پیشرفته از زمان جنگ جهانی دوم ۲ درصد افزایش یافته است. همین روند را در تولید کارخانه‌ای انتظار داشته باشید. ما به سوی یک بازار آزاد کالاها و خدمات نمی‌رویم. معنای بازار آزاد، بازار آزاد در اطلاعات است. در کالاها و خدمات ما با سیاست حمایت‌گرانه فزاینده‌ای روبرو خواهیم بود. هرچه مشاغل کمتر شود، مقدار حمایت بیشتر خواهد شد. ما این مسیر

را در کشاورزی طی کرده‌ایم و در آینده شاهد این حرکت در تولید کارخانه‌ای خواهیم بود. سیاست ایالات متحده در سی سال گذشته، در مورد فشار به سوی تجارت آزاد در هر مکان، بر این فرض قرار دارد که ایالات متحده در بیشتر مناطق دارای مزیت است؛ چیزی که در گذشته به خاطر بنیان دانش خود داشتیم. ولی دلایل زیادی وجود دارد که به ما می‌قبولاند که سایر مناطق به زودی به ما خواهند رسید. در آینده شاهد فشار محیطی فزاینده‌ای بر علیه جهانی‌سازی خواهید بود. آیا تاکنون به اندونزی رفته‌اید؟ تمام کنترل‌ها در کتاب‌های قانون وجود دارند، ولی آلودگی محیط‌زیست بیداد می‌کند، همچنین مهاجرت به صورت موضوع سیاسی اصلی همه کشورها در خواهد آمد. کارگر یقه‌آبی کارخانه‌ای با این تصور به سیاست جهانی‌سازی اعتراض می‌کند که این پدیده را به معنای صادر کردن شغل می‌داند، ولی اصلاً اینطور نیست، نکته این است که مشاغل داخلی در حال تغییر و تحول کامل است.

فصل سوم

از با سواد رایانه‌ای تا بی سواد اطلاعاتی

در دهه ۱۹۶۰ با مدیرعامل آی بی ام، همایشی برای مدیرعامل‌ها برگزار کردیم که در آن راجع به «باسواد رایانه‌ای»^۱ صحبت کردیم. در واقع، به همین مناسبت بود که ما اصطلاح «باسواد رایانه‌ای» را ابداع کردیم.

بیست و پنج یا سی سال پیش برگزاری چنان همایش‌هایی در واقع غیرممکن بود و در سی سال آینده نیازی به آنها نخواهیم داشت، زیرا مدیرعامل‌های کنونی با نسل نوه‌هایشان جایگزین

^۱. Computer Literacy

خواهند شد. زمانی که این نسل بزرگ شود و جای ما را در مشاغل مختلف بگیرد، دیگر مجبور نیستیم در مورد باسوادی رایانه‌ای صحبت کنیم.

این یکی از حوزه‌هایی است که آمریکا در آن کاملاً جلوتر از بقیه کشورها است. باسوادی رایانه‌ای در ژاپن در مرحله کودکی خود است و در اروپا هنوز اصلاً به گوش کسی نخورده است. ما در حال نوسازی سازمان‌ها برگرد اطلاعات هستیم. زمانی که مدیرعامل‌ها در مورد حذف سطوح مدیریتی و کاهش آنها به تعداد مطلوب صحبت می‌کنند، شروع به استفاده از اطلاعات به عنوان یک عنصر ساختاری می‌کنند. در واقع بیشتر سطوح مدیریتی هیچ چیزی را مدیریت نمی‌کنند و تصمیم هم نمی‌گیرند. این سطوح مدیریتی تنها نقش رله را بازی می‌کنند. زمانی که ما اطلاعات را به عنوان یک عنصر ساختاری مورد استفاده قرار دهیم دیگر به این سطوح مدیریتی نیاز نخواهیم داشت.

تحول بسیار مهم‌تر، تغییر در فرایند یادگیری است. مفهوم یادگیری استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار به معنای یادگرفتن موارد استفاده آن، نوع اطلاعات مورد نیاز، شکل و فرم آن اطلاعات، زمان نیاز به آن، محل به دست آوردن آن و نظیر این پرسش‌ها می‌باشد.

همچنین در مورد اقتصاد یک کاسه جهانی، امکان مدیریت آن برای هیچکس فراهم نیست و سازمان و بنگاه اقتصادی فردا محدوده‌ی تمرکز بسیار باریکی خواهد داشت.

خود فناوری شرح و توصیف کامل شرایط جدید را به دست می‌دهد. دیگر در قرن نوزدهم، یا حتی قرن بیستم، که می‌توانستید فرض کنید فناوری مرتبط با صنعت شما و مؤثر بر آن، از خود آن صنعت ناشی می‌شود، قرار ندارید.

بزرگترین چالش آینده ما کماکان به دست آوردن اطلاعات بیرونی است تا بتوانیم بر پایه آنها تصمیم‌های درستی اتخاذ نماییم. این چالش‌ها مربوط به بازار داخلی و نحوه تغییر مشتریان و نظام‌های توزیع است. این چالش همچنین راجع به فناوری و رقابت، که هر دوی آنها می‌توانند شما را از کسب و کار خارج نمایند، می‌باشد.

حدس شخصی من این است که در ده سال آینده یک شرکت متوسط یا بزرگ دارای دو فرد متفاوت برای دو شغلی که در حال حاضر توسط یک نفر اداره می‌شود، خواهد بود. این شرکت دارای یک مدیر کل مالی خواهد بود که مسئولیت مدیریت هیچ کسی را نخواهد داشت. این شخص مسئول مدیریت پول شرکت، که بخش اعظم آن مدیریت ارزهای خارجی است، خواهد بود. شرکت همچنین دارای یک مدیر کل اطلاعات خواهد بود، که نظامهای اطلاعاتی آن را اداره خواهد کرد. شرکت به هر دوی آنها نیاز خواهد داشت. نگاه آن دو به جهان و کسب و کار کاملاً متفاوت می‌باشد.

ما نیاز داریم تا خودمان و کسب و کارهایمان را از نظر اطلاعاتی باسواد کنیم. این کار با افراد شروع خواهد شد. ما باید به صورت کاربران ابزار درآییم تا به اطلاعات به عنوان ابزاری برای شغلی مشخص نگاه کنیم. دیگر کار بزرگ پیش روی ما استفاده از ظرفیت و توانایی داده‌پردازی‌مان برای درک رویدادهای بیرونی است. تنها شرکت‌های بزرگ ژاپنی دارای چنین اطلاعات باارزشی راجع به بیرون هستند، ولی این اطلاعات را در طی چهل سال و با صرف مبالغ زیادی پول به دست آورده‌اند.

فصل چهارم

چالش اصلی تجارت الکترونیک

(تاریخ مصاحبه ۲۰۰۰)

شرکت‌های سنتی چندملیتی به موقع خود به وسیله تجارت الکترونیک از بین خواهند رفت. تحویل کالا، خدمات، تعمیرات و نگهداری در تجارت الکترونیک نیازمند سازمانی متفاوت با سازمان امروزی شرکت‌های چندملیتی است. این فعالیت همچنین نیازمند نگرش متفاوت، مدیریت عالی متفاوت و در نهایت تعاریف متفاوتی از عملکرد و روش اندازه‌گیری آن خواهد بود.

در کسب و کار امروزی وظیفه تحویل به عنوان یک وظیفه پشتیبانی تلقی می‌گردد ولی در تجارت الکترونیک تحویل، کیفیت و چگونگی پاسخگویی آن به صورت «توانایی اصلی» حیاتی کسب و کار در می‌آید.

در تجارت الکترونیک مشتری اهمیت به محل فروشنده تجارت الکترونیک نمی‌دهد و فروشنده تجارت الکترونیک هم به نوبه‌ی خود اطلاعی از محل صدور سفارش خرید نداشته و اهمیتی به آن نمی‌دهد.

چنانچه موضوع دادوستد خود «اطلاعات الکترونیک» باشد، با مسئله تحویل روبرو نیستیم، این محصول دارای یک هستی حقوقی، ولی فاقد هرگونه هستی فیزیکی می‌باشد.

تشخیص‌های پزشکی و نتایج آزمون‌ها به طور فزاینده‌ای بر روی اینترنت قرار می‌گیرند، ولی تمام فعالیتهای مرتبط با مراقبت بیماری باید در محل حضور بیمار تحویل داده شوند.

همچنین توانایی بزرگ تجارت الکترونیک به خاطر مجموعه کاملی از محصولات تولیدکنندگان مختلف است که در اختیار مشتری قرار می‌دهد و هرگز خود را محدود به محصولات یا نام‌های تجاری یک تولیدکننده خاص نمی‌کند.

فصل پنجم

اقتصاد جدید هنوز برقرار نشده است

(مصاحبه جیمز دالی سردبیر مجله بیزینس با دراکر، آگوست ۲۰۰۰)

* بسیاری از شرکتهای جدید اینترنتی در حال زوال هستند، این وضعیت را چگونه تشریح می‌کنید؟
برنامه بسیاری از این شرکتهای نوپای اینترنتی تهیه یک پورتفولیو و عرضه سهام در بورس و فروش آن بود نه راه اندازی یک کسب و کار. هر شرکت نوپایی که وعده سودآوری در مدتی کمتر از ۵ سال را بدهد، یک حقه‌باز است، ولی هر شرکت نوپایی که پس از هجده

ماه به گردش نقدینگی مثبت نرسد هم یک حقه باز می‌باشد و تعداد معدودی از شرکتهای

نوپای اینترنتی موفق می‌شوند تا روی گردش نقدینگی مثبت را ببینند.

*نظرتان در مورد شرکت‌های جاافتاده سنتی که اکنون به صورت برخط گذران می‌کنند، چیست؟

همه ما تصور نمی‌کردیم که کسب و کارهای قدیمی بتوانند با چنین سرعتی خود را با

تجارت الکترونیک سازگار کرده و عملاً نقش رهبری آن را به عهده گیرند، ولی

چندگانگی بودن در فضای تجارت الکترونیک برای سازمان‌ها دارای اهمیت است. برای

مثال اگر یک شرکت دات کام باشید، در اینترنت به فروش انگ‌های مختلف پرداخته

و برای هر یک از آنها فروشنده و دلالی پیدا می‌کنند.

*تصور می‌کنید بنگاه اقتصادی آینده چه شکلی خواهد بود؟

به احتمال زیاد تأثیر اینترنت بر کسب و کارهای غیرانتفاعی بیش از تأثیر آن بر

کسب و کارهای سودمدار خواهد بود. افراد آگاه به فناوری و مبتکر به نحو غیر قابل تصویری

گران شده‌اند و می‌توانند با رها کردن مستخدمی شرکت‌ها به عنوان پیمانکاران مستقل به

هر مقدار پولی که می‌خواهند دست یابند. در گذشته مهارت‌های کسب و کار خیلی آهسته

تغییر می‌کردند. شما امروزه باید دانش بسیار زیادی داشته باشید و این دانش باید به شدت

متمرکز باشد. بنابراین مرکز ثقل آموزش عالی در حال انتقال از آموزش و پرورش

جوانان به آموزش مداوم بزرگسالان می‌باشد. با چنین اشتیاق فزاینده‌ای به آموزش مداوم،

بنگاهی که ما می‌شناسیم از نظر حقوقی و مالی باقی می‌ماند ولی از نظر ساختاری و

اقتصادی چنین نخواهد ماند.

*آیا به نظر شما یک سازمان باید خود را درگیر ویرانگری آفریننده کند؟

به طور قطع، ولی این کار باید به صورت فرایندی مداوم انجام شده و سازماندهی گردد،

یک شرکت باید بتواند زایدات خود را بیرون بریزد. بدن انسان به طور خودکار این کار را

می‌کند، ولی در بدن سازمان مقاومت بسیار زیادی در مقابل این کار وجود دارد و این

دوراندازی مواد زاید هم آسان نیست و در اکثر موارد این بهبودها می‌تواند به صورت

محصول جدیدی درآید. به عبارتی بیشتر محصولات شرکتهای موفق حاصل ابداع و نوآوری

که بیشتر حاصل محصولات موجود است، می‌باشد.

*نظر شما درباره انحصارگرهای بزرگ اقتصادی نظیر مایکروسافت چیست؟

✚ یک نظام سلطه گر بسیار خودویرانگر است. این نظام حالت تدافعی به خود می گیرد، متکبر و خودخواه می شود و مدافع دیروز می گردد و بالاخره خود را ویران می سازد بنابراین هیچ نظام سلطه ای در طول تاریخ به مدت خیلی زیاد پایدار نمانده است. بهترین کاری که می توان در مورد یک انحصار قدیمی انجام داد، تجزیه آن است.

* اگر قرار بود کتاب "دوران ناپیوستگی" را مورد تجدیدنظر قرار دهید، چگونه آن را دوباره نویسی می کردید؟

✚ تأکید بیشتری بر مسائل مربوط به آمارگیری جمعیتی، یک کاسه سازی جهانی، اینترنت و تجارت الکترونیک کسب و کار می کردم. این که شکل اقتصاد جدید چگونه خواهد بود از توانایی پیشگویی شما خارج است، ولی می توانید به بعضی روندها و اتفاقات جاری مشخص توجه کنید که به عقیده من شما را به پیش بینی آینده قادر می کند. به واسطه پیشرفت های تولید کارخانه ای، تولید به صورت تابع نمایی افزایش خواهد یافت، ولی اشتغال کارخانه ای در حال محو شدن است.

* چگونه می توان در این دوران تغییر و تحول شدید، مدیر موفق بود؟

✚ با برقراری تعادل بین امور کوتاه مدت و بلندمدت. این یک راهبرد پرورش نیروی ذهنی است که در آن ضمن توسعه ابزارهایی برای مراقبت امور مالی کوتاه مدت (دوره سه ساله) در جهت پرورش بلندمدت کارکنان، به سرمایه گذاری انسانی هفت سال آینده نیز در امروز می پردازیم.

* چگونه دوران انتقال و برزخ را به یک مزیت تبدیل می کنید؟

✚ با توجه کردن به هر تغییر و تکرار این پرسش که آیا این چیز جدید یک تغییر واقعی، یا فقط یک هوس است. تغییر کاری است که مردم انجام می دهند، در حالی که هوس چیزی است که آنها در مورد آن حرف می زنند. یک چیز جدید را صرفاً به خاطر اینکه جزو موارد برنامه ریزی شده شما نبوده به کنار نگذارید. چیزهای غیر منتظره غالباً بهترین منبع نوآوری و ابتکار هستند.

*به نظر شما آینده کسب و کار در اینترنت چگونه خواهد بود؟

به احتمال خیلی زیاد شاهد توسعه و تکوین نظامی خواهیم بود که در آن فروش به صورت برخط و تحویل در محل مصرف کننده انجام می شود. سایر تغییرات هم عمیق و گسترده هستند، زیرا برای نخستین بار سه وظیفه ی فروش، تولید و تحویل از هم جدا شده اند. به علت تعداد زیاد سفارشات عمده، کانون قدرت از کارخانه های تولیدی به سمت توزیع کننده ها رفته است. در سایر حوزه ها، طراحی یک محصول، ساخت آن، بازاریابی و خدمت رسانی مربوط به آن، به صورت کسب و کارهای جداگانه ای در خواهند آمد.

فصل ششم

نقش مدیرعامل ها در هزاره ی جدید

(تاریخ مصاحبه ۱۹۹۷)

در چند سال اخیر صحبت های زیادی در مورد «پایان سلسله مراتب سازمانی» در گرفته بود، این تصور تا کنون به وقوع نپیوسته و در آینده هم به وقوع نخواهد پیوست. زمانی که مشکل رخ می دهد باید کسی وجود داشته باشد که بگوید: «شک و دودلی کافی است، همین را که می گویم عمل کنید». بدون وجود یک تصمیم گیرنده، شما هرگز به تصمیم نمی رسید. به علاوه به مرور که سازمانهای بنگاهی ما به طور فزاینده ای - از نظر فناوری، اقتصادی و اجتماعی - پیچیده می شوند، نیاز ما به شناخت بالاترین صاحب اختیار هر روز بیشتر می شود. بنابراین مسئله ما از بین رفتن یا ضعیف شدن مدیریت عالی نیست بلکه تقاضای جدید رو در روی این لایه جدید مدیریتی است. اطمینان قطعی دارم که در پانزده سال آینده چگونگی حاکمیت بر بنگاهها و اداره آنها با امروز تفاوت جدی و بنیانی خواهد داشت. رهبران امروزی باید این واقعیت را بپذیرند که ابزار اداره کردن شرکت توسط آنها، منافع سهامدارن نه فقط حاکمیت، بلکه مفاهیم و ابزارهای آن هم باید در طول پانزده سال آینده مورد بررسی قرار گرفته و متحول گردد.

رویکردهای جدید به اطلاعات

در کسب و کارها تأثیر فناوری اطلاعات در همه زمینه ها کاملاً آشکار و بدیهی است، ولی این تأثیر تاکنون تنها در عناصر غیر ملموس نظیر راهبرد و نوآوری وجود داشته است، بنابراین

اطلاعات جدید تأثیر مختصری بر کار مدیرعامل‌ها و چگونگی تصمیم‌گیری آنها داشته است، ولی این وضعیت اجباراً تغییر می‌کند.

نظام فعلی، مبرم‌ترین اطلاعات مدیرعامل یعنی اطلاعات راجع به اتفاقات بیرون از بنگاه را در اختیار او قرار نمی‌دهد. چنانچه شما ۳۰ درصد بازار را در اختیار داشته باشید؛ یک غول هستید، ولی این به معنای این است که ۷۰ درصد مشتریان خریدار محصول یا خدمات شما نیستند و شما هیچ چیزی در مورد آنها نمی‌دانید. این (نامشتریان) اهمیت بسیار زیادی دارند؛ زیرا نماد و مظهر یک منبع اطلاعاتی‌اند که می‌تواند به شما در ارزیابی تغییراتی که بر صنعت شما تأثیر خواهد گذاشت کمک کند. در کسب و کار نیازمند درک رویدادها و تحولات خارج از محیط خود هستید، ولی تاکنون هیچ‌گونه اطلاعاتی از این پهنه در دست نداریم، در صورتی که مختصر اطلاعاتی هم وجود داشته باشد، توصیفی و نقلی است. ما تنها در آغاز یادگیری بومی کردن این اطلاعات توصیفی هستیم.

فرمان دادن و کنترل کردن

این عامل هر روز کمتر از گذشته به روش سنتی انجام می‌گیرد. قاعده فرمان دادن و کنترل کردن از بین می‌رود و به جای آن شاهد تعداد فزاینده شرکت‌هایی که با پیمانکاران و کارکنان موقت کار می‌کنند، افزایش شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک و رشد پیمان‌سپاری^۱ هستیم. مشارکت‌کنندگان موفق در سرمایه‌گذاری‌های مشترک می‌دانند که هیچ شریکی نمی‌تواند به شریک خود "فرمان دهد" کار کردن با یک شریک از نوع کار بازاریابی و به معنای پرسیدن سئوالمایی در مورد ارزش‌ها، اهداف و انتظارات آن شریک می‌باشد. زمان‌هایی وجود دارد که برای انجام کارها به دستور دادن نیازمندیم. مدیرعامل فردا باید بتواند زمان فرمان دادن و شریک گرفتن را تشخیص دهد.

نتیجه‌گیری

شغل یک مدیرعامل به طور فزاینده‌ای به پیچیده‌ترین شغل‌ها شبیه می‌شود. شما ستارگان خود را دارید که نمی‌توانید به آنها دستور بدهید. این مفهوم به معنای خودداری از دستور دادن نیست، بلکه به معنای درک این نکته است که چه وقت دستور بدهد و چه موقع با دیگری به عنوان

یک شریک برخوردار نماید و همچنین این تغییر به معنای کم‌اهمیت شدن اهداف مالی هم نیست، ولی شما به عنوان مدیرعامل باید نحوه یکپارچه‌سازی و ترکیب اهداف مالی خود با نیاز به ایجاد و نگهداری یک کسب‌وکار را بلد باشید.

فصل هفتم

کارآفرینان و نوآوری

(تاریخ مصاحبه ۱۹۹۶)

در حوزه کارآفرینی، کره، تایوان و چین نمونه‌های موفق می‌باشند. کارآفرینی یک انضباط نسبتاً جدی و شدید، نوآوری یک اصطلاح اقتصادی و نه فنی، و کارآفرینی ایجادکننده کسب‌وکار جدید می‌باشد. ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها در حال ساماندهی و نوآوری هستند. آنها گروه‌های کوچکی از داناترین کارکنان خود را به منظور کاربرد نظام‌مند انضباط نوآوری به منظور شناسایی و توسعه کسب‌وکارهای جدید تشکیل داده‌اند. نوآوری نبوغ ادیسون در اختراع وامثال آن نیست. نوآوری مستلزم این است که ما تغییرات حاصله در کسب‌وکار - در آمارهای جمعیتی، در ارزشها، در فناوری و دانش - را به نحو نظام‌مندی شناسایی کنیم و سپس آنها را به عنوان فرصت‌هایی مورد بررسی قرار دهیم. نوآوری همچنین نیازمند اتخاذ دشوارترین راهکار برای شرکت‌های موجود: یعنی رها کردن گذشته به جای دفاع از آن می‌باشد.

دام‌های چهارگانه کارآفرینی

چهار دام پیش روی هر کسب‌وکار جدید و رشدیابنده است که قابل پیش‌بینی و پیشگیری می‌باشند. اولین مورد زمانی رخ می‌دهد که بسیاری از کسب‌وکارها به خاطر این که کارآفرین‌های بنیان‌گذار آنها اصرار دارند که بهتر از بازار می‌فهمند، از صحنه روزگار محو می‌شوند. اکثر اختراعات یا محصولات جدید موفق، در بازاری که در آغاز برای آنها طراحی شده بودند، موفقیت به دست نمی‌آورند. کارآفرینان این موفقیت غیرمنتظره را رد می‌کنند، زیرا فرصت جدید چیزی نیست که برای آن برنامه‌ریزی کرده باشند. دومین دام در این است که کارآفرینان معتقدند که در یک بنگاه جدید، سود از همه چیز مهم‌تر است، ولی واقعیت این است که سود در مرحله دوم قرار دارد. جریان نقدینگی مهم‌ترین چیز است. بدن در حال رشد نیازمند تغذیه شدن هست. کسب‌وکاری هم که در حال رشد سریع است پول خوره دارد.

زمانی که یک کسب و کار در حال رشد می‌باشد، بنیان‌گذار آن به نحوی باورنکردنی درگیر و مشغول است. تشکیلات تولیدی و توانایی‌های مدیریتی را بیش از حد توسعه می‌دهد و این همان دام سوم است. بزرگ کردن بیش از حد بنیان مدیریتی در آغاز کار بحران می‌آفریند، برای جلوگیری از وقوع آن می‌بایست یک گروه مدیریت درست کرد و این گروه از همان نیروهای موجود و تنها با شناسایی سایر قابلیت‌های پنهان افراد به وجود می‌آید. دام چهارم از همه مشکل‌تر است. این دام زمانی شروع می‌شود که کسب و کار با موفقیت پیش می‌رود و کارآفرین شروع می‌کند تا خود را در مقابل کسب و کار قرار دهد. در اینجا با فردی مواجه هستیم که عمری را صرف این کسب و کار کرده و دارای یک کسب و کار عظیم و یک گروه مدیریتی کارآمد است، اکنون از خود می‌پرسد «چه می‌خواهم بکنم؟ نقش من چیست؟» اینها پرسش‌های غلطی هستند که در نهایت به کارآفرین و کسب و کار او لطمه خواهد زد. در اینجا باید یک فرد بیرونی به کارآفرین یادآور شود که او دیگر از این کار لذت نمی‌برد و نمی‌تواند بر روی موضوعات، درست و مناسب تمرکز کند.

آیا شرکت‌های بزرگ قادر به پرورش کارآفرینی هستند؟

اکثر کتاب‌های کارآفرینی بر پایه دوران شصت سال قبل از جنگ جهانی اول قرار دارند و همه نهادها و سازمانهای ما، نه تنها فقط مؤسسات کسب و کاری مان، در آن شکل گرفته‌اند. از آن زمان تا سال ۱۹۱۴، ما به طور متوسط هر چهارده ماه یک اختراع جدید داشتیم که به دنبال هر یک فوراً صنعت جدیدی به وجود می‌آمد. **چنانچه سازمان بزرگ خواهان باقی ماندن است باید اختراع کردن را یاد بگیرد.** این حکم برای بعضی از شرکتهای به معنی ابداع مجدد خودشان است. شرکتهای بزرگ به طور فزاینده‌ای در حال رشد از طریق اتحادهای و سرمایه‌گذاری‌های مشترک هستند، ولی تعداد اندکی از مدیران بزرگ چگونگی ونحوه اداره یک اتحاد را می‌دانند. سازمان بزرگ برای باقی ماندن باید بتواند هر سه مورد بهبوددهی (کایزن)، گسترش دهی و نوآوری را همزمان انجام دهد.

فصل هشتم

آنها کارمند نیستند، انسانند

(تاریخ نگارش ۲۰۰۲)

صنعت کارکنان موقت حدود ۵۰ سال پیش کار خود را با عرضه کارمندان دون پایه برای مشاغل دفترداری، متصدی اطلاعات، پذیرش و ... شروع کرد. امروزه برای همه مشاغل، از سطوح پایین گرفته تا مدیرعاملی، تأمین کنندگان موقت وجود دارند. برای مثال، یک شرکت تأمین کننده کارکنان موقت به عرضه مدیران تولیدی اقدام می کند که مسئولیت یک کارخانه جدید را از مرحله طراحی تا بهره برداری کامل به عهده می گیرند. تحول مرتبط و متمایز دهه ۹۰ ایالت متحده "سازمان حرفه ای استخدام" (پی.ای.او.) بود. این مؤسسات کارمندان مشتریان خود را اداره می کنند و در سالهای اخیر هرگونه وظیفه ای در حوزه مدیریت استخدام و روابط کارکنان را به عهده می گیرند. اگرچه هم تصمیم های راجع به استخدام، اخراج، به کارگماری و تشویق و ترفیع پرسنل بر عهده پی.ای.او. می باشد، ولی تصمیم گیری در مورد اخراج و انتقال کارمندان و یا تصمیمات مشابه با پی.ای.او. به عهده مدیر اجرایی می باشد.

صنعت معرفی کارکنان موقت و نیز پی.ای.او.ها، هر دو در حال رشد سریع هستند. همچنین در حوزه روابط کارکنان و مدیریت مستخدمین اتفاقاتی در حال وقوع است که با مطالب ارائه شده در مدارس مدیریتی و شیوه ای که بخش های روابط انسانی بیشتر سازمان های کسب و کاری بر اساس آن عمل می کنند، هماهنگی ندارد.

اسیر کاغذبازی

در واقع رشد مداوم استخدام کارکنان موقت و ظهور پی.ای.او.ها به علت فشار سنگین و فزاینده قوانین و مقررات دست و پاگیر بر کار فرمایان می باشد. هزینه این قوانین و مقررات به تنهایی هستی کسب و کارهای کوچک را تهدید می کند، با استخدام کارکنان موقت به جای کارکنان دائم می توانیم از دست بسیاری از هزینه های مذکور خلاص شویم.

روش دیگر کاهش هزینه های کاغذبازی، پیمان سپاری روابط کارکنان و به بیان دیگر، ارجاع کارهای کاغذبازی به یک متخصص بیرونی است. پیمان سپاری کارمندان و مدیریت روابط

کارکنان یک روند بین‌المللی است. با وجودی که قوانین و مقررات ناظر بر استخدام به مقدار بسیار زیادی از یک کشور به کشور دیگر فرق می‌کند، هزینه‌های تحمیل شده در اثر آنها به کسب و کارها در تمام کشورهای توسعه‌یافته زیاد است. علت اصلی موفقیت شرکت‌های تأمین‌کننده کارکنان موقت و ظهور پی. ای. او. ها این است که این مؤسسات مدیریت کسب و کار را قادر می‌کنند تا به جای صرف وقت بسیار راجع به مسائل نیروی انسانی خود بر کسب و کارش تمرکز نماید. در واقع روی آوردن شرکت‌ها به سوی پیمان‌سپاری کارکنان، بیشتر به خاطر دوری کردن از بار طاقت‌فرسای کاغذبازی است تا صرفه‌جویی در هزینه نیروی کار.

آزادسازی مدیران به منظور مدیریت نیروی انسانی

گفتیم که دلایل زیادی برای اجتناب شرکت‌ها از درگیر شدن در امور جاری روابط استخدامی وجود دارد، ولی شرکت‌ها باید مراقب باشند که در فرایند انجام این کار به روابط انسانی زیان نرسد. در واقع مزیت اصلی کاهش کاغذبازی و دیوان‌سالاری، مقداری وقت اضافی برای پرداختن به روابط انسانی در اختیار مدیران شرکت‌ها قرار می‌دهد. تنها راه کسب رهبری در کسب و کار دانش‌پایه نیز صرف وقت با افراد حرفه‌ای دانشگر مستعد در زمینه شناسایی آنها، تربیت آنها و گوش دادن به ایشان و به چالش کشیدن آنها و تشویقشان، می‌باشد. ممکن است این افراد دیگر کارمندان شرکت نباشند، ولی کماکان منبع و سرمایه سازمان و رمز موفقیت در عملکرد مناسب آن می‌باشند.

فصل نهم

خدمات مالی: نوآوری یا مرگ

(تاریخ نگارش ۱۹۹۹)

نهادهای خدماتی مالی فعلی با انواع کسب و کارهای مالی سال ۱۹۵۰ تفاوت دارند و در نتیجه نه بانک تجارتهی هستند، نه بانک سرمایه‌گذاری، نه بانک بازرگانی، نه دلال سهام. در واقع، در گذشته به ندرت شاهد محصولات اصلی خدمات مالی امروزی بودیم. هیچ چیزی با کوچکترین شباهتی به کسب و کار عظیمی که امروزه به واسطه تجارت و سرمایه‌گذاری جهانی در ارزشهای خارجی ایجاد شده وجود نداشت. بنابراین درآمد این مؤسسات به طور فزاینده‌ای دیگر ناشی از

پول‌های پرداختی مشتریان برای خدمات ارائه شده به ایشان نیست، بلکه حاصل تجارت به حساب خود مؤسسه _ به صورت سهام و اوراق قرضه، مشتق‌ها، ارزهای خارجی و کالاها_ می‌باشد. هر یک از مؤسسات خدمات مالی باید مقداری معامله به حساب خود انجام دهد. این بخشی از مدیریت منابع مالی خود مؤسسه است که به منظور کاهش خطر، برای مثال از طریق پل زدن فاصله بین زمانهای سررسید بدهی‌های مؤسسه و طلب‌های احتمالی‌اش، انجام می‌شود.

ولی صنعت خدمات مالی در حال حاضر با مشکل روبرو شده است، چرا که این نهادها در طول سی سال گذشته هیچ گونه نوآوری عمده و قابل توجهی نداشته‌اند. یورو دلار و یورو پوند دو تا از نوآوری‌های دهه‌های ما بین ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰ بوده است. دهه ۱۹۶۰ همچنین شاهد اختراع کارت اعتباری که اکنون پول رایج قانونی کشورهای توسعه‌یافته است، بود. ادامه حیات بانک‌های تجاری در حالی که بیشتر کسب‌وکارهای سنتی آنها توسط نهادهای خدمات مالی جدید از آنها جدا شده، تا حد زیادی مدیون کارتهای اعتباری است. نوآوری دیگر توسط والتر ریستون^۱ به وجود آمد. او فوراً وضعیت شرکت خود را از حالت یک بانک آمریکایی با شعبه‌های خارجی به یک بانک جهانی با ادارات مرکزی متعدد، تبدیل کرد. دیدگاه چند سال بعد او راجع به این که «بانکداری فعالیتی مرتبط با پول نیست؛ بلکه راجع به اطلاعات است»، نیز موجب چیزی شد که من به آن «نظریه کسب‌وکاری» صنعت خدمات مالی می‌گویم. از آن زمان به بعد یعنی به مدت سی سال، تنها نوآوری‌های انجام شده در این صنعت، استخراج و ابداع تعدادی شیوه‌های ظاهراً «علمی» بوده است. ولی این ابزارهای مالی نه به منظور ارائه به مشتری بلکه جهت سودآورتر کردن سوداگران طراحی شده‌اند.

در حال حاضر سه راه ممکن در پیش پای صنعت خدمات مالی قرار دارد. ساده‌ترین و سخت‌گذرترین راه، ادامه روشهای کارآمد گذشته است. به هر حال رفتن در این راه به معنای نزول تدریجی است. برای صنعت امروزی خدمات مالی، راه اول به طور قطع باز نیست. مقدار تحولات جهانی خیلی بیش از آنیست که یک صنعت عمده ولی دارای ضعف و بیماری مزمن را به حال خود واگذارد. راه دوم، یعنی جایگزین شدن، توسط خارجی‌ها و تازه از راه رسیده‌های نوآور بیرونی است. ولی یک راه سوم و نهایی هم وجود دارد که چیزی نیست جز این که خود این مؤسسات به نوآوری و ابتکار روی آورند و «ویران‌ساز آفریننده» خود باشند.

^۱ Walter Wriston

خدمات مالی جدید و بسیار سودآور با کمبود فرصت روبرو نیستند. این فرصت در تحولات جمعیتی: در خدمت‌رسانی به نیازهای جدید و متفاوت مالی طبقه سریعاً رشدیابنده کهنسال و متمکن کشورهای توسعه‌یافته و نوظهور قرار دارد. مثال دیگر از فرصت‌ها برای خدمات مالی جدید «پیمان سپاری» و مدیریت مالی کسب‌وکارهای اندازه متوسط است. به غیر از ژاپن و کره جنوبی، مؤسسات اندازه متوسط بر همه اقتصادهای توسعه‌یافته مسلط هستند. کسب‌وکارهای اندازه متوسط از نظر محصولات، فناوری، بازاریابی و خدمات مشتری معمولاً دارای اندازه حیاتی کافی^۱ هستند. ولی از نظر مدیریت مالی بیشتر آنها فاقد اندازه کافی پشتیبانی‌کننده قابلیت‌های موردنیاز خود می‌باشند. تعداد فزاینده‌ای از آنها در حال حاضر، نظام‌های داده‌پردازی و اطلاعات، نظافت ساختمان، مدیریت کارکنان عادی خود و حتی مقدار زیادی از پژوهش و توسعه محصول خود را به بیرون سفارش می‌دهند. چقدر طول خواهد کشید تا برای پیمان‌سپاری مدیریت پولی کسب‌وکار خود آماده شوند؟ منافع حاصل از ایجاد یک مؤسسه ارائه‌دهنده مدیریت مالی به کسب‌وکارهای اندازه متوسط به احتمال زیاد هنگفت خواهد بود. این منافع به حق‌العمل دریافتی از این کسب‌وکارها منحصر نبوده، بلکه شامل سودهای هنگفت ناشی از «تضمین» نیازهای مالی مشتریان و به بیان دیگر، تبدیل آنها به محصولات سرمایه‌گذاری که به ویژه باید برای سرمایه‌گذاران «خرده پای» طبقه متوسط کهنسال جذاب باشد، می‌باشد.

و آخرین فرصت بالقوه احتمالی برای کسب‌وکارهای جدید خدمات مالی، ابزارهای مالی حمایت‌کننده یک کسب‌وکار در مقابل زیان‌های فاجعه‌بار ناشی از تحولات ارزشهای خارجی است. ابزارهای مذکور با دریافت یک حق بیمه قابل تحمل و ثابت، حداکثر ۳ تا ۵ درصد مبلغ ارزش خارجی مؤسسه، خطرات ارزی مذکور را به یک هزینه معمولی انجام کار تبدیل می‌کنند. هیچ کسب‌وکاری، به غیر از کسب‌وکارهای بزرگ استثنایی، قادر به محافظت از خود در برابر این خطرات نیست. به هر حال، چنانچه این بازارها توسعه یابند، دارای اثر و پیامد عظیم و فوق‌العاده‌ای بر نهادهای خدمات مالی کنونی خواهند بود.

فصل دهم

حرکت به فراسوی سرمایه داری؟

(تاریخ مصاحبه ۱۹۹۸)

* اخیراً بعضی از بزرگترین طرفداران و مدافعین سرمایه‌داری به صورت منتقدین سرسخت آن در آمده‌اند، انتقاد شما چیست؟

✓ من طرفدار بازار آزاد هستم ولی سرمایه‌داری اقتصاد را بت کرده و نظامی تک‌بعدی است که تمام زندگی و هدف را در این بت خلاصه کرده است. تمام جنبه‌های وجودی انسان و نحوه برخورد با او در محاسبات اقتصادی سرمایه‌داری نمی‌گنجد. تسلط چنین نظام نزدیک‌بین و محدودنگری بر سایر جنبه‌های زندگی برای هیچ جامعه‌ای خوب نیست. در مورد مفهوم بازار نیز ایرادات جدی بر نظریه سرمایه‌داری وارد است. نظریه بازار بر پایه یک انگاره تعادل قرار داشته و در نتیجه قادر به سازگاری با تغییر نیست، چه رسد که نوآوری را تبیین کند. درحالی‌که، الگو و چارچوب واقعی فعالیت اقتصادی، «یک عدم تعادل مداوم» است که به وسیله فرایند ویران‌گری سازنده که در جریان آن بازارهای جدید با محصولات جدید و تقاضای جدید به هزینه بازارها و محصولات و تقاضاها ساخته می‌شوند، ایجاد می‌شود.

* به نظر شما آیا ما وارد مرحله سرمایه‌داری انبوه و یا دوران پس‌سرمایه‌داری شده ایم؟

✓ نامیدن آن به این عنوان صرفاً برای این است که نمی‌دانیم چه نامی به آن بدهیم. شما می‌توانید آن را دموکراسی اقتصادی هم بنامید، زیرا فاقد هرگونه شکل سازمان‌یافته حاکمیت وابسته به این مالکیت انبوه هستید، به مرحله‌ای رسیده‌ایم که سرمایه‌داران دیگر اهمیتی ندارند. اهمیت بیل‌گیتس به خاطر شرکت مایکروسافت ساخته شده توسط او و نرم‌افزار مورد استفاده ماست. به عنوان یک ثروتمند او کاملاً بی‌خاصیت است. نحوه خرج کردن پول او هیچگونه تأثیری بر اقتصاد آمریکا ندارد. ثروتی که در آمریکای امروزی تأثیرگذار می‌باشد، سرمایه در اختیار دهها میلیون سرمایه‌گذار کوچک است.

* از نظر تاریخی، سوسیالیسم دولتی در تولید ثروت یا فراهم کردن خدمات شکست خورده است. درعین حال سرمایه‌داری هرگونه بعد زندگی انسانی به غیر از مبادله اقتصادی را نادیده می‌گیرد. بنابراین، جامعه چگونه در بلندمدت خود را اداره می‌کند؟

✓ ما اکنون می‌دانیم که به سه بخش، نه دو بخش، نیاز داریم. علاوه بر بخش دولت و بخش کسب و کار، به یک بخش غیر انتفاعی سوم که مردم امروزه به آن جامعه مدنی می‌گویند، نیازمندیم تا به منظور تأمین نیازهای اجتماعی، از بهداشت و درمان گرفته تا آموزش خصوصی دانشجویان را ارائه کنند. پانزده سال پیش تنها سیصد هزار گروه غیرانتفاعی معاف از مالیات، نظیر انجمن قلب آمریکا به ثبت رسیده بودند، اکنون بیش از یک میلیون مؤسسه از مالیات معاف هستند. اندیشه بنیانی این بود که این سازمان‌ها اصلاً مدیریت ندارند، سازمان‌های مذکور در غیاب نظم ناشی از بازار، نیازمند تمرکز در مأموریت سازمان و یک نگرش نتیجه‌مدار به عنوان مهم‌ترین اصل تصمیم‌گیری خود هستند.

* آزادسازی اقتصادی را چگونه پیش‌بینی می‌کنید؟

✓ تمام تجربیات بدست آمده از سالهای دهه ۱۹۲۰ مؤید یک حقیقت تأسف بار است: ملت‌ها در زیر فشار بیکاری درهای خود را باز نمی‌کنند، بلکه آنها را می‌بندند.

* آیا بیکاری ناشی از فناوری که به دنبال انقلاب دانش‌مدار ایجاد خواهد شد، ممکن است به آشوب عمده قرن بیست‌ویکم تبدیل گردد؟

✓ در آمریکا که مهد میکروسافت و اینتل است، بیکاری در پایین‌ترین حد چندین دهه خود بوده است. اگر هم چنین آثاری در اروپا وجود داشته به این علت بوده که آنها فناوری اطلاعات را به طور مناسب در جامعه خود ادغام نکرده‌اند.

* بنابراین به نظر شما «آشوب اساسی» قرن بیست‌ویکم چه خواهد بود؟

✓ چالش جمعیتی. این چالش در تمام کشورهای توسعه‌یافته بیش از آن که ناشی از پیر شدن جمعیت باشد، ناشی از کاهش جمعیت جوان می‌باشد.

فصل یازدهم

ظهور مؤسسات بزرگ

(تاریخ نگارش ۲۰۰۰)

تاریخ جامعه در غرب در خلال هزاره گذشته را می‌توان در یک عبارت: ظهور، سقوط و ظهور مجدد کثرت‌گرایی^۱ خلاصه کرد. در جامعه غربی قرون وسطی، شوالیه‌ها دارای قدرت کامل

۱. Pluralism

سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بر کل قلمروی اقتصادی اربابی، یعنی تیول خود بودند، سایر نهادها نیز تلاش کردند تا به صورت کانون‌های صاحب قدرت خودمختار در آیند. زمانی که فئودالیسم به انگلستان آورده شد، سر تا سر جهان غرب دارای نظام کثرت‌گرا گردید. گروه‌های خودمختار فقط به دنبال اهداف خاص خود بوده و علاقه‌ای به منافع مشترک نداشتند، لذا قابلیت اتخاذ سیاست‌های مربوط به کل جامعه تقریباً به طور کامل از بین رفته بود. واکنش در برابر این کثرت‌گرایی در قرن سیزدهم و زمانی که واتیکان تلاش نمود تا کنترل خود را بر اسقف‌ها و صومعه‌ها برقرار نماید، شروع گردید. ضدحمله به کثرت‌گرایی در حوزه غیردینی یکصد سال بعد شروع شده با سقوط دژ تسخیرناپذیر شوالیه‌ها توسط توپ‌ها، توسعه حکومت ملی به عنوان قدرت عالی و تنها مرکز قدرت جامعه، پانصد سال به طول کشید، زیرا صاحبان «منافع اختصاصی» مقاومت بسیار زیادی در برابر آن می‌کردند. تا پایان جنگ‌های ناپلئون حکومت‌های ملی با قدرت عالی در برابر تمام اروپا مستقر شده بودند. حتی کشیش‌ها نیز به صورت کارمندان حکومت درآمد بودند و از حکومت حقوق می‌گرفتند. کثرت‌گرایی تنها در ایالات متحده ماند، که آن هم به علت تنوع مذهبی منحصربه‌فرد در آنجاست. در اواسط قرن گذشته، نظریه‌پردازان با افتخار اعلام کردند که کثرت‌گرایی مرده و دیگر زنده نخواهد شد. ولی درست در همان لحظه این پدیده دوباره به زندگی بازگشت. نخستین سازمان نیازمند به قدرت و خودمختاری بسیار زیاد و عمده، بنگاه کسب‌وکار جدید بود که اولین بار در خلال سالهای ۱۸۶۰ و ۱۸۷۰ به وجود آمد. این مؤسسات جدید که هر یک نیازمند استقلال زیاد بوده و کنترل اجتماعی قابل توجهی اعمال می‌نمایند شامل اتحادیه‌های کارگری، بیمارستانها، دانشگاهها و نظیر آنها می‌باشد.

فصل دوازدهم

اقتصاد یک کاسه جهانی و دولت / ملت

مدتها قبل از این که گفتگو از جهانی شدن اقتصاد آغاز شود، مرگ دولت / ملت به طور گسترده‌ای پیشگویی شده بود. آخرین پیشگویی این بود که برای همه به غیر از کم‌درآمدترین افراد، اینترنت خودداری از پرداخت مالیات‌ها را چنان آسان و بی‌خطر می‌کند که قدرت حاکمیت به ناچار به فرد منتقل می‌شود و موجب مرگ دولت / ملت در اثر ضعف مالی می‌گردد. دولت / ملت

علیرغم کمبودها و نقایص خود، نرمش و انعطاف‌پذیری شگفت‌انگیزی را از خود نشان داده است. بسیاری از کشورها، همچنین تمام کشورهای مستعمراتی قرن نوزدهم سر بر آوردند خود را به صورت یک دولت/ملت شکل دادند. تاکنون هیچ نهاد دیگری قادر به یکپارچه‌سازی سیاسی و عضویت مؤثر در جامعه سیاسی جهان نبوده است. لذا مقوله دولت/ملت موجودیت خود را در مقابل یک کاسه‌سازی جهانی اقتصاد و انقلاب اطلاعات همراه آن حفظ خواهد کرد. ولی این دولت/ملت دچار تحولات بزرگی خواهد شد.

دولت/ملت در جریان تحول

کنترل پول، اعتبار و سیاست مالی یکی از ستون‌های سه‌گانه‌ای بود که ابداع‌کننده اصطلاح حاکمیت، پدیده دولت/ملت را بر روی آن بنا نهاد، که البته این ستون هیچ‌گاه ستون استوار و محکمی نبوده است.

در اواخر قرن نوزدهم پول رایج در قالب اعتبار ایجاد شده توسط بانک‌های تجارته خصوصی که به سرعت توسعه می‌یافتند، بود و دولت/ملت کارهای پولی و مالی خود را توسط بانک مرکزی انجام می‌داد.

پول مجازی

در حالی که انتظار خودانضباطی از جانب دولتها خواب و خیال است، اقتصاد جهانی محدودیت‌های جدید و سخت‌تری را برای دولت تحمیل می‌کند. اقتصاد مالی در حال بازگرداندن اجباری دولت به سوی مسئولیت مالی آن است. نرخ‌های شناور ارز موجب ناپایداری افراطی ارزها شده و به نوبه خود حجم انبوهی از «پول جهانی» را به وجود آورده است. این پول هیچگونه هستی و وجودی در بیرون از اقتصاد جهانی ندارد و به وسیله فعالیت‌های اقتصادی ایجاد نمی‌شود، بلکه ذاتاً توسط تجارت به وجود می‌آید. این پول مجازی نوظهور در هیچ یک از تعاریف رسمی و سنتی قابل ارزیابی نمی‌باشد، ولی قدرت آن واقعی است، حجم پول جهانی به اندازه‌ای عظیم است که نقل و انتقالات آن به درون و بیرون یک ارز دارای اثر بسیار بزرگتری از جریان‌های تجارت می‌باشد. با توجه به اینکه این پول مجازی در خدمت هیچیک از وظایف اقتصادی نیست، در نتیجه از منطق و عقلانیت اقتصادی پیروی نمی‌کند. این موجودیتی سبک و روان است که به آسانی به واسطه یک شایعه یا رویداد نامنتظره به وحشت و هراس می‌افتد.

در نهایت حقیقت اقتصادی فعلی این است که: اتخاذ تصمیم‌های اساسی اقتصادی توسط اقتصاد جهانی به جای دولت/ملت سازماندهی می‌شود.

مقررات شکنی

نکته مهم‌تر، تأثیر ظهور اقتصاد جهانی بر انگاره‌ها و نظریه‌های بنیانی که بیشتر دولت‌ها، سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی خود را بر پایه آنها قرار می‌دهند، می‌باشد. بیست سال قبل صادرات خدمات به قدری کم بود که به ندرت در آمارهای جاری گزارش می‌شد. امروزه این صادرات یک چهارم صادرات ایالات متحده را تشکیل می‌دهند و تنها عواملی هستند که موجب ارقام قابل توجه مازاد تجاری آمریکا می‌شوند. مراکز اقتصاد جهانی از کشورهای توسعه‌یافته به جای دیگری منتقل شده است و این کشورها طی دو دهه اخیر عملکرد خوبی نداشتند و تجارت و تولید جهانی به حد بی‌سابقه‌ای، عمدتاً به واسطه کشورهای نوظهور، رونق گرفته است. توجیه، در این واقعیت نهفته است که دانش به عنوان منبع اصلی اقتصادی جایگزین منابع اصلی مورد نظر اقتصاددانان شده است. دانش، این قاعده کلی را که مزدهای کم به معنای بهره‌وری کم است، مردود نمود. امروزه آموزش نیروی کار یک کشور را قادر می‌کند تا در حالی که مزد اندک یک کشور نوظهور را دریافت می‌کند از نظر بهره‌وری به تراز جهانی برسد.

سیاست‌های اقتصادی بین‌المللی که احتمالاً در سرتاسر نسل آینده برقرار خواهند گردید، نه سیاست‌های تجارت آزاد و نه حمایت‌کننده، بلکه سیاست‌هایی خواهند بود که به جای تأکید و تمرکز بر تجارت، بر سرمایه‌گذاری تأکید خواهند کرد.

فروش به جهان

اقتصاد یک کاسه‌شده جهانی به طور فزاینده‌ای به کسب و کارها فشار می‌آورد تا از حالت چند ملیتی به صورت فراملیتی درآیند. بیشتر شرکت‌هایی که امروزه به کسب و کار بین‌المللی می‌پردازند، هنوز در قالب شرکت‌های چند ملیتی سنتی سازماندهی شده‌اند، ولی تحول به سوی شرکت‌های فراملیتی شروع شده. ممکن است که خدمات و محصولات آنها تغییری نکنند، ولی ساختار آنها به طور اصولی و بنیانی متفاوت است. فروش، خدمت‌رسانی، روابط عمومی و امور حقوقی به صورت داخلی و محلی انجام می‌شود، ولی اقدامات مربوط به قطعات، ماشین‌ها،

برنامه‌ریزی، پژوهش، تأمین مالی، بازاریابی، قیمت‌گذاری و مدیریت با توجه به بازار جهانی صورت می‌گیرند.

در یک اقتصاد یک‌کاسه‌شده جهانی که در آن بازیگران بزرگ و عمده می‌توانند تقریباً یک‌شبه ظاهر شوند، جایی برای قدرت اقتصادی مسلط باقی نمی‌ماند. با وجود این، به طور قطع به مقررات اخلاقی، حقوقی و اقتصادی پذیرفته شده و لازم‌الاجراء در سرتاسر اقتصاد جهانی شده نیازمندیم.

جنگ، بعد از اقتصاد یک‌کاسه‌شده جهانی

در یک اقتصاد یک‌کاسه‌شده جهانی و جنگ کامل_اگرچه غیر قابل مقایسه‌اند، هر دو فرزندان این قرن هستند_هدف راهبردی در میدان جنگ سنتی «ویران کردن نیروهای جنگنده دشمن» بود و جنگیدن بر ضد شهروندان دشمن و اموال آنها قابل تصور نبود، ولی در خلال نخستین جنگ این قرن، جنگ به گونه‌ای نظام‌مند بر علیه جمعیت غیر نظامی دشمن به کار گرفته شد. با توجه به این که کسب و کارها در حال گذر از چندملیتی به فراملیتی هستند، اصول و ضوابط جنگ کامل ممکن است در عمل به حال تلاش‌های جنگی یک کشور در دوران کنونی زیان‌آور باشد. بدیع‌ترین دستاورد سیاسی قرن نوزدهم صلیب‌سرخ بین‌المللی بود. ممکن است نیاز داشته باشیم تا آنچه را که این سازمان در مورد استقرار مقررات جهانی ناظر بر رفتار با زخمی‌ها و زندانیان جنگی انجام داده، امروزه در مورد برخورد با شهروندان عادی و اموال آنها انجام دهیم.

هبوط از بهشت

هبوط از بهشت، اصطلاح ژاپنی برای عملی که طبق آن کارکنان عالیرتبه کشوری پس از رسیدن به آخرین حد موفقیت شغلی دولتی‌شان در حدود چهل و پنج تا پنجاه و پنج سالگی به صورت مشاوران شرکت‌های بزرگ درمی‌آیند. این انتقال به عنوان مشهودترین نماد سلطه‌گری، قدرت و حق ویژه بوروکراسی ژاپنی در نظر گرفته می‌شود و سنتی عمومی است که در همه کشورهای پیشرفته، از جمله ایالات متحده و در بسیاری از کشورهای اروپایی وجود دارد.

مهم‌ترین کلید شناخت چگونگی فکر کردن، کار کردن و رفتار نمودن بوروکراسی ژاپنی، شناخت اولویت‌های ژاپن است. ژاپنی‌ها اولویت اول را به جامعه می‌دهند. در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته_به غیر از ایالات متحده_ایدئولوژی و مهم‌تر از همه، تأثیر تصمیم‌ها و اقدامات بر

جامعه اولویت اول را دارد. ژاپن دارای قدرت و یکپارچگی اجتماعی فوق العاده‌ایست. هیچ جامعه‌ای در طول تاریخ نتوانسته با موفقیت، چنین چالش‌ها و بی‌نظمی‌های حاد و شدیدی را از سر بگذراند.

فصل سیزدهم

جامعه‌ی آینده

جامعه آینده

ممکن است اقتصاد جدید محقق شود یا نشود، ولی شکی نیست که جامعه آینده به زودی با ما خواهد بود. عامل مسلط در جامعه آینده، در کشورهای توسعه‌یافته رشد سریع جمعیت کهنسال و کاهش سریع نسل جوان خواهد بود که تنها اخیراً مورد توجه اکثر مردم قرار گرفته است. تعداد فزاینده‌ای از افراد کهنسال به صورت کارکنان رسمی تمام‌وقت نخواهند بود، بلکه به صورت کارکنان موقت، کارکنان پاره‌وقت، مشاوران، انجام مأموریت‌های ویژه و نظایر آنها در نیروی کار شرکت خواهند کرد و روش‌های جدید کار کردن با افراد غیروابسته به سازمان به طور فزاینده‌ای به صورت موضوع مدیریتی اصلی همه سازمان‌ها در خواهد آمد. در همه کشورهای توسعه‌یافته نرخ زایش کاهش یافته است. این پدیده از نظر سیاسی به معنی این است که مهاجرت به صورت موضوعی مهم و بسیار بحث‌انگیز در همه کشورهای ثروتمند در خواهد آمد. از نظر اقتصادی، کاهش در جمعیت جوان موجب تغییرات اساسی در بازارها خواهد شد. رشد تشکیل خانواده، نیروی محرکه تمام بازارهای داخلی دنیای توسعه‌یافته بوده است، ولی به طور قطع نرخ تشکیل خانواده پیوسته و مداوم کاهش خواهد یافت. همچنین با توجه به کاهش عرضه نیروی کار جوان، ایجاد الگوها و بسترهای جدید اشتغال به منظور جذب و حفظ تعداد فزاینده کهنسالان از اهمیت روزافزونی برخوردار خواهد گردید.

دانش همه چیز است

دانش منبع اصلی اقتصادی جامعه آینده خواهند بود و دانشگران گروه مسلط در نیروی کار آن. در این جامعه هر کس به راحتی از طریق کسب آموزش و پرورش رسمی ارتقا پیدا می‌کند. ولی در آینده با رشد شگفت‌انگیز «فن سالاران» دانش‌مدار، یعنی کاردان‌های رایانه، طراحان

نرم افزار، تحلیل گران آزمایشگاهی کلینیکی و نظیر آنها روبه‌رو خواهیم بود. این افراد به همان میزان که کارگران دست مایه^۱ هستند، کارگران دانش‌گر^۲ هم می‌باشند، در واقع آنها قسمت اعظم وقت خود را صرف کار دستی می‌کنند تا کار مغزی، ولی کار دستی آنها بر پایه مقدار بسیار زیادی دانش نظری قرار دارد که تنها از طریق آموزش و پرورش رسمی قابل حصول است.

آینده بنگاه

از نظر آماری نقش شرکت‌های چندملیتی در اقتصاد جهانی نسبت به نقش آنها در سال ۱۹۱۳ فرق چندانی نکرده است، ولی آنها به موجودات متفاوتی تبدیل شده‌اند. شرکت‌های چندملیتی امروزی به سوی سازمان‌بندی جهانی بر محور خطوط محصول و خدمت گرایش دارند. این شرکتها از طریق راهبرد با هم یکپارچه نگه داشته شده و کنترل خواهند شد. البته در آن زمان هم مالکیت وجود خواهد داشت، ولی اتحادها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، سهام‌های اقلیت، موافقت‌نامه‌های دانش فنی و قراردادهای به نحو فزاینده‌ای به صورت اجزای ساختاری کنفدراسیون در خواهند آمد. چنین سازمانی نیازمند نوع جدیدی از مدیریت عالی خواهد بود.

تحولات جدید جمعیتی

تا سال ۲۰۳۰ نسبت جمعیت به حدود نصف می‌رسد و تعداد جمعیت در سن کار به میزان یک چهارم کاهش خواهد یافت. امید به زندگی و همراه آن تعداد افراد کهنسال در سیصد سال گذشته به طور پیوسته افزایش یافته است، ولی کاهش تعداد جوانان پدیده‌ای جدید است. تنها کشور توسعه‌یافته‌ای که تاکنون به این سرنوشت دچار نشده ایالات‌متحده است، ولی حتی در این کشور نیز نرخ زایش کاملاً کمتر از سطح جایگزینی است و نسبت جمعیت کهنسال در کل جمعیت بزرگسال آن در سی سال آینده به سرعت افزایش خواهد یافت. تمام این‌ها به معنای این است که موفقیت در کسب حمایت جمعیت کهنسال به صورت یک الزام سیاسی در همه کشورهای توسعه‌یافته در خواهد آمد. هم‌اکنون حقوق بازنشستگی به صورت یکی از موضوعات همیشگی انتخابات در آمده است.

۱. Manual Worker
۲. knowledge Worker

بحث و گفتگو راجع به مطلوبیت مهاجرت به منظور حفظ جمعیت و نیروی کار، در حال رونق است. این دو مقوله بر روی هم در حال متحول کردن چشم‌انداز سیاسی همه کشورهای توسعه‌یافته هستند.

کشوری متشکل از مهاجرین

علاوه بر تعداد مهاجرین مزیت دیگر کشور آمریکا، در این است که این کشور از نظر فرهنگی با مهاجرت هماهنگ است و نحوه جذب مهاجرین در جامعه و اقتصاد خود را یاد گرفته است. در میان کشورهای توسعه‌یافته فقط استرالیا و کانادا دارای سنت مهاجرتی شبیه آمریکا هستند. مهاجرت‌های انبوه قرن نوزدهم یا به داخل فضاهای خالی و قوام‌نیافته، یا از مزرعه به شهر در کشورهای مختلف بوده است، ولی مهاجرت‌های قرن بیست و یکم ناشی از کسانی که از نظر ملی، زبانی، فرهنگی و مذهبی خارجی محسوب می‌شوند، به داخل کشورهای توسعه‌یافته، خواهد بود. بزرگترین اثر تحولات جمعیتی به احتمال زیاد تجزیه جوامع و بازارهای یکدست گذشته خواهد بود. آیا اکنون که نیروهای جمعیت‌شناختی در همه کشورهای توسعه‌یافته در حال واگرایی در جهات متضاد هستند، این یکدستی و یکنواختی ادامه خواهد یافت؟

پایان بازار یگانه

اکنون نشانه‌هایی حاکی از تجزیه شدن بازار وجود دارد. طول عمر، یکی از دلایل تجزیه بازار مشاغل می‌باشد. یک طول عمر کاری پنجاه ساله، خیلی طولانی‌تر از این است که در یک نوع کار صرف شود. پرشتاب‌ترین صنعت همه کشورهای توسعه‌یافته ادامه آموزش و پرورش میانسالان تحصیل کرده است.

در آینده با دو نوع نیروی کار مشخص زیر پنجاه سال و بالاتر از پنجاه مواجه خواهیم بود. گروه جوانتر نیازمند درآمدی یکنواخت از شغلی دائمی خواهند بود، ولی گروه کهنسال، گزینه‌های شغلی بیشتری خواهد داشت و خواهد توانست مشاغل سنتی، غیررسمی و آزاد را با بهترین نسبت و ترکیب مناسب خود انتخاب کند. دومین دلیل تجزیه بازار، امید به زندگی کاهش‌یابنده‌ی انواع کسب و کارها و سازمانها می‌باشد. **در آینده طول عمر کارمندان به ویژه دانشگران، به طور فزاینده‌ای از طول عمر همه سازمانها، حتی موفقترین آنها بیشتر خواهد شد.** کارگران یدی طول عمر کاری کمتر از سی سال داشته‌اند، ولی دانشگران که در دهه بیست

عمر خود وارد نیروی کار می‌شوند، به احتمال زیاد پنجاه سال بعد هم در وضعیت فیزیکی و ذهنی خوبی قرار خواهند داشت.

نیروی کار جدید

از عمر اصلاحات صنایع دانش‌مدار^۱، کار دانش‌مایه^۲ و دانشگران^۳ تنها چهل سال می‌گذرد. این دانشگران، سرمایه‌داران جدید را تشکیل خواهند داد و در مجموع صاحبان ابزارهای تولید می‌باشند.

زن یا مرد

همه این تحولات، دارای پیامدهای مهمی در مورد نقش زنان در نیروی کار می‌باشند، ولی مشاغل مورد تصدی آنها با مشاغل مردان متفاوت بوده است. ولی کار دانش‌مدار مقید به جنسیت نیست، نه به خاطر اینکه فشار نهضت طرفداری از زنان موجب آن شده باشد، بلکه به علت اینکه انجام مناسب آن از طرف هر دو جنس به طور مساوی امکانپذیر است. مدت‌های زیادی است که کارگران دارای دانش پیشرفته نظیر دکترها، وکلای دادگستری، دانشمندان، کارکنان دفتری و آموزگاران در میان ما حضور داشته‌اند، ولی به هر حال بزرگترین گروه کارگران دانش‌مایه بعد از جنگ جهانی دوم به سرعت زیاد شدند. چنین کارگرانی دو نیاز اصلی دارند که عبارتند از: آموزش و پرورش رسمی که آنها را قادر می‌کند تا در مرحله اول به کار دانش‌مایه وارد شوند، و سپس ادامه آموزش و پرورش رسمی در سراسر دوران زندگی کاری‌شان به منظور به روز نگه‌داشتن دانش خود. ولی بیشترین آموزش‌ها به روش‌های غیرسنتی، از سمینارهای ارائه شده در تعطیلات آخر هفته گرفته تا برنامه‌های آموزشی برخط و در محل‌هایی کاملاً متفاوت، انجام خواهد شد.

بالاروندگی همیشگی

جامعه دانش‌مدار نخستین جامعه بشری است که در آن حرکت به سوی بالا به صورت بالقوه نامحدود است. دانش از این نظر که قابل ارث‌بری و انتقال به غیر نیست، با سایر ابزارهای تولید تفاوت دارد. دانش در حال حاضر به طور عمومی قابل دسترسی است. در این جامعه هر کس

۱. knowledge industries

۲. knowledge work

۳. knowledge worker

قادر است به جای اینکه به عنوان کارآموز نوکری استادی را بکند، هر نوع دانشی را از طریق یک فرآیند یادگیری فرموله شده در مدرسه یاد بگیرد. تا سال ۱۹۰۰ مقدار اندکی تحرک و جابجایی در جوامع مختلف وجود داشت. حتی در آمریکا سرزمین فرصت‌های نامحدود اکثریت قریب به اتفاق افراد حرفه‌ای و مدیران آمریکایی نیمه اول قرن بیستم کماکان فرزندان صاحبان حرفه و مدیران بودند. همچنین اقبال به تحرک و تشویق و تأیید آن در جامعه دانش‌مدار بسیار فراتر خواهد بود. به طوریکه در این جامعه هرگونه مانع و اشکال در برابر چنین تحرکی نوعی تبعیض تلقی خواهد شد، یعنی اینکه امکان دستیابی حداکثر به موفقیت نسبی بالاست. به هر حال تحرک بالارونده جامعه دانش‌مدار به قیمت گزاف فشارهای روانشناختی به دست می‌آید.

تناقض تولید کارخانه‌ای

تصور نمی‌شود که تولید کارخانه‌ای حجم محصول خود را به اندازه کشاورزی افزایش دهد و یا به عنوان یک تولیدکننده ثروت و مشاغل به اندازه آن کوچک شود، ولی قابل‌قبول‌ترین پیش‌بینی سال ۲۰۲۰ حاکی از این است که محصول تولید کارخانه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته دسته کم دو برابر خواهد شد، در حالیکه اشتغال در این بخش به سطح ۱۰ تا ۱۲ درصد کل نیروی کار کاهش خواهد یافت. در پی این تحول در برخی کشورها هم‌اکنون با بیکاری عمده و ظاهراً رام‌نشدن روبرو هستیم. نزول موقعیت تولید کارخانه‌ای به عنوان یک تولیدکننده ثروت و شغل موجب تغییر چشم‌انداز اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جهان خواهد شد.

معجزات اقتصادی نیمه دوم قرن بیستم بر پایه صادرات کالاهای کارخانه‌ای تولید شده با فناوری و بهره‌وری کشور توسعه‌یافته و هزینه کار ارزان کشور نوظهور به کشورهای ثروتمند جهان، قرار داشتند. این فرایند دیگر کارایی ندارد. یکی از روش‌های توسعه اقتصادی ممکن است ادغام اقتصاد یک کشور نوظهور در یک منطقه توسعه‌یافته باشد. گو این که این روش از نظر اقتصادی بسیار منطقی و معقول است، ولی از نظر سیاسی تقریباً غیر قابل تصور است. شق دیگر که از سوی چین پیگیری می‌شود تلاش به کسب رشد اقتصادی از طریق ایجاد بازار داخلی کشور در حال توسعه است. ولی آیا این امکان برای کشورهای کوچک هم فراهم است. افول بخش تولید کارخانه‌ای به عنوان تولیدکننده ثروت و شغل به ناگزیر موجب برقراری یک سیاست جدید حمایتی خواهد شد. از نظر سیاسی هم، به موازات کاهش تعداد کارگران کارخانه‌ای، مقدار

تأثیرگذاری و اهمیت آنها بیشتر می‌شود. آنها به علت احساس خطر، چند دستگی را کنار گذاشته و یکپارچه شده‌اند. مهم نیست که خطر واقعی به مشاغل کارخانه‌ای نه از جانب رقابت خارجی، بلکه به واسطه افول تولید کارخانه‌ای به عنوان یک فعالیت ایجادکننده شغل است، بلکه نکته اصلی این است که نه تنها برای اتحادیه‌های کارگری، بلکه برای سیاستمداران، اقتصاددانان و افکار عمومی هم قبول این واقعیت که تولید کارخانه‌ای می‌تواند در عین کاهش یافتن مشاغل موجب ایجاد محصول بیشتر شود، قابل فهم نیست.

آیا بنگاه جان به در خواهد برد؟

از تاریخ ابداع بنگاه در سال ۱۸۷۰، پنج انگاره اساسی زیر را در مورد آن صحیح پنداشته‌اند:

۱. بنگاه صاحب ابزارهای تولید است، بنابراین نیاز کارمند به بنگاه بیشتر از نیاز بنگاه به کارمند است.

۲. کارمندان، کارکنان تمام‌وقت بنگاه هستند و درآمد ناشی از آن تنها وسیله گذران زندگی آنها می‌باشد.

۳. کارآمدترین روش تولید هر چیز این است که تا حد ممکن حداکثر فعالیت‌های موردنیاز برای تولید یک محصول را در زیر چتر مدیریت واحد در کنار هم قرار دهیم، این موجب کاهش «هزینه‌های مبادله‌ای» به ویژه هزینه ارتباطات می‌شود.

۴. قدرت در بازار در اختیار عرضه‌کنندگان و به ویژه تولیدکنندگان کارخانه‌ای است زیرا دارای اطلاعاتی درباره این محصول هستند که مشتری فاقد آن است و چنانچه بتوان به یک نام تجاری اعتماد کرد نیازی به دانستن این اطلاعات نیست. این انگاره است که قابلیت سودآوری انگ‌های تجاری را توصیف می‌کند.

۵. هر محصول یا خدمتی دارای یک کاربرد خاص است، و برعکس برای هر نیاز و مصرفی یک محصول یا ماده ویژه وجود دارد. به این ترتیب بدنه خودروها فقط با فولاد ساخته می‌شوند، سرمایه در گردش یک کسب و کار توسط یک بانک تجاری از طریق یک وام تجاری تأمین می‌گردد، و نظایر آن. روی هم رفته، نوع کسب‌وکار یک شرکت خاص و بازارهای مخصوص آن، مشخص و آشکار بودند.

ولی از سال ۱۹۷۰ به بعد همه آنها برعکس شده‌اند، انگاره‌های معتبر کنونی به شرح زیر هستند:

۱. ابزار تولید، دانش است، مقدار سرمایه آورده دانشگران درست به اندازه سرمایه آورده صاحب پول است و هر دو نفر به هم وابسته‌اند، این وضعیت باعث می‌شود که دانشگران موقعیتی مساوی به عنوان یک همکار یا یک شریک بدست آورند؛
۲. تعداد فزاینده‌ای از کسانی که برای یک سازمان کار می‌کنند کارکنان تمام‌وقت آن نخواهند بود، حتی بین آنها که شغل تمام‌وقت هم دارند تعداد زیاد و فزاینده‌ای احتمالاً کارمندان سازمانی که در آن مشغول به کارند نخواهند بود، بلکه کارکنان یک مؤسسه دیگر مثل یک پیمانکار خواهند بود؛
۳. قاعده و فرضیه سنتی که بر طبق آن یک بنگاه باید به دنبال حداکثر یکپارچگی و ادغام فعالیت‌های مربوطه باشد، به طور کامل بی‌اعتبار شده است، یکی از دلایل این است که دانش لازم برای هر فعالیتی کاملاً تخصصی شده است، بنابراین نگهداری حداقل مقدار لازم و کافی تجهیزات و تسهیلات موردنیاز هر وظیفه اصلی در داخل یک بنگاه به طور فزاینده‌ای گران‌قیمت شده است، دومین دلیل به کاهش هزینه‌های ارتباطی باز می‌گردد. در حال حاضر فناوری جدید اطلاعات عملاً هزینه‌های فیزیکی ارتباطات را حذف و محو کرده‌اند؛
۴. با حضور وب، مشتری اکنون به اطلاعات دسترسی دارد، بنابراین قدرت در حال انتقال به مشتری است، چه این مشتری یک کسب‌وکار دیگر باشد یا مشتری نهایی .
۵. و بالاخره اینکه اکنون تعداد اندکی فناوری منحصربه‌فرد باقی مانده است. به طور فزاینده‌ای دانش مورد نیاز در یک صنعت مشخص ناشی از فناوری کاملاً متفاوتی است که دست اندرکاران آن صنعت غالباً با آن بیگانه‌اند.

چه کسی به یک آزمایشگاه پژوهشی نیاز دارد؟

به نحو فزاینده‌ای توسعه و رشد یک کسب‌وکار به جای این که در داخل یک بنگاه صورت بگیرد از طریق شرکت، سرمایه‌گذاری مشترک، اتحادها و موافقت‌نامه‌های دانش فنی با نهادهای صنایع مختلف و با فناوری متفاوت صورت می‌گیرد، هیچ محصول یا خدمتی عملاً دیگر دارای یک کاربرد نهایی یا کاربرد مشخص و یا بازار خاص خود نیست. مقوا، پلاستیک و آلومینیوم در بازار بطری رقابت می‌کند، شیشه در حال جانشینی مس در کابل‌ها می‌باشد.

شرکت آینده

در آینده فقط یک نوع بنگاه نخواهیم داشت، بلکه دارای انواع مختلف بنگاه خواهیم بود. پدیده مدرن بنگاه، هیچ شباهتی به مؤسسه کوچک، خصوصی و اداره شده توسط شخص مالک که سازمان اقتصادی هزاران ساله‌ی «بنگاه اقتصادی» قبل از خود بود، نداشت. بنگاه به هر جا که پا گذاشت مقداری از خصوصیات ملی محلی را کسب کرده و خود را با مقررات مختلف قانونی کشور میزبان سازگار نمود. تفاوت‌های بین بنگاه‌های موجود در هر منطقه بیشتر شکلی و شیوه‌ای است تا بنیانی و اساسی. جهت حرکت و موج در حدود سال ۱۹۷۰ نخست با ظهور سرمایه‌گذاران سازمانی جدید و سپس با ظهور دانشگران به عنوان منبع بزرگ جدید اقتصادی و طبقه شاخص اجتماع، عوض شد. نتیجه این تحول ایجاد یک تغییر اساسی در بنگاه است. به احتمال زیاد مدل‌های گوناگونی، به‌ویژه از نظر سازمان و ساختار و شاید هم از نظر روش‌های ارزیابی و پاداش‌دهی، به وجود خواهد آمد. در این بنگاه جدید که اکثر نیروهای آن پیمانکاری هستند، این افراد نیازی به مدیریت شدن ندارند، بلکه باید بهره‌ور شوند. بنابراین آنها باید به جایی گسیل گردند که دانش تخصصی‌شان بتواند بیشترین مشارکت را در کار داشته باشد.

نکته مهم دیگر این است که کارکنان شاغل در تک‌تک این گونه سازمانها باید ارضاء و خشنود گردند. جذب آنها و نگهداری‌شان به صورت وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی در خواهد آمد. اما تجربه نشان داده است که استفاده از پاداش‌ها و حق تقدم سهام به منظور جذب دانشگران، همواره با شکست مواجه شده است. البته دانشگران باید از حقوق خود احساس رضایت کنند زیرا عدم رضایت از حقوق و مزایا عامل ضدانگیزی قدرتمندی است. ولی به هر حال، وضع انگیزه‌ها فرق می‌کند. مدیریت دانشگران باید بر این انگاره قرار داشته باشد که نیاز به آنها بیشتر از نیاز آنها به بنگاه است. آنها می‌دانند که قادر به ترک سازمان هستند. آنها هم قابلیت تحرک دارند و هم از اعتماد به نفس برخوردارند. این واقعیت به معنای این است که نحوه برخورد با آنها و مدیریت ایشان باید به عنوان افرادی داوطلب باشد و همانند داوطلبان کار در سازمانهای غیرانتفاعی با آنها برخورد شود.

از بنگاه تا کنفدراسیون

هشتاد سال قبل، جی. ام. برای نخستین بار «مفاهیم سازمانی» و «ساختار سازمانی»، همچنین اندیشه مقوله مدیریت عاملی مجزا را ابداع نمود و در سالهای گذشته در حال تغییر خود به گروهی متحد شده توسط کنترل مدیریتی که جی. ام. تنها سهام کمی از آنها را دارد، بوده است. جی. ام. هم‌اکنون فیات و همچنین دو شرکت خودروساز کوچکتر ژاپنی را کنترل می‌نماید. هم‌زمان جی. ام. با واگذاری ساخت قطعات که ۶۰ تا ۷۰ درصد هزینه تولید یک خودرو را تشکیل می‌دهند به یک شرکت جداگانه، خود را از بیشتر فعالیت‌های تولیدی‌اش رها کرده است. این شرکت به منظور ایجاد یک تعاونی خرید مستقل برای تأمین نیازهای اعضای خود با رقبای آمریکایی خود و کرایسلر شریک شده است. جی. ام. کماکان به طراحی، تولید و مونتاژ خودروها و موتورهای خود خواهد پرداخت، ولی علاوه بر فروش خودروهای خود، قصد دارد تا به یک سوداگر خودرو و تأمین‌کننده‌ای برای مصرف‌کننده نهایی، صرف‌نظر از سازنده آن، درآید.

آینده مدیریت عالی

به مرور که بنگاه به سوی یک کنفدراسیون یا یک سندیکا می‌رود، نیاز آن به یک مدیریت عالی، جدا، قدرتمند و مسئول به طور فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. مدیریت مذکور باید وظیفه مدیریت دو منبع مشترک همه واحدهای وابسته به سازمان: یعنی افراد کلیدی و پول را به عهده گیرد. وظیفه دیگر مدیریت عالی در بنگاه جامعه آینده، برقراری تعادل بین سه بعد یک بنگاه: به عنوان یک سازمان اقتصادی، به عنوان یک سازمان انسانی و به عنوان یک سازمان اجتماعی با اهمیت روزافزون می‌باشد. هر یک از مدل‌های سه‌گانه سازمان که در نیمه دوم قرن گذشته توسعه و تکوین یافت، بر یکی از این جنبه‌ها تأکید کرد و دو جنبه دیگر را در مرحله بعد قرار می‌داد که هیچ یک از مدل‌ها به خودی خود مناسب نیستند. در خلال یک یا دو دهه گذشته، اداره کردن یک بنگاه بزرگ به نحو غیرقابل تصویری تغییر کرده است. این تحول توجیه‌کننده ظهور «مدیرعامل‌های ابرانسان» نظیر جک ولش جنرال الکتریک، اندرو گروو اینتل، یا سنفورد ویل سیتی‌گروپ، می‌باشد. ولی سازمانها نمی‌توانند برای اداره خود بر ابرانسان‌ها تکیه کنند؛ زیرا عرضه اینگونه افراد غیرقابل پیش‌بینی و به مقدار بسیار زیادی محدود است.

این موضوع که رئیس یک سازمان بزرگ بودن در زمان ما نیازمند نبوغ و هوش سرشار می‌باشد، دلیل روشن و واضحی از بحران مبتلا به مدیریت عالی است. نرخ شکست و عدم توفیق کنونی مدیران اجرایی عالی در شرکت‌های آمریکایی نشانه‌ای از همین واقعیت است. این پدیده مبین شکست و ناکامی فردی نبوده، بلکه حاکی از شکست و ناکامی نظام مدیریت عالی است. در واقع، مدیریت عالی سازمانهای بزرگ نیازمند مفهوم جدیدی است. در بنگاه جامعه آینده مدیریت عالی به نحو فزاینده‌ای به صورت کل شرکت در خواهد آمد، و تمام چیزهای دیگر قابل پیمان‌سپاری خواهند بود.

آیا بنگاه جان به در خواهد برد؟

بله، بعد از یک تغییر روش و شیوه. ولی به جای اینکه با یک مدل اقتصادی روبرو باشیم، مجموعه‌ای از مدل‌های مختلف وجود خواهد داشت که افراد می‌توانند از بین آنها انتخاب کنند. همچنین با تعدادی مدل‌های مدیریت عالی مواجه خواهیم بود که هر کس می‌تواند مدل مورد نیاز خود را از میان آنها برگزیند.

راه آینده

برای حضور در جامعه آینده انجام اقداماتی در حوزه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

بنگاه اقتصادی آینده به مدل‌های جدیدی برای تنوع جغرافیایی و محصولی شرکت‌های چندملیتی و برقراری تعادل بین تمرکز و تنوع نیز نیازمند خواهد بود.

روش مدیریت انسان‌ها در همه جا بر این انگاره قرار دارد که نیروی کار هنوز عمدتاً متشکل از کسانی که توسط بنگاه استخدام شده‌اند و تا زمان اخراج، ترک خدمت، مرگ و یا بازنشستگی به طور تمام وقت در خدمت آن خواهند بود. با وجود این هم‌اکنون در بسیاری سازمانها، دو پنجم افراد شاغل به صورت تمام وقت کار نمی‌کنند.

نخستین نیاز یک مؤسسه اقتصادی اتخاذ یک سیاست منابع انسانی است که بتواند تمام کسانی که برای مؤسسه اقتصادی کار می‌کنند را صرف‌نظر از این که کارمند آن باشند یا نباشند، پوشش دهد. به طور کلی، عملکرد تک تک این افراد مهم و با ارزش است. نیاز دوم این است که افراد کارآمد و بهره‌ور را که به صورت پیمانکاران خارجی مستقلی درآمده‌اند و یا به صورت کارمندان همیشگی تمام وقت در دسترس نیستند، جذب کرده و حفظ نمایند. برای مثال به جای

اینکه کارکنان ماهر و تحصیلکرده کهنسال را بازنشسته کنیم، می‌توانیم نوع رابطه با آنها را به خارجی‌های داخلی، تبدیل کنیم تا ضمن حفظ مهارت و دانش آنها برای مؤسسه، نرمش و آزادی عمل موردانتظار را به ایشان عرضه بداریم.

در کمال شگفتی باید بگوییم که انقلاب اطلاعات موجب شده تا مدیران کمتر از گذشته اطلاعات موردنیاز خود را به دست آورند. چراکه بیشتر اطلاعاتی که به آسانی توسط فناوری اطلاعات در دسترس قرار می‌گیرد، در مورد موضوعات داخلی شرکت است. این در حالی است که امروزه مهمترین تغییراتی که بر یک مؤسسه تأثیر می‌گذارد، تغییرات بیرونی است که نظام‌های اطلاعاتی کنونی معمولاً هیچ چیز در مورد آنها نمی‌دانند.

و در نهایت اینکه در جامعه آینده هرسازمانی به منظور برقرار ماندن و موفق شدن مجبور خواهد شد که خود را به صورت یک کارگزار تغییر و تحول درآورد. این کار مستلزم رهاسازی نظام‌مند چیزهایی که عدم موفقیت‌شان به اثبات رسیده، و بهبود سازمان یافته و مداوم همه محصولات، خدمات و فرآیندهای درون مؤسسه می‌باشد.

اندیشه‌های بزرگ

به دنبال انقلاب اطلاعات یک بار دیگر شاهد ظهور نهادها و نظریه‌های جدید هستیم. مناطق اقتصادی جدید نه تابع نظریه تجارت آزاد سنتی هستند و نه نظریه حمایت‌گرایی سنتی. آنها نه چندملیتی که بلکه فراملیتی هستند. پول مورد معامله آنها تقریباً به طور کامل خارج از کنترل دولت‌ها یا بانک‌های مرکزی کشورها قرار دارد.

بزرگترین تغییرات هنوز در راه هستند و جامعه سال ۲۰۳۰ بسیار متفاوت با جامعه امروزی خواهد بود. مشخصه کانونی جامعه آینده همانند مشخصه جوامع قبل از خود، نهادهای جدید، نظریه‌ها، ایدئولوژی‌ها و مسائل جدید خواهد بود. ■

پایان