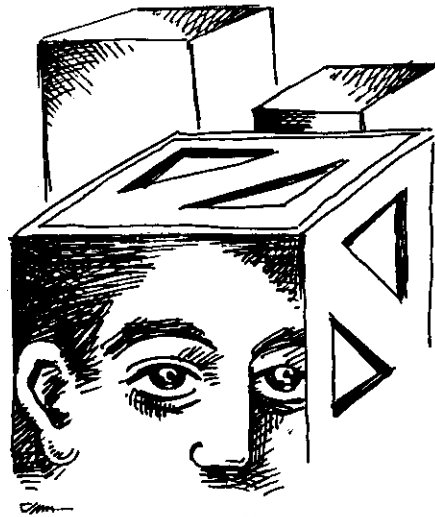


نظریه تجارت

پیتر اف. دراگر*

مترجم: حسین حسینیان زرنقی

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW



برای تشخیص
زود هنگام
مشکلات ناشی از منسوخ شدن
نظریه تجارت
مدیران باید
به علائم هشدار دهنده
توجه کنند.

چکیده

اصلاح قرار گیرد.

دراگر مشخصه چهارم را مهمترین بخش یک نظریه تجارت دانسته و بیان می‌دارد که اگر سازمانی می‌خواهد با نظریه تجارت منسوخ مواجه نشود، باید گوش به زنگ و آماده برای اعمال تغییرات لازم در نظریه تجارت خود باشد. وی برای اجتناب از ناکارایی نظریه تجارت، دو اقدام و مراقبت بازدارنده را مفید و لازم می‌داند. اول آنکه سازمان باید در هر سه سال یکبار، هر محصول، سرویس، خط‌مشی و... را با این پرسش که اگر در حال حاضر نبود، چه رخ می‌داد؟ مورد تردید قرار دهد. و دوم آنکه به رویدادهای خارج از تجارت خود بویژه رویدادهای مربوط به غیرمشتریان توجه کند.

در نهایت آنکه، دراگر به کارکنان معجزه‌گر و قهرمان اعتقادی نشان نمی‌دهد و نقش نظریه تجارت در موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها را مهم‌تر و پررنگ‌تر می‌بیند.

پیتر دراگر در این مقاله از منظری تازه به علل موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها پرداخته است. وی اظهار می‌دارد که عامل اصلی در موفقیت سازمانهای امروزی «چگونه انجام دادن نیست» بلکه «چه انجام دادن» است. دراگر معتقد است، هلت بروز بحران در بسیاری از سازمانها آن است که فرضیاتی که سازمان بر مبنای آنها بنا شده و اداره می‌شوند، با واقعیات موجود هم‌خوانی ندارند. این فرضیه‌ها که رفتار سازمان را شکل می‌دهند در ارتباط با بازار، رقبا، مشتریان و ارزشها است. دراگر مجموع این فرضیه‌ها را نظریه تجارت می‌نامد.

دراگر چهار مشخصه برای یک نظریه تجارت معتبر ذکر می‌کند: اول، فرضیات در مورد محیط، ماموریت و قابلیت‌های بارز باید با واقعیت تطبیق داشته باشند. دوم، فرضیات باید هماهنگ باشند، سوم، تمام کارکنان باید شناخت و درک کاملی از نظریه تجارت سازمان داشته باشند و چهارم آنکه نظریه تجارت باید به‌طور مستمر مورد بررسی و

فعالیت‌های غیرتجاری اتحادیه‌های کارگری، موسسات دولتی، بیمارستانها، موزه‌ها و کلیساها بروز کرده است. در واقع پدیده مذکور در این زمینه‌ها کمتر قابل کنترل به نظر می‌رسد. علت اصلی قریب به اتفاق این بحرانها این نیست که کارها به‌خوبی انجام نمی‌شوند. حتی این هم نیست که کارهای اشتباه انجام می‌شوند. در واقع در اکثر موارد کارهای درست در حال انجام است، اما به‌صورت بی‌نتیجه‌ای. علت این تناقض آشکار چیست؟ فرضیاتی که سازمان بر مبنای آنها بنا نهاده شده و اداره می‌شود، دیگر با واقعیت تطبیق ندارند. اینها فرضیاتی هستند که رفتار هر

به‌طور متفاوتی انجام دهند. اینها ابزار «چگونه انجام دادن» هستند.

اما «چه باید کرد» به‌طور فزاینده‌ای در حال مبدل شدن به چالش اصلی می‌شود که مدیریتها با آن مواجه هستند. بویژه مدیریت شرکت‌های بزرگی که مدتی طولانی با موفقیت روبرو بوده‌اند. قصه برای همه آشناست، یک شرکت که تا دیروز یک فوق ستاره بود، خود را ناموفق و اغلب در بحرانی به‌ظاهر غیرقابل مهار می‌یابد. این پدیده به هیچ‌وجه مختص ایالات متحده نبوده و در ژاپن، آلمان، ایتالیا و سوئد نیز صورتی عادی به‌خود گرفته است و به‌همان اندازه نیز در

از زمانی نه‌چندان دور (شاید از اواخر دهه ۴۰ یا اوایل دهه ۵۰) تعداد تکنیک‌های جدید مدیریت به تعداد امروزیین بود: کوچک‌سازی سازمان (DOWNSIZING)، منبع افزایشی (OUTSOURCING)، مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M)، تجزیه و تحلیل ارزش اقتصادی (ECONOMIC VALUE ANALYSIS)، مهندسی مجدد (REENGINEERING) و الگوسپرداری (BENCHMARKING). این تکنیکها هر یک ابزاری قدرتمند است و به‌استثنا منبع افزایشی و مهندسی مجدد اساساً برای آن طرح شده‌اند تا چیزهایی را که قبلاً انجام می‌شد،

موفق بوده باشد)، مردم‌کنندی (SLUGGISHNESS)، از خود راضی بودن (COMPLACENCY)، خود بسزگرایی (ARROGANCE) و دیوانسالاری‌های غول‌آسا (MAMMOTH BUREACRACIES) را مقصر قلمداد می‌کنند. آیا این توضیح قانع‌کننده است؟ بلی، اما بندرت صحیح و مربوط است. در میان شرکتهای بزرگ آمریکایی دو دیوانسالاری خودبزرگ بین‌مشهور و تحت‌گسترده‌ترین انتقادات را که اخیراً دچار مشکل شده‌اند، در نظر بگیرید:

از ابتدای پیدایش کامپیوتر، اینکه کامپیوتر راه‌الکتریسته را خواهد رفت در آی‌بی‌ام یک اعتقاد اساسی بود. آی‌بی‌ام می‌توانست با دقت علمی ثابت کند، آینده از آن کامپیوترهای مین فریم قوی‌تر بایستگاه مرکزی است که تعداد زیادی کاربر (USERS) بتوانند به آن وصل شوند. همه چیز (اقتصاد، منطق، اطلاعات و فن‌آوری) این نتیجه‌گیری را تایید می‌کرد. اما ناگهان در زمانی که به‌نظر می‌رسید چنین سیستم اطلاعاتی، براساس کامپیوترهای مین فریم بایستگاه مرکزی، حقیقتاً به منصفه ظهور می‌رسد، دو مرد جوان با نخستین کامپیوتر شخصی (PC) پدیدار شدند. هر سازنده کامپیوتر می‌دانست که کامپیوتر شخصی غیرمعقول است. کامپیوتر شخصی فاقد حافظه، پایگاه اطلاعاتی، سرعت و توانایی محاسباتی مورد لزوم برای موفقیت بود. در واقع هر سازنده کامپیوتر می‌دانست که کامپیوتر شخصی محکوم به شکست است. (نتیجه‌ای که زیراکس تنها چند سال پیشتر در زمانی که تیم تحقیقاتی‌اش به‌واقع نخستین PC را ساخت به آن رسیده بود) اما این موجود بدریخت و بی‌ارزش به بازار آمد. (ابتدا توسط اهل و سپس توسط مکتباتش) مردم نه تنها به آن علاقه نشان دادند، بلکه به خرید آن نیز مبادرت ورزیدند.

در طول تاریخ هر زمان یک شرکت بزرگ و موفق با چنین غافلگیری روبرو می‌شد، از پذیرش آن امتناع می‌ورزید. وقتی در سال ۱۸۸۸ دوربین کداک براونی به بازار آمد، مدیر عامل زاپس اظهار داشت: «این یک تب زودگذر است و ظرف سه سال محو خواهد شد.» در آن سالها این شرکت آلمانی حاکم بر بازار جهانی عکاسی بود. (مشابه آنچه که یک قرن بعد آی‌بی‌ام در بازار کامپیوتر بود)

اکثر سازندگان مین فریم نیز به‌طریق مشابهی عکس‌العمل نشان دادند. فهرست طولانی بود:

**علت بروز بحران
در بسیاری از سازمانها
آن است که
فرضیاتی که سازمان
بر مبنای آنها بنا شده
با واقعیات موجود
هم‌خوانی ندارند.**



**اگر سازمانی می‌خواهد
با نظریه
تجارت منسوخ
مواجه نشود
باید برای
اعمال تغییرات لازم
آماده باشد.**

سازمانی را شکل می‌دهند، تصمیماتی درباره چه باید کرد و چه نباید کرد را تحمیل می‌کنند و نتایج معنی‌دار را از نظر سازمان، تعیین می‌کنند. این فرضیات در ارتباط با بازار و تعیین مشتریان و رقبا و ارزشها و رفتار آنها است. این فرضیات در مورد فن‌آوری و پویایی آن است. این فرضیات در مورد نقاط ضعف و قوت یک شرکت است. این فرضیات در مورد چیزی است که یک شرکت بابت آن عایدی دارد. اینها چیزهایی هستند که من آن‌را «نظریه تجارت» یک شرکت می‌نامم.

هر سازمانی، چه تجاری و چه غیرتجاری، واجد یک نظریه تجارت است. درواقع یک نظریه معتبر که واضح، هماهنگ و متمرکز باشد، به‌طور فوق‌العاده‌ای قدرتمند است. به‌طور مثال در سال ۱۸۰۹ دانشمند و دولتمرد آلمانی ویلهلم فون هامبولت دانشگاه برلین را بر مبنای یک نظریه کاملاً جدید درباره دانشگاه بنا نهاد و تا ظهور هیتلر یعنی بیش از یکصد سال نظریه وی توصیف‌کننده دانشگاه آلمانی بویژه در تحقیقات علمی و آکادمیک بود.

در سال ۱۸۷۰ جورج زمینس معمار و اولین مدیرعامل دوپچه بانک (اولین بانک جهانی) به‌طور مشابه نظریه تجارت روشنی داشت: استفاده از کارآفرینی مالی برای متحداستن آلمان متفرق با ساخت روستایی، از طریق توسعه صنعتی، در کمتر از ده سال پس از تاسیس، دوپچه بانک مبدل به مهم‌ترین موسسه مالی در اروپا گردید و تا امروز نیز این مقام را علی‌رغم دو جنگ جهانی، رکود و هیتلر حفظ کرده است.

در دهه ۷۰ قرن ۱۹ میتسوبیسی بر مبنای یک نظریه تجارت روشن و کاملاً جدید تاسیس گردید. در طول ده سال، این نظریه تجارت، میتسوبیسی را به‌صورت رهبر در ژاپن در حال ظهور درآورد و طی ۲۰ سال بعدی آن‌را مبدل به یکی از نخستین موسسات تجاری به‌واقع چندملیتی ساخت. به‌طور مشابه، نظریه تجارت هم موفقیت شرکتهایی نظیر جنرال موتورز و آی‌بی‌ام را که در نیمه دوم قرن بیستم حاکم بر اقتصاد ایالات متحده بودند، توضیح می‌دهد و هم چالشی که با آن روبرو هستند. در حقیقت آنچه که زیربنای بیماری و رخوت بسیاری از سازمانهای بزرگ و موفق را در سراسر جهان تشکیل می‌دهد، آن است که نظریه تجارت آنها دیگر کاربرد ندارد.

هر زمانی که سازمانی بزرگ دچار مشکل می‌شود (بویژه اگر این سازمان سالهای طولانی

کنترل دیتا، یونی‌واک، بوروز و ان‌سی‌آر در ایالات متحده، زمینس، نیکس دورف، ماشین‌بال و آی‌سی‌ال در اروپا، هیتاچی و فوجیتسو در ژاپن.

آی‌بی‌ام حاکم بلامنزاع مین فریم با فروشی معادل با مجموع فروش سایر شرکتها و صاحب رکورد سوددهی نیز می‌توانست به همین طریق عکس‌العمل نشان دهد. در حقیقت «باید» انجام می‌داد، اما به‌جای آن آی‌بی‌ام فوراً PC را به‌عنوان واقعیتی جدید پذیرفت. تقریباً یک شبه تمام خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات به‌اثبات رسیده و امتحان پس داده را کنار گذاشت و نه یک، بلکه دو تیم رقیب برای طراحی PC ساده‌تری تشکیل داد. دو سال بعد آی‌بی‌ام مبدل به بزرگترین سازنده جهانی کامپیوتر و تعیین‌کننده استاندارد در این صنعت گردید.

مطلقاً هیچ نمونه مشابهی از این موفقیت در تمام تاریخ تجارت وجود ندارد. به‌سختی می‌توان این را ناشی از دیوان‌سالاری، کندی و خود بزرگ‌بینی دانست. اما علی‌رغم انعطاف‌پذیری، فروتنی و چابکی بی‌نظیر، آی‌بی‌ام چندسال بعد، هم در تجارت مین فریم و هم در تجارت PC دچار سردرگمی شده و ناگهان فاقد توانایی تحرک و انجام عکس‌العملهای سرنوشت‌ساز در جهت تغییر گردید.

مورد جنرال موتورز نیز به همان اندازه گیج‌کننده است. در اوایل دهه ۸۰ (دقیقاً سالهایی که به‌نظر می‌رسید تجارت اصلی جنرال موتورز، اتومبیل‌های مسافرتی (PASSANGER AUTOMOBILES)، تقریباً دچار وقفه کامل گردیده است) این شرکت میادرت به خرید دو شرکت بزرگ دیگر یعنی هیوز الکترونیکس و روس پروتز الکترونیک دیتا سیستم (EDS) کرد. تجزیه و تحلیل‌گرها به‌طور کلی هر دو شرکت را در مرحله بلوغ تلقی می‌کردند و جنرال موتورز را به‌خاطر گران‌خریدن آنها مورد سرزنش قرار دادند. اما در کمتر از چند سال جنرال موتورز درآمد و سود حاصله را از EDS سه‌برابر کرد و ده سال بعد در سال ۱۹۹۴ ارزش بازاری EDS شش برابر میلی بود که جنرال موتورز بابت آن پرداخته بود و ده برابر درآمد و سود اولیه آن بود.

به‌طور مشابه جنرال موتورز، هیوز الکترونیکس (شرکتی عظیم اما فاقد سود که انحصاراً در صنایع دفاعی مشغول بود) را درست قبل از بروز رکود در صنایع دفاعی خریداری کرد. تحت مدیریت جنرال موتورز، هیوز نه‌تنها سود

بیماری بسیاری از سازمانهای بزرگ در سراسر جهان آن است که نظریه تجارت آنها دیگر کاربرد ندارد.



خود در صنایع دفاعی را افزایش داد، بلکه تنها پیمانکار صنایع دفاعی بود که به‌طور موفقیت‌آمیزی وارد کارهای غیرنظامی در مقیاس بزرگ گردید. به‌طرزی استثنایی افرادی که در تجارت اتومبیل ناموفق بودند (متخصصان جوان جنرال موتورز که هرگز برای هیچ شرکت دیگری و یا خارج از قسمتهای مالی و حسابداری کار نکرده بودند) به‌این نتایج قابل توجه نائل آمدند. در این دو شرکت تملک شده خط‌مشی‌ها، عملکرد و رویه‌هایی مورد استفاده قرار گرفت که قبلاً در جنرال موتورز به‌کار رفته بود.

این قصه داستانی آشنا در جنرال موتورز است. از آنجا که شرکت از ۸۰ سال قبل بر مبنای تملک سایر شرکتها بنا شده، یکی از قابلیت‌های بارز آن «گران‌خریدن» موسساتی بود که عملکرد خوبی داشتند اما در مرحله بلوغ (MATURE) بودند (نظیر آنچه که در مورد موسسات بیوک، ای‌سی اسپارک پلاگ و فیشریادی در همان سالهای اولیه انجام داد) و سپس تبدیل آنها به شرکت‌هایی پیش‌تاز (از نظر کارایی) در سطح جهانی بود. تعداد کمی از شرکتها توانایی رقابت با جنرال موتورز در تملک موفقیت‌آمیز سایر شرکتها دارا هستند و به‌یقین جنرال موتورز به این موفقیتها با دیوان‌سالاری رخسوت و خودبزرگ‌بینی نائل نگردیده است. اما چه چیزی به این خوبی در موسساتی که جنرال موتورز چیزی در مورد آنها نمی‌دانست، عمل کرد. اما به‌طور تاسف‌آوری در خود جنرال موتورز با عدم موفقیت روبرو شد؟

چه چیزی می‌تواند توضیح‌دهنده این واقعیت باشد که هم در آی‌بی‌ام و هم در جنرال موتورز خط‌مشی‌ها، عملکردها و رفتارهایی که دهها سال به‌خوبی عمل کردند (و در خصوص جنرال موتورز هنوز هم وقتی که در مورد شرکتی جدید و متفاوت به‌کار گرفته شوند، به‌خوبی عمل می‌کنند) دیگر در سازمانی که در آن و برای آن ایجاد و توسعه داده شده‌اند، کارایی ندارند؟ با واقعیت‌هایی که سازمان با آن روبرو است به‌طور کامل با آنچه که تصور می‌شود سازمان با آن زندگی می‌کند، متفاوت گردیده است. به‌زبان دیگر واقعیت تغییر کرده، اما نظریه تجارت همراه با آن تغییر نکرده است.

پیش از عکس‌العمل سریع در مقابل واقعیت جدید کامپیوترهای شخصی، آی‌بی‌ام قبلاً نیز یک بار استراتژی اصلی خود را یک شبه تغییر داده بود. یونی‌واک در سال ۱۹۵۰، زمانی که

تفکر
سخت‌کوشی و تجربه کافی
لازم است
تا سازمانی
به یک نظریه تجارت
هماهنگ و معتبر
دست یابد.

از لحاظ داخلی این فرضیات بازار با فرضیات مربوط به چگونگی سازماندهی تولید هماهنگ بوده و منجر به سهم بازار بزرگتر و حداکثر سود می‌شد. در مورد جنرال موتورز پاسخ، تولید انبوه اتومبیل در بلندمدت با حداقل تغییرات سالانه در هر مدل بود که منجر به بیشترین تعداد مدل‌های یکسان در بازار با کمترین هزینه ثابت بابت هر اتومبیل می‌گردید. سپس مدیریت جنرال موتورز این فرضیات در مورد بازار و تولید را به یک ساختار نیمه مستقل بخشها تعبیر کرد که هر بخش بر یک بخش درآمدی معطوف گردید و طوری ترتیب داد تا گرانترین مدل هر بخش با ارزانه‌ترین مدل بخش بعدی به دنبال هم قرار گیرند. از این‌رو تقریباً مردم را مجبور کرد تا گران بخزند، زیرا که قیمت اتومبیل‌های دست دوم بالا بود.

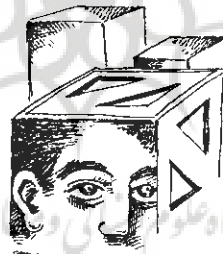
به مدت ۷۰ سال این نشریه مثل سحر و جادو عمل کرد. حتی در بدترین دوران رکود، جنرال موتورز هرگز با زیان مواجه نشد و در عوض سهم بازار بیشتری به دست آورد. اما در اواخر دهه ۷۰ فرضیات آن درباره بازار تولید از اعتبار افتاد. بازار به قسمتهای به شدت ناپایدار «سبک زندگی» تجزیه شده بود. درآمد نه تنها عامل، بلکه یکی از عوامل در میان بسیاری عوامل دیگر بود. همزمان، سازندگان کوچکتر، اقتصاد مقیاس کوچک را خلق کرده بودند که عمر کوتاه‌تر مدل‌ها و تغییرات بیشتر توام با هزینه کمتر و سود بیشتر، از تولید مدل‌های مشابه در درازمدت، را موجب شده بودند.

جنرال موتورز تمام اینها را می‌دانست، اما فقط آن را باور نمی‌کرد. (اتحادیه کارگران جنرال موتورز هنوز هم باور نمی‌کند) در عوض سعی کرد همه چیز را جبران کند. بخشهای موجود بر مبنای تقسیم‌بندی درآمد را حفظ کرد. اما حالا هر بخش یک اتومبیل برای هر نوع درآمدی (CAR FOR EVERY PURSE) ارائه می‌داد. جنرال موتورز سعی کرد با اقتصاد مقیاس کوچک سازندگان کوچکتر از طریق خودکار کردن تولید انبوه در مقیاس بزرگ به مقابله بپردازد. (و حدود ۳۰ میلیارد دلار در این فرآیند از دست داد) برخلاف عقیده عموم، جنرال موتورز همه چیز را با انرژی زیاد، کار سخت و صرف وقت و پول جبران کرد. اما این جبران، مشتری، نماینده فروش، کارکنان و مدیریت جنرال موتورز را سردرگم کرد. در همین زمان جنرال موتورز رشد واقعی بازار خود جایی که رهبری را در دست

توانست آن را فرع بر تجارت مین فریم قرار دهد. در نتیجه توانست تجارت مین فریم را بهینه سازد و به علت آنکه مین فریم هنوز هم یک گاو شیرده بود، توانست تجارت کامپیوتر شخصی را نیز بهینه سازد. در نهایت، این فرضیه که یک کامپیوتر، یک کامپیوتر است (یا این فرضیه غیرقابل تصور که صنعت کامپیوتر معطوف به سخت‌افزار است). آی‌بی‌ام را زمین‌گیر کرد.

جنرال موتورز حتی نظریه تجارت قویتر و موفق‌تری از آی‌بی‌ام داشت. نظریه‌ای که جنرال موتورز را بزرگترین و سودآورترین سازمان تولیدی جهان ساخته بود. مدت ۷۰ سال جنرال موتورز هیچگاه با کاهش سود مواجه نشده بود. (رکوردی بی‌نظیر در تاریخ تجارت) نظریه تجارت جنرال موتورز فرضیات مربوط به بازار و

یکی از اجزای نظریه تجارت باید توانایی در تغییر خود باشد.



مشتری را با فرضیات مربوط به قابلیت‌های بازار شرکت و ساختار سازمانی آن به صورتی منسجم ترکیب کرد.

از اوایل دهه ۲۰ فرضیه جنرال موتورز این بود که بازار اتومبیل در ایالات متحده از لحاظ ارزش همگن بوده و به گروه‌های درآمدی کاملاً ثابت تقسیم‌بندی شده است. قیمت فروش اتومبیل دست دوم «تمیز» تنها متغیر مستقل تحت کنترل مدیریت بود. بازخرید (TRADE-IN) (اتومبیل‌های کارکرده) با قیمت‌های بالا، مشتریان را قادر می‌ساخت تا خرید خود را از گروه بالاتر انجام دهند. (به عبارت دیگر اتومبیل‌هایی با سود نهایی بالاتر). طبق این نظریه تغییرات کامل یا سریع در مدل‌ها تنها می‌توانست ارزش بازخرید را کاهش دهد.

رهبر جهانی در بازار کامپیوتر بود، نمونه ابتدایی از اولین کامپیوتر چندمنظوره را به نمایش گذاشت. قبل از آن کلیه طرح‌های قبلی ماشین‌های یک منظوره بودند آی‌بی‌ام دو کامپیوتر داشت که در اواخر دهه ۳۰ و سال ۱۹۴۶ ساخته شده بودند که به ترتیب فقط محاسبات نجومی انجام می‌دادند. کامپیوتر دیگری که آی‌بی‌ام در دست طراحی داشت، به منظور استفاده در سیستم دفاع هوایی SAGE در منطقه قطبی کانادا بود و فقط یک هدف را مدنظر داشت: تشخیص زودهنگام هواپیمای دشمن. آی‌بی‌ام فوراً استراتژی خود در توسعه کامپیوترهای پیشرفته یک منظوره را رها ساخته و بهترین مهندسان خود را به کار تکمیل طرح یونی‌واک گمارد. پس از آن نخستین کامپیوتر چندمنظوره قابل تولید صنعتی (به جای تولید دستی) را طراحی کرد. سه سال بعد آی‌بی‌ام مبدل به سازنده کامپیوتر مسلط بر بازارهای جهانی و تعیین‌کننده استاندارد گردید. آی‌بی‌ام خالق کامپیوتر نبود، اما در ۱۹۵۰ انعطاف، سرعت و خودبزرگ‌بین نبودن آن موجب خلق صنعت کامپیوتر گردید.

لکن فرضیات یکسانی که به آی‌بی‌ام در ۱۹۵۰ در تسلط بر بازار کمک کرده بود، ثابت کرد که در ۳۰ سال بعد علت عدم کارایی آن است. در دهه ۷۰ آی‌بی‌ام تصور می‌کرد چیزی به اسم کامپیوتر درست همانی است که در دهه ۵۰ بود. اما ظهور کامپیوتر شخصی این فرضیه را بی‌اعتبار ساخت.

کامپیوترهای مین فریم و شخصی به همان اندازه موجودیت واحدی دارند که نیروگاه‌های برق و توسترهای برقی. نیروگاه‌های برق و توسترهای برقی اگرچه باهم متفاوتند، اما به هم وابسته و مکمل هم هستند. در مقابل کامپیوترهای مین فریم و شخصی اساساً رقیب هم هستند و در تعریف اساسی خود از اطلاعات عملاً در تعارض با یکدیگرند. برای مین فریم اطلاعات به معنای حافظه است و برای PC فاقد مغز به معنای نرم‌افزار. ساخت نیروگاه‌های برق و توسترهای برقی باید توسط موسسات جداگانه‌ای صورت پذیرد. اما این دو می‌توانند توسط یک شرکت تملک شوند. چیزی که جنرال الکتریک برای دهها سال انجام داد. در مقابل شاید توان کامپیوترهای مین فریم و شخصی را تحت مالکیت یک شرکت منفرد نگه داشت.

آی‌بی‌ام تلاش کرد این دو را باهم ترکیب کند، اما به علت آنکه PC رشد سریعتری داشت،

داشت و تقریباً غیرقابل شکست بود، یعنی بازار کامیونهای سبک و مینی‌وان را نادیده گرفت.

یک نظریه تجارت از سه بخش تشکیل شده است. اولاً فرضیاتی در ارتباط با محیط سازمان یعنی جامعه و ساختار آن، بازار، مشتری و فن‌آوری وجود دارد. ثانیاً فرضیاتی در مورد ماموریت سازمان را داراست. سیزد رویاک و شرکا در سالهای پس از جنگ جهانی اول ماموریت خود را «خریداری مطلع برای خانواده آمریکایی» تعریف کرد. یک دهه بعد مارکس و اسپنسر در بریتانیا ماموریت خود را «عامل تغییربودن در جامعه از طریق مبدل شدن به اولین فروشگاههای عمومی» تعریف کرد. ای‌تی‌اندتی (AT&T) مجدداً در طول جنگ جهانی اول و سالهای پس از آن نقش خود را به عنوان «تضمین اینکه هر خانواده و موسسه آمریکایی به تلفن دسترسی داشته باشد» تعریف کرد. نیازی نیست تا ماموریت یک سازمان چنین جاه‌طلبانه باشد. طبق گفته آلفرد اسلون، جنرال‌موتورز نقش متوسط تری برای خود برگزید: «رهبر در تولید وسائط نقلیه موتوریزه زمینی».

ثالثاً فرضیاتی درباره قابلیت‌های بارز لازم برای حصول به ماموریت سازمانی وجود دارد. به‌عنوان مثال وست پوینت که در سال ۱۸۰۲ تاسیس شده قابلیت بارز خود را تحت «توانایی در تربیت رهبرانی که شایسته اعتماد هستند» تعریف کرد. مارکس و اسپنسر در حدود ۱۹۳۰ قابلیت بارز خود را به جای توانایی در خرید، «توانایی در تشخیص، طراحی و توسعه کالایی که می‌فروخت» تعریف کرد. ای‌تی‌اندتی در حدود سال ۱۹۲۰ قابلیت بارز خود را «رهبری فنی که شرکت را قادر می‌سازد تا خدمات خود را همزمان با کاهش مداوم قیمت‌ها به‌طور مستمر بهبود بخشد» تعریف کرد.

فرضیات در مورد محیط تعیین می‌کند بابت چه چیزی به سازمان پول پرداخت می‌شود. فرضیات درباره ماموریت تعیین می‌کند سازمان چه چیزی را نتایج معنی‌دار می‌داند. به‌عبارت دیگری این فرضیات نشان می‌دهند که چگونه دید سازمان از خود از لحاظ کلان تفاوت در اقتصاد و جامعه ایجاد می‌کند.

در نهایت فرضیات مربوط به قابلیت‌های بارز تعیین می‌کنند که برای حفظ رهبری بازار یک سازمان در کجا باید برتری داشته باشد.

البته همه اینها به‌طرز فریبنده‌ای ساده به‌نظر می‌رسند. معمولاً سالهای زیادی از کار سخت،

تفکر و تجربه لازم است تا به یک نظریه تجارت واضح، هماهنگ و معتبر رسید. از این رو برای موفق بودن هر سازمان باید واجد نظریه تجارت باشد.

یک نظریه تجارت معتبر چهار مشخصه دارد:

۱- فرضیات در مورد محیط، ماموریت و قابلیت‌های بارز باید با واقعیت تطبیق داشته باشند. وقتی چهار مرد جوان مفلس از منچستر انگلستان (سایمون مارکس و سه برادر ناتنی‌اش) در اوایل دهه ۲۰ به این نتیجه رسیدند که بازاری یک‌نواخت از کالاهای ارزان قیمت باید عامل تحول شود، جنگ جهانی اول عمیقاً ساختار طبقاتی کشور را تحت تاثیر قرار داده و انبوهی از خریداران جدید برای کالاهای ارزان اما با کیفیت

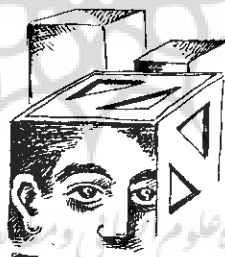
نظریه تجارت

از آنجا که ساخته

فکر بشر هستند

نمی‌توانند

برای همیشه معتبر باشند.



خوب و مد روز مانند پوشاک زیرزانه، بلوز و جوراب (اولین گروه از تولیدات موفق مارکس و اسپنسر) خلق شده بود. از این رو مارکس و اسپنسر به‌طور نظام‌مند به توسعه مارکهای جدید که قابلیت‌های بارز بدیع آن بودند، پرداخت. تا آن زمان قابلیت بارز یک تاجر توانایی خوب خریدن بود. مارکس و اسپنسر به‌این نتیجه رسیدند که به‌جای تولیدکننده این تاجر است که مشتری را می‌شناسد. از این رو تاجر، (نه تولیدکننده) باید محصولات را طراحی کرده، توسعه دهد و تولیدکنندگانی را بیابد که از لحاظ تطبیق با طراحی، مشخصات و هزینه‌های کمتر، وضعیت بهتری داشته باشند. تا ۵ تا ۸ سال طول کشید تا این تعریف جدید از تاجر توسعه یابد و عرضه‌کنندگان سستی که همیشه خود را به‌عنوان

«سازندگان» و نه «پیمانکاران فرعی» می‌دیدند، مورد پذیرش قرار گیرد.

۲- فرضیات در هر سه زمینه باید با فرضیات در سایر زمینه‌ها تطابق داشته باشد. این شاید بزرگترین نقطه قوت جنرال‌موتورز در دهه‌های طولانی از سلطه بود. فرضیات جنرال‌موتورز درباره بازار و فرآیند ساخت بهینه کاملاً باهم تطبیق داشتند. جنرال‌موتورز در اواسط دهه ۲۰ همچنین به‌این نتیجه رسید که نیازمند قابلیت‌های بارز جدید و بدیعی است: کنترل مالی فرایند ساخت و نظریه تخصیص سرمایه. در نتیجه جنرال‌موتورز حسابداری قیمت تمام‌شده نوین و فرآیند تخصیص منطقی سرمایه را ابداع کرد.

۳- نظریه تجارت باید در تمام سازمان شناخته شده و درک شود. این مسئله در روزهای آغازین هر سازمانی ساده است. اما وقتی که سازمان با موفقیت روبرو می‌شود، به‌طور فزاینده‌ای نظریه تجارت خود را نادیده می‌گیرد و کمتر و کمتر از آن مطلع می‌ماند. سپس سازمان به هم می‌ریزد و دچار دستپاچگی می‌شود و به‌جای کار صحیح شروع به دنبال چیزی می‌کند که مناسب حال باشد. تفکر را متوقف می‌سازد. سوال نمی‌کند. پاسخها را به یاد می‌آورد، اما سوالات را فراموش می‌کند. نظریه تجارت مبدل به «فرهنگ» می‌شود. اما فرهنگ نمی‌تواند جانشینی برای نظم باشد و نظریه تجارت یک نظم است.

۴- نظریه تجارت باید به‌طور مداوم مورد بررسی قرار گیرد. نظریه تجارت وحی منزل نیست. فرضیه‌ای است درباره چیزهایی که دائماً در تغییر هستند (جامعه، بازارها، مشتریان و فن‌آوری) و به‌همین خاطر یکی از اجزای نظریه تجارت باید توانایی در تغییر خود باشد.

برخی نظریه‌های تجارت آنقدر قوی هستند که برای مدت زمان طولانی دوام دارند. اما به‌عنوان ساخته دست بشر نمی‌توانند برای همیشه معتبر باشند و در حقیقت امروزه به‌ندرت مدتی طولانی بقا دارند. در نهایت هر نظریه تجارت منسوخ شده، سپس بی‌اعتبار می‌گردد. این کاملاً همان چیزی است که برای نظریه‌های تجارت موسسات بزرگ ایالات متحده که در دهه ۲۰ تاسیس شدند، اتفاق افتاد.

برای نظریه تجارت جنرال‌موتورز و ای‌تی‌اندتی اتفاق افتاد. برای نظریه تجارت آی‌بی‌ام رخ داد و امروزه به‌طور آشکاری برای دوپچه‌بانک و نظریه بانک جهانی آن روی می‌دهد. همچنین به‌وضوح در شرکت در حال تلاشی کیروتسو

ژاپن روی می دهد.

اولین عکس العمل هر سازمانی که نظریه تجارت آن منسوخ می شود، تقریباً همیشه از نوع دفاعی است. گرایش به آن وجود دارد که سررا همچون کبک در برف فرو کرده و وانمود شود که هیچ اتفاقی نمی افتد. عکس العمل بعدی تلاش جهت جبران است، همان کاری که جنرال موتورز در اوایل دهه ۸۰ انجام داد و امروزه دوپچه بانک انجام می دهد. در واقع بحران ناگهانی و کاملاً غیرمنتظره برای شرکتهای بزرگ آلمانی (که

دوپچه بانک «خانه بانک» [HOUSE BANK] آنها است) یکی پس از دیگری نشان می دهد که نظریه آن دیگر کاربرد ندارد. این بدان معناست که دیگر دوپچه بانک چیزی را که برای آن طراحی شده (هدایت موثر موسسه مدرن) انجام نمی دهد. اما جبران هرگز موثر نیست. در عوض وقتی یک نظریه اولین نشانه های منسوخ شدن را بروز می دهد، وقت آن است که مجدداً به تفکر نشست و این پرسش را مطرح ساخت که کدامیک از فرضیات درباره محیط، ماموریت و قابلیت های بازار به طور صحیح تری واقعیت را منعکس می سازد (بالبین برهان روشن که فرضیاتی که میراث گذشتگان است و همه ما با آن بزرگ شده ایم، دیگر کفایت نمی کند).

پس نیاز به انجام چه چیزی است؟ نیاز به مراقبت بازدارنده (PREVENTIVE CARE) است. بدین معنا که بررسی و نظارت نظام مند سازمان بر نظریه تجارتش را وارد آن سازیم. نیاز به تشخیص زودهنگام است. نهایتاً نیاز به تفکر مجدد در مورد نظریه ای است که ایستا و راکد شده است و نیاز به انجام عمل موثر به منظور تغییر خط مشی ها و عملکردها به منظور هماهنگ ساختن رفتار سازمان با واقعیت های جدید محیطش از طریق تعریفی جدید از ماموریت و قابلیت های جدید است.

مراقبت بازدارنده: تنها دو اقدام بازدارنده وجود دارد، اما اگر به طور هماهنگ به کار گرفته شوند، می توانند سازمان را خبردار و دارای ظرفیت برای تغییر سریع خود و نظریه اش سازند. اقدام اول چسبیزی است که من آن را ترک (ABANDONMENT) می نامم. در هر ۳ سال سازمان باید هر محصول، هر سرویس، هر خط مشی و هر کانال توزیع را با این پرسش که اگر در حال حاضر هر یک از آنها نبودند، آیا می خواستیم که باشند؟ مورد سوال قرار دهد. با زیرسوال بردن خط مشی ها و راههای

پذیرفته شده، سازمان خود را مجبور به تفکر درباره نظریه تجارت خود می کند و خود را وادار به بررسی فرضیه هایش می کند. خود را وادار به این پرسش می کند که چرا این فرضیه موثر نبود، در حالی که پنج سال قبل وقتی آن را مورد بررسی قرار دادیم بسیار اطمینان بخش به نظر می رسید؟ آیا این مسئله به علت اشتباهی است که مرتکب شده ایم؟ آیا این مسئله به خاطر آن است که کارهای اشتباه انجام داده ایم؟ یا به خاطر آن است که کارهای درست، موثر نبودند؟

بدون ترک نظام مند و هدفمند، سازمان اسیر اتفاقات خواهد بود. سازمان بهترین منابع خود را برای چیزهایی از دست خواهد داد که هرگز نباید انجام می شد یا دیگر نباید انجام شود. در نتیجه دچار کمبود منابع بویژه افراد توانمند می شود که برای بهره برداری از فرصتهایی که در زمان تغییر بازار، فن آوری و قابلیت های بارز به وجود می آیند، مورد نیاز هستند. به عبارت دیگر وقتی نظریه تجارت سازمان منسوخ شود، نخواهد توانست به طرز سودمندی نسبت به فرصتهایی که خلق می شوند عکس العمل نشان دهد.

دومین اقدام بازدارنده بررسی چیزهایی است که در خارج از تجارت می گذرد، بویژه بررسی غیرمشتریان (NONCUSTOMERS) است. از چند سال قبل مدیریت چرخنده (WALK - AROUND MANAGEMENT) مد روز شده است. این موضوع و همچنین دانستن هراندازه بیشتر در مورد مشتریان مهم است. (زمینه ای که در آن شاید فن آوری اطلاعات سریع ترین پیشرفت را داشته است). اما اولین نشانه های تغییر سریع به ندرت در سازمان یا بین مشتریانش پدیدار می شود. تقریباً همیشه اولین نشانه ها در بین غیرمشتریان نمایان می شود. غیرمشتریان همیشه تعدادشان از مشتریان بیشتر است. وال مارت غول خرده فروشی امروزی ۱۴٪ از بازار کالاهای مصرفی ایالات متحده را در دست دارد. یعنی ۸۶٪ از بازار را غیرمشتریان تشکیل می دهند.

در واقع بهترین مثال از اهمیت غیرمشتریان در فروشگاههای زنجیره ای در ایالات متحده است.

حدود ۲۰ سال قبل در اوج کار خود فروشگاههای زنجیره ای ۳۰٪ بازار خرده فروشی (به جز مواد غذایی) را در دست داشتند. آنها به طور مداوم مشتریانشان را مورد پرسش، بررسی و تحقیق قرار می دادند اما هیچ توجهی به

۷۰٪ بقیه بازار که مشتریان آنها نبودند، نمی کردند و هیچ دلیلی نیز برای انجام این کار نمی دیدند. نظریه تجارت آنها براین فرض استوار بود که بیشتر مردمی که توانایی خرید از فروشگاههای زنجیره ای را دارند، این کار را انجام می دهند. ۵۰ سال قبل این فرضیه مطابق با واقعیت بود. اما وقتی کودکان دوران رشد جمعیت (BABY BOOM) به سن بلوغ رسیدند، دیگر فاقد اعتبار شده بود. برای اکثریت این افراد (زنانی که تحصیلات عالی داشته و در خارج از خانه کار می کردند) این پول نبود که تعیین می کرد کجا باید خرید انجام داد. عامل اساسی وقت بود و این نسل از زنان نمی توانست وقت خود را صرف خرید از فروشگاههای زنجیره ای کند. و به علت آنکه فروشگاههای زنجیره ای فقط به مشتریان خود توجه می کردند، تا چند سال قبل این تغییر را تشخیص ندادند.

وقتی هم که تشخیص دادند، قبل از آن تجارت دچار رکود شده بود و برای جذب این افراد دیگر دیر شده بود. فروشگاههای زنجیره ای این را به سختی و به تلخی آموختند که هرچند مشتری گرای ضروری است اما کافی نیست. یک سازمان باید بازارگرا نیز باشد.

تشخیص زودهنگام: برای تشخیص زودهنگام مشکلات، مدیران باید به علائم هشداردهنده توجه کنند. نظریه تجارت همیشه وقتی که سازمان به اهداف اصلی خود می رسد، منسوخ می شود. نیل به اهداف موجهی برای جشن گرفتن نیست، عامل تفکر مجدد است. ای تی اندتی به ماموریت خود در ایجاد امکان دسترسی هر خانواده یا موسسه آمریکایی به تلفن در اوایل دهه ۵۰ دست یافت. برخی مقامات شرکت پس از آن گفتند که زمان آن رسیده است تا نظریه تجارت را مورد ارزیابی مجدد قرار دهیم و این کار باید با خدمات راه دور شروع شده و به ارتباطات جهانی گسترش داده شود. استدلال آنها نادیده گرفته شد و چندسال بعد ای تی اندتی به دست و پا افتاد تا از طریق قوانین ضد تراسه خود را نجات دهد و آنچه قوانین مصوبه دولتی برای آن انجام دادند، چیزی بود که مدیریت شرکت از انجام داوطلبانه آن سرپا زده بود. رشد سریع یکی دیگر از نشانه های مسلم بحران در نظریه تجارت سازمان است. هر سازمانی که اندازه خود را در مدت نسبتاً کوتاهی دو یا سه برابر می کند، قطعاً از مرزهای نظریه تجارت خود فراتر رفته است. اما چنین رشدی فرضیاتی

خط‌مشی‌ها و عادات عمیق‌تری را می‌طلبید. برای حفظ سلامتی حتی در رشد، سازمان مجبور است فرضیات خود درباره محیط، مأموریت و قابلیت‌های بارز خود را به زیر سوال ببرد.

دو نشانه واضح‌تر در مورد اینکه نظریه تجارت سازمان دیگر فاقد اعتبار است، وجود دارد. یکی موفقیت غیرمنتظره (چه توسط خود سازمان و چه توسط رقیب آن) دیگری شکست غیرمنتظره. (باز هم چه در خود سازمان و چه در سازمان رقیب)

زمانی که واردات اتومبیل‌های ژاپنی دست و پای سه غول دیترویت (جنرال موتورز، فورد و کرایسلر) را بسته بود، کرایسلر موفقیتی کاملاً غیرمنتظره را به ثبت رساند.

اتومبیل‌های مسافرتی کرایسلر سهم بازار خود را حتی سریعتر از فورد و جنرال موتورز از دست می‌دادند، اما فروش جیبی و مینی‌ونها رشد خوبی داشت. (یک توسعه کاملاً تصادفی) در آن زمان جنرال موتورز رهبر بازار کامیون‌های سبک در ایالات متحده بود و هیچ رقیبی در طراحی و کیفیت محصولاتش نداشت. اما توجهی نیز به پتانسیل کامیون‌های سبک خود نداشت. به‌جز اینها در آمار سنتی، مینی‌ونها و کامیون‌های سبک همیشه به‌عنوان وسائط نقلیه تجاری طبقه‌بندی می‌شدند، نه جزو وسائط نقلیه مسافرتی. (هرچند هم‌اکنون بیشتر آنها به‌عنوان وسائط نقلیه مسافرتی خریداری می‌شوند)

اما اگر جنرال موتورز به موفقیت رقیب ضعیفتر خود، کرایسلر، توجه می‌کرد، ممکن بود خیلی زودتر پی ببرد که فرضیاتش درباره بازار و قابلیت‌های بارزش دیگر فاقد اعتبار هستند. از ابتدا مینی‌ونها و کامیون‌های سبک یک بازار بر مبنای درآمد - طبقه (INCOME-CLASS) نبودند و خیلی کم از قیمت‌های باز خرید تاثیر می‌پذیرفتند. و برخلاف معمول، ۱۵ سال قبل جنرال موتورز در زمینه کامیون‌های سبک کاملاً به‌سمت چیزی سوق یافته بود که امروزه ما آنرا تولید برای حفظ بازار می‌شناسیم.

شکست غیرمنتظره نیز به‌اندازه موفقیت غیرمنتظره هشداردهنده است و باید همان‌طور که بروز یک سکنه قلبی خفیف یک مرد ۶۰ ساله جدی گرفته می‌شود، بدان توجه کرد. شصت سال قبل در اواسط دوران رکود، سیرز به این نتیجه رسید که بیمه اتومبیل مبدل به یک «ضرورت فرعی» گردیده است و از این رو باید فروش آن با مأموریتش به‌عنوان «خریداری آگاه

برای خانواده آمریکایی» تطابق داشته باشد. همه فکر می‌کردند که سیرز دیوانه است، اما تقریباً خیلی زود بیمه اتومبیل به سودآورترین تجارت سیرز مبدل شد. ۲۰ سال بعد در دهه ۵۰ سیرز به این نتیجه رسید که حلقه‌های الماس به‌جای آنکه جنبه لوکس داشته باشند به یک وسیله ضروری مبدل شده‌اند و به بزرگترین (و شاید سودآورترین) فروشنده حلقه الماس در دنیا تبدیل شد. در سال ۱۹۸۱ برای سیرز این نتیجه‌گیری منطقی بود که خدمات سرمایه‌گذاری برای خانواده آمریکایی مبدل به کالاهای مصرفی شده است. سیرز مبادرت به خرید دین وینتر کرد و دفاتر آن را به داخل فروشگاه‌هایش انتقال داد. این انتقال یک فاجعه کامل بود. افکار عمومی در

ایالات متحده نیازهای مالی خود را چندان «محصولات مصرفی» قلمداد نمی‌کرد. وقتی که در نهایت سیرز از این تصمیم دست کشید و مصمم شد دین وینتر را به‌عنوان یک تجارت مجزا در خارج از فروشگاه‌های سیرز اداره کند، دین وینتر به فوریت شروع به شکوفاشدن کرد و در سال ۱۹۹۲ سیرز آنرا با سود قابل توجهی به فروش رساند.

اگر سیرز شکست در مبدل‌شدن به تامین‌کننده سرمایه‌گذاری خانواده آمریکایی را به‌عنوان شکست نظریه خود می‌دید و آنرا به‌عنوان یک حادثه مجزا قلمداد نمی‌کرد، باید ساختار بندی و موقعیت‌یابی مجدد را ده سال زودتر از آنچه که در عمل انجام داد، یعنی زمانی که هنوز رهبری بازار را در دست داشت، شروع می‌کرد. سیرز باید بلافاصله متوجه می‌شد (همان‌طور که بسیاری از رقبایش مثل جی‌سی‌پنی فوراً متوجه شدند) که شکست دین وینتر کل مفهوم بازار همگن (مفهومی که سیرز و سایر فروشندگان طی سالیان دراز استراتژی خود را بر مبنای آن قرار داده بودند) را به زیر سوال برده است.

راه علاج: به‌طور سنتی ما در جستجوی کارکنانی معجزه‌گر با عصای جادویی برای متحول‌ساختن سازمانی رنجور هستیم. اما ایجاد، حفظ و نگهداری یک نظریه نیاز به یک چنگیزخان یا یک لئوناردو داوینچی در مسند اجرایی ندارد. این نوع نیست. این کار سخت است. این باهوش بودن نیست. این هوشیار بودن است. این چیزی است که مدیرعامل بابت آن دستمزد می‌گیرد.

در واقع تعداد بسیار کمی از مدیران عامل وجود دارند که به‌طور موفقیت‌آمیزی نظریه

تجارت خود را تغییر می‌دهند. مدیرعامل مرک که تنها از طریق تمرکز بر تحقیق و توسعه داروهای مهم کشف و ثبت شده توسط سایر شرکتها، آنرا مبدل به موفق‌ترین موسسه دارویی جهان کرد، نظریه شرکت را از طریق تملک یک شرکت توزیع‌کننده داروهای ژنریک و ساده به‌طور کامل تغییر داد. وی این کار را بدون هیچ «بحرانی» انجام داد و هم‌زمان مرک به‌خوبی به‌کار خود ادامه می‌داد. به‌طور مشابه چندسال قبل مدیرعامل جدید سونی (شناخته‌شده‌ترین سازنده کالاهای الکترونیکی مصرفی) نظریه تجارت شرکت را تغییر داد. او یک شرکت هالیوودی تولیدکننده فیلم را به تملک درآورد و با این تملک مرکز توجه سازمان را از سازنده سخت‌افزار در جستجوی نرم‌افزار، به تولیدکننده نرم‌افزار که در بازار برای سخت‌افزار تقاضا ایجاد می‌نماید، تغییر داد.

اما این کارکنان معجزه‌گر تفوقی بر مدیران عامل با قابلیتی که سازمانهای آنها دچار خطا شده‌اند، ندارند. ما نمی‌توانیم به کارکنان معجزه‌گر برای احیا نظریه تجاری که منسوخ شده بیشتر از آنکه به آنها برای رفع سایر معضلات جدی اعتماد داریم، اعتماد کنیم. وقتی کسی با این کارکنان معجزه‌گر تصور شده، صحبت می‌کند آنها با جدیت تکذیب می‌کنند که مبنای آنها کاریزما و بینش است، بلکه آنها به دستهای خود اتکا دارند. آنها کار را با تشخیص و تجزیه و تحلیل آغاز می‌کنند. آنها قبول دارند که نیل به اهداف و رشد سریع نیازمند تفکر جدی درباره نظریه تجارت است. آنها شکست غیرمنتظره را به بهانه عدم شایستگی کارمند زیر دست یا اتفاقی بودن نادیده نمی‌گیرند. در عوض با آن به‌عنوان یک علامت «شکست سیستم» برخورد می‌کنند. آنها اهمیتی به موفقیت غیرمنتظره نمی‌دهند. اما با آن به مثابه چالشی در برابر فرضیات خود برخورد می‌کنند.

آنها پذیرفته‌اند که منسوخ‌شدن یک نظریه در واقع یک بیماری تباه‌کننده و مرگ‌آور است. و آنها اصل اثبات‌شده جراحی و قدیمی‌ترین اصل تصمیم‌گیری موثر را می‌دانند و قبول دارند: بیماری تباه‌کننده، با به‌تعمیق انداختن، بهبود نمی‌یابد، درمان، نیازمند عمل مصممانه است. □

* پتر اف. دراگر استاد علوم اجتماعی و مدیریت در مدرسه عالی کلارمونت (CLARMOUNT) کالیفرنیا، جایی که مرکز مدیریت دراگر به افتخار وی نامگذاری شده است.