

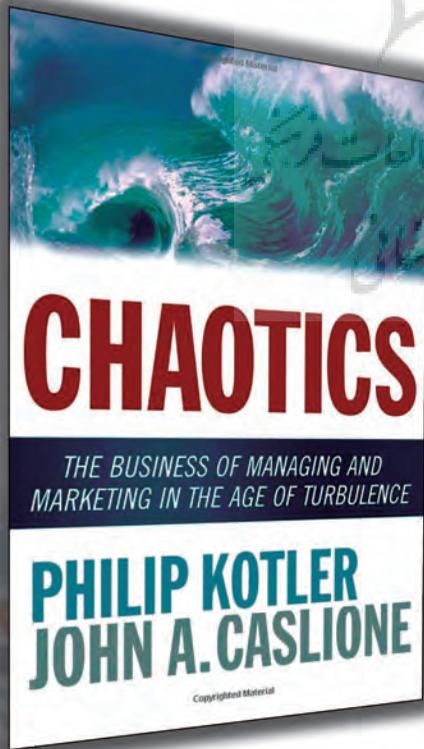
عصر آشوب

کامد بهنام

دانشجوی کارشناسی ارشد MBA - دانشگاه علوم و فنون مازندران

HamidBehnam95@Yahoo.com

امروز رهبران کسب و کار به "دید جدید نسبت به جهان و چارچوب جدیدی برای مقابله با آن" نیاز دارند و همچنین به دنبال سیستمهایی هستند که بتوانند در پرتو آنها بهتر تصمیم گیری کنند. آنها نیاز به یک چارچوب مدیریتی و سیستماتیک برای مقابله با هرج و مرج دارند. در واقع آنها در پی یک سیستم مدیریت آشوب هستند.



آنها توجه خود را در مورد چگونگی پاسخ به آنها به طور موثر، متمرکز کردند.

هنگامی که کانلر و کازلیون در بخش نتیجه گیری کتاب درخشان خود، از مشاهدات Arie Geus نقل می کنند: "به طور متوسط، طول عمر طبیعی یک شرکت باید دو یا سه قرن باشد" ویژگیهای مشترک شرکتهایی که در کسب و کار باقی می مانند، چه چیزی است؟ Arie Geus به چهار مورد اصلی استناد می کنند:

- حساسیت نسبت به جهان اطراف
 - آگاهی از شناسایی آنها
 - انعطاف پذیری نسبت به ایده های جدید
 - محافظه کاری در تأمین منابع مالی
- امروز رهبران کسب و کار به شناخت کامل "شرایط طبیعی جدید- افزایش آشوب و هرج و مرج" نیاز دارند. با کمک توانمند فیلیپ کانلر و جان کازلیون، مقابله با این شرایط خیلی بهتر خواهد شد و رهبران برای پاسخگویی موثر به این شرایط آماده می شوند.

عصر آشوب

وقتی رکود اقتصادی ایالات متحده در سال ۲۰۰۸ رخ داد، با بذرهایی که بسیار زودتر پاشیده شده بود، شرکتهای می پرسیدند: رکود تا چه عمقی پیش خواهد رفت؟ چه مدت طول خواهد کشید؟ آیا کوتاه مدت، عمیق، و یا حتی بزرگ خواهد بود؟ گری بکر، اقتصاددان و برنده جایزه نوبل، وقتی همین سؤال را در اکتبر ۲۰۰۸ از وی پرسیدند، گفت: هیچ کس نمی داند. مطمئناً من هم نمی دانم. پیام: آیا نباید به اقتصاددانانی که می گویند می دانند، اعتماد کرد؟ واقعیت این است که ما در حال ورود به عصر جدید، یعنی عصر آشوب هستیم. آلن گرینسپن، رئیس بانک فدرال و یکی از قدرتمندترین مردان جهان، در کتاب "عصر آشوب"، تجربه های گوناگون خود را توصیف می کند. گرینسپن باید با تعداد زیادی از مشکلات و شوکهای اقتصادی که تنها راه حل آنها، توسل به دعا بود دست و پنجه نرم می کرد.

الهام گیری کتاب

پدیدآورندگان کتاب، کانلر و کازلیون، متوجه شدند که کلیتون کریستنسن، اصطلاح "فناوری آشوبگر" را در مقاله ای در نشریه ی هاروارد بیزنس (Harvard Business Review) معرفی کرده و بعدها این مفهوم را به طور کامل در کتابی به نام "Innovator's Dilemma" گسترش داده است.

عبارات برجسته و کلیدی کتاب

- در اینجا فهرستی از عبارات کلیدی کتاب آورده شده که به مطالب مهمی اشاره می کند. به عنوان مثال:
- عواملی که می تواند هرج و مرج ایجاد کند (صفحه ۱۸).
 - استراتژی و تاکتیکهای فوق رقابتی برای اختلال (صفحه ۳۱).
 - تعدادی از رایجترین اشتباهات که از رهبران کسب و کار هنگام آشفتگی سر می زند (صفحه ۴۹).
 - ۱۰ اشتباه معمول که شرکتهای در زمان تلاطم اقتصادی مرتکب می شوند (صفحه ۵۷).
 - هشت گام چرخه ی پیاده سازی آشوب (صفحه ۱۰۷).
 - ده توصیه ی برگرفته شده از "آب و هوا" برای دوره های طولانی تلاطم اقتصادی (صفحه ۱۲۴).
 - ده توصیه ی منابع انسانی موثر برای کمک به حفظ شرکتهای رو به پیشرفت هنگامی که اقتصادی نیستند (صفحات ۱۳۲-۱۴۶).
 - چهار تغییر کلیدی در چشم انداز بازاریابی (صفحه ۱۴۱).
 - هشت طرح احتمالی در حالت "آماده باش" قبل از آشوب و "فعال شدن" دوباره (صفحات ۱۵۳-۱۵۱).
 - سه توصیه ی مهم برای "حفظ محدوده ی خود، روی آب در حالی که شما برای حفظ سهم بازار به پایین کشیده می شوید" (صفحه ۱۵۸).
 - شش مرحله ی کلیدی برای مدیران فروش که برای افزایش شدید فروش مورد نیاز است. (صفحات ۱۶۳-۱۶۱)
- با توجه به اعتبار قابل توجه نویسندگان کتاب،

به گفته ی کاتر و کازلیون ، شرکتهای به سیستم Chaotics برای مقابله با عدم قطعیتها نیاز دارند. آنها چنین سیستمی را سرفصل اصلی مطالب خود قرار دادند و آن را با مواردی از شرکتهایی که با هرج و مرج و آشفتگی قربانی شدند و بسیاری از شرکتهای که هرج و مرج را به نفع خود تمام کردند، به تصویر کشیدند.

آنها امیدوارند کتاب بازاریابی در آشوب به شرکت شما در انجام عملیات و پیشرفت در عصر جدیدی که ما هم اکنون وارد آن شدیم؛ یعنی عصر نظم در آشفتگی، کمک خواهد کرد



همچنین وی با مسائل عمده‌ی ایالات متحده، مانند کسری رو به رشد بازار و سرمایه‌گذاری بازنشستگی مواجه شد

ارتباطات تنگاتنگ در جهان همواره بیشتر و وابسته تر از قبل می‌شود. جهانی‌گرایی و فناوری دو نیروی اصلی هستند که به شکنندگی اقتصاد جهانی در سطح قابل توجهی کمک کردند. جهانی‌گرایی بدان معنی است که تولید در یک کشور به طور فزاینده‌ای توسط واردات منابع از کشورهای دیگر و صادرات محصولات به کشورهای دیگر صورت می‌گیرد. فناوری به شکل - کامپیوتر، اینترنت و تلفن همراه- می‌تواند، اطلاعات را در سراسر جهان به سرعت رعد و برق در دسترس قرار دهد. امروزه اخبار موفقیت آمیز در کشف و رسوایی شرکتهای، مرگ یک چهره‌ی برجسته در سراسر جهان شنیده می‌شود. خبر خوب، هزینه‌های پایین تر است، اما خبر بد این است که آسیب‌پذیری افزایش یافته است. برونسپاری همواره مدافعان و منتقدان خود را دارد. در حالی که آثار وابستگی به جهانی‌گرایی در زمان مناسب به نفع همه است، اما در زمان نامناسب می‌تواند به شدت مخاطره آمیز باشد.

اما آشوب چیست؟ مفهوم این کلمه را هنگامی که در طبیعت رخ می‌دهد می‌دانیم و می‌بینیم به شکل طوفان، گردباد، پادهای تند فصلی، یا سونامی باعث خرابی می‌شود. ما هوای متلاطم را بارها و بارها وقتی که خلبانان از ما می‌خواهند کمربندهای خود را ببندیم، تجربه کردیم. در همه‌ی این موارد، ثبات و آرامش محو می‌شود و تنها ضربه‌های شدید و تکانه‌های زیاد با نیروهای متضاد و بی‌رحم جایگزین می‌شود. و گاهی آشفتگی آنقدر ادامه خواهد داشت تا به رکود اقتصادی، و احتمالاً طولانی مدت، افول و در نهایت سقوط می‌انجامد.

آثار این پدیده
تلاطم اقتصادی همان تأثیر آشفتگی را در طبیعت در ما ایجاد می‌کند. مثلاً ناگهان می‌شنویم که ایالت میامی بیش از خریداران در حال خرید، آپارتمان ساخته است. دلان، هزینه را منتقل می‌کند و جلسه‌های سخت و طولانی برای پرداخت آن برگزار می‌کنند. ما از بعضی خانواده‌ها می‌شنویم که خانه‌های خود را از طریق وام "تینا" و نه از طریق درآمد و دارایی می‌خرند. اکنون آنها نمی‌توانند وام مسکن خود را پرداخت کنند و با مسدود شدن حسابهایشان روبه‌رو هستند. بانکها به این واقعیت پی بردند که داراییهای آنها به دلیل امنیت و تردید برای اعطای وام به مشتریان و یا بانکهای دیگر دچار سکون شده است. مصرف‌کنندگان این اخبار را می‌شنوند و رویکرد خود را از پرداختهای اعتباری به سمت صرفه‌جویی و ذخیره‌سازی تغییر

می‌دهند، و باعث می‌شود شرکتهایی که اتومبیل، مبلمان، و دیگر محصولات را به روش اعتباری می‌فروشند از کاهش فروش رنج ببرند. این شرکتهای، به نوبه‌ی خود، اکثراً اعلام ورشکستگی کردند که منجر به کاهش قدرت خرید مصرف‌کننده شده است. در همین حال شرکتهای میزان خرید خود را از سایر شرکتهای کم کردند که باعث ایجاد مشکلاتی برای تأمین کنندگان شده است، و این به نوبه‌ی خود به اخراج کارگران می‌انجامد.

شرکتهای در چنین زمانهای بحرانی تمایل دارند فعالیتهای خود را کاهش دهند. آنها عمیقاً بودجه‌ی توسعه‌ی محصول جدید خود و بودجه‌های بازاریابی را کاهش می‌دهند، که هر دو به بهای کاهش سود در کوتاه مدت و آینده‌ی بلندمدت تمام می‌شود. مصرف‌کنندگان، کارگران، تولیدکنندگان، بانکداران، سرمایه‌گذاران و سایر فعالان اقتصادی احساس می‌کنند که در طوفان اقتصادی زندگی می‌کنند، طوفانی بی‌وقفه و بی‌امان.

خوشبختانه، این تلاطم کوتاه مدت است. در گذشته، چنین بوده است. این حالت، یک حالت طبیعی اقتصاد نبوده است. بله، اغلب شرایط اقتصادی به حالت "طبیعی" بازمی‌گردد، اما در این عصر، آشوب جدید در سطوح مختلف به شرایط ضروری تبدیل می‌شود. کشوری خاص ممکن است با تلاطم متزلزل شود، به عنوان نمونه، ایسلند در سال ۲۰۰۸ با بانکهای خود را به سوی ورشکستگی کشاند. بخصوص در صنعت تبلیغات، برای مثال ممکن است بعضی از شرکتهای با تلاطم متزلزل شده و پول خود را از آگهیهای بازرگانی تلویزیونی به رسانه‌های جدیدتر از جمله وبسایتها، ایمیلها، وبلاگها، پادکستها و غیره منتقل کنند. برخی بازارها ممکن است آشفته شوند، مانند بازار مسکن یا بازار اتومبیل در نهایت، شرکتهای خصوصی از جمله جنرال موتورز، فورد و کرایسلر ممکن است با تلاطم ضربه بخورند؛ در حالی که دیگران مثل تویوتا یا هوندا، ممکن است این حالت بحرانی را کمتر تجربه کنند.

اندیشه‌های اندی گرو

در واقع یک شرکت می‌تواند در شرایط متلاطم زندگی کند، و اگر این زمان به اندازه‌ی کافی طولانی باشد، رکود اقتصادی رخ دهد، و همان طور که در کتاب معروف اندی گرو، مدیر عامل سابق اینتل، آمده است، فقط خیالاتی زندگی می‌کنند. به عنوان مثال، گرو مجبور بود با انواع تهدیداتی که ممکن بود به موقعیت اینتل در کار تولید تراشه‌های کامپیوتر آسیب برساند، مقابله کند. کافی است یک رقیب چالاک با تراشه‌ی برتر و قیمت پایین تر برای سرنگونی اینتل سر برآورد. اینتل باید یک سیستم هشدار دهنده راه‌اندازی کند

همه شرکتها باید با خطر (که قابل اندازه گیری است) و عدم قطعیت (که غیر قابل اندازه گیری است) زندگی کنند. آنها باید سیستم هشدار دهنده می ساختند، و در هنگام رکود و سایر شرایط آشفته، سیستم باید پاسخ سریع به مدیریت و بازار می داد



موضوع اصلی سخنرانیهای برتر مورد توجه قرار بگیرد. کازلیون، مهمترین و حساسترین موضوعات روز دنیا را در محافل و انجمنها از جمله فورچون ۵۰۰ و صد شرکت برتر مورد بحث و بررسی قرار می دهد. از جمله کتابهای انتشار یافته از کازلیون می توان به موارد زیر اشاره کرد:

جهانی گرایی: چگونه می توانید کسب و کارتان را جهانی کنید و در توسعه ی فروش جهانی و استراتژیهای کانال توزیع موفق باشید. (اقتصاد و مدیریت، انتشارات هاوس ۲۰۰۵).

سرنوشت جهانی: کسب و کارتان را در اقتصاد بدون مرز رشد دهید (انتشارات دیربورن ۲۰۰۲).

وعده و خطر: کسب و کارتان را در بازارهای در حال ظهور رشد دهید (انتشارات گرینوود، ۲۰۰۱).

جان کازلیون در حال حاضر مؤسس و مدیرعامل شرکت بازرگانی GCS است، و دفاتر خود را در شیکاگو، شانگهای، هنگ کنگ، فرانکفورت و میلان توسعه داده است. GCS یک شرکت مشاور املاک است که در سال ۲۰۰۵ تأسیس شده است، و برای

امریکا، اروپا، چین و دیگر شرکتهای آسیایی مشاوره می دهد و در بازار به دنبال جهانی گرایی کسب و کار خود است. قبل از تأسیس GCS، در سال ۱۹۹۱ جان به عنوان مدیرعامل شرکت اندرو - بخش بین الملل، مدیریت شرکت مشاوره ی بین المللی در ایالات متحده و اروپا به منظور توسعه ی بازار جهانی، مدیریت حسابهای جهانی و فروش جهانی و استراتژیهای کانال توزیع، فعالیت کرده است. وی استراتژیهای کسب و کار را برای بسیاری از شرکتها در سراسر جهان تعریف کرده است، برخی از این شرکتها عبارتند از:

ABB، روغن Caltex، اکسون موبیل، جنرال الکتریک، هیولت پاکارد، جانسون اند جانسون، آی بی ام، رینولدز، و بسیاری از شرکتهای بزرگ و متوسط بازار است.

کازلیون، مدرک ام بی ای (MBA) را از دانشگاه نیویورک (یوفاو) و دکتری حقوق را از دانشگاه شیکاگو دریافت کرده است. وی در شیکاگو (امریکا) و فرانکفورت (آلمان) زندگی می کند. ■

با جنبشها و حرکتیهای دوره ای و متناوب رونق یافته و رکود اقتصادی (شامل رکود طولانی تا رکود اقتصادی، و یا حتی سقوط) را موجب می شود. و آشوب، دو اثر بزرگ دارد. اول آسیب پذیری در برابر شرکتهایی که نیاز به زره دفاعی دارند. و دیگری، فرصتی که نیاز به بهره برداری دارد. زمان نامناسب برای برخی ناخوشایند است و برای بسیاری از افراد خوب است. برای برخی فرصت، زمانی رخ می دهد که یک شرکت قوی بتواند کسب و کار شرکت رقیب را از صحنه خارج کند، یا حتی به رقیب ضعیف در قیمت مقرون به صرفه پیروز شود. وقتی که شرکت شما هزینه های حساس را کم نکند فرصت به وجود می آید، اما همه ی رقبای شما این کار را می کنند. به گفته ی کاتلر و کازلیون، شرکتهای به سیستم Chaotics برای مقابله با عدم قطعیتها نیاز دارند. آنها چنین سیستمی را سرفصل اصلی مطالب خود قرار دادند و آن را با مواردی از شرکتهایی که با هرج و مرج و آشفتگی قربانی شدند و بسیاری از شرکتهای که هرج و مرج را به نفع خود تمام کردند، به تصویر کشیدند. آنها امیدوارند کتاب بازاریابی در آشوب به شرکت شما در انجام عملیات و پیشرفت در عصر جدیدی که ما هم اکنون وارد آن شدیم؛ یعنی عصر نظم در آشفتگی، کمک خواهد کرد.

جان کازلیون

جان کازلیون به عنوان یکی از رهبران صاحب اندیشه و متخصص در استراتژی کسب و کار جهانی و اقتصاد جهانی جدید بسیار شناخته شده است. وی در طول ۲۰ سال گذشته در ۸۸ کشور در شش قاره ی جهان، کسب و کارهای متفاوتی را تجربه کرده است، کازلیون با موضوعات پیچیده ی امروز با رویکردی پویا و عملیاتی برخورد می کند و باعث شده وی به عنوان

که نشانه هایی از مشکل قریب الوقوع را فاش می کند. اما این مهم با سناریوهای متفاوت "اگر و آنگاه" مواجه می شد. و باید برای پاسخهای مختلفی که در حالات متفاوت در مورد آنها رخ می دهد، برنامه ریزی کرد. "گرو" باید سیستمی ایجاد می کرد که در برابر خطر ایمن باشد و به عدم قطعیتها پاسخ مناسب بدهد. در حال حاضر ما نام مناسبی برای آن یافته ایم "آشوب یا نظم در بی نظمی". همه شرکتها باید با خطر (که قابل اندازه گیری است) و عدم قطعیت (که غیر قابل اندازه گیری است) زندگی کنند. آنها باید سیستم هشدار دهنده می ساختند، و در هنگام رکود و سایر شرایط آشفته، سیستم باید پاسخ سریع به مدیریت و بازار می داد اما ما بی بردیم که بیشتر شرکتهای بدون سیستم آشوب فعالیت می کنند. سیستم دفاعی آنها پراکنده و ناکافی است. شرکت موتورولا، سیستم نظم در آشفتگی ندارد. جنرال موتورز و شرکتهای بی شمار در ایالات متحده، اروپا، آسیا و در بازارهای سراسر جهان همین طور هستند.

نحوه ی برخورد با این پدیده

اکثر شرکتها بر فرض حفظ تعادل خود ساخته عمل می کنند. اقتصاددانان، تئوری قیمت به شکل متعادل ساختند. اگر افزونگی تولید رخ دهد، تولید کننده قیمتها را کاهش می دهد. فروش افزایش خواهد یافت، در نتیجه مازاد تولید جذب می شود و برعکس، اگر کمبود تولید رخ دهد، تولید کننده قیمت خود را تا سطحی که عرضه و تقاضا متعادل شود بالا می برد. و نهایتاً تعادل برقرار خواهد شد.

ما فرض می کنیم که تلاطم، با هرج و مرج متعاقب، خطر ابتلا به آن و عدم قطعیت آن در حال حاضر جزء شرایط عادی در صنایع، بازارها و شرکتهای است. اغتشاش جزو شرایط طبیعی جدید است که