

چکیده

پارادایم‌ها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً به دنبال فرصت‌ها است. وقتی پارادایم‌ها تغییر می‌کنند، بسا خود فرصت‌های جدیدی را به همراه می‌آورند. دلیل این امر این است که قواعد جدید، فرصت‌های جدیدی را می‌سازند.

در بازارهای پایدار، مدیران می‌توانند به استراتژی‌های پیچیده‌ای اتکا کنند که بر پیش‌بینی‌های مفصل از آینده متکی هستند. اما در بازارهای متلاطم پیچیده که می‌توان در آن ثروت آفرینی کرد، پیش‌بینی ناپذیری حاکم خواهد بود. در این شرایط، می‌توان به دنباله‌روی از کارآفرینان پرداخت و فرصت‌ها را در اینجا و آنجا با تعدادی قواعد ساده و معدودی فرایندهای کلیدی شکار کرد. به عبارت دیگر، وقتی کسب و کار پیچیده می‌شود، استراتژی باید ساده شود.

مانند تمام استراتژی‌های اثربخش، استراتژی به عنوان قواعد ساده درباره متمایز و متفاوت بودن است. اما برخلاف استراتژی‌های سنتی، این تمایز از طریق پیوند دقیق و مستحکم بین سیستم‌های فعالیت یا قابلیت‌های بارز به دست نیامده است. این تمایز از تمرکز بر فرایندهای کلیدی استراتژیک و تکوین قواعد ساده‌ای حاصل می‌شود که به آن فرایندها شکل می‌دهند. زمانی که از آن فرایندها یک الگو پدیدار می‌شود، نتیجه حاصله می‌تواند مزیت رقابتی بلندمدت باشد.

مقدمه

دنیای کسب و کار طی سه دهه اخیر شاهد ظهور پارادایم‌هایی نظیر «مشتری‌گرایی» و برتری کسب و کار و افول «مهندسی‌گرایی» و برتری فنی بوده است. در عرصه صنعت نیز «تولید انبوه» از بین رفته و «تولید ناب» جایگزین آن شده است.

امروزه همه عرصه‌ها از جمله علم، کسب و کار و صنعت، در معرض تحولات عمیق و پایدار قرار دارند. هر روز پارادایمی جدید و به دنبال آن قواعد جدیدی ظهور یافته و قواعد گذشته را منسوخ می‌کند. این تغییرات هر بار فصل نوینی برای پیش‌فرضها، برداشتها و شیوه‌های اثربخش زندگی گشوده و گامی دیگر، بشر را در بی‌نهایت تکامل به پیش

چرخه پارادایم

فاطمه دیده‌ور

علاوه بر ماهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز بسیار جذاب است. هر پارادایمی محدوده‌ای را تعریف کرده و در آن محدوده، قواعدی را حاکم می‌سازد. این قواعد بسیار مهم هستند و تنها با درک عمیق و بهره‌گیری از آنها است که موفقیت امکان‌پذیر می‌گردد. «تولید انبوه» در عرصه‌ای که قواعد «تولید ناب» حاکم است نمی‌تواند موفقیت‌آور باشد. کسب و کار نیز به دور از قاعده «عرضه و تقاضا» کاری بی‌فایده است. به عبارتی «پارادایم مجموعه‌ای از قواعد است که محدوده‌ای را مشخص کرده و به شما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید، پارادایم الگویی برای چگونگی حل مسایل ارائه می‌نماید». (زول بارکر)

کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرضها، باورها و برداشتهای مشترک است. پارادایم‌ها دیدگاه انسان نسبت به حقیقت را بنا می‌کند و به او طریق درک مسائل را نشان می‌دهد. پارادایم‌ها به انسان قدرت تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده و نظم‌دهی به اجزای آن را می‌بخشد و مبانی را برای قضاوت‌های او فراهم می‌سازد. «صحیح یا غلط» بودن و چگونگی رسیدن به این نتایج نیز زاینده پارادایم حاکم است. پارادایم‌ها اگرچه کامل نیستند، ولی حتی در چنین شرایطی نیز برای انسانها راهگشا خواهند بود.

از خصوصیات پارادایم این است که هنگام ظهور یک پارادایم جدید، توانمندی‌هایی که متکی بر قواعد پارادایم گذشته شکل گرفته‌اند، از بین خواهند رفت و همه صرفنظر از جایگاه خود در پارادایم قبلی می‌بایستی از صفر شروع کنند. بدین ترتیب، در بستر یک پارادایم جدید فرصت‌های جدیدی بسط‌گسترای همه و از جمله سازمان‌هایی که حتی از قبل نامی از آنها نبوده، نیز به وجود خواهد آمد. بنابراین، دوران انتقال پارادایم یک دوران استثنایی برای شکار فرصتهاست.

خصوصیت مهم دیگر پارادایم‌ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی، بر برداشتها و پیش‌فرضهای انسان به شدت تاثیر می‌گذارند، تاحدی که پای‌بندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می‌سازند. این ویژگی سبب می‌شود تا نوآوری

می‌برد. این موارد نمودهایی از مفاهیم پر راز و رمز پارادایم‌هاست. مفاهیمی که با جهان‌عالی‌تری از ادراکات بشری پیوند خورده است. همچنین فرصت‌ها (و منافع نهفته در آنها) در بستر قواعد پارادایم شکل می‌گیرند. فرصت‌ها درونمایه اصلی استراتژی‌ها هستند و استراتژی‌ها برای موفقیت بایستی بر فرصت‌های معتبر و منفعت‌ساز متکی باشند. پارادایم‌ها، قواعد و فرصت‌ها، زنجیره‌ای هستند که دنیای «واقعی» را با جهان «حقیقت» مرتبط می‌کنند. این زنجیره مفهومی، پیوندی عمیق و سرنوشت‌ساز را پدیدار می‌سازد: چرخه پارادایم، قواعد ساده، استراتژی.

کارکرد پارادایم‌ها

پارادایم راهنمایی برای مسائل انسان است. انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد، می‌فهمد و قضاوت می‌کند. پارادایم، تجلی لایه‌ای از حقیقت هستی است. هر پارادایم محدوده‌ای از عالم هستی و قواعد آن را بر روی ما می‌گشاید و پیش‌فرضها و برداشتهای ما نسبت به موضوعها را تعیین می‌کند (۱).

و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود گردد.

نتیجه اینکه، مادامی که یک پارادایم حاکم است قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسائل بشر در اختیار می‌گذارد و هرگاه از این کار بازماند زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدیدی جایگزین خواهد شد. با ظهور هر پارادایمی، مجموعه‌ای از قواعد و فرصتهای بدیع ظهور می‌یابد و فرصتهای پارادایم‌های گذشته را بی اعتبار می‌سازد.

پارادایم‌ها، قواعد و فرصتها

فرصتها دورنمای اصلی استراتژی‌ها هستند. استراتژی‌ها را می‌سازند و اگر سوال شود که چه چیزی فرصتها را می‌سازد پاسخ در یک کلمه خلاصه می‌شود: قواعد.

فرصتها (و منافع نهفته در آنها) در بستر قواعد پارادایم شکل می‌گیرند. با هر پارادایم جدیدی فرصتها (و تهدیدات) جدیدی به وجود می‌آید و فرصتهای مبتنی بر قواعد پارادایم گذشته از بین می‌رود. سازمانهایی که استراتژی خود را بر قواعد پارادایم جدید استوار سازند به بهترین نحو قادرند تا از فرصتهای ناشی از این قواعد بهره‌جویند و سازمانهایی که بر قواعد گذشته اصرار ورزند به همراه پارادایم گذشته کنار خواهند رفت.

پارادایم‌ها حامل فرصتها هستند و چگونگی دست یافتن به منافع نهفته در فرصت را نشان می‌دهند. برای درک و بهره‌برداری از فرصتها می‌بایستی قواعد پارادایم را به خوبی شناخت. در پارادایم «تولید انحصاری» قاعده اصلی این است که «هرکس دانش فنی را در دست دارد برنده است» این رویکرد از مزیت رقابتی دانش فنی برای افزایش سهم خود در بازار (به بهای کاهش سهم رقیب) استفاده می‌کند.

پارادایم «معماری آشکار» این قاعده را دنبال می‌کند که هرکس رهبری کار را در دست بگیرد برنده است (۲). این رویکرد از برتری دانش فنی در همسوسازی رقیب و افزایش حجم کلی بازار استفاده می‌کند و با استفاده از زنجیره نوآوری رهبری کار را به دست می‌گیرد. در پارادایم اول امکان فراخوانی شرکت نرم افزاری مایکروسافت به دادگاه و اخذ ضمانتهای اطمینان آور برای رعایت انحصارات فنی

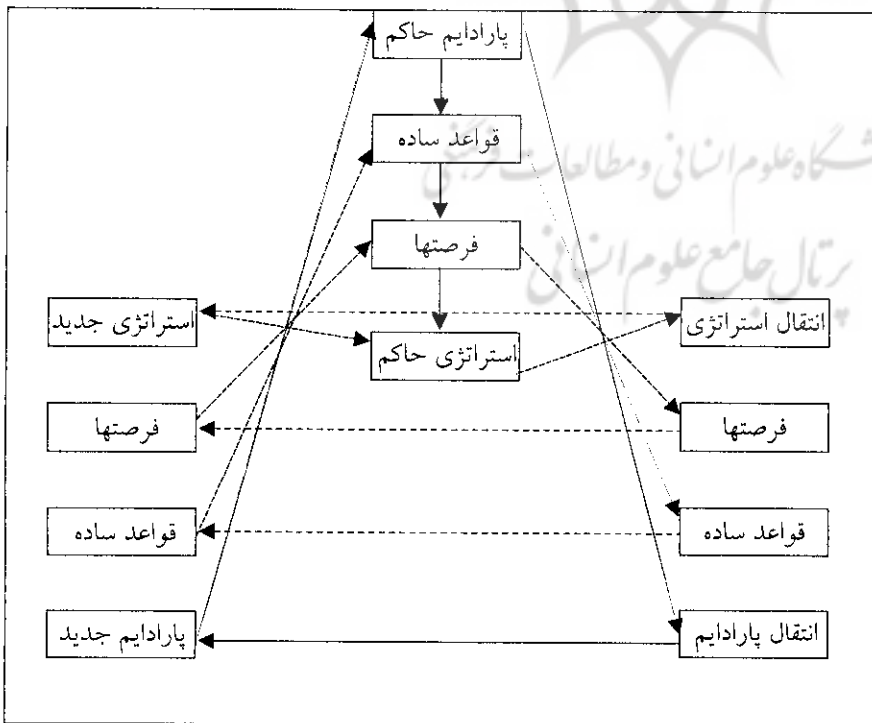
سیستم رایانه مکی‌تاش یک فرصت تلقی می‌شود و در پارادایم دوم امکان فراخوانی شرکت مایکروسافت به یک همکاری استراتژیک و بلندمدت فرصت به شمار می‌آید. شناخت قواعد، صرفاً به پارادایم جاری منحصر نمی‌شود. بسیاری از سازمانها برای شناخت قواعد پارادایم آینده تلاش می‌کنند. امروز آینده‌گرایی یک علم است و روشهای متعددی برای پیش‌بینی پارادایم آینده مورد استفاده قرار دارد. در دنیای کسب و کار، ظهور پارادایم جدید یک پدیده مستمر و عادی است. هر اختراع تکنولوژیک موثری که قواعد کار را تغییر دهد، پارادایم جدیدی را حاکم خواهد ساخت. تا ده سال دیگر خودروهایی هیدروژنی توسط شرکتهایی همچون بی.ام.و.، فولکس واگن، دایلمر بنز و مزدا به بازار عرضه خواهد شد (۳). این فناوری نوظهور بسیاری از قواعد را در هم خواهد ریخت. بدین ترتیب بسیاری از «فرصتهای امروز» از بین رفته و به جای آن قواعد جدید «فرصتهای فردا» را خواهند ساخت. قواعد از کجا می‌آیند؟ قواعد ازلی هستند

و می‌توان آنها را «منطق هستی» نامید. مادامی که این قواعد در چارچوب یک پارادایم ظهور نکنند، منشا اثر نخواهند بود (قواعد خفته) و هنگامی که در بستر یک پارادایم فعال شوند مسلط و تعیین کننده خواهند شد (۴). آیا می‌توان تغییر قواعد را پیش‌بینی کرد؟ برخی از صاحب‌نظران با این امر موافق نیستند ولی برخی دیگر شواهدی از دوره انتقال پارادایم‌ها را تجربه کرده‌اند.

تغییر پارادایم و قواعد آن، همواره علائمی را از پیش آشکار می‌کند ولی درک این علائم برای کسانی که ذهن آنها از پارادایم جاری انباشته شده باشد امکان‌پذیر نیست.

قواعد ساده

در بازارهای پایدار، مدیران می‌توانند به استراتژی‌های پیچیده‌ای اتکال کنند که بر پیش‌بینی‌های مفصل از آینده متکی هستند. اما در بازارهای متلاطم پیچیده که ثروت آفرینی و رشد قابل توجهی می‌تواند تحقق یابد، پیش‌بینی ناپذیری حاکم خواهد بود. در این شرایط، می‌توان به دنبال روی از کارآفرینان



شکل ۱ - چرخه استراتژی، فرصت، قواعد ساده، پارادایم

از طریق استراتژی های ماهرانه در مقابل دنیایی پیچیده، تعدادی قاعده ساده را به کار بندند. آنها باید به جای پرهیز از عدم قطعیت، به سوی آن بشتابند.

تمرکز بر فرایندهای کلیدی

شرکت هایی که استراتژی به عنوان قواعد ساده را برگزیده اند، غالباً به فقدان استراتژی متهم می شوند.

برای کسانی که از بیرون نگاه می کنند، به نظر می رسد که این شرکتها «رویکرد باری - به - هر جهت» را در پیش گرفته اند. اما این نگاه نمی تواند صحیح باشد. چرا که اگر شرکتی استراتژی منضبطی را دنبال نکند در مواجهه با شرایط آشوب زمین گیر خواهد شد. مانند تمام استراتژی های اثربخش، استراتژی هر شرکتی منحصر به آن خواهد بود. البته یک استراتژی مبتنی بر قواعد ساده و منطقی نهفته در آن (که ردیابی فرصتهاست) به سادگی به چشم نمی آید. در حالی که رویکردهای سنتی به استراتژی، مشهورترند.

مدیرانی که این استراتژی را در پیش می گیرند، معدودی فرایندهای کلیدی استراتژیک برگزیده و قواعد ساده اندکی را در موقعیتی قرار می دهند که جریان فرصتها سریعتر و عمیقتر است. این فرایندها می توانند از قبیل نوآوری در محصول، مشارکت، همکاری، ایجاد چرخش ناگهانی یا ورود به بازارهای جدید باشند. برای برخی شرکتها، گزینه ها واضحند. تمرکز شرکت سان مایکروسستمز (SUN MICROSYSTEMS) در ایجاد محصولات جدید مثال خوبی است (۶). برای سایر شرکتها، برگزیدن فرایندهای کلیدی نیازمند قدری خلاقیت است، مثل آکامی (AKAMI) که بر حمایت از مشتری تمرکز یافته است. قواعد ساده رهنمودهایی را فراهم می آورند که مدیر از طریق آنها می تواند فرصتها را ردیابی کند. بدین ترتیب، استراتژی شامل مجموعه ای منحصر به فرد از فرایندهای حیاتی استراتژیک و تعدادی قواعد ساده برای پیشبرد آن فرایندهاست.

ویژگیهای قواعد ساده

● دامنه محدود: اثربخش ترین قواعد ساده آنهایی هستند که برای یک فرایند خاص ایجاد شده اند.

دفاع کنند، می توانند با پرورش و بهره برداری از منابع منحصر به فرد، به رقابت با دیگران بپردازند و یا اینکه با ایجاد انعطاف لازم از طریق قواعد ساده به ردیابی فرصتهای گذرا بپردازند. هر یک از این سه رویکرد به مجموعه متفاوتی از مهارتها نیازمند است و هر کدام تحت شرایط خاصی می تواند بهترین نتایج را در برداشته باشد.

(جدول ۱) «رویکرد به استراتژی» به مقایسه ۳ گونه استراتژی موقعیت، استراتژی منابع و استراتژی قواعد ساده می پردازد. (۵)

در استراتژی سنتی، سرچشمه مسزیت، به کارگیری منابع یا بهره گیری از موقعیتهای پایدار در بازار است، در حالی که در استراتژی قواعد ساده، مزیت از شکار موفقیت آمیز فرصتهای گذرا ناشی می شود.

در رویکرد قواعد ساده، مدیران به جای به دست آوردن شرایط مناسب و یا ایجاد یک قابلیت، باید تعداد معدودی فرایند استراتژیک کلیدی را انتخاب کنند. آنها باید به جای واکنش

پرداخت و فرصتها را در اینجا و آنجا با تعدادی قواعد ساده و معدودی فرایندهای کلیدی شکار کرد. به عبارت دیگر، وقتی کسب و کار پیچیده می شود، استراتژی باید ساده شود.

راز موفقیت شرکتهای امروز در استراتژی به عنوان قواعد ساده نهفته است. مدیران باید بدانند که بزرگترین فرصتها برای کسب مزیت رقابتی در شرایط سردرگمی بازار نهفته است. بنابراین، لازم است به سوی بازارهای پر آشوب شتافته و در آنجا فرصتها را بجویند، یورشهای موفقیت آمیز ترتیب دهند و به اقتضای شرایط، میان فرصتها جابجا شوند. اما نیاز به درک معدودی از فرایندهای استراتژیک مهم و قواعد ساده کلیدی برای راهبری خود از میان آشوب دارند. (شکل ۱)

سه رویکرد به استراتژی

مدیرانی که در کسب و کار رقابت می کنند، می توانند از طریق سه شیوه متمایز با هم مبارزه کنند: می توانند در محکمگی بنا کرده و از آن

جدول ۱ - سه رویکرد به استراتژی

رویکرد موقعیت	رویکرد منابع	رویکرد قواعد ساده
موقعیت مناسبی ایجاد کنید	با استفاده از منابع منحصر به فرد، اعمال قدرت کنید	فرصتها را ردیابی کنید
بازاری جذاب شناسایی کنید. موقعیتی قابل دفاع انتخاب کنید. استحقاقات لازم ایجاد و از آن دفاع کنید.	چشم اندازی ایجاد کنید. منابع لازم را بسازید. در بازار به اعمال قدرت بپردازید. با قدرت کار را به انجام برسانید.	به استقبال آشفتنگی بپردازید. حرکت را ادامه دهید. فرصتها را برابرید. با قدرت کار را به انجام برسانید.
کجا باید باشیم؟	ما باید چه باشیم؟	چگونه باید پیش برویم؟
موقعیت منحصر به فرد ارزشمند توأم با سیستم فعالیت کاملاً منسجم	منابع ارزشمند، منحصر به فرد و غیر قابل تقلید	فرایندهای کلیدی و قواعد ساده منحصر به فرد
بازارهای ساختار یافته که تحولات اندکی دارند	بازارهای ساختار یافته که تحولات متوسطی دارند	بازارهای پرابهام که تحولات سریع دارند
در صورت تغییر شرایط، تغییر موقعیت بسیار دشوار است.	در صورت تغییر شرایط، شرکت به کندی می تواند منابع جدید بسازد	مدیران در بهره برداری از فرصتهای ردیابی شده از گامهای مطمئن برخوردار نیستند
میزان دوام و برتری مزیت	پایدار	غیر قابل پیش بینی
هدف عملکردی	سودآوری	سلطه درازمدت

مدیران کمک می کنند که جنبه های مختلف ربودن فرصتها را مدیریت کنند. (جدول ۲)

نتیجه گیری

هرچند به نظر می رسد که قواعد ساده از تفکر هوشمندانه به دست می آیند، اما به ندرت چنین است. در بیشتر موارد، این قواعد حاصل تجربه و بویژه خطاها هستند.

در شرکتهای جوان که تاریخچه ای برای یادگیری ندارند، مدیران اجرایی از تجاربی استفاده می کنند که در سایر شرکتهای به دست آورده اند. به طور مثال، جورج کنرادز (GEORGE CONRADES) مدیرعامل آکامای (AKAMAI)، چند دهه تجربه بازاریابی خود را به کار گرفت تا شرکت خود را بر خدمات مشتریان متمرکز سازد. (۷)

در بسیاری موارد، طرح کلی قواعد ساده به صورتی ضمني و نانوشته وجود دارد. یک مدیر فوق العاده پرتلاش مورد نیاز است تا این قواعد را شفاف کند و سپس، همگام با تکوین فرصتهای استراتژیک به تکمیل آنها بپردازد. حتی می توان سیر تکوین و تحول یک شرکت را از طریق بررسی چگونگی به کارگیری قواعد ساده در طول زمان دریافت. □

منابع و ماخذ:

- ۱ - کیانی، غلامرضا - غفاریان، وفا. استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، تهران، ۱۳۸۰.
- ۲ - فرتوک زاده، حمیدرضا، استراتژی به عنوان قواعد ساده، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۶، اردیبهشت ماه ۱۳۸۰، ص ۵۸-۵۳.

3 - TURNERLAN, "STRATEGY, COMPLEXITY & UNCERTAINTY", <http://www.poolinc.com/archive/issfea5.html>, 1998.

4 - FUNCHFLEMMING, "PARADIGMS". <http://www.worldtrans.org/essay/paradigm.html>, 1994.

5 - BELLS, MARRY. 1998. INVENTORS OF THE MODERN COMPUTER SERIES, (CHAPTER 1: THE HISTORY OF THE IBMPC-INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES). www.inventors.About.com.

6 - JAMES, DAVID. 1999, "LUCENT PLEDGES RESOURCES TO MALAYSIA'S MSC UNIVERSITY", UPSIDE TODAY, 26 JANURY 1999.

7 - BUSINESS OPPORTUNITY IN EAST MALAYSIA, SELAMAT DATANG! (www.shopbomeo.com).

8 - NATIONAL ELECTRONIC COMMERCE COMMITTEE (NECC) 1997 REPORTS - MALAYSIA'S POSITION ON E-COMMERCE.

9 - APPLE HISTORY TIMELINE, (www.mackido.com/history/apple.timeline.html).

● فاطمه دیده ور: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران

قواعد برای یک شرکت خاص می تواند باتوجه به ماهیت فرصتهای کسب و کار در طول زمان تغییر کند. در دوره هایی که فرصتها قابل پیش بینی و تمرکز یافته هستند، یک شرکت برای افزایش اثربخشی به قواعد بیشتری نیاز دارد. هنگامی که عرصه کسب و کار غیر قابل پیش بینی شده و فرصتها پراکنده می شوند باید به انعطاف بیشتر اندیشید و تعداد قواعد را کاهش داد. تعداد مناسب قواعد غالباً بین دو تا هشت قاعده در نظر گرفته می شود.

خلاصه قواعد ساده

در بازارهای متلاطم، مدیران باید با ایجاد انعطاف به ربودن فرصتها بپردازند. اما انعطاف هم باید منضبط باشد. شرکتهای زیرک بر فرایندهای کلیدی و قواعد ساده متمرکز می شوند. گونه های مختلف این قواعد به

جدول ۲ - خلاصه قواعد ساده (۵)

نوع قاعده	منظور	مصادق
قواعد چگونگی	این قواعد به شرح و بسط جنبه های کلیدی چگونگی اجرای یک فرایند می پردازند: «چه چیزی فرایند ما را منحصر به فرد می کند؟»	قواعد شرکت آکامای برای فرایند خدمات مشتریان: ستاد سازمان باید از نخبگان فنی تشکیل شود، هر سوال باید با اولین تلفن یا نامه الکترونیکی پاسخ داده شود و کارکنان بخش تحقیق و توسعه باید پیوسته با بخش خدمات مشتریان حشر و نشر داشته باشند.
قواعد مرزبندی	این قواعد تمرکز مدیران را به فرصتهای قابل پیگیری و فرصتهای خارج قلمرو آنها معطوف می کنند.	قاعده تملک آغازین در سیسکو: شرکتهایی که خریداری می شوند نباید بیش از ۷۵ نفر در آن کار کنند.
قواعد اولویت	این قواعد مدیران را کمک می کنند تا فرصتهای پذیرفته شده را اولویت بندی کنند.	قاعده اینتل برای تخصیص ظرفیت تولیدی: تخصیص ظرفیت براساس حاشیه سود خالص محصول صورت می پذیرد.
قواعد زمان بندی	این قواعد با همگامی مدیران با ضرباهنگ ظهور فرصتها و هماهنگی با سایر بخشهای شرکت می پردازند	قواعد نورتل برای تکوین محصول: تیم های پروژه باید بدانند که چه زمانی باید محصول را به مشتری مهم تحویل بدهند تا برد با آنها باشد و زمان تکوین محصول باید کمتر از ۱۸ ماه باشد.
قواعد خروج	این قواعد به مدیران در تعیین زمان جدانشدن از فرصتهای دیروز کمک می کنند.	قاعده شرکت اوتیکون برای توقف پروژه هایی که درحال تکوین هستند: اگر یک عنصر کلیدی تیم (مدیر یا غیرمدیر) بخواهد پروژه را برای انجام کار دیگری در شرکت ترک کند، پروژه متوقف خواهد شد.