

کوتاه و خواندنی

رهایی از
پارادایم‌های کهنه

غلامرضا عباسی
grabbaci@yahoo.com

- آمدن با تغییرات در ما افزایش یابد.
۱. پیدایی پارادایمهای جدید، پیش از اینکه بخواهیم و یا به آنها نیاز داشته باشیم.
 ۲. کسی که موفق می‌شود پارادایم شما را تغییر دهد، ممکن است که فرد بیرونی باشد.
 ۳. تلاش در جهت تغییر پارادایمها فقط برای استفاده از منافع آن نیست.
 ۴. پارادایمهای قدیمی شما، نمی‌گذارند پارادایمهای جدید را ببینید.

ویژگیهای پیشگامان پارادایم

۱. جرأت: برای رویارویی با فشارهای وارده بر پارادایم جدید جرأت لازم است.
 ۲. قضاوت شهودی: پیشگامان پارادایم براساس حقایق اولیه که در اثر تلاش و تحقیق بدان رسیده‌اند، درمورد موفقیت پارادایم جدید ایمان دارند.
 ۳. وابستگی به زمان طولانی: آنها می‌دانند که انتقال پارادایم بین پنج الی ده سال طول خواهد کشید، و این زمان به ظاهر طولانی، ولی دارای منافع زیادی است.
- در نتیجه بدون پیشگامان، هیچ چیز تغییر نمی‌کند و اساساً تحول مفهومی نخواهد داشت. در صورت موفقیت، پیشگامان رهبری را نصیب خود خواهند ساخت و سایرین باید تن به پیروی بدهند و در صورت عدم موفقیت آنان، به خاطر آشکارسازی ریسک و خطرهای احتمالی این تجربه، قابل تقدیر و ستایش‌اند.

نمونه‌های تاریخی از تجربه‌های جهانی

در دهه هشتاد، پیش‌بینی‌ها این بود که نظام کمونیست برای همیشه باقی می‌ماند. قابلیت‌های ابررسانه‌ای، چیزی جز کنجکاوی علمی نبود. اینترنت مقوله ای وابسته به کامپیوتر بود و تنها در دانشگاهها وجود داشت.

تصور نادرست شرکت GM که TQM را در ارتباط با خود نمی‌دانست، شرکت IBM که PC را چیزی در حد یک اسباب‌بازی می‌دانست و یا سیرز (بزرگترین خرده‌فروش پیش از پیدایی وال مارت) که از سم والتون (بنیانگذار بزرگترین شرکت دنیا یعنی فروشگاههای زنجیره‌ای وال مارت امریکا) وحشتی نداشت؛ در تمامی این موارد نادرستی‌هایی رخ داده که علت آنها نادانی نبوده، بلکه قدرت پارادایمهای قدیمی را نشان می‌دهد که ما را از دیدن پارادایمهای جدید محروم می‌کردند؛ آنها کاملاً در جلو چشمان ما بودند. پارادایمهای قدیمی باعث می‌شوند که مدیران بازاریابی و فروش از ایجاد و توسعه بازار چشم‌پوشی کرده و مدیران عالی را از بهبود و توسعه مستمر سیاستها باز دارند. وقتی پارادایم خود را تغییر می‌دهید، بدون زیاده‌گویی، دنیا را کاملاً متفاوت می‌بینید و همان مسائلی که حل آنها با پارادایم قدیمی غیرممکن بود، نخستین مسائلی خواهند بود که با پارادایم جدید، حل می‌شوند.

تغییرهای پارادایمی و نوآوری

ابتکار، خلاقیت و نوآوری همه و همه واژه‌هایی هستند

در سال ۱۹۶۸ کشور سوئیس به تنهایی ۶۵ درصد از کل صنعت ساعت‌سازی جهان را به خود اختصاص داده بود. با تولید انبوه ساعت‌های الکتریکی کوارتز توسط ژاپنی‌ها آنها ابتدا همه چیز را رد کردند، اما در واقع تمام محصولات، اهمیت، شهرت، اعتبار و تمامی ابداعات‌شان در معرض خطر قرار گرفت و اصول و پایه‌های صنعت‌شان دستخوش دگرگونی بزرگی شد. به گونه‌ای که در طی ده سال، سهم بازار آنها به ده درصد کاهش یافت و ژاپنی‌ها در این زمان سهم خود را از یک درصد، به سی درصد افزایش دادند. در نتیجه صنعتگران سوئیسی مجبور به اخراج پنجاه هزار نفر از ۶۵۰۰۰ نفر ساعت‌ساز خبره خود شدند.

پرسش: آیا ساعت‌سازان سوئیسی افرادی احمق، نادان و یا کله شق بودند؟ آیا فقط سوئیسی‌ها دچار این اشتباه شده بودند؟ و یا در طول تاریخ بارها و بارها این دگرگونی‌ها رخ داده بود؟ باید به یاد داشت که این خطاها چگونه رخ می‌دهند، تا از تکرار آنها خودداری کنیم؟

واقعیت این است که وقوع یک تغییر پارادایمی، باعث انحلال صنعت ساعت‌سازی سوئیس شد.

چهار اصل کلیدی در تغییر پارادایمها

در تغییر پارادایمها، چهار اصل کلیدی وجود دارند که اساس تغییر هر پارادایمی بوده، دانستن آنها کمک می‌کند که قابلیت کنار

پیش از گسترش برند از خود پرسید

خلیل جعفری‌شاه

برندهای قوی و معروف همواره سعی می‌کنند برای حفظ صیانت خود و تداوم حضورشان در صنعت به جای وارد شدن به بازارهای مختلف دامنه فعالیتشان را حتی‌الامکان به تولید و عرضه یک گروه خاص از محصولات و خدمات محدود سازند. بنابه تعریف، گسترش برند (برای یک محصول یا خدمت) باید امتیاز متفاوتی را ارائه نموده و یا بازار دیگری را سوای بازار مادر جذب کند.

«گسترش برند (Brand Extension) به دنبال استفاده بهینه از تصورات، برداشتها و تداعی معانی مثبت مردم نسبت به یک برند و انتقال آنها به برند جدید است». به عنوان مثال اگر مشتریان در سایه ارتباط خود با یک شرکت احساس امنیت و اطمینان کنند این احتمال وجود دارد که آنها این ذهنیت خود را به محصولات شرکت نیز تسری داده و به این برداشت برسند که همه محصولات این شرکت نیز ایمن و مطمئن است. احتمال اینکه مشتریان وفادار یک برند مادر بیش از سایرین نسبت به گسترش برند و امتحان محصول جدید آن تمایل نشان دهند بیشتر است. این امر به نوبه خود احتمال کاهش هزینه های بازاریابی محصول جدید را نیز به دنبال خواهد داشت. گسترش برند همچنین ممکن است به تقویت برند مادر نیز کمک کند.

اما همانطور که ملاحظه می‌کنید ادعاهایی که در بالا به آنها اشاره شده تماماً با احتمال توأم است چرا که تجربه بسیاری از شرکتها نشان از آن دارد که طرحهای به اجرا درآمده در زمینه گسترش برند در بسیاری از موارد فرجام ناخوشایندی را به همراه داشته و یا حتی به شکست و یا نابودی برند مادر نیز انجامیده اند. حتی شرکتهای بزرگ نیز در اجرای برنامه های رشد و گسترش خود اغلب این حقیقت مسلم را از یاد می‌برند که برندها تنها زمانی باید گسترش یابند که محصول یا خدمت جدید بتواند نیازهای واقعی مصرف کننده را به درستی تأمین و برپایه آگاهی از جایگاه محکم و توانایی‌هایی که برند مادر در ذهن مشتریان موجود خود دارد طرح و به اجرا درآید. داشتن محصولات بیشتر همیشه به معنای دست یافتن به سود بیشتر نیست؛ به ویژه در درازمدت.

وظیفه گسترش برند چیست؟

گسترش برند باید:

- جایگاه برند موجود را قوی تر و مستحکم تر کند.

که معرف ایجاد حرکتی نو و تحول اساسی در جریان عادی فعالیت‌هایند، از این رو میتوان بیشترین بخش تغییرهای پارادایمی را وابسته به نوآوریهای ایجاد شده در عرصه زندگی بشری دانست. اصولاً یکی از پایه‌های پارادایم نوپیدا را می‌توان نوآوری، بر مبنای خلاقیت و کشف ایده‌های جدید دانست.

پرسش: آیا راه سریعتری برای شروع بحث پارادایمها در سازمان شما وجود دارد؟

امروزه انجام چه موردی غیرممکن است؛ که در صورت اجرا، می‌توانست سازمان و زندگی شما را به طور کلی و اساسی در جهت بهبود تغییر دهد؟

این پرسشهای ساده را در تمام سطوح سازمان، فعالیت و زندگی خود مطرح سازید، خواهید دید که چگونه پاسخهایی بسیار قدرتمند آن را حمایت خواهند کرد. موضوع این پرسشها: غیرممکن هاست.

دو عبارت کلیدی در این پرسشها نهفته است:

۱. وقتی پرسیده می‌شود که چه چیز غیرممکن است، تنها راه یافتن پاسخ، جایی خارج از محدودیتهای شماست. این همان جایی است که پارادایم جدید شکل می‌گیرد.

۲. عبارت کلیدی دوم، تغییر اساسی است، نه تغییرات جزئی.

نتیجه

۱. پرسش غیرممکن را در هر سطحی از سازمان خود مطرح سازید و فرصت پاسخگویی را برای تمامی افراد تازه‌استخدام و قدیمی، به طور مساوی تقسیم کنید. برای یافتن پارادایمهای جدید از پاسخها شگفت‌زده خواهید شد.

۲. از رد پارادایم‌های نو دوری کنید. این یک بیماری است؛ بیماری یقین به اینکه تنها یک روش، وجود دارد و آن روش ما یا من است؛ فقط روش ما درست است.

۳. در پارادایم انعطاف‌پذیری ایجاد کنید. پارادایمهای خود را به طور پیوسته و هدفمند مورد پرسش و مجادله قرار دهید. چرا که هیچ کس، همه چیز را نمی‌داند!

۴. فضا را برای شکوفایی استعدادها فراهم سازید، از خلاقیت حمایت کنید و همواره به صورت فعال به رهبری صنعت خود بیندیشید، تا دنبال روی و انفعال را.

در پایان به کشور سوئیس برمی‌گردیم اما نه آن کشوری که

دچار بحران در صنعت ساعت‌سازی خود شده است، بلکه به کشوری که، دو شرکت سواچ و مرسدس بنز برای تولید نخستین خودروی کوچک الکتریکی جهان در حال همکاری هستند.

این مهم نیست که سوئیس‌ها ریز ماشین الکتریکی می‌سازند. نکته‌ای که مهم است این است که آنها فهمیده‌اند برای رشد، بقا و موفقیت، باید به خارج از حیطه پارادایمهای شان گام بگذارند، حتی اگر هرگز موفق به تولید انبوه آن نشوند، اطلاعات بیشماری را در مورد دنیایی کاملاً متفاوت، کسب خواهند کرد. و این موضوع

به هر سازمان مشابهی، به خاطر درس گرفتن از اشتباه‌هایشان، تبریک گفتنی است. به یاد داشته باشیم که: «کشف حقیقی، دیگر یافتن سرزمینهای جدید نیست، بلکه دیدن با چشمان جدید

است». □

● فرصتهای اضافه تری را پدید آورده و یا برای محصول موارد استفاده یا کاربردهای بیشتری را کشف کند.

● باعث جذب کاربران یا استفاده کنندگان جدید به برند شود؛ البته صرفاً در صورتی که مشتریان موجود به وسیله گسترش برند سرخورده و فراری نشوند.

برند در صورتی باید به یک صنعت جدید وارد شود که همخوانی و سنخیت خود با صنعت موجود را حفظ کرده و بین بازار جدید با بازار اصلی و اولیه نوعی تناسب ذاتی برقرار باشد. زیرا مردم اغلب برندها را در ذهن خود به یک صنعت خاص ربط می دهند (سونی: الکترونیک، ولوو: خودرو). در نتیجه برندهای معدودی قادرند خارج از قلمرو بازار اصلی به حیات خود ادامه دهند. روش دیگری که گسترش برند می تواند به وسیله آن شاهد موفقیت باشد طرح و ایجاد یک دسته بندی جدید در بازار به جای وارد شدن به دسته بندیهای موجود است. به عنوان مثال استار باکس در زمره شرکتهایی است که در سال ۲۰۰۲ توانست با ابداع یک دسته بندی جدید در بازار یعنی راه اندازی قهوه خانه به روش اروپایی انقلابی را در صنعت تولید و عرضه قهوه ایجاد کند.

تمرکز بر روی یک حوزه خاص و محدود نمودن فعالیت خود به محصول یا خدمات معین به معنای آن نیست که باید خط تولید محدودی داشته باشیم. مردم معمولاً شرکتهایی را که به جای وارد شدن به حوزه های مختلف و متفاوت به تمرکز خود بر روی یک حوزه تخصصی معین یا بازار خاص ادامه می دهند را به عنوان متخصص در آن صنعت می نگرند و متخصصان معمولاً

به عنوان کسانی که بیشتر از سایرین می دانند و بهتر عمل می کنند مورد قضاوت قرار خواهند گرفت.

پنج پرسش کلیدی

اگر به گسترش برند خود می اندیشید از خود بپرسید:

۱. اثرات بلند مدت این گسترش و اثرات کوتاه مدت آن بر روی برند مادر (Parent Brand) من چیست؟
 ۲. آیا برند مادر من متکی و وابسته به یک دسته محصول یا محصولات خاص و معین است یا می توان آن را به یک بازار جدید هم وارد کرد.
 ۳. این گسترش چه ارزشی را به برند مادر من اضافه می کند؟
 ۴. این گسترش کدام نیاز برآورده نشده مشتری را برآورده خواهد کرد؟
 ۵. این گسترش چگونه می تواند از نقاط قوت برند من در جهت موفقیت خود استفاده اهرمی کرده و در عین حال از امکان بروز نقاط ضعف و محدودیتهای برند من نیز جلوگیری کند.
- هنگام اجرای طرح گسترش برند مطمئن شوید که، به موازات محاسبه درآمدهای حاصل از فروش محصول جدید، هزینه های نامرئی (Intangible Cost) این اقدام یعنی تأثیرات منفی و مخربی که ممکن است بر روی برند شرکت به جا بگذارد را نیز بررسی و مد نظر قرار داده اید.
- فراموش نکنید که صیانت از برند و حفظ سلامت برند در درازمدت معمولاً اهمیتش از کسب درآمدهای فوری و کوتاه مدت به مراتب بیشتر است. □

توصیه ای به مدیران در دوران بحران اقتصادی

از ساده ترین کار پرهیز کنید

نیروی انسانی به معنی کاهش دوازده ماه حقوق و مزایا، حق بیمه، بازنشستگی، عیدی، پاداش و... است. اگر این برنامه برای چندین نفر اجرا شود، رقم بزرگی در پایان سال صرفه جویی خواهد شد که این رقم کافی است تا هر مدیری را فریب دهد. تا اینجا همه چیز به ظاهر خوب است؛ اما بگذارید از منظر متخصصان منابع انسانی به موضوع بنگریم.

کارشناسان منابع انسانی می گویند که منابع انسانی، کلیدهای موفقیت کسب و کار هستند و حذف نیروی انسانی باعث حذف حجم عظیمی از دانش و تجربه ای خواهد شد که این افراد در طول سالیان اندوخته اند؛ دانشی که به احتمال قوی به صورت ضمنی بوده، در مغز این افراد جریان دارد و به دیگران منتقل نشده است. کارکنان، صاحب بخش بزرگی از سرمایه های فکری سازمان هستند و کنار گذاشتن آنها باعث تحمیل هزینه های بسیار به سازمانها می شود (هزینه های ناملموس). گذشته از این، پس از بازگشت اقتصاد به شرایط مساعد، کسب و کارها باید بار

با آغاز بحران جهانی اقتصاد، از اوایل سال ۲۰۰۸ میلادی و بالا گرفتن آن، موج ورشکستگی تبدیل به خطری بزرگ شد که بنیان کسب و کارها را - از کوچک - تا بزرگ - تهدید می کرد و می کند.

در این شرایط که بقا تبدیل به بزرگترین چالش کسب و کارها شده است، بسیاری از مدیران ارشد، چاره بقا را در کاهش هزینه ها می بینند تا به این واسطه، هرچه بیشتر خود را با شرایط روز به روز سخت شونده، هماهنگ کنند.

کاهش نیروی انسانی که در ادبیات امروزی با عنوان (Job Cut) از آن یاد می شود، یکی از نخستین راهکارهایی است که از ذهن مدیران می گذرد تا به کمک آن از هزینه ها بکاهند.

پیش بینی ها حکایت از آن دارد که هم اکنون یک سوم شرکتهای دنیا، درصد کاهش نیروی انسانی خود در سه ماه آینده هستند.

بیاید از منظر مالی به موضوع بنگریم: کاهش حتی یک نفر از

دیگر دست به استخدام بزنند و این خود به معنی هزینه هنگفت استخدام و آموزش کارکنان جدید برای کسب و کارهاست. البته ضررهایی که کسب و کارها از کاهش نیروی انسانی متحمل می‌شوند، به همین جا ختم نمی‌شود. نکته دیگر، زمانی که آوازه اجرای یک برنامه کاهش نیروی کار در شرکت پیچیده می‌شود، استرس شدیدی به همه کارکنان وارد می‌شود و بدین گونه نوعی احساس عدم امنیت شغلی، تمام سازمان را فرا می‌گیرد. کارکنان شب و روز می‌ترسند که نکند آنها هدف این برنامه باشند و ترس از آینده‌ای موهوم بر کار سایه می‌افکند.

در این شرایط، کاهش بازده شغلی، نخستین اثری است که این آوازه بر سازمان خواهد داشت. علاوه بر آن پس از اجرای برنامه - که شاید ماهها به طول انجامد - کارکنانی که بر جا مانده‌اند، دچار نوعی احساس اعتماد به نفس کاذب می‌شوند که این امر خود به کاهش بازده کاری آنها منجر خواهد شد. پس برخلاف گفته ادیسون، همیشه ساده‌ترین راه، جواب مسئله نیست. شاید در این مورد، باید کمی با تدبیرتر عمل کنید و برای کاهش هزینه‌ها، به ساده‌ترین راه دست نیازید. راههای دیگری نیز وجود دارند. چرا امتحان نمی‌کنید؟ □

دنیای پر استرس مدیران عامل

در محیط امروزی کسب و کار، واژه استرس واژه‌ای آشنا برای همه مردم و تکیه کلام بسیاری از ماست. هر فردی در هر مقام و رده‌ای با نوع خاصی از استرس دست و پنجه نرم می‌کند و این موضوع چنان جدی شده است که هر ساله مقاله‌ها، کتابها، دوره‌های آموزشی و سخنرانیهای بسیاری به مدیریت استرس و ارائه راهکارهایی برای کاهش آن اختصاص می‌یابد. در این میان مدیران عامل به عنوان مسئولترین و پاسخگوترین فرد در هر سازمان و کسب و کاری، با شرایط استرس‌زای ویژه‌ای روبرو هستند.

یک کارمند را امضا کند، چه استرسی به این مدیر وارد خواهد شد. آیا راه فراری از این مهلکه هست؟ شاید ارتباطات انسانی مستحکم‌تر و گفتگوهای رودررو و ابراز همدردی و هم‌حسی کمی از استرس مدیران بکاهد. ۳. **انزوای اجتماعی:** انسان موجودی اجتماعی است که اگر فعالیتهای روزانه او از حالت تعادل خارج شود، دچار حس افسردگی می‌شود. در این میان مدیران عامل به دلیل مشغله بسیار زیاد، طبعاً از محیط و اجتماع فاصله می‌گیرند و به افراد منزوی تبدیل می‌شوند.

این استرس‌ها از چه منابعی سرچشمه می‌گیرند؟

در نظرسنجی که از مدیران عامل چند شرکت آمریکایی به عمل آمد، آنها منابع استرس مدیران عامل را به سه دسته عمده تقسیم می‌کنند: ۱. شتاب زندگی کاری، ۲. فشار کوچک سازی کسب و کار (در شرایط بحران امروزی) و ۳. انزوای اجتماعی.

اما در رویارویی با این سه منبع استرس چه می‌توان کرد؟ ۱. **شتاب زندگی کاری:** مدیران عامل بیشتر وقت خود را به شرکت در جلسات اختصاص می‌دهند؛ جلساتی کسل‌کننده و بی نتیجه که نفس حضور در آنها عامل استرس است. در این باره می‌توان توصیه کرد که مدیران عامل، دست کم یک تا دو ساعت زمان خالی به خود اختصاص دهند؛ زمانی که هیچ جلسه‌ای در آن برپا نمی‌شود و مدیر می‌تواند در این زمان به بازیابی ذهنی و روحی خود بپردازد.

۲. **فشار کوچک سازی کسب و کار:** به نظر می‌رسد که در شرایط اقتصادی اخیر، کوچک سازی کسب و کار، یک راهکار لازم الاجرا برای همه سازمانهاست و مدیران را از این واقعیت گریزی نیست.

تصور کنید زمانی را که یک مدیر ارشد باید نامه بازخرید

شاید اصلاح برنامه کاری و مدیریت صحیح‌تر زمان، این فرصت را به مدیران بدهد که مقداری از زمان خود را به مناسبات اجتماعی اختصاص دهند؛ چیزی که به اندازه نان شب واجب است.

دکتر داگلاس مک کن، که سالها مشاور شرکت مایکروسافت بوده است، بر این باور است که دنیای رؤسا، دنیای پر از پیچیدگی، عدم قطعیت و ابهام است و مدیران در هر لحظه با فرصتها و تهدیدهای بسیاری رویارو هستند. آنها می‌دانند که یک تصمیم آنها می‌تواند به قیمت بقا یا فزونی کسب و کار و همچنین شهرت یا بد آوازی خودشان تمام شود.

او همچنین می‌گوید: گاهی مدیران نمی‌دانند که منبع اصلی استرس آنها کجاست. شاید درحالی که یک مدیر با یک مشکل سازمانی در جنگ است، او گمان می‌کند که این مشکل سازمانی، علت تنش اوست، اما درحقیقت یک مسئله خانوادگی باعث تنشهای درونی برای این مدیر بوده است. پس کمی مکث و درنگ پیش از مواجهه با شرایط به مدیران کمک می‌کند تا مسائل را از هم تفکیک کنند و در برابر هر مسئله، واکنشی متناسب با آن بروز دهند.

یک پرسش: آیا هنوز آرزو دارید به دنیای پراسترس مدیران عامل وارد شوید؟ □