

فصل دوم - درک بازار

همانطور که در فصل قبل به تفصیل صحبت شد، تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان مستلزم دو رویکرد متفاوت می باشد و نمی توان با ابزارهایی نظیر آنچه در فصل قبل به آنها پرداختیم به درستی محیط خارجی سازمان را مورد تحلیل قرار داد. در این فصل به دنبال این نیستیم که مدل یا ابزاری، نظیر مدلها و ابزارهایی که در فصل قبل به آنها پرداختیم، پیشنهاد کنیم و نگارنده معتقد است مهمتر از هر ابزار و مدلی، درک ماهیت بازار و قوانین حاکم بر آن است که می تواند ما را در تحلیل درست آن یاری کند. در اینجا به جای واژه "شناخت" از واژه "درک" بازار استفاده شده است تا موضوع انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر مد نظر باشد. وقتی صحبت از درک چیزی می کنیم علاوه بر اینکه باید آن را بشناسیم باید نوعی حالت انعطاف و سازگاری هم داشته باشیم. شناخت بدون درک، همانطور که در ادامه فصل خواهیم دید، نمی تواند ما را در استفاده بهینه از فرصتهایی که بازار پیش روی ما قرار می دهد یاری دهد.

در ادامه به مرور الگوی حاکم بر فرایند تکوین کسب و کار می پردازیم. برخلاف سایر مدلها و ابزارها، این مدلی ساخته شده نیست بلکه براساس کشف قوانین حاکم بر بازار شکل گرفته و در واقع الگویی ذهنی است که به ما کمک می کند بهتر بتوانیم به بازار بیندیشیم.

با توجه به ارتباط تنگاتنگ مفاهیم علمی و فلسفی و نیاز به درک بعضی از مفاهیم فلسفی برای درک موضوعات مورد بحث، نگارنده مجبور به پرداختن به موضوعاتی فلسفی می شود که شاید از نظر بعضی از خوانندگان خسته کننده باشد ولی صبر و حوصله در مطالعه این مباحث او را متوجه اهمیت موضوع خواهد ساخت و در نهایت خواهد دید که عدم توجه به تبارشناسی مباحثی که در علم مدیریت مطرح می شود باعث درکی سطحی از موضوع خواهد شد.

1- سیستم های طبیعی، ساختگی و خودانگیخته

واژه System از واژه یونانی *sustēma* به زبان لاتین راه پیدا کرده و سپس در اوایل قرن 17 میلادی وارد زبانهای اروپایی، از جمله زبان انگلیسی، شده است. این کلمه از دو قسمت *sun*، به معنی "با"، و *histanai*، به معنی "تنظیم" یا *Set up* تشکیل شده است و به چیزی گفته می شده که دارای تنظیم بوده است (33). هنوز هم بحث نیاز به تنظیم از مشترکات کلیه سیستمها می باشد. به طور مثال یک خودرو احتیاج به سرویسها و تنظیمهای دوره ای دارد تا بتواند کار کند. کلیه موجودات زنده دارای تنظیمهای مخصوص به خود می باشند و بدون این گونه تنظیمها، بحث هماهنگی کار کردن اجزا سیستم به مشکل برمی خورد. به طور مثال در بدن انسان غددی وجود دارد که هرمونها و انزیمهای مختلفی را تولید می کند و نقش آنها در بدن نقشی تنظیم کننده است.

در حال حاضر واژه سیستم به معنی "مجموعه ای از اجزا که به عنوان بخشی از یک مکانیزم یا شبکه ای به هم پیوسته کار می کنند." (33) به کار می رود. براساس این تعریف یک خودرو و یک نرم افزار حسابداری را می توان سیستم در نظر گرفت ولی این نوع سیستمها از نوع سیستمهای ساختگی هستند. از طرف دیگر یک موجود زنده را می توان سیستم طبیعی به شمار آورد. هم در سیستمهای طبیعی و هم ساختگی با مجموعه ای از اجزا مواجهیم که به شکلی هماهنگ کار می کنند. دیرینه شناسی واژه

سیستم بسیار آموزنده است. در قدیم معنی کلیدی این واژه به بحث تنظیم مربوط بوده و به چیزی که نیاز به تنظیم داشته سیستم می گفتند در حالیکه به امروز بحث تنظیم جای خود را به هماهنگی بین اجزا داده است. در واقع خروجی تنظیمات باید یک هماهنگی بین اجزا باشد. در علم مدیریت با تعریف مفهوم ارزش افزوده می توان میزان هماهنگی بین اجزا را اندازه گیری نمود. در فصول آینده به تفصیل در این باره صحبت خواهد شد.

نکته ای که باید اینجا مورد دقت قرار گیرد و ما را در درک بازار به عنوان یک سیستم یاری کند، بحث هماهنگی، تنظیم یا ارزش افزوده نیست، بلکه مساله نوع دخالت انسان است. از این دیدگاه می توان سه نوع سیستم را از همدیگر تفکیک نمود. انسانها از طریق طرح ریزی یا اثرگذاری در حوزه عملیاتی می توانند بر یک سیستم اثرگذار باشند. در مورد سیستمهای طبیعی، مانند یک موجود زنده، انسان نه در طرح و نه در عمل دخالت ندارد. از طرف دیگر در سیستمهای ساختگی، مانند یک خودرو ساخته شده، هم در طرح و هم در عمل انسان دخالت مستقیم دارد.

برای توصیف فضای کسب و کار با نوع سومی از سیستمها سر و کار داریم که نتیجه عمل انسان است ولی ناشی از طرح او نمی باشد. ما به این گونه سیستمها سیستم خود انگیخته می گوئیم. شناخت اینگونه سیستمها، که نسبت به سیستمهای طبیعی و ساختگی بسیار کمیاب تر می باشند، موضوع اصلی این نوشتار است. بعضی از سیستمهایی که براساس تکامل تدریجی ایجاد شده اند از این گونه سیستمها می باشند و شناخت آنها می تواند ما را به درک بازار یاری دهد. زبانی که ما برای گویش، نوشتار، اندیشیدن و تبادل احساسات خود به کار می بریم نوعی سیستم خود انگیخته می باشد. با توجه به آشنایی همه ما با زبان و نحوه به کار گیری آن، شناخت فرایند تکاملی زبان در طی تاریخ می تواند کمک شایانی به درک ما از سیستمهای خود انگیخته بنماید.

بحث زبان شناسی و تکامل آن در طی تاریخ بسیار موضوع با اهمیتی بوده که پرداختن به آن از حوصله این نوشتار خارج است ولی الگوی حاکم بر آن تاثیرات مهمی بر مفهوم تکامل گذاشته است و بی علت نیست که بسیاری از فیلسوفان تراز اول، زبان شناسان مهمی بوده اند و حتی فیلسوفی مانند راسل برای نگارش "تاریخ فلسفه غرب" که کتابی فلسفی است و به مرور تاریخ فلسفه می پردازد، جایزه نوبل ادبیات گرفته است. از ارسطو و افلاطون تا هگل و هایدگر و ویتگنشتاین در باره موضوع زبان و اهمیت آن از منظر اندیشه بحث شده است. خواننده علاقه مند می تواند با یک جستجوی ساده اینترنتی با موضوع زبان شناسی و اهمیت آن در حوزه فلسفه آشنایی پیدا کند.

شناخت تکامل زبان در طی تاریخ باعث شده است که بسیاری از نظریه ها در مورد شروع خلقت و نحوه ادامه آن به پرسش گرفته شود. نتیجه این مطالعات نشان می دهد که نوعی از تکامل وجود دارد که نیاز به خالق ندارد و نحوه ایجاد نظم بین اجزا آن کاملاً متفاوت از نظمهای مبتنی بر سیستمهای ساختنی است. اینکه سیستمهای طبیعی هم از این مدل پیروی می کنند یا نه و بحث نیاز به خالق در مورد طبیعت، خارج از محدوده کار ماست ولی نگارنده متعقد است در تحلیل فضای کسب و کار می توان از این الگو استفاده شایانی برد. مدلها و ابزارهایی که در فصل یک به آنها پرداختیم عمدتاً بر این پیش فرض قرار دارند که تحلیل فضای کسب و کار از همان قواعد سیستمهای ساختگی تبعیت می کند در حالیکه در ادامه خواهیم دید این قواعد مختص محیط داخلی سازمان می باشد و الگوهای حاکم بر محیط خارجی بسیار متفاوت است.

اینک به مثال زبان گویشی به عنوان یک سیستم خود انگیخته برگردیم. هگل می گوید " فرمهای اندیشه نخست در زبان بشر است که ظاهر شده و حفظ می شوند." او سپس تاکید می کند " منطق چیزی نیست جز به صراحت در آوردن این فرمهای اندیشه(34)." قواعد حاکم بر کسب و کار هم از همین منطق پیروی می کنند. در واقع همانطور که بشر برای داد و ستد احساسات خود به تدریج از اصوات به کلمات و گرامر رسید و براساس نیاز خود زبان را تکامل بخشید در محیط کسب و کار هم قواعدی برای داد و ستد کالا ایجاد نمود و این قواعد در قالب قراردادهای اجتماعی مانند تعریف پول، یا وام و بهره و غیره تکامل یافتند و محیط کسب و کار امروزی در هر جامعه ای ، مانند زبان رایج در آن جامعه، حاصل تعامل و تکامل تدریجی همین قواعد و فرمهاست. محیط کسب و کار هم مانند زبان، حاصل عمل انسانی است ولی علی رقم سیستمهای ساختگی، یک انسان یا مجموعه ای از انسانها اقدام به ساخت زبان با نیت و قصد قبلی نکرده اند و قواعد و قوانین حاکم بر زبان و کسب و کار به شکل خود به خودی و براساس نیاز در طی زمان و در مکانهای مختلف تکامل تدریجی پیدا کرده و به شکل کنونی در آمده است.

ما به این گونه از سیستمها سیستمهای خود انگیخته می گوئیم و در این نوشتار سعی در شناخت قوانین و مکانیزمهای حاکم بر آن داریم. یکی از اشتباهات رایجی که در مطالعات در حوزه انسانی اتفاق می افتد الگو برداری از سیستمهای مصنوعی یا طبیعی برای مطالعه روابط انسانی است. مثلا اگر بخواهیم از مدلی که برای مطالعه فیزیک یا زیست شناسی (سیستمهای طبیعی) استفاده می کنیم در مطالعه جوامع انسانی استفاده نماییم راه به جایی نخواهیم برد. یا اگر بخواهیم از مدلهایی مانند آنچه در فصل یک گفته شد(سیستمهای ساختگی) برای مدل سازی یک کسب و کار در فضای رقابتی استفاده کنیم نمی توانیم کار موفق ا ارائه دهیم .

در شروع مدرنیته و با مشاهده نتایج عظیمی که در حوزه علوم طبیعی ایجاد شد بسیاری بر آن شدند که همین مدل موفق در حوزه علوم طبیعی به علوم انسانی هم تعمیم دهند. کانت در کتاب " نقد خرد ناب" با استفاده از ابزارهای علمی، از جمله مشاهدات تکرار پذیر به تعیین حدود اندیشه می پردازد و به بحث مقولات دوازده گانه می رسد که خارج از آنها تفکر برای بشر ممکن نیست(35). ماکس وبر در حوزه جامعه شناسی از ابزارهای علمی استفاده می کند و تلاش می کند نشان دهد که می توان به بحث جامعه شناسی هم از دید علوم، مانند علوم طبیعی ، نگاه کرد. در کتاب اخلاق پروتستان و روح سرمایه داری، او به شکلی موفق روشی علمی را در تحلیل سرمایه داری به کار می گیرد(36). این مباحث کم کم راه خود را به سایر حوزه های علوم انسانی ، از جمله مدیریت، هم باز می کند و علم مدیریت متولد می شود. علمی که اساس آن بر کمی کردن مفاهیم و خلق شاخصها و اهداف، به عنوان مشاهداتی تکرار پذیر و عینی، بنا شده است. در حوزه تفکر استراتژیک هم همین دیدگاه وارد می شود و با خلق ابزارها و مدلهای مختلف، مدیریت استراتژیک توسعه پیدا می کند. در این فرایند تکاملی یک چیز مغفول ماند و آن لزوم توجه به تفاوت ماهوی دو حوزه محیط داخلی و خارجی و نیاز به نگاهی متفاوت به این دو مقوله است.

در طرح ریزی کسب و کار مطابق مدلهای ارائه شده در فصل یک ، هنگامی که در حال تجزیه تحلیل و طرح ریزی محیط داخلی سازمان هستیم، به طور مثال طراحی ساختار سازمانی، بهبود زیر ساختها، افزایش انگیزش پرسنل ، بالا بردن راندمان تولید، با انواعی از سیستمهای ساختگی طرف هستیم. در این گونه سیستمها هم طرح و هم عمل مربوط به انسان می شود در حالیکه در تحلیل و برنامه ریزی محیط خارجی با سیستمی خود انگیخته طرف هستیم که نتیجه عمل انسانی است ولی طرح آن توسط انسان طرح ریزی نشده است. زیبایی کسب و کار در واقع در همین جاست. باید بتوانیم یک سیستم ساختگی را با یک سیستم خود انگیخته هماهنگ کنیم و از هماهنگی بین آنها ارزش افزوده ایجاد نماییم. مدلها و ابزارهایی که در فصل یک به آنها اشاره شد

همگی از نوع سیستمهای ساختگی هستند که در نوع خود بسیار مفید می باشند و می توانند ما را در طرح ریزی محیط داخلی سازمان یاری نمایند ولی هیچ کدام از آنها ، همانطور که در فصل یک توضیح داده شد، ابزارهای مناسبی برای برنامه ریزی و تحلیل محیط خارجی نیستند. تجربه هم نشینی با بیش از هزار مدیر موفق و ناموفق ایرانی و غیر ایرانی به صورت رودر رو ، نگارنده را با نتیجه ای شگفت مواجه کرده است! هیچ کدام از این مدیران از ابزارهایی مانند ابزارهای ارائه شده در فصل یک ، برای تحلیل بازار مرتبط با کسب و کار خود، استفاده نمی کنند و در واقع این گونه مدلها بیشتر توسط مشاوران یا واحدهای مربوط به برنامه ریزی و سیستمها براساس آنچه مدیریت سازمان می گوید ، یا نمی گوید!، تدوین می شوند. راهی که صاحبان کسب و کار و مدیران و رهبران موفق می روند راه دیگری است که این نوشتار در پی توضیح آن است.

نقش قصد و هدف در سیستمهای خود انگیخته ، طبیعی و ساختگی

در مورد نقش قصد و هدف در سیستمهای طبیعی چیست نظرات گوناگونی وجود دارد که خارج از حوصله این نوشتار است و موضوع اصلی بحث پیروان ادیان و فیلسوفان و عرفا در طی تاریخ بوده است. در مورد سیستمهای ساختگی وجود هدف و غایت بسیار حیاتی می باشد. ساختن یک خودرو یا ساختن یک خانه همیشه با قصد و هدفی همراه است که در ذهن سازنده و طراح آن بوده است. ذهن ما عادت دارد در پس هر نظمی ، فردی آگاه بانیست و قصد مشخص را به عنوان مخترع یا بنیان گذار یا خالق ردیابی کند. منظور از نظم همیشه ارائه تعریفی از یک سیستم یا زیر سیستم است که در آن اجرا مختلف در چنان ارتباطی باهم هستند که می توانیم با شناخت برخی از اجزا و نحوه تعامل آنها پیش بینی های صحیحی از رفتار سیستم مذکور ارائه دهیم.

برخلاف سیستمهای ساختگی، در سیستمهای خو جوش وجود نظم را نمی توان مستقیماً به ناظمی آگاه ربط داد که عامدانه این کار را انجام داده است. در اینکه در محیط کسب و کار چنین نظمی وجود دارد شکی نیست ولی این به معنی وجود قصد و یا عمدی در انجام آن نیست. نظمهای خود انگیخته مانند نظمهای ساختگی دارای مثال های بیشمار نیستند و به همین خاطر لازم است ذهن ما بیشتر با این نوع نظم آشنا شود. زبانی که ما به آن سخن می گوئیم، می اندیشیم و احساس می کنیم مثال ملموسی از یک نوع نظم خود جوش است. انسانهای اولیه برای ارتباط با هم شروع کرده اند با اصوات و اشارات با یکدیگر ارتباط برقرار کردن. هر انسانی برای ارتباط برقرار کردنش نیتی داشته که برای ما معلوم نیست. براینکه این نیتها متفاوت باعث شده است که یک همگرایی در نوع اصوات و حرکات ایجاد شد و کم کم زبان به وجود آید. زبانی که ما اکنون استفاده می کنیم دارای ساختاری گرامی و کلامی است ولی کسی عامدانه و از روی غایتی آن را نساخته است. اینگونه نبوده که عده ای ، به شکل آگاهانه، بنشینند و شروع به نوشتن گرامر، ساختن واژگان و ایجاد زبان نمایند و سپس مردم را ملزم به استفاده از آنها برای ارتباط نمایند. در فضای کسب و کار هم دقیقاً همین مساله حاکم است. قصد و غایتی قابل تصور نیست.

سیستمهایی از نوع سیستم مدیریت یا سیستمهای مالی موجود در سازمانها آگاهانه توسط انسانها ساخته و اجرا می شوند و منطق حاکم بر آنها مطابق با چرخه PDCA یا چرخه های مشابه است. در همه این سیستمها مانند سیستم موتور یک خودرو نظمی آگاهانه توسط یک یا چند نفر طراح قابل مشاهده است. سیستم کسب و کار از این نوع نیست. قوانین حاکم بر سیستمهای خو جوش محصول ذهن انسان نیست بلکه این ذهن است که باید خود را با آن هماهنگ کند. در واقع ذهن یک کاسب واقعی مجموعه ای هارمونیک از این قوانین و قواعدی است که از سیستم بازار حاکم بر آن کسب و کار انتزاع شده است. این رابطه ذهن و عین در

مورد سیستمهای ساخته شده دقیقاً برعکس است. در سیستمهای ساخته شده ذهن بر عین غلبه دارد در حالی که در سیستمهای خود انگیخته برعکس می باشد. شاید یکی از دلایلی که افراد سیستمی نمی توانند در محیطهای کسب و کار موفق باشند همین است. ذهن آنها به شکل ناخود آگاه می خواهد قوانینی که در خودش ساخته است را بر عینیت بیرونی تحمیل کند در حالیکه این کار ممکن نیست .

جهل چاره ناپذیر ما در مقابل واقعیت‌های متکثر و متغیر خارجی

ماهیت سیستمهای خود انگیخته به گونه ای است که مملو از واقعیت‌های خاص متکثر و متغیر می باشد. در حوزه مشاوره سیستمهای مدیریت کیفیت، که من در آن بازار کار می کنم، براساس هر قانونی که در کشور در ارتباط با کسب و کار تصویب می شود این واقعیت‌های متکثر تغییر می کنند . مثلاً اگر قانون در نفع صنعت خودرو باشد ما را به سمت تمرکز بر آن بازار می برد؛ در حالیکه تغییرات قیمت دلار ممکن است ما را به سمت شرکتهای وارد کننده یا صادر کننده کوچک هدایت کند. حتی وقتی روی یک صنف خاص متمرکز می شویم هر مشتری داستان خاص خودش را دارد و براساس پولی که در جیب دارد دنبال راه حلی می گردد. مثلاً دو نفر هستند که دقیقاً یک مشکل دارند ولی پول توی جیبشان بسیار متفاوت است و با اینکه هم صنف هم هستند نمی توان راه حلی یکسان به آنها داد. وقتی برای یکی از آنها راه حلی ارائه می کنی که قبول می کند و سر قیمت هم به توافق می رسی یک تصمیم یا یک جو روانی که در جایی راه افتاده که همه چیز را به هم می زند و این یعنی واقعیت‌های متکثر و متغیر بی شمار. در ادامه خواهیم دید که چگونه درک قوانین ذاتی حاکم بر بازار به ما در تدوین یک طرح کسب و کار کمک می کند و چگونه می توان با دانشی که از ایجاد بانکهای اطلاعاتی بدست خواهیم آورد درمانی برای این جهل چاره ناپذیر پیدا کنیم.

بهره مندی در عین نا آگاهی

وقتی از جهل چاره ناپذیر در مواجهه با سیستمهای خود انگیخته صحبت می کنیم به این معنی نیست که نمی توان از این سیستمها خروجی گرفتی. یک شرکت بیمه شاید هیچ آگاهی از وضعیت کسانی که مشتری بالقوه یا بالفعل هستند نداشته باشد ولی می تواند با تحلیل قابل اندازه گیری شاخصهای مرتبط با بازار بیمه و تحلیل های اماری و همچنین مدیریت صحیح منابعی که در اختیار دارد بهره مندی خوبی از این بازار کند. چیزی که مهم است مطابقت شاخصها و اهداف تعریف شده در طرح کسب و کار براساس ریسکهای واقعی و دائماً در حال تغییر فضای کسب و کار می باشد. اگر این کار درست انجام شده باشد و اندازه گیری ها دقیق و بروز باشد فردی که خبره در بازار بیمه است می تواند با تحلیل های اماری فضاهایی را برای کسب سود بیشتر کشف کند که از دید دیگران دور مانده است. مثال دیگری که به ذهنم خطور کرد تجربه بیل گیتس است. او سیستمی on line برای مشاهده نرخ فروش محصولاتش براساس کد پستی در جاهای مختلف امریکا ایجاد کرده بود(45). این که چه محصولی در کدام منطقه نرخ فروش بیشتری دارد چیز ثابتی نیست و دائماً در حال تغییر است. بیل گیتس جهلی چاره ناپذیر در مورد تعیین علل رفتار مشتریان بی شمارش دارد ولی داشبورد مدیریتی که ایجاد کرده بود به او کمک کرد که با توجه به تحلیل روند نرخ فروش و فروش لحظه ای هر محصول به گونه ای محصولات را در هر محل فراهم کند که نسبت به رقبایش محصولاتش زودتر در محل حاضر باشند و این به معنی بهره مندی بیشتر است بدون داشتن آگاهی دقیق.

تقابل ذهن و عین

بحث سوژه (Subject) و ابژه (Object) و تفابل آنها بایکدیگر و اینکه اصالت با کدام است از موضوعات اصلی در فلسفه می باشد.

پرداختن به ریشه های فلسفی موضوع مورد بحث، بسیار حیاتی است و خواننده باید با این مباحث آشنایی مختصری پیدا کند.

تمام مباحثی که امروزه در علم و مخصوصا علم مدیریت مطرح می شود دارای پیشینه ای فلسفی می باشند و آگاهی اولیه با این مفاهیم خواننده را با روح حاکم بر مباحث مطرح شده بیشتر آشنا می کند. برای روشن شدن موضوع ارتباط ریاضی و فیزیک مثال بسیار خوبی است. ریشه های ریاضی مباحثی که در فیزیک مطرح می شود، از جمله مفهوم سرعت لحظه ای ، تابع مکان بر اساس شتاب و سرعت و ... یک فیزیک دان را مجبور می کند با مفاهیمی ریاضی مانند تابع یا مفهوم دیفرانسیل و غیره آشنایی کافی داشته باشد. مباحثی که در علم مدیریت مطرح می شود هم به همین شکل دارای ریشه هایی فلسفی می باشند و ما را در تبار شناسی مناسب مفاهیمی که به کار می بریم یاری می کنند.

دو دیدگاه در فلسفه ، قبل از هگل، رایج بود که شامل ایده ایست ها و تجربه گراها می شد. ایده ایستها، غالبا فیلسوفان آلمانی، اصالت را به سوژه می دادند و معتقد بودند مفاهیمی انتزاعی، مانند آنچه در ریاضی مطرح می شود، دارای اصالتی ذاتی هستند و این اصالت ذاتی مقدم بر تجربه و مستقل از آن است. از طرف دیگر تجربه گراها معتقد بودند که این مفاهیم انتزاعی چیزی نیستند جز عمومیت بخشیدن به چیزهایی که ما از راه تجربه به دست می آوریم و آنها را دارای اصالتی مقدم بر تجربه نمی دانستند.

هگل به این بحث خاتمه بخشید و به قول خیام گفت: "ای بی خبران راه نه آن است و نه این!" او در پدیدار شناسی روح و سایر آثار ارزشمندش نشان داد که اصالت در نه در سوژه است و نه در ابژه بلکه در هماهنگی بین آنهاست!

متاسفانه ترجمه فارسی دقیقی از آثار هگل در دسترس نیست و خواننده محترم می تواند برای آشنایی بیشتر با این بحث اساسی به درس گفتارهای سید جواد طباطبایی، بزرگترین شارح فارسی زبان هگل ، مراجعه کند(36).

یک کار آفرین یا صاحب کسب و کار براساس یک ایده اولیه شروع به فعالیت می کند. در اینجا ما با یک ذهن کنشگر (Subject) مواجهیم که براساس منافع خود وارد حوزه کسب و کار می شود. ذهن ما براساس واقعیهایی که از عینیت خارج کسب می کند مفاهیمی را انتزاع می کند و مدلهایی را ، حتی به شکل ناخود آگاه، می سازد، سپس براساس مدل ساخته شده دست به اقدام و اثرگذاری بر واقعیت خارجی می زند. واقعیت خارجی تغییر می کند و دوباره بر ذهن اثری جدید می گذارد و این اثر جدید، مدل حاکم بر ذهنیت ما را عوض میکند . در این حرکت رفت و برگشتی بین ذهن و عین ، ما به یک هماهنگی می رسیم که این هماهنگی می تواند خود را در مطابقت پیش بینی و نتیجه نشان دهد. هر چقدر نتایج بدست آمده در حوزه کسب و کار با پیش بینی ها، شامل چشم انداز، ماموریت، استراتژی، بیشتر مطابقت داشته باشد در واقع هماهنگی بین ذهن و عین بیشتر است. شاید به همین دلیل است که در مباحث مدیریتی برای هدف بیشتر ازواژه "Objective" صحبت می شود نه "Target" یا "Goal". در واقع Objective از این جهت که هدف است ذهنی است ولی از جهت دیگر، که با واقعیتها باید منطبق باشد عینی است. منظور این است که هدفی که در ذهن خود تجسم می کنیم باید از عینیت کافی برخوردار باشد و این موقعی ممکن است که هماهنگی ذهنیت و عینیت، در عین تقابل آنها، برقرار باشد.

کسب و کار محل تقابل خود آگاه درون سازمانی و ناخود آگاه بازار

توجه به تقابل محیط داخلی و خارجی از جنبه روانشناسی هم بسیار راهگشاست. یونگ علاوه بر ضمیر ناخودآگاه فردی، اعتقاد به نوعی ضمیر ناخود آگاه جمعی داشت که می توانست توجیه گر بسیاری از رفتارهای ناشناخته ما انسانها باشد. خواننده برای آشنایی بیشتر با این مبحث می تواند به کتاب "انسان امروزی در جستجوی روح خود(38)" مراجعه نماید.

محیط داخلی کسب و کار ما یک محیط کاملا خود اگاه است که می توان آن را براساس مدل‌های نظم ساختگی توضیح داد. در حالیکه محیط بازار مانند یک ناخود آگاه جمعی عمل می کند. من فکر می کنم اصطلاحی که یونگ در مورد ناخود آگاه جمعی در حوزه روانشناسی صحبت می کند در محیط کسب و کار هم وجود دارد. این ناخود آگاه جمعی حاکم بر محیط خارجی کسب و کار مملو از انتزاعاتی است که برابند کنش و واکنش تعداد بیشماری کنشگر در طی زمانی طولانی بوده است. این قوانین انتزاعی به شکلی ناخود آگاهانه در محیط کسب و کار وجود دارند و ذهن خردمند کارش سازگاری و هم راستایی با آنهاست. نکته جالب تر اینکه ساختار ذهنی کسانی که مدت طولانی در محیط کسب و کار قرار دارند به مرور با این انتزاعات خود را سازگار می کند و براساس آنها شکل می گیرد. بسیار اشتباه بزرگی خواهد بود اگر فکر کنیم این قوانین انتزاعی حاکم بر بازار محصول ذهنی خردمند است و یا تصور کنیم ذهن خردمند ما می تواند آنها را بسازد یا تغییر دهد. در محیط کسب و کار، ما مثل کشتیبانی هستیم که با ورش بادهای مختلف مواجه هستیم. به عنوان یک کشتی بان خیلی درکی از روابط علت و معلولی باد و شرایط اقیانوس نداریم ولی اگر بتوانیم با مدیریت صحیح بادبانهای خود بدون اینکه منطق این بادهای را بدانیم خودمان را در مسیری که می خواهیم هدایت کنیم کشتی بان خردمند تری هستیم تا اینکه تصور کنیم با شناخت علل آنها یا ریشه پدید آمدن آنها می توانیم چیز مفیدی که ما را به مقصد برساند بیاموزیم.

طرح کسب و کار، عرصه تکامل تدریجی ذهن و زبان

یک طرح کسب و کار خوب به مرور که بازنگری می شود، در دو حوزه ذهن و زبان دچار تکامل می گردد. با توجه به اینکه اهداف و استراتژی ها به طور مداوم با نتایج بدست آمده مقایسه می شوند، بازنگری مداوم آنها باعث پرورش یافتن ذهن می گردد. از طرفی زبان بیان طرح کسب و کار به مرور پیشرفت می کند و هم در ساختار طرح کسب و کار و هم در نوع بیان اهداف، شاخصها، استراتژی ها و سایر اجزا، تکامل ایجاد می شود. به قول هگل "به مرور امر سرشار از محتوی می شود". یک طرح کسب و کار خوب مثل یک شعر از حافظ و سعدی سهل و ممتنع است. وقتی بیت "توانا بود هر که دانا بود - ز دانش دل پیر برنا بود" را می خوانیم فکر می کنیم سرودن چنین شعری سهل و ساده است ولی وقتی می خواهیم مشابه آن را بگوییم نمی توانیم. یک سادگی استادانه ای، در هر اثر هنری وجود دارد، که در عین ساده بودن بسیار غیر قابل تقلید است. طرح کسب و کار خوب هم چنین شکلی دارد. بی دلیل نیست که بیشتر کسانی که می خواهند در حوزه کسب و کار از یک مدل موفق الگوبرداری کنند ناموفق می شوند. هم ذهن و هم زبان در آن به تکامل رسیده اند و نتیجه کار چیز ساده ولی استادانه است که سهل و ممتنع می باشد.

تقابل کران مندی و بی کرانی

سازمان به عنوان سیستمی کران مند و دارای نظمی مصنوعی در مقابل محیط کسب و کار که خاصیتی بی کرانی دارد قرار می گیرد. این بی کران دارای نظمی خود انگیخته است. خرد یک فعال کسب و کار در ایجاد هماهنگی بین کران مندی و بی کرانی است به شکلی که بیشترین نفع را برای او ایجاد نماید.

عمل و نتیجه

ذهن ما دارای یک مشکل اساسی است و آن تفکر استقرایی است. استقرا به معنی کشف یک سری اصول و قواعد براساس مجموعه ای از واقعیات، یا حقایق، می باشد (13). به زبان ساده ذهن ما عادت کرده است که وقتی یک قاعده ای را در مورد بعضی از مشاهدات کشف می کند آن را به کلیه مشاهدات مشابه تعمیم دهد. به چنین تفکری تفکر استقرایی می گویند. در ریاضیات یک شرط مهم برای استفاده از استقرا در تفکر است که اصولا در نظر گرفته نمی شود و بدون لحاظ شدن آن تفکر استقرایی به کار گرفته می شود. اگر ما بخواهیم قاعده ای که برای تعدادی از اعضا یک مجموعه کاربرد دارد را به کلیه اعضا آن جامعه تعمیم دهیم حتما باید بتوانیم اثبات کنیم شرط "اگر این قانون برای عضو n صحیح است در نتیجه برای عضو $n+1$ هم صحیح است" در آن مجموعه برقرار است (40). اثبات چنین شرطی در ریاضیات شدنی است ولی در مورد مشاهدات عادی نمی توان آن را ثابت کرد. ذهن ما آموخته که اگر یک قانونی برای چند مثال جواب دهد آن را به شکل خودکار برای کلیه مثالهای مشابه هم تعمیم دهد.

این عادت غلط ذهنی باعث می شود که وقتی کاری می کنیم و نتیجه ای، مطلوب یا نامطلوب، می گیریم به شکل ناخودآگاه آن را به سایر موضوعات مشابه هم تعمیم می دهیم.

در محیط واقعی کسب و کار یک عمل یکسان می تواند به آثار متفاوتی منجر شود و هیچ رابطه علت و معلولی قابل ردیابی، بین عمل و نتیجه عمل وجود ندارد. مثلا شما می توانید استراتژی جذب نیروی انسانی به منظور افزایش فروش را پیش بگیرید ولی در عمل نتیجه یک بار مطلوب و بار دیگر نامطلوب شود. این مساله از آنجا ناشی می شود که پارامترهای موثر بر اثربسیار بیشتر از عمل صرف ماست و ما نمی توانیم این تعداد پارامتر نامحدود را ثابت نگه داریم و فقط نتیجه عمل خود را بررسی کنیم. نگارنده تجربه های بیشماری از گرفتن نتایج متفاوت از عملی یکسان در کسب و کار خود طی بیست سال گذشته داشته است. به طور مثال استفاده از مکانیزمهای انگیزشی مختلف حتی روی یک فرد خاص هم همیشه به یک شکل جواب نمی دهد. محیط کسب و کار جهان گرایش هاست و پارامترهای موثر بر آن آنقدر زیاد هستند که اولاً در نظر گرفتن همه آنها غیر ممکن است؛ ثانیاً حتی اگر همه آنها را هم بشود در نظر گرفت بررسی وزن و تاثیر هر یک بر نتیجه نهایی تقریباً غیر ممکن است. به همین دلیل بهتر است محیط کسب و کار و نتایج آن را بر اساس مدل‌های آماری، که بر مبنای تصادفی بودن اتفاقات جهان هستند، تحلیل کرد تا اینکه بخواهیم با تحلیل هایی مانند آنچه در فصل یک مورد بررسی قرار گرفت به شکلی علت و معلولی موضوع را تحلیل کنیم. تجربه نگارنده نشان می دهد که ترکیبی از SWOT و هوشین کانری می تواند اثربخش ترین نتیجه را بدهد. از طرفی عوامل و استراتژی ها را با SWOT تحلیل کنیم و نتیجه آنها را با استفاده از شاخصهای معین و بر اساس منطق امار به شکل متغیری تصادفی تحلیل نماییم. هر عملی در شرایطی خاص و در درون تعامل نیروهای معین، اثری ایجاد می کند و همین اثر تعیین کننده سرشت آن عمل است. اصطلاحی تقریباً بی معنی در کسب و کار وجود دارد که در مواقعی که نتیجه با آنچه مورد پیش بینی بود متفاوت است بکار می رود: استراتژی درست در مکان یا زمان نادرست! کسانی که این استدلال را برای توجیه نتیجه بدست آمده بکار می برند عملاً می خواهند با لفاظی های مدیریت گونه وضعیت را توجیه کنند و گرنه هر کسی می داند که استراتژی درست در ذات خودش مفهوم زمان و مکان را دارد و اگر آنها را در نظر نگیرد اصلاً استراتژی نیست. این گونه افراد که مدیر یا مشاور هستند نمی خواهند بپذیرند یا تصویر ذهنی غلطی در مغز خود دارند که فکر می کنند رابطه علت و معلولی بین عمل و اثر وجود دارد و اگر این مساله را بپذیرند بجای توجیه های مدیریتی یا استراتژیک فقط راه را عوض می کنند. خیلی وقتها هم اصلاً نیاز نیست ما به تحلیل عمل و اثر یا

استراتژی و نتیجه پردازیم و می توانیم صرفاً با نگاه اماری راه درست را انتخاب کنیم. مثلاً مدیران یک شرکت بیمه اصلاً برایشان مهم نیست که چه چیزی باعث مردن افراد می شود فقط برایشان مهم است که از نظر اماری این قضیه چگونه است تا بتوانند تعیین کنند اگر چقدر حق بیمه بگیرند تا بر اساس نرخ افرادی که می میرند آنها سود می کنند. در کسب و کار هم در بیشتر مواقع باید بجای اینکه وقتمان را صرف تحلیل روابط بین علل و آثار کنیم از نظر اماری موضوع را بررسی کنیم و استراتژی را انتخاب کنیم که هم قابل اجرا باشد و قیمت تمام شده را خیلی بالا نبرد و هم از نظر اماری نتیجه قابل پیش بینی به ضرر ما نباشد.

اولویت با نتیجه است نه عمل

در مواقع بسیاری می توان بر ای رسیدن به یک اثر یکسان (مثلاً فروش ماهیانه یکسان) روشهای مختلفی را پیش گرفت. اینکه کدام روش بهتر است مهم نیست نتیجه ای که از آن در می آید به مراتب مهم تر است.

قوانین و دستورات

همانطور که در تعریف واژه "سیستم" مشاهده کردیم، وجود تنظیم از اهمیتی اساسی برای هر سیستمی برخوردار بود. کلیه سیستمها برای اینکه بتوانند به صورت اجزایی هماهنگ کار کنند احتیاج به تنظیماتی دارند که این تنظیمات براساس یک سری دستورات و قوانین شکل می گیرد. علم مدیریت استراتژیک هم مانند سایر علوم به دستورات و قوانینی می پردازد که در حوزه مدیریت یک بنگاه اقتصادی مطرح هستند و در واقع اندازه شناسی پارامترهای موثر بر کسب و کار موضوع اصلی بحث ما در حوزه کسب و کار است.

همانطور که قبلاً اشاره شد، ماهیت سیستمهای خود انگیخته با سیستمهای طبیعی و ساختگی متفاوت است. این تفاوت از بحث اثرگذاری انسان بر طرح و عمل می باشد که قبلاً مورد بحث قرار گرفت. نکته دیگری که ما را در شناخت سیستمهای خود انگیخته و تفکیک آنها از انواع دیگر سیستم متمایز می کند بحث دستورات و قوانین است.

در هر سیستمی، شامل سیستمهای طبیعی، ساختگی و خود انگیخته، دستورات و قوانینی وجود دارد که تنظیم سیستم مورد نظر براساس آنها انجام می شود. علم پزشکی را می توان مجموعه ای از دستورات و قوانین دانست که برای تنظیم صحیح سیستم بیولوژیک بدن به کار می رود. در سیستمهای ساختگی هم ما یک سری دستورات و قوانین نیاز داریم که بتوان براساس آن سیستم را به هماهنگی مورد نظر رساند. قدمت این دستورات و قوانین به قدمت تمدن بشری است. از وقتی که انسانها زندگی در اجتماعات کوچک را شروع کردند این قوانین شکل گرفت. در حال حاضر قانون حمورابی که به دستور شاه بابل، دوهزار سال قبل از میلاد، نوشته شده قدیمی ترین قانون مدون شناخته شده می باشد (1). در این مجموع قوانین، که مشتمل بر 282 ماده قانونی است، برای کلیه مناسبتهای انسانی آن زمان قانون وضع شده است و حمورابی، شاه بابل، براساس آنها بابل را اداره می کرد. بسیاری از این قوانین، از جمله قانون مشهور "چشم در برابر چشم"، هنوز هم در قوانین جوامع مختلف به شکلی تلویحی یا تصریحی وجود دارد.

در ادامه خواهیم دید که ماهیت دستورات و قوانین در سیستمهای خود انگیخته و ساختگی بسیار متفاوت است و درک این تفاوت اهمیت به سزایی در تدوین طرح کسب و کار دارد.

قوانین وضعی و کشفی

ملزم بودن به یک سری قوانین برای ادامه حیات یک سیستم، بحثی اساسی است که در مورد کلیه سیستمهای طبیعی، ساختگی و خود انگیخته الزامی است؛ ولی نکته مهم که اغلب درست درک نمی شود این است که در مورد سیستمهای خود انگیخته، برخلاف سیستمهای ساختنی، قوانین وضع کردنی نیستند بلکه کشف کردنی هستند.

یک مدیر عامل می تواند قوانینی برای اداره بهتر امور داخلی شرکت خود وضع کند و کلیه افراد شرکت را، مانند حمورابی، شاه بابل، ملزم به رعایت آنها کند و برای عدم رعایت هر کدام از آنها عقوبتی در نظر بگیرد؛ ولی این قوانین، حتی در یک سیستم ساختگی مانند فضای داخلی کسب و کار هم حتما باید واقعیتهای موجود و عرف حاکم بر سیستم مورد نظر را در نظر بگیرد و به شکل دستوری صرف نباشد.

حتی در محیط داخلی سازمان هم اگر قوانین وضعی از واقعیات کف سازمان نشات نگرفته باشند و به شکل دستوری صرف باشند در عمل کار نمی کنند و به جای ایجاد ارزش افزوده منجر به کاهش راندمان می شوند. در محیط داخلی شاید بتوان گفت قوانین می توانند حالت وضع کردنی و حتی دستوری داشته باشند ولی باید بر مبنای درک مناسبات و واقعیتهای محیط داخلی سازمان باشد. در مورد اینکه نسبت این دو، دستور و درک، چگونه است نظرات مختلفی مطرح است که در بحث تئوریهایی علم مدیریت به آنها پرداخته می شود. مدلهایی مانند مدل تیلور بیشتر به سمت مدلهای دستوری متمایل هستند در حالیکه مازلو بیشتر به مدلهای مبتنی بر درک معتقد است. در این میان مدلهای اقتضایی هم وجود دارند که بنا به شرایط حالتی دستوری یا مبتنی بر درک را پیشنهاد می کنند. خواننده علاقه مند می تواند به مباحث تئوری مدیریت برای آشنایی بیشتر با این مدلها مراجعه کند.

در مورد محیط خارجی سازمان، وضع کاملا متفاوت است. قوانین را باید کشف کرد و خود را با آنها سازگار نمود. شاید بتوان گفت فقط در محیط هایی که نوعی رانت و انحصار وجود دارد بتوان از وضع قوانین به جای کشف آنها استفاده کرد اما در شرایط رقابتی بازار، قوانین اصلا وضع کردنی نیستند و کاملا کشف کردنی هستند. درک این مساله به ظاهر ساده کمک شایانی به تدوین یک طرح کسب و کار اثربخش می نماید. متأسفانه ذهن ما دارای اشکالاتی است که باعث می شود، حتی اگر به کشف قانون به جای وضع قانون هم اعتقاد داشته باشیم، به شکل ناخودآگاه برعکس عمل کنیم. در فصل سه به موضوع سرباهای اندیشه می پردازیم و خواهیم دید که چگونه ذهن ما هم مانند چشم ما دچار سراب می شود و نمی تواند واقعیت را از سراب تشخیص دهد. علاوه بر سرباهایی که ذهن ما دچار آنها می شود موضوعاتی روانشناسانه هستند که باعث اشکال در تجزیه تحلیل صحیح می شوند و در فصل چهارم به آنها پرداخته شده است.

قانون محوری نتیجه تقابل امور عینی و ذهنی

منظور از امور عینی، اتفاقاتی است که به شکل واقعی در بازار اتفاق می افتد. این اتفاقات را می تواند در قالب یک سری قوانین درک کرد. حلقه واسطه واقعیت و قانون چیزی است که به آن امر انتزاعی می گویند. به طور مثال اگر اتفاقاتی که در بورس می افتد را امری عینی و واقعی بدانیم، که پر از جزئیات و بی نظمی های واقعی و ظاهری است، امر ذهنی را می توان به شاخصهای بورس تشبیه کرد. مفاهیم ذهنی ابزارهایی هستند جهت رویارویی با پیچیدگی امر عینی که ذهن قادر به تسلط کامل بر آن

نیست. قوانین حاکم بر کسب و کار در بورس همان است که بورس بازان بکار می‌برند. مثلا اگر فلان شاخص بالا رفت باید خرید یا فروخت. نکته ای که باید به آن توجه داشت این است که اولاً این قوانین در هر کسب و کاری با کسب و کار دیگر متفاوت هستند. ثانیاً حتی در یک کسب و کار مشخص فضاهای متفاوت جغرافیایی قوانین خاص خود را دارند. با اینکه شاخصهای بورس و نحوه محاسبه آن در همه جای دنیا یکی است ولی قوانین حاکم بر بورس ایران بسیار متفاوت از بورس امریکاست. ثالثاً باید توجه داشت که ما نباید به عنوان مالکان کسب و کار به این قوانین بچسبیم، بلکه باید همیشه پذیرای قوانینی جدید یا اصلاح شده بر اساس تغییرات در امور عینی باشیم. قوانینی که ما برای کسب و کار خود در نظر می‌گیریم باید ماهیتی دینامیک داشته باشند. هگل در نقد لیبرالیسم چیزی را مطرح می‌کند که به بحث ما هم مرتبط است. او می‌گوید "چسبیدن به انتزاع از راه تعین و پابندی سفت و محکم به قوانین ایرادی است که لیبرالیسم دارد و امر انضمامی همیشه بر آن چیره می‌شود(39)".

به زبان ساده هگل می‌گوید اگر بخواهیم برای مدل سازی اتفاقات واقعی به مدل سازی های انتزاعی بپردازیم همیشه در واقعیت اتفاقاتی می‌افتد که مدل ما را نقض می‌کند. او این نقد را بر تفکر لیبرالیسم مطرح می‌کند اما این مساله در مورد کسب و کار هم صحیح است و اتکای بیش از حد به مدل سازی و سعی در درک کسب و کار از روی این مدل‌های انتزاعی باعث می‌شود که با واقعیت‌هایی روبرو شویم که مثال نقض پیش بینی ما هستند. البته منظور این نیست که باید بدون امر انتزاعی یا قوانین مرتبط با آنها با کسب و کار روبرو شد بلکه باید به ماهیت دینامیک قوانین حاکم بر بازار توجه داشت و آماده بروز اوری قوانین بر اساس آنها بود. همیشه فکر می‌کردم چرا قدمت یک برند به عنوان کیفیت و اعتبار آن مطرح می‌شود. یکی از معانی آن همین است. این کسب و کار توانسته قوانین خود را بر اساس تغییرات در محیط کسب و کار بروز اوری کند و نتیجه آن پایداری کسب و کار مذکور شده است. نکته مهم دیگری که باید مد نظر قرار گیرد این است که "مفاهیم انتزاعی هستند که از بازار نشات می‌گیرند نه بر عکس". در واقع اگر ما پیش فرض و تصویر ذهنی در ذهن خود داشته باشیم و بخواهیم براساس آن در بازار موفق شویم در واقع می‌خواهیم مفاهیم انتزاعی را بر واقعیت بازار چیره کنیم. این کار هر چند غیر ممکن نیست ولی در بیشتر موارد جواب نمی‌دهد و مواقعی هم که جواب می‌دهد مواقعی است که اتفاقی خاص در زمانی خاص و مکانی خاص افتاده است و باعث شده تصویر ذهنی شخصی بر واقعیت بازار حاکم شود. این موضوع قابلیت تکرار پذیری ندارد. ما در این نوشته از مکانیزمها و قواعدی صحبت می‌کنیم که خاصیت تکرار پذیری داشته باشند. در حالت عادی بازار، تقدم با واقعیت‌های بازار است نه مفاهیم انتزاعی حاکم بر ذهن ما و این ذهن ماست که باید با خردمندی این مفاهیم انتزاعی را از امور عینی که همان بازار است استخراج کند.

نقش کنشگران در شکل‌گیری قوانین کسب و کار

در فضای کسب و کار، که نوعی سیستم خود انگیخته می‌باشد، قانون، ابداع آزادانه و آگاهانه صاحب کسب و کار نیست. اشتباهی که خیلی رایج است این است که قانون گذاری در یک محیط کسب و کار به عهده فعالان آن حوزه است. مخصوصاً در مورد یک بنگاه اقتصادی اشتباه رایج این است که صاحب بنگاه وظیفه قانون گذاری را به عهده دارد. حتی در علم حقوق که تماماً به بحث قوانین در حوزه های مختلف می‌پردازد، اگر قانونی تهیه شود که با سرپیچی عمومی مواجه شود از شان و منزلت آن قانون کاسته می‌شود و چه بسا قانون به قانونی متروک یا معلق تبدیل شود(2).

باید به این نکته توجه داشت که قوانین به شکل ذاتی عموماً در ماهیت کسب و کار وجود دارند و وظیفه صاحب کسب و کار در واقع کشف و مدون کردن آنهاست به شکلی که از اجرای این قوانین بتوان ارزش افزوده ایجاد نمود. به غیر از قوانین اجباری، مانند قوانین اداره کار، که به عنوان الزامات قانونی برای یک شرکت لازم الاجرا می باشند، سایر قوانین در واقع در بطن یک کسب و کار وجود دارند و صاحب کسب و کار کاری غیر از کشف و مدون کردن آنها ندارد. به طور مثال پورسانت دادن به یک کارمند را در نظر بگیرید. در هر کسب و کاری درصد آن متفاوت است. مثلاً در فروش گوشی ایفون، با توجه به برند بودن آن، پورسانت کمتر از 5 درصد است در حالیکه برای فروختن یک عطر گم نام و جا انداختن آن در بازار حتی تا 100 درصد پورسانت هم داده می شود. اگر بخواهیم برای پورسانت دادن به کارمند مکانیزمی مدون کنیم باید آن را از واقعیت‌های بازار کشف کنیم. کسانی که این کار را نمی کنند در واقع قوانینی وضع می کنند که اجرایی نمی شوند. مطالعات انسان شناسی نشان می دهد که وجود قوانین در جوامع حتی به قبل از کشف زبان و خط بر می گردد (3) و انسانها قبل از اینکه یاد بگیرند حرف بزنند براساس قوانینی نا نوشته بین خود عمل می کردند و بهره بردن از یک محیط اجتماعی در واقع منوط به داشتن هوش لازم برای کشف این قوانین و تنظیم روابط بر اساس آنهاست. می توان گفت در هر محیطی که از تعامل انسانها پدید می آید بعد از مدتی قوانینی شکل می گیرند که این قوانین در واقع بر این قدرتهای حاکم بر آن محیط می باشند. یک بنگاه اقتصادی در واقع یک کار بیشتر نمی تواند انجام دهد و آن کشف این قوانین از یک طرف و ایجاد هماهنگی در منابع از جهت دیگر جهت بهینه کردن سود خود می باشد. همانطور که بعداً خواهیم دید، به چنین کاری تفکر استراتژیک می گوییم.

پایبندی به نتایج پیش بینی نشده کشف قانون

بعد از کشف و مدون کردن نتایج کشف شده، مهمترین وظیفه ای که رهبران به عهده دارند نظارت بر اجرای دقیق و بی طرفانه قوانین در محیط کسب و کار از یک طرف و متعهد کردن خود به پذیرش نتایج آن از طرف دیگر می شود. فرض کنید که شما قانون ذاتی را کشف کردید که به شما توصیه کرد سیستم پرداخت پورسانت باید پلکانی و تصاعدی باشد. اگر کسی توانست خروجی مورد نظر را ایجاد کند حتی اگر حق الزحمه او ده برابر بقیه هم شد به قانون خود پایبند بمانید و پرداخت را انجام دهید. این پایبندی رهبران به قوانین ذاتی یکی از مهمترین عواملی است که باعث ایجاد تداوم در کسب و کار می شود.

در خیلی از موارد نتیجه کشف یک قانون ما را ملزم می کند که از یک سری بازارها و محصولات یا مشتریان مورد علاقه مان دل بکنیم و وارد حوزه هایی شویم که بسیار چالش برانگیز هستند. اوایل دهه نود خورشیدی، نتایج کشف قوانین بازار به من نشان داد که باید از مشاوره و آموزش در صنعت خودرو، که نکته قوت من بود و سابقه ای پانزده ساله در آن داشتم، دل بکنم و وارد حوزه غذا دارو، که کاری بسیار جدید و پرچالش بود بشوم. اگر به نتایجی که از کشف قوانین بدست آمده پایبند نباشیم با توجهی به ظاهر معقول، که همان وضع قانون می باشد، از ایجاد تغییرات و قبول چالشهای آن سرباز می زنیم و در اینجا قانون کشف شده هیچ خروجی ملموسی برای ما نخواهد داشت.

متأسفانه بسیاری از فعالان حوزه کسب و کار، انگیزه به پیشانی خود زده اند و بدون توجه به قوانین کشف نشده بازار تلاش می کنند بازار را با خود وفق دهند. در ممیزی ها و جلسات مشاوره به کرات با مدیرانی برخورد می کردم که می گفتند این محصول ما اینقدر می ارزد و از این سطح کیفیت بالا برخوردار است ولی مشتری حاضر به پرداخت آن نیست یا این محصول برای ما اینقدر در

می آید ولی با این شرایط پرداخت مشتری، فروش آن توجیه ندارد. همه این گلايه ها یک منشا دارد و آن عدم کشف قانون از یک طرف و عدم پابندی به نتایج کشف شده از طرف دیگر می باشد. وقتی یک فعال حوزه کسب و کار با شرایطی روبرو می شود که تعادل منفعت و هزینه به هم خورده است در واقع قانونی که قبلا وجود داشت تغییر کرده و باید قانون جدید را کشف کنیم و براساس آن عمل کنیم. این اصرار بی جا بر اینکه مشتری بی انصاف است یا شرایط بازار را عادلانه نیست و بحث هایی از این دست، در واقع اصرار فرد را بر پابندی به قانونی منسوخ می رساند و بس.

قوانین حاکم بر بازار ماهیتی دینامیک دارند و همانطور که شدت و جهت باد در دریا دائما در حال تغییر است در محیط کسب و کار هم باید دائما با استفاده از قطب نمای خرد، سمت و سوی بادبانهای کسب و کار را طوری تنظیم کنیم که بیشترین فایده نصیب سازمان شود.

قوانین ذاتی و وضعی محل تقابل میل و منع

در بعضی از مواقع علاوه بر قوانینی که ماهیت ذاتی دارند و از دل کسب و کار استخراج می شوند، قوانینی هم هستند که وضع می شوند. در واقع باید گفت که محیط کسب و کار محیطی پر تلاطم است که قوانین و مقررات حاکم بر آن هم دائما در حال تغییر است. سرعت تغییرات در هیچ بنگاهی با سرعت تغییرات محیط کسب و کار قابل مقایسه نیست و همیشه زمانی لازم است که بتوان بنگاه را براساس واقعیتهای کسب و کار تنظیم مجدد نمود. در چنین شرایطی لازم است که قوانینی انضمامی وضع شود تا بنگاه اقتصادی بتواند دوباره خود را با محیط کسب و کار سازگار کند. یک مثال ساده آن نفروختن کالا در شرایطی است که بازار کشتی به آن دارد. اگر قیمت فروش تثبیت نشده باشد علی رقم رشد قیمت، بنگاه تصمیم به عدم فروش می گیرد. این قانون برخلاف واقعیتهای حاکم بر بازار است و نوعی قانون وضعی است. قانون ذاتی بازار بیان می کند که با افزایش قیمت محصول و تقاضا باید فروش و تولید را بالا ببریم ولی قانون وضعی شاید بگوید که با توجه به جو نامتعادل بازار تولید بالا برود ولی فروش متوقف شود.

نتیجه گیری اینکه در شرایط متعادل بازار، براساس قوانین ذاتی عمل می کنیم که ماهیتی میل گرایانه دارند. در شرایط ناپایدار علاوه بر در نظر گرفتن قوانین ذاتی بازار، قوانینی وضع می کنیم که جنبه منع گرایانه دارند و باعث می شوند که مقاومت و سازگاری ما افزایش یابند. اینکه چه مقدار از قوانین محیط کسب و کار را باید بر اساس قوانین ذاتی یا وضعی تنظیم نمود، کاملا بستگی به ذات بازار مورد نظر دارد. در محیطهای با پایداری زیاد کفه ترازو به سمت قوانین ذاتی سنگینی می کند در حالیکه در بازارهای متلاطم قوانین وضعی نقشی پر رنگ دارند. می توان گفت علم مدیریت و تفکر استراتژیک به نوعی علم اندازه شناسی همین قوانین ذاتی و انضمامی است و افرادی که تفکر استراتژیک دارند، به شکل ذاتی یا اکتسابی، دارای این توانایی می باشند که اندازه ای مناسب از این قوانین را با یکدیگر ترکیب کنند و به نسبتی از قوانین برسند که بیشترین ارزش افزوده را ایجاد می کند.

اهمیت درک قوانین

کلمه درک بسیار انتزاعی است و وقتی از درک کردن چیزی صحبت می کنیم دقیقاً مشخص نیست از چه چیزی صحبت می کنیم. در طرح کسب و کار وقتی می گوئیم ما درکی از شرایط بازار داریم یعنی اینکه در نهایت توانایی این را داریم که براساس الگویی (براساس مدل‌های تصادفی یا علت و معلولی) از اعمال، واکنشی مناسب نشان دهیم که بتواند منجر به بقای ما در بازار شود.

نکته قابل توجه این که این مدل براساس نوع خاصی از دانش است که با دانشی که ما در محیط‌های اکادمیک می آموزیم بسیار متفاوت است. این دانش به صراحت قابل بیان نیست هرچند می توان ان را به صورت قواعد توصیف کرد. با اینکه نمی توان ان ها را در قالب کلمات بیان کرد اما می توان در عمل انها را رعایت نمود. دقیقاً مانند کشتی گیری که شاید نتواند فنون خود را روی کاغذ بنویسد ولی می تواند در عمل رعایت کند. این دانش نوعی آگاهی مهارتی است که با آگاهی تئوریک و اکادمیک تفاوت دارد. در علم مدیریت به این گونه آموزش Training می گویند که در واقع یعنی توانایی و آگاهی جهت انجام عملی کاری که به خروجی مشخصی منجر شود و با Education که به معنی آموزش به شکل اکادمیک ان است تفاوت بسیار دارد. آنچه در علم مدیریت به آن یادگیری (Learning) می گویند از همین نوع آموزش سرچشمه می گیرد.

در این حالت ذهن این مجموعه قوانین و قواعد پیچیده را وضع نکرده اما این قواعد در نهایت حاکم بر اعمال افراد شده زیرا رعایت انها اعمال او را کارآمد تر و موفق تر از اعمال دیگران کرده است. مثال خوبی که می توان در زمینه درک از نوع کسب و کاری ان زد آموزش زبان نزد کودکان است. آنها قادرند کلمات و جملات را بسازند و بکار برند بدون اینکه قواعد گرامری زبانی را که بکار می برند را بتوانند توضیح دهند.

در مورد اینکه ادراک بازار، به عنوان پدیده ای اجتماعی، چگونه اتفاق می افتد نظریه های متفاوتی وجود دارد که خوانندگان محترم می تواند در منابع رفتار سازمانی با آنها آشنا شوند. شناخته شده ترین نظریه رفتار سازمانی که بر مبنای درک بنا شده " نظریه اسنادی" است که توسط هایدل ارائه شده است (53). براساس این مدل ما براساس مشاهدات بیرونی خود علت یا علی را به آن مشاهده اسناد می کنیم. فرایند اسناد براساس درک واقعیت استوار است و این ادراک ممکن است تا حد زیادی از شخصی به شخص دیگر تغییر کند. تاکید هایدل بر این نکته است که ترکیبی از مسائل داخلی (که از محیط داخلی سرچشمه می گیرند و به قوانین وضعی ارتباط دارند) و مسائل بیرونی (که از محیط خارجی سرچشمه می گیرند و به قوانین ذاتی قابل ارتباط می باشند) ما به درکی از موضوع مورد نظر می رسیم (53). مطابق نظریه اسنادی، درک فرد از محیط بیرونی خود به سه روش نمایان می شود: تفاوت قائل شدن، همانند سازی، تداوم در رویه. افرادی که تمایل به تفاوت قائل شدن دارند سعی می کنند مسائل مشاهده شده را به شکل متفاوتی درک کنند و عمدتاً بر تمایزها و تفاوت‌های آنچه مشاهده می کنند متمرکز می شوند. این افراد مناسب ترین انتخاب برای ارتباط با بازار و درک قوانین کشف شدنی آن می باشند. افرادی که به همانند سازی تمایل دارند به شکل ناخودآگاه هر چیزی را به شبیه ترین تجربه خود همانند می کنند و آن را به شکلی که قبلاً درک کرده بودند درک می کنند. این افراد در واقع براساس باورها و پیش فرضهای خود عمل می کنند و توانایی چندانی در کشف قوانین بازار ندارند. افرادی که تداوم در رویه دارند نا مناسب ترین افراد برای ارتباط با بازار و کشف قوانین ان می باشند. این گونه افراد نه یادگیرنده هستند نه سعی در علت یابی چیزی می کنند. یک روالی را بلدند و به همان روش عمل می کنند.

همانطور که در نظریه اسنادی مشخص است فرد کوشش می کند دلیل یا توجیهی برا آنچه مشاهده می کند بیاورد و این دلیل یا توجیه منجر به درک او از موضوع می شود. افرادی که رویکرد تفاوت قایل شدن در درک دارند دنبال کشف و یادگیری چیزهای جدید هم هستند و کمتر بر مبنای پیش فرضهای خود عمل می کنند در حالیکه دو گروه دیگر، همانند سازها و آنهايي که تداوم در رویه دارند، عمدتا متمرکز بر باورهای خود هستند. هم مدیران و رهبران و هم افرادی که از جانب آنها برای فعالیتهای مرتبط با بازار گماشته می شوند باید از نوع اول باشند و رویکردی تفاوت گرایانه داشته باشند. در مورد جنبه های روانی شخصیت افراد و اینکه چگونه می شود چنین خصلتی را در خود شناخت و تقویت کرد در فصل چهار به تفصیل صحبت شده است.

قانون و عمل در فضای درونی کسب و کار

برای اینکه بتوان براساس آنچه از محیط کسب و کار آموخته شده است محیطی انگیزشی و همراه با هم افزایی در درون سازمان ایجاد نمود . بسیار اهمیت دارد که قوانینی که براساس محیط بیرونی کشف کردیم به شکلی در درون سازمان پیاده سازی شوند که به پرسنل سازمان احساس نوعی رابطه برد – برد بدهد. این قوانین نباید به گونه ای نوشته شوند که احساس نابرابری و بیگاری در پرسنل ایجاد نمایند. فرض کنید می خواهیم برای پرسنل هدف فروش تعیین کنیم و براساس آن مکانیزمی انگیزشی برای دریافت حقوق و پورسانت. اگر هدف خیلی دور از واقعیت و توان سازمان باشد یا قیمتهایی که باید براساس آن فروخته شود خیلی غیر واقعی باشد احساسی از بیگاری و بی انگیزشی در پرسنل ایجاد می شود. تجربه ای که من دارم می گوید علاوه براینکه باید هدف فروش و قیمت محصول بسیار کف گذاشته شود ، درصد پورسانت فروش هم باید به گونه ای باشد که انجام آن و عدم انجام آن حد اقل دویست درصد در دریافتی پرسنل اثرگذار باشد. بعضی از مدیران فکر می کنند که اگر چیزی نشدنی را در قالب سیستم انگیزشی قرار دهند سود می کنند در حالیکه چنین چیزی فقط خیال خام است. قیمت باید کف باشد ، هدف باید براساس روند گذشته حد اکثر بیست درصد افزایش داشته باشد و درصد ارائه شده به پرسنل به شکلی باشد که با وضعیت کارمندی عادی حد اقل دویست درصد متفاوت باشد. اگر ما نمی توانیم محصولی طراحی کنیم که در قیمت کف آن سود قابل توجه داشته باشد مشکل از طراحی محصول است نه فروش.

برای اینکه بفهمید قانونی که تدوین کرده اید خوب است یا نه فقط کافی است در پایان جلسه به چشمان پرسنل خود نگاه کنید. کاملا متوجه می شوید که قانون خوبی نوشته اید یا نه.

بعد از تدوین قانون خوب و برد برد لازم است بستری سیستمی برای نظارت دقیق بر اجرای آن فراهم شود طوری که خروجی آن کاملا قابل اندازه گیری و مقایسه باشد. فرمهای اکسلی خوب طراحی شده که محاسبات را به شکل فرمول انجام دهد می تواند شروع خوبی باشد. در نهایت می توان آنچه یاد گرفته شده را به شکل بانک اطلاعاتی و هوشمند طراحی نمود. این مساله سبب می شود که هنگام محاسبات نتیجه و پورسانت حد اقل دلخوری و بی انگیزگی ایجاد شود و اگر قانون خوب کار نمی کند در همان ابتدای اجرا متوجه موضوع بشویم. مهمترین خاصیت این کار این است که بستر سیستمی هوشمند به ما کمک می کند که فاصله قانون نوشته شده با آنچه در عمل اتفاق می افتد به حد اقل برسد.

مهندسی تدریجی در مقابل سیستم مدیریت جامع

اگر کسب و کار مانند فیزیک بود می شد برای آن یک سیستم مدیریت جامع تدوین نمود. شما وقتی با یک سنگ طرف هستید که می خواهید سرعت و شتابش را اندازه بگیرید کار خیلی راحت است. ولی وقتی با مجموعه ای از انسانها کار می کنید باید بدانید که برخلاف سنگ که همیشه با یک نیروی یکسان براساس جرمش شتابی یکسان می گیرد ، در محیط کسب و کار ، هم داخلی و هم خارجی، رفتار انسانها کاملا متفاوت از هم است و حتی رفتار یک انسان هم در زمانها و مکانهای متفاوت عوض می شود. در چنین محیطهایی صحبت از سیستم مدیریت جامع یا هر برنامه ریزی مدون و یکپارچه ای گزافه گویی است.

چیزی که در محیط کسب و کار به ما کمک می کند که نگاهی علمی داشته باشیم مهندسی تدریجی فرایندهاست. ابتدا فرایندها براساس آنچه یاد گرفته ایم طراحی می شوند، با کمک اطلاعات بازار قوانینی را به شکل گردش کار برای اجرای فرایندها طرح ریزی می کنیم و به شکل مداوم نتایج بدست آمده را در قالب کارایی و اثربخشی در تقابل با هم تحلیل می کنیم. وقتی به راه حلی رسیدیم که با قیمت مناسب، که به شکل شاخص کارایی خود را نشان می دهد ، خروجی مناسب ، که به شکل اثربخشی نمایان می شود ، را ایجاد نمود ، قانون ما قانون خوبی بوده است. ولی این تقابل همیشه در حال بهم خوردن است و هر بار به هم خوردن آن به ما چیزی جدید یاد می دهد که در بازنگری فرایندها و قوانین خود را نشان می دهد.

فراهم کردن شرایط بجای برنامه ریزی های آگاهانه

در صورت درک منطق حاکم بر بازار و رسیدن به درکی از رفتار سیستمهای خود انگیخته، می توان به قوانینی رسید که اگر ما این قوانین را رعایت کنیم نتیجه بازار به سود ما خواهد بود. این کار بسیار متفاوت از برنامه ریزی آگاهانه است. در واقعی که کاری که یک فعال حوزه کسب و کار باید انجام دهد ایجاد شرایط مناسب برای کسب و کار خود است به شکلی که هم راستا با نیروهای بازار قرار گیرد. این بهترین کنشی است که ما می توانیم نسبت به محیط کسب و کار برای حد اکثرسازی آنچه می توانیم بدست آوریم انجام دهیم. درست مانند کشتی بانی که با درک شرایط وزش باد ، بادبانهای خود را به شکلی تنظیم می کند که به سمتی که می خواهد برود.

وضع قانون و نگاه آرمان نگر

کسانی که گمان می کنند می توان به جای کشف قانون آن را در محیط کسب و کار وضع کرد در واقع ذهنی جامع نگر دارند. در تصور عامیانه ، افرادی که خود را جامع نگر می نامند و به دنبال راه حلی جامع هستند افرادی خردمند محسوب می شوند. حتی در بازی شطرنج هم، که کنشگران آن تعدادی مهره با حرکتاتی تعریف شده هستند چنین راه حل جامعی وجود ندارد و هنوز کشف نشده است. در فیزیک هم شاید در یک لحظه از تاریخ تکامل فیزیک کسی بتواند راه حلی جامع ارائه کند ، ولی از دید تاریخی دوباره مساله ای جدید و تناقضی جدید در راه است و تجمع این تناقضات و مسائل به نظریه ای جدید می انجامد. در محیط هایی با کنش گران انسانی وضع به مراتب پیچیده تر است و نگاه جامع نگر بیش تر از جهل و غرور دانایی می آید تا از خود دانایی. دانایی واقعی این است که بدانیم گام به گام و به شکل تدریجی می توان پیش رفت. این حرکت گام به گام در واقع یعنی کشف لحظه به لحظه قوانین و مدون و تصریح کردن آنها از یک طرف و سازگاری کسب و کار خودمان براساس آنها از طرف دیگر. از طرفی نباید امید داشت که این کشف و شهود و راه حل یافته شده عمری طولانی داشته باشد و دوباره در مسیر پیش رو قوانینی جدید و سازگاری های جدیدی در راه است. نگاه جامع نگر داشتن هر چند بسیار دلفریب است ولی یادآور افرادی مانند لنین و

استالین است که فکر می کردند با دید علمی راه حل رسیدن به جامعه مطلوب را یافته اند. همان بلایی که آنها سر جامعه خود آوردند در انتظار کسانی است که فکر می کنند دید جامعه نگر در محیط کسب و کار خود دارند.

خردمندی: تقابل امر اساسی استراتژیک و امر اتفاقی تاکتیکی

یکی از بهترین جاهایی که می توان خردمندی یک کنش گر کسب و کار را سنجید تقابل استراتژی و تاکتیک می باشد. در کسب و کار همیشه اصولی حاکم هستند که ماهیتی بلند مدت دارند. برای تحقق این اصول استراتژی تدوین می شود. در مقابل همیشه در کسب و کار اتفاقاتی می افتند که نیاز به چاره جویی لحظه ای دارند و خیلی وقتها برای حل و فصل آنها نگاه ما باید تاکتیکی باشد. تقابل استراتژی، به مثابه امر اساسی، و تاکتیک، به مثابه امر اتفاقی، میدانی است برای بروز خردمندی. نتیجه این خردمندی در تحقق اهداف و نتایج خود را نشان می دهد.

فرایند شکل گیری قوانین و قواعد کسب و کار براساس تقابل مفاهیم و مصادیق

قوانین حاکم بر کسب و کار، چه قوانین مربوط به محیط خارجی کسب و کار و چه قوانینی که در سطح یک بنگاه تعریف می شوند، حاصل دو فرایند هم زمان می باشند: 1- ایجاد مفاهیم 2- محتوی بخشی به مفاهیم از طریق تصریح تدریجی مفاهیمی که به نظر متداول می رسند ولی هنگامی که با مصادیق و شرایط پیاده سازی برخورد می کنند تناقضات خود را نشان می دهند. البته قوانینی هستند که به شکل سلبی و دستوری وضع می شوند و در ادامه بحث از آنها صحبت خواهد شد ولی بحث اصلی در این گفتار بیشتر متمرکز بر قوانینی است که ذاتی هستند و جنبه ایجابی دارند نه سلبی. انسانها برای انجام تعاملات در محیط کسب و کار احتیاج به یک سری مفاهیم دارند. مثلا مفاهیمی مانند بهره، قرض، سود، کارمند، اجاره و سایر این مفاهیم براساس نیاز کسب و کارها پدید آمده اند. وقتی کنش گران محیط کسب و کار با یکدیگر تعامل می کنند، چه به صورت کتبی و قرارداد مکتوب و چه به صورت شفاهی، از این مفاهیم استفاده می کنند. در عمل وقتی هنگام تقسیم غنائم پیش می آید موضوعات به شکل مصادیقی مطرح می شوند. مثلا توافقی که می گفت هر کس به اندازه زحمتی که کشیده برد به اینجا می رسد که من الان چند تومان بردارم و تو چند تومان بدهی. هر دو طرف بر اساس منافع خودش عدالت را به شکلی تعریف می کند و در اینجا یک مفهوم با یک مصداق تقابل پیدا می کند. هنگامی که مفاهیم و مصادیق تقابل پیدا می کنند از دل این تقابل قوانین کسب و کار پدید می آید. در این حالت باید مفاهیم بیشتر تصریح شوند تا شکلی مصادیقی به خود بگیرند. این تصریح بیشتر مفاهیم جهت مصادیقی کردن آنها کم کم شکل قانون به خود می گیرد. نقش کنش گران و صاحبان کسب و کار فقط شناسایی و مدون کردن این قوانین است نه وضع آنها. قانون حمورابی(1) قدیمی ترین قانون مکتوبی است که برای یک جامعه انسانی نوشته شده است و در حال حاضر سند آن در موزه لور وجود دارد. این قانون مکتوب در مورد مسائلی مانند دزدی، خیانت و غیره که مسائل روزمره همه ابنا بشر از ابتدا تاکنون بوده است نوشته شده است و اگر به آن دقت شود حتی در چند هزار سال پیش هم این نکته مشاهده می شود که قانون گذار وظیفه خود را نه وضع قانون بلکه تصریح مفاهیمی می داند که در بین افراد جامعه رایج است. به طور مثال، رودخانه و به آب انداختن مجرم یا خیانت کار نقشی مهم در این قانون دارد. این مساله با توجه به قرار داشتن بابل در میان رودان و نقش کلیدی رودخانه های دجله و فرات بسیار قابل توجه است. در قوانین جزایی عربها هیچ موقع از به آب انداختن مجرم صحبت نشده است چون اساسا روخانه پر آبی در عربستان نبوده است. کاری که قانون گذار در بابل کرده و در قانون حمورابی خود را نشان داده در

واقع مصداقی کردن مجازاتی است که در جامعه وجود داشته ولی حد و حدود آن مشخص نبوده است. مشابه آن را در مورد ماههای حرام در عربستان می بینیم که قانونی است بر اساس شرایط اقلیمی و ماهیت کسب و کار اعراب که جنگ مداوم بوده است. خلاصه اینکه حتی در بحث قوانین حقوقی نقش عمده قانون گذار عمدتاً شناسایی و تصریح مفاهیم و مصداقی کردن آنهاست. در محیط کسب و کار که بسیار دینامیک تر از محیط قانون گذاری حقوقی است این مساله به مراتب پر رنگ تر می باشد.

فرایند تکوین کسب و کاری هدف مند از قوانین بی هدف

در شکل هشت ، فرایند تاثیر قوانین ، چه ذاتی و چه انضمامی ، بر شکل گیری کسب و کار نشان داده شده است. فرق عمده ای که قوانین ذاتی و انضمامی دارند در هدف مند بودن آنهاست. برخلاف قوانین ذاتی که کشف کردنی هستند و ماهیتی میل گرایانه دارند ، قوانین انضمامی هدفمند می باشند و در راستای رسیدن به هدفی خاص تدوین می شوند. در هر دو حالت ، چه این قوانین کشف شوند یا وضع شوند در جهت ایجاد قواعدی رفتاری به کار می روند. این قواعد رفتاری منجر به نظمی می شود که به کنش گران کسب و کار امکان برنامه ریزی و هدف گذاری می دهد. در این مرحله هر کنش گری، از تامین کننده تا مشتری و پرسنل، می تواند براساس هدف گذاری های انجام شده طرح کسب و کاری برای خود تدوین کند. با این تعریف به نظر می آید که قوانین انضمامی کارایی بیشتری از قوانین ذاتی جهت تدوین طرح کسب و کار دارند. زیرا این قوانین به شکلی هدف مند وضع می شوند و می توان آنها را به شکلی وضع نمود که با اهداف مورد نظر طرح کسب و کار هم راستایی بیشتری داشته باشند. در حالیکه در مورد قوانین ذاتی، به نظر می آید ماهیت کشف کردنی آنها باعث می شود که الزاماً نتوانند با اهدافی که در طرح کسب و کار مد نظر می باشند هم راستا شوند. در واقع همین اشکال گول زننده هم هست که باعث می شود صاحبان کسب و کار به جای کشف قوانین به دنبال وضع قوانین باشند.



شکل 8- فرایند تکوین کسب و کار

پاسخ اشکال مطرح شده این است که نظمی که از کشف قوانین پدید می آید نظمی خود انگیخته می باشد. در حالیکه نظم حاصل از قوانین وضع شده نظمی ساختگی است. طرح کسب و کاری که از یک نظم مصنوعی ایجاد شود در واقع تحمیل ایده آله بر واقعیتهاست. نظم خود انگیخته باعث هماهنگی ایده الها با واقعیتها می شود. یک کسب و کار پایدار موقعی ایجاد می شود که ایده آله براساس واقعیتها بنا شوند و از تحمیل ایده ال بر واقعیت نمی توان کسب و کاری پایدار ساخت. تمام زیبایی یک طرح کسب و کار در همین نکته است: رسیدن به هدفمندی از امری بی هدف.

همانطور که در شکل هشت نشان داده شده است، بعد از ایجاد قواعد رفتاری در کنشگران به تدریج نوعی هماهنگی بین آنها شکل می گیرد که این هماهنگی حاصل مصداقی تر شدن مفاهیمی است که مورد توافق طرفین است.

در مرحله بعد می توان براساس نتایج این فرایند که کشف قوانین ذاتی از یک سو و وضع قوانین انضمامی از سوی دیگر می باشد به تدوین طرح کسب و کار براساس یکی از مدل‌های شناخته شده اقدام نمود. تمام مدل‌ها و ابزارهایی که در فصل اول به آنها پرداخته شد و ابزارها و مدل‌های دیگر مدیریت استراتژیک در مورد این قسمت صحبت می کنند بدون اینکه به بحث چگونگی تجزیه تحلیل خود بازار بپردازند. اگر یک کنشگر بازار نتواند مطابق آنچه در این فصل توضیح داده شد به کشف قوانین و قواعد رفتاری بازار نایل آید در مواقع طرح کسب و کاری که تدوین شود نمی تواند براساس ماهیت بازار باشد و ناگفته پیداست که چنین طرح کسب و کاری در عمل نمی تواند کمکی به کنشگر بازار نماید. باید توجه داشت در تدوین ماموریت و اهداف و استراتژی‌های سازمان حتما باید هم زمان به قوانین ذاتی و انضمامی توجه داشت. بیشتر مدیران و رهبران علاقه ای ناخود آگاه به قوانین انضمامی دارند در حالیکه قوانین ذاتی اهمیتی به مراتب بیشتر دارند و از انجایی که کشف کردنی و غیر قابل پیش بینی می باشند کمتر برای مدیران ، که علاقه به قانون گذاری های دستوری دارند، جذاب می باشند. سهراب سپهری عزیز به یاد آوری می کند که "مثل یک گلدان گوش کنیم به موسیقی روییدن(42)". وضعیت یک کنشگر بازار هم همین گونه است؛ باید به موسیقی حاکم بر فضای کسب و کار خود گوش کند و طرح کسب و کار او در واقع نت نویسی همین موسیقی است که به آن گوش فرا داده. قوانین انضمامی و دستوری در واقع میزان ها و ضربهایی است که باید با این موسیقی هم نوا باشد. حالت دستوری و وضعی آنها نباید به گونه ای باشد که با ریتم ذاتی این موسیقی همراه نباشد.

در مورد پیش اهداف و نتایج و مقایسه آن با طرح ریزی انجام شده ، به تفصیل در مدل‌های استراتژیک صحبت شده است و خواننده علاقه مند می تواند به فصل یک و مراجع معرفی شده در آن یک مراجعه نماید. چیزی که کمتر به آن پرداخته شده است و لازم به توضیح است چگونگی ایجاد دانش سازمانی از این نتایج از یک سو و ایجاد یک بانک اطلاعاتی هوشمند از سوی دیگر می باشد.

فصل پنج به تفصیل به همین موضوع پرداخته است. نکته ای که در اینجا باید حتما مورد تاکید قرار گیرد، ارتباط این بحث با ماهیت بازار و کشف قوانین است. همانطور که در این فصل مشاهده کردیم، قوانین بازار کشف کردنی می باشند و ماهیتی دینامیک دارند. دینامیک بودن و تاثیر عوامل مختلف بر تغییرات مداوم آنها باعث می شود که نیاز به یادگیری مداوم از یک سو و بازنگری طرح کسب و کار از سوی دیگر همیشه مطرح باشد."تر شدن پی در پی در حوضچه(42) " بانکهای اطلاعاتی و دانش سازمانی بدست آمده از آن، هم در کشف قوانین ذاتی بازار و هم در دوباره سنجی باورهای ما جهت ایجاد قوانین انضمامی ، شکل هشت، حیاتی است.

بدون داشتن یک بانک اطلاعاتی هوشمند، دقیق و به روز، نمی توان داده های خام را به اطلاعاتی طبقه بندی شده تبدیل نمود و نمی توان از یک یا چند کنشگر توقع داشت که این حجم عظیم یادگیری را در ذهن خود به شکلی طبقه بندی شده ذخیره نمایند. از طرف دیگر مشکلاتی که ذهن و روان ما دارد و درفصول سه و چهار به آنها پرداخته ایم، باعث می شود ما همیشه به یک سری اطلاعات عینی و براساس واقعیت‌های بازار برای قضاوت نیاز داشته باشیم تا بتوانیم تصمیم گیری های خود را براساس آنها انجام دهیم. بدون وجود یک بانک اطلاعاتی هوشمند ، به شکلی خود آگاه یا ناخود آگاه در دام تصویرهای ذهنی خود گرفتار می شویم و از حقایق فاصله می گیریم.

در شکل هشت یک نکته مهم دیگر وجود دارد و آن اهمیت دروس آموخته شده و بانکهای اطلاعاتی در ایجاد قوانین انضمامی است. ما همیشه باید متواضعانه حاضر و مایل به دوباره سنجی باورهایمان در زندگی به شکل عام و در حوزه کسب و کار به شکل خاص باشیم. در فصل چهار بیشتر به بحث باورها و دوباره سنجی آنها خواهیم پرداخت. بحثی که پیتر سنگه (43) در مورد سازمانهای یادگیرنده می کند، و از اهمیت بالایی برخوردار است، بدون داشتن یک بانک اطلاعاتی هوشمند و مکانیزمی برای خلق دانش سازمانی عقیم می ماند. علاوه بر مباحثی که پیتر سنگه در مورد ایجاد یک سازمان یادگیرنده می کند یک موضوع دیگر مهم است و آن پیش نیازهای روانی یک رهبر برای میل به تغییر از یک سو و یادگیری از سوی دیگر می باشد. بدون این میل ذاتی به تغییر و یادگیری نمی توان قوانین انضمامی مورد بحث در شکل هشت را به شکلی صحیح و براساس باورهای مبتنی بر واقعیت بازنگری نمود و بدون داشتن مجموعه ای از قوانین انضمامی هم راستا با قوانین بازار نمی توان یک طرح کسب و کار موفق را خلق نمود. جان کاتر (44) و بسیاری دیگر از اندیشمندان حوزه مدیریت به ضرورت اهمیت تغییر و نحوه مدیریت آن پی برده اند و در حال حاضر مدیریت تغییر از مباحث روز می باشد. توجه به ماهیت قوانین ذاتی بازار و تفاوت ماهوی آن با قوانین انضمامی و همچنین نحوه استخراج آنها از دانش سازمانی مبتنی بر بانکهای اطلاعاتی باعث می شود تغییراتی را شناسایی و پیگیری کنیم که براساس واقعیتها و نیازهای اصلی سازمان باشد.

سازگاری به جای علت یابی

مطابق شکل هشت، بعد از پایش و تحلیل نتایج بدست آمده باید به طبقه بندی هوشمندانه اطلاعات، از طریق بانکهای اطلاعاتی و ایجاد دانش سازمانی نماییم. هنگامی که در حال تجزیه تحلیل هستیم باید مراقب باشیم که در دام فلسفه بافی و علت یابی های بیهوده نیفتیم و به جای آن سعی کنیم از سازگاری استفاده کنیم. قبلا گفتیم که منطق حاکم بر بازار و پارامترهای حاکم بر آن نوعی منطق تصادفی ایجاد می کنند. این فضا مجال زیادی برای استفاده از روشهای علت یابی، براساس منطق علت و معلول نمی دهد و نیازی هم به این کار نیست. یکی از اشتباهات رایج در سازمانها این است که وقتی بحث تجزیه تحلیل نتایج مطرح می شود، به شکلی ناخود آگاه خود را موجودی عاقل و آگاه تصور می کنند که می تواند علت یابی کند و سپس با حذف علل ریشه ای مشکل مانع از بروز مجدد یا کاهش وقوع آن شود. حتی در استانداردهایی نظیر استاندارد ISO 9001:2015 هم این بحث در بند 10 استاندارد مطرح شده است و تجربه نگارنده نشان می دهد که در حوزه فرایندهای مرتبط با بازار این تلاش ناکام بوده است (28). شاید این کار در حوزه فرایندهای داخلی سازمان تا اندازه ای شدنی باشد ولی در وقتی به تجزیه تحلیل نتایج بازار می پردازیم باید مراقب باشیم به دام آن نیفتیم. شناخت علل حاکم بر بازار ممکن نیست. بجای آن ما با استفاده از تحلیل مداوم روندها به شکلی قابل اندازه گیری به درکی می رسیم که یاد می گیریم خود را با آن شرایط به گونه ای سازگار کنیم که بیشتر به نفعمان باشد. این سازگاری ماهیتی دینامیک دارد و دائما باید الگوی رفتاریمان را در مواجهه با واقعیت تغییر دهیم. در واقع کاری که ما انجام می دهیم بررسی روندها از یک سو و سازگاری قواعد رفتاری و به تبع آن طرح کسب و کار از سوی دیگر می باشد.

فرض کنید شما صاحب یک شرکت بیمه هستید. وقتی نرخ مرگ و میر کم یا زیاد می شود، بیهوده است که شما به علت یابی آن بپردازید. در موردی که یک زلزله بزرگ رخ داده یا جنگی در گرفته، شناخت علت افزایش مرگ و میرها ساده است ولی در شرایط عادی به راحتی نمی توان افزایش یا کاهش های جزئی در نرخ مرگ و میر را علت یابی نمود. به جای آن شما نرخ مرگ و میر و روند آن را براساس رفتارهای زمانی و مکانی تحلیل می کنید و مشخص می کنید که با چه فرمولی بیمه شوندهگان را بیمه کنید که

هم سود کنید و هم شرایطی رقابتی داشته باشید. این فرمول براساس دو نوع قانون شکل می گیرد. قوانین ذاتی بازار که براساس نرخ مرگ و میر شکل می گیرند و قوانین انضمامی که توسط صاحب شرکت تعریف می شود. مثلاً شما در مورد نحوه پرداخت و یا سیستمهای تشویقی که می تواند برای مشتریان جذاب باشد قوانینی انضمامی وضع می کنید که متناقض با قوانین ذاتی بازار نباشد. این کار در واقع نوعی سازگاری با نتایج به جای علت یابی است.

در بسیاری از موارد صورت مساله به این سادگی نیست و صاحب کسب و کار براساس تصویرهای ذهنی خود یا بررسی گزینشی نتایج عللی را شناسایی می کند که یا واقعی نیستند یا ماهیتی دینامیک دارند و تا زمان انجام اقدام تغییر یافته اند و اقدامی که ما انجام می دهیم، با توجه به تاخیر زمانی بین شناسایی تا انجام اقدام، متناسب با علت شناسایی شده نیست.

در فصل پنچ خواهیم دید که بانکهای اطلاعاتی ابزاری کارآمد در تحلیل روندها و ایجاد سازگاری، در زمانی بسیار سریع، می باشند که سرعت، دقت و قدرت تصمیم گیری ما را در جهت سازگاری هر چه بیشتر افزایش می دهند.

خطر دستکاری حقیقت در هنگام کشف قوانین

چه بخواهیم بپذیریم و چه نخواهیم، رهبر بودن مرز باریکی با دیکتاتور بودن دارد و اصولاً رهبران موفق زیادی در کسب و کار وجود دارند که گرایش دیکتاتوری دارند. بعضی از این رهبران کاملاً دیکتاتوری خود را بروز می دهند و با اصرار بر قوانین وضعی به جای کشفی کار خود را پیش می برند. گروه دیگری از رهبران وجود دارند که هم زمان دارای میل دیکتاتوری از یک طرف و میل به رفتار براساس قوانین بازار از طرف دیگر دارند. در هر زمانی بسته به حالی که دارند یکی از این گرایشها در آنها غالب است. خیلی وقتها وقتی قانون ذاتی کشف شده حقایقی را بیان می کند که مطابق میل آنها نیست، هنگام تدوین آن و تصریح مفاهیم مرتبط با قانون مورد نظر به جای بیان حقیقت، حقیقتی دستکاری شده را بیان می کنند و قانون بدست آمده در واقع ظاهری ذاتی دارد در حالی که وضعی است. موضوعی که باعث می شود مساله پیچیده تر شود این است که در بسیاری از موارد این کار را به شکل ناخود آگاه انجام می دهند و خودشان هم حقیقت بودن چیزی که دستکاری کرده اند را باور می کنند!

این مشکل از دو جا ناشی می شود. اولاً، ساختار ذهن و زبان ما این امکان را فراهم می کند که ما حقایق را به شکلی ناخودآگاه دستکاری کنیم. در فصل سوم به تفصیل به بحث سراپهای اندیشه می پردازیم و می بینیم که چگونه ساختار ذهنی ما خیل وقتها قادر به تشخیص سراب از حقیقت نیست. ثانیاً، در حوزه روانشناسی کسب و کار مسائلی پیش می آید که به شکلی ناخود آگاه امکان دیدن حقیقت را از دست می دهیم و آشنایی با این موضوعات می تواند دانشی، هرچند اندک، در شناسایی و رفع موقعیتهای پیش آمده ایجاد نماید. در فصل چهارم بیشتر با جنبه های روانی موضوع آشنا خواهیم شد.

محتوی بخشی به اصول و قوانین

فرایندی که در شکل هشت نشان داده شده است منجر به محتوی بخشی به اصول و قوانین، ذاتی یا انضمامی، می شود. فرض کنیم که براساس کشف قوانینی ذاتی بازار متوجه شده ایم که محصول ما در منطقه ای جغرافیایی بازاری پر کشش دارد و می خواهیم نوعی سیستم انگیزشی، به عنوان قانونی انضمامی، برای نفوذ در این بازار ایجاد نماییم. در ابتدا که اصولی را برای انگیزش و انضباط شرکت تدوین می کنیم که خام هستند و مواقعی پیش می آیند که تفسیر پذیر هستند. اینجا همان بحث مفهوم و

مصدق دوباره مطرح می شود و مفهوم "انگیزش" با مصداق "چند تومان برای چه کاری" تقابل پیدا می کند. در هر بار بازنگری مکانیزم انگیزشی، علاوه بر اینکه روی مبلغ آن فکر می کنیم تفسیر پذیری آن را هم مد نظر قرار می دهیم و بازنگری را به گونه ای انجام می دهیم که اولاً ایجاد انگیزه بیشتری کند ثانیاً تفسیر پذیری کمتری داشته باشد. برای اینکه تفسیر پذیری آن کمتر باشد باید جزییات و بندهای دقیق تری را تدوین کنیم. قانون خوب قانونی است که پرسنل از اجرای آن احساس برد کنند نه کارفرما؛ چون بحث احساس برد کارفرما در ذات پیشنهاد وجود دارد و اگر پیشنهادی برای کارفرما حالت برد نداشته باشد اصلاً مطرح نمی شود. بازنگری مداوم این قوانین، کم کم باعث محتوی بخشی به این اصول می شود و هر چقدر قوانین بدست آمده مصادیق بیشتری را شامل شوند پرمحتوی تر هستند. باید توجه داشت که براساس ماهیت کار و شرایط تحلیل شده و درک شده از محیط کسب و کار این قوانین و اصول هم تغییر می کنند. در اینجا چیزی که مهم است متقاعد شدن پرسنل و درک آنها از شرایط کسب و کار است. در شکل تئوری می توان این گونه گفت که قوانین و اصول همان ذهنیتها هستند که در مقابل واقعیت که همان ابژه است قرار می گیرد. تقابل آنها باعث ایجاد کسب و کار می شود. کنشگر کسب و کار در رفت و برگشت از ذهنیت به عینیت و بر عکس، براساس درک بهتری که پیدا می کند، قوانین و اصول را بازنگری می کند به گونه ای که آنها سرشار از محتوی می شوند. هرچه قوانین سرشارتر از محتوی شوند بهتر می تواند آنچه واقعیات نهفته است را توضیح دهد. در سایر علوم هم وضع به همین گونه است. بطور مثال تقابل فیزیک نیوتنی (امر ذهنی) و واقعیت طراحی یک پل (امر عینی) به ایجاد علم مقاومت مصالح می انجامد. هر دفعه که پلی ساخته می شود علم مقاومت مصالح بیشتر سرشار از محتوی می شود و جزییات و مصادیق آن بیشتر و بیشتر می شود بدون اینکه به اصول عمل فیزیک خدشه وارد شود در واقع کامل تر شدن علم مقاومت مصالح باعث می شود علم فیزیک که امری ذهنی است در عین حال که اصول خود را حفظ می کند ولی به امر عینی که طراحی یک پل با همه شرایط ممکن در واقعیت است نزدیک تر شود و محصول کار می تواند یک نرم افزار شبیه سازی باشد که از تقابل مداوم ذهنیت و عینیت پدید آمده است. یک کسب و کار خوب چیزی شبیه همین نرم افزار است که در عین رعایت اصول امر انتزاعی می تواند در پیش بینی امر انضمامی به ما کمک کند. هگل به بحث مدیا، یا بستری برای ظهور امر، توجه ویژه داشت و معتقد بود بدون وجود چنین بستری علمی متولد نمی شود (37). چنین عقبه ای است که باعث ایجاد مفهوم علم، به شکل جدید، در مدرنیته می شود و یکی از جنبه های بارز تفاوت مفهوم علم در تفکر مدرن و قبل از آن همین لزوم وجود بستری برای تقابل ذهنیت و عینیت است. خواننده گرامی می تواند به کتاب نقد عقل محض کانت (35) و یا سایر نوشته های اندیشمندان عصر روشنگری مراجعه کند.

قانون و انگیزه: تقابل روح اجبار و آزادی لازم خلایق

وقتی صحبت از قانون می کنیم در واقع صحبت از یک سری قواعد رفتاری یا گفتاری است که جنبه اجباری دارند. از قانون راهنمایی و رانندگی تا قانون پرداخت حقوق و دستمزد، با قواعدی رفتاری مواجه هستیم که برای افرادی جنبه اجباری دارند. حتی در مورد سیستمهای خود انگیزخته هم، با وجود اینکه قواعد از دل بازار کشف می شوند ولی در اصل مساله تفاوتی ایجاد نمی شود و باید به قانون مورد نظر التزام داشت. توجه شود که بحث التزام عملی به قانون حتی مهمتر از اعتقاد یا عدم اعتقاد به آن است و همیشه در فضای کسب و کار افرادی وجود دارند که به قانون اعتقادی ندارند ولی خود را به آن ملزم می دانند. اگر شما در سازمانی کار می کنید که شب کاری الزامی است و شما پذیرفته اید که در آن کار کنید، حتی اگر اعتقادی به شب کاری ندارید ولی ملزم به رعایت ساعات کاری مطابق قرارداد توافق شده می باشید.

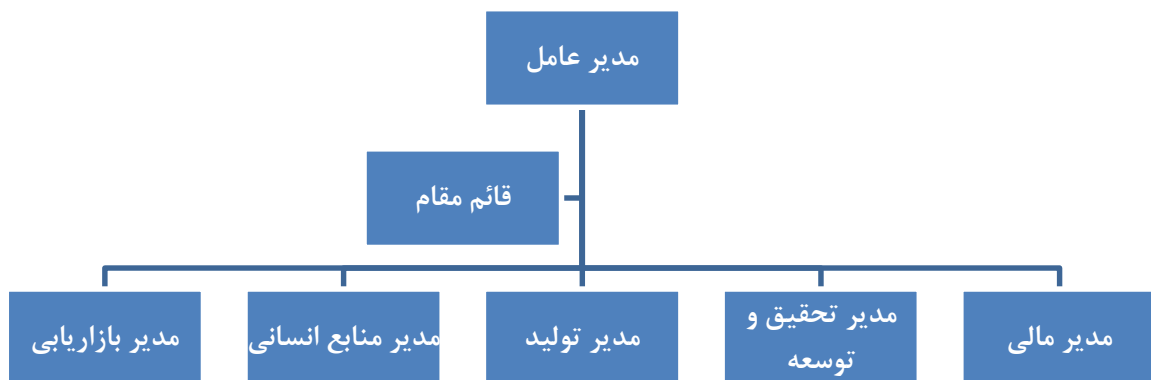
این التزام عملی به قانون هر چقدر بیشتر براساس متقاعد شدن و قبول قانون باشد باعث می شود که کنشگر حوزه کسب و کار روح حاکم بر قانون را بیشتر رعایت کند و نتیجه کار بیشتر با اهداف تعریف شده همخوان شود. از طرفی جهت ایجاد فضای خلاقیت، که از ارکان لازم برای کنشگری در بازار است، احتیاج به فضایی توأم با آزادی و اختیار است. تمام مباحثی که در حوزه سیستمهای انگیزشی و رفتار سازمانی مطرح می شود جهت پاسخ به این سوال است که چگونه می تواند انگیزه ای در فرد ایجاد کرد که به قانونی که برایش گذاشته می شود اعتقاد داشته باشد یا حد اقل سطحی از التزام را داشته باشد که با سازمان در رسیدن به نتیجه هم راستایی مناسب داشته باشد. در اینجا با تقابل اقتدار قانون، به عنوان ستون خیمه کسب و کار و فضایی مبتنی بر انگیزش ناشی از اختیار و آزادی مواجهیم. سوالی که این جا مطرح می شود این است که چگونه می توان از دل این قواعد ذاتا اجباری چیزی را بیرون کشید که بتواند به یک فرد انگیزه بدهد و آن فرد از خلاقیت خود برای رسیدن به هدفی به سازمان کمک کند. خلاقیت و انگیزش موقعیتی نمود واقعی پیدا می کند که آزادی و حقوق فردی کنشگران محترم شمرده شود و افراد آزادانه انتخابهایی را انجام دهند که در جهت منافع کسب و کار مورد نظر باشد.

رعایت منطبق برد - برد در تدوین قوانین می تواند بسیار در این زمینه کمک کند. برای اینکه یک کارفرما بتواند قانونی برد- برد با پرسنل یا تامین کنندگان خود داشته باشد حتما باید سخاوت مندانه به موضوع نگاه کند و سود کم با گردش مالی زیاد را به سود کوتاه مدت ترجیح دهد. علاوه بر آن در مواقعی که نتیجه کار قابل تفسیر است آن را به گونه ای تفسیر نماید که به ضرر پرسنل یا تامین کننده نشود. تجربه نگارنده این سطور نشان می دهد که در سازمان هایی که این فضا حاکم است افراد آزادانه و با میل و اختیار کارهایی را انجام دهند که در ظاهر به نفع آنها می باشد ولی در نهایت سازمان از آن منتفع می شود. یکی از شرکتهایی که مشاوره آنها رابه عهده داشتم برای ایجاد سیستم انگیزشی

برای این که رعایت قوانین باعث سلب روح خلاقیت و انگیزش پرسنل نشود موارد زیر را باید در نظر گرفت: 1- قوانین براساس منطبق برد برد نوشته شوند 2- افرادی که باید این قوانین را اجرا کنند متقاعد شوند که روح حاکم بر آنها و نحوه اجرای آنها می تواند برای آنها از انتخابهای دیگرشان بهتر باشد.

ساختار سازی و قوانین

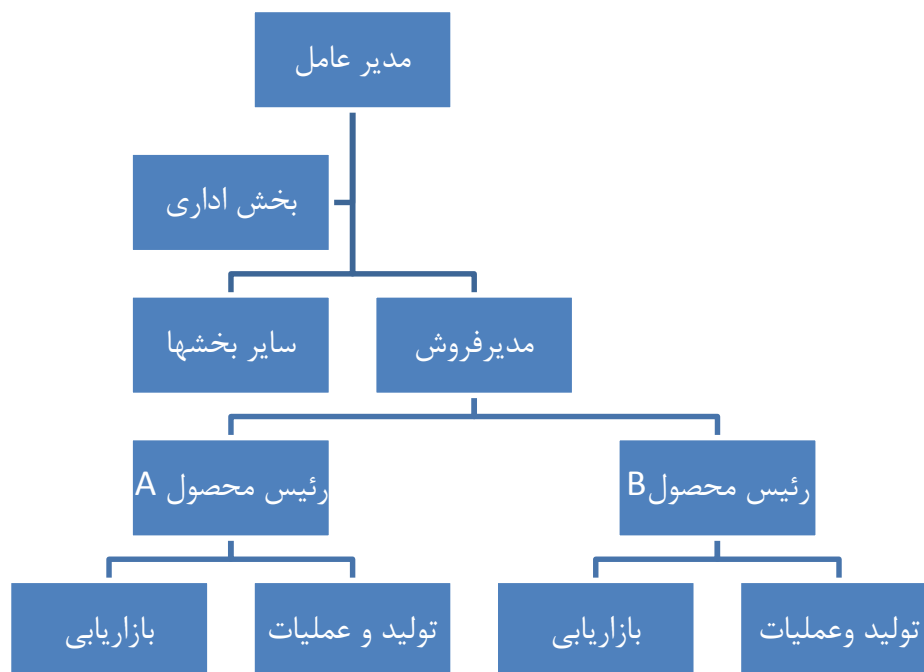
یکی از پیش نیازهای داشتن یک کسب و کار پایدار داشتن ساختار سازمانی مناسب است. ساختار رسمی، تعداد و انواع واحدها را تعیین می کند و روابط گزارش دهی و خطوط ارتباطی میان ذینفعان داخلی را ارائه می کند (46). این ساختار باید به گونه ای طراحی شود که با استراتژی های سازمان، در محیط داخلی و خارجی، همخوان باشد. چهار نوع ساختار سازمانی وجود دارد که هر کدام دارای ویژگی های خاص خود می باشند و می توان در هر قسمت یا در کل سازمان از آنها استفاده نمود. ساختار وظیفه ای که از اولین مدل های طراحی ساختار سازمانی می باشد براساس تعریف شرح وظایف و لایه ای تعریف می شود. این ساختار برای فرایندهای تولید محور کاربرد مناسبی دارد. شکل 9 مثالی از یک ساختار وظیفه ای یک لایه را نشان می دهد.



شکل 9- ساختار وظیفه ای

این ساختار از کفایت لازم برای ارتباط با بازار برخوردار نمی باشد. به اینگونه ساختارها ساختارهای مکانیکی می گویند که بیشتر براساس تفکر قرن نوزدهمی مدیریت شکل گرفته است. فردریک تیلور مدلی از مدیریت را بنا نهاد که برای افزایش راندمان تولید و ارتقا بهره وری بسیار مفید واقع شد(47). اساس این مدل مدیریتی براساندارد سازی فرایندها از یک طرف و نظارت دقیق بر عملکرد پرسنل از طرف دیگر بود تا راندمان تولید به حد اکثر ممکن برسد. مثال ملموس این روش مدیریتی آثار چارلز دیکنز از فضای مه آلود لندن در قرن نوزدهم و کارخانه هایی پر از آدمهاست که ماشین وار در حال تولید هستند. چارلی چاپلین درفیلم عصر جدید نگاهی طنز آلود به این گونه نگاه ماشین وار به انسان دارد و همانطور که در این مثالها واضح است ، نگاه عملی تیلور به علم مدیریت منجر به دیدگاهی ماشین وار به انسان شد که مهمترین هدفش حد اکثر سازی تولید است. از نقد این روش مدیریتی می گذرم و خواننده گرامی را به خواندن بیشتر در این زمینه توصیه می کنم. حتی اگر قبول کنیم که این روش مدیریتی در حوزه تولید، که در محیط داخلی سازمان مطرح است، موفق بوده است واضح است که در حوزه شناخت بازار و ورود به آن نمی توان با افراد ذیربط با این دیدگاه برخورد نمود. برخلاف آنچه جفری هریسون مدعی شده است این نوع ساختار سازمانی اصلا مناسب برای استراتژی نفوذ در بازار نیست(48) و امروزه می دانیم که حتی در حوزه فرایندهای داخلی سازمان هم کارایی مناسبی ندارد.

در شکل ده نوع دیگری از ساختار سازمانی را مشاهده می کنیم که به ساختار محصول/بازار شهرت دارد.



شکل 10- ساختار محصول و فرایند

این ساختار نسبت به ساختار وظیفه ای از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است و ارتباط ارگانیک تری بین واحد های تولید و عملیات از یک سو و واحدهای بازاریابی و فروش از سوی دیگر مطرح است. با توجه به تغییرات زیاد در بازار و ماهیت قوانین حاکم بر آن هر بازار هدف یا محصول خاص دارای یک تیم بازاریابی جدا می باشد که به شکل مستقیم با تولید و عملیات خود در ارتباط است و زیر نظر یک رئیس جداگانه هدایت می شود. وظیفه مدیر فروش نظارت و هماهنگی بین آنها از یک طرف و هماهنگی سیستم فروش با سایر سیستمهای ستادی سازمان می باشد.

نوع دیگری از ساختار سازمانی وجود دارد که به آن ساختار ماتریس پروژه می گوئیم. این ساختار ترکیبی از ساختار وظیفه ای و ساختار بازار و محصول است که ماهیتی پروژه محور دارد و حتی به تولید های روتین هم به شکل پروژه محور نگاه می کند. در شکل یازده، این ساختار نشان داده شده است. شرکت فلور دانیل که یکی از بزرگترین شرکتهای ساخت و طراحی مهندسی می باشد از این ساختار استفاده می کند(49).

نگاه پروژه ای به فعالیتها و تلفیق آن با نگاه فرایندی از دستاوردهای به روز علم مدیریت می باشد. در الزامات

IATF 16949:2016، که برای کلیه خودرو سازان شناخته شده بین المللی مورد قبول می باشد، تاکید زیادی بر نگاه پروژه محور به فروش شده است. با اینکه الزامات مذکور برای زنجیره تامین خودروسازان نوشته شده است و بیشتر شرکتهایی که مشمول این الزامات می شوند قطعه ساز هستند ولی در بند 8.5.1.7 این استاندارد تاکید شده است که سازمان باید از نگاه تولید محور در برنامه ریزی فاصله بگیرد و براساس سیستم مبتنی بر سفارش عمل کند(50). برداشتی که از این الزام می شود این است که بر خلاف سیستم سنتی تولید، هر سفارش باید به شکل قابل ردیابی به برنامه تولید و انبار متصل شود و بتوان برای هر سفارش به

تفکیک انحرافات زمانی و مقداری را اندازه گیری نمود. این روش برخلاف سیستم سنتی تولید است که در انتهای سال اقدام به انبارگردانی و تعیین مغایرتها می کردند. ساختار ماتریس پروژه نسبت به ساختار وظیفه ای و ساختار محصول و بازار انعطاف پذیری بیشتر دارد و می تواند هم برای شرکتهای تولید محور و هم پروژه محور به شکل مطلوبی به کار رود.



شکل 11- ساختار ماتریس پروژه

ساختار شبکه ای ارگانیک ترین ساختار شناخته شده می باشد و شاید بتوان گفت بیشترین انطباق را با ماهیت بازار و درک قوانین حاکم بر آن دارد. در این ساختار مدیریت در سطح اجرایی اساساً مدیران به عنوان مشاور ایفای نقش می کنند و مدیران سطوح پایین تر تنها به کنترل تصمیمات اتخاذ شده می پردازند (51). انواع دیگری از ساختارهای سازمانی هم مطرح هستند که بحث در مورد هر یک از آنها از حوصله این نوشتار خارج است.

لازم به توضیح است که سازمان می تواند از تلفیقی از ساختارها، بسته به شرایط و نیازهای خود، استفاده نماید. به طور مثال در بعضی از فعالیتها از ساختار وظیفه ای استفاده کند و در سایر فعالیتها از انواع دیگری از ساختارها بهره بگیرد.

انتخاب یکی از مدلهاى ساختار سازمانی جهت به عوامل مختلفی بستگی دارد که مهمترین آنها دیدگاه های مدیریتی رهبران سازمان از یک طرف و انطباق با ماهیت بازار از سمت دیگر می باشد. علاوه بر آن هر چه ساختارهای انتخاب شده ارگانیک تر باشد سازمان نیاز به افراد هوشمند تر از یک سو و زیرساختهای مناسب فن آوری اطلاعات از سوی دیگر دارد.

دیدگاههای مبتنی بر کشفی بودن قوانین ، ساختارهای سازمانی را به سمت ساختارهای ارگانیک مانند ساختار شبکه ای یا ماتریسی پیش می برد. ساختارهای وظیفه ای، خروجی تفکر رهبرانی است که به وضع کردن قوانین اعتقاد دارند. هر چه قدر محیط کسب و کار رقابتی تر باشد لزوم کشف قوانین بیشتر است و با توجه به عدم قطعیت بالای حاکم بر فضای کسب و کار ساختارهای ارگانیکی و انعطاف پذیر بیشتر به کمک سازمان می آید. از طرفی باید توجه داشت که این گونه ساختارها امکان

بیشتری جهت ایجاد انگیزه ایجاد می کنند و همانطور که میدانیم ماهیت قوانین ذاتی و کشف کردنی بر اصل میل است تا اصل منع. ساختارهای مکانیکی و چند لایه در محیطهای استاتیک که تغییرات کم هستند مفید است ولی ناگفته پیداست که چنین محیط هایی به ندرت در کشورهای حتی در حال توسعه وجود دارد.

تعارض منافع و ایجاد میل در نابرخوردارها

قبلا صحبت از این شد که شکل گیری قوانین از راه تصریح و تدوین بهتر مفاهیم متداول صورت می گیرد. وقتی قانونی ذاتی در حال کشف شدن است و تصریحی برای بهتر فهمیدن مفاهیم صورت می گیرد باید تعارض منافع ذینفعان قانون مد نظر قرار گیرد. هر چقدر تعارض منافع احتمالی کمتر شود تصریح و تدوین قوانین بهتر صورت گرفته است. قبلا صحبت از قوانین وضعی و کشفی شد و دیدیم که باید قوانین وضعی در راستای قوانین کشفی حاصل از بازار تدوین شود. هر قانونی که کشف می شود و براساس آن قوانینی وضع می شود در اجرا تعارض منافع بین ذینفعان بیرونی و درونی سازمان ایجاد می کند. به طور مثال اقداماتی که برای افزایش رضایت مشتریان انجام می شود در بسیاری از موارد فشار به سهامداران یا پرسنل سازمان را به همراه دارد و اگر بخواهیم سیستمی آرامش بخش تر برای پرسنل ایجاد کنیم قیمت تمام شده و شرایط رقابتی بازار مورد خدشه قرار می گیرد.

تعیین قوانین وضعی از یک سو و همراستایی آنها با قوانین کشفی از سوی دیگر، باید به گونه ای صورت گیرد که در عین رعایت روح قانون کشف شده، تعارضات بین ذینفعان به حد اقل برسد. فرض کنید مطابق قوانین حاکم بر یک کسب و کار کشف کردیم که درصد سودی که باید بین کارفرما و کارگر تقسیم شود 80 به 20 است. چیزی که این کشف نمی گوید ولی تعارض منافع ایجاد می کند، زمان توزیع سود مورد نظر است. طبعاً برای کارفرما دریافت سود در انتهای سال مالی مشکلی ایجاد نمی کند در حالیکه برای کارگر باید مکانیزم پرداخت ماهیانه در نظر گرفت. این نکته ساده اگر در هنگام تصریح و تدوین قانون در نظر گرفته نشود با اینکه کشف انجام شده خوب بوده ولی به علت تعارضات ناشی از اجرای ضعیف، خروجی اثربخشی از آن خارج نمی شود. این تعارضات محدودیتهای حاکم بر واقعیت را نشان می دهند که در کشف قانون قابل مشاهده نیستند. حتی در قوانین کشف شده در علوم طبیعی هم این تعارضات به چشم می خورد. از نظر قوانین فیزیکی اگر برابری نیروها روی یک نقطه خاص صفر باشد جسم مورد نظر حرکت نمی کند ولی در واقعیت اینکه نیروها به یک دیوار وارد می شود و یا یک تخم مرغ کاملاً فرق می کنند. تعارضات محدودیتهای ذاتی ذینفعان را نشان می دهند که در قوانین بی رحم حاکم بر بازار قابل مشاهده نیستند. برای تداوم کسب و کار و حل فصل تعارضات یک نکته کلیدی است که همیشه باید مد نظر قرار گیرد: تحلیل ریسک براساس ضعیف ترین ذینفعان باید صورت گیرد و تعارض به گونه ای حل شود که کفه ترازو به سمت نابرخوردارترین ها سنگینی کند. کارفرما یا بنیان گذار کسب و کار باید دیدی سخاوت مندانه داشته باشد تا بتواند تعارضات را به شکلی فرموله کند که میل به اجرای قوانین ذاتی کشف شده در سایر ذینفعان به حد اکثر برسد. این میل به اجرای قوانین مبنای هر گونه سیستم انگیزشی است که در نهایت باید ایجاد شود. اصولاً در تحلیل ذینفعان، مشتریان، مدیران، سهامداران، پرسنل عادی، پیمانکاران و دولت همیشه مد نظر هستند. تجربه نگارنده نشان می دهد که نابرخوردارترین ها در زنجیره ذینفعان، اصولاً پرسنل عادی سازمان می باشند که در عین حال کلیدی ترین نقش در چرخه کسب و کار را به عهده دارند. قوانین وضعی نباید به گونه ای باشد که میل موجود در آنها را به منع تبدیل کند و سازمان را در اجرای سیستم بر مبنای قوانین کشف شده از بازار با مشکل مواجه نماید. این موضوع علاوه بر اینکه به مباحث مالی مرتبط است، ارتباط تنگاتنگی با مباحث روانشناسی کسب و کار دارد. در فصل چهارم به تفصیل به این مبحث خواهیم پرداخت.

قانون خوب، قانون بد و امتیازات هوشمندانه

سوالی که در مورد قانون مطرح است این است که از کجا می توان فهمید قانونی خوب است یا نه. منظور از قانون خود در اینجا قانون کارآمد است. یعنی قانونی که عمل به آن بتواند برآیند اثربخشی و کارایی را افزایش دهد. هرچه قانونی کلی تر باشد قانون بدتری است. هرچه بیشتر مشابه پیش فرضها و تیپ فکری ما باشد معلوم است که از درک بازار حاصل نشده است بلکه از روی دیدن و شنیدن اختیاری و انتخاب گزینشی مشاهدات به دست آمده است. تحلیل‌های متکی بر نتایج اماری و شاخصهای اندازه گیری شده بیشتر می تواند منجر به ایجاد قوانین خوب شود. در مطالعه یک قانون نباید ردی از سلیقه یک مدیر یا شخص خاص قابل ردیابی باشد. بعضی از قوانین به شکلی نوشته شده اند که مشخصا امضای سلیقه یک فرد را می توان در آنها مشاهده کرد. یکی دیگر از راههایی که می توان کیفیت یک قانون را لمس کرد این است که ببینیم چه قدر منجر به تغییر شده است. تغییرات ملموس تر،

ناشی از میل به تغییر بیشتر و دوری بیشتر از پیش فرضهاست. خوب بودن یک قانون یک ویژگی دیگر هم دارد و آن هوشمندانه بودن امتیازات برای ذینفعان است. به هیچ وجه نمی توان قانونی وضع کرد که امتیازات برابر برای ذینفعان در نظر بگیرد. طبعا کارفرما سهم بیشتری از کارگر خود می برد و تصور برابری طلبی تصویری به دور از واقعیت است.

تصوری که از عدالت در ذهن عوام وجود دارد و برابری را به معنی برخورداری برابر می داند تصویری به دور از واقعیت است که نتیجه آن در شوروی دوران کمونیستی مشاهده شد. عدالت مفهومی کلیدی در تفکر ایرانی شهری است و یکی از اصول متمایز شیعه در دین اسلام. رعایت عدالت از نکات اساسی در تدوین یک قانون خوب می باشد ولی اینکه عدالت چیست و چگونه می تواند اجرایی شود بحثی بسیار گسترده و خارج از حوصله این نوشتار. این که باید حق مبنای تعریف عدالت باشد یا خیر و اینکه قرارداد گرایی و فایده گرایی باید چگونه با هم ترکیب شوند را جان رالز به زیبایی در مهمترین اثر خود، نظریه ای در باب عدالت، تشریح نموده است (52). دو اصل عدالت از دیدگاه رالز عبارتند از:

1- هر شخصی باید حقی برابر نسبت به گسترده ترین نظام آزادی های پایه ای برابرداشته باشد که با نظام آزادی مشابه برای همگان منافاتی نداشته باشد

2- نابرابریهای اقتصادی و اجتماعی باید چنان سامان یابند که اولاً بیشترین نفع را برای نابرخوردارترین افراد داشته باشند دوماً به مناصب و مشاغلی وصل باشند که در شرایط منصفانه و برابراز نظر فرصت به روی همه گشوده باشند.

اگر بخواهیم از این اصول در وضع قوانین عادلانه در سازمان استفاده نماییم می توانیم به محترم شمردن حقوق و آزادی های مشروع از یک طرف و ایجاد فرصتهایی که ایجاد میل در نابرخوردارها نماید از طرف دیگر اشاره نمود.

سوالی که پیش می آید این است که امتیازات اختصاص داده شده به بعضی از ذینفعان به چه شکل باید در نظر گرفته شود. پاسخ این است که اولاً امتیازات اختصاص داده شده باید به گونه ای باشد که برخورداری ذینفعان ضعیف تر را در سطحی بالاتر از میانگین کسب و کار مورد نظر حفظ کند. مثلاً بعد از تقسیم سود سهامداران حقوق دریافتی کارگران و مزایای آنها باید بیش از میانگین حقوقی باشد که در آن کسب و کار پرداخت می شود. هر چه قدر این تفاوت ملموس تر باشد اجرای قانون ضمانت اجرایی بیشتری پیدا می کند. از طرفی اگر بیش از دو برابر میانگین هم باشد انگیزه منفی ایجاد می کند. بین 30 درصد تا 100 درصد

بیش از میانگین کل می تواند محدوده ای باشد که رهبران به آن بیندیشند. ثانیاً امتیازات به گونه ای اختصاص داده شود که تعارضات بین ذینفعان را حد اقل نماید. به طور مثال اگر همان پرداخت حقوق بین 30 تا 100 درصد را در نظر بگیریم، اگر زمان پرداخت آن به موقع و سر ماه باشد بسیار متفاوت است تا اینکه کارفرما ابتدا سهم خود را بردارد و بعد پرداخت کارگران را انهم با تاخیر و بدون زمان بندی مشخص پرداخت کند. هر چند در هر دو صورت یک مقدار به آنها پرداخت شده ولی حالت دوم امتیازی به کارفرما می دهد که تعارضات بین ذینفعان را افزایش می دهد.

تاثیر قوانین ذاتی و وضعی بر مدل های رفتار سازمانی

در صفحات قبل به بحث ادارک و ماهیت آن پرداختیم و دیدیم که نوع ادارک ما چگونه می تواند بر کشف و یا وضع قوانین کسب و کار تاثیر گذار باشد. تعیین نوع رفتار سازمانی حاکم بر هر یک از بخشهای یک سازمان مهارتی است که بخشی از آن اکتسابی و بخش دیگر ذاتی است. سیستمهای انگیزشی بر مبنای همین تشخیص مناسب رفتار سازمانی بنا می شوند و در حوزه تعیین نوع رفتار سازمانی و سیستم انگیزشی مناسب برای واحدهای مرتبط با بازار نکاتی قابل تامل وجود دارد که در ادامه به اختصار به آنها خواهیم پرداخت. در این بخش فقط بر حوزه افراد و فرایندهای مرتبط با بازار متمرکز می مانیم و صحبتی از سایر بخشهای سازمانی به میان نمی آید. تعامل مدل انتخاب شده برای بخش ارتباط با بازار با سایر واحدهای سازمانی از اهمیتی کلیدی برخوردار است که پرداختن به آن در این نوشتار میسر نیست و به خوانندگان توصیه می شود به مراجع معرفی شده در مورد رفتار سازمانی مراجعه نمایند.

علاوه بر درک ، که در صفحات قبل مورد بحث قرار گرفت، توانایی فرد در برقراری ارتباط ، یادگیری و سرعت پاسخ، تصمیم گیری و رهبری بر کشف قوانین حاکم بر بازار و وضع قوانین همسو با آنها بسیار مهم است. مدلهای متنوعی در مورد هر کدام از این سرفصلها و نحوه عمل کردن آنها وضع شده است. بهروز قاسمی به تفصیل به هریک از این مدلها پرداخته است (53) و بهتر است حتما خواننده گرامی آنها را مورد بررسی قرار دهد. این ویژگی ها در بسیاری از موارد قابل ارتقا می باشند و اینکه چه مدلی را انتخاب کنیم که برای ارتباط با بازار مناسب تر باشد از اهمیتی اساسی برخوردار است. چکیده جمع بندی نگارنده در انتخاب هر یک از آنها در شکل دوازده آمده است. ممکن است فرد دیگری براساس تجربیات خود به نتایجی متفاوت برسد و جمع بندی ارائه شده صرفاً تجربه ای فردی است که برای الگو برداری ارائه شده است.

ویژگی فردی	مدل مناسب	ویژگی بارز مدل	مشخصه بارز فرد مرتبط با بازار	مرجع
ادراک	مدل اسنادی هایدر	تمرکز بر موضوع درک	تفاوت محوری	53- فصل پنجم
ارتباط	مدل کتز و کان	توجه به ماهیت رمز و کشف رمز در بحث ارتباطات	توانایی کشف رمز از پیامهای دریافتی از بازار	53- فصل ششم
یادگیری	مدل پیتر سنگه	تاکید بر سرعت یادگیری و پاسخ گویی	واکنش پذیری و میل به یادگیری و تغییر	43
تصمیم گیری	مدل گولت	تاثیر ناخودآگاه بر	خود شناسی و تسلط	53- فصل هشتم

	مناسب بر مسایل روانشناسی	فرایند تصمیم گیری		
53- فصل یازدهم	حداقلی از ویژگی های ذاتی رهبری و ارتقا توانایی های اکتسابی	انعطاف پذیری در انتخاب نوع مدل	تئوری اقتضایی	رهبری

شکل 12- مدل‌های پیشنهادی برای ویژگی های فردی مناسب جهت ارتباط با بازار

ضروری است که مروری کوتاه بر ایده اصلی هریک از مدل‌های ارائه شده در شکل دوازده داشته باشیم. توانایی ادراک صحیح از نیازهای ضروری یک فرد مرتبط با بازار می باشد. مدل هایدرا از آن جهت اهمیت دارد که در حوزه رفتار سازمانی بحث درک را مورد اهمیت قرار می دهد مدل‌های مختلفی از درک را ارائه می کند که توسط افراد به کار گرفته می شود. افرادی که تفاوت محور هستند و سعی در تشخیص تفاوتها دارند افراد مناسبی برای درک بازار می باشند. این افراد حالت دنباله روی از یک رویه مشخص یا تعمیم قوانین و اصول قبلی به مشاهدات جدید را ندارند و نسبت به این گونه افراد مناسب ترین گزینه برای تعامل بازار هستند. این ویژگی آنها باعث می شود توانایی های بیشتری برای کشف قوانین حاکم بر بازار داشته باشند. فردی که می خواهد به حوزه بازار وارد شود و به درک مناسبی از قوانین برسد حتما باید دارای شکل خاصی از توانایی های ارتباطی باشد. مدل‌های مختلفی برای تعریف ارتباط اثربخش وجود دارد که از میان آنها مدل کتز و کان مناسب تشخیص داده شد. تاکیددی به رمز گذاری و رمز گشایی در این مدل است بسیار با وضعیت بازار مناسب است. در هر سیستم ارتباطی ، ما با سه عنصر پیام، دهنده و گیرنده پیام مواجهیم. نکته ای که مهم است بحث رمزدار بودن پیامهای دریافتی از بازار است. به زبان ساده ، شما نمی توانید به شکل تصریحی و با مراجعه به کنشگران بازار قوانین حاکم بر آن را کشف کنید. پیام ارسالی از بازار، خواه از کنشگران دیگر خواه از اطلاعات دریافتی از بازار رمز آلود است و احتیاج به رمز گشایی دارد. تجربه ای که نگارنده از مصاحبت با افراد موفق در حوزه کسب و کار دارد مثال خوبی است. اگر شما از یک فیزیک دان در مورد موفقیت اش و نحوه کسب آن سوال کنید به احتمال زیاد پاسخی به شما می دهد که حاصل تجربه های شخصی خود اوست و اگر نکته ای باشد که باعث نقطه عطف در زندگی اش شده باشد به احتمال زیاد آن را به شما می گوید. من کسی را می شناسم که در زمان پذیرش قطع نامه و استفاده از رانتهای خاص مال زیادی را کسب نموده است. به مباحث اخلاقی و غیر اخلاقی آن کاری ندارم ولی شما اگر صد بار از او در مورد موفقیت اش سوال کنید حتی یک بار به این موضوع اشاره هم نمی کند. اصولا چیزهایی می گویند که نیازمند رمز گشایی است! به قول میشل فوکو، فیلسوف فرانسوی، باید بین خطوط چیزی که می گویند را بتوانی بخوانی. او این بحث را در مورد تبار شناسی علم تاریخ به کار می برد و به این کار علم تاویل یا هرمنوتیک می گویند(54). به نظر نگارنده همانطور که اطلاعات دریافتی از تاریخ قابل تاویل می باشد و احتیاج به رمز گشایی دارند، اطلاعات دریافتی از بازار هم از این قاعده مثنی نیستند و کتز و کان به خوبی به اهمیت این بحث در حوزه ارتباطات پرداخته اند. واژه "زند آگاهی" در تاریخ ایرانیان هم تقریبا به همین معنی تاویل به کار می رفته و قدمت استفاده از آن در متونی نظیر "بند هشن" نشان می دهد که ایرانیان از نخستین کسانی بودند که به موضوع تفسیر و تاویل آگاهی پرداخته اند(55) و هگل ایرانیان را نخستین کسانی می داند که

فردی که می خواهد در حوزه بازار موفق به کشف قوانین شود حتما باید این قابلیت رمز گشایی را داشته باشد تا بتواند از اطلاعات غلط ارائه شده رد شده و به قوانین ذاتی بازار برسد. توانایی و میل به یادگیری از دیگر ویژگی های کنشگران بازار می باشد. قبلا بحث شد که تعداد پارامترهای موثر بر بازار بسیار زیاد است و آنها دائما در حال تغییر هستند. برای کشف قوانین دائما در حال تغییر بازار فرد باید میل به یادگیری داشته باشد و سرعت یادگیری آن با ریتم تغییرات بازار مناسب باشد.

پیتر سنجه مدلی از سازمانها و افراد یادگیرنده ارائه داده است که از سایر مدلها بیشتر با حال و هوای بازار همخوانی دارد و کنشگران بازار می توانند با آشنایی بیشتر با این مدل توانایی یادگیری خود را افزایش دهند.

پیامد طبیعی هر دانستنی در حوزه کسب و کار تصمیم گیری است. با فرض اینکه ما با استفاده از درک، ارتباطات موثر و یادگیری توانسته باشیم قوانین حاکم بر بازار را کشف کنیم، در مرحله بعد هنگامی که بخواهیم قوانین وضعی را هماهنگ با قوانین کشف شده تعیین کنیم یا اینکه بخواهیم استراتژی ها و اهداف خود را به مرحله عملیاتی ببریم نیازمند تصمیم گیری می باشیم. علاوه بر مسائلی که به شکل آگاهانه بر تصمیم ما اثرگذارند، ناخود آگاه کنشگر بازار و شناخت او از خود و توانایی هایش اثر مهمی بر تصمیم گیری می گذارد. گولت نسبت به سایرین این موضوع را بیشتر مد نظر قرار داده است و افرادی که در حوزه بازار فعال هستند نسبت به سایر پرسنل سازمان بیشتر با موضوع ضمیر ناخود آگاه و اثر آن بر فرد درگیر می باشند.

در حوزه رهبری باید توجه داشت که عمده کنشگران بازار دارای سمتی کلیدی در سازمان خود می باشند و قدرت رهبری مناسب سازمان و افراد زیردست در اجرایی کردن تصمیمات اتخاذ شده از اهمیت بالایی برخوردار است. تئوری اقتضایی نسبت به سایر مدل‌های رهبری معرفی شده در مراجع معتبر رفتار سازمانی از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است و براساس این مدل می توان بسته به شرایطی که فرد مورد نظر دارد ترکیبی از مدل‌های مکانیکی و ارگانیکی را برای انجام رهبری سازمان توصیه نمود.

با توجه به گستردگی بحث رفتار سازمانی، لازم است خواننده محترم با توجه به سرفصل‌های ارائه شده در شکل دوازده با دقت و حوصله بیشتری اقدام به مطالعه مدل‌های ارائه شده نماید. ممکن است خواننده محترم بسته به شرایط خود، مدل مناسب تری را برای هر یک از ویژگی‌های ذکر شده پیدا کند. نوع مدل از اهمیت چندانی برخوردار نیست. مدل انتخاب شده باید در عمل کار کند و کار کردن آن در عمل مستلزم بسیاری از مسائل است که بحث در مورد آنها از حوصله این نوشتار خارج است.

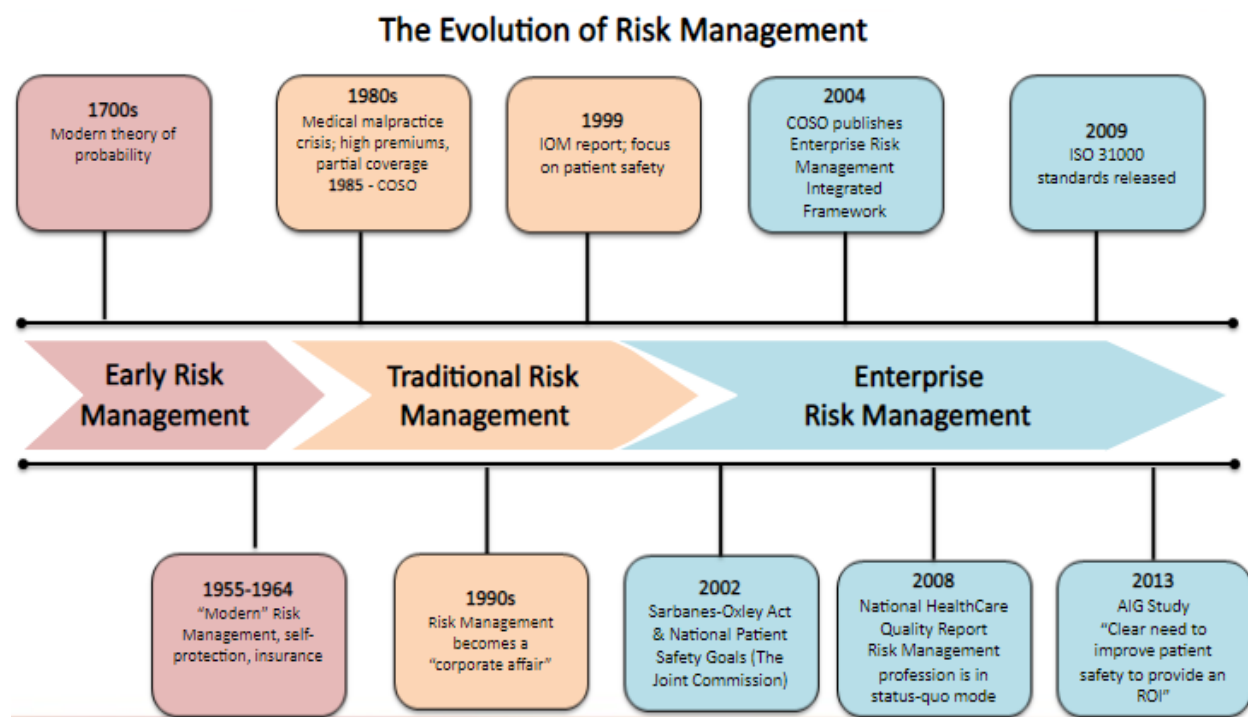
مدیریت ریسک و ارتباط آن با قوانین ذاتی و وضعی

مدیریت ریسک از موضوعات روز در علم مدیریت می باشد و کلیه استانداردهای مرتبط با سیستم‌های مدیریت، نظیر ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 براساس تفکر مبتنی بر ریسک تدوین شده اند. استاندارد ISO 31000:2018 به شکل تخصصی برای مدیریت ریسک نگاشته شده است و الزامات اصلی مرتبط با مدیریت ریسک را شرح می دهد (56). تاریخچه تکامل موضوع ریسک و نحوه مدیریت آن در شکل سیزده نشان داده شده است. از اوایل قرن هجدهم، با توسعه مدل‌های ریاضی آمار و احتمال بحث ریسک و نحوه مدیریت آن هم مطرح شد و به مرور تکامل پیدا کرد تا بحث مدیریت ریسک سازمانی مطرح شد.

شرکت‌های بیمه یکی از شناخته شده ترین نتایج مدیریت و ارزیابی ریسک در حوزه کسب و کار می باشند که به سازمانها امکان می دهند ریسک‌های کسب و کار خود را مطابق قراردادی با شرکت بیمه به اشتراک بگذارند. علاوه بر صنعت بیمه در بورس، مدیریت پروژه، مدیریت سیستم، مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای و غذایی، تجهیزات پزشکی، صنعت خودرو و بسیاری دیگر از حوزه ها، موضوع مدیریت ریسک وارد شده است.

در حوزه کسب و کار سازمانها نیازمند یک روش مدون برای مدیریت ریسک‌های بازار می باشند. به طور مثال روش SWOT یا سایر ابزارهای ذکر شده در فصل یک، روشهایی برای شناسایی و مدیریت ریسک در حوزه کسب و کار می باشند. در بسیاری از موارد درک مکانیزم‌های حاکم بر بازار برای ما مقدور نیست و نمی توانیم قانون مشخصی را براساس نتایج بدست آمده از بازار کشف

کنیم. در این شرایط سازمان باید براساس یکی از مدل‌های شناخته شده مدیریت ریسک، بدترین شرایطی که محتمل است برای سازمان اتفاق بیفتد را تعیین کند و براساس آن ریسک احتمالی را محاسبه نماید. برای محاسبه ریسک و محاسبات احتمال ابزارهای آماری مناسبی وجود دارد که در فصل پنج مورد بررسی قرار گرفته اند.



شکل 13- روند تکامل مدیریت ریسک (56)

هرچه قدر کشف قوانین ذاتی حاکم بر بازار سخت تر باشد نیاز ما به مدیریت ریسک و محاسبات آماری افزایش می یابد. در حوزه قوانین وضعی هم استفاده از مدیریت ریسک و تحلیل های آماری اهمیتی اساسی دارد. به طور مثال روش فروش سازمان به شکل نقدی برای مشتریان نوع یک و اعتباری برای مشتریان نوع دو می باشد. با توجه به کاهش نرخ برگشت سرمایه سازمان می خواهد مکانیزم فروش اعتباری خود را سخت گیرانه تر نماید. بهترین راه این است که فرمول مورد نظر را برای عده ای محدود از مشتریان خود آزمایش کند و روند بدست آمده را حد اقل برای سه ماه تحلیل نماید و بعد از آن قانونی با دقت و کفایت مناسب وضع کند و آن را به سایر مشتریان تعمیم دهد. در این فرایند براساس بازخورهای دریافتی از بازار از یک سو و فرایندهای داخلی سازمان از سوی دیگر سازمان می تواند ریسکهای این کار را به شکلی عینی بررسی نماید و براساس نتایج عینی حاصل از بازخوردهای مختلف درون و برون سازمانی اقدام به تعیین قانونی نماید که در عین حال که نرخ برگشت سرمایه را بهبود می بخشد ولی اثر نامطلوب زیادی بر فروش از دست رفته نداشته باشد. مثالهایی از این گونه تصمیم گیری ها در فصل ششم آمده است.

به خوانندگان توصیه می شود علاوه بر مدل‌های ارائه شده در فصل یک و استاندارد ISO 31000:2018 با سایر روشهای مدیریت ریسک و همچنین ابزارهای آماری ، نظیر شش سیگما(26) هم آشنایی کافی داشته باشند.

قوانین و اخلاقیات

یکی از دغدغه های هر انسانی، رعایت بعضی اصول اخلاقی در زندگی خود می باشد. اینکه این اصول اخلاقی چیست و از کجا نشات می گیرد از موضوعات مورد بحث در فلسفه و دین است و خارج از بحث این نوشتار. در اینجا قصد نداریم ، به سبک سیاست نامه نویسانی نظیر خواجه نصیر که برای پادشاهان اصولی اخلاقی تدوین می کردند، به تدوین اصول اخلاقی کسب و کار بپردازیم.

اگر بخواهیم بحث خود را محدود به حوزه کسب و کار کنیم ، می توانیم اخلاقیات را مجموعه ای از باورها بدانیم که ما را متقاعد می کند در حوزه عمل دست به اقداماتی بزنیم که حد اقل برخلاف منافع کوتاه مدت ماست. در اینجا بخش عملی اخلاق مد نظر است و با آن قسمت از باورها که نمود عملی ندارند کاری نداریم. به طور مثال پرداخت مالیات ، اگر از روی اجبار باشد و کنش گر حوزه کسب و کار مجبور به پرداخت آن باشد عملی اخلاقی نیست ، همچنین دادن خیرات و نذر و نذوراتی که جنبه برند سازی دارد و باعث ایجاد نوعی اعتبار معنوی برای شخص می شود عملی اخلاقی نیست . اگر کسی مالیات را به شکل دقیق و بدون ترس از جریمه شدن بپردازد می توان گفت باوری در فرد وجود دارد که او را متقاعد می کند از ادانه عملی را انجام دهد که مغایر با منافع کوتاه مدت اوست.

حال که منظور از عمل اخلاقی مشخص شد سوالی که مطرح می شود نوع ارتباط این عمل اخلاقی با قوانین ذاتی و وضعی است.

قوانین حاکم بر بازار کشف شدنی هستند و ما قوانینی در درون کسب و کار خود وضع می کنیم که سازمان ما را در راستای حد اکثر منفعت از قوانین کشف شده قرار دهد. می توان اخلاقیات را نوعی قوانین وضعی به حساب آورد که در بسیاری از موارد در تناقض با قوانین وضعی دیگر قرار می گیرد. اینکه چطور یک فعال کسب و کار قوانین کشف شده از بازار را تعبیر کند تاثیر زیادی بر اخلاقیات او می گذارد. به طور مثال پرداخت رشوه در بسیاری از جوامع امری پذیرفته شده توسط طرفین است و آن را نوعی کمیسیون قرارداد به حساب می آورند. اینک پرداخت این گونه وجوه را رشوه بدانیم یا نوعی کمیسیون غیر رسمی باعث می شود قوانین وضعی حاکم بر کسب و کار ما از اساس تغییر کند.

قوانین ذاتی

در این فصل به تفصیل در مورد ماهیت بازار، قوانین ذاتی حاکم بر آن و نحوه تعامل با این قوانین صحبت شد. در اینجا می خواهیم به بعضی از قوانین ذاتی بازار بپردازیم که دانستن آنها در هر کسب و کاری از ضروریات می باشد. در ادامه خواهیم دید که در مورد هر یک از موضوعات مطرح شده نقش بانکهای اطلاعاتی و تحلیل های آماری چقدر مهم می باشند. در فصل پنج به کفایت از نحوه استفاده از بانکهای اطلاعاتی از یک سو و تحلیل های آماری از سوی دیگر خواهیم پرداخت. محصول استفاده هم زمان از بانکهای اطلاعاتی و ابزارهای آماری می تواند یکی از مهمترین روشهای تولید دانش سازمانی باشد که در فصل پنج بیشتر به آن خواهیم پرداخت.

اهمیت خاک خوردن در کشف قوانین ذاتی

قبل از اینکه بخواهیم وارد بحث قوانین حاکم بر بازار شویم ذکر یک نکته ضروری است و آن اهمیت خاک خوری برای یک کنشگر می باشد. منظور از خاک خوری همان زمانی است که کنشگر به عنوان یک شاگرد ، بدون برند و سرمایه، در کف بازار مشغول یادگیری قواعد بازی است. با فرض اینکه یک کنشگر از هوش و استعداد طبیعی برخوردار باشد و علاقه کافی به کار مورد نظر داشته باشد، حد اقل زمانی یک تا سه ساله لازم است که کنشگر قوانین ذاتی ضروری حاکم بر بازار را کشف کند و بتواند به عنوان یک کنشگر وارد تعاملات بازار شود. در جودو قبل از یاد دادن فنون نحوه زمین خوردن صحیح را به نوآموز یاد می دهند. سه ماه طول می کشد که نوآموز "افت" را یاد بگیرد. در این مدت استاد او را از زوایای مختلف به زمین می زند و نوآموز باید نحوه صحیح زمین خوردن از یک طرف و بلند شدن را از سوی دیگر یاد بگیرد. در یک مسابقه واقعی ، زمانی برای فکر کردن به اینکه به چه شکل باید زمین بخورید نیست و اگر مبارز نتواند به شکل صحیح زمین بخورد و دوباره بایستد در اولین مبارزه واقعی برای همیشه از گردونه رقابت خارج می شود. حوزه کسب و کار هم به همین شکل است. زمانی کافی را باید صرف زمین خوردن و دوباره ایستادن کرد.

افرادی که به علل مختلف این فاز را طی نمی کنند اصولاً کنشگر موفقی نمی شوند و نمی توانند زیاد در بازار دوام بیاورند.

اولین درامدی که کنشگر با مهارت‌های خودش کسب می کند نوید پایان فاز خاک خوردن است. وقتی کسی هیچ را به یک میلیون تومان درآمد تبدیل می کند کاری سخت تر انجام می دهد تا هنگامی که یک میلیون را به ده میلیون تبدیل می کند. سخت ترین کار صفر را یک کردن است و اینکار از یک را تبدیل به ده کردن و یا ده را تبدیل به صد کردن سخت تر است. کسی می تواند خودش با توانایی های خودش این کار را انجام دهد در واقع قواعد اولیه را به شکل صحیح یاد گرفته و از فاز خاک خوردن خارج شده و به یک کنشگر مبتدی تبدیل شده است.

قیمت اقلام و خدمات

در هر کسب و کاری اقلام و خدماتی وجود دارند که خرید آنها برای تولید محصول ضروری است. قیمتی که به شکل رسمی در بازار وجود دارد و با استعلام قابل پیدا کردن است قیمتی نیست که شما بتوانید براساس آن خرید کنید و محصولی با قیمت رقابتی ارائه نمایید. یک کنشگر بازار، اقلام و خدمات مورد نیاز خود را به قیمتی تهیه می کند که در مواقعی بسیار پایین تر از این قیمت رسمی می باشد. در مورد نحوه تامین هر قلم کالا و خدمات هزاران نکته ریز و درشت وجود دارد که دانستن آنها بر قیمت اقلام خریداری شده اثری مستقیم دارد. این قیمت‌ها اصولاً ماهیتی فصلی دارند و براساس نیاز بازار تغییر می کنند. در واقع آنچه قانون ذاتی بازار است همین قیمت‌های کشف کردنی هستند نه قیمت‌هایی که به شکل رسمی اعلام می شوند.

در زمانی که تازه قطعه سازی را شروع کرده بودم افتخار همکاری با فردی خاک خورده در صنعت خودرو نصیبم شد. یکی از افتخارات این فرد کار کردن زیر دست زنده یاد قندچی بود. قرار شد برای ساخت غلطک‌های دستگاه نورد انالیز قیمت انجام دهم. طبق روش‌های مرسوم که در دانشگاه آموخته بودم وزن ناخالص هر غلطک ، اجرت تراشکاری و سخت کاری و قیمت مواد مورد نیاز را در نظر گرفتم و قیمتی را ارائه دادم. آن فرد با تبسم نگاهی به قیمت‌های من کرد و گفت با یک پنجم این قیمت می توان غلطکها را ساخت. یک روز تمام محاسبات و استعلام هایی را که گرفته بودم را چک کردم و دیدم جایی اشتباه نکرده ام و آن شخص بدون هیچ محاسبه ای این ادعا را مطرح می کند. وقتی خواستم که بیشتر توضیح دهد من را سوار ماشین کرد و به جایی نزدیک نعمت آباد که محل فروش زباله های آهنی بود برد. در آنجا یک شفت پیدا کرد و گفت این مال فلان جای دستگاه فلان با مارک فلان

است و بدرد کار ما می خورد. حتی سختی آن راهم می دانست و وقتی بعدا تست کردیم دیدیم صحیح است! از آن شفت و با استفاده از تیغچه های روسی ارزان قیمتی که خریده بودیم غلطکها را ساخت و نتیجه کار به مراتب از آنچه من طراحی کرده بودم بهتر بود! غلطکها دارای 65 راکول سختی بودند در حالیکه به روشهای مرسوم نمی توان به بیش از 60 راکول رسید. مشتریان ما هم که برای تست و کنترل آمده بودند از این موضوع حیرت کردندو همیشه دنبال این بودند که بفهمند ما از چه مواد اولیه ای استفاده کرده ایم که به این سختی رسیده ایم. جنسی به مراتب با کیفیت تر با قیمتی به مراتب کمتر! در این فرایند من با تعداد بیشماری قوانین ذاتی بازار در خرید و نحوه تولید آشنا شدم که در هیچ مرجع معتبری قابل ردیابی نیست.

اگر یک کنشگر بازار خاک آن کار را نخورده باشد نمی تواند در خرید اqlام و خدمات مورد نیاز خود بهینه عمل نماید و با توجه به اینکه قیمت محصول نهایی را بازار تعیین می کند، هرچه هزینه بیشتری برای تامین اqlام و خدمات پردازیم سود کمتری عایدمان می شود و چه بسا به نقطه ای برسیم که کسب و کارمان توجیه نداشته باشد.

این ویژگی کشف قیمت‌های واقعی بازار ، از مهمترین توانایی هایی است که هر کنشگر موفق در بازار باید دارا باشد و راه کسب آن ترکیبی از خاک خورد از یک طرف و هوشمندی از طرف دیگر می باشد.

ناگفته پیداست که داشتن یک بانک اطلاعاتی قوی از قیمت تمام شده هر محصول براساس اqlام و خدماتی که برآن موثر بوده است چقدر می تواند به کشف قوانین کمک نماید.

تناسب قیمت و کیفیت

برای هر کالا و خدماتی ، طیفی از قیمت‌های متنوع در بازار موجود می باشد. یک فرد عادی اصولا براساس برند ، نام سازنده و کشور محل ساخت کالا کیفیت یک کالا را ادراک می کند . اگر بخواهیم به این شکل خرید کنیم حتما قیمت نهایی محصول قابل رقابت نمی شود. اqlام و خدماتی که تحت نام یک برند معتبر هستند اصولا قیمتی چند برابر یک کالای باکیفیت بدون برند دارند . یک کنشگر موفق بازار توانایی درک کیفیت را در گمنامی داراست. این کار شبیه تشخیص یک بازیکن مستعد توسط یک مربی است. کسی که هنوز اسم و رسمی ندارد و می توان با قیمتی بسیار پایین آن را خرید و سپس برند نمود و فروخت. یک کنشگر موفق بازار تناسبات دقیق قیمت و کیفیت را به دور از نام ها و برندها می داند و کیفیت مورد نظر خود را بدون برند و با قیمتی پایین می خرد ، سپس آن را برند می کند و با قیمتی بالا می فروشد. کشف این تناسبات بین قیمت و کیفیت کالا و خدمات ارائه شده در بازار به شکلی که بتوان از اqlامی با کیفیت و گمنام محصولی برند و گران تهیه نمود دیگر ویژگی مهم یک کنشگر بازار می باشد.

یک بانک اطلاعاتی مناسب که قیمت تمام شده محصولات و خدمات مختلف را بتواند براساس زمان انجام آنها پردازش کند در کنار بازخوردهای مناسب از سایر ذینفعان بازار، ابزار مناسبی است که به کنشگران بازار امکان پیدا کردن نقطه بهینه کیفیت و قیمت را می دهد.

لید تایم

در هر کسب و کاری ما نیازمند انجام تعداد متنوعی کار می باشیم. از خرید و تامین اقلام تا تولید و پخش و فروش و فعالیتهای پشتیبانی، نظیر تعمیرات و آموزش و غیره.

سرعت انجام هر کدام از این فعالیتهای براساس مکانیزمهای بازار تعیین می شود. حتی درمورد فرایندهای داخلی، نظیر تولید، سرعت باید به گونه ای باشد که با نرخ فروش و تامین متناسب باشد و نمی توان بدون در نظر گرفتن آنها یک زمان استاندارد را تعریف نمود. به زمان سیکل انجام یک کار در علم مهندسی صنایع، لید تایم می گویند. در مورد فرایندهای داخلی مرسوم است که با استفاده از مکانیزمهای زمان سنجی اقدام به تعریف لید تایم می نمایند. برای فرایندهای مرتبط با بازار لید تایم کشف کردنی است و یکی از قوانین حاکم بر بازار تشخیص مناسب زمان سیکل انجام تعاملات بازار از یک سو و هماهنگ سازی آن ها با سایر زمانها می باشد. یک کنشگر موفق بازار زمانهای واقعی سیکل انجام هر کاری را براساس داده های عینی می داند و در خیلی از موارد این زمان از زمانی که براساس زمان سنجی به دست می آید بسیار متفاوت است. به طور مثال فرض کنید در کسب و کار خود احتیاج به اخذ تاییدیه از یک ارگان دولتی را دارید. براساس آنچه در سایت آن سازمان قابل برداشت است ممکن است شما زمانی یک ماهه را برآورد کنید در حالیکه زمان واقعی آن به دو شکل مختلف محاسبه می شود. اینکه شما بتوانید بروکراسی حاکم را دور بزنید ممکن است زمان واقعی را به ده روز کاهش دهد در حالیکه اگر بخواهید فرایند طبیعی را طی کنید شاید بیش از یک سال هم به طول بینجامد. اینک چگونه می تواند زمان سیکل انجام کارهای مرتبط با بازار را اندازه گیری نمود و یا بر آنها تاثیر گذاشت از قوانین کشف کردنی بازار به حساب می آید. نمودارهای روند و تحلیل مناسب آنها از یک طرف و داشتن یک بانک اطلاعاتی که زمان دقیق رویدادها در آن ثبت شده باشد به کنشگر بازار کمک زیادی می کند تا در کنار توانایی های ذاتی خود بتواند رفتاری تکرار پذیر را در پدیده های بازار کشف نماید و براساس آنها زمان سیکل هر فرایند را تخمین بزند.

زمان صحیح ورود و خروج

در یک بازار رقابتی، محصولات به بازار وارد می شوند، مدتی می مانند و سپس خارج می شوند. اینکه در چه زمانی و در ارتباط با چه محصولی باید وارد بازار شویم و چه زمانی خارج شویم از قوانین کشف کردنی بازار است که در مورد هر محصول و منطقه جغرافیایی متفاوت است. بعضی از کنشگران بازار دارای شم اقتصادی مناسب می باشند و به شکل غریزی این توانایی را دارند. سایر کنشگران بازار می توانند براساس آموزه های این نوشتار این توانایی را در خود تقویت نمایند. شاید بتوان گفت قوانین مرتبط با این موضوع بیشتر ذاتی هستند و کمتر اکتسابی. در مورد سایر موضوعات گفتیم که داشتن بانک اطلاعاتی مناسب و تحلیل های آماری می تواند کمک زیادی به کشف قوانین بازار نماید. در مورد زمان صحیح ورود و خروج به بازار شاید ابزارهای مذکور خیلی به کار نیایند و تجربه نگارنده نشان می دهد که این موضوع به شدت تصادفی است و حتی کنشگران بزرگ یک بازار که جز رهبران آن بازار هم می باشند در موارد بسیاری دچار اشتباه محاسباتی می شوند. علت آن پشت پرده فرایندهای روانی است که در ذهن کنشگر اتفاق می افتد و باعث می شود او در محاسبات خود دچار بزرگ نمایی خود یا محیط شود. در فصل چهارم به مباحث روانشناسی کسب و کار پرداخته شده است.

تشخیص تهدید و بلوف، فرصت و دام

در بخش مربوط به رفتار سازمانی و موضوع ارتباط گفتیم که اطلاعات استخراج شده از بازار احتیاج به رمز گشایی دارند. در محیط واقعی کسب و کار به دفعات پیش می آید که یک تهدید یا فرصت مطرح می شود. اینکه تهدید یا فرصت پیش آمده واقعی است یا ظاهری به قوانین ذاتی بازار بر می گردد و در هر موقعیتی متفاوت است. حتی در یک کسب و کار خاص در زمانی خاص ممکن است چیزی تهدید باشد که در مکان دیگر نیست. تشخیص اینکه چه چیزی در چه زمانی تهدید است یا بلوف بسیار سخت است و از قوانین کشف کردنی بسیار مشکل بازار است. تشخیص فرصت از دام هم به همین شکل است و در بسیاری از موارد تنها کاری که از کنشگر بازار بر می آید پایش دقیق از یک سو و صبر و حوصله از سوی دیگر می باشد. وسوسه و ترس جز لاینفک هر کسب و کار رقابتی است و عدم قطعیت حاکم بر فضای کسب و کار امکان تصمیم گیری را بسیار مشکل می کند. یک کنشگر موفق اگر به ابزار پایش دقیقی از اطلاعات دریافتی از بازار مجهز باشد و از تجربه کافی برخوردار باشد می تواند نسبت به سایرین کمتر دچار اشتباه شود ولی مرز بین بلوف و تهدید واقعی از یک سو و فرصت و دام از سوی دیگر آنقدر باریک است که کشف کردن این مرز حتی برای کنشگران بسیار قدرتمند هم کار بسیار مشکلی است.

راه رفتن روی مرز قوانین

واقعیت این است که موضوعاتی که اصلا ریسکی ندارند اصولاً قابلیت تبدیل شدن به یک کسب و کار موفق را هم ندارند و قسمت اعظم موفقیت در یک کسب و کار به ریسک پذیری و تحمل وضعیت مبهم کنشگر بر می گردد. به بحث تحمل وضعیت مبهم در فصل چهار خواهیم پرداخت؛ چیزی که در اینجا لازم به ذکر است تشخیص مرز های قوانین و مهارت راه رفتن روی آنهاست. یک کنشگر موفق بازار باید بتواند مرزهای قانون و جرم را به خوبی شناسایی کند و با مهارت روی این مرزهای باریک حرکت کند. اصولاً قوانین به شکلی که نوشته می شوند اجرا نمی شوند و درک شرایط اجرایی قانون بسیار مهمتر از دانستن قانون مکتوب است. حتما دیده اید که وکیلان مشهور آنهایی نیستند که قانون را بلندند. هر کسی که از دانشگاه فارغ التحصیل می شود این قوانین را بلد است. وکیل مشهور و گران قیمت وکیلی است که تناقضات قوانین و راه های در رو از قانون را خوب بلد است و می داند در چه موقعیتی می توان روی مرز قوانین به شکلی حرکت نمود که بیشترین نفع عاید شود. در حوزه کسب و کار هم وضع به همین شکل است. کشف مرز های واقعی بین قانون و جرم از یک سو و تشخیص تفاوت های زمانی و مکانی آن از اهمیت بالایی برخوردار است و جز قوانین کشف شدنی بازار به حساب می آید. حضور مستقیم در بازار از یک سو و تعامل مستقیم و بدون واسطه با ذینفعان کسب و کار و همچنین سایر کنشگران این توانایی را به یک کنشگر بازار می دهد تا در کنار توانایی های شخصیتی و تجربه خود بتواند مرزهای باریک بین قانون و جرم را کشف کند و مانند یک بند باز روی این مرزهای باریک راه برود و کسب و کار خود را پیش ببرد.

سرمایه و پول بد

تزریق سرمایه به یک کسب و کار ضروری است. در اینجا لازم است دو جور تزریق پول را به کسب و کار از هم تفکیک کنیم. پولی که از خود کسب و کار در آمده و توسط کنشگری ماهر و خاک خورده تزریق می شود و ما از آن به عنوان سرمایه می گوئیم؛ پولی که از خارج از آن کسب و کار و بدون نظارت کنشگران خاک خورده تزریق می شود. این پول را پول بد می نامیم. در حالت اول میزان سرمایه، نحوه تزریق آن به بخشهای مختلف و مکانیزم نظارت بر خروجی کار کاملاً در یک سناریوی هماهنگ عمل می کند. حتی وقتی یک کنشگر بازار می خواهد پولی را از منابع اعتبار دهی وارد کسب و کار خود نماید هماهنگی های لازم بین اجزا

کسب و کار برای هضم مناسب آن کاملاً پیش بینی شده است. در حالتی که پولی بدون نظارت فردی خاک خورده در کسب و کار مذکور و در خیلی از موارد به شکل فله ای وارد کسب و کار می شود نه تنها منجر به ایجاد ارزش افزوده نمی شود بلکه قواعد و قوانین کسب و کار را هم به هم می زند و منجر به کاهش راندمان می شود.

حتی در شرکتهای سرمایه گذار که به دنبال استارت اپ ها هستند و روی آنها سرمایه گذاری می کنند فردی خاک خورده در حوزه مربوطه به کل فرایند سرمایه گذاری نظارت دقیق دارد.

مبلغ سرمایه گذاری، نحوه آن، منابع تامین مالی، مکانیزمهای بازپرداخت و حتی زمان وصول و پرداخت آن همه و همه از قوانین کشف کردنی بازار هستند و حتی در یک کسب و کار مشخص در زمانها و یا مکانهای مختلف از فرمولهای یکسانی پیروی نمی کنند.

متأسفانه طمع رشد سریع و راه های میان بربرخی کنشگران حوزه کسب و کار را به فکر تزریق منابع بیشتر برای رسیدن زودتر به هدف می اندازد در حالیکه کسب نتیجه در هر کسب و کاری تابع یک سری فعالیتهاست که ، همانطور که قبلاً توضیح داده شد، زمان سیکل و لید تایم آنها کشف کردنی است نه وضع کردنی. اینکه ما فکر کنیم با تزریق بیشتر سرمایه می توانیم به جای کشف قوانین آنها را وضع کنیم در عمده موارد راه به جایی نمی برد. حتی کنشگرانی که رهبری یک کسب و کار را در اختیار دارند هم قوانین وضعی خود را براساس کشف های انجام شده از بازار انجام می دهند و اینگونه نیست که بازار یک هیات مدیره تصمیم گیرنده داشته باشد. یکی از دامهای جدیدی که شرکتهای دچار آن می شوند مبحث برندسازی و سراب رشد های غیر عادی در زمان کوتاه است. بسیاری از شرکتهای مشاور که خود را در حوزه برند سازی صاحب نظر می دانند سازمانها را به طمع رشد سریع می اندازند و راه های کاذب را جهت نشان دادن چهره ای غیر واقعی از سازمان به مشتریان به آنها یاد می دهند. شاید در کوتاه مدت بتوان چهره ای زیباتر از واقعیت به مشتریان نشان داد ولی در دراز مدت ، همه شرکتهای برند جهانی یک راه را طی کرده اند و آن ایجاد هماهنگی بیشتر بین رضایت و قیمت در مقایسه با سایر مشتریان بوده است. تبلیغات و سایر ابزارهای معرفی قطعاً موثر هستند ولی اگر شما محصولی که قیمت و کیفیت آن از هماهنگی بیشتری نسبت به سایر رقبا برخوردار باشد ارائه ندهید صرف تبلیغات یا ابزارهای معرفی مجازی نمی تواند ارزش افزوده پایداری برای شما ایجاد کند. کاری که این گونه مشاوران به سازمان پیشنهاد می کنند به زبان ساده یک سراب است. سراب اینکه شما می توانید با پول به جای کشف قوانین به وضع قوانین بپردازید و همانطور که به تفصیل در این فصل بحث شد ، این کار نشدنی است.

قدرت تفکیک و پردازش اطلاعات

هم در حوزه کسب و کار و هم در سایر حوزه ها با انفجاری از داده ها روبرو هستیم. این مساله کشف قوانین را بسیار سخت تر از قبل می کند و هر فعال حوزه کسب و کار با حجم زیادی از اطلاعات روبروست که مقدار زیادی از آن مبتنی بر واقعیات کف بازار نیست و براساس منافع خاص تولید شده است. یکی از مهارتهای ضروری برای هر کنشگر بازار قدرت تفکیک اطلاعات واقعی از غیر واقعی است. هرچقدر این توانایی بیشتر باشد قدرت کشف قوانین ذاتی بازار برای کنشگر در زمان زودتر و به شکل دقیق تر اتفاق می افتد و این مساله بر واکنش پذیری او در برابر تغییرات بازار اثر بارزی دارد.

مهمترین ابزار یک کنشگر برای تفکیک اطلاعات واقعی و کاذب، تکیه بر اطلاعاتی است که از بانکهای اطلاعاتی قابل راستی آزمایی استخراج شده باشد. داشتن یک داشبورد مدیریت آنلاین که شاخصهای کلیدی مرتبط با بازار را به سازمان ارائه کند می تواند او را در برابر هیجانات ناشی از التهاب بازار مصون نماید. در فصل پنج، داشبورد مدیریت و نحوه تهیه آن مورد بررسی قرار گرفته است.

یکی از مشکلاتی که کنشگران بازار مخصوصاً در ایران با آن روبرو هستند حجم زیاد اخبار منفی و جهت دار در رسانه های مختلف است که همه و همه بروضعیت فلاکت بار اقتصاد ایران تاکید دارند. تاثیر روانی این اخبار و داده های جهت دار، که عمدتاً با اغراض سیاسی است، باعث می شود که حتی وقتی یک کنشگر وضعیت مناسبی در روند شاخصهای مالی خود دارد بیهوده فکر می کند که وضعیت خراب است و به جای اینکه روندهای مرتبط با کسب و کار خود را مبنا قرار دهد تحت تاثیر جو روانی رسانه هاست.

نگارنده تجربه های متنوعی در این حوزه دارد که نشان می دهد جو روانی اخبار و رسانه ها بیش از داده های واقعی بدست آمده از روند بازار بر کنشگران تاثیر دارد. کشف روندهای بازار در حوزه فروش محصولات براساس روندهای زمانی و مکانی از مهمترین اطلاعات ذاتی است که منجر به کشف قوانین ذاتی بازاری می شود. کنشگر بازار نباید اجازه دهد جو روانی حاکم بر رسانه ها او را از کشف این قوانین ذاتی دور کند.

رواداری و پایداری

کسب و کار پایدار بسیار شبیه یک مسابقه دو ماراتن است و با مسابقه دو سرعت تفاوت ماهوی دارد. هرچه قدر سخت گیری بر پرسنل بیشتر شود ماهیت پایداری کسب و کار خدشه دار می شود و سازمان نمی تواند این دوی ماراتن را به آخر برساند. تجربه نگارنده از رهبران موفق حوزه کسب و کار فرمولی ساده است: سخت گیری حد اکثر بر خود، رواداری با پرسنل. این رویه باعث می شود که پرسنل در عین حال که یک الگوی مناسب از مدیریت خود دارد که به هر آنچه می گوید اعتقاد دارد و عمل می کند خودش هم به جای مجبور بودن به انجام کاری، متقاعد می شود که آن کار را انجام دهد و رواداری به کار رفته اثری به مراتب بیشتر از سخت گیری ناشی از ایجاد بوروکراسی های اضافی دارد. اصل در تعامل با بازار ایجاد ارزش افزوده است و نباید با پرسنل مرتبط با بازار مانند سرباز برخورد کرد. در حوزه بازار باید دیدگاه بر بوروکراسی حداقلی از یک طرف و تحلیل نتایج از طرف دیگر باشد. اگر پرسنلی دارید که خوب نتیجه می گیرند ولی خیلی در چارچوبهای رایج خود را قرار نمی دهد با رواداری با او برخورد کنید و بدانید که این فرد از کسی که بسیار منظم است ولی نتیجه نمی گیرد به مراتب ارزشمند تر است. تجربه نگارنده نشان می دهد که یکی از قوانین کشف کردنی بازار ارتباط معنا دار رواداری با پرسنل از یک طرف و پایداری از سمت دیگر است. میل به تغییر و ایجاد نظم های مکانیکی باعث می شود که بعضی از کنشگران بازار توقعاتی خارج از قوانین ذاتی بازار از پرسنل خود داشته باشند و وقتی این اهداف محقق نمی شود به جای کشف قوانین و سازگاری با آنها، اشکال را در ایجاد نظم و انضباط بیشتر در واحد فروش جستجو کنند! این اشتباه رایجی است که بسیار مشاهده می شود و رهبران فکر می کنند همانطور که می توانند برای تولید روزانه قوانینی وضع کنند برای فروش محصولات هم می توانند به قوانین وضعی رو بیاورند و با ایجاد نظمی مکانیکی، مانند آنچه در تولید انجام داده اند، اهداف مورد نظر خود را به بازار تحمیل کنند.

تشخیص میانبرها و بن بست ها

در کسب و کار هم مانند سایر حوزه های زندگی، وسوسه یافتن میان برها وجود دارد و بیشتر فعالان حوزه کسب و کار ترجیح می دهند به جای راه عادی رسیدن به نتیجه که سخت و طولانی است از راه های میان بر استفاده کنند. شکی نیست که راه های میان بر وجود دارند ولی کسی می تواند با استفاده از آنها به نتیجه ای سریع تر برسد که در پیمودن راه اصل به استادی کامل رسیده باشد. کسانی حداقل یک بار راه اصلی را با کیفیت مطلوب طی نکرده باشند و بخواهند از راه های میان بر استفاده نمایند اصولاً به بن بست برخورد می کنند. فرایند پیدا کردن راه میان بر به این گونه است: ابتدا برای انجام کار راه عادی را طی می کنیم و در حین راه قواعد و قوانین حاکم بر فرایند مذکور را یاد می گیریم. وقتی دوباره می خواهیم کار را انجام دهیم با استفاده از نتایج بدست آمده و ثبت دقیق آنها متوجه می شویم که بعضی از دوباره کاریها و اتلافها قابل جلوگیری است و یا اینکه می توان قوانین را به شکل هوشمندانه تری مورد استفاده قرار داد. میان بر چیزی نیست جز مهارت و آگاهی بیشتر در استفاده از قوانین جهت رسیدن به نتایج و هر چقدر این مهارت و آگاهی بیشتر شود تسلط به راه های میان بر بیشتر می شود. کسی که راه اصلی را تاکنون طی نکرده است همان کسی است که خاک آن کار را نخورده و حتی اگر توسط فردی راه میان بری به او پیشنهاد شود که درست هم باشد او مهارت و آگاهی لازمه برای تقابل با موضوعات پیش رو را ندارد و به احتمال زیاد یا به بن بست برخورد می کند یا نتیجه ای که بدست می آید اتفاقی است و تکرارپذیری ندارد. فراموش نکنیم که اطلاعات دریافتی از کنشگران دیگر بازار اصولاً نیازمند رمز گشایی است و مقاصدی را درخود پنهان دارند که اگر درست فهمیده نشوند و رمز گشایی نشوند به جای راه میان بر ما را به بن بست می برند.

گاوداری پست مدرن

یکی از کنشگران اصلی بازار دولت ها هستند. وظیفه دولتها قانون گذاری و نظارت بر اجرای آن است. دولتها یک هدف اصلی را در قانون گذاری دنبال می کنند و آن افزایش حد اکثری درآمد خود از محل مالیاتهای مستقیم و غیر مستقیم می باشد. تا اینجای کار هیچ تفاوتی بین دولت مدرن و سنتی وجود ندارد. دولتهای خوب برای رسیدن به درآمد حد اکثری از روشهای ارگانیک استفاده می کنند و با ایجاد فضای کسب و کار بهتر درآمد فعالان اقتصادی را افزایش می دهند و از این طریق درآمدهای دولتی را بهبود می بخشند. دقیقاً مانند یک گاوداری مدرن که با ایجاد شرایط مناسب برای دام شیردهی آن را افزایش می دهد.

در سیستمهای سنتی که مطالبه گری در شهروندان هنوز به تکامل نرسیده است، دولتها مانند گاوداری های سنتی عمل می کنند. امکانات خاصی را برای دام فراهم نمی کنند ولی توقع خاصی هم از دام ندارند. هر چقدر شیر داد برایشان مطلوب است و زندگی خود را با آن تنظیم می کنند.

دولتها در کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، به شکلی عمل می کنند که مشابه هیچ یک از دو مدل فوق نیست. اگر بخواهیم از همان مثال گاوداری استفاده کنیم می شود گفت نوعی گاوداری پست مدرن هستند! در تامین امکانات و منابع لازم برای شیردهی هیچ کاری انجام نمی دهند و در بسیاری از موارد حتی تصمیماتشان تاثیر منفی بر شیردهی دارد ولی موقع شیردهی همان شیری را می خواهند که از یک گاوداری مدرن توقع می رود. همه ما به وفور در اخبار شنیده ایم که مثلاً وقتی می خواهند هزینه مصرف نهاده های انرژی را محاسبه کنند و براساس آن قبض صادر کنند قیمت انرژی را با کشورهای حوزه خلیج فارس مقایسه می کنند ولی وقتی صحبت از پرداخت حد اقل دستمزد است هیچ صحبتی از کشورهای حوزه خلیج فارس نمی شود. در سایر حوزه ها هم

وضع به همین شکل است و همیشه در تامین نیازها و زیر ساختهای لازم بازار به شکل گاورداری سنتی عمل می کنند درحالیکه هنگام گرفتن مالیات و بیمه و ارزش افزوده و جریمه رانندگی و غیره مبنا را کشورهای پیشرفته در نظر می گیرند و مانند گاورداری مدرن عمل می کنند.

کنشگران بازار در کشورهای در حال توسعه باید این مدل گاورداری پست مدرن را در همه فعالیتهای خود در نظر بگیرند و بدانند که خیلی نمی توانند به قوانین مدون و مکتوبی که به شکل رسمی وجود دارد اتکا کنند و توقع داشته باشند این قوانین تاثیر مطلوبی بر کسب و کار آنها داشته باشد. چیزی که در ارتباط با بیشتر کنشگران موفق کسب و کار در ایران دیدم و بسیار تامل برانگیز بود تمرکز بر قوانین تلویحی بازار به جای قوانین تصریحی است. همیشه وقتی به یک کنشگر بازار می گویی برای این موضوع این قانون وجود دارد به شکل ناخود آگاه به دنبال راه هایی است که قانون موجود به چه روشهایی قابل تفسیر و تاویل است و به ندرت اتفاق می افتد که همان قانون مدون و مکتوب مبنای عمل یک کنشگر اقتصادی قرار گیرد. موضوع عدم شفافیت و عقب ماندگی سیستمهای نظارتی هم به توسعه این فضا کمک می کند.

بر اثر تعاملات بازار و عمل کنشگران بی شمار حوزه کسب و کار یک سری قوانین تلویحی در فضای بازار ایجاد می شود که نمی توان برای آنها قانون مدون و رسمی پیدا کرد و در بسیاری از موارد این قوانین با قوانین مدون در تعارض هم می باشند.

در قوانین رسمی کشور نرخ مالیات یک چیز است و آنچه در عمل پرداخت می شود در هر کسب و کاری به یک طریق محاسبه و پرداخت می شود. اصولا نحوه و میزان پرداخت مالیات که مهمترین خاصه دولتها می باشد و عمده قوانین کسب و کار برای این حوزه تهیه شده است، بسته به قدرت و مکانیزمهای ارتباطی کنشگر بازار متفاوت است و در بسیاری از موارد شما مشاهده می کنید که کنشگری که صد برابر یک کارمند درآمد قابل ردیابی دارد مالیاتی به مراتب کمتر از او می پردازد.

در کشورهای در حال توسعه کنشگران بیشتر براساس قوانین تلویحی عمل می کنند تا تصریحی و این قوانین تلویحی از جنس همان قوانین ذاتی بازار و کشف کردنی هستند. اوج قدرت تصمیم گیری یک کنشگر آنجایی است که بخواهد در جایی که بین قوانین تلویحی و تصریحی تعارضی وجود دارد تصمیم گیری کند و ریسک رعایت نکردن قانون تصریحی را محاسبه کند.

جمع بندی

در این فصل دیدیم که مهمترین موضوع در تعامل با بازار قوانین حاکم بر بازار هستند. در ادامه مشخص شد که سیستمهای خود انگیخته تفاوتی ماهوی با سیستمهای ساختگی هستند و در سیستمهایی مانند بازار قوانین ذاتی کشف کردنی هستند و حالت وضعی ندارند. مشاهده کردیم که ایجاد یک کسب و کار در واقع حاصل تعامل قوانین وضعی ناشی از فضای داخلی کسب و کار از یک سو و قوانین ذاتی کشف شده از بازاری می باشد و کار اصلی یک کنشگر بازار ایجاد هماهنگی حد اکثری بین قوانین وضعی و کشفی جهت ایجاد بیشترین ارزش افزوده می باشد. ارتباط مباحث ساختار سازی و رفتار سازمانی با مساله قوانین و نحوه درک صحیح آنها مورد بررسی قرار گرفت و دیدیم مدلهای از ساختار و رفتار سازمانی وجود دارند که می توانند کنشگران را بیش از سایر روشها با ماهیت بازار هماهنگ نمایند.

بحث مدیریت ریسک و ارتباط آن با قوانین بازار مورد بررسی قرار گرفت و متوجه شدیم که علم مدیریت در سیر تکاملی خود بیش از پیش با موضوع مدیریت ریسک و هماهنگی بیشتر بین الزامات سیستمی و ماهیت سازمانی مرتبط شده است و داشتن تفکر مبتنی بر ریسک از ضروریات هر کنشگر بازار می باشد.

در انتهای فصل به برخی از موضوعات مهم بازار پرداختیم و دیدیم که هر یک چگونه می توانند محل تولد قوانین ذاتی بازار باشند.

در فصل بعد به بحث سرباهای اندیشه خواهیم پرداخت. خرد ما ، مهمترین ابزاری است که برای درک جهان بیرونی مورد استفاده قرار می گیرد و مهمترین وجه تمایز ما با سایر جانداران می باشد. این خرد انسانی نیازمند آسیب شناسی می باشد و خواهیم دید که چگونه آسیبهای احتمالی به فرایند خرد ورزی می تواند بر درک ما از بازار موثر باشد.