

در مرحله اول که کم توسعه یافته ترین مرحله تولید تلقی می شود، بنگاه بدون توجه به نیاز بازار و مصرف کنندگان، محصول خود را تولید می کند. در این مرحله، استراتژی بنگاه افزایش حداکثری حجم تولید است، با این پیش فرض که مشتریان تمام محصولات با قیمت متعادل و خوش ساخت را خریداری خواهند کرد. این ویژگی، متعلق به زمانی است که تقاضای بازار بر عرضه فزونی دارد.

مرحله بعدی هنگامی است که عرضه و تقاضا تاحدی متعادل می شوند؛ مسئله اصلی در اینجا سازماندهی برای تولید بیشتر نیست؛ بلکه اتخاذ تدابیری است که محصولات ارائه شده، به فروش رود. بدین ترتیب بنگاه با افزایش حجم عملیات مرتبط با تبلیغات و فروش، سعی در جلب توجه مشتری به محصول خود، در میان جایگزین های دیگر، دارد. این در حالی است که برای تشخیص نیاز مشتریان در مراحل قبل از تولید، تلاش کمی کرده است.

تحول بعدی، بنگاه تولیدی را در مرحله بازارگرایی قرار خواهد داد. بنگاه تشخیص می دهد که برای موفقیت بیشتر، به جای افزایش کورکورانه ظرفیت تولید، باید پس از تشخیص نیاز بازار، تمام سازماندهی خود را متوجه تامین و پاسخگویی به آن کند. در این حالت، تولیدکنندگان، بیش از آنکه بر فروش تاکید داشته باشند، به اجرای صحیح عملیات بازاربایی - پیش از تولید - توجه می کنند؛ در این زمان، آنچه آشکارسازی نیاز مشتری (DEMAND ARTICULATION) نامیده شده است، حیاتی ترین عامل رشد بنگاه قلمداد می شود. (KODAMA, 1992)

با جهانی شدن تدریجی محیط کسب و کار، ویژگیهای مرحله سوم تولید در بازارها حکمفرما می شود. بازارهای ایران، بسیار شبیه به آن چیزی خواهد شد که در اروپا یا آمریکا وجود دارد. ویژگیهای اصلی چنین بازارهایی به قرار زیر است: (MILLER AND MORRIS, 1999)

- بخش بندی شده هستند و هر بخش نیازهای متفاوتی دارد؛ تولیدکنندگان در گذشته به بخشهای مختلف بازار پاسخی یکسان می دادند، در حالی که مشتریان امروز نیازهایی متفاوت از یکدیگر دارند و دوست دارند این

سیاستهایی برای توسعه و سازماندهی تولید

سیدکیانوش کلاتر

skkalantar@mail.iust.ac.ir

مصطفی بشکار

Beshkar@mehr.sharif.edu

دقده

بسیاری از کسب و کارها خواهند مرد؛ مگر آنکه موفق به شنیدن صدای بازارهای خود شوند. پاسخ به نخواستهای بازار، هرچند که دقیق نباشند، مستلزم سازماندهی و توسعه مهارتهای متفاوتی است که در این مقاله آورده شده است. در این نوشتار به اساسی ترین این مهارتها خواهیم پرداخت.

مهارت شنیدن صدای بازار

یکی از مهمترین قابلیت هایی که تولیدکنندگان باید در آن خبره شوند، توانایی شنیدن موثر صدا و خواسته مشتریان است. در دهه های گذشته، این همواره مشتری بوده است که برای خرید محصول تولیدکننده به انتظار ایستاده است، اما با فراهم شدن ارتباطات جهانی و حضور تولیدکنندگان از سراسر جهان، ضمن بالا رفتن سطح توقعات مشتریان، امکان انتخاب آنها نیز افزایش خواهد یافت. در این حالت، تولیدکننده ای برنده است که بتواند نیاز مصرف کننده نهایی^(۱) را به طور دقیق تشخیص دهد. با توجه به این موضوع، تحول رویکردهای مختلف تولید را می توان در سه مرحله تصور کرد: تولیدگرایی، فروش گرایی و بازارگرایی. (ETZEL ET AL. 2000)

با پذیرفتن شرایط نه گانه سازمان تجارت جهانی^(۲)، بسیاری از حمایتها و سیاستهای حفاظت کننده دولت از بخش تولید، لاجرم، حذف خواهد شد. فضای رقابت جدید برای تولیدکنندگان، فضایی جهانی خواهد بود که الزامات جدیدی را نیز می طلبد. بنگاههای ایرانی در بازارهای جهانی با رقبای توانمندی مواجه می شوند که محصولات خود را با ارزاترین قیمت ممکن به مشتریانی عرضه خواهند کرد که حق انتخاب و قدرت قضاوت آنها بیش از پیش گسترده شده است. اگرچه این فضا هنوز برای تولیدکنندگان در کشور ایران، کاملاً رقابتی و جهانی نشده است، اما نزدیک بودن شرایط پیش گفته، سیاستها و مهارتهای جدیدی را برای تولیدکننده ایرانی ضروری می کند.

با این پیش فرض که بازار کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، روز به روز ویژگیهایی جهانی پیدا می کند. مقاله حاضر برخی از چالشهای پیش رو در عرضه تولید را برای بنگاههای ایرانی، بر شمرده است. آنچه که امروز، تولید با معیارهای جهانی خوانده می شود ضرورت بقا در این بازارها است.

جدول ۱- مقایسه ویژگیهای تولید انبوه و تولید در کلاس جهانی

| تولید انبوه | تولید در کلاس جهانی |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> تولید در مقیاس انبوه نگهداری موجودی ماشین آلات تخصصی و نک منظوره | <ul style="list-style-type: none"> تولید در حجم کم موجودی مقید به زمان ماشین آلات انعطاف پذیر |
| <ul style="list-style-type: none"> بازرسی در انتهای خط دوباره کاری ضایعات | <ul style="list-style-type: none"> کنترل کیفیت در طول فرایند |
| <ul style="list-style-type: none"> تقسیم کارکنان ماهر و غیر ماهر بخش تحقیق و توسعه محصول تخصصی | <ul style="list-style-type: none"> کارکنان چندمهارته برنامه های آموزش و توسعه کارکنان در تمام سطوح |

اشاره شد. زنجیره تامین در بخش بعد مقاله بررسی می شود؛ و سازماندهی تولید درون بنگاه، مورد توجه این بخش است.

برای تبیین تولید در کلاس جهانی مجدداً از تحولات رویکرد تولید، کمک می گیریم. کمبود عرضه در مراحل تولید گرای و فروش گرای، بدان معنا بود که تا جایی که بنگاه بتواند حجم تولید را با هزینه ای قابل قبول بالا ببرد، قادر به فروش محصول خود خواهد بود. پشتیبانی تولید بر مبنای تولید انبوه سازمان یافته بود و هزینه واحد کمتر، از طریق تولید بیشتر قابل دستیابی بود. ماشین آلات و خط تولید برای تولید یک محصول در درازمدت طراحی شده بود. کنترل کیفیت به صورت بازرسی در انتهای خط تولید تعریف شده بود. کارکنان ماهر و دانش آموخته صرفاً در بخش مدیریت و مهندسی به کار گرفته می شد و کارکنان کم سواد در خط تولید، از قواعد بی چون و چرای از قبل تعریف شده تبعیت می کردند.

اما با عوض شدن مشخصات بازار (که در بخش قبل توصیف شد)، قواعد جدیدی نیز بر تولید حکمفرما شد. این قواعد که امروزه به نام «تولید در کلاس جهانی» شناخته می شوند، در تضاد آشکار با پارادایم های قبلی است: (BESSANT, 1991)

پشتیبانی تولید (حمل و نقل و تامین مواد) به صورتی طراحی می شود که انعطاف پذیری تضمین شود. سیستم موجودی بر اساس تولید مقید به زمان شکل گرفته و حجم کالای نیمه ساخته یا ساخته شده به حداقل رسیده

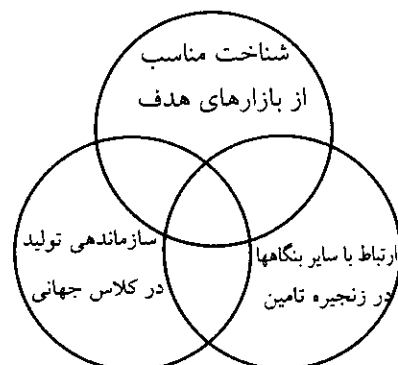
تفاوتها، شناخته و از سوی تولیدکنندگان محترم شمرده شود. این مسئله بویژه برای کالاهای ذیقیمت، همچون خودرو یا بسرنخی لوازم خانگی اهمیت بیشتری دارد؛

• معیارهای اساسی موفقیت در آنها پیچیده است؛ اگر در گذشته قیمت پایین یا کیفیت بالا تضمین کننده موفقیت در بازار بود، امروز معیارهای موفقیت گسترده و پیچیده تر از گذشته شده است. محصولات بنگاه باید ویژگیهای مختلف - و بعضاً متضادی - را در خود جمع کند، تا بتواند موفق باشد. از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد: قیمت مناسب، طول عمر، قابلیت اطمینان، تطبیق با مشخصات ادعاشده، تمایز برتر از سایر محصولات، نبودن، بسته بندی مناسب، تحویل در حداقل زمان و رعایت استانداردهای محیطی؛

• تحولات سریع (VOLATILITY) دارند؛ علاوه بر تمایز بودن بخشهای مختلف بازار از یکدیگر و پیچیده بودن معیارهای موفقیت در آنها، تمام ویژگیهای گفته شده با سرعتی زیاد و روندی غیر قابل پیش بینی تغییر یا تحول پیدا می کنند.

تولیدکنندگان ایرانی نیز باید خود را برای مواجهه با این ویژگیها آماده سازند. این درحالی است که آنان معمولاً ظرفیت و مهارت ناچیزی برای شنیدن سیستماتیک آن چیزی دارند که نیاز بازار است. این مهارت، نباید منحصر به بازار مصرف کنندگان باشد، بلکه باید بازار کسب و کار یا تبادلات میان دو کسب و کار را نیز دربر گیرد.

شکل ۱ - عوامل قابل توجه برای انطباق با تولید در کلاس جهانی



سه، توسط تامین کننده لایه یک، اطمینان حاصل کنند. تولیدکنندگان معظم در دنیا، حتی غنی سازی و ارتقا مشتریان در سمت دیگر زنجیره را در دستور کار قرار داده اند؛ چرا که به مشتریانی هوشمند و کارآمد نیاز دارند. (BROWN, 2000)

با حضور و ارتباط بیشتر بنگاههای فراملیتی در کشورمان، انتظار می رود چنین برنامه هایی توسط آنها درباره بنگاههای ایرانی به عنوان شریک زنجیره تولید پیاده شود. زنجیره ارزش، جزایر جداگانه در فرایند تولید محصول را به یکدیگر متصل می سازد و شبکه ای از امکانات و فعالیتها را تشکیل می دهد که کلیه عملیات تولید؛ نظیر خرید مواد و قطعات، جابجایی آنها، ساخت محصولات، توزیع آنها و خدمات پس از فروش را شامل می شود. به عبارت دیگر، حلقه های این زنجیره مجموعه فعالیتهای متوالی هستند که پس از استحصال مواد اولیه از طبیعت شروع شده، تا رسیدن به محصول نهایی ادامه می یابد. نگرش زنجیره ارزش، بهینه سازی کل زنجیره عرضه، و نه اجزای آن را - آن طور که در سیستم های تولید سنتی مطرح بود - مورد نظر قرار می دهد. (امیراحمدی، ۱۳۷۹)

مهارت همکاریهای رقابت آمیز

همکاری رقابت آمیز، اصطلاح جدیدی است که حکایت از همکاری یک بنگاه با رقبای خود دارد. تجربه نشان داده است که برای موفقیت در بازارهای جهانی، شنیدن موثر صدای بازار و هماهنگی درون زنجیره تولید کفایت نمی کند. در برخی موارد لازم است تا برای کسب کارایی جمعی، تولیدکننده با رقبای خود وارد همکاری شود.

بنگاههای رقیب و همکار، می توانند در مهارتها، ماشین آلات، سیستم توزیع، هزینه های بازاریابی، تقسیم وظایف در پاسخگویی به سفارشات و ارتباط با مراجع دولتی از یکدیگر بهره ببرند. به طور خلاصه می توان گفت، همکاری برای استانداردسازی محصولات ارائه شده به بازار و استفاده از توانمندیهای یکدیگر برای عرضه بسته کامل محصول به مشتری و کسب از مهمترین علت های همکاری کسب و کارها برای کسب رضایت مشتری و صرفه جوییهای خارج از بنگاه (EXTERNAL ECONOMIES) است.



بنگاه پیشین سازنده اصلی در زنجیره خواهد بود که موادخام یا قطعات اولیه را برای او تامین می کند. ممکن است این تامین کننده نیز برای خود تامین کننده دیگری داشته باشد که در این صورت، بنگاه اخیر به عنوان تامین کننده لایه دوم سازنده اصلی محسوب می شود و این سلسله مراتب می تواند ادامه داشته باشد.

این زنجیره را می توان به سمت پایین نیز بررسی کرد؛ سازنده اصلی، محصولات خود را برای فروش در اختیار توزیع کننده قرار می دهد و توزیع کننده نیز آنها را، یا با نام تجاری سازنده یا با نام تجاری خود، در اختیار مصرف کننده می گذارد.

هم اکنون بسیاری از سازندگان دنیا، به منظور افزایش کارایی کل زنجیره، علاوه بر اجرای برنامه های تغییر و بهبود درون بنگاه خود، به آموزش و توانمندسازی تامین کنندگان خود پرداخته اند. در این صورت معمولاً بنگاه اصلی یا راهبر، با تعداد محدودی از تامین کنندگان وارد مرادده می شود. بنگاههای راهبر، ضمناً، متوجه شدند که آنها نیز می توانند از تامین کنندگان خود در زنجیره بیاموزند. ایشان همچنین می توانند از اجرای چنین برنامه هایی در مورد تامین کننده لایه های دو و

است. ماشین آلات چندمنظوره و در سیستم ساخت انعطاف پذیر استفاده می شود. از فضای کمتر به منظور حساس تر بودن به خواست مشتری استفاده می شود. کنترل کیفیت از انتهای فرایند تولید، به تمام آن و سایر بخشهای بنگاه تعمیم یافته و مفهومی جامع به خود گرفته است. برنامه های آموزش، توسعه و غنی سازی کارکنان در تمام سطوح دنبال می شود و کارهای اجرایی محوله به انسان به حداقل می رسد. فاصله و مرز میان مدیریت و کارکنان تولید به حداقل می رسد و در خط تولید از کارکنان چندمهارته استفاده می شود. با مشتری به صورت انفرادی - نه جمعی - و متناسب با خواسته های منحصر به فرد او رفتار می شود؛ از این رو به جای تاکید بر فعالیتهای تبلیغاتی بر فعالیتهای آشکارسازی نیازهای مشتری توجه می شود.

اگرچه برای رسیدن به خصوصیات و مهارتهای ذکر شده در تولید در کلاس جهانی ابزار عمومی و فراگیری وجود ندارد، اما بهترین راهنما برای بنگاههای ایرانی، همانا توجه به نیاز بازار و تقویت تواناییهای مرتبط در جهت رضای آن است.

مهارت مدیریت زنجیره ارزش

رسیدن به کلاس تولید جهانی برای بقای بنگاههای تولیدی ضروری است، لیکن برای رشد آنها در درآمد کافی نیست. این بدین خاطر است که معمولاً هر بنگاه، حداقل در یک زنجیره تولید، شامل بنگاههای پیشین و پسین فعالیت می کند؛ استحکام و قدرت هر زنجیر، به اندازه ضعیف ترین حلقه آن است و اگر یکی از حلقه های این زنجیره ناتوان باشد، بقای کل زنجیره به خطر می افتد. از طرف دیگر، کارایی تنها در یک حلقه از این زنجیره ظاهر نمی شود، بلکه در ارتباط مابین آنها نیز تجلی می یابد. دستیابی به حداکثر کارایی، صرفاً از طریق هماهنگی فعالیتهای بنگاههای درگیر در زنجیره تولید یا زنجیره ارزش (VALUE CHAIN) به دست می آید. (CHOPRA, 2001)

زنجیره ارزش با نام مصطلح تر زنجیره تامین، مفهومی است که ارتباطات موجود در زنجیره یک محصول یا خدمت را توصیف می کند. اگر سازنده اصلی را به عنوان بنگاه مرکز زنجیره تصور کنیم، تامین کننده لایه یکم،

سازماندهی، فرصت آن را داریم تا از بهترین عملکردها و تجربه‌ها یاد بگیریم. (NORTH, 1981)

بسیاری از بنگاه‌های ایرانی هنوز نمی‌توانند، عملکرد خود را در مقایسه با بنگاه‌های رقیب اندازه‌گیری کنند. این درحالی است که بسدودن اندازه‌گیری عملکردها، پیشرفت در آنها دشوار یا ناشدنی است.

الگوبرداری، مطابق تعریف کلاسیک آن، فرایند شناخت، یادگیری و اتخاذ عملکردهای برجسته از درون یا بیرون از بنگاه، به منظور ارتقا عملکرد است. منافع حاصل از اجرای فرایند الگوبرداری شامل موارد زیر است: (COOK, 1995)

- تنظیم اهداف عملکردی برای بنگاه؛
- کمک به ایجاد و مدیریت تغییر؛
- کمک به دیدن آنچه در خارج سازمان و چارچوب‌های ذهنی رایج در حال گذر است؛
- کمک به رسیدن به سطح عملکرد در کلاس جهانی.

الگوبرداری مفهوم چندان جدیدی نیست و مبدأ آن به دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد؛ هنگامی که بنگاه‌ها صرفاً شاخصهای مالی (هزینه‌ها و درآمدها) خود را با یکدیگر مقایسه می‌کردند. اشکال این اندازه‌گیری آن بود که تنها داده‌های تاریخی را برای بنگاه فراهم می‌کرد و از دادن اطلاعات جهت دهنده و راهبردی ناتوان بود. (LAPIDE, 2001) در دهه ۱۹۸۰ به پیشسازی شرکت زیراکس و با مدد از رویکردهای مدیریت کیفیت جامع، الگوبرداری معیارهای گسترده تری را دربرگرفت و تبدیل به یکی از ابزارهای بهبود مستمر شد. بدین ترتیب امروزه الگوبرداری در مورد راهبردها، عملیات ساخت، فرایندها، شیوه‌های آموزش، خدمات پس از فروش، سیستمهای پاداش و به طور کلی هر آنچه آموختنی است، انجام می‌شود. برای الگوبرداری، طی یک چرخه شش قدم مشخص زیر برداشته می‌شود:

- تشخیص و شناسایی فرایندهای خود؛
 - توافق بر شریک و آنچه الگوبرداری می‌شود؛
 - جمع‌آوری داده؛
 - تحلیل داده‌ها و شناسایی نقاط ضعف و اختلافها؛
 - برنامه‌ریزی و اقدامات اصلاحی؛
 - مرور دستاوردها و بازنگری برای آینده.
- بدون شناخت خود و نیازمندیهای خویش،

همکاری اخیر معمولاً برای کاهش فشار فزاینده رقابت شکل می‌گیرد و البته نمونه‌های آن مدنظر نیست که موجب تشکیل اتحادهای ضد رقابتی و تضییع حقوق مصرف‌کنندگان است. همکاری افقی، همچنین می‌تواند میان دو بنگاه (دوجانبه) یا به طور گسترده‌تر میان چند بنگاه (چندجانبه) صورت پذیرد.

همکاریهای رقابت‌آمیز در ایران، مستلزم شکل‌گیری فضای اعتماد در میان بنگاههای تولیدی و وجود سازوکارهای حقوقی متناسب است. تشکیل شبکه‌های یادگیری، انتقال تجربه‌های شکست و موفقیت در این شبکه‌ها، تعریف برنامه‌های توسعه و پیشرفت مشترک می‌تواند سرآغاز چنین همکاریهایی باشد.

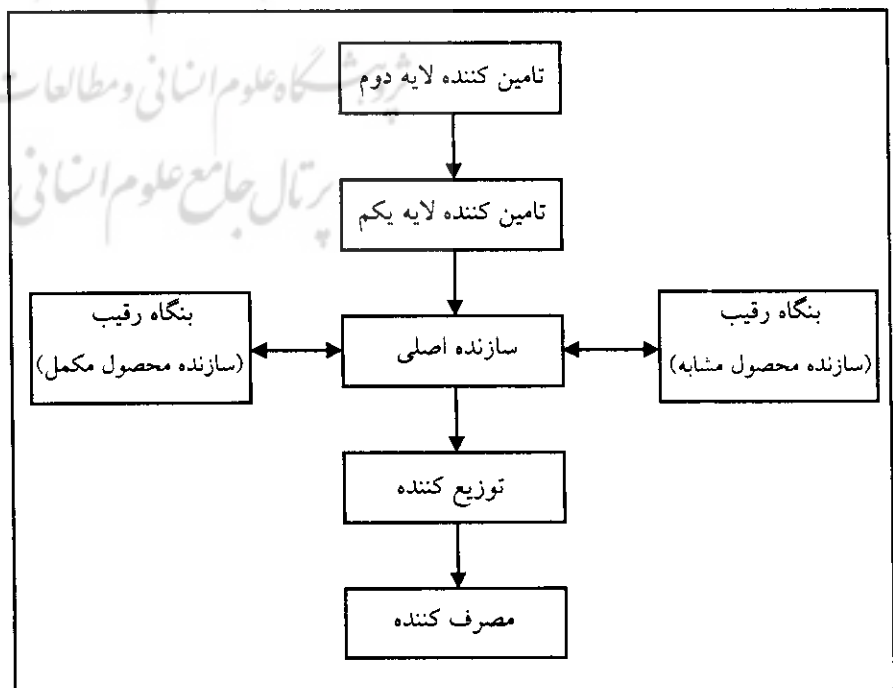
مهارت الگوبرداری

فلسفه اصلی الگوبرداری، بهره‌گیری از چیزی است کسسه اقتصاددانان آن را «مزیت عقب ماندگی» (IAG ADVANTAGE) یا «سواری مجانی» (FREE RIDER) می‌نامند؛ با عقب‌تر بودن از رقیب در برخی زمینه‌های تولید و

همکاریهای رقابتی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند؛ همکاری افقی و همکاری عمودی. همکاری عمودی میان لایه‌های مختلف زنجیره ارزش مطرح می‌شود و مصادیق آن در بخش قبل توضیح داده شد. این همکاری افقی است که جدید است و بین رقیب، در یک لایه از زنجیره ارزش، مطرح می‌شود. مستطیل‌های پیرنگ شکل (۲)، نشان‌دهنده این نوع همکاری است. همکاری افقی در شرایطی که بنگاهها در مقیاس متوسط یا کوچک باشند و یا در حوزه‌های فناوری‌های پیشرفته، جایی که تکروری ریسک زیادی به همراه دارد، حیاتی می‌شود؛ اگرچه بنگاههای کوچک مقیاس، معمولاً فاقد مهارتهای مدیریتی لازم برای این همکاری هستند. (MOHR, 2001)

همکاری افقی می‌تواند با بنگاه‌های صورت گیرد که محصول مکمل بنگاه اصلی را تولید می‌کند در این حال به آن، «همکاری مکمل» می‌گویند. صورت دیگر همکاری افقی، همکاری با سازندگان محصول مشابه است که به آن «همکاری رقابت‌آمیز» می‌گویند.

شکل ۲ - نقشهای مختلف در زنجیره ارزش و همکاری افقی میان بنگاههای رقیب



الکترونیک، محرکهایی چون جهانی شدن، بازارها، اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، فناوری برتر اطلاعات و ارتباطات، نوآوریهای سازماندهی و افزایش کسب و کارهای فرامیلتی بوده است.

در این میان، بهره گیری از اینترنت، جزء ضروری هر کسب و کار الکترونیکی محسوب می شود. اینترنت، بنابر تعریف مجموعه ای جهانی از شبکه ها است که با استفاده از پروتکل های $FTP^{(۶)}$ ، $POP^{(۵)}$ ، $SMTP^{(۷)}$ ، $TCP/IP^{(۸)}$ تبادل داده ها و استفاده از مجموعه منابع و اطلاعاتی را که شبکه گسترده جهانی نامیده می شود، میسر می کند. (SATZINGER ET AL. 2000)

به طور منطقی، حداقل شش نوع از کسب و کار الکترونیک شناخته شده است: کسب و کار با کسب و کار، کسب و کار با مشتری، کسب و کار با کارکنان، کسب و کار با حکومت، مشتری با مشتری و مصرف کننده با کسب و کار. (USDC, 1999)

تصور آنکه قابلیت های اینترنت، صرفاً برای ارتباط با مشتری است باعث شده است تا در برخی از کشورهای در حال توسعه، نظیر ایران، نسبت به کاربرد تجاری آن (تعامل با سایر کسب و کارها و دولت) بی توجهی شود. در این حالت، پایگاههای اینترنتی بنگاهها محدود به کاتالوگهای اینترنتی شده است که البته توسط بسیاری از مدیران، به درستی، صرفاً هزینه زا تلقی می شود.

این درحالی است که موثرترین کاربرد اینترنت، به کارگیری آن در مراودات بازرگانی است. برای مثال، یکی از عوامل رونق گرفتن مدیریت زنجیره تامین (مدیریت توأم مواد و جریان اطلاعات درون تسهیلات فروشنده، تولیدکننده، قسطه سازان و مراکز توزیع) در کشورهای پیشرفته، پیشرفت سیستم های اطلاعاتی و شبکه های اینترنت و اینترنت بوده است. در واقع بدون داشتن این ابزارها، امکان هماهنگی اجزای این زنجیره یکپارچه شده میسر نیست. این ارتباط و هماهنگی معمولاً برای بهبود اجرای عملیاتی و مالی هر یک از اعضای زنجیره یکپارچه در جهت کاهش هزینه کل، کاهش موجودی در هر یک از حلقه های زنجیره و افزایش سطح اطلاعات مجموعه،



تقدیر، می توان گفت الگوبرداری از بهترینها، نوعی دزدی است که می بایست بدون قبح اخلاقی توسط تولیدکنندگان ایرانی به انجام رسد!

مهارت کسب و کار به شیوه الکترونیک

مهارت کسب و کار به شیوه الکترونیک از مهمترین عوامل رقابت پذیری بنگاه در دهه حاضر است و شامل به کارگیری سیستم های اطلاعات مبتنی بر شبکه های محلی و فرامحلی و تبادل الکترونیک با سایر حلقه های زنجیره ارزش (تامین کنندگان و مشتریان) می شود.

اگرچه هزینه های مشهود (TANGIBLE COST) راه اندازی کسب و کار الکترونیک و پیوستن به جریان جهانی تجارت الکترونیک اصلاً پایین نیست اما هزینه های فرصتهای از دست رفته ناشی از نپیوستن به آن قطعاً گزاف تر است.

اصطلاح کسب و کار الکترونیک واژه جدیدتری نسبت به تجارت الکترونیکی است که گویا اولین بار توسط شرکت IBM به کار گرفته شده. این اصطلاح، برخلاف عبارت تجارت الکترونیکی، تبادلات و تعاملات درون سازمانی را نیز، علاوه بر مراودات خارجی بنگاه، دربرمی گیرد. ظهور کسب و کار

توسل به دیگران خطای محض است. لذا اولین قدم الگوبرداری شناخت فرایندهای خودی و احاطه بر خویشتن است. در مرحله بعد تشخیص می دهیم که چه چیزی را باید از کجا الگوبرداریم. بنگاهی که قصد الگوبرداری از آن را داریم، در اصطلاح شریک الگوبرداری نامیده می شود که نشان دهنده لزوم ارتباط نزدیک میان دو بنگاه در گیر در فرایند الگوبرداری است. در پایان این دو گام، سه سوال «چه چیزی باید الگو گرفته شود؟ از چه کسی؟ و چگونه؟» پاسخ داده شده است تا جمع آوری داده از موضوعها و مکان موردنظر در گام بعد انجام شود. تحلیل و پردازش داده ها نقاط ضعف و فاصله با معیارهای مطلوب را نمایان خواهد کرد و آنگاه قدمهای ثمربخش چرخه اول الگوبرداری، یعنی برنامه ریزی اجرا و مرور دستاوردهای پس از اجرا برداشته می شود.

فرایند الگوبرداری، مشابه هر فرایند یادگیری دیگری، می تواند مداوم باشد. شریک الگوبرداری در این فرایند انواع مختلفی دارد. یک بنگاه می تواند از بخشهای دیگر خود الگو بگیرد. برای مثال، یک بانک می تواند فرایندها یا شیوه مدیریتی یک شعبه موفق خود را به منظور استفاده در شعب دیگر الگوبرداری کند. بنگاه می تواند با رقبای خود وارد فرایند الگوبرداری شود که طبعاً مشکلات آن بیشتر است. در این موارد شرکتهای واسط یا محلل به وجود آمده اند که خدمات الگوبرداری را به صورت مثالی گون ارائه می دهند و موجب سهولت فرایند و کاهش تنشها می شوند. در مواردی که الگوبرداری و کسب اطلاع از رقیب ممکن نباشد، از شیوه های جاسوسی صنعتی استفاده می شود که البته می بایست مراقب تنبیهات احتمالی آن، بویژه در مقیاسهای بین المللی، نیز بود. (SHAPIRO, 1998) به خاطر چنین دشواریهایی، امروزه الگوبرداری از بنگاههایی که در صنایع دیگر فعالیت می کنند، اما فرایندها و عملیاتی مشابه بنگاه خودی دارند به عنوان جایگزینی کارآمد، باب شده است.

تشکیل و استفاده از شبکه های یادگیری میان صنایع، ایجاد پایگاههای اطلاعات رقابتی کسب و کار، گسترش خدمات شرکتهای کیفیت به این زمینه و تعریف زیرساختهای حقوقی لازم از جمله سیاستهایی است که می تواند در کشورمان پیگیری شود. به هر

- 10 - LAPIDE, LARRY (2001) "WHAT ABOUT MEASURING SUPPLY CHAIN PERFORMANCE" IN: WOODS, JOHN A. AND MARIEN, EDWARD J.(EDS) THE SUPPLY CHAIN YEARBOOK, NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- 11 - MILLER, WILLIAM L. AND MORRIS, LANGDON (1999) FOURTH GENERATION R&D, MANAGING KNOWLEDGE, TECHNOLOGY, AND INNOVATION, NEW YORK: JOHN WILEY & SONS.
- 12 - MOHR, JAKKI (2001) MARKETING OF HIGH TECHNOLOGY PRODUCTS AND INNOVATIONS, UPPER SADDLE RIVER, NEW JERSEY: PRENTICE HALL.
- 13 - NORTH, DOUGLASS C. (1981) STRUCTURE AND CHANGE IN ECONOMIC HISTORY. NEW YORK: NORTON.
- 14 - SATZINGER, JOHN W. JACKSON, ROBERT B. AND STEPHEN J. BURD (2000) SYSTEMS ANALYSIS AND DESIGN IN A CHANGING WORLD. CAMBRIDGE, MA: THOMSON LEARNING.
- 15 - SHAPIRO, BARRY (1998), "ECONOMIC ESPIONAGE", MARKETING MANAGEMENT, SPRING, PP.56-58.
- 16 - SCHOOL OF DEVELOPMENT STUDIES (2001) "E-BUSINESS", POLICY BRIEF, UNIVERSITY OF NATAL, FEBRUARY.
- 17 - US DEPARTMENT OF COMMERCE (1999) THE EMERGING DIGITAL ECONOMY II, WASHINGTON, DC: SECRETARIAT ON ELECTRONIC COMMERCE.
- 18 - WORLD TRADE ORGANIZATION (2002) OFFICIAL DOCUMENTS, http://www.wto.org/english/docs/e/docs_e.htm [online, accessed july 2002].

همکاری رقابت آمیز در ایران مستلزم شکل گیری فضای اعتماد در میان بنگاههای تولیدی و وجود سازوکارهای حقوقی متناسب است.

ایجاد می شود. (مدرس، ۱۳۷۹) کسب و کار الکترونیک، همچنین امکان دریافت بازخور پیوسته از نظرات مشتریان و ردیابی رفتار ایشان را فراهم کرده است.

استفاده موثر از اینترنت، مستلزم وجود یک زیرساخت اطلاعاتی متناسب شده با نیازهای بنگاه (CUSTOMIZED) است. چنین زیرساختهایی در بنگاههای ایرانی، کمتر وجود دارد. عملیات داخلی این بنگاهها به صورت الکترونیکی و در ارتباط با سایر همکاران و مشتریان خود یکپارچه نشده است. مهارتهای لازم برای به کارگیری ابزارهای اطلاعاتی در کارکنان و مدیریت وجود ندارد. و از طرفی دیگر، حکومت قوانین متناسب دادوستد در محیط الکترونیک را به طور کامل تدوین نکرده است.

بنگاههای ایرانی نیاز دارند تا از کسب و کار الکترونیک برای نزدیکتر شدن به کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و همکاران خود استفاده کنند و بدین طریق از دانش و اطلاعات درون و بیرون بنگاهی بهره بیشتری برند. در اقتصاد دانش محور امروز، ارزش افزوده تولید عمدتاً از راه به کارگیری و مدیریت دانش و اطلاعات، تا مدیریت سرمایه های فیزیکی، به دست می آید. (GIBBONS ET AL. 1994)

جمع بندی

تولیدکنندگان ایرانی برای حضور در بازارهای جهانی شده به مهارتهای متنوعی نیاز دارند. در این نوشتار برخی از مهمترین آنها، شامل موارد ذیل برشمرد شده: مهارتهای بازاریابی و شنیدن صدای مشتری، مهارت تولید در معیارهای جهانی، مهارت مدیریت و ایجاد ارتباطات در زنجیره تولید و عرضه محصول، مهارت همکاری با رقبا برای استفاده از صرفه جوییهای خارج بنگاهی، مهارتهای الگوگیری از رقبا و ارتقا به بهترین سطوح عملکردی و بالاخره مهارت کسب و کار در محیط الکترونیک و مجازی.

نداشتن هر یک از این مهارتها، بقای کسب و کار را با خطر مواجه می سازد؛ لذا بنگاههای ایرانی می بایست از فرصتهای باقی مانده برای توسعه و کاربست این مهارتها، و دیگر مواردی استفاده کنند که برای رقابت در عرصه جهانی لازم است. حرکت در چنین

مسیری، پر مخاطره، اما گریزناپذیر است. □

منابع فارسی و انگلیسی

- ۱- امیراحمدی، هوشنگ (۱۳۷۹) «ترکیب بندی مجدد مکانی و سازمانی واحدهای اقتصادی»، مصاف، فصلنامه دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیرکبیر، شماره ۱۹ و ۲۰.
- ۲- مدرس، محمد (۱۳۷۹) «مدیریت زنجیره عرضه؛ نگرشی نو به تولید»، صنایع، مجله دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف، شماره ۲۳.

- 3 - BESSANT, JAMES (1991) MANAGING ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGY, LONDON: BASIL BLACKWELL.
- 4 - BROWN, STANLEY A. (2000) CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, TORONTO: JOHN WILEY & SONS.
- 5 - CHOPRA, SUNIL (2001) SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, UPPER SADDLE RIVER, NEW JERSEY: PRENTICE HALL.
- 6 - COOK, SARAH (1995). PRACTICAL BENCHMARKING, LONDON: KOGAN PAGE LIMITED.
- 7 - ETZEL, MICHAEL J. WALKER, BRUCE J. AND WILLIAM J. STANTON, (2000) FUNDAMENTALS OF MARKETING, 12th EDITION. NEW YORK: MCGRAW HILL/IRWIN.
- 8 - GIBBONS, MICHAEL ET AL. (1994) THE NEW PRODUCTION OF KNOWLEDGE, LONDON: SAGE PUBLICATION.
- 9 - KODAMA, FUMIO (1992) "TECHNOLOGY FUSION AND THE NEW R&D", HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY-AUGUST, PP.70-78.

پی نوشتها:

۱- شرایط نه گانه سازمان تجارت جهانی عبارتند از: آزادسازی تجارت خارجی، آزادسازی نرخ کالاها و خدمات و حذف بارانه های غیرمستقیم، آزادسازی نرخ ارز، آزادسازی نرخ بهره، لغو انحصارات دولتی و خصوصی، جریان آزاد اطلاعات، تخصیص بهینه منابع به وسیله بازار، جداسازی دو مفهوم اقتصاد و تامین اجتماعی، ایجاد دولت ناظر به جای دولت عامل در عرصه سیاست و اقتصاد.

۲- اصطلاح «مصرف کننده» را معادل CONSUMER و اصطلاح «مشتری» را معادل CUSTOMER به کار می بریم. مشتری کسی است که محصول را خریداری می کند، لیکن لزوماً خود آن را مصرف نمی کند. طبعاً، مشتری می تواند مصرف کننده نیز باشد.

- 3 - TRANSMISSION CONTROL
PROTOCOL/INTERNET PROTOCOL
4 - SIMPLE MAIL TRANSFER PROTOCOL.
5 - POST OFFICE PROTOCOL.
6 - FILE TRANSFER PROTOCOL.

● سیدکیانوش کلاتر: دانشجوی کارشناسی ارشد

مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران

●● مصطفی بشکار: دانشجوی دکتری اقتصاد

دانشگاه VANDERBILT