

# اقتصاد نوین جهانی

## هوشمندی رقابتی بنگاهها و سازمانها

### بخش نخست

#### اشاره

در عرصه کسب و کار، عصر اطلاعات به پیدایش بنگاهها و بازارها و رقابای هوشمندی منجر شده است. رقابای هوشمند دائماً در حال تغییرند و مدیران بنگاهها را وادار می کنند تا به نوسازی و تجدیدنظر مستمر اطلاعات خود اقدام کنند.

بی شک در شرایط نوین اقتصاد جهانی، هوشمندی رقابتی سعی دارد به نوعی فعالیتهایی را ردگیری کند که رقابای بنگاه در زمینه های مختلف انجام می دهند. فعالیتهای عمومی بنگاه رقیب، توسعه کسب و کار، استراتژی و تاکتیک های موجود در بخشهای مختلف، نفوذ در بازار، ثبت اختراعات، مدیریت دانش، فعالیتهای تحقیقاتی و امثال آن از جمله مواردی هستند که هوشمندی رقابتی سعی در ردگیری آنان دارد.

هوشمندی رقابتی در واقع به مثابه راداری است که فرصتهای جدید را کشف کرده و به رفع تنگناها کمک می رساند و بدین ترتیب بنگاهها را قادر می سازد که محیط خود را شناسایی کنند.

گروهی بر این باورند که هوشمندی رقابتی هنر «جمع آوری»، «پردازش» و «ذخیره سازی» اطلاعات است تا بتوان آن را در اختیار تمامی افراد در کلیه سطوح بنگاه قرار داد. به این ترتیب افراد می توانند آینده بنگاه را شکل دهند و آن را در مقابل ساختارهای رقابتی موجود محافظت کنند.

با توجه به اهمیت و ضرورت بحث هوشمندی بنگاهها و سازمانها در شرایط نوین اقتصاد جهانی، تدبیر مباحث میزگرد این شماره و نیز شماره آینده را به این موضوع اختصاص داده است. پرسشهای عمده مورد بحث در میزگرد که اساتید و صاحب نظران شرکت کننده سعی کرده اند با توجه به محدودیت وقت جلسه به آنها پاسخ گویند عبارتند از: روندهای نوین اقتصاد جهانی کدام است؟ گفته می شود اقتصاد جهانی وارد دوران جدیدی شده است؟ ویژگیهای این دوران چیست؟ بنگاهها و شرکتهای ما در رویارویی با این تحولات، چه اقداماتی می توانند انجام دهند؟ هوشمندی سازمانی و رقابتی چیست؟ آیا ارتقای این گونه هوشمندیها واکنشی درست در قبال شرایط جدید است؟ و بالاخره چگونه می توان هوشمندی سازمانی و رقابتی را بهبود بخشید؟

ضمن تشکر از شرکت کنندگان در بحث آنچه در پی می آید بخش نخست میزگرد است و بخش دوم و پایانی در شماره آخر سال به آگاهی علاقه مندان خواهد رسید.

#### شرکت کنندگان در میزگرد:

##### کامران اعتمادمقدم:

دکترای مهندسی صنایع، عضو هیأت علمی سازمان مدیریت صنعتی، بیش از ۱۵ سال سابقه تدریس در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی



##### امیرالدیوی:

دکسترسرا در رشته سیستم های اطلاع رسانی، عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس، قائم مقام اجرایی در امور استراتژی و همکاریهای بین الملل



##### مرتضی ایمانی راد:

دکتر در علوم اقتصادی با گرایش توسعه در برنامه ریزی، عضو هیأت علمی کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی



##### وفا غفاریان:

دکترای مهندسی صنایع (مدیریت استراتژیک)، مؤلف مقالات متعدد در زمینه استراتژی و رقابت و مدرس در حوزه آموزش عالی، مدیرعامل سازمان صنایع دفاع



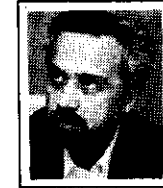
##### غلامرضا کیانی:

دکترای مدیریت استراتژیک، مدیرعامل و مدیر نبرد برنامه ریزی و تحول استراتژی سازمان مدیریت فرا



##### محمد نیاوندیان:

دکترای اقتصاد از آمریکا، معاون پژوهشی پژوهشگاه علوم انسانی



است که چگونه کسب و کار از این طریق می تواند دائماً مجموعه ای از مشتریان را در درون خودش داشته باشد، زیرا این مشتریان هستند که بیشترین ارزش و درآمد را برای بنگاه اقتصادی تولید می کنند.

کسب و کار دیگری که در مجموعه فعالیت‌های سازمانها قرار می گیرد «زیرساخت های تولیدی یا خدماتی» است. بنابراین اگر از بالاترین سطح به سازمانها نگاه کنیم هر نوع کسب و کار را در جهان می توان به سه کسب و کار شکست:

### نگاه فرایندگرا

در مورد محور اصلی بحث باید عرض کنم آن چیزی که من فکر می کنم، تغییری است که روند اقتصادی — بنگاههای اقتصادی دنیا می گذارد. از اوایل دهه ۹۰، بحث نگاه فرایندگرا به بنگاهها بسیار مرسوم شد. اگر بخواهیم به بنگاهها و سیستم های سازمانی خودمان، نگاه فرایندگرا داشته باشیم، در یک نگاه خیلی کلان اگر از بالاترین سطح به هر بنگاه اقتصادی نگاه شود، سه فعالیت اصلی را درون هر کسب و کاری در دنیا می توانیم

دکتر ایمانی را: با تشکر از حضور دوستان ارجمند، در مقدمه بحث باید عرض کنم که ما سه محور را برای این میزگرد تعیین کرده ایم تا به آنها بپردازیم.

محور اصلی بحث این است که روندهای جدید اقتصاد جهانی کدام است و آیا اقتصاد جهانی شکل جدیدی به خود گرفته است؟ محور بعدی این است که آثار اقتصاد جهانی روی اقتصاد کشورها اعم از توسعه یافته و در حال توسعه چیست و شرکتها و بنگاههای اقتصادی در ایران چگونه می توانند خودشان را



- ۱- کسب و کار ارتباط با مشتری
- ۲- کسب و کار توسعه محصولات جدید و نوآوری در محصولات
- ۳- کسب و کار زیرساختهای تولیدی یا خدماتی.

برای مثال در یک بانک، زیرساخت توسعه محصولات جدید همان فعالیتهای مالی و اعتباری بانکهاست که دائماً انواع حسابها و اقسام محصولات مالی و اعتباری جدید را به مشتری عرضه می کند. شعب بانکها، مدیریت ارتباط با مشتریان را در سراسر کشور خدمت رسانی می کنند. زیرساخت های آنها هم کارمندان و ساختمانهای مرکزی هستند که

شناسایی کنیم. یک بخش از فعالیتهای هر کسب و کاری، توسعه محصولات جدید است. بر این اساس بنگاههای اقتصادی در یک فرایند توسعه ای دائماً سعی دارند که محصولاتی را طراحی کرده و یا محصولاتی را از طریق حق لیسانس و مکانیزم های تقلیدی یا اعتباری از سایر بنگاهها وارد کنند تا دائماً آن بخش از کسب و کار که مربوط به طراحی محصولات جدید است فعال باشد. بنابراین در هر نوع کسب و کار در دنیا، بحث «توسعه محصولات جدید و نوآوری» مطرح است.

فعالیت دیگر در کسب و کار، «ارتباط با مشتری» است. در این قسمت سخن از این

با این تحولات سازگار کنند؟ یکی دیگر از محورها، بحث هوشمندی رقابتی است کسه چگونه شرکتها با ارتقای هوشمندی رقابتی می توانند خود را با شرایط نوین اقتصاد جهانی که پیام بسیار جدی آن افزایش رقابت است هماهنگ کنند و در نهایت هوشمندی سازمانی یا هوشمندی رقابتی چیست و چگونه می توان آن را ارتقا داد.

دکتر البدوی: با تشکر فراوان از اینکه تدبیر بحثی را برای میزگرد انتخاب کرده که موضوع روز است و در عین حال بسیار چالش برانگیز برای بنگاهها و اقتصاد و صنعت.



### دکتر البدوی:

هر نوع کسب و کار را در جهان می توان به سه کسب و کار شکست: ۱- کسب و کار ارتباط با مشتری، ۲- کسب و کار توسعه محصولات جدید و نوآوری در محصولات، ۳- کسب و کار زیرساخت های تولیدی یا خدماتی.

در کسب و کار توسعه محصولات جدید، عمده تمرکز بر «استعداد و هوش افراد» و تواناییهای فردی کارکنان است.

در کسب و کار زیرساختها، عمده تمرکز بر «کاهش هزینه ها» قرار دارد.

سه کسب و کار با همه ناهمگونی ها و عدم تجانس هایشان در سیر تطور و تکامل سازمانها تا به حال زیر یک سقف به وجود آمده اند.

سازمانها به دلیل بالا بودن هزینه تعامل سه کسب و کار سعی کرده اند اینها را زیر یک سقف قرار دهند تا سازمان با هزینه تعامل و ریسک پایین تر روبرو باشد.

اقتصاد جهانی قادر است ضمن ایجاد هم افزایی از طریق تکنولوژی اطلاعات، یک ارکستر صنعتی ایجاد کند.

مجموعه عملیات بانکی را اداره می کنند. براساس تحلیل های اخیر، اتفاقی که در اثر روند نوین اقتصاد جهانی می افتد این است که بنگاههای اقتصادی دنیا، نگاه دوباره ای به این ساختار دارند و اینکه چرا این سه نوع کسب و کار کاملاً متمایز، تا به حال زیر یک سقف وجود داشتند. این سه نوع کسب و کار از دیدگاههای اقتصادی، فرهنگی و حوزه رقابتی سه نوع کسب و کار کاملاً متفاوت هستند.

### دیدگاه اقتصادی

از دیدگاه اقتصادی، هدف «کسب و کار ارتباط با مشتری»، «گستره و پوششی» است که پیدا می کند و به همین جهت تلاش می کند که پوشش بیشتری از مشتریان را در گستره خودش قرار دهد. ولی وقتی به «کسب و کار توسعه محصولات جدید» نگاه می کنیم، از دیدگاه اقتصادی تمام تمرکز آن بر «اقتصاد سرعت» است و تا آنجا که ممکن است کوشش می کند که محصولات جدید را با سرعت بیشتری به بازار عرضه کند. از دیدگاه اقتصادی، تمام تمرکز «کسب و کار زیرساختهای تولیدی و خدماتی» بر افزایش «اقتصاد اندازه» است. بنابراین، این سه نوع اقتصاد؛ یعنی اقتصاد گستره پوششی، اقتصاد سرعت، و اقتصاد اندازه سه پایه متفاوت دارند.

### دیدگاه فرهنگی

از «دیدگاه فرهنگی» تمام تمرکز کسب و کار ارتباط با مشتری، بر «مشتری» است و اینکه این نوع کسب و کار تا آنجا که ممکن است مشتریان را راضی نگهدارد. در کسب و کار توسعه محصولات جدید و فرهنگ تحقیق و توسعه، عمده تمرکز بر «استعداد و هوش افراد» و تواناییهای فردی کارکنان است، زیرا تمام ابداع، ابتکار و توسعه محصولات جدید وابسته به افرادی است که در بخش تحقیق و توسعه فعالیت دارند. در این کسب و کار، مشتری محور اصلی نیست، بلکه کارکنان محور هستند. در کسب و کار زیرساخت ها، عمده تمرکز بر کاهش «هزینه» هاست. بنابراین این کسب و کارها از لحاظ فرهنگی کاملاً متفاوت هستند: «فرهنگ تمرکز بر مشتری، فرهنگ تمرکز بر کارکنان و استعدادها و فرهنگ تمرکز بر کاهش هزینه».

### دیدگاه رقابتی

وقتی از «دیدگاه رقابت» نگاه می کنیم،

کسب و کار ارتباط با مشتری، عمده تمرکزش بر ایجاد «نشان تجاری» (BRAND) در حوزه رقابت، و «تبدیل شدن به یک بازیگر بزرگ جهانی» است که بتواند با سایر بازیگران جهانی رقابت کند. در کسب و کار ابداع و توسعه محصولات جدید، حوزه رقابت بیشتر بر سر «استعدادها و ایجاد سلولهای کوچک با قدرت خلاقیت و نوآوری» بالاست. در حوزه رقابت در کسب و کار زیرساخت ها عمدتاً رقابت بر سر «اندازه» است. یعنی چطور بتوانیم اندازه بزرگتری داشته باشیم و در مقیاس بزرگتر، تولید یا خدمات را در مقیاس بزرگتری عرضه نماییم.

بنابراین از دیدگاه کلان می توان همه کسب و کارهای دنیا را در سه کسب و کار ارتباط با مشتری، مدیریت زیرساخت ها و مدیریت توسعه محصولات جدید شکست. در واقع سه کسب و کار با همه ناهمگونی ها و عدم تجانس هایشان در سیر تطور و تکامل سازمانها، تا به حال زیر یک سقف به وجود آمده اند.

سوال اساسی که پیش روی سازمانهای ماست این است که چرا اصرار بوده است این سه کسب و کار که از لحاظ ژن سازمانی و مطالعات ژنتیک سازمانی با همدیگر چندان تجانسی ندارند، زیر یک سقف قرار گیرند؟ جوابی که پیدا می شود «هزینه تعامل» است. سازمانها به دلیل بالا بودن هزینه تعامل این سه کسب و کار سعی کرده اند اینها را زیر یک سقف قرار دهند تا سازمان با هزینه تعامل و ریسک پایین تر روبرو باشد. در نظریه جدید، سازمانهای امروزی، روزی که خودشان را در یکی از این سه کسب و کار تمرکز بدهند و دو کسب و کار دیگر را از خودشان رها کنند موفق تر خواهند بود. به همین دلیل است که ما در روندهای نوین اقتصاد جهانی، سازمانهایی را از سال ۹۸ به بعد می بینیم که لزوماً هر سه کسب و کار را ندارند و در یکی از آنها متمرکز شدند، مانند AMAZON.COM.

اقتصاد جهانی به دلیل اینکه توانسته است از طریق تکنولوژی اطلاعات و ایجاد شبکه های ارتباطی بسیار کم هزینه و پرم سرعت، این سه کسب و کار را با هزینه تعامل پایین تری با یکدیگر هماهنگ کند، قادر است ضمن ایجاد هم افزایی از طریق تکنولوژی اطلاعات، یک ارکستر صنعتی ایجاد کند. به این ترتیب اقتصاد جهانی وارد دوران جدیدی شده است و به نظر من این بزرگترین اتفاقی است که در روند نوین اقتصاد جهانی در صحنه رقابت در سازمانها و



### دکتر کیانی:

**مدیران باید از مدل های ذهنی توسعه یافته تری برخوردار باشند، زیرا با ساده بینی و ساده نگری نمی توان مسایل پیچیده امروز سازمانها را درک و تحلیل کرد.**

**به میزانی که محیط سازمانها در حال تغییر و تحول است، باید قدرت خلق مدیرانی که سازمانها را اداره می کنند و همین طور ظرفیت خلاقیت سازمانها افزایش پیدا کند.**

**ضرورتاً راه حل های گذشته در محیطهای جدید کار ساز نیست. مسائلی جدید نیاز به راه حل های نو و خلاق دارند.**

**یک مدیر عصر حاضر باید قدرت تجسم اثرات تصمیمهای امروز خود را در آینده داشته باشد.**

**لازمه تغییر پذیری، آمادگی کردن از نظام کهنه است. بر این اساس سازمانها باید ظرفیت کردن از کهنه ها را در خود افزایش دهند.**

**فرصتها نمی مانند تا سازمانها پس از تشخیص آن، خودشان را تجهیز کنند. در بین سازمانها کسانی می توانند از فرصتها استفاده کنند که از قبل آمادگی بیشتری داشته باشند.**

**وقتی پارادایمی جدید حاکم می شود و شما خلاف آن عمل می کنید، باید پناستی بدهید.**

داشت که بیشتر از دوران گذشته ما شاهد تغییرات در زندگی انسانها و سازمانها باشیم.

در مورد مدیریت سازمانها و هوشمندی مورد نیاز آنها در چنین زمانی، اگر فعالیتهای اساسی یک مدیر را از یک منظر، به دو بخش تقسیم کنیم، مدیران از یک سو نگاه به بیرون از سازمان و محیط داشته و با دقت و حساسیت زیاد روندها را در محیط خودشان زیر نظر می گیرند و تغییر و تحولات را بررسی می کنند تا بتوانند فرصتها و تهدیدات را شناسایی کنند، و از سوی دیگر نگاه به درون سازمان خود دارند و در صددند تا عوامل تحت اختیار خود را به گونه ای تنظیم و تجهیز کنند که بتوانند از فرصتهایی که در بیرون تشخیص می دهند در راستای مأموریتی که دارند بهره برداری کافی کنند و خود را در مقابل تهدیدها مصون سازند.

### هوشمندیهای مدیران

حال بر اساس این مدل می توان دید که عصر حاضر چه هوشمندیها و توانمندیهایی را می طلبد؟ این هوشمندیها را می توانیم به دو دسته تقسیم کرد: یک دسته را مربوط کنیم به قابلیتها و توانمندیهایی که مدیران باید داشته باشند و دسته دیگر توانمندیهایی که سازمانها باید داشته باشند. اما هوشمندیهای مورد نیاز مدیران: در درجه اول مدیران باید از قدرت فهم و درک و تشخیص و تحلیل بالاتری نسبت به گذشته برخوردار باشند و بتوانند مسایل پیچیده را بهتر تحلیل کنند. هر چه جلوتر می رویم مسایل سازمانها به دلیل تحولاتی که ذکر شد و تعدد عوامل اثرگذار، پیچیده تر می شود. مدیران باید این ظرفیت را داشته باشند که آنها را خوب بفهمند. این به آن معنا است که مدیران باید از مدلهای ذهنی توسعه یافته تری برخوردار باشند، زیرا با ساده بینی و ساده نگری نمی توان مسایل پیچیده امروز سازمانها را درک و تحلیل کرد.

دومین هوشمندی مورد نیاز جامع نگری است. مدیران، در عصر حاضر بیش از هر وقت دیگر نیازمند این هستند که بتوانند مسایل را در ارتباط با یکدیگر بررسی کنند. امروز عامل ایجاد مسایل در سازمانها کمتر تک علتی است؛ مدیران باید این توانمندی را در نگاه داشته باشند که بتوانند عوامل متعدد را در ربط با یکدیگر ببینند. به عبارت دیگر می باید قدرت سنتز یا تجمیع داشته باشند و از نیمکره راست مغزشان بیشتر استفاده کنند و این چیزی است که گری همل آن را در زمان حاضر از هوشمندیهای مورد نیاز مدیران استرژیک

بنگاهها در حال وقوع است. ممکن است ما خیلی متوجه رشد این روند نباشیم به دلیل اینکه سازمانهای سنتی ما بسیار بسیار بزرگ و حجیم اند. شاید ۱۰ سال یا بیشتر طول بکشد تا این همه سرمایه گذارها در زیرساختها و این همه چسبندگی در کسب و کارها بتوانند از همدیگر جدا شوند و دوباره از طریق تکنولوژی اطلاعات به هم متصل گردند. این اتفاقی است که می افتد، ولی شاید یک دهه فرصت لازم است تا به طور مشهود بتوانیم این فرایند را در اقتصاد جهانی به طور کامل شاهد باشیم.

**دکتر ایمانی راد:** تاکید آقای دکتر البسودی بیشتر روی آثار کلان اقتصادی و تحولاتی است که در بنگاه ایجاد می کند. سوال این است که آیا اتفاق دیگری هم می افتد؟

**دکتر البسودی:** من فکر می کنم در روندهای کلان اقتصاد جهانی، شاید یکی از مهمترین تحولات در سطح بنگاهها، این روند است. البته شاید جلوه های دیگری هم باشد. در دنیا، ادغامهای بسیار زیادی را می بینیم. محدود شدن نشانهای تجاری در کلکسیون چند شرکت انگشت شمار را در دنیا مشاهده می کنیم و می بینیم که از طریق ادغامها، اندازه ها چگونه به شدت بزرگ می شوند. بنگاههای اقتصادی را می بینیم که خودشان را به طور کامل به عنوان یک شرکت برجسته شده (UNBUNDLED)، در دنیای جدید مطرح می کنند. به نظر من آنچه که در روند اقتصاد جهانی اتفاق می افتد، شاید زیربنای توریک چنین اتفاقی است که رفته رفته شکل می گیرد.

**دکتر کیانی:** همان گونه که مطرح شد، در اقتصاد جهانی تحولات اساسی روی داده و قواعد بازی به طور کلی متحول شده است. انسان در پر رونق ترین دوران فناوری خود زندگی می کند. آهنگ تولید ثروت نسبت به گذشته بسیار افزایش یافته است. لسترتارو می گوید ظرف ۱۵ سال اخیر تعداد کسانی که در آمریکا میلیاردر شده اند، به اندازه کل زمانهای قبل آمریکا بوده است. این امر به دلیل تغییرات تکنولوژی می باشد. تحول در تکنولوژی بیشتر به حوزه های اطلاعات، ریزپردازنده ها، کامپیوتر، رباتها، مخابرات و بیوتکنولوژی بساز می گردد. عامل اصلی این تحولات برعکس دو دوره گذشته که ماده و انرژی بود، اطلاعات است و طبیعتاً باید انتظار

می داند.

شدت به آن دلبسته اند، نمی توانید نظم نوین را منطبق با آن تغییر و تحولی که در محیط اقتضا می کند جایگزین کنید. جالب اینجاست شما باید نظام کهنه را وقتی خراب کنید که سرپا و سر حال است، نه اینکه رویه انهدام است و این خودش ظرفیتی لازم دارد که سازمانها بسایند خودشان را به این کار تجهیز کنند.

هوشمندی سازمانی مورد نیاز دیگر در زمان حاضر، ایجاد آمادگی برای بهره برداری از فرصتهاست. هرچه جلوتر می رویم طول عمر فرصتها کوتاهتر می شود. فرصتها نمی مانند تا سازمانها پس از تشخیص آن خودشان را تجهیز کنند. قاعدتاً در بین سازمانها کسانی می توانند از این فرصتها استفاده کنند که از قبل آمادگی بیشتری داشته باشند. البته ایجاد این آمادگی برای سازمانها هزینه ساز است. بنابراین در مورد میزان این آمادگی، سازمانها باید به یک تعادل و نقطه بهینه دست یابند. نقطه بهینه را قواعد جدید بازی تعریف می کنند. اگر سازمانی بتواند قواعد بازی را به خوبی تشخیص دهد، نقطه بهینه در داخل این قواعد بازی است. سازمان باید سمت و سوی روندها را تشخیص دهد و بداند که در چه فضایی فرصتها خودشان را نشان می دهند تا خود را در مسیر فرصتها قرار دهد.

هوشمندی سوم، مهارتهای تکنولوژیک است که سازمانها باید پیدا کنند. تغییراتی که در تکنولوژی اتفاق می افتد، علاوه بر تغییر و تحولاتی که در محیط سازمانها ایجاد می کنند، خود قابلیت‌هایی هستند که سازمانها باید خودشان را برای آن آماده کنند.

یکی از ضرورتهای اساسی سازمانهای ما در کشور این است که بیش از هر سطحی از مدیریت در داخل سازمانها، مدیران ارشد باید خودشان این تکنولوژی‌ها را بیاموزند. اشکال اساسی است که مدیری اینترنت را نفهمد و از قابلیت‌های فراوان آن بی بهره بماند. اگر مدیری از اینترنت استفاده نکند، از فرصتهایی که در اینترنت ایجاد شده خود را محروم کرده است، قواعد بازی را نمی تواند درک کند و قاعدتاً نمی توان انتظار داشت که سازمان خود را به خوبی مدیریت و راهبری کند. برای اینکه بحث بگردد درباره باقی هوشمندیهای مدیر و سازمان، در فرصت مناسب صحبت خواهم کرد.

**دکتر نهاوندیان:** سه سوال اصلی در این بحث مطرح است:

هوشمندی بعدی خلاقیت است. به میزانی که محیط سازمانها در حال تغییر و تحول است، باید قدرت خلق مدیران و راهبرانی که سازمانها را اداره می کنند، و همین طور ظرفیت خلاقیت سازمانها افزایش پیدا کند. به دلیل توسعه تکنولوژی، فاصله زمانی ایده تا عمل روز به روز کوتاهتر می شود. این بدان معناست که سازمانها از جانب رقبای خود دائماً در معرض شرایط جدیدی قرار می گیرند که موقعیت آنها را در بازار کمرنگ تر می سازد. اگر سازمانی نتواند با نوآوری مستمر، برای خود وضعیت و جایگاه متمایز و برجسته ای خلق کند، به زودی بازی را به رقبای خلاق تر و هوشمند خود خواهد باخت. واقعیت این است که ضرورتاً راه حل های گذشته در محیط های جدید کارساز نیست. مسائل جدید نیاز به راه حل های نو و خلاق دارند. این موضوع تا بدان حد اهمیت دارد که برخی از اندیشمندان حوزه استراتژی معتقدند که تنها مزیت رقابتی امروز برای سازمانها نوآوری است.

هوشمندی چهارم، دورنگری و عاقبت اندیشی است. مدیرانی که از این لحاظ توانمند نیستند، نمی توانند منافع اندک امروز را فدای منافع بزرگتر آینده کنند. یک مدیر عصر حاضر باید قدرت تجسم اثرات تصمیمهای امروز خود را در آینده داشته باشد، در غیر این صورت فاقد شرایط راهبری سازمان به سمت وضعیت مطلوب و چشم انداز مورد نظر می باشد.

#### هوشمندیهای سازمانی

و اما هوشمندیهای سازمانی: یکی از مهمترین قابلیت‌های که سازمانهای امروز باید داشته باشند این است که ظرفیت تغییر پذیری آنها بالا باشد. شرکت موتورلا ظرف ۴ سال، ۲۴ بار ساختار سازمانی اش را تغییر می دهد. شما این را مقایسه کنید با برخی از سازمانهای ما که به ضرورت تغییر در خود پی برده اند، ولی آمادگی پرستنی برای آن وجود ندارد. نکته بسیار مهم در این مورد این است که لازمه تغییر پذیری آمادگی کردن از نظام کهنه است. این بدان معناست که سازمانها باید ظرفیت کردن از کهنه ها را در خود افزایش دهند؛ افکار کهنه، فرایندها و سیستم های کهنه، ساختار کهنه و تکنولوژی کهنه.

هر بنای کهنه کآبادان کنند

نی که اول کهنه را ویران کنند  
شما تا نظام کهنه را دارید و افراد سازمان به



#### دکتر نهاوندیان:

**حضور و رقابت موفق در دنیای نوین اقتصاد، تنها با به کارگیری نسل جدید تکنولوژی های توانمند شده امکان پذیر است و محرومیت از این ابزار جدید سرعت، به ناهمزمانی و عمیقتر شدن شکاف توسعه خواهد انجامید.**

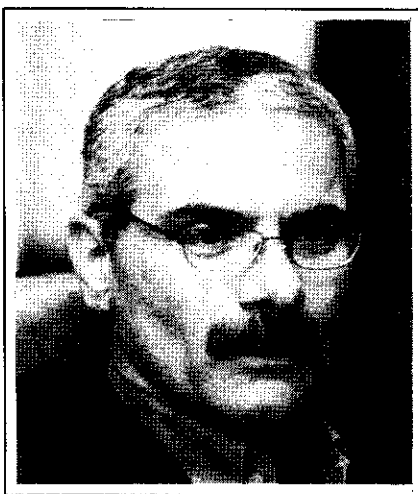
**با به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات، ما شاهد تغییر کیفی در مفهوم بازار هستیم.**

**نیاز به یک تعریف جدید از دولت و شناسایی روابط جدید حاکمیت دولتها و نهادهای فراملی به طور جدی احساس می شود.**

**هم اکنون رقابت بین آلترونیوهای مختلف برای الگوهای اداره جهانی در حیطه اقتصاد مطرح است.**

**در یک شکل قاعده مند جهانی، طبعاً تبعیت از استانداردهای مختلف جهانی، فضای کاملاً جدیدی را ایجاد می کند که آشنایی و تسلط بر آن لازم است.**

**دستیابی به فناوری اطلاعات در عین حال که بازارها را جهانی کرده است، برای آنها که دسترسی ندارند مانع غیرتعارف ای (شکاف دیجیتالی) ایجاد کرده است.**



**دکتر ایمانی راد:**  
شرکتها به تصمیم گیران و بازیکنان اصلی اقتصاد جهانی تبدیل می شوند و دیگر قاعده بازی از طریق دولتها نوشته نمی شود.

اقتصادی به نام اقتصاد نرم (SOFT) در حال شکل گیری است و شاخص توسعه یافتگی اقتصاد نوین شده است.

اقتصاد به دلیل مبتنی بودن بر نرم افزار، به شدت نوآور و در عین حال نامتعادل شده است. عدم نبات در اقتصاد به یک پدیده عمومی تبدیل شده است.

بر پایه مفهوم «انقلاب کار آفرینی» سازمانها به مدیران نشسته نیاز ندارند، بلکه به مدیران نو که روحیه کار آفرینی، ریسک پذیری، تحول و نوآوری و انعطاف پذیری دارند نیازمند هستند.

اقتصاد دیجیتال موجب بهره وری بالاتر، رقابت پذیری بیشتر، حذف واسطه گرایی و ظهور اینترنت به عنوان عامل یکپارچه کردن کلیه بازارهای جهانی است.

طرفداران اقتصاد دیجیتال از آن به عنوان اقتصاد فرصتها، اقتصاد سرعتها و اقتصاد اندازه ها نام می برند.

حوزه های اصلی رقابت از حوزه سخت ها به حوزه نرم ها (دانش) کشیده شده و بر همین اساس ساختار اشتغال و تولید عوض شده است.

رابطه مبادله را تعریف کنیم و آثار تغییر نرخ ارز را بر تجارت ببینیم، به این سبب توازن که معمولاً در نگاه کلان به اقتصاد، مفروض گرفته می شد و آن توازن بین بازار و دولت بود و در برخی از موارد درهم شکسته است؛ یعنی بازارها بزرگتر از دولتها شده اند. لذا بسیاری از فروضی که قبلاً در اقتصاد کلان در اهداف و ابزارهای دولتها در اعمال سیاستهای پولی، مالی و تجاری برای ایجاد تعادلها به نفع منافع عمومی مطرح می شد، فرو ریخته است. به این سبب، این تغییر ساختار از قبیل تغییرات کمی که در گذشته ما شاهد بودیم، نیست. بلکه تغییر کیفی است. سرعت ارتباط و اطلاع یابی، بازارهای مالی جهان را به هم پیوند داده است. برخی عناصر غیر موثر بیرونی به عناصر اثرگذار برون زا تبدیل شده اند و برخی عناصر برون زا، به عناصر درون زای مدل تغییر ماهیت داده اند. لذا مدلهای جدیدی برای تحلیل وضعیت، و تعیین شرایط تعادل و عدم تعادل اقتصادی مورد نیاز است.

از اینجاست که محور سوم، یعنی «تغییر قواعدبازی» آغاز می شود. بر این اساس باز - تعریف دولت یک واقعیت روز شده است. نیاز به یک تعریف جدید از دولت و شناسایی روابط جدید حاکمیت دولتها و نهادهای فراملی به طور جدی احساس می شود. شاید تحلیل پشت پرده بسیاری از تنشهایی که الان در صحنه بین المللی مشاهده می کنیم همین تعارض و رقابت این تعریفهای جدید است. هم اکنون رقابت بین آلترناتیوهای مختلف برای این الگوهای اداره جهانی در حیطه اقتصاد مطرح است. بر این اساس یک روش، روش اداره توسط سازمانهای بین المللی است که روش دموکراتیک تری است. روش دیگر، روش رشد جهانی شدن به شکل تکوین یافته کنونی است و آن اداره توسط شرکتهای چندملیتی است. آلترناتیو سوم، اداره توسط یک دولت است که توسط هیئت حاکمه فعلی دولت آمریکا دنبال می شود. البته آلترناتیوهای دیگری هم مطرح شده است که بر نهادهای مدنی و مشترکات انسانی تاکید دارند.

بنابراین وقتی کل محیط اداره برای حرکت بنگاهی تغییر پیدا کرد، بنگاهی که اصولاً آشنا با این مدل اداره جدید نیست، نمی تواند در این استخر شنا کند. به این داستان، بحث بسیار مهم استانداردها را بسساید افزود. در یک شکل قاعده مندی جهانی، طبیعتاً توسعه از استانداردهای جهانی اعم از استانداردهای کالا،

۱- روندهای نوین اقتصاد جهانی چیست؟  
۲- بنگاههای ما در چه وضعی قرار دارند و از چه ضعفهایی رنج می برند؟  
۳- بنگاههای ما چگونه می توانند خودشان را با این روندها تطبیق دهند.

### محورهای چهارگانه

در پاسخ به سوال اول، شاید در یک دسته بندی کلی روندهای نوین اقتصاد جهانی را بتوان در چهار محور دسته بندی کرد: ۱ - تغییر تکنولوژیک، ۲ - تغییر در ساختار بازار، ۳ - تغییر در قواعد بازی (نحوه اداره ساختار)، ۴ - حمایت گرایی های جدید در قالبهای نوین رقابتی.

در مورد محور نخست، یعنی «تغییر تکنولوژیک»، اصلی ترین سهم به انقلابی که در فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت گرفته است بر می گردد. ICT، تنها به عنوان یک بخش رشیدیاب در کنار بخشهای دیگر اقتصادی مطرح نیست، بلکه به عنوان فناوری توانمندساز (ENABLING TECHNOLOGY) نقش آفرینی کرد، یعنی به کارگیری آن در همه دیگر بخشهای اقتصادی، از کشاورزی گرفته تا بانکداری، و از آموزش و پرورش تا صنعت هوا - فضا، هم حیطه فعالیت را گسترش داد، هم بر درجه نفوذ و عمق و شدت اثربخشی افزود و هم مفهوم سرعت و زمان را در فعالیتهای اقتصادی دگرگون کرد و در مجموع استانداردهای جدیدی در نرخ بهره وری عوامل تولید ارائه شد. حضور و رقابت موفق در این دنیای نوین اقتصاد، تنها با به کارگیری نسل جدید تکنولوژی های توانمند شده امکان پذیر خواهد بود و محرومیت از این ابزار جدید سرعت، به ناهمزبانی و عمیق تر شدن شکاف توسعه خواهد انجامید، یعنی پدیده ناگواری که از آن با تعبیر جدایی دیجیتالی (DIGITAL DIVIDE) یاد می شود.

در محور دوم، یعنی «تغییر ساختار بازار»، ما با به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات تغییری را که شاهد هستیم، تغییر کیفی در مفهوم بازار است، به نحوی که بعضی از علمای اقتصاد نیاز به تدوین تئوریهای جدید علم اقتصاد را متذکر می شوند. یعنی گفته می شود که اقتصاد جدید، علم اقتصاد و تئوریهای اقتصادی جدید هم می خواهد. وقتی اقتصاد بین المللی تدریس می کنیم، دیگر نمی توانیم سخن بگویم از اینکه یک کشور الف داریم، بقیه جهان را کشور ب فرض کنیم، بین اینها

هرچه بیشتر بازارهاست، اما هنوز هم قدرت چانه زنی در تعیین حیطه شمول این حکم، حرف آخر را می زند.

**دکتر ایمانی راد:** نکاتی که آقای دکتر نهاوندیان مطرح کردند با توجه به بحثهایی که در ادبیات دنیا مطرح می شود، ما را به یک جمع بندی خوبی رساند. ما تغییر در تکنولوژی، ساختار بازار، قواعد بازی و در مدیریت گرایبی های جدید داریم. برای اینکه این بحث را از زاویه دیگری نگاه کنیم، چند دیدگاه که روندهای نوین جهانی را نگاه می کنند، مطرح می کنم.

سه گرایش و جهت گیری جهانی در بحثهای جدید مطرح است: بحث جهانی شدن اقتصاد که یکپارچگی بازارها در آن مطرح می شود. بر این اساس به هم پیوستگی بازارهای مالی، به هم پیوستگی بازارهای بورس، گسترش حجم مبادلات کالایی و نیز قدرت گیری شرکتها که یکی از بحثهای مورد تاکید آقای دکتر نهاوندیان بود، مطرح است. شرکتها به تصمیم گیران و بازیکنان اصلی اقتصاد جهانی تبدیل می شوند و بنابراین دیگر قاعده بازی به آن شکل از طریق دولتها نوشته نمی شود و معمولاً دولتها حالت نظارتی و حمایت کننده که در حال شکل گیری است دارند.

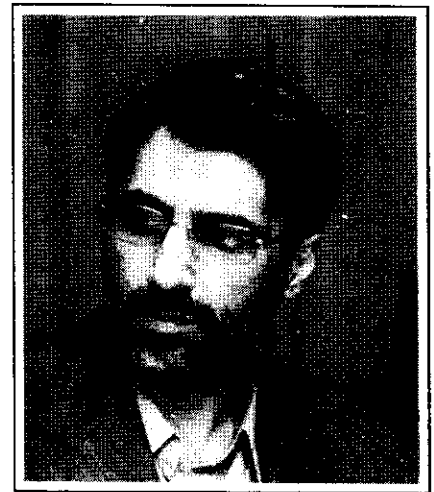
#### اقتصاد نرمها (SOFT)

از آنجا که بحثهای خیلی زیادی در ارتباط با این مطلب مطرح شده است، من کمتر روی آن تاکید می کنم. اتفاقی که بیشتر می افتد و ما از آن تا حدی غافل هستیم این است که اقتصادی به نام اقتصاد نرمها (SOFT) در حال شکل گیری است. این اقتصاد شاخص توسعه یافتگی اقتصادهای نوین شده است. بر این اساس، اقتصادهایی که دارای وزن کمتری است در حال تکامل و شکل گیری می باشند. در واقع نکته جالب تر این است که حوزه های اصلی رقابت از حوزه سخت ها به حوزه نرم ها کشیده می شود. به عنوان مثال ۷۰ درصد از حوزه های رقابت بین صنایع اتومبیل سازی در آمریکا به سمت نرم افزارها، مولتی مدیا و ارتباطات و اساساً چیزی که ما تحت عنوان نرم یا به طور کلی دانش می گوئیم کشیده شده است. اقتصاد نرم ها، ساختار اشتغال و تولید را عوض کرده است، به طوری که امروزه تولید مبتنی بر سفارش مشتری مطرح است. در اقتصاد نرم ها، چند اتفاق بسیار مهم

استانداردهای پیامهای الکترونیکی، استانداردهای نحوه ارائه خدمات و استانداردهای حقوقی همه یک فضای کاملاً جدیدی را ایجاد می کند که آشنایی و تسلط بر آن لازم است.

محور چهارم؛ یعنی «حمایت گرایبی های نقابدار جدید» بسیار مهم است. ولی کمتر مورد توجه قرار می گیرد. معمولاً از اقتصاد نوین، جنبه رقابتی تر شدن آن مورد تاکید قرار می گیرد. اما یک لایه عمیق تر، نگاه ما را به این حقیقت می رساند که همان ابزارها و عواملی که بازارها را رقابتی می کنند، دیوارهای جدید نامرئی را برای حمایت گرایبی از سپهر پیشرفته جهانی شدن، بالا می آورند، یعنی دستیابی به فناوری اطلاعات در عین حال که بازارها را جهانی کرده است، برای آنها بی که دسترسی ندارند مانع غیر تعرفه ای ایجاد کرده است که با این شکاف دیجیتالی در واقع آنها هرگز دسترسی پیدا نکنند.

این مطلب نیز در مورد آموزش و به کارگیری استانداردهای پیامهای الکترونیکی در تجارت الکترونیکی کاملاً مصداق دارد. وقتی زبان جدید شد، آنها که با این زبان آشنا هستند، البته با تعداد بیشتری می توانند سخن بگویند. اما آنها که با این زبان آشنا نیستند، دیگر حتی با همسایگان خود هم نمی توانند سخن بگویند. به این اضافه کنیم حمایت گرایبی هایی که نیروهای قدرتمند در صحنه چانه زنی های قاعده سازی در اقتصاد جهانی از آن استفاده می کنند. در همان حال که در مورد کالاهایی که کشورهای در حال توسعه تولید می کنند، بازارها به شدت رقابتی است. مثلاً در میدان صنعت، میدان خدمات و فشار کشورهای توسعه یافته در این است که مرتب بازار خدمات را باز کنند. اما در مورد کالاهایی که کشورهای در حال توسعه مزیت نسبی و رقابتی دارند نظیر کالاهای کشاورزی و منسوجات، بازار برای آنها هنوز باز نشده است. اگر چه در مذاکرات دور اور و گونه سازمان تجارت جهانی در این موارد صحبت شد و تصمیمهایی هم گرفته شد، اما گزارشهای عملکرد، پیشرفت به این سمت را نشان نمی دهد. در مورد خاص کشاورزی نیز یکی از مسایلی که به شکست اجلاس اخیر WTO در کنکون (CANCUN) مکزیک منجر شد، همین اختلاف نظر در مورد محصولات کشاورزی بود. این را فقط به عنوان شاهدهی عرض کردم که در همین عصری که سکه روز، سکه رقابتی تر کردن



#### دکتر غفاریان:

**در روند جهانی شدن به نوعی از سرمایه، نهادهای فرآوری سرمایه و بازارها ملیت زدایی می شود و در چنین شرایطی سیاستگذاری های ملی کم رنگ خواهد شد و جای خود را به استراتژی بنگاهها خواهد سپرد.**

**در رویارویی با روند یکپارچه شدن اقتصاد جهانی برای حکومتها سه نقش اساسی وجود دارد: انجام اصلاحات ساختاری، توسعه مهارتهای انسانی و مدیریت دوران گذار.**

**اگر ما نتوانیم دوران گذار را خوب مدیریت کنیم، نمی توانیم آسیبهای شرایط جدید را کنترل کرده و از فرصتهای آن استفاده کنیم.**

**امروز بنگاههای ما بیش از آنکه نیازمند محافظتهای رقابتی باشند، نیازمند توانمندسازی رقابتی هستند.**

**سازمانهای فرابنگاه و حکومتها باید نقشهای خود را به درستی ایفا کنند تا نقش بنگاهها معنی دار شود.**

**به جای تلاش برای بهتر فکر کردن و بیشتر کار کردن، باید به متفاوت حرکت کردن توجه کنیم.**

**باید اول جاده درست و جهت گیری صحیح را تشخیص داد و سپس حرکت را آغاز کنیم.**



### دکتر اعتمادمقدم:

**اگر بسترها و ابزارهای فناوری اطلاعات به خوبی شناخته شود، ولی نقش تحول آفرین آن دیده نشود، نمی توان با درک درستی به سمت مباحثی همچون هوشمندی رقابتی بنگاهها رفت.**

**حذف مرزهای جغرافیایی و کم شدن فاصله های زمانی، بخشی از تاثیرات عام شیوه نوین فعالیت بنگاههاست.**

**اگر ما با تصورات و قوانین گذشته خودمان به سمت حل مسایل جدید بنگاهها برویم، طبیعتاً به شکست برخورد خواهیم خورد.**

**طرح کسب و کار سازمانها را نمی توانیم با همان روش سنتی ولی در فضای جدید نگاه کنیم! راه بولداری شدن در قوانین جدید فرق کرده است.**

**بسیاری از پتانسیل های انسانی ما وقتی بستر مناسب برای به بار نشاندن ایده های نو را نداشته باشند، یا جذب فعالیتهای کاذب در حوزه فناوری اطلاعات می شوند یا عملاً آنها را از دست می دهیم.**

**وقتی دریچه ورودی به یک سازمان تبدیل به صفحه اول سایت اینترنتی آن شده است، اهمیت این صفحه به ظاهر ساده، ممکن است از بسیاری از استراتژی های حساس سازمان مهمتر باشد.**

روی بیاورید. این مطلب دارای معانی، مفاهیم و قانونمندیهایی جدید است. به عنوان مثال معتقدند که قانون بازده نزولی که متجاوز از دویست سال حاکم بر کتابهای اقتصاد است، در شرایط جدید به قانون بازده صعودی تبدیل شده است. آنها می گویند انحصار که قبلاً بد بود، حالا خوب است و بنابراین بیشتر از انحصار حمایت می کنند. به اعتقاد آنها شکل پول و شکل دولت در اقتصاد دیجیتال، کاملاً متفاوت می شود. به همین خاطر از اقتصاد دیجیتال به عنوان اقتصاد فرصتها، اقتصاد سرعتها و اقتصاد اندازه ها نام می برند.

در دانشگاه هاروارد چون تاکید بیشتر بر قدرت شبکه ای کردن تولید از طریق اقتصاد دیجیتال است، بحث اقتصاد شبکه ای مطرح است. عده ای همه در اروپا ترجیح می دهند نام آن را اقتصاد نو بگذارند. بعضی از اندیشمندان در انگلستان بحث انقلاب کارآفرینی، انقلاب دیجیتال و انقلاب شبکه ای را به عنوان اتفاقیهای اصلی اقتصاد جهانی می دانند. ولی همه اینها در واقع پیامهای واحدی در سطح بنگاهها دارند: سرعت زیاد می شود، مدیریت باید به مدیریت کارآفرینی تبدیل شود، شکار فرصتها به مساله اصلی مدیریتتها تبدیل می شود. به سه گانه گیری از اقتصاد شبکه، احتیاج به فرمها و ساختارهای خاصی دارد که بعداً در بحث شرکتها و بنگاهها می توانیم درباره آنها بحث کنیم. در هر حال به داخل یک شکل گیری جدید می رویم. این شکل گیری های جدید یک رشته آثار روی شرکت دارند و موجب می شوند که یک رشته گرایشهای جدید در مدیریتتها به وجود آید. سوال این است که آیا بحثهایی که آقای دکتر کیانی مطرح کردند قبل از اینکه این شکل گیری ایجاد شود، واقعاً ضروری نبود؟ و آیا در شرایط فعلی ضروری است؟

دکتر غفاریان: از فرمایشات دوستان استفاده کردیم. طی دو هفته اخیر در این اندیشه بودم که کدام روند را می توان به عنوان روند اصلی اقتصاد جهانی انتخاب کرد. موضوعی که شدت تاثیر و موج آفرینی آن زیاد باشد. موضوعی که ریشه ای باشد و به دنبال خود تحولات گسترده ای را ایجاد کند. بحث اقتصاد دیجیتال، بحث پول الکترونیک هر کدام روندهایی اند که پیامدهای قابل توجهی را در اقتصاد جهانی به

روی داده است که این اتفاقها بحث من را به بحثهایی که قبلاً آقای دکتر کیانی مطرح کردند پیوند می زند. بر این اساس اقتصاد به شدت به دلیل اینکه مبتنی بر نرم افزار شده نوآور شده است. علاوه بر این اقتصاد به شدت نامتعادل شده و عدم ثبات در اقتصاد به یک پدیده عمومی تبدیل شده است. همین مسایل پدیده ای را به وجود آورده است که محققان دانشگاه آکسفورد انگلستان از آن تحت عنوان «انقلاب کارآفرینی» یاد می کنند و می گویند سازمانها دیگر به مدیران نشسته نیاز ندارند، بلکه به مدیران نو که روحیه کارآفرینی، ریسک پذیری، تحول و نوآوری و انعطاف پذیری دارند نیازمند هستند. این اتفاق دومی است که روی می دهد. حتی طی ده سال گذشته مطالعاتی انجام شده است و میزان ارزش افزوده را به صورت نرم و سخت در آورده اند و نشان داده اند که ارزش افزوده بیشتر از نرمها حاصل می شود. نکته جالب اینکه تقسیم کار نوینی در اقتصاد جهانی اتفاق می افتد، به طوری که بعضی سخت ها و عده ای نرم ها را تولید می کنند. اتفاق دیگری که در دهه ۶۰ افتاد، مجدداً این اتفاق در اوایل قرن بیست و یکم می افتد، یعنی نرخ مبادله به نوعی دیگری امروزه اتفاق افتاده است. به عبارت دیگر، تن ها فولاد باید بدهیم تا یک نرم افزار بگیریم، سال بعد چندین تن اضافه باید بدهیم همان نرم افزار را بگیریم و سالهای بعد به همین ترتیب. به بیان دیگر تغییر نرخ مبادله جدا از بحث دیجیتال که در حال شکل گیری است، موجب ایجاد یک نوع تقسیم کار جدید هم در اقتصاد جهانی شده است. اتفاق سوم دیجیتالی شدن تولید و کالاهاست که تحت تاثیر تحولات نوین اقتصاد دیجیتال است.

### اقتصاد دیجیتال

در مورد اقتصاد دیجیتال این نکته را فقط یادآور شوم که ایمن اقتصاد جدید موجب بهره وری بالاتر، رقابت پذیری بیشتر، حذف واسطه گرایی و ظهور اینترنت به عنوان عامل یکپارچه کردن کلیه بازارهای جهانی است. این تحول تا اندازه ای قابل توجه است که بعضی از کرسیهای اقتصاد در چند دانشگاه بخصوص در کانادا، بحث اقتصاد دیجیتالی را مطرح می کنند. آنها این بحث را به عنوان یک نوآوری جدید مطرح نمی کنند، بلکه اعتقاد دارند که اقتصاد متعارف را کنار بگذارید و به اقتصاد دیجیتال



جای می گذارند.

## جهانی شدن اقتصاد

به باور من «جهانی شدن اقتصاد»، یک روند غالب بر ابعاد اقتصاد جهانی است. جهانی شدن، یک پارادایم جدید را بر حوزه اقتصاد کسب و کار جهانی حاکم می کند. اصل تفکر و ایده «اقتصاد جهانی» جدید نیست. ولی این ایده طی دو دهه اخیر، به سبب ظهور تکنولوژیهایی که تحقق آن را امکان پذیر کرده تکامل خود را سرعت بخشیده است. در روند جهانی شدن با آزادسازی جابجایی سرمایه، کالا و تکنولوژی، شرایط افزایش تحرک اقتصاد فراهم می شود. در واقع به نوعی از سرمایه، نهادهای فرآوری سرمایه و نیز بازارها، ملیت زدایی صورت می گیرد. بر این اساس هیچ سرمایه، بنگاه و بازاری تعلق به حکومت خاصی ندارد و این ارکان اقتصاد، آزادانه (مستقل از حکومتها سیاسی) می توانند در سطح جهان جابجا شوند.

این پدیده خیلی پیچیده است. فرصتها و تهدیدات بسیار عمیقی نیز در آن نهفته است. وقتی مرزهای حکومتی را حاکم بر نهادهای فرآوری سرمایه و بازار ندانیم، نتیجه این می شود که فضای فرصتهای کسب و کار به شدت توسعه پیدا می کند (البته این امر بیشتر متوجه بنگاههای قوی و صاحب فناوری (بالاست)، رقابتها به شدت افزایش خواهد یافت بنگاهها از لحاظ تعداد کاهش یافته و از نظر کیفیت (علی الخصوص در ابعاد رقابت پذیری) توسعه پیدا خواهند کرد. در پارادایم اقتصاد یکپارچه جهانی پیش بینی می شود تنها تعداد معدودی بنگاههایی که عمیقاً دارای شایستگیهای کلیدی اند باقی بمانند. در این پارادایم سیاستگذاریهای ملی کم رنگ خواهد شد و جای خود را به استراتژی بنگاهها خواهد سپرد. این تحول که به جای حکومتها، بنگاهها اقتصاد جهان را اداره کنند بسیار جدی است. در این شرایط قواعد رقابت و کسب و کار نیز به سبب تعدد بازیگران و غیر خطی بودن ارتباط بین آنها بسیار پیچیده تر خواهد شد. اینها ویژگیهایی است که پدیده «جهانی سازی» بر اقتصاد جهانی حاکم خواهد کرد و پیامدهای این تدریجاً با توسعه سازمان تجارت جهانی آشکار خواهد شد. نتیجه این روند چه خواهد بود؟ ظهور این پارادایم چه تاثیری بر روی اقتصاد کشوری مثل

ایران می تواند داشته باشد؟ چه فرصتها و تهدیداتی برای ما متصور است؟ این سوالات واقعاً قابل تأمل است. در اینجا باید بازار کالا و بازار سرمایه هر دو مورد توجه قرار گیرد.

## جریان غالب

وقتی بازار کالا و بازار سرمایه از کنترل حکومتهای ملی خارج شود، دو جریان غالب به سرعت شکل خواهد گرفت:

اول، کلیه بنگاههایی که از رقابت پذیری لازم برخوردار نیستند از صحنه بازار حذف می شوند. وقتی مرزهای حمایتی از بازار ملی بر داشته شود، بنگاههایی که دارای شایستگیهای کلیدی و قابلیت رقابت پذیری نیستند، به طور طبیعی کنار می روند جریان دوم اینکه بنگاههایی که دارای شایستگیهای کلیدی، خصوصیات رقابت پذیری و قابلیت سودآوری بالا هستند، توسط شرکتهای بزرگ تملک خواهند شد. تلفیق این دو جریان در بلندمدت بدین مفهوم است که دیگر هیچ شرکت موفقیتی در دنیا تملک ملی ندارد؛ یا مالکیتش در سطح جهانی تصاحب و یا اینکه کلاً از صحنه کسب و کار حذف خواهد شد. سوال بسیار اساسی این است که در چنین شرایطی نقش سرمایه های ملی، معنای پول ملی و اقتصاد ملی چه خواهد بود و برای رویارویی با این شرایط چه هوشمندیهایی باید داشته باشیم؟

## هوشمندی فراسازمانی

یک نکته مهم و اساسی این است که اصولاً در مقابل این روند، هوشمندی در سطح بنگاهها کافی نیست. حتماً باید هوشمندی فراسازمانی هم داشته باشیم. بر اساس نتایج مطالعه ای که سازمان ملل در سال ۲۰۰۳ منتشر کرده است کشورهای فقیر چون فاقد ساختار اقتصادی مناسب هستند نمی توانند روند رشد اقتصادی پایدار را دنبال کنند، بنابراین تعجبی ندارد که کشورهای فقیر روز به روز فقیر تر شوند. از این پدیده با واژه «تله فقر» نام برده شده است: کشورهای فقیر نمی توانند زیرساختهای قوی اقتصادی داشته باشند و لذا نمی توانند شرایط اقتصادی خودشان را تغییر بدهند و روز به روز فاصله آنها با کشورهای توسعه یافته بیشتر می شود. این شرایط به طور اجتناب ناپذیری به سطح بنگاهها نیز سرایت می کند. اگر در سطح فراسازمانی اقدامی صورت نگیرد، روز به روز

کارایی این زیرساختها ضعیف تر می شود، قدرت حمایت از بنگاهها بیشتر از دست می رود و در نتیجه شرایط و ساختار اقتصادی ضعیف تری حاکم می گردد.

در چنین روندی سه نقش مهم برای حکومتها، یا ساختارهای فرابنگاهای وجود دارد و بدون ایفای درست این سه نقش، بنگاهها کار چندانی نمی توانند انجام دهند:

اول، انجام اصلاحات ساختاری: اصلاح ساختارهای مالی و پولی به طور طبیعی بنگاه نیست، هیچ بنگاهی نمی تواند به ساختار اقتصادی و قوانین حاکم بر آنها بپردازد. سایر قوانین حاکم بر محیط کار نیز اینگونه است. بدون اینکه این ساختارها اصلاح شود، بنگاهها حرکت چندانی در زمینه رقابت پذیر شدن نمی توانند داشته باشند. فلذا یکی از نقشهایی که برای سازمانهای فرابنگاهای در این دوران بسیار حساس و وجود دارد، اصلاح کردن ساختارهای زیربنایی محیط کسب و کار است.

دوم، توسعه مهارتها و منابع انسانی: مهارتهای مدیریتی، کارشناسی و مهارتهای نیروی کار. سازمان ملل در یک مطالعه تطبیقی دیگر، با برشمردن سه عامل مهم در توسعه کشورها، مهارتهای انسانی را یکی از این سه عامل می داند. ما بدون توسعه منابع انسانی نمی توانیم به رقابت پذیری برسیم و توسعه سطح عمومی مهارت از توان بنگاهها خارج است و به وظایف حکومتی بازمی گردد.

سوم، مدیریت دوران گذار: ما در وضعیت تعادل اقتصادی خاص خودمان هستیم، وقتی که پارادایم جدید حاکم شود، این تعادل درهم می ریزد و بسیاری از قواعد عوض خواهد شد. اتفاقات مهم در همین دوران گذار روی خواهد داد. اگر ما نتوانیم دوران گذار را خوب مدیریت کنیم، نمی توانیم آسیبهای شرایط جدید را کنترل و از فرصتهای آن استفاده کنیم. به طور مثال برای آماده سازی بنگاهها در رویارویی با محیط پرقابیت فردا باید دو روند همزمان و معکوس رابه عنوان وظایف و نقشهای فراسازمانی در کشور داشته باشیم: نخست، روند کاهش محافظت‌های رقابتی، (یعنی بساز کردن فضای رقابت به طور تدریجی) و دوم کمک به توسعه رقابت پذیری بنگاهها. باید در یک روند تدریجی، فضای رقابت را برای بنگاهها باز کرد و اجازه داد آنها در محیط واقعی کسب و کار قرار گیرند. از طرف دیگر کمک شود تا بتوانند رقابت پذیر عمل کنند. یک مثال مصداقی این است که به طور تدریجی و همزمان تعرفه های

اتفاقات در حال رخ دادن است. فقط یک نکته را در نظر داشته باشیم که اگر میزان این اتفاقات مثلاً در کشور مشابه ما مانند اندونزی و مالزی ۵۰ درصد بوده، در کشور ما ۱۰ درصد است؛ زیرا اقتصاد ما غیر آزاد است، کنترل های دولتی به شدت بالاست و اقتصاد ما بسته است. چند مطالعه بین المللی و مطالعه ای که خودمان انجام دادیم نشان می دهد که اقتصاد ایران به شدت بسته و غیر آزاد است.

در چنین شرایطی آثار اتفاقاتی که در دنیا روی می دهد خیلی کم در اقتصاد ما جاری است. به همین خاطر، سازی که ما در اقتصادمان می زیم با سازی که دنیا می نوازد متفاوت است. مثلاً تمام بازارهای بورس دنیا در حالت رکود است، بازار بورس ما به شدت رشد می کند. دنیا در حالت رکود است و ما رشد ۶ درصدی را تجربه می کنیم. جالب اینکه در سال ۲۰۰۱ که بازارهای بورس رشد بسیار خوبی داشت، بازار بورس ما در حالت رکود بود. این مسایل نشان می دهد که هنوز بخش کمی از آثار تحولات در بازارهای بین المللی وارد اقتصاد ایران شده است.

**دکتر غفاریان:** اجازه می خواهم فرمایش آقای دکتر ایمانی را در به صورت یک عبارت تجویزی مطرح کنم. به جای تلاش برای بهتر فکر کردن و بیشتر کار کردن، باید به متفاوت حرکت کردن توجه کنیم. اگر از شرایط اقتصادی موجود نگران هستیم به چیزی بیش از تلاش کردن نیاز داریم، باید اول جاده درست و جهت گیری صحیح را تشخیص داد و بعد حرکت را آغاز کنیم.

**دکتر اعتمادمقدم:** از نظرات دوستان و همکاران استفاده کردیم و آموختیم. فضای این جلسه شاهد خوبی است بر عمق تأثیر گذاری بحث فناوری اطلاعات در سایر رشته ها، بویژه هنگامی که مساله ارتباط روندهای جهانی در زمینه هایی مانند اقتصاد در سازمانها و بنگاهها مطرح می گردد، میزان نفوذ آن نمود بیشتری پیدا می کند. امروز احساس بنده این بود که تمام حاضران، علی رغم تنوع حوزه های کاری و تخصصی به نوعی در بحث فناوری اطلاعات نیز صاحب نظر هستند. فضای بحث میزگرد هم دلالت بر همین قضیه می کند. البته اینجا جمعی از صاحب نظران و اساتید حاضرند، ولی ای کاش که در تمامی بخشهای جامعه ما بویژه در

آقای دکتر نهاوندیان چالش اصلی را فرهنگی دانستند، که سخن درست و بسیار مهمی است. یعنی ما باید اول بپذیریم که پناثی می دهیم و مشکل داریم و در نتیجه باورمان شود که در درون این پارادایم قرار داریم. پارادایم جدید اقتصاد جهانی و تغییر و تحولاتی که تکنولوژی جدید ایجاد می کند مدتهاست که شروع شده است. مسایل و مشکلات ما ناشی از این است که ما این قواعد را رعایت نمی کنیم و در نتیجه پناثی می دهیم.

در درجه اول ما باید به این باور برسیم که مسایل و مشکلات اساسی داریم و نتیجتاً به وضعیت موجودمان رضایت ندهیم، تا برسیم به اینکه این مشکلات به خاطر این است که با قواعد بازی و قواعد روز آشنا نیستیم.

قواعد بازی این گونه نیست که یک کشور آنها را نوشته باشد. بلکه برداشت حاکم از قواعد هستی است که تحت شرایطی چگونگی ارتباط و تعامل پدیده ها و عوامل با یکدیگر بر اساس آنها تعریف می شوند. ما باید آنها را بشناسیم و باور کنیم. بنابراین اگر بخواهیم شروع کنیم، از همان ابتدا باید از نظام کهنه دل بکنیم.

نظام کهنه می تواند یک مدل ذهنی و یک باور باشد در چگونگی اداره کشور، اداره سازمانها، مسایل فرهنگی، تکنولوژی و... . ضرورتاً یک ساختار سخت افزاری نیست، اول باید قبول کنیم که جواب نمی دهد و آن را خراب کنیم. وقتی بنای کهنه خراب شد، در آن صورت ما عزم پیدا می کنیم و جدی تر می شویم که جای این خلاء، یک بنای مناسبی ایجاد کنیم.

**دکتر ایمانی را:** بحثهای خوبی مطرح شد. فقط مطلبی که می خواستم پیر و اظهارات آقایان دکتر کیانی و دکتر غفاریان به طور کوتاه بگویم این است که ما متأسفانه به جای مدیریت دوران گذر، به دنبال مدیریت تثبیت هستیم و همین مساله بسیاری از مسایل ما را به هم ریخته است. چرا به دنبال مدیریت تثبیت هستیم، من احساس می کنم ۲ دلیل عمده وجود دارد: یکی اینکه دولت به هر دلیلی نمی خواهد دست به تغییر رادیکال در جامعه بزند. دلیل دیگر اینکه پارادایم غالب بر تفکر دولت ایران، تفکرات دوران گذر نیست و این پارادایم هنوز جا نیفتاده است.

نکته دیگری که آقای دکتر کیانی مطرح کردند دقیقاً در ارتباط با این مساله است که این

گمرکی و نرخ بهره کاهش یابد. کاهش تعرفه های گمرکی فضای رقابت را باز می کند، و کاهش نرخ بهره، جریان پول و رقابت پذیری سازمانهای را تقویت می کند. امروز بنگاههای ما بیش از آنکه نیازمند محافظتهای رقابتی باشند، نیازمند توانمندسازی رقابتی هستند. بنگاهها از اینکه از رقابت محفوظ نگه داشته شوند در بلندمدت نفع نخواهند برد، بلکه آنچه نیازمند آن هستند این است که در این دوران گذر، شرایط و بسترهای رقابت پذیری آنها فراهم شود.

مصداق دیگری از استراتژیهای اثربخش دوران گذر قابل ارائه است، ولی به طور خلاصه بسااید عرض کنم یکی از مهمترین تحولات در دنیای امروز روند یکپارچه شدن اقتصاد جهانی با تعریف خاصی است که برای آن ارائه می شود. برای اینکه یک کشور مثل ایران بتواند در این شرایط موفق شود به چیزی بیش از اقدامات بنگاهها نیاز داریم. سازمانهای فرابنگاه و حکومتها باید نقشهای خود را به درستی ایفا کنند تا نقش بنگاهها معنی دار شود.

**دکتر کیانی:** بی مناسبت نیست یک نکته مطرح شود. وقتی می گویم این روندهای جدید چه اثراتی را روی کشور ما می گذارد، منظور صرفاً آینده نیست، حال را هم شامل می شود. این نکته خیلی مهم است. وقتی پارادایمی جدید حاکم می شود و شما خلاف آن عمل می کنید، باید پناثی بدهید. اگر آن پارادایم را نشناسید، پناثی را می دهید بدون اینکه متوجه شوید که پناثی را برای چه داده اید. ما عملاً در پارادایم جدید قرار گرفته ایم. بخش عمده مشکلات اقتصادی در سطوح کلان و بنگاهها، ناشی از بی توجهی یا ندانستن قواعد روز بازی است. عدم توانمندی لازم ما برای رقابت با رقبای اصلی ریشه در این موضوع دارد. ذکر این نکته اینجا مهم است که رقبای اصلی در رانند و اینها که در داخل مرزهای بسته شده کشور نشسته اند، رقبای اصلی سازمان ما نیستند. وقتی مرزهای اقتصادی بین کشورها کم رنگ می شود (که این از مشخصه های عصر حاضر است) رقابتها بسیار سخت می شود.

بعضی مشکلات را نمی بینند و به وضع موجود رضایت داده اند و نتیجتاً نیازی به این حرفها احساس نمی کنند. فکر می کنند تا کنون موفق بوده اند و در ادامه نیز این چنین خواهد بود.

رده های مدیریتی و تصمیم گیران، این جامع نگری نسبت به مسایل وجود داشته باشد و به بحث فناوری اطلاعات صرفاً نگاه ابزاری نشود. وقتی که به داخل بنگاهها برویم و مباحث را به سمت زمینه های نوینی مانند هوشمندی بنگاهها سوق دهیم، مشکل بیشتر می شود. همچنان نگاههای سطحی و غیرجامع به بحث فناوری اطلاعات فراوان دیده می شود و نهایتاً در بسیاری از جاها اگر کاربردهای سیستم های نوین را نگاه کنیم، هنر ——— به کارگیری فناوری به عنوان یک ابزار نمود بیشتری دارد. آقای دکتر کیانی هم به نوعی بحث آموزش مدیران و فقدان دانش کافی حتی در مورد اینترنت را مطرح کردند که این هم داستان دیگری از همین دست است که جا دارد جداگانه به آن پرداخته شود، ولی این همه داستان نیست و تازه حتی اگر بسترها و ابزارهای فناوری اطلاعات به خوبی شناخته شود، ولی نقش تحول آفرین آن دیده نشود نمی توان با درک درستی به سمت مباحثی همچون هوشمندی رقابتی بنگاهها رفت.

در رابطه با قسمت اول بحث، تصور می کنم که صحبت های خوبی مطرح شد و هر آنچه بخواهم عرض کنم به نوعی شاید در صحبت های دوستان دیگر مطرح شده باشد. لذا شاید مناسب باشد با تاکید بر رویکردی که به کمک آن بخواهیم به گونه ای نزدیکتر به فضای بنگاهها و هوشمندی آنها نگاه کنیم، بر روی چند نکته تاکید بیشتری داشته باشم.

در بحث تاثیرات روندهای جهانی بر فضای داخل بنگاهها می توان از زمینه های مختلف مانند بدون مرز شدن مارکهای تجاری، مسایل جدید در محیط شرکتهای چندملیتی و حتی شرکتهای بدون مرز صحبت کرد. امروزه ممکن است گروههایی در قالب همکاریهای بین المللی در تمامی ساعات شبانه روز با یکدیگر کار کنند، بدون آنکه کسی به محل فیزیکی آنها فکر کند. حذف مرزهای جغرافیایی و نیز کم شدن فواصل زمانی، بخشی از تاثیرات عام شیوه نوین فعالیت بنگاههاست. طبیعتاً مسایل این شرکتهای چشم اندازها، راهبردها و سیاستهای آنها، نظامهای مربوطه و نوع ارتباطاتشان هم به شدت از رویکردهای نوین متأثر می شود.

آقای دکتر کیانی بحث قواعد جدید بازی را مطرح کردند که به اعتقاد من فوق العاده اهمیت دارد، بویژه اگر بخواهیم درباره بنگاهها و

هوشمندی آنها صحبت کنیم. شاید کمتر از این بعد به برنامه های سازمانها و موسسات پرداخته شده باشد.

### اشتباهات گوناگون

حائز اهمیت است که درک کنیم اگر ما با تصورات و قوانین گذشته خودمان به سمت حل مسایل جدید بنگاهها برویم، طبیعتاً به شکست بر خواهیم خورد و ممکن است مرتکب اشتباهات گوناگونی بشویم.

اولین اشتباه ممکن است این باشد که در یک نگاه سطحی، موفقیت سیستم ها و یا کاربرد موفق فناوری اطلاعات را در کشورهای دیگر ببینیم و با تقلید کورکورانه از آن، بیاییم و عین آن را پیاده کنیم، ولی شکست بخوریم. چرا؟ چون شاید درک نکرده باشیم که علت موفقیت آنها چه بوده است و بر مبنای یک تحلیل واقع بینانه، انتخاب درست یا برنامه ریزی مناسب برای اجرا، انجام نداده باشیم.

ولی اشتباه فاحش تر می تواند تحلیل بعدی ما از شکست باشد. ممکن است در تحلیل علت ناکامی، گناه را به گردن تکنولوژی ببیندیم و یا اینکه بگوییم کاربرد آن برای ما، زود هنگام است!

این برداشت اشتباه بدان جهت خطرناکتر است که ممکن است ما به دلیل تشخیص نادرست عوامل ناکامی، فرصتهای بسیار ارزشمندی را از دست بدهیم، یا جلو حرکت ما سد شود و یا یک تصمیم اشتباه تر از گذشته برای اصلاح روند گرفته شود. ما باید قانونهای جدید را بشناسیم و هر چه در این زمینه در میزگردها، محافل مختلف و مطبوعات صحبت شود، کم است.

جالب است بدانیم که پیشتازانی مانند آمازون، یاهو و ای بی (eBay) هم نمی دانستند که در آینده دقیقاً چه اتفاقی می افتد. خیلی از آنها به جهت تفریح و سرگرمی یا یک حرکت آزمایشی ساده، فرایندی را شروع کردند و به تدریج خودشان را در موقعیتی دیدند که ظرف چندسال آنها را میلیارد کرده است. این نمونه ای از قانونمندی جدید در کسب و کار بنگاههاست.

طرح کسب و کار سازمانها را نمی توانیم با همان روش سنتی ولی در فضای جدید نگاه کنیم، راه بولد کردن در قوانین جدید فرق کرده است. ما در کشور بسیاری از مزایای رقابتی را

نداریم و شاید تمامی منابع لازم برای تخصیص فوری به فناوری های سنگین و پرهزینه نداشته باشیم. ولی مهمتر آنست که اگر قوانین جدید را نشناسیم، ممکن است یک سری از مزایای واقعی خودمان مثلاً نیروهای دارای هوش و توان نوآوری و ابتکار از دست بدهیم. ما در مواردی بیش از تعداد اساتید ثابت خودمان، در یک کشور غربی استاد داریم.

بسیاری از پتانسیل های انسانی ما وقتی بستر مناسب برای به بار نشاندن ایده های نو را نداشته باشند، یا جذب فعالیتهای کاذب در حوزه این فناوری می شوند یا عملاً آنها را از دست می دهیم و به جاهای دیگر می روند. نیروی فکری و انسانهای باهوش و خلاق از سرمایه های کشور ماست که باید در بستری مناسب از این توان استفاده شود. اگر تحلیل درستی از فضای جدید کسب و کار و بنگاههای خودمان نداشته باشیم، اصولاً تعریف دستور کار مناسبی نیز برای رشد پتانسیل هایمان در جهت صحیح انجام نخواهد شد. حتی برنامه های ملی با اعتبارات سنگین مانند برنامه ارزشمند تکفاهم در معرض خطر عدم کارایی قرار می گیرد. مگر آنکه بتوانیم از توانهای زیربنایی خودمان بهره ببریم.

الان گاه حرکت های خوبی در کشور صورت می گیرد و علی رغم انتقادهای موجود، برنامه های حمایتی از توسعه شرکتهای در قالب همین برنامه ملی به چشم می خورد و این امیدوارکننده و بسیار خوب است و امیدواریم که با بهبود برنامه، شکلی مطلوبتر نیز پیدا کند. ولی باید این فرصتها را مغتنم شمرد و توجه کرد و کمک کرد تا چنین برنامه هایی بتواند در جهت توانهای واقعی مورد نیاز کشور موثر افتد. در واقع باید دید که چسبه میزان از این برنامه ها منجر به تاثیرات بنیادین در توان خدمت دهی موثر بخش انفورماتیک ما خواهد شد؟ این خطر وجود دارد که برخی حمایتها صرفاً مسکنی برای مشکلات جاری باشد. در جایی شنیدم که امسال به اندازه تمام شرکتهای موجود انفورماتیکی، شرکت به ثبت رسیده است. از طرفی این جای امیدواری دارد و از سوی دیگر اگر برنامه های حمایتی، زمینه رشد کمی آنها را فراهم کند و یا خدمات آنها در جهت رفع نیازهای واقعی امروز سازمانها رشد نیابد، در آینده صدها شرکت جدید و اشتغالهای با کارایی ناکافی خواهیم داشت.

**دکتر ایمانی راد:** بحثهای آقای دکتر کیانی کاملاً متین و درست است. فقط نکته ای که مطرح است تمایز اینکه چه مقدار از مشکلات مملکت ناشی از عدم توانایی و عدم کارایی سیاستگذاران است و چه مقدار ناشی از روی کارویی اقتصاد جهانی با این کشور. همان طور که آقای دکتر کیانی اشاره کردند، بیشتر از آن چیزی که پناستی تعامل سازنده با اقتصاد جهانی را ما می دهیم، پناستی عدم اطلاع و عدم کارآمدی و اثربخشی دولت را پرداخت می کنیم.

**دکتر کیانی:** البته از یک زاویه، هر دوی آنها یکی می شود. وجود مشکلات به دلیل آن است که ما آن پارادایم ها را تشخیص نداده ایم. ضعف مدیریت؛ یعنی همین که ما قواعد بازی را نمی شناسیم.

**دکتر غفاریان:** اینکه تمام مشکل را از شرایط محیط بدانیم چه فایده ای می تواند داشته باشد؟ درست است تغییرات در محیط اتفاق می افتد، ولی بنا به تعریف، ما روی محیط کنترل نداریم، تنها راه این است که به خودمان برگردیم. در واقع راهکار را در عوامل درونی، جایی که بتوانیم روی آن کنترل داشته باشیم، جستجو کنیم. اظهار گله از روندهای محیطی ساده است ولی فایده بخش نیست و مشکل را حل نمی کند، باید همانگونه که آقای دکتر کیانی اشاره کردند به خودمان رجوع کنیم و مشکل را جایی که در کنترل خودمان است حل کنیم.

**دکتر ایمانی راد:** در این بحث هیچ تردیدی نیست که اگر قرار است اتفاقی در عرصه روانشناسی فرد، خانواده و در یک سازمان و در یک کشور، صورت گیرد از داخل باید شروع شود. بنابراین اگر هم مشکلی به وجود می آید، این مشکل از داخل است. فقط گاهی اوقات شما به مسایل اشراف دارید، حداقل شناخت نسبت به پارادایم دارید. ولی کوچکترین حرکتی برای شما مشکل ایجاد می کند. اتفاقاً در تایید صحبت دوستان می خواهم به این نکته اشاره کنم که همین بسته بودن اقتصاد ما که علت عدم تعامل ما با نظام جهانی است، موجب مشکلات اقتصادی ما شده است.

**تدبیر:** باسپاس فراوان از شرکت کنندگان در بحث، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده (۱۴۲) به آگاهی علاقه مندان خواهد رسید. □

بین ده تا پانزده ثانیه معطل ظاهر شدن صفحه اول سایت می شوند و اگر مثلاً تزئینات جنبی سایت با گرافیک های سنگین باعث شود که ۱۵ ثانیه تبدیل به سی ثانیه شود، مشتری از دست رفته است؟ ممکن است این مساله فقط به عنوان یک مساله ساده فنی بررسی شود، ولی در دنیای امروز که شبکه های ارتباطی بزرگی مثل اینترنت، بنگاهها را به یکدیگر ارتباط می دهد در اینجا دیگر ۱ یا ۲ نفر نیست، بلکه صدها هزار مخاطب یا میلیونها مشتری مطرح است و چند ثانیه تأخیر ممکن است به معنای مایوس شدن هزاران مراجعه کننده باشد که جبران آن دیگر بسیار مشکل است.

حالا پشت این صفحه ممکن است کلی برنامه و امکانات پرارزش گذاشته شده باشد که انتظار مخاطبین را می کشد، ولی ممکن است که مخاطب خودش را به سادگی از دست بدهد. این فقط یک مثال ساده بود. مباحث بنگاهها دارای پیچیدگیهای متعدد و متنوعی است.

**دگرگونی در میزان کارآمدی استراتژی ها و سیاستهای ستی و ضرورت داشتن رویکردهای نوین برای برخورد با مسایل امروز محیط کسب و کار، نیازمند شناخت قواعد جدید فعالیت است.** در کشور خودمان هم داریم آنهایی را که از خیلی پیش از این، برخی از این ضوابط و قانونمندیهای تازه را شناخته اند و تا حدی به کار بسته اند، ولی تعداد آنها زیاد نیست.

**دکتر کیانی:** در رابطه با اظهارات آقای دکتر ایمانی راد در اینکه اثرات پارادایم شلیفت اقتصاد جهانی در کشور ما کمتر از برخی از کشورها بوده است، باید بگویم که قطعاً نظر آقای دکتر جنبه های کمی اقتصاد است. وقتی شما با قواعدبازی، بسازی نکنید از جهات مختلف باید جریمه اش را پرداخت کنید. شما جریمه اش را می دهید حتی اگر در برخی از ارقام و جنبه های کمی اقتصاد خود را نشان ندهد. به عنوان مثال اگر در فرهنگ، آموزش، بهداشت و قابلیت دفاعی کشور در مقابل بلایای طبیعی هزینه یا سرمایه گذاری نکنید، اثرات آن ممکن است به طور کوتاه مدت در آمار اقتصادی خود را نشان ندهد؛ زیرا اینها از نوع اطلاعات نرم (SOFT DATA) می باشند و کمتر در گزارشها می آید. ولی در هر صورت شما فرصتهایی را از دست داده اید که اثرات آن بعدها به تدریج خود را نشان خواهد داد.

به قول آقای دکتر غفاریان ممکن است جاده را اشتباهی رفته باشیم و جهان به مراتب در این زمینه درست تر و جلوتر از ما رفته باشد. این جاده اشتباه، مشابه داستان نردبان است. ما نردبانی را گذاشته ایم و بالای می رویم، ولی خدای ناکرده ممکن است که بالا برسیم و احساس کنیم که نردبان را روی دیوار اشتباهی گذاشته ایم و آن وقتی است که ما منابع و امکاناتمان را صرف کرده ایم، و مهمتر از همه زمان را از دست داده ایم.

دوستان به شکل بسته و گریخته روی پارادایم ها و الگوهای ذهنی تاکید داشتند. این نکته هم بسیار مهم است. شناخت یا قانونمندی جدید به شکل تئوریک کفایت نمی کند، این مساله باید در ذهن نهادینه شود.

آلبرت اینشتین جمله ای دارد که می گوید: «برای حل مسایلی که با الگوی جاری فکری به وجود آورده ایم، هیچوقت نمی توانیم بدون تغییر پارادایم های ذهنی موجود، اقدام کنیم. باید خودمان را به سطح دیگری بالا بکشیم و نگاهمان را متفاوت کنیم و با پارادایم جدید فضای قبلی را به چالش بکشیم و مسایل آن را بررسی و حل کنیم». الگوهای ذهنی که در نهاد ما کاشته شده و سالهای سال است با آنها خو گرفته ایم، دست و پای ما را می بندند و اجازه نمی دهند که بتوانیم آزادی عمل داشته باشیم و حرکت کنیم. هرچقدر هم تحلیل های اقتصادی درست داشته باشیم، یک خطر اساسی برای ما وجود دارد و آن تحلیل اشتباه است.

شاید ادامه بحث در حوزه مساله بنگاهها، مساله راروشن تر کند. به عنوان مثال، یک متخصص و مدیر امروزی ما در عصر اطلاعات وقتی که می خواهد فضای کسب و کار خودش را تحلیل کند، ممکن است بر مبنای الگوهای ذهنی سنتی خودش، دنبال راه حلهای آشنا، ولی بسیار ناسازگار با جهان امروز برود. همچنین امکان دارد با حساسیتهای جدید فضای متفاوت امروز ناآشنا یا کم آشنا باشد. مثلاً آیا این یک اصل فهمیده شده است که وقتی در پیچه ورودی به یک سازمان تبدیل به صفحه اول سایت اینترنتی آن شده، اهمیت این صفحه به ظاهر ساده، ممکن است از بسیاری از استراتژی های حساس سازمان مهمتر باشد؟ یک نگاه ابتدایی ممکن است این باشد که طراحی یک وب سایت ساده، کاری ساده و پیش پا افتاده است، ولی آیا این وضعیت جدید درک شده است که به طور معمول، مخاطبین