

بخش دوم و پایانی میزگرد اقتصاد نوین جهانی، هوشمندی رقابتی بنگاهها و سازمانها

## قلاشی هوشمندانه

# شرط حضور در اقتصاد جهانی



### شماره

در نخستین بخش میزگرد که در شماره گذشته به اطلاع خوانندگان رسید، شرکت کنندگان پیرامون ویژگیهای اقتصاد جهانی و چگونگی رویارویی بنگاهها و شرکتهای با تحولات جدید سخن گفتند. همچنین به ابعاد گوناگون هوشمندی رقابتی به طور مختصر اشاره شد. در بخش نخست برای نکات، تاکید بیشتری صورت گرفت:

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

● مدیران باید از مدلهای ذهنی توسعه یافته تری برخوردار باشند؛ زیرا با ساده بینی و ساده نگری نمی توان مسایلی پیچیده امروز سازمانها را درک و تحلیل کرد.

● لازمه تغییرپذیری، آمادگی کردن از نظام کهنه است.

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

● شرکتهای به تصمیم گیران و بازیکنان اصلی اقتصاد جهانی تبدیل می شوند و دیگر قاعده بازی از طریق دولتها نوشته نمی شود.

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

در بخش دوم و پایانی میزگرد، صاحب نظران شرکت کننده در بحث در چالشی جدید ضمن تشریح خصوصیات مختلف هوشمندی سازمانی و رقابتی، نظرات و دیدگاههای خود را پیرامون هوشمندی استراتژیک، هوشمندیهای مورد نیاز مدیران، نقش فناوری اطلاعات در ایجاد حرکت های جهشی، عوامل ناکارایی بنگاههای اقتصادی کشور و نیز چگونگی توانمندسازی بنگاهها متناسب با وقت جلسه میزگرد بیان کرده اند.

با امید به اینکه این گونه مباحث، آینده و چشم انداز روشن تری را در عرصه کسب و کار و ارائه خدمات نوین برای مدیران فراهم سازد، بخش دوم و پایانی میزگرد را در روزهای پایانی سال ۸۲ از نظر می گذرانیم.

### 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



#### امیرالدودی:

دکتر - سرپرست رشته سیستم های اطلاع رسانی، عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس، قائم مقام اجرایی در امور استراتژی و همکاریهای بین المللی شرکت ایران خودرو



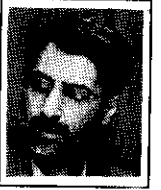
#### مرتضی ایمانی راد:

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 برود برنامه ریزی و تحول استراتژی سازمان مدیریت فرا



#### محمد نیاوندیان:

دکترای اقتصاد از آمریکا، معاون پژوهشی پژوهشگاه علوم انسانی



فرایندهایی باید به این تحولات نگاه کنیم. این روند، روندی است که در کلیه صنایع دنیا اتفاق می افتد، باین مفهوم که کسب و کارها به خاطر تحولات فناوری اطلاعات به تدریج در فعالیتهای محوری، برجسته (UNBUNDLE) می شوند. اگرچه ممکن است این روند یک دهه طول بکشد، ولی روندی است که شروع شده و اثرات جدی خودش را در فرایندهای اقتصادی بر سازمانها به تدریج برجای خواهد گذاشت.

سوال این است که ما در کجای این فرایند

**هوشمندی تناسب اندام سازمان**

این روندی است که به یک هوشمندی در درون سازمانهای ما نیاز دارد که من نام آن را «هوشمندی تناسب اندام سازمان» (RIGHT SIZING) و «برجسته شدن فعالیتهای محوری سازمان» می نامم.

سازمانهای ما بسایند یاد بگیرند که در این فرایند، بهترین موقعیتی که برای آنها وجود دارد کجاست؟ من فکر می کنم حتی در سطح کلان اقتصادی کشور باید به این قضیه فکر کنیم که جایگاه ما در صنعت بانکداری دنیا، در کدامیک

**دکتر ایمانی راد:** در دومین بخش میزگرد، از دکتر البدوی خواهش می کنم اگر در ارتباط با آمادگی سازمانها و مدیریتها برای برخورد با شرایط نوین اقتصادی، نکات ریزتری را در نظر دارند مطرح فرمایند.

**دکتر البدوی:** من در ابتدای بحثم عرض کردم که در سطح کلان سازمانها به خاطر تحولات فناوری و مشخصاً فناوری اطلاعات، هزینه تعامل و تبادل اطلاعات درون سازمانها و در مقیاس جهانی به شدت در حال کاهش است و



می توانیم جایگاه کسب و کارهای متفاوت و صنایع مختلف خودمان را پیدا کنیم؟ من فکر می کنم که این شاید یکی از مهمترین هوشمندیهایی باشد که ما بایستی درون سازمانها و فراسازمانهای خودمان روی آن کار کنیم. در ادامه فرمایشهای آقای دکتر کیانی باید عرض کنم که به هیچوجه امکان پذیر نیست که بدون درک صحیح از تحولات تکنولوژی و مخصوصاً تکنولوژی اطلاعات و تحولاتی که در بستر سازمانها ایجاد می کند، بتوانیم هوشمندی تناسب اندام سازمانها را

از سه کسب و کار اصلی است. آیا در صنایع فولاد، خودرو، نفت و سایر صنایعی که در آنها پتانسیل و استعداد داریم، توانمندی سکانداری، توانمندی تعیین موقعیت و توانمندی انتخاب مسیر برای متحول شدن وجود دارد؟ فکر می کنم به این ترتیب در شرایط کنونی انتخاب راه برای توسعه صنعتی و برنامه ریزی اقتصادی کشور در اولویت قرار می گیرد. در کنار همه توانمندیهای درون سازمانی و مدیریتی که آقای دکتر کیانی فرمودند من فکر می کنم که ما در یک سطح بالاتر از بنگاه و در سطحی

تعامل سازمانها بسیار ارزاتر می شود. من فکر می کنم سازمانها به طرف تجزیه شدن به آن سه کسب و کار که قبلاً عرض کردم می روند. به خاطر عدم تجانس و وجود ژنهای کاملاً متفاوت در کسب و کار توسعه محصولات جدید، کسب و کار زیرساختهای تولیدی و خدماتی و کسب و کار مدیریت ارتباط با مشتری، سازمانها به این جمع بندی می رسند که لزوماً نباید این سه کسب و کار همه زیر یک سقف باشند و می توانند در سه کسب و کار کاملاً متفاهم و سازگار با هم قرار بگیرند.



### دکتر البدوی:

هزینه تعامل و تبادل اطلاعات درون سازمانها و در مقیاس جهانی به شدت در حال کاهش است.

کسب و کارها به خاطر تحولات فناوری اطلاعات، به تدریج در فعالیتهای محوری برجسته می شوند.

لازم است هوشمندی برای تعیین موقعیت را در سازمانهای خودمان تحریک کنیم و به آنها نشان دهیم که بایستی در فرایند تکامل خودشان انتخاب مسیر کنند.

کشور ما بهتر است در بسیاری از صنایع و فناوریها، فقط روی کسب و کار توسعه محصولات جدید و تمرکز بر استعدادهای فعالیت کند.

هوشمندی در باز طراحی کامل ساختار صنعتی با درک عمیق از تحولات آینده در سازمانها و اقیانوسهای پیش رو، شاید یکی از مهمترین هوشمندیهایی باشد که در سازمانهای خودمان باید ایجاد کنیم.

به هیچوجه امکان پذیر نیست که بدون درک صحیح از تحولات فناوری بویژه فناوری اطلاعات و تحولات در بستر سازمانها، بتوانیم هوشمندی تناسب انجام سازمان در سازمانهای خودمان اعمال کنیم.

در سازمانهای خودمان اعمال کنیم. لازم است هوشمندی برای سکانداری و تعیین موقعیت را در سازمانهای خودمان تحریک کنیم و به سازمانهای خودمان نشان دهیم که بایستی در فرایند تکامل خودشان انتخاب مسیر کنند. شاید کشور ما در بسیاری از صنایع و فناوریها بهتر است فقط روی کسب و کار توسعه محصولات جدید و تمرکز بر استعدادهای فعالیت کند. شاید ما در زمینه زیرساختهای برخی صنایع، اندازه اقتصادی کافی و چندان توانمندی نداشته باشیم. این است که باید باین نگرش کلان به تمام صنایع خودمان نگاه کنیم، یک بار دیگر صنایع را نقد کنیم و کسب و کارهای مختلف کشور و نرخهای رشد آنها را در این نوع نگرش در دهه آینده بررسی کنیم. فکر می کنم شاید این یکی از مهمترین هوشمندیهایی باشد که در سازمانها و فرایندهای فراسازمانی خودمان باید ایجاد کنیم؛ هوشمندی در بازطراحی کامل ساختار صنعتی با درک عمیق از تحولات آینده در سازمانها و اقیانوسهای پیش رو.

دکتر نهاوندیان: در رابطه با این سوال؛ یعنی شناخت وضعیت و آسیب شناسی بنگاههای اقتصادی ایران، باید اصلی ترین ویژگیها و عوامل ناکارایی نسبی بنگاهها در اقتصاد ایران را بازشناسی کنیم که به نظر من در این زمینه ۳ ویژگی اصلی، پیش تر از دیگر عوامل، به چشم می آید: ۱- متکی به دولت بودن ۲- متکی و سازگار با ساختار حمایتی و غیررقابتی بودن ۳- آموخته نشدن برای همکاریهای افقی و عمودی بین بنگاهای.

«اتکا به دولت»، که از نفت زدگی اقتصاد ما ناشی می شود و به نوسان پذیری شدید فعالیت بنگاههای اقتصادی از افت و خیزهای بودجه عمرانی و جاری دولت انجامیده است، امکان بقا و توسعه پایدار بنگاههای اقتصادی را در شرایط رقابتی تر کمتر می کند. سهم بالای بخش دولتی در اقتصاد ایران، اولاً از رشد روابط سالم بین بنگاهای در بخش خصوصی اقتصاد ایران جلوگیری کرده است، ثانیاً جای فعالیت بخش خصوصی را که باید در محیط اقتصاد

ملی تمرین حیات و رشد بکند، تنگ کرده و با اثر ازدحامی (CROWDING OUT EFFECT) آن را به حاشیه رانده است.

ویژگی «اتکا به ساختار حمایتی»، در صنایعی که با توجیه صنایع نوزاد بودن و یا به دلیل وابستگی به دولت مورد حمایت قرار گرفته اند، مانع بار آمدن طبیعی عناصر کارایی شده است، چنانکه معمولاً ناکارایی های چرخه تولید و ناکارآمدی های عنصر مجهول (X-INEFFICIENCY) در افزایش غیررقابتی و حمایت شده قیمت، پنهان شده است و کیفیت نیز با ایمن ماندن از تیغ رقابت رشد کافی نکرده است. فرهنگ تکروی، بیم از شفافیت مالی و عدم احساس امنیت کافی در بزرگ شدن بنگاه، زمینه را برای همکاریهای افقی و عمودی بنگاهها که لازمه کسب قدرت رقابتی در بازارهای بزرگتر جهانی است، فراهم نکرده است.

### وظایف پنجگانه

در مورد سوال سوم؛ یعنی توصیه هایی برای توانمندسازی بنگاههای اقتصادی ما برای چالش حضور در اقتصاد جهانی، شاید بتوان ۵ وظیفه را برجسته تر دانست:

۱- «استقبال از تحول»، رویکردی است که باید روح آن در همه مدیریت اقتصادی ما، در سطح کلان و خرد، در صف و ستاد دمیده شود. این تحول خواهی نه در شعار، از باب مد روز بسودن و حرف پسند روز زدن، بلکه در مسئله یابی، تدوین استراتژی، تجدید ساختار بنگاه، استفاده از دانش نو و ابتکارات جدید و جوان باید تجلی کند.

۲- «تولید و ترویج فرهنگ سازمانی جدید»، به شکلی که هم سازگار با اصول فرهنگی جامعه ما، چه در ارزشها و چه در نرمهای رفتاری باشد و هم از نوآوریهای جدید استفاده کند. من یکی از بزرگترین چالشهای موجود در جامعه اقتصادی کشورمان را همین چالش فرهنگی می دانم. فراموشی اصالتهای فرهنگی نه مفید است و نه ممکن. در بستن به روی نوآوریها هم، از توان رقابت و قسدرت حفظ اصول فرهنگی ما خواهد کاست. اقتصاد ما و بنگاههای ما، نیاز به فرهنگی در سازمان و رفتار



### دکتر ناهندان:

اصلی ترین عوامل ناکارایی نسبی نگاهها در اقتصاد ایران عبارتند از: ۱ - متکی به دولت بودن، ۲ - متکی و سازگار با ساختار حمایتی و غیررقابتی بودن، ۳ - آموخته نشدن برای همکاریهای افقی و عمودی بین نگاهها.

«انکا به دولت» که از نفت زدگی اقتصاد ما ناشی می شود، امکان بقا و توسعه پایدار نگاههای اقتصادی را در شرایط رقابتی تر کمتر می کند.

فرهنگ تکروی، بیم از شفافیت مالی و عدم احساس امنیت کافی در بزرگ شدن نگاه، زمینه را برای همکاریهای افقی و عمودی نگاهها که لازمه کسب قدرت رقابتی است، فراهم نکرده است.

برای توانمندسازی نگاههای اقتصادی به منظور جانش حضور در اقتصاد جهانی، این ۵ وظیفه برجسته تر است: استقبال از تحول، تولید و ترویج فرهنگ سازمانی جدید، آموزش و تمرین مشارکت در زنجیره عرضه جهانی، آشنایی با قواعد جدید بازی در نظام جدید تجارت جهانی، استقبال از فرصت منطقه گرایی.

«استقبال از تحول»، رویکردی است که باید روح آن در همه مدیریت اقتصادی ما در سطح کلان و خرد و در صف و ستاد دمیده شود.

کسب سهم جدی در بازارهای صادراتی به روشهای تک تیراندازانه میسر نیست

اساسی به این شرح وجود داشته باشد تا بتواند مسایل محیطی را کنترل کند:

۱ - «هوشمندی بازار». مدیر هوشمند باید از شرایط بازار اطلاعات داشته باشد و اتفاقات بازار و تغییر سلايق مشتریان و کالاهای جدید و مسایل و مشکلات بازار، ساختارهای بازار و تغییرات آن و مسایلی از این قبیل را بداند.  
۲ - «هوشمندی رقبا». هوشمندی رقبا به بررسی مستمر رقبا در بازار، رقبای بالفعل و رقبای بالقوه بازمی گردد.

۳ - «هوشمندی تکنولوژیک». این نوع هوشمندی از این سخن می گوید که شرکتهای برای تسلط داشتن بر تخصیص منابع خودشان و استفاده بهینه از تکنولوژی در ارتباط با هوشمندی بازار و مشتریان، باید بتوانند به انتخابهای بهینه در حوزه تکنولوژی دست پیدا کنند.  
۴ - «هوشمندی محیطی».

بر اساس بحثهای آقای دکتر غفاریان، با یکپارچه سازی جدی اقتصاد کشورها به اقتصاد جهانی، پیچیدگی محیط بیشتر شده است. بنابراین داشتن اطلاعات مستمر و هوشمندی در تحولات محیط و تاثیر هر کدام از این تحولات در شرکتهای الزامات مهم است. در نتیجه سازمانی که نسبت به این چهار حوزه هوشمند است، هوشمندی رقابتی دارد و نسبت به جو رقابت و مسایل اطراف، هوشمند است. بسیل گیتس، تفکیک خوبی را مطرح می کند و می گوید برای اینکه شرکتی هوشمندی رقابتی داشته باشد باید بهره هوشی خودش را بالا بیاورد. وی از آن تحت عنوان CORPORATE IQ نام می برد. او برای بالا بردن بهره هوشی، دو حوزه اصلی را معرفی می کند: ۱ - سیستم عصبی دیجیتال، ۲ - مدیریت دانایی.

بعضی از اقتصاددانان و کسانی که در حوزه مدیریت مطالبی را مطرح می کنند، معتقدند که همه اتفاقاتی که می افتد مستلزم وجود یک سیستم اطلاعاتی جامع به روز و قدرتمند در شرکتهاست. مثلاً یک عامل بسیار ساده از این سیستم، کوتاه کردن دوره های محاسبه سود و زیان و محاسبه شاخصهای مالی برای گرفتن بازخورد از بازار و اصلاح سیاستهاست. برای مثال نقل قول می کنند از شرکتهای اروپایی که

دارند که بر ریشه اصول ارزشی اجتماعی ما، در عرصه های نو، بر و بار نو بیرواند.

۳ - «آموزش و تمرین مشارکت در زنجیره عرضه جهانی». کسب سهم جدی در بازارهای صادراتی به روشهای تک تیراندازانه میسر نیست. درگیر کردن سرمایه خارجی که بازار گشایی محصول را به همراه دارد و مشارکت در بخشی از فرایند تولید، هم دستیابی به تکنولوژی را امکان پذیر می کند و هم مهارت حضور و مدیریت در بازار جهانی را به مدیران با استعداد ما می آموزد.

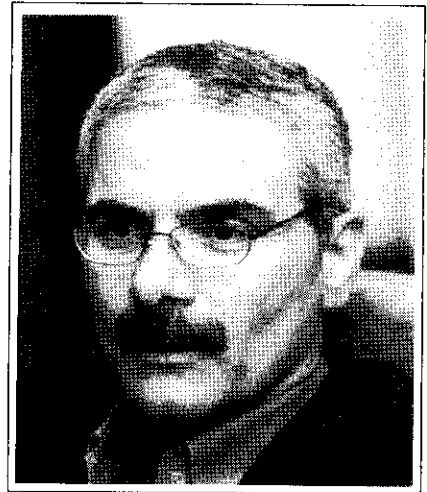
۴ - «آشنایی با ساختار و قواعد جدید بازی در نظام جدید تجارت جهانی». قاعده مندی های جدید سازمان جهانی تجارت (WTO) و کنوانسیونهای مختلف کار، محیط زیست و استانداردهای جهانی صنعت و خدمات مالی و غیر آن را باید آموخت و در صحنه رقابت و احقاق حقوق به کار گرفت. کار در محیط بسته بازار داخلی و نبود انگیزه جدی برای آموزش و اشراف، بسیاری از مدیران ما را نا آشنا به این قواعد نگاهداشته است.

۵ - «استفاده از فرصت منطقه گرایی» برای آمادگی جهت حضور در بازارهای جهانی. بازارهای همسایه، به طور طبیعی به دلیل اثرگذاری عنصر فضا - مکان و صرفه جویی در هزینه حمل، یک فرصت مزیتی برای نگاههای ما ایجاد می کند. همه اقتصادهای پیشرفته نیز از باشگاه محلی منطقه خود برای تمرین و کسب آمادگی رقابت از طریق استفاده از صرفه مقیاس در تولید بهره گرفته اند. البته نگاهها باید با سیاستهای اقتصادی مناسب و دیپلماسی تجاری، حمایت شوند تا بتوانند از این فرصت برای آماده سازی خود استفاده کنند.

دکتر ایمانی راد: اگر دوستان اجازه بدهند قصد داریم وارد بحث هوشمندی رقابتی شویم. همان طور که آقای دکتر اعتمادمقدم اشاره کردند هوشمندی همان مدیریت بر اطلاعات است. هوشمندی رقابتی را به عنوان راداری تعریف کرده اند که بالای پشت بام شرکتهای می گذارند و دائم محیط را اسکن می کند.

### قلمرو هوشمندی رقابتی

هوشمندی رقابتی باید در چهار حوزه



### دکتر ایمانی راد:

برای کنترل مسایل محیطی، هوشمندی رقابتی باید در این چهار حوزه اساسی وجود داشته باشد: هوشمندی بازار، هوشمندی رقبا، هوشمندی تکنولوژیک، هوشمندی محیطی.

داشتن اطلاعات مستمر و هوشمندی در تحولات محیطی و تاثیر هر کدام از تحولات در شرکتها از الزامات مهم است.

بیل گیتس می گوید برای اینکه شرکتی هوشمندی رقابتی داشته باشد باید بهره هوشی خودش را بالا ببرد.

به اعتقاد پاره ای از اقتصاددانان، همه اتفاقاتی که روی می دهد مستلزم وجود یک سیستم اطلاعاتی جامع، به روز و قدرتمند در شرکتهاست.

تحقیق از صد شرکت هوشمند آمریکایی نشان می دهد که ۷۲ درصد از این شرکتها از ابزارهای مهمی مثل ارزیابی رقابتی، تحلیل مالی، تحلیل سناریوسازی و... استفاده می کردند.

تحقیقات نشان می دهد که همبستگی بسیار بالایی بین سطح هوشمندی رقابتی شرکتها و رشد فروش آنها وجود دارد.

بیل گیتس برای بالا بردن بهره هوشی، دو حوزه اصلی را معرفی می کند: سیستم عصبی دیجیتال و مدیریت دانایی.

به شکل بهنگام، محاسبات مالی و سود و زیان را انجام می دهند. یک تحقیق هم در آمریکا نشان می دهد که شرکتهایی که هوشمندی رقابتی بالایی دارند، به طور گسترده از ابزارهای مهمی مثل ارزیابی رقابتی، تحلیل مالی، تحلیل سناریوسازی، تحلیل برد و باخت، بازی جنگ، و تحلیل همکاریهای مشترک و شبیه سازی استفاده می کردند.

همچنین تحقیق از صد شرکت هوشمند آمریکایی نشان می دهد که از این شرکتها ۷۲ درصد از این ابزارها استفاده می کنند، ۸۰ درصد پیش بینی مالی دارند، ۷۵ درصد مطالعه روندها را دارند، ۷۱ درصد به طور مستمر طوفان فکری را دارند و در ۶۴ درصد هم سناریوسازی انجام می شود. بنابراین، این آمارها نشان می دهد که هوشمندی رقابتی، حوزه ها و ابزارهای خودش را شناخته است و موفقیتهای قابل توجهی نیز به دست آورده است.

موسسه دیگری که تخصص ویژه اش در هوشمندی رقابتی است، هوشمندی رقابتی را با نرخ سودآوری و فروش بررسی کرده و در نتیجه، همبستگی بسیار بالایی را بین سطح هوشمندی رقابتی شرکتها و رشد فروش آنها به دست آورده است.

این مسایل همگی نشان می دهد که دنیای غرب، خودش را با تحولات جدید تجهیز کرده است. اما اینکه تا چه حد امکان پذیر است که این سیستم ها را مجهز کنیم؟ آیا هوشمندی رقابتی با این تعریف درست است یا نیست؟ و آیا پاسخ اصلی به این تحولات، هوشمندی رقابتی است یا نه؟ این پرسشها می تواند موضوع بحثمان باشد.

دکتر غفاریان: سوال من این است که آیا همبستگی بین رقابت پذیری سازمانی و بهره هوشی بر مبنای مجموعه ای از مؤلفه های قابل سنجش مطالعه شده است؟ اگر چنین است، با چه مؤلفه هایی، بهره هوشی سازمانی را اندازه گرفته اند؟

دکتر ایمانی راد: دو مطالعه در این زمینه انجام شده است: یک مطالعه که ما خودمان در

۱۲ شرکت سنجش هوشمندی رقابتی انجام دادیم. در این مطالعه از شش حوزه استفاده کردیم، دیگر اینکه در آمریکا هم آمادگی برای هوشمندی رقابتی را محاسبه کرده اند.

حوزه های مطالعاتی ما در زمینه هوشمندی رقابتی عبارتند: اطلاعات از محیط کسب و کار، سطح زیرساختها، چگونگی و میزان استفاده از شبکه داخلی، اینترنت، اطلاعات تکنولوژی و مشتری و بازار.

اخیراً یکی از محققان در آمریکا شرکتها را از نظر هوشمندی رقابتی به ۵ حوزه تقسیم کرده است: ۱- شرکتهایی که خیلی مبارزه طلب اند، ۲- آنهایی که مهاجم هستند، ۳- شرکتهایی که خیلی فعال هستند، ۴- آنهایی که خیلی منفعل اند، ۵- شرکتهایی که خوابند.

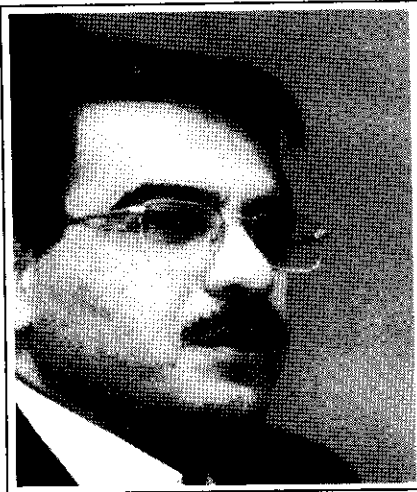
بر اساس محاسبات مقدماتی ما از ۱۲ شرکت، دو کارخانه فولادسازی بین ۲۰ تا ۳۹ جزو منفعلان قرار گرفتند، سه بخش خصوصی در ردیف فعالان جای گرفتند، سه شرکت دولتی هم در طبقه خواب رفته گان قرار گرفتند. فعالان، بازار جهانی دارند، سهمشان در بازار بورس بسیار بالاست و سودآوری بسیار خوبی هم دارند. مطالعه ای انجام شده است که چهار حوزه به نام آمادگی برای ارتقای بهره هوشی سازمان را مطرح کرده است: دولت، رهبری، آمادگی سازمانی، رقابت و تکنولوژی.

مطالعه ای که عرض کردم همبستگی بین این دو را انجام داده است. ولی جهت اطلاع سازمانهای تحقیقاتی مختلف، پرسشنامه ها و ابزارهای متعددی برای اندازه گیری سطح هوشی سازمانی و هوش رقابتی محاسبه شده است و ابزارهای خودش را از این طریق به تدریج به دست می آورد.

دکتر اعتمادمقدم: یک مساله مهم و قابل توجه برای ما این است که با فناوری اطلاعات می توان ضمن ایجاد حسرتکهای جهشی، بسیاری از عقب ماندگیها را جبران کرد.

### رشد غیر خطی

بنابراین امکان یک رشد غیرخطی وجود دارد. این هم خود، از قواعد تازه است: یعنی



دکتر اعتماد مقدم:

**با فناوری اطلاعات می توان ضمن ایجاد حرکت‌های جهشی، بسیاری از عقب ماندگیها را جبران کرد.**

**امکان ایجاد رشد غیرخطی، از قواعد تازه است. رشد غیرخطی وقتی اتفاق می افتد که از مزیت‌های رقابتی واقعی خودمان استفاده کنیم.**

**الان در دنیا مزیت اصلی در تولید نیست، بلکه در تولید دانش فناوری اطلاعات و فروش آن به کشورهای دیگر است.**

**کار اصلی یک بنگاه هوشمند، مدیریت بر اطلاعات است.**

**اطلاعات باید تحلیل شده باشد تا بتواند برای برخورد با محیط کسب و کار، قابلیت‌ها به نام هوشمندی ایجاد کند.**

**هوشمندی رقابتی به شرکتها فرصت می دهد که به یک رقابت کننده قوی تر و یک بازار خاص تبدیل شوند و در استفاده از قدرت فناوری، موفقیت بیشتری کسب کنند.**

**سازمانهای هوشمند در پاسخ به تغییرات یک محیط پویا، سعی می کنند که به طور مرتب خودشان را در این محیط پر آشوب و پرچالش حفظ کنند.**

**در عصر اطلاعات، شرکت آی بی ام از بین نیروهای خود دانه درشت هایی را که در نظم و انضباط شماره ۱ هستند بیرون می کند و به جای آنها کسانی را به کار می گیرد که در تغییر، نوع طلبی و خلافت دارای وجوه بارز هستند.**

متوجه نشویم، کار مهمی از پیش نخواهد رفت. باید باور کنیم که در اقتصاد امروز عقب افتادگی ما، بحث تکنولوژی نیست، بحث قدرت تصور و استفاده موثر از ابزارهای تکنولوژی است. الان در دنیا مزیت اصلی در تولید نیست، بلکه در تولید دانش این تکنولوژی و فروش آن به کشورهای دیگر است و ما تازه در مرحله ای قرار گرفته ایم که مواردی از آن تکنولوژی های پیشرفته تولیدی را می گیریم. درحالی که از مزیت اصلی همچنان خیلی دوریم. امروز هم اگر متوجه نباشیم که چه تحولاتی در این عرصه رخ می دهد، همیشه این فاصله باقی خواهد ماند.

#### تهدید یا فرصت؟

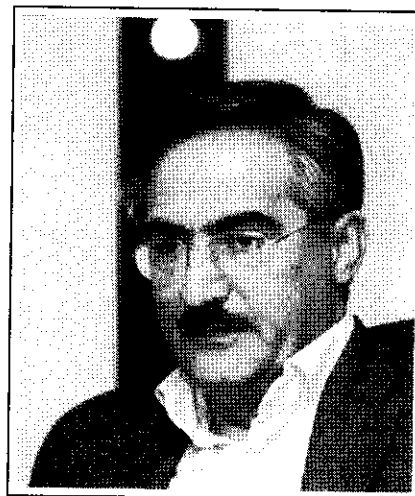
حالا آیا این دگرگونیهای تکنولوژیکی برای ما یک تهدید است یا یک فرصت؟ البته تهدیداتی دارد به جهت اینکه ما دارنده اصلی این تکنولوژی نیستیم. استخوان بندی اصلی اینترنت در اختیار ما نیست و این همیشه برای ما شاید نگرانیهایی ایجاد کند، ولی فرصتها را هم باید با دقت تعقیب کرد. اولاً راهی به جز این نداریم که آگاهانه از این بستر نوین بهره ببریم. علاوه بر آن، امکانات رقابتی هم داریم که اگر راه را درست انتخاب کنیم، می توانیم میان برهایی را برای جبران بسیجاری از عقب ماندگی هایمان به کار ببریم.

من در این بخش از صحبت‌هایم خواستم پلی بزنم بین روندهایی که در اقتصاد جهانی اتفاق می افتد و تحولات مسایل بنگاهها و سازمانها. حال اگر نگاه کنیم به فعالیت یک بنگاه هوشمند، می بینیم که کار اصلی یک بنگاه هوشمند، در حقیقت «مدیریت بر اطلاعات» است - اطلاعاتی که بنگاه می گیرد و با هوشمندی خودش می تواند تحلیل کند تا به نفع موثر از آن بهره ببرد. در ارتباط با این مضمون، در ادامه بحث بیشتر صحبت خواهم کرد.

**دکتر کیانی:** بی مناسبت نیست درباره مطالبی که به عنوان ویژگیها و مشخصات هوشمندی رقابتی نظیر خلاقیت، دورنگری، جامع نگری و

برای دستیابی به سطح رشد بالاتر، ممکن است خیلی از راههایی را که سایرین پیموده اند با میان بر عبور کنیم. رشد غیرخطی وقتی اتفاق می افتد که آن نردبان را روی دیوار درست گذاشته باشیم و نیز از مزیت‌های رقابتی واقعی خودمان استفاده کنیم. کمپانی پستی معتبر یو.پی.اس، وقتی به پشتوانه دهها سال اعتبار سنتی خود در دهه ۸۰ میلادی در مقابل یک رقیب توانمند جدید؛ یعنی فدرال اکسپرس قرار گرفت که به مدد فناوری نوین اطلاعات به ارایه سرویسهای متمایز پستی مبادرت کرد، به سرعت سهم غالب بازار خود را از دست داد و مجبور شد با سرمایه گذاری بسیار سنگین روی فناوری اطلاعات، خود را دوباره بالا بکشد. فدرال اکسپرس با یک رشد غیرخطی، خود را ارتقا داد. این برای موسساتی که می خواهند با تکیه بر پارادایم های نو موفق شوند، نکات قابل تعمقی در بر دارد. حال اگر به ظاهر مساله نگاه کنیم و تصور نماییم که رقیب جدید، همان فرایند پست سنتی را در سطح بالاتری از اتوماسیون به اجرا درآورده و یا از IT برای سرعت بخشیدن به همان کارهای سابق استفاده کرده، هم موضوع را اشتباه فهمیده ایم و هم اگر همان کار را کپی کنیم، دچار اشتباه می شویم.

جالب این است بدانیم که همین یو.پی.اس را می توان شبیه یک شرکت انفورماتیکی دانست که عملاً «مدیریت حمل و نقل» را با مدیریت اطلاعات مرتبط با فرایندهای آن انجام می دهد و حالا حتی به جاهای دیگر هم می تواند این سرویس مدیریتی را بدهد. موسسه فروش کتاب آمازون، از لحاظ فیزیکی می تواند بسیار کوچک باشد، ولی تبادل اطلاعات بین ناشرین، متقاضیان کتاب، پست و بانکها را به نحو احسن مدیریت می کند و کار اصلی او در اصل همین مدیریت اطلاعات است و تخصصی که باید داشته باشد هم قبل از هر چیز همین است. یا در جای دیگر می شنویم که یک بانک خارجی با ۵ نفر پرسنل قادر است پنج برابر حجم فعالیتهای بانک مرکزی ایران را انجام دهد. اینها نمونه هایی است که نشان می دهد اگر قواعدش را درست



### دکتر کیانی:

فرهنگ، موتور توسعه است. زیربنای همه مسایل به باورها و مدل‌های ذهنی؛ یعنی فرهنگ باز می‌گردد.

اگرچه انگیزه‌های فرهنگی در کشور ما بالاست، ولی ارزشهای فرهنگی ما، متناسب با ضرورت‌های توسعه نیستند.

هوشمندی‌های موردنیاز مدیران در عصر حاضر عبارتند از: برخورداری از قدرت فهم و درک و تشخیص و تحلیل بالاتر، برخورداری از مدل‌های ذهنی توسعه یافته‌تر، بهره مند بودن از جامع نگری، خلاقیت، دورنگری، نواندیشی و عاقبت اندیشی.

برای توسعه ظرفیت هوشمندی رقابتی، ایجاد یک سیستم عصبی یکپارچه در سازمان، ضروری است.

ایجاد مراکز تحقیقاتی در کشورهای پیشرفته در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی بیانگر وجود یک نوع فرهنگ متعالی توسعه در این کشورهاست.

اطلاعات فی نفسه ارزش ذاتی ندارد، بلکه مسیر و جهت و نوع نگاه به موضوع است که تعریف می‌کند چه اطلاعاتی موردنیاز و باارزش است.

سازمانهایی که بتوانند سریعتر و بهتر و با کیفیت بالاتری از اطلاعات استفاده کنند، موفقترند.

قدرت و توان فهم مسایل پیچیده مطرح کردم و نیز چهار زمینه‌ای که آقای دکتر ایمانی راد در مورد هوشمندی رقابتی مطرح کردند، توضیحات کوتاهی عرض کنم تا جایگاه هر یک در رابطه با موضوع بحث روشن تر شود. همان طور که ایشان اشاره کردند، اینها زمینه‌های هوشمندی است، و آنچه بنده عرض کردم ویژگی‌های هوشمندی است. هوشمندی‌های موردنیاز مدیران در عصر حاضر عبارتند از: برخورداری از قدرت فهم و درک و تشخیص و تحلیل بالاتر، برخورداری از مدل‌های ذهنی توسعه یافته‌تر، بهره مند بودن از جامع نگری، خلاقیت دورنگری، نواندیشی و عاقبت اندیشی.

### موتور توسعه

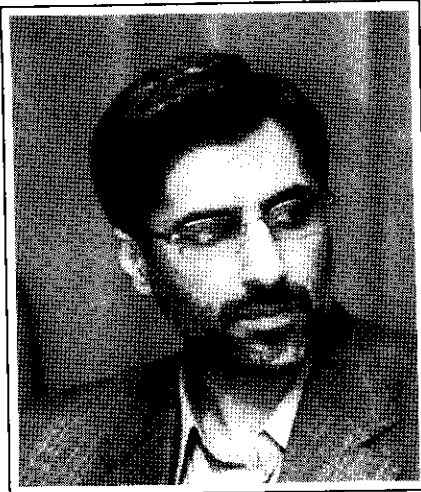
اما یک سوال هم در بین پرسشهای مطرح شده وجود داشت که اصولاً سازمانها چه اقداماتی باید انجام دهند تا بتوانند ظرفیت هوشمندی رقابتی خودشان را توسعه بدهند. ما وقتی صحبت از سازمانهای کشور می‌کنیم چون در مراحل مقدماتی تر از کشورهای توسعه یافته صنعتی قرار داریم باید کارهایی انجام دهیم که آنها چند دهه قبل انجام داده اند. از این لحاظ اگر چه ایجاد یک سیستم عصبی یکپارچه در سازمان، خوب و ضروری است، ولی برای اینکه سازمانهای کشور به این مرحله برسند، نیاز است که کارهایی در توسعه ظرفیت سازمان خودشان انجام دهند که در این زمینه قبلاً مطالبی را عرض کردم.

به نظر بنده کار را باید از بعد فرهنگی آغاز کرد. زیربنای همه مسایل به باورها و مدل‌های ذهنی؛ یعنی فرهنگ باز می‌گردد. فرهنگ موتور توسعه است. خیلی از ارزشهای فرهنگی موجودمان متناسب با عصر حاضر نیستند و خیلی از ارزشهای اقتصاد پیشرفته را نیز نداریم. شما در یک کشور صنعتی مانند کانادا مدرسه کسب و کار دانشگاه مک مستر را می‌بینید که اسم فرد خاصی را روی آن گذاشته اند. اگر سوال کنید، به شما گفته می‌شود این اسم فردی است که سرمایه اصلی را برای ایجاد این مدرسه اهدا کرده است. ایشان کسی بوده است که کسب و کار خود را

با یک دلار شروع کرده و با هوشمندی‌های لازم به ثروت بسیار رسیده است. انگیزه اصلی وی در ایجاد این مدرسه (دانشکده مدیریت) این بوده است که ایشان علی رغم علاقه فراوان به تحصیل به دلیل هزینه‌های سنگین تحصیل و تنگناهای مالی، هیچ گاه فرصت تحصیل نیافته و اکنون بیست میلیون دلار برای ایجاد این مدرسه، سرمایه گذاری می‌کند تا دیگران به تحصیل بپردازند. مثالهای این چنینی بسیاریند. مدرسه کسب و کار دانشگاه یورک (YORK) در کانادا به همین نحو تشکیل شده است. غالب مراکز تحقیقاتی در کشورهای پیشرفته در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی مثلاً سرطان شناسی و سایر بیماریها، به همین ترتیب ایجاد شده اند. این نوع عمل، بیانگر وجود یک فرهنگ متعالی توسعه در کشور کانادا است.

ما در کشورمان آدمهای خیر، زیاد داریم که در حد وسع خودشان خیرات می‌کنند، ولی نه متناسب با ارزشهای جدید. سیر کردن شکم گرسنه با سرمایه گذاری روی مراکز که ماموریتشان در نهایت مبارزه با فقر و گرسنگی است فرق می‌کند. این ویژگی فرهنگ توسعه است که ما در این خصوص بسیار عقب هستیم. اگرچه انگیزه فرهنگی در کشور ما بالاست، ولی ارزشهای فرهنگی ما متناسب با ضرورت‌های توسعه نیست.

بنابراین برای توسعه ظرفیت هوشمندی سازمان باید از باورها آغاز کرد. این بدان معناست که در درجه اول مدیریت ارشد سازمان، لازم است باورهای خود را متناسب با مقتضیات عصر حاضر تغییر دهد. این امر وقتی اتفاق می‌افتد که کارآمدی باورهای موجود، زیر سوال رود و این شرط لازم برای شروع تحول در این راستاست (آب کم جو، تشنگی آور به دست). در این صورت مدیریت ارشد می‌باید خود را در معرض پارادایم‌های جدید قرار دهد و با کنجکاوی و جدیت به دنبال کشف و فهم باورهای جدید باشد. معیار صحت باورهای جدید، کارایی و پاسخگویی آنها به مسائل موجود سازمان است. وقتی مدیریت ارشد سازمان باورهای نو و کارآمد را جایگزین باورهای کهنه کرد، در این صورت شرط لازم برای یک حرکت توسعه فرهنگی



### دکتر غفاریان:

**اقتصاد جهانی، یک منطق واحد و عمیق دارد و آن چیزی شبیه نظریه «بقای اصلح» است؛ یعنی فقط بهترها می ماند.**

**تلاشی که می تواند موجب بقا و رشد ما در عصر حاضر شود، «تلاش هوشمندانه» است.**

**در شرایط رقابتی شدید برای موفقیت بنگاهها، سه هوشمندی حیاتی است: ۱ - هوشمندی کسب و کار، ۲ - هوشمندی استراتژیک، ۳ - هوشمندی بولی.**

**بنگاهها در جغرافیای رقابتی شان، نا زمانی که «هوشمندی کسب و کار» را به دست نیاورند، نمی توانند انتظار بقا و رشد داشته باشند.**

**در شرایط رقابتی شدید، حرکت بدون استراتژی یک نوع خودکشی است.**

**برای یک استراتژی اثربخش در عصر حاضر باید نیازهای نهفته مشتری و بازار را کشف کرد و به خلافا نه ترین شیوه به آنها پاسخ داد.**

**بنگاهها باید فهم عمیق و درک درستی از «کارکرد» پول و چگونگی فرآوردی سرمایه داشته باشند.**

**اگر سازمان و بنگاه بدون یک استراتژی اثربخش در محیط رقابتی حرکت کند، نتیجه ای جز شکست نخواهد داشت.**

چه چیزهایی در یک کسب و کار برای مشتریان ارزش آفرین است و چه چیزهایی نیست و منابع خود را تنها صرف توسعه این عوامل کرد. من به جای دانش، بصیرت و فهم بازار را جایگزین می کنم. افرادی در ایران و دنیا هستند که تحصیلاتی هم ندارند، اما کسب و کارهای موفقسی را ایجاد کرده اند. دلیل این موفقیت بصیرت و فهم عمیق نسبت به کسب و کار است. متأسفانه دانشگاهها در هیچ کجای دنیا نمی توانند این بصیرت و فهم را فراهم کنند. هوشمندی کسب و کار، به فهم عمیق قواعد بازی اشاره دارد. بنگاهها در جغرافیای رقابتی شان اعم از کشور، بازارهای منطقه ای و بین المللی، تا این هوشمندی را به دست نیاورند نمی توانند انتظار بقا و رشد داشته باشند.

دومین هوشمندی، «هوشمندی استراتژیک» است. اصولاً در شرایط رقابتی شدید، حرکت بدون استراتژی، یک نوع خودکشی است. اگر سازمان و بنگاه بدون یک استراتژی اثربخش در محیط رقابتی حرکت کند، نتیجه ای جز شکست نخواهد داشت. از طرف دیگر دستیابی به یک استراتژی اثربخش، خودش یک چالش مهم است. هر استراتژی نمی تواند در محیط رقابتی، موفقیت به همراه داشته باشد. بسیاری از سازمانها استراتژی هم داشته اند و نابود شده اند. برای یک استراتژی اثربخش در عصر کنونی باید نیازهای نهفته مشتری و بازار را کشف کرد و به خلافا نه ترین شیوه به آنها پاسخ داد. یک مرور ذهنی به زندگی کارآفرینان ایران و دنیا، این دو ویژگی را در رفتار آنان نشان می دهد. آنان همیشه یک نیاز بدیع و تازه را از مشتری و بازار کشف کرده اند و چیزهایی را دیده اند که دیگران ندیدند و دوم اینکه نحوه پاسخگویی آنان به این نیاز متمایز و ارزش آفرین تر از دیگر رقبا بوده است. استراتژی هم همین دو قابلیت بیش نیست که ما بتوانیم نیازهای نهفته بازار و مشتری را کشف کنیم و در پاسخگویی به آن ارزش بالاتری از رقیب بیافرینیم.

سومین هوشمندی که ضرورت رشد و بقای بنگاهها در عصر اقتصاد جهانی به شمار می آید، «هوشمندی بولی» است. بنگاهها باید فهم عمیق و درک درستی از «کارکرد» پول و

مهیاست.

نکته حائز توجه در اینجا این است که تغییر فرهنگ سازمان به سمت یک فرهنگ توسعه، کاری است که به صورت تصادفی اتفاق نمی افتد. نیاز به یک برنامه ریزی در ابعاد مختلف است و کاری است درازمدت که باید باصبر و حوصله و تدبیر به انجام رسد. این ساده انگاری است، اگر فکر کنیم که فرهنگ یک سازمان را می توان با چند جلسه سخنرانی و تهیه پوستر فرهنگی تغییر داد.

**دکتر ایمانی راد:** حال سوال این است که باتوجه به فرصت باقی مانده، نظامهای هوشمند چه هستند و چگونه می توانیم آنها را در شرکتهای مستقر کنیم.

**دکتر غفاریان:** برای اینکه پیوند بین مباحث قبل و این مبحث برقرار شود، فکر می کنم لازم است چند نکته به عنوان مقدمه مورد توجه قرار گیرد.

اقتصاد جهانی، یک منطق واحد و عمیق دارد و آن چیزی شبیه نظریه «بقای اصلح» است؛ یعنی فقط بهترها می ماند. در هر کسب و کاری، آنهایی که بهترند می مانند و بقیه باید حذف شوند. در این صورت متوجه می شویم در عصر حاضر برای بقا و رشد به چیزی بیش از سعی و تلاش نیاز داریم. اینکه بیشتر تلاش کنیم، کفایت نمی کند. آقای دکتر ایمانی راد تعبیر هوشمندی را به کار بردند. بر همین اساس می توانیم بگوییم تلاشی که می تواند موجب بقا و رشد ما در عصر حاضر شود «تلاش هوشمندانه» است.

در شرایط رقابتی شدید برای موفقیت بنگاهها، سه هوشمندی حیاتی است. حضور در محیط پرچالش و پر رقابت با بازارهای اشباع شده و دغدغه بود و نبود، بدون این هوشمندیا بسیار خطرناک خواهد بود.

### سه هوشمندی حیاتی

ابتدا از واژه «هوشمندی کسب و کار» سخن می گویم. هوشمندی کسب و کار ناشی از این است که یک بنگاه بداند مزیتش چیست، چرا انتظار دارد مشتریان به جای رقیب، سراغ او بروند، باید عمیقاً این مسئله را درک کرد و قواعد کار را شناخت. باید عمیقاً درک کرد که



چگونگی فرآوردی سرمایه داشته باشند. بنگاهها باید بتوانند بر روی سرمایه و دارایی‌شان مسلط شوند و آن را مدیریت کنند. شاخصهای مالی هم که در صحبت‌های دوستان اشاره شده به عنوان نبض جریان نقدینگی، در سنجش همین هوشمندی مصداق پیدا می‌کند. باید فهمید که پول را چگونه و در چه مسیری به کار گرفت تا بالندگی پیدا کند. این امر بسیار مهم است. این سه هوشمندی اگر در کنار یکدیگر قرار گیرند، بنگاهها می‌توانند امید داشته باشند تا در حاکمیت قانون بقای اصلح، جزو اصلح‌هایی باشند که باقی می‌مانند.

**دکتر ایمانی راد:** اینجا یک سوال مطرح می‌شود که آقای دکتر غفاریان جایگاه اطلاعات را در این مجموعه در کجا می‌بیند؟

**دکتر غفاریان:** در تمام این مباحث، اطلاعات وجود دارد. وقتی می‌گوییم بصیرت نسبت به بازار و قدرت مدیریت بر پول، بخش مهمی از موضوع، اطلاعات است، بخشی هم تکنولوژی است. من اصولاً از زاویه متفاوتی به مساله نگاه کرده‌ام؛ یک دستگاه مختصات متفاوت.

**دکتر کیانی:** اطلاعات فی نفسه ارزش ذاتی ندارد؛ یعنی مسیر و جهت و نوع نگاه به موضوع و پدیده است که تعریف می‌کند چه اطلاعاتی مورد نیاز و باارزش است. به عبارت دیگر هوشمندیهایی که آقای دکتر غفاریان مطرح می‌کنند، جهتگیری‌هایی است که مشخص می‌کند چه اطلاعاتی مورد نیاز است. در نهایت سازمانهایی که بتوانند سریعتر و بهتر و باکیفیت بالاتری از این اطلاعات در جهت این عوامل استفاده کنند قطعاً موفق‌ترند.

**دکتر اعتماد مقدم:** آقای دکتر غفاریان اشاره خوبی کردند به این جمله که «بهترین‌ها می‌مانند». در جای دیگری نیز به این جمله برخورد کردم: «حق با کسی است که با آینده پیوند نزدیکتری دارد.» بهترین‌هایی که بخواهند بمانند، باید همواره نگاه به آینده داشته باشند و دقیقاً یکی از جنبه‌هایی که باید یک سازمان هوشمند به آن پردازد، همین است. لئونارد فالد رئیس یکی از موسساتی که در

هوشمندی رقابتی متخصص است، هوشمندی را تحت عنوان اطلاعات آنالیز شده تعریف می‌کند. براین اساس اطلاعات به تنهایی نمی‌تواند سازمان را هوشمند کند، بلکه با آنالیزی که در جهات خاص مورد استفاده در آن صورت می‌گیرد این اتفاق می‌افتد.

انجمن حرفه‌ای هوشمندی رقابتی (SCIP) تعریف مشخصی که از هوشمندی رقابتی (CI) دارد این است: «فرایند گردآوری، تحلیل و انتشار دقیق، مرتبط، به موقع، دوراندیشانه و قابل تعقیب هوشمندی در خصوص مفهوم محیط کسب و کار، رقبا و سازمان».

یکی از مدیران ارشد شرکت تگزاس اینتسترومنتس، هوشمندی را به عنوان «بهترین ساعت آلارم دار شرکت» تعبیر می‌کند. در تعریف نیز اشاره می‌شود که هوشمندی رقابتی، فرایند دائمی تحلیل اطلاعات است. اهمیت پایگاههای داده‌ها، مکانیزم‌های تحلیل صحیح اطلاعات، تولید و نگهداری و به طور کلی «مدیریت دانش» در سازمانهایی که بخواهند به این سمت و سو حرکت نمایند، قابل توجه است. چون فقط کافی نیست که انبار داده‌ها درست کنیم، اطلاعات باید تحلیل شده باشد تا بتواند برای برخورد با محیط کسب و کار، قابلیت به نام هوشمندی ایجاد کند. این اطلاعات می‌تواند در هر زمینه‌ای نظیر رقبا، محیط کسب و کار، آینده، تکنولوژی، تامین کنندگان، مواد اولیه، روند حرکت صنعت و بازار، تحولات سیاسی و اقتصادی محیط باشد. حتی شناخت خود سازمان و کسب اطلاعات در این زمینه مهم است. چون محیط، دائماً در تغییر و پویاست، ما باید خودمان را بشناسیم تا بتوانیم ضمن مقابله با تغییرات، از فرصتها بهترین استفاده را بکنیم.

آقای دکتر ایمانی راد به دستگاه عصبی دیجیتال اشاره ای داشتند که آن هم دربرگیرنده فرایندهایی است که کارایی، واکنش و توان پاسخگویی بهنگام سازمان را به دگرگونیهای محیطی، چالشهای رقیبان و نیازمندیهای مشتریان فراهم می‌کند.

### هوشمندی استراتژیک

بحث داشتن برنامه استراتژیک که آقای

دکتر غفاریان به آن اشاره کردند، از این زاویه در سازمانی که دارای هوشمندی رقابتی است اهمیت پیدا می‌کند. تاکید هوشمندی رقابتی بیشتر بر ایجاد یک پیش برای تصمیم سازی در مورد وقایع آینده است که به درستی ایشان به ضرورت داربودن بصیرت عمیق اشاره کردند.

همه افراد، سازمانهای هوشمند را به درستی نمی‌توانند درک کنند. برخی ممکن است به ظاهر فکر کنند اینها سازمانهایی باری به هر جهت و بدون برنامه هستند، چون هنوز نزد بسیاری از افراد تصور بر این است که برنامه استراتژیک صرفاً در قالب یک برنامه مدون و مرحله بندی شده اتفاق می‌افتد. در حالی که این سازمانها با هوشمندی خودشان در پاسخ به تغییرات یک محیط پویا، سعی می‌کنند که مرتب خودشان را در این محیط پر آشوب و پرچالش حفظ نمایند. به درستی اخیراً گاه به جای برنامه ریزی استراتژیک، از «هوشمندی استراتژیک» صحبت می‌شود.

در عصر اطلاعات، مدیران شش‌مرکتهای هوشمند به جای اینکه از خودشان سوال کنند که «کجا باید باشند» و «چه چیز باید باشند»، یک سوال استراتژیک را مطرح می‌کنند و آن این است که اساساً چگونه باید پیش بروند؟ شرکت آی بی ام، می‌آید و از بین نیروهای خود، دانش درشتهایی را که در نظم و انضباط، شماره یک هستند بیرون می‌کند و به جای آنها کسانی را می‌آورد که در تغییر و تنوع طلبی و خلاقیت دارای وجوه بارز هستند.

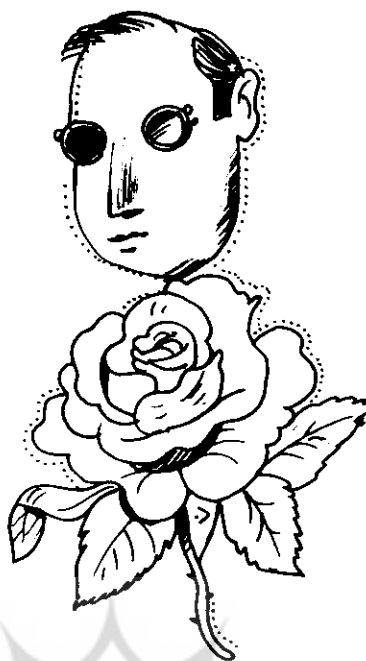
در بحث هوشمندی استراتژیک بنگاهها، سوالاتی از این دست مطرح می‌شوند: «چگونه می‌توان شرکتی بزرگ با سرمایه ای اندک ساخت؟!». و یا اینکه «چگونه شرکتی صرف نظر از اندازه آن، می‌تواند منابع اینترنتی ارزان یا مجانی را به خدمت بگیرد و سیستمی بنا کند که از طریق آن بتواند عملکرد رقبا را تعقیب کند؟» این گونه دغدغه‌ها با شکل تفکر سنتی که از کسب و کار و مدیریت داریم، همخوان نیست. هوشمندی رقابتی به شرکتها فرصت می‌دهد که به یک رقابت کننده قوی تر و به یک بازار خاص تبدیل شوند و در استفاده از قدرت تکنولوژی، موفقیت بیشتری کسب کنند.

اصلی، پشت این عناوین گم شود، این خطر وجود خواهد داشت که ما دیگر فراموش کنیم که دنبال چی می گشتیم؟ ممکن است که به اشتباه فکر کنیم که MIS داریم، ERP هم داریم. ولی در این صورت ما نمی توانیم درک کنیم که چرا یک سیستم «برنامه ریزی منابع بنگاه» در شرکت‌های خارجی عرضه کننده آن دهها میلیون دلار ارزش دارد؟ چون مسایل و ویژگیهای اصلی آن در زیر تعاریف ناقص دفن شده است. حال آنکه سازمانی که برای آن سرمایه گذاری می کند، هدف اصلی اش فقط مکانیزه کردن سیستم ها در قالب یک نظام یکپارچه نیست، بلکه سعی می کند حتی با ارتباط دادن این سیستم با سیستم های مرتبط با تامین کنندگان و مشتریان، در نهایت امکان پاسخگویی سریع به بازار و غلبه بر رقابش را تقویت کند. چون می تواند پاسخی را به مشتری اش بدهد و خدمتی را به او عرضه نماید که رقبایش نتوانند به آن فکر کنند. امروز هم بحث «هوشمندی رقابتی» مطرح می شود که بحث نسبتاً جدیدی است. البته بنده هم متخصص آن نیستم. ولی اگر این مطلب را عمیق درک نکنیم و درست متقبل ننماییم، بیم آن می رود که در این زمینه هم سراغ نقشهای بنیادین آن کمتر برویم و در نهایت نتوانیم تحلیل صحیحی از شرایط جدید به دست آوریم.

در هر حال امیدواریم این قبیل مباحثات زمینـــــــه ساز حرکت‌های آگاهانه در جهت بهره گیری از فرصتها باشد و بهتر بتوانیم از امکانات بالقوه خودمان برای رشد بیشتر بنگاههایمان بهره ببریم.

**دکتر ایمانی راد:** جلسه خوب و پرباری بود. از تمام دوستان و سروران عزیز متشکرم، مطمئن هستم که خوانندگان تدبیر به خوبی از این مباحث استفاده خواهند کرد.

**تدبیر:** باسپاس فراوان از تمام صاحب‌نظران شرکت کننده در میزگرد، امیدواریم مباحث مطرح شده در زمینه هوشمندی رقابتی بنگاهها و سازمانها که در دو شماره تقدیم علاقه مندان شد مورد استفاده قرار گیرد. □



در سطح بنگاه داشتیم، و حالا این زنجیره در گستره وب و شبکه های ارتباطی برای ایجاد یکپارچگی با سایر سیستم های مذکور مطرح می شود. اگر فناوری اطلاعات را در این نظامها صرفاً ابزار ببینیم، اصولاً ماهیت این نظامها قابل درک نخواهند بود.

### مفاهیم نو

من در اینجا مایلم به یک مساله دیگر هم اشاره نمایم و آن ضرورت تلاش برای درک و انتقال درست مفاهیم نو است. در سالهای اخیر مضامین جدیدی در سطح جامعه ما جا باز کرده است که باید آنچه در پس آنها قرار دارد به خوبی و درستی شناخته شود. به عنوان نمونه متأسفانه اغلب نظام برنامه ریزی منابع بنگاه (ERP) را همان سیستم های جامع و یکپارچه اطلاعاتی قلمداد می کنند. حتی در یک نشریه داخلی خودمان خواندم که نوشته بود، مفهوم این سیستم ها بر خلاف نامشان هیچگونه ربطی به «برنامه ریزی» و یا «منابع» ندارد! این درک غلطی است. چند روز پیش هم روزنامه ای از قول یک کارشناس در سمیناری نوشته بود که MIS همان اتوماسیون اداری است! چرا به این مثالها اشاره می کنم؟ دعوی لغوی و تعریف مهم نیست. ولی وقتی که به این ترتیب مفاهیم

از یک بنگاه هوشمند انتظار می رود که به کمک سیستم های یکپارچه خود قادر به پاسخگویی سریع به محیط باشد. مثلاً بتواند گزارشهای مالی را به روز بگیرد و سریعاً بتواند با تحلیل آنها و تصمیم گیری مناسب در مقابل محیط واکنش نشان بدهد که این، خود مستلزم ارتباط با سایر زیرسیستم های مختلف اطلاعاتی سازمان است. این یکپارچگی نه تنها در سطح فرایندها، بلکه حتی در برنامه ریزی منابع هم مطرح می باشد.

سیستم های برنامه ریزی منابع بنگاهها (ERP) حدغایی یکپارچگی فرایندها و مبتنی بر فرایندهای بازنگری شده مبتنی بر مهندسی مجدد سازمان است. در دنیای رقابتی امروز حتی این هم کفایت نمی کند. مضامین جدیدی که در حال حاضر در دنیای فناوری اطلاعات مطرح است، پا را از مرز بنگاه هم فراتر می گذارد. از یک طرف «مدیریت زنجیره تامین» و از سوی دیگر مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM مطرح است. اینها از دو طرف با برنامه ریزی منابع بنگاه قرار می گیرند. حال فرض کنید نیازهای بازار و مشتریان بخواهد در کوتاه ترین زمان، به اطلاعات تحلیل شده ای تبدیل شود که در برنامه های سازمان تولیدکننده تاثیرات لازم را بگذارد یا مشتری بخواهد در شکل و نوع تقاضای قبلی اش تغییراتی بدهد. سازمان تولیدکننده باید قادر باشد اطلاعات مربوطه را به سرعت تحلیل کرده و در برنامه هایش تاثیر دهد. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری باید به سیستم برنامه ریزی منابع سازمان به صورت یکپارچه عمل کند تا این تاثیر در زمان قابل قبولی اتفاق افتد. در رقابت کمپانیهای پیشرفته، معنایش این است که مشتری باید در زمانی پاسخ بگیرد که متمایل نشود به سراغ دیگری برود. همین مطلب در رابطه با تامین کنندگان مواد اولیه شرکت وجود دارد که آنها هم باید به سرعت مطلع شوند که چه برنامه ای دارد تغییر می کند. لذا این هماهنگی و یکپارچگی پیچیده نه فقط در حد یک بنگاه، بلکه در سطح گسترده یک شبکه مطرح است. ما قبلاً «زنجیره ارزش»