



نقش مدیر و محیط در کامیابی شرکتها

علی کیال

اشاره

این سخن یک واقعیت آشکار است که هنگامی که یک مدیر وارد صحنه کسب و کار می‌شود، بهتر است به جای تمرکز روی محدودیتهای محیطی که نقشی در کنترل آن ندارد، روی توانمندیها و نقاط قوت کسب و کار خود و فرصتهای محیطی، متمرکز شود. از این طریق است که می‌توان مزیت رقابتی ایجاد کرد و با نگرشی علمی و نظام‌گرا بر مبنای اصول علمی، بنگاه خود را مدیریت کرد و به موفقیت رساند.

در شماره پیشین بر این نکته تاکید شد که شناخت عوامل اصلی محیط کسب و کار در موفقیت بنگاه، بسیار موثر است. افزون بر این صرفاً عوامل محیطی تعیین کننده موفقیت یک بنگاه و شرکت نیست، بلکه عوامل و رفتار داخل شرکت نیز در موفقیت آن موثر است.

در همان شماره پاره‌ای از میهمانان میزگرد ضمن اشاره به شفاف نبودن محیط کسب و کار در کشور و وجود «رانت» اظهار داشتند در محیطهایی که فضای کسب و کار شفاف وجود ندارد، شناخت پیدا کردن نسبت به بازار، کار سختی است. بنابراین اگر موفق شویم که روندهای محیطی را منطقی کنیم، بسیاری از قابلیت‌ها و مهارتها، همچون قابلیت کارآفرینی به حرکت درمی‌آیند.

علاوه بر این تاکید بر ضرورت رقابت‌پذیری صنایع، یکی دیگر از نکات محوری بحث بود که تصریح شد سیاست حمایتی از صنعت در کشور، محدود کردن رقابت بوده و نه رقابت‌پذیر کردن صنعت و به همین جهت تلاشی برای رقابت‌پذیری صنایع، صورت نمی‌گیرد. همچنین این سخن مورد توجه قرار گرفت که گاهی اوقات، مسایل اجرایی آن چنان مدیران ما را به خود مشغول می‌کند که در فضای ذهنی آنها، جایی برای تفکر پیرامون داشتن یک استراتژی رقابتی کارآمد باقی نمی‌گذارد.

در این شماره که بخش پایانی میزگرد را در بر می‌گیرد، شرکت کنندگان در بحث ضمن تحلیل ابعاد دیگر موضوع به بیان دیدگاههای خود پرداخته‌اند که پاره‌ای از آنها چنین است:

- نقطه عزیمت ما برای تحلیل علت‌های موفقیت یا شکست بنگاه، شرایط درونی بنگاه‌هاست.
- در ایران، بنگاهها اشتیاق چندانی برای اصلاح امور خودشان از طریق خرید سیستم‌ها یا خدمات مخصوص ندارند.
- محیطی که در آن به دلیل رقابت گسترده، رانت وجود ندارد و یا بسیار استثنایی است، مدیران بر پایه سود شرکت ارزیابی می‌شوند.
- مدیران ما ضعف‌های خود را می‌شناسند، اما سایه محیط آن قدر سنگین است که مانع کار آنها می‌شود.
- با واژه رانت نباید صورت مسئله را پاک کرد، باید بپذیریم که «شایستگی مدیران» تعیین کننده است.

در پی، بخش دوم و پایانی میزگرد را که با تحلیل بیشتری پیرامون علت‌های شکست و موفقیت بنگاههای اقتصادی ایران همراه است، می‌خوانیم.

شهریار خاشع: فوق‌لیسانس مهندسی مکانیک از دانشگاه صنعتی شریف، دبیر و عضو هیات مدیره انجمن سازندگان تجهیزات CNG و سوختهای جایگزین، مدیرعامل و عضو هیات مدیره شرکت توسعه صنایع گاز مهر



مرتضی عمادزاده: دکترای تخصصی در اقتصاد نظری، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی، مدرس مباحث اقتصادی و استراتژی‌های بازرگانی بین‌المللی



وفا غفاریان: دکترای مهندسی صنایع، استادیار دانشگاه مالک اشتر، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی، رئیس هیات مدیره شرکت مخابرات



نصرالله محمدحسین فلاح: فوق لیسانس مهندسی متالورژی از دانشگاه مک مستر کانادا، دارای سوابق اجرایی در مسئولیت‌های مختلف، مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری مشفق



سیاوش مریدی: دکترای اقتصاد توسعه از انگلستان، مشاور و کارشناس سازمان مدیریت صنعتی



عمادزاده: در جلسه قبل بحث را پیرامون علل موفقیت و شکست شرکتها با نگاه به شرایط بحران اقتصادی مطرح کردیم و گویانکه همه دوستان اهمیت استراتژی و برنامه ریزی را در موفقیت شرکتها مطرح می کردند، ولی این نکته ایجاد شده بود که عوامل محیطی اثر بیشتری در موفقیت یا شرکتها ایفا می نمایند. برای اثبات تاثیر عوامل محیطی نیز نمونه های گوناگونی ذکر شد که همگی از شواهد تجربی غیرقابل انکار بودند. اما آنچه که کمتر مورد ملاحظه قرار گرفت، پی جویی اثر نداشتن استراتژی

درون بنگاه، کدامیک اثر بزرگتری دارند، مورد بحث ما نیست. همین که بینیم شاخصه های رشد اقتصادی ما چه می گویند، می توان فهمید که اثرات مدیریت کلان و استراتژی ملی چقدر است.

نکته دیگر اینکه مدیران ما پذیرای پژوهش و سیستم در کار خود نیستند. وقتی این موضوع را با فضاهای مشابه در کشورهای دیگر مقایسه می کنیم، به این نتیجه می رسیم که در ایران بنگاهها، اشتیاق چندانی برای اصلاح امور خودشان از طریق خرید سیستم ها یا

از همین حداقل های موجود هم نیستند. تأسف انگیز است که این افراد درون بنگاهها، به محض اینکه سرشان را از لاک خود بیرون می آورند، به محیط بر می خورند. مثال این موضوع هم، آنهایی هستند که همه منابع را برای تولید تجهیز می کنند، ولی بازار مثل یک غول بی شاخ و دم، همه رشته های آنها را پنبه می کند. در زمان جنگ تحمیلی به دلیل شرایط موجود، میانگین قیمت های تولیدات ما بالا بود، ولی ما تولید می کردیم؛ چون جنگ بود، اما اگر جنگ نباشد، آیا صنعت ما می تواند در یک فضای گران تر ادامه



رقابتی صحیح و برنامه ریزی و از آن بالاتر اعتقاد به اهمیت این گونه مباحث در بسیاری از شرکت های ماست. گاهی از اوقات، مسائل اجرایی آن چنان مدیران ما را به خود مشغول می کند که در فضای ذهنی ایشان جایی برای تفکر پیرامون داشتن یک استراتژی رقابتی کارآمد و یا حتی تحلیل یک چارچوب طرح مدون تجاری باقی نمی گذارد. امیدوارم در این جلسه، بتوانیم این مباحث را بیشتر تحلیل کنیم.

فلاح: اینکه محیط بیرون یا محیط

خدمات مخصوص ندارند. سازمانهایی که به دنبال خدمات مشاوره و پژوهش می روند، نشانگر منش اصلاح گرانه آنهاست و ما در ایران مدیران اندکی داریم که دنبال چنین تحولات سیستمی باشند. روشن شدن وضعیت محیط ما با شاخصه های اقتصاد کلان، نشان می دهد که موقعیت خوبی نداریم. در فضای موجود با همین حجم تقاضا برای پژوهش هم می شود درک کرد که بنگاه های ما در پی توسعه صنعتی به صورت عمیق هستند یا خیر؟ باور داریم که خیلی از بنگاهها در پی استفاده

دهد؟ طبیعی است که خیر. من اعتقاد دارم که اثر مدیریت بنگاه در درون بنگاه بسیار برجسته است.

در هر صورت این سوال پابرجاست که چگونه در محیط کسب و کار یکسان، برخی بنگاهها موفق هستند؟ در پاسخ، بنده می گویم که ۹۹ درصد آن به مدیریت بنگاه ارتباط دارد. حال اگر همین مدیران را با مدیران دیگر در جهان مقایسه کنیم، باید بگویم که ۹۹ درصد محیط خشکیده مقصر است و نه آن محیط باطراوت و دوست داشتنی؛ یعنی در اینجا نقش محیط بسیار برجسته می شود، اما در



فلاح:

همین که ببینیم شاخصه‌های رشد اقتصادی ما چه می‌گویند، می‌توان فهمید که اثرات مدیریت کلان و استراتژی ملی چقدر است.

در ایران، نگاهها اشتیاق چندانی برای اصلاح امور خودشان از طریق خرید سیستم‌ها یا خدمات مخصوص، ندارند.

سازمانهایی که به دنبال خدمات مشاوره و پژوهش می‌روند، نشانگر منشی اصلاح‌گرانه آنهاست و ما در ایران، مدیران اندکی داریم که دنبال چنین تحولات سیستمی باشند.

روشن شدن وضعیت محیط ما با شاخصه‌های اقتصاد کلان، نشان می‌دهد که موقعیت خوبی نداریم.

من اعتقاد دارم که اثر مدیریت بنگاه در درون بنگاه، بسیار برجسته است.

بنگاه، نقش مدیر برجسته است. **عمادزاده:** فرمایش‌های آقای مهندس فلاح ما را به اصل بحث نزدیکتر کرد. در واقع مقایسه ایشان بین زمان جنگ و زمان غیرجنگ به خوبی نشان می‌دهد که ما چقدر نیاز داریم بنگاه‌هایمان با داشتن طرح و برنامه مدیریتی روی پای خود بایستند. مسئله امکان گرانتر فروختن کالا در زمان جنگ یک مسئله، مسئله دیگر که به درجاتی شبیه موضوع است، استمرار بنگاه به دریافت یارانه روی بعضی از اقلام عوامل تولید و عادت کردن به این فرهنگ ضایعه‌آور است. در واقع ضمن حفظ درجه لازم اهمیت برای تاثیر وقایع پیرامونی، ملاحظه می‌کنیم که محیط داخلی بنگاه و نقاط قوت و ضعف مدیریت آن، چقدر در تعیین سرنوشت شرکتها و علل پیروزی یا شکست آنها تاثیرگذار است. از آقای دکتر غفاریان خواهش می‌کنم نقطه نظرات خود را در این زمینه ارائه کنند.

خطاهای سه گانه

طی سالیان سال در بررسی‌های خود در مورد شرکت‌های شکست خورده کوچک و متوسط، به سه خطای بارز برخورد کرده‌ام که تصور می‌کنم توجه به آنها می‌تواند برای جلوگیری از شکست بنگاهها موثر و مفید باشد؛ یکی اینکه اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط شکست خورده را تکنولوژیست‌ها و صاحبان ایده‌های فنی اداره می‌کنند، در حالی که اداره بنگاه نیاز به مردان کسب‌وکار دارد، حتی اگر فاقد تحصیلات آکادمیک باشند. مهندسان برجسته الزاماً مدیران کارآمد نیستند. این اولین خطایی است که به کرات در شرکت‌های کوچک رخ می‌دهد. در این شرایط مدیران بیش از مطالعات محیط و مشتری تمرکز بر توسعه ایده‌های فنی خود هستند.

خطای دومی که در اغلب شرکت‌های شکست خورده شاهد بوده‌ام این است که در مبانی تصمیم‌گیری آنها، تحلیل‌های مالی و حقوقی جایگاهی ندارد؛ یعنی مدیران مالی و حقوقی در ردیف سوم اهمیت قرار دارند. اگر در اداره شرکت‌های کوچک و متوسط، تصمیم‌گیری براساس مبانی مالی و حقوقی جایگاه بالاتری داشته باشد، ریسک آنها کمتر و شانس موفقیت آنها بیشتر می‌شود.

خطای سوم، این است که این گونه شرکتها بازار و مشتری را انتهای فرایند کسب‌وکار خودشان می‌بینند و نه در ابتدای آن، در صورتی که واقعیت این‌گونه نیست. آنان معمولاً توانمندی‌های خود را محور کسب و کار قرار می‌دهند و تصور می‌کنند بالاخره بازار، پذیرای

غفاریان: بدیهی است که موفقیت و شکست بنگاهها هم نتیجه محیط است و هم نتیجه عوامل درونی شرکت. اصولاً تفاوت مدیران و شرکتها در همین‌جا خود را نشان می‌دهد که در یک محیط یکسان، مدیران برجسته بتوانند عملکرد متفاوتی داشته باشند، وگرنه محیطی که در آن همه موفق باشند، اصولاً مدیر و مدیریت چه فایده‌ای دارد؟ شایستگی‌های کلیدی چه معنایی دارد؟ مزیت‌های رقابتی چه می‌شود؟

از این منظر چون می‌خواهیم به تمایزی که شرکتها به پاسخگویی در محیط خودشان دارند توجه کنیم. باید نگاه اصلی خود را به مسائل درون شرکت، متمرکز کنیم.

نکته دومی که مطرح می‌شود این است که، چه فایده دارد صرفاً محیط سازمان را نقد کنیم؟ مقصود از محیط، محیط فیزیکی نیست، محیط مجموعه عواملی تعریف می‌شود که از کنترل مستقیم مدیر بنگاه خارج است. با این





عمادزاده:

در ادبیات مدیریت، شرکتهای یادگیرنده را بنگاههایی قلمداد می‌کنیم که محیط پیرامونی خود را به درستی و دقت بررسی کنند و خود را با تغییرات آن وفق دهند.

حتی اگر وزن شرایط پیرامونی بنگاه را هم بخواهیم بیشتر تعیین کنیم، اما نقطه عزیمت ما برای تحلیل علل موفقیت یا شکست بنگاه، شرایط درونی بنگاههاست.

ایران به عنوان یک کشور در حال صنعتی شدن، نیازمند آن است که مدیریت بنگاه و تعامل مدیران آن با محیط، به سامان قابل قبولی برسد.

گاهی اوقات، مسائل اجرایی آن چنان مدیران ما را به خود مشغول می‌کند که در فضای ذهنی ایشان جایی برای تفکر پیرامون داشتن یک استراتژی رقابتی کارآمد و یا حتی تحلیل یک چارچوب طرح مدون تجاری، باقی نمی‌گذارد.



این توانمندی‌ها خواهد بود. این اشتباه بزرگی است. مردان کسب‌وکار از بازار شروع کرده و به تکنولوژی می‌رسند. برخی از کارآفرینان به قدری شیفته ایده‌های خود هستند که نمی‌توانند کار را به دست افراد حرفه‌ای بدهند، در تصمیمات آنها مؤلفه‌های مالی و حقوقی جایی ندارد و بازار را در انتهای فرایند کسب‌وکار خود می‌بینند و این سه عامل شکست به کرات در صنایع ناموفق کشور به چشم می‌خورد.

عمادزاده: در تعاریف کلاسیک موفقیت و شکست یک بنگاه را چگونه تعریف می‌کنیم؟ از کجا به این تعریف می‌رسیم؟ در ادبیات مدیریت استراتژیک گفته می‌شود که استراتژی بایستی برای بنگاه مزیت رقابتی به وجود آورد و مزیت رقابتی هم عاملی است که مشتری، این بنگاه و محصولاتش را به بنگاههای دیگر ترجیح دهد. با این تعریف که مورد قبول اکثریت قاطع نویسندگان در زمینه مدیریت استراتژیک قرار دارد، به نظر می‌رسد که حتی اگر وزن شرایط پیرامونی بنگاه را هم بخواهیم بیشتر تعیین کنیم، اما نقطه عزیمت ما برای تحلیل علل موفقیت یا شکست بنگاه، شرایط درونی بنگاههاست.

آقای دکتر مریدی در قسمت قبلی گفتگوهایشان به مسئله SMEs پرداختند و اینکه شرکتهای کوچک و متوسط بیشتر ضربه‌پذیرند و در مظان مخاطره قرار دارند. از ایشان خواهش می‌کنم با فحوای جاری بحث، بیشتر به مسائل SMEs بپردازند.

مریدی: من به عنوان یک کارشناس، از نزدیک شاهد روند رشد و شکست شرکتی بوده‌ام که همین فرایندها در آن اتفاق افتاد. آدمهایی بسیار باهوش و توانمند که از جان‌شان برای شرکت مایه گذاشتند و آن قدر این شرکت بزرگ شد که ابعاد آن از نظارت آنها خارج شد. در نهایت همین دلایل باعث زمین خوردن

آنها شد، گرچه محیط هم خیلی مؤثر بود.

موفقیت را چگونه باید تعریف کرد؟ به عنوان مثال من شرکتی در نظر می‌گیرم که یکی از هدفهای آن سودآوری است و در محیطی خوب یا بد، مشغول کار می‌شود. سرمایه‌ای را آورده است و می‌خواهد افزایش یابد تا آن را دوباره وارد چرخه کسب‌وکار کند. در شرایط موجود ایران، مدیر یا مدیران این شرکت به طور معمول کاری به کار محیط ندارند و تنها بر «سود» خود تاکید می‌ورزند که اغلب آمیخته‌ای از سود واقعی به علاوه رانت است. در این شرایط «سود» این شرکت اگر بالا باشد و موجب افزایش درآمد مدیران و کارکنان شود، مدیران آن شرکت موفق خوانده می‌شوند. ولی اگر فرض کنیم که همه شرکتها، گام در این راه بگذارند و یا دست‌کم شرکتهایی که عنان صنعت خاص خود را در دست دارند، به چنین «موفقیتی» دست یابند، آیا می‌توان گفت که صنعت مزبور و یا بخش صنعت کشور رونق گرفته و توسعه پیدا کرده است؟ من شک دارم که بتوان به این پرسش، پاسخ مثبت داد. بر این باورم، که تا هنگامی که انحصار وجود دارد و سایه رانت بر فعالیت‌های اقتصادی سنگینی کند، مدیرانی که شرکتهای خود را به موفقیت رسانده باشند و این موفقیت متکی بر میزان سود اقتصادی باشد و نه آمیخته‌ای از سود و رانت، صرفاً استثناء هستند و نه قاعده و با تکیه بر این استثناها نمی‌توان از اهمیت و وزن محیط کاست.

رسالت اجتماعی

از سوی دیگر، محیطی که به طور تلویحی زمینه پرسش آقای دکتر عمادزاده را تشکیل می‌دهد و در آن به دلیل رقابت گسترده، رانتی وجود ندارد و یا بسیار استثنایی و کم اهمیت است، مدیران برپایه سودی که برای شرکت خود به دست می‌آورند ارزیابی می‌شوند. در اینجا، یک همسویی بین



مریدی:

عمر مدیریت‌ها در کشور ما، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، خیلی کوتاه است.

وقتی فرد وارد محیط کار می‌شود و مسائلی نظیر کسب سود فراوان از قاچاق کالا و رانت خواری را از نزدیک می‌بیند، دیگر به دنبال کار مقدس و پاک نمی‌رود.

متأسفانه ما از شکست‌های مان هیچ‌گونه درسی نمی‌گیریم. در چنین شرایطی، خیلی مشکل است که مسائل درونی بنگاه را به‌خوبی بشناسیم.

مدیران ما ضعف‌های خود را می‌شناسند، اما سایه محیط، آن قدر سنگین است که مانع کار آنها می‌شود.

محیطی که در آن به دلیل رقابت گسترده رانت وجود ندارد و یا بسیار استثنایی و کم‌اهمیت است، مدیران برپایه سود شرکت ارزیابی می‌شوند.

لایه مدیریتی در ایران در حوزه کسب‌وکار به آن مرحله‌ای نرسیده است که مسایل اجتماعی بویژه ایجاد اشتغال را در زمره مسئولیت خود قلمداد کند.

دوم، وجود رانت است، آقای مهندس خاشع دو نکته را به خوبی مطرح کردند که یکی وجود رانت است و دیگری قداستی است که کار در محیط‌های توسعه یافته برای خود کسب کرده است، چون از کودکی به فرد، کارکردن و اهمیت آن را می‌آموزند.

اما همان‌گونه که گفته شد در محیط ما رانت وجود دارد، عمر مدیریت بسیار کوتاه است و خود محیط هم پر از نوسان است و نیز تفاوت منافع بین مدیر و شرکت وجود دارد. در این شرایط، یک انسان اقتصادی مانند آنچه که آدام اسمیت می‌گوید، دنبال چه می‌رود؟ به نظر من به دنبال رانت می‌رود. ما در اوایل دهه ۶۰، مجموعه کارهایی در معاونت اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، انجام دادیم که در حوزه تورم و مسائل مرتبط با آن بود. در آن زمان، تورم تازه پروبال گرفته بود و هنوز جامعه با این مقوله آشنایی نداشت. وزارتخانه، مساله تورم را در بخش‌های کشاورزی، صنعتی، خدمات، بانک‌ها و ... بررسی کرد و گزارشی تهیه شد. یکی از نتایج جالب به‌دست آمده از این گزارشها این بود که مدیرانی در محیط ایران موفق بودند که کارهای غیرقانونی می‌کردند! می‌خواهم بگویم در محیطی که رانت، مسلط است باید برای موفقیت، تعریف دیگری قائل شویم. من به عنوان یک انسان اقتصادی، چرا باید بیشترین تلاش را کنم، به کارگر بیشترین فشار را بیاورم و با این وجود، درآمد کمتری داشته باشم. در مقابل تلاش کمتری می‌کنم، لابی می‌کنم و رانت به‌دست می‌آورم و با بخشی از این رانت زیردستان خود را هم راضی نگه می‌دارم. بدون شک، رانت در صنعت ما خیلی مهم است و حل این مسئله هم بسیار مشکل است. پول نفت دائم به جامعه ما تزریق می‌شود و بدیهی است که چنین مشکلی به‌وجود آید.

موفقیت مدیران شرکتها و موفقیت اقتصادی جامعه وجود دارد. مدیران این جوامع، برای خود رسالتی اجتماعی هم قایل هستند. بدین معنی که علاوه بر سود شرکت باید در یک حداقلی قرار گرفته باشد، مسایل اجتماعی مانند ایجاد اشتغال، خلق ثروت، نوآوری، آموزش کارکنان را هم در قلمرو فعالیت خود می‌دانند. بسیاری از کشورهای پیشرفته، طی دوره‌ای طولانی از یک چنین لایه مدیریتی برخوردار بوده‌اند. تصور می‌کنم که لایه مدیریتی در ایران در حوزه کسب و کار هنوز به آن مرحله‌ای نرسیده است که مسایل اجتماعی بویژه ایجاد اشتغال را هم در زمره مسئولیت خود قلمداد کند. در این‌باره باید گفت که شاید محیط دلیل اصلی این وضعیت باشد که به این لایه اجازه نمی‌دهد که بتواند از بسیاری از تلاطمات غیرعادی در امان بماند و نیرو و انرژی خود را به سوی سودآوری واقعی، خلق ارزش، تولیدات واقعی، نوآوری ... و همچنین اشتغالزایی سرازیر نماید.

در این زمینه می‌توان اشاره ای هم به اروپای شرقی داشت: وضعیت پیش از فروپاشی بر همگان روشن است، ولی پس از فروپاشی، اصلاحات اساسا با بازسازی محیط آغاز شد که شامل وضع قوانین جدید در زمینه سرمایه گذاری خارجی، تجارت، مالکیت، ایجاد محیط رقابتی، برداشتن انحصارات، جلوگیری از دخالت دولت در اقتصاد و ... می‌شد. به طور طبیعی می‌توان انتظار داشت که شماری از مدیران این جوامع موفق‌تر از برخی دیگر بوده باشند. به نظر من در اینجا می‌توان تعریف روشنی از موفقیت داد، یعنی پدیده‌ای که در مجموع اثری مثبت برای جامعه هم داشته باشد.

آثار رانت‌جویی

باید دید شرایط محیط ما چیست؟ نخست اینکه عمر مدیریت‌ها در کشور ما، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، خیلی کوتاه است. موضوع

غفاریان: توجه داشته باشیم، بسیاری از آنچه که ما رانت می‌گوییم، در کشورهای





غفاریان:

موفقیت و شکست بنگاهها هم نتیجه محیط و هم نتیجه عوامل درونی شرکت است.

اغلب شرکتهای کوچک و متوسط شکست خورده را تکنولوژیست‌ها و صاحبان ایده‌های فنی، اداره می‌کنند.

اداره بنگاه نیاز به مردان کسب‌وکار دارد، حتی اگر فاقد تحصیلات آکادمیک باشند.

در اغلب شرکتهای شکست خورده شاهد بوده‌ام که در مبانی تصمیم‌گیری آنها، تحلیل‌های مالی و حقوقی جایگاهی ندارد.

اگر در اداره شرکتهای کوچک و متوسط، تصمیم‌گیری بر اساس مبانی مالی و حقوقی جایگاه بالاتری داشته باشد، ریسک آنها کمتر و شانس موفقیت آنها بیشتر می‌شود.

شرکتهای شکست خورده کوچک و متوسط، بازار و مشتری را انتهای فرایند کسب‌وکار خودشان می‌بینند و نه در ابتدای آن، در صورتی که واقعیت این‌گونه نیست.

بسیاری از آنچه که ما رانت می‌گوییم، در کشورهای دیگر فرصت به شمار می‌آید.



دیگر فرصت به شمار می‌آید. می‌گویند فلان مدیر، فرصت را خوب تشخیص داد و از آن استفاده کرد. استفاده از فرصت هم، مدیر شایسته می‌خواهد. فرصت یک عاملی محیطی است ولی قابلیت استفاده از آن، ارتباطی به محیط نداشته، بلکه یک مسئله داخلی بنگاه است.

مردی: این تفاوت وجود دارد که من اگر بخواهم روی تولید خود تمرکز کنم، آن‌را توسعه دهم و سود حاصل از آن‌را دوباره در صنعت سرمایه‌گذاری کنم، مگر سود حاصل از آن چقدر است؟

غفاریان: با واژه رانت نباید صورت مسئله را پاک کرد. باید بپذیریم شایستگی مدیران تعیین کننده است. نگرانی من از این موضوع است که هرکس موفق بوده بگوییم از طریق رانت موفق شده‌است و خود را از الگوگیری از مدیران موفق کشور محروم کنیم.

مردی: بله مدیریت، کار سختی است و به تلاش سنگینی نیاز دارد. اینکه می‌گویند کار مقدس است، جمله

درستی است، اما وقتی فرد وارد محیط کار می‌شود و مسائلی نظیر کسب سود فراوان از قاچاق کالا و رانت‌خواری را از نزدیک می‌بینند، دیگر به دنبال کار مقدس و پاک نمی‌رود. با وجود این، نباید اهمیت مدیریت در کشور را زیر سوال ببریم. دو نخبه کشور را می‌شناسم که روزی ۱۸ ساعت تلاش می‌کردند تا از یک کارگاه کوچک، به کارگاهی با ۱۲۰۰ پرسنل رسیدند، اما اینک شمارش معکوس فعالیت آنها شروع شده‌است. متأسفانه ما از شکست‌های مان هیچگونه درسی نمی‌گیریم. در چنین شرایطی، خیلی مشکل است که مسائل درونی بنگاه را به‌خوبی بشناسیم. در مطالعه‌ای که چند سال پیش درباره موانع سرمایه‌گذاری داشتیم، به این نتیجه رسیدیم که مدیران ما، انصاف را رعایت می‌کنند و از نمره ۷ که بهترین نمره و ۱

که کمترین نمره بود، به خودشان نمره ۳-۳/۲ دادند. این بدان مفهوم است که مدیران ما ضعف‌های خود را می‌شناسند، اما سایه محیط، آن‌قدر سنگین است که مانع کار آنها می‌شود.

عمادزاده: کم‌کم به جایی رسیده‌ایم که وزن محیط داخلی و محیط پیرامونی بنگاه در بحث ما روشن می‌شود، اما باید دید که چگونه می‌شود از همین وضعیت الگویی به‌دست آورد تا اگر محیط چنین باشد، ببینیم ابزارهای موفقیت ادوات شکست چیست؟ دوستان به سینوسی بودن حرکات محیط اشاره کردند، ولی اگر می‌توانستیم یک جمع‌بندی بین مسائل بیرون و درون بنگاه به‌دست آوریم، قطعا مورد استفاده خوانندگان قرار خواهد گرفت.

آقای دکتر غفاریان حتی استفاده از رانت را یک هوشمندی از طرف مدیران تلقی کردند که از آن به صورت فرصت استفاده نموده اند. از آقای مهندس خاشع خواهش می‌کنم این بحث را بیشتر بشکافند.

خاشع: یک بخش از رانت این است که انگیزه ایجاد می‌کند، ولی به آن نمی‌پردازند؛ زیرا شرایط را غیر شفاف می‌کند و این غیر شفافیت بودن، باعث عدم شناخت می‌شود. به عنوان مثال در اواسط دهه ۶۰، در یکی از بنگاههای ما که خیلی هم موفق بود، توجه زیادی به کنترل کیفیت محصول بود. این موضوع برایم جالب بود و درگیر آن شدم. بعد از مدتی، قیمت محصولات تولیدی این بنگاه به دلیل کیفیت خوب و داشتن قیمتی برابر با کالای مشابه، موجب ضرر شده بود. البته ضایعات محصول، آزاد و قابل بهره‌برداری بود. در این حالت، مدیریت شرکت دریافت که اگر ضایعات را در بازار بفروشد، سود قابل توجهی به‌دست خواهد آورد. ببینید چگونه همین موضوع به ظاهر ساده در این محیط پیچیده که پر از رانت است،



خاشع:

یک بخش از رانت این است که انگیزه ایجاد می‌کند، ولی به آن نمی‌پردازند؛ زیرا شرایط را غیر شفاف می‌کند و غیر شفافیت بودن، باعث عدم شناخت می‌شود.

بایستی بپذیریم در نظام آموزشی ما، باید تغییراتی متناسب با بازار کار و سرمایه ایجاد شود.

متأسفانه آنچه که باعث پرننگی نقش محیط می‌شود، این است که مدیران کارآمد، تحت تأثیر محیط درست می‌شوند.

ما که نمی‌توانیم تغییر ایجاد کنیم تا در بنگاه اتفاقی رخ دهد، پس باید خود را با شرایط محیط، هماهنگ سازیم.

ما با دوره‌های چند ماهه، چند هفته‌ای یا حتی چند روزه نمی‌توانیم توانمندی مدیریت را به افراد بیاموزیم؛ زیرا این موضوع نیازمند دوره‌های بلند مدت آکادمیک است.

کند که مهمترین آن برخورداری از ثبات است. در حرفه خود من، بازار به طور عمد متأثر از سیاستهای دولت است. در کسب و کارهای کوچک، مدیرانی موفق هستند که کالاهایی تولید می‌کنند که خریدار عام دارند همچون کالاهای پلاستیکی ارزان قیمت، صنایع غذایی و ... در حالی که منابع انسانی، فکر، پول و دانش در جاهای دیگری ایجاد شده‌است. مثلاً افرادی که تولید کننده قطعات خودرو شده‌اند، در اصولی عمل کردن، بهره‌گرفتن از دانش روز، استفاده از تکنولوژی، دانش مدیریت، سیستمیک عمل کردن و ... از بقیه جلوتر هستند، ولی متأسفانه وضعیت آنها نسبت به دیگران خیلی خوب نیست.

عمادزاده: از مشارکت همه سروران عزیز تشکر می‌کنم. امیدوارم در فرصت‌های بعدی بتوانیم روی بخش‌های خاصی از این گفتگوها تمرکز بیشتری داشته باشیم و سوالات مدیران صنعت را به گونه‌ای جامع‌تر پاسخ دهیم. به هر حال ایران به عنوان یک کشور در حال صنعتی شدن، نیازمند آن است که مدیریت بنگاه و تعامل مدیران آن با محیط به سامان قابل قبولی برسد. در ادبیات مدیریت، شرکتهای یادگیرنده را بنگاههایی قلمداد می‌کنیم که محیط پیرامونی خود را به درستی و دقت بررسی کنند و خود را با تغییرات آن وفق دهند. این امر گویای اهمیت و تأثیر عوامل محیطی است، ولی همین خصلت آگاهی و تدبیر مدیران است که بنگاهشان را به ویژگی یادگیرندگی متخلق می‌نماید.

تدبیر: باسپاس فراوان از صاحب‌نظران شرکت کننده در بحث، امیدواریم مباحث این میزگرد که در دو شماره تقدیم شد، مورد توجه و استفاده علاقه‌مندان قرار گرفته باشد. تدبیر نیز از هرگونه پیشنهاد و انتقاد سازنده در زمینه تحلیل و بررسی مسایل مدیریتی و ارتقای سطح کیفی میزگردها استقبال می‌کند. □

توانست یک بنگاه را نجات دهد.

مدیر کارآمد

حال، سوال این است که چگونه مدیر کارآمد بسازیم؟ تجربه نشان داده است که قابلیت، ممکن است از درون مدرسه و دانشگاه زمینه چینی شود، ولی تردیدی نیست که توانایی کسب‌وکار ذاتی است و فردی که ذهنش بیشتر معطوف به کسب‌وکار است، به این کار علاقه باطنی دارد. متأسفانه آنچه که باعث پرننگی نقش محیط می‌شود، این است که مدیران کارآمد، تحت تأثیر محیط درست می‌شوند، ولی ما که نمی‌توانیم تغییر ایجاد کنیم تا در بنگاه اتفاقی رخ دهد، پس باید خود را با شرایط محیط، هماهنگ سازیم.

به نظرم، اولین کار این است که تخصیص منابع خود را کارآمد کنیم. دوم اینکه تا حد امکان محیط خود را شفاف کنیم که به نظر می‌رسد در نظام مالیاتی و پولی، این روند تقویت شده‌است و در این زمینه شاهد بلوغ هستیم. در فضای فقدان این نظامها، قابل‌ترین مدیران هم کاری از دست‌شان ساخته نیست. شما به ایرانیانی که در خارج از کشور کسب‌وکار می‌کنند دقت کنید، اغلب ایشان از موفقیت نسبی برخوردارند، تازه بهترین‌ها و کارآمدترین مدیران هم نیستند؛ چرا که بهترین‌ها در داخل مانده‌اند.

نکته دیگر این است که بایستی بپذیریم در نظام آموزشی ما باید تغییراتی متناسب با بازار کار و سرمایه ایجاد شود. الان در وضعیتی نیستیم که آدم بی‌سواد یا کم سواد بتواند بنگاه تأسیس کند. ممکن است بگوییم که در بازار جهانی، خیلی ادغام نشده‌ایم، اما محصولی که از خارج می‌آید، خواه‌ناخواه ما را درگیر این بازار کرده‌است. ما با دوره‌های چند ماهه، چند هفته‌ای یا حتی چند روزه نمی‌توانیم توانمندی مدیریت را به افراد بیاموزیم؛ زیرا این موضوع نیازمند دوره‌های بلند مدت آکادمیک است. البته یک مقدار هم باید بازار ما تغییراتی پیدا

