

چرا ما ساختارمند عقب می‌مانیم؟



علاوه بر محدودیت‌های فیزیکی و تحریم‌های طولانی، اما به لحاظ ساختار فرهنگی- مدیریتی حاکم بر فضای مدیریت بنگاه‌ها و شرکت‌های اقتصادی (اعم از دولتی و بخش خصوصی) و فقدان نگرش علمی و همه‌جانبه در ارتباط با پیوند بین زمان حال و آینده، اغلب ساختارهای مدیریتی بنگاه‌های اقتصادی دچار مشکل بوده و به شدت تلاش دارند که ما به‌طور ساختارمند و حتی بعضاً با ظاهر موفقیت‌آمیز عقب بمانیم.



دکتر جعفر رودری

اقتصاددان و رئیس سابق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
استان کرمان



نگرش علمی و همه‌جانبه در ارتباط با پیوند بین زمان حال و آینده، اغلب ساختارهای مدیریتی بنگاه‌های اقتصادی دچار مشکل بوده و به‌شدت تلاش دارند که ما به‌طور ساختارمند و حتی بعضاً با ظاهر موفقیت‌آمیز عقب بمانیم.

تعادل بین حال و آینده و با امروز و فردا چیست و چرا این قدر محل مناقشه است؟

هر بنگاه اقتصادی که به ارائه خدمات یا تولید محصول می‌پردازد، همواره به لحاظ مدیریتی با این مسئله مواجه است که چقدر از منابع در اختیار خود را صرف بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و امکانات موجود (امروز) و چه میزان را صرف نوآوری و فناوری و اکتشاف برای حضور و بقا در این مسابقه سخت و رقابت در آن (فردا) نماید؟

چالش تعادل بین دو موضوع فوق بعضاً به‌عنوان پارادوکس نوآوری نیز مطرح می‌شود. پارادوکس از این جهت که اگر یک بنگاهی همه منابع خود را صرف بهره‌برداری امروز نماید، به عبارت ساده اگر یک بنگاه اقتصادی ۱۰۰ درصد منابع و توجه خود را صرف بهره‌برداری بیشتر از ظرفیت‌های موجود نماید، حتی در صورتی که رشد اقتصادی بالایی هم ایجاد نماید و حتی بهره‌وری نیز ارتقا یابد، اما اگر با نگاه آینده‌نگرانه نباشد و در دنیای پرقاب‌ت امروز که بیان گردید شتاب تغییرات فناوری به‌گونه‌ای است که بر اساس نظریه «انهدام خلاق» شومپیتر، بنگاه‌های با فناوری بالاتر و جدید با ورود به بازار و صنعت موردنظر، باعث می‌شوند که بنگاه‌های با فناوری‌های قبل چنانچه خود را با این تغییرات همراه ننمایند از دور رقابت حذف شوند.

به‌عبارت‌دیگر سرعت تغییرات فناورانه در دنیا موجب گردیده است تا نوآوری و فناوری به‌عنوان عامل مهم و اثرگذار در موفقیت و شکست کسب‌وکارها محسوب گردد؛ به‌گونه‌ای که شرکت‌های بزرگ و جاافتاده با ورود بازیگران جدید و رسیدن حتی استارت‌آپ‌هایی نوپا به مدل کسب‌وکارهای



در این راستا بد نیست اشاره شود که بعد از تولید اولین خودروی موسسه فورد در آمریکا، تقریباً حدود ۵۰ سال (نیم‌قرن) طول کشید تا اولین خط تولید خودرو در ایران به وجود آید؛ اما پس از شکل‌گیری اوپر (سیستم حمل‌ونقل آنلاین مسافر) حدود پنج سال طول کشید (در سال ۱۳۹۲) تا اولین پلتفرم حمل‌ونقل مسافری آنلاین (اسنپ) شکل گرفت و این روند امروزه کاملاً به سمتی در حال حرکت است که در فاصله زمانی کوتاه از تولد یک فناوری، می‌توانیم شاهد انتشار و ورود آن به سراسر جهان باشیم.

این موضوع نشان می‌دهد که سرعت شکل‌گیری نوآوری و فناوری و انتشار آن همزمان به‌سرعت در حال شتاب و دگرگونی است و جای پای بسیاری از فعالیت‌های موجود لرزان است. در کشور ما و با ساختار موجود، این موضوع به جای این‌که فرصت باشد، تهدید جدی تلقی می‌شود.

علاوه بر محدودیت‌های فیزیکی و تحریم‌های طولانی که به اقتصاد کشور تحمیل شده است و به‌طورجدی انتقال فناوری و تعاملات جهانی را با محدودیت‌های اساسی مواجه ساخته است، اما به لحاظ ساختار فرهنگی - مدیریتی حاکم بر فضای مدیریت بنگاه‌ها و شرکت‌های اقتصادی (اعم از دولتی و بخش خصوصی) و فقدان

یکی از بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین چالش‌های امروز مدیریتی در شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، انتخاب تخصیص منابع بین حال و آینده است. انتخاب بین حال و آینده به چه مفهوم است؟ برای پاسخ به این سؤال بد نیست مروری بر تاریخ و روند تحولات تکنولوژیکی و فناوری داشته باشیم. تغییرات سریع تکنولوژی و فناوری در دنیای امروز چنان شتابان است که با ورود هوش مصنوعی حتی برخی از پیش‌بینی‌های بشر بسیار زودتر از آنچه تصور می‌کرد، در حال تحقق هستند.

بر اساس برخی مطالب علمی تخمین زده می‌شود در سال‌های قبل از ۱۹۰۰ حدود ۱۰۰ سال زمان می‌برد تا دانش در اختیار و در دسترس بشر دو برابر شود. در سال‌های ۱۹۴۵ این عدد به میزان زیادی کاهش پیدا کرد و به حدود ۲۵ سال رسید. امروز برآورد می‌شود، هر ۱۳ ماه میزان دانش بشری (Knowledge) دو برابر می‌شود و به‌زودی این عدد به زیر یک شبانه‌روز یعنی حدود ۱۲ ساعت کاهش می‌یابد. با پیشرفت هوش مصنوعی و به‌کارگیری تراشه‌های پیشرفته در مغز انسان پیش‌بینی تحولات آتی و اینکه در آینده‌ای نزدیک واقعاً با چه گونه انسانی سروکار داریم، کاری بسیار دشوار و پیچیده است.

بعد از تولید اولین خودروی موسسه فورد در آمریکا، تقریباً حدود ۵۰ سال (نیم قرن) طول کشید تا اولین خط تولید خودرو در ایران به وجود آید؛ اما پس از شکل گیری اوپر (سیستم حمل و نقل آنلاین مسافر) حدود پنج سال طول کشید (در سال ۱۳۹۲) تا اولین پلتفرم حمل و نقل مسافری آنلاین (اسنپ) شکل گرفت و این روند امروزه کاملاً به سمتی در حال حرکت است که در فاصله زمانی کوتاه از تولد یک فناوری، می توانیم شاهد انتشار و ورود آن به سراسر جهان باشیم.

به طور عمده تحلیل شرایط بسیار قابل تأمل بنگاه های اقتصادی استان و کشور است. متأسفانه در طول دو دهه گذشته و بویژه پس از تشدید تحریم های تحمیلی به اقتصاد کشور از یکسو و از طرف دیگر نگاه حمایتی دولت در کنترل اوضاع معیشتی مردم و جلوگیری از پیامدهای نامطلوب اجتماعی، ساختارهای رقابتی به شدت تحلیل رفته است؛ به گونه ای که تکنولوژی و فناوری موجود صنایع در بسیاری از بنگاه های بزرگ اقتصادی به روز نگردیده و بعضاً با فاصله زیاد بین نسلی با فناوری های روز دنیا مواجه می باشند.

این در حالی است که از طرف دولت سوبسیدهای کلانی در حوزه انرژی ارائه می گردد و در عین حال برخی از صنایع مانند تولید خودرو علی رغم چند برابری سطح قیمت های داخلی نسبت به رقبای خارجی و برخورداری از برخی کمک های دولتی و سوبسیدها باز هم ادعای زیان ده بودن دارند و همواره چالش های جدی را برای دولت

- سطح اول: اختصاص حدود ۷۰ درصد منابع سرمایه گذاری جدید به بهبود سرمایه گذاری های موجود با هدف حفظ و تقویت پایه مالی شرکت و اطمینان از سودآوری بیشتر،

- سطح دوم: اختصاص حدود ۲۰ درصد از سرمایه گذاری های جدید و منابع به سرمایه گذاری های پیرامونی با هدف توسعه ظرفیت های رشد شرکت و کاوش فرصت های جدید از تکمیل زنجیره ارزش،

- سطح سوم: اختصاص ۱۰ درصد سرمایه گذاری ها به سرمایه گذاری هایی با هدف قرار گرفتن شرکت در موفقیت پیشرو در نوآوری و فناوری و ایجاد مزیت های رقابتی بلندمدت.

تحلیل شرایط بنگاه های اقتصادی استان و کشور

هدف از بیان مباحث نظری فوق که به عنوان آخرین مطالعات در حوزه راهبری شرکت ها و بنگاه های اقتصادی مطرح می شوند،

مقیاس پذیر در معرض خطر جدی قرار دارند.

در چنین شرایطی بدیهی است که توجه به نوآوری و سازوکارهای معتبر آن امری اجتناب ناپذیر می نماید.

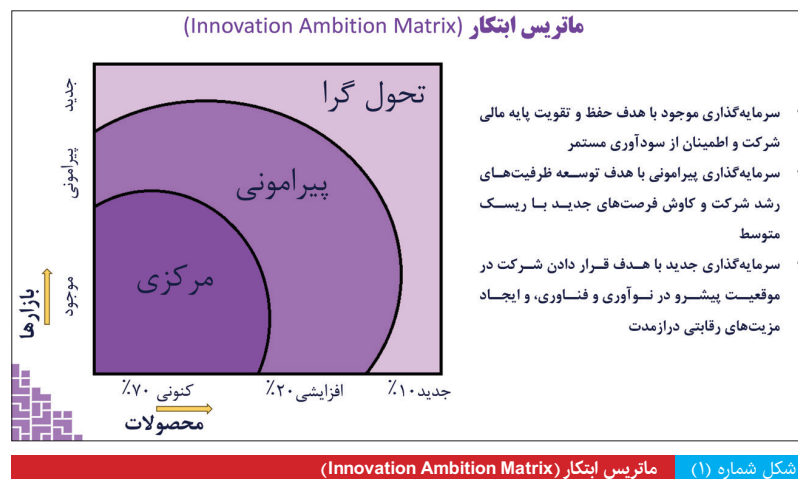
در عین حال نکته کلیدی در استفاده از این سیستم های نوآوری و فناوری در شرکت ها و بنگاه های اقتصادی، تعادل میان گره زدن بهره برداری اقتصادی و اکتشاف و نوآوری است تا ضمن حفظ مزایای موجود بقا و تداوم در حال حاضر نسبت به نوآوری های برافکن نیز بتوانند عکس العمل مناسب ارائه نمایند.

دوستوانی؛ توانایی هم زمان نوآوری و کارایی عملیاتی

بر اساس دغدغه های فوق، مباحثی مثل پرتفوی نوآوری شکل می گیرد و نظریاتی نیز برای پیاده سازی آن ها در بنگاه های اقتصادی نیز بیان می شود. بر همین اساس نیز یکی از واژه هایی که مدت زمان زیادی از ورود آن به دیدگاه ها و نظریات مدیریتی بنگاه ها نمی گذرد تحت عنوان «دوستوانی» مطرح می شود.

در ارتباط با پارادوکس نوآوری، واژه دوستوانی می تواند به منزله ایجاد سازمان ها و بنگاه هایی باشد که عملاً در هر دو سوی هم توجه به وضع موجود (امروز) و هم نگاه به تحولات آینده و در نظر داشتن نوآوری های برافکن (فردا) شرکت ها را مدیریت نمود.

بر همین اساس و بر مبنای الگوهای تجربی یکی از پیشنهادهایی که در گزارش مکنزی در خصوص کل صنعت بیان گردیده است (شکل شماره (۱))، تأکید بر رعایت الگوی کلی زیر می تواند مفید باشد:



متأسفانه در طول دو دهه گذشته و بویژه پس از تشدید تحریم‌های تحمیلی به اقتصاد کشور از یکسو و از طرف دیگر حمایتی دولت در کنترل اوضاع معیشتی مردم و جلوگیری از پیامدهای نامطلوب اجتماعی، ساختارهای رقابتی به شدت تحلیل رفته است؛ به‌گونه‌ای که تکنولوژی و فناوری موجود صنایع در بسیاری از بنگاه‌های بزرگ اقتصادی به‌روز نگردیده و بعضاً با فاصله زیاد بین نسلی با فناوری‌های روز دنیا مواجه می‌باشند.



ایجاد می‌نمایند.

بر اساس تقسیم‌بندی و سطوح مختلف پرتفوی فناوری که بیان گردید، عملاً صنایع و بنگاه‌های اقتصادی چه در استان کرمان و چه در کل کشور حتی در سطح اول که بیان گردید، ضمانت حفظ تقویت پایه مالی و اطمینان از سودآوری را نیز مخدوش نموده است و عملاً در سطوح دوم و سوم که به لحاظ توسعه‌یافتگی کشورها و حضور در کلاس‌های جهانی صنایع حائز اهمیت بالا است، عملاً حرفی برای گفتن نداریم. این محدودیت و فقدان برنامه‌ریزی لازم در این زمینه، علاوه بر چالش‌های بزرگی مثل تحریم خارجی و تحمیل پیامدهای آن بر بدنه اقتصاد کشور با یک چالش بزرگ‌تری هم در حوزه سیاست‌گذاری داخلی مواجه است که به زاویه نگاه، افق دید و نگاه چندبعدی به مسئله مدیریت بنگاه‌ها مربوط می‌شود. به بیانی ساده‌تر امروزه در حوزه بنگاه‌های بزرگ دولتی و خصولتی به‌وضوح دیده می‌شود که عدم ثبات مدیریتی و فقدان

بنگاه‌های استراتژیک مشهود است. بخشی از این موضوع ممکن است به نوع نگاه مدیران واحدهای مذکور برگردد، اما بخش عمده‌ای مولود ساختار حاکم بر مدل حکمرانی این حوزه است که آگاهانه و ناآگاهانه و تحت فشارهای رسانه‌ای و غیره تمرکز و زاویه دید بنگاه‌ها را به سمت افزایش عملکرد (امروز) می‌برد. در این نگاه آنچه به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد تلقی می‌شود، در بهترین حالت متمرکز بر بهره‌برداری از وضع موجود است نه ظرفیت‌سازی برای آینده. عملاً جمله معروف کینز اقتصاددان بزرگ در مقابل کلاسیک‌ها «در بلندمدت همه مرده‌اند» افق نگاه برنامه‌ریزی اغلب مدیران در این حوزه‌ها، بر اساس الگوی تجربی برگرفته از ساختار حکمرانی این بخش، محدود به کوتاه‌مدت‌هاست. در بخش خصوصی و SME‌ها نیز بعضاً عدم توجه و عدم آگاهی از این موضوع چه‌بسا در تحولات سریع تکنولوژی خطر حذف شدن از بازار فعالیت آن‌ها را بالا می‌برد.

جمع‌بندی

صنعت کرمان و (کشور) در شرایطی قرار دارد که ادامه دادن در مسیر سنتی و بی‌توجهی به تحولات فناورانه و الزامات آینده‌نگر نه تنها موجب عقب‌ماندگی بنگاه‌ها از رقابت جهانی خواهد شد، بلکه حتی بقای بسیاری از آن‌ها را در بازار داخلی نیز با تهدید جدی مواجه می‌کند.

بررسی این ساختار نشان می‌دهد بسیاری از بنگاه‌ها دچار نوعی تک‌بعدنگری عملیاتی شده‌اند که صرفاً بر مسائل روزمره و کوتاه‌مدت تمرکز دارد، این موضوع سرمایه‌گذاری در نوآوری و تحقیق و توسعه (R&D)، توانمندسازی منابع انسانی برای مواجهه با فناوری نوین را به حاشیه رانده است.

در دنیای امروز صرفاً بهره‌ور بودن کافی نیست، بنگاهی که نتواند آینده را پیش‌بینی کند و خود را با آن تطبیق ندهد و حتی بر موج آن سوار نشود، محکوم به فنا است. لازمه پایداری در چنین شرایطی برخورداری از دو توان همزمان (دو سو توانی)، بهره‌برداری از فرصت‌های امروز و توان خلق فردای متفاوت است. III

