

شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط با دفاع

تحلیل و توصیف شرایط کنونی

ویراسار: دینامد دوآرت کاروالیو
مترجمان: محسن شمس، فرهاد نظری‌زاده



مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
مرکز راهبری آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی

دارای مجوز سازمانی نشر از شورای سیاست‌گذاری و نظارت بر انتشارات
مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
کلیه‌ی حقوق محفوظ و متعلق به مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی است.
هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخش‌های مستقلی از این کتاب، منوط به اجازه کتبی ناشر است.

سرشناسه	کارگاه تحقیقات پیشرفته ناتو درباره شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط با دفاع: تحلیل و توصیف
عنوان و نام پدیدآور	شرایط کنونی NATO Advanced Research Workshop on Defence Related SME 's: Analysis and Description of Current Conditions شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط با دفاع: تحلیل و توصیف شرایط کنونی/ [بخش امور علمی سازمان پیمان آتلانتیک شمالی]؛ ویراستار فرناندو دوارت کاروالیو؛ مترجمان محسن فشی، فرهاد نظری زاده؛ [برای] موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز راهبری آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی؛ مدیر طرح فرهاد نظری زاده؛ ویرایش محمدمبین فقیه، فرهاد نظری زاده تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۹۲.
مشخصات نشر	۳۷۹ ص: مصور، نقشه، جدول، نمودار.
مشخصات فیزیکی	۳-۶۳-۶۹۰-۶۰-۹۷۸
شابک	Defence related SME's analysis and description of current conditions, 2004
عنوان اصلی	کسب و کار خرد - مدیریت - کنگره‌ها - صنایع دفاعی - کسب و کار خرد - اروپای شرقی
موضوع	شناسه افزوده
شناسه افزوده	Carvalho, Fernando Duarte
شناسه افزوده	نظری زاده، فرهاد، مترجم، ویراستار، فشی، محسن، ۱۳۶۲ - مترجم
شناسه افزوده	وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مرکز راهبری آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی
رده‌بندی کنگره	۱۳۸۱ کی / ۵۶۲
رده‌بندی دیوئی	۳۳۸/۴۷۳۵۵۰۰۹۴ - شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۱۶۰۴۵

عنوان: شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط با دفاع: تحلیل و توصیف شرایط کنونی

نویسندگان: فرناندو دوارت کاروالیو و همکاران

مدیر طرح: فرهاد نظری زاده

ترجمه: محسن فشی، فرهاد نظری زاده

ویرایش: محمدمبین فقیه، فرهاد نظری زاده

پدیدآورنده: مرکز راهبری آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی

ناشر: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۵

تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

مراکز توزیع و فروش:

تهران، بالاتراز میدان نوبیاد، نبش کوهستان هشتم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز راهبری

۲۲۸۰۹۸۰۱-۴

آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی

تهران، نارمک، بالاتراز میدن نوبت (هفت حوض)، خیابان کیانی ثبت، مجتمع تجاری کیش، طبقه ششم، واحد ۱۱،

۷۷۲۴۱۰۱۴۵

www.ebookiran.ir

انتشارات شرکت پیشرو فناوری قاند

مرکز آینده‌پژوهی در یک نگاه

مرکز راهبری آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی، به‌عنوان نخستین مرکز رسمی آینده‌پژوهی کشور، فعالیت خود را در میانه‌ی سال ۱۳۸۰ در بخش دفاعی آغاز کرده است. این مرکز، فعالیت‌های خود را در عرصه‌های زیر به انجام می‌رساند:

۱. مطالعه و پردازش محتوای آینده و تحلیل تبیین‌های گسترده‌ی انجام‌شده در خصوص آن و از این منظر، به دست دادن تصویرهای مطلوب‌تر و کامل‌تری از آینده، به‌خصوص باز کردن تحولات پیش‌رو و ابعاد نوین آن. در این راستا، مرکز به مطالعه و تبیین روندهای متغیر شکل‌دهنده‌ی به آینده؛ رویدادهای شگفتی‌آفرین؛ سناریوها و تصورات از شکل‌های گوناگون تعامل روندها، رویدادها در آینده؛ سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات امروز؛ و در نهایت قوانین و سنت‌های حاکم بر جهان هستی، سوازی بخش‌هایی از عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آینده پرداخته است. در این راستا مرکز، به تناسب جایگاه خود در جامعه، نقش سازمانی، فعالیت دیده‌بانی و پایش محیطی خود را در دو حوزه متمرکز کرده است:

الف. ترسیم صحنه‌های نبرد آینده، و

ب. ترسیم صنایع دفاعی آینده.

۲. شناسایی، کسب آگاهی و توسعه‌ی روش‌شناسی‌ها و مفاهیم مورد استفاده در آینده‌پژوهی، توسعه‌ی عمومی دانش آینده‌نگاری، طراحی و تدوین فرایندها و بسط تکنیک‌های گسترده و نوین آینده‌پژوهی و انتقال این دانش به‌عنوان یک فعالیت توانمندساز، در سطح بخش دفاعی کشور.

انجام پروژه‌های بومی آینده‌نگاری در حوزه‌های مأموریتی و ارایه‌ی مشاوره به‌سازمان‌های صنعتی دفاعی برای تعریف و اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری، به‌عنوان تأمین‌کننده‌ی مبنای تصمیم‌گیری‌های امروز بوده و قطعاً در راستای تولید محتوای آینده‌ی مطلوب و شکل بخشیدن به‌گفتمان آینده‌ی پرافتخار دفاع و اقتدار و سربلندی نیروهای مسلح خواهد بود.

پیش‌گفتار مرکز راهبری آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی

در دنیای امروز مشاهده می‌شود که گرایش به سمت همکاری در عرصه‌های دانش، فناوری، صنعت و حتی بازار افزایش یافته است. این مهم در دایه شکل‌گیری و توسعه شبکه‌های تخصصی و تقسیم کار میان حوزه‌های فعالیت حرفه‌ای می‌سازد. انواع این همکاری‌ها نه تنها میان شرکت‌ها و کسب و کارها با یکدیگر، بلکه میان دولت با سرداران، شرکت‌ها با مشتریان در قالب مفاهیمی مانند همکاری شبکه‌ای، پیمان‌های راهبردی، خلق مشترک و غیره شکل گرفته است. یکی از انواع مهم و برجسته این همکاری‌ها، میان سازمان‌های بزرگ با شرکت‌های کوچک و متوسط است. شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف بار عمده تولید اشتغال را بر دوش می‌کشند به نحوی که گاه این نقش تا بیش از نود درصد هم می‌رسد. جالب این‌که گرایش عمومی به سمت استفاده از ظرفیت‌های همکاری به‌خصوص با شرکت‌های کوچک و متوسط، فواید مختص بخش تجاری نبوده و چندین سال است که صنایع دفاعی کشورها نیز به استفاده از شرکت‌های کوچک و متوسط روی آورده‌اند. عمده دلایل و پیشران‌های چنین تمایلی را می‌توان در متن واقعیت‌های اقتصادی، منطبق توزیع‌شدگی دانش و مهارت، و مسایل مدیریتی سازمان‌ها و خصوصیات این گونه شرکت‌ها جستجو نمود.

در بخش دفاعی ایران، به‌خصوص «وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح» نیز چند سالی است که چنین نگرشی و تمایلی تحت عناوین «نوآوری باز» و «هسته و شبکه» مطرح شده و گام‌های نیز در جهت تحقق آن برداشته شده است. با این وجود، به نظر می‌رسد این موضوع هم به لحاظ نظری و

هم تجربی نیازمند توجه و مطالعات بیشتر و عمیق تری است. در شرایط کمبود پژوهش ها و انتشارات علمی در این زمینه، کتاب حاضر با بحث درباره مباحث نظری، چالش های کلیدی و تجربیات اروپای شرقی و مرکزی، دستمایه مناسبی برای درک عمیق تر موضوع و طراحی مطالعات و پژوهش های علمی در این زمینه می باشد.

گروه پژوهشی آینده نگاری علوم و فناوری های دفاعی

بهار ۱۳۹۵

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱۳.....	پیش‌گفتاور.....
۱۵.....	مقدمه.....
۱۷.....	نتایج.....
۱۷.....	توصیه‌ها.....
۱۸.....	انتظارات.....
۱۹.....	چالش‌ها/ موانع.....
۲۰.....	اقدامات.....
۲۳.....	توسعه‌ی اقتصادی فناوری محور.....
۲۴.....	۱- دستورالعمل جهانی برای موفقیت.....
۲۶.....	۲- ایالت اصلی.....
۲۹.....	۳- «مرکز نوآوری فیلادلفیا» چیست؟.....
۳۰.....	مرحله‌ی ابتدایی.....
۳۰.....	مرحله‌ی بعدی.....
۳۵.....	۴- ساختن آینده‌ی پیش رو.....

- ۳۸..... راهبرد شرکت‌های کوچک مرتبط با دفاع در دوره‌ی کاهش بودجه‌های دفاعی.....
- ۳۸..... مطالعه‌ی موردی کرواسی.....
- ۳۹..... مقدمه.....
- ۱- ایجاد تعادل و نقش جدید شرکت‌های کوچک و متوسط دفاعی در دولت‌های کوچک در حال گذار.....
- ۴۰.....
- ۲- برخی رهنمودهای مؤثر برای تحول شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال گذار.....
- ۴۳.....
- ۲-۱- فرهنگ سازمانی و فرهنگ کسب‌وکار.....
- ۴۳.....
- ۲-۲- مدیریت کارکنان.....
- ۴۴.....
- ۲-۳- تحقیق و توسعه.....
- ۴۴.....
- ۲-۴- مدیریت مالی.....
- ۴۷.....
- ۳- مطالعه‌ی موردی کرواسی.....
- ۴۸.....
- ۳-۱- محصولات و راهبرد قدیمی کسب‌وکار.....
- ۴۹.....
- ۳-۲- راهبرد جدید کسب‌وکار.....
- ۵۰.....
- ۴- نتیجه‌گیری.....
- ۵۱.....
- شرکت‌های کوچک و متوسط در اروپای مرکزی و شرقی: از عدم حضور تا سازوکارهای نو ظهور.....
- ۵۲.....
- چگونگی تأثیرگذاری موفقیت‌آمیز بر پروژه‌های حمایتی بین‌المللی.....
- ۵۲.....
- ۵۳..... مقدمه.....
- ۱- عوامل بنیادی.....
- ۵۵.....
- ۱-۱- ذهنیت‌ها.....
- ۵۵.....
- ۱-۲- مهارت‌ها.....
- ۵۶.....
- ۱-۳- بازارها.....
- ۵۷.....
- ۲- وضعیت کنونی.....
- ۵۸.....
- ۳- عوامل اصلی پروژه‌های موفق.....
- ۶۱.....

۶۱.....	۳- ۱ حمایت محلی
۶۲.....	۳- ۲ یکپارچه سازی
۶۳.....	۳- ۳ دورنما
۶۴.....	۳- ۴ همکاری
۶۴.....	۴- ابزارها
۶۴.....	۴- ۱ ایجاد یک شالوده
۶۶.....	۴- ۲ اندی یک جعبه ی ابزار
۶۷.....	۴- ۳ اندی یک شبکه
۶۸.....	۵- نمونه
۷۰.....	۶- سخنان پایانی
۷۱.....	ضمیمه: گروه اسپایس چیست
۷۱.....	گروه اسپایس
۷۶.....	تأثیر کوچک سازی نظامی بر شرکت های کوچک و متوسط در جمهوری بلاروس
۷۷.....	۱ اطلاعات عمومی
۷۹.....	۲- کوچک سازی نظامی
۸۰.....	۳- شرکت های کوچک و متوسط در بلاروس
۸۱.....	۴- انجمن بی اس بی آی
۸۳.....	۵- «مرکز»
۸۵.....	۶- سازمان های غیر دولتی در بلاروس
۸۶.....	نقش نوظهور شرکت های کوچک و متوسط در تغییر مسیر تحقیق و توسعه در روسیه
۸۷.....	مقدمه
۸۷.....	۱- روندهای اصلی
۹۴.....	۲- تبدیل: دیدگاه مدیریتی

۳- آموزش مدیران در حوزه‌ی تحقیق و توسعه	۹۵
نظام حمایت حکومتی و دولتی از شرکت‌های کوچک و متوسط در روسیه	۹۸
مقدمه	۹۹
۱- حمایت از فناوری‌های دو منظوره	۱۰۰
۲- برنامه‌ی فدرال برای حمایت حکومتی از کسب‌وکارهای کوچک	۱۰۲
۳- مالیات شرکت‌های کوچک و متوسط	۱۰۴
۳-۱- ابطال سریع وام	۱۰۴
۳-۱- اعتبار ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط	۱۰۴
۳-۳- بیمه شرکت‌های کوچک و متوسط	۱۰۵
۳-۴- تولید برای نیاز حکومت	۱۰۵
۳-۵- کمک به فعالیت‌های اقتصادی خارجی	۱۰۵
۳-۶- کمک در زمینه‌ی اطلاعات	۱۰۵
۳-۷- خدمات اطلاعاتی به شرکت‌های کوچک و متوسط	۱۰۶
۳-۸- کمک صنعتی و فناوری به شرکت‌های کوچک و متوسط	۱۰۶
قدرت شراکت	۱۰۸
مقدمه	۱۰۹
۱- سیاست‌های در حال تغییر شرکت‌های بزرگ	۱۰۹
۲- فشار بر تولیدکنندگان	۱۱۱
۳- نقش دولت‌ها	۱۱۱
۴- نقش سازمان ناتو	۱۱۲
۵- نقش تعدیل	۱۱۳
پشتیبانی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و توسعه‌ی نوآوری در لیتوانی	۱۱۴
مقدمه	۱۱۵

- ۱- تأثیر شرکت‌های کوچک و متوسط بر روی شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی..... ۱۱۶
- ۱-۱- اعتبارات مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط ۱۱۷
- ۲-۱- ایجاد یک جامعه‌ی اطلاعاتی ۱۱۸
- ۱-۳- پردیس‌های پرورش دهنده‌ی کسب‌وکار و پارک‌های علم و فناوری ۱۲۰
- ۲- توسعه‌ی فعالیت‌های نوآورانه ۱۲۰
- ۳- نتایج ۱۲۳
- استفاده از پادگاه‌های نظامی باقیمانده در مجارستان..... ۱۲۴
- مقدمه: معرفی پادگان‌های نظامی متروکه در مجارستان ۱۲۵
- ۱- روابط مادیت - ارایی - منقول نظامی رها شده ۱۲۶
- ۲- ویژگی‌های تأسیسات نظامی رها شده ۱۲۹
- ۱- ۲- مسأله‌ی مکان ۱۲۹
- ۲- ۲- مسأله‌ی زیرساخت ۱۳۰
- ۳- ۲- مسأله‌ی استانداردها ۱۳۰
- ۴- ۲- مسأله‌ی حفاظت از محیط زیست ۱۳۱
- ۳- مسأله‌ی قابلیت استفاده‌ی اجتماعی از پادگان‌های متروکه ۱۳۱
- ۱- ۳- استفاده از دارایی‌های منقول به عنوان روش توسعه‌ی اقتصادی ۱۳۲
- ۲- ۳- به کارگیری تأسیسات نظامی سابق برای توسعه‌ی اقتصادی ۱۳۳
- ۳- ۳- حالت‌های متفرقه‌ی کاربری تجاری، اجتماعی و رفاهی ۱۳۶
- ۴- مطالعات موردی ۱۳۷
- ۱- ۴- استفاده به عنوان شهرک صنعتی ۱۳۷
- ۲- ۴- فرودگاه‌های بدون استفاده در استان‌های مختلف ۱۴۰
- ۳- ۴- آپارتمان‌های افسران در خدمت جمعیت غیرنظامی ۱۴۴
- ۴- ۴- استفاده از دارایی‌های منقول متروکه برای اهداف آموزش عالی ۱۴۶

تهدیدها و فرصت‌های تغییر زنجیره‌ی تامین در بخش علم هوانوردی.....	۱۵۰
۱- ارقام کلیدی صنعت هوافضای اروپا.....	۱۵۱
۲- تهدیدها.....	۱۵۴
۳- خوشه‌های شرکت‌های کوچک و متوسط در مناطق اروپایی.....	۱۵۸
۴- فرصت‌ها.....	۱۵۹
پیوندها و مرتبط.....	۱۶۱
رابطه بین شرکت‌های کوچک و متوسط و پیمانکار اصلی.....	۱۶۲
مقدمه.....	۱۶۳
۱- تعدیل‌ها و موانع.....	۱۶۳
۲- نیازها برای بهینه‌سازی هزینه‌ها.....	۱۶۴
۳- چگونه زنجیره‌ی تامین را مدیریت می‌کنیم؟.....	۱۶۶
فناوری‌های دو منظوره: مبنای توسعه فناوری شرکت‌های مجتمع صنعتی دفاعی روسیه.....	۱۶۸
مقدمه.....	۱۶۹
۱- مشکلات اصطلاح‌شناسی.....	۱۶۹
۲- تأثیر فناوری‌های دو منظوره بر روی اصلاح اشکال سازمانی و شرکت‌های مجتمع صنعتی دفاعی.....	۱۷۱
۳- برخی از نتایج به دست آمده و اقدامات پیشنهادی برای توسعه‌ی قابلیت نوآورانه در حوزه‌ی فناوری‌های دو منظوره.....	۱۷۳
همکاری ناتو و شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه‌ی آزمایش مفهومی و بازاریابی فناوری‌های پیشرفته.....	۱۷۸
مقدمه.....	۱۷۹
۱- برنامه‌های ابتکاری.....	۱۸۰
۱-۱- میزگرد صنایع دفاعی و بخش دانشگاهی در زمینه‌ی مدرن‌سازی نظام امنیت ملی.....	۱۸۰

- ۲-۱. میزگرد: سامانه‌های سی‌۴ و دعوت برای پیوستن به ناتو در سال ۲۰۰۲ - پروژه‌ها و فناوری‌های کلیدی: نقش مدیریت، کسب‌وکار و بخش دانشگاهی ۱۸۱
- ۳-۱. انجمن جدید - مدیران اجرایی تجاری برای امنیت ملی ۱۸۱
- ۴-۱. هم‌اندیشی با موضوع «خصوصی‌سازی و بازسازی صنایع دفاعی، با تمرکز ویژه بر روی پیشرفت‌های به‌دست‌آمده در جنوب شرقی اروپا» ۱۸۲
- ۵-۱. اولین همایش بین‌المللی - فناوری‌ها و تحقیقات دفاعی «مدرن‌سازی نیروها - اساس راه پیوستن بلغارستان به ناتو» ۱۸۳
- مدرن‌سازی نیروهای مسلح ۱۸۳
- ۳- چالش‌های پیش روی بخش دفاع در بلغارستان ۱۸۸
- ۳-۱. امروزه صنعت هتروتی است ۱۸۹
- ۳-۲. صنعت دفاعی در ترمیم جهان تغییر کرده است ۱۸۹
- ۴- نقش شرکت‌های کوچک در صنعت دفاع ۱۹۱
- ۵- نقش کلیدی پروژه‌های سی‌۴ ای‌اس‌آر ۱۹۵
- ۶- سی‌۴ ای‌اس‌آر به مثابه‌ی مؤلفه‌ای از مدرن‌سازی امنیت و مدیریت چرخه‌ی عمر ۱۹۷
- ۷- مسایل سازمانی در زمینه‌ی سامانه‌های سی‌۴ ای‌اس‌آر ۱۹۹
- ۸- ائتلاف‌های بین‌المللی، راهبردهای جدید سرمایه‌گذاری، مدیریت ۲۰۱
- ۹- نتیجه‌گیری ۲۰۴
- درباره‌ی نویسندگان ۲۰۵
- جهان جدید شرکت‌های کوچک و متوسط وابسته به دفاع ۲۰۷
- مقدمه ۲۰۸
- ۱- شرکت‌های کوچک و متوسط و هزینه‌های دفاعی ۲۱۱
- ۲- گام بعد ۲۱۳
- ۳- نتیجه‌گیری ۲۱۵

«مبلغان اقتصادی»: یک راه حل ممکن برای ادغام جهانی شرکتهای کوچک و متوسط از اروپای شرقی و مرکزی..... ۲۱۷

۱- یک چالش از محیط کار آفرینی..... ۲۱۸

۲- شرکتهای کوچک و متوسط به عنوان تأمین کنندگان ناتو در کشورهای غربی..... ۲۱۸

۳- یک داستان واقعی: «اقتصاد سرنگها»..... ۲۲۰

۴- ناتو و محیط اقتصادی کشورهای نامزد..... ۲۲۱

۵- میزان اقتصادی - یک ابزار کمکی اما مهم..... ۲۲۳

تعدیل، ابزاری جایگزین برای پشتیبانی از نوآوری و توسعهی سازمانی..... ۲۲۵

مقدمه..... ۲۲۶

۱- جنبه های نوآوری - مثال: نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط..... ۲۲۷

۲- نظریه ی سازمان ها، تغییر و تعدیل سازمانی..... ۲۳۰

۳- تحلیل موارد بین المللی در برنامه های تعدیل..... ۲۳۳

۱- ۳- متغیر وابسته..... ۲۳۵

۲- ۳- متغیرهای مستقل..... ۲۳۸

۳- ۳- استفاده از ابزارها برای تحلیل ۱۷ مورد..... ۲۴۰

۴- نتیجه گیری: استفاده از تعدیل به عنوان ابزاری برای نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط..... ۲۴۳

۱- ۴- اثر تخصصی سازی در برنامه های تعدیل دربرگیرنده ی شرکتهای کوچک و متوسط..... ۲۴۴

۲- ۴- اثر انتشار در برنامه های تعدیل دربرگیرنده ی شرکتهای کوچک و متوسط..... ۲۴۶

۳- ۴- عوامل مهم در استفاده از تعدیل برای ارتقای نوآوری های فناورانه در بین شرکتهای کوچک و متوسط..... ۲۴۸

ضمیمه ی اول: سطوح متغیرهای مستقل..... ۲۵۰

از کوچک سازی تا مدرن سازی حوزه ی دفاعی در اروپای شرقی و مرکزی: فرصت های پیش روی شرکتهای کوچک و متوسط..... ۲۵۳

مقدمه..... ۲۵۴

- ۱- پیشینه: اصلاحات اقتصادی و دفاعی در کشورهای اروپای مرکزی و شرقی..... ۲۵۵
- ۱- ۱ تأثیر الحاق به ناتو ۲۵۵
- ۱- ۲ تأثیر آمادگی برای الحاق به اتحادیه‌ی اروپا ۲۵۷
- ۲- از کوچکسازی تا مدرن‌سازی نیروهای مسلح بلغارستان..... ۲۵۹
- ۳- شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع دفاعی بلغارستان..... ۲۶۳
- ۴- چالش‌های توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط دو منظوره و دفاعی..... ۲۶۵
- ۴- ۱- رون سپری ۲۶۵
- ۴- ۲- منافیت ۲۶۶
- ۴- ۳- همکاری‌های راهبردی ۲۶۷
- ۴- ۴- زیرساخت‌های امن ۲۶۷
- نتیجه‌گیری..... ۲۶۸
- شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط با دفاع: تحلیل و توصیف شرایط فعلی؛ چالش انطباق دوباره در قرن بیست و یکم..... ۲۷۱
- مقدمه..... ۲۷۲
- ۱- بخش تقاضا..... ۲۷۳
- ۱- ۱- عقد قرارداد با شرکت‌های اصلی ۲۷۳
- ۱- ۲- عقد قرارداد براساس کارکرد ۲۷۵
- ۱- ۳- عقد قرارداد با قیمت ثابت ۲۷۵
- ۱- ۴- عقد قراردادهای رقابتی ۲۷۶
- ۱- ۵- تیم‌های یکپارچه‌ی پروژه ۲۷۷
- ۱- ۶- تقاضا برای سامانه‌های سامانه‌ها ۲۷۷
- ۱- ۷- گذار از «بازگشت عادلانه‌ی سرمایه» در پروژه‌های مشارکتی ۲۷۸
- ۲- توسعه‌ی بخش عرضه..... ۲۷۸
- ۲- ۱- نوسازی پیمانکار اصلی در سراسر مرزهای ملی ۲۷۸

۲۷۹.....	۲-۲- روش برون سپاری
۲۸۰.....	۲-۳- جذابیت بخش غیرنظامی
۲۸۱.....	۳- راه پیش رو
۲۸۵.....	از نظام تحقیقاتی شوروی تا همکاری تحقیقاتی بین المللی و اروپایی - مورد استونی
۲۸۵.....	مقدمه
۲۸۷.....	۱- استونی به عنوان بخشی از نظام تحقیقاتی شوروی
۲۸۸.....	۲- ادغام علمی در استونی
۲۹۰.....	۳- اتصال تحقیقات توسعه فناوریانه در اروپا و استونی
۲۹۵.....	توصیف کوچک سازی نظامی در اسلواکی و گسترش سازوکارهای جدید برای همکاری میان ناتو و شرکتهای کوچک در متوسط شریک
۲۹۶.....	۱- تأثیر کوچک سازی نظامی در اسلواکی
۲۹۷.....	۱-۱- وضعیت کلی
۲۹۷.....	۱-۲- کاهش تولیدات نظامی در اسلواکی
۲۹۹.....	۱-۳- چگونگی حل مسألهی کوچک سازی تولیدات نظامی
۳۰۰.....	۲- پیشنهاد سازوکارهای جدید برای همکاری میان ناتو و شرکتهای کوچک و متوسط شریک
۳۰۰.....	۲-۱- همکاری در تولید
۳۰۰.....	۲-۲- انتقال فناوری میان ناتو و شرکتهای کوچک و متوسط شریک
۳۰۴.....	۲-۳- سازوکارهای سرمایه گذاری
۳۰۷.....	قدرت سوم
۳۰۸.....	مقدمه
۳۱۰.....	۱- تلاش دولت ها برای داشتن شرکتهای کوچک و متوسط
۳۱۳.....	۲- شرکتهای بزرگ
۳۱۳.....	۳- کشورهای کوچک و متوسط و پیچیدگی های آنها
۳۱۵.....	۴- نتیجه گیری

قدرت بقای شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای کوچک و متوسط: مورد ترکیه..... ۳۱۷

مقدمه..... ۳۱۸

۱- نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصاد ترکیه..... ۳۱۹

۲- وضعیت پسامدرن و تأثیر عصر اطلاعات..... ۳۲۲

۳- شالوده‌ی صنعت دفاعی ترکیه و شرکت‌های کوچک و متوسط..... ۳۲۳

۴- سخنان نهایی..... ۳۲۴

مسایل و فرصت‌های پیش روی شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای شریک..... ۳۲۹

مقدمه..... ۳۳۰

۱- افزایش اهمیت شرکت‌های کوچک و متوسط در حل مشکلات توسعه‌ی پایدار (اقتصاد،

بوم‌شناسی و مشکلات اجتماعی، حاد و یکپارچگی)..... ۳۳۰

۲- فرایندهای بازسازی، مدرن‌سازی و تبدیل نظامی شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای

با اقتصادهای در حال گذار با توجه به شرایط بازار..... ۳۴۰

۳- حمایت از کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری به عنوان ابزار و روشی برای توسعه‌ی شرکت‌های

کوچک و متوسط..... ۳۴۱

۴- فناوری‌های اینترنتی و اطلاعات مدرن برای همکاری توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط

..... ۳۴۵

۵- تعلیم و آموزش کارکنان نظامی شرکت‌های کوچک و متوسط، زمینه‌ی توسعه‌ی پایدار، تولیدات

پاکتر، پیشگیری از آلودگی، صرفه‌جویی در انرژی، همزیستی صنعتی-آرزیایی چرخه‌ی عمر..... ۳۴۵

۵- ۱- کسب‌وکار مبتنی بر فناوری‌های اطلاعات..... ۳۴۵

۵- ۲- فناوری‌های اطلاعات و آموزش تخصصی افراد برجسته، مدیران و تجار..... ۳۴۶

ع- فناوری‌های پیشرفته برای توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط..... ۳۴۷

شرکت‌های کوچک و متوسط موجود و جدید نیازمند انطباق با بازارهای غیرنظامی در حال

ظهور هستند..... ۳۵۱

مقدمه: تعطیلی پایگاه‌های نظامی..... ۳۵۳

- ۱- مطالعه‌ی موردی - شهر بورنه سولینوو، لهستان ۳۵۳
 - ۲- کارآفرینی نظامی و انطباق اجتماعی ۳۵۵
 - ۳- شرکتهای کوچک و متوسط نیازمند آن هستند که با بازار غیرنظامی مقابله کنند ۳۵۷
 - ۴- نتیجه‌گیری ۳۶۰
- بازاریابی فناوری‌های دو منظوره و مشکلات توزیع حقوق مالکیت فکری در مجموعه‌ی دفاعی -
صنعتی روسیه ۳۶۳
- ۱- بازاریابی فناوری‌های دو منظوره ۳۶۳
 - ۱-۱- ویژگی اول ۳۶۴
 - ۱-۲- ویژگی دوم ۳۶۵
 - ۱-۳- ویژگی سوم ۳۶۵
 - ۱-۴- ویژگی چهارم ۳۶۵
 - ۲- مشکلات توزیع حقوق مالکیت فکری در مجموعه‌ی صنعتی - دفاعی روسیه ۳۶۷
 - ۳- حمایت روشمند علمی از بازاریابی فناوری و منظوره ۳۶۸

پیش‌گفتار

امروزه، یکی از حوزه‌های کلیدی که تمرکز به طور خاص در آن آشکار است، رابطه‌هایی است که در موضوع دفاع ملی در کشورها، بین کشورها وجود دارد. باقیمانده‌های موتورهای عظیم محرک صنعت دفاعی - به خصوص در اتحاد جماهیر شوروی سابق و تا حدودی در اروپای غربی - و شبکه‌ای گسترده از شرکت‌های کوچک و متوسط که به واسطه‌ی این منابع به وجود آمده‌اند، واقعیت‌های ناگوار جهان جدید هستند. برای اولین بار، بسیاری از این شرکت‌ها با موضوعات جدیدی مواجه شدند؛ موضوعاتی مانند توسعه‌ی محصولات جدید، بازاریابی در دنیای غیرنظامی، سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی، اتخاذ رویه‌های رقابتی، حیطه‌ی کسب و کار و به طور کلی ادامه‌ی فعالیت خارج از حیطه‌ی کسب و کار دفاعی. مسأله‌ی دیگری که بر این برهه، آرایه‌ی کمک به این شرکت‌های کوچک و متوسط¹ است تا در حوزه‌ای جدید فعالیت داشته باشند. اغلب ناظران این موضوع را قبول دارند که اغلب کسب و کارها به لحاظ اندازه، کوچک یا متوسط هستند، یعنی شرکت‌های بزرگی نیستند. این کسب و کارها رکن اصلی شرایط پایدار اختصاصی هستند و در نهایت می‌توانند خدمات و محصولات اساسی برای کاربران خود فراهم سازند. ناکامی این شرکت‌های کوچک و متوسط در روی آوردن موفقیت‌آمیز به بازارهای غیرنظامی، سبب وارد

آمدن ضربه‌ای زیان‌بار به اقتصاد ملی خواهد شد. در نتیجه، لزوم رسیدگی به مسایل مرتبط با تبدیل کاربری این شرکت‌ها بی‌هیچ اغراقی واجد اهمیت بسیار است.

این کتاب به آرایه‌ی مجموعه مقالات مرتبط با موضوع شرکت‌های کوچک و متوسط دفاعی و همچنین چالش‌های سازگاری مجدد این شرکت‌ها با مسایلی که در قرن بیست و یکم با آن‌ها مواجه می‌شوند، می‌پردازد. این مقالات در ابتدا در کارگاه پیشرفته‌ی تحقیقاتی ناتو^۱ آرایه شدند، که در ژوئن ۲۰۰۲ در مادیرا^۲ برگزار و توسط سرهنگ یلاگیو کاستلو برانکو^۳، پروفیسور نام یاکیموف^۴ و آقای توماس شیا^۵ سازماندهی شد.

سازمان‌دهندگان این کارگاه از حمایت‌های مالی «بخش امور علمی و زیست‌محیطی»^۶ ناتو در فراهم‌سازی این کارگاه سپاس‌گزار اند. همچنین از ناظر گروه علوم ناتو، پروفیسور لویجی تومازینی^۷، دولت محلی^۸، ایرا و انجمن دانوتک^۹ برای حمایت‌هایشان در طول این کارگاه تشکر می‌کنیم.

در پایان، سازمان‌دهندگان این کارگاه مراتب حق‌شناسی خود را به همه‌ی شرکت‌کنندگان که عوامل اصلی برگزاری این کارگاه بودند، ابراز می‌دارند.

ویراستار کتاب از زحمات لیز کووار^۹ به دلیل ازنگری، این کتاب صمیمانه قدردانی می‌کند.

1 NATO Advanced Research workshop

2 Madcira

3 Pelágio castelo Branco

4 Naum Y akimoff

5 Thomas Shea

6 Scientific and Environmental Affairs Division

7 Luigi Tomasini

8 DANOTEC Association

9 Liz Cowan

مقدمه

پویا و عمل‌گرا؛ این‌ها سماتی هستند که به خوبی کارگاه پیشرفته‌ی تحقیقاتی^۱ را توصیف می‌کنند که از ۲۳ تا ۲۶ ژوئن ۲۰۲۲ در کشور پرتغال برگزار شد. در این چهار روز فشرده، ۳۱ شرکت‌کننده از ۱۸ کشور حضور داشتند (شامل هیاتی از سه مقام عالی‌رتبه‌ی روسی، اگرچه متأسفانه نمایندگان لیتوانی و ازبکستان به دلیل حملات هوایی حضور نداشتند) و در مورد شرکت‌های کوچک و بزرگ به بحث گفت‌وگو نشستند. در مورد این که این شرکت‌ها چه طور می‌توانند خود را با تغییرات سازگار کنند و چه عواملی می‌توانند نقشی حیاتی در توسعه‌ی کسب‌وکار جهانی ایفا نمایند، یک موضوع مشترک که در تمام نشست‌ها وجود داشت، این بود که اشتراکات این شرکت‌ها، حتی در کشورهای مختلف، از مهارت‌هایشان بیشتر است. در نتیجه، شرکت‌کنندگان در این کارگاه به خوبی توانستند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و کسانی که علاقمند به توسعه‌ی این شرکت‌ها در جنوب شرقی اروپا بودند، در این مذاکرات بهره‌ی بسیاری بردند.

اولویت اصلی در این کارگاه، فراهم کردن بیشترین فرصت برای همه‌ی شرکت‌کنندگان بود و برنامه‌ها در این قالب اجرا شد: مدت هر جلسه یک تا دو ساعت، با سه یا چهار سخنران که به هر کدام از آن‌ها ۱۵ تا ۲۵ دقیقه زمان داده می‌شد. این جلسات به همراه ابزارهای

بصری مانند ارایه‌ی مطالب توسط اسلایدها و پاورپوینت بود که زمانی برای پرسش و پاسخ را نیز به همراه داشت. به طور معمول، دو یا سه تا از این جلسات در صبح و دو یا سه تای دیگر در بعدازظهر برگزار می‌شد. شیوه‌ای که در آن شرکت‌کنندگان به راحتی با یکدیگر به بحث می‌پرداختند و یکدیگر را به پرسش می‌کشیدند (حتی با یکدیگر مجادله می‌کردند)، که البته همیشه به صورت سازنده و مفید بود، هر ناظری را تحت تأثیر قرار می‌داد.

برجسته‌ترین قسمت این کارگاه، جلسه‌ی روز آخر بود که در آن تمام شرکت‌کنندگان فرصت این را داشتند که به سؤال زیر پاسخ دهند: دوست دارید چه موضوعی در این کارگاه بحث شود؟ هیچ شخصی برای جواب به این سؤال احساس خجالت نمی‌کرد و رئیس جلسه در برگه‌ی بزرگی که بر روی یک سه‌پایه قرار داشت، حداقل ۲۴ موضوع مختلف را یادداشت کرد. این که این افراد می‌توانستند نظر خود را ارایه دهند، سبب شد که احساس رضایت همه‌جانبه‌ای در بین آن‌ها به وجود آید. بعد از آن، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا به بیان موانع موجود برای دستیابی به اهداف و موضوعات مذکور بپردازند. این مذاکرات شفاهی بود و رئیس جلسه آن‌ها را به صورت خلاصه بر روی یک برگه‌ی دیگر یادداشت می‌کرد. سرانجام به هر یک از شرکت‌کنندگان بسته‌ای از خواسته‌ی خود را از نتایج مورد انتظار این کارگاه درباره‌ی آینده‌ی اقدامات تحت حمایت ناتو بنویسند. اگرچه ۲۸ پیشنهاد جداگانه وجود داشت، بسیاری از آن‌ها شبیه یکدیگر و برخی از آن‌ها کاملاً یکی بودند. لحظه‌ی سرنوشت‌ساز لحظه‌ای بود که به همه‌ی شرکت‌کنندگان گفته شد تا به انتخاب فقط و فقط یکی از اقدامات یا رویدادهای تحت حمایت ناتو که در آینده رخ می‌دهد، بپردازند. پیشنهادهای تقریباً هم‌رأی این کارگاه در ادامه آمده است.

در آخر، ذکر این مسأله حایز اهمیت است که ناظر گروه مشاوره‌ی ناتو و تعدادی از شرکت‌کنندگان مجرب کارگاه پیشرفته‌ی تحقیقاتی که در این کارگاه حضور داشتند، همگی تحسین و رضایت خود را از پویایی این کارگاه که با همکاری روسیه و ناتو برگزار شد و همچنین سهولت به اشتراک گذاشتن و تحلیل نظرات در آن ابراز داشتند.

نتایج

پیشنهاد‌های منتج از این کارگاه برای ناتو، به همراه بیان انتظارات، چالش‌ها/ موانع و اقداماتی از گسترده‌ی وسیعی از بحث‌ها به دست آمد که توسط ۳۱ شرکت‌کننده در هفت جلسه در کارگاه برگزار شد.

اگرچه ذکر این نکته مهم است که کمک مهم و برجسته‌ای که توسط هیئت رسمی روسیه به طور موازی در طول برگزاری این کارگاه ارایه شد، به صورت ایده‌ها و اظهارات زیر بود که احتمالاً خوراک مناسبی برای اندیشیدن فراهم می‌سازند: صنعت دفاعی روسیه، به طور کلی، و استفاده دو دوره‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط از فناوری، به طور خاص، در حال طی کردن دوره‌ای طولانی از اصلاحات هستند که هدف از آن تبدیل این شرکت‌ها به منبع اصلی نوآوری‌های فناورانه در بحث اقتصاد است. روسیه علاقمند است که در زمینه‌ی فناوری‌های پیشرفته همکاری خود را با ناتو را اعضای اتحادیه‌ی اروپا عمیق‌تر کند.

کارگاهی که در پرتغال برگزار شد، بسیار مفید و محلی مناسب برای تبادل ایده‌ها و اطلاعات در این ارتباط بود. امیدواریم پیشنهادهایی که توسط شرکت‌کنندگان در این کارگاه ارایه شد، به ما کمک کند تا بتوانیم همکاری سوّمندانه و لطف‌های را بین شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های اصلی کشورهایمان ترویج کنیم؛ البته با مشارکت و راهنمایی کارشناسان‌های ناتو.

توصیه‌ها

۱. برنامه‌های آموزشی (دوره‌ی آموزش پیشرفته - ۱)
۲. برنامه‌های کارآموزی شرق - غرب (کارآموزی ناتو - سیاست علمی شرق - غرب، فار^۲ و آی‌اس‌پی^۳)
۳. تعاریف، مسایل، جنبه‌ها و غیره مرتبط با شرکت‌های کوچک و متوسط در موضوع دفاع، از طریق مشارکت بیشتر گروه مشاور صنعتی ناتو^۴ و دیگر ناتو‌ها و تأمین بودجه توسط آن‌ها.

1 NATO Advanced Training Course

2 Poland and Hungary Assistance for Restructuring of the Economy (PHARE)

3 Intelligence Support Plan (ISP)

4 NATO Industrial Advisory Group (NIAG)

انتظارات

- برقراری ارتباط بین دولت‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط
- همکاری بخش خصوصی و عمومی با شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های اصلی
- برقراری ارتباط بین دولت‌ها و شرکت‌های اصلی
- موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط در بخش دفاع
- اشن و فناوری کارآمدتر
- تمرکز ناتو بر شرکت‌های کوچک و متوسط
- شرکت‌های کوچک و متوسط دفاعی و غیردفاعی
- همکاری
- ایجاد فرصت‌های کسب و کار برای شرکت‌های کوچک و متوسط در اروپای شرقی و مرکزی
- فرایندهایی برای توسعه نقش مشترک شرکت‌های کوچک و متوسط و ناتو
- برقراری ارتباط بین شرکت‌های اصلی و شرکت‌های کوچک و متوسط
- درک بهتر تعادل‌ها
- شرکت مجازی «کاری را انجام دهید که ما انجام می‌دهیم»
- برنامه‌ها و قوانین
- نقش گروه مشاور صنعتی ناتو به عنوان محل تبادل نظرات
- آموختن تجربیات دیگر کشورها
- چه طور شرکت‌های کوچک و متوسط اسلواکی (به عنوان مثال) می‌توانند در صنعت دفاعی حضور داشته باشند
- فناوری اطلاعات^۱ برای توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط
- الحاق کشورهای اروپای شرق و مرکز^۲ به نظام اروپا - آتلانتیک

¹ IT

² Central and Eastern Europe (CEE)

- اقدامات، برنامه‌ها، طرح‌های پیشنهادی
- شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های اصلی غیرنظامی

چالش‌ها / موانع

- شرکت‌های کوچک و متوسط - دولت‌ها
- شرکت‌های کوچک و متوسط - شرکت‌های اصلی
- هم‌افزایی - دولت‌ها / مراکز دانشگاهی / شرکت‌های کوچک و متوسط / صنعت
- عدم شفافیت و دسترسی به اطلاعات
- عدم همکاری بین دولت / سازمان‌های مردم‌نهاد / گروه‌های اجتماعی
- دیوار: سالانه
- تفاوت اولویت‌های دولت‌ها / شرکت‌های کوچک و متوسط / شرکت‌های اصلی
- دسترسی به سرمایه
- نبود برنامه‌ریزی رسمی
- تفاوت‌های فرهنگی و سازگاری
- عدم اعتماد به نفس شرکت‌ها، کوچک و متوسط در وارد شدن به مشارکت و همکاری
- منابع انسانی در توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط
- عدم آموزش مداوم برای کارآموزان
- هماهنگ کردن قوانین مربوط به دارایی‌های فکری
- هزینه‌ی محافظت از دارایی‌های فکری برای شرکت‌های کوچک و متوسط
- تعامل‌های نسنجیده‌ی بیش از حد دولت
- نبود مشاوران برای توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط
- قوانین صادرات

- نبود دانش کافی در برنامه‌های حمایتی از شرکت‌های کوچک و متوسط و برنامه‌های ناتو
- محافظت از کسب و کار ملی
- تأثیر نفوذ شرکت‌های اصلی بر تصمیم‌گیری و سهام‌داران
- چه طور می‌توان رابطه‌ی نزدیک با روسیه‌ای‌ها را توسعه داد؟
- شکاف بین کشورهای اروپای شرقی و مرکزی با کشورهای توسعه‌یافته
- شکاف بین مسایل محرمانه و معیارها
- رقابت ناعادلانه بین شرکت‌های اصلی ایالات متحده و اتحادیه‌ی اروپا
- مدیریت اطلاعات
- فقدان تعریف و سیاست‌های مربوط به استفاده‌ی دو منظوره
- راه‌حل‌های مشترک شرکت‌های کوچک و متوسط
- روان‌شناسی / طرز تفکر
- عدم مشارکت شرکت‌های کوچک و متوسط در زنجیره‌ی تأمین
- زمان و منابع شرکت‌های کوچک و متوسط که در برنامه‌های ناتو شرکت دارند
- فساد

اقدامات

- ایجاد تعادل (و دادوستد متقابل) برای ایجاد رابطه‌ی بلندمدت بین شرکت‌های کوچک و متوسط شرق و غرب
- همکاری ناتو و تعریف سیاست‌های ملی برای شرکت‌های کوچک و متوسط
- کمک و اطلاع‌رسانی ناتو به شرکت‌های کوچک و متوسط
- برنامه‌های آموزشی بین‌المللی برای مدیران / مربیان / رهبران اجتماع‌ها / کارمندان دولت / دانشگاه‌ها / پروژه‌های خاص / برنامه‌های شراکت (شرق - غرب) شرکت‌های کوچک و متوسط

- توسعه‌ی ساختار مشترک فرماندهی، هدایت، رایانه و ارتباطات (سی^۴)^۱ و نمایش (اثبات) فناوری پیشرفته (ای تی دی)^۲
- حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط برای توسعه‌ی پایدار
- افزایش آگاهی شرکت‌های کوچک و متوسط درباره‌ی برنامه‌های ناتو در کشورهای هم‌پیمان ناتو
- کمک به کارکنان بازنشسته‌ی نظامی برای فعالیت در شرکت‌های کوچک و متوسط (شرکت‌های نوپا)^۳
- اداریت ای ناتو در زمینه‌ی تدارکات شرکت‌های کوچک و متوسط و خوشه‌های کشورهای شرق و مرکز اروپا
- مشارکت بیشتر گروه مشاور صنعتی ناتو و پول بیشتر برای تعریف/مسایل/جنبه‌ها همکاری بین شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه‌ی کاربردهای دو منظوره
- مطالعه درباره‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط
- ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط
- بهبود پایگاه داده‌های شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق فناوری‌های پیشرفته
- برنامه‌های کارآموزی شرق - غرب

1 C4

2 Advanced Technology Demonstration (ATD)

3 Start-up