

موفقیت و شکست بنگاههای اقتصادی در ایران



بخش نخست

علی کیال

۱ اشاره

بنگاهها و سازمانها با کوچک سازی و مهندسی مجدد به دنبال حضور فعال در بازار رقابتی هستند، ضمن اینکه گستردگی حجم اطلاعات بازار و توسعه تکنولوژی نیز برای مدیران به موضوعی چالش برانگیز تبدیل شده است. در این میان بهبود روابط در عرصه تجاری، افزایش سهم بازار و مطرح شدن به عنوان مدیر موفق، بخشی از دغدغهها و نگرانیهای مدیران امروزی را تشکیل می دهد. این تغییرات سریع، پیچیده و غیرقابل پیش بینی موجب شده است که امروز مدیران با بهره گیری از روشها، شیوهها و سبکهای پیشرفته مدیریتی، استراتژیهای اثربخش و کارکنان کارآفرین و خلاق، موفقیت بنگاه خود را تضمین کنند.

در کشور ما همانند هر کشور دیگر، مدیران بنگاههای صنعتی علاقه مندند ضمن حضور موثر در بازار، به افزایش تولید ملی و توسعه اقتصادی، صنعتی و بازرگانی کشور کمک کنند. بدیهی است در این راه پرفراز و نشیب، ناهمواریها و چالشهایی وجود دارد که رفع آنها نیازمند پژوهشهای گسترده، داشتن استراتژی مناسب، شناخت و تحلیل درست از صنعت موردنظر، بازار هدف و رقابت. افزون بر اینها شناخت درست و کامل از محیط کسب و کار و آشنایی با عوامل درونی و بیرونی محیط، ایجاد فضای رقابتی، شفاف سازی روابط اقتصادی و بازرگانی و در نهایت حمایت مادی و معنوی دولت از تولیدکنندگان، کارآفرینان و بویژه مدیران صنایع کوچک و متوسط از جمله عواملی است که به بقای بنگاهها و موفقیت آنها در عرصه اقتصاد و صنعت کشور می انجامد.

باتوجه به سرعت و شتاب تحولات و فشرده شدن رقابت در بازارهای داخلی و خارجی، شرایط خاص اقتصاد جهانی، تداوم رکود تورمی، کمبود تأمین منابع مالی بنگاهها و ضرورت بیش از پیش سرپانگهداشتن بنگاههای صنعتی و تولیدی کشور، تدبیر درصدد برآمده است که عوامل اصلی موفقیت و ناکامی شرکتها و بنگاههای تولیدی در ایران را با حضور جمعی از مدیران صنایع، استادان دانشگاهها و کارشناسان ارشد اقتصادی و صنعتی کشور در قالب میزگرد و طی دو شماره موردتحلیل و نقد و بررسی قرار دهد.

باسپاس از شرکت کنندگان در بحث، از شما دعوت می کنیم، خواننده نخستین بخش میزگرد باشید.

شهریار خاشع: فوق لیسانس 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: دکتری تخصصی در اقتصاد نظری، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی، مدرس مباحث اقتصادی و استراتژیهای بازرگانی بین المللی



وفا غفاریان: دکتری 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 مسئولیت های مختلف، مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری مشفق



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



شرکت کنندگان در میزگرد



عمادزاده:

تجربه تمام کشورهای که در عرصه صنعت موفق بوده‌اند، نشان می‌دهد که آنها از طریق نهادسازی، به کمک صنعت می‌آیند.

نبود یک نظام خوب و جامع واسطه‌گری مالی و تجهیز منابع، موجب شده است که از نظام تولید ما، حمایت لازم صورت نپذیرد.

کشورهای زیادی هستند که با پشتوانه مطالعات دانشگاهی در صدد شکل دادن به نهادهای پشتیبان هستند تا مشکلات صنایع را مرتفع کنند.

نداشتن تحقیق و مطالعه جامع قبلی برای تأسیس صنعت، یکی از مشکلات مشترک در صنعت کشور است.

در ادبیات توسعه صنعتی امروز توصیه می‌شود که نهادهای پشتیبان صنعت و تولید باید مورد توجه خاص قرار گیرند.



عمادزاده: با عرض سلام و تشکر از وقتی که دوستان برای شرکت در این میزگرد اختصاص دادند، یادآوری می‌کنم که «تدبیر» به عنوان رسانه تخصصی مدیران کشور، هر ازگاهی این رسالت را برای خودش قائل می‌شود که یکی از مسائل مبتلابه صنعت را مورد موشکافی و تحلیل قرار دهد. منظور از صنعت صنایع تولیدی، کشاورزی و خدمات است. مقدماتاً عرض کنم اگر به سابقه ۷۰ ساله صنعت کشور نگاه کنیم متوجه می‌شویم، برخی مسائل همواره در کنار صنعت ما وجود داشته‌اند، اما برخی مسائل دیگر بنا به ماهیت‌شان در مقاطع زمانی خاصی بروز می‌کنند، ولی در هر دو دسته، بعضی مسائل هستند که به آنها کمتر توجه شده‌است.

چنانچه مسائل صنعت در این سال‌ها را به دقت بنگریم، متوجه برخی موضوعاتی می‌شویم که همواره وجه مشترک در صنعت ما بوده است که از آن جمله، مشکلات مالی است. نبود یک نظام خوب و جامع واسطه‌گری مالی و تجهیز منابع موجب شده است که از نظام تولید ما، حمایت لازم صورت نپذیرد. اما از دیگر مشکلات مشترک و اصلی‌تر در صنعت ما نداشتن تحقیق و مطالعه جامع قبلی برای تأسیس صنعت است، بنابراین نمی‌توانیم ادعا کنیم مطالعاتی کامل در زمینه تأسیس همه صنایع داشته‌ایم و این که صنعت ما براساس مزیت‌های نسبی و فلسفه صحیح به‌وجود آمده‌است. این از بزرگترین مشکلات صنعت ماست.

در اینجا این سوال دیگر نیز مطرح می‌شود که آیا صنایع ما از ابتدا دارای یک استراتژی مشخص و خط راهبری فکری صنعتی بوده‌اند؟ یا اینکه تأسیس صنایع ما به صورت خود جوش و براساس احساس نیاز تأسیس شده‌اند؟

موضوع دیگری که می‌توان در این جلسه به آن پرداخت موضوع «نهادسازی» است. تجربه تمام کشورهایی که در عرصه صنعت موفق بوده‌اند نشان می‌دهد که آنها از طریق نهادسازی‌ها به کمک صنعت می‌آیند و برای رفع مشکلات آن تدبیر می‌کنند، بدین معنی که یک سری بسترهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی نیاز است تا زمینه رشد صنعت فراهم شود.

به عنوان مثال نهادی که برای حصول اطمینان از مالکیت صنعتی کار کند، نهادی که از انحصار جلوگیری کند و یا نهادی که به توسعه اعتمادسازی به عنوان یک سرمایه اجتماعی به صنعت کشور کمک کند. کشورهای زیادی هستند که با پشتوانه مطالعات دانشگاهی در صدد شکل دادن به این نهادها هستند تا مشکلات صنایع را مرتفع سازند. به دلیل همین کم توجهی‌هاست که اولین و شاید تنها چیزی که در بررسی مشکلات صنعت به ذهن ما می‌رسد، مسائل مالی صنعت باشد.

فلاح: با توجه به شناختی که از گذشته در این زمینه و مسائل اجرا در سالهای اخیر داشته‌ام، می‌توانم بگویم که مسائل صنعت و موضوع توسعه نیافتگی آن در ایران از هر دو نوعی است که آقای دکتر عمادزاده اشاره کردند، به همین علت هر ازگاهی یکی از این وجوه کمرنگ می‌شود و وجه دیگر، مانع رشد و توسعه می‌گردد.

ابتدا، بهتر است از بحث مطالعات بازار آغاز کنیم، بدون شک اکثر صنایع ایران مطالعات بازار ناقصی دارند و مواردی هم هستند که مطالعه بازار در آن کامل است، تغییرات شدید محیطی باعث می‌شود که از زمان مطالعات تا زمان اجرا، تغییرات فاحش، مانع از کارآمدی این مطالعات شود. خیلی از صنایع ما که امکان این‌گونه مطالعات را دارند و می‌توانند خود را تطبیق دهند، با موانعی مواجه می‌شوند که حتی آن مطالعات راهبردی که از روز اول، روش انجام و نتایج آن صحیح بوده، در یک زمان کوتاه، اصالت خود را از دست می‌دهند.

یادمان باشد که صنعت هر نقصی هم که داشته باشد، عوامل بازدارنده آن، عوامل ساده‌ای هستند و خیلی پیچیده نیستند؛ زیرا به محض ورود به بازار کسب و کار، مسائل آنها بسیار ساده می‌شود یا حداقل نمود آن ساده است. جالب است در همین مسائل ساده که ادبیات خیلی پیچیده‌ای هم ندارد، یک‌سری بی‌توجهی‌هایی صورت می‌گیرد.

به عنوان مثال صنعت خودرو، فارغ از درستی یا نادرستی استراتژی‌های آن، فعال شده، حرکت‌هایی کرده و در مقطعی هم

حرکتهای بسیار خوبی داشته است، ولی می‌بینیم که موانع توسعه‌ای آن بسیار ساده است. خیلی از این گونه صنایع با عوامل بیرونی مثل بازار، منابع مالی، سیاستهای متغیر و تغییرات مدیریت مواجه هستند.

تحمیل مدیر

برپایه یک اصل ساده در صنعت، مدیر بایستی شناخت کافی از صنعتی که تحت حوزه مدیریت اجرایی خود است، داشته باشد. ما برای این اصل، احترام قائل نیستیم و اغلب مدیران را از نهادهای بیرونی می‌آوریم و به آن صنعت تحمیل می‌کنیم. شما چه استراتژی داشته و چه

رخ می‌دهد. این یک منطق بسیار ساده در تجارت است و کسی توقع ندارد که تولیدکننده، کل منابع مالی موردنیاز را از جیب خودش خرج کند، بلکه باید به او در یک بستر کاملاً حساب شده، منابعی را اختصاص داد و از او خواست که کالای خوب تولید کند، بفروشد و پول ما را بازگرداند. ولی از همین منطق ساده هم، اغلب غفلت می‌کنیم.

انتخاب مدیر مناسب

همچنین منطقی بر فعالیت صنعتی و توسعه صنعت حاکم است، این منطق حتی برای واحدهایی که بنیاد درستی هم

در یک حوزه خاص از صنعت پردازیم؛ زیرا سخن گفتن از مشکلات صنایع ایران کاری مشکل است، ولی اگر قرار است به مشکلات صنایع پردازیم، چاره‌ای نیست که به مشترکات موجود بین آنها؛ یعنی عوامل محیطی اشاره کنیم.

عمادزاده: در فرمایش‌های آقای مهندس فلاح دو مورد خیلی مشخص، به بحث ایشان کمک می‌کرد: یکی اینکه بعضی از بنگاههای ما از ابتدا تدوین استراتژی را انجام نداده‌اند، اما بعضی‌ها هم که این کار را انجام داده‌اند، باید تغییرات شدید محیطی از زمان تدوین تا اجرای یک



نداشته باشید، صاحب فهم استراتژی، باید آن صنعت را اداره کند. ما چه مطالعات اولیه درست یا نادرست انجام داده باشیم، نمی‌توانیم یک قصاب را برای کار نانوايي به‌کار گماریم، ولی این حرکت اشتباه بسیار ساده را بارها در صنایع خود، انجام می‌دهیم.

موضوع دیگر، این است که اگر قرار است صنعتی حرکت کند، نیاز به منابع دارد؛ یعنی در یک فضای تبدیل مواد به محصول و فروش یا به‌طور خلاصه در فرایند تولید، شما احتیاج به تزریق منابع دارید که برگشت آن پس از فروش،

داشته‌اند، اینک دچار آسیب شده‌است. یکی از این منطق‌ها، انتخاب مدیر مناسب است. منطق دیگر تأمین منابع مورد نیاز و به موقع است؛ حتی اگر برای صنعتی که گزینه‌های درستی هم در ابتدا داشته‌اند، این منطق را به کار نگیرید، آن صنعت درست بنیاد هم، دچار آفت خواهد شد. ما در کشور خود با این آفت مواجهیم ولی بدون تردید داشتن راهبرد مناسب، شناخت صحیح و تحلیل ابتدایی درست برای هر صنعتی، لازم و ضروری است. پیشنهاد من این است که برای بحث در خصوص مشکلات صنعت، به بررسی

موضوع استراتژیک آنها را با مشکل مواجه نموده است.

نکته دوم اینکه ایشان فرمودند: صنعت را باید یک مدیر دارای فهم استراتژیک اداره کند، چه اینکه خودش در تدوین استراتژی سهمی بوده و یا نبوده، و یا اینکه آن استراتژی به درستی تدوین شده باشد یا خیر. به این نکته اضافه کنم که مواردی بوده است که استراتژی به درستی تدوین شده، ولی به مرور زمان دچار مشکل شده است. بنابراین تقاضا می‌کنم به این بخش از مسائل که اشاره شد، در دور بعدی پرداخته شود.



غفاریان:

اغلب، سیاست حمایتی صنعت ما محدود کردن رقابت بوده و نه رقابت‌پذیر کردن صنعت.

در کشور ما، هیچ تلاشی برای رقابت‌پذیری صنایع، صورت نمی‌گیرد.

این سیاست که به جای حمایت از صنعت به محدود کردن فضای رقابتی بپردازیم، سیاستی است که جای تأمل دارد.

صنایع کوچک و متوسط ما که عمده کارآفرینان هم جزو این دسته هستند، هیچ پشتوانه‌ای ندارند.

صرفاً عوامل محیطی تعیین‌کننده موفقیت نیست، عوامل و رفتار داخل شرکت نیز در موفقیت آن مؤثر است.

یک شناخت حرفه‌ای و با برخورد حرفه‌ای که بتواند محیط را تشخیص دهد، فرصتها را بشناسد و سازمان را راهبری کند، نداریم.

شناخت عوامل اصلی محیط کسب و کار در موفقیت بنگاه، بسیار مؤثر است.



غفاریان: بهتر است بحث را از اینجا آغاز کنم که چرا بعضی از این صنایع موفق و برخی ناموفقند؟ اگر بتوانیم پاسخهای معنی‌دار و معتبری برای این سوال پیدا کنیم، شاید راهگشای بسیاری از سرمایه‌گذاران بدون بازده کشور و نیز شکوفا شدن بحث صنعت به عنوان یک پیشران اقتصادی باشیم.

رقابت‌پذیر کردن صنعت

قبل از اینکه وارد بحث اصلی شوم قصد دارم به دو نکته اشاره کنم: نخست اینکه ما تا کنون دو سیاست را در کشور در پیش گرفته‌ایم، این دو سیاست بدون اینکه قصد نقد یا تأیید آنها را داشته باشیم، سیاستهای کاملاً تعیین‌کننده‌ای هستند، یکی اینکه اغلب سیاست‌های حمایتی دولت محدود کردن رقابت بوده و نه رقابت‌پذیر کردن صنعت، در حالی‌که در دنیا این‌گونه نیست و همه حکومتها تلاش می‌کنند که صنایع کشورشان رقابت‌پذیر شود، در اینجا هیچ تلاشی برای رقابت‌پذیری صنایع صورت نمی‌گیرد.

این سیاست که به جای حمایت از صنعت به محدود کردن فضای رقابتی می‌پردازد، به نظر من سیاستی است که جای تأمل دارد.

دومین سیاست که هم اینک هم داریم، نوع حمایتی است که دولت از صنایع می‌کند که این حمایتها بیشتر متوجه صنایع بزرگ است. در دنیا عکس این روش اعمال می‌شود؛ کشورهای صنعتی با درک اینکه صنایع بزرگ امکانات و مقهورات لازم را برای انجام مطالعات بازار، ارزیابی بازار و بستن قرارداد با شرکتهای بزرگ دارند، بیشتر توجه خود را متوجه صنایع کوچک و متوسط می‌کند. در کشور ما برعکس است و صنایع کوچک و متوسط ما که عمده کارآفرینان هم جزو این دسته هستند، در حاشیه و توجه و اهرمهای حمایتی عمدتاً متوجه صنایع بزرگ است.

به اعتقاد من اگر این موضوع را درباره عوامل محیطی مورد بحث قرار دهیم، می‌توانیم وارد بحث مشکلات داخل بنگاهها و شرکتهای شویم.

عوامل داخلی بنگاه

نکته مهمی که می‌خواهم به وسیله آن وارد فضای داخل شرکتهای شوم، این است که در همین محیط و با همین سیاستها، بعضی از شرکتهای موفق و بعضی ناموفق هستند. براین اساس صرفاً عوامل محیطی تعیین‌کننده موفقیت نیست، عوامل و رفتار داخل شرکت نیز در موفقیت آن مؤثر است. اگر فقط عوامل محیطی را در کسب موفقیت مؤثر بدانیم، بایستی همه شرکتهای موفق یا شکست خورده باشند، در صورتی‌که در همین شرایط فعلی کشور، شرکتهایی داریم که مشغول تولید هستند، صادرات می‌کنند و گردش مالی خوبی دارند؛ البته کسانی هم هستند که به دلایل مختلف نمی‌توانند چرخه کسب و کار خود را در بلندمدت ساماندهی کرده و از چرخه کسب و کار حذف می‌شوند.

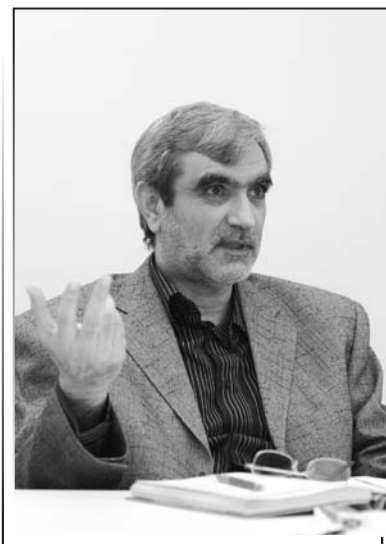
برای «درک»، «انگرش» و فهمی که از کسب و کار وجود دارد باید دو لایه متفاوت قائل شد: یکی اینکه یک مدیر در یک بنگاه چقدر نگرش استراتژیک دارد؟ چه قدر می‌تواند فرصتها را تشخیص دهد؟ چقدر از آنها استفاده کند؟ تهدید را دریابد و شرکت را در پیچ‌وخم‌های کسب و کار، پیش ببرد.

استراتژی توسعه صنعت

دوم اینکه استراتژی‌های سطح ملی چقدر زیرساخت‌ها را برای موفقیت یک بنگاه، فراهم کرده‌است؟ به هرجهت هر قدر زیرساخت‌ها محکمتر و بهتر باشند، فرصتها بیشتر خواهد بود و بنگاهها بهتر و موثرتر عمل خواهند کرد.

با این استدلال ما باید استراتژی را در دو لایه ببینیم: ۱- در لایه ملی که زیر ساخت‌ها را برای سازمانها می‌سازد، ۲- در لایه بنگاهها که استراتژی کسب و کار است و همان درک، فهم و شناختی است که یک مدیر نسبت به محیط کسب و کار خودش دارد.

بنده با هر دو لایه کار تعامل داشته‌ام، به طوری که در تدوین برنامه چهارم توسعه تلاش زیادی کردم که استراتژی توسعه صنعت در برنامه چهارم شکل بگیرد، جلسات متعدد و طولانی برای شکل دادن به این استراتژی برگزار شد.



داشته باشند. البته چتر حمایتی خاصی هم از آنها پشتیبانی نمی‌کند. بنابراین شرکت‌های کوچک و متوسط، اولین قربانیان تحولات بیرونی محسوب می‌شوند.

مردی: تأکید من بیشتر روی صنایع ساخت و تولید است که SMEها (صنایع کوچک و متوسط) در بخش صنعت، جزء این گروه دسته بندی می‌شوند. یعنی اگر بخواهیم تخصصی بگوییم از کد ۱۵ تا ۳۷، ISIC را شامل می‌شوند. این دسته بیشتر سازندگان مصنوعات و یا کالاهای سرمایه‌ای و واسطه‌ای را در بر می‌گیرد و در واقع Industrial Manufacturing خوانده می‌شوند.

واحدهای خدماتی بسیار گسترده‌ترند و شاخه‌های پیچیده بیشتری دارند که بحث مستقل خود را می‌طلبد، اما من می‌خواهم بحث را به سمت دیگر هدایت کنم. آقای دکتر غفاریان درباره سیاست‌هایی که به صورت معکوس در ایران اجرا می‌شوند، سخنانی فرمودند که من نیز کاملاً آنها را می‌پذیرم.

مطالعه‌ای در مورد کارآفرینی و مقایسه ایران با ۹ کشور بعلاوه مجموعه اروپای شرقی انجام دادیم، حاصل این مطالعه این بود که این کشورها در گام اول آموزش می‌دهند، بدین شکل که دولتهای چین، هند، کانادا، آمریکا، کره، ژاپن و اروپای شرقی، مراکز کارآفرینی دارند که به صورت رایگان آموزش می‌دهند. همچنین مؤسسه‌هایی هستند که تسهیلات خاص مالی برای کارآفرینان قائل می‌شوند و حتی نماینده یکی از بانک‌های KWF آلمان در سخنرانی خود می‌گفت که ما در ارائه کمک‌های مالی، راهنمایی‌های مورد نیاز را به متقاضیان و کارآفرینان می‌دهیم. به عبارت بهتر، شبکه‌هایی ایجاد می‌کنند که کارآفرینان خرده‌پا با بزرگان و پیشکسوتان این رشته مرتبط شوند و از تجربه‌های آنها بهره‌گیرند. برای صادرات این بنگاهها تسهیلاتی قائل می‌شوند و حتی برای آنها اتحادیه تاسیس کرده‌اند.

همان‌گونه که گفته شد، زیرساخت‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی لازم را برای این بنگاه‌ها به وجود می‌آورند. موتورهای حرکت اقتصاد در این کشورها، واحدهای

علاوه بر این، من با مدیران بنگاهها به سبب کار، تعامل زیادی دارم که نگرش آنها را نسبت به کسب و کار خودشان کم و بیش می‌شناسم.

به اعتقاد من، ما در هر دو بعد این مسئله ضعیف هستیم. در بعد ملی زیرساخت‌ها را کامل ایجاد نکرده‌ایم که آقای مهندس فلاح به نمونه‌های آن اشاره کردند. از آن طرف هم وقتی وارد بنگاهها می‌شویم، خیلی آشکار آن فرهیختگی، بصیرت و شناختی که یک مدیر بایستی نسبت به کسب‌وکار داشته باشد، شاهد نیستیم. یک شناخت حرفه‌ای و یا برخورد حرفه‌ای که بتواند محیط را تشخیص دهد، فرصتها را بشناسد و بتواند سازمان را راهبری کند، نداریم. ما به کرات شکست‌هایی را مطالعه می‌کنیم که ناشی از اشتباهات درون سازمانی بوده است. موضوع پایان‌نامه دکترای بنده نیز بررسی شکست شرکتها بود. حاصل آن است که باید بگوییم این مسئله اغلب به مسائل درونی باز می‌گردد؛ زیرا این گونه شرکتها نتوانسته‌اند معادلات محیطی را کامل پاسخگو باشند. آن‌گاه اگر از این زاویه وارد شویم و عوامل محیطی را کنار بگذاریم، با فرض اینکه در همین محیط هم یک عده موفق شده‌اند، بنابراین دیگران هم می‌توانسته‌اند موفق باشند. می‌توانیم روی عوامل داخلی بیشتر تأکید کنیم.

شناخت محیط

شناخت عوامل اصلی محیط کسب و کار هم در موفقیت آن بسیار مؤثر است. از آنجا که با فقدان سرمایه‌گذاری مناسب در بنگاهها سروکار داریم، بیشتر مشکلات در جاهایی رخ می‌دهد که شناخت دقیقی از محیط کسب و کار دیده نمی‌شود، قواعد بازی به درستی تشخیص داده نشده و یا اینکه به سبب سرعت تحولات بیرونی، برداشت‌های مدیران آنها خیلی زود اعتبار خود را از دست داده و بی‌اثر شده‌اند؛ البته این دست از مشکلات، بیشتر متوجه شرکت‌های کوچک و متوسط است. شرکت‌های بزرگ بیشتر اوقات سازوکارهای لازم را دارند و مورد حمایت‌های ویژه هستند. اما شرکت‌های کوچک، نه سازوکار مشخصی دارند و نه امکانات گسترده‌ای در اختیارشان است تا نظارت و مراقبت سیستماتیک از محیط

فلاح:

صنعت هر نقصبی هم که داشته باشد، عوامل بازدارنده آن، عوامل ساده و غیر پیچیده‌ای هستند.

مدیر، بایستی شناخت کافی از صنعت تحت حوزه مدیریت اجرایی خود داشته باشد. ما برای این اصل، احترام قائل نیستیم و اغلب مدیران را از نهادهای بیرونی می‌آوریم و به صنعت تحمیل می‌کنیم.

منطقی بر فعالیت صنعتی و توسعه صنعت حاکم است، یکی از این منطق‌ها، انتخاب مدیر مناسب است.

داشتن راهبرد مناسب، شناخت صحیح و تحلیل ابتدایی درست برای هر صنعتی، لازم است.

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





مردی:

موتورهای حرکت اقتصاد در کشورهای غربی و اروپای شرقی، واحدهای کوچک هستند، اما در ایران این گونه نیست.

ما در ایران، حدود چهارصد هزار کارگاه صنعتی داریم که از این تعداد نزدیک به ۹۷ درصد آنها زیر ۱۰ نفر شاغل دارند.

هیچ صنعتی نیست که در محیط بسته انحصاری، رشد کرده باشد و آن گاه وارد دنیای آزاد شود.

خیلی از صنایع کوچک به دلیل اینکه ضربه پذیرند، ناموفق اند و بنیه مالی و بنیه دانشی کمی دارند.

بین مدیران، یک نوع همگرایی شدید، بدون اینکه با یکدیگر ارتباط داشته باشند، وجود دارد.

اگر بتوانیم محیط را آماده کنیم، خیلی از افراد مستعد کشور که تعداد آنها نیز کم نیست، می‌توانند به سرعت پیش بروند.



کوچک هستند، اما در ایران این گونه نیست.

طبق آمارها برآورد می‌شود که ما در ایران حدود چهارصد هزار کارگاه صنعتی داریم که از این تعداد نزدیک به ۹۷ درصد آنها زیر ۱۰ نفر کارکن دارند، ۹۱ درصد آنها تا ۶ نفر شاغل دارند. حدود ۳ درصد باقی‌مانده دیگر کارگاه‌هایی هستند که با ۱۰ تا ۴۹ نفر شاغل کار می‌کنند و کمتر از ۱ درصد کارگاه‌های ما بالای ۵۰ نفر شاغل دارند. جالب است بدانید که وقتی از نظر ایجاد اشتغال می‌سنجیم، نتیجه برعکس می‌شود؛ یعنی کارگاه‌های ۱۰ نفر به بالای ما بیش از ۴۴ تا ۴۵ درصد ایجاد اشتغال می‌کنند و ارزش افزوده آنها نیز به همین نسبت است.

در اوایل سده بیستم، تأکید روی کارخانه‌های بزرگ بود که از صرفه‌جویی‌های مقیاس استفاده می‌کردند که البته این موضوع هنوز هم حاکم است. از سوی دیگر چون تعداد این واحدها کم است، می‌توانند در سیاستها و قدرت حاکم اعمال نفوذ کنند و لابی‌کنند تا سیاستهای مورد نظر خود را جا بیاورند. این حلقه بسیار پیچیده است و به هر حال باید روزی گسسته شود و معضل آن حل شود. نکته دیگر اینکه هیچ صنعتی نیست که در محیط بسته انحصاری، رشد کرده باشد و آن گاه وارد دنیای آزاد شود. ما خودروسازی ژاپن را می‌بینیم، که ژاپنی‌ها در ابتدا درها را بستند و در درون خودشان یک رقابت سالم ایجاد کردند تا در نهایت صناعی که در این رقابت آبدیده شده و وارد دنیای آزاد شدند و امروز می‌بینید که همان صنایع، نخستین و بزرگترین تولید کنندگان دنیا هستند.

ما در ایران چنین شرایطی را نادیده گرفته‌ایم. صنایع خودروسازی ما در یک محیط انحصاری تولید می‌کند و مدتهاست که درجا می‌زند و از نظر تکنولوژی هم تکان نخورده است. کشور کره جنوبی با ما و حداکثر یک سال بعد از ما شروع کرد و در حال حاضر میزان تولید اتومبیل کره از فرانسه بیشتر است و این موضوع بسیار قابل تعمق است.

نتایج حاصل از مطالعه‌ای درباره کارآفرینی در اروپای شرقی را با ایران

مقایسه می‌کردم، چندین نتیجه گرفتیم، از جمله اینکه کشورهای اروپای شرقی اولین کاری که انجام دادند، آماده سازی محیط بود. آنها مسائل قضایی، رقابت، ورود و خروج سرمایه، تجارت و ... را مرتب کردند و سپس شروع به کار کردند.

دوستان در صحبت‌های خود اشاره کردند که در همین شرایط موجود در ایران برخی شرکتها موفق و برخی دیگر ناموفق عمل کرده‌اند. به اعتقاد من می‌توان دو نگرش متفاوت به این موضوع داشت: یکی اینکه خیلی از صنایع کوچک ناموفق‌اند به دلیل اینکه ضربه‌پذیرند؛ بنیه مالی و بنیه دانشی کم دارند. ولی اگر به شرایط محیطی بازگردیم، قانون باید عام دیده شود؛ یعنی، آیا اکثر صنایع ما موفق شده‌اند؟ یا اکثریت موفق بوده‌اند یا ناموفق؟ در جمع بندی می‌توانیم هم سوال کنیم که آیا صنایع ما موفق بوده‌اند؟

براساس آمار سال ۸۵-۸۴ از کل شاغلان کشور که ۱۹,۶۷۹,۰۰۰ نفر هستند، در بخش صنعت ۵ میلیون و ۹۸۰ هزار نفر کار می‌کنند، از این نظر جایگاه صنعت ما در اقتصاد خیلی عقب‌تر از صنایع کشورهای دیگر است. از این تعداد تنها اندکی بیش از یک میلیون و شصت هزار نفر در صنعت ساخت کار می‌کنند که در حدی بیش از ۶ تا ۷ درصد کل شاغلان کشور نیست. این سهم بسیار اندک می‌نماید.

در مطالعه‌ای در مورد موانع توسعه سرمایه‌گذاری در بخش صنعت که ۵-۴ سال پیش در سازمان انجام شد، به این نتیجه رسیدیم که بین مدیران یک نوع همگرایی شدید، بدون اینکه با یکدیگر ارتباط داشته باشند وجود دارد. نزدیک به ۱۵۰ پرسشنامه پرکردیم و ۱۵ مصاحبه انجام دادیم، نتیجه این شد که، مشکلات آنها در درجه نخست مشکلات و مسائل کارگری بود و بعد از آن به ترتیب مسائل مدیریتی و مسایل مالی قرار داشتند. بنابراین به اعتقاد من محیط می‌تواند بسیار مؤثر باشد و ما اگر بتوانیم محیط را آماده کنیم، خیلی از افراد مستعد کشور که تعداد آنها نیز کم نیستند، می‌توانند به سرعت پیش بروند.

عمادزاده: در ادبیات توسعه صنعتی امروز



خاشع:

برای درست کردن یک بنگاه باید از بازار، شناخت کافی داشته باشیم.

در محیط‌هایی که فضای کسب و کار شفاف وجود ندارد، شناخت پیدا کردن نسبت به بازار، کار سختی است.

شفاف نبودن محیط، اجازه نمی‌دهد از موفقیت‌ها و شکست‌های مان، درس بگیریم.

در دنیا، ورشکستگی، یک موضوع پذیرفته شده است، بنگاه ورشکسته اعلام می‌شود برای اینکه منابع، بیهوده صرف نشود.

در کشور ما در بسیاری موارد، بنگاه‌ها از تجارب موفق سخن می‌گویند. به اعتقاد من این موفقیت‌ها نتیجه رانت‌هایی است که در اقتصاد و صنعت ما وجود دارد.

اگر ما موفق شویم که روندهای محیطی را منطقی کنیم، بسیاری از قابلیت‌ها و مهارت‌ها، همچون قابلیت کار آفرینی به حرکت در می‌آیند.

اگر در جامعه، رانت اقتصادی وجود داشته باشد، خیلی از اوقات، موفقیت در دست یافتن به آن رانت معنی می‌شود.



توصیه می‌شود که نهادهای پشتیبان صنعت و تولید باید مورد توجه خاص قرار داشته باشد. نهادهایی باید ایجاد شوند که بازارها را توسعه دهند، یک سری نهادهای دیگر هم باید ایجاد شوند که بازار را با ثبات کنند. نهادهایی نیاز داریم که بازار را به تعادل برسانند و نهادهایی که اعتماد عمومی به مکانیسم بازار را جلب نمایند. این مثالها نشان می‌دهد که کشورهای اروپای شرقی به این مسائل به خوبی پرداخته‌اند و این چارچوب‌ها را شکل داده‌اند.

میریدی: توجه داشته باشیم که در کشورهای اروپای شرقی طی سه نسل، موضوع مالکیت خصوصی از ذهن ملت‌های این کشورها بیرون رفته بود و در حد یک بقال هم تجارت خصوصی نداشتند، در صورتی که مالکیت خصوصی در ایران همواره وجود داشته است و بسیار هم قوی بوده است.

من به عنوان یک مدیر علاقه‌مند به تأسیس شرکت، چه میزان واقع‌گرا هستم؟ و از منطق آن اقتصادی که در آن زندگی می‌کنم، واقع‌گرایی بیرون می‌آید. من ضرورتاً برای بقاء، به یک منطق واقع‌گرایانه اقتصادی متوسل می‌شوم، در حالی که وقتی به نظام بانکی کشور نگاه می‌کنیم، می‌بینیم جایی که می‌بایست بیشترین مهارت‌ها را می‌داشت آن‌چنان عمل نمی‌کنند و کمترین مهارت‌ها را دارند و بیشتر کارهای فرمالیته اداری را انجام می‌دهند و در پایان هم می‌گویند سه برابر پولی که به طرح تو می‌دهم، به من وثیقه بده!

خاشع: تأسیس یک بنگاه به قابلیت‌ها و مهارت‌هایی نیاز دارد و منابع لازم را می‌طلبد و به تجربه هم نیازمند است، که تمام اینها را محیط ایجاد می‌کند. منظور قابلیت‌هایی است که بتوانیم بنگاهی را به درستی ایجاد کنیم و کارآفرینی را در جامعه خود رشد دهیم، اینها چیزهایی است که از محیط می‌آید و مسلماً این دو بر هم اثر متقابل می‌گذارند و البته که تأثیر مورد دوم، رایج تر و منطقی‌تر است.

شناخت بازار

برای درست کردن یک بنگاه باید از بازار شناخت کافی داشته باشیم، شناخت بازار بعضی از محیط‌ها به دلیل شفافیت، بسیار ساده است. در محیط‌هایی که فضای کسب و کار شفاف وجود ندارد، شناخت پیدا کردن نسبت به بازار کار، کار سختی است. به همین جهت در

تکنولوژی این صنعت قابل عرضه به دنیا است. ظرفیتی که ما در این زمینه ایجاد کرده‌ایم بسیار زیاد است و باور کردنی نیست که سه سال پیش مشکلاتی در تأمین تجهیزات داشتیم، و حال ظرفیت ایجاد شده ۵ برابر بازار داخلی مان است.

عوامل موفقیت و شکست

در مورد بازار خارجی یک‌سری محدودیت‌هایی خارج از اراده بنگاه و یک سری قابلیت‌ها در بنگاه وجود دارد. وقتی به رقبای خود همچون هند، چین و کره در طول ۱۰ سال گذشته نگاه می‌کنیم، می‌بینیم ما با پتانسیل‌های خیلی بیشتری از لحاظ دانش، سرمایه و توان مدیریتی وارد شده‌ایم، ولی وقتی به رشد آنها نگاه می‌کنیم برای مان باور کردنی نیست، به علت اینکه در آن شرایط رقیب خارجی ما می‌تواند راحت‌تر تجارت کند؛ زیرا از حمایت‌های گوناگونی برخوردار است که مسیر را برایش هموارتر می‌کند.

وقتی من می‌خواهم یک بنگاه تأسیس کنم، برخلاف گذشته خیلی فکر نمی‌کنم، اما کوچکترین کاری که می‌خواهم شروع کنم به نسبت، قابلیت‌های زیادی را می‌طلبد، در حالی که انباشت تخصصی حرفه‌ای کشور با این انتظار و رویکرد سازگار نیست. به عنوان مثال در حوزه‌های مختلف اگر حتی به خود موضوع تخصص نگاه کنیم، متوجه می‌شویم در جامعه بیش از ۲۰ میلیون دانش‌آموز و دانشجوی ما وارد حوزه کار می‌شوند، بعد اگر این روند را با انباشت دانش و تخصص مقایسه کنیم می‌بینیم که این دو با هم جور نیستند و همین موضوع موجب نقطه ضعف بنگاه می‌شود؛ بنگاهی که شاید پشته‌های حرفه‌ای خود را نداشته باشد.

موضوع دیگر این است که موفقیت بنگاه‌ها به این نکته باز می‌گردد که روندها چگونه قابل پیش‌بینی هستند. خیلی از روندها قابل پیش‌بینی نبوده‌اند و تغییرات شدیدی در روندها رخ داده است. بدین ترتیب حتی در شرایطی که دانش، شناخت و تخصص لازم برای تأسیس بنگاه وجود دارد، مانع عملکرد درست می‌شود و در نتیجه شاهد بروز مغایرت‌های شدیدی

می‌شویم. شفاف نبودن محیط هم اجازه نمی‌دهد از موفقیت‌ها و شکست‌های مان، درس بگیریم.

در دنیا ورشکستگی یک موضوع پذیرفته شده است، بنگاه ورشکسته اعلام می‌شود برای اینکه منابع بیهوده صرف نشود، ورشکسته اعلام می‌شود و به جامعه درس می‌دهد که در این حوزه این یا آن کار را انجام ندهید و بدین شکل بنگاه‌ها در مراحل بعد شاهد موفقیت می‌شوند؛ اما در کشور ما در بسیاری موارد بنگاه‌ها از تجارب موفق سخن می‌گویند. به اعتقاد من این موفقیت‌ها نتیجه رانت‌هایی است که در اقتصاد و صنعت ما وجود دارد. خیلی از موفقیت‌ها می‌تواند خارج از برنامه‌ریزی‌های ما و پیش‌بینی‌ها صورت بگیرد و از جای دیگری نشأت گرفته باشد که خیلی هم شفاف نیست و به دیگران نشان نمی‌دهد که راه موفقیت و یا شکست کدام است.

به طور حتم، بنگاه‌های ما در زمینه‌هایی ضعف‌هایی دارند که بخشی از آن ناشی از محیط است و بخشی از آن هم به درون خودشان برمی‌گردد، اما موضوعات دیگری هم در کنار این دو قرار دارند.

کارآفرینی

تجربه ابتدایی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران نشان می‌داد که نهادهای موفق همچون بانک توسعه صنعتی به عنوان نهادهای درست با مسیرهای درست می‌توانند تأثیرات دور از ذهنی ایجاد کنند. به هر حال به نظر می‌رسد که اگر ما موفق شویم که روندهای محیطی را منطقی کنیم، بسیاری از قابلیت‌ها و مهارت‌ها، همچون قابلیت کارآفرینی به حرکت درمی‌آیند.

ما در طول ۵-۴ سال گذشته در زمینه آموزش مهارت‌های کارآفرینی و طرح‌های حمایتی، یکی از دور از ذهن‌ترین کشورها از نظر سرمایه‌گذاری و حرکت در این زمینه هستیم. وقتی روند خود را با روند ژاپنی‌ها در این زمینه مقایسه می‌کنیم می‌بینیم که کارهایی که انجام داده‌اند کمتر از ما بوده، ولی همان کار ساده آنها به سبب محیط مساعد و مثبتی که وجود

دارد رشد می‌کند و توسعه می‌یابد: کارهایی همچون نگاه منطقی به کار که ناشی از نظام آموزشی این کشورهاست، قابلیت‌های حساب و کتاب کردن را در مدرسه و دانشگاه به کودکان یاد می‌دهند و زندگی اجتماعی درون خانواده هم به بچه یاد می‌دهد که منابع محدودی برای انجام کارش در اختیار خواهد داشت. بدین ترتیب در درون فرد نهادینه شده که کار را از خانواده و جامعه یاد بگیرد و همین امر به او کمک می‌کند که واقع‌گرایانه و مشخص به موضوع بنگرد.

در حالی که اگر در جامعه رانت اقتصادی وجود داشته باشد، خیلی از اوقات موفقیت در دست یافتن به آن رانت معنی می‌شود. پس بدیهی است که معانی دیگری در ذهن افراد نهادینه شود.

عمادزاده: در مباحث ما، هدف این نیست که مسائل محیطی را کم اهمیت ارزیابی کنیم و نمی‌خواهیم مشکلات عوامل محیطی، بخصوص بخشی را که مربوط به نهادهاست، انکار کنیم. نهادهای ناکارآمد یقیناً یکی از مشکلات اصلی صنعت ماست، در حال حاضر نظام واسطه‌گری مالی یک نهاد است که وجود دارد، اما ناکار آمد عمل می‌کند. در حوزه قوانین و مقررات اگر قوانین بتوانند به محیط کسب و کار ثبات بدهند، بسیار خوب است، اما اگر تنوع مقررات و کوتاه بودن عمر بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها اثر مغایر داشته باشد، خود می‌تواند نهادی بازدارنده محسوب شود.

هدف این نیست که به مسائلی این‌چنین بی‌توجه باشیم و امیدواریم با این نشست‌ها بتوانیم موجی در فضای صنعتی به وجود آوریم که با دقت و صلاحیت به این مسائل بپردازد. مسایل مهم دیگری همچون شناخت بازارها و فرصت‌ها از جمله موضوعاتی هستند که بعضاً در حوزه صنعت مغفول مانده است و لازم است که به آن‌هم بپردازیم.

تدبیر: باسپاس دوباره از حضور شرکت کنندگان محترم، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده به آگاهی خواهد رسید. □