

# افزایش بهره‌وری و حضور در بازارهای جهانی

## متنروط بر ارتقاء مدیریت و اقتصاد

گزارشی از برگزاری هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت

بخش دوم

اشاره:

موضوع گزارش ویژه شماره گذشته، به انعکاس مقالات و سخنرانی‌های هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت اختصاص داشت و طی آن مقالاتی در زمینه مدیریت و برخی مباحث عمده اقتصادی کشور از سوی مسئولان و اقتصاد دانان عنوان گردید. در این شماره نیز، انجمن بین‌المللی مدیران ایرانی معرفی شده است. ضمن این که دکتر نیلی مقاله خود را با موضوع "پیش نیازها، الزامات و جهت گیری‌های اجرای موفق خصوصی‌سازی با تأکید بر صنعت" ارائه نمود.

### معرفی انجمن بین‌المللی مدیران ایرانی

دکتر علی زواشکیانی - بنیانگذار و عضو هیات مدیره انجمن - در قالب ارائه ۳ شاخص به میزان پیشرفت دانش نوین مدیریت در ایران پرداخت که عبارت بودند از:

#### ۱- تعداد اساتید رشته مدیریت و اقتصاد

در سطح استانداردهای جهانی: به این معنا که اساتید رشته مرتبط، تحصیلکرده یکی از دانشگاه‌های معتبر دنیا بوده و مقالات آن‌ها در مجلات معتبر بین‌المللی منتشر شده باشد. براساس مطالعات انجام شده، ایران به حدود ۲ تا ۳ هزار استاد در زمینه اقتصاد و مدیریت در سطح استانداردهای بین‌المللی نیاز دارد. در خوش‌بینانه‌ترین حالت، ممکن است ۵۰ نفر از اساتید دارای ملاک‌های مذکور باشند.

#### ۲- مدیرانی که دانش آموخته رشته

مدیریت هستند. حدود ۵۰۰ تا ۸۰۰ نفر در کشور دارای این ویژگی هستند.

#### ۳- وجود مشاوران طراز اول در زمینه

مدیریت: این بحث ارتباطی با تعداد ندارد. در ایران، استعدادها بسیار درخشان و افراد سخت‌کوش وجود دارند اما معتمد این افراد با کسانی که تحصیل کرده خارج از کشور هستند و پروژه‌های متعدد مشاوره انجام داده‌اند، متفاوت هستند.

مشاوران مدیریت می‌توانند کتاب‌های موجود در

معتبر دنیا به فعالیت می‌پردازند. بنابراین مشکل از فرار مغزها نیست. از سوی دیگر ایرانیان متولد ایران و ساکن آمریکا حدود ۲۵۰ تا ۳۰۰ هزار نفر هستند. در رشته‌های مهندسی و علوم پایه حدود ۴۲ هزار نفر ایرانی دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، حدود ۲۴ هزار نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۷ هزار نفر دارای مدرک دکترا هستند بنابراین حدود ۷۰ هزار نفر از جمعیت ۲۵۰ هزار نفری ایرانیان مقیم آمریکا دارای مدارک تحصیلی معتبر در علوم مهندسی هستند. اما این تفاوت میان تعداد دانش‌آموختگان علم اقتصاد و مدیریت و علوم مهندسی و فنی چیست؟

بسیاری از محققان اعتقاد دارند که در کشور و فرهنگ ما به بحث مدیریت، اهمیت چندانی نداده نمی‌شود. همچنین مقوله مدیریت و اقتصاد رشته‌های چندان جذابی در داخل و خارج از کشور محسوب نمی‌شود. در حالی که علاقه ایرانیان در تحصیل رشته‌های مهندسی و تکنولوژیکی بسیار چشمگیر است شاید با تمرکز بر روی این مقوله‌ها سعی کرده‌ایم عقب افتادگی خود در زمینه علم و تکنولوژی را جبران کنیم اما فراموش کرده‌ایم مباحث نوین مدیریتی می‌تواند باعث بهره‌گیری بیشتر ما از علوم و تکنولوژی شود. خوشبختانه طی ۱۵-۱۰ سال اخیر علاقه به تحصیل در رشته‌های مدیریت و اقتصاد در میان دانشجویان توانمند کشور افزایش چشمگیری داشته است. این دانشجویان توانمند قابلیت پذیرش از دانشگاه‌های معتبر خارج کشور در سطوح بالاتر را دارند که این حرکت بسیار مثبت است و نشان دهنده شکل‌گیری پتانسیل خوبی در کشور می‌باشد. اما در صورتی که این روند حتی با شتاب بیشتری حرکت کند، تربیت اساتید، فارغ‌التحصیلان دارای مدرک MBA و مشاوران رده بالای در سطح استانداردهای بین‌المللی به ۴۰ تا ۳۰ سال زمان نیاز دارد!

چالش دیگر، عدم تمایل بازگشت ایرانیان تحصیل کرده به کشور است. این امر دلایل مختلفی دارد. ممکن است پیاده‌سازی و اجرای دانش مدیریتی کسب شده در ایران میسر نباشد. عامل دوم سطح درآمد بالای اساتید مدیریت و اقتصاد

دانشگاه‌های خارج از کشور است که مسلماً این درآمد هنگفت در دانشگاه‌های ایران وجود ندارد. چالش آخر، کیفیت نیروی انسانی تربیت شده در این رشته‌ها است. در زمینه کمیت مشکلی وجود ندارد اما کیفیت در سطح پائینی است.

تأسیس انجمن بین‌المللی مدیران ایرانی، پاسخی به این قبیل مشکلات بود و تأسیس آن به تلاش تعدادی از ایرانیان علاقه‌مند به شکل‌گیری و تقویت مدیریت نوین در ایران باز می‌گردد. در ابتدا ایده راه‌اندازی مدرسه مدیریت مطرح شد اما به دلایلی این امر نشد. لذا ۲ سال پیش انجمن بین‌المللی مدیران ایرانی با کمک اساتید داخل و خارج از کشور تشکیل شد.

در ابتدا، فعالیت انجمن به برگزاری کارگاه آموزشی اختصاص داشت. البته هدف این نبود که به عنوان یک بنگاه ارائه‌کننده دوره‌های آموزشی شناخته شویم زیرا این قبیل شرکت‌ها به وفور وجود دارند. از همان ابتدا بحث کیفیت برگزاری کارگاه‌ها را مدنظر قرار دادیم. به این معنا که شاخه‌هایی از علم مدیریت که در ایران به دلایل خاص مهجور مانده‌اند، مورد توجه قرار گرفت.

همچنین دو کارگاه آموزشی مهارت‌های مشاوره مدیریت توسط بهترین اساتید کشور برگزار کردیم. اما به دلیل عدم دسترسی به مشاوران خارج از کشور در زمینه آموزش مشاوره با مشکلاتی مواجه بودیم و نگرانی ما از این بابت بود که نگرش موجود در جامعه پیرامون نقش مشاور با واقعیت متفاوت است لذا به این نتیجه رسیدیم که از حضور مشاوران فعال در شرکت‌های مشاوره خارجی در این کارگاه‌ها بهره‌مند شویم تا در مورد روش‌های کاری خود توضیحاتی ارائه دهند. برگزاری این کارگاه‌ها منوط به حضور فیزیکی سخنران است و به دلایل وقایعی که در تابستان سال ۱۳۸۸ رخ داد، دوره‌ها برگزار نشد و عملاً به تعویق ماند لذا به این فکر افتادیم که با استفاده از اینترنت کارگاه برگزار شود به این صورت که افراد به صورت آنلاین در این دوره‌ها ثبت‌نام کنند و به بحث و تبادل نظر بپردازند. سخنرانی‌ها و مقالات گردآوری می‌شود و فهرستی از دوره‌های آموزشی برگزار شده درج

می‌شود تا علاقه مندان در جریان آخرین اخبار و اطلاعات مربوط به موضوعات مورد نظر خود قرار بگیرند.

بحث دیگر، پایگاه های دانش است که در تعدادی اتاق گفت و گو انجام می‌شود و در آن افراد مباحث مدیریتی را مطرح می‌کنند، نظر می‌دهند و مذاکرات و گفت و گو میان ایرانیان داخل و خارج کشور انجام می‌شود.

یک بخش هم برگزیده اخبار و وبلاگ است که هدف از آن جمع آوری مطالب با کیفیت و معتبر در زمینه مدیریت و اقتصاد است. این بخش می‌تواند به عنوان مرجعی جهت رجوع علاقه مندان به مباحث مدیریت و اقتصادی محسوب شود.

همچنین، بحث شبکه ارتباط مجازی را در نظر گرفته ایم که شباهت هایی به فیس بوک دارد اما عملکرد آن ساده تر می باشد. در حال حاضر انجمن ۷ هزار عضو از ایران، آمریکا و کانادا دارد. در این شبکه نام، تصویر و سوابق کاری و مهارتی کاربران عضو درج می‌شود و به این صورت ارتباط و تعاملی میان اعضا برقرار خواهد شد. این امر انتقال دانش را تسریع خواهد کرد زیرا محلی جهت مشارکت همگان از طریق ارائه نظرات مدیریتی و... است که در نهایت موجب رشد انجمن بین‌المللی مدیران خواهد شد.

### پیش نیازها، الزامات و جهت گیری های اجرای موفق خصوصی سازی با تأکید بر صنعت

دکتر مسعود نیلی - استناد دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه صنعتی شریف - ابراز داشت: خصوصی سازی جزئی از سیاست‌های اصلاح ساختار محسوب می‌شود.

سیاست‌های مذکور به دلیل آن که تحت شرایط انحصاری و غالب بنگاه‌های دولتی فعالیت می‌کنند، درون نگر هستند. تحولات به وجود آمده در این زمینه منجر می‌شود اقتصاد دستوری که طبق آن دولت برای بنگاه‌ها نوع، میزان و قیمت محصولات و تولیدات را تبدیل به یک اقتصاد آزاد شود. اما تبدیل اقتصاد دستوری به اقتصاد آزاد، در درجه اول به مکانیسم تعیین قیمت و تغییر ساختار انحصاری به ساختار رقابتی بستگی مستقیم دارد به این معنا که باید محیط کسب و کار، هزینه ورود بنگاه‌های جدید را به میزان قابل توجهی کاهش دهد و باعث شود بنگاه‌های متعددی بتوانند وارد بازار شوند تا با افزایش تعداد بنگاه‌ها و رسیدن به شرایط رقابتی، رفاه مصرف‌کننده به حداکثر برسد. در نهایت نیز اقتصاد دولتی تبدیل به اقتصاد خصوصی شود و اقتصاد درون نگر جای خود را به اقتصاد برون نگر دهد زیرا برون نگر در عرصه بازار سرمایه، بازار تکنولوژی و بازار محصول کارکرد بسیار مطلوبی خواهد داشت.

اما بخشی که اقتصاد دولتی را به اقتصاد خصوصی تبدیل می‌کند لزوماً به این معنا نیست که خصوصی سازی اتفاق می‌افتد. خصوصی سازی یکی از اجزای این حرکت است و مهم تر از آن، توسعه بخش خصوصی است. یعنی ایجاد بنگاه‌های

### بنیانگذار انجمن بین‌المللی مدیران ایرانی: بسیاری از محققان اعتقاد دارند که در کشور و فرهنگ ما به بحث مدیریت، اهمیت چندانی نداده نمی‌شود. همچنین مقوله مدیریت و اقتصاد رشته‌های چندان جذابی در داخل و خارج از کشور محسوب نمی‌شود. در حالی که علاقه ایرانیان در تحصیل رشته های مهندسی و تکنولوژیکی بسیار چشمگیر است شاید با تمرکز بر روی این مقوله‌ها سعی کرده‌ایم عقب افتادگی خود در زمینه علم و تکنولوژی را جبران کنیم اما فراموش کرده ایم مباحث نوین مدیریتی می‌تواند باعث بهره گیری بیشتر ما از علوم و تکنولوژی شود.

جدید متعلق به بخش خصوصی که به تدریج با بزرگ شدن اقتصاد، نقش بخش خصوصی به نقش غالب تبدیل شود. پس یکی از مولفه های مهم، تبدیل اقتصاد دولتی به اقتصاد خصوصی است و یکی از شاخصه های موثر، تبدیل اقتصاد دولتی به اقتصاد خصوصی خصوصی سازی است در حالی که محور اصلی آن توسعه بخش خصوصی می باشد. خوشبختانه امروزه ادبیات غنی در زمین خصوصی سازی شکل گرفته است. شاید زمانی که ایران پس از جنگ تحمیلی به سمت آزادسازی نسبی در اقتصاد حرکت می‌کرد، هنوز شوروی به صورت یک بلوک رقیب کشورهای سرمایه‌دار در دنیا محسوب می شد بنابراین در زمره نخستین کشورهای محسوب می‌شویم که وارد عرصه خصوصی سازی شدیم. مسلماً اجرای موفق تحولات ساختاری متضمن پیش نیازهایی است و باید اقداماتی انجام داد تا اشتباهات گذشته تکرار نشود. شاید محیط کسب و کار و فراهم آوردن فضای آزاد برای بنگاه های اقتصادی مولفه اصلی و پیش نیاز اساسی تلقی شود اما از میان مجموعه تحولات ساختاری، خصوصی سازی، دشوارترین بخش تلقی می‌شود. معمولاً عنوان می‌شود آزادسازی قیمت‌ها، عدم کسب بودجه دولت و کنترل رشد حجم پول به سادگی قابل انجام است اما خصوصی سازی به دلایل متعدد امر دشواری است یک دلیل این که معمولاً بنگاه های دولتی به صورت غیر اقتصادی در یک محیط انحصاری فعالیت می‌کنند. البته انحصار در اقتصادبازار نیز وجود دارد که به دلیل انباشت

کارایی هاست اما در اقتصاد دولتی این انحصار به صورت امتیازهایی که مکانیسم های تصمیم‌گیری و سیاست‌های که جهت گیری آنها حمایت از بنگاه‌های دولتی می باشد، به وجود آمده است. لذا معمولاً به لحاظ ساختار بازار آنها در یک فضای انحصاری به فعالیت می پردازد و از طرف دیگر بنگاه‌های دولتی روند رشد طبیعی را طی نکرده‌اند. به این معنی که یک بنگاه از ابتدا به صورت بزرگ ایجاد شده و مراحل رشد را از ابعاد کوچک، متوسط و در نهایت بزرگ طی نکرده است. در ایران این امر بسیار رایج است و از همان روز نخست، کارخانه در مقیاس بسیار بزرگ راه‌اندازی می‌شود و چون فرآیند یادگیری در بنگاه طی نشده زمانی که امتیازات این بنگاه به بخش خصوصی واگذار می‌شود بدون اینکه تحولات ساختاری اتفاق افتاده باشد، با مشکلات اساسی مواجه خواهد شد. به لحاظ درون بنگاه‌های و فرآیندهای درونی آن، مسلماً فرآیندها اداری است نه تجاری و اقتصادی و تعداد شاغلان و کیفیت کار آنها معمولاً تحت فشارهای سیاسی و فشار دولت‌ها، تعیین می‌شوند. بنابراین نمی‌توان مالکیت یک بنگاه را بدون توجه به ویژگی‌های مذکور منتقل کرد و همچنین نمی‌توان ابراز داشت که خصوصی سازی صرفاً به معنی انتقال مالکیت از بخش دولتی به بخش خصوصی است اگر هدف اصلی از خصوصی سازی افزایش کارایی و رشد اقتصادی است، این امر باید در قالب یک مجموعه مشاهده شود که آن مجموعه از تجاری سازی شروع می‌شود. به این معنا که باید

دادو سندهای انجام شده در بنگاه‌ها، مبتنی بر معاملات تجاری باشد، تجدید ساختار در بنگاه‌ها انجام شود و در مواردی که انحصار وجود دارد با تنظیم مقررات های خاص به آزادسازی اقتصاد منتهی شود. فضای رقابتی ایجاد شود، انتقال مالکیت صورت گیرد و حتی پس از انتقال مالکیت نیازمند مراقبت‌هایی هستیم تا دوران گذار انتقال مالکیت بنگاه از بخش دولتی به بخش خصوصی با موفقیت انجام شود.

زمانی که تجارب خصوصی سازی در دنیا مرور می‌شود، متوجه می‌شویم که تعداد نمونه های موفق و ناموفق اندک نیستند. در کشورهایی مانند شوروی سابق و اروپای شرقی، تبدیل تحولات اقتصادی و اقتصاد دستوری دولتی و درونگر به اقتصاد مبتنی بر مکانیزم بازار، همراه با تحولات سیاسی بوده است یعنی نظام سیاسی آنها تغییر کرده و مسئولین جدید با رویکردهای جدید به اداره سیاست های داخلی و خارجی اقتصاد می‌پرداختند.

در مقابل آن می‌توان از چین به عنوان کشوری نام برد که تحولات اقتصادی (نه تحولات سیاسی) در آن رخ داده است. یعنی همان مسئولین قبلی (حزب کمونیست چین) رویکرد جدید اتخاذ کرده‌اند و اتفاقاً مشاهده می‌کنیم که چین به عنوان یک کشور که در آن تحول اقتصادی رخ داده است، خصوصی سازی را در پیش نگرفت بلکه صرفاً به محیط کسب و کار و آزاد سازی تأکید کرد. در واقع یک اقتصاد به‌اندازه‌ای حجیم شد که وزن بنگاه‌های دولتی در اقتصاد کاهش یافت. ضمن اینکه خصوصی سازی در مقیاس کوچک انجام شد (البته کوچک تر از ابعاد خصوصی سازی در کشورهای اروپای شرقی و شوروی سابق)

به دلیل مشکلات موجود، دشوار است که از روند موفق خصوصی سازی در ایران اطمینان حاصل کنیم زیرا فرآیندها ساده ای نیست. یکی از نکات مهم این است که چه روش هایی برای خصوصی سازی وجود دارد و آن این روش‌ها، رقیب همدیگر هستند یا هر کدام در یک مورد کاربرد دارند؟ در این زمینه یک بنگاه خصوصی می‌شود یا چند بنگاه؟ سهام شرکت‌ها در بورس عرضه خواهند شد یا به مستقیماً به خریدار واگذار می‌شود؟ خصوصی سازی کوپنی و انبوه که تحت عنوان "سهام عدالت" در کشور رایج است؛ انجام می‌شود یا واگذاری مدیریت بنگاه به بخش خصوصی انجام می‌شود؟

در خصوصی سازی که به عمومی عرضه سهام در بورس انجام می‌شود، برای بنگاه های بزرگ که نیازمند بازار سرمایه‌ای بزرگ هستند، اتفاق می‌افتد. این امر معمولاً جهت جلوگیری از پراکندگی اداره بنگاه همراه با یک سرمایه‌گذار استراتژیک همراه است.

بنگاه‌هایی که از طریق مستقیم به خریدار واگذار شوند، کوچک هستند لذا می‌توان خریدار مناسب یافت و بنگاه را به وی واگذار کرد. روش خصوصی سازی با سهام کوپنی که تعدادی از کشورهای اروپای شرقی تجربه کردند. سال ۱۳۷۶ نخستین بار این پیشنهاد از سوی اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهیه مطرح شد که خوشبختانه



یک فعالیت مجزا مطرح نمی‌شود بلکه در کنار یک استراتژی مشخص برای آینده صنعت و نحوه سازمان دهی صنایع با همدیگر مدنظر قرار می‌گیرد و این گونه ضریب موفقیت خصوصی‌سازی افزایش پیدا می‌کند.

در صنایع مبتنی بر منابع طبیعی مانند فولاد به تجدید ساختار نیاز داریم و بر این اساس باید شرکت‌های محوری را بوجود آوریم. رویکرد ما در این نوع صنایع گسترش شرکت های منطقه‌ای است. به این ترتیب اشتراک منافع میان ایران و سایر کشورهای منطقه ایجاد می‌شود که تبعات امنیتی نیز در پی دارد. بنابراین باید به سمت راه‌اندازی شرکت های منطقه ای حرکت نماییم اگرچه در حال حاضر به دلیل ضعف در سازما ندهی صنعتی، از کشورهای همسایه عقب تر هستیم.

در حوزه صنایع ساخت ماشین آلات و تجهیزات دو شیوه وجود دارد. نخست این که بنگاه ها به واحدهای کوچک و متوسط تبدیل شوند سپس مراحل خصوصی‌سازی در آنها اجرا شود. گزینه دوم یافتن شرکای تجاری برای بنگاه های بزرگ و ورود به بازارهای جهانی از این طریق است. لذا مشارکت با سرمایه‌گذاران خارجی در کنار خصوصی‌سازی می‌تواند راهگشای توسعه صنعتی در این حوزه شود. در حوزه صنایع کانی غیر فلزی نیز بنگاه ها به شرکت های کوچک و متوسط تبدیل می‌شوند و سپس مورد خصوصی‌سازی قرار می‌گیرند.

عناوینی مانند خوشه سازی، توسعه مدیریت و عملیات، گسترش تجاری، توسعه صادرات و گسترش تکنولوژی، نشان دهنده پیچیدگی و دشواری اصلاح ساختار در صنعت و خصوصی‌سازی است و نقشی که دولت در این میان باید ایفا کند، بسیار تعیین‌کننده خواهد بود پس دولت باید قابلیت‌های لازم جهت انجام این کار را در خود به وجود آورد در غیر این صورت ممکن است خصوصی‌سازی به یک فعالیت ناموفق تبدیل شود. نکته مسلم این است که نمی‌توان در یک بستر سازماندهی سنتی یک اقدام جزیره ای را تحت عنوان خصوصی‌سازی انجام دهیم. در راستای خصوصی‌سازی موفق، ۶ کارکرد وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- توسعه و گسترش تکنولوژی و کمک به بنگاه‌ها جهت تحقق این امر
- ۲- توسعه مدیریت و عملیات بهبود اداره بنگاه‌ها
- ۳- گسترش تجاری و توسعه صادرات
- ۴- ایجاد شبکه و به هم رسانی کسب و کارها
- ۵- گسترش سرمایه‌گذاری و توسعه مالی
- ۶- گسترش جلب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای مختلف چنین نهادهایی وجود دارند که موفقیت بنگاه ها را در فرآیند خصوصی‌سازی تسریع می‌کنند. همان‌طور که اشاره شد، خصوصی‌سازی امری بسیار پیچیده و جزئی از سیاست‌های اصلاح ساختار است که باید مورد توجه قرار گیرد در غیر این صورت تغییری در وضعیت فعلی و اداره بنگاه‌های اقتصادی توسط دولت به وجود نخواهد آمد.

## استاد دانشگاه صنعتی شریف: یکی از پرش‌های مهم این است که خصوصی‌سازی باید از چه بخشی آغاز شود؟ به اعتقاد من خصوصی‌سازی باید از مرحله ای آغاز شود که ریسک عدم موفقیت در آن حداقل باشد به طوری که از اجرای موفق موارد خصوصی‌سازی اطمینان کامل به دست آوریم. در این زمینه قاعدتاً صنایع کوچک و رقابتی اولویت نخست را به خود اختصاص می‌دهند.

وارد بازار جهانی شویم. این امر در ترکیه با موفقیت انجام شده است. در صنایع مصرفی با دوام باید رویکرد جهانی داشته باشیم.

صنایع مبتنی بر منابع طبیعی، نیازمند اصلاح ساختار هستند زیرا داخل صنایع ما را تغذیه می‌کنند. مسأله تشکیل شبکه ارزش در داخل و اصلاح ساختاری در این زنجیره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در صنایع ساخت ماشین آلات و تجهیزات، ایجاد نگاه منطقه ای و تعامل با پیمانکاران بزرگ جهت ورود به بازار جهانی توصیه شده است و در صنایع کانی غیرفلزی مطالبی که مربوط به صنایع کم دوام عنوان شد، مصداق دارد.

اما ترکیب این موارد با خصوصی‌سازی چگونه خواهد بود؟ در یک بنگاه بزرگ حوزه صنایع مصرفی کم دوام و دولتی دو گزینه وجود دارد. می‌توان بنگاه مذکور را به صورت بزرگ حفظ و تبدیل به یک بنگاه بزرگ خصوصی کرد. و یا بنگاه‌های کوچک و متوسط متعدد از طریق خوشه‌های صنعتی بزرگ، وارد بازارهای صادراتی شوند. برای وقوع این اتفاق، خوشه سازی امری است که کشور تجربه‌ای در آن ندارد و نیازمند پشتیبانی این کار هستیم. توسعه مدیریت و عملیات یکی دیگر از فعالیت‌های و گسترش تکنولوژی، توسعه صادرات و یافتن شریک خارجی از مسائل مهم این امر است.

در صنایع مصرفی با دوام ابتدا باید روابط تجاری مناسب در یک بنگاه بزرگ که عملکرد غیر تجاری دارد اما در محیط بیرونی خود به صورت تجاری عمل می‌کند، برقرار شود. به عبارت بهتر این بنگاه بزرگ را به بنگاه های متعدد اما تحت پوشش همان بنگاه تبدیل کنیم.

توجه داشته باشید که خصوصی‌سازی به‌عنوان

یکی دیگر از ملاحظات این است که خصوصی‌سازی چه صنایعی مدنظر است؟ این صنعت قرار است در آینده توسعه صنعتی کشور چه نقشی ایفا کند؟ و به طور کلی چه چشم‌اندازی از این صنعت مد نظر دارد؟

### تقسیم بندی صنایع کشور:

- ۱- صنایع مصرفی کم دوام: مانند صنایع غذایی، پوشاک و ...
- ۲- صنایع مصرفی پر دوام: مانند صنعت خودرو، صنعت لوازم خانگی
- ۳- صنایع کانی غیر فلزی مانند، سیمان، سرامیک
- ۴- صنایع مبتنی بر منابع طبیعی مانند صنعت فولاد و نفت
- ۵- صنایع ساخت ماشین آلات و تجهیزات چشم اندازها، زمینه های رشد، بازارهای داخلی و خارجی هر یک از صنایع فوق متفاوت از همدیگر هستند و نکته مهمتر دلایلی است که دولت وارد این مقولات شده لذا نمی‌توانیم مستقل از آن دلایل، اقدام به خصوصی‌سازی کنیم.

صنایع مصرفی کم دوام، در وهله نخست به بازار داخلی منکی هستند و به صورت رقابتی فعالیت می‌کنند. در این نوع صنایع باید به‌دنبال ایجاد خوشه های صنعتی باشیم تا منجر به کاهش هزینه‌های بازاریابی و پشتیبانی محصولات شود. چشم انداز بیرونی در این در مناطق اطراف ایران است و نمی‌توانیم نگاه جهانی نسبت به این صنایع داشته باشیم.

در صنایع مصرفی با دوام مانند صنعت خودرو و لوازم خانگی، ۳ رویکرد براساس نوع چشم انداز و نوع صنعت وجود دارد. نخست این که با یک شریک خارجی و تحت پوشش یک برند خارجی

این پیشنهاد در آن مقطع مورد تأیید قرار نگرفت زیرا ممکن بود مانع از شکل گیری چارچوب حقوقی منسجم که در برنامه سوم به تصویب رسید بود، شود. این تجربه رویکرد باز توزیعی است تا خصوصی‌سازی! یعنی به دلیل این که سهام بنگاه در میان جمعیت انبوهی توزیع می‌شود عملاً تصدی آن بنگاه همچنان در اختیار دولت باقی می‌ماند و چون کنترل بنگاه به دست بخش خصوصی داده نمی‌شود، نمی‌توان از اجرای خصوصی‌سازی واقعی صحبتی به میان آورد.

در جریان خصوصی‌سازی، می‌توان مالکیت بنگاه‌های کوچک را به مدیران و کارکنان آن واگذار کرد تا آنها عهده دار اداره بنگاه شوند. هم چنین برای برخی از بنگاه ها که نمی‌توان مالکیت آن را واگذار کرد معمولاً قراردادهای اجاره تنظیم می‌شود.

یکی از پرسش‌های مهم این است که خصوصی‌سازی باید از چه بخشی آغاز شود؟ به اعتقاد من خصوصی‌سازی باید از مرحله ای آغاز شود که ریسک عدم موفقیت در آن حداقل باشد به طوری که از اجرای موفق موارد خصوصی‌سازی اطمینان کامل به دست آوریم. در این زمینه قاعدتاً صنایع کوچک و رقابتی اولویت نخست را به خود اختصاص می‌دهند.

### مراحل و شیوه خصوصی‌سازی در صنایع کشور:

صنایع بزرگ نیمه رقابتی: صنایعی محسوب می‌شوند که از ابتدا بزرگ بوده اند و مسیر رشد طبیعی را طی نکرده اند. این صنایع معمولاً نیاز به تجدید ساختار دارند زیرا به انجام فعالیت‌های غیر مرتبط با فعالیت‌های اصلی می‌پردازند. هم چنین باید نظام حاکمیت شرکتی در آن‌ها مستقر شوند. صنایع بزرگ انحصاری دشوارترین مرحله خصوصی‌سازی است به همین دلیل در حال حاضر خصوصی‌سازی را به روش واگذاری کوپنی و انبوه دنبال می‌کنیم.

صنایع کوچک رقابتی: نیاز میرمی به فراهم آوردن تمهیدات قبلی ندارند و می‌توان آنها را از ابتدا انتقال مالکیت بدهیم در این بخش، پشتیبانی توسعه و مراقبت‌های پس از واگذاری اهمیت زیادی دارند. صنایع بزرگ نیمه رقابتی: باید تجدید ساختار پیش از انتقال مالکیت صورت گیرد و پشتیبانی توسعه و فراهم آوردن فضای مناسب مهم است و باید طی شوند.

یکی دیگر از محورهای مورد توجه، سازمان دهی صنعتی است. یعنی این که بنگاه‌های در چه قالبی به فعالیت می‌پردازند. امروزه در کشور حدود ۶۰۰ هزار کارگاه صنعتی بسیار بزرگ و همچنین کمتر از ۱۰ نفر وجود دارند. بخش قابل توجهی از کارگاه‌ها، یک محصول را مستقیماً به بازار عرضه می‌کنند. اما برخی از کارگاه ها در قالب گروه‌های صنعتی و هلدینگ فعال هستند. بنابراین حفظ یکپارچگی، هماهنگی و ارتباطات شبکه ای میان زیرمجموعه‌ها در روند خصوصی‌سازی بسیار مهم است لذا نباید اجزای یک هلدینگ به صورت جداگانه مورد خصوصی‌سازی قرار گیرند.

