

کیفیت و بهره‌وری در راهبرد رقابتی بنگاههای صنعتی برزیل

نوشته آ. فلوری^۱

ترجمه فضل... امینی

چکیده: صنعت برزیل پس از دوران طولانی توسعه حمایت‌شده، اکنون با رقابت جدیدی مواجه شده است. بررسی و تحلیل راهبردهای رقابتی مبتنی بر تولید در کشورهای توسعه یافته، نشان می‌دهد که "رقابت" نیز توسعه یافته است. رقابت، از قیمت شروع می‌شود و از مراحل کیفیت، زمان، تنوع تولید و سرانجام تولید منحصر به فرد می‌گذرد. احراز شایستگی در هر مرحله مستلزم کسب شایستگی در مراحل پیشین است. برای کشورهای در حال توسعه، طی این مراحل دشوار است زیرا به طور ناگهانی با استانداردهای جدید رقابت مواجه می‌شوند. اگرچه ممکن است بنگاهها در این کشورها اهمیت و ضرورت تنوع و کیفیت برتر را درک کنند، اما پایه و مایه رسیدن به این هدفها را ندارند. در این مقاله مشکلات بنگاههای برزیل در این زمینه و در عرصه اقتصاد متمایل به آزاد آن کشور بررسی می‌شود.

کلید واژه‌ها: ۱. مدیریت تولید و رقابت، ۲. سیاست تولید، نوآوری، ۳. آموزش و بهسازی، ۴. رقابت ترغیبی

۱. مقدمه

قبلی به ساختار جدید رقابت صنعتی می‌پردازد. ابتدا به بررسی راهبرد رقابتی «تولید - پایه» و جایگاه کیفیت در آن می‌پردازیم، سپس شرح کوتاهی از توسعه صنعتی برزیل می‌آید تا تواناییها

در حال حاضر در برزیل به کیفیت و بهره‌وری توجه می‌شود اما چون پرداختن به کیفیت و بهره‌وری کاری دشوار است، فقط بنگاههای پیشرو و بزرگ برزیل، به آن مشغولند. این نوشته به ذکر دلایل مشکلات موجود بر سر راه تغییر ساختار

فورد مدل T1908 حاصل بیستمین طراحی یک دوره پنج ساله بود. فورد با این مدل به دو هدف رسید. او خودرویی ساخت که اولاً برای تولید طراحی شده بود (مثل هر خودروی امروزی) و ثانیاً به اصطلاح امروزیها، مشتری پسند بود، یعنی همه می‌توانستند بدون کمک راننده و مکانیک آن را برانند.

فورد، ساختار تولید خود را در جهت حمایت از سیاست انتخابی طراحی کرد. اما علی‌رغم پژوهشهای زیاد، هنوز هسته نظام فورد به درستی فهم نشده است. عینی‌ترین تصور از تولید راه‌اندازی حط مونتاژ است که قطعات یکنواخت و جایگزین شدنی را به آن بدهند و کارگران غیر ماهر آن را بگردانند. این البته بخش مشهود کار بود، کارهای بسیار زیاد دیگری نیز در سایر زمینه‌های نظام تولید انجام شده است، از جمله برای برآوردن نیازهای کمی و کیفی قطعات جایگزین شدنی، ماشینهای ابزار خاص ساخته شد.

در این دوره (۱۹۱۴-۱۹۱۲)، فورد ۱۴ر۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد که از این مبلغ ۳۵۰۰۰۰ دلار آن صرف ایجاد خط مونتاژ در کارگاه شاسی شد. فورد مصمم بود طرح جدیدی از تولید پیاده کند که ما آن را

و عرصه‌های رقابتی آن روشن شود و سرانجام به موشکافی چگونگی پیدایش بنگاههای پیشرو در بخشهای گوناگون صنعت برزیل می‌پردازیم و در میان این بخشها، بحث را روی بخش صنایع فلزی متمرکز می‌کنیم تا فهم ویژگیهای بهبود کیفیت و بهره‌وری در صنعت آن کشور آسانتر شود.

۲. مدیریت تولید و رقابت

الف) راهبرد و ساختار: نمونه‌های فورد و تویوتا

در زمینه پیدایش رقابت صنعتی تاکنون بارها بین روشی که شرکت فورد موتور در آغاز این قرن به کمک آن کارخانه‌های خود را سازمان داد و روشی که اینک سازندگان ژاپنی به ویژه تویوتا تولید خود را سازمان می‌دهند مقایسه شده است. بین این دو روش (هر دو موفقیت‌آمیز) یک وجه اشتراک به چشم می‌خورد و آن این است که در هر دو مورد سیاست رقابتی بنگاهها و ساختار نظام تولید آنها هماهنگ است.

ابتدا رهیافت فورد در مورد سازمان را بررسی می‌کنیم فورد بیش از هر چیز به تقاضای بازاری بسیار بزرگ اما نامکشوف پی‌برد که از متقاضیان بالقوه و میان مایه فراهم آمده بود. خودروسازان هم‌دوره فورد به تقاضای این بازار توجه نکرده بودند زیرا هم و غم آنها مشتریان پولدار و مشخص بود، بنابراین فورد چیزی ساخت که به درد آن بازار بخورد.

آن خلق کرد که با منابع موجود (یعنی عرضه کنندگان، کارگزاران، منابع مالی و غیره) هماهنگ بود. توقع او از این مجموعه، تولید انبوه نوعی خاص از خودرو بود که ضمن مطابقت با معیارهای کیفی خاص، ارزانتر باشد.

اما همچنان که گفتیم در بحث همه گیر شدن طرح ابتکاری فورد، به این ویژگیهای نظام یافته، توجه نشده است.

نظام تولید فورد را این طور تعریف کرده اند: الگویی سازمانی برای ساخت فرآورده های مجزا، مبتنی بر نیروی انسانی، طراحی خطی و یکسان سازی قطعات. «و یا» نظامی با بهره وری بسیار زیاد مبتنی بر هماهنگی تولید، کنترل کارگران و خط مونتاژ که موجب کنترل گسترده مدیران بر کار شد.

۱. Vertical Integration یا ادغام قائم روشی است که تقریباً همه نیازهای فرآورده نهایی را بنگاه رأساً تأمین می کند مثلاً در مورد خودرو، کارهای ریخته گری، صندلی سازی، تولید چرخها و غیره توسط تولیدکننده اصلی انجام می شود. این روش اینک مقبول و اقتصادی نیست. - م.

تولید یکپارچه و عمودی می نامیم^۱ زیرا نیازهای او به مراتب فراتر از توان عرضه کنندگان و نیز کیفیت فوق العاده ای بود که فورد انتظار داشت.

نیروی کار در دسترس فورد عموماً از مهاجران اروپای شرقی و جنوب آمریکا تشکیل می شد که فقط تجربه کار کشاورزی داشتند. برای به کارگیری این نیرو، فورد مجموعه بسیار دقیقی از جیگ و فیکسچر ساخت که محتاج کار زیاد و روشهای پیچیده مهندسی تولید بود.

شاید دشوارترین بخش کار فورد، هماهنگ ساختن فعالیتهای چرخه تولیدی بود. به نظر کارشناسان حسن نظام یک پارچه ای که فورد به وجود آورد، کاهش میزان موجودی انبار یعنی چیزی مشابه آنچه امروز موجودی به هنگام^۲ خوانده می شود بود.

هدفی که ورای این توسعه همه جانبه بود، تولید انبوه برای کاستن از هزینه های تولید و به تبع آن، کاهش بهای فرآورده برای تصاحب بزرگترین بخش از بازاری بالقوه اما نامکشوف بود که فورد آن را دریافته بود. موفقیت او بیش از هر چیز متکی بر ارزانی و افت متداوم قیمت بود. فورد در کار خود رهیافتی نظام یافته و آینده نگر داشت: او نیازهای بازار را دریافت، فرآورده ای مناسب آن بازار را ساخت و سازمانی هماهنگ با

تولید به هنگام مستلزم دو اصل بود: کاهش و حذف موجودی انبار و کاهش زمان آماده‌سازی دستگاهها و ماشین‌آلات. این روش پس از جنگ جهانی دوم در توپوتا به کار رفت و شاخصهای آن از این قرار بود:

● چون کارگران به صورت تمام عمر استخدام می‌شدند پس در تولید به هنگام نیز چون سایر برنامه‌ها و تلاشهای جمعی کارگاهی، مشارکت می‌کردند.

● برای حضور در بازارهای ناشناخته، از تمرکز غیر ضرور و تنبیل پرهیز می‌شد و برعکس، انعطاف پذیری مد نظر بود. بنابراین از تجربه و اگذاری کارها استقبال می‌شد.

● هدف اصلی همه این کارها، کاهش هزینه به یاری ساختار تولید کوچک اندازه و متنوع بود.

علی‌رغم تفاوت‌های عملکرد، مقایسه نظام فورده و توپوتا به روشنی نشان می‌دهد که هر دو بنگاه، رهیافتی مشابه را دنبال کردند. ویژگیهای بازار به خوبی شناسایی شده بود و همین امر به تدوین سیاستی رقابت‌جویانه و تشخیص عوامل توفیق (چون قیمت و کیفیت) کمک شایان کرد. در عین حال برای تأمین پیش‌نیازهای آن عوامل و آن سیاست، منابع مولد بسیج به کار گرفته شد.

در مورد صنعت نوپای ژاپن باید به دو ویژگی

به بیان دیگر، رهیافت آینده‌نگر و نظام‌یافته فورده بخصوص در نیم‌کره غربی از نظرها پنهان مانده است.

اما در ژاپن این رهیافت نظام‌یافته، مدنظر بوده است. شاهد ما خودروسازان ژاپنی و بخصوص توپوتا است. چند کارشناس [۱] دوره پس از جنگ ژاپن را این طور تصویر کردند:

بازار داخلی بسیار کوچک ولی نیازمند انواع وسائط نقلیه بود. نیروی کار بومی مایل نبود هزینه متغیر یا قطعه عوض کردنی تلقی شود. اقتصاد منهدم شده ژاپن تشنه سرمایه و ارز خارجی بود. جهان خارج پر بود از تولیدکنندگان گول‌پیکر وسائط نقلیه که نگران سرمایه‌گذاری در ژاپن و آماده سرشاخ شدن با تهدیدهای صادراتی آن بودند.

در چنین شرایطی، ژاپنیها به سیاست نسخه‌برداری (با امتیاز و بی امتیاز) از طرح و مشخصات انواعی خاص از خودرو متوسل شدند و با توجه به منابع موجود، نظام تولید را سامان دادند. مهمترین لازمه توفیق در این راه تولید محدود اما کارآمد بود. برای اقتصادی شدن این تولید، می‌بایست آنها به منطق متفاوتی در زمینه سازمان تولید مجهز می‌شدند و این منطق همان است که «تولید به هنگام» خوانده می‌شود.

دیگر نیز اشاره کرد:

- درک ژاپنیها از موقعیت نسبی خود در عرصه رقابت
- تأکید مستمر بر آموختن و بهسازی متداوم.

ب) سیاست تولید

در دهه ۳۰، فورد پیشتازی را به جنرال موتورز واگذاشت زیرا در آن زمان سازمان او از درک ویژگیهای دگرگون‌شونده بازار ناتوان بود. جنرال موتورز با درک تحول بازار ساختار غیرمتمرکز^۱ را مطرح ولی در زمینه سازمان نظام تولید، اصل فورد را حفظ کرد. از این به بعد همه اصول سازمان تولید فورد، بجز اصل پیوند بین سازمان تولید و سیاست رقابت جویی بنگاه، همه‌گیر شد. به عبارت دیگر، شرکتها مدل سازمان تولید فورد را بدون توجه به ویژگیهای سیاست رقابت جویی به کار گرفتند.

تعمیم این خطای فاحش در منابع غرب (که از آن به «بهترین تجربه» تعبیر شده بود) مصایب بزرگی به بار آورد. دو خصلت اساسی آن تجربه عبارت بود از:

- جدایی مقوله تولید از خط مشی بنگاه عارضه این خصلت بی‌اهمیت و کم ارزش شدن «تولید» بود.

● اتخاذ الگوهای قبلی (فورد یا تیلوری) در سازمان دادن نیروی کار در عرصه تولید. این

خصلت نیز باعث غفلت از سازمان‌دهی متناسب با تولید بنگاه و خاصه‌های بازار شد.

با اینکه آثار زیان‌بار این بی‌توجهی‌ها سالها پیش آشکار شد اما ناهماهنگی میان تولید و سیاستهای رقابت‌جویانه هنگامی آشکارا خود را نشان داد که صنعت آمریکا در دهه ۸۰ با رقابتهای جدی روبرو شد. پیترز و واترمن^۲ در سال ۱۹۸۲ ضمن نقد سیاست اتخاذ کورکورانه از روش فورد در سازمان‌دهی، اظهار نظر کرده‌اند که پس از جنگ جهانی دوم، بازاری که به وجود آمد بازارفروشنده بود. در این بازار هر چه تولید می‌شد به فروش می‌رفت. بنابراین، این توهم به وجود آمده بود که سرچشمه رقابت و موفقیت مدل سازمان سنتی است در حالی که با هر نوعی از سازمان، هر چه که تولید می‌شد، در آن بازار به فروش می‌رفت.

به نظر می‌رسد که در اوایل دهه ۷۰ با ظهور بازار خریدار و پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا، شرایط رقابت دگرگون شد. در این زمان عوامل رقابت جویی اهمیت واقعی خود را نشان دادند. جنبش کیفیت که در این دوران به راه افتاد باردیگر بازار و عملیات تولید را در دل سیاستهای رقابت‌جویانه بنگاهها جا داد. از این پس سیاست

1. Division-based organizational structure

2. Peters and Waterman

این مورد مثال زد، فرآورده‌های این بنگاه در نوع خود نه ارزانترین و نه مرغوبترین هستند، اما فروشنده کارکرد فرآورده‌ها را ضمانت می‌کند.

۴. انعطاف‌پذیری

بنگاه انعطاف‌پذیر بنگاهی است که بتواند در محدوده قیمت و کیفیت خاص به تقاضاهای گوناگون پاسخ دهد. بنگاههای کارگاهی و مغازه‌های مکانیکی نمونه این دسته از بنگاهها به‌شمار می‌رود.

۵. نوآوری

سونی بهترین نمونه بنگاههایی است که بر پایه نوآوری رقابت می‌کنند. فرآورده‌های سونی نه ارزانترین و نه همیشه مرغوبترین هستند اما همواره نیاز مصرف‌کنندگان را تأمین و بازارهای جدید را خلق می‌کنند.

به‌نظر هیز و ویل‌رایت، برای تدوین خط‌مشی بنگاه باید این موارد پنج‌گانه را به‌ترتیب اهمیت مرتب کرد زیرا هیچ بنگاهی نمی‌تواند در همه زمینه‌ها رقابت کند. پس از تدوین راهبرد رقابتی، تنظیم و تعدیل عوالم ساختاری معنا پیدا می‌کند. این الگو بعدها توسط بولوین و کومپ [۳] در سال ۱۹۹۰ توسعه یافت. آنها متوجه شدند که نیاز

رقابت‌جویانه تولید - پایه^۱ احیا و پیوند میان سیاست رقابت و سیاست تولید، هدف فرضیات توجیهی گوناگون شد. هیز و ویل‌رایت [۲] پنج عرصه یا مرحله رقابت را از دیدگاه مصرف‌کننده/ مشتری به شرح زیر بیان کردند:

۱. قیمت

قدیمیترین رقابت، رقابت مبتنی بر قیمت است. فرآورده‌ها نیز مانند کالاها در معرض داوری مصرف‌کننده قرار می‌گیرند و خریدار به شرط همسانی کیفیت، ارزانترین را برمی‌گزیند. بنگاههایی که در این بازار حضور دارند باید هزینه‌ها و قیمت‌های خود را حداقل کنند و کالا یا فرآورده‌های آنها نیز باید کیفیت لازم را داشته باشد. صابون، سیگار و خودروهای عامه‌پسند از نوع فرآورده‌های رایج این بازار است.

۲. کیفیت (مرغوبیت کالا)

رقابت شرکتی مثل مرسدس بنز بر پایه کیفیت است نه بر پایه قیمت. مصرف‌کننده هرگز مرسدس بنز را به خاطر ارزانی نمی‌خرد بلکه به خاطر مرغوبیت برترهای آن را می‌پردازد.

۳. قابلیت اطمینان

یعنی تولید فرآورده‌ای که آن را به خاطر خاصیت یا خدمت خاص آن می‌خرند. آی.بی.ام را می‌توان در

بازارهای جدید، راهبرد رقابتی بنگاههای بزرگ چند ملیتی را به سوی رشد بیشتر هدایت می‌کنند. در بازار فروشنده که تا اوایل دهه ۶۰ دوام داشت، هدف اصلی بنگاهها، تولید هر چه بیشتر بود. آنها برای تداوم این سیاست، دامنه کار خود را به آن سوی مرزهای جغرافیایی گسترش دادند تا به تقاضاهای بیشتر دسترسی پیداکنند. با لبریز شدن بازارهای جهان، این سیاست فشار بسیار زیاد و کم سابقه‌ای را برای کاستن از قیمت‌ها وارد کرد:

معیار مهم موفقیت در بازار، قیمت بود. برای نخستین بار مشتریان می‌توانستند ضمن مقایسه فرآورده‌های کشورهای گوناگون، کالای مطلوب خود را بر اساس قیمت آنها انتخاب کنند. [۳]

در پی این دگرگونی، مشتریها در برابر کالاهای معیوب از خود واکنش نشان دادند و کیفیت را مبنای انتخاب قرار دادند.

صنعت ژاپن به این حالت دامن زد و به‌طور جدی درصدد توجه به مرغوبیت، آن هم در سطح بالا برآمد و البته قیمت این فرآورده‌ها گران بود. از این پس علاوه بر قیمت، کیفیت هم وارد عرصه رقابت شد و بنگاهها و ادار شدند تا در کنار قیمت از نظر کیفیت نیز با رقبای خود رقابت کنند [۳].

در دهه ۵۰ کالاهای ژاپنی مرغوب نبود، اما برای پایین آوردن هزینه، فرآورده‌های گوناگون در حجم محدود ساخته می‌شد. بنگاههای ژاپن هم‌زمان شروع به تشخیص و رفع عیوب کالاهای خود کردند و به تدریج متوجه مرغوبیت شدند. در سال ۱۹۴۹ گروهی از اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن مأمور بررسی و ترویج روشهای کنترل کیفی در سرتاسر ژاپن شدند. در اواسط دهه ۵۰ اثر دمینگ و فی جن باوم^۱ برافکار و طرز تلقی دانشگاهیان و کارگزاران ژاپن از کیفیت، اثر قطعی گذاشت. در آن زمان بنگاههای ژاپن در نظام تولید خود با کیفیت مسئله داشتند. این مشکلات به شرح زیر بوده است [۴].

- حاکمیت نخبگان در کارهای بازرسی
- درگیر نشدن و نبودن پشتیبانی مدیریت ارشد و میانی
- فاصله بین روشهای جدید و نظام اطلاعاتی قدیم.
- ناکارایی در امر آموزش و تعلیم کارگران

به شرایط بالا باید فشار ناشی از حرکت به سوی بازارهای بیگانه و تهدیدهای ناشی از کوتاهاتر شدن دیوار موانع واردات را اضافه کرد. صنعتگران، دانشگاهیان و سیاستمداران ژاپن با هماهنگی اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن به اصلاح طرح «کنترل جامع کیفیت» فی جن باوم پرداختند و طرح تازه «کنترل کیفیت در سرتاپای شرکت» را عرضه کردند.

با این طرح بنگاههای ژاپن متوجه شدند که کاربرد رهیافت جدید در راستای همان دلبستگی

ج) آموزش و بهسازی در رقابت تولید - پایه
با توجه به مطالب صفحات پیش اکنون می‌توان جدول زیر را برای نمایش راهبردهای رقابتی بنگاهها تنظیم کرد. فراموش نکنید که در این مدل گزینش، راهبرد صرفاً مبتنی بر اراده و خواست بنگاه نیست. همان‌طور که بولونین و کومپ گفته‌اند: «سرعت تکامل به وسیلهٔ بنگاههای منفرد تعیین نمی‌شود بلکه این سرعت، برآیند وجود پیچیدهٔ وقایع بیرونی است.»

عوامل جدید رقابت‌جویی تولیدی، بنگاهها را وادار به واکنش می‌کند. بازارهایی که از لحاظ بین‌المللی باید آرام باشند روز به روز ناآرامتر و توفانیتر می‌شوند و سهم ژاپنیها در ایجاد این ناآرامی بسیار است. تاکنون بیشتر بنگاههای غربی به شیوه‌های دفاعی و انفعالی متوسل شده‌اند اما این راه برای آنها سودمند نیست. آنها باید منظم‌اً منطق تکامل را همان‌طور که در جدول ۱ نموده شده است دنبال کنند.

جدول ۱. مراحل تکامل خواست‌بازار و راهبردهای مربوطه

نوع بازار					
بازار خریدار				بازار فروشنده	
مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴		مرحله ۵
قیمت	قیمت	قیمت	قیمت		قیمت
کیفیت	کیفیت	کیفیت	کیفیت		کیفیت
زمان	زمان	زمان	زمان		زمان
تنوع	تنوع	تنوع	تنوع		تنوع
تولید	تولید	تولید	تولید		تولید
منحصربه‌فرد					

قبل یعنی کاهش هزینه‌هاست که با تولید به هنگام در کانون توجه قرار گرفته بود.

دمینگ و یوران، سالهای سال مرغوب نبودن را به منزلهٔ هدر دادن پولهای هنگفت می‌دانستند و می‌گفتند برای بهبود کارایی باید به بهبود کیفیت پرداخت.

حرکت عمومی بنگاهها در مسیر این راهبرد جدید رقابتی که آمیزه‌ای از قیمت و کیفیت بود، شرایط بازار را دگرگون کرد و به تبع آن تولیدکنندگان را بر آن داشت تا در جستجوی عرصه‌های رقابت برآیند.

ژاپن به نوسازی خطوط تولید پرداخت (عرضهٔ مدل‌های جدید خودرو، انواع موتور، فرآورده‌های صوتی / تصویری در فاصله‌های کوتاه‌تر)، مصرف‌کنندگان با انبوه گسیج‌کنندهٔ فرآورده‌های رنگارنگ روبه‌رو شدند و با مشکل‌پسندی و تنوع‌گرایی از خود واکنش نشان دادند. بنابراین بنگاهها برای بهتر کردن همزمان کیفیت، افزایش کارایی و انعطاف‌پذیری، زیر فشار قرار گرفتند.

اثر امواج مشابه این دگرگونیها و شگردها را در مدیریت بنگاههای آمریکای شمالی نیز می‌توان دید. پس از پرچمداری یوران، دمینگ و کرازسی، اینک با پرچمداری مایکل همر و جورج استک تأکید بر رقابت زمان - پایه قرار گرفت [۵].

سازمانها هنگامی می‌توانند به شاخصهای یک مرحله برسند که به شاخصهای مراحل پیش از آن دست یافته باشند ... اگر چه هر مرحله با مرحله پیش فرق دارد اما قدرت حاصل از هر مرحله در تمام دوران تکامل حفظ و موجب تحکیم توان در مراحل دیگر می‌شود. می‌بینید که باید به تکامل به مثابه نوعی فرایند یادگیری نگریست که طی آن پرش از یک مرحله به مراحل بعد ناممکن است.

خلاصه اگر بنگاهی بخواهد یک یا چند مرحله را دور بزند، در عرصه رقابت شکست خواهد خورد.

فرض مدل این است که توسعه الگوی تکاملی ناشی از تعامل پیچیده بازار و تولیدکنندگان است. در هر دو سوی این تعامل «آموختن» حضور دارد و متقابلاً موجب تحکیم می‌شود. از یک سو راهبرد رقابتی هر بنگاه مبتنی بر روش کارگزاری و توان رقابت داخلی است که به مرور زمان به دست می‌آید و از سوی دیگر سیاست بازار نیز می‌باید دگرگون شود. مثلاً گذار از سیاست قیمت - پایه به کیفیت - پایه مستلزم بهبود فرآورده‌های بنگاه است. این گذار به قیمت از دست دادن فرصت، یعنی پرداخت هزینه تولید فرآورده‌ای که با خواست مشتری خوانایی ندارد، انجام می‌شود. به طور مشابه گذار از سیاست کیفیت - پایه به سیاست زمان - پایه بر اثر نیاز به بهبود خدمات تولید انجام می‌شود. برای گذار از

سیاست زمان - پایه به سیاست تنوع تولید، سیاست بازار باید افزایش خطوط تولید و تولید فرآورده‌هایی باشد که تولیدکننده در آن مهارت دارد. و سرانجام بازارهای جدید بازارهایی هستند که بنگاهها را از سیاست تنوع تولید به سیاست هدایت می‌کنند که تولید منحصر به فرد نامیده می‌شود.

پویایی فراگیری، آموختن و بهسازی را می‌توان به وضوح در صنعت ژاپن دید. به نظر می‌رسد این پویایی حاصل مطابقت مطلوب میان بازار و تولیدکننده و موجب اشتراک مساعی بین آنهاست. اما در مورد کشورهای که این سیر تکاملی را نپیموده‌اند، گذار از یک سیاست به سیاستی دیگر به غایت پیچیده و دشوار است، بنگاهها و کشورهایی که درگیر رقابت هستند باید از خود بپرسند: «ما در کجای دوران گذار قرار داریم؟ و با توجه به تواناییها، در خط مشی و راهبردهای خود باید چه هدفی را دنبال کنیم؟» یا «کدام شاخص رقابتی را باید تقویت کنیم؟» این مرحله (تصمیم‌گیری)، بسیار پیچیده است و پیچیدگی آن به سبب طبیعت دگرگون‌شونده رقابت جهانی بیشتر می‌شود.

یا کوبسن در تحلیل صنعت مهندسی کره جنوبی می‌نویسد:

درحالی که به موجب فرهنگ نوشتاری در جامعه پویای جهانی، فرایند آموختن در معرض دگرگونیهای بسیار است تجربه نشان می‌دهد که شرایط پویایی رقابت نیز خود در حال دگرگونی است و هزینه رشد و دوران

استفاده شد.

در اواخر دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰ دولت با درپیش گرفتن سیاست‌های جدید در زمینه تولید انبوه کالاهای مصرفی با دوام، سرمایه‌های چند ملیتی را به سوی برزیل سرازیر کرد. با این کار امید می‌رفت که بنگاه‌های چند ملیتی به انتقال دانش فنی و دانش مدیریت به داخل برزیل بپردازند و بنگاه‌های داخلی را در جذب تکنولوژی کمک کنند. در آغاز دهه ۷۰ از این شگرد برای ایجاد صنایع هوانوردی استفاده شد و سرمایه دولت برای تأمین صنایع نظامی به کار گرفته شد. از هدف‌های اصلی این طرح یکی هم توسعه صنعت مهندسی دقیق بود.

در سال‌های دهه‌های ۶۰ و ۷۰ برای توسعه صنایع فولاد، پتروشیمی و شیمیایی از یک ساختار سه گانه استفاده شد. به این ترتیب که سرمایه‌های بخش خصوصی و دولتی با سرمایه‌های خارجی ترکیب شد. روشن است که توقع از سرمایه‌گذاران خارجی، انتقال تکنولوژی بود و سرانجام در سال‌های پایان دهه ۷۰ طرح عظیم و جاه‌طلبانه ایجاد صنعت تکنولوژی اطلاعات برزیل با تدارک بازاری عظیم پایه‌گذاری شد.

این الگوی توسعه صنعتی، رقابت در برزیل را برای مدتی دراز محدود کرد. سیاست‌های حمایتی نیرومند، پرداخت مستقیم یارانه به تولیدکنندگانی که کالاهای آنها اساسی شناخته می‌شد، کم‌کم‌های غیرمستقیم از طریق حفظ مصنوعی قیمت خدمات (برق، سوخت، و فولاد) کنترل شد. دستمزد کارگران و وجود بازار بزرگ و روبه

بلوغ برای تازه واردان روبه افزایش است [۶].

کاربری این دگرگونیها در صنعت برزیل موضوع بحث ماست که آن را با گزارش کوتاهی از توسعه صنعت برزیل آغاز می‌کنیم.

۳. توسعه صنعت در برزیل

الف) پیدایش الگوهای رقابتی

صنعت برزیل در سده گذشته از ترکیب سه نوع سرمایه‌گذاری «خصوصی»، «دولتی» و چند ملیتی و اختلاطی از آنها پا گرفته است. از جمله مهمترین عواملی که بر ترکیب و ساخت صنعت برزیل مؤثر بوده است فکر مهارت یافتن و خبرگی در تکنولوژی است. حوزه عمل بنگاه‌های خصوصی برزیل، بخش‌های سنتی مثل نساجی، کفش و صنایع غذایی است، این بخش از زمره نخستین بخشها در دوران جانشینی واردات بود. صنایع یاد شده پیش و پس از جنگ دوم جهانی ایجاد شد. بیشتر بخش‌های مولد دولتی میان سال‌های دهه‌های ۴۰ و ۶۰ به وجود آمدند تا کالاهای واسطه‌ای مثل فولاد، نفت و کانیها را تولید کنند. نظر به کمبود سرمایه کافی در بخش خصوصی و طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه، دولت برزیل خود مسئولیت این فعالیتها را بر عهده گرفت.

سرمایه‌گذاری دولت در این بخش به توسعه بنگاه‌های برزیل در بخش کالاهای سرمایه‌ای (در آن زمان در زمینه تکنولوژی الکترو مکانیکی) منجر شد. هدف، ملی کردن تولید تجهیزات و دستگاهها بود و از موافقت‌نامه‌های اخذ امتیاز برای دستیابی به تکنولوژی تولید و فرآوری

سیاست دولت برزیل در این دوره را «تولید داخلی به هر قیمت» تفسیر کرد. در حالی که دولت برزیل قادر به هدایت بنگاهها به سمت افزایش توان تولیدی نبود در ژاپن، کره و تایوان مسئله برعکس بود. در این کشورها، دولت در ازای پرداخت یارانه، معیارهای اجرایی خود را بر بنگاهها تحمیل می‌کرد.^۱

روش برزیل را می‌توان به کمک تعبیر مای‌تلکا تعریف کرد. به عقیده او برزیل در دوران جانشینی واردات به ساخت کالاهای وارداتی پرداخته است:

برخلاف کشورهای تازه صنعتی شده و به جای جانشینی واردات، کارگزاران برزیل به ساخت کالاهای وارداتی پرداختند و به جای هدف قرار دادن تولید، از آن به مثابه نقطه عطف استفاده کردند. بنابراین، حد و مرز قیمت، کیفیت، زیبایی و مقولاتی از این دست در هم ریخت حال آنکه این مقولات در بازار فروش جای مهمی دارند [۷].

همان‌طور که پیشتر گفتیم بنگاههای برزیل با مفهوم واقعی رقابت آشنا نبودند و ارزیابی و محاسبه قیمت را جدی نمی‌گرفتند و وقتی صحبت از کیفیت به میان می‌آمد با آن چون موضوعی فرعی برخورد می‌کردند. در این دوره

گسترش داخلی - که با کیفیت بیگانه بود - همه اینها به معنای فراهم ساختن شرایطی آسان و راحت برای ادامه کار بنگاههای برزیل بود. مدیر یکی از بزرگترین مجتمعهای تجاری برزیل اخیراً در سخنرانی خود گفته است: «در مدیریت برزیلی، رقابت واژه‌ای بی اهمیت بود.» صنعت و سیاستهای بازرگانی خارجی برزیل، بنگاههای آن کشور را به تقویت توان رقابتی تولید - پایه تشویق نمی‌کرد و آنها ضرورتی برای استفاده بهینه از منابع تولید احساس نمی‌کردند.

در زمینه تولید، تأکید سیاستهای دولت بر تحقیق و توسعه بود. در فاصله سالهای ۱۹۶۸ تا ۱۹۸۰، دولت برزیل سه برنامه توسعه ملی و دو برنامه برای توسعه علم و تکنولوژی تدوین کرد. سازوکار اصلی برنامه‌های اخیر، استفاده از انگیزه‌های مالی (مثل بخشودگی مالیاتی) در سطح بنگاهها به شرط مبادرت به تحقیق و توسعه بود. همزمان با اجرای این برنامه‌ها، دولت برزیل با وضع مالیاتهای سنگینی، بنگاهها را جریمه کرد. در بحثهای اخیر حول موضوع کاهش هزینه‌های مالیاتی، معلوم شد که بنگاهها باید ۵۷ نوع مالیات بپردازند!

این سیاستها بر جهت‌گیری بنگاهها اثر گذاشت، یعنی به جای سرمایه‌گذاری در بخشهای تکنولوژیک، آنها تلاش خود را معطوف به محافل سیاسی و چستانه‌زنیهای مالیاتی و گرفتن یارانه کردند.

در نتیجه در تعامل میان صنعت و دولت برزیل، مقولاتی چون رقابت جهانی، تکنولوژی و توان تولید جای مهمی نداشت. شاید بتوان

۱. یعنی به جای تولید کالاها و خدمات مورد نیاز توسعه اقتصادی، به‌طور مکانیکی به تولید آنچه قبلاً وارد می‌شده است، پرداخته‌اند.

برزیل ایجاد شد. در سال ۱۹۸۲ برزیل از نظر تعداد این حلقه‌ها، پس از ژاپن در جهان دوم شد. بنگاه‌ها، حلقه‌های کیفیت را ایجاد می‌کردند اما به راهبردها و بخشهای دیگر سازمان خود، دست نمی‌زدند. از این رو بعد از رونق اولیه، برنامه‌های کنترل کیفیت از نفس افتاد. مجامع کنترل کیفی به تدریج رنگ باختند و از بین رفتند اما بنگاههایی که به کار صادرات سرگرم بودند این راه را ادامه دادند. در سطح دولت، نخستین علائق به امر کیفیت به دنبال بررسی و مطالعات گسترده در فاصله سالهای ۸۶-۱۹۸۴ بروز کرد. این طرح که نام آن برنامه «توسعه علم و تکنولوژی»^۱ بود و بانک جهانی هزینه آن را می‌پرداخت در ۱۲ حوزه فعال بود. یکی از این حوزه‌ها مختص به تکنولوژی پایه‌ای صنعت^۲ و شامل سه مقوله عمده کیفیت، سنجش و گواهی^۳ بود. با اینکه کاروان کیفیت در صنعت برزیل با آهنگی آرام پیش می‌رفت اما تحت الشعاع مشکلات دیگر بود. در سال ۱۹۸۶ به منظور مهارکردن تورم لجام گسیخته، یک رشته سیاستهای حاد تعدیل اقتصادی اتخاذ شد، که مهمترین آن انجماد قیمتها و دستمزدها بود. بنابراین سیاستهای تعدیل منجر به بروز درگیری و کشمکش میان متقاضیان و عرضه کنندگان (روابط برون بنگاهی) و میان مدیران و کارکنان (روابط درون بنگاهی) شد.

فقط بنگاههایی با اصول جدید رقابت آشنا شدند که وارد عرصه صادرات شده بودند. در آن عرصه، قیمت و کیفیت شرط اولیه و جواز ورود بود.

تا پایان دهه ۷۰ و آغاز دهه ۸۰ در بر همین پاشنه می‌چرخید اما در دهه ۸۰ صنعت برزیل گرفتار شرایط بحرانی و سخت شد. پس از دوران حکومت نظامیان، یعنی در دوره فضای باز سیاسی، مسائل سیاسی، مقولات دیگر از جمله وضع وخیم اقتصادی و مشکل بدهیهای خارجی را کم‌رنگ کرد. اما به نوسازی صنایع موجود به ویژه ریزالکترونیک و انفورماتیک توجه شد و مسائل مربوط به سیاست انفورماتیک برزیل در کانون این مباحثات جا گرفت. خودکار کردن و به کارگیری روبات و اثر آن بر اشتغال، توجه کارگزاران و کاوشگران را به خود جلب کرد اما ادامه ناپایداری اقتصاد کلان و ناپایداری سیاسی، وضع را به هم ریخت. پیش‌بینیها واقعیت پیدا نکردند. در بخش تکنولوژی ریز الکترونیک که به خودکار شدن صنایع امید زیاد بسته بودند، پیشرفت اندک بود، بی‌دلیل نیست که دهه ۸۰ را «دهه گم شده» نامیده‌اند.

کیفیت، به عنوان یک مقوله جدی، در اواخر دهه ۷۰ به طریقی کاملاً منحصر به فرد، مطرح شد. با وزش نسیم آزادی و پس از دوران دراز رکود، کارگران مشتاق طرح مطالبات جدید بودند. «مشارکت» از جمله درخواستهای آنها بود. کارفرمایان مشارکت در «حلقه کیفیت» را به کارگران پیش‌نهاد کردند. «حلقه‌های کیفیت»، راه‌حل دو مشکل مدیران بود: «مشارکت کارگران» و «بهبود کیفیت». این حلقه‌ها به سرعت در صنعت

1. Padet

2. Basic Industrial Technology (BIT)

3. Quality, Meteorology, Certification

ب) رقابت ترغیبی در دهه ۹۰

با شروع حکومت رئیس جمهور کولار در مارس ۱۹۹۰، دوره اعمال معیارهای رقابتی نیز آغاز شد. دولت کار را با انجماد حسابهای بانکی، که اثر بسیار بدی بر تقاضا و به ویژه فرآورده‌های غیر اساسی داشت، آغاز کرد. صنایع خودروسازی و مخابرات حدود ۳ ماه بیکار شدند. این بخشها می‌باید بازارهای خود را بازیابی می‌کردند. همزمان، همه انواع یارانه‌های مستقیم با هدف جهانی کردن توان رقابت صنایع برزیل، لغو شد. این سیاستها که در اوج بحران اقتصادی به کار بسته شد سبب شد تا شرایط کار تمامی بنگاههای برزیل دگرگون شود:

دولت مأمور شد تا ضوابط رقابت در اقتصاد برزیل را دگرگون کند و به همین دلیل، به سیاستهای عمده و مهمی چون «برنامه ملی کیفیت و بهره‌وری»، «برنامه رقابت صنعتی»، «برنامه توان تکنولوژیک» و اصلاحات بازرگانی دست یازید. هدف از این سیاستها، بهبود شرایط جهانی رقابت، آزادسازی تجارت، شفاف کردن گزینش در سیاست صنعتی و تلاش برای بهبود قابلیت رقابت در کوتاه مدت و دراز مدت با بهره‌گیری از افزایش مهارت و بالا بردن کیفیت کالاها بود [۸].

کنندگان برزیلی را در معرض رقابت خارجی قرار دهد. برای نمونه تعرفه اسباب‌بازی از ۸۵ درصد در سال ۱۹۹۱ به ۲۰ درصد در سال ۱۹۹۴ و تعرفه خودرو از ۶۰ به ۳۵ درصد و تعرفه رایانه از ۶۵ به ۴۰ درصد و کالاهای سرمایه‌ای از ۵۰ به ۲۵ درصد کاهش یافت.

دولت همزمان با اجرای این سیاست، برنامه ملی کیفیت و بهره‌وری را ترتیب داد تا فلسفه، روش و ابزار بهبود کیفیت و بهره‌وری را فراگیر کند. بر خلاف سایر برنامه‌های دولتی، این برنامه از کمکهای مخصوص استفاده نکرد و مجبور شد با ادغام منابع مالی سایر سازمانهای دولتی و استفاده از دانش و تجربه بنگاهها و دانشگاهها و مراکز پژوهشی به هدفهای خود برسد. صنعت می‌بایست محرک فعالیت‌های دیگر و بنابراین روابط سنتی گذشته می‌بایست متحول شود. اینک دانشگاهها و نهادهای پژوهشی باید فرآورده‌هایی را طراحی کنند که با خواست صنعت هماهنگ باشد (زیرا بندگان آنها به صنعت وصل است و باید از این راه زنده بمانند). باینکه موفقیت‌های این برنامه در گسترش و تعمیق کیفیت و درگیر کردن عوامل گوناگون اجتماعی در جنبش کیفیت چشم‌گیر بوده است اما اثر آن بر افزایش توان رقابت، چندان نیست.

۴. الگوهای کنونی رقابت در صنعت برزیل

این سیاستهای جدید بازرگانی، قواعد بازی را به شدت دگرگون کرده است. با ورود کالاهای خارجی و مقابله آنها با کالاهای داخلی، تولید کنندگان داخلی ناگزیر رقابت را جدی گرفتند. یکی

دستگاه مسئول سیاستهای صنعتی کردن و بازرگانی خارجی، برای کاهش مستمر تعرفه‌های وارداتی یک برنامه زمانی تنظیم کرد تا تولید

متوسط ارزیابی کرد. بررسیهای بیشتر نشان می‌دهد که میزان آگاهی از کاربردهای شگردهای جدید و روشهای به کار گرفته شده از یک سو و نتایج حاصل از روابط میان بنگاهها و تأمین کنندگان، مشتریان و منابع انسانی آنها ناپایداری حاکم است.

بررسیهای دیگر نشان می‌دهد که رهیافت صنایع برزیل به الگوهای جدید تقاضا و رقابت تولید- پایه بیشتر متأثر از رهیافت سنتی کنترل کیفیت است. در بررسی دیگری که به تازگی میان بنگاههای گوناگون تولیدی انجام شد، ۴۵ درصد از پاسخ دهندگان بهبود چشم‌گیر کیفیت کالاها و خدمات را تأیید کرده‌اند اما فقط ۲۰ درصد از آنها این بهبود را با کاهش قیمت همراه دانستند. به بیان دیگر، بهبود در کیفیت کالا به قیمت قربانی کردن هزینه و قیمت حاصل شده است.

در دوران حمایت، فرمول بازرگانان برزیلی عبارت بود از:

$$\text{سود} + \text{هزینه} = \text{قیمت کالا}$$

گفتنی است که حتی در آن دوران هم در اجرای درست این فرمول تردید وجود داشت زیرا بیشتر بنگاهها فاقد روش درست هزینه‌یابی بودند (و چه بسا حالا هم چنین روشی ندارند). دلیل این امر تا حدودی به مشکلات ناشی از محاسبه هزینه در شرایط تورم مربوط می‌شود، اما نباید فراموش کرد که سود حاصل از بازارهای مالی بیشتر از صرفه‌جوییها و کنترل هزینه‌هاست. در واقع علت

از صنعت‌گران موفق و برجسته برزیل می‌گوید: «زیر چتر حمایت که تا این اواخر بالای سر ما بود، عجیب نبود اگر تولید کننده بیش از آنکه خود را محتاج مشتری بداند، مشتری را محتاج به خود بداند». بازکردن فضای اقتصادی برزیل پیامدهای ناهمگون داشته است. بازار برزیل به غایت پیچیده است. سطح زندگانی ۱۴۰ میلیون نفر ساکنان آن در طیف فقر مطلق و ثروت بیکران نوسان دارد. الگوی مصرف ثروتمندان آن از نوع الگوی مصرف ثروتمندان کشورهای پیشرفته است. بازارهایی که به فرآورده‌های محدود و قیمت‌های بالنسبه گزاف عادت کرده بودند ضربات شدیدی را تحمل و به ناچار خود را با قدرت خرید مشتریان هماهنگ کردند و ناگزیر به سوی تنوع، الگوهای جدید قیمت و کیفیت رانده شدند. بدیهی است باید انتظار داشت که پس از چندی بازار، تعادل خود را بازیابد و کالاهایی را تولید کند که کیفیت و قیمت آنها پسند خاطر مشتریان باشد. جذب و هضم این الگوی رقابت توسط بنگاههای صنعتی چندان آسان نبوده است. نتایج یک بررسی که به تازگی در میان ۱۶۲۴ بنگاه و در سراسر کشور و به وسیله کنفدراسیون ملی صنایع صورت گرفت، نشان داد که:

کاربرد تجارت و شگردهای مدیریت به ویژه در بنگاههای کوچک و بزرگ و بخشهای گوناگون صنعتی، پیامدهای متفاوت داشته است. پاسخها نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت و بهره‌وری را، متناسب با عمق کاربرد آن تجارت و شگردها، باید

گزارش تازه‌ای که از وضع صنعت برزیل منتشر شده است نشان می‌دهد شاخصهای بهره‌وری و کیفیت در صنایع بهبود یافته است (جدول ۲). جدول نشان می‌دهد که به کیفیت و بهره‌وری توجه شده و اهمیت آن درک شده است. این توجه بیشتر صبغه خردگرایی سنتی داشته است تا آگاهی و کاربرد منسجم کیفیت و بهره‌وری. اگر این آگاهی وجود می‌داشت در آن صورت حرکت به سوی معیارهای جهانی ریشه‌دار می‌شد.

اثر سیاستهای جدید بر صنایع متفاوت بود، نتایج پژوهش اخیر مرکز پژوهشهای تکنولوژیک روی قطعات خودرو، منسوجات و ماشین‌افزار، تفاوت‌های قابل توجه در درون صنعت برزیل را نشان می‌دهد. در زمینه قطعات خودرو، ارزیابی مثبت بوده است:

تجربه نشان می‌دهد که آزاد سازی بازرگانی در معیارهای صنعتی از قبیل کیفیت و بهره‌وری عملاً با پیشرفت همراه بوده است. این کار نه تنها پویایی سابق صنعت را تقویت کرده بلکه مبانی بعدی مبتنی بر رقابت را فراهم ساخته است.

آثار سیاستهای جدید در صنعت نساجی تا این درجه سودمند نبوده است به موجب نظر این مرکز:

جدول ۲. شاخصهای کلی کیفیت و بهره‌وری

دوره زمانی		شاخصها
۱۹۹۲	۱۹۸۷/۸۹	
زمان به روز	۴۱/۱	(سفرش تا تحویل)
زمان به روز	۳۱/۱	(معمولی در داخل سازمان)
نسبت خرابی	۶/۱	(نقص) %
۵/۶		

در جازدن نظام هزینه بی‌اهمیتی تولید بود. به تجربه ثابت شده است که نظام هزینه، مهمترین شاخص توان هر بنگاه برای بهره‌برداری از منابع خود به روش خردمندانه و کار آمد است. خیلی از بنگاههای برزیل برنامه کنترل کیفی دارند اما آن چه که ندارند روش مناسب برای بهره‌برداری عاقلانه از منابع و نظام کنترل هزینه است. از این رو در بیشتر موارد بهبود کیفیت فرآورده‌ها با افزایش بهای آنها همراه است و این امر موجب ضعف بنیه رقابتی بنگاه شده است. به این مورد توجه کنید: تعدادی از بنگاههای صادراتی برزیل پیش از اجرای سیاست آزادسازی در بازارهای جهانی حضور داشتند و بر پایه کیفیت کالا با رقبای خود رقابت می‌کردند اما این رقابت مبتنی بر قیمت نبود. حضور آنها در بازار جهانی به یاری سود حاصل از بازار داخلی ادامه داشت ولی به محض گشوده شدن درهای بازار داخل به روی واردات، مجبور شدند قیمتها را با قیمت‌های بیرونی تنظیم کنند. حال و روز بازارهای خارجی این بنگاهها را می‌توانید حدس بزنید! آنها مجبورند مدتی عقب بروند تا پس از شناسایی عوامل هزینه و کنترل آنها و ارزیابی دوباره برنامه‌های کنترل کیفیت، بتوانند دوباره به بازار برگردند.

به نظر می‌رسد موانع موجود بر سر راه پیشرفت کیفیت و کنترل هزینه‌ها ناشی از روشهای تولید و سازماندهی است. همان بررسی اخیرالذکر نشان می‌دهد:

بنگاهها، روشها و شگردهای جدید را مثل «جعبه سیاه» در خدمت مدیریت می‌پندارند و لزوماً با برنامه‌های جهانی کیفیت و بهره‌وری عجین نیستند.

حالت منحصر به فرد در بازار داخل پایرجا مانده‌اند. نتیجه اینکه آینده بازار حمایت شده و بی‌توجهی به پویایی بازارهای جهانی، مانع آفرینش توان و پویایی لازم برای رقابت تولید - پایه شده است. این حقایق نشان می‌دهد که هماهنگی با رقابت فزاینده و تعریف راهبردهای جدید در زمینه تولید و رقابت، فرایندی دشوار و پیچیده است که متأثر از ویژگی رقابتی جدید، بازار و توان بنگاهها است. با این حال پاره‌ای از بنگاهها رقابت در بازارهای داخلی و خارجی را شروع کرده‌اند و ادامه می‌دهند. برای بررسی سیاستهای رقابتی در برزیل ذکر این موارد حائز اهمیت است.

۵. راهبرد بنگاههای پیشرو

پژوهشهای میدانی پایان سال ۹۱ و آغاز سال ۹۲، هجده بنگاه را که همه آنها در بخشهای گوناگون صنعتی پیشرو هستند، از نظر چگونگی حرکت به سوی بهبود کیفیت و بهره‌وری مورد سنجش قرار داد. همه این بنگاهها از نظر پرداختن به رهیافتهای جدید کیفیت و بهره‌وری سرشناس هستند. از این هجده بنگاه، سیزده بنگاه در بخش صنایع فلزی (قطعات خودرو، بسته بندی، ماشین‌سازی) دو بنگاه در انفورماتیک مخابرات و سه بنگاه در بخشهای سنتی چرم، کفش و مبل کار می‌کنند و هشت بنگاه متوسط و ده بنگاه بزرگ محسوب می‌شوند. هفت بنگاه، شعب بنگاههای چند ملیتی و یازده‌تای دیگر عمدتاً در مالکیت سرمایه‌های خصوصی داخلی است. هدف پژوهش شناخت دلایل اولیه بنگاه برای ترک شیوه‌های سنتی مدیریت و حرکت به سوی مدیریت جدید تولید

صنعت نساجی در دهه ۸۰ با سرمایه‌گذاری در ماشین آلات و تجهیزات جدید، نوسازی و در دهه ۹۰ این صنعت وارد فرایند تجدید ساختار و از جمله روش تعامل با بازار شد (تخصص‌گرایی، تولید یکپارچه، تجاری کردن روابط درون بنگاهی و تجدید ساختار درونی). اما علی‌رغم این سرمایه‌گذاریها و پیروی از سیاست بازرگانی خارجی، گسترش روشها و شگردهای جدید مدیریت تولید، هنوز ناقص و ابتدایی است. نوسازی تکنولوژیک در فرایند تولید پویایی و عمق لازم را ندارند.

در صنعت ماشین - ابزار، علی‌رغم

اهمیت آن، تصویر کدر و نومیدکننده است: بحران صنعتی ماشین، ابزار ناشی از رکود داخلی است. سیاست جانشینی واردات و آهنگ مطلوب رشد در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به رونق کار تولید کنندگان ماشین ابزار کمک کرد. اما از اوایل دهه ۸۰ ورق برگشت. در فاصله سالهای ۱۹۸۹ و ۱۹۹۲، بازار داخلی به شدت متقبض شد و بنگاهها ناچار از تجدید و تحدید سازمان، کاستن از خطوط تولید، خروج از صحنه و حتی تغییر به شرکت‌های خدماتی شدند. تداوم رکود اقتصادی فاجعه‌بار است، شمار زیادی از شرکتها تعطیل و شرکت‌های باقیمانده به خاطر بقا توان رقابتی خود را از دست خواهند داد.

صنایع نساجی و ماشین ابزار هر دو یادگار دوران باز ساخت واردات هستند و تقریباً به

بوده است. شناخت پیچیدگی تصمیم‌گیریهایی گذشته آسان نبود اما می‌توان بنگاهها را به دو دسته اصلی قسمت کرد:

● در ۹ بنگاه پیشرفته‌تر، گذار عبارت بود از توسعه علائق سابق نسبت به کیفیت، این بنگاهها که همواره به تولید اقتصادی با صرفه توجه کرده بودند دارای ساختار مدیریت رقابتی بودند و از شیوه‌های نسبتاً نو در مدیریت تولید استفاده می‌کردند و در نتیجه با شیوه‌های جدید به مثابه بخشی از فرایند عادی تحول روبه‌رو می‌شدند. از جمله یکی از سازندگان قطعات خودرو، گواهینامه بین‌المللی خود را در سال ۱۹۷۶ یعنی زمانی که شناسایی و فلسفه تأمین کیفیت واجب شد، دریافت کرده بود.

● در ۹ بنگاه دیگر، مدیریت شرایط بحرانی را درک کرده و به اجرای برنامه‌های کیفیت و بهره‌وری پرداخته بود. فشارهای مشتریان و دیدارهای خارجی مدیران، فهم و درک این تحولات را آسانتر کرده بود. بازگویی وضع یکی از این بنگاهها که با سرمایه یک شرکت اروپایی، قطعات خودرو می‌ساخت خالی از لطف نیست، این بنگاه علی‌رغم کیفیت بسیار نازل فرآورده‌ها، برای شرکت مادر بسیار سودآور بود ولی وقتی یکی از کارخانه‌های مونتاژ خودرو تصمیم به نخریدن قطعات از آن گرفت، مجبور به تغییر روش شد. اجرای برنامه‌های کیفیت و بهره‌وری در تمامی این بنگاهها به منزله قطع رابطه با گذشته بود.

الف) نقش بازار

شناسایی نقش بازار و مشتری در شناخت درست راهبرد تولید و اجرای برنامه‌های بهره‌وری و کیفیت اثر قطعی دارد. بازار صادرات را باید عامل اصلی پذیرش و اجرای برنامه‌های کنترل کیفیت دانست. اهمیت این عامل هنگامی برجسته می‌شود که به آثار جانبی بنگاههای صادراتی به ویژه درخواست کالاهای مرغوبتر توجه شود. مهمترین انگیزه همه‌گیری برنامه‌های کیفیت در بازار داخل، فشاری است که مشتریان داخلی (که عمدتاً بنگاههای بزرگ و بعضاً فراملی هستند) وارد می‌کنند. این نکته به خصوص در مورد صنایع خودروسازی و مخابرات صادق است. با این حال، نقش بنگاههای دولتی همچنان مبهم است. بعضی از آنها مدتها اثر متحول‌کننده داشته‌اند (به‌عنوان متقاضی) و بعضی قادر به هماهنگی با خواسته‌های کیفی مشتریان خود در بخش خصوصی نبوده‌اند (به‌عنوان عرضه‌کننده).

ظاهراً در مورد فرآورده‌هایی که مستقیماً تحویل مشتری می‌شود، دگرگونی کند و آهسته‌ای در رفتار مشتریان به وجود آمده است که ناشی از وضع و اجرای قانون حمایت از مصرف‌کننده و رکود جاری اقتصادی و افت قدرت خرید مردم است.

گفتنی است که بر اثر برنامه‌های دولت و آزادسازی بازرگانی، فشارهایی هر چند اندک و ناچیز بر عرضه‌کنندگان بازار داخلی وارد آمده است.

- پیروی از روشهای جدید مانند کنترل جامع کیفیت TQC، بهره‌وری کلی، تولید به‌هنگام
 - بازیابی فرایند کار
 - تجدید ساختار کلی بنگاه
- در بنگاههای برزیل این فرایند پیچیده تحول، سبب تنشهای غیرعادی می‌شود و البته بخشی از این تنشها ناشی از خصلت تصمیمها و برنامه‌هایی است که باید ظرف مدتی بسیار کوتاه اجرا شوند.

ب) انتخاب راهبرد
پس از اینکه بنگاه تصمیم به تحول می‌گیرد باید راهی که قصد پیمودن آن را دارد معلوم کند. پاسخ به پرسشهایی مثل زمان شروع و کارهایی که باید انجام شود ساده نیست. در مورد بنگاههای پیشرو، علی‌رغم تفاوت در زمان و توالی اجرای برنامه‌ها الگوی زیر به دست آمد:

- جایابی در بازار از طریق فرایند تمرکز^۱ و واگذاری کارها.

مرجعها

1. Womack J., D. Jones and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (NewYork Harper Perennial, 1990).
2. Hayes R., and R. Wheelwright, *Dynamic Manufacturing: Regaining Our Competitive Edge* (NewYork: Wiley, 1984).
3. Bolwijn, P. T., and T. kumpe, "Manufacturing in the 1990: Productivity, flexibility and innovation," *Long Rang Planning*, Vol 23, No4 (1990), pp 44-57.
4. Ishihawak., *What is Total Quality Control? The Japanese Way* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985).
5. Byrne J., "Os novos gurus da administração," São Paulo, *Gazeta Mercantil* (October 17, 1992).
6. Jacobsson S., "The Length of the infant industry period: Evidence from the engineering industry in South Korea," *World Development*, Vol 21, No 3 (1993), pp 407-419.
7. Mytelka L.K., "Rethinking development", *Futures*, Vol 25, No 6 (1993), pp 649-711.
8. Fleury A. and Humphrey, "Human resources and the diffusion and a doption of New quality methods in Brazilian manufacturing", *Research Report*, No 24 (Brighton Institute of Development Studies, 1993).

1. focusing