

صادرات صنعتی؛ چگونه می‌توانیم در بازار جهانی حضور یابیم؟

از: منصور مجدم

می‌بینیم که خودبه‌خود، ما هم باتوجه به این که طبق برنامه‌های جاری باید در بازارهای بین‌المللی حضور پیدا کنیم، در همین مسیر اطلاعاتی قرار می‌گیریم، به عبارت دیگر ناگزیریم که توجه گسترده به گسترش مراکز علمی، افزایش دوره‌های علمی و به‌کارگیری نیروی جوان و تربیت او برای مسایل آینده داشته باشیم. «آلویین تافلر» موج سوم را برای ما توضیح داده ولی موسسه‌ای در تورنتوی کانادا به نام «ژئواستراتژیک دولوپمنت کورپوریشن»، معتقد است نیروهای ژئواستراتژیک در دنیا وجود دارند که در رأس آنها نیروی مردمی است. در تغییرات اروپای شرقی هم از نیروی مردمی نام می‌برند. در این بررسی مشخص شده‌است که قدرت مردم در تعیین مسیر تاریخ آینده نقش موثری خواهد داشت. در حقیقت عامل اساسی تغییرات آینده جهان همین ۵۱۶ میلیارد انسانی هستند که روی کره زمین زندگی خواهند کرد و به قول یکی از مورخین، دنیا دوباره اختراع می‌شود. این اصطلاحی است که در کتاب ژئواستراتژیک آمده که دنیا را دوباره اختراع می‌کنند و مردم عامل اساسی اختراع مجدد دنیا هستند این کتاب تا موج ششم را هم برای ما پیش‌بینی کرده که مجدداً ما الان نشانه‌هایش را در دنیای صنعتی می‌بینیم. عامل دیگری که امروز در دنیا درکنار این اطلاعات، و تغییرات پرشتاب مطرح می‌شود زمان است، پدیده‌ای که حالا زیاد به آن حساسیت نداریم علتش هم این است که ساختار زیربنایی کشور اجازه نمی‌دهد که از زمان به نحو مطلوب استفاده کنیم. ولی زمان در آینده، عامل اساسی رقابت، حتی در بازارهای داخلی می‌شود. اگر در مورد زمان درکنار اطلاعات و دانش، حساس نباشیم نمی‌توانیم در صحنه‌های ملی و بین‌المللی موفقیت کسب کنیم. عامل دیگر جمعیت است. ما اکنون در ایران، رشد بالای جمعیت و به دنبال آن، رشد بالای مصرف را داریم. از طرف دیگر کاربرد تکنولوژی صنایع ما خیلی پائین است. یعنی از نظر تکنولوژی پیشرفت کامل نداریم و درصد به‌کارگیری تکنولوژی که در اختیار داریم خیلی پائین است. این چند عامل به هم پیوسته ما را در شرایطی قرار داده که انگیزه‌های بسیار ضعیفی برای حضور در بازار بین‌المللی داشته باشیم. یعنی هم عوامل محیطی به ما اجازه

در مقوله صادرات غیرنفتی، صادرات صنعتی در دو - سه سال اخیر خیلی بحث انگیز شده‌است. صنعت ما براساس برنامه اول توسعه جمهوری اسلامی به مسیری هدایت می‌شود که اگر در یک فضای بین‌المللی قرار نگردد مسلماً ادامه حیات آن حتی در فضای ملی هم به مخاطره خواهد افتاد. صنعت ما بیشتر در زمینه کالای مصرفی در بازار صادراتی مطرح است و در زمینه کالاهای سرمایه‌ای جایگاهی ندارد. البته اخیراً مشاهده می‌شود که وزارت صنایع سنگین تلاش‌های گسترده‌ای را بصورت علمی انجام داده تا جایگاه صادرات کالای سرمایه‌ای صنعتی کشور در بازارهای بین‌المللی باز شود. در چهارماهه اول سال ۷۰ از نظر ارزشی، دو قلم کالا (پسته و مغز پسته و فرش) حدود ۶۰٪ ارزش صادرات ما را تشکیل می‌داد، در حالی که ۳۷٪ گروه کالای صنعتی کشور فقط ۸٪ ارزش صادرات ما را رقم زده‌اند. این ۳۸٪ گروه شامل کالاهای مصرفی و کالاهای سرمایه‌ای و غیره است. ۳۲٪ بقیه هم مربوط به کالاهای معدنی، کشاورزی و صنایع دستی است.

حساسیت ما نسبت به مسئله صادرات صنعتی باید از این نقطه شروع بشود که وضع جهانی تجارت چگونه است و چه اتفاقاتی در این مورد رخ می‌دهد. همچنین ما اگر بخواهیم در صحنه بین‌المللی در زمینه کالاهای صنعتی حاضر باشیم و رقابت بکنیم باید بدانیم چه کارهایی باید انجام دهیم. ما اکنون در یک دنیای پرشتاب به سر می‌بریم و در هر شتاب سریع، یک سری تغییرات در جهان رخ می‌دهد که این تغییرات پرشتاب ایجاب می‌کند ما مجهز و آماده باشیم، علاوه برداشتن آگاهی، قدرت تحلیل این تغییرات را باید داشته باشیم و براساس نتایج تحلیلی، آماده مقابله با این تغییرات باشیم. منظور از مقابله این است که ببینیم چه کار باید انجام دهیم. «آلویین تافلر» به‌عنوان یک شخصیت سرشناس جهانی در اوایل دهه ۷۰، کتاب شوک آینده را نوشته است. وی در اوایل دهه ۸۰ کتاب «موج سوم»، و حالا در اوایل دهه ۹۰ کتاب «جابجایی در قدرت» را مطرح می‌کند. کتاب جابجایی در قدرت می‌گوید جامعه جهانی به‌طرف اطلاعات و دانایی سیر می‌کند. یعنی اگر بخواهیم در بازارهای بین‌المللی حضور داشته باشیم قبل از هر چیز باید مجهز به اطلاعات باشیم. بنابراین

● ما در سطح ملی احتیاج به فضاهاى تشویقی، هیجانی و انگیزشی داریم.

○ ما کاربردى کردن تکنولوژى را باید مدنظر قرار بدهیم.

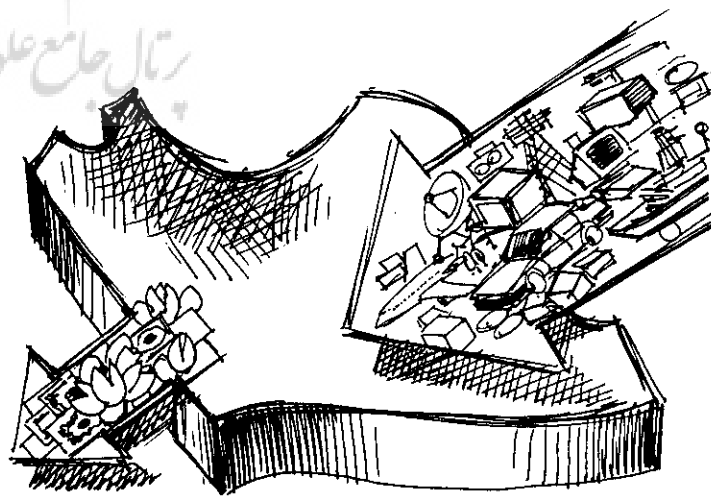
● شما وقتى وارد بازار رقابت بین المللى بشوید، توجهتان به زمان از نظر تولید و از نظر تحویل باید کامل باشد.

نیروی کار ارزان، دستمزد ارزان، ارز ارزان و سیاست‌های حمایتی دولت، به تدریج آن عواملی نخواهند بود که بتوانند کشور را در صحنه بین‌المللی مطرح کنند. «مایکل پورتر» نظر دیگری دارد که این نظر در مطالعات دیگری هم اثبات شده است. وی می‌گوید از طریق بهره‌وری می‌توان در صحنه بین‌المللی دارای مزیت رقابتی شد و این بهره‌وری اگر توسط صنایع اعمال شود، کمک به بهره‌وری ملی می‌کند و در صورتی که بهره‌وری ملی افزایش پیدا کند، سطح زندگی مردم هم ارتقاء پیدا می‌کند. وقتی سطح زندگی مردم ارتقاء پیدا کرد خود به خود قدرت اقتصادیشان بالا می‌رود و بهتر می‌توانند برای آموزش خود و فرزندانشان سرمایه‌گذاری کنند. بنابراین آن کشوری در صحنه بین‌المللی موفق است که بتواند هم با دستمزدهای گران محصولش را وارد بازارهای جهانی بکند و هم آن قیمت دلخواهش را از بازار جهانی بگیرد.

محتوای تکنولوژی و بهره‌وری

طبق آمار موجود ترکیب صادرات جهانی، طی ۲۲ سال به‌ضرر فرآورده‌های خام و کشاورزی و فرآورده‌های صنعتی بوده است، درحقیقت ما در کنار بهره‌وری از طریق صنایعمان باید به دو نکته دست یابیم، یکی ارزش افزوده و دیگری محتوای تکنولوژی محصولمان. هنگامی که از بهره‌وری صحبت می‌کنیم، از یک سو بکارگیری عوامل موثر در تکنولوژی نظیر مدیریت برنامه‌ریزی، سازماندهی و نیروی انسانی مطرح است و از طرف دیگر محتوای تکنولوژی محصول. درحال حاضر مطالعاتی که جهان سوم در زمینه تکنولوژی انجام داده و این مطالعات در کتابی به نام «اطلس تکنولوژی» از طرف سازمان برنامه و بودجه چاپ شده سوال می‌کند کالای صنعتی صادراتی ما، چقدر محتوای تکنولوژیک دارد یعنی چه مقدار از این تکنولوژی متعلق به خود ماست. به عبارت دیگر قبل از اینکه کالا صادر می‌کنیم باید بگوییم که چقدر تکنولوژی صادر می‌کنیم. وقتی می‌گوییم تکنولوژی صادر می‌کنیم یعنی ارزش افزوده را صادر می‌کنیم. مثال خیلی ساده در این مورد، آمار کشور ژاپن است. در سال ۱۹۸۸، هرتن کالایی که وارد ژاپن می‌شد بطور متوسط ۷۰ دلار، و هرتن کالایی که از ژاپن صادر می‌شد حدود ۸۰۰ دلار ارزش داشته است. این آمار نشان می‌دهد کالایی که وارد ژاپن شده، اصلاً محتوای تکنولوژیک نداشته و مواد خام بوده است. برعکس، کالایی که از ژاپن صادر شده در آخرین مراحل روند تکنولوژیک خودش بوده و توانسته آخرین مزیت‌های نسبی بهره‌وری و توانمندی تکنولوژیک را در این محصول به‌دست آورد. بنابراین ما به‌عنوان کشوری که قصد دارد برای توسعه صادرات صنعتی وارد بازار بین‌المللی شود باید توجه کنیم درست است که مایک کالای صنعتی ایران را صادر می‌کنیم ولی باید

ایجاد این انگیزه‌ها را نمی‌دهد و هم به علت اینکه اقتصاد ما به قول اقتصاديون بازار فروشنده است، دیگر تمایلی نداریم زیاد هزینه کنیم و به بازارهای بین‌المللی توجه داشته باشیم. به همین علت، بخش صنعت ما انگیزه‌های کافی برای حضور در بازارهای بین‌المللی ندارد. در بخش کالای مصرفی صنعت ما در حد خیلی پائین حضور دارد چون بازار داخلی خیلی تشنه است و رشد جمعیت هم بسیار بالا است، علاوه بر این ظرفیت تولید و تکنولوژی ما پائین است و مدیران را وادار نمی‌کند تا تصمیم بگیرند از مرزهای ملی فراتر رفته و خود را در بازارهای بین‌المللی مطرح کنند. مسائلی که در مورد صادرات یک کشور مطرح می‌شود معمولاً از دیدگاه مزیت‌های نسبی یا مزیت‌های رقابتی مطرح می‌شود، مثلاً می‌گویند که اگر ما به بازارهای مصرف نزدیک باشیم از نظر هزینه یک مزیت نسبی داریم. یا اگر به منابع اولیه برای تولید نزدیک باشیم یک مزیت نسبی است. همچنین نیروی کار ارزان، سیاست‌های حمایتی دولت و قرار گرفتن ارزهای ارزان قیمت در اختیار صنایع از مزایای نسبی محسوب می‌شود. ولی تحقیقاتی که اخیراً صورت گرفته مخصوصاً آخرین تحقیق مفصلی که «مایکل پورتر» در کتاب مفصل ۷۰۰ صفحه‌ای خود به نام «مزیت‌های رقابتی ملل» با بررسی ۱۰ کشور جهان از آمریکا گرفته تا سنگاپور و کره، انجام داده این عقیده را رد کرده که مزیت‌های نسبی می‌توانند عامل حضور در بازارهای بین‌المللی باشند. مثال وی برای نیروی کار ارزان این است که در ژاپن نیروی کار ارزان و فراوان وجود ندارد ولی در دنیا از نظر صادرات مقام بالایی را دارد. وی در کتابش از نظر منابع طبیعی ارزان و وافر از کشورهای ژاپن، کره جنوبی و ایتالیا نام می‌برد. از نظر سیاست‌های حمایتی، اتفاقاً می‌گوید کشورهایی که سیاست‌های حمایتی را برای صنایع یا بخشی از صنایع اعمال کرده‌اند ناموفق بوده‌اند. در خود ژاپن هم سیاست‌های حمایتی دولت در مورد نرم افزار و صنایع فضایی، سیاست‌های بسیار ناموفقی بوده است. در حال حاضر آمریکا صنعت نرم افزار دنیا را در دست دارد و من در ژاپن مشاهده کردم اکثر کمپانی‌های بزرگ ژاپنی که در زمینه نرم افزار فعالیت دارند، اکثر نرم افزارهایشان را از آمریکا خریداری می‌کنند. ژاپنی‌ها منبع برنامه (SOURCE) را خریدیده و پس از تعدیل (MODIFY) آن را در ژاپن می‌فروشند. این مساله نشان می‌دهد مزیت‌های نسبی نظیر انرژی ارزان،





بینیم واقعاً این محصول از نظر محتوای تکنولوژیک، درصد بهره‌وری و ارزش افزوده در کجا قرار دارد؟ این سوالی است که ماباید به آن توجه خاصی داشته باشیم و به نتایجی برسیم که بتواند برای آینده ما، راهنما باشد. بالاخره ما در سطح ملی احتیاج به فضاهای تشویقی، هیجانی و انگیزشی داریم و باید افتخار هم بکنیم که صادرات داریم و آمارش را هم باید عرضه کنیم ولی به موازات آن مطالعات و تحقیقات سیستماتیک را هم باید داشته باشیم تا ببینیم این راه ما را به کجا می‌برد.

سیاست تشویق صادرات

بعضی کشورها فکر می‌کنند از صادرات کالاهای خود که هیچ محتوای تکنولوژیک و ارزش افزوده ندارد و با هزینه گزاف هم صادر می‌شود باید حمایت کرد. بعضی از کشورها درست مخالف این جنبه را می‌گیرند. یعنی سیاست تشویق صادرات را در پیش می‌گیرند و در این سیاست هم موفق می‌شوند. سیاست تشویق صادرات، اگر بر مبنای مزیت رقابتی بهره‌وری باشد نتیجتاً سطح زندگی مردم را هم ارتقاء می‌دهد. یعنی در حقیقت وقتی ما توانیم ارزش افزوده ایجاد کنیم، مقدار درآمدی که برای جامعه خودمان ایجاد می‌شود به عنوان دستمزد و مزایا، بین کارکنان و مدیران ما توزیع می‌شود. در این میان ضمن اینکه ما منابع ارزی مطمئن برای استمرار تولید ایجاد می‌کنیم، می‌توانیم با پرداخت دستمزد کارکنان قدرت خرید برای آنها بوجود آوریم. چون ما در صحنه مبادلات جهانی مطرح هستیم این مسایل نتایج زنجیره‌ای این قضیه است.

اگر تولیدات ناخالص داخلی دو کشور آمریکا و ژاپن را در نظر بگیریم می‌بینیم این دو کشور علیرغم اینکه صادرکننده‌های بزرگ دنیا هستند و هر کدام ۲۰۰ - ۳۰۰ میلیارد دلار کالا به دنیا صادر می‌کنند ولی این مقدار صادراتشان بیش از ۱۳ - ۱۴ درصد تولید ناخالص داخلی آنها نیست یعنی در حقیقت ۶۰ تا ۸۰ درصد تولید ناخالص داخلی آنها در داخل کشورشان مصرف می‌شود. این مساله نشانه بالا بودن سطح زندگی مردم و نشانه قدرت پول ملی است. بنابراین بحث بهره‌وری، ارزش افزوده و تشویق صادرات، اگر به طریق درست هدایت شود و صنایع به آن توجه کنند ما رابه این نتایج رهنمون می‌کنند.

در مورد بهره‌وری، ذکر این نکته ضروری است که برای مثال طبق آمار موجود، آمریکا سالانه در مبادلات تکنولوژی، چیزی بیش از ۱۳ میلیارد دلار موازنه مثبت دارد یعنی حدود ۲۳ میلیارد دلار تکنولوژی صادر می‌کند و حدود ۱۰ میلیارد دلار وارد می‌کند ولی همین آمریکا در صادرات خود کسری موازنه دارد. از این طرف ژاپن را نگاه می‌کنیم که در مبادلات تکنولوژیک بیش از ۵۰۰ میلیون دلار تکنولوژی وارد می‌کند ولی در مبادلات تجاری بیش از ۳۰ تا ۴۰ میلیارد دلار موازنه مثبت دارد. این مطلب اهمیت کاربردی کردن تکنولوژی را نشان می‌دهد. کاربردی کردن تکنولوژی دو وجه دارد. یکی آن مقدار سرمایه‌گذاری را که برای تکنولوژی انجام داده‌ایم باید کاربردی کرده و به تولید محصول نزدیک کنیم. وجه دیگرش آن است که وقتی کارخانه‌ای می‌خرد یعنی تکنولوژی خریده‌اید، اگر این تکنولوژی را در حد ظرفیتی که سازنده توصیه کرده، از آن بهره‌برداری نکنید، بهره‌وری‌تان پائین است، یعنی قیمت بالا می‌رود و شما از رقابت در صحنه ملی و بین‌المللی محروم می‌شوید. درحقیقت علت اینکه کشوری مثل ژاپن که فاقد نیروی کار ارزان است. در صحنه تجارت جهانی موفق است و جزء چهار کشور اول

دنیا محسوب می‌شود، بهره‌وری خیلی بالا است حال به قضیه از دید مدیریت استراتژیک نگاه می‌کنیم، مدیریت استراتژیک یعنی بهره‌برداری از منابع در اختیار با توجه به فرصت‌های محیطی بر اساس ادراکات مدیر. مدیریت استراتژیک یک فرآیند است. هر فرآیندی برای اینکه موفق باشد باید ساختار مناسب خودش را داشته باشد یعنی در حقیقت مدیری که می‌خواهد از منابع در اختیارش با توجه به فرصت‌های محیطی استفاده کند، هم خود مدیر باید توانمند باشد و بتواند مسائل محیط را درک کند و هم ساختار مناسب بهره‌برداری از منابع را بایستی ایجاد کند. بنابراین ما در دنیای آینده، کم‌کم با محدودیت منابع روبرو می‌شویم و می‌طلبیم که مابترین بهره‌برداری را از هر واحد منبع اکتسابی داشته باشیم. اگر در دو - سه سال اخیر به مساله ارز به عنوان یک منبع نگاه کنیم می‌بینیم وقتی که دلار نفتی را به ما ۷ تومان می‌دادند، نحوه برخورد با قضیه چگونه بود و حالا که این دلار را به صورت ۶۰ تومان و ۱۴۰ تومان در اختیار ما می‌گذارند، برخورد چگونه است؟ یعنی بلافاصله وقتی این منبع را برای ما گران و محدود کردند توجهات و برنامه‌ریزی ما متفاوت شد و نگرش ما به این قضیه عوض شد. یکی از عوامل محرکه ما در صحنه بین‌المللی صادرات، همین متنوع کردن منابع ارزی است. من فکر می‌کنم که دلار نفتی نه تنها با همین نرخ‌های جاری در اختیار ما نخواهد بود بلکه مقدار دلار مورد نیاز را هم در اختیار نخواهیم داشت. پس ما در آینده دو محدودیت برای این منبع داریم که ما را وادار می‌کند از فرصت‌های محیطی ایجاد شده در جنب این محدودیت‌ها بهره‌برداری کنیم و به نام صادرات وارد صحنه بین‌المللی بشویم. شما وقتی وارد بازار رقابت بین‌المللی بشوید، آن شاخص‌های اصلی رقابت را باید داشته باشید. توجهتان به زمان از نظر تولید و تحویل باید کامل باشد. ما همیشه فکر می‌کنیم که صادرات باید همیشه به فکر قیمت باشد. درحالی که در کنار قیمت مسائل زیاد دیگری به عنوان توانمندی مدیر و موسسه و مملکت باید مطرح شود که برای خریدار جذابیت داشته باشد. این مساله اصلی است که اکنون ما باید در مورد کالای صنعتی به آن توجه کنیم، متأسفانه در مورد فرش علیرغم اینکه این کالا ۴۰ - ۵۰ درصد صادرات غیر نفتی ما را از نظر ارزشی تشکیل می‌دهد، ما هنوز به صورت سنتی برخورد می‌کنیم و برای آن روش تبلیغاتی درست و روش نگهداری نداریم. همچنین از نظر رنگها و طرحها هیچ روشی برای آن نداریم. با اینکه صدور فرش یک منبع حیاتی ارز برای ما است ولی ما بازرمان را به کشورهای دیگر که از ما تقلید می‌کنند واگذار کرده‌ایم و این راهی است که ما می‌رویم.

ضرورت خانه‌تکانی در صنعت

از نظر ساختاری ما اکنون احتیاج داریم که صنعت ما اگر بخواهد به صادرات توجه کند یک خانه‌تکانی در خودش ایجاد کند.

در ۲۰ - ۳۰ سال گذشته مایک سری صنایع در مملکت ایجاد کردیم ولی حالا نه تنها در زمینه تکنولوژی ماشین آلات عقب هستیم بلکه ماشین آلات ما هم فرسوده‌اند. در کنار این فرسودگی و کهنگی ما فرسودگی و کهنگی ساختاری هم داریم یعنی اکنون درجهان مدیریت، بحث نسل پنجم سازمانهای مدیریتی مطرح است. هنوز سازمانهای مملکت همان رفتار سازمانهای FUNCTIONAL یا وظیفه‌ای را دارند و مشکلات ساختاری و فدراسیون کلنی‌های مستقل، که امور مالی به امور بازرگانی باج نمی‌دهد، امور بازرگانی زیربلیط امور تولید نمی‌رود و امور تولید به اداره فروش جواب نمی‌دهد را داریم.

از طرف دیگر ما گرفتار آن ذهنیت هستیم که با محصولی که به بازار می‌دهیم حاکم بر بازار هم می‌باشیم. این بدترین ذهنیتی است که در صنعت ما است. اگر ما این ذهنیت را پاک نکنیم و رابطه را با بازار مصرف درست نکنیم به هیچ‌وجه نمی‌توانیم در بازارهای بین‌المللی موفق باشیم. چون شرط ورود ما به بازارهای بین‌المللی رضایت مصرف‌کننده داخلی از کالای ما است که به کیفیت، قیمت و زمان تحویل باز می‌گردد و تمام این عوامل مجموعاً به بهره‌وری برمی‌گردد. بنابراین ما باید شاهد تغییراتی در ساختارهای سازمانی مان در شرکت‌ها باشیم.

ساختار مناسبی که صنعت لازم دارد، شاید بیرون از خودش باشد. صنعت در مملکت ما متأسفانه به صورت کلنی‌های بسته عمل کرده‌است. مثال واضح این است که شما به هر کارخانه‌ای که مراجعه می‌کنید شاید ناوایی هم برای رستورانش، داشته باشد. این به هیچ‌وجه متکی به خدمات جامعه برای یک واحد صنعتی نیست. این نقطه ضعف صنایع مانیت است. نقطه ضعف روابط اقتصادی جامعه ما است که نظم و همچنین حساسیت به زمان و کیفیت ندارد. در حقیقت کارخانه‌های ما هر کدام یک مجتمع صنعتی هستند. در یک کارخانه، تخصص شیمیایی، فلزی، برق، الکترونیک و درودگری وجود دارد تا یک محصول تولید شود. این یک نقص ساختاری است هزینه‌های بالاسری این روش از نظر مدیریت و بهره‌وری، بسیار زیاد و وحشتناک است. چون شما مجبورید یک واحد تولید قطعات را برای محصول خودتان در کارخانه داشته باشید که اگر این واحد بیرون از کارخانه باشد می‌تواند ۲ شیفت سرویس به جامعه بدهد ولی شما در طول ۲۴ ساعت، ممکن است از این واحد برای خط تولیدتان بیش از ۳ ساعت استفاده نکنید مابقی اوقات، سرمایه عاطل و باطل ماند. از طریق تجمع یک سری امکانات که سرمایه‌های مملکت برای آن هزینه شده، به عنوان هزینه بالاسری روی قیمت گذاشته و مجدداً از مصرف‌کننده می‌گیریم. این مسئله در بازار جهانی توجیه ندارد. بنابراین مسئله بهره‌وری به مطلبی باز می‌گردد که به ارتقاء سطح زندگی مردم کمک نمی‌کند زیرا همان طوریکه گفته شد ما مقدار زیادی از سرمایه‌گذاری‌ها را انجام دادیم که هیچگونه بهره‌ای نه تنها برای جامعه ندارد بلکه جامعه در آینده به خاطر کاهش ارزش این سرمایه‌گذاری از نظر تکنولوژی و فرسودگی باید قیمتش را هم بپردازد. از نظر ساختار سازمانی ترکیب نیروی انسانی اکثر شرکت‌های ما در تولید و غیر آن یا ۶۰ - ۴۰ درصد است یا پنجاه پنجاه یعنی ۵۰ درصد بخش تولید است و ۵۰٪ اداری و پشتیبانی، خدمات و غیره است. که این خود یک عامل دیگر ایجاد هزینه بالاسری و کاهش

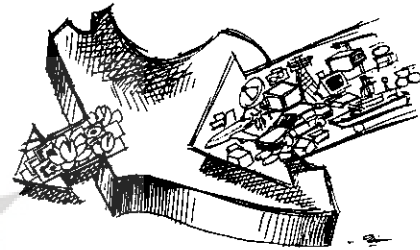
○ در مورد فرش، متأسفانه علیرغم اینکه ۴۰ - ۵۰ درصد صادرات غیر نفتی ما را از نظر ارزشی تشکیل می‌دهد، هنوز به صورت سنتی برخورد می‌کنیم و هنوز برای آن یک روش تبلیغاتی درست و روش نگهداری نداریم. از نظر رنگها و طرح‌ها نیز هیچ روش جدیدی نداریم.

بهره‌وری و افزایش قیمت است. ما از لحاظ کیفیت و قیمت محصول اکنون این مسائل جنبی پنهان را داریم که هم مدیریت و هم جامعه را گرفتار مسائل متعددی در واحدهای تولیدی کرده‌است. این مسائل به ما اجازه رقابت نمی‌دهد بنابراین واحدهای صنعتی ما باید خودشان را در معرض تغییرات قرار بدهند و ممکن است این تغییرات بیرون از خودشان باشد. حال سوال این است که بخش خدمات در مملکت بخشی است که الان صنعت باید مدعیش باشد یا اینکه بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی و ملی سهم بالایی را به خودش اختصاص داده‌است. باید گفت از یک طرف بخش صنعت به خاطر بی‌نظمی و فقر و بی‌کفایتی بخش خدمات مجبور است ذخایر ارزی ما را در انحصار قرار بدهد و با بهره‌وری و کارآیی پائین از آن استفاده بکند از طرف دیگر یک بخش خدمات گسترده بسیار قوی از نظر شبکه داریم که هیچ سرویسی به جامعه نمی‌دهد ولی در سطح وسیعی از مزایای جامعه استفاده می‌کند و قیمت نا عادلانه‌ای را می‌گیرد. اگر این دو بخش صنعت و خدمات نخواهند خودشان را اصلاح کنند و یک تعریف جدیدی از خودشان بدهند، نه تنها در آینده برای جامعه مشکل خواهند شد بلکه خودشان هم دچار مشکل خواهند شد. ما به اصلاح ساختارها احتیاج داریم. ما باید توجه کنیم که بسیاری از خدمات در دنیا پیچیده می‌شود. خدمات اطلاعاتی خدمات بسیار پیچیده‌ای است هم از نظر بدست آوردن و توزیع و هم از نظر تکنولوژی.

استفاده از خدمات

الان تکنولوژی انفورماتیک تکنولوژی پیچیده‌ای است و سرمایه‌گذاری سنگینی می‌خواهد. ما هم به ناگزیر به آن احتیاج داریم. یک بخش از خدمات همین است. اگر صنایع ما، خودشان بخواهند سرمایه‌گذاری بکنند، کامپیوتر بخرند، اطاق کامپیوتر درست کنند این تعداد محدود سیستم آنالیزی هم که در جامعه هست با جنگ دستمزد و قیمت و پیمانکاری دنبال نوآوری نمی‌روند چون هیچ رقابتی باهم ندارند. یعنی مسائل ما زنجیره‌ای دست به دست هم داده و ما هم کمک می‌کنیم که از نظر کیفی ورشد نه تنها ارتقاء نداشته باشیم بلکه مرتب با بستن سنگ‌هایی به خودمان از نظر هزینه‌های جنبی غیر موثر، خودمان را زیر آب می‌کشیم. به خودمان سنگ آویزان می‌کنیم که پائین بساییم، درحالی که ما الان باید به طرف ارتقا پیش برویم و این بخش خدمات است که ما باید مدعیش باشیم که به ما سرویس بدهد. در بخش بانکداری هم همینطور، بانکداری صنعت خدماتی جوان در ایران است. ولی همین بانکداری قبل از انقلاب بیش از ۸۰٪ حجم عملیاتی آن سفته بازی بوده‌است. یعنی شبکه بانکداری مایک شبکه تخصصی نیست که بتواند به صنعت ما سرویس بدهد. ما برای اینکه اکثر صنایعمان تامین مالی بشوند از طریق پیش فروش اقدام می‌کنند که خود این پیش فروش علاوه برداشتن

هزینه، یک تمهداتی را ایجاد می‌کند و مشکلات تبعی دیگری هم دارد. در صنعت بیمه هم همینطور. اینها در بخش خدمات است. حمل و نقل ماهمین مسائل را دارد. نتیجتاً ساختارهای خدماتی نه تنها در خدمت نیستند بلکه در بخش صنعت ما مدعی هم هستند و احساس حاکمیت می‌کنند. «ویل دورانت» می‌گوید: «مثل اینکه همه می‌خواهند نوک پایشان بایستند و آن جلو را ببینند. هم جلویی می‌خواهد روی نوک پا بایستد و هم آن عقبی، وقتی همه روی نوک پا بایستند دیگر هیچ کس جلو را نمی‌بیند.» حالا در بخش خدمات همه مدعی هستند درحالی که بخش خدمات باید خودش را تعریف کند، به این صورت که خدمتگزار است و دارد خدمت می‌دهد. باید کیفیت داشته باشد. پول خوب بگیرد و سرویس خوب بدهد ولی چون این کار را نمی‌کند، باز این بخش صنعت است که مجبور است خدمات مورد نیاز خودش را خودش تامین کند. شما الان مجموعه‌های صنعتی مملکت را نگاه کنید، خودشان یک مجموعه شرکت‌های تجاری دارند، مجموعه تسهیلات مالی دارند، مجموعه



شرکت‌های حمل و نقل دارند یعنی باز این سرمایه‌گذاری‌های موازی و مکرر. منابع ما گسترده نیست، محدودیت دارد، و تخصیص منابع یکی از ظرایف کار مدیریت است. ما که امکانات کم می‌آوریم به خاطر این نیست که نیاز واقعی ما زیاد است، بلکه به این دلیل است که هر کدام می‌خواهیم ضریب اطمینان را بالا ببریم. ما چون در طول سال، یک روزه تولیدی احتیاج داریم، ۳۶۰ روز یک تولیدی را قفل می‌کنیم. این تولیدی می‌توانسته ۳۶۰ روز در خدمت جامعه باشد.

این عامل بهره‌وری و بهره‌برداری از سرمایه که می‌تواند بعداً عامل رقابتی باشد و هزینه‌ها را کاهش بدهد، اینجا معنی پیدا می‌کند. از طریق تغییر ساختارها باید این کار را انجام دهیم. به عبارت دیگر اگر در بازار داخلی این ذهنیت و حاکمیت فروش را داریم و به صورت فروشنده حاکم هم عمل می‌کنیم، نباید با همین ذهنیت وارد بازار بین‌المللی بشویم. ما متأسفانه با این ذهنیت در شرکت‌هایمان درگیر هستیم، یعنی مشتری خارجی به حضور ما بیاید و از ما خواهش کند که به او کالا بدهیم، شرایط مدیر ما را قبول کند و توقع نداشته باشد که اگر مدیر ما دچار مشکلی در مملکت شد مثلاً شکایت کند و اعتبار اسنادی را باطل کند.

بنابراین اگر می‌خواهیم کالای صنعتی صادر بکنیم، باید راه‌وروش خودش را در این زمینه انتخاب کنیم. صادرات برای خودش راه‌وروش، منطق، فرآیند و فرمول دارد. درحقیقت تولیدکننده‌ها باید کالای قابل صدور تولیدکنند نه اینکه صادرکننده کالا باشد. این بخشی است که در مدیریت استراتژیک وجود دارد. ما باید رسالت و مأموریت خود را تعریف کنیم، ما یک صنعتگریم. هنر ما در این است که کالایی با کیفیت خوب و باقیمت خوب تولید کنیم که مشتری داشته باشد. حالا اگر مشتری

● شبکه بانکداری ما هم الان یک شبکه تخصصی نیست که بتواند به صنعت ما سرویس بدهد.

○ اخیراً مشاهده می‌کنیم که وزارت صنایع سنگین تلاش‌های گسترده‌ای را به صورت علمی انجام می‌دهد تا بتواند جایگاه صادرات کالای سرمایه‌ای صنعتی کشور را در بازارهای بین‌المللی باز کند.

اطلاع ندارد که چنین کالایی هست، ما از طریق بازاریابی و شبکه اطلاعاتی، اطلاع بدهیم که این کالا وجود دارد. اطلاع از خرید کالا چگونه باید باشد. این مساله، بستگی به بخش صنعت، نوع محصول و بازار مورد نظر دارد. روشهای آن هم فرق می‌کند ولی اصل کلی این است که به هیچ وجه شرکت‌ها توصیه نمی‌شود که خودشان در بخش صادرات سرمایه‌گذاری کنند یا خودشان را درگیر صادرات از نظر تشکیلاتی بکنند چون اصلاً برایشان صرف نمی‌کند و در بلندمدت موفقیت هم برایشان نخواهد داشت. بخش صنعت ما الان بایکی از مسائلی که خودش را درگیر کرده این است که خودش می‌خواهد صادر کند. حتماً آن تولیدکننده می‌خواهد صادرکننده هم باشد. این آن بخشی است که الان بخش خدمات باید به آن پاسخ بدهد و نیازش را تامین کند. یعنی باید خودش را وادار کند که یک‌سری شرکت‌های تجاری که در هیئت صادرات بین‌المللی هستند به او سرویس بدهند و شرکت بطور مستقیم خودش را درگیر صادرات نکند.

بنابراین در بخش صادرات و بطور کلی در بخش خدمات، صنعت ما بایستی به خدمات توجه کند. صنعت ما اکنون دچار بحران تکنولوژیک است و ماحداً ۱۵ سال از تکنولوژی عقب هستیم. این مساله ما را به توقف تولید خواهد کشاند یا هزینه‌های تولید ما را بسیار بالا خواهد برد. حتی در بازارهای داخلی هم قابل رقابت نخواهد بود. به این ترتیب مدیران ما باید وقت خود را صرف این مشکلات کنند و راهی هم ندارند جز اینکه برای تنوع منابع ارزی وارد بازار بین‌المللی شوند و بهتر است این امر را هم به یک بخش تخصصی واگذار کنند. جامعه ما باید به طرف تخصصی کردن فعالیت‌ها حرکت کند. ما به صورت مجتمعی از فعالیت‌های متنوع نمی‌توانیم زندگی کنیم و به حیات اقتصادی‌مان ادامه دهیم. اکنون تمام خدمات داخل شرکت‌ها به بیرون منتقل می‌شود. خدمات جاری پیچیده می‌شود. خود خدمات، تکنولوژی پیچیده پیدا می‌کند. بخش خدمات از نظر تکنولوژی، واسطه‌ها و خرده‌فروش‌ها را حذف می‌کند. شما حتی در مطالعاتی که دارید به پدیده موجودی صفر برخورد کرده‌اید. این فلسفه‌اش مبتنی بر این قضیه است که اکثر تولیدکنندگان قطعات واسطه‌ای از طریق شبکه‌های کامپیوتری با واحدهای تولیدی ارتباط برقرار کرده‌اند. متقاضی می‌تواند با کامپیوتر از داخل کارخانه‌اش، قطعات، زمان تحویل، مقدار تحویل و نوع کالا را سفارش بدهد. در حال حاضر بانک‌های کشور بطور نمونه شعبه‌هایشان را که دارای اتوماسیون است معرفی می‌کنند. یعنی این بخش به عنوان یک بخش خدماتی به طرف آن پیچیدگی می‌رود. در صنعت هم ما می‌توانیم مدعی بخش خدمات بشویم و وادارش کنیم که به این کار سرعت بدهد. □