

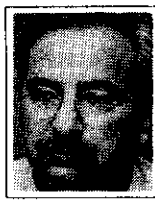


# همکاری رقابتی؛ اساس بقای بنگاهها

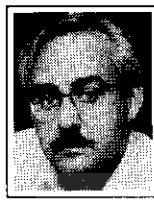
## بخش دوم و پایانی



متصور مجدم



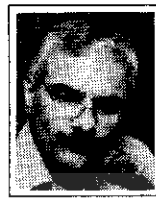
علی گلیباغی



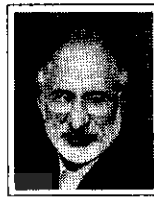
علی حجاری



حسن سافقه



مرتضی ایمانی‌راد



علی اشرف افخمی

شرکت کنندگان در  
میزگرد

فوق لیسانس مدیریت  
بازرگانی، عضو هیات علمی  
کارشناسی ارشد مدیریت  
اجرائی سازمان مدیریت  
صنعتی

مهندس مکانیک، دارای  
سیزده سال سابقه در صنایع  
نفت و خودرو، مدیر تولید و  
صادرات شرکت عصر بهمن  
(وابسته به گروه بهمن)

فوق لیسانس مدیریت،  
مناور بازاریابی شرکتهای  
صنعتی و خدماتی، مدیر  
بازاریابی خارجی و  
صادرات شرکت پاکسان

مهندس مکانیک از دانشگاه  
علم و صنعت، عضو  
هیات‌مدیره و مدیرعامل  
شرکت پارس الکتریک

دکتر در علوم اقتصادی با  
گسارایش توسعه در  
برنامه‌ریزی، عضو هیات  
علمی کارشناسی ارشد  
سازمان مدیریت صنعتی

مهندس مکانیک و کارشناس  
ارشد مدیریت دولتی، دارای  
سوابق طولانی در مدیریت  
ارشد اجرایی، رئیس  
هیات‌مدیره و مدیرعامل  
شرکت کشتریانی جمهوری  
اسلامی ایران

### شماره ۱

قطار تغییر بی‌درنگ و شتابان در حال حرکت به سوی آینده است و در این میان جوامع، ملتها، سازمانها و بنگاهها برای کاهش زیانهای ناشی از این جریان و ادامه بقای حیات خود، ناگزیر از پذیرش شرایط جدید و محیط رقابتی با بهره‌گیری از ابزارها و سازوکارهای مختلف هستند.

پیتر سنگه استاد صاحب‌نام مدیریت با اشاره به ضرورت تغییر در بنگاهها و سازمانها می‌گوید: «تغییرات سازمانی را باید به عنوان حاصل و برآیند مجموعه اثرات متقابل نیروهای متنوعی ارزیابی کرد که در فرایند رشد و توسعه سازمان دخالت دارند. در طبیعت هیچ مورد و پدیده‌ای را مشاهده نمی‌کنیم که رشد خود را در همان ابتدا در ابعاد بزرگ شروع کند. همواره پدیده‌های طبیعی، رشد خود را در اندازه‌های کوچک شروع می‌کنند».

تغییر، مقدمه و پیش‌شرط ورود به بازارهای پیچیده رقابتی است. با ابزارهای سنتی و بدون بهره‌گیری از آموزشها، سیستمهای پیشرفته، و الگوهای نوین مدیریتی نمی‌توان توفیق لازم را در این بازارها به دست آورد.

در محیط رقابتی امروز، توانمندسازی یکی از ابزارهای نوین برای کمک به مدیران در جهت بقای سازمانهاست. علاوه بر این، در محیط کسب و کاری که پیوسته رقابتی‌تر می‌شود، کسب رضایت مشتری و به عبارتی مشتری‌مداری در حال تبدیل شدن به هدف اصلی بنگاهها برای بقاست. رضایت مشتری در واقع به دنبال خود مزایایی نظیر ایجاد مزیت‌های رقابتی، کاهش هزینه‌های ناشی از اشتباه، ترغیب مشتری به تکرار معامله و وفاداری، کاهش هزینه‌های جلب مشتریان جدید، افزایش اعتبار و بالاخره رشد و توسعه پایدار را به دنبال دارد.

در شماره گذشته و در نخستین بخش میزگرد، خوانندگان با بخشی از دیدگاهها و مواضع شرکت‌کنندگان در بحث پیرامون این پرسش که آیا رقابت‌پذیری برای بنگاههای ما یک تهدید است و یا فرصت؟ آشنا شدند. در این شماره که بخش دوم و پایانی میزگرد را دربرمی‌گیرد، گوشه‌های دیگری از نظرات و پیشنهادهاى مدعوین را در جهت چگونگی مشارکت در بازارهای رقابتی اهم از تولیدی و خدماتی و نیز استفاده بهینه از این بازارها به اطلاع علاقه‌مندان می‌رسانیم. حاصل بخش پایانی را با هم می‌خوانیم.



رقابت پذیری، عوامل بازدارنده رقابت، و زیانهای ناشی از بازارهای انحصاری پردازند.

**افخمی:** به نظر می آید که دولت نقش خودش را در ایجاد فضای کسب و کار مناسب و برانگیزاننده و مشوق و ترغیب کننده به خوبی در مملکت ما ایفا نمی کند. برخلاف اقتصادهای موفق که با آرامش خیال و با فراغت فکر و با نوآوری و تبعیت از قاعده بازی در بازار جهانی به تلاش خودشان به یک رقابت سالم، می پردازند.

من سعی می کنم در حرفه خودم اندکی بحث را بازتر کنم. به طور کلی در خدمت خودمان، فکر کردیم که اعتماد مشتریان و صاحبان کالا به لحاظ انحصارگرایی که وجود داشته از ما سلب شده و ما باید دوباره این اعتماد را به طور عملی به دست آوریم. از این رو استراتژی را در یکی از زمینه های فعالیت خودمان؛ یعنی بخش کانتینر بر همین مطلب استوار کردیم. در عین حال که اصلاً به بازار داخلی متکی نباشیم؛ زیرا مشتریان داخلی ممکن است همچنان ذهنیت منفی در ذهنشان داشته باشند.

ما یک خط منظم کانتینری را به طور هفتگی در دو منطقه، یکی در شرق آسیا و یکی در اروپا راه انداختیم و به شدت هم ایستادگی کردیم که

و صنایع و اقتصاد کشور به سرعت در حال آماده کردن خود برای رقابتی شدن هستند.

در بخش نخست میزگرد نیز با اشاره به حمایت دولت اعلام شد که یکی از مواردی که شرکت های ایرانی را در مقابل شرکتهای خارجی ضعیف کرده، حمایت های بیش از حد دولت است، به طوری که در اثر همین حمایتها شرکتهای ما سنگین شده و حرکت کردن برای آنها دشوار شده است. برپایه همین دیدگاه شرکتهای نباید منتظر سیاستگذاران باشند، بلکه باید خودشان با توجه به نقاط ضعف و قوت موجود، استراتژی برخورد با بازار رقابتی آینده را تدوین کنند. نظرات یکی دیگر از شرکت کنندگان حاکی از این بود که در حال حاضر بزرگترین رقیب اقتصاد کشورهایمانند ایران، خود دولت است که متولی اقتصاد است. علاوه بر دولت به عنوان یک عامل بازدارنده در رقابت، شرکتهای و بنگاهها نیز هم در درونشان و هم در صنعتشان، تفکرات بازدارنده دارند و یکی از راه حل های اصلی در این زمینه، توانمندسازی شرکتهاست.

در دومین و آخرین بخش میزگرد ضمن تشکر مجدد از صاحب نظران و مدیران شرکت کننده در بحث تقاضا می کنیم که به ادامه بیان دیدگاهها و باورهای خود پیرامون مساله

تدبیر: در نخستین بخش میزگرد که در شماره گذشته به اطلاع خوانندگان رسید، هریک از شرکت کنندگان دیدگاههای خود را در مورد مفهوم رقابت و رقابت پذیری در بنگاههای اقتصادی بیان کردند. براساس این نظرات، در دهه های ۸۰ و ۹۰ مفهومی تحت عنوان «رقابت پذیری» محور بسیاری از مباحث مدیریت و اقتصاد قرار گرفت، به طوری که از آن پس سازمانهای بین المللی به جای تکیه بر تولید ملی، رقابت پذیری و توان رقابتی بالا در کشورهای مختلف را به عنوان شاخص اصلی قدرت یک کشور در نظر گرفتند. به همین جهت امروزه پاره ای معتقدند که محور استراتژی توسعه صنعتی باید در چارچوب رقابت پذیری صنعت، تعریف و تدوین شود.

همچنین اگرچه ما هنوز با فضای رقابتی امروز جهان به عنوان معیارهای اندازه گیری، فاصله زیادی داریم، اما این اعتقاد وجود دارد که پیوستن اقتصاد ما به بازار جهانی، یکی از راهکارهایی است که می تواند تمرین ماندگاری را در بازار رقابتی در ما حاصل کند. البته به گفته یکی از شرکت کنندگان در بحث، صرف نظر از موقعیت ضعیف رقابتی بنگاههای ما، احساس می شود که حرکتی محسوس و فراگیر آغاز شده

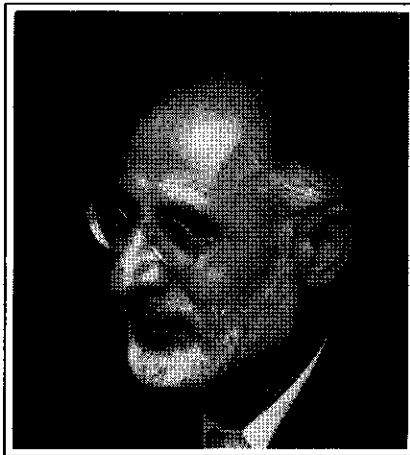
فرایندهایمان را هم عوض کردیم. در سیستم گذشته، یک فرایند تصمیم‌گیری گاهی اوقات تا دو سال طول می‌کشید. الان ظرف یک هفته شما می‌توانید تصمیم خودتان را بگیرید و کارتان را انجام بدهید.

من شخصاً معتقدم که دستگاههای دولتی بزرگ و دیوانسالار حداقل دارای دو ویژگی هستند: نخوت؛ یعنی خیلی متکبر می‌شوند، چرا که خیلی بزرگ هستند. ویژگی دیگر نخوت است مثل ماموت که قدمهایش را خیلی کند برمی‌دارد؛ یعنی چابکی و چالاکی که ویژگی امروز موفقیت شرکت‌های بزرگ دنیا است ندارد.

واقعیت این است که ما باید ضمن آنکه فرهنگ سازمانی را در کنار آن ساختار و شبکه جهانی که داشتیم عوض می‌کردیم، همزمان باید روی فرایندهایمان کار می‌کردیم. زمان تصمیم‌گیری‌ها را کوتاه می‌کردیم تا سریعاً پاسخگو باشیم. علاوه بر اینها، روی منابع انسانی هم باید کار می‌کردیم. پذیرش تغییر

همه این اقدامات برای این بود که افراد تغییر را بپذیرا باشند و بتوانند با آن همراه شوند. کسی که ۳۰ سال بایک روش خاصی عادت کرده است می‌گوید من کارم همین است، چرا من را تحت فشار می‌گذارید که این کار را نکنم. حتی بعضی‌ها سخن ما را یک اهانت تلقی می‌کردند. بنابراین باید می‌دیدیم چه تکنیکی به کار ببریم که این مقاومت را اندکی نرم کنیم و یا بشکنیم و بعد به سمتی که می‌خواهیم تغییر بدهیم. با همفکری و راه‌نمایی بزرگواران، روشهای آموزشی غیرمستقیم را خیلی مناسبتر دیدیم و همین کار را در گروههای مختلف شروع کردیم. شاید بتوان صراحتاً گفت در طی دو سال گذشته، تقریباً تمام افراد حتی پیشخدمتی که چای می‌آورد، یک دوره آموزشی را طی کرده است. البته با توجه به کار و تخصص خودش یکی آموزش دو روزه دیده و دیگری دو سال دوره مدیریت استراتژیک را گذرانده است.

به‌طور کلی بر روی فرهنگ‌سازی و تغییر ساختارها کار شده است، آموزشها هم موید موضوع شد و به ما بسیار کمک کرد که این تغییرات را دنبال کنیم. همین‌که فضا اندکی آماده شد، عملاً همکاران را به مشارکت‌پذیری بیشتر دعوت کردیم. همین تغییرات باعث شد که همکاران ما باور کنند این تغییرات می‌تواند موجب ماندگاری شرکتشان در بازار جهانی شود.



### افخمی

**دستگاههای دولتی بزرگ و دیوانسالار حداقل دارای دو ویژگی هستند: نخوت و رخوت.**

**هر بنگاه اقتصادی چهار رکن دارد: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فرایندها و روشهای کار.**

**دولت نقش خود را در ایجاد فضای کسب و کار مناسب و برانگیزاننده، به خوبی در کشور ایفا نمی‌کند.**

**تغییرات در شرکت کشتیرانی باعث شد که همکاران ما باور کنند این تغییرات می‌تواند موجب ماندگاری شرکتشان در بازار جهانی شود.**

**برای اینکه از فضای سنگین کسب و کار در مملکت بتوانیم خودمان را آزاد کنیم، یکی از راه‌حل‌های بسیار موثر این است که تا حد امکان خود را به بازار جهانی نزدیک کنیم.**

**اگر شرکت‌های دولتی را آزاد بگذارند و فاصله آنها را اندکی از مقررات دولتی بیشتر کنند، دولت نتیجه بهتری خواهد گرفت.**

**تغییرات صورت گرفته در کشتیرانی، به ما قدرت و جسارت داده است تا ترسی از حضور در بازارهای جهانی نداشته باشیم.**

**ما توانستیم یک تصویر مثبت از کشتیرانی در بازار جهانی ایجاد کنیم تا ضمن بالابردن توانمندی از لحاظ کیفیت در ارائه خدمات، رفتار همکاران ما نیز در داخل تغییر کند.**

به این نظم و برنامه هفتگی پایبند باشیم. البته اجرای آن هم به دلیل اینکه عنصر زمان نزد ما چندان مهم نبود، خیلی مشکل بود. ولی همین که پایبندی ما به این برنامه منظم نشان داده شد این مشتری بود که برای استفاده از خدمات سراغ ما آمد.

الان بخش عمده فعالیت ما در بازار، در بخش کانتینری است و در بخش بازار داخلی خیلی کمتر به مشتریها متکی هستیم. بازار ما بیشتر بازار خارجی است و بازار جهانی است که کاملاً بازار رقابتی با همان قواعد بازار جهانی است.

### ارکان چهارگانه

صرفاً بحث نظم مشکل را حل نکرد، بلکه مسائل دیگری هم وجود داشت. بر همین اساس با استفاده از نظرات اساتید برجسته، دوره‌های مدیریت بازاریابی برای مدیران خود گذاشتیم تا نگاه آنان را عوض کنیم. این تغییر نگاه، یکی از همان گره‌های ذهنی بود که ما باز می‌کردیم تا با مفاهیم جدید مدیریت در دنیا آشنا شویم. با بهره‌گیری از نظرات اساتید این نتیجه به دست آمد که هر بنگاه اقتصادی چهار رکن دارد: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و بالاخره فرایند و روشهای کار.

مطالعات نشان داد که ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و فرایندهای ما چقدر با مدل‌های موفق مزیت رقابتی سازگار است و یا تفاوت دارد.

ساختار ما یک ساختار هرمی بود، در حالی که ساختار آنها منطبق بود و ممکن بود در طول سال، چندبار تغییر کند. ما حتی ۵ سال یک بار هم حق عوض کردن ساختار را نداشتیم. به عنوان مثال این وحی منزل نیست که همیشه مدیرعامل شش معاون داشته باشد، یا در خارج، دفتر بازاریابی نداشته باشیم، مگر شبکه جهانی را می‌توان با روشهای سنتی اداره کرد؟

اصلاً چگونگی از ذهن مشتری خبردار شویم. مدیر منطقه‌ای شرکت رقیب در یک کشور به راحتی تصمیم می‌گیرد، نرخ می‌دهد، عمل می‌کند و قرارداد را نهایی می‌کند، در حالی که مسائل قبلاً در شرکت ما از همه جای دنیا فقط به آقای معاون یا مدیرعامل ختم می‌شد. این‌گونه که نمی‌شود با شرایط روز حرکت کرد. ما قاعده بازی را شکستیم و گفتیم مدیر منطقه اروپا خودش تصمیم بگیرد و در فرایندها نیز این تغییر را ایجاد کردیم. ضمن اینکه ساختار را عوض کردیم.

## شجاعت و جسارت

در طول ۳۵ سال تاریخ کشتیرانی حتی یک کشتی به داخل سفارش نشده است و اگر هم شده، در طی ۳ سال اخیر بوده است. این دستاورد، وضعیت ما را به صورتی درآورده که به ما قدرت و جسارت می‌دهد و ما ترسی از حضور در بازارهای جهانی نداریم. البته این کار آسانی هم نیست. صدور خدمات فنی بسیار سخت است و این طور نیست که بگوییم این کار را از قبل در دولت به ما آموزش داده‌اند، خیر. بلکه اندکی که فضا باز شد، مدیریت و همکاران این شہامت، شجاعت و جسارت را پیدا کردند که وارد بازارهای خارجی شوند. ما هم از آن حمایت کردیم، چون ریسک بالایی وجود داشت. به عقیده من این اقدام تاثیرش را هم بر روی فضای کسب و کار، تا حدی خواهد گذاشت.

مثلاً گرفتن وام ارزی چیزی حدود ۱۴ ماه طول کشید تا ما توانستیم یک فقره وام بگیریم. البته اشکال در فرایند دیوان‌سالاری داخل کشور بود، نه در صندوق ذخیره ارزی؛ زیرا آنها مصوبه را خیلی سریع صادر کردند. در مقابل وقتی ما توانستیم ظرف کمتر از ۵۰ روز، ۴ برابر آن مبلغ را با شرایط بسیار رقابتی از بانک خارجی بگیریم، این امر را به مسئولان بانک مرکزی و دولت ارائه کردیم. دولت این موضوع را پذیرفت و مصوب کرد به صورتی که هم اکنون، مصوبه هیات وزیران و صندوق ذخیره ارزی صادر شده است.

انشاءالله این دستاورد برای خودش فضای کسب و کار را به لحاظ مقرراتی، تسهیل کرده و امیدوارم هرکس اعم از شخص حقیقی یا حقوقی که بخواهد، بتواند طبق مصوبات از این وام ارزی استفاده کند. بنابراین به جای اینکه ما به دولت فشار بیاوریم، دولت باید نقش خودش را به خوبی ایفا کند.

مجدد: نتیجه‌ای که من از بحث آقای مهندس افخمی می‌گیرم، این است که با ایجاد توانمندی‌های سازمانی می‌توانیم اندکی از دولت جدا عمل کنیم. ولی پیام اصلی، ایجاد توانمندی‌های داخلی، در شرکتها است.

سائقه: یک سوال این است که مزیت رقابتی خارجی نسبت به شرکت‌های ایرانی چیست و آیا رقابت با رقابتی خارجی در بازار داخلی، یک مسابقه بی‌حاصل و با نتیجه معلوم است؟ در این



### سائقه:

**دارایی و توانایی فعلی ما در زمینه سرمایه، دانش و تکنولوژی روز جهانی، با کشورهای پیشرفته اقتصادی و حتی کشورهای متوسط، برابر نیست.**

**کشور ما در مرحله سوم صنعت الکترونیک (مونتاژ اجزا و قطعات میکروالکترونیک و الکترومکانیک و طراحی محصول، توزیع و فروش آنها) قرار دارد که فقط در صورت سرعت عمل و بهره‌وری بالای نیروی انسانی، می‌توان انتظار خلق محصولی جدید داشت.**

**در مرحله سوم صنعت الکترونیک، رقابت آن قدر شدید است که سودآوری هر دلار سرمایه‌گذاری در آن، کمتر از ده سنت است.**

**در زمینه صنعت الکترونیک، مزیت و برتری نسبت به رقبای خارجی خود حتی نسبت به کشورهای جنوب شرق آسیا نداریم. لذا به هیچوجه در وضعیتی نیستیم که بتوانیم در شرایط برابر با آنها رقابت کنیم.**

**در مرحله اول صنعت الکترونیک که شامل طراحی بخشهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری میکروالکترونیک‌هاست و عملاً کار انحصاری و فوق پیشرفته است، سود هر دلار سرمایه‌گذاری بیش از پنجاه دلار است.**

**ما تنها از صنایعی که به امتیازات منابع طبیعی خودمان مربوط می‌شوند و تقریباً به صنایع غیر پیچیده و کم‌سودده محدودند، می‌توانیم بهره‌گیری کنیم.**

## استراتژی بنیادین

از این رو بعداً روی استراتژی‌ها، چشم‌انداز، آرمان و ارزش‌ها و مأموریت شرکت کار کردیم و یک استراتژی بنیادین نیز برای خودمان تعریف کردیم و گفتیم که ما معتقدیم که در حرفه ما - که یک حرفه بین‌المللی است - باید کاری کنیم که اولاً صاحب کالا دسترسی آسان به سیستم ما داشته باشد که الان روی آن کار می‌کنیم، ثانیاً به او سریعاً پاسخ بدهیم. هم اکنون مشتریان ما در خارج، به راحتی با شبکه بین‌المللی ما ارتباط پیدا می‌کنند. الان دفاتر ما در هامبورگ، سنگاپور و دبی به راحتی به صاحبان کالا و فورواردها جواب می‌دهند و با مرکز کاری ندارند. پس حرکت ما به سوی تکامل استراتژی بنیادین «دسترسی آسان - پاسخ سریع» (EASY ACCESS - FAST RESPONSE) می‌باشد.

برای اینکه از این فضای سنگین کسب و کار در مملکت بتوانیم خودمان را آزاد کنیم، یکی از راه حل‌هایی که بسیار موثر می‌دانم، این است که تا حد امکان خود را به بازار جهانی نزدیک کنیم. من معتقدم این کار تاثیر عمیق و عملی روی فعالیت ما می‌گذارد. چرا که در خارج کسی نیست که از ما حمایت بکند و ما خودمان باید با به کار بردن تکنیکهای روز، فشارهای وارده را کاهش داده و با رقبای توانمند به رقابت برخیزیم. من تصور می‌کنم این استراتژی در حوزه خدمات ما، حتی در داخل کشور هم به طور نسبی اثر می‌گذارد. شاید روی اقتصاد کل کشور اثر عمیق نگذارد، ولی در حوزه فعالیت ممکن است تاثیر خاص خودش را بگذارد. کماینکه همین الان وقتی کشتیرانی رابه سمت بازار بین‌المللی بردیم، ۳۵ درصد از فعالیتها در بازار بین‌المللی متمرکز شد و این به معنای آن است که بازار داخلی برای شرکت‌های داخلی بیشتر باز شده است. پس اگر بخش خصوصی علاقه‌مند است می‌تواند و فرصت مناسبی است که خودش شروع کند.

فکر می‌کنم اگر شرکت‌های دولتی را اندکی آزادتر بگذارند و اندکی فاصله آنها را از مقررات دولتی بیشتر کنند، دولت نتیجه بهتری خواهد گرفت. قبلاً در زمان دولتی بودن، ما ارز را از صاحب کالای ایرانی می‌گرفتیم و خرج کشتی‌ها و خیلی کارهای دیگر در خارج از کشور می‌کردیم، الان این جریان برعکس می‌شود. ما از خارجی‌ها ارز می‌گیریم و خرج توسعه ناوگانمان در داخل کشور می‌کنیم.



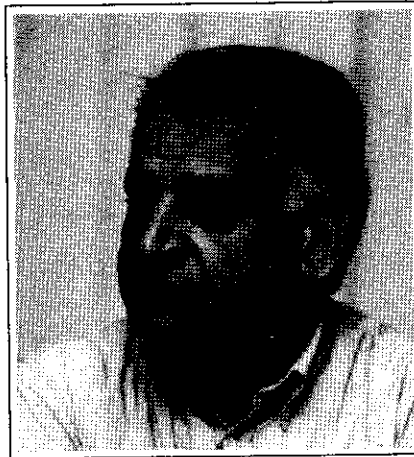
سرمایه‌گذاری در این مرحله تا پنج دلار است. این مرحله عمدتاً در اروپا و معدودی از کشورهای جنوب شرقی آسیا مثل ژاپن و سنگاپور مستقر می‌باشد. آخرین مرحله، ساخت یا تولید انبوه محصولات نهایی الکترونیک است که عمدتاً مونتاژ اجزا و قطعات میکروالکترونیک و الکترومکانیک و طراحی و ساخت شکل ظاهری محصول و توزیع و فروش آنها به مصرف‌کنندگان نهایی است. در این مرحله که در اکثر کشورهای دنیا وجود دارد محصولاتی نظیر کامپیوتر، رادیو و تلویزیون و غیره ساخته می‌شود و رقابت آن‌قدر شدید است که سودآوری هر دلار سرمایه‌گذاری در آن، کمتر از ده سنت است.

### شرایط نابرابر

در خصوص الکترونیک، کشور ما در مرحله آخر قرار دارد که فقط در صورت وجود سرعت عمل و بهره‌وری بالای نیروی انسانی و ارتباط بسیار نزدیک با کشورهایی که از مراحل اول و دوم برخوردارند، می‌توان انتظار خلق و ارائه محصولی جدید و به‌روز و کارآمد داشت. متأسفانه در این زمینه‌ها مزیت و برتری نسبت به رقبای خارجی خود حتی نسبت به کشورهای جنوب شرق آسیا نداریم. لذا به‌هیچ وجه در وضعیتی نیستیم که بتوانیم در شرایط برابر با ایشان رقابت کنیم. البته کم و بیش وضع سایر صنایع ما نیز بهتر از این نیست. مگر در صنایعی که از امتیازات منابع طبیعی خود می‌توانیم بهره‌گیری کنیم، که تقریباً محدود هستند به صنایع غیرپتروشیمی و کم سودده و در واقع سود فروش منابع اولیه خود را به دست می‌آوریم، نه سود تکنولوژی و مدیریت و برنامه‌ریزی خود را.

افخمی: من تصور می‌کنم که اگرچه سرعت خارجیها پیرو مطالبی که آقای مهندس سائقه فرمودند خیلی بیشتر است، ولی نگاه خاص آنها موجب شده است که این پیشرفت‌ها را به دست آورند. بحث توجه به بازار و سلائق مشتریان مطرح است. توجه دائمی به خواست و سلیقه مشتری در حوزه تولید و خدمات سبب می‌شود که محصول جدید طراحی شده و به بازار بیاید.

امروز می‌بینیم که برخی از صنایع خودرو روی یک خط تولید، در آن واحد، هشت مدل برای سلیقه‌های گوناگون و براساس سفارش اشخاص مختلف تولید می‌کنند. این از قدرت برنامه‌ریزی و طراحی و نوع مدلهایی که تولید



### مجدد:

**شرکتها برای از بین بردن فقر خود و حضور در بازارهای مختلف، باید توانمندسازی کنند.**

**اگرچه رفتار دولت مهم است، ولی این مساله نباید به فراکنشی و رفع مسئولیت از مدیران شود.**

**بر پایه نظریه‌های اقتصاد سیاسی،**

**اگر دو حق برای شهروندان ایجاد شود دموکراسی به‌طور خودکار ایجاد می‌شود.**

**این دو حق عبارتند از: ۱- گسترش شرکتهای سهامی عام و عرضه سهام از طریق بورس، ۲- انتخاب شهروندان به عنوان مشتری.**

**مشتری اگر بداند که حق و قدرت دارد، در آن صورت به آرامش و امنیت خاطر دست پیدا می‌کند.**

**آموزش، مقدمه توانمندسازی است و رقابت نیز به‌طور مرتب تحول ایجاد می‌کند.**

**مشکل ما این است که مدیران ما شناخت از تغییر ندارند، یا اگر می‌شناسند قبولش ندارند و یا اگر قبول کنند، توان اعمال تغییر را ندارند.**

زمینه‌نکاتی را خدمت دوستان عرض می‌کنم. به‌طور کلی به‌غیر از سرمایه، امکانات دیگری برای پیشرفت‌های اقتصادی لازم است که مهمترین آنها عبارتند از دانش، تکنولوژی و زمینه‌ها و فرصتهایی که سرمایه‌ها به کمک دانش و تکنولوژی می‌توانند در آن زمینه‌ها به کار افتند.

دارائی و توانایی فعلی ما در زمینه سرمایه و دانش و تکنولوژی روز جهانی و زمینه‌های به‌کارگیری تکنولوژی، با کشورهای پیشرفته اقتصادی یا حتی متوسط برابر نیست.

حال اگر فرض کنیم در حال حاضر حتی همسنگ کشورهای پیشرفته باشیم (که نیستیم) و سالانه مثلاً ده درصد هم در تکنولوژی و توان رقابتی پیشرفت کنیم، ولی آن کشورها به‌خاطر جلوتر بودن از ما در زمینه توان سرمایه‌گذاری و دانش و تکنولوژی و ... اگر سالی بیست درصد رشد کنند، پس از ده سال فاصله ما با آنها آن‌چنان زیاد می‌شود که جبران آن غیرممکن خواهد بود.

افخمی: آیا شما در بخش خودتان با رقبای مطرحی که محصولاتشان در حوزه فعالیت شما وارد می‌شود، هیچ‌وقت مذاکره کرده‌اید تا همکاری رقابتی با آنها ایجاد کنید؟

در حوزه کار شما، پیشرفت و نوآوری بیشتر تولید محصولات جدید را ایجاد می‌کند و شما نمی‌توانید با همان مدل‌های قدیمی در بازار بمانید. اگرچه تنوع در محصولات شما خیلی زیادتر شده، ولی هنوز فاصله زمانی شما با رقبای زیاد است. آیا اگر بخواهید با آنها هم‌عرض شوید، به‌جز مذاکره، راهی وجود دارد؟

سائقه: من ناچارم برای پاسخ به سوال آقای مهندس افخمی، اندکی وارد بحث الکترونیک شوم. صنعت الکترونیک را می‌توان به چند مرحله تقسیم‌بندی کرد.

مراحل سه‌گانه

مرحله اول طراحی میکروالکترونیک است. در این مرحله که فوق پیشرفته و عملاً کاملاً انحصاری است؛ یعنی فقط در منطقه سیلکون‌ولی این سرویس قابل تهیه است، طراحی بخشهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری میکروالکترونیک‌ها صورت می‌گیرد و سود هر دلار سرمایه‌گذاری در این مرحله بیش از پنجاه دلار است. مرحله بعدی ساخت یا تولید انبوه قطعات میکروالکترونیک از قبیل چیپس‌ها و آی‌سی‌ها و غیره است که سود هر دلار

**گلیا یگانی:** یکی از بخشهای عملیاتی ما واردات قطعات از ژاپن یا کشورهای آسیای شرقی با کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران است. ما اگر با خطوط کشتیرانی دیگری کالاهای خود را وارد مملکت می‌کردیم، باید سود و عوارض بالاتری پرداخت می‌کردیم.

### آسیب‌شناسی

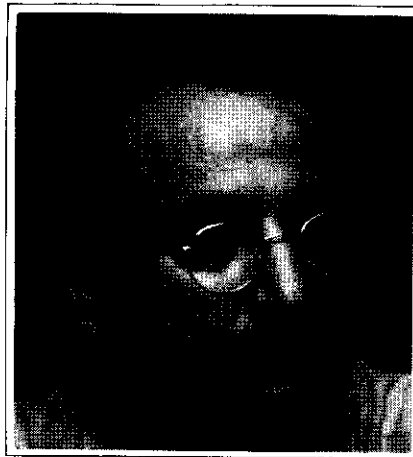
من اجازه می‌خواهم بحث آسیب‌شناسی شرکت‌های ایرانی را به‌طور خلاصه عرض کنم. ناتوانی و یا کم‌توانی در اتخاذ تصمیم‌های مناسب و به‌موقع، ضعف تکنولوژیکی و فرسودگی در ماشین‌آلات و روش تولید، نداشتن دانش پایه برای طراحی و تحقیق و توسعه، ناکافی بودن استانداردهای ملی و کارخانه‌ای برای محصولات خودروسازی.

بحث استانداردهای ملی و کارخانه‌ای موضوعی است که الان موسسه استاندارد را بامشکل مواجه کرده است، یعنی براساس قوانین آن موسسه، قطعات صنعتی وارداتی باید تست شوند و از موسسه استاندارد تاییدیه بگیرند، ولی معیاری برای سنجش وجود ندارد و خیلی از کالاها بلا تکلیف می‌مانند یا بحث بازرسی صوری انجام می‌شود.

این مساله را ما هم در صنعت خودرو داریم. قطعه‌ساز، قطعه می‌سازد و ما به‌عنوان خودروساز نمی‌توانیم تایید یا رد کنیم؛ زیرا معیاری برای سنجش نداریم. این مشکل را کشورهای دیگری که با ما شروع به خودروسازی کردند، به روشهای گوناگون حل کردند. الان مالزی بعد از ۱۸ سال به یک کشور صادرکننده خودرو تبدیل شده است و شرکت پروتون مالزی اخیراً شرکت لوتوس، یکی از شرکتهای مطرح در طراحی خودرو را خریداری کرده است. این مساله نشان‌دهنده این است که این کشورها اهداف کلانی را دنبال می‌کنند؛ یعنی بلندمدت فکر کردند. این مباحث می‌تواند موضوع تحقیق هم باشد.

یکی از بحث‌هایی که کشور ما گریبانگیر آن است، بحث تعریف و تدوین استراتژی توسعه و اهداف کلان و مأموریت‌هاست. ما اینها را با نداریم و یا اگر داریم شفاف نیست و اگر هم شفاف است در ذهن مدیران باقی مانده و روی کاغذ نیامده و تجزیه و تحلیل نشده است.

نکته دیگر بحث عدم استفاده مناسب از روشهای درست بازاریابی و حضور در بازارهای هدف است. حضورمان در این بازارها ضعیف



### گلیا یگانی:

**ناتوانی و یا کم‌توانی در اتخاذ تصمیم‌های مناسب، ضعف تکنولوژیکی، فرسودگی در ماشین‌آلات، نوع روش تولید، و نداشتن دانش پایه برای طراحی و تحقیق و توسعه، از مهمترین آسیب‌های شرکت‌های ایرانی است.**

**براساس قوانین موسسه استاندارد، قطعات صنعتی وارداتی باید تست شوند و از آن موسسه تاییدیه بگیرند، ولی الان معیاری برای این سنجش وجود ندارد.**

**به‌علت عدم استفاده از روشهای درست بازاریابی، حضورمان در بازارهای هدف، ضعیف است.**

**یکی از مشکلات صنعت ما، عدم رعایت روشها و قوانین اخلاق حرفه‌ای است.**

**محققان این چهار شاخص را موجب برتری بودن توپوتا دانسته‌اند: شبکه تامین‌کنندگان بسیار قوی و منسجم، تولید بموقع، احترام به کارکنان، و آموزشهای چند تخصصی.**

**تحقیقات نشان داده است که ارتباط بسیار معناداری بین مراحل توسعه‌ای و میزان فروش براساس شاخصهای ششگانه بازار، منابع، سیستم‌های عملیاتی، سیستم‌های مدیریت و فرهنگ سازمانی وجود دارد.**

**شرکتهایی می‌توانند ادامه حیات بدهند که زیرساخت‌های لازم را ایجاد کرده باشند.**

می‌کنند ناشی می‌شود. آنها با تغییراتی که ایجاد می‌کنند، مزیت رقابتی برای خودشان درست می‌کنند و ما نباید از این امر غافل شویم.

در هرحال الان دوره‌ای است که بنگاههای اقتصادی ما به دلایل مختلف از جمله بحث ارز و بسته بودن بازار، به‌نحوی تنبل شده‌اند. واقعیت اینکه ما در مقابل تحولات بازار، نمی‌توانیم دیوار بکشیم. حتی اگر دیوار هم ایجاد کنیم مثل هوا می‌ماند و عبور خواهد کرد.

### تغییر نگرش

**ما باید تحولی در نوع نگاهمان در بخش صنعت ایجاد کنیم.** بیشتر ما مدیران اجرایی به‌عنوان مدیران بنگاه اقتصادی باید از چیزی که در دنیا در حال وقوع است تبعیت کنیم. فرضاً همین تلفن همراه یک‌سال پیش این‌گونه نبوده و یک مدل دیگر بوده است، چرا که با نوآوری، یک سری امکانات جدید در آن ایجاد کرده‌اند، سال بعد ممکن است با تغییرات دیگری همراه باشد. خارجیها دائماً نیاز مشتریان را پیش‌بینی می‌کنند و نوع محصول را با آن تطبیق می‌دهند، رویش کار می‌کنند و بعد با یک مقیاس جهانی تولید می‌کنند. این مساله خیلی مهم است. ما نباید وضع بازار خودمان را نگاه کنیم و صرفاً برای نیاز داخل تولید کنیم، بلکه بازار جهانی باید بازار هدف ما باشد. من فکر می‌کنم در بخش لوازم خانگی، یکی از کارهایی که می‌توان کرد این است که بررسی کنیم و ببینیم در زمینه مزیت رقابتی چه چیزی می‌توانیم بیافرینیم. در این بخش مهم که برای بسیاری از کشورها درآمدزاست، برای ما حتماً فرصتهایی وجود خواهد داشت.

در اقتصاد ما، موضوع قاچاق کالا یک واقعیت و تهدیدی برای صنعت داخلی است بخصوص برای کالاهای کوچک که قابلیت‌های آسانتری برای قاچاق دارند و بازار مصرف هم وسیع است.

وقتی قاچاق به‌صورت گسترده و انبوه وجود دارد و اراده‌ای هم به‌شکل جدی برای جلوگیری از آن وجود ندارد، برای طرف خارجی توجیهی ندارد که سرمایه‌گذاری کند و یا با کسانی که به‌راحتی این محصول ساخته شده را از خارج می‌آورند و می‌فروشند رقابت نماید. باوجود این، راهکارهایی وجود دارد که می‌تواند به‌تدریج جلوی قاچاق را بگیرد. اما فراموش نباید کرد که باید دست به نوآوری زد.

۱۹۸۳ تا زمانی که این تحقیق منتشر شده (۱۹۹۸) است، تقریباً تویوتا همیشه از نظر دو شاخص یعنی درآمد سرانه (نسبت فروش) و سرانه سرمایه‌گذاری در صدر بوده است. البته این دو شاخص را باید با یکدیگر ارزیابی کرد و نمی‌توان از هم جدا کرد.

محقق به چهار شاخص رسیده که چرا تویوتا همیشه اول بوده است. یکی از آنها شبکه تامین‌کنندگان بسیار قوی و منسجم است که با یکدیگر مثل یک خانواده ارتباط صنعتی دارند و حتی نتیجه تحقیقات خود را در اختیار هم می‌گذارند. این مساله یکی از ارزشمندترین منابع شرکت تویوتا محسوب می‌شود. خوشبختانه این مساله را کم و بیش در حرکت‌های صنعتی در ایران حس می‌کنیم که در حال ایجاد شدن است.

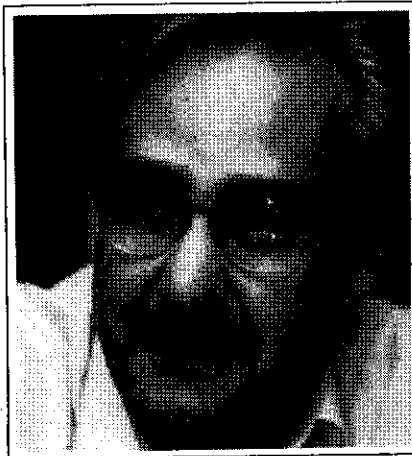
بحث تولید به موقع، یکی از این شاخص‌هاست که بدون آن، شبکه تامین‌کنندگان نمی‌توانست به چنین موفقیتی دست یابد.

نکته دیگر فرایند تولید پیشرفته است که از شاخص‌های آن جریان تولید روان و حذف ضایعات است.

بحث دیگر احترام به کارکنان، آموزش‌های چند تخصصی، محیط جاذب، برنامه‌ریزی دقیق و فشرده، انضباط، سخت‌کوشی و دقت فراوان به جزئیات تولید می‌باشد. از این نکات می‌توانیم الگو گرفته و در شرکت‌های خودمان استفاده کنیم.

تحقیق دوم مربوط به سال ۲۰۰۲ است و محققان شرکت‌ها را از نظر میزان فروش دسته‌بندی کرده‌اند: کمتر از یک میلیون دلار، بین ۱-۱۰ میلیون دلار، بین ۱۰-۱۰۰ میلیون دلار و بین ۱۰۰-۵۰۰ میلیون دلار. شرکت‌هایی که در مراحل مختلف توسعه‌ای هستند، تازه وارد کسب و کار شده‌اند یا توسعه خود را شروع کرده و تخصصی شده‌اند؛ یعنی به صنعت خودشان اشراف دارند، کار را می‌شناسند، تحقیق و طراحی کرده‌اند و شرکت‌هایی که توسعه پایدار دارند.

تحقیق نشان می‌دهد که در تعداد ۳۰-۲۰ شرکتی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ارتباط بسیار معناداری بین مراحل توسعه‌ای و میزان فروش براساس شاخص‌های ششگانه بازار، محصول، منابع، سیستم‌های عملیاتی، سیستم‌های مدیریت و فرهنگ سازمانی وجود دارد. در این شاخص‌ها بحث شناخت بازار مهم است. شرکت‌هایی که در رده اول هستند بازار را دقیق می‌شناسند. بحث توسعه محصول و خدمتی که مناسب آن است؛ یعنی تعریف



### عیاری:

**در یک رابطه متعادل بین شرکت‌های ایرانی و شرکت‌های خارجی اگر به یک حد تعادل منطقی همکاری برسیم، می‌توانیم «رابطه بُرد بُرد» را با خارجیا ایجاد کنیم.**

**دنیای امروز روابط ماندگار و برپایه سود بلندمدت را توصیه می‌کند.**

**یک فرد غیر متخصص بعضی وقت‌ها تصمیمی می‌گیرد که حاضر نیست از تصمیم خود منصرف شود و در نتیجه باید هزینه‌اش را شرکت‌های صنعتی پرداخت کنند.**

**مدیران سیاستگذار باید به نوعی هزینه اشتباهات خود را پرداخت کنند، در غیر این صورت چگونه می‌توان امید داشت که روند حرکت روبه جلو باشد.**

**اگر هدف مشخص نباشد و کنترل و جوابگویی ضعیف باشد، نمی‌توان به آینده شرکت‌های صنعتی امیدوار بود.**

**نیروی انسانی ما مفهوم رقابت و ضرورت تطبیق را خیلی سخت قبول می‌کند و تنها راه حل، حمایت مدیران ارشد شرکت‌هاست.**

**شرکت‌های خارجی به سه دلیل می‌توانند بازار را از دست ما خارج کنند: سرعت در طراحی و تولید، سرعت در تطبیق و تعادل در ارتباط با مشتری.**

**حرکت دنیا به سمت رقابتی شدن است. رقابتی شدن یک بحث جدی است که می‌تواند گریبانگیر همه صنایع شود.**

است. یکی دیگر از مسائل ما، مشکلات لجستیک است. این بخش از صحبت‌های من به کشتیرانی باز می‌گردد، کشتیرانی یک بخش از زنجیره خدمات را پوشش می‌دهد. ما الان در بحث صادرات قطعات خود، نیاز به خدمات لجستیک انبارداری در کشور مقصد داریم. ما فعلاً در صادرات بحث تولید به موقع، تولید با کیفیت و تحویل به کشتیرانی را نداریم. خیلی از کشورها خواستار تحویل قطعه از ما در محل کارخانه هستند و این خدمات را شرکت‌های ایرانی به ندرت انجام می‌دهند و یا اصلاً انجام نمی‌دهند. این زنجیره باید کامل شود.

آقای افخمی به تفکیک کیفیت اشاره داشتند. من مخالف تفکیک کیفیت به داخلی و خارجی هستم. من اعتقاد دارم شرکتی موفق است که خدمات خود را تفکیک نکند. شما وقتی کالاها را به داخلی و صادراتی، سرویس داخلی و خدمات خارجی تفکیک کردید، کارکنان مجموعه را به یک تفکر دوگانه عادت می‌دهید. کیفیت دو تعریف ندارد، بلکه یک تعریف دارد. ما با این کار در واقع یک فرهنگ غلط را در ذهن کارکنان خود جا می‌اندازیم.

افخمی: من هم قائل به این تفکیک دوگانه نیستم. عرض من این است که ما با استراتژی جدید، سراغ بازارهای خارجی رفتیم و یک مرحله سخت‌تری را برای خودمان طراحی و در نظر گرفتیم تا با افزایش کیفیت کارمان در بازار جهانی بمانیم و با آن قواعد بازی، عادت کنیم. در واقع ما می‌خواستیم یک تصویر مثبت از کشتیرانی در بازار جهانی ایجاد کنیم تا ضمن اینکه توانمندی ما را از لحاظ کیفیت در ارائه خدمات بالا می‌برد، رفتار همکاران ما را هم در داخل تغییر دهد و در نتیجه به صاحب کالاهای ایرانی هم در حد آن مشتری خارجی، سرویس مطلوب ارائه دهند.

گلیا یگانی: یکی از مشکلات صنعت ما بحث عدم رعایت روش‌ها و قوانین اخلاق حرفه‌ای است. رعایت اخلاق در دین ما بسیار تأکید شده است، ولی هیچ محکمه‌ای کسی را به دلیل ارزان‌فروشی یا خارج کردن رقیب به ناحق از میدان، محاکمه نمی‌کند.

من سعی می‌کنم در اینجا خلاصه نتایج دو تحقیق را بیان کنم. یکی از این تحقیقات پیرامون علت موفقیت شرکت تویوتا است. از سال

چیز باید به نفع ما باشد. در این حالت، رابطه نمی‌تواند بلندمدت باشد. دنیای امروز روابط ماندگار و برپایه سود بلندمدت را توصیه می‌کند.

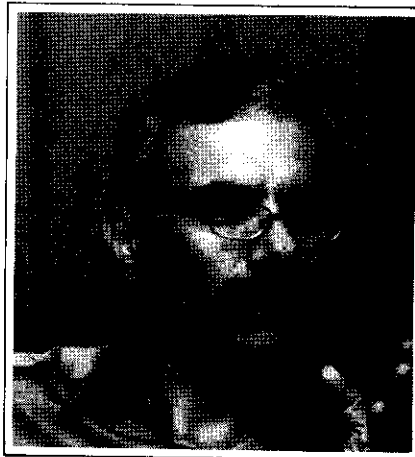
### دلایل عدم حمایت

جناب آقای مجدم فرمودند که چرا دولت حامی نیست؟ دراینکه چرا دولت حمایت نمی‌کند، چند دلیل عمده به چشم می‌خورد. اول اینکه کار کارشناسی عمیق انجام نمی‌گیرد و در تصمیم‌گیری‌ها تخصص وجود ندارد. افراد تصمیم‌گیر به هر دلیل از تخصص بدنه کارشناسی خود استفاده نمی‌کنند. یک فرد غیرمتخصص بعضی وقتها تصمیمی را می‌گیرد که حاضر نیست از تصمیم خود منصرف شود و در نتیجه باید هزینه‌اش را شرکت‌های صنعتی پرداخت بکنند. به‌طور خلاصه ریشه این دلایل در ضعف شدید نظام شایستگی در ارکان نهادهای سیاستگذار است.

مساله دیگر بحث جوابگویی است. جوابگویی به کسانی که مالیات می‌دهند، سرمایه‌گذاری کرده‌اند و شاید خود را در زندان تولید اسیر کرده‌اند. مدیران سیاستگذار باید به نوعی هزینه اشتباهات خود را پرداخت کنند. در غیراین صورت چگونه می‌توان امید داشت که روند حرکت روبه جلو باشد؟ اگر هدف واضح و مشخص نباشد و کنترل و جوابگویی هم ضعیف باشد، نمی‌توان به آینده شرکت‌های صنعتی امیدوار بود. لذا آسیب‌پذیری آنها از این سیاستها و رقبات خارجی، امری بدیهی است.

دلیل آخر اینکه دولت استراتژی شفاف ندارد. به‌همین دلیل یک مدیر امروز یک جور و فردا مدیردیگر طور دیگر تصمیم می‌گیرد. شاید به‌همین دلیل است که برخی مدیران اجرایی، فکر می‌کنند بهتر است کاری به سیاستگذاران نداشته باشند، و اگر کلاه خود را بچسبند و سعی کنند با بهره‌گیری از توان ذاتی خود، راه آینده را پیدا کنند موفق‌تر باشند.

جناب آقای افخمی به تغییر ساختارها و رویه‌ها اشاره کردند. اینها را من کاملاً قبول دارم، ولی خیلی تغییرات در شرکت‌های ما، به‌کندی اتفاق می‌افتد. اکثر شرکت‌های ما، از دوران طولانی انحصار عبور کرده‌اند. نیروی انسانی ما مفهوم رقابت و ضرورت تطبیق را خیلی سخت قبول می‌کند و تنها راه حلی که من به آن رسیدم حمایت‌های مدیران ارشد شرکت‌ها است. در واقع کسانی که در بالاترین مقام یک موسسه قرار



### ایمانی‌راد:

**ما محیط بکری برای توسعه نداریم. داشتن جمعیت جوان و با درآمد سرانه پایین، الزاماً مزیت به حساب نمی‌آید.**

**فهرست کردن موضوعات مخصوصاً بین مدیران ما و یاکسانی که تجربه‌های بیشتر و باارزشی در صنعت دارند، امری مهم است.**

**پیشنهاد خیلی مؤکد من این است که ما کار فهرست کردن را انجام بدهیم و بعداً غریبال کنیم.**

**یکی از دلایلی که کار تحقیق صورت نمی‌گیرد این است که مدیر اعتقاد به کار تحقیقی ندارد. تنها به این خاطر دنبال تحقیق می‌رویم که ذهنیت خود را تأیید کنیم.**

**سیاست‌های دولت نه از طریق شرکت‌های دولتی، بلکه از طریق کانال‌های غیردولتی و به صورت غیرشفاف وارد اقتصاد کشور می‌شوند.**

**برای اینکه ما بتوانیم به رقابت‌پذیری در سطح نگاهها دست پیدا کنیم، باید به چهار مؤلفه مهم یعنی قیمت، کیفیت، زمان و خدمات توجه کنیم.**

**هیچ شرکتی نمی‌تواند به مؤلفه‌های چهارگانه برای ارضای مشتری دست پیدا کند، مگر اینکه یک شبکه اطلاعاتی بهینه و بسیار مستحکم مستقر کند.**

**اگر شرکت‌ها تمامی پیش‌شرط‌ها و زمینه‌های رقابت‌پذیری را هم دارا باشند، الزاماً موفق نیستند؛ زیرا به یک محیط مناسب برای فعالیت نیاز دارند.**

محصول. بحث به‌دست آوردن و توسعه منابعی که رسیدن به آن محصول و بازار را در پی دارد. بحث تعریف سیستم‌های عملیاتی، تعریف و توسعه سیستم‌های مدیریتی برای بقای طولانی سازمان و از همه مهمتر بحث فرهنگ سازمانی است.

هرکدام از این شاخصها زیربنای دیگری است و نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد. شرکتی که بین ۵۰۰-۱۰۰ میلیون دلار فروش دارد، قطعاً به زیرساخت‌های قبلی پرداخته و این زنگ خطری برای ماست.

نتیجه‌ای که من از این تحقیق می‌گیرم این است که ما درحال حاضر چند شرکت انگشت‌شمار داریم که در رده پنجم قرار دارند ولی تجربه من می‌گوید که خیلی از شاخصهای قبلی آنها از جمله توسعه منابع انسانی، سیستم‌های عملیاتی و سیستم‌های مدیریت کامل نیست و علت اینکه توانسته‌اند به رده‌های ۴ و ۳ بیایند این است که بازار رقابتی نیست و اگر بازار رقابتی شود، نتیجه این است که اینها نابود می‌شوند. به بیان دیگر ارتباط این دو شاخص تقریباً بالای ۵۰ درصد است. در این صورت شرکت‌هایی می‌توانند ادامه حیات بدهند که آن زیرساخت‌ها را حتماً ایجاد کنند.

**عیاری:** به‌طور کلی ما باید ببینیم درکجا هستیم و چه قابلیت‌هایی داریم؟ در بعضی صنایع واقعا نمی‌توانیم رقابت کنیم و به‌عبارتی باید به توانایی‌های خودمان، واقع‌بینانه نگاه کنیم.

مثلاً پارس الکتریک بعد از مدتها رقابت بی‌حاصل با قاجاق می‌تواند تصمیم بگیرد که با یکی از شرکت‌های خارجی همکاری و تولید مشترک داشته باشد. این امر نشان می‌دهد که در بعضی از صنایع، ما ناگزیر هستیم دست در دست شرکت‌های خارجی بگذاریم. بعضی از چیزها را ما داریم و بعضی از چیزها را آنها دارند. درواقع می‌خواهم به این نتیجه برسم که واقعا در یک رابطه متعادل بین شرکت‌های ایرانی و شرکت‌های خارجی اگر به یک حد تعادل منطقی همکاری برسیم، می‌توانیم رابطه بُردبردار با خارجیها ایجاد کنیم. حالا این امر ممکن است در هریک از صنایع الکترونیک، شوینده‌ها و خودروسازی، یک معنی خاص داشته باشد. باید مدیران ایرانی به این باور برسند که یک شرکت خارجی برای همکاری با ما محاسبات دقیق اقتصادی انجام می‌دهد، همان‌طور که ما (انشاءالله) انجام می‌دهیم. لذا دلیلی ندارد انتظار داشته باشیم همه



دارند، اگر مشتری مداری یا رقابت را قبول کرده باشند، می‌توانند حمایت خود را به بدنه‌شان تزریق کنند. ولی اگر فلان مدیر که در بالا نشسته است و خودش این مفاهیم را قبول نداشته باشد، در بدنه هم هیچ اتفاقی نخواهد افتاد.

به اعتقاد من به سه دلیل خارجی می‌تواند بازار را از دست ما خارج کند: سرعت در طراحی و تولید، سرعت در تطبیق و بالآخره تعادل در ارتباط با مشتری. یعنی همان رابطه بُردِ بُرد که من با مشتریان خود باید داشته باشم. ولی رقیب خارجی بهتر از من می‌تواند این کار را انجام دهد. حالا معنی آن می‌تواند در کیفیت، قیمت، طراحی سریعتر و رساندن سریعتر محصول به بازار باشد.

### رابطه بُردِ بُرد

من بعضی وقتها با کسانی که خیلی به تحقیقات علمی در صنعت علاقه‌مند هستند شوخی می‌کنم و می‌گویم تا شما بروید و کشف کنید، خارجیها محصول را تولید کرده‌اند. شاید دلیل این امر ضعف رابطه دانشگاه و صنعت باشد. رابطه‌ای که در دنیای صنعتی مدهاست تعریف شده و نتیجه آن، توان بالای طراحی تولید و تطبیق است. حال اگر به هر دلیل ما نمی‌توانیم در کوتاه مدت به این توانایی برسیم، می‌توانیم از توان شرکای خارجی خود بهره بگیریم و در مقابل، نقاط قوت خود را نیز به آنها عرضه کنیم.

در نتیجه راه‌حل منطقی که در عمل به آن می‌رسیم این است که قابلیت‌های واقعی و ضعف و قوت‌های خودمان را ببینیم. من به چه نحو می‌توانم دست در دست فردی بگذارم که صالح باشد و از او یاد بگیرم و او هم متقابلاً از من یاد بگیرد، من اسم این رابطه را رابطه بُردِ بُرد می‌گذارم.

فرض ما ایرانیها در تولید این است که باید دانش فنی طراحی و تولید داشته باشیم. فرض خارجیها لزوماً این نیست. آنها بیشتر به این دانشها به‌عنوان ابزار جهت فروش نگاه می‌کنند. در نهایت فکر می‌کنم تنها راه‌حل (حداقل برای صنعتی که من در آن کار می‌کنم) این است که از خارجیها نباید بترسیم و بیش از حد خود را نباید کوچک یا بزرگ کنیم و همین‌طور نگاه واقع‌گرایانه نسبت به نقاط قوت و ضعف خارجیها داشته باشیم.

ماباید به تواناییهای درونی شرکت خودمان و خارجیها توجه کرده و به یک راه‌حل منطقی برسیم و بتوانیم در این بازار از هم یاد بگیریم. بحث بازاریابی را ممکن است در کتاب خوانده باشیم، ولی خوب جانیاخته‌هاست. در هر حال باید به یک تعادل منطقی رسید. فکر می‌کنم حرکت دنیا به سمت رقابتی شدن است و بحث رقابتی شدن یک مساله جدی است که می‌تواند گریبانگیر همه صنایع شود.

حالا صنایع خودروسازی می‌تواند فرصت بیشتری برای تمرین داشته باشد. چون زمانی که رقابت به طور عملی خود را نشان دهد دیگر فرصت تمرین نیست، تا فرصت باقی است باید از تجربه سایر صنایع استفاده کنیم. فرصتی که شاید دیگر برای برخی از صنایع مهیا نباشد.

ایمانی راد: من در این قسمت از بحث، روی سه محور تاکید می‌کنم. یکی از این محورها، جوان بودن و نیز زیادبودن جمعیت کشور است.

### درآمد سرانه

پاره‌ای افراد یکی از مزایای کشور ما را جوان بودن جمعیت می‌دانند. به‌نظر من این مزیت برای بیکاری و انحراف و زیادشدن آسیب‌های اجتماعی است و هیچگونه مزیتی جز برای خلاقیت و نوآوری نیست. بنابراین جوان‌بودن جمعیت می‌تواند هم دارای نکات مثبت و هم حاوی نکات منفی باشد. آنچه که مهم است این است که این جمعیت چقدر درآمد دارد؟ درواقع این درآمد سرانه است که وضعیت اقتصادی ما را روشن می‌کند. درآمد سرانه ایران الان سالی ۱۲۰۰ دلار است. ما محیط بکری برای توسعه نداریم. بنابراین آن چیزی که جامعه ایران را برای سرمایه‌گذاری بکر می‌کند، بیشتر نرخ رشد است. در غیراین صورت داشتن جمعیت جوان و درعین حال با درآمد سرانه پایین، الزاماً مزیت به حساب نمی‌آید.

### فهرست کردن

نکته دیگری که دوستان بر روی آن تاکید داشتند و مخصوصاً بین مدیران ما و یا کسانی که تجربه‌های بیشتر و باارزشی در صنعت دارند فهرست کردن موضوعات است. کار ما در فهرست کردن چه در مقام محقق، مدرس و مدیر، الگ کردن و یا یک کار استراتژیک و بسیار مهم است. ما باید مطالب و نکات را به ترتیب فهرست

کنیم. صحبت‌های آقای مهندس افخمی جالب بود و به‌همین جهت مثلاً من می‌توانم بگویم مورد سوم اشتباه بود، یا می‌توانم بگویم چرا مورد پنجم را اضافه نکردید. به‌عبارتی پاسنخها، طبقه‌بندی و غربال شده است. ولی وقتی من می‌گویم عامل موفقیت این بیست مورد است، خیلی ساده با قضیه برخورد کرده‌ام؛ زیرا ظرفیت اجرایی و مالی برای این بیست مورد، در اختیار نیست. بنابراین پیشنهاد خیلی موکد و جدی من این است که ما کار فهرست کردن را انجام بدهیم و بعداً غربال کنیم. بحثها و تحقیقاتی را آقای مهندس گلپایگانی در رابطه با شرکت‌های خودروسازی مطرح کردند که حتماً احتیاج به غربال کردن دارد. مثلاً ۵۰ مشکل داریم حتماً باید آنها را غربال کرده و بگوییم ۵ مورد را که جنبه استراتژیک دارد شروع می‌کنیم، زیرا منابع لازم را برای انجام آنها داریم. وقتی فهرست نکنیم، در آن صورت به انحراف می‌رویم و در نهایت از بین رفتن منابع. لذا این مساله جدی را باید در مجموعه بحثهای خودمان بگنجانیم.

### ریشه‌یابی

نکته محوری دیگر پیرو سوالی بود که آقای مجدم مطرح کردند که اشکال کار کجاست؟ دولت چه چشم‌اندازی دارد؟ آقای عیاری در صحبت‌های خود به چند عامل اشاره کردند. مثلاً فرض کنید که کار کارشناسی انجام نمی‌شود، تخصص وجود ندارد و جوابگویی نیست.

یک قدم به عقب برویم. چرا نمی‌شود کار کارشناسی کرد و چرا نظام شایستگی و جوابگویی وجود ندارد؟ اگر به‌خاطر اینها یک پله به عقب برویم، به یک سری مبانی اولیه می‌رسیم که در مملکت مستقر شده و شاید هم محدود است. از نظر متدولوژی بحثهایی مطرح شد که آن بحثها درست است، اما ریشه قضیه را باید شناخت.

علاوه بر نظام تصمیم‌گیری، نظام شایستگی و انجام کار کارشناسی، مسئله ایدئولوژیک هم امری مهم است. ما بعد از انقلاب با یک ایدئولوژی به‌صحنه آمدیم. جواب این ایدئولوژی مثل همه ایدئولوژی‌ها این است که برای هر مسئله‌ای جواب دارد. به‌طوری که این نحوه تفکر ایدئولوژیک (SUBJECTIVE) امروزه هم وجود دارد، اما نه به شکل ایدئولوژیک، بلکه به شکل لایه‌هایی در ذهن

بنابراین مسئله رقابت‌پذیری هم به داخل و هم به خارج شرکت مربوط می‌شود و باید هر دو را در تحلیل‌های خود بگنجانیم.

**مقدم:** با تشکر از بحثی که شد و مشارکتی که دوستان فرمودند، به‌طور کلی ما دچار نوعی فقر دانشی و بینشی هستیم. بانک جهانی می‌گوید: برای اینکه فقرزدایی کنید، باید توانمندسازی کنید. از این رو شرکتها برای اینکه فقر خود را از بین برده و حضور در بازارهای مختلف داشته باشند، باید توانمندسازی کنند. اگر چه دولت و رفتارهای مهم است، ولی این مساله نباید به فرافکنی و رفع مسئولیت از مدیران شود. مدیران باید دست به توانمندی بزنند.

در نظریه‌های اقتصاد سیاسی، بحثی داریم که می‌گوید اگر دو حق برای شهروندان ایجاد شود، دموکراسی به‌طور اتوماتیک ایجاد می‌شود: یکی گسترش شرکت‌های سهامی عام و عرضه سهام از طریق بورس است که مردم حق رای در مجامع پیدا کنند. این یک تمرین دموکراسی است، چرا که منافعشان آنی و ملموس مشخص می‌شود. در آنجا مردم می‌فهمند که اکثریت و اقلیتی است و یاد می‌گیرند که ائتلاف کنند.

یکی هم حق انتخاب شهروند به عنوان مشتری است. مشتری اگر بداند که حق و قدرت دارد، در آن صورت به آرامش و امنیت خاطر دست پیدا می‌کند و این آرامش به او حس می‌دهد که رابطه خوبی با شبکه توزیع برقرار کند.

در مجموع آموزش، مقدمه توانمندسازی است. رقابت به‌طور مرتب تغییر و تحول ایجاد می‌کند. رفتاری ما این است که مدیران ما شناخت از تغییر ندارند، یا اگر می‌شناسند قبولش ندارند و یا اگر قبول کنند توان اعمال تغییر را ندارند.

**تدبیر:** باسپاس از شرکت‌کنندگان در این نشست مدیریتی - بازرگانی، امید است مجموعه مباحثی که در دو شماره تقدیم علاقه‌مندان شد، ما را به شناخت عمیق‌تر نسبت به مفهوم رقابت، رقابت‌پذیری و مشتری‌مداری واداشته و این باور را در ما ایجاد کند که امروز بنگاهها فقط با قبول مفهوم تغییر و ایجاد توانمندسازی و فعالیت در محیط رقابتی قادر به تداوم حیات خود هستند. □

هوشمند کردن شرکتها را در بردارد و شرکتها را بر اساس هوشمندی رقابتی خودشان رتبه‌بندی می‌کنند و اینها همه به مدد کاربرد فناوری اطلاعات، صورت می‌گیرد، به‌طوری که درباره تکنولوژی‌های بازار، فضای کسب و کار، تغییر قوانین و رقابتی جدید هوشمند عمل می‌کند. چنین کاری صورت نمی‌گیرد، مگر اینکه انباشتگی بسیار زیادی از اطلاعات معنادار و قابل استفاده برای مدیریت در شرکت ایجاد شود. این بسترسازی‌ها به این دو مسئله ختم نمی‌شود. یک شرکت به نیروی انسانی، تحقیق و توسعه و در نهایت به انسجام و هماهنگی نیاز دارد. در واقع شرکتی که می‌خواهد وارد بازار رقابتی شود، باید به اصطلاح مثل یک ارکستر همه اعضا یک نت را بنوازند.

### عوامل سه‌گانه استراتژیک

در تحقیقی که چندی پیش در ایران برای مقایسه ۵۴ کشور جهان انجام دادیم، در نهایت به ۴ عامل رسیدیم. این عوامل مشخص می‌کرد که شرکتها تاچه اندازه استعداد رقابتی شدن دارند. یکی از این چهار عامل روشن نبودن مالکیت آنها بود. عامل دوم که ۳۰ درصد از شرکتها فاقد آن بودند حداقل توانایی مدیریت برای فهمیدن مسئله رقابت و ورود به عرصه رقابت بود. عامل دیگر نداشتن تعادل مالی و بدهکار بودن شدید بود. مسئله چهارم هم رقابتی نبودن بازار بود؛ یعنی بسیاری از شرکتها اساساً در بازار رقابتی، فعالیت نمی‌کردند و لذا اساساً اعتقادی هم به سازوکارهای رقابتی نداشتند.

این مسایل ما را به زمینه آخر رسانید که شما اگر تمام این بسترها، و عوامل و پیش‌شرطها را در شرکتها مستقر کنید، الزاماً رقابت‌پذیر نخواهید شد. به بیان دیگر اگر شرکتها تمامی پیش‌شرطها و زمینه‌های رقابت‌پذیری را هم داشته باشند الزاماً موفق نمی‌شوند؛ چون به یک محیط مناسب برای فعالیت نیاز دارند.

در تحقیق انجام شده در سازمان مدیریت صنعتی، چند حوزه برای محیط کسب و کار تعیین شده است. از میان حوزه‌هایی که اولویت‌بندی شده است به این نتیجه رسیدیم که به‌طور کلی سه عامل استراتژیک در فضای کسب و کار ایران مطرح است: ۱ - انحصار در بازارهای اقتصادی ایران، ۲ - قوانین کهنه و نامناسب، ۳ - نداشتن هیچ الگویی در رشد و توسعه صنعتی.

تمام مدیران ما، در واقع یکی از دلایلی که تحقیق نمی‌شود این است که مدیر اعتقاد ندارد که تحقیق صورت گیرد و این برمی‌گردد به اینکه ما فکر می‌کنیم جواب سوالات را داریم. اتفاقاً دنبال تحقیق می‌رویم، تنها به این خاطر که ذهنیت خود را تایید کنیم.

عامل دوم مساله انحصار است که به صورت سنتی در اقتصاد ایران وجود دارد. ریشه این مساله در درون خون همه ما وجود دارد.

عامل بسیار مهم سوم این است که سیاست دولت نه از طریق شرکت‌های دولتی، بلکه از طریق کانا‌های غیر دولتی و به صورت غیرشفاف وارد اقتصاد ایران می‌شود؛ یعنی به نوعی اقتصاد زیرزمینی در اقتصاد ایران شکل گرفته که اصلاً شفاف هم نیست. این شبکه زیرزمینی، کار کارشناسی نمی‌کند. از طرفی وقتی از طرف دولت سیاست‌گذاری می‌شود، سیاست را خشنی می‌کند. دولت سیاست قیمت‌گذاری اعمال می‌کند، این شبکه آن را به هم می‌ریزد. ضمناً کنترل هم نمی‌شود، چون قدرت سیاسی دارد. چرا قدرت سیاسی جلودارش نیست؟ چون که کل قدرت سیاسی هم در این مسائل درگیر شده است. یعنی وقتی به مسائل، ریشه‌ای نگاه می‌کنید می‌دانید که چرا دولت جوابگو نیست.

### مؤلفه‌های چهارگانه

برای اینکه ما بتوانیم به رقابت‌پذیری در سطح بنگاهها دست پیدا کنیم، باید به چهار مؤلفه مهم یعنی قیمت، کیفیت، زمان و خدمات توجه کنیم. در این چهار مؤلفه، باید الزاماً یک‌سری سازوکارها و بسترسازی‌هایی در شرکت ایجاد کنیم. یکی از مهمترین عواملی که باعث می‌شود شرکتها انعطاف‌پذیری خودشان را از دست دهند این است که این شرکتها، قادر به ارضای احتیاجات مشتری نیستند. مسئله دوم و بسیار مهمتر که هیچ شرکتی نمی‌تواند به آن چهار عامل برای ارضای مشتری دست پیدا کند، مگر اینکه یک شبکه اطلاعاتی بهینه و بسیار مستحکم را در شرکت مستقر کند.

الان این مسئله آنقدر اهمیت پیدا کرده که مفهوم دیگری تحت عنوان (CORPORATE IQ) یا (SMART COMPANY) یا مفاهیمی از این قبیل ایجاد شده و شرکتها، واحدی را تحت عنوان «هوشمندی رقابتی» ایجاد کرده و مدیر هوشمندی رقابتی برای آن تعیین کرده‌اند. واحدی در آمریکا ایجاد شده که بحث