

پیام مدیریت

شماره ۱۵ و ۱۶ - تابستان و پاییز ۱۳۸۴

صص ۹۱ - ۱۲۸

خصوصی سازی: موانع و راهبردها

دکتر سید محمود حسینی*

چکیده

کاهش تصدی گری دولت، گسترش دامنه ی فعالیت بخش خصوصی و رقابتی تر شدن اقتصاد، از جمله رویکردهای بسیار موثر در تحولات ساختاری کشورها و در دهه های اخیر بوده و صدها پژوهش و مطالعه در مورد آن صورت گرفته است. هدف از این تحقیق نیز بررسی و مقایسه ی عملکرد بیست شرکت واگذار شده به بخش خصوصی در صنایع و خدمات مختلف و تبیین نتایج آن جهت اجرای بهتر برنامه های خصوصی سازی دولت بوده است. تحقیق برای اولین بار با استفاده از الگوی جامع ارزیابی کارت امتیازات متوازن و روش Topsis انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که گرچه در مجموع، عملکرد شرکتهای واگذار شده رو به بهبود بوده است اما برای موفقیت در امر خصوصی سازی، به بازنگری سیاستهای واگذاری و انجام دادن اقدامات وسیع تری در سطوح مختلف مدیریتی نیازمندیم که باید در چهارچوب برنامه های جامع و یکپارچه طراحی و اجرا شوند. البته این تحقیق تنها به بعد اجرایی آن هم در سطح مدیران مسئول واگذاری به موضوع پرداخته و راهبردهای مناسب برای این سطح از مدیریتها را ارائه می کند.

کلید واژه ها: خصوصی سازی، کارت امتیازات متوازن، راهبرد، سیاستهای واگذاری، رویکردهای ارزیابی عملکرد.

مقدمه

بیشتر کشورهای جهان از اواخر دهه ۱۹۸۰ به شکلی فعال، اصلاح بخش دولتی و بهبود کیفیت خدمات عمومی را در دستور کار خود قرار داده‌اند. نظام جمهوری اسلامی ایران نیز کاهش تصدی‌گری و واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی را از جمله اهداف و سیاست‌های محوری خود تعریف و تصویب کرده است. بنابراین اجرای راهبرد خصوصی سازی به عنوان یکی از راهبردهای اصلی کوچک سازی دولت و استفاده بهینه از عوامل تولیدی، در دستور کار دولتها قرار گرفته است. مطالعه و بررسی‌های انجام شده در ایران نشان می‌دهد که اجرای این راهبرد، با موفقیت موردنظر همراه نبوده است و یا حداقل به اهداف تعریف شده دست نیافته‌ایم. بنابراین شناخت علمی موانع و تنگناهای اجرای خصوصی سازی، توسعه راهبردهای بومی و نقد و بررسی دستاوردهای مثبت و منفی برنامه‌های اجرا شده از جمله مباحث ضروری و حیاتی این مرحله از تحولات ساختاری کشور است که در این پژوهش مورد تأکید و بررسی قرار گرفته‌اند.

خصوصی سازی و نتایج آن

خصوصی سازی در دهه ی ۱۹۸۰ به عنوان یکی از اشکال مهم اصلاح نظام اداری به پدیده‌ای جهانی تبدیل شد (ایوبی ۱۹۹۶). کشورهای آلمان، استرالیا، ایتالیا، ژاپن، کانادا، هلند، نیوزیلند، اسپانیا و انگلستان نمونه‌هایی از تجربه‌های موفق خصوصی سازی را در این سالها اجرا کرده‌اند. در میان سایر کشورها مصر، شیلی، مالزی، نیجریه، سنگاپور، سریلانکا، بنگلادش، برزیل، مکزیک، ساحل عاج و کره جنوبی نیز در این زمینه اقداماتی را برنامه ریزی و اجرا کرده‌اند؛ به طوری که طی سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۴ برنامه خصوصی سازی در سطح جهان به طور متوسط هر سال معادل ۶۰ میلیارد دلار بوده است (یونیس ۱۹۹۶).

در میان کشورهای آمریکای لاتین، شیلی بیشترین و گسترده‌ترین اقدامات خصوصی‌سازی را انجام داده است به طوری که در فاصله سالهای ۱۹۷۳ تا ۱۹۸۹ حدود ۴۰۰ شرکت در این کشور خصوصی شده که به طور متوسط ۷۵٪ GDP این کشور را تشکیل می‌داده‌اند.

در آسیا نیز کشور بنگلادش اولین کشور آسیایی مجری برنامه‌های خصوصی‌سازی بوده ولی مالزی را باید طلایه دار خصوصی‌سازی به شمار آورد، بارزترین جنبه تجربه مالزی سطح بالای اقدامات سیاسی است در واقع اراده سیاسی که به ساخت نهادی تعریف شده برای تشویق خصوصی‌سازی تبدیل گردیده در این رابطه دارای تاثیر مهمی بوده است. در این کشور از روشهای مختلف خصوصی‌سازی استفاده شده است و در انتخاب این روش نیز آزادی نسبی وجود داشته است. سریلانکا نیز از دیگر کشورهای آسیایی است که همراه مالزی اقدامات وسیع و موفقیت آمیزی را انجام داده است در این کشور برنامه ریزی دقیق بالا بردن سطح آگاهی مردم نسبت به اهمیت موضوع مورد توجه قرار گرفته است.

دولت سوئیالیست فرانسوا میتران در دهه ۸۰ ملی کردن صنایع بزرگ را شدیداً پیگیری کرد اما از اواسط سال ۱۹۸۰ یک برنامه ۵ ساله به منظور خصوصی‌کردن بنگاههای دولتی و ملی شده طراحی و اجرا گردیده که ۳۵ شرکت مهم را شامل می‌گردید.

کشورهای اروپای شرقی نیز پس از فروپاشی کمونیسم و کنار گذاشتن اقتصاد برنامه ریزی متمرکز با شتاب و سرعت فوق العاده‌ای فرایند خصوصی‌سازی را پیگیری و اجرا می‌کنند.

تجربه خصوصی‌سازی در انگلستان که از زمان روی کار آمدن دولت مارگارت تاچر در سال ۱۹۷۹ آغاز شد و تعداد زیادی از شرکتهای مهم و بزرگ تاکنون به بخش خصوصی‌سازی فروخته شده نیز تجربه موفق بوده است و عملکرد شرکتهای

فروخته شده در مجموع بهتر شده است. در این کشور اهداف زیر دنبال گردیده است:

۱. بهبود کارایی شرکت

۲. کاهش دخالت دولت در فعالیتهای و تصمیم گیریها

تحقیقات انجام شده و تجربه‌های مختلف نشان می‌دهد که سیاست خصوصی سازی با اهداف، انگیزه‌ها و روش‌های گوناگونی صورت گرفته است؛ برای مثال در بسیاری از کشورها، انگیزه اصلی از اجرای برنامه‌های خصوصی سازی، کاهش دادن منابعی است که دولت صرف بخش تجاری می‌کند (آلمان، اسپانیا، سنگال و نیجریه) یا برخی دیگر از کشورها نیاز به درآمد اضافی برای تقلیل کسری بودجه (کانادا، هلند) یا بالا بردن کارایی از طریق توسعه بخش خصوصی را علت اصلی خصوصی سازی (مالزی و سریلانکا) عنوان کرده اند (هراکلیوس ۱۹۹۵).

بانک جهانی نیز خصوصی کردن را به عنوان جزئی از برنامه‌های تعدیل ساختاری، ترویج کرده است (عربستان، نیجریه، مراکش و ایران).

حجم و دامنه تحقیقات انجام شده در این حوزه، وسیع و زیاد است که اگر بخواهیم فقط عناوین آنها را ذکر کنیم، باید کتاب قطوری در این زمینه منتشر کرد، بنابراین از ورود به نتایج تحقیقات انجام شده خودداری کرده و تنها به چند نکته محوری و مرتبط به این پژوهش اشاره می‌کنیم.

۱. خصوصی سازی به روشها و اشکال مختلفی اجرا شده است.

۲. اهداف خصوصی سازی در کشورهای مختلف متفاوت بوده است (صندوق بین المللی پول، ۱۹۹۱).

۳. خصوصی سازی صرفاً یک رویکرد بهینه سازی تخصیص منابع یا افزایش کارایی نیست، یک رویکرد سیاسی، ایدئولوژیک نیز هست.

۴. خصوصی سازی در کشورهای جهان سوم با حمایت و فشار سازمانهای کمک کننده بین المللی و سازمانهای وابسته به سازمان ملل متحد نظیر بانک جهانی، صندوق بین المللی پول و سازمان تجارت جهانی همراه است. سازمانهایی که تحت نفوذ و سلطه قدرتهای بزرگی چون امریکا و اروپا قرار دارند و خط مشی آنها را در سراسر جهان پیگیری و اجرا می کنند.

۵. خصوصی سازی در بعضی کشورها نتایج ثمر بخشی به بار آورده است، به عنوان مثال خصوصی سازی در سه صنعت امریکا (مخابرات، هواپیما، حمل و نقل) به بهره وری بیشتر، کاهش قیمتها و پرداختهای مناسب تر به کارکنان منجر شده است. همچنین، اطلاعات حاصل از عملکرد ۳۷۰۰ شرکت خصوصی شده دولتی و تعاونی در کانادا نشان می دهد که شرکتهای خصوصی شده از نظر سودآوری و کارایی شرکتهای عملکرد بهتری داشته اند (کالا و همکاران، ۱۹۹۶). بررسی عملکرد ۶۸ شرکت خصوصی شده در ۳۲ صنعت از ۱۸ کشور نیز حکایت از افزایش قابل توجه سود، فروش، کارایی عملیات و سرمایه گذاری بوده است. (چای، ۱۹۹۱). برنامه خصوصی سازی در انگلستان، کره جنوبی و تعدادی از کشورهای دیگر هم موفق بوده است.

شواهد و بررسی های علمی بیانگر آن است که برنامه های خصوصی سازی در بسیاری از کشورها هم با شکست روبه رو شده است، به عنوان مثال برنامه های خصوصی سازی در کشورهای افریقایی از جمله کنیا، جامائیکا و پرو با دشواری زیادی روبه رو شد و ناموفق بود. همچنین، خصوصی سازی در کشورهای امریکای لاتین و اروپای شرقی نیز به نتایج مورد نظر دست نیافته است. علاوه بر این برخی معتقدند که اساساً خصوصی سازی یک نظریه خوب نیز به شمار نمی رود (تاير ۱۹۹۶) زیرا بر میزان فساد و بیکاری می افزاید و باعث می شود که سوداگران بخش خصوصی منافع عمومی را به یغما برند.

لایورت نیز با جمع بندی تجربیات خصوصی سازی در کشورهای مختلف، نکات زیر را برای موفقیت برنامه‌های خصوصی سازی مطرح می‌کند (لایورت ۱۹۹۶).

- هدف از خصوصی سازی باید روشن باشد.
 - تعداد کارکنان در خصوصی سازی کاهش می‌یابد.
 - برای دستیابی به رقابت، شرکت‌های خصوصی شده باید به روشهای نوین انجام درست کارها روی آورند.
 - باید اطمینان حاصل شود که محیط قانونی و سیاستهای رقابتی صحیح است.
 - خصوصی سازی موسسات دولتی باید فقط بخشی از یک تغییر ساختاری وسیع باشد.
 - باید اعتماد به دولت وجود داشته باشد؛ اصلاح ساختارها فقط در صورتی می‌تواند موفق باشد که دولت مورد اطمینان و احترام باشد.
- موارد یاد شده نشان می‌دهد که موفقیت خصوصی سازی، درگیر مدیریت هوشمندانه فرایند مذکور است که در این پژوهش مورد توجه و تاکید قرار گرفته است.

روش تحقیق

هدف اصلی از انجام دادن این تحقیق، شناسایی موانع و مشکلات خصوصی سازی در ایران و ارائه راهبردهایی برای اجرای هرچه بهترین برنامه هاست. به همین منظور سئولات زیر مطرح و مورد مطالعه قرار گرفته اند.

۱. عملکرد شرکتهای خصوصی شده، قبل و بعد از واگذاری چگونه بوده است؟
۲. چه عواملی بر موفقیت و شکست برنامه‌های خصوصی سازی موثر بوده اند؟

۳. برای اجرای موفقیت آمیز برنامه خصوصی سازی، چه راهبردهایی باید طراحی و اجرا شوند؟

در جریان این پژوهش، ۲۰ شرکت از ۴۷ شرکت واگذار شده توسط شرکت آتیه دماوند یا شرکتهای وابسته به بانک صنعت و معدن به عنوان نمونه انتخاب شدند و مورد مطالعه قرار گرفتند این شرکتهای عبارتند از:

۱. یخچال سازی لرستان، ۲. نخ خمین، ۳. سردخانه بزرگ شیراز، ۴. فروآلیاز ایران، ۶. تولیدی شاهو، ۷. لامپ الوند، ۸. ریسندگی خاور، ۹. هتل کادوسان، ۱۰. فرش غرب، ۱۱. پارسیلون، ۱۲. شهر صنعتی کرمانشاه، ۱۳. لوله سازی خوزستان، ۱۴. صنایع ریسندگی و بافندگی فومنات، ۱۵. لاستیک پارس، ۱۶. فراشن کرمانشاه، ۱۷. مجری پروژه، ۱۸. نساجی خوی، ۱۹. هتل کادوس، ۲۰. نساجی بابکان.

در این طرح از مدل کارت امتیازات متوازن استفاده کرده ایم؛ الگویی که به احتمال قوی برای اولین بار بدین منظور مورد استفاده قرار گرفته است که تصویری جامع از عملکرد شرکتهای را در ابعاد مالی، مصرف کننده فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، در اختیار مدیران و پژوهشگران قرار می دهد.

شناسایی معیارها و شاخصهای ارزیابی

بر مبنای کارت امتیازات متوازن، معیارها و شاخصهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد شرکتهای تدوین شد که پس از بررسی و آزمون اولیه و مصاحبه با صاحب نظران شاخصهای زیر انتخاب گردیدند.

جدول ۱. معیارهای مربوط به دیدگاه رشد و یادگیری

دیدگاه مالی	مصرف کننده	فرآیندهای داخلی	رشد و یادگیری
۱- رشد درآمدها	۱- سهم بازار	۱- بازاریابی داخلی (بازاریابی)	۱- توانایی کارکنان
۲- مدیریت هزینه‌ها	۲- جذب و نگهداری مشتریان	۲- طراحی، تولید و تحویل	۲- فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳- بکارگیری داراییها	۳- رضایت و سودآوری مشتریان	۳- خدمات پس از فروش	۳- تحقیق و توسعه

شاخص‌های اصلی فوق نیز تبدیل به دهها شاخص فرعی مانند نسبت‌های مالی گردیده است که با استفاده از آنها اطلاعات مورد نیاز جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردیده است.

گردآوری داده‌ها

در این مرحله، داده‌های مربوط به معیارها و شاخص‌های تعیین شده از مرحله قبل، در دو دوره قبل و بعد از خصوصی سازی در شرکت مورد بررسی گردآوری شد. برای گردآوری این داده‌ها نیز از پرسشنامه، مصاحبه، مطالعه مستندات، صورت مالی و گزارشهای هیئت مدیره به مجمع همراه با مصاحبه با مدیران قبل و بعد از خصوصی سازی و مشاهده مستقیم فرآیندهای تولید استفاده گردید.

تحلیل داده‌ها

برای تحلیل و مقایسه داده‌های عملکرد شرکت‌ها در دو دوره قبل و بعد از خصوصی سازی یک روش کمی نیز مورد نیاز بود. لذا روش‌ها و تکنیک‌های کمی متعددی از جمله موارد زیر مورد بررسی قرار گرفت. (آذر و رجب زاده ۱۳۸۱؛ اصغرپور

(۱۳۷۷)

۱. TOPSIS
۲. روش تخصیص خطی
۳. LINMAP
۴. ELECTERE
۵. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
۶. تحلیل پوششی داده ها
۷. تاکسونومی

بر اساس شاخص هایی چون اثربخشی تکنیک و ساده بودن آن، تکنیک یا متدولوژی TOPSIS برای تحلیل داده ها انتخاب شد. این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یورن ارائه گردید. در این تکنیک دو نقطه به عنوان ایده آل مثبت و منفی از میان داده های موجود انتخاب می شود. این تکنیک بر این مفهوم بنا شده است که گزینه انتخاب شده کمترین فاصله را با راه حل ایده آل مثبت (بهترین حالت) و بیشترین فاصله را با راه حل ایده آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد. (اصغر پور، ۱۳۸۰)

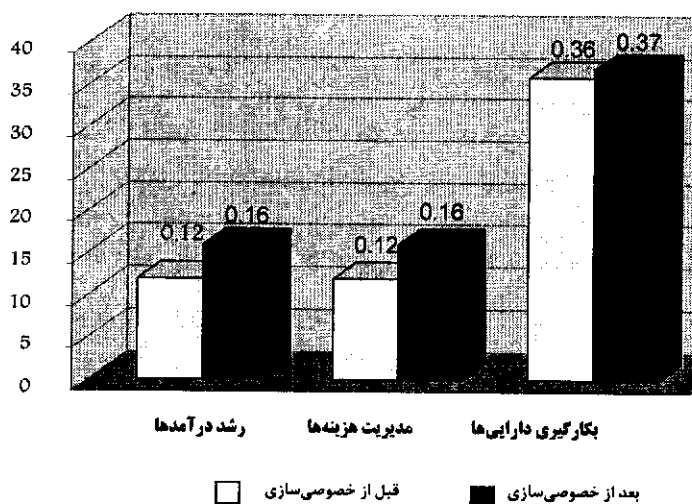
تجزیه و تحلیل داده ها

وسعت دامنه تحقیق و مطالعه ابعاد گوناگون عملکرد شرکتهای، دستاوردهای علمی وسیعی به همراه داشته است. در این مقاله از، تجزیه و تحلیل داده ها و راهبردهای کلان اجتناب می کنیم و تنها به تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق در سطح مدیریت شرکتهای می پردازیم. این یافته ها در چهارچوب چهار رویکرد مالی، مصرف کننده، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری ارائه می شود (کارت امتیازات متوازن).

الف - رویکرد یا دیدگاه مالی

دیدگاه مالی متشکل از سه معیار اصلی رشد درآمدها، مدیریت هزینه‌ها و بکارگیری دارائی هاست. در نمودار زیر، وضع کلی شرکتها در این حوزه نشان داده شده است.

نمودار ۱. وضع کلی شرکتها براساس دیدگاه مالی



بر اساس نمودار یک، موارد زیر ارائه می‌شود.

- بر اساس نتایج استخراج شده، عملکرد شرکتها در دوره‌های قبل و بعد از خصوصی سازی، پائین تر از سطح متوسط صنعت است.
- رشد درآمدها که معرف فعالیت شرکت در کسب سود و فروش بیشتر است، بعد از خصوصی سازی بهبود یافته، اما نمره قبل و بعد از خصوصی سازی، هر دو بسیار کمتر از متوسط صنعت است.
- مدیریت هزینه‌ها که معرف تلاش شرکت در کنترل هزینه‌ها و نقدینگی شرکت است، بعد از خصوصی سازی بهبود یافته، اما نمره ی قبل و بعد از خصوصی سازی، هر دو بسیار کمتر از متوسط صنعت است.

▪ **بکارگیری دارایی‌ها که معرف تلاش شرکت در سرمایه گذاری و ایجاد دارایی‌های بیشتر است، بعد از خصوصی سازی به طور ناچیزی بهبود یافته . اما نمره قبل و بعد از خصوصی سازی، هر دو کمتر از متوسط صنعت است.**

یافته‌های فوق نشان می‌دهد که رفتار شرکت‌ها قبل و بعد از خصوصی سازی در حوزه مالی مشابه است. این مطلب را با بررسی میانگین رشد درآمدها، مدیریت هزینه‌ها و بکارگیری دارایی‌ها نیز می‌توان مشاهده کرد، بنابراین مسائل و تنگناهای مالی در تمام شرکت‌ها چه قبل از خصوصی سازی و چه بعد از آن وجود دارد و بخش خصوصی نیز توان بازپرداخت بدهی‌های سنگین شرکت‌ها را ندارد، این امر در شرکت یخچال سازی لرستان، لوله سازی خوزستان، نخ خمین ، سردخانه شیراز ، نساجی فومنات ، پارسیلون و ... دیده می‌شود. روشن است که اگر این مشکل ادامه یابد ، بخش خصوصی قادر به کنترل اوضاع نخواهد بود و نتیجه این خواهد شد که شرکت‌ها به بانک صنعت و معدن باز گردانده خواهند شد و یا به کس دیگری فروخته می‌شود.

نتیجه اینکه زیان‌های سنگین انباشته شده، ضعف شدید نقدینگی، نسبتهای بدهی نامعقول و روند صعودی هزینه‌ها و ... در بین شرکتهای واگذار شده به بخش خصوصی در دورانه‌های مختلف بیانگر وضعیت مالی بسیار نامساعد این گروه از شرکتهاست.

ب - دیدگاه مشتری / بازار

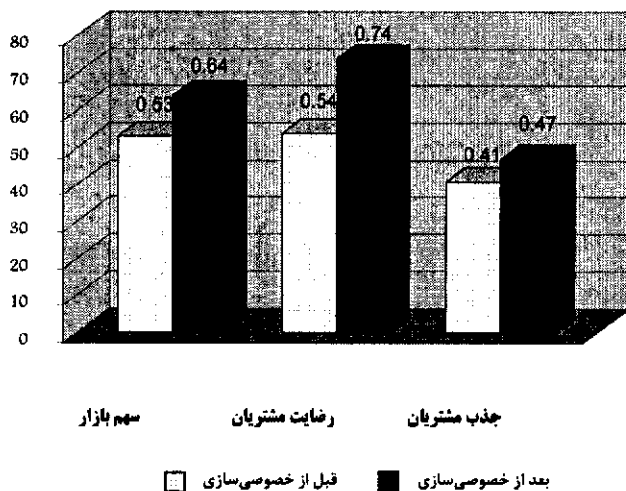
دیدگاه مشتری / بازار مشکل از سه معیار اصلی سهم بازار، رضایت مشتریان و جذب و نگهداری مشتریان است. در نمودار زیر وضع کلی شرکتهای در این حوزه نشان داده شده است.

• عملکرد شرکتهای در حوزه بازار/مشتری سالها قبل از واگذاری در تعداد زیادی از شرکتهای روند نزولی داشته و این روند در دوره پس از واگذاری هم ادامه یافته است اگر چه در کل وضعیت به صورت ناچیزی بهبود یافته است که

روند نزولی فروش، از دست دادن تعداد زیادی از مشتریان، نرخ‌های پائین جذب مصرف‌کنندگان مزید این مطلب هستند.

• اگر چه عملکرد شرکت‌های تحت پوشش بانک صنعت و معدن از سال‌های قبل از واگذاری در حوزه بازار/مشتری ضعیف بوده است با این وجود هر سه شاخص اصلی یعنی سهم بازار، رضایت مشتری و جذب مشتریان در مجموع بعد از خصوصی سازی بهبود یافته است و مدیران فعلی برای افزایش عملکرد به این بخش توجه بیشتری نموده اند.

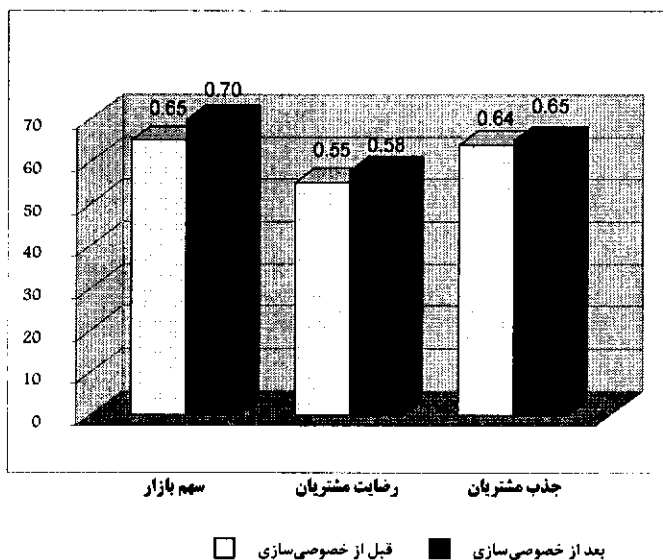
نمودار ۲. وضع کلی شرکت‌ها براساس دیدگاه مشتری / بازار



ج - دیدگاه فرایندهای داخلی

شاخص و معیارهای مختلفی برای اندازه گیری عملکرد شرکت‌ها در این حوزه مورد استفاده قرار گرفته است که مهمترین آنها عبارتند از تعمیر و نگهداری، تولید و آمیخته بازاریابی که در نمودار وضع کلی شرکتها در این حوزه ارائه شده است.

نمودار ۳. وضع کلی شرکت‌ها براساس دیدگاه فرآیندهای داخلی



در تکمیل نمودار سه موارد زیر ارائه می‌شود:

▪ بر اساس نتایج استخراج شده، وضع شرکتها در حوزه ی فرآیند داخلی بهبود یافته است.

▪ هر سه مورد تولید، آمیخته بازاریابی و تعمیر و نگهداری نیز بعد از خصوصی سازی بهبود یافته اند.

به نظر می‌رسد عملکرد ضعیف شرکت‌های واگذار شده در حوزه‌های مالی و بازار، چه در دوره قبل و چه بعد از واگذاری، تا حدود زیادی ریشه در عملکرد آنها در فرایندها و عملیات درونی داشته باشد. بررسی‌های انجام گرفته در شرکت‌های مورد مطالعه در این تحقیق نیز نشان گر ضعف‌ها و نقص‌های عمیقی در این حوزه است که به موارد مهم آن اشاره می‌شود.

فناوری: اکثر شرکت‌های بزرگ واگذار شده دارای عمری بیش از ۲۰ سال هستند. گذر زمان باعث شده است که تکنولوژی اکثر قریب به اتفاق شرکت‌های

واگذار شده قدیمی، فرسوده، منسوخ و غیر رقابتی باشد. برای نمونه فن آوری تولید پارسیلون متعلق به ۱۹۴۰ میلادی است که در طول دو دهه گذشته به گونه‌ای تاسف بار مورد استفاده قرار گرفته است. اکثر شرکت‌های واگذار شده واحد سازمانی بنام نگهداری و تعمیرات در ساختار خود نداشته‌اند. در برخی از این شرکت‌ها مانند پارسیلون و لوله سازی خوزستان در طول ۲۵ سال گذشته عملیات نگهداری و تعمیرات به شیوه علمی و منطقی انجام نگرفته است.

در شرکت نخ خمین، دو سالن موازی تولید وجود دارد که در هر سالن ۶۰ ماشین نصب شده است. در حال حاضر یکی از این سالن‌ها فعالیت نمی‌کنند و در سالن اصلی نیز فقط ۶۰ درصد از ماشین‌ها فعالیت می‌کنند. علت خوابیدگی این ماشین‌آلات عدم وجود قطعات یدکی است. در طول سالهای گذشته، زمانی که ماشینهای سالن اصلی با کمبود قطعه مواجه می‌شدند، برای رفع مشکل قطعات ماشین‌های سالن فرعی باز شده و بر ماشین‌های اصلی سوار می‌شده‌اند. این عمل تا جایی ادامه پیدا کرده است که تمامی ماشین‌های سالن فرعی از خط تولید خارج شده‌اند. همانگونه که ملاحظه می‌شود، ناتوانی مدیریت در تامین قطعات یدکی باعث شده است که تکنولوژی خط تولید این شرکت کاملاً فرسوده شود.

ماشین‌آلات شرکت پارسیلون حدود ۲۵ سال پیش از آلمان خریداری و نصب شده است. البته این تکنولوژی مربوط به دهه ۱۹۴۰ می‌باشد. این خط تولید دارای ۳ قسمت است. قسمت اول خط تولید فقط مواد اولیه مورد نیاز کارخانه را تامین می‌کند. این خط تولید پیوسته بوده و برای شرکت بسیار حساس است (منظور اینکه در تمامی ۲۴ ساعت باید فعالیت کند). اگر این خط تولید بمدت کمتر از یک روز بخواهد، تمامی مواد مذاب درون راکتورها جامد می‌شود. مدیران جدید ادعا می‌کنند مهندسان و تکنسین‌های مختلف داخلی و خارجی برای بررسی برآورد هزینه‌های تعمیر اساسی این خط تولید از آن بازدید کرده‌اند. همگی اعتقاد دارند که این خط

تولید قابل تعمیر نیست. نظر آنها این است که با گذر زمان افراد مختلفی تعمیرات جزئی غیر استاندارد را بر روی ماشین آلات انجام داده اند. بگونه ای که سیستم مهندسی آن به هیچ وجه قابل شناسایی نیست. تنها کسی که شاید بتواند این سیستم را بشناسد، یک مهندس قدیمی است که بازنشست شده است. لازم به ذکر است که در تکنولوژی جدید این کارخانه، وجود این خط تولید کاملاً غیر ضروری است. زیرا مواد تولیدی از این خط تولید را به راحتی می توان از بیرون خریداری نمود. اما از آنجایی که حدود ۴۰۰ نفر در این خط تولید کار می کنند، مدیریت شرکت پارسیلون از تعطیلی این خط تولید ناتوان است. زیرا به محض بیکار شدن این افراد، فشارهای نهادهای قانونی، سیاسی و اجتماعی به شرکت افزایش خواهد یافت.

ماشین آلات خط تولید شرکت لوله سازی خوزستان قبل از انقلاب نصب شده است. ضمن اینکه در هنگام بمباران های هوایی نیز آسیب دیده است. در این کارخانه تعمیرات اساسی ماشین آلات هرگز صورت نگرفته است. در سال های آخر قبل از واگذاری، حتی واحد تعمیرات و نگهداری نیز نداشته است. در حال حاضر نیز دو خط از سه خط تولید آن متوقف شده است.

بر طبق شواهد فوق، می توان گفت که یکی از مشکلات مهم شرکت های واگذار شده فرسوده بودن تکنولوژی خط تولید آنها می باشد.

عدم وجود واحد بازاریابی: عدم وجود واحد بازاریابی قوی در شرکت های واگذار شده یکی از نقاط ضعف مهم این شرکت ها در دوره قبل از واگذاری به حساب می آید. تقریباً هیچ یک از شرکت ها در بدنه عملیاتی خود واحدی بنام واحد بازاریابی نداشته اند. (البته برخی دارای واحد فروش بوده اند) بر اساس بررسی های انجام شده حدود ۹۰ درصد از شرکت های واگذار شده در دوره قبل از واگذاری فاقد واحد بازاریابی بوده اند. این مسئله شرکت ها را تبدیل به شرکت های غیر بازارگرا و نزدیک بین کرده که هیچ گاه قادر به شناسایی فرصت های رشد در محیط نبوده و

سازو کارهای درونی رشد را نیز در خود ایجاد نکرده اند. بعبارت دیگر می توان گفت که این شرکت ها دارای یک سیستم نسبتا بسته بوده اند. دلیل این امر نیز به قول مدیران قبل از خصوصی سازی این است که نیازی به وجود این واحد نداشته اند و به آسانی می توانستند محصولات خود را در بازار به فروش برسانند. این مطلب می تواند به دلایل زیر باشد:

- بازار رقابتی نبوده است.
- از آنجائیکه حجم فعالیت ها کم بوده است، مشکل زیادی در فروش آنها وجود نداشته.

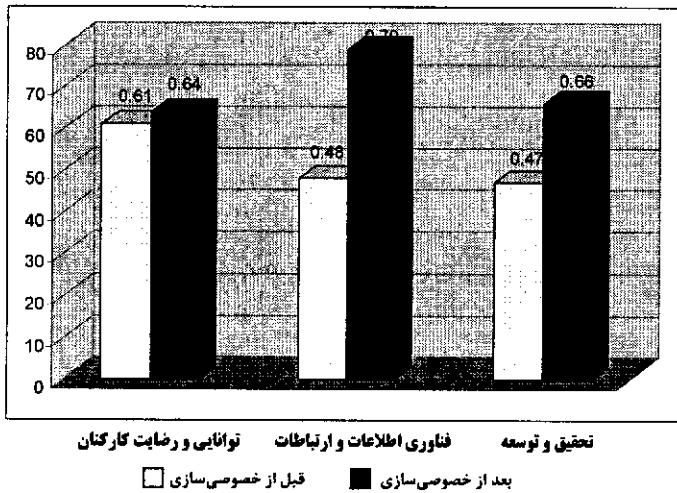
دلیل دوم منطقی تر بنظر می رسد. چون این شرکت ها دارای انگیزه پایینی برای تولید بیشتر و توسعه سهم بازار خود بوده اند و همواره توانسته اند که مشتریان ثابتی (مثل تعاونی های مرز نشینان و ادارات دولتی) را برای خود کسب کنند و تولید محدود خود را با مکانیزم های مختلف از جمله قیمت پایین به فروش رسانند. بعد از خصوصی سازی نیز یکی از دلایل موفقیت شرکت ها، داشتن مدیرانی با تجربه موفق بازاریابی بوده است.

سیستم توزیع کالا: بواسطه فعالیت محدود، این شرکت ها معمولا دارای سیستم توزیع کارآمدی نمی باشند. لذا یکی از مشکلات مهم مدیران جدید به منظور توسعه فعالیت های خود، ایجاد یک شبکه توزیع مناسب و کارآمد است.

این شرکت ها بجای آنکه واقعا بصورت هوشمندانه طراحی شده باشند تا قادر به پاسخگویی به الزامات رشد و بقایای خود باشند، کارگاه های ساخت بزرگی هستند که به امر تولید مشغولند و سایر حلقه های زنجیره ارزش (بازاریابی، تحقیق و توسعه، سیستم های اطلاعاتی، سیستم های پشتیبانی مدیریتی و ...) مورد توجه نبوده است. براین اساس قادر به برآوردن الزامات بازار درر بلند مدت نبوده و قدرت انطباق کمی با تغییرات محیطی دارند.

۵ - دیدگاه رشد و یادگیری: دیدگاه رشد و یادگیری متشکل از سه معیار توانایی و رضایت کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، و تحقیق و توسعه است. در نمودار چهار وضع کلی شرکتها در این حوزه نشان داده شده است.

نمودار ۴. وضع کلی شرکتها براساس دیدگاه رشد و یادگیری



در تکمیل نمودار چهار، موارد زیر ارائه می شود.

- براساس نتایج استخراج شده؛ وضع شرکتها در حوزه ی رشد و یادگیری بهبود یافته است.
 - هر سه مورد توانایی و رضایت کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات و تحقیق و توسعه نیز بعد از خصوصی سازی بهبود یافته اند.
 - میزان افزایش در فناوری اطلاعات و ارتباطات، در شرکتها خیلی بیشتر از دو معیار دیگر است.
 - شرکتها واسطه دنبال کردن طرحهای توسعه ای خود، در این حوزه نمره ی بالایی کسب کرده اند.
- یک نظر قابل دفاع در زمینه عملکرد ضعیف شرکت های واگذار شده چه در

مرحله قبل از خصوصی سازی و چه بعد از آن ضعف بسیار شدید آنها در حوزه یادگیری و رشد است. این ضعف تاثیر عمیقی بر عملکرد شرکت‌ها در حوزه فرآیندهای عملیاتی و بازار گذاشته است. حوزه رشد و یادگیری بیشتر به جنبه‌های نرم سازمان مانند نیروی انسانی، فرهنگ، مدیریت و... مربوط می‌شود. بررسی‌ها در شرکت‌های واگذار شده نشان می‌دهد که وضعیت نیروی انسانی، فرهنگ، توانمندی‌های مدیریتی در شرایط مناسبی قرار ندارد، در این مورد وضعیت توانمندی‌های مدیریتی، فرهنگ، نیروی انسانی ساختار سازمانی و تحقیق و توسعه مورد بررسی قرار گرفته است.

مدیریت دولتی: مدیریت دولتی به دلایل مختلف در دوره قبل از واگذاری اقدام به خرید ماشین آلات و تکنولوژی نکرده است و عموماً با نگرشی کوتاه مدت به اداره شرکت‌ها پرداخته‌اند. این مدیران اکثراً بر اقدامات عملیاتی تاکید کرده و از اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اجرای آنها خودداری کرده‌اند. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهند که یک سیستم ارزشیابی و کنترلی مناسب برای عملکرد مدیران وجود نداشته است و بعلاوه به دلیل اینکه تغییرات نسبتاً زیادی در مدیریت‌ها اتفاق افتاده است، دوره عمر مدیریتی آنها کوتاه بوده است که این امر سبب گردیده مدیران بر اقدامات زودبازده و جاری تاکید نمایند. روشن است این نگرش معمولاً در بلندمدت مشکلات زیادی را برای شرکت‌ها ایجاد خواهد کرد که بدهی‌های چند میلیارد تومانی شرکت‌ها و زیان‌های انباشته شده می‌تواند تا حدودی حاصل این نوع تفکر و عدم انجام اقدامات استراتژیک باشد.

نیروی انسانی: یکی از مشکلات اساسی شرکت‌ها که از دوره قبل از خصوصی سازی معمولاً در اکثر شرکت‌ها وجود دارد، مشکل نیروی انسانی است. نیروی انسانی یکی از عوامل اصلی تولید است و چنانچه تحت امر مدیران نباشد و از آنها پیروی نکند شرکت‌ها در اجرای راهبردهای مورد نظر خود باشکست مواجه

خواهد شد؛ به همین دلیل، بر توان رهبری مدیران در اجرای راهبرد تاکید می شود. چون بر اساس این نقش، می توان در کارکنان نفوذ کرد و کارایی آنها را افزایش داد.

آنچه در بیشتر شرکت های واگذار شده توسط مدیران به عنوان یک مشکل اساسی ذکر شده، نیروی انسانی غیر متخصص، آشوبگر و پر توقع و با تعداد زیاد است. مدیریت در دوران بعد از خصوصی سازی با نیروی انسانی ای مواجهند که کم کار می کنند، بی نظم است، قدرت زیادی دارد، قادر به ایجاد اعتصاب و آشوب است و توانایی تخصصی بسیار پایینی دارد و بیش از میزان مورد نیاز است. بر اساس اطلاعات گردآوری شده بیشتر شرکت ها در دوره قبل از خصوصی سازی، انگیزه ی زیادی برای انجام دادن کارهای اساسی و گرفتن سهم بیشتر از بازار نداشته اند. مدیران نیز دارای امنیت شغلی بالایی نبوده اند و تغییر مدیران در این شرکتها به طور میانگین هر دو سال یک بار رخ داده است. در چنین شرایطی شرکت سعی کرده است که در یک سطح متوسط عمل کند؛ بگونه ای که هزینه های خود را پوشش دهد. این تفکر در یک دوره ی پنج ساله برای بعضی از شرکتها مشکل ایجاد کرده است. چون عمل کردن در سطح متوسط باعث از بین رفتن منابع، ماشین آلات و کاهش عمر مفید آنها شده است. این سطح عملکرد با گذر زمان به زیان منجر شده است. اما به طور کلی، حاکم بودن این تفکر باعث شده است که نیروی انسانی کمتر کار کند، کمتر خلاقیت و نوآوری داشته باشد و حقوق همیشگی خود را بگیرد و در صورتی که این شرایط هم فراهم نشود، اقدام به آشوب یا اعتصاب کند. ار آنجا که مدیران دولتی نیز می دانند که دوره مدیریت آنها چندان طول نمی کشد و در این مدت باید یک کارنامه درست و بدون چالش داشته باشند، همواره با نیروی انسانی سازش کرده اند، مواردی مشاهده شده است که بعضی از نیروهای یک شرکت، ماشین آلات آنرا به عمد از کار انداخته و خط

تولید را متوقف کرده‌اند و سپس این عمل خود را به مدیران اعلام کرده‌اند. مدیران نیز برای حل کردن این مشکل، با این افراد مذاکره کرده و با پرداخت مبلغی پول، آنها را قانع کرده‌اند که مجدداً خط تولید را راه اندازی کنند. مجموعه این اقدامات، باعث شده است که کارکنان در دوره بعد از خصوصی سازی بسیار ناراضی باشند؛ چون شرایط نسبت به قبل بسیار تفاوت کرده و به قول خودشان، راحتی آنها کمتر شده است. این عمل، مدیران جدید را نیز با چالشی بزرگ مواجهه ساخته است. مدیران جدید با نیروی انسانی‌ای مواجهند که کم کاری کند، بی نظم است، دارای قدرت زیادی است و قادر به ایجاد اعتصاب و آشوب است و توقع دارد که حقوق ماهیانه خود را با حق بهره وری به طور کامل دریافت کند. جالب این است که طی مصاحبه‌های انجام شده، کارکنان به کرات به این نکته اشاره کرده‌اند که حقوق ماهانه آنها پول نفت است و پرداخت آن از سوی شرکتها حق مسلم آنهاست.

نکته دیگری که در مورد نیروی انسانی می‌توان ذکر کرد، زیاد بودن پرسنل در شرکتهای بزرگی چون یخچال سازی لرستان، پارسیلون، لوله سازی خوزستان، نخ خمین و صنایع نساجی فومنات است. این شرکتها از جمله شرکتهای با سابقه‌ای هستند که عمر آنها به بیش از ۲۰ سال می‌رسد. بنا به شرایط خاص دوران جنگ و بعد از آن، این شرکتها ناگزیر به استخدام نیروهایی بوده‌اند که کمترین تاثیر را در افزایش بهره وری شرکت داشته‌اند. برای مثال در این شرکتها نیروهایی وجود دارند که در هشت ساعت کار روزانه هیچ کاری انجام نمی‌دهند؛ چون به قدری پیرو فرسوده شده‌اند که توان انجام دادن کار خاصی را ندارند، یا در واحد مربوطه هیچ کاری وجود ندارد که انجام دهند. در حال حاضر نیز مدیران بعد از خصوصی سازی، به راحتی قادر به تعدیل نیروها نخواهند بود؛ چون از یک سو، قانون کار به شدت از کارگران و کارمندان حمایت می‌کند و از سوی دیگر، هیچ کس حاضر به بازخرید کردن خود نیست. در

موردی مشاهده شد که مدیری طی یک سال اقدام به اخراج ۶۰ نفر کرد. اما تمامی این افراد توسط دادگاه کار و یا سایر سازمانهای صاحب نفوذ محلی به شرکت عودت داده شدند. در مواردی دیگر نیز مشاهده شده است که مدیران جدید به کرات اقدام به اعلام بازخرید نیروها کرده اند. اما از این میان تنها نیروهای کلیدی حاضر به انجام دادن این کار شده اند.

از آن جا که بخش خصوصی این شرایط نیروی انسانی را هرگز نمی تواند قبول کند، لذا با مشکلات بسیار بزرگی مواجه است و چه بسا قسمت اعظمی از نیرو، هزینه و زمان خود را صرف رفع این مشکل روزمره کند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ، مجموعه ای از ارزشها و اعتقادات و هنجارهای رفتاری است که در طول زمان در یک گروه شکل گرفته و رفتار اعضای آن را کاملاً جهت می دهد. از آن جا که مدیریت قبلی بیشتر این شرکتها ضعیف و سیستم کنترلی آنها نیز چندان قوی نبوده است. نیروهای سازمان، کارهای اشتباهی را به کرات انجام داده اند که این اشتباهات در حال حاضر جزو فرهنگ سازمانها شده است و به راحتی نیز نمی توان آنها را تغییر داد. از جمله نکات غلط فرهنگ سازمانی حاکم، عدم خلاقیت، نوآوری و انگیزه برای پیشرفت، انعطاف ناپذیری، حاکمیت روابط به جای ضوابط، عدم برخورد علمی با مسائل و مشکلات و سستی و رخوت است. این عامل بر اثر تمایل به سکون در سیستم ایجاد شده است. در بیشتر موارد، تفکر مدیران قبلی بر عدم پویایی سیستم استوار بوده است. در بررسی ها، موردی در شرکت یخچال سازی لرستان مشاهده شده است که یکی از کارکنان خط تولید، طراحی جدید از قطعات را به مدیر خود ارائه کرده که بر مبنای آن، ضایعات به حداقل مقدار ممکن می رسید است. اما مدیر مربوطه به طور مستقیم و کتبی اعلام کرده که فکر کردن وظیفه ایشان نیست و او فقط باید آنچه را دستور می گیرد انجام دهد. آنچه که در حال حاضر در این شرکتها قابل مشاهده است، رخوت و سستی

است که برای از بین بردن آن مشکلات زیادی به وجود می‌آید. بدون شک، یک ممیزی فرهنگی بی طرف می‌تواند نشان دهد که عمق ضعف فرهنگ سازمانی در این شرکتها چقدر زیاد و مایوس کننده است.

ساختار سازمانی: اصلاح ساختار سازمانی شرکتها از جمله چالش‌های سخت مدیران جدید است. در شرکت‌های مختلفی مثل پارسیلون، نخ خمین، یخچال سازی لرستان و لوله سازی خوزستان مشاهده شده است که تعداد مدیريتها زیاد بوده و حتی در مواردی نسبت مدیران به کارکنان تا ۳۰ درصد نیز رسیده است. به منظور ریشه یابی این مسئله، با چندین نفر از کارکنان، مدیران و سرپرستان با سابقه مصاحبه شد. به گفته‌ی این افراد، تعریف پستها و مدیريتهای جدید توسط مدیران عالی سازمانها و در بسیاری از مواقع، مبتنی بر قضاوت شخصی بوده است؛ به عبارت دیگر، مدیران با توجه به شرایط مختلف از جمله جلب نظر یکی از افراد سیاسی استان، اقدام به تعریف یک مدیریت جدید کرده و بدین ترتیب، افراد مورد نظر را استخدام کرده اند. و این گونه ساختار سازمانی بسیاری از آنها بزرگ و پیچیده شده است.

عملکرد یاد شده باعث آن شده است که حجم شرکتها به شدت و به صورت غیر ضروری بزرگ شود. بزرگ شدن حجم شرکتها تا سطحی خاص قابل کنترل است. اما بعد از آن به صورت تصاعدی به مشکلات شرکت می‌افزاید؛ برای مثال، شرکت پارسیلون حدود ۱۴۰۰ پرسنل دارد. در حالی که به ادعای مدیر یاد شده شرکت با نصف این پرسنل نیز می‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد. حقوق پرسنلی پرداخت شده در سال نو جاری، حدود یک میلیارد تومان بوده است. این مبلغ می‌تواند یک سرمایه گذاری مناسب در ماشین آلات شرکت باشد. این مثال در مورد شرکت نخ خمین نیز قابل تعمیم است.

▪ در شرکت‌های مورد بررسی، امر تحقیق و توسعه تقریباً جایی ندارد.

ضعف در یادگیری و رشد که برخی نشانه‌های آن پس از این ارائه شده است، باعث شده است که این شرکتها قادر به دستیابی به تعالی عملیاتی نباشند و رفته رفته و با گذشت زمان و تغییر شرایط رقابت بازار، مشکلات نیز آشکار شوند.

دستاوردهای جانبی طرح

علاوه بر موارد ذکر شده در فوق اطلاعات موجود از اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها نتایج تکمیلی زیر را هم حاصل نموده است، نتایجی که می‌توان آنها را در چهارچوب الگوی کارت امتیازات متوازن ارائه کرد و لیکن ترجیح داده شده برای روشن تر شدن بحث جداگانه مطرح گردند و بعلاوه این نتایج برای برخورداری از تأیید عملی نیاز به آزمون شدن در شرکتهای بیشتری را دارند که مهمترین آنها عبارتند از:

۱. عمده شرکتها از سال ۱۳۷۶ به بعد دچار مشکل شده اند. به طور کلی، از این سال بازار به نقطه اشباع خود رسیده و رقابت، به طور واقعی معنا پیدا کرده است. ضعف عملکرد مدیریت در دوره ی رقابت، در بیشتر شرکتها مشهود است. یک نتیجه گیری کلی این است که مدیران ایرانی در شرایط رقابتی نمی‌توانند خوب عمل کنند.

۲. موفقیت بیشتر شرکتهای کنونی ناشی از مدیریت قبل از خصوصی سازی است و نه لزوماً خصوصی سازی؛ به عبارت دیگر، چنانچه شرکتها دولتی باشند و یک مدیر قوی و خوب داشته باشند، موفقیت آنها دور از انتظار نخواهد بود. از جمله ی شرکتها، شرکت فروآلیاز ایران است.

۳. یکی از عوامل بسیار مهم موفقیت شرکتها در دوره ی بعد از خصوصی سازی، واگذاری آنها به افراد خبره در آن حوزه بوده است: برای مثال، شرکت فروآلیاز ایران به شخصی واگذار شده است که قبلاً در این صنعت فعالیت کرده است. این تجربه باعث شده است که روند سود دهی شرکت ادامه داشته باشد. شرکت یخچال سازی لرستان و پارسیلون نیز به کسانی واگذار شده‌اند که قبلاً در صنایع مربوطه کار کرده اند. در حال حاضر نیز عملکرد این شرکتها به نسبت

مشکلات زیادی که دارند، قابل قبول است. این شرکتها نیز اگر بتوانند بر سایر مشکلاتی که به آنها تحمیل شده است (مثل نیروی انسانی نامنظم و پر توقع و بدهی های سنگین) فائق آیند، می توان انتظار داشت که در آینده ای نزدیک به سود دهی برسند. اما در مقابل، می توان به شرکتهای نخ خمین و لوله سازی خوزستان اشاره کرد که مالکان فعلی آنها هرگز صنعتگر نبوده اند. مالک فعلی شرکت لوله سازی خوزستان، خریدار آهن قراضه ی آن شرکت بوده است. بهمین دلیل نتوانسته است در مدت پس از واگذاری، اقدام مناسبی انجام دهد. مالک شرکت نخ خمین یکی از خریداران موفق محصولات تولیدی شرکت نخ خمین بوده و به منظور کسب سود بیشتر، این شرکت را خریداری کرده است. آنها فکر می کرده اند که اگر شرکت را خریداری کنند، می توانند سود خود را پیشینه کنند. در حال حاضر، این دو شرکت هر دو وضع نامناسبی دارند.

۴. قانون کار: حمایتهای قانون کار ایران از کارگر در بسیاری موارد، دست کارفرماهای بخش خصوصی را در اصلاح ساختار نیروی انسانی شرکتها می بندد. در این جا فقط به یک مثال کوتاه از این شرایط بسنده می کنیم. در یکی از شرکتهای مورد بررسی، نزدیک به ۵۰ درصد پرسنل به مواد مخدر معتادند و با بهره وری بسیار پایینی مشغول به کارند. اما تعدیل نیروی انسانی با توجه به شرایط حاکم بر روند رسیدگی به پرونده ها و قانون کار به این سادگی امکان پذیر نیست.

۵. عوامل اجتماعی: وجود روابط قوی و قبیله ای در ساختار و ترکیب نیروی انسانی این شرکتها به کاهش قدرت مدیریت در انجام اصلاحات در حوزه ی نیروی انسانی منجر می شود. شرکتهای بزرگ و اگذار شده در ترکیب نیروی انسانی خود مشکل خاصی دارند. نیروی انسانی این شرکتها بیشتر مرد هستند حتی در شرکتهایی مثل نساجی نخ خمین و فومنات که نیازمند انجام فعالیتهای ظریف است، بیش از ۹۵ درصد پرسنل مردند و اکثرا فقط از چند قبیله ی بومی می باشند، به عبارت دیگر،

قوم گرایی در ترکیب نیروی انسانی، اتحاد آنها را افزایش داده و کنترلشان را دشوار کرده است. این امر در شرکتهای بزرگی چون لوله سازی خوزستان در اهواز، نخ خمین در خمین، یخچال سازی لرستان و پارسیلون در خرم آباد مشهود است.

۶. **فرآیند واگذاری:** بر اساس مطالعه ی انجام شده، بیشتر شرکتهای از فرآیند واگذاری راضی نیستند. مالکان شرکتهای یخچال سازی لرستان، لوله سازی خوزستان، پارسیلون، نخ خمین و سردخانه بزرگ شیراز ادعا می کنند که پس از تحویل گرفتن شرکت، طلبکارانی مراجعه کرده اند که قبل از عقد قرارداد نامشخص بوده اند؛ به عبارت دیگر، بخش خصوصی در هنگام خرید، از میزان بدهی های شرکت اطلاعی نداشته است. قسمت اصلی این طلبکاران ادارات بیمه، برق و بانکها می باشند. شرکتهای سردخانه های بزرگ شیراز و شهر صنعتی کرمانشاه نیز ادعا می کنند که فضای فیزیکی واگذار شده از آنچه که در قرارداد ثبت شده، کمتر است. از طرف دیگر، شرکت آتیه ی دماوند نیز ادعا می کند که شرایط واگذاری کاملاً شفاف بوده است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که فرآیند واگذاری با ضعفها و نارسایی هایی همراه است که در بخش راهبردهای پیشنهادی، برای بهبود آن پیشنهادهایی شده است. در بعضی از موارد مثل لوله سازی خوزستان و نخ خمین نیز اعتقاد بر این است که مالکان به درستی انتخاب نشده اند؛ چون یکی از عوامل مهم عدم موفقیت این شرکتهای متخصص نبودن مالکان آنها و ناتوانی در درک شرایط و مدیریت صحیح است.

به عنوان نتیجه گیری نهایی، می توان گفت که هرچند به نظر می رسد نتیجه ی ناشی از واگذاری شرکتهای مثبت بوده است اما آفتها یا پتانسیل بالایی برای تغییر وضعیت کنونی و منفی شدن آثار خصوصی سازی وجود دارد که در صورت عدم کنترل صحیح آنها، شرکتهای واگذار شده با وضعیتی به مراتب بدتر از قبل از واگذاری به بانک صنعت و معدن عودت داده خواهند شد.

راهبردهای پیشنهادی

پژوهشهای انجام شده بیانگر آن است که برای اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های خصوصی سازی و بهبود فرآیند واگذاری، باید طراحی جامع و یکپارچه و با ابعاد زیر طراحی و اجرا گردد.

- راهبردهای سیاستگذاری - سطح دولت
- راهبردهای آماده سازی - سطح سازمانهای مسئول واگذاری
- راهبردهای شرکتی - سطح شرکتها

هدف از این مقاله، ارائه پیشنهادهایی در سطح سازمانهای مسئول امر واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی و تاکید بر سرمایه گذاری بیشتر دولت در این سطح است. این سرمایه گذاری‌ها در دو حوزه ی زیر اهمیت فراوان دارد.

- توسعه ی توانمندی‌های مدیریتی و کارشناسی سازمانها یا شرکت‌های مسئول واگذاری
 - بازسازی و نوسازی سیستم‌ها و ساختارهای شرکت‌های مورد نظر برای واگذاری
- در راستای انجام دادن این دو وظیفه مهم، دو گروه از راهبردها مطرح می‌شوند:
- راهبردهای آماده سازی (سطح سازمان‌های مسئول واگذاری)
 - راهبردهای آماده سازی (سطح شرکتها)
- نتایج حاصل از این تحقیق، در چهارچوب الگوی کارت امتیازات متوازن برای این دو سطح یا دو وظیفه ی مهم، راهبردهای کاربردی زیر را پیشنهاد می‌کند.

چشم انداز مالی

الف) راهبردهای آماده سازی سازمانی

مهمترین راهبردها در این سطح عبارت‌اند از:

- تامین نقدینگی و حل بدهی های شرکتها و زیانهای انباشته شده؛

بدون شك، مهمترین و اصلی ترین بحران شرکتهای دولتی برای واگذاری، بحران بدهی هاست و تقریباً تمامی شرکتها با بحران نقدینگی روبرو هستند؛ بنابراین؛ پیشنهاد می شود که مدیران دولتی، ابتدا بحران بدهی ها و زیانهای انباشته شده ی شرکتها را حل کنند و پس از آن فرآیند واگذاری را به اجراء درآورند، یا حداقل این اختیار را از دولت کسب کنند که شرکتهای مشمول ماده ۱۴۱ قانون تجارت را از طریق مذاکره با سرمایه داران توانمند به فروش برسانند.

- شفاف و کامل ارائه کردن اطلاعات مالی

مدیریت واگذار کننده باید با استفاده از گروه های مشاوره مالی تصویر کاملی از وضعیت مالی گذشته، حال و آینده شرکتها تهیه کند و در اختیار خریداران قرار بدهد به طوری که خریداران به صورتی شفاف و مستند موقعیت نقدینگی و بدهیهای شرکت را درک کرده و با آگاهی کامل در فرآیند شرکت کنند. این تصویر اگر به صورت یک طرح بلند مدت مالی برای هر شرکت تهیه شود، بسیار سودمند است.

- رشد درآمدها و بهره وری

در انتصاب مدیران برای آماده سازی، ضرورت دارد که برنامه ی آنها افزایش رشد درآمدها و بهره وری به عنوان معیارهای مهم واگذاری مد نظر قرار بگیرد.

- تاکید بر توان مالی خریداران

در مورد شرکتهایی که فناوری آنها فرسوده است و جز با سرمایه گذاری سنگین در زمینه ی فناوری های مدرن، امکان تولید محصولات بهتر را ندارند، ضروریست روش واگذاری متفاوت باشد و معیار اصلی، تعهد و توان خریدار برای سرمایه گذاری در فناوری مدرن باشد، نه قیمت تعیین شده در مزایده.

ب) راهبردهای آماده سازی شرکتی

شرکتهای خصوصی بدون دستیابی به اهداف مالی، امکان بقا نخواهند داشت؛

بنابراین، در هر الگوی مدیریتی باید از شاخصهای مالی به عنوان مهمترین شاخصهای ارزیابی عملکرد استفاده شود و بهبود این شاخصها به عنوان اهداف راهبردی مدیران مدنظر قرار گیرد. بدیهی است که بهبود شاخصها به عملکرد مدیریت در سایر چشم اندازهای کارت امتیازات متوازن وابسته است اما دو راهبرد زیر باید مورد تاکید دائمی مدیران در دوره ی آماده سازی و پس از آن باشد.

- افزایش رشد درآمدها از طریق:

- افزایش تلاشهای بازاریابی و کاهش هزینه‌های تولید محصول یا خدمات در بازارهای فعلی
 - توسعه و بهبود خدمات همراه محصول مانند کیفیت بسته بندی و تحویل به موقع
 - حضور در بازارهای جدید
 - بهبود کیفیت
 - عرضه ی مدلها و محصولات جدید
- بدیهی است اقدامات یاد شده در افزایش حجم فروش محصولات شرکتها موثرند.

- رشد بهره وری

- راهبرد دیگری که همزمان با راهبرد رشد درآمدها باید در شرکتها پیاده و اجرا شود، استراتژی رشد بهره وری است که از دو راه امکان پذیر است.
- کاهش هزینه‌های مستقیم یا غیر مستقیم تولید محصولات یا خدمات
 - افزایش کارایی استفاده از دارائی‌های موجود

چشم انداز مصرف کننده

الف - راهبردهای آماده سازی سازمانی

خلق ارزش یا ارزش آفرینی برای مصرف کنندگان، اساس تفکر و عمل مدیران

شرکتهای موفق در بازارهای رقابتی و متلاطم سال‌های اخیر بوده است. این مدیران با توسعه سهم بازار و حفظ و نگهداری مشتریان، با عرضه‌ی محصولات برتر با توجه به کیفیت، نوآوری، تحویل به موقع، خدمات پس از فروش و قیمت مناسب، رابطه‌ای پایدار و بلند مدت با بازارهای هدف برقرار کرده‌اند. روشن است که این رویکرد یا چشم انداز، نه یک انتخاب بلکه یک الزام برای فعالیت در بازارهای جهانی شده عصر فراصنعتی است.

مطالعه اجمالی بازار ایران و همچنین، روند تولید و فروش شرکتهای واگذار شده نشان می‌دهد که تا سال ۱۳۷۶، در بازار عموماً تقاضا بیشتر از عرضه بوده و رقابت در بسیاری از محصولات معنادار نبوده است. اما پس از خاتمه جنگ و پایان دوره بازسازی، به تدریج بازار حالت عادی پیدا کرده و با ورود انبوه محصولات خارجی و داخلی رقابت برای کسب سهم بازار و حفظ مشتریان شدت یافته است، بنابراین؛ بازار ایران برای بسیاری از محصولات به بازار اشباع شده تبدیل گردیده است، که این امر از تحول بنیادی و تغییر اساسی در ساختار بازار و راهبرد رقابت شرکتهای حکایت دارد. تحولی که برای شرکتهای انعطاف ناپذیر و فاقد توانمندی‌های مدیریتی برای انطباق با شرایط جدید، پیامدهای بسیار سنگینی داشته است و آثار شکست و خسارتهای زیانبار آن روز به روز آشکارتر می‌شود. تحول یاد شده، تغییرات زیر را در بازارها ایجاد کرده است:

۱. آهسته تر شدن نرخ رشد که به معنای رقابت بیشتر برای سهم بازار است.

۲. ظرفیت اضافی در صنعت و نیروی انسانی مازاد

۳. تغییر روشهای تولید، توزیع، فروش و تحقیق

۴. افزایش رقابت با محصولات خارجی

۵. کاهش سود صنعت

۶. افزایش قدرت واسطه‌ها

۷. تاکید بر هزینه و خدمات در رقابت

مطالعه شرکت‌های واگذار شده نیز تأیید کننده این نظر است که مدیران مذکور در دوره ی قبل و بعد از خصوصی سازی، عموماً با بازار اشباع روبرو شده‌اند و با ورود رقبای خارجی، بحران فروش در این شرکتها روزبه روز شدیدتر شده است. بنابراین، بازاریابی یا مشتری گرایی نه تنها به عنوان یک و وظیفه در درون شرکتها بلکه به عنوان یک فلسفه ی مدیریتی، باید مورد تاکید مدیران شرکت آتیه دماوند و دیگر شرکتها قرار بگیرند و همه ی افراد، خصوصاً افراد کلیدی، این فلسفه را بپذیرند و آن را در عمل پیاده کنند. اهمیت این موضوع هم چنان که اشاره شد در هنگام انتقال صنعت به دوره بلوغ دو چندان می‌شود.

راهبردهای پیشنهادی در این چشم انداز نیز بر مبنای فرضیه بازار رقابت ارائه گردیده اند.

مهمترین راهبردهای آماده سازی برای توسعه ی سهم بازار و جلب رضایت مصرف کنندگان و در نتیجه بهبود تصویر شرکت برای خریداران بخش خصوصی عبارت اند:

- توسعه و تقویت مدیریت بازاریابی

مدیریت واگذار کننده باید با استفاده از گروههای مشاوره ی بازاریابی، توانمندی‌های بازاریابی شرکت را افزایش دهد و ظرفیت لازم را برای پیاده شدن فلسفه بازاریابی مدرن در شرکتها فراهم سازد. مطالعه ی انجام شده نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری میان موفقیت عملکرد شرکتهای واگذار شده و توانمندی‌های بازاریابی تیم مدیریتی خریداران وجود دارد؛ به عبارت دیگر، خریداران آشنا با بازار و با تجربه در امر بازرگانی شرکت؛ حتی در صنایع کم بازده مانند نساجی موفق بوده اند؛ شرکت فرش غرب و ریسندگی خاور از این جمله اند.

- توسعه همکاری و یکپارچگی میان واحدها

سیستمهای داخلی شرکتها باید یکپارچه شوند و همگی در خدمت مشتری باشند. این امر به معنای آن است که مدیریت واگذار کننده باید در راستای توسعه همکاری واحدهای داخلی شرکتها برای تامین منافع مصرف کنندگان برنامه ریزی کند و از اصلاح موردی بپرهیزد. چرا که انتخاب این رویکرد عموماً تعارض و ناهمگونی میان بخشها و واحدها را افزایش می دهد.

- افزایش سرمایه گذاری در حوزه بازاریابی

سرمایه گذاری برای توسعه توانمندی های بازاریابی برای تبیین و تحصیل موقعیت شرکتها در بازار و روند آتی آنها بسیار ضروری است.

- تعیین شاخص های بازاریابی به عنوان شاخص های ارزیابی

تیم تحقیق به این نتیجه رسیده است که علاوه بر اصلاح آیین نامه واگذاری و امکان انتخاب روشهای مختلف برای امر واگذاری، باید به شاخص های بازاریابی یا توانایی های خریداران در آن حوزه بیشترین بها را داد. تجربه شرکتهای موفق و ناموفق تایید کننده ی این راهبرد است.

- لزوم حفظ مشتریان دولتی

پژوهش های انجام شده نشان می دهد که پس از واگذاری شرکتهای دولتی به بخش خصوصی، مدیران جدید برای فروش محصولات یا خدمات به مشتریان فعلی خود در بخش دولتی با مشکل جدی رو به رو می شوند. این امر به ویژه برای شرکتهایی که در دوره ی قبل از واگذاری، بازار اصلی آنها بازار دولتی بوده است، بحران آفرین خواهد بود.

بنابراین توصیه می شود که:

مدیریت واگذار کننده با همکاری سایر دستگاهها و شرکتهای دولتی، حداقل برای یک سال پس از واگذاری، ادامه ی خریدهای دولتی از این گروه شرکتها را

در چهار چوبی منطقی تضمین کند تا مدیریت بخش خصوصی، فرصت پیدا کردن بازارها و مشتریان جدید را داشته باشد.

ب - راهبردهای آماده سازی شرکتی

مطالعه انجام شده نشان می دهد که شرکتهای انتخاب شده برای واگذاری، عموماً با مشکلات و ضعفهای زیر رو به رو هستند.

- کیفیت پایین محصولات یا خدمات نسبت به رقبا
- عدم تحویل به موقع محصول و حتی توقف موردی خط تولید به دلیل فقدان نقدینگی لازم برای تامین مواد اولیه.
- عرضه نکردن مدلها و محصولات جدید به بازار
- خدمات نامطلوب مورد نیاز محصول

بنابراین توصیه می شود که راهبردهای زیر مورد تاکید مدیریت شرکتهای قرار گیرد.

- تاکید بر افزایش خرید مصرف کنندگان فعلی تا جذب مصرف کنندگان جدید
- شناسایی خریداران خوب
- ایجاد انضباط جدی در تحویل به موقع محصول یا خدمات به مصرف کنندگان
- طراحی و ایجاد راهبرد مشخص در حوزه رقابت.

چشم انداز فرایندهای داخلی

الف - راهبردهای آماده سازی سازمانی

هنگامی که یک شرکت، تصویر روشنی از اهداف مالی و مصرف کننده دارد، باید با توسعه و تقویت فرایندهای داخلی و سرمایه های انسانی، سازمانی و اطلاعاتی بستر رسیدن به اهداف را فراهم سازد. فرایندهای مهم در این چشم انداز عبارتند از: فرایندهای مدیریت عملیات، فرایندهای مدیریت مصرف کننده، فرایندهای مدیریت

نوآوری و فرایندهای مدیریت اجتماعی و قانونی. هر یک از فرایندهای یاد شده، فرایندهای فرعی متعددی دارند که به مهمترین آنها اشاره می‌کنیم.

فرایندهای مدیریت عملیات در شرکتهای تولیدی که بسیار حائز اهمیت هستند، عبارت‌اند از: فرایند تامین یا توسعه روابط پایدار با عرضه کنندگان، فرایند تولید خدمات یا محصولات، فرایند توزیع و تحویل محصولات و خدمات و مدیریت ریسک. در فرایند مدیریت مصرف کنندگان، توسعه و تعمیق روابط با مصرف کنندگان از طریق چند فرایند تقویت می‌شود: انتخاب مصرف کنندگان، جذب مصرف کنندگان هدف و حفظ و نگهداری مصرف کنندگان، در فرایند نوآوری نیز، فرایند توسعه محصول جدید و حضور در بازارهای مختلف، نیازمند توسعه توانمندی‌ها و نوآوری‌ها در چند بعد زیر است: شناسایی فرصت‌ها برای تولید محصولات جدید، طراحی و توسعه محصولات جدید، عرضه محصولات و خدمات جدید به بازار.

راهبردهای اصلی در این حوزه عبارت‌اند از:

- اصلاح و توسعه روابط سالم و پایدار با عرضه کنندگان

مطالعه انجام شده نشان می‌دهد که شرکتهای انتخاب شده برای واگذاری، به دلایل مختلف مدیریتی و مالی، اغلب با عرضه کنندگان مواد اولیه یا سازندگان قطعات روابط بلند مدت و منطقی نداشته‌اند و ضرورت دارد که قبل از هر اقدامی، این رابطه به یک رابطه سالم و سازنده تبدیل گردد. این موضوع در مورد تامین کنندگان تسهیلات - یعنی بانکها - هم صادق است.

- بهینه سازی سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی

شرکتها توان و زمان محدودی برای بازسازی و نوسازی فرایندهای عملیاتی دارند اما بدون شک، اقدامات اولیه برای نظم بخشیدن به فرایندهای عملیاتی از الزامات واگذاری شرکتها به بخش خصوصی است.

- توسعه و تقویت سیستم توزیع

سیستم توزیع یا بازرگانی نا کارآمد، از مشخصات شرکتهای ناموفق در این تحقیق بوده است؛ بنابراین باید با اجتناب از روشهای آزمون شده و ناموفق، بستر اولیه اصلاح سیستمهای توزیع مدرن را در این شرکتها فراهم کرد.

- انتخاب مدیران

بررسی ها نشان می دهد که مدیران شرکتها نیز برای حفظ موقعیت خود و جلوگیری از این که احتمالاً پست را از دست دهند، بعضاً همراهی و همکاری لازم را با مدیریت واگذار کننده یا خریداران برای واگذاری ندارند و حتی در مواردی، به صورت پنهان کارشکنی هم می کنند، به علاوه مدیران توانمند هم معمولاً از پذیرفتن مدیریت شرکتهای مسئله دار و بحران آفرین خودداری می کنند؛ بنابراین در انتخاب مدیران باید به دو نکته مهم توجه کرد.

۱. انتخاب مدیران کارآفرین

انتخاب مدیرانی که روحیه ی کارآفرینی ندارند، مانع آماده سازی مطلوب شرکتهای برای بازسازی می شود؛ بنابراین، اقدامات برنامه ریزی شده برای آماده سازی در صورتی باموفقیت رو به رو خواهد شد که شرایط و زمینه حضور مدیران توانمند و کارآفرین در این گونه شرکتها فراهم آید.

۲. مدیریت موقت

از ابتدا باید به صورت پیمان مدیریت با مدیران، قرارداد بسته شود. این قراردادی است که برای یک دوره ی زمانی مشخص منعقد می گردد و در صورت اجرای امر خصوصی سازی، پاداش کلانی هم به مدیر خواهد رسید در غیر این صورت، پس از پایان دوره ی قرارداد او از مدیریت عزل خواهد شد. این ابتکار سبب آن

می شود که مدیران انتخابی برای تثبیت جایگاه خود و طولانی کردن فرایند واگذاری، اقدام نکند. البته مشروط به این که برنامه های اجرایی مدیر از نظر کارشناسی مورد تأیید می باشد.

ب - راهبردهای آماده سازی شرکتی

مدیران شرکتها در این چشم انداز باید علاوه بر راهبردهای یاد شده، بر اولویت های زیر تأکید کنند.

- توسعه و تقویت سیستم خرید انبارداری برای کاهش هزینه ها، دریافت به موقع و کیفیت مواد دریافتی
- بهبود کیفیت محصولات یا خدمات
- بهبود مستمر فرایند تولید محصولات یا خدمات
- استفاده بهتر از دارایی های موجود
- بهبود کارایی سرمایه ی در گردش
- توسعه ی روابط با مشتریان یا سیستم توزیع و بازاریابی

چشم انداز رشد و یادگیری

راهبردهای آماده سازی سازمانی و شرکتی

چشم انداز رشد و یادگیری، بر دارایی های ناملموس و توسعه ی بلند مدت و پایدار شرکتها یا سازمانها تأکید می کند.

این دارائیه عبارت اند از:

۱. سرمایه ی انسانی
۲. سرمایه ی اطلاعاتی
۳. سرمایه ی سازمانی

مطالعه انجام شده بیانگر آن است که مدیران بخش خصوصی برای استفاده ی بهتر از دارائی های نا مشهود اقدامات متعددی انجام داده اند؛ به طوری که بهبود شاخصهای عملکرد در این چشم انداز بالاتر از سایر چشم اندازها بوده است. نکته ی مهم، طراحی و اجرای راهبردهای بلند مدت در این رویکرد است که به مهمترین آنها اشاره می کنیم.

- اصلاح ساختار نیروی انسانی

به یقین، سخت ترین و پیچیده ترین کار در بازسازی و نوسازی شرکتها، اصلاح ساختار نیروی انسانی از نظر کاهش نیروی انسانی مازاد، ایجاد انگیزه و بهبود ترکیب و کیفیت است که عموماً بیشترین بحرانها و تنشها را به وجود می آورد اما ضرورت دارد این راهبرد به صورت راهبردی بلند مدت اما با کار کارشناسی دنبال شود.

- اصلاح فرهنگ شرکت

پیشنهاد تیم تحقیق این است که به جای تاکید بر کاهش نیروی انسانی مازاد، افرادی که از نظر فرهنگی با ارزشهای سازمانی یا طرحهای مدیران برای بازسازی و نوسازی همخوانی ندارند، تنش یا تشنج ایجاد می کنند و در اولویت تعدیل و بازخرید قرار بگیرند.

- کاربرد فناوری نوین اطلاعاتی

کاربرد فناوری های نوین اطلاعاتی، به ویژه برای ساماندهی داده ها، از الزامات اولیه ی سازمانهای مدرن است که باید بستر آن توسط مدیران دولتی فراهم شود و روند تکاملی آن در دوران مدیریت بخش خصوصی، استمرار یابد.

منابع

۱. امیر کبیری، علیرضا؛ مدیریت استراتژیک انتشارات ملک، ۱۳۸۰.
۲. بابایی علی اکبر، آزاد سازی و نقش آن در توسعه صنعتی، مجله تدبیر، سال پنجم، شماره ۱۰۲، سال ۱۳۸۰.
۳. ترمز، مارک وهیوم و دیدوید ادجکر متداری، مدیریت و توسعه: چگونه دولت کارآمد داشته باشیم؟ ترجمه عباس منوریان، ۱۳۸۰، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. جواهر دشتی، فرانک، آزادسازی واردات و... مجله تدبیر، سال ششم، شماره ۱۰۵، سال ۱۳۸۰.
۵. منوریان عباس، خصوصی سازی، رویکرد تطبیقی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۵۳ و ۵۴، پائیز و زمستان ۱۳۸۰.
۶. کریتس، ال. (۱۹۹۱) خصوصی سازی در جان کوایمان و جل الیاسین؛ مدیریت نهاد دولتی ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۹۹۱.
۷. اصغر پور، محمد جواد، تصمیم گیری چند معیاره، انتشارات دانشگاه تهران، تهران ۱۳۸۰.
۸. آدیزس ایزاک، دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ و میر سازمانها، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران، انتشارات مرکز نشر دانشگاه امیر کبیر، چاپ سوم، ۱۳۸۱.
۹. آذر، عادل؛ علی رجب زاده تصمیم گیری کاربردی رویکرد MADM تهران، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۱.
۱۰. اصغر پور، محمد جواد؛ تصمیم گیری های چند معیاره تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
۱۱. پیرس و راینسون، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمود حسینی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۳.

۱۲. دفت ریچارد ال، تئوری طراحی ساختار و سازمان، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران مرکز پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۸۱.
۱۳. رضائیان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران انتشارات سمت، ۱۳۸۲.
۱۴. سرمد، زهره؛ عباس بازرگان، فاطمه حجازی، روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگاه، ۱۳۸۳.
۱۵. پروکوپنکو، جوزف، مدیریت خصوصی سازی، ترجمه حسین اکبری، دردانه داوری، تهران، انتشارات آریانا، ۱۳۸۱.
۱۶. موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات، تهران، ۱۳۸۰.