

# اقتصاد آلمان

شرکتهای آلمانی برای حفظ قدرت رقابت خود به اصلاح  
تمام عیار نحوه تولید دست زده‌اند.

از: مرکز تحقیقات و بررسیهای اقتصادی اتاق



کارخانه کولفیشر سومین سازنده بزرگ بولبرینگ جهان نزدیک شهری کوچک و آرام واقع شده است. این شهر که ۵۵۰۰۰ نفر سکنه دارد در میان تپه‌ها و تاکستانهای باصفا جای گرفته و تا مرز آلمان شرقی سابق ۵۰ کیلومتر فاصله دارد. بیشتر کارگران شهر که در کارخانه مزبور اشتغال داشتند همواره از وضع خود راضی بوده‌اند. بنزهای براق در کنار خانه‌های تمیزشان پارک شده بود. وقتی فصل مرخصی سالانه می‌رسید کارگران برای شش هفته استفاده از آب و هوای ساحل دریا روانه اسپانیا می‌شدند.

اما در ژانویه (دیماه) گذشته این رونق و رفاه به سر رسید. رؤسای شرکت که بر اثر فروش کالای ارزانتر از سوی رقیبهای آسیایی و زیانهای بی‌دری در شرق آلمان لطمه دیده بودند کارگران را جمع کردند. و گفتند: برای اینکه شرکت ۱۱ ساله ما از هم نپاشد ناچاریم نصف کارخانجات خود را بفروشیم یا تعطیل کنیم. از آن تاریخ تا کنون ۲۷۰۰ کارگر برکنار شده‌اند و هزارها کارگر دیگر با سرنوشت مشابهی روبرو هستند. سوزانا که مادر و پدر بزرگ و مادربزرگش در کولفیشر کار می‌کردند می‌گوید «همه کارگران می‌ترسند

نشان بریده شود». خودش در دور اول برکناریها بیکار شد. شوهرش که تراشکار است بیم آن دارد که در دور بعد نوبت به او برسد و اگر چنین شود احتمال دارد این زوج خانه خود را از دست بدهند.

هیچکس این مشکلات را پیش‌بینی نمی‌کرد. تصور می‌شد سقوط دیوار برلین و اتحاد مجدد آلمان، اقتصادی رؤیایی به ارزش دو هزار میلیارد دلار به ارمغان آورد و کارگران ماهر و صنعتگران ممتاز آلمانی این اقتصاد را سایه رشک جهانیان سازند. اما اندکی بعد آلمانیها متوجه شدند که به جای ثروت نوین با نرخ

بهره‌های گزاف، رقابت جهانی بیرحمانه، اعتصابهای کارگری و رکودی شدید که تمام اروپا را به تشویش انداخته است روبرو هستند و آلمان دیگر کشور معجزه اقتصادی نیست. مدیرعامل کمپانی دایمپلر می‌گوید «شایستگی آلمان بعنوان مرکز بازرگانی و صنعت محل تسرید است. شرکتهای آلمانی برتری بین‌المللی خود را از دست داده‌اند.»

آلمان متحد اکنون به مقابله برخاسته است. این کشور که بر اثر ضربه اقتصادی گیج شده بود سرانجام جدا ۱۰ درصد اصلاح برآمده است. همان روشی که ژاپن در دهه ۱۹۸۰ بعد از شوک ارزی خود بکار برد. این تنها یک واکنش ناخودآگاه نسبت به انحطاط اقتصادی نیست بلکه از کمپانی عظیم دایمپلر گرفته تا هزارها شرکت کوچک و متوسط که ستون فقرات اقتصاد آلمان را تشکیل می‌دهند همگی شدیداً خود را تکان داده‌اند. مدیرعامل آی‌سی‌ام آلمان می‌گوید «انقلابی آغاز شده است.»

به راستی صاحبان صنایع آلمان در بحبوحه دگرگونی بزرگی هستند که نظیر آن بعد از بازسازی کشور از ویرانه‌های جنگ جهانی دوم مشاهده نشده است. آنها می‌کوشند از یک انحطاط صنعتی طولانی که دشواری فراوان برای کل جهان ببار خواهد آورد جلوگیری کنند. با اینکه آلمان گرفتار رکود شده است. این کشور همچنان نقطه اتکاء اروپاست. در حالیکه آشفتنی ارزی و تشنجهای سیاسی، برنامه‌های وحدت جامعه اروپا را به خطر انداخته است این جامعه به اقتصاد نیرومند و پر دامنه آلمان نیازمند است تا بتواند کوششهای جامعه را در آزادسازی تجارت به ثمر رساند. کشورهای بلوک شوروی سابق نیز آلمان را بعنوان منبع سرمایه‌گذاری و بازار صادرات، لازم دارند. آمریکا هم در این کشور منافع زیاد دارد زیرا سالی ۳۰ میلیارد کالا و خدمات به آلمان می‌فروشد.

بیشتر کارشناسان معتقدند که آلمانیها این آزمایش را با موفقیت سر خواهند گذاشت زیرا سالیان دراز از نیروی کار آموزش دیده و

تحصیل کرده، زیربنای اقتصادی منظم و تجربه صادراتی بهره‌مند بوده‌اند. اما موفقیت آنان مسلم نیست و برای رسیدن به پایه رقیبهای جهانی باید بسیاری از آنان رنج و سختی تحمل کنند. به موازات افزایش رکود پیوند میان بازرگانان، کارگران و دولت که چهل سال پشتیبان رشد بعد از جنگ بوده است، سست می‌شود. به کارگران آلمانی که اتحادیه‌های قوی دارند و دستمزدشان بالاست اکنون گفته می‌شود که باید بیکاری طولانی تحمل کنند و با سطح رفاه راکد یا حتی تنزل یافته سازند. کارگران نمی‌توانند دیگر روی هفته کاری ۳۵ ساعتی، مرخصیهایی چندین هفته‌ای و شغل‌های کم زحمت و پردرآمد حساب کنند.

پیش‌بینی می‌شود که میزان بیکاری از ۹٪ تجاوز کند لذا پیدا کردن کار مشکل شده و خشونت با خارجیها رویه افزایش است. اعتصاب کارگران نیز زیادتر شده است مثلاً در شرق آلمان حدود هفتاد هزار کارگر در ماه (اردیبهشت) دست از کار کشیدند. می‌گفتند باید ۳۶٪ به دستمزد ما اضافه شود تا به پایه دستمزد کارگران غرب آلمان برسد.

اما خطوط کلی قرارداد اجتماعی جدید کم‌کم ترسیم می‌شود. با وجود ناآرامی کارگران قسمت شرقی، رهبران اتحادیه‌ها می‌گویند ما حاضریم از افزایش حقوق صرف‌نظر کنیم مشروط بر اینکه در سود شرکتها سهیم بشویم. انتظار می‌رود ظرف چند ماه آینده هلموت کوهل صدراعظم آلمان هزینه‌های دولت و عوارض بازرگانی را کاهش دهد، محدودیتهای شرکتها را حذف و شرکت انحصاری تلفن را خصوصی کند.

## تغییر شگرف

لیکن نیروی محرک انقلاب اقتصادی آلمان، سیاست پیشگان نیستند بلکه خود شرکتها هستند. صاحبان صنایع بمنظور جبران زیان ناشی از بالا بودن هزینه تولید که ساعتی ۲۵/۲۱ دلار است از اوایل سال ۱۹۹۲ تاکنون

۵۰۰۰۰۰۰ کارگر را اخراج کرده‌اند. در عین حال با شدت هر چه تسماتر شعبه‌هایی در کشورهای دیگر دایر می‌کنند. آلمانیها در اروپای شرقی، در چین و حتی در آمریکا کارخانه تاسیس می‌کنند تا از پائین‌ترین بودن دستمزدها استفاده نمایند، کالای بازارهای روبه رشد را از پایگاه‌های محل تامین کنند و کوششهای داخلی را روی محصولات تکنولوژی پیشرفته متمرکز سازند. تولید کالا در خارج از کشور ممکن است به شهرت آلمانیها در ساختن محصولات اعلا، لطمه بزند ولی صاحبان صنایع به این امر اهمیت نمی‌دهند. کمپانی آب ب آلمان مثلاً ۲۰۰۰۰۰ کارگر را در اروپای شرقی استخدام کرده است.

علاوه بر این برای سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری، درجات مدیریت یکسان می‌شود. رؤسا، مهندسی و کارگران همگی ناگزیرند در شیوه طراحی، تولید و بازاریابی هر محصول از اتومبیل گرفته تا دستگاه رفع آلودگی تجدیدنظر کنند. این امر دگرگونی شدید در مدیریت ایجاد کرده است. برای اولین بار مدیران تابع خواسته‌های بازار می‌شوند، نه تابع نظر مهندسان درباره نیازهای مصرف‌کنندگان.

چرا آلمان به شدت تکان خورده است؟ یک علنش اینست که آلمانیها بر اثر شور و هیجان ناشی از اتحاد دوباره کشورشان، اصلاحات ساختاری لازم برای رقابت با آمریکا، ژاپن و حتی فرانسه را فراموش کردند. چون تقاضای داخلی بالا رفته بود بازسازی رقابتی را ضروری نمی‌دانستند. اما اکنون که رکود پابرجا شده است چاره‌ای جز افزایش قدرت رقابت نیست. در این راستا اقدامات متوجه چهار رشته بزرگ صنعتی است اتومبیل‌سازی، ماشین‌آلات، مهندسی برق، صنایع شیمیایی که ۶۰٪ صادرات ۴۲۵ میلیارد دلاری آلمان از آنهاست. این رشته‌ها که در خط مقدم رقابت با آسیا و آمریکا و اروپای شرقی قرار دارد رکن عمده اصلاح ساختاری آلمان است.

از هر پنج دلار درآمد صادرات آلمان یک دلار از اتومبیل‌سازی و صنایع وابسته به آن به

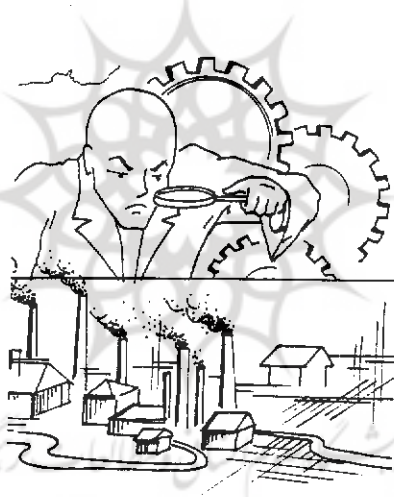
دست می‌آید. این صنعت که ۱/۶ میلیون کارگر دارد بزرگترین استخدام‌کننده کشور است. اما اکنون که رقبه‌های گوناگون از تویوتا و جنرال موتورز تا پژو در بازارهای اتومبیل آلمان پیش‌روی می‌کنند سازندگان آلمانی برای کسب برتری مجدد در جستجوی درمان تکان دهنده و موثری هستند. مثلاً فولکس واگن بگفته مدیرعامل جدید آن، به مرحله بحرانی رسیده است. جای تعجب نیست زیرا این کمپانی که پرهزینه‌ترین سازنده اتومبیل در اروپاست و حجم تولید بالایی دارد در سال گذشته ۲/۵ میلیون دستگاه از کارخانه درآورد ولی یک مارک هم سود نکرد. لذا مدیر عامل به اقدامهای شدید دست زده است. از اول سال جاری که آقای پیئخ به این سمت منصوب شده تاکنون هزینه کارخانه‌ها را به نصف یعنی به ۳/۸ میلیارد دلار رسانده است و می‌خواهد نیروی کار شرکت را به میزان ۳۶۰۰۰ نفر یا ۱۴٪ تقلیل دهد. ضمناً مبارزه‌ای سرسختانه آغاز کرده است تا بودجه لوازم یدکی را که سالانه سه به ۳۳ میلیارد دلار می‌زند کاهش دهد.

در بهار امسال پیئخ توانست لوییز مدیر خرید معروف جنرال موتورز را (شایع است که با پرداخت مبلغ مقطوع ۲۰ میلیون دلار) جذب کند. لوییز در کمپانی جنرال موتورز - بخاطر وادار کردن سازندگان لوازم یدکی به پائین آوردن قیمت‌ها، تحسین (و در عین حال ترس) برانگیخته بود. حالا می‌خواهد شرکتهای سازنده لوازم یدکی فولکس واگن را وادار کند که ۵۰٪ از قیمت‌ها را کاهش دهند. به این ترتیب طبق برآورد یکی از تحلیلگران ممکن است لوییز بتواند سالی ۴/۸ میلیارد دلار در هزینه فولکس واگن صرفه جویی کند.

## تنزل سود

مرسدس بنز هم تکان خورده است. ضربه‌ای که ژاپنیا به سازندگان اتومبیل‌های لوکس آلمانی وارد کردند برای هلموت ورنر

مدیرعامل این کمپانی بیش از همه توهین آمیز بود. در سال گذشته که سود مرسدس بنز ۴۵٪ تنزل کرد رؤسای کمپانی با نهایت شگفتی متوجه شدند که هزینه تولیدشان ۳۵٪ از هزینه تولید شرکتهای مشابه ژاپنی زیادتر بوده است. ورنر اعلام کرد که هزینه مهندسی اتومبیل‌های بنز از حد معمول بالاتر رفته و دستور داد مدلهایی بسازند که تعداد بیشتری از مصرف کنندگان قدرت خرید آنها را داشته باشند. برای رسیدن به این هدف، ورنر مصمم است شیوه طراحی و مونتاژ اتومبیل‌ها را بکلی تغییر دهد. به دنبال اقدام کمپانی ب ام و در



تا'سیس کارخانه مونتاژ در ایالت کارولینای جنوبی آمریکا، مرسدس بنز برای گشایش نخستین کارخانه اتومبیل خود در آمریکا آماده می‌شود.

تلاش اتومبیل‌سازان برای حفظ قدرت رقابت تاثیر عمیقی در شرکتهای متوسط که نیمی از جی دی پی آلمان (تولید ناخالص داخلی آن) را تشکیل می‌دهند داشته است. این شرکتهای که با پایان یافتن قراردادهای پرمفعت روبرو هستند به فکر شیوه‌های جدید افتاده‌اند تا آنها نیز بتوانند پابرجا بمانند. نمونه آنها آلگایرور که سازنده ابزارهای

اتومبیل در ۴۰ کیلومتری شهر اشتونگارت است. چون مجبور شده است قیمت‌هایش را کم کند با همکاری ب ام و و مشتریهای دیگر به «مهندسی همزمان» روی آورده است. این روش به آلگایر امکان می‌دهد که هنگام طراحی اتومبیل اصلاحاتی پیشنهاد کند. یکی از این اصلاحات سبب شد که ب ام و بتواند قالب‌گیری گلگیر را از هشت مرحله به سه مرحله کاهش دهد.

اگر بازیافتن قدرت رقابت در اتومبیل‌سازی برای امروز آلمان امری حیاتی است صنعت الکترونیک کلید قدرت فردای آن است. به همین سبب است که سه شرکت بزرگ وسایل الکتریکی و الکترونیک یعنی زیمنس، بوش و آگ با سرعت می‌کوشند بازارهای از دست رفته را دوباره به دست آورند. آلمانیها در تکنولوژی جیب (تراشه) میلیارد‌ها دلار سرمایه‌گذاری می‌کنند. مثلاً سال گذشته آگ یک شرکت مختلط الکترونیک با سرمایه دو میلیارد دلار با دوپچه آئروسپاس (هوا فضاپیمایی آلمان) تشکیل داد. رئیس آگ می‌گوید «ما باید قدرت خود را در قسمت باهوش اتومبیل (قسمت کامپیوتری آن) کاملاً حفظ کنیم.»

این سیاست، با مهارت آلمانیها در طراحی سیستمهای پیچیده هماهنگ است اما برای بدست آوردن بازارهای جدید باید از این حد فراتر روند. برای مثال، شرکت عظیم زیمنس که توجه چندانی به خواسته‌های مشتریان نداشت در سال ۱۹۹۲ مجبور به رقابت با کمپانیهای اریکسون و موتورولا شد. در آن سال مصرف کنندگان طالب تلفنهای دیجیتال شیک‌تر و ارزانتر شده بودند. زیمنس برای نگهداری مشتریهای خود ناگزیر شد تلفون دیجیتالی به قیمت ۱۵۰ دلار که یک هشتم قیمت مدل قبلی بود وارد بازار کند.

از سال ۱۹۸۹ به این طرف زیمنس سلسله مراتب مدیریت را کاهش داده است. سال گذشته گروه ارتباطات آن، زمان توسعه محصول را ۳۰٪ کوتاهتر کرد و امسال می‌کوشد ۴۰٪ کوتاهتر کند. در شهر تولوز فرانسه، زیمنس زمان تولید کنترل‌های موتور الکترونیک را ۵۰٪ کاهش داده است. با این ترتیب زیمنس از شرق

آسیا که بازار عمده‌ای است و سالی ۱۰٪ رشد دارد سفارشهای بزرگی دریافت کرده است. از سال آینده هر سال ۳۰۰۰۰۰ تلفن متحرک برای شانگهای تولید خواهد کرد.

افزایش فروش زمینس باعث شگفتی رقیبان شده است. اخیراً زمینس توانست سفارش دولت یونان برای کابل ارتباطات زیردریایی را از دست شرکت الکتاتل درآورد زیرا قیمت پیشنهادی زمینس ۲۰٪ از قیمت پیشنهادی شرکت فرانسوی ارزانتر بود. رئیس شعبه کابل الکتاتل می‌گوید «زمینس واکنش سریع نسبت به بازاری که چندان گرم نیست نشان داده است. به مشتری نزدیکتر شده است. کارآیی بیشتری نشان می‌دهد.»

سازندگان وسایل الکترونیکی هم این سنت قدیمی را که تولید از آغاز تا پایان باید در خود آلمان انجام شود کم‌کم ترک می‌کنند. آگ برای صرفه‌جویی در هزینه، سال گذشته برای اولین بار محفظه‌های ترانسفورماتور فشار قوی نیروگاهها را بجای اینکه در آلمان بسازد در لهستان و یونان و ترکیه تولید کرد. بنابراین اکنون ماهی یکبار کامیونی از استانبول عازم برلن می‌شود و محفظه عظیم فولادی برای ترانسفورماتور ۴۰۰ تنی آگ با خود حمل می‌کند. وقتی محفظه به برلن وارد می‌شود، کارگران آلمانی مدارهای گران قیمت را که دستگاه را بکار می‌اندازد نصب می‌کنند.

همزمان با بروز تحول در شرکت‌های عظیم الکترونیک، تولیدکنندگان فولاد و صاحبان صنایع سنتی دیگر به تکنولوژی پیشرفته رومی‌آوردند مثلاً شرکت تیسن که با کمبود سفارش فولاد مواجه شده دست به تولید تلفن متحرک زده است. تیسن و چند شرکت دیگر که با آن متحدند ۴/۴ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا سومین شبکه تلفن متحرک آلمان را احداث نمایند. این شبکه ۸۰۰۰ شغل جدید ایجاد خواهد کرد و در پایان دهه ۱۹۹۰ ممکن است درآمدش به سالی ۱/۶ میلیارد دلار برسد.

از سوی دیگر متال گزلشافت (به اختصار ام ک) که بزرگترین شرکت فلزات غیرآهنی

اروپاست ظرف پنج سال گذشته جمعاً ۱/۶ میلیارد دلار برای خریدن شرکت‌های استفاده‌مجدد از مسواک، جلوگیری از آلودگی و آلودگی‌زدایی خرج کرده است. این معاملات سبب شده است که ام‌گ یکی از بزرگترین مجتمع‌های خدمات زیست محیطی اروپا بشود و فروشش به سه میلیارد دلار برسد. قوانین مربوط به لزوم استفاده مجدد از مواد زائد به نفع سیاست ام‌گ که مبتنی بر پاک‌سازی محیط است تمام شده است. ام‌گ تنها شرکتی است که در دنیا تکنولوژی لازم برای استفاده مجدد از تفلون سمی آلومینیوم را در اختیار دارد.

## تحول بزرگ

برای دستیابی به این تحول نوین و کمک به تولیدکنندگان جهت رقابت در صنایع جدید و قدیم، رهبران اتحادیه‌ها و دولت دست به دست هم داده‌اند تا از یک طرف مقررات دست و پاگیر کار و از طرف دیگر منافع سرشاری را که آلمانیهای متمول حق مسلم خود می‌دانند بتدریج کاهش دهند. برای رسیدن به این اهداف لازم است اتحادیه‌ها تا ده سال از بالا رفتن دستمزد صرف نظر کنند. در آنصورت اولین تحول بزرگ در تقسیم قدرت بین کارگران و مدیریت روی خواهد داد.

وضع خاص اتحادیه‌ها؛ در آلمان ایجاد می‌کند که رهبران آنها سعی کنند آلمان قدرت رقابت خود را بازیابد هر چند این امر مستلزم از خودگذشتگی کارگران باشد. در هیچ کشور صنعتی دیگر، کارگران به این اندازه در اداره کردن شرکتها دخالت ندارند. در هیأت‌های نظارت شرکتها یک سوم کرسیها متعلق به کارگران است. نتیجتاً در کلیه امور از انتخاب مدیرعامل تا بازسازی و مرخص کردن کارگران، اعمال نظر می‌کنند.

دشواری اقتصادی آلمان، آلمانیها را وادار کرده است تا با بحرانی که هرگز انتظارش را نداشتند مقابله کنند. در میدان رقابت باید با برداشتن گامهای بلند به امریکا و ژاپن برسد

و این میسر نخواهد شد مگر اینکه روحیه تلاش و کوششی که آلمان بعد از جنگ جهانی دوم را بازسازی کرد دوباره بیدار شود.

ممکن است تصور شود که پس از سالها رونق و آبادانی بازرگانان، کارگران و دولت آلمان حاضر نیستند فداکاری لازم را برای بازسازی اقتصادی از خود نشان دهند. ولی هر روز که می‌گذرد شواهد تازه‌ای به چشم می‌خورد مبنی بر اینکه آلمانیها حاضرند برای حفظ رونق و آبادانی کشور در دراز مدت، شالوده نظام اقتصادی خود را اصلاح نمایند. ■

مأخذ: نشریه بیزینس ویک ۳۱/۵/۹۳