

نشریه آینده پژوهانه

Tehran Chamber
of Commerce, Industries
Mines and Agriculture

Ayandenegar

شماره سی و دوم . سال سوم . آذر ۱۳۹۳ . ۷۶ صفحه

ISSN: 2322-3316

آینده نگر



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

توازن هزینه و درآمد

بررسی بودجه نویسی
و نظام توزیع در ایران
به روایت: ابراهیم بهادرانی
محمدرضا پورابراهیمی
غلامرضا تاجگردون
بایزید مردوخی

شاهرگها و مویرگهای مقاومت

پرونده‌ای درباره
نسبت نظام توزیع با
اقتصاد مقاومتی

با آثاری از: توفیق مجدپور
محمدحسین برخوردار | حسن رادمرد
مهدی فتح‌الله | حمید علیخانی
محمدعلی ضیغمی | کیومرث کرمانشاهی
احمدامیراحمدی
به همراه میزگردی با حضور:
خسرو فروغان
و احمد غلامزاده

مدل‌های نوآورانه در توزیع منطقه‌ای

گزارش راهبردی از چهار نظام توزیع مواد غذایی در جهان
خرده‌فروشی محور | مصرف‌کننده محور | تولیدکننده محور | غیرانتفاعی محور

رستخیز تجاری ایران و هند

بررسی راهکارهای گسترش روابط تجاری ایران و هندوستان
با آثاری از: ابراهیم جمیلی | محمدمداح | خسرو پایندانی

تولیدکننده یا عاشق است یا دیوانه

اخلاق کسب و کار به روایت محسن توراتی، کارآفرین نمونه

مرکز مطالعات و بررسی‌های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

www.tccim.ir

اجرای قانون مهم‌تر از قانون جدید

تلاش دولت برای خروج از رکود به روایت: غلامرضا حیدری کرد زنگنه

رازهای موفقیت امپراتور نرم‌افزار جهان زندگی و تجربه‌های لری الیسون



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مرکز مطالعات و بررسی‌های اقتصادی
نشریه آینده پژوهانه

آینده نگار



شماره سی و دوم
سال سوم / آذر ۱۳۹۳

صاحب امتیاز: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
مدیر مسئول: عبدالله کاشانی موحد

اعضای شورای سیاست‌گذاری: محمدرضا بهرامن، احمد ترک‌نژاد، سید محمود حسینی
محمود دودانگه، علی‌اکبر صابری، امیر مانیان، موسی غنی‌نژاد، محمدصادق مفتاح
علیرضا میرمحمد صادقی، حسین نقره‌کار شیرازی

با نظارت: دکتر سید محمود حسینی
رئیس مرکز مطالعات و بررسی‌های اقتصادی

امور اجرایی: سارا محمدی
آتلیه طراحی: امیرمحمد لاجورد، رضا دولت‌زاده
نظارت فنی چاپ: حسن آقایی‌زاده
لیتوگرافی: نقش سبز
چاپ و صحافی: پروین

نشانی: خیابان خالداسلامبولی، کوچه بیست و یکم، شماره ۱۰ه
تلفن: ۸۸۱۰۷۸۷۵ داخلی ۳۳۰
نشانی الکترونیک: researchcenter@tccim.ir

مقالات مندرج در آینده‌نگر الزاما مطابق دیدگاه نشریه نیست
و بازتاب‌دهنده نظر نویسندگان آنها است.

Ayandehnegar
Tehran Chamber
of Commerce, Industries
Mines and Agriculture
No.32 Dec 2014

دباجه

۴ توازن هزینه و درآمد

یادداشت‌های ماه

۶ اجرای قانون مهم‌تر از قانون جدید/ غلامرضا

حیدری کردزنگنه

۷ دارندگی و برنامه‌ریزی / سهراب شرفی

۸ تعامل همگانی / احمد امیراحمدی

پرونده ویژه: نظام توزیع و اقتصاد مقاومتی

۱۱ در جست‌وجوی صنعت توزیع / توفیق مجدپور

۱۳ شفافیت و یکپارچگی؛ نیاز مبرم نظام توزیع /

میزگردی با حضور خسرو فروغان و احمد غلامزاده

۱۸ مدرن‌سازی نظام توزیع و پخش / مهدی فتح‌الله

۲۰ نظام توزیع ایران؛ معایب و مزایا / حسن رادمرد

۲۲ اقتصاد مقاومتی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای /

محمد حسین بر خوردار

۲۳ فقدان شفافیت، مهم‌ترین نقیصه نظام توزیع /

محمدعلی ضیغمی

۲۶ قلب تپنده تولید / کیومرث کرمانشاهی

۲۷ بایدها و نبایدهای نظام توزیع کشور / حمید علیخانی

گزارش راهبردی

۲۸ نظام توزیع و مدل‌های نوآورانه در توزیع منطقه‌ای

مواد غذایی / آدام دایموند و جیمز بارهام

۳۰ چشم‌انداز در حال تغییر کشاورزی

۳۱ الگوی خرده‌فروشی محور

۳۲ الگوی مصرف‌کننده محور

۳۳ الگوی تولیدکننده محور

۳۴ الگوی غیرانتفاعی محور

۳۵ نتیجه‌گیری

بودجه‌نویسی و نظام توزیع در ایران

۳۷ بودجه عملیاتی می‌خواهیم / ابراهیم بهادرائی

۴۰ ظرفیت‌های مغفول نظام تخصیص منابع /

محمد رضا پورا ابراهیمی

۴۲ تدبیر «بودجه استانی» / بایزید مردوخی

۴۵ پیش‌به‌سوی توازن / غلامرضا تاجگردون

بازار هدف: روابط تجاری ایران و هندوستان

۴۶ رستاخیز تجاری ایران و هند

۴۷ کلید گسترش تجارت با هند / ابراهیم جمیلی

۴۹ هند را از نوبشناسیم / خسرو پاندانی

۵۰ مزیت اصلی ما: انرژی نه کالا / محمد مداح

دهکده جهانی

۵۲ چین ترمزها را می‌کشد

۵۳ دور باطل رشد اقتصادی چین

۵۴ دست همکاری چین و روسیه

۵۴ کاغذبازی به سبک مودی

۵۴ هند و چشم‌انداز روشن شرق

۵۶ آیا کاسه‌ای زیر نیم‌کاسه قیمت نفت است؟

۵۶ اصلاحات قدرتمند انرژی در مکزیک

۵۸ ونزوئلا و مصیبت بدهی‌های دوقلو

۵۹ ابولا: بحرانی بهداشتی یا فراتر از آن؟

اخلاق کسب‌وکار

۶۰ تولیدکننده یا عاشق است یا دیوانه / گفت‌وگو با

محسن تورانی

۶۴ زندگی لری الیسون، امپراتور نرم‌افزار

۶۶ گفت‌وگو با لارنس الیسون

راهنمای مدیران

۶۷ سحر خیزی و کامروایی به شش شرط

۶۸ سرگذشت شرکت فورد

۶۹ در برابر بی‌نژاکتی محکم بایستید

۷۰ چهار مسیر برای ایجاد نوآوری در مدل

کسب‌وکار / ترجمه سارا محمدی

۷۲ چهار افسانه بزرگ اشتباه در مورد مدیریت

۷۳ آیا مدیری در آستانه سقوط هستید؟

۷۴ پاورقی - بخش پنجم: خودشناسی

۷۴ شش شگرد برای مذاکره



شفافیت و یکپارچگی؛ نیاز مبرم نظام توزیع

میزگردی با حضور

خسرو فروغان و احمد غلامزاده

۱۳



فقدان شفافیت،

مهم‌ترین نقیصه

نظام توزیع

گفت‌وگو با

محمدعلی ضیغمی

۲۳

بودجه عملیاتی

می‌خواهیم

گفت‌وگو با

ابراهیم بهادرائی

۳۷



تدبیر

«بودجه استانی»

گفت‌وگو با

بایزید مردوخی

۴۲



تولیدکننده یا عاشق

است یا دیوانه

اخلاق کسب‌وکار به

روایت محسن تورانی

۶۰



توازن هزینه و درآمد

دومین بودجه؛ چقدر اعتدالی خواهد بود؟

از پارسال بر امور تسلط دارد. کنترل نسبی و ملموس تورم و تا حدی بازگشت ثبات به اقتصاد و نیز تحرک اندک در اقتصاد، جملگی جهات مثبت موقعیت و دولت در بودجه‌نویسی سال جاری نسبت به سال پیش است. ولی از سوی دیگر تداوم رکود، و بیکاری و تحریم‌ها و حجم بزرگ طرح‌هایی که همچنان روی زمین مانده، محدودیت و انعطاف‌ناپذیری درآمدها، ویژگی‌هایی است که هم چون گذشته، اکنون نیز ادامه دارد. و البته یک نکته منفی هم نسبت به گذشته پیش آمده و آن کاهش قیمت نفت در حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد و نیز چشم‌انداز نه چندان مثبت نفت در آینده است. اگر مجموع شرایط را مقایسه و جمع و تفریق کنیم، باید گفت موقعیت دولت برای تنظیم یک بودجه مناسب نسبت به سال گذشته بهبود نیافته است، مگر اینکه در روزهای آینده در زمینه مذاکرات هسته‌ای توافقی اجمالی یا کلی صورت گیرد، که در این صورت قضیه فرق خواهد کرد. با این توضیحات، ویژگی‌های یک بودجه خوب و مطلوب چیست و دولت تا چه حد می‌تواند آنها را محقق کند؟

توازن هزینه و درآمد

اولین ویژگی یک بودجه خوب، موازنه واقعی و نه صوری میان هزینه‌ها و درآمدها است و این موازنه نباید فقط بر روی کاغذ باشد. در شرایط کنونی دولت قدرت مانور کافی برای انتخاب گزینه‌های لازم را درباره هزینه‌ها و درآمدها ندارد. به علت وضعیت رکودی که در چند سال گذشته وجود داشته امکان تغییر چندان در درآمدهای مالیاتی نیست. سرجمع وضعیت تولید نفت و قیمت آن که بخش مهمی از درآمدهای بودجه‌ای است نسبت به گذشته بدتر شده است. بنابراین ارقام درآمد در بودجه حتماً با نوعی خوش‌بینی و البته غیرواقعی تنظیم خواهد شد. انعطاف‌ناپذیری در طرف هزینه بیشتر است.

سال گذشته در یک شماره ویژه و نیز در سرمقاله آینده‌نگر تحلیل روشنی از مشکلات بودجه سال ۱۳۹۳ ارایه شد، که می‌توان به همان شماره مجله آینده‌نگر (شماره ۲۳) مراجعه کرد. مطالعه مجدد آن سرمقاله و نیز بسیاری از نقدهایی که صاحب‌نظران در یادداشت‌ها و نیز میزگردهای خود در آن شماره بیان کردند در دسترس است و می‌توان صحت و اعتبار نکات طرح شده در آن را سنجید. البته که قصد این بررسی نباید صرفاً پیدا کردن اشکالات و ناکامی‌ها باشد. به دو دلیل مشخص. اول اینکه دست دولت تدبیر و امید برای تدوین بودجه چندان باز نیست. زیرا بسیاری از عوامل بودجه‌ای به حالت انعطاف‌ناپذیر رسیده‌اند و دولت قادر به تغییر آنها نیست، به معنای دقیق ویژگی متغیر بودن خود را از دست داده‌اند. علت دیگر تخریب نظام‌مندی بود که طی هشت سال پیش از این، در ساختار برنامه‌ریزی و بودجه‌نویسی کشور انجام شد که یکی از آنها انحلال سازمان برنامه بود. شاید این تخریب را بتوان به سهولت و حتی در یک لحظه و با ابلاغ یک نامه انجام داد، ولی بازسازی این بنای مدیریتی سال‌ها طول خواهد کشید. بنابراین باید پذیرفت که امکان رسیدن به بودجه مطلوب فراهم نیست و حتی اگر از امروز در این راه گام برداشته شود مدت‌ها طول خواهد کشید که به این نقطه برسیم. ولی آیا این بدان معناست که می‌توان یا مجازیم که هر بودجه‌ای را تهیه و تصویب و اجرا کنیم و نباید نسبت به آن نقدی داشت؟ به‌طور قطع پاسخ منفی است، و نقد بودجه ضروری است. ولی این نقد باید با توجه به مجموع محدودیت‌های دولت در تدوین آن مطرح شود. به عبارت دیگر نقد و انتظارات باید منصفانه صورت گیرد.

موقعیت دولت در تدوین بودجه امسال با سال گذشته از برخی جهات تفاوت کرده، هرچند از جهاتی نیز شبیه است. اکنون یک سال گذشته و دولت بیش





اولین ویژگی یک بودجه خوب، موازنه واقعی و نه صوری میان هزینه‌ها و درآمد است و این موازنه نباید فقط بر روی کاغذ باشد. البته موازنه هزینه و درآمد، به تنهایی نمی‌تواند نمایانگر یک بودجه خوب و مطلوب باشد. بلکه بودجه باید از نوعی پایداری نیز برخوردار باشد. به عبارت دیگر منابع درآمدی و نیز زمینه‌های هزینه‌ای آن باید با ثبات باشند.

و امکان تعبیر و تفسیرهای متضاد از مفاد آن وجود نداشته باشد. چنین بودجه‌ای به ناچار باید مبتنی بر ساختار کارشناسانه تهیه و ارایه و نیز بر همین مبنا تصویب شود. در این صورت بودجه مصوب بر محور برنامه‌ها و خط‌مشی‌های کلان اقتصاد کشور تدوین خواهد شد. خط‌مشی‌ای که در حال حاضر، تحت عنوان اقتصاد مقاومتی معرفی و شناخته می‌شود. شفافیت به این معنا، ارجاع دادن فهم و عمل به بودجه به یک سند بالادستی یعنی همان ابلاغیه اقتصاد مقاومتی است. در این صورت تغییرات مجلس نیز محدود به تطبیق بودجه با همین سند خواهد بود. در این زمینه معاونت رییس‌جمهور و رئیس سازمان مدیریت اعلام کرده که بودجه سال آینده عملیاتی تنظیم شده است و طبقاً اگر چنین باشد با حداکثر شفافیت همراه خواهد بود. هر چند انتظار نمی‌رود که در شرایط کنونی دولت بتواند بودجه عملیاتی را به معنای واقعی تهیه کند ولی اگر جهت‌گیری دولت هم تهیه چنین بودجه‌ای باشد باید از آن استقبال کرد.

نظارت‌پذیری

یکی از بدترین مسایلی که در ۸ سال پیش از این، گریبان مدیریت دولتی از جمله مدیریت بودجه کشور را گرفت، کم‌رنگ شدن نظارت بر منابع و مصارف بودجه بود. وقتی که بودجه یا هر برنامه مشابه دیگر، نظارت‌پذیر نشود، نتیجه آن فساد و ناکارآمدی و اتلاف گسترده منابع خواهد شد. دولت باید وجه نظارت‌پذیری بودجه را تقویت کند. اگر دولت در پی جلوگیری از فساد یا درصد افزایش بهره‌وری است، به ناچار باید نظارت‌پذیری خود را بهبود بخشد. هم نظارت درون‌دولتی و هم نظارت رسمی از سوی سایر نهادها و نیز نظارت غیررسمی از سوی نهادهای مدنی باید افزایش پیدا کند. متأسفانه ساختار بودجه‌ای کشور نیز مثل دانشگاه‌های ایران شده. ورود به آنها بسیار سخت و پرزحمت است، ولی خروج از دانشگاه در هر شرایطی تضمین شده محسوب می‌شود زیرا در انجام وظایف تحصیلی سخت‌گیری نمی‌شود. کسانی که در مقطع دبیرستان از بهترین معلمان و آموزشگاه‌ها برخوردار بوده‌اند و هزینه‌های گزاف متحمل می‌شدند تا وارد دانشگاه شوند، برای خروج آسان از آن رو به سوی خرید پایان‌نامه می‌آورند. در مورد بودجه نیز به ظاهر تصویب آن مرحله اصلی و سخت کار است، و پس از آن نظارت کافی و لازم صورت نمی‌گیرد، در حالی که باید در بخش نظارتی بودجه به همان میزان تصویب آن بلکه بیشتر از آن سخت‌گیری وجود داشته باشد.

ضرورت تقدم منافع ملی بر منطقه‌ای

یکی از مشکلاتی که دولت‌ها در تصویب بودجه با آن مواجه بوده‌اند، کوشش نمایندگان هر شهرستان برای جلب هر چه بیشتر منابع مالی به سوی حوزه انتخابیه آنان است. قدری از این کوشش طبیعی است، و علت هم این است که بودجه تحت تأثیر مبارزه پنهان صاحبان منافع شکل گرفته و بسته می‌شود. ولی اگر دولت در این چارچوب قرار گیرد و یا به آن تن دهد، به طور طبیعی، در تهیه بودجه‌ای مطلوب و کارا، ناکام خواهد ماند.

با توجه به مجموع نکات فوق و با توجه به احتمال توافق ولو نسبی و محدود میان ایران و کشورهای ۱ + ۵، انتظار می‌رود که بودجه سال آینده از توازن، پایداری، شفافیت و نظارت‌پذیری بیشتری برخوردار باشد و در مجموع بیش از گذشته متضمن تأمین منافع عمومی کشور باشد.

هزینه‌های جاری که اصلی‌ترین بخش بودجه را در سال‌های اخیر تشکیل می‌دهد، به شدت غیرقابل‌انعطاف است. بودجه‌های عمرانی نیز به دلیل وجود هزاران طرح نیمه‌تمام، و نیز کاهش درآمدهای بودجه‌ای، امکان انتخاب را برای مدت‌ها در این زمینه از دولت سلب کرده است. بنابراین و به طور عادی، ارزیابی از هزینه‌های دولتی نیز کمتر از واقعیت و خوش‌بینانه خواهد بود. بنابراین حتی اگر موازنه هزینه و درآمدهای بودجه روی کاغذ محقق شود، در عمل به سختی محقق خواهد شد. دولت برای کاهش مشکلات این مسأله سه راه و امید دارد.

الف- انتظار می‌رود که گفتگوهای هسته‌ای حداقل به توافقی نسبی برسد. این مهم‌ترین راه و امید دولت است.

ب- افزایش قیمت‌های حامل‌های انرژی راه دوم است. تجربه دور دوم طرح هدفمندی یارانه‌ها ثابت کرد که افزایش قیمت حامل‌های انرژی منشاء اصلی تورم نبوده است. بلکه همراه شدن آن با عوامل دیگر موجب تورم می‌شده است. به همین دلیل و هنگامی که دولت مانع شکل‌گیری عوامل اصلی تورم شد، رشد قیمت حامل‌های انرژی هیچ اثر ملموس تورمی برجای نگذاشت، بنابراین انتظار می‌رود که این تجربه در سال آینده نیز تکرار شود و قدری از کسری‌های احتمالی بودجه را جبران کند.

ج- توجه به بخش خصوصی و تجمیع منابع مالی برای فعال شدن آنها در بخش عمرانی و جبران کمبودهای مالی در این زمینه، مهم‌ترین اقدامی است که دولت می‌تواند در جهت رونق‌بخشی به اقتصاد و تاحدی جبران کمبودهای منابع مالی در بخش عمرانی انجام دهد.

بنابراین اگر دولت این سه اقدام را انجام دهد می‌توان انتظار داشت که بودجه مطلوب در شرایط کنونی و با توجه به امکانات و محدودیت‌ها محقق خواهد شد.

پایداری بودجه

موازنه هزینه و درآمد، به تنهایی نمی‌تواند نمایانگر یک بودجه خوب و مطلوب باشد. بلکه بودجه باید از نوعی پایداری نیز برخوردار باشد. به عبارت دیگر منابع درآمدی و نیز زمینه‌های هزینه‌ای آن باید با ثبات باشند. در غیر این‌صورت همان بلایی بر سر بودجه خواهد آمد که در چهار دهه گذشته، بارها اتفاق افتاده و با افزایش درآمدهای منابع مالی ناپایدار، بودجه تورمی و انبساطی می‌شود و با تغییر قیمت نفت و به تبع آن درآمدهای نفتی، موازنه بودجه دچار اختلال می‌شود.

اگرچه دولت در شرایط حاضر با خطر ناپایدار شدن مبالغ بودجه بیش از آنچه که هست روبرو نیست ولی پایداری بودجه از جهت فرم و قالب نیز مهم است. بودجه باید در یک قالب به نسبت ثابت و پایدار عرضه شود که امکان مقایسه‌های سالانه و تحلیل روند آن وجود داشته باشد. این قالب در دولت پیشین به‌بهر ریخته شد، اما اکنون انتظار می‌رود که دولت آقای روحانی قالب پایدار بودجه را به آن برگرداند، تا بودجه حداقل از فرم و شکل قابل مقایسه‌ای برخوردار شود.

شفافیت

شفافیت نیز یکی از ارکان یک بودجه مطلوب است، شفافیت به معنای آن است که درک یکسانی نسبت به بودجه وجود داشته باشد، به نحوی که عمل به آن از سوی هر فرد یا گروهی، یکسان و مشابه باشد،

اجرای قانون مهم‌تر از قانون جدید

نکته‌ای در حاشیه تلاش دولت برای خروج از رکود



■ غلامرضا حیدری
کردزنگنه
رئیس سابق
سازمان
خصوصی‌سازی



پس از ارائه بسته ضد رکود دولت تا همین امروز صحبت‌های بسیاری مطرح شده و هر کسی به بخشی از این متن پیشنهادی پرداخته و آن را مورد نقد قرار داده است. اما آیا مشکل کشور ما جزئیات این قانون و آن قانون است؟ حقیقت آن است که مشکل امروز کشور ما قانون نیست چرا که آن قدر قانون داریم که شاید مردم ما به نوعی قانون‌زده هم شده باشند. در برنامه پنجم توسعه بیش از صدوسی، چهل بند و تبصره راجع به حمایت از بخش خصوصی و تولید نبود؟ اگر آن بندها و قوانین را مطالعه کنیم، می‌بینیم که شاید بسته جدید دولت حتی یک چهارم آن برنامه هم راهگشا نباشد.

اما چرا باز به سراغ نوشتن قانونی تازه رفتیم؟ مهم‌ترین دلیل آن است که ما اهمیت را تنها در نوشتن قانون می‌دانیم، در حالی که مهم‌تر از نوشتن قانون، اجرای قانون است. اجرای قوانین، نظارت بر اجرا و البته ثبات قوانین از نوشتن خود قانون ارجح است. بخش خصوصی باید بداند که این قانونی که امروز نوشته و تصویب می‌شود، دست کم شش ماه دوام دارد یا خیر. این که شبانه‌روز متن بسته خروج غیرتورمی از رکود را تحلیل کنیم ما را به جایی نمی‌رساند چون تجربه نشان داده است که ما انشاهای خوبی می‌نویسیم اما مشکل از جایی شروع می‌شود که بخواهیم این انشاهای زیبا را به عرصه عمل و اجرا برسانیم. شما اگر همه قوانین کشور را مطالعه و بررسی کنید خواهید دید که اگر قانونی ۷۰ ماده داشته باشد، شاید ۳۰ ماده از آن هم به درستی اجرا نشده باشد. یعنی هنوز هیچ‌کس حاضر نشده، از اول تا آخر یکبار تمام قانون را اجرا کند. در عرصه خصوصی‌سازی و اجرای سیاست‌های

اصل ۴۴ هم شرایط مانند همه بخش‌هاست. یعنی مشکلات از همین عدم اجرای صحیح و عدم ثبات قوانین نشأت می‌گیرد. اخیراً پیشنهادی دادم مبنی بر اینکه دولت و مجلس اگر اصرار دارند و می‌خواهند قانونی تازه تصویب کنند، حداقل این نکته را در متن آن لحاظ کنند که قوانین تازه اقتصادی دست کم پنج سال ثابت است و هیچ‌کس حق تغییرش را ندارد. اگر اینگونه باشد، شاید بتوان به آینده این قانون امیدوار بود.

اگر اقتصاد ما اکنون دچار رکود شده به این خاطر است که ما طی سال‌های اخیر هم مشکلات بیرونی داشتیم و هم مسائل درونی. مشکلات مربوط به تحریم‌ها، معضلات سیاست خارجی، محدودیت‌های ارزی، تحدید صادرات و واردات در کنار تداوم کار ما با تکنولوژی‌های قدیمی در بخش تولید، باعث شد توان رقابت اقتصادمان به شدت افت کند. در کنار تمامی این مسائل، در درون کشور نیز با معضلات متعددی روبرو بودیم. مشکل اصلی ما در این سال‌ها تامین سرمایه بود. سرمایه خارجی که به خاطر شرایط سیاسی وارد کشور نمی‌شد، داخلی‌ها هم از احساس امنیت سرمایه برخوردار نبودند. این‌ها در کنار بی‌توجهی سیستماتیک به تولید و گسترش دلالی‌ها و اینکه بانک‌ها بیش از ۷۰ درصد منابع خود را به جای تولید در اختیار بخش‌های خدماتی قرار دادند همگی باعث بروز شرایط فعلی در کشور شد. از طرف دیگر مدیریت‌های سیاسی یکی از آفت‌هایی بوده که همواره بخش‌های اقتصادی و مالی کشور را تحت تاثیر قرار داده است. در ایران معمولاً هر گروه و جناحی که بر سر کار می‌آید، آدم‌های سیاسی

نزدیک به خود را در این بخش‌ها منصوب می‌کند. حرف ما این است که اگر حتی چنین قصدی دارید دست کم آن دسته از همفکرانمان را بر این بخش‌ها حاکم کنید که با الفبای اقتصاد آشنا باشند.

این روزها به دنبال توقف واگذاری‌های اصل ۴۴، سخن از این است که این واگذاری‌ها از مسیر درست خود منحرف شده و برخی مرتب این سازمان را متهم می‌کنند که مرتکب اشتباه شده است. اما متأسفانه هیچ‌کس نمی‌گوید کدامیک از واگذاری‌های این سازمان خلاف یا بدون مصوبه هیات وزیران انجام گرفته است. این در حالی است که مطابق اسناد موجود، هر چه در سال‌های گذشته به صندوق‌ها، نهادها، تامین اجتماعی و یا بابت رد دیون داده شده، همگی مصوبه و قوانینی به دنبال خود داشته است. وقتی نمایندگان مجلس در جریان تصویب قانون بودجه ده‌ها هزار میلیارد را بدون سقف و بابت رد دیون در اختیار دولت می‌گذارند چنین مسائلی به وجود می‌آید.

ما باید بدانیم که این‌ها همگی معلول است. علت همان افرادی هستند که قانونی می‌گذرانند اما شش ماه نشده، در قوانین بعدی به ساختار آن آسیب می‌رسانند و سازمان‌هایی که تنها تلاش کرده‌اند به قانون عمل کنند را دچار مشکل می‌کنند. امروز، مهم‌ترین اولویت کشور ما ثبات قوانین و بعد هم اجرای قانون است. بسته خروج از رکود دولت، هم متن خوبی دارد و هم قابل اجراست، به شرطی که اراده‌ای هم برای اجرای آن وجود داشته باشد. استراتژی ما باید با عمل همراه باشد. استراتژی خوب اگر به عمل نرسد، بی‌فایده است و عمل بدون استراتژی هم جز تلف کردن وقت نیست.

دارندگی و برنامه‌ریزی

جهت‌گیری اقتصادی دولت خوب، اما آهنگ حرکت آن کند است

پرسش مهمی که این روزها بیش از گذشته شنیده می‌شود این است که اولویت اقتصاد ایران چیست؟ پرسشی که برای پاسخ دادن به آن باید به تجربه و داشته‌هایمان رجوع کنیم.

اولویت اقتصاد ما تولید خودرو و گندم نیست

صنعت ما سال هاست که دچار یک معضل اساسی است و آن این است که انتخاب‌ها و اهم و فی‌الاهم کردن‌هایمان، به‌جا و به‌درستی صورت نمی‌گیرند. درحالی‌که باید بدانیم همان‌طور که به روایت آن مثل قدیمی، هر گردی گردو نیست، هر صنعتی هم صنعت نیست. انحرافی که سال‌هاست در بخش صنعت داشته‌ایم تزیین و تخصیص منابع هنگامت به بخش‌هایی ناپه‌رور، چون صنعت خودرو و یا حتی صنایع پایین‌دستی مثل لوازم خانگی است که حالا در درآمدت، مشکلات عظیمی را برایمان به‌وجود آورده است. ما در بخش‌هایی سرمایه‌گذاری کرده‌ایم که کشورهایی مثل سنگاپور و جاهای دیگر که از ذخایر عظیم و منابع ارزنده محرومند، در قید آن‌ها هستند. درحالی‌که حق این است، در سیاست‌هایمان تغییر اساسی به‌وجود بیاوریم و بجای این بخش‌ها، به‌سمت تقویت فرآوری معادن، پتروشیمی و نفت برویم. باید دست از خام‌فروشی بکشیم و اولویت اول را به سمت منابع معدنی و فرآوری این منابع ببریم، که بدون شک اگر چنین شود، هم در منطقه موفق خواهیم شد و هم اینکه، اگر بارزترین کشور جهان نشویم، دست‌کم بخشی از قدرت جهانی را به دست می‌آوریم. اگر و تنها اگر بتوانیم از منابع معدنمان، از منابع پتروشیمی و نفتی‌مان، مواد اولیه تولید کنیم. اگر به این سه فاکتور اهمیت دهیم، حتی اگر بخش‌های دیگر را کنار بگذاریم، اتفاق بدی نمی‌افتد. باید بخشی از کارهای آب‌بر حوزه کشاورزی را از دور خارج کنیم. مثلاً کاشت گندم و ذرت باید ممنوع شود و در عوض سراغ کاشت دیم برویم و تاکستان‌ها را توسعه دهیم. با توجه به اقلیمی که داریم، بهره‌وری بالقوه ما در عرصه تولید محصولات تاکستان و انجیرستان‌ها، دانه‌های روغنی و مثلاً روغن انگور، تولید داروهای گیاهی کم‌نظیر و تولید زعفران که در خراسان و استهبان فارس زمین‌هایی زیر کشت دارد، چندین برابر متوسط دنیاست، چنان‌که در صورت حرکت به این‌سو، بی‌تردید در مدتی کوتاه می‌توانیم به رقمی ده تا پانزده برابر کشورهای دیگر برسیم، درحالی‌که امروز در رده پنجم جهان قرار داریم. در بخش صنعت هم داشته‌های ما در دنیا کم‌نظیر است، با این وجود سال‌هاست دست به خام‌فروشی زده‌ایم و منابع حاصل از آن را خرج صنعت خودرویی کرده‌ایم که بعد از پنجاه سال فعالیت، هنوز برای آوردن تکنولوژی، دستش در برابر خارجی‌ها دراز است. باید اولویت‌هایمان را به شدت و به سرعت تغییر دهیم. منابع نفتی ما قلیل است و اگر همچنان به دنبال خام‌فروشی آن باشیم، دور

نیست آن روز که با افزایش سرعت حرکت قشر متوسط به سمت فقیرشدن، به فروپاشی اقتصادی دچار شویم. واقعیه‌ای که اگر رخ دهد، نتایج فاجعه‌بار آن کمتر امکانی برای جبران به ما خواهد داد.

بخش خصوصی؛ مشاور برای خروج از بحران

یک سالگی دولت یازدهم در شرایطی سپری شد که دولت همچنان منتظر بهبود روابط جهانی است. در یک ارزیابی کلی می‌توان گفت در حوزه عملکرد اقتصادی، جهت‌گیری دستگاه اجرایی کشور خوب است اما آهنگ حرکت آن به‌شدت کند است. از طرف دیگر، دولت بسته‌های را برای خروج از رکود ارائه کرده است که باید در جای خود مورد بررسی جدی و اصلاح قرار بگیرد اما نکته مهم‌تر آن است که در زمان تدوین بسته‌های اینچنینی خروج از رکود یا همان خروج از بحران باید با بهره‌گیری از تجربه کشورهایی همچون کره جنوبی و ژاپن، از بخش خصوصی واقعی - نه بخش خصوصی علمدار و ناموفق - کمک گرفت. بخش خصوصی واقعی یعنی کسانی که در حوزه کار خودشان - هر چه که باشد - به‌شدت موفق هستند. درحالی‌که ما در تدوین چنین بسته‌هایی، بیشتر به دنبال حضور اشخاصی هستیم که دارای تابلوهایی خاص باشند، اما در میان این‌ها نیز افرادی هستند که هم از نظر تجربه، هم از نظر اطلاعات جهانی و هم توان مالی می‌توانند حرکت‌هایی اثرگذارتر و پیشنهادهایی راهگشا تر را رقم بزنند. حرکتی که دولت یازدهم در جهت آرامش بخشیدن به فضای اقتصادی آغاز کرده، حرکتی قابل تقدیر و موثر بوده اما به همان نسبت، حرکت‌های اقتصادی‌اش کند و لاک‌پشتی است، و نمی‌تواند ما را از این رکود و بحران نجات دهد. در نتیجه لازم است دولت به تحول اقتصادی شتاب بیشتری بدهد. اینکه اخیراً احیای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی رسماً در دستور کار قرار گرفته امیدواری‌ها را نسبت به بهبود روند حرکت دولت، بیشتر می‌کند. سازمان برنامه، به عنوان سازمانی زیرساختی که از پیش از انقلاب در عرصه اقتصاد کشور فعال بوده و پس از انقلاب هم مدت‌ها مورد استفاده قرار گرفته، اکنون نیز می‌تواند به عنوان یک بازوی قدرتمند ایفای نقش کند و حرکت باری‌به‌جهت را کاهش دهد.

لزوم پالایش بوروکراسی و حذف قوانین مازاد

ما در بسیاری عرصه‌ها دچار بحران رکود هستیم، و از آنجا که شناخت بحران نیمی از راه حل است، بنابراین بر اساس تجربه‌ای که در سه بخش واردات ابزارآلات صنعتی، ساختمان‌سازی و بخش خدمات از جمله خدمات درمانی و ... کسب کرده‌ام، برخی موانع و مشکلاتی که حین کار به آن‌ها برخورد کردم را ذکر می‌کنم تا شاید راه حلی برایشان پیدا شود. در بخش درمان برای جذب سرمایه‌گذاری، ما از پتانسیل بسیار خوبی در حوزه نیروی انسانی بخش تخصصی و درمانی

مثل پزشک و پیراپزشک برخورداریم. جوانانی که هر ساله در رشته‌های مربوطه فارغ‌التحصیل می‌شوند، اما متأسفانه بوروکراسی شدید اداری عاملی شده که ما نتوانیم از علم آنان بهره بگیریم. ما به‌رغم داشتن پتانسیل‌های ارزنده در حوزه پزشکی، نتوانستیم به سمت پالایش بوروکراسی و حذف قوانین مازاد برویم. به‌طوری‌که اگر همین حالا جوانی در رشته داروسازی فارغ‌التحصیل شود، باید برای گرفتن مجوز داروخانه مشکلات قابل توجهی را تحمل کند. موضوع دیگر بیمارستان‌ها و مراکز درمانی ماست که برای بهره گرفتن از بازار درمان در منطقه خاورمیانه و کشورهای حاشیه خلیج فارس طراحی نشده است. ما تلاش نکردیم در این بخش موانع را برداریم و سرمایه‌ها را به نحوی هدایت کنیم که به عنوان خدمات‌دهنده درمانی کل منطقه شناخته شویم. بسترسازی نکردیم که حوزه درمانی‌مان افزایش پیدا کند، و بتوانیم از منابع اطراف کشور استفاده کنیم. این‌ها در کنار بوروکراسی شدید و تنگ‌نظری فراوانی که در بخش درمانی حاکم است، وضعیت فعلی را رقم زده است. با این حال، اگر دولت بتواند موانع و بوروکراسی اداری را کم کند، بخش سرمایه‌ها را با بخش متخصص که در آستانه فارغ‌التحصیلی هستند تلفیق کند و زمینه را برای سرمایه‌گذاری در این حوزه فراهم آورد، با توجه به پتانسیل‌های موجود، تحول بزرگی رخ خواهد داد. در بخش ساختمان نیز به‌رغم سم‌پاشی‌هایی که می‌شود نیازمند رونق هستیم، چون ساختمان، لکوموتیو حرکت تولید است. طبق قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، هدف نظام در حوزه اقتصاد بر آوردن سه نیاز مردم شامل آموزش، درمان و مسکن است. ما اگر علیه این حوزه سم‌پاشی کنیم یا فعالیت حوزه ساختمان به هر دلیلی کند و دچار رکود شود، مطمئناً در صنایعی مثل لوله‌سازی، کابل‌سازی، لامپ‌سازی، چوب، لوازم بهداشتی و سایر صنایع وابسته به ساختمان نیز دچار رکود خواهیم شد. در این صورت، هم صنعت را دچار رکود کرده‌ایم، هم جامعه که نیازمند تامین مسکن هستند را نادیده گرفته‌ایم. بنابراین دولت باید بیشتر به مسکن توجه کند؛ هم به‌خاطر حفظ صنایع پایین‌دستی و تامین نیازهای مردم. در بخش واردات نیز مشکلات فراوانی وجود دارد که در این مقال نمی‌گنجد اما نرخ ارز و مسائل گمرکی از جمله مهمترین‌هایشان هستند. به نظر می‌رسد، در دو بخش نخست، یعنی خدمات و مسکن، دست دولت بازتر باشد تا با یک برنامه‌ریزی درست، هم در ایجاد اشتغال و رونق اقتصادی و هم پایین آمدن هزینه‌های درمانی موثر واقع شود. علاوه بر این، اگر در این حوزه‌ها بسترسازی و بخش خصوصی وارد عرصه شود، و دولت راه را باز کند، می‌توان امیدوار بود که هم مردم از برکات افزایش خدمات بهره‌مند شوند و هم اینکه اقتصاد کشور، با گسترش بازارها و جذب سرمایه‌گذاری خارجی، ارزآوری بیشتری داشته باشد.



■ سهراب شرفی

عضو هیات
نمایندگان و
نایب‌رییس
کمیسیون
سرمايه‌گذاري اتاق
ایران



تعامل همگانی؛ پیش شرط عبور از بحران اقتصادی

مشکلات امروز اقتصاد ایران مختص یک صنعت نیست

اگر با چنین نگاهی در رویکردها و برنامه‌ریزی‌های خویش بازنگری کنیم، قطعاً موفق خواهیم شد شرایط این زنجیره را تغییر دهیم و چرخ‌دنده‌های آن که صنایع و بخش بازرگانی باشد را به حرکت درآوریم.

باید پذیرفت که مشکلات امروز اقتصاد ایران مختص یک صنعت نیست، و رسیدن به راه‌حل آن اتفاق نظری همگانی بین بخش دولتی، صنعتی، بازرگانی را می‌طلبد. به نظر من، مجموعه راهکارها و رویکردهای مطرح در بسته اقتصادی دولت با عنوان بسته خروج غیرتورمی از رکود نیز همین موضوع را ایفاد می‌کند که ما همگی به موانعی مشترک برخورد کردیم که باید با همکاری یکدیگر این مانع را از پیش‌رو برداریم.

هرچند ممکن است مثلاً صنعتی مثل صنایع شیشه و بلور که ما در آن فعالیتیم، در همین شرایط بحرانی هم بتواند پنج‌سال خودش را اداره کند، اما صنایع دیگری هستند که وضعیتی بحرانی‌تر دارند و آسیب‌دیدندشان در نهایت به ضرر همگان خواهد بود. در این شرایط بهتر آن است که اگر به عنوان مثال، صنایع شیشه‌ها با بهره‌گرفتن از علم اقتصاد راهکارهایی برای خروج از بن‌بست به کار بستند، بخش‌های دیگری مثل بخش پلاستیک هم بیایند، همکاری و همفکری کنند و همگی با همدلی و یکرنگی از بحران عبور کنند.

حال باید دید آیا دولت یازدهم توانسته است در شرایط فعلی زمینه را برای شکل‌گیری این فضا و قدرت گرفتن این رویکرد فراهم کند؟ من با کلمه نه مخالفم، چون هیچ‌چیز در ارزیابی خلقت بشر از ابتدای هستی تا امروز، غیرممکن نبوده و نیست. به عقیده من دولت یازدهم با توجه به چالش‌هایی که پیش‌رو داشته، کسری بودجه‌ای که با آن مواجه بوده و تنزلی که در قیمت نفت به‌وجود آمده، عملکرد قابل دفاعی داشته است. مضاف بر اینکه بودجه مملکت هم نشان‌دهنده آن است که دولت از توانایی مالی لازم برخوردار نیست و این شرایطی است که از گذشته برایش به ارث رسیده است.

با درنظر گرفتن تمامی این‌ها می‌توان ادعا کرد که دولت یازدهم با وجود ناتوانی مالی، در برنامه‌ریزی‌هایش رویکردی حاکی از تلاشی پیگیر را به نمایش گذاشته که بتواند اقتصاد ایران از بن‌بست پیش‌آمده به سلامت بگذراند. هرچند براساس آمارها ممکن است کاستی‌هایی هم در کار دولت وجود داشته باشد، ولی ما در ارزیابی این عملکرد باید معدل بگیریم، و در این صورت خواهیم دید که معدل عملکرد این دولت، مثبت است.

اجزای جامعه تسری پیدا کرد، برای سایر افرادی که دچار مشکلی مشابه هستند، راهگشا شود.

وقتی مشکلی عمومی همچون رکود بخشی از جامعه را دستخوش نگرانی و اضطراب می‌کند، نخستین گام برای حل معضل آن است که این مشکل را بزرگ نکنیم و به ابعاد منفی آن دامن نزنیم. بلکه باید با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود و برقراری ارتباط با ارگان‌های مختلف دولتی که در قالب اتاق‌های بازرگانی و کارگروه‌های مشترک میان دولت و بخش خصوصی شکل گرفته و همچنین با صبر و سعه صدر مسائلی که به وجود آمده را آسیب‌شناسی و مشکلات را حل و فصل کنیم. در این راه، ما در ابتدا باید بپذیریم که در بحران هستیم و آنگاه با مدیریت زمان، منابع و برنامه‌ریزی مناسب از بن‌بست پدیدآمده، نجات پیدا کنیم. این مهم، همکاری و همدلی فرد فرد ما و تمامی صاحبان صنایع و تلاش بیشتر و فعالیت پیگیر انجمن‌های اقتصادی وابسته به بخش خصوصی را می‌طلبد. در مواقعی همچون شرایط فعلی کشور، اختلاف سلیقه را باید کنار گذاشت و تنها افکاری را مطرح کرد و در اولویت قرار داد که واقعا برای جامعه و عموم مردم مثرتر باشد. هر اندازه در این عرصه فعال‌تر باشیم، فعالیت اقتصادی، بازرگانی یا صنعتی ما نمود بهتری در جامعه می‌یابد و مردم را که هدف اصلی خدمات ما در عرصه‌های مختلف است به آینده امیدوارتر خواهد کرد.

مانع اصلی شکل‌گیری این همدلی نگاه بسته و بخشی‌ما به اقتصاد کشور است. بسیاری از ما که هر یک در یکی سازمان‌ها، نهادهای و انجمن‌های متعدد اقتصادی کشور فعالیت می‌کنیم، مشکلات اقتصادی را در چارچوب انجمن و صنعت خویش می‌بینیم درحالی که برای آسیب‌شناسی و شناخت درست شرایط امروز کشور باید اقتصاد کشور را همچون یک زنجیره در نظر بگیریم که چرخ‌دنده‌های متعددی را به حرکت درمی‌آورد. در این میان، اگر یک دانه از این زنجیره پاره شود، تمام چرخ‌دنده‌ها از حرکت می‌ایستند و از وضعیت نامطلوب یکدیگر تأثیر می‌پذیرند.

امروز اقتصاد ایران همچون همان زنجیری است که در کشاکش معضلات سال‌های اخیر آسیب دیده است. اگر این نگاه کلان‌نگر را به اقتصاد داشته باشیم، نخستین اولویت‌مان این خواهد بود که این زنجیری که پاره شده را تعویض کنیم و با دقت همگانی این چرخ‌دنده‌ها را که همگی در سرنوشت یکدیگر شریکند را از وضعیت نامطلوب موجود نجات بخشیم.

با گذشت یکسال از استقرار دولت یازدهم، دستگاه اجرایی کشور طرحی را با عنوان بسته خروج از رکود مطرح کرده است که شاید بحث‌های بسیاری را برانگیخته باشد اما آنچه در چندسطر به آن اشاره خواهد شد، فارغ از مباحث دوستان و کارشناسان اقتصادی است که طی ماه‌های اخیر در این باره به اظهار نظر پرداخته‌اند. به عقیده نگارنده، آنچه بسته خروج از رکود و هر برنامه‌ریزی اقتصادی دیگری با رویکرد مثبت و روبرو جلو را به نتیجه می‌رساند، تعاملی عمومی است که باید میان اجزای مختلف جامعه ما وجود داشته باشد. موضوعی که به معنی واقعی کلمه، مغفول مانده و همین اصل نیز موجب می‌شود عملکرد ما نتایجی دور از انتظار به بار بیآورد که گویی همگی مشغول دورزدن خویشتن هستیم. این درحالی است که وقتی تعامل و همکاری باشد و تمام احاد مردم اعم از دولتی و بخش خصوصی در قالب نوعی تجانس و همدلی با یکدیگر کار کنند، راهکارهای سازنده‌ای که ارائه می‌شود را می‌توان به شور عمومی گذاشت، بررسی کرد و به‌ترتیبش را برگزید و در نهایت، با همکاری، همدلی، یگانگی و پیوستگی به راه‌حل مشکلات دست پیدا کرد.

معضلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مسائلی است که همیشه وجود داشته و در طول حیات هر انسان امکان پدیدآمدنش می‌رود، در این میان اما، باید در فکر این باشیم که چگونه همراه یکدیگر، از بحران‌های پیش‌آمده عبور کنیم و مملکت خودمان را به عناوین مختلف بسازیم. برای نیل به این هدف، هر کسی از صدر تا ذیل، باید در چارچوب کار خویش برنامه‌ریزی و انضباط سازمانی را سرلوحه قرار دهد و چنان مدیریت کند که اگر این برنامه‌ریزی به سایر



■ احمد امیر احمدی
عضو هیات
نمایندگان اتاق
تهران



**دولت یازدهم
با توجه به
چالش‌هایی که
پیش‌رو داشته،
کسری بودجه‌ای
که با آن مواجه
بوده و تنزل
قیمت نفت،
عملکرد قابل
دفاعی داشته
است.**



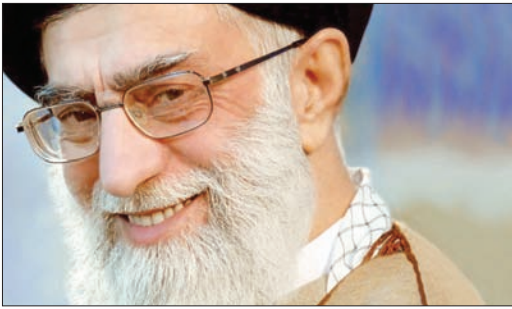


نظام توزیع

چه نقشی در تحقق اقتصاد مقاومتی
ایفا می کند؟

شاهرگها و مویرگ های مقاومت

۱۱	در جست و جوی صنعت توزیع . توفیق مجدپور
۱۳	شفافیت و یکپارچگی؛ نیاز مبرم نظام توزیع . میزگرد آینده نگر با حضور خسرو فروغان و احمد غلامزاده
۱۸	مدرن سازی نظام توزیع و پخش؛ چرا و چگونه؟ . مهدی فتح الله
۲۰	نظام توزیع ایران؛ معایب و مزایا . حسن رادمرد
۲۲	اقتصاد مقاومتی و فروشگاه های زنجیره ای . محمدحسین بر خوردار
۲۳	فقدان شفافیت، مهم ترین نقیصه نظام توزیع است . محمدعلی ضیغمی
۲۶	قلب تپنده تولید . کیومرث کرمانشاهی
۲۷	بایدها و نبایدهای نظام توزیع کشور . حمید علیخانی



نظام توزیع مقاوم

بند ۲۳ ابلاغیه اقتصاد مقاومتی

■ شفاف و روان‌سازی نظام توزیع و قیمت‌گذاری و روزآمدسازی شیوه‌های نظارت بر بازار



اقتصاد مقاومتی

از نگاه رهبر انقلاب اسلامی

محمد حسین بر خوردار: در گذشته به‌طور عمده تولیدکنندگان، واردکنندگان و توزیع‌کنندگان کوچک و بزرگ، بازیگران اصلی در بازار کالاها بوده‌اند و در نهایت فروشگاه‌های کوچک و متوسط، وظیفه عرضه مستقیم کالاها و خدمات به مشتری را برعهده داشته‌اند. اما طی سال‌های اخیر در کشورهای جهان توزیع کالاها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌سرعت گسترش یافته است. این‌گونه فروشگاه‌ها با بهره‌گیری مناسب از تجهیزات، تحت سرپرستی یک سازمان مرکزی و مدیریت یکپارچه می‌توانند بخش عمده‌ای از مایحتاج عمومی را با قیمت مناسب در ابعاد ملی، منطقه‌ای و محلی تهیه، تدارک و توزیع کنند. ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، راهکار مطمئن تسهیل نظارت دولت بر عملکرد خرده‌فروشی‌ها و مقابله با گرانی‌فروشی، نابسامانی بازار و عرضه کالاها قاجاق، تاریخ‌مصرف گذشته و فاقد کیفیت به‌شمار می‌رود.

توفیق مجدپور: «شکوفایی»، محصول هم‌گرایی، انسجام و هماهنگی است. و پشتوانه این اتفاق میمون، چیزی نیست به‌جز فراهم‌ساختن زیرساخت‌ها و زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری هر آنچه که به شکوفایی منجر می‌شود. هم‌گرایی، انسجام و هماهنگی بین بازارهای جزیره‌ای عرضه منابع اولیه، واسطه‌ای، منابع مالی - اعتباری، مواد اولیه صنعتی، هم‌چنین استقرار نظام مدیریت یکپارچه حرفه‌ای در شبکه توزیع که به شکل‌گیری «نظام توزیع» منجر شود، زمینه‌هایی برای شکل‌گیری «نظام بازار» است.

حمید علیخانی: برای بهینه‌سازی و افزایش بهره‌وری، توجه به الگوهای علمی و موضوعات تحقیق و توسعه در این زمینه بیش از پیش حائز اهمیت است. ساده‌ترین موضوعات در نظام توزیع این است که کالا از تولید به مصرف برسد. بنابراین برای تحقق اهداف موردنظر باید ساده‌سازی کنیم و از پیچیدگی‌ها فاصله بگیریم و به سمت‌وسوی کیفیت مناسب به‌جای کمیت حرکت کنیم. قطعا در این میان اتاق‌های بازرگانی می‌توانند سردمدار موضوعات تجاری و بازرگانی باشند و نقش مهمی را در تحقق این هدف ایفا کنند.

حسن رادمراد: برای اصلاح نظام توزیع کالا و رسیدن به این مهم، باید از ظرفیت تعاونی‌ها بیش از پیش استفاده شود. با اصلاح نظام توزیع، بخش قابل‌توجهی از هزینه‌ها نیز کاهش خواهد یافت. با توجه به اینکه هزینه توزیع کالا، معادل هزینه تولید آن است در صورتی این هزینه‌ها کاهش می‌یابد که نظام توزیع کالا با استفاده از بخش تعاون سامان یابد. در این بین، تشکیل فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی از اقدامات موثری است که کاهش هزینه کالاها را در پی داشته است. توزیع باید در اختیار تعاونی‌ها قرار گیرد. تعاونی‌های همیار، الگوی موفق برای توزیع کالا است و برای توسعه تعاونی‌های همیار باید از تعاون‌گران نیز حمایت شود.

کیومرث کرمانشاهی: مشکل نظام توزیع دولتی رانته و غیرقابل‌رقابت و عدم وجود شفافیت در اقتصاد کشور و زنجیره تامین جدی است. بهترین راه‌حل، سیاست‌گذاری دولتی و برنامه‌ریزی اصولی و ایجاد فضای رقابتی شفاف و غیررانتی توسط حاکمیت و تصدیگری توسط بخش خصوصی است. رانت‌زدایی، شفاف‌سازی، استفاده حداکثری از توان داخلی با توجه به مزیت‌ها، فعال کردن اصناف، اتحادیه و تشکل‌های مردم‌نهاد فراگیر و ملی می‌تواند باعث هم‌افزایی و بهره‌وری شود.

محمدعلی ضیغمی: به میزان کالا چه در بخش تامین و چه در بخش توزیع، اطلاعاتی وجود دارد اما متأسفانه به دلیل شفاف‌نبودن اطلاعات در جریان گردش کالاها در کشور با پدیده قاچاق روبرو می‌شویم. حتی وقتی به آمار و مسائل کلیدی مراجعه می‌کنیم با اختلافات شدیدی روبرو می‌شویم و این نشان می‌دهد که اطلاعات کافی در ارتباط با شبکه توزیع کالا نداریم.

خسرو فروغان: هر تعبیری به آمار دقیق و شفافیت نیاز دارد. امروز اگر هر کسی که در بخش توزیع است بتواند آمار درستی به شما بدهد من تسلیم می‌شوم! یعنی ما آمار دقیقی از واحدهای صنفی و جزییات آنکه کدامشان توزیعی و کدامشان تولیدی است نداریم. ما از میزان فعالیت‌های انجمن‌های صنفی و توزیع‌کنندگان کالا و... آمار درستی نداریم. اگر آمار شفاف و درست در دسترس نباشد نمی‌توان نیاز زمانه را تعیین کرد. امروز یکی از مشکلات ما این است که تولیدکننده ما مرجعی برای مشخص کردن نیاز مردم نمی‌شناسد که براساس آن تولید کند.

احمد غلامزاده: چنانچه نظام تعرفه‌ای به شکل یکسان و با عدالت برای همه اجرا شود خوب و نقش آن در اقتصاد مثبت است اما چنانچه به هر دلیل برای یک عده خوب و برای عده‌ای بد انجام شود، مشکل‌زا خواهد شد. مثلاً من کامپیوتری را وارد می‌کنم و تعرفه می‌دهم اما هم‌زمان فرد دیگری در همین کار وارد می‌شود اما تعرفه نمی‌پردازد. این اشکال دارد و باعث می‌شود که رقابت شکل نگیرد. چون در واقع در حقوق گمرکی عدالت برقرار نشده است. این فساد است و فساد بازار را به هم می‌ریزد به طوری که کار کردن برای بازرگانان متشرع دشوار می‌شود.

مهدی فتح‌الله: یکی از مهم‌ترین نهادهایی که براساس دانش مدیریت زنجیره تامین و نیز تجربه کشورهای موفق می‌توان برای صنایع مختلف کشورمان تجویز کرد، «شورای سیاست‌گذاری» به عنوان متولی و سیاست‌گذار اصلی هر گروه همگن صنعتی و یا زنجیره‌های کسب‌وکار است. این رویکرد ضمن اینکه با اهداف کلان دولت مبنی بر کاهش تصدی‌های دولتی و واگذاری امور به مردم هم‌مسو است، باعث کاستن حجم بالایی از مشغله‌های غیرحاکمیتی وزارتخانه‌های متولی شده و مقالاتی همچون تنظیم بازار محصولات مختلف توسط این شورا که نمایندگان از همه بخش‌های مختلف زنجیره در آن حضور دارند، انجام خواهد شد.

در جست‌وجوی صنعت توزیع

تا «نظام بازار» مستقر نشود، داشتن نظام توزیع مهندسی شده دشوار است



توفیق مجدپور
عضو هیات
نمایندگان اتاق
بازرگانی تهران

ایجاد می‌کند و به پشتوانه همین هماهنگی‌ها، نظام برنامه‌ریزی، مدیریت و نظارت درونی و سیستمی شده خود را، درون جوش و بدون آنکه مدیریتی وجود داشته باشد، مدیریت می‌کند!

در این میان، لازم است تا حتماً یادآوری شود که «نظام بازار»، این هماهنگی مورد انتظار را نه از طریق برنامه‌ریزی دولتی بلکه از طریق ایجاد رابطه منطقی، منصفانه و تعامل دوطرفه بین تقاضاکنندگان (خریداران) و عرضه‌کنندگان (فروشنندگان) به وجود می‌آورد. و این همان چیزی است که تحت عنوان «نظارت درونی و سیستمی شده درون جوش» از آن یاد کردیم.

۳

اجرای اصل ۴۴، اقتصاد مقاومتی و نظام بازار

نگاه به ماهیت اجرای اصل ۴۴ و اقتصاد مقاومتی، به‌خوبی نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از رویکردهای آن، تلاش در جهت برقراری همین نوع سازمان‌دهی به «نظام بازار» در کشور است.

ارکان اقتصاد مقاومتی را تکیه به مردم، تاکید بر سیاست‌های اصل ۴۴ با هدف افزایش ثروت ملی و توزیع عادلانه و رفع محرومیت در جامعه اسلامی و استقبال از ظرفیت‌های مردمی می‌سازند. در این ارتباط، باید به این توصیف از اقتصاد مقاومتی توجه داشت که اقتصادی است که به مردم قدرت شکوفایی می‌دهد.

«شکوفایی»، محصول هم‌گرایی، انسجام و هماهنگی است. و پشتوانه این اتفاق میمون، چیزی نیست به‌جز فراهم‌ساختن زیرساخت‌ها و زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری هر آنچه که به شکوفایی منجر می‌شود. هم‌گرایی، انسجام و هماهنگی بین بازارهای جزیره‌ای عرضه منابع اولیه، واسطه‌های، منابع مالی - اعتباری، مواد اولیه صنعتی، هم‌چنین استقرار نظام مدیریت یکپارچه حرفه‌ای در شبکه توزیع که به شکل‌گیری «نظام توزیع» منجر شود، زمینه‌هایی برای شکل‌گیری «نظام بازار» است.

از این‌روی، وظیفه دولت‌ها، جداسدن از نقش‌های تصدی‌گری و نشان‌دادن رویکرد مقتدرانه به نقش‌های حاکمیتی، هدایتی و ارشادی است. دولت‌ها نباید در امور نظارتی نیز مداخله کنند بلکه شایسته است تا نظام‌های نظارتی را به نظام‌های متعلق به بازارهای اقتصادی و به‌طور کلی به «نظام بازار» بسپارند.

به‌واقع، آنچه که انتظار منطقی را در برخورداری از یک اقتصاد پویا تشکیل می‌دهد، فراهم‌کردن زمینه‌های نهادی در حوزه جامعه و اقتصاد است. در این ارتباط، شکل‌دادن به نظام بازار، با الهام از اجرای دقیق و

شد تا همان احزاب معتقد به نظام متمرکز برنامه‌ریزی، تلاش کنند تا از طریق برنامه‌های اجتماعی دولت رفاه، باز همان نظام‌های بازار پیشین را به وجود آورند.

اکنون دیگر، حزبی نیست که از قرن بیستم به قرن بیست‌ویکم آمده باشد و کماکان به «نظام بازار» و به زنجیره‌های بودن سیستم‌های اقتصادی و زیرسیستم‌های اقتصادی و اجتماعی باور نداشته باشد. این موارد نکاتی طبیعی هستند که تاخیر در رسیدن به همین طبیعت اصلی، باعث آسیب‌دیدگی جامعه طی همان دوره‌های تاخیر می‌شود.

«نظام توزیع» نیز، یکی از جمله این موارد است که جزو زیرسیستم‌های اقتصادی است که به همین «نظام بازار»، متصل و مرتبط می‌شود. ضمن آن‌که در یک نگاه وسیع‌تر، به «نظام تولید» و «نظام اقتصادی» و سیاست‌گذاری‌های عمومی کشورها نیز بازمی‌گردد.

۲

عناصر اقتصادی - اجتماعی و اثر آن‌ها بر نظام توزیع

وقتی صحبت از اثر عناصر اقتصادی - اجتماعی به‌میان می‌آید، بحث درخصوص «نظام بازار» جدی است. شاید به‌همین خاطر باشد که در گفتار فوق به همین نظام بازار اشاره شد. نظام توزیع، پیوندی ناگسستنی با «نظام بازار»‌ها و به‌طور کلی با نظام واحد بازار دارد. چراکه هر فعالیت اقتصادی، ماهیتاً دارای یک «بازار» خاص خود است. از این‌روی، حاصل از فعالیت‌های هماهنگ این «بازار»‌ها در کنار یکدیگر، نظام بازار به‌وجود می‌آید.

به این نکته دقت شود که بین وجود «بازار» و وجود «نظام بازار» تفاوت وجود دارد. همه کشورها دارای بازار هستند، اما برخی از آن‌ها، ضمن برخورداری از «بازار» فاقد «نظام بازار» می‌باشند. به‌عبارتی، دارای درخت هستند اما جنگل ندارند! جنگل، محصول وضعیتی است که درختان منفک و جدای از هم نباشند. بلکه به‌صورت یک سامانه واحد بصری، سازمان‌یافته و هماهنگ و در کنار هم، به‌وجود ترکیبی به نام جنگل شکل می‌دهند. پس هر کشور می‌تواند دارای بازار باشد به‌عنوان مثال، بازار پولی و اعتبار، بازار مواد اولیه، بازار کار، بازار تولید، بازار عرضه، بازار توزیع، و... داشته باشد اما تا هنگامی که این بازارها، به‌صورت هماهنگ عمل نکنند، از شکل‌گیری چیزی به نام نظام بازار نمی‌توان سراغ گرفت.

نظام بازار به فعالیت‌های اقتصادی، مثل تولید، توزیع، گردش سرمایه، و گردش مواد اولیه و حتی نرخ و قیمت کالاهای مصرفی، واسطه‌های، سرمایه‌های و نرخ کار و دستمزدها سازمان می‌دهد. بین آن‌ها هماهنگی

توزیع، دارای فرآیندهای مهندسی شده است. به همین دلیل، می‌باید از آن به‌عنوان «صنعت توزیع» نام برد. در این میان، وجود پراکندگی بازارها، مانع جدی در مسیر تفکر برای مهندسی «نظام توزیع» است. چراکه پراکندگی بازارها، باعث چندگانه‌شدن سیستم‌های توزیع می‌شود. این نوشته قصد آن دارد تا بگوید که لازمه داشتن یک سیستم مهندسی شده توزیع، وابسته به استقرار نظام بازار است. و تا چیزی به نام «نظام بازار» مستقر نشود، امکان دسترسی به یک نظام توزیع مهندسی شده، بسیار ضعیف می‌نماید.

۱

نظام بازار؛ نه یک کلمه بیش، نه یک کلمه کم

سیستم‌های اقتصادی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مختلف هستند که وجود هر نوع از اختلال در آن‌ها، باعث آسیب‌دیدگی دیگر مجموعه‌ها می‌شود. نظام توزیع نیز یکی از زیرسیستم‌های اقتصادی است که دارای پیچیدگی‌های بسیار است. بخشی از این پیچیدگی‌ها به مسائل درونی نظام توزیع بازمی‌گردد و بخش دیگری به مسائل بیرونی آن مربوط می‌شود. وجود سه جریان تحت عنوان‌های جریان فیزیکی توزیع کالا، جریان پول و اعتبار و جریان اطلاعات (به مانند کدگذاری کالا، استفاده از تجهیزات مخابراتی و رایانه‌ای) نشان می‌دهد که این مقوله نیاز به «مهندسی» شدن دارد.

از این زاویه که نگاه کنیم متوجه چند نکته اساسی می‌شویم. یکی آن‌که هر موضوع متعلق به زیرسیستم‌های اقتصادی و اجتماعی را جدای از سایر موضوع‌های مرتبط با آن نبینیم و به عبارتی جزیره‌ای فکر نکنیم. دیگر آن‌که، توسعه‌دادن نگاه خود به سایر مسائل مرتبط با موضوع، سبب می‌شود تا به فرآیندهای گسترده‌تری بیندیشیم و به‌جای داشتن یک نگاه سطحی، تا حدودی ریشه‌ای و مهندسی شده فکر کنیم. تفکر جزیره‌ای، سبب می‌شود تا نسخه‌های جزیره‌ای و غیرمهندسی و غیر حرفه‌ای نیز نوشته شود و به همین خاطر، حتی اگر چندروزی، بهبودی ایجاد کند، بعد از گذشت چندسالی، تحت‌تأثیر اثر مستقیم یا غیرمستقیم دیگر فرآیندهای مرتبط، باز همانی خواهد شد که بود.

به تاریخ نیز که بنگریم، همین نوع نگاه‌ها و رفتارها را می‌بینیم. به‌عنوان مثال، با روی کار آمدن احزاب معتقد به نظام متمرکز برنامه‌ریزی دولتی در اروپا، «نظام بازار» به شدت تضعیف شد. حتی تلاش شد تا به دنبال تضعیف «نظام بازار»، «نظام بازار» جدیدی متکی بر موسسه‌های دولتی و نه خصوصی به‌وجود آید. اما، پس از خاتمه جنگ جهانی دوم، بی‌هیچ درنگی، تلاش

همه کشورها
دارای بازار
هستند، اما برخی
از آن‌ها، ضمن
برخورداری از
«بازار» فاقد «نظام
بازار» می‌باشند.
به‌عبارتی، دارای
درخت هستند اما
جنگل ندارند!



در حال حاضر، نظام توزیع، هم‌سو با رشد تولید و تجارت، رشد نکرده است و رشد آن مستلزم افزایش حضور فروشگاه‌های زنجیره‌ای و میادین عمده عرضه کالاهای مصرفی، میوه‌و تره‌بار، خشکبار، لبنیات و سایر محصولات دامی و کشاورزی و باغی است.

صحیح اصل ۴۴ و توجه به ابعاد اقتصاد مقاومتی، بخش ویژه‌ای از آن راهبرد منطقی را تشکیل می‌دهد. همچنین لازم است تا در کنار آن، به تقویت و توسعه نظام بازار پرداخت. چراکه نظام بازار، عملاً جایی است که تعامل دوطرفه بازار عرضه (عرضه منابع، عرضه کار، عرضه منابع مالی - اعتباری، عرضه مواد اولیه و عرضه تولید محصول و خدمات) و بازار تقاضا (تقاضای منابع، تقاضای کار، تقاضای منابع مالی - اعتباری، تقاضای مواد اولیه و تقاضای محصول و خدمات) برقرار می‌شود. جامعه بستر اصلی شکل‌گیری نظام بازار است و جامعه و نظام بازار را همین خرید و فروش‌ها، یعنی همین تقاضاکنندگان (خریداران) و عرضه‌کنندگان (فروشنندگان) هماهنگ و هم‌افزا و هم‌راستا می‌سازند و نه برنامه‌ریزی‌های تصدی‌گرایانه دولت‌ها. از این روی، نظام بازار همان وسیله لازم برای شکل‌دادن به زمینه‌های نهادی در حوزه جامعه و اقتصاد است و نظام بازار، نظامی برای هماهنگ‌سازی فعالیت انسان‌ها در بستر جامعه است. فعالیت انسان‌ها اعم از سرمایه‌گذار، منابع کار، منابع مدیریت بخش‌های غیردولتی (یعنی بخش‌های خصوصی و تعاونی) و صنعت و تجارت و کشاورزی و حمل‌ونقل و توزیع و... تاریخ به ما می‌گوید که این هماهنگی‌ها، بر اساس فرمان‌های مرکزی دولت‌ها، شکل نمی‌گیرد، بلکه شکل‌گیری آن‌ها، مروهون همین روابط دوسویه در نظام بازار و نظام مبادلات طرفین عرضه و تقاضا در این نظام است.

به‌طور معمول، شش‌گونه بازار از همه بازارها، شناخته‌شده‌تر هستند. بازار مواد و منابع اولیه، بازار کار، بازار تولید محصولات کشاورزی، بازار تولید کالاهای صنعتی و خدماتی و مصرفی، بازار توزیع و بازار مصرف. در نظام بازار، برخلاف تصورات رایج، رفتار هر فعال اقتصادی، راهی مستقل از دیگران و یا رفتاری برخاسته از میل فردی و میل دولت‌ها نیست. بلکه، در نظام بازار، رفتار هر فعال اقتصادی، به رفتار دیگر فعالان اقتصادی گره و پیوند خورده است. طی این فرآیند، نظام بازار، بین عرضه‌کنندگان و تقاضاکنندگان، رابطه «ثر» و «متاثر» می‌سازد. طی این فرآیند، فعالان بازار بر اثر نظام کنترل‌کننده این بازار، به این راه، یا آن راه کشانده می‌شوند. اما این تغییر مسیر، نه به اجبار بلکه بر اساس روابط نظام بازار تعیین می‌شود. این فعالان از طریق رابطه تقاضا، عرضه و یا همان رابطه خرید و فروش مدیریت می‌شوند، نه چیزی تحت‌نظر میل فردی! نظام بازار، در عصر فعلی و زمانه ما، با «بازار» متأثر از دست نامرئی آدم اسمیت (پدر علم اقتصاد کلاسیک) بسیار متفاوت است. فراموش نشود که در نظریه آدم اسمیتی دولت فقط اجازه می‌داد تا دست نامرئی عرضه و تقاضا کار خود را انجام دهد. این درحالی است که در «نظام بازار» فعلی، دولت، می‌تواند به عنوان قدرتمندترین فعال (در سیاست‌گذاری عمومی) و در لباس یک «قدرت حاکمیتی» نمود پیدا کند و نقش آفرین شود. دقیقاً این همان چیزی است که امروزه از دولت‌ها طلب می‌شود. از دولت‌ها طلب می‌شود تا

در چارچوب وظایف حاکمیتی، به عنوان قوی‌ترین فعال اقتصادی - اجتماعی، در نظام بازار فعالانه ایفای نقش حاکمیتی نمایند. فقط دولت‌ها باید مراقب آن باشند که با دقت تمام تحقیق کنند، کجا حضورشان مفید و ضروری، کجا خنثی و بی‌فایده و کجا زیان‌آور است. به‌عنوان مثال آنجا که مداخله دولت‌ها سبب شکل‌گیری «پستو»های اقتصادی، تجاری و نظام توزیع می‌شود، این به‌مثابه یک فعالیت زیان‌آور است و باید از ادامه آن جلوگیری کند. از این روی، هر عمل و رفتار دولت که منجر به تشکیل بازار سایه، بازار سیاه و رفتارهای در «پستو» و «زیرپله» شود، فعالیت غلط و برای اقتصاد و جامعه و سلامت رفتارها زیان‌بار است. نظام بازار در جهان معاصر، نظامی زیر نظر دولت‌ها فرآیندی در اختیار جامعه و نهادهای اقتصادی متعلق به آحاد جامعه است. تمامی دادوستد فعالان این نظام، بر اساس ظرفیت خرید و فروش بازار تعیین می‌شود و نه دستور دولت‌ها.

یکی از بندهای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی اشاره به «بهم‌پری عادلانه عوامل اقتصادی در زنجیره تولید تا مصرف، متناسب با نقش آن‌ها در ایجاد ارزش افزوده، به‌ویژه با افزایش سهم سرمایه‌انسانی از طریق آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه» دارد. این موضوع نشان می‌دهد که هدف از اقتصاد مقاومتی، «درون‌زا» ساختن نظام بازار است.

ارتباط نظام بازار توزیع با نظام اقتصادی: «آسیب‌شناسی» و «فرآیندهای بهبود»

کارکرد اشتباه، غلط و یا گسیختگی بازار، که به‌هنگام فقدان «نظام بازار» اتفاق می‌افتد؛ باعث ناهنجاری و کارکرد نامناسب و ساختار غیرمنطقی نظام توزیع می‌شود. محصول این آسیب، چیزی نیست جز گران‌شدن قیمت کالاهای و خدمات و شکل‌گیری انتظارات غیرعقلانی در تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان. علاوه بر این باید به آسیب‌های دیگری نیز اشاره کرد. آسیب‌هایی هم‌چون نوسان شدید قیمت، اتلاف منابع، عدم شفافیت، کاهش قدرت خرید مردم، آشفتگی در کارکرد بازار و شکل‌گیری شبکه‌های غیررسمی توزیع در جامعه. فقدان نظام بازار و وجود جزیره‌ای بازارها، سبب می‌شود تا ما شاهد آن باشیم که کالاهای مختلف سرمایه‌ای، واسطه‌ای و مصرفی، هم‌چنین تولیدات وارداتی و یا تولید داخلی و یا حتی کالاهای قاچاق، مسیرهای متفاوتی را، خارج از نظام بازار، در شبکه توزیع کشور طی کنند. این وضعیت نشان می‌دهد که کارکرد نظام توزیع در خصوص کالاهای مختلف، با یکدیگر متفاوت است. به‌عنوان مثال، آنجا که قرین به حضور نقش حاکمیتی دولت در «بازار آرد، قند و شکر» است، تدارک و توزیع آن، با التهاب و نوسان اندک مواجه است (صرف‌نظر از فرآیند عرضه و توزیع کالاهای خارج از نظارت قانون)، اما آنجا که خلاء نقش حاکمیتی دولت احساس می‌شود (مانند میوه‌و تره‌بار،

خشکبار، پارچه و اقلامی از این دست)، نوسان و التهاب شدیدی احساس می‌شود. از این روی ضرورت دارد تا به‌منظور ایجاد بهبودی، در جهت استقرار فرآیندهایی اقدام نمود که منجر به تدوین و تبیین و شکل‌گیری «نظام بازار» گردد و معطوف به آن، تنظیم شبکه توزیع و نظام توزیع، بر اساس ضرورت‌ها و امکانات و در راستای اهداف و مصالح کشور و کمک به اصلاح ساختار اقتصادی کشور، اتفاق افتد.

۵

راهبردها و کلام آخر

تلاش در جهت استقرار «نظام بازار» و تقویت جریان اجرایی ساختن اصل ۴۴ و توجه به اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های ابلاغی آن، هم‌چنین پرهیز از پراکندگی و جزیره‌گرایی، راهبردهایی برای یک عملکردهای بنیادی است که اتصال آن به یک‌سری از عملکردهای کوتاه‌مدت (بین یک تا سه‌سال) میان‌مدت (سه تا هفت‌سال) و بلندمدت (مهلت رسیدن به برنامه چشم‌انداز ۱۴۰۴)، فرآیندهای اجرایی آن را تبیین می‌کند. تسری موارد فوق در نظام توزیع، مستلزم به‌حداقل رساندن نقش واسطه‌ها میان تولید و مصرف است. طبعاً بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌هایی چون فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بنگاه‌های تامین‌کنندگان کالا اعم از تولیدکننده و واردکننده، از جمله گام‌های اولیه برای کاهش واسطه‌هاست. در این خصوص کافی است تا به نرخ خرید میوه‌و تره‌بار توسط واسطه‌ها و نرخ فروش آن به خرده‌فروشان و درنهایت به مصرف‌کننده نهایی دقت شود تا به عمق این تفاوت معنا‌داری پی‌برد. از این‌روی ضرورت دارد تا برای بهبود گردش کالا در کشور و تقویت زیرساخت‌ها برای شکل‌گیری نظام توزیع، به حوزه توزیع، هم‌پای با تولید و تجارت‌اندیشه کرد. در حال حاضر، نظام توزیع، هم‌سو با رشد تولید و تجارت، رشد نکرده است. رشد آن مستلزم افزایش حضور فروشگاه‌های زنجیره‌ای و میادین عمده عرضه کالاهای مصرفی، میوه‌و تره‌بار، خشکبار، لبنیات و سایر محصولات دامی و کشاورزی و باغی است. کاهش واسطه‌ها و حذف تدریجی عمده‌فروشان و گسترش نقش فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای و میادین، راهبردی برای سرعت بخشیدن به شکل‌گیری نظام بازار، تسهیل در گردش کالا، همراه با بهره‌گیری مناسب از تجهیزات توسعه‌یافته در نظام توزیع کالا تلقی می‌شود. توسعه این چنین فضاهایی باعث ایجاد زمینه برای استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود در سرمایه‌های سرگردان خواهد بود. «نظام توزیع» بر اساس یکسری از رفتارهای مهندسی‌شده به سایر سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اقتصادی متصل می‌شود و در این رابطه این «نظام بازار» است که با دقت تمام می‌تواند «نظام توزیع» را، مهندسی‌وار، مدیریت کند. به‌طور قطع، توسعه فرهنگ «نظام بازار» سببی برای اصلاح فرهنگی «سبک مصرف» و «الگوهای مصرف» و بهبود وضعیت در نظام توزیع است. نکته‌ای که متأسفانه، توجه اندکی به آن شده است.

۴

شفافیت و یکپارچگی؛ نیاز مبرم نظام توزیع

اقتصاد مقاومتی و نظام توزیع در میزگردی با حضور **خسرو فروغان** و **احمد غلامزاده**

در خصوص نظام توزیع وارد می‌داند. به باور او مهم‌ترین معضل نظام توزیع کشور فقدان وجود یک «سیستم» است و «اگر ما به دنبال افزایش قدرت و جهش اقتصادی هستیم باید به سمت درون‌زا کردن اقتصاد حرکت کنیم» کاری که «بدون داشتن منطقی قوی اتفاق نخواهد افتاد.» خسرو فروغان نیز عدم هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف را اصلی‌ترین مشکل نظام توزیع کشور می‌داند و اعتقاد دارد که فرآیند توزیع، نیازمند شفافیت است و این چیزی است که نظام توزیع ما از فقدان آن رنج می‌برد.

عظیم محمودآبادی: در میزگرد این شماره «آینده‌نگر» به مسئله نظام توزیع و مشکلات و مسائل آن از منظر اقتصاد مقاومتی پرداخته‌ایم. احمد غلامزاده رییس مرکز ملی شماره‌گذاری کالا و خسرو فروغان گرانسایه رئیس کمیسیون بازرگانی داخلی و خدمات توزیعی اتاق ایران میهمانان این میزگرد بودند. غلامزاده اگرچه سال‌های طولانی در دولت‌های مختلف سمت‌های مدیریتی داشته و اکنون نیز همچنان ریاست «ایران‌کد» را برعهده دارد اما انتقاداتی جدی را به عملکرد دولت

آسیب‌شناسی و مشکلات آن‌ها را مشخص کنیم باید موارد مختلفی را در نظر بگیریم. از جمله مشکلاتی که در این مغازه‌های کوچک وجود دارد این است که این نحوه توزیع، هزینه‌ها و قیمت کالا را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر انبارهای بسیار زیادی که هر واحد صنفی به‌خود اختصاص داده، پراکنده هستند. موضوعی که در افزایش قیمت تمام‌شده کالا تاثیر زیادی دارد. بحث واسطه‌ها نیز در این میان مطرح است که جمعیت‌شان متناسب با تعداد این واحدهای صنفی افزایش می‌یابد. تمامی این موارد باعث می‌شود تا در نهایت کالایی که به دست مصرف‌کننده می‌رسد، هم از کیفیت و هم از قیمت مناسبی برخوردار نباشد.

پس به بیان دیگر وقتی گفته می‌شود که استاندارد تولید در جهان ۷ درصد است اما در ایران ۱۴ درصد، اشاره به مشکلاتی از این قبیل دارد...

زیاد می‌شود. تداخل در کارهای یکدیگر و ناآشنایی دقیق مسئولان بخش توزیع کالا نیز یکی از مشکلاتی است که با آن روبه‌رو هستیم و تمامی این موارد باعث سردرگمی فعالان اقتصادی شده است. قاعدتا باید در بخش توزیع کالا یا الگویی از یکی از کشورهای دنیا داشته باشیم یا خودمان الگو ارائه دهیم. در نظام توزیع، مصرف‌کننده آخرین حلقه توزیع به حساب می‌آید و در کشورهای پیشرفته‌ای مانند آمریکا، کانادا و استرالیا تمرکز نظام توزیع بر فروشگاه‌های بزرگ است. یکسری کشورها مانند اکثر کشورهای بزرگ اروپایی و آسیایی هم هستند که تمرکزشان تقریباً ۵۰-۵۰ است. یعنی هم فروشگاه‌های بزرگ دارند و هم فروشگاه‌های کوچک. کشورهایی هم مثل ایران هستند که تمرکز بیشترشان بر واحدهای صنفی کوچک است. باید دید هر کدام از این نظام‌های توزیع چه معایب و محاسنی دارد. اگر بخواهیم این مغازه‌های کوچک را

از ابتدای انقلاب اسلامی تاکنون، الگوهای متعددی برای سروسامان دادن به نظام توزیعی اقتصاد ایران پیش‌بینی و اجرا شده اما همچنان نظام توزیعی ایران با مشکلات مختلفی روبه‌رو است. به اعتقاد شما در حال حاضر بزرگترین مشکل نظام توزیع در کشور ما چیست و فکر می‌کنید در نظر گرفتن چه سیاست‌هایی می‌تواند نظام توزیعی ایران را سامان بخشد و سیاست‌های ابلاغی اقتصاد مقاومتی چه تاثیری در این میان می‌توانند داشته باشند؟

فروغان: در حال حاضر نوعی سردرگمی در بازار ما وجود دارد. مشکلاتی که بخشی از آن به فرهنگ جامعه برمی‌گردد و نشان می‌دهد که در موضوع توزیع، کار فرهنگی ناچیزی انجام شده است. بخشی دیگر به تصمیم‌گیری‌های آبی مربوط می‌شود. مثلاً به یک‌باره کالایی در بازار نایاب و هم‌زمان کالای دیگری



غلامزاده:
اگر ما به دنبال افزایش قدرت و جهش اقتصادی هستیم به تعبیر مقام معظم رهبری باید به سمت درون‌زا کردن اقتصاد حرکت کنیم. این کار بدون داشتن منطقی قوی اتفاق نخواهد افتاد.

فروغان: بله، در آمریکا به ازای هر ۲۳۰ تا ۲۴۰ نفر یک فروشگاه ایجاد شده است. این آمار در اروپا به ازای هر ۱۲۰ تا ۱۳۰ نفر است. این در حالی است که ما در ایران بیش از ۳ میلیون واحد صنفی داریم که نسبت به جمعیت، هر ۲۵ نفر حداقل یک واحد صنفی در اختیار دارد و تعداد بسیار زیادی از این واحدهای صنفی توزیعی و خدماتی هستند. زمانی که تمرکز بر روی فروشگاه‌ها باشد، مالیات و عوارضی که پرداخت می‌شود و هزینه‌های دیگر مانند آب و برق و... کاهش می‌یابد. برای مثال هزینه‌های فروشگاه‌های در کشور آمریکا بسیار پایین‌تر از هزینه‌هایی است که تک‌تک واحدهای صنفی در ایران متحمل می‌شوند. موضوعی که در نهایت بر قیمت تمام‌شده کالا تاثیر می‌گذارد و نشان می‌دهد که قیمت تمام‌شده کالا در بازار ایران بسیار بیش از قیمت تمام‌شده کالا در این کشورهاست اینگونه است که ما در بحث رقابت با این کشورها به مشکل برمی‌خوریم. در کنار این‌ها مشکل بزرگی که وجود دارد این است که همزمان شرکت‌هایی با نام «شرکت پخش» درست شده‌اند اما هنوز ساماندهی درستی در قبالشان صورت نگرفته است. البته انجمن‌هایی درست شده است اما این انجمن‌ها نیز معمولاً با زیر نظر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی شکل می‌گیرد یا زیر نظر اتاق‌های بازرگانی هستند، ضمن اینکه در کنار این‌ها تعدادی هم زیر نظر واحدهای صنفی وزارت صنعت، معدن و تجارت فعالیت می‌کنند که هر کدام شاخه‌ای جداگانه است. این در حالی است که در ماده دو قانون نظام صنفی آمده است که «هر شخص حقیقی یا حقوقی که در یکی از فعالیت‌های صنفی اعم از تولید، تبدیل، خرید، فروش، توزیع، خدمات و خدمات فنی سرمایه‌گذاری کند و به‌عنوان پیشه‌ور و صاحب حرفه و شغل آزاد، خواه به شخصه یا با مباشرت دیگران محل کسبی دایر یا وسیله کسبی فراهم آورد و تمام یا قسمتی از کالا، محصول یا خدمات خود را به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم و به‌صورت کلی یا جزئی به مصرف‌کننده عرضه دارد، فرد صنفی شناخته می‌شود». این قانون در سال ۱۳۹۲ اصلاحیه‌ای هم داشته است و یک تبصره به آن اضافه شده که می‌گوید «صنوفی که قانون خاص دارند، از شمول این قانون مستثنی می‌باشند. قانون خاص قانونی است که بر اساس آن نحوه صدور مجوز فعالیت، تنظیم و تسبیق امور واحدهای ذی‌ربط، نظارت، بازرسی و رسیدگی به تخلفات افراد و واحدهای تحت پوشش آن به صراحت در متن قانون مربوطه معین می‌شود». این قانون به این معناست که شرکت‌های پخش باید پروانه کسب داشته باشند. ما نتوانستیم فعالیت شرکت‌های پخش را محدود کنیم. راهکارش این است که برای این شرکت‌ها قانونی مدون کنیم که تمام آن‌ها شرایطی که در تبصره ماده دو قانون نظام صنفی آمده را رعایت کنند و یا اگر قانونی برایشان در نظر نمی‌گیریم و قرار نیست که قانونمندان کنیم از تنها راه باقی‌مانده بهره ببریم که همان گرفتن پروانه کسب است. از طرف دیگر بنگداران ما عمده‌فروشان مواد غذایی یا کالا هستند که



اتحادیه‌های مستقل دارند و همیشه هم کارشان با یکدیگر تداخل دارد. نتیجه این سردرگمی مشکلاتی است که ما در سطح توزیع می‌بینیم که در نهایت عموم مردم را درگیر خود می‌کند. دولتی‌های ما هنوز نتوانسته‌اند یک شبکه توزیع کامل را تعریف کنند و بگویند که در این شبکه توزیع؛ اتاق اصناف، انجمن صنفی و یا خود نظام انجمن‌ها چه وظایفی به عهده دارند. این‌ها مشکلاتی است که وجود دارد.

آقای فروغان معتقدند عدم هماهنگی بین دستگاه‌های دولتی مشکلات عدیده‌ای برای نظام توزیع کشور به‌وجود آورده است و مهم‌ترین معضل کنونی نظام توزیع ما همین مسئله است. شما چطور فکر می‌کنید آقای غلامزاده؟ آیا می‌توان عدم هماهنگی بین دستگاه‌های مختلف را به عنوان مهم‌ترین مشکل نظام توزیع ایران دانست؟

غلامزاده: آن چیزی که بیشتر مطرح می‌شود ناظر بر عوارض است. ما امروز در شبکه توزیع با مشکلاتی مواجه هستیم و در این موضوع کسی تردیدی ندارد. ما می‌دانیم که تفاوت قیمت کالا بین تولیدکننده و مصرف‌کننده در بعضی اقلام ۸۰ درصد است. این یک نوع عرضه است. در عین حال، کالا با کیفیت مناسب به دست مصرف‌کننده نمی‌رسد و در واقع مصرف‌کننده از شبکه توزیع راضی نیست. من یک تحلیل سیستمی روی این مسئله دارم. به نظر باید به این سوال پاسخ بدهیم که اساساً در دنیا با این موضوع چگونه برخورد می‌شود و ما کجای کار هستیم؟ باید توجه داشت که مبحث یکپارچگی، امروز جزو مباحثی است که در دنیا مطرح است و شاید بیش از دو دهه از عمرش نمی‌گذرد. به‌شکل خلاصه خداوند تمامی نعمات را در وحدت قرار داده است و در تفرقه جز عدم بهره‌وری و اتلاف وقت و انرژی چیزی عاید نمی‌شود. یعنی وقتی ما در شبکه توزیع‌مان یک شرکت پخش داریم، دولت کار خودش را می‌کند و فروشنده هم سرگرم کار خودش است، مشخص است که نوعی بی‌نظمی ایجاد می‌شود. برای اینکه من بتوانم ادعایم را ثابت کنم مثالی می‌زنم. اگر شما همین امروز کالایی را بگیری و بخواهید به عنوان یک فرد خارج از شبکه در کشورهای پیشرفته بفروشید هرگز نمی‌توانید هفتان را عملی کنید. به این دلیل که شما غریبه محسوب می‌شوید؛ چون دارید به عنوان هویتی تعریف‌نشده وارد بازار می‌شوید. ما به

این ساختار «سیستم» می‌گوییم. معمولاً سیستم‌ها دو ویژگی دارند؛ اولاً اینکه قدرت دفاعی از خودشان دارند یعنی اگر غریبه‌ای بخواهد وارد آن شود نمی‌گذارند و از طرفی منطق خودشان را به دیگران توسعه می‌دهند و لذا اگر ما به دنبال افزایش قدرت و جهش اقتصادی هستیم به تعبیر مقام معظم رهبری باید به سمت درون‌زا کردن اقتصاد حرکت کنیم. این کار بدون داشتن منطقی قوی اتفاق نخواهد افتاد. هر کسی که از منطق قوی‌تری برخوردار باشد، می‌تواند اندیشه و فکر و فرهنگ خودش را به دیگران منتقل کند و هر کس نباشد در دنیای امروز تاثیرپذیر خواهد بود.

به عبارت دیگر در نظام توزیع ایران هر کسی برای خودش تصمیم‌گیری می‌کند؟

غلامزاده: بله. به این دلیل که آن منطق درونی وجود ندارد. علی‌القاعده هر کسی که می‌آید با تلنگری که می‌زند این سیستم معیوب تکلیفی می‌خورد و این می‌شود که ما هر روز با تکانه‌های مختلفی روبه‌رو هستیم. به‌نظر من نیز مطمئناً عدم هماهنگی یکی از مشکلات ما در این حوزه است اما جز این، عوارض متعدد دیگری نیز وجود دارد. عدم مدیریت منسجم یکی از این عارضه‌هاست. امروز تحلیلی که اندیشمندان در حوزه پیشرفت جامعه بشری می‌کنند این است که ما از جامعه‌های کوچک در حال ورود به جامعه‌های بزرگ هستیم و تمرکز مردم در شهرهای بزرگ بیشتر شده است. امروز این موضوع را همه قبول دارند که یکی از اصول جامعه صنعتی و یکی از اصول اطلاعاتی، استانداردسازی است. چندی پیش کتاب «موج سوم» را مطالعه می‌کردم که در آن نشان می‌داد که همه اندیشمندان موضوع استاندارد و استانداردسازی را یکی از اصول جامعه صنعتی و جامعه اطلاعاتی می‌دانند. این «اصل» خصوصاً در جامعه اطلاعاتی صادق است، به این دلیل که می‌گویند مردم دوره جمع شده‌اند و تنوع در تخصص‌ها، کالاها و نیازها ایجاد شده است. به‌عبارت دیگر در مجموعه پیچیدگی و تنوعی ایجاد شده که اگر استانداردسازی نشود ما نمی‌توانیم رابطه بین اشخاص حقیقی و حقوقی را تنظیم کنیم. نمونه‌اش این است که مثلاً من امروز کالایی را می‌فروشم و دو روز بعد خریدار می‌آید و می‌گوید که این کالای مدنظر من نبوده است، درحالی که من همچنان با اصرار نظر طرف مقابل را انکار می‌کنم. دلیل این نوع برخورد این است که هنوز استاندارد بین من و او سر کالایی که قرار بود با هم مبادله کنیم به لحاظ نام‌گذاری و کیفیت و... وجود ندارد. اکنون بسیاری از پرونده‌هایی که ما در محاکم داریم، به همین عدم وجود برداشت مشترک در موضوع مورد معامله برمی‌گردد. بنابراین اگر قرار است روابط تنظیم شود، باید به سمت استانداردسازی حرکت کنیم. گستره استانداردسازی از استانداردهای تولید تا فرآیندسازی و داده و... را شامل می‌شود. امروز می‌بینیم که مقوله استانداردسازی در همه زمینه‌ها با این هدف که بتواند رابطه بین همه کسانی که در جامعه بشری زندگی می‌کنند را تنظیم کند رعایت می‌شود. مثلاً استاندارد

فرم‌های اطلاعاتی یا ساختارهای اطلاعاتی بسیار اثربخش است. در شبکه توزیع هم این استانداردسازی باید به‌وجود بیاید اما چون ما از استاندارد مورد نیاز استفاده نمی‌کنیم، دچار عوارض مختلف می‌شویم. پیش‌شرط یکپارچگی، استانداردسازی است. وقتی امروز می‌گوییم که می‌خواهیم از آی‌تی به عنوان ابزار استفاده کنیم، استاندارد، پیش‌نیاز استفاده از آن است. اگر شما استاندارد نداشته باشید اصلاً نمی‌توانید وارد این حوزه شوید. مثلاً ما مرکزی به نام مرکز تسهیل تجارت و کسب‌کار الکترونیکی سازمان ملل متحد موسوم به یو.ان.سی.فکت را داریم که می‌گوید «تمرکز اصلی این نهاد بر تسهیل تراکنش‌های ملی و بین‌المللی است». یعنی اگر می‌خواهیم در سطح ملی کار کنیم باید علی‌القاعده آن شبکه‌های بین‌المللی را هم در نظر بگیریم. این نهاد در ادامه می‌گوید «از طریق هماهنگ‌سازی و ساده‌سازی فرآیندها، رویه‌ها و جریان‌های اطلاعاتی و همچنین مشارکت در رشد تجارت جهانی». یعنی اگر می‌خواهید در سطح تجارت جهانی رشد کنید، حتماً باید از طریق هماهنگ‌سازی و ساده‌سازی فرآیندها و... این اتفاق رخ دهد و جز از این طریق امکان‌پذیر نیست. این نهاد توصیه می‌کند که «استانداردهای فنی را برای کسب‌کار و تجارت تدارک می‌بیند و در عین حال همواره به‌دنبال پرورش و توسعه چارچوب‌های جایگزین برای فعالیت‌های اداری درون دولتی و بیرون دولتی است». یعنی در نهایت به رفتن به سمت استانداردها تاکید دارد. توصیه سی‌وسه و سی‌وچهار همین یو.ان.سی.فکت عمدتاً در خصوص پنجره واحد است که امروز به‌عنوان یک بخش ضروری در حوزه تجارت مطرح است به این مفهوم که من بتوانم کالای مورد مبادله بین چند کشور را از طریق یک شبکه رایانه‌ای مدیریت کنم. این نهاد می‌گوید که برای انجام این کار باید چند مسئله مورد نظر قرار گیرد. اولین مورد یکپارچگی است. می‌گوید «یکپارچگی، وحدت میان اجزای یک زنجیره تامین است. کلید بهبود عملکرد است و این یکپارچگی مبتنی بر وجود زبان مشترک و امکان دسترسی به اطلاعات و استانداردسازی اطلاعات است. مدیریت کلیه فرآیندهای فیزیکی و اطلاعاتی یک زنجیره به صورت متحد برای رسیدن به عملکرد بهتر است» یعنی من وقتی کالا را در زنجیره به گردش درمی‌آورم این کالا از یک‌طرف جریان فیزیکی و از طرفی جریان اطلاعاتی دارد که اگر با هم هم‌سو باشند؛ می‌شود آن کالا را مدیریت کرد و در غیر این صورت نمی‌توان در این کار موفق شد. در این میان باید توجه کرد که اندیشمندان باید زیرساخت‌های یک اقتصاد را شکل دهند. من این موضوع را وظیفه اتاق و بخش خصوصی و دولت می‌دانم که متأسفانه این نگاه در کشور ما وجود ندارد. توصیه سی‌وسه این نهاد می‌گوید «یک پنجره واحد به عنوان تسهیلی برای قراردادن اطلاعات و اسناد استاندارد با یک نقطه و درگاه ورود به‌منظور انجام فرآیند واردات، صادرات و نیازمندی‌های مرتبط با آن تعریف شده است. اگر اطلاعات الکترونیکی باشد

در این صورت عناصر داده‌های منحصر به‌فرد باید تنها یکبار ارائه شوند». این خیلی مهم است. مثلاً امروز یک کالا در کشور تولید می‌شود؛ ما از نگاه فلسفی می‌گوییم که کالا دوبار در زنجیره متولد می‌شود؛ یعنی در زنجیره تولید، یکبار متولد می‌شود و یک بار هم می‌میرد. این کالا اطلاعاتی دارد که ثابت است و در زنجیره تغییر پیدا نمی‌کند و لذا می‌تواند یک شناسنامه واحد داشته باشد که در زنجیره مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین باید یک شناسنامه برای کالایی که متولد می‌شود تعریف کرد.

II منظور شما از این شناسنامه دقیقاً چیست؟ مدل اجرایی آن چگونه است؟

غلامزاده: این شناسنامه همان یکپارچگی را ایجاد می‌کند. به تعبیری شاید بتوان گفت این موارد پیش‌نیاز همان یکپارچگی است. یعنی اینگونه نیست که ما تصور کنیم براساس توصیه‌ای که این نهاد در اختیار کشورها قرار داده و در واقع آن‌ها را موظف کرده تا داده‌ها و اطلاعات ملی‌شان را استاندارد کنند، همه چیز درست می‌شود. باید به آن عمل کرد. اثربخشی این موضوع و اینکه کشورهای دیگر چگونه با این موضوع برخورد کرده‌اند مهم‌تر است. آمریکا چیزی در حدود ۸۳۰۰۰ دیتابست دارد. یعنی وقتی ما از کالایی صحبت می‌کنیم کاملاً تعریف و معنای آن واضح است. وقتی از اجرای چنین سیستمی در کشور ما صحبت می‌شود همه می‌خندند و می‌گویند که نمی‌شود زنجیره توزیع را درست کرد. منطقی و پایه‌ای باید به این موضوع نگاه کرد تا راه‌حلی پیدا شود. در این میان از اقتصاد مقاومتی صحبت می‌شود. من در یکی از سفرهایم متوجه شدم که ترکمن‌ها پولی را از ما طلب دارند؛ نقتی‌ها هم به دنبال این بودند که آن پول را پاس کنند و آن‌ها هم قبول کرده بودند. در جمعی که نشستند بودند و می‌خواستند به ترکمن‌ها بگویند که ما چه توانایی‌هایی داریم، فکر می‌کنید چه کردند؟ نشستند پشت میز و از هم پرسیدند که تو می‌دانی چه کسی پمپ تولید می‌کند؟ این فاجعه است! یعنی من نمی‌توانم توانمندی خود را نیز به کسی که نیاز دارد معرفی کنم؟ من از وزیر صنعت، معدن و تجارت و از اتاق بازرگانی می‌پرسم؛ امروز اگر بخواهیم توانمندی کشور را مطرح کنیم چگونه باید این کار را انجام دهیم؟ امروز ما ده میلیون قلم کالا داریم که با در نظر گرفتن برندهای تجاری‌اش صد میلیون قلم کالا می‌شود. مگر می‌شود امروز دور یک میز نشست و گفت که این کالا را ببر؟! نبود امکانات در شبکه توزیع را باید تحلیل کرد. اگر امروز ما مثلاً ۱۰۰ هزار تولیدکننده در کشور داریم باید بتوانیم با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم و اگر بتوانیم استانداردسازی کنیم به‌راحتی شبکه توزیع قابل مدیریت کردن است. چرا امروز کالای قاچاق در فروشگاه‌ها وجود دارد؟ به این دلیل که اطلاعات جامع وجود ندارد و از جایی نمی‌شود تأییدیه کالا را گرفت. این حق مردم است و همه باید حمایت کنند. از نظر ملی کالاهایی مجاز به گردش اند که حقوق عمومی را می‌پردازند. اگر فروشگاه‌های امروز حاضر نیست به یک

بانک اطلاعات مرکزی وصل شود و استانداردها را رعایت کند معنایش این است که نمی‌خواهد شفافیت داشته باشد و احساس می‌کند که یک جاهایی آن عدم شفافیت به نفعش است چرا که به‌عنوان یک بنگاه به مسئله نگاه می‌کند. به نظر من می‌توان روی این نکات که البته در گذشته هم مطرح شده بحث کرد.

III می‌دانیم در سال‌های پس از انقلاب اسلامی

همواره تلاش‌هایی در راستای اصلاح نظام توزیع انجام شده که نمونه‌های آن را می‌توانیم در الگوهای نظیر فروشگاه‌های شهروروستا، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، تعاونی‌ها و... ببینیم. پرسش این است که آیا اکنون می‌توان به نظام‌های توزیع گذشته بازگشت و آن‌ها را به‌شکلی جدید احیا کرد؟ یا اینکه آن‌ها به‌هیچ‌وجه الگوهای موفق نبوده‌اند که بازگشت به آن‌ها منطقی و امکان‌پذیر باشد؟

فروغان: اگر بگوییم برگشتی نداریم که شوخی است. دنیا امروز خیلی کوچک شده است و بالطبع ما نیازمند همراه شدن با دنیا هستیم. امروز خرید و فروش کالا به‌واسطه اینترنت انجام می‌شود. شبکه‌های مختلف توزیع مانند آمازون، ای‌بی‌وی... به‌وجود آمده‌اند که خیلی راحت کالا را به درب منزل مردم می‌رسانند. وقتی آنقدر مشکل مردم فراوان است که نمی‌توانند خودشان به دنبال خرید بروند بنابراین بهترین و نزدیک‌ترین راه را انتخاب می‌کنند. به این ترتیب تغییر ایجاد می‌شود. نیازها و خواسته‌های مردم باعث تغییر می‌شود. ما نیز باید تغییر الگو دهیم و این تغییر در وهله اول باید با فرهنگ‌سازی همراه باشد. ضمن اینکه باید به این سوال پاسخ دهیم که ما در کجای راه قرار داریم. استانداردسازی کاملاً درست است اما هر تغییری به آمار دقیق و شفافیت نیاز دارد. امروز اگر هر کسی که در بخش توزیع است بتواند آمار درستی به شما بدهد من تسلیم می‌شوم! یعنی ما آمار دقیقی از واحدهای صنفی و جزییات آنکه کدامشان توزیعی و کدامشان تولیدی است نداریم. ما از میزان فعالیت‌های انجمن‌های صنفی و توزیع‌کنندگان کالا و... آمار درستی نداریم. اگر آمار شفاف و درست در دسترس نباشد نمی‌توان نیاز زمانه را تعیین کرد. امروز یکی از مشکلات ما این است که تولیدکننده ما مرجعی برای مشخص کردن نیاز مردم نمی‌شناسد که براساس آن تولید کند. واردکننده ما هم با این مشکل روبه‌رو است. به معنای دیگر هر کسی که در این حوزه کار می‌کند براساس دید خودش و به‌شکل سلیقه‌ای فعالیت می‌کند و به این ترتیب به جایی می‌رسیم که می‌بینیم مثلاً ۲۰ واردکننده به‌طور انبوه اقدام به واردات کالایی مشابه می‌کنند و به این ترتیب تولید داخلی ما آسیب می‌بیند. مثلاً در صنعت مرغ ما می‌بینیم که مرغدارهای ما حاضرند کسی بیاید و مجانی مرغ‌ها را ببرد و سر ببرد ولی هیچ‌کس نیست و در نتیجه، ما مرتباً شاهد انباشت مرغ هستیم. مدتی پیش «جهاد» مرغ‌های یخ‌زدای را که به میزان زیاد انبار کرده بود، دقیقاً زمانی که قرار بود تاریخ مصرفشان تمام شود، ۳۰ درصد زیر قیمت وارد بازار کرد و



فروغان:

دولتی‌های ماهنوز

نتوانسته‌اند یک

شبکه توزیع کامل

را تعریف کنند و

بگویند که در این

شبکه توزیع، اتاق

اصناف، انجمن

صنفی و یا خود

نظام انجمن‌ها چه

وظایفی به عهده

دارند.

فروخت. نداشتن یک آمار دقیق باعث ایجاد این قبیل مشکلات می‌شود.

❑ علت نداشتن یک آمار دقیق و شفاف چیست؟ آیا ما مکانیزم تهیه و تدوین آمار را در اختیار نداریم؟

فروغان: در کل، اقتصاد ما استراتژی دقیقی ندارد و در این عرصه، ما حتما نیاز به تغییر و تحول جدی داریم. مهم‌ترین رکن اقتصاد مقاومتی این است که هزینه‌ها و قیمت تمام‌شده را کاهش دهیم و الگوی مصرف داشته باشیم تا خیلی از کالاهای ما هدر نرود. برای این کار ما حتما نیاز داریم که یک «استراتژی توزیع» تعریف کنیم. عوامل مختلفی در تعیین این استراتژی دخیل است که یکی از آن‌ها آمار شفاف و دقیق و دیگری استانداردسازی و همگرایی با سایر کشورهاست. باید تمامی دستگاه‌های ما با هم هماهنگ باشند. امروز وقتی شهرداری‌های ما برای کسب درآمد به هر مکانی عنوان تجاری و مجوز ساخت‌وساز می‌دهند نشان می‌دهد که ناهماهنگی بین دستگاه‌ها وجود دارد. در صورتی که باید الگویی تعریف شود و به‌آرامی واحدهای کوچک به سمت واحدهای بزرگ هدایت شوند. فروشگاه‌های بزرگ را در قبال امتیازهایی نظیر معافیت‌های مالیاتی یا ... به افراد متقاضی می‌داند و به این ترتیب به تدریج شاهد ایجاد فروشگاه‌های بزرگ بودیم. اگر این اتفاق می‌افتاد، مردم راغب می‌شدند به سمت‌وسوی سرمایه‌گذاری حرکت کنند. ضمن اینکه قیمت تمام‌شده کالا کاهش پیدا می‌کرد و خیلی از مشکلاتی که الان در نظام توزیع ما وجود دارد حل می‌شد. قبل از انقلاب این الگو داشت شکل می‌گرفت و فروشگاه‌هایی با نام فروشگاه‌های کوروش در حال تاسیس بود که الگوی خود را از کشور فرانسه گرفته بود.

❑ اکنون نیز فروشگاه‌هایی مشابه نظیر شهروند را داریم...

فروغان: درست است. پس از انقلاب اسلامی این فروشگاه‌ها به مرکزی مثل شهروند و رفاه تبدیل شدند. اما تمام حرف من این است که این فروشگاه‌ها از تعریف اصلی خود خارج شده‌اند و در حقیقت تنها نمادی از فروشگاه‌های بزرگ هستند و مدیریت یک فروشگاه بزرگ را ندارند؛ یعنی این‌ها هیچ‌وقت نتوانسته‌اند محبوبیت یک فروشگاه بزرگ را کسب کنند. همین الان نمونه‌های این فروشگاه‌ها را در کشورهای بزرگ ببینید. خرید کالا، فروش، توزیع و... همه بر روی نظم و استاندارد خاصی رعایت می‌شود. صرف ایجاد فروشگاه بزرگ بدون استانداردسازی جهانی سودی ندارد. در فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای روی بحث کالایی که می‌خواهند بخرند و تهیه کالایشان دقیقا استاندارد را رعایت می‌کنند. هر کالایی را خریداری نمی‌کنند ضمن اینکه براساس نیاز آن منطقه کالا را ارائه می‌دهند و انبارهای آن‌ها هیچ‌وقت از کالاهای موردنیاز خالی نمی‌شود. مشکلاتی که اکنون در فروشگاه‌های بزرگ ما وجود دارد رغبت مردم را کم می‌کند. باید مشهود باشد که قیمت فلان کالا مناسب

است و رفاه حال مشتریان در نظر گرفته شده است. مثلا نباید این گونه باشد که مشتری برای خرید از یک فروشگاه بزرگ مدت‌ها به دنبال جای پارک خودریش بگردد و به این شکل زمان فراوانی تلف شود. فروشگاه‌های بزرگ در کشورهای پیشرفته به تمامی این مسائل دقت می‌کنند. موضوع دیگر این است که کالاها باید شناسنامه‌دار باشند. در ایران، زمانی طرح شبنم و ایران‌کد و... مطرح شد ولی ما هیچ‌وقت نتوانستیم تعریفی مناسب برای یک کالا داشته باشیم و شناسنامه‌ای برای آن ارائه کنیم. به این دلیل که همیشه در این مسائل منافع مالی گروهی وارد می‌شود. مشکل ما این است که در کشور ما هر کاری که می‌خواهد انجام شود اول مسائل مالی آن در نظر گرفته می‌شود و بعد هر گروهی که می‌خواهد بیاید منافع مالی‌اش را طوری تعیین می‌کند که اصل موضوع از بین برود. کاری که مخصوصا در طرح شبنم دیده شد. ما می‌توانیم کالای خود را استاندارد کنیم، می‌شود قیمت تمام‌شده پایین بیاید و می‌توان تولیدکننده‌ها را حمایت کرد، واردکننده‌ها را نیز همین‌طور، ولی تمامی این اهداف تنها با برنامه‌های مدون و مناسب تحقق پذیر است. حتما باید بین همه دستگاه‌ها استراتژی و هماهنگی به‌وجود بیاید. الان چند وزارتخانه درگیر بحث نظام توزیع هستند. هراز چندگاهی مسئولیت را از وزارت صنعت می‌گیرند و به کشاورزی می‌دهند و بالعکس... این پراکنده‌کاری‌ها که هیچ‌کدام و هیچ‌وقت به‌ثمر هم نمی‌رسد جز اینکه هزینه‌ها را افزایش می‌دهد و مردم را سرگرم و سردرگم می‌کند سود دیگری ندارد. در این شرایط است که سرمایه‌گذار ثبات کامل را برای سرمایه‌گذاری نمی‌بیند.

❑ عامل شکست طرح شبنم چه بود که به بستری برای تخلفات جدید تبدیل شد. چه اقداماتی در دولت قبل زمینه شکست این طرح را فراهم کرد؟

غلامزاده: ما خیلی از مشکلات در نظام توزیع‌مان داریم که همچنان پابرجاست. مثلا موضوع بهره‌وری هنوز حل نشده یا موضوع اینکه ما یک کالایی در انبار داریم ولی دوباره می‌خریم حل نشده یا بحث آمار هم هنوز به راه‌حلی نرسیده است. این‌ها همه عوارض است چون ما نگاه منطقی و حل مسئله‌ای، از ابتدا نداشتیم. وقتی ما استاندارد نداریم یعنی آمار نداریم، ما نمی‌توانیم بگویم در شرایط فعلی می‌توانیم آمار تولید کنیم به این خاطر که ما وقتی می‌خواهیم آمار تولید کنیم باید داده‌ها را جمع، آن‌ها را تبدیل به اطلاعات کنیم و بعد از تحلیل آن‌ها به آمار دست پیدا کنیم، اما وقتی استاندارد وجود ندارد و داده‌های مختلف از جاهای گوناگون و متفرقه به‌دست می‌آید نمی‌توانیم آن‌ها را جمع کنیم، بنابراین اساسا امکان تولید آمار فراهم نمی‌شود. مثلا گمرک جمهوری اسلامی ایران از سیستم طبقه‌بندی اچ.اس استفاده می‌کند و وزارت صنعت از آی.سیک و مرکز آمار از سی.پی.سی. معلوم است که به این ترتیب و با این آشفتگی روش‌ها، آماری به‌دست نمی‌آید. مثل این است که من و شما فارسی

بلد نباشیم اما بخواهیم انشای فارسی بنویسیم. بنابراین یکی از نیازهای مقوله استاندارد و استانداردسازی، آمار است. یعنی قبلاً باید استانداردسازی صورت گرفته باشد. طرح شبنم از جمله طرح‌هایی است که من با آن مخالف بودم. البته نه با اصل موضوع رهگیری کالا بلکه با شیوه‌ای که اجرایی شد مخالف بودم و در جلسات کارشناسی هم دلایل مخالفتم را بیان کردم. مثلا اینکه هیچ عقلی این را نمی‌پذیرد که بگویم بسته را باز کن و رویش برچسب بزنی! اصلا امکان‌پذیر و عقلانی نیست.

❑ این ایده در جاهای دیگر هم اجرایی شده است؟

فروغان: بله. در واقع یکی از راه‌های شناسنامه‌دار کردن کالاها همین است که براساس آن شماره کالا موجود است و مشخص می‌کند که فلان کالا چه ویژگی‌هایی دارد.

غلامزاده: من دوباره به مفهوم یکپارچگی برمی‌گردم. ما می‌گوییم فروشگاه زنجیره‌ای. معنای فروشگاه زنجیره‌ای این است که فروشگاه‌های بین تولیدکننده و مصرف‌کننده ارتباط برقرار می‌کند و علت شکل‌گیری‌اش نیز پایین آمدن هزینه‌هاست اما چون در کشور ما یکپارچگی اتفاق نیفتاده عملا این صرفه‌جویی هم شکل نمی‌گیرد و فروشگاه‌ها هم کارکرد خودشان را ندارند. مثلا آلمان را مطالعه کنیم. کل شبکه ارتباطی آن‌ها براساس یک ساختار و نام شکل می‌گیرد. بنابراین رهگیری هم آنجا موضوعیت پیدا می‌کند اما وقتی ما زنجیره نداریم اصلا رهگیری معنا ندارد. اساسا زمانی می‌توانیم بحث رهگیری را اعلام کنیم که به ازای آن، یک بستر مناسب و استاندارد ساخت‌افزای و نرم‌افزاری در شبکه وجود داشته باشد. نمی‌توان به زور بر روی کالایی برچسبی زد و از آن به عنوان رهگیری یاد کرد. ما باید به مباحث علمی و عقلانی برگردیم و تنها در این صورت است که مشکلات حل خواهند شد. اگر می‌گوییم اتاق بازرگانی باید به این مسئله ورود کند به این دلیل است که نماینده بخش خصوصی متشکل است و می‌تواند این کار را انجام دهد. سوال من این است که چرا فروشگاه‌های زنجیره‌ای را درحالی‌که شرایط و ویژگی‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای را ندارند گسترش بدهیم؟ باید دولت شاخص‌هایی تعیین کند که هر فروشگاه زنجیره‌ای براساس آن راه‌اندازی شود چون هم‌اکنون فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شکلی است که گویا در واقع چند فروشگاه زیر یک سقف جمع شده‌اند.

فروغان: دقیقا فروشگاه‌های شهروند را که نگاه می‌کنیم می‌بینیم غرفه‌هایشان را اجاره داده‌اند. یعنی عده‌ای را به عنوان کاسب جمع کرده‌اند، درحالی‌که یک فروشگاه زنجیره‌ای باید مدیریت واحدی داشته باشد. باید استانداردهایی برای آن تعریف شده، قیمت‌هایش دقیقا مشخص باشد و تمامی این ضوابط در آن رعایت شود. باید کالایی که در آن فروشگاه عرضه می‌شود براساس نیاز آن منطقه باشد. اما اوضاع فروشگاه‌های ما آنقدر آشفته است که بعضی می‌بینیم در فروشگاه‌های ما یک قلم کالا یا دو قیمت مختلف به فروش می‌رسد.



غلامزاده:
باید دولت شاخص‌هایی تعیین کند که هر فروشگاه زنجیره‌ای براساس آن راه‌اندازی شود

چون هم‌اکنون فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شکلی است که گویا چند فروشگاه زیر یک سقف جمع شده‌اند.

غلامزاده: بنابراین ما نیاز به بازاندیشی اقتصادی بر مبنای اقتصاد مقاومتی داریم. در اقتصاد مقاومتی نیاز است که ما به سمت درون‌زاد شدن حرکت کنیم و این امر مبتنی بر این است که ما روابط درونی خودمان را بازتعریف و بازمهندسی کنیم. این موضوع آنقدرها هم مشکل نیست، منتهی باورهای ذهنی ما بر اساس روش‌های سنتی شکل گرفته و شکستن این باورهای نادرست است که دشوار به نظر می‌رسد. ضمن اینکه بازمهندسی، هزینه زیادی هم ندارد. مثلا استفاده از فناوری آی‌تی هم نیاز به سرمایه‌گذاری آنچنانی ندارد. من گزارشی از سایت آمازون می‌خوانم که در آن آمده بود این سایت چیزی حدود ۶۰ میلیارد دلار در سال گردش مالی دارد در حالی که می‌گوید این مبلغ را با ۶۰۰ نفر مدیریت می‌کند. در واقع یکپارچگی‌ای که ایجاد شده علی‌القاعده توانسته حجم نیروی انسانی مورد نیاز را کاهش دهد. اگر فرض بر این باشد که کاهش نیروی انسانی معادل با افزایش بهره‌وری است، بنابراین بهره‌وری در سایه یکپارچگی اتفاق می‌افتد که در درون خودش اصولی را مبتنی بر وحدت و سیستم دارد. ما الان در کشور بنگاهی داریم که چند میلیون قلم کالا دارد. در عین حال همین بنگاه در خارج از کشور هم دیده می‌شود که همین کاری که در کشور ما با میلیون‌ها قلم کالا انجام می‌دهد را تنها با ۳۰۰ هزار قلم کالا انجام می‌دهد. یعنی ما در ایران مجموعه‌ای را با سه میلیون کالا اداره می‌کنیم و در خارج از کشور کسی با ۳۰۰ هزار قلم همین کار ما را انجام می‌دهد یعنی در کشور ما این کار با هزینه ۱۰ برابری نسبت به مشابه‌اش در کشورهای اروپایی انجام می‌شود. همین مشکل امروز در صنعت خودرو وجود دارد و لذا هزینه‌ها بالاتر از سطح متوسط دنیاست.

II به نظر شما مشکلات صنعت خودروی ما

بیشتر به نظام تولید مربوط است یا توزیع؟
غلامزاده: این موارد همگی به هم مرتبط هستند. نمی‌توان نیازهای بحث نظام توزیع را جدای از نظام بنگاه‌داری در نظر گرفت. راه‌حل این مشکل نیز همین است که یکپارچگی اتفاق بیفتد؛ مثلا شناسنامه‌دار کردن کالا فقط در سطح ملی نیست بلکه در سطح بنگاه‌ها هم صورت می‌گیرد.

فروغان: وقتی دستگاه‌ها با هم ارتباط ندارند، تمرکز بر داشته‌ها و دانسته‌های داخلی صورت می‌گیرد و نیاز بازار هم در نظر گرفته نمی‌شود. ما می‌بینیم شهر ما جوابگوی این تعداد اتومبیل نیست. بنابراین در وهله اول باید شهر و بحث‌های جاده‌ای را در نظر بگیریم، ولی ما این کار را نکردیم و آمار هم نداریم. همزمان خودروساز ما می‌بیند خودرویی که می‌سازد با هر قیمتی خریداری می‌شود و به کارش ادامه می‌دهد. این موضوع حتی برای کسی که خودرو هم نمی‌خرد هزینه‌هایی از جمله ترافیک، آلودگی و... به همراه می‌آورد. در این شرایط خودروساز هم سود نمی‌کند چون تمرکزش را بر روی بازار داخلی گذاشته است اما اگر با توجه به شرایط شهرها، با محدودیت‌هایی در داخل روبه‌رو شود، آن زمان است که به سمت بازارهای

جهانی و صادرات هم روی می‌آورد و سود می‌کند. اما وقتی آمارهای دقیقی از بازار داخلی وجود ندارد، بنابراین سخت است که بتوانیم به این سمت حرکت کنیم

II متولی آمار کجا باید باشد؟

فروغان: برای اولین بار در سال ۱۳۲۷ بانک ملی و بعد از آن مرکز آمار شکل گرفت. الان بانک مرکزی و مرکز آمار و مجلس همگی دارند آمار می‌دهند. چیزی که خیلی مشهود است این است که این آمارها با هم متفاوت است که نشان می‌دهد ما استاندارد آماری هم نداریم و واضح است تا زمانی که آمار دقیقی از هر کاری که می‌خواهیم انجام دهیم نداشته باشیم، نمی‌توانیم موفق شویم. در واقع برنامه‌های ما که به شکست و انحراف می‌رود به این دلیل است که ما آمار درستی از شرایط کشور نداریم.

II نقش قاچاق کالا در تضعیف نظام توزیع ما تا چه حدی است؟

غلامزاده: قاچاق کالا یک عمل غیرعقلانی است چرا که مفهومی این است که من فرصتی که در بازار دارم را در اختیار بیگانه قرار می‌دهم. بیگانه، کالای خودش را در بازار کشور می‌فروشد و این فرصت از تولید داخلی گرفته می‌شود، بنابراین همه مسئولان روی این موضوع اتفاق نظر دارند که قاچاق پدیده مضر است و باید با آن مبارزه کرد اما مسئله بر سر شیوه مبارزه با آن است که بحث گسترده‌ای است و حوزه‌های امنیتی و اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را در برمی‌گیرد. متأسفانه آنچه که در دولت‌های مختلف در مبارزه با قاچاق کالا صورت گرفته، بیشتر در حوزه مبارزه فیزیکی بوده است، در حالی که این معضل به راه‌حل‌های نرم‌افزاری نیاز دارد که کمتر به آن‌ها پرداخته شده است.

فروغان: بحث قاچاق مختص امروز نیست و همیشه بوده است. در همه کشورها بحث قاچاق وجود دارد اما در کشور ما قاچاق چند تعریف دارد. اول اینکه خیلی از کالاهایی که در فروشگاه‌های ما وجود دارد قاچاق است و البته به تعبیری هم نیست. خیلی از کالاهای گمرک وارد می‌شود بدون اینکه مهر بخورد و برگ سبز بگیرد، یعنی ثبت سفارش شده باشد اما رویش اسم قاچاق نمی‌گذارند. بعضی‌ها می‌گویند نیاز است تا برای شکستن تحریم‌ها بعضی از افراد کالاهای بیابورند و این مرزها را هم باز کرده‌ایم و فلان دستگاه

که شناسنامه‌دار است بیاورد و پخش کند. اما این کار در واقع شناسنامه‌دار کردن کالاهای قاچاق است. یکی از هنرهای طرح شبنم این بود که هر چیزی که قاچاق بود را با زدن یک برچسب عملاً از حالت قاچاق خارج می‌کرد! قاچاق کالا باعث می‌شود که ما نتوانیم بازار را با تنظیم خوبی اداره کنیم و متأسفانه امروز قاچاقچینی که دستگیر می‌شوند هم آدم‌های خیلی کوچکی هستند و افرادی که در کار اصل قاچاق هستند دارای هویت‌اند. مشکل ما این است.

II مناطق آزاد چطور؟ برخی از کارشناسان

معتقدند مناطق آزاد در فرایند نظام توزیعی اخلال ایجاد می‌کند...

فروغان: مناطق آزاد به عنوان یک بالانس عمل می‌کند اما الان چون سیاست، برنامه‌ریزی و قانون درستی نداریم بعضاً این مناطق نیز به مراکزی برای تجمع ورود کالای قاچاق به کشور تبدیل شده است. من به نیاز بازار تاکید دارم چون نباید به هر کالایی اجازه ورود داد.

II مسئله نظام تعرفه‌ای را چطور ارزیابی

می‌کنید؟ فکر می‌کنید سهم نظام تعرفه‌ای در نابسامانی نظام توزیع کشور چقدر است؟

غلامزاده: بحث نظام تعرفه‌ای یک موضوع فراقشوری است و همه کشورها رعایت می‌کنند و سازوکاری مشخص دارد. اما آن چیزی که من می‌گویم به تعبیری بحث وجود یا عدم وجود آن نیست، بحث اعمال مدیریت نظام تعرفه‌ای است که همیشه ما با آن در کشور دچار چالش بوده‌ایم. چنانچه نظام تعرفه‌ای به شکل یکسان و با عدالت برای همه اجرا شود خوب و نقش آن در اقتصاد مثبت است اما چنانچه به هر دلیل برای یک عده خوب و برای عده‌ای بد انجام شود، مشکل‌زا خواهد شد. مثلاً کم‌پیوتری را وارد می‌کنم و تعرفه می‌دهم اما همزمان فرد دیگری در همین کار وارد می‌شود اما تعرفه نمی‌پردازد. این اشکال دارد و باعث می‌شود که رقابت شکل نگیرد. چون در واقع در حقوق گمرکی عدالت برقرار نشده است. این فساد است و فساد بازار را به هم می‌ریزد به طوری که کار کردن برای بازرگانان متشعر دشوار می‌شود. امروز، دنیا فرآیندها را از کارشناس محور به سیستم‌محور و خودکار سازی انتقال داده است؛ یعنی من اگر بناست لیوانی را وارد کشور کنم سیستم باید تشخیص دهد و قبلاً هم باید در آن تعریف شده باشد. مگر اینکه کسی خواسته باشد در سیستم تقلب کند. من می‌توانم بگویم که اصل نظام تعرفه‌ای در ایران پذیرفته شده است ولی ما در نوع مدیریت آن دچار مشکل هستیم و این در نظام توزیع ما فساد ایجاد می‌کند.

فروغان: مسئله‌ای که من در پایان لازم می‌دانم مورد تاکید قرار دهم بحث شفافیت است. به نظر من لازم است در نظام اقتصادی انضباط و شفافیت وجود داشته باشد چراکه تنها در این صورت است که کوچک‌ترین تغییر و تخلفی مشخص می‌شود. نباید این‌طور باشد که این هرج‌ومرج رخ دهد و عده‌ای در این میان سوءاستفاده کنند.



فروغان:

امروز اگر هر کسی که در بخش توزیع است بتواند آمار درستی به شما بدهد من تسلیم می‌شوم! یعنی ما آمار دقیقی از واحدهای صنفی و جزئیات آنکه کدامشان توزیعی و کدامشان تولیدی است نداریم. اگر آمار شفاف و درست در دسترس نباشد نمی‌توان نیاز زمانه را تعیین کرد.

مدرن سازی نظام توزیع و پخش؛ چرا و چگونه؟

در اصلاح نظام توزیع علاوه بر بازرگانی داخلی باید به بازرگانی خارجی نیز توجهی هم سطح داشت



■ مهدی فتح اله
عضو هیئت
علمی دانشگاه
و رئیس سابق
موسسه مطالعات
و پژوهش‌های
بازرگانی



یکی از بیشترین
هزینه‌هایی که
در شبکه‌های
توزیع کالا
تحمیل می‌شود
و باعث بالارفتن
قیمت تمام شده
محصولات
می‌شود، ساختار
نامناسب شبکه
توزیع کالا است.

توزیع طبق تعریف به کلیه فعالیت‌های صورت گرفته به منظور مدیریت جریان کالا، جابجایی و تحویل کالا از تامین کننده به مشتری در یک اقتصاد مبتنی بر شبکه اطلاق می‌شود. امروزه با توجه به اینکه نظام توزیع هم بر هزینه‌های زنجیره تامین و هم بر رضایت و تجربه مشتری تاثیر مستقیم می‌گذارد، از مهم ترین و تعیین کننده ترین ارکان در هر زنجیره و شبکه کسب و کار محسوب شده و در کانون توجه مدیران در سطوح مختلف حاکمیتی و بنگاهی قرار گرفته است. در چنین شرایطی بخش توزیع به عنوان یکی از بخش های کلیدی اقتصاد، نقش مهمی در توسعه کشورها و ایجاد جریان ارزش پایدار و خلق و توسعه مزیت های رقابتی ایفا کرده و سیاست ها و برنامه های گسترده ای برای توسعه، مدرن سازی و تحول این بخش مهم اقتصاد در دستور کار متولیان مربوطه قرار گرفته است تا منجر به تحقق نقش واقعی و اثربخش شبکه های توزیع و پخش در اقتصاد کشور گردد. از جمله این نقش های محوری می توان به توزیع هوشمند و هدایت شده، کاهش واسطه های توزیع، کمک به اصلاح سیستم مالیاتی کشور، کمک به هماهنگی و یکپارچگی نظام های تامین، تولید و توزیع، ایجاد وحدت رویه در تامین و توزیع کالا، بهبود عملکرد ارکان زنجیره و حمایت از صنعت و تولید اشاره کرد.

این در حالی است که شبکه توزیع کالا در ایران با چالش هایی از قبیل تعدد واحدهای توزیعی در سطح خرده فروشی و نیز فراوانی واحدهای فاقد پروانه کسب، ورود کالا از مبادی غیر رسمی و توزیع آن ها، نامطمئن و سازمان نایافته بودن بخش قابل توجهی از حمل و پخش کالا در شبکه توزیع، بالا بودن هزینه های مبادله در شبکه توزیع کالا، ناکارایی نظام های توزیع و ضعف در بهره مندی از رویکردها و ابزارهای نوین در نظام توزیع کشور، عدم برخورداری از صرفه های ناشی از مقیاس و تنوع در شبکه توزیع کالا، بروز انحصارات و اتخاذ رویه های تجاری غیرمنصفانه، توسعه نامتناسب زیرساخت های توزیعی در کشور، فقدان پایگاه های اطلاعاتی کارا و عدم وجود اطلاعات کافی و شفاف از فعالیت های مربوط به هر یک از حلقه های مختلف زنجیره، نامناسب بودن فضای کلان اقتصادی و مشکلات منتج از آن در شرایط فعلی (افزایش بی رویه تورم و نرخ ارز، عدم حاکمیت سرمایه اجتماعی)، عدم توجه به تعیین ضریب سود بهینه برای فعالیت شرکت های فعال با عنایت به منطقه فعالیت و همچنین نوع محصول توزیعی، ناهمسانی نظام کدینگ کالایی بین مبادی ورود و شبکه توزیع داخلی، فقدان دستگاه سیاست گذار واحد و متمرکز در امر توزیع و پخش در کشور، عدم وجود قانون مناسب برای فعالیت

شرکت های پخش کالا و... روبرو است. طی دوران اخیر، صنعت توزیع کشور همواره شاهد تولد شرکت های پخش مستقل برای واحدهای تولیدی بزرگ، متوسط و بعضا کوچک (با هدف افزایش حاشیه سود در این واحدها) بوده است که روندی کاملا معایر باروند موجود در کشورهای جهان است. آنچه بر شدت این مشکل می افزاید آن است که در نظام توزیع فعلی، هیچ گونه سازوکاری برای الزام تولیدکنندگان و واردکنندگان در به کارگیری شرکت های پخش دارای مجوز وجود ندارد. نگاهی به نتایج آخرین طرح آمارگیری بهره روری بخش بازرگانی کشور که توسط موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی در سال ۱۳۹۰ انجام شد، حاکی از آن است که:

- بیشترین شرکت های پخش در تهران (حدود ۱۰۰ شرکت) مستقر هستند.
- متوسط بهره روری نیروی کار به قیمت ثابت سال ۱۳۷۶، معادل ۵۹ هزار ریال به ازای هر نفر ساعت است. متوسط بهره روری سرمایه در این بخش ۱۳ درصد است.
- ۳۹ درصد مدیران بخش دارای تحصیلات دانشگاهی هستند و سابقه مدیریتی ایشان ۱۰ سال است.
- ۹۸ درصد مدیران مرد و ۲ درصد زن هستند.
- درصد شاغلان دارای آموزش عالی ۲۴ درصد و ۱۲ درصد نیز دارای آموزش های حرفه ای هستند.
- متوسط سنوات تحصیلی کارکنان بخش توزیع و پخش ۱۱ سال است.
- درصد شرکت های دارای رایانه ۸۸ درصد و درصد کارگاه های دارای مبادلات الکترونیک ۷۲ درصد و درصد استفاده از اینترنت ۵۴ درصد گزارش شده است.
- تعداد بنگاه های فعال در حوزه توزیع و پخش دارای مجوز، ۲۲۸ عدد در سال ۱۳۸۸ ثبت شده است.
- ۷۲۰۰ نفر تعداد شاغلین شرکت های توزیع و پخش سال ۱۳۸۸ بوده است.
- میزان ارزش افزوده شرکت های پخش دارای مجوز در سال ۱۳۸۸ معادل ۸۲۸ میلیارد ریال محاسبه شده است.
- متوسط جبران خدمت به ازای هر ساعت کارکرد ۲۱۰۰۰ ریال برای شاغلین بخش گزارش شده است.
- متوسط نفر ساعت کار شاغلان در هفته ۵۶ ساعت است.

به عنوان جمع بندی می توان گفت در راستای توسعه کیفی، توانمندسازی و مدرن سازی نظام توزیع در کشورمان باید ذیل برنامه ای اصولی، فرآیند توسعه زیرساخت های نرم افزاری، مغزافزاری و سخت افزاری به نحوی هماهنگ و یکپارچه با سیاست های تامین، تولید و توزیع در کشور صورت گیرد. در کنار توسعه

زیرساخت ها، ضروری است توجه ویژه ای به توسعه دانش و فناوری و خلاقیت و نوآوری در شبکه توزیع کشورمان صورت گیرد. در این راستا ضروری است برنامه هایی جهت توسعه و تحول نظام توزیع و پخش در دستور کار متولیان بخش حاکمیتی و نیز بخش خصوصی کشور قرار گرفته و اقدامات اجرایی موثری در این حوزه سازماندهی گردد. از جمله این برنامه های محوری می توان به موضوعات پیشنهادی ذیل اشاره کرد:

پیشنهاد ۱

بازنگری در نحوه توسعه فروشگاه های زنجیره ای

بیش از یک دهه است که لزوم افزایش سهم فروشگاه های زنجیره ای بزرگ در نظام خرده فروشی کشور (در مقابل واحدهای صنفی خرده فروشی) مورد تاکید و تایید قرار دارد. در این راستا، تجربه موفق سایر کشورها توصیه می کند که به جای گسترش نامحدود فروشگاه های زنجیره ای که هر یک دارای تعداد شعبات محدودی در کشور خواهند بود باید از توسعه چند فروشگاه زنجیره ای بزرگ محدود (کمتر از ۱۰) با تعداد شعبات متعدد و فراوان در سطح کشور حمایت کرد.

پیشنهاد ۲

توسعه زنجیره های فروشگاه های و ساماندهی تعداد و ترکیب واحدهای توزیعی

با توجه به اینکه بخش غالب نظام توزیع خرده فروشی کشور به صورت سنتی بوده و توسط واحدهای صنفی کوچک صورت می پذیرد؛ قطعا حذف این مجموعه بزرگ که اشتغال زیادی را در خود ایجاد کرده است (بیش از ۲.۵ میلیون واحد صنفی رسمی و به همین تعداد نیز واحدهای غیر رسمی در کشور فعال هستند) از نظام توزیع کشور به مصلحت و حتی امکان پذیر نیست. اما با درپیش گرفتن رویکرد ایجاد «زنجیره های فروشگاه های» در کنار «فروشگاه های زنجیره ای» می توان ضمن ساماندهی واحدهای صنفی خرده فروشی باعث افزایش کارایی نظام توزیع فعلی کشور شد و سرانه واحدهای صنفی را بهبود بخشید (در شرایط کنونی به ازای حدود هر ۳۰ نفر یک واحد صنفی وجود دارد در صورتی که در کشورهای توسعه یافته به ازای هر ۱۵۰ نفر یک واحد صنفی وجود دارد). منظور از زنجیره فروشگاه های مجموعه ای از واحدهای صنفی خرده فروشی است که تحت یک نشان تجاری و با مدیریتی یکپارچه اداره می شود.

پیشنهاد ۳

حمایت از شبکه های توزیع و پخش تخصصی

وقتی که صحبت از فروشگاه های زنجیره ای به میان می آید، بیشتر فروشگاه های بزرگ خواروبارفروشی

(مثل شهروند، رفاه و مانند آن) به ذهن متبادر می‌شود. حال آنکه، تجربیات موفق دنیا نشان می‌دهد که برای کالاهای مختلف می‌توان فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخصصی ایجاد کرد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ مثل شهروند را در نظر بگیرید که در شهرهای مختلف کشور فعالیت داشته و به‌طور تخصصی در آن، مثلا پوشاک، کفش و سایر اقلام عرضه می‌شود.

پیشنهاد ۴

توسعه سیستم‌های توزیع و فروش الکترونیکی

طی دهه اخیر با توجه به گسترش روزافزون اینترنت، شاهد روی آوردن بسیاری از کسب و کارها به مقوله کسب و کار الکترونیکی بوده‌ایم. وقتی که بدانیم بخش زیادی از هزینه‌های توزیع را هزینه‌های لجبایی شکل می‌دهد، اهمیت این موضوع برای سیستم‌های توزیع صدچندان می‌شود. امروزه عناصر فیزیکی مربوط به گردش داده و اطلاعات مربوط به کالا و پول مانند مواد و محصولات، اسناد و مدارک و دیگر اقلام داده‌ای و اطلاعاتی و غیره حذف شده و اغلب فرآیندهای برنامه‌ریزی، معاملات تجاری، انتقال پول و سرمایه، تولید و تجارت و حتی ارتباطات روزمره انسان‌ها همه در حال دیجیتالی شدن هستند.

پیشنهاد ۵

تقویت نشان تجاری شرکت‌های توزیع و بخش

طی چندسال اخیر اقدامات مثبت و درخوری در این خصوص انجام شده است و به اندازه کافی به لزوم توجه و تقویت نام و نشان تجاری تاکید شده است. ولی نکته‌ای که به نظر می‌رسد در این میان مغفول مانده و لازم است برایش چاره‌اندیشی شود، پایایی و پایداری نام و نشان تجاری است. متأسفانه این معضل به‌خصوص برای نام و نشان‌های تجاری بخش توزیع پررنگ‌تر است. برندهای تجاری نباید پس از ثبت و شروع فعالیت و بهره‌مندی از تسهیلات دولتی، پس از طی مدت محدودی به فعالیت خود خاتمه داده و محو گردند. پایداری و تداوم برندهای تجاری مهم‌تر از ایجاد و ثبت آن‌هاست.

پیشنهاد ۶

طراحی و ساماندهی شبکه توزیع در کشور

یکی از بیشترین هزینه‌هایی که در شبکه‌های توزیع کالا تحمیل می‌شود و باعث بالا رفتن قیمت تمام‌شده محصولات می‌شود، همانا ساختار نامناسب شبکه توزیع کالا است. عدم توجه به مکان‌یابی مناسب، تخصیص نامناسب نواحی مختلف به توزیع‌کنندگان، مسیرپایایی نامناسب و سایر موارد مشابه که در مقوله طراحی شبکه توزیع باید مورد مطالعه و بهینه‌سازی قرار گیرد باعث تحمیل هزینه‌های سنگین به سیستم توزیع کشور می‌شود. به‌عنوان نمونه، طی مطالعه‌ای که اخیراً روی شبکه توزیع گندم کشور صورت گرفته است مشخص گردید که طراحی بهینه شبکه توزیع گندم کشور و جایگزینی آن با شبکه فعلی می‌توانست صرفه‌جویی ۲۵ درصدی (بالغ بر ۵۰ هزار میلیارد ریال) در هزینه‌های حمل و نقل و لجبایی گندم در کشور طی ده سال اخیر داشته باشد.

پیشنهاد ۷

ایجاد و توسعه مراکز لجستیکی در کشور

به‌منظور تسهیل در بازرگانی داخلی کشور و شکل‌گیری شبکه یکپارچه در نظام توزیع کشور لزوم توجه به ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی مدرن که باعث ارتقای عملکرد بازرگانی کشور می‌شوند کاملاً ضروری می‌نماید. زیرساخت‌هایی همچون: دهکده‌های بار، مراکز لجستیکی و بنادر خشک، چنانچه به‌خوبی امکان‌سنجی و مکان‌یابی شوند قطعاً باعث تحول در شبکه توزیع کشور خواهند شد.

پیشنهاد ۸

تشکیل نهاد هماهنگی برای هر زنجیره کالا

یکی از بزرگ‌ترین معضلات کشورمان، تعدد مراکز تصمیم‌گیری برای بخش‌های مختلف به دلیل عدم وجود یک مرکز مدیریت و کنترل واحد برای زنجیره تامین است. یکی از مهم‌ترین نهادهایی که براساس دانش مدیریت زنجیره تامین و نیز تجربه کشورهای موفق می‌توان برای صنایع مختلف کشورمان تجویز کرد، «شورای سیاست‌گذاری» به عنوان متولی و سیاست‌گذار اصلی هر گروه همگن صنعتی و یا زنجیره‌های کسب و کار است. این رویکرد ضمن اینکه با اهداف کلان دولت مبنی بر کاهش تصدی‌های دولتی و واگذاری امور به مردم همسواست، باعث کاستن حجم بالایی از مشغله‌های غیرحاکمیتی وزارتخانه‌های متولی شده و مقولاتی همچون تنظیم بازار محصولات مختلف توسط این شورا که نمایندگان از همه بخش‌های مختلف زنجیره در آن حضور دارند، انجام خواهد شد.

پیشنهاد ۹

توجه همزمان به بازرگانی داخلی و خارجی

در اصلاح نظام توزیع نباید فقط محدود به توزیع و بازرگانی داخلی باشیم؛ بلکه بایستی به بازرگانی خارجی نیز توجهی هم‌سطح داشت. چرا که امروزه مرزها در حال توسعه هستند و چنانچه کسب و کاری نتواند در اقتصاد به‌هم پیوسته و فرامرزی کنونی حضور یابد محکوم به زوال خواهد بود. در چنین شرایطی بازرگان مختلف نظام توزیع کشور نباید خود را تنها محدود به محدوده جغرافیایی کشور نمایند و با توجه به بازارهای مصرف مناسبی که به‌خصوص در منطقه وجود دارد (مثل عراق، افغانستان، سوریه، کشورهای حاشیه دریای خزر) دامنه حضور و فعالیت خود را باید به آن سوی مرزها گسترش دهند.

پیشنهاد ۱۰

توجه به توانمندسازی نظام تامین در کنار توزیع

آن‌گونه که از دانش مدیریت زنجیره تامین مستفاد می‌شود این نکته مهم است که در کنار هر نظام توزیع، یک نظام تامین نیز وجود دارد. تامین و توزیع کالا گرچه دارای فعالیت‌ها و کارکرد مشابهی هستند ولی به‌لحاظ فضای فعالیت و ماهیت آن دارای تفاوت‌هایی هستند که لازم است بدان‌ها در کنار یکدیگر توجه شود. به عبارتی، لازم است در کنار «اصلاح نظام توزیع» به «اصلاح نظام تامین» نیز توجهی ویژه شود.

پیشنهاد ۱۱

حمایت از شکل‌گیری شرکت‌های لجستیکی طرف سوم (3PL)

ارتقای شرکت‌های پخش به شرکت‌های تخصصی لجستیکی و ایجاد و توسعه شرکت‌های تخصصی لجستیک طرف سوم (3PL) و نیز قانونمندسازی آن‌ها منجر به ایجاد تحول در نظام توزیع کشور می‌شود. شرکت‌های لجستیکی طرف سوم دارای پشتوانه علمی و عملی موفق در اکثر کشورهای دنیا بوده و حدود و ثغور، وظایف، مسئولیت‌ها، دامنه کارکرد و نقش مؤثر آن در نظام توزیع کشورها کاملاً مشخص است. سهم شرکت‌های 3PL از خدمات لجستیکی و توزیعی دنیا در سال ۲۰۱۱ بالغ بر ۶۱۶ میلیارد دلار بوده است. (شایان ذکر است شرکت‌های لجستیکی ایران در شرایط کنونی در نسل دوم این شرکت‌ها (2PL) قرار داشته در حالی که شرکت‌های لجستیکی در کشورهای پیشرفته، اکنون نسل پنجم این شرکت‌ها (5PL) را تجربه می‌کنند.)

پیشنهاد ۱۲

اعمال نظام رتبه‌بندی و درجه‌بندی کیفی شرکت‌های توزیع و پخش

ایجاد زمینه‌ای برای رده‌بندی و رتبه‌بندی شرکت‌های توزیع و پخش در کشور می‌تواند زمینه‌ای جهت رونق اقتصادی شرکت‌ها و بهبود شرایط رقابتی ایشان فراهم ساخته و منجر به سازوکاری جهت ارتقا و توسعه مستمر توانمندی‌های ایشان گردد.

پیشنهاد ۱۳

تهیه نقشه جامع توسعه صنعت توزیع و پخش

ایجاد چارچوب مدون برنامه‌ای و قانونی در رابطه با حوزه مأموریتی و فعالیت شرکت‌های پخش و نظارت بر عملکرد آن‌ها از جمله اقدامات مؤثر در این زمینه است. این موضوع با تسریع در بازرگاری و تصویب لایحه ساماندهی شرکت‌های پخش و نیز پیش‌بینی موادی جهت درج در برنامه ششم توسعه می‌تواند محقق گردد.

پیشنهاد ۱۴

توسعه بر ساخت‌های آماری تخصصی

فقدان پایگاه‌های آماری و ضعف در منابع اطلاعات تخصصی، برنامه‌ریزی و مدیریت این بخش مهم اقتصاد کشور را دچار اختلال می‌سازد. بر این اساس ضروری است با پیش‌بینی طرح‌های مناسب آماری و نیز ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی زمینه مدیریت مؤثر جریان آمار و اطلاعات تخصصی بخش توزیع و پخش کشور فراهم گردد.

پیشنهاد ۱۵

ارتقای سطح توانمندی‌های شرکت‌های توزیع و بخش در کشور

در نهایت، به دنبال آنچه که در فوق پیشنهاد گردید ضروری است همگام با توسعه ظرفیت‌های ملی و بخشی، توانمندی بنگاه‌های توزیع و پخش و نیز ظرفیت‌ها، قابلیت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مغزافزاری آن‌ها نیز توسعه یابد.



بدرپیش گرفتن رویکرد ایجاد «زنجیره‌های فروشگاهی» در کنار «فروشگاه‌های زنجیره‌ای» می‌توان ضمن ساماندهی واحدهای صنفی خرده‌فروشی باعث افزایش کارایی نظام توزیع فعلی کشور شد و سرانه واحدهای صنفی را بهبود بخشید.

نظام توزیع ایران؛ معایب و مزایا

چرا قیمت تمام شده کالاهای ایرانی بالاست، و چگونه باید بر این مشکل فائق آمد؟



■ حسن رادمرد

معاون سابق
بازرگانی داخلی
وزیر صنعت، معدن
و تجارت



توسعه
فروشگاه‌های
زنجیره‌ای
خرده‌فروشی در
کشور با هدف
ساماندهی و
مدیریت یکپارچه
واحدهای صنفی
موجود با برند
و دکوراسیون
متحالشکل
ضرورت دارد.

نظام توزیع کالا و خدمات از جمله بخش‌های مهم در اقتصاد کشورهاست که از یک طرف کالاها و خدمات را در اختیار مصرف‌کنندگان و از طرف دیگر اطلاعات و نقدینگی را به بخش تولیدی (داخل و خارج از کشور) ارائه می‌دهد. ارکان اساسی شبکه توزیع عبارتند از:

- ۱- تولیدکنندگان و واردکنندگان که کالا را وارد شبکه می‌کنند
- ۲- عمده‌فروشان که واسطه بین تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان نهایی (خرده‌فروشان) هستند.
- ۳- خرده‌فروشان که رساننده نهایی کالا و خدمات به دست مصرف‌کنندگان هستند.
- ۴- مصرف‌کنندگان که کالاها را از شبکه خارج و مصرف می‌کنند.

نظام توزیع کالا و خدمات، زمانی مطلوب عمل می‌کند که در آن کالا و خدمات در کمترین زمان با کمترین هزینه از تولیدکنندگان (یا بخش واردات) به مصرف‌کنندگان انتقال یابد، ضمن آنکه در کلیه مراحل این فرآیند همچون نگهداری، چیدمان، حمل و نقل و در نهایت عرضه کالا و خدمات، استانداردهای لازم در ارائه کالا و خدمات رعایت گردد. در این بین باید توجه داشت که رشد و توسعه بخش‌های تولیدی نیز در یک اقتصاد پویا مستلزم وجود نظام توزیع کارآمد است. به طوری که بخش توزیع کالا و خدمات را می‌توان به عنوان موتور رشد بخش‌های تولیدی اقتصاد کشورها در نظر گرفت. چراکه گسترش رقابت در بخش‌های تولیدی و انتقال بخش اعظم نقدینگی به این بخش، در صورت شکل‌گیری ساختار و عملکرد مناسب نظام توزیع کالا و خدمات، امکان‌پذیر است. وضعیت فعلی نظام توزیع کالا و خدمات در ایران به شکلی است که اولاً بخش زیادی از قیمت کالاها در این بخش رسوب می‌کند و مصرف‌کنندگان مجبور به پرداخت قیمتی بیشتر برای خرید کالاها و خدمات هستند. ثانیاً رقابت برای استفاده از ابزار و روش‌های نوین در فرآیند توزیع کالا و خدمات همچون سایر کشورها شکل نگرفته است. ثالثاً در فرآیند مربوطه بسیاری از استانداردهای معمول که در سایر کشورها اجباریست، در ایران رعایت نمی‌گردند. رابعاً تشدید تحریم اقتصادی، موجب افزایش تاثیر زیان‌های فوق‌الذکر نظام توزیع کالا و خدمات بر بخش‌های مختلف اقتصادی به خصوص تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان شده است.

به دلیل پرهزینه و زمان‌بر بودن و عدم رعایت استانداردهای لازم در نگهداری، انتقال و توزیع کالا، رفاه مصرف‌کنندگان به دلیل افزایش غیرواقعی و کاذب قیمت‌ها و زمان توزیع و کیفیت کالاها، کاهش می‌یابد و از رفاه تولیدکنندگان نیز به دلیل کاهش تقاضای

موجود برای محصولات تولیدی کاسته می‌شود. در این شرایط نظام توزیع جامعه حتی با وجود دارا بودن صنایع قدرتمند در امر تولید کالاها کمتر به توسعه یافتگی دست می‌یابد و به دلیل اثرهایی که توزیع کالا روی تولید می‌تواند داشته باشد، باین فرض که صنایع حتی دارای توان اقتصادی باشند اما کالاها تولیدی در بخش‌های کشاورزی و صنعتی به دلیل افزایش مدت زمان و هزینه انتقال به مصرف‌کنندگان، کمتر پیشرفت می‌کند. رفاه مصرف‌کنندگان به علت افزایش غیرواقعی و کاذب قیمت‌ها و زمان توزیع، کاهش می‌یابد و رفاه تولیدکنندگان نیز به دلیل کاهش تقاضای موجود برای محصولات تولیدی کاهش پیدا می‌کند. نظام توزیع کالا و خدمات با مشکلاتی مانند عدم وجود نماینده کشوری در رسته‌های مختلف صنفی حوزه اصناف کشور، عدم امکان تعامل کشوری بین اصناف مختلف به منظور استفاده از توانایی‌ها و ظرفیت‌های صنفی برای توسعه صادراتی و تنظیم بازار، عدم وجود اطلاعات کافی از فعالیت حلقه‌ها و آمار توزیع کالا، نامطمئن و غیررسمی بودن بخش قابل توجهی از نظام حمل و پخش کالا در شبکه توزیع، تعدد فوق‌العاده واحدهای صنفی در سطح خرده‌فروشی، بالا بودن هزینه‌های شبکه توزیع کالا و در نهایت فقدان وجود نظام کدینگ کالایی مشترک بین مبادی ورودی و شبکه توزیع داخلی روبروست.

عدم کارکرد مناسب نظام توزیع نتایجی از جمله گران‌تر شدن کالاها، ایجاد نارضایتی در تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، کاهش قدرت خرید، آشفته‌گی در کارکرد بازار و... را به همراه دارد. مشکلات یادشده نوین‌سازی شبکه توزیع را به صورتی سیستماتیک ضروری می‌سازند. از این‌رو، از جمله ضرورت‌های تدوین برنامه نوین‌سازی و اصلاح نظام کالا و خدمات می‌توان به ساماندهی نظام مدیریتی اصناف، ساماندهی صادرات صنفی، ساماندهی نظام قیمت‌گذاری در سطح کشور و امور مربوط به تنظیم بازار، افزایش سطح تعامل و هم‌افزایی حلقه‌های مختلف شبکه توزیع، فراهم کردن امکان برخورداری از اطلاعات شبکه توزیع و نظارت بر آن، منطقی کردن تعداد عوامل توزیع و در نهایت کاهش هزینه‌های نظام توزیع کالا، به کارگیری نیروی بالقوه مصرف‌کنندگان بر ایجاد بازار رقابتی منصفانه، کاهش هزینه‌های مداخله دولت در تنظیم بازار و ایجاد نهاد مدون تسهیل رقابت و کنترل انحصار به منظور تنظیم بازار اشاره کرد. بدون تردید، برنامه نوین‌سازی و اصلاح نظام توزیع کالا و خدمات با شناخت و تحلیل مجموعه مسائل و مشکلات و نارسایی‌های موجود در بخش‌های مختلف نظام فعلی توزیع و با بهره‌گیری از تجارب موجود در دنیا و تقویت زیرساخت‌ها و ایجاد نرم‌افزارهای مناسب، موضوع نوین‌سازی و کارآمدی

نظام سنتی را هدف‌گیری می‌کند. ضمن آنکه این امر مورد تأکید برنامه چهارم توسعه است و براساس تبصره بند «ی» ماده ۳۳، تمام بنگاه‌های تجاری و شبکه‌های توزیع موظف‌اند، استانداردهای ابلاغی از سوی وزارت صنعت، معدن و تجارت را برای نوین‌سازی شبکه‌های توزیع کشور و پیوستن به سازمان تجارت جهانی رعایت کنند. مهم‌ترین اهداف ایجاد یک شبکه توزیع عبارت است از: تنظیم شبکه توزیع براساس ضرورت‌ها و امکانات در راستای اهداف مصالح کشور، کمک به اصلاح ساختار اقتصادی کشور، توزیع منطقی و عادلانه کالا (متناسب‌بودن حجم کالاها در مکان‌های جغرافیایی مختلف)، جلوگیری از افزایش بی‌رویه قیمت‌ها، جهت‌دهی به الگوی مصرف، به کارگیری ظرفیت‌های تولیدی، عرضه سریع کالاها، محصولات و خدمات، حداقل کردن نقش واسطه‌ها بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان.

از این‌رو، می‌توان بیان داشت، نظام توزیعی که بتواند دستیابی به اهداف اشاره شده را به سهولت امکان‌پذیر کند، نظام توزیع مطلوب به‌شمار می‌رود.

نقش دستگاه‌های منولی در نظام توزیع کشور

وزارت صنعت، معدن و تجارت به‌عنوان دستگاه مسئول تحول در نظام توزیع، اجرای پروژه‌هایی نظیر ساماندهی نظام پخش کالا و ایجاد شبکه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی اصناف با اهدافی نظیر ارتقای کارایی و کاهش هزینه مبادله در صنعت پخش و پایش مستمر توزیع می‌ورگی کالا در واحدهای صنفی و همچنین متمرکز کردن مدیریت شبکه‌های خرده‌فروشی برای تسهیل سیاست‌گذاری و کنترل و نظارت، توسعه رقابت در سطح خرده‌فروشی، کاهش هزینه‌های توزیع و در نهایت کاهش قیمت تمام‌شده و افزایش سطح رضایت تولیدکننده و مصرف‌کننده را در برنامه نوین‌سازی و اصلاح نظام توزیع کالا در نظر گرفته است. تردیدی نیست که هرگونه اعمال سیاست اقتصادی، بر بازار کالاها اساسی و حفظ تعادل آن مؤثر خواهد بود و وزارتخانه مذکور نیز با پیش‌بینی به‌موقع این تأثیرها تمهیدات خاصی را برای مقابله با اثرهای احتمالی اجرای طرح تحول اقتصادی در خصوص جهش قیمت‌ها، در کشور اندیشیده است.

نقش فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظام توزیع کالا

با توجه به اینکه هزینه توزیع کالا، معادل هزینه تولید آن است در صورتی این هزینه‌ها کاهش می‌یابد که نظام توزیع کالا با استفاده از بخش تعاون سامان یابد. در این بین، تشکیل فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی از اقدامات مؤثری است که کاهش هزینه کالاها را در پی داشته است. توزیع باید در اختیار تعاونی‌ها قرارگیرد. تعاونی‌های همیار، الگوی موفق

برای توزیع کالا است و برای توسعه تعاونی‌های همیار باید از تعاون‌گران نیز حمایت شود.

تسهیل دسترسی مصرف‌کنندگان به کالاها و مایحتاج روزمره، ساماندهی اصناف، تامین کالا به‌طور متمرکز و حذف واسطه‌ها، سهم‌کردن مصرف‌کننده و تولیدکننده در سود حاصل از توزیع و فروش و ثبات قیمت‌ها از جمله مزایای توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. اگرچه در اقتصاد ایران تلاش‌هایی در جهت توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای صورت گرفته است (به‌طوری که تقریباً تمامی آن‌ها با حمایت مستقیم دولت ایجاد شده است و لذا سهامدار عمده این فروشگاه‌ها، دولت یا نهادهای عمومی بوده و فروشگاه‌ها با سیستم مدیریت دولتی یا عمومی اداره می‌شوند) اما ویژگی‌های کنونی نظام توزیع اقتصاد ایران که همگی به افزایش قیمت تمام‌شده محصولات منجر می‌شود، ضرورت تقویت و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای را بیش از پیش کرده است. با توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌توان به افزایش قابلیت‌های توسعه تجارت الکترونیکی، افزایش سرعت تامین و توزیع کالا و کاهش هزینه‌های نگهداری، کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل کالاها، حذف کمبودهای احتمالی موجودی کالا، از طریق افزایش امکان پایش بازار، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، معرفی و ترویج فرهنگ مصرف کالاها، استاندارد، بهره‌گیری رایگان از سیستم‌های تبلیغاتی پیشرفته جهت عرضه کالا و افزایش انعطاف‌پذیری در بخش عرضه اقتصاد رسید.

بر اساس آنچه عنوان شد به‌وضوح می‌توان به‌ضرورت توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی در کشور با هدف ساماندهی و مدیریت یکپارچه واحدهای صنفی موجود با برند و دکوراسیون متحدالشکل پی برد. در این راستا لازم است تا برنامه منسجم و مدونی به‌منظور تقویت و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌عنوان بازوی توانمند اصلاح و بهبود نظام توزیع کشور تدوین شود و به‌مرحله اجرا در آید.

اقتصاد مقاومتی و نظام توزیع کالا

اموال نظارت سیستمی و کاهش هزینه‌های توزیع کالا، زمینه‌ساز تحقق اقتصاد مقاومتی است. طرح‌های نظام مالیاتی، گمرک و هدفمندسازی یارانه‌ها از طرح‌های تحول اقتصادی بوده که در مجلس مطرح شده است اما طرح‌های تقویت ارزش پول ملی، نظام بانکی و نظام توزیع تاکنون به مجلس نیامده است، که باید به این موضوعات رسیدگی شود. تقویت بخش تولید و صنعت می‌تواند به بهبود نظام توزیع کالای کشور کمک کند که البته برای این کار باید شرایط فراهم شود، به‌طور مثال سیستم بانکی کشور باید به نحوی اصلاح شود که با ارائه تسهیلات مناسب به بخش صنعت و تولید زمینه تولید کالاها با کیفیت را فراهم سازد.

چرایی قیمت تمام‌شده بالا؟ پریشانی با چند مجهول

نظارت، کنترل و مدیریت بهتر زنجیره توزیع و بخش محصولات با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده برای تولیدکنندگان، شفاف‌سازی و معاملات تجاری،

مستندسازی پرونده‌های مالیاتی و تمکین مودیان نظام مالیاتی کشور و گسترش نظارت مردمی بر شبکه توزیع کشور نقش موثری در مبارزه با قاچاق دارد. بالابودن قیمت تمام‌شده کالاها، تولیدی در کارخانه‌های ایران نسبت به کارخانه‌های مشابه خارجی، حتی در کشورهای نه‌چندان پیشرفته، نقل محافل اقتصادی و صنعتی است و عمدتاً به عنوان نقطه‌ضعف اساسی در کارخانه‌داری ایرانیان مطرح می‌شود. واقعیت این است که قیمت تمام‌شده کالاها، تولیدی در ایران بالا است و حذف مزیت‌هایی از قبیل انرژی ارزان، توان رقابتی کالاها، ایرانی در سطح جهان را از بین می‌برد. اما با یک بررسی ساده می‌توان دریافت سهم مولفه‌های حسابداری محاسبه قیمت تمام‌شده در افزایش این قیمت سهم کمی است و عوامل غیرمالی، یا نامشخص مالی، در آن سهم بیشتری دارد.

در فهرست‌بندی عوامل تأثیرگذار بر بالابودن قیمت تمام‌شده کالاها، ایرانی باید به موارد زیر توجه کرد:

۱- قیمت تمام‌شده عوامل تولید در ایران بالا است و سهم بیشتری در افزایش قیمت تمام‌شده کالای خروجی از کارخانه دارد. به عبارت دیگر بسیاری از عوامل تولید از ابتدا گران وارد کارخانه می‌شود، نه اینکه فرایندهای تولیدی آن را گران کرده باشد. مثلاً قیمت تمام‌شده پول و نرخ استفاده از تسهیلات در ایران بالا است. اتکای صنایع به بانک‌هایی که پول را بسیار گران در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد به‌طور طبیعی قیمت تمام‌شده محصولات آنان را افزایش خواهد داد.

۲- تعلل در سیستم اداری ایران زیاد است. ممکن است کالایی در گمرک، در کارخانه یا هر جای دیگری منتظر مجوزها یا تاییدیه‌های دولتی بماند. این تعلل‌ها نه تنها هزینه‌هایی مانند انبارداری و حمل‌ونقل را افزایش می‌دهد بلکه باعث اختلال در گردش پول در کارخانه می‌شود.

۳- لایه‌های دوم و سوم عوامل تولید نیز در افزایش قیمت تمام‌شده موثرند. منظور از لایه‌های دوم و سوم، ماهیت برخی پدیده‌ها و برخی تبصره‌هاست. مثلاً

اقتصاد ایران دولتی است و شرکت‌ها و مجموعه‌های اقتصادی دولت که بیشترین سهم را از منابع توسعه‌ای کشور در اختیار دارند، از کارآیی پایینی برخوردارند. از سوی دیگر بخش تولید خصوصی با حداقل منابع موجود ملی و عمومی مجبور به فعالیت است. منابع حداقلی بخش خصوصی تولید، باعث کوچک‌شدن و کوچک‌ماندن کارخانه‌ها می‌شود و تولید را با حداقل ظرفیت پیش می‌برد که این خود یکی از عوامل بالارفتن قیمت تمام‌شده است. این مورد یکی از نتایج لایه‌برداری از فعالیت اقتصادی در ایران است. همچنین در خصوص نیروی انسانی چنین لایه‌برداری‌هایی نشان می‌دهد، درحالی که دستمزدها در ایران بالا نیست، اما هزینه آموزش و به‌روزرسانی دانش فارغ‌التحصیلان برای فعالیت‌های موثر در یک کارخانه بسیار بالاست. عمدتاً فارغ‌التحصیلان که جذب کارخانه‌ها می‌شوند برای موثر بودن به زمان طولانی نیاز دارند تا اصول اولیه و فنی را فراگیرند.

۴- گردش اطلاعات اقتصادی در کشور، همچنان ناقص و در برخی موارد رانتی است و همه به‌طور مساوی به اطلاعات دسترسی ندارند. گردش ناقص اطلاعات یکی از عوامل جلوگیری از فعالیت‌های روان کارخانه‌ها است. علاوه بر این فقدان یا کمبود اطلاعات به برخی شایعات دامن می‌زند و ممکن است برخی تولیدکنندگان در فضای روانی ایجادشده از شایعات، برخی اقدامات را طراحی و اجرا کنند که بی‌نتیجه باشد.

۵- تغییر قوانین و مقررات و اعمال سلیقه‌ها در اجرای قوانین نیز به بی‌اعتمادی و نامطمئن بودن فضای کسب‌وکار دامن می‌زند. سرمایه‌گذار درحالی که حداقل زمانی پنج‌ساله برای پیش‌بینی افق‌های آینده کار خود نیاز دارد، گاه با جابه‌جایی قوانین و بخشنامه‌ها به‌صورت شبانه‌روزی و هفتگی مواجه می‌شود. طبیعی است که تعویض طرح‌های سرمایه‌گذاری یا حداقل متناسب‌سازی آن با مقررات جدید باعث اتلاف منابع و صرف هزینه‌های بسیاری می‌شود.

۶- عوامل فرهنگی و اجتماعی نیز در افزایش قیمت تمام‌شده نقش دارند. اگر کارگری کارخانه را متعلق به خود دانسته و با تمام توان در آن مشارکت کند، بسیاری از هزینه‌های کیفیت کاهش می‌یابد. ضایعات بالا و خسارات قابل‌توجهی که به کالا و مواد اولیه در جریان تولید وارد می‌شود بیش از آنکه نتیجه فقدان یا کمبود دانش باشد، ناشی از عوامل فرهنگی و اجتماعی است. به‌نظر می‌رسد در این خصوص انجام یک تحقیق دقیق میدانی لازم باشد تا نقش این عامل و راهکارهای کم‌اثر کردن آن در کارخانه‌های ایران را بررسی کند.

۷- عوامل خارجی و تحریم‌ها نیز در این میان موثرند. در خوش‌بینانه‌ترین شرایط اگر کارخانه‌ای بتواند محصولات خود را در خارج از کشور با دورزدن تحریم‌ها که مستلزم هزینه است، عرضه کند، باید بین ۵ تا ۱۰ درصد به عنوان کارمزد صرافی بپردازد که مبلغ قابل‌توجهی است.

۸- عوامل روانی و فشارهایی که گاهی در نتیجه برخی رقابت‌های سیاسی و محلی، به‌ویژه در واحدهایی که در مناطق کوچک قرار دارند، به مدیران کارخانه‌ها وارد می‌شود، نقش موثری در برخی اقدامات احتیاطی هزینه‌زا دارند. در نهایت وقتی همه این عوامل در کنار هم چیده می‌شوند، نشان می‌دهد که قیمت تمام‌شده در ایران تنها منحصر به اعداد و ارقام حسابداری صنعتی نیست و فراتر از آن، عوامل دیگری وجود دارند که این قیمت را بالا می‌برند. نکته مهم این است که مدیر کارخانه در کاهش نقش این عوامل در قیمت تمام‌شده نقش چندانی ندارد. اگر مولفه‌های حسابداری صنعتی قیمت تمام‌شده را بالا ببرد، مدیر می‌تواند با افزایش بهره‌وری و پیاده‌سازی سیستم‌های کیفیت به کاهش آن اقدام کند اما وقتی عواملی چون ناهماهنگی رشته‌های دانشگاهی و کارهای عملی کارخانه‌های و نقص در سیستم گردش اطلاعات یا تغییرات مکرر قوانین و بخشنامه‌ها وجود دارد، مدیر واحد به هیچ‌عنوان نمی‌تواند نقش موثری ایفا کند.



قیمت تمام‌شده

عوامل تولید در

ایران بالا است

و سهم بیشتری

در افزایش

قیمت تمام‌شده

کالای خروجی

از کارخانه دارد.

به عبارت دیگر

بسیاری از عوامل

تولید از ابتدا گران

وارد کارخانه

می‌شود، نه

اینکه فرآیندهای

تولیدی آن را

گران کرده باشد.

اقتصاد مقاومتی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای

اصلاح نظام توزیع می‌تواند به مطالبه عموم جامعه برای کنترل گرانی پاسخ دهد



■ محمدحسین
برزوردار
رئیس مجمع
واردات



مشکل اصلی ما در نظام توزیع، نبود فروشگاه‌های جدید نیست، بلکه ضعیف و نادرست بودن اجزاء، ارکان و زیرساخت‌های نظام توزیع و به بیان دیگر، نظام مدیریت و نظارت بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای است.

سال گذشته و پس از ابلاغ فرمان مقام معظم رهبری در خصوص اقتصاد مقاومتی، تکالیفی مبنی بر اصلاح الگوی مصرف، تمرکز بر تولید و اعتماد به بخش خصوصی برعهده مسئولان نهاده شد که زمینه عملیاتی شدن آن، شناسایی مختصات واقعی مزیت‌های نسبی و مطلق اقتصاد کشور است. در گذشته به‌طور عمده تولیدکنندگان، واردکنندگان و توزیع‌کنندگان کوچک و بزرگ، بازیگران اصلی در بازار کالاها بوده‌اند و در نهایت فروشگاه‌های کوچک و متوسط، وظیفه عرضه مستقیم کالاها و خدمات به مشتری را برعهده داشته‌اند. اما طی سال‌های اخیر در کشورهای جهان توزیع کالاها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌سرعت گسترش یافته است. این‌گونه فروشگاه‌ها با بهره‌گیری مناسب از تجهیزات، تحت سرپرستی یک سازمان مرکزی و مدیریت یکپارچه با کارکرد فضایی منظم و مرتبط می‌توانند بخش عمده‌ای از مایحتاج عمومی را با قیمت مناسب در ابعاد ملی، منطقه‌ای و محلی تهیه، تدارک و توزیع کنند. و به اعتقاد بسیاری از کارشناسان ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، راهکار مطمئن تسهیل نظارت دولت بر عملکرد خرده‌فروشی‌ها و مقابله با گرانی‌های ناشی از نابسامانی بازار و عرضه کالاها و قاچاق، تاریخ‌مصرف گذشته و فاقد کیفیت به‌شمار می‌رود. بنابراین، توجه به نقش شبکه توزیع می‌تواند گام موثری برای پیاده‌سازی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی قلمداد شود.

آغازین گام برای ورود به بحث فروشگاه‌های زنجیره‌ای، تاکید بر این نکته است که بقاء، رشد و توسعه بنگاه‌های تولیدی و تجاری در دنیای فرارقابیتی امروز، وابستگی تام به تسهیل فرآیند توزیع کالاها دارد، چراکه در دنیای فرامدرن امروز، نقطه آغاز و پایان فرآیند تولید و تجارت، مصرف‌کننده است. باید پذیرفت که مشتریان مجبور به وفق دادن خود با محصول شرکت نیستند بلکه این تولیدکنندگان و بازرگانان هستند که بایستی با خواسته‌های بازار و در نهایت مشتریان، خود را وفق دهند. مصرف‌کننده است که محصول را انتخاب می‌کند و با ایجاد تقاضا

در بازار به برنامهریزی‌های تولیدکننده و تامین‌کننده، خط و جهت می‌دهد و در این میان به‌دلیل مواجهه مستقیم فروشگاه‌های زنجیره‌ای با مصرف‌کننده نهایی، نقش این نظام توزیع با نظام‌های قبلی توزیع ماهیتاً تفاوت ذاتی دارد. به همین جهت است که باید بی‌هیچ تردیدی به این نکته اذعان کنیم که ما امروزه در دنیایی زندگی می‌کنیم که سازوکارهای نظام توزیع کالاها نظم کاری خاصی را برای بدنه برنامهریزی و آینده‌پژوهی بنگاه‌های تامین‌کننده کالا تعریف کرده، آن‌ها را با چالش‌های فراسازمانی و چندبعدی مختلفی مواجه ساخته و فرصت‌های محدود و مقیدی را برای بهره‌برداری مقابل‌شان قرار داده است. استراتژی‌های تولید و تجارت را تحت‌الشعاع خود قرار داده و حتی می‌تواند منجر به بقا و یا ورشکستگی بنگاه‌های تولیدی و تجاری شود. در واقع تاریخ تحولات علمی در حوزه تجارت، بیانگر آن است که سیطره نظام توزیع کالا و خدمات در سراسر جهان، خصوصاً با توجه به روند فزاینده و روبه‌رشد جهانی شدن اقتصاد و تجارت، در حال متحول‌شدن و تبدیل شدن به یک قطب اساسی و اثرگذار است. این تغییرات بنیادی نه تنها قیمت کالاها و خدمات را متاثر کرده بلکه در حال تغییر ماهیت عرضه و تقاضا و حتی تعیین سرنوشت بنگاه‌های اقتصادی است. بی‌شک آنچه که مدنظر فعالان این حوزه بوده است متمرکز بر این واقعیت بوده که حوزه خدمات و توزیع باید همپای تولید و تجارت رشد کند و واسطه‌ها که هزینه تمام‌شده کالا را افزایش می‌دهند و قدرت رقابت در حوزه اقتصادی را سلب می‌کنند به کمترین حد خود برسند.

تجربه جهانی بر این مدعا دلالت دارد که توسعه تولید، نتیجه طبیعی، ذاتی و بديهی موجود بودن عناصر تولید است، و بدون گردهم‌آمدن عناصر و مولفه‌های تولید نمی‌توان انتظار رونق تولید داخلی، فعال شدن ظرفیت‌های تولیدی، خودکفایی و تحقق شعار «از تولید به مصرف جهانی» را داشته باشیم. همچنین رونق تجارت بین‌المللی نیز نتیجه و برآیند کنش و واکنش‌هایی است که در عرصه بین‌المللی رخ می‌دهد. اما نظام توزیع کالا نیز از این حیث مستثنا نیست و اقتصاد کشور زمانی می‌تواند از

یک نظام توزیعی مناسب به‌عنوان پشتیبان تولید و تجارت کشور بهره‌مند باشد که مولفه‌های آن را کنار هم آورده باشیم و براساس تجربه جهانی نسبت به رفع آفات و آسیب‌های متداول، یک برنامهریزی کاربردی در پیش گرفته باشیم.

اغلب کارشناسان معتقدند فلسفه به‌صرفه‌بودن این فروشگاه‌ها بر پایه این باور است که علی‌رغم آن‌که هر کالایی درصد سود خودش را خواهد داشت که از قبل مشخص شده، اما چون در این نظام یکی از حلقه‌های واسط (عمده‌فروشی) حذف و کالا از طریق شرکت‌های پخش توزیع می‌شود، مدیریت یکپارچه فروشگاه‌ها می‌تواند علاوه بر لحاظ کردن سود مناسب و منطقی برای بنگاه اقتصادی خود، کالا را با قیمت پایین‌تر به مصرف‌کننده عرضه کند.

برای ایجاد انگیزه بیشتر در میان تامین‌کنندگان کالا و در راستای ایجاد رقابت سالم در میان ایشان، انعقاد قراردادهای اولیه با تامین‌کنندگان و تولیدکنندگان کالا باید به‌دور از رانت‌خواهی و گزینش غیرعلمی صورت گیرد و از امتیاز ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌عنوان بخشی از سرمایه ملی کشور، نباید به‌مثابه ابزار تحمیل قراردادهای یکجانبه به تامین‌کنندگان کالا بهره‌برداری شود. در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به دلیل نگاه علمی و صنعتی، نوع قرارداد با تامین‌کننده‌های کالا مبتنی بر روابط استراتژیک، بلندمدت و پایدار است که اعضای زنجیره تامین و زنجیره عرضه با مشارکت همه‌جانبه‌ای سعی می‌کنند یک بازی برد-برد را به جریان بیندازند که نتیجه نهایی آن سودمندی مشتری است و در این رویکرد می‌توان به مقابله سیستماتیک با گرانی و گرانی‌های امپدور بود. این در حالی است که بسیاری از فعالان اقتصادی در مواجهه با فروشگاه‌های زنجیره‌ای این انتقاد را معنادار و محق می‌دانند که در عقد قراردادهای فی‌مابین فروشگاه‌های زنجیره‌ای و تامین‌کنندگان کالا، هرگونه تخفیفی که تحت هر عنوان از سوی تامین‌کنندگان کالا لحاظ می‌شود، باید به مشتری و مصرف‌کننده نهایی انتقال پیدا کند. و این تخفیفات نباید به محلی برای تامین هزینه‌های فروشگاه تبدیل شود.

فقدان شفافیت، مهم‌ترین نقیصه نظام توزیع است

چالش‌های نظام توزیع کشور در گفت‌وگو با محمدعلی ضیغمی



ارمغان جوادنیا: محمدعلی ضیغمی، معاون سابق سازمان توسعه بازرگانی داخلی وزارت صنعت، معدن و تجارت، فقدان شفافیت اطلاعات در مورد قیمت‌ها، کیفیت و میزان کالاها را از مهم‌ترین نواقص موجود در نظام توزیع کشور می‌داند و اعتقاد دارد نظام توزیعی‌ای مطلوب است که هزینه جابجایی کالا از محل تامین تا مصرف در آن پائین باشد و کالا در حداقل زمان ممکن از محل تامین به محل مصرف منتقل شود و در نهایت تمامی استانداردهای مرتبط با سلامت کالا در شبکه توزیع برای حقوق مصرف‌کننده رعایت شود. گفت‌وگوی آینده‌نگر با ضیغمی را در ادامه می‌خوانید.

توزیع اشاره کردید. این فرآیند در مورد چه کالاهایی صدق می‌کند و چه مسائلی ذیل آن مورد بررسی قرار می‌گیرد؟

در این فرآیند ابتدا پیش‌بینی تقاضا در مورد کالاهای اساسی و کالاهای استراتژیک صورت می‌گیرد و سپس برنامه‌ریزی حمل، نگهداری و برنامه‌ریزی توزیع، مدیریت انبار کالا، نظارت در مرحله پخش و توزیع، تسهیل فرآیندهای مالی، توزیع و تامین در بحث زیرساخت‌ها، ذخیره‌سازی، حمل‌ونقل جاده‌ای، دریایی، هوایی، باراندازها، بسته‌بندی و زنجیره‌ای به عنوان مولفه‌های مهم دیگر در نظام توزیع مدنظر قرار می‌گیرد.

II در کنار این موارد، مهم‌ترین مولفه در

نظام توزیع کشور چه می‌تواند باشد؟

اگر نگاهی به وضعیت نظام توزیع در داخل داشته باشیم، مشاهده می‌کنیم که مهم‌ترین مولفه برای نظام توزیع کشور، بحث تنوع توزیع در کشور برای کالاهای مختلف است. ما در نظام توزیع ایران با واحدهای صنفی متعددی روبرو هستیم چنانکه طبق آمار، بیش از ۲ میلیون واحد صنفی در کشور وجود دارد که اگر آمارهای بدون پروانه را اضافه

II آقای ضیغمی با توجه به اینکه بحث ما در خصوص اقتصاد مقاومتی و نظام توزیع است شاید بهتر باشد ابتدا تصویری از وضعیت کنونی نظام توزیع در کشور ارائه دهید.

به مجموعه فعالیت‌هایی که منجر به نقل و انتقال کالا یا خدمات از محل تولید تا رسیدن به دست مصرف‌کننده نهایی می‌شود، نظام توزیع می‌گویند. این انتقال کالا می‌تواند از محل تامین، در یک تولیدی داخلی یا مبادی وارداتی صورت گیرد و بالطبع در آن، قیمت تمام‌شده کالا حائز اهمیت فراوان است. در بحث نظام توزیع زیرساخت‌ها و بازگرانی داریم که برای انتقال کالا در این شبکه فعالیت می‌کنند و با سایر بخش‌ها در ارتباط هستند و ذیل قوانین حاکم در محیط این سیستم شامل زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فعالیت می‌کنند. جریان‌های اصلی در این سیستم، شامل «جریان کالا» از جمله بحث فیزیکی و جابجایی کالا و اطلاعات، «جریان پول در سیستم نظام توزیع» و همچنین «مدیریت فرآیند اجرا» هر یک در جای خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

II شما به مدیریت فرآیند اجرا در نظام

نکته قابل توجه در این میان توجه به کیفیت کالاهای تولیدی عرضه‌شده در سطح فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. وقتی تولیدکننده داخلی نتواند خواسته‌های مصرف‌کننده را تامین کند، مسلماً سیاستگذاران فروشگاه‌های زنجیره‌ای نمی‌توانند در بلندمدت با فشار یا ایجاد محدودیت و ممنوعیت، مصرف‌کننده را وادار به خرید محصول کم‌کیفیت و یا گران‌قیمت کنند. و در این صورت تولیدکننده داخلی نباید برای فراربه‌جلو، انگشت اتهام را به‌سوی واردکنندگان قانونی کشور نشانه رود که این‌ها تولید را خانه‌نشین کرده‌اند و اشتغال را در کشور زمین زده‌اند. اتفاقاً باید عوامل موثر در عدم فعال شدن ظرفیت‌های خالی کارخانجات داخلی را در کیفیت تولیدات داخل، تنوع محصولات، میزان سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه، بهره‌برداری ناکافی از فن‌آوری‌های نوین، بهره‌برداری نامناسب از ظرفیت‌های برندینگ جست‌وجو نمود و نه در خطمشوی واردکنندگان. صد البته واردات قطعات منفصله برای بر خورداری از عوارض گمرکی پایین و کم‌اظهاری که گاه‌از گاه‌ها از ترندهای برخی واردکنندگان است را نیز باید در حکم «قاچاق با دور زدن قانون» دانست و با آن مقابله نمود.

۵

به گفته برخی کارشناسان، مشکل اصلی ما در نظام توزیع، نبود فروشگاه‌های جدید نیست، بلکه ضعف و نادرست بودن اجزاء، از کان و زیرساخت‌های نظام توزیع و به بیان دیگر، نظام مدیریت و نظارت بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای است که باید برای حل آن اقداماتی صورت گیرد. نکته دیگر آن که در حال حاضر هزینه سنگینی بر بنگاه‌های تامین‌کننده کالا اعم از تولیدکننده و واردکننده از منظر خواب کالا در انبارها، گمرکات و مقررات دست‌وپاگیر و زائد دستگاه‌های اجرایی تحمیل می‌شود که باید نظام توزیع کشور به‌گونه‌ای منطبق بر اصول علمی برنامه‌ریزی کند که این هزینه به پایین‌ترین حد خود کاهش پیدا کند.

■ ■

سخن پایانی آن است که فعالان بخش خصوصی در انتظار تسهیل فرآیندها، حذف بوروکراسی‌های زائد اداری و هم‌گرایی سیاست‌گذاری‌ها در جهت کاهش هزینه تمام‌شده هستند. بی‌شک مسیر اقتصاد مقاومتی زمانی هموار می‌شود که راه را برای طوفان فکری و بارش خلاقیت بخش خصوصی هموار کرده باشیم. از جمله ویژگی‌های اقتصاد جدید، تولید و عرضه انبوهی از کالاها و خدمات مصرفی مختلف است که توسط نظام‌های توزیع اعم از نوع جدید یا سنتی آن، به خریداران عرضه می‌شود. و در پاسخ به مطالبه عموم جامعه برای کنترل گرانی، گران‌فروشی و تنظیم بازار، شاید اصلاح نظام توزیع از طریق گسترش استانداردهای حاکم بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای بتواند گره‌گشا باشد.



متاسفانه ما در ایران با مداخلات مستقیم دولت در مراحل مختلف نظام توزیع روبرو هستیم در حالی که این مداخله در کشورهای توسعه یافته، یا وجود ندارد یا بسیار محدود است.

کنیم، تعداد آن‌ها افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر دست کم به ازای هر ۶۰ نفر ایرانی یک واحد صنفی در کشور داریم که نشان دهنده بالابودن این آمار است.

III این مراکز با چه عناوینی در سطح شهر به عرضه کالاها می پردازند؟

فروشگاه‌های زنجیره‌ای اعم از فروشگاه‌های کوچک تا فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ هستند که در اندازه‌های متفاوت در محدوده جغرافیایی شهرها و برخی در اطراف شهرها فعالند. سوپرمارکت‌ها نیز از دیگر مراکز توزیعی کشور هستند که با یک نام و نشان مشخص در محله‌ها و مناطق مختلف شهرداری تهران و سایر استان‌ها فعالیت می‌کنند. فروشگاه‌های مجازی، مراکز دیگری هستند که در سال‌های اخیر فعالیت خود را شروع کرده و مجوز لازم را دریافت کرده‌اند. البته ناگفته نماند که بعضاً برخی از این فروشگاه‌ها مجوز لازم را ندارند اما در حال گسترش‌اند. بورس‌های کالایی همانند بورس فلزات و کالاهای کشاورزی که تحت نظارت وزارت اقتصاد فعالیت می‌کنند نیز به عنوان یکی دیگر از شیوه‌های توزیع در کشور مطرح هستند. میادین میوه‌و تره‌بار که با تولید شهرداری‌ها ایجاد شده و برجسته‌ترین آن‌ها در تهران و سایر استان‌ها فعال هستند، نمونه دیگری از مراکز توزیع در کشور محسوب می‌شوند. شرکت‌های پخش بخش دیگری از نظام توزیع هستند که با نظارت بخش دولتی (وزارت صنعت، معدن و تجارت) و انجمن تشکل‌های پخش فعالیت می‌کنند و کالاها را در بسته‌بندی‌های مختلف از محل تولید و مصرف نهایی و مقاصد میانی به فروشگاه‌ها و بنکداران می‌رسانند. شرکت‌های تعاونی مصرف بخش دیگری از شبکه‌های توزیع هستند که متولیان دولتی و غیردولتی دارند. نمایشگاه‌های داخلی، روزانه و دائمی در استان‌های مختلف، مجتمع‌های صنفی یا شهرک‌های صنفی و شبکه دولتی توزیع کالا نیز در زمره بخش‌های مرتبط با شبکه توزیع کالا هستند که کالاها را به دست مصرف‌کننده می‌رسانند.

III این شبکه توزیع گسترده در کشور، در مقایسه با نظام‌های توزیع کشورهای دیگر از چه جایگاهی برخوردار است؟

در این باره می‌توان به چند مورد اشاره کرد. اولین بحث درباره واحدهای صنفی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. هر چند در نظام توزیع با تنوع زیادی روبرو هستیم و شبکه‌های مختلفی را در نظام توزیع داریم که ممکن است کالاهای مشابه را تولید و عرضه کنند اما در ایران کماکان بخش اعظم توزیع از طریق مراکز خرده‌فروشی که در قالب بیش از ۲ میلیون مرکز در کشور فعال هستند، انجام می‌شود اما در کشورهای دیگر توزیع کالا عمدتاً در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ صورت می‌گیرد که اشکال مختلفی هم دارد و به‌طور



نسبی سهم بیشتری در تبادل و عرضه کالا دارند. به‌عنوان مثال در کشور آمریکا بالغ بر ۷۳ درصد بازار نقل و انتقال کالا توسط فروشگاه‌های زنجیره‌ای صورت می‌گیرد. در کشوری چون ترکیه نیز فروشگاه‌ها به سرعت در حال افزایش و گسترش‌اند، چنانکه طبق آمارهای منتشره، تنها در سال گذشته ۲۴ هزار واحد زنجیره‌ای فعال در حال تغییر روش از سنتی به زنجیره‌ای بودند. مثال دیگر، کشور هند است که آمار فروشگاه‌هایی که در آن از شیوه سنتی به زنجیره‌ای تغییر روش داده‌اند از حدود ۳ هزار واحد در سال ۲۰۰۱ به ۲۷ هزار واحد در سال ۲۰۰۶ رسیده بود.

III یکی از موضوعات مهم در این زمینه، بحث هزینه‌های بالای توزیع است که امروزه تبدیل به یکی از چالش‌های نظام توزیع شده است. علت این مسئله چیست و چه عواملی موجب شده تا امروز شاهد روند روبه‌شد هزینه‌ها و به تبع آن افزایش قیمت تمام‌شده کالاهای توزیعی باشیم؟

یکی از آفت‌ها در نظام توزیع، بالابودن هزینه آن در کشور است که این مسئله به دلیل تعدد واسطه‌ها (البته اصل وجود واسطه در نظام بازرگانی منسوخ شده نیست اما حضور واسطه‌ها در نقل و انتقال شبکه توزیع منطقی نیست) بیش از پیش مشهود است. زیرساخت‌های نامناسب و ناکافی هم از دیگر مواردی است که موجب بالارفتن هزینه‌های توزیع شده است. از سوی دیگر برخی از شرکت‌ها جایگاه خود را در نظام توزیع به دلایل مختلف پیدا نکرده‌اند.

III مثلاً به چه دلایلی؟

به‌عنوان مثال در کشور ما بیش از ۹۰ درصد جایجایی کالا از طریق حمل و نقل جاده‌ای انجام می‌شود. این در حالی است که در کشور انواع حمل و نقل از جمله دریایی، هوایی و ریلی وجود دارد اما با توجه به شرایط جغرافیایی و وضعیت سنتی و کالایی بیش از ۹۰ درصد جایجایی‌ها از طریق حمل و نقل جاده‌ای انجام می‌شود. این مسئله بالطبع گویای بالابودن هزینه بالا برای سیستم حمل و نقل محسوب شود.

شاخص دیگر در بحث نظام توزیع، هزینه ضایعات است. متاسفانه در سیستم نقل و انتقال کالا که جزئی از شبکه توزیع است ضایعات بالایی داریم و همین مسئله یکی از عواملی است که هزینه تمام‌شده را افزایش می‌دهد. به‌عنوان مثال به ازای

هر تن مواد غذایی در دنیا، حدود ۱۰ کیلوگرم ضایعات تولید می‌شود در حالی که این رقم در کشور ما در ارتباط با برخی مواد غذایی به ازای هر تن به ۲۵۰ کیلوگرم می‌رسد. به عبارت دیگر در برخی کالاها در حدود ۲۵ درصد ضایعات داریم که از مرحله تولید، فرآوری، تبدیل و مصرف را شامل می‌شود. گندم مصداق بارز این مسئله است. در این نوع محصول با ضایعات زیادی از مرحله برداشت تا مصرف مواجهیم که باید مورد توجه جدی قرار گیرد. به این نکته هم باید اشاره کنم که متاسفانه هم‌اکنون آمار مناسبی در باره جایگاه تجارت الکترونیک در نظام توزیع نداریم اما این مسئله بیش از پیش باید در حوزه نظام توزیع مورد توجه قرار گیرد. در حالی که سایر کشورها در حوزه تجارت الکترونیک، محیط تجاری، زیرساخت‌ها، فناوری، محیط‌های اجتماعی و قانونی، پذیرش تجارت الکترونیک توسط بنگاه‌ها و مصرف‌کنندگان رتبه‌بندی دارند اما در کشور ما نه تنها از رتبه‌بندی خبری نیست بلکه حتی وضعیت قابل قبولی هم وجود ندارد. علاوه بر این متاسفانه بازارهای پولی و مالی قوی برای شبکه توزیع مشاهده نمی‌شود و این یکی از نقاط ضعفی است که وجود دارد. چنانکه اشاره شد در سال‌های اخیر چندباری هم بحث بانک اصناف مطرح شد اما به سرانجامی نرسید. به عبارت دیگر از این بازارها در نظام توزیع بهره کمی برده‌ایم. پائین بودن سهم فروشگاه‌ها در توزیع کالا نیز ضعف دیگری است. به‌عنوان مثال بیشترین میزان مبادله کالا با مشتری در شبکه خرده‌فروشی انجام می‌شود در حالی که در کشورهای دیگر مردم بیشتر به فروشگاه‌های بزرگ روی می‌آورند. البته افزایش سهم فروشگاه‌های بزرگ اصلاً به معنای تعطیلی خرده‌فروشی‌ها نیست بلکه به این معنی است که سهم فروشگاه‌های بزرگ در مقایسه با خرده‌فروشی‌ها اصلاح شود. به عبارت دیگر سهم هر دو شبکه به فراخور کالا و شرایط جغرافیایی باید افزایش یابد.

III شرایط رعایت حقوق مصرف‌کنندگان در ایران، در مقایسه با کشورهای دیگر چگونه است؟

رعایت حقوق مصرف‌کننده یکی از مهمترین شاخص‌ها در نظام توزیع است که در تمام کشورها به آن توجه ویژه دارند. چنانکه نه تنها مشخصات کامل تجاری‌سازی در اختیار مصرف‌کننده قرار می‌گیرد بلکه حتی در این کشورها امکان تعویض و مرجوعی کالا برای مصرف‌کنندگان وجود دارد. از سوی دیگر ارزیابی مداوم عملکرد کیفی و معتبربودن واحدهای تأمین‌کننده کالا به منظور حفظ حقوق مصرف‌کننده همواره مورد توجه متولیان فروشگاه‌ها است. اما متاسفانه در ایران این‌گونه نیست. نخستین بار در سال ۱۳۸۹ بود که قانون حمایت از مصرف‌کننده به تصویب مجلس رسید اما همین قانون دارای نواقصی بوده و هنوز

اجرایی نشده است. یا اینکه شاهدیم که در موضوع خدمات پس از فروش و گارانتی، همواره اعتراضات جدی وجود دارد. بحث نظارت‌ها و کنترل بر مراکز فروشگاهی نیز از دیگر مواردی است که با حقوق مصرف‌کننده ارتباط دارد اما در ایران به شدت ضعیف است و باید فعالیت بیشتری در این بخش صورت گیرد.

II فکر می‌کنید توجه به چه اولویت‌هایی

می‌تواند مسائل موجود در نظام توزیع که به برخی از آن‌ها اشاره کردید را مرتفع کند؟

آموزش از مهم‌ترین این راهکارهاست. علی‌رغم اینکه در سایر کشورها، آموزش‌ها و مهارت‌های مختلفی برای عاملان شبکه توزیع از جمله آموزش نگهداری، تامین، حفظ، امنیت، سلامت و بهداشت مواد غذایی و استانداردها وجود دارد و در شبکه توزیع بسیار حائز اهمیت است اما در ایران به بحث آموزش توجه چندانی نمی‌شود، در حالی که مدیریت بهتر کالا و نگهداری از کالاها برای هر فعال اقتصادی از جمله موادی است که می‌تواند از طریق آموزش محقق شود. متأسفانه در دانشگاه‌ها، کتب، پروژه‌ها، مراکز پژوهشی و کنفرانس‌ها به نیازهای نظام توزیع توجهی نمی‌شود، بنابراین در این زمینه با نقصان جدی روبرو هستیم که باید مورد توجه زیاد قرار گیرد. تحقق این هدف نیازمند بهبود قانون و مقررات از جمله قوانین نظام صنفی برای حمایت از حقوق مصرف‌کننده است چنانکه مثلاً در کشور ایتالیا برای توسعه و نوآوری واحدهای توزیعی حتی خرده‌فروشی، عمده‌فروشی و تعاونی‌ها قانون وجود دارد و از آن‌ها حمایت ویژه‌ای می‌شود. در مالزی هم همین‌طور است. در این کشور قوانینی وجود دارد که به توانمندشدن شبکه توزیع کمک قابل توجهی می‌کند.

III برخی کارشناسان، مداخله دولت در نظام

توزیع را مشکلی اساسی و برخی دیگر آن را ضروری می‌دانند. به اعتقاد شما نسبت دولت با نظام توزیع چگونه باید باشد؟

بحث مداخله دولت در بازار شاخصه مهم دیگری است که در ارتباط با نظام توزیع مطرح می‌شود. متأسفانه ما در ایران با مداخلات مستقیم دولت در مراحل مختلف نظام توزیع روبرو هستیم در حالی که این مداخله در کشورهای توسعه‌یافته، یا وجود ندارد یا بسیار محدود است. در این کشورها دولت‌ها به جای مداخله به نظارت بسنده می‌کنند اما در کشور ما در شرایط مختلف با مداخله‌های مستقیم دولت روبرو هستیم که همین مسئله مشکلاتی را در نظام توزیع ایجاد می‌کند. البته هر چند آن‌طور که باید و شاید به این نظام توجه نشده است اما باز هم از نقاط قوتی برخوردار است. مثلاً در نظام توزیع به‌ویژه در بحث بازار عمده‌ترین نقاط قوت به پیشینه تاریخی قوی در حوزه بازارها و آداب تجارت برمی‌گردد. حتی در مقابل بازارهای اصیل و قدیمی شاهد مراکز دینی مرتبط با علوم تجارت بودیم که

احکام تجارت را به‌طور مستمر به بازاریان منتقل می‌کردند. به‌رغم آنکه در شاخص آموزش رتبه خوبی نداریم و فعالیتی در این باره نداشته‌ایم اما در گذشته علاوه بر آداب اسلامی، آموزش علوم مرتبط از طریق مساجد در کنار بازارها مطرح بوده است که جایگاه ما را خصوصاً از منظر پیشینه اخلاق در تجارت، نسبت به کشورهای دیگر در وضعیت بهتری قرار می‌دهد. تنوع فعالان نظام توزیع قوت دیگری است که وجود دارد. در ایران بخش خصوصی بیش از سایر بخش‌ها در نظام توزیع فعال است که قائل به سرمایه‌گذاری است اما برای تحرک بیشتر این بخش باید نسبت به رفع نواقص و موانع موجود اقدام کرد تا شاهد اتفاقات مثبت در این بخش باشیم. چراکه شبکه توزیع توانایی جذب نیروی کار چه به‌صورت ساده و چه تخصصی را داراست ضمن اینکه توجه به این موارد می‌تواند در بخش تولید و توزیع منجر به اشتغال پایدار شود. البته در کنار این‌ها نقاط ضعفی هم در نظام توزیع وجود دارد که باید به سمت بهبود آن‌ها حرکت کنیم.

II این ضعف‌ها چه هستند؟

اولین مورد که در بند ۲۳ سیاست اقتصاد مقاومتی نیز به آن اشاره شده است، بحث شفافیت اطلاعات در مورد قیمت‌ها، کیفیت، میزان کالا و اطلاعات مورد نیاز مصرف‌کننده برای محصول تا اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیران جهت توزیع و گردش کالا است. این در حالی است که بعید به نظر می‌رسد هم اکنون اطلاعات دقیقی از وضعیت گردش و موجودیت کالا در شبکه‌های توزیع داشته باشیم. به میزان کالا چه در بخش تامین و چه در بخش توزیع، اطلاعاتی وجود دارد اما متأسفانه به دلیل شفاف نبودن اطلاعات در جریان گردش کالاها در کشور با پدیده قاچاق روبرو می‌شویم. حتی وقتی به آمار و مسائل کلیدی مراجعه می‌کنیم با اختلافات شدیدی روبرو می‌شویم و این نشان می‌دهد که اطلاعات کافی در ارتباط با شبکه توزیع کالا نداریم. بالا بودن هزینه مبادله ضعف دیگری است که در این نظام مطرح می‌شود. به‌عنوان مثال کالاها را با شیوه‌های غیراقتصادی مبادله می‌کنیم که این مسئله موجب می‌شود بهای تمام‌شده کالا تا زمانی که به دست مصرف‌کننده برسد، افزایش چشمگیری داشته باشد یا در بسیاری از موارد با کالایی که از هزاران کیلومتری وارد کشور می‌شود، توان رقابت نداشته باشد و این خود منجر به افزایش قیمت تمام‌شده کالا می‌شود.

مسئله دیگر به کمرنگ بودن استانداردها در فرآیند توزیع و الزامات قانونی برای رعایت استاندارد برمی‌گردد. عدم نظارت کامل در چرخه توزیع کالا و خدمات، عدم انسجام کامل در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت شبکه توزیع از تامین تا توزیع نهایی و رساندن کالا به دست مصرف‌کننده مشکل دیگری است که موجب سردرگمی تولیدکننده و مصرف‌کننده نهایی می‌شود. رقابتی نبودن کالا در بازار، توجه ناکافی به حقوق مصرف‌کننده در مباحثی چون خدمات پس از فروش، گارانتی، تعویض و مرجوع‌شدن کالا، کیفیت، احترام به حقوق مشتری، ارائه کالا در مکان‌های استاندارد، مشتری‌مداری به معنای دقیق از دیگر مواردی هستند که در شبکه توزیع توجه چندانی به آن‌ها نمی‌شود. علت این بی‌توجهی‌ها هم ناکافی بودن قوانین و مقررات، پائین بودن سطح آموزش و مهارت، و ناکافی بودن دانش تجاری و تخصصی در فعالان شبکه توزیع است.

III با این تفاسیر یک نظام توزیع مطلوب چه

مولفه‌هایی باید داشته باشد؟

یک نظام توزیع مطلوب ۴ تا ۵ مولفه اصلی می‌تواند داشته باشد که پایین بودن هزینه برای جایجایی کالا از محل تامین تا مصرف یکی از مهمترین این ویژگی‌هاست. اینکه کالا در حداقل زمان ممکن از محل تامین به محل مصرف منتقل شود ویژگی دیگری است که به مطلوب شدن نظام توزیع کمک می‌کند. رعایت تمامی استانداردهای مرتبط با سلامت کالا در شبکه توزیع، رعایت استانداردهای حقوق مصرف‌کننده، بحث پشتیبانی نظام توزیع از بخش مولد از ویژگی‌های دیگر نظام مطلوب توزیع است تا از این طریق بخش مولد و تولید کشور پشتیبانی و حمایت شود. برای این اهداف هم باید در وهله اول زیرساخت‌ها را توسعه دهیم تا هزینه‌ها کاهش یابد. توسعه ظرفیت انبارها، سیلوها، سردخانه‌ها، مراکز بارانداز کالا، توسعه میادین میوه‌تره‌بار، سیستم تخصصی حمل‌ونقل کالا و بسته‌بندی از جمله مهم‌ترین مواردی هستند که می‌توان برای توسعه زیرساخت‌ها از آن‌ها بهره برد. بعد از توسعه زیرساخت‌ها، به محورهایی از این دست باید توجه نشان داد: بهره‌گیری از روش‌های نوین توزیع کالا با استفاده از ابزارهای تجارت الکترونیک، توسعه شهرک‌های صنفی، توجه جدی به توسعه نام و نشان‌های تجاری، توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای، رعایت حقوق مصرف‌کننده در اثربخش کردن استانداردها و نظارت‌ها، بازنگری در قانون حمایت از مصرف‌کننده و ایجاد ساختارهای حقوقی و قانونی برای اجرای قوانین و مقررات. البته بازنگری قوانین جاری برای جلوگیری از تخلفات در نظام توزیع، تقویت سیستم بسته‌بندی، نگهداری و رتبه‌بندی نظام توزیع نیز برای رسیدن به یک نظام مطلوب توزیع ضرورت جدی دارد.

عدم انسجام

کامل در

تصمیم‌گیری‌ها

و مدیریت

شبکه توزیع از

تامین تا توزیع

نهایی و رساندن

کالا به دست

مصرف‌کننده

مشکلی است که

موجب سردرگمی

تولیدکننده و

مصرف‌کننده

نهایی می‌شود.

قلب تپنده تولید

راهکارهایی برای اصلاح نظام توزیع در جهت اقتصاد مقاومتی



کیومرث کرمانشاهی
معاون سابق سازمان
توسعه تجارت



عدم برنامه ریزی صحیح و اصولی، عدم شفافیت کامل، وجود بازار غیر قابل رقابت و رانتی، عدم نظارت و وجود واسطه‌گری چندین مرحله‌ای از جمله علل افزایش هزینه‌های توزیع در ایران نسبت به کشورهای پیشرفته است.

نظام توزیع بخش مهمی از زنجیره تولید در کشور است و لذا وضعیت فعلی آن تابع رفتار تولیدکننده، واردکننده و تامین کننده کالا است. ضمن اینکه بازار رقابتی مناسب و اوضاع شفاف در زنجیره تامین کالا وجود ندارد، دلالتی و واسطه‌گری به شکل فعلی در وضعیت توزیع کشور قابل قبول نبوده و نظام کنترلی در شرایط کنونی که در تامین و تدارک اختلاف فاحش نرخ ارز وجود دارد، جوابگو نیست. در زیر مواردی که در زمینه اصلاح نظام توزیع در جهت تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی می‌تواند موثر افتد را به صورت فهرستوار مورد اشاره قرار می‌دهم:

- ۱- برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری اصولی توسط دولت، واگذاری تصمیم‌گیری‌ها جهت فعال کردن اتحادیه‌ها و تشکل‌های فراگیر و ملی، و همچنین واگذاری سیستم کنترلی و جوابگویی به خود آن‌ها.
- ۲- توجه و نگاه به امکانات داخلی، اصلاح رویه تامین و توزیع به نحوی که با مدیریت واردات و حمایت از تولید و حداکثر استفاده از توان داخلی و تکمیل نمودن ظرفیت خالی واحدهای تولیدی به منظور تامین کالاهای اساسی همراه باشد.
- ۳- عدم هماهنگی بین دستگاه‌های دولتی خصوصا در وزارتخانه‌های اصلی، عاملی است که نظام توزیع را دچار مشکل کرده است. امید است با اجرایی کردن قانون انتزاع و ارجاع مسئولیت تولید و تنظیم بازار از وزارت صنعت، معدن و تجارت به وزارت جهاد کشاورزی این معضل به شکل اصولی اصلاح شود.
- ۴- مشکل نظام توزیع دولتی رانتی و غیر قابل رقابت و عدم وجود شفافیت در اقتصاد کشور و زنجیره تامین جدی است. بهترین راه حل این معضل، سیاست‌گذاری دولتی و برنامه‌ریزی اصولی و ایجاد فضای رقابتی شفاف و غیر رانتی توسط حاکمیت و تصدی‌گری توسط بخش خصوصی است.
- ۵- رانت‌زدایی، شفاف‌سازی، استفاده حداکثری از توان داخلی با توجه به مزیت‌ها، فعال کردن اصناف، اتحادیه و تشکل‌های مردم‌نهاد فراگیر و ملی می‌تواند باعث هم‌افزایی و بهره‌وری شود.
- ۶- سیاست‌های فعلی غیراصولی، اتفاقی، فصلی و مُسکّن است. در مقابل، برنامه‌ریزی جامع و استراتژیک با توجه به توان داخلی و توسعه و ترویج آن جهت تامین نیاز اصلی کالاهای اساسی از عمده مسایل زیربنایی است، ضمن اینکه کشت برون مرزی را بابت تامین کمبود کالاهای اساسی بخش کشاورزی می‌توان در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ کرد.
- ۷- عملکرد تشکل‌های توزیعی در حال حاضر کامل نیست. نمایندگان اصناف فراگیر و ملی

بایستی مشخص شوند، تا دولت با برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، مسئولیت اصلی را به آن‌ها واگذار کند و پاسخگویی را نیز از آن‌ها بخواهد.

- ۸- علل افزایش هزینه‌های دوربربری توزیع در ایران نسبت به کشورهای پیشرفته، عدم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی، عدم شفافیت کامل، وجود بازار غیر قابل رقابت و رانتی، عدم توجه به مکانیزم واقعی عرضه و تقاضا، و عدم نظارت و وجود واسطه‌گری و دلالتی چندین مرحله‌ای است که از میان بردن آن‌ها از ضروریات است.
- ۹- قطعاً وجود قاچاق نظام توزیع را با اختلال مواجه می‌نماید و تنظیم تعرفه‌ها خصوصاً در کمیسیون ماده یک سازمان توسعه تجارت ایران با توجه به پارامترها و مولفه‌های مختلف بایستی به گونه‌ای شود که قاچاق کالا به کشور، مقرون به صرفه نباشد.
- ۱۰- هماهنگی کامل بین دستگاه‌های اجرایی که بیش از ۳۰ دستگاه در نظام تجارت اعم از سرمایه‌گذاری، تولید، واردات، توزیع، صادرات و خصوصاً ستاد تنظیم بازار را شامل می‌شود، لازمه اصلاح وضعیت کنونی نظام توزیع کشور است.
- ۱۱- مناطق آزاد و ویژه خارج از قلمرو گمرکی کشور هستند و اعتقاد ندارم که در نظام توزیع کشور خدشه وارد می‌نمایند. در صورتی که قوانین مناطق آزاد به نحوی کامل اجرا شود و نظام توزیع اصلاح گردد، وجود این مناطق تهدیدی نخواهد بود، بلکه باعث تسهیل تجارت می‌شود. وجود مناطق آزاد و ویژه در شرایط تحریم و اقتصاد مقاومتی می‌تواند کارساز باشد و به امر اقتصادی و تجاری کشور کمک کند.
- ۱۲- نظام تعرفه‌ای بایستی اصلاح شود و حمایت از تولید داخلی با ایجاد فضای رقابتی و متناسب با اقتصاد مقاومتی، صورت پذیرد.
- ۱۳- شبکه‌های توزیع کالا تاکنون به رسالت و وظایف اصلی خود عمل نکرده‌اند. مشکلی که از نظام کلی برنامه‌ریزی و توزیع نشأت می‌گیرد و اگر سیاست‌های کلی و استراتژیک به شرحی که گفته شد اجرایی شود، آن هنگام است که شبکه‌های توزیع عمده و خرده‌فروشی و شبکه‌های کلی و مویرگی با حذف دلال‌بازی و واسطه‌گری غیر ضروری می‌توانند نقش بهتری ایفا کنند و با حاشیه سود قابل قبول نسبت به ارائه خدمات به مردم عزیز کشورمان اقدام نمایند.

■ ■ ■

به منظور عملیاتی شدن این پیشنهادها ضروری است فضای کسب‌وکار به منظور سرمایه‌گذاری در این بخش با امنیت کامل و حداقل بوروکراسی

آماده، و به آمارها و نیاز داخلی و نظام عرضه و تقاضا توجه گردد.

علی‌رغم وجود برنامه‌های بلند و کوتاه مدت از جمله سند چشم‌انداز و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، متأسفانه طی سال‌های اخیر، عدم ارزیابی عملکرد و عدم اصلاح سالیانه برنامه‌ها نظام برنامه‌ریزی کشور را با چالش مواجه کرده است. توجه کامل به طرح آمایش سرزمین، ظرفیت‌ها و پتانسیل منطقه‌ای و در یک کلام آنچه با عنوان ابلاغیه اقتصاد مقاومتی شناخته شده است، با توجه به تهدید و تحریم‌های بین‌المللی، تورم و رکود موجود در کشور، بیش از هر زمان دیگری در برنامه‌ریزی کشور احساس می‌شود. به عبارت دیگر توجه به داشته‌ها و مزیت‌ها می‌تواند ما را کمتر به دیگران و خارج کشور وابسته کند.

با توجه به نیاز کشور، نرخ رشد جمعیت، توجه به بنیه اقتصادی کشور خصوصاً تولید در همه بخش‌های مولد، واردات، و توجه به میزان عرضه و تقاضا، بهره‌وری و حمایت از تولیدات داخلی، سرمایه‌گذاری و تولید با نگاه برون‌گرا و در نهایت توسعه صادرات از جمله راهکارهایی است که توجه به آن در اقتصاد مقاومتی حیاتی است. یکی از بخش‌های مهم کشور که می‌تواند در بهبود نظام توزیع نقشی کلیدی ایفا کند، بخش کشاورزی است که با نگاهی دقیق‌تر به آن درمی‌یابیم نظام برنامه‌ریزی تا چه حد دچار مشکلات اساسی است و بایستی اصلاح شود:

عدم برنامه‌ریزی و توجه به مقوله کاشت، داشت و برداشت و عدم استفاده کامل از سیستم‌های مکانیزه کشاورزی و آبیاری قطره‌ای باعث شده است که پس از گذشت ۳۶ سال از انقلاب اسلامی، هنوز مشکل تولید و توزیع کالاهایی نظیر سیب‌زمینی و پیاز در کشور حل نشود. در سالی که تولید این محصولات زیاد است، تقاضای اعطای جایزه صادرات به منظور حمایت از صادرات محصول اضافی می‌شود و وقتی که محصول کم است تقاضای افزایش تعرفه صادرات جهت منع صدور مطرح می‌گردد که این موضوع خود نشانگر عدم برنامه‌ریزی در این بخش استراتژیک و مهم کشور است.

وجود سالیانه حدود ۱۱۰ میلیون تن محصولات کشاورزی و ۳۰ درصد ضایعات از نکات قابل توجه در نظام برنامه‌ریزی بخش کشاورزی کشور است که نشانگر عدم توجه به حلقه‌های مفقوده در نظام مهندسی و برنامه‌ریزی، تولید، توزیع و مصرف کشور است. عدم شفافیت در ارائه آمارهای اقتصادی و زیاده‌خواهی شخصی از دیگر مباحثی است که نظام برنامه‌ریزی کشور را با مشکل جدی مواجه کرده است.

بایدها و نبایدهای نظام توزیع کشور

نظام توزیع برای همراهی با اقتصاد مقاومتی، مهندسی مجدد نیاز دارد



حمید علیخانی
معاون سابق
وزیر بازرگانی و
مدیرعامل سابق
شرکت بازرگانی
دولتی ایران

یکی از شاخصه‌ها، مردمی شدن اقتصاد است بنابراین سیاست‌گذاران باید به این موضوع بیشتر توجه کنند. الگوی اینچینی را در شبکه توزیع مستقر کنند. متأسفانه هنوز در موضوع اقتصاد مقاومتی در بخش توزیع نتوانسته‌ایم حرفی برای گفتن داشته باشیم و حتی این مسئله را در موضوعاتی چون فرآیند، ساختار و حتی نظام توزیع مشاهده نمی‌کنیم. بنابراین در نظام توزیع مشکلات بزرگی داریم که باید مورد مهندسی مجدد قرار گیرد تا شبکه‌های توزیع در زیرمجموعه اقتصاد مقاومتی نیز پاسخ‌گو باشد.

عملکرد دستگاه‌های متولی چون وزارت‌خانه‌های صنعت، معدن و تجارت و جهاد کشاورزی درباره نظام توزیع از دیگر مسائلی است که قابل ذکر است. هرچند به‌نظر می‌رسد در دولت‌های گذشته نیز دستگاه‌های متولی، علاقه‌مند به رفع مشکلات نظام توزیع کشور بوده‌اند اما در عمل، اتفاق خاصی در این باره رخ نداده است. در دولت جدید نیز اقداماتی برای رفع مشکلات موجود اندیشیده شده است اما به‌نظر می‌رسد وضعیت نظام توزیع کشور و رفع مسائل موجود آن به سبک زندگی و فرهنگ توزیع بازگردد.

به عبارت دیگر، بررسی نظام توزیع کشور مرتبط به یک یا دو وزارت‌خانه نیست بلکه موضوعی چندوظیفه‌ای است. به‌عنوان مثال، شهرداری مغازه و تراکم می‌فروشد و از طرف دیگر تجاری‌سازی افزایش می‌یابد. این مسئله موجب می‌شود که کمیت افزایش یابد و به کیفیت توجهی نشود. بنابراین متولیان امر از جمله وزارت صنعت، معدن و تجارت، جهاد کشاورزی و مدیریت شهری باید بتوانند ساماندهی بیشتری در این باره صورت دهند.

با این تفاسیر برای بهینه‌سازی و افزایش بهره‌وری که یکی از موضوعات مهم و اساسی در نظام توزیع است، توجه به الگوهای علمی و موضوعات تحقیق و توسعه در این زمینه بیش از پیش حائز اهمیت است. ساده‌ترین موضوعات در نظام توزیع این است که کالا از تولید به مصرف برسد. بنابراین برای تحقق اهداف موردنظر باید ساده‌سازی کنیم و از پیچیدگی‌ها فاصله بگیریم و به سمت‌وسوی کیفیت مناسب به‌جای کمیت حرکت کنیم. قطعاً در این میان اتاق‌های بازرگانی می‌توانند سردمدار موضوعات تجاری و بازرگانی باشند و نقش مهمی را در تحقق این هدف ایفا کنند. از سوی دیگر رضایت مشتری عالی‌ترین موضوع در بحث توزیع است که باید در حد عالی به آن توجه شود.

گذشته مشکلاتی در سیستم توزیع کشور وجود داشت اما الگوهای مناسبی در تعاونی‌های مصرف حاکم بود که اکنون مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. تعاونی‌های مصرف در دهه ۱۳۶۰ و حتی دهه ۱۳۷۰ پاسخ‌گوی نیاز عموم بودند و هر نهاد و سازمانی یک تعاونی مصرف داشت اما امروز دیگر از آن تعاونی‌های مصرف خبری نیست و فقط نام آن‌ها باقی‌مانده است. علاوه بر این خیلی از این تعاونی‌ها تعطیل شده و نتوانسته‌اند به فعالیت خود ادامه دهند. بنابراین مدل تعاونی‌های مصرف ما - دولتی، تعاونی و آزاد - باید پاسخ‌گوی نیاز همگان باشد، اما به‌نظر می‌رسد این مدل‌ها در صورت رقابت آزاد نتوانند پاسخ‌گو باشند. حدود ۱۵ سال قبل، مردم به‌راحتی و با قیمتی مناسب می‌توانستند از تعاونی‌های مصرف منطقه و محله سکونت خود مایحتاج خود را تأمین کنند اما امروز شرایط به‌گونه‌ای است که قیمت کالا با فروشگاه‌های زنجیره‌ای تفاوت خاصی ندارد، بنابراین مردم ترجیح می‌دهند از سوپرمارکت‌های نزدیک محل سکونت خود اقدام به تأمین کالاهای مورد نیاز خود کنند.

مسافت و بُعد زمانی مسئله دیگری است که در نظام توزیع با چالش‌هایی روبرو است. معمولاً در همه‌جای دنیا الگوی صحیح نظام توزیع این است که خریدار با حداقل زمان و کمترین مسافت بهترین خرید را انجام دهد که از این طریق بتواند نیازهای خود را برطرف کند. اما در کشور ما خلاف این مسئله صادق است. به‌عنوان مثال فروشگاه‌ها در کشور ما عمدتاً در محله‌های شلوغ و پرفت‌وآمد یا محل‌هایی هستند که فاقد پارکینگ یا محل پارک خودرو است، در چنین شرایطی مردم به‌دنبال جای پارک خودروها سرگردانند و مجبور می‌شوند وسایل نقلیه خود را ۵۰۰ یا هزار متر بالاتر از محل موردنظر پارک کنند که همین مسئله مشکلاتی را به‌دنبال دارد. بنابراین سهولت دسترسی از دیگر مسائلی است که در الگوهای کارکردی باید مورد توجه قرار گیرد.

اما درباره ارتباط نظام توزیع با اقتصاد مقاومتی ذکر چند نکته ضروری به‌نظر می‌رسد: ابلاغیه اقتصاد مقاومتی از نظر ریشه‌ای با آسیب‌های جدی مواجه است، چراکه ابلاغیه الگوی بالادستی است و باقی حوزه‌ها باید خود را با آن تنظیم کنند و بر این اساس حرکت کنند. این درحالی است که موضوع اقتصاد مقاومتی هنوز در بخش توزیع در عرصه عمل به‌منه‌ظهور نرسیده است. با این رویکرد قطعاً نظام توزیع ما آنچنان که باید و شاید با این موضوع ارتباطی پیدا نکرده است. در اقتصاد مقاومتی

نظام توزیع در کشورهای مختلف دارای تعاریف متفاوتی است اما آنچه که در نظام توزیع کشور ما به‌صورت شبکه موبیگی در جریان است، اصناف و شبکه‌های فروشگاهی نام دارند. تعداد این فروشگاه‌ها در برخی کشورها بیشتر و در برخی کمتر است. به‌عنوان مثال، در دنیا به ازای هر ۲۰۰ نفر یک فروشگاه وجود دارد اما در ایران به ازای هر ۳۳ نفر یک فروشگاه موجود است. به‌عبارت دیگر تعداد فروشگاه‌هایی که در کشور وجود دارد، یک‌هفتم معدل جهانی است. به بیانی دیگر تعداد این فروشگاه‌ها از نظر کمیت در کشوری چون ایران روبه افزایش است اما از نظر کیفیت با آسیب‌هایی مواجه است. این مسئله موجب می‌شود در نظام توزیع کشور، هزینه مبادلات یا قیمت تمام‌شده کالاها افزایش یابد. البته ناگفته نماند که وجود واسطه‌ها در نظام توزیع نیز از دیگر دلایلی است که منجر به افزایش قیمت می‌شود و این یکی از ضعف‌هایی است که هم‌اکنون در نظام توزیع کشور وجود دارد. خالی بودن ظرفیت این واحدها یا فروشگاه‌ها نکته

دیگری است، چراکه این مسئله موجب می‌شود قیمت تمام‌شده کالاها افزایش یابد و این مسئله مشکلاتی را به‌دنبال داشته باشد. به‌عبارت دیگر در زمان‌هایی چون ایام عید که تقاضا افزایش می‌یابد، قیمت‌ها نیز به تبع آن افزایش می‌یابد. علت نیز به این برمی‌گردد که ظرفیت این واحدها برای مدتی مثلاً ۸، ۱۰، ۱۵ ماه بیشتر خالی مانده است و مسئولان این واحدها در این ایام می‌خواهند حداکثر استفاده را داشته باشند. بنابراین متولیان امر باید توجه داشته باشند که به‌جای کمیت، کیفیت کالاها افزایش یابد.

مسئله اصلی در تفاوت فلسفه نظام توزیع در کشور ما با کشورهای دیگر است. نظام توزیع در کشورهای پیشرفته به‌صورت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و بزرگ است که معمولاً این نوع فروشگاه‌ها جوابگوی تأمین نیازهای مردم است. علت این مسئله نیز به سبک زندگی مردم بازمی‌گردد. به‌عبارت دیگر فروشگاه‌ها در کشورهای پیشرفته با سبک زندگی مردم تناسب و همخوانی دارد. علاوه بر این مردم می‌توانند در یک فروشگاه تمامی مایحتاج روزانه خود را تأمین کنند اما این مسئله در کشوری چون ایران تفاوت زیادی با این دست کشورها دارد. درحالی که طی ده سال گذشته تصور می‌رفت مدل فروشگاه‌های بزرگ متناسب با سبک و فرهنگ ما باشد اما امروز به نظر می‌رسد پیاده‌سازی مدل فروشگاه‌های بزرگ در ایران نیازمند مطالعه و بررسی بیشتر باشد.

موانع نظام توزیع از دیگر مواردی است که قابل طرح است. به‌عنوان مثال در ۲۰ سال

در همه‌جای دنیا
الگوی صحیح
نظام توزیع این
است که خریدار
با حداقل زمان و
کمترین مسافت
بهترین خرید را
انجام دهد که از
این طریق بتواند
نیازهای خود را
برطرف کند. اما
در کشور ما خلاف
این مسئله صادق
است.

انتقال غذا در امتداد زنجیره توزیع

گزارش آینده‌نگرانه نوآوری‌ها در توزیع منطقه‌ای مواد غذایی

ترجمه: بابک واحدی

ابن گزارش مراحل انباشت، توزیع و بازاریابی هشت زنجیره مختلف ارزش غذایی را مورد بررسی قرار می‌دهد تا دریابد که چه درس‌های عملی‌ای می‌توان درباره نحوه کارکرد این زنجیره‌ها، چالش‌هایی که پیش روی خود دارند، و چگونگی بهره‌گرفتن از فرصت‌های نوظهور در بازاریابی محصولات غذایی مختلف و متنوع، آموخت. تمرکز بر جزئیات عملکردی زنجیره‌های



آدام دایموند
کارشناس بازاریابی
کشاورزی



جیمز بارهام
اقتصاددان

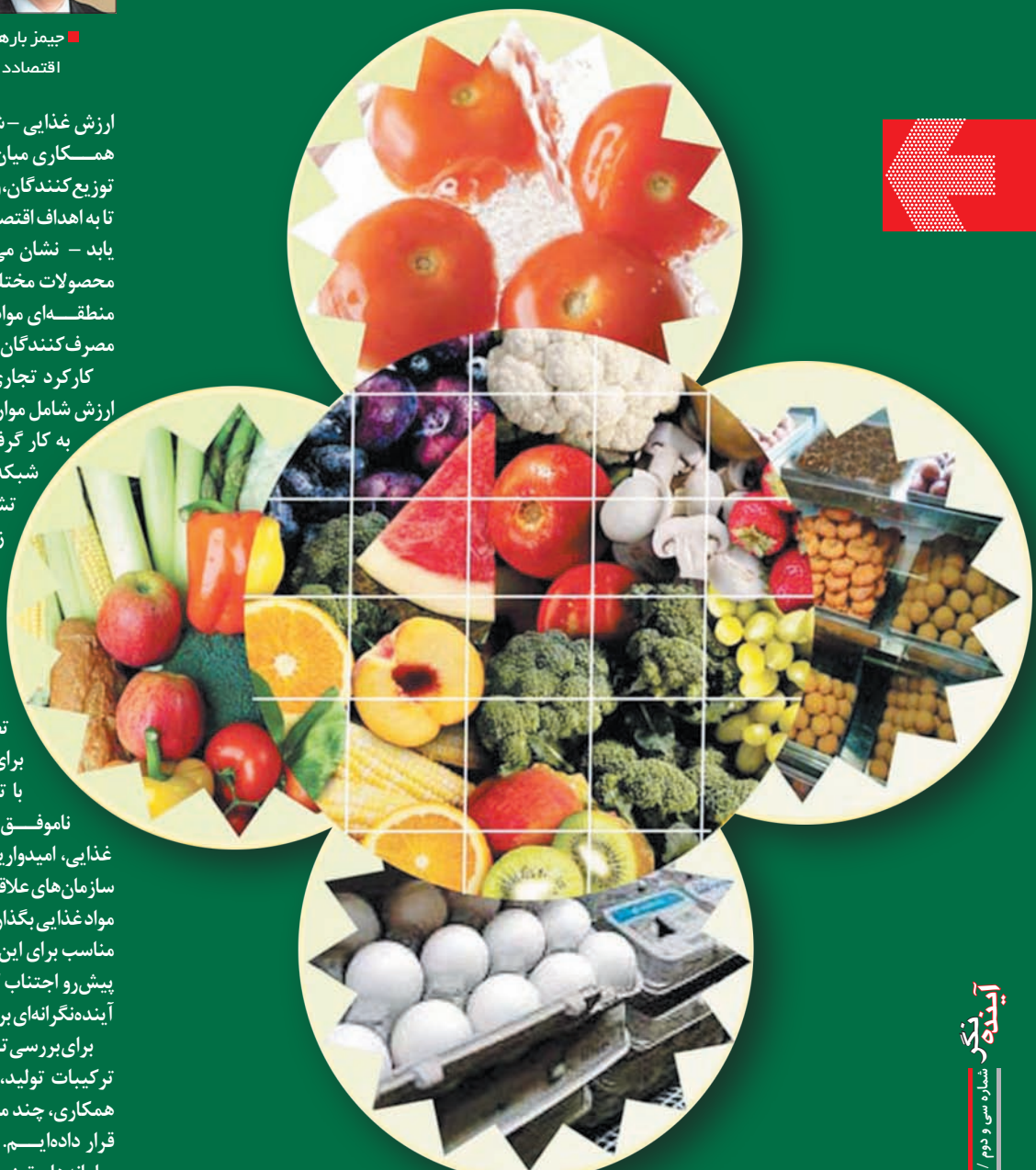
ارزش غذایی - شبکه‌های تجاری‌ای که بر همکاری میان تولیدکنندگان مواد غذایی، توزیع‌کنندگان، و فروشندگان آنها تکیه می‌کند تا به اهداف اقتصادی و اجتماعی مشترکی دست یابد - نشان می‌دهد که چطور می‌توان انتقال محصولات مختلف کشاورزی از عرضه‌کنندگان منطقه‌ای مواد غذایی و خریداران آنها به مصرف‌کنندگان را تسهیل نمود.

کارکرد تجاری کلیدی یک زنجیره خلق ارزش شامل موارد زیر است:
به کار گرفتن تولیدکنندگان و توسعه شبکه‌های تولید

تشخیص محصولات مختلف زراعی، ایجاد نماد تجاری برای آنها، و بازاریابی‌شان
مدیریت زیرساخت‌ها برای انتقال، بسته‌بندی، و نقل و انتقال محصولات زراعی
چانه‌زنی با خریداران برای تضمین بازده و سود عادلانه‌ای برای تولیدکنندگان

با تحلیل تجربه‌های موفق و ناموفق در زنجیره‌های ارزش مواد غذایی، امیدواریم بتوانیم نقشه راهی پیش‌روی سازمان‌های علاقه‌مند به ایجاد نظام‌های منطقه‌ای مواد غذایی بگذاریم تا بر اساس آن بتوانند بستری مناسب برای این کار بسازند، از موانع و مشکلات پیش‌رو اجتناب کنند، و اهداف بلندپروازانه و آینده‌نگرانه‌ای برای آینده ترسیم کنند.

برای بررسی تنوع تولیدکنندگان، کشت‌زارها، ترکیبات تولید، بازارها، و انواع مشارکت با همکاری، چند مطالعه موردی را مورد بررسی قرار داده‌ایم. مطالعاتی که بر اساس انواع سامانه‌های توزیع طبقه‌بندی شده‌اند.





یافته‌های گزارش

فروش به فروشنده می‌دهد تا با خریدار وارد مذاکره و چانه‌زنی شود.

نهادهای توزیعی که از شبکه‌های غیر رسمی تولید استفاده می‌کنند می‌توانند با تقاضاهای مدام در حال تغییر بازارهای متنوع مواد غذایی هماهنگ شوند و تطبیق یابند.

در حالی که تعاونی‌های کشاورزی نقش ویژه‌ای در انباشت تولید و بازاریابی مواد غذایی داشته‌اند، الگوهای نوینی برای همکاری تولیدکنندگان به وجود آمده است که انعطاف‌پذیری بیشتری به عرضه‌کنندگان و خریداران می‌دهند. با داشتن شبکه‌های عرضه غیررسمی بیشتر، زارعان از ترکیبات کانال‌های بازاری متنوع‌تر بهره‌مند می‌شوند و می‌توانند ریسک‌های خود را موازنه کنند، یا به قول معروف «تمام تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد نگذارند» و نهادهای توزیع هم دیگر اجباری برای خرید تمام تولید اعضای خود ندارند. به نظر می‌رسد شبکه‌های غیررسمی زارعان به‌ویژه برای بازاریابی محصولاتی چون میوه و سبزیجات اهمیت زیادی دارند؛ هرچه ساختارهای همکاری غیررسمی بیشتر باشد به نفع محصولات یک‌شکل خواهد بود. تنوع بسیار زیاد محصولات، که هر یک به سبب هزینه تولید، ملزومات فرآوری، و قیمت‌شان از دیگر محصولات متمایز می‌شوند، تخصیص هزینه‌ها و فایده‌ها را برای اعضای تعاونی‌ها مشکل می‌سازند.

غیرانتفاعی‌ها و تعاونی‌ها می‌توانند نقش مهمی در توسعه زنجیره ارزش ایفا کنند، اما باید شایستگی‌های سازمانی و مزیت‌های رقابتی‌شان را بشناسند و از نقاط قوت خود بهره بگیرند.

هم‌چنان که نهادهای غیرانتفاعی و تعاونی در فعالیت‌های زنجیره ارزش وارد می‌شوند، باید بدانند که چه نقشی با ظرفیت‌ها و توانایی‌های‌شان سازگاری بیشتری دارد و بدانند که چطور محدودیت‌های‌شان را می‌توان از طریق ایجاد یک همکاری و شرکات استراتژیک با دیگر فعالان عرصه زنجیره‌های تولید ارزش، از میان برداشت. تعاونی‌ها ممکن است از شرکات با غیرانتفاعی‌ها بهره بسیار بگیرند، از طریق دریافت آموزش، پرورش و برنامه‌ریزی برای آینده منابع؛ غیرانتفاعی‌ها هم ممکن است شرکات با تعاونی‌ها یا دیگر نهادهای تجاری را سودمند ببینند، زیرا که می‌توانند از این طریق حمایت زیرساختی لازم را به دست آورند یا به خدمات مدیریت زنجیره عرضه دست یابند.

بررسی چهار الگوی مورد بحث از طریق مطالعات موردی مطرح‌شده حقایق جالب‌توجهی را مقابل چشم علاقه‌مندان به این حوزه و فعالان تولید و توزیع مواد غذایی می‌گذارد:

سطح سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها باید با مرحله سازمان‌دهی ظرفیت‌های توسعه و بازاریابی متناسب و هم‌خوان باشد.

یک سازمان چقدر باید در زیرساخت‌ها سرمایه‌گذاری کند، و این سرمایه‌گذاری باید چه زمان انجام شود، که برای موفقیت و حتی بقای کسب‌وکار سازمان و بنگاه تجاری مفید و حیات‌بخش باشد. منطقی بودن این که «توزیع‌کنندگان زنجیره ارزش مواد غذایی در زیرساخت‌ها سرمایه‌گذاری کنند یا نه»، به مقیاس عملیاتی، نزدیکی به مشتریان، در دسترس بودن دارایی‌های موجود توزیعی، ظرفیت مالی، و توانایی سازمان در ایجاد ارزش در سراسر زنجیره عرضه، بستگی دارد. چهار الگوی غیرانتفاعی توزیع عموماً به‌سبب سرمایه‌گذاری بیش‌ازحد در زیرساخت‌ها گرایش دارند، و علت توانایی این الگو در اعطای امتیاز و کمک‌های بلاعوض و گرایش آن به تمرکز بر نیازهای جامعه و نه دارایی‌های قابل انتقال، است. چهار الگوی توزیع تعاونی محافظه‌کارتر هستند؛ آن‌ها فقط در زیرساخت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که با رشد کسب‌وکار و الزامات آن سازگار و هم‌خوان هستند.

مدیران زنجیره ارزش باید حفظ هویت از مزرعه تا بازار را تضمین کنند تا بتوانند فرایند بازاریابی را تسهیل و موضع چانه‌زنی با خریداران را بهبود ببخشند

گونه‌های حفظ هویتی که الگوهای مختلف توزیع به کار گرفته‌اند تا محصولات‌شان را از هم متمایز سازند، عمدتاً بر روابط میان زارعان، خرده‌فروشان و مصرف‌کنندگان استوار هستند. وقتی اعتماد بسیار زیادی میان مصرف‌کنندگان و فروشندگان وجود دارد، چندان نیازی نیست که مشخص کنید کدام زارع کدام ماده غذایی را تولید کرده است، یا این که از یک نظام استاندارد طرف ثالث بهره بگیریم. وقتی اعتماد کم‌تری وجود دارد یا چندان ارتباط اجتماعی‌ای میان مصرف‌کنندگان و فروشندگان وجود ندارد، اعلام هویت زارع بر روی بسته‌بندی محصول به فرایند بازاریابی کمک می‌کند و موضع بهتری را در فضای رقابتی

الگوی خرده‌فروشی محور:

شرکت لامونتانیتا در کانادا (Lamontanita)

برنامه حوزه زراعی منطقه‌ای خود را در سال ۲۰۰۷ آغاز کرد، که هدفش بسط میزان خرید چهار فروشگاه این تعاونی از محصولاتی بود که به‌طریق پایدار و دوست‌دار محیط‌زیست کشت شده بودند. هدف دیگر این برنامه کمک به تولیدکنندگان منطقه‌ای بود تا بتوانند آسان‌تر به بازارهای عمده‌فروشی محصولات خود دست یابند و کانال‌های ارتباط با این بازارها را بشناسند.

الگوی غیرانتفاعی محور:

تعاونی زارعان در آلمان

تعاونی زارعان در قالب یک تعاونی با مسئولیت محدود آغاز به کار کرد تا خدمات انبارداری، توزیع، بازاریابی و آموزش را برای خانواده‌های زارع ارائه کند. این تعاونی که یک الگوی غیرانتفاعی محور است، کاملاً تحت مالکیت یک سازمان غیرانتفاعی است که مالکیت آن را هم خانواده‌های زارع در اختیار دارند و هدفش ارائه آموزش، نمایندگی عمومی، و توسعه پایدار بازار برای خانواده‌های زارعان خرد و متوسط در سراسر ایالت باواریای آلمان است.

الگوی تولیدکننده محور:

تعاونی نوین فلوریدای شمالی

این تعاونی از سال ۱۹۹۹ تاکنون در کار انبار کردن، فرآوری و فروش محصولات کشاورزی در جنوب شرق آمریکا بوده است. محصول اصلی فروش این تعاونی هویج‌های تکه‌تکه تازه، سیب‌زمینی، و لوبیای سبز بوده است، که عمدتاً از کشاورزان خرد خریداری می‌شود و میان ۶۰ فروشگاه مستقل و بیش از ۳۰ مدرسه در این منطقه، بین بیش از ۲۰۰ هزار دانش‌آموز، توزیع می‌شود.

الگوی مصرف‌کننده محور:

تعاونی مواد غذایی ادمونتون کانادا (Edmonton)

این تعاونی از سال ۲۰۰۳ تاکنون یک کلوب خرید محصولات غذایی اینترنتی را هدایت می‌کند. تعاونی مواد غذایی ادمونتون یک تعاونی ویژه است که هم تولیدکنندگان و هم مصرف‌کنندگان در آن سهام مالکیت دارند و در آن بیش از ۲۰۰ عضو تولیدکننده بیش از ۴۰۰۰ نوع ماده غذایی مستقل را می‌فروشند؛ از جمله گوشت، محصولات کشاورزی، شیر، و مواد ارزش‌افزوده. و خریداران هم ۳۸۰۰ عضو تعاونی را شامل می‌شوند.



شبکه‌های

غیررسمی

زارعان به‌ویژه

برای بازاریابی

محصولاتی چون

میوه و سبزیجات

اهمیت زیادی

دارند؛ هر چه

ساختارهای

همکاری غیررسمی

بیش‌تر باشد به

نفع محصولات

یک‌شکل خواهد

بود.

چشم‌انداز در حال تغییر کشاورزی

مجاری بازاریابی مستقیم آنقدر نیست که همه تولیدکنندگان کشاورزی متوسط با آن تطبیق یابند

کاهش واسطه‌ها و فروش مستقیم بیش‌تر از مزرعه به نهادهای یا خرده‌فروشان دانست. استراتژی بازاریابی این چنین معمولاً شامل درجه‌ای از تغییر در شیوه تولید بر اساس ویژگی‌هایی چون منشأ محصول، شیوه‌های تولید، و کیفیت محصول، در کنار انبار کردن محصول، است. تا بتوان قدرت چانه‌زنی با خریداران را بهبود بخشید. این تلاش‌ها برای این است که هم بازارهای عمده‌فروشی محصولات را دور بزنیم و هم کانال‌های بازاریابی مستقیم را بر اساس ایجاد زنجیره‌های عرضه همکاری جدید و بازاریابی محصولات تنوع‌بخشیده خلق کنیم.

کلید این استراتژی‌های جدید، بازاریابی مواد غذایی و ایجاد رابطه‌هایی قدرتمند و نزدیک میان بازیگران مختلفی است که در کشت و پرورش محصولات غذایی، فرآوری آن‌ها، و بازاریابی آن‌ها در میان خرده‌فروشان، نهادهای رستوران‌ها و دیگر خریداران مواد غذایی، نقش دارند.

تولیدکنندگان بزرگ مواد غذایی رقابت کنند. رقابتی بزرگ‌تر آن‌ها اغلب توان بیش‌تری در بهره‌گیری از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس حاصل از به کار گرفتن ماشین‌آلات کشاورزی و مدیریت مزرعه دارند، و در بازار محصولات کشاورزی هم قراردادهای سودآورتری می‌بندند زیرا که توان تولید انبوه زیادی دارند. بنابراین مزارع «کشاورزی میانه» در این میان ناکام مانده‌اند، و نتوانسته‌اند از دو توسعه هم‌زمان، اگرچه متضاد، در کشاورزی نوین بهره‌چندانی ببرند یعنی رشد تولید محلی خردمقیاس به موازات صنعتی‌سازی مداوم کشاورزی در واحدهای تولید بزرگ‌تر.

در پاسخ به این مسأله بخرنج، بسیاری از زارعان متوسط مقیاس به سمت استراتژی‌های دیگری برای چانه‌زنی روی می‌آورند، استراتژی‌هایی متفاوت برای انبار عمده محصولات کشاورزی و توزیع. استراتژی‌هایی که ویژگی عمومی‌شان را می‌توان

کشاورزی به یک دوراهی رسیده است. به لطف مکانیزاسیون، گام‌های بسیار بلندی در بهبود کارایی نیروی کار برداشته شده و به‌مدد پیشرفت‌ها در دست‌کاری ژنتیک حیوانات و گیاهان، به کار گرفتن کودها و تکنولوژی کنترل آفات، گام‌های بلندی هم در زمینه بهبود بهره‌وری زمین برداشته شده است. با استفاده از این تکنولوژی‌ها، کل تعداد مزارع، تنها در امریکای شمالی از ۶ میلیون مزرعه در سال ۱۹۳۵ به حدود ۲ میلیون مزرعه در سال ۲۰۰۷ سقوط کرده است، حتی با وجود این که جمعیت کشور ۱۴۰ درصد رشد کرده و در این دوره از ۱۲۷ میلیون نفر به ۳۰۸ میلیون نفر رسیده است. با در نظر گرفتن این کاهش شدید در تعداد کل مزارع، شاهد تمرکز بسیار شدید مالکیت زمین‌های کشاورزی بوده‌ایم، تا بدان‌جا که ۲٫۵ درصد کل مزارع، ۵۹ درصد از کل درآمد کشاورزی کشور را در اختیار دارند. هیچ‌گاه در تاریخ، جمعیتی چنین پرشمار از مزارعی چنین اندک تغذیه نکرده‌اند.

اگرچه این افزایش شدید در بهره‌وری کشاورزی پیروزی بزرگی برای تکنولوژی بوده است و میلیون‌ها نفر را از کار کمرشکن رها کرده است، چشم‌انداز کشاورزی را هم به کل تغییر داده است. افزایش مداوم در متوسط بزرگی مزرعه، کار را برای فعالان خرد و متوسط در رقابت موفق در بازارها دشوار ساخته است. به‌ویژه در بازارهای فروش عمده محصولات. در پاسخ به این روندهای روبه‌رشد، بسیاری از زارعان خردپا و متوسط، رو به سوی پرورش محصولاتی آورده‌اند که مورد توجه و تقاضای مصرف‌کنندگان هستند و دست‌به‌دامان روش‌های مختلف فروش مستقیم از تولیدکننده به مصرف‌کننده شده‌اند، روش‌هایی که در بازارهای مستقیمی چون بازار زارعان، بازارهای کشاورزی جوامع خاص، و بازارهای میوه‌و تره‌بار محلی، عمل می‌کنند.

کتابچه‌های آموزش بازاریابی مستقیم می‌توانند بازدهی و سود زارعان را افزایش دهند و این سود از این طریق به دست می‌آید که زارعان می‌توانند به جریان‌های درآمدی بیش‌تری دست یابند. جریان‌هایی جدا از فعالیت‌های سنتی زنجیره تولید مواد غذایی مثل انبار کردن، فرآوری و بازاریابی این محصولات. باین‌همه، مجاری بازاریابی مستقیم آنچنان نیست که همه تولیدکنندگان کشاورزی متوسط بتوانند خود را با آن تطبیق دهند. مزارعی هستند که در یک یا دو محصول غذایی تخصص دارند و آن قدر از مراکز جمعیتی دور هستند که بازاریابی مستقیم برای‌شان غیرعملی باشد. در روی دیگر سکه، این تولیدکنندگان متوسط اغلب کوچک‌تر از آن هستند که در زمینه قیمت با

زنجیره ارزش مواد غذایی



عوامل مؤثر بر زنجیره ارزش مواد غذایی

فضای سیاستی
امنیت مواد غذایی
پارانه‌ها
برنامه‌های حفظ و محافظت
قوانین نیروی کار
مالیات

تأمین‌کنندگان خدمات
توسعه کشاورزی
مشاوران
غیرانتفاعی‌ها
سازمان‌های دولتی

مالی
سرمایه شروع به کار
سرمایه‌عملیاتی
شرایط وام
مالیات
بیمه



استراتژی بازاریابی معمولاً شامل درجه‌ای از تغییر در شیوه تولید بر اساس ویژگی‌هایی چون منشأ محصول، شیوه‌های تولید، و کیفیت محصول، در کنار انبار کردن محصول، است. تا بتوان قدرت چانه‌زنی با خریداران را بهبود بخشید.



الگوی خرده‌فروشی محور

تجربه تعاونی لامونتائیتا در جنوب کانادا

تعاونی لامونتائیتا یک الگوی توزیع خرده‌فروشی محور در جنوب کانادا است. این تعاونی خدمات توسعه، توزیع و بازاریابی را برای تولیدکنندگان ارائه می‌کند. برنامه حوزه غذایی لامونتائیتا در سال ۲۰۰۷ آغاز به کار کرد تا میزان خرید محصولات محلی پرورده از تولیدکنندگان خرد و متوسط این منطقه را افزایش دهد، خریدی که از طریق چهار فروشگاه بزرگ این تعاونی خریداری می‌شود. هدف دیگر این تعاونی کمک به تولیدکنندگان محلی است تا بتوانند به دیگر مجاری بازارهای عمده‌فروشی برای محصولاتشان دسترسی پیدا کنند. کسب‌وکار توزیع تعاونی از محل درآمدهای تعاونی راه افتاده است و عمده سرمایه عملیاتی آن هم از همین محل تأمین شده. این تعاونی در حال حاضر بیش از ۱۵۰۰ محصول را که از نزدیک به ۹۰۰ زارع و تولیدکننده در محدوده جغرافیایی این منطقه خریداری می‌شود، انبار کرده و به فروش می‌رساند.

تیم مدیریت لامونتائیتا پس از مدتی کار در این حوزه دریافت که تنها راه حفظ کسب‌وکار تولیدکنندگان محلی این است که به آن‌ها کمک کند فرصت‌هایشان را در بازار عمده‌فروشی افزایش دهند. حتی وقتی تقاضای مواد غذایی محلی در اوایل دهه ۲۰۰۰ بالا گرفت، توانایی بسیاری از این تولیدکنندگان محلی در ورود به این بازارها به سبب هزینه‌های بالای حمل‌ونقل و انبار که به همراه رشد کسب‌وکارشان پدید می‌آیند، به شدت کاهش یافت. لامونتائیتا در بهار سال ۲۰۰۶، توزیع محصولات محلی پرورده را با یک کامیون یخچال‌دار اجاره‌ای و دو راننده که بیش از ۱۰۰ هزار دلار گوشت، تخم‌مرغ، شیر و سبزیجات تازه را از ۳۰ تولیدکننده منتقل می‌کردند، آغاز کرد. و در ژانویه ۲۰۰۷ این تعاونی رسماً مرکز توزیع تعاونی خود را به راه انداخت که شامل حدود ۱۴۰ مترمربع فضای انبار یخچالی، ۵۰ مترمربع فضای انبار فریزر، و بیش از ۳۷۰ مترمربع فضای انبار خشک است.

درس‌هایی که می‌توان از تجربه لامونتائیتا آموخت:

از دارایی‌های موجود استفاده کنید و روابطتان را در کل جامعه پیرامون توسعه دهید

یکی از مزیت‌های اصلی‌ای که لامونتائیتا در زمان شروع کار توزیع داشت این بود که جامعه پیرامون‌اش حمایت تمام‌عیاری را از آن به عمل آورده بود، چه در داخل و چه خارج از حلقه تعاونی در کل جامعه پیرامون.

اعضای لامونتائیتا در داخل حمایت کامل خود را از تصمیمات استراتژیک این تعاونی برای آغاز کردن برنامه جدید توزیع اعلام کردند. در خارج از تعاونی

هم، لامونتائیتا به «دوست زارعان» مشهور بود؛ تعاونی‌ای که حاضر بود هر گاه ممکن باشد محصول کشاورزان را بخرد.

ظرفیت تحمل زبان‌های کوتاه‌مدت را داشته باشید تا به عواید بلندمدت برسید

از بین توصیه‌هایی که می‌توان به دیگر تعاونی‌هایی که می‌خواهند وارد کسب‌وکار توزیع شوند کرد، یک توصیه این است که مطمئن شوید: تاب تحمل زبان‌های چشم‌گیر عملیاتی را برای چندین سال دارید. اگر فکر می‌کنید نمی‌توانید، پس اصلاً وارد ماجرا نشوید چون راه پر دست‌اندازی در پیش هر تلاشی مثل این است. تنش ذاتی بسیار زیادی در این کار وجود دارد از منحنی‌های یادگیری بلند گرفته تا تنش با نظام جدید. شاید ۳ سالی طول بکشد که از نیمی از مشکلات مسیر سر در آورید.

هرگز مأموریت اصلی‌تان را گم نکنید

جای شک نیست که مأموریت اصلی لامونتائیتا حیات بلندمدت و سوددهی فروشگاه‌هایش بوده است. با این‌که اهداف برنامه توزیع محلی این تعاونی از مرزهای لامونتائیتا فراتر رفته و وارد حوزه نظام حمل‌ونقل مواد غذایی هم شده، مدیران لامونتائیتا هرگز مأموریت اصلی‌شان را از یاد نبرده‌اند. همان‌طور که یکی از مدیران این تعاونی می‌گوید: «اگر در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مان به مشکل برمی‌خوریم، این برنامه جدید را تعطیل می‌کردیم چون آن خرده‌فروشی‌ها است که امکان اجرای این برنامه را فراهم می‌سازد. پس اگر می‌دیدیم که داریم در سرانشی می‌افتیم، برنامه را به کل رها می‌کردیم. نمی‌گذاشتیم این برنامه کل تعاونی را با خود به ورطه سقوط بکشاند.»

فراتر از حوزه محلی بیاندیشید و در رویکردتان عمل‌گرا باشید

لامونتائیتا برای این وارد کسب‌وکار شد که از

تولیدکنندگان محلی حمایت کند، اما این را هم می‌دانستند اگر این که توزیع‌کننده‌ای باشند که فقط محصولات محلی پرورده را توزیع می‌کند، دست کم در ابتدا، الگوی کسب‌وکار با دوامی نخواهد بود. مرکز توزیع لامونتائیتا، با توزیع برندهای ملی از پس هزینه‌های گزاف کارش برمی‌آید. درسی که در این جا می‌توان آموخت این است که نگذارید یک علاقه‌ایدنولوژیک کورتان کند و کل کسب‌وکارتان را به مشکل بیندازد. در عوض، ارزش‌های اصلی خود را با میزان لازمی از عمل‌گرایی درآمیزد تا بتوانید به اهداف نهایی‌تان برسید.

از رقبا شریک بسازید

لامونتائیتا می‌خواست خطوط توزیع محصولات خود را از حوزه محلی فراتر ببرد. از این رو توسعه پایگاه خریداران به فراتر از فروشگاه‌های خرده‌فروشی‌اش هم ضروری بود. لامونتائیتا می‌دانست که تنها راه ایجاد شبکه‌ای قدرتمند از عرضه‌کنندگان محلی این است که با رقبای خود، مثل هول فودز، شریک شود. لامونتائیتا می‌کوشد ارتباط بی‌پرده و شفافی را با دیگر خریداران حفظ کند تا بتوانند با همکاری یک‌دیگر به اهداف خود در رسیدن به معامله‌های مختلف دست یابند.

افراد درست را به کار بگیرید

یک معیار مهم موفقیت لامونتائیتا در برنامه توزیع محصولات محلی‌اش، گروه اصلی افرادی است که در این تعاونی مشغول بوده‌اند و ترکیب مناسب و درستی از مهارت‌ها و تجربیات را برای مدیریت مرکز توزیع و دست‌یافتن به اهداف بزرگ‌تر برنامه فراهم آورده‌اند. مدیرکل سابق تعاونی، سی. ای. پیو با سی سال تجربه در فروش محصولات کشاورزی به این تعاونی آمد، و به طریق مشابه کسانی چون میشل فرانکلین و دیگران با بیش از ۲۰ سال تجربه توانستند جسارت و پختگی لازم برای طراحی استراتژی‌های پیرایسک را به تعاونی آورند.

در کل می‌توان این‌طور گفت که هر نهاد توزیعی که مأموریتی برای خود معین کرده است و می‌خواهد نظام‌های مواد غذایی محلی کارآمد بسازد، باید کسانی در اختیار داشته باشد که هر کدام یکی از وظایف زیر را برعهده بگیرند: خیال‌پردازی، یک تاجر زیرک، یک مسئول عملیات و لجستیک، رابط کشاورزان، و یک بازاریاب که بتواند پیام نهاد را به مخاطبان برساند. در موارد نادری یک نفر می‌تواند تمام یا بسیاری از این ویژگی‌ها را یک‌جا داشته باشد، اما در بیشتر موارد موفق، چندین نفر با این کیفیت‌ها کنار هم جمع شده‌اند تا یک نظام توزیع را موفق سازند.



هر نهاد توزیعی می‌خواهد نظام‌های مواد غذایی محلی کارآمد بسازد، باید این افراد را در اختیار داشته باشد: یک خیال‌پرداز، یک تاجر زیرک، یک مسئول عملیات و لجستیک، رابط کشاورزان، و یک بازاریاب که بتواند پیام نهاد را به مخاطبان برساند. در موارد نادری یک نفر می‌تواند تمام ویژگی‌ها را یک‌جا داشته باشد.

الگوی مصرف‌کننده محور



تجربه تعاونی مواد غذایی ادمونتون کانادا

تعاونی مواد غذایی ادمونتون الگوی توزیع مصرف‌کننده محوری در شهر ادمونتون کانادا است، که از سال ۲۰۰۳ تا کنون یک کلوب خریداران اینترنتی را هدایت می‌کند. تعاونی مواد غذایی ادمونتون یک تعاونی تولیدکننده محور و مصرف‌کننده محور است که در آن ۲۰۰ عضو تولیدکننده بیش از ۶۰۰۰ نوع ماده غذایی مستقل را می‌فروشند؛ از جمله گوشت، محصولات کشاورزی، شیر، و مواد ارزش افزوده. خریداران هم ۳۸۰۰ عضو تعاونی را شامل می‌شوند، که از ۳۸ مسیر تحت هدایت اعضا، محصولات را به شهرها، روستاها و مناطق مسکونی دیگر ادمونتون می‌رسانند. اعضا همیشه می‌دانند که کدام کشاورز کدام محصول را پرورش داده است و حتی این فرصت را دارند که در روز رسیدن محصول و ارسال آن با کشاورز ملاقات کنند. کشاورزان محصولات خود را به مکان‌های خاصی می‌آورند و در آنجا محصولات براساس سفارشات اعضا تقسیم می‌شود و به وسیله اعضای داوطلبی انتقال داده می‌شود که بابت وقتی که صرف کرده‌اند اعتباری از تعاونی دریافت می‌کنند که با آن می‌توانند از کالاهای فروخته شده در سراسر تعاونی خرید کنند. تمام محصولاتی که در این تعاونی فروخته می‌شوند باید در ادمونتون کشت و تولید شده باشند.

چالش‌ها و راه‌حل‌ها لجستیک

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که تعاونی مواد غذایی ادمونتون در مقابل خود دیده و می‌بیند، دردسر لجستیک سروسامان دادن سفارشات در موعد تحویل است. در ابتدا، تحویل محصول در کلیسای اپیفانی انجام می‌شد، اما بعد که میزان سفارشات تعاونی به قدری افزایش یافت که دیگر این محل پاسخگو نبود، یک انبار بزرگ در محوطه دانشگاه ادمونتون جای آن را گرفت. انباری که پیش از آن هم محل جمع‌بازار محصولات کشاورزی شهر ادمونتون بود. در می ۲۰۰۸، تعاونی به محل جدید نقل مکان کرد، جایی که تعاونی با نرخی پایین اجاره‌اش کرده و تمام یخچال‌ها، میزها، صندلی‌ها، و تریلرهایش را در آن نگاه می‌دارد. این کار مراحل تحویل روزانه سفارشات را آسان‌تر نمود و دیگر لازم نبود داوطلبان راه طولانی‌ای بین انبارهای مختلف را پیمایند. اما مشکل اجاره یک انبار دائمی این است که هزینه‌های دیگر بر ردیف هزینه‌های ثابت تعاونی افزوده است.

رهبری و برنامه‌ریزی برای موفقیت

تعاونی مواد غذایی ادمونتون اخیراً با استخدام یک مدیر لجستیک و اولین مدیرکل با حقوق، گامی بلند در جهت نهادی‌سازی خود برداشته است. مدیرانی که کارشان نظارت و سامان دادن به جزئیات عملیات روزانه تعاونی، از جمله مدیریت انتقال و تحویل روزانه

مسئول، پاسخ دادن به پرسش‌ها و شکایت‌ها، و تأیید رعایت قوانین تعاونی از سوی اعضا است. این تقسیم کار پیچیده‌تر به تعاونی کمک می‌کند که کارهایش را با استفاده از کسانی که تخصص بیش‌تری در کار دارند، کارآمدتر انجام دهد.

رشد مقیاس

یکی از درس‌هایی که می‌توان از تجربه تعاونی مواد غذایی ادمونتون آموخت این است که سازمان‌های بدیل توزیع مواد غذایی هم درست مثل هر بنگاه دیگری مراحل توسعه را یک‌به‌یک می‌پیمایند. مرحله تأسیس نخست با ویژگی استفاده خلاقانه از منابع محدود، میزان بالای انرژی داوطلب، و غیررسمی بودن فعالیت‌ها، مشخص می‌شود. کسب‌وکار که رشد می‌کند، قواعد بیش‌تری در کار می‌آیند، کارمندان حقوق‌بگیر استخدام می‌شوند، و در زیرساخت‌هایی چون کامیون‌ها و انبارها سرمایه‌گذاری می‌شود. سازمان با انجام این تغییرات از روش غیرسلسله‌مراتبی، غیررسمی ارزان به روشی مرکزیت‌یافته‌تر، رسمی و گران تغییر رویه می‌دهد.

در فرایند بزرگ‌تر کردن مقیاس عملیات، بعضی از صرفه‌جویی‌های ناشی از رویکرد خودانگیخته خودرو کاهش می‌یابند؛ خدماتی چون نیروی کار داوطلب و انبار وقف‌شده دیگر در دسترس نخواهند بود. میزان محصولات که افزایش می‌یابد، نظام‌های پیچیده‌تری برای ثبت اطلاعات، انبارداری، تقسیم و تفکیک محصولات، و توزیع، ضرورت می‌یابند. باین حال، این افزایش پیچیدگی فعالیت‌ها و هزینه‌های عملیاتی لزوماً صرفه‌های اقتصادی تعاونی از محل مشارکت دادن تولیدکنندگان را کاهش نمی‌دهد. در عوض، شاید فقط محاسبه واقع‌گرایانه‌تری از هزینه‌های واقعی باشد، که در آن هزینه‌های حقیقی انتقال محصول از کشاورز به مصرف‌کننده در هزینه‌ای که دو طرف حاضر هستند بابت مشارکت در این الگوی منحصربه‌فرد بازاریابی مواد غذایی بپردازند، منعکس شده است.

مسیرهای نو

تناوب تحویل محصول

بیش از نیمی از فروش تعاونی را گوشت تشکیل می‌دهد، که نشان از تأثیر صنعت عظیم پرورش احشام در ادمونتون؛ تقاضای بسیار زیاد برای گوشت؛ عرضه گوشت محلی پرورده، و نظام سفارش ماهیانه‌ای دارد که در این منطقه حاکم است. به گفته یکی از مدیران این تعاونی:

در ساختار بازاریابی مستقیم، فرصت‌ها برای فروش میوه و سبزیجات بیش‌تر است تا گوشت، به‌عقیده من ورود به عرصه فروش مستقیم برای دامدار راحت‌تر است، زیرا که لازم نیست کل دامداری‌اش را در این عرصه وارد کند و ریسک به جان بخرد... اگر نظام دیگری از پیش فروش گاو و گوساله هست، که ماه‌ها

آن‌ها را در زمین‌ها بچرانند و بعد به آن نظام خرید عمده بفروشند، می‌توانند به همان روال ادامه دهند. گوشت برای سیستم تحویل ماهانه مناسب‌تر است تا میوه‌ها و سبزیجاتی که زود خراب می‌شوند. بحث و جدل‌هایی بر سر تحویل دو بار در ماه بوده است، و گمان بر این بوده که این تغییر موجب افزایش فروش محصول می‌شود، فروشی که از تقاضا عقب افتاده بود. تعاونی تخمین زده بود که با این برنامه فروش دو بار در ماه میزان فروش سبزیجات دوبرابر و میوه‌جات چهاربرابر می‌شود.

باین حال، برای تولیدکنندگانی که محصولاتشان زود فاسد نمی‌شود، تناوب بیش‌تر تحویل محصول چندان مزیتی در پی نخواهد داشت. در سال نخستی که تعاونی برنامه تحویل دو بار در ماه را به اجرا درآورد، نتیجه فقط این شد که میزان محصول هر بار تحویل نصف شد.

بازرسی تولیدکننده و ارتباطات با تولیدکنندگان

تعاونی مواد غذایی ادمونتون تغییراتی در چگونگی پذیرش تولیدکنندگان در مجموعه و بازرسی‌های دوره‌ای از تولیدکنندگان داده است. در گذشته، هر عضو تولیدکننده‌ای که می‌خواست به تعاونی بپیوندد یک‌بار پیش از پذیرش مورد بازرسی قرار می‌گرفت. اما در طرح جدید تمام تولیدکنندگان یک‌بار از سوی داوطلبانی در کمیته بازرسی تولیدکننده مورد بازرسی قرار می‌گیرد، و بعد سالی دو بار این بازرسی تکرار می‌شود. در طرح جدید این بازرسی‌ها را «دیدار» می‌خوانند و نه «بازرسی» تا هیچ خصومت و هراسی ایجاد نشود و هدف اصلی طرح ایجاد ارتباط میان تولیدکنندگان و تعاونی و پرورش این ارتباط دوجانبه و برآمده از اعتماد متقابل است.

نکاتی برای سازمان‌های توزیع مواد غذایی:

درس‌هایی از تجربه تعاونی مواد غذایی ادمونتون

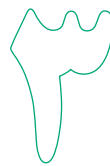
مدیرکل تعاونی مواد غذایی ادمونتون، موفقیت این تعاونی را در دو نکته و رمز اصلی می‌بیند. به‌عقیده او، نخستین مسأله این است که در یک تعاونی باید به خاطر داشته باشید که باید با همه برابر برخورد کرد. هیچ برخورد ویژه و امتیازی نباید به هیچ عضوی بخشید، چه بر اساس این که کدام زودتر به تعاونی پیوسته‌اند، چه بر اساس میزان فروش‌شان، یا این که نحوه مشارکت‌شان در عملیات تعاونی چگونه است. برخورد برابر تضمین‌کننده دسترسی برابر برای همه است، که از اصول اساسی و مهم تعاونی‌هاست. دوم این که، توانایی تولیدکنندگان در قیمت‌گذاری محصولات‌شان برای موفقیت تعاونی ضروری است. این که تولیدکنندگان در قیمت‌گذاری آزاد باشند باعث می‌شود که هرگز حسن نیت دست‌سنگین از بالا بر دوش‌شان فشار می‌آورد و محدودشان می‌سازد.



در یک تعاونی باید به خاطر داشته باشید که باید با همه برابر برخورد کنید. هیچ برخورد ویژه و امتیازی نباید به هیچ عضوی بخشید، چه بر اساس این که کدام زودتر به تعاونی پیوسته‌اند، چه بر اساس میزان فروش‌شان.



الگوی تولید کننده محور



تجربه تعاونی فلوریدای شمالی

تعاونی جدید فلوریدای شمالی یک الگوی توزیع تولیدکننده محور در فلوریدا است که از سال ۱۹۹۹ تاکنون در جنوب شرق آمریکا مشغول انبار کردن، فرآوری و فروش محصولات غذایی بوده است. محصول اصلی فروش این تعاونی هویج‌های تکه‌تکه تازه، سیب‌زمینی، و لوبیای سبزی بوده است، که عمدتاً از کشاورزان خرد خریداری می‌شود و میان ۶۰ فروشگاه مستقل و بیش از ۳۰ مدرسه در این منطقه، بین بیش از ۲۰۰ هزار دانش آموز، توزیع می‌شود. این تعاونی یکی از قدیمی ترین برنامه‌های انتقال محصولات کشاورزی از مزرعه به مدرسه در آمریکا است و با تمرکز بر عرضه چندین ماده غذایی که به لحاظ فرهنگی قابل پذیرش است، به راحتی در منوی تغذیه مدارس قرار می‌گیرند، قیمت رقابتی دارند، و آماده‌سازی حداقلی لازم دارند، به موفقیت شگرفی دست یافته است.

یکی از انگیزه‌های اولیه ایجاد تعاونی جدید فلوریدای شمالی این بود که به کشاورزان کمک کند به بازارهای ثابت و پایا دست یابند و از «دریافت کننده قیمت» به «قیمت‌گذار» تبدیل شوند. اعضای این تعاونی در کنار یکدیگر اهرم چانه‌زنی‌ای را خریداران می‌یافتند و دیگر مجبور نبودند هر قیمتی را که به‌شان پیشنهاد می‌شد بپذیرند. اعضای تعاونی به اتفاق آراء تصمیم گرفتند تلاش‌هایشان را پیش از هر چیز بر مجرای بازاریابی بازار مدارس متمرکز سازند، تا کار ساده‌تر شود. آن‌ها معتقد بودند که می‌توانند با تمرکز بر یک بازار به جای تلاش برای تأمین تقاضای بازارهای متعدد، بهترین کارایی را بیابند و بهترین خدمات ممکن را ارائه کنند.

چالش‌ها و راه‌حل‌ها

بزرگ‌ترین چالشی که تعاونی جدید فلوریدای شمالی با آن روبه‌رو بوده ناتوانی در مشارکت دادن تعداد زیادی از زارعان خرد در جنوب شرق آمریکا، در توزیع و فرآوری تولیداتشان بوده است. هدف خلق شبکه‌ای از گروه‌های متصل به هم اما مستقل از زارعان که در مجموعه‌ای از فعالیت‌های صنعت کشاورزی مشارکت داشته باشند، از تولید محصولات تا فرآوری و فروش و توزیع، هنوز محقق نشده است. به همین خاطر تعاونی بارها کوشیده است که به کشاورزان و مزرعه‌داران کوچک که منابع محدودی دارند کمک کند تولید خود را افزایش دهند و مهارت‌های بازاریابی‌شان را ارتقاء بخشند.

چالش بزرگ دوم سازمان‌دهی لجستیک پیچیده توزیع محصولات میان صدها مدرسه و فروشگاه خرده‌فروشی در چندین ایالت به‌شيوه‌ای سودآور و پایدار بوده است، به‌ویژه با در نظر گرفتن مکان جغرافیایی تعاونی که کار رساندن سبزیجات تازه برای چندین مدرسه را دشوار می‌سازد. مصرف‌کنندگان

اندکی در حوزه جغرافیایی این تعاونی توان بازتوزیع محصولات را دارند، و همین باعث می‌شود تعاونی مجبور باشد محصولات را خود به تک تک مدارس برساند.

مسیرهای نو

در سال ۲۰۰۹، تعاونی جدید فلوریدای شمالی فروشگاه «رولینگ استور» (فروشگاه متحرک) را دایر کرد. این فروشگاه، یا بازار کوچک، یک بازار کشاورزی تحت حمایت جامعه پیرامون بوده است، که قابلیت نقل و انتقال دارد. هر هفته کامیونی محصولات را در کلیساهایی در منطقه تالاهاسی تحویل می‌داد. مشتریان وقتی محصولات را تحویل می‌گرفتند سفارشات هفته آینده خود را به تعاونی می‌دادند. بدین ترتیب فروش کل بار کامیون تضمین می‌شود. کلیساهای هم بابت این که محل تحویل محصولات شده‌اند سهمی از درآمد را دریافت می‌کنند.

این طرح به‌ویژه برای ساکنان کم‌درآمد منطقه، که توان درآمد رفتن به فروشگاه‌ها برای خرید محصولات تازه را نداشته‌اند، بسیار مفید بوده است.

درس‌های تجربه تعاونی جدید فلوریدای شمالی بر محصول در دست متمرکز شوید

توانایی تعاونی جدید فلوریدای شمالی در یافتن محصولات کشاورزی‌ای که به لحاظ فرهنگی مناسب باشند، تمام طول سال بتوان آن‌ها را پرورش داد، و بتوان به‌شيوه مورد پسند مسئولان مدارس و مصرف‌کنندگان فرآوری‌شان کرد، رمز موفقیت این تعاونی بوده است. محصول اصلی این تعاونی در سراسر جنوب آمریکا از مواد غذایی محبوب و سنتی است، و به همین خاطر فروش آن به مدارس و مشتریان فروشگاه‌های خرده‌فروشی آسان بوده است. اگرچه تعاونی جدید فلوریدای شمالی محصولات متنوعی را به مدارس می‌فروشد، از جمله سیب‌زمینی و لوبیا سبز، اکثر درآمد کسب‌وکار آن از طریق فروش هویج است. با



فروش هویج تکه‌تکه شده در بسته‌های دو پوندی، این تعاونی توانسته است محصولی را به مشتریان عرضه کند که چندان زمان انبارداری نمی‌خواهد، راحت آماده می‌شود، و جمعیت دانش‌آموزان آن را می‌پسندند و دوست دارند، و به سبب منابع محدود و زیرساخت‌های ناکافی مدارس، محبوب مدیران مدارس و مقامات آموزشی هم هست.

بازارهای مکمل ایجاد کنید

برقراری توازن و هماهنگی میان مشتریان مدارس و فروشگاه‌های خرده‌فروشی در چند سطح برای تعاونی جدید فلوریدای شمالی عمل می‌کند: نخست، فروشگاه‌های خرده‌فروشی محصولات غذایی منبعی از کسب‌وکار برای این تعاونی فراهم می‌سازد، که در زمانی که مدارس تعطیل هستند می‌توان بر آن اتکا کرد. دوم این‌که، این دو مجرای بازاریابی، همدیگر را به‌عنوان ابزارهای بازاریابی تقویت می‌کنند. دانش‌آموزانی که محصولات این تعاونی را در مدرسه می‌خورند به والدین خود درباره این محصولات می‌گویند، و همین باعث می‌شود والدین آن‌ها راغب باشند این محصولات را در فروشگاه‌ها بخرند. تعاونی همچنین می‌تواند مسیرهای انتقال و تحویل محصولات خود را به گونه‌ای طراحی کند که مدارس و فروشگاه‌های خرده‌فروشی را یکجا تأمین کند. این که مدارس و فروشگاه‌ها در یک مسیر تحویل محصولات قرار بگیرند توسعه مسیرهای توزیع محصولات یا آغاز عرضه و توزیع محصولات جدید را آسان‌تر می‌سازد. فروشگاه‌ها می‌توانند محل عرضه محصولات برای مدرسه باشند یا برعکس، بسته به محل تحویل محصولات و مکان جغرافیایی این دو مقصد توزیع. فروشگاه‌ها حدوداً سه برابر مدارس خرید می‌کنند، اما قیمت کم‌تری می‌پردازند؛ مدارس قیمت‌های بالاتری می‌پردازند اما کم‌تر خرید می‌کنند. کنار هم قرار دادن این بازارهای قیمت پایین/ خرید بالا، و قیمت بالا/ خرید پایین، ترکیب تجاری خوبی ایجاد می‌کند. علاوه‌براین، تأمین نیاز مدارس می‌تواند در ب‌های سرمایه‌های خارجی برای برنامه‌های آموزشی و پرورشی را که می‌توانند به الگوی کسب‌وکار قدرتمند و پرسودی برای فروشگاه‌ها هم تبدیل شوند، به روی تعاونی بگشایند.

روش‌های تولید خلاقانه ایجاد کنید

تعاونی جدید فلوریدای شمالی با استفاده از هویج و سیب‌زمینی کوشیده است منبعی از محصولات ایجاد کند که در تمام طول سال مورد تقاضای مشتریان است و می‌تواند نیازشان را تأمین کند. این تعاونی با استفاده از روش‌های نوآورانه‌ای توانسته است به کشاورزان کمک کند که در تمام طول سال محصول تولید کنند و فعالیت‌های تولیدی خود را به نحو کارآمدتری انجام دهند.

این تعاونی با استفاده از روش‌های نوآورانه‌ای توانسته است به کشاورزان کمک کند که در تمام طول سال محصول تولید کنند و فعالیت‌های تولیدی خود را به نحو کارآمدتری انجام دهند.



الگوی غیرانتفاعی محور

تجربه تعاونی زارعان در آلمان

بود که تعاونی شروع کرد به آزمون الگوهای دیگر. **درس‌های تجربه تعاونی زارعان** تعاونی زارعان در مدت زمان نسبتاً کوتاهی، تغییرشکلی بسیار شدید را تجربه کرد و نحوه فعالیتش را به کل تغییر داد، که در این تغییر درس‌های بسیاری نهفته است.

رویکرد دارایی محوری اتخاذ کنید

رویکرد دارایی محوری به این معناست که ارزیابی توسعه یک بنگاه را با بررسی دارایی‌هایی آغاز کنید که در حال حاضر دارد، دارایی‌هایی که می‌توانند ما را به اهداف خاصی برسانند. این رویکرد در تضاد با رویکرد نیازمحور قرار می‌گیرد، که ارزیابی‌اش را بر اساس چیزهای ناموجود انجام می‌دهد. تعاونی زارعان و شرکای اولیه آن به‌وضوح نیاز برای زیرساخت و لجستیک توزیع را می‌دیدند، نیازی که این امکان را به زارعان محلی می‌داد که از فرصت‌های جدید بازار سود برند، و شناخت همین نیاز بود که آن‌ها را بر آن داشت یک سازمان تمام‌عیار توزیع راه بیاندازند. در عوض، یک رویکرد دارایی محوری با ارزیابی وضعیت موجود انبار محصولات و ظرفیت توزیع موجود آغاز به کار می‌کند، و بعد می‌کوشد راهی بیابد که به بهترین نحو از این منابع برای دستیابی به اهداف تعاونی بهره‌مندی بگیرد.

بر شایستگی‌های اصلی‌تان متمرکز شوید

این درس که در ارتباط نزدیک با درس پیشین قرار می‌گیرد، می‌گوید که برای هر کسب‌وکاری ضروری است که بدانند در کدام کار خیره است. به عبارت دیگر شایستگی‌های اصلی بنگاه در چیست؟ شناخت و تمرکز بر این شایستگی‌ها موجب عملکرد قدرتمند و موفق بنگاه می‌شود و مشخص می‌کند که در مسیری که در پیش گرفته است به کدام شرکا نیاز دارد تا به اهداف نهایی خود برسد. شایستگی‌های اصلی تعاونی زارعان در آموزش زارعان، ساخت شبکه زارعان و نمایندگی آن‌ها، و توسعه منافع و سود آن‌ها در بازار بوده است. تعاونی با ورود به عرصه توزیع در واقع پای در میدانی گذاشته بود که در آن شایستگی و مهارت کم‌تری داشته است. علاوه بر این بسنده کردن به کارکنان موجود و استخدام نکردن کسانی که در زمینه‌های مختلف صنعت کارشناس بوده‌اند، باعث می‌شد که تعاونی نتواند به آن سطح شایستگی که برای بقا و موفقیت یک الگوی کسب‌وکار ضروری است، برسد. و در نهایت این شد که فردی مثل باب کورشن لازم بود تا تعاونی زارعان را به شایستگی‌های اصلی‌اش بازگرداند و الگوی بدلی برای سازمان پیدا کند تا به اهدافی که از ابتدا مشخص کرده بود دست یابد.

داد و میزان فروش را به ۹۰۰ هزار دلار رساند. این تعاونی مشتریان جدید بسیاری، به خود جذب کرد. اما سال بعد از آن، فروش افت کرد و حتی کاهش یافت، که در نهایت در سال ۲۰۰۹ فروش کل به ۸۰۰ هزار دلار رسید. این افت فروش را می‌توان با تصمیم استراتژیک این تعاونی در حذف مشتریانی توضیح داد که سفارش کم‌تری داشتند. تصمیمی که به تعاونی کمک کرد که با بهره‌وری بیش‌تری به فعالیت خود ادامه دهد و هزینه‌های ثابت خود را کاهش دهد. رکود کلی اقتصاد و کاهش تقاضا برای محصولات هم دلیل دیگر این افت بوده است. یک دلیل دیگر هم این بوده است که کل حمایت مالی خارجی از تعاونی زارعان در سال ۲۰۰۸ تا کشید و سرمایه‌گذاری خصوصی اندکی وجود داشت که بتواند جای آن حمایت مالی خارجی را پر کند. بدون حمایت مالی سابق مدیران تعاونی دریافتند که بازسازی الگوی کسب‌وکارشان ضروری خواهد بود و اگر قرار باشد که تعاونی بقا یابد باید به گونه‌ای از نو سازمان‌دهی شود که بتواند خودکفا باشد.

مسیرهای نو

در بهار سال ۲۰۰۸ تعاونی زارعان، رابرت کورشن را به خدمت گرفت که بیش از ۵۰ سال در صنعت تولید مواد غذایی تجربه داشته است. این تعاونی با استفاده از کورشن توانست الگوی جدیدی برای کسب‌وکار خود ایجاد کند که پایگاه مستحکم‌تری برای تجارت فراهم می‌ساخت. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که تعاونی زارعان در آن زمان با آن روبرو بود تعداد بالای مشتریانی بود که سفارش کمی داشتند. به‌ویژه در مورد مدارس این مسأله بسیار وخیم بود، زیرا که سفارش هفتگی یک مدرسه به‌حمت از ۱۵۰ دلار بیش‌تر می‌شد. کورشن پس از ارزیابی وضعیت تخمین زد که تعاونی باید درآمد سالانه‌ای برابر با دست کم ۲ میلیون دلار داشته باشد تا بتواند به‌لحاظ مالی ادامه حیات دهد. با توجه به زیرساخت‌های آن‌زمان و ظرفیت تولید آن‌زمان تعاونی این هدف دست‌نیافتنی به نظر می‌رسید، این

تعاونی زارعان در قالب یک تعاونی با مسئولیت محدود در سال ۲۰۰۵ آغاز به کار کرد تا خدمات انبارداری، توزیع، بازاریابی و آموزش را برای خانواده‌های زارع در باورای آلمان ارائه کند. این تعاونی که یک الگوی غیرانتفاعی محور است، کاملاً تحت مالکیت یک سازمان غیرانتفاعی است که مالکیت آن را هم خانواده‌های زارع در اختیار دارند و هدفش ارائه آموزش، نمایندگی عمومی، و توسعه پایدار بازار برای خانواده‌های زارعان خرد و متوسط در سراسر باورای است. این تعاونی با شبکه‌ای متشکل از ۷۰ تولیدکننده میوه و سبزیجات فعالیت می‌کند که هدفشان افزایش دسترسی زارعان محلی به فرصت‌های بازار است. در سال ۲۰۰۹ این تعاونی از یک شرکت کاملاً توزیعی تغییر شکل داد تا نقش جدیدی را برعهده بگیرد: ایجاد ارتباط میان تولیدکننده و مصرف‌کننده، رابط زارعان با انبارداران، توزیع‌کنندگان و فعالان حوزه مواد غذایی. این تعاونی تمرکز خود را بر تلاش برای ارائه خدمات حمایتی، در قالب آموزش و توسعه کسب‌وکار، در سراسر طیف فعالان زنجیره عرضه محلی گذاشته است.

ایده اولیه تأسیس تعاونی زارعان از آن جیم چرچیل، صاحب و مدیر باغستان‌های چرچیل بوده است. او با استفاده از تجربه خود در فروش مستقیم محصولات غذایی به مدارس راهنمایی منطقه این طرح را پیشنهاد داد. چرچیل خود به تنهایی محصولاتی را به مدارس راهنمایی منطقه می‌فروخت، اما زمانی که مدرسه‌ها خواستند میزان خرید خود از محصولات محلی‌پرونده را افزایش دهند، او دریافت که مکانیزم جامع و بزرگ‌تری برای تأمین این تقاضا باید به وجود آید. آن زمان چرچیل مشاور شرکتی بود که صاحب تعاونی زارعان است، و پیشنهاد داد که برنامه‌ای برای جمع‌آوری محصول زارعان محلی و توزیع آن میان مدارس ایجاد شود، تا بدین ترتیب با یک تیر دو نشان بزنند: از یک سو مدارس به تنوع بیش‌تری از محصولات محلی‌پرونده دست می‌یافتند، و از سوی دیگر فقط لازم بود به یک فروشنده پول بپردازند و فقط با آن طرف باشند.

موفقیت‌ها و چالش‌ها عملکرد فروش

سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸ دوره‌ای چشم‌گیر از رشد برای تعاونی زارعان بوده است. فروش سالانه این تعاونی در سال ۲۰۰۷، ۵۳۸ هزار دلار بود، و هر یک از دو واحد منطقه‌ای فروش این تعاونی نیمی از درآمد را به خود اختصاص داده بودند. تعاونی در سال ۲۰۰۸ فعالیت‌های خود را توسعه



شایستگی‌های اصلی تعاونی زارعان، آموزش زارعان، ساخت شبکه زارعان و نمایندگی آن‌ها، و توسعه منافع و سود آن‌ها در بازار بوده است.

نتیجه‌گیری

قالب‌های سازمانی: ایجاد فرصت، ایجاد چالش

مطالعه ما در الگوهای توزیع مختلف نشان داده است که رابطه چشم‌گیری میان ساختار حقوقی و توسعه زنجیره ارزش وجود دارد. با درک چگونگی تأثیرگذاری قالب‌های سازمانی مختلف بر توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص، می‌توان در ایجاد مشارکت سودمند متقابل با سازمان‌های مکمل مفید بود. هر قالب سازمانی و ساختار مختلف نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارد.

قالب سازمانی اثر به‌سزایی در نحوه عملکرد زنجیره ارزش ایفا می‌کند، از جمله در مکانیزم‌های تأمین مالی، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، و شکوفایی اقتصادی در هدایت عملیات خودکفا به‌لحاظ مالی.

تعاونی‌ها در قالب نهادهای کسب‌وکاری تشکیل می‌شوند که هدف‌شان تأمین نیازهای اعضای خودشان است، چه بازاریابی مبتنی بر سفارش تولیدات کشاورزی‌شان باشد چه دسترسی بهتر به غذای سالم. اعضا مالک تعاونی هستند، و هر سودی که از محل فعالیت‌های تعاونی حاصل شود، یا در فعالیت‌های تعاونی دوباره سرمایه‌گذاری می‌شود یا در قالب تقسیم سود بین اعضا تقسیم می‌شود.

در مقابل، غیرانتفاعی‌ها برای پی‌گیری خیر عام تأسیس می‌شوند، در برابر هیئتی از مدیران مستقل مسئولیت دارند، و سرمایه‌های عظیمی را به‌صورت پایدار از نهادهای خصوصی، کمک‌های دولتی و حامیان مستقل، دریافت می‌کنند. وضعیت مالیاتی‌شان آن‌ها را واجد شرایط دریافت کمک‌های مالی و هدایای مختلف می‌سازد، بیش‌تر از آن‌که تعاونی‌ها می‌توانند جذب کنند.

توانایی غیرانتفاعی‌ها در جذب کمک‌های عظیم خارجی نحوه برخورد آن‌ها با ریسک را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. غیرانتفاعی‌ها، در مقایسه با الگوهای تعاونی خردفروشی‌محور، تولیدکننده‌محور یا مصرف‌کننده‌محور، اتکاء بیش‌تری بر منابع مالی خارجی دارند، بنابراین قدرت ریسک‌پذیری‌شان در مقام یک نهاد کسب‌وکار کاهش می‌یابد. غیرانتفاعی‌ها قرار نیست که کمک‌های دریافتی را پس دهند یا سودی بین اعضا تقسیم کنند، درحالی‌که تعاونی‌ها بیش‌تر بر توانایی‌ها و دارایی اعضا و وام‌های بانکی تکیه می‌کنند، که همین موجب می‌شود ریسک‌های‌شان بیش‌تر شود. با در نظر گرفتن این نکته، غیرانتفاعی‌ها می‌توانند سهم بیش‌تری از ریسک‌هایی را که زارعان یا خردفروشان متحمل می‌شوند، جذب خود کنند و از بین ببرند، تا تعاونی‌ها، این می‌تواند مزیتی باشد، که به غیرانتفاعی اجازه می‌دهد الگوهای جدید را تجربه کنند، بدون این‌که محدودیتی از محل پارامترهای کسب‌وکاری سود/زیان کوتاه‌مدت متوجه‌شان شود.

باین‌حال، این گرایش غیرانتفاعی‌ها به آزمودن راه‌هایی که تعاونی‌ها یا بنگاه‌های تحت مالکیت سرمایه‌گذاران میلی به پیمودن‌شان ندارند، بعید است آن‌ها را بر آن دارد که فعالیت‌های توزیعی خود را به گونه‌ای پیش ببرند که متحمل زیان شوند تا زارعان و خریداران از نعمت قیمت «خوب» بهره‌مند شوند. یک نقش مهم و اساسی زنجیره ارزش این است که ارزش اقتصادی را میان فعالان زنجیره توزیع کند. باین‌که برخی زنجیره‌های ارزش غیرانتفاعی محور چنین می‌کنند، بسیاری از آن زنجیره‌ها از سوبسیدهای خارجی استفاده می‌کنند تا هزینه‌های توزیع را کاهش دهند، و بدین ترتیب زارعان را از قیمت بالا بهره‌مند سازند بدون این‌که هزینه بیش‌تر بر خردفروشان تحمیل شود. در نهایت، نهادهای حمایت‌کننده که این فعالیت‌ها را حمایت می‌کنند شاید سراسر انحرافات در بازار پدید آورند، و خردفروشان را بر آن دارند که انتظارات غیرواقع‌بینانه‌ای از قیمت داشته باشند، و بدین ترتیب زارعانی را که مشمول طرح سوبسیدهای زنجیره ارزش نیستند با مشکل روبرو سازند و مزیت رقابتی را از آن‌ها بگیرند.

حیات بلندمدت این الگوهای توزیع غیرانتفاعی جای شک و تردید دارد، زیرا که برای ادامه فعالیت‌های‌شان حفظ سطح معینی از دریافت سوبسید لازم است و این سطوح بالای سوبسیدها از طرفی با آموزش زارعان، توسعه استانداردها و فعالیت‌های آموزش عمومی‌ای توجیه می‌شود که این سازمان‌ها در آنها مشارکت دارند، و از چشم‌انداز توزیع‌کنندگان سنتی فراتر می‌رود. اگر این ویژگی را کنار بگذاریم، الگوهای توزیع غیرانتفاعی به‌نظر می‌رسد بستر پرمخاطره‌تری هستند زیرا که فعالیت‌های‌شان بر کمک‌های خارجی و سوبسید متکی است.

در مقابل تعاونی‌ها چندان بر تأمین مالی از خارج متکی نیستند، و ترجیح می‌دهند رویکرد تدریجی‌تری را پیش بگیرند، و هزینه‌های عملیاتی‌شان را گام به گام رشد درآمدهای تجاری‌شان، افزایش دهند.

غیرانتفاعی‌ها علاوه بر رویکرد دارایی‌محورشان، در ایفای نقش در حوزه‌های مختلف دیگر هم می‌توانند مفید واقع شوند، نقش‌هایی که همه به توسعه زنجیره ارزش کمک می‌کنند:

رابطه: مرتبط ساختن سهام‌داران و فعالان مختلف از طریق ترتیبات کوتاه‌مدت یا یک‌باره، غیرانتفاعی‌ها، همچون دلالان بورس، می‌توانند شرکائی را که در غیر این صورت مرتبط بودن‌شان نامحتمل خواهد بود کنار یکدیگر جمع کنند تا از طریق ایجاد همکاری در زنجیره ارزش سود مشترک ایجاد کنند.

تسهیل‌کننده: غیرانتفاعی‌ها می‌توانند از طریق کمک به ایجاد مجاری ارتباط کارآمد، در ایجاد رابطه بلندمدت میان فعالان زنجیره ارزش دخیل باشند، و از این طریق مطمئن شوند که ارزش‌های مشترکی وجود دارد، و فضای اعتمادی حاکم است.

تأیید طرف سوم: غیرانتفاعی‌ها می‌توانند نظامی ایجاد کنند که از طریق آن تولیدکنندگان گواهی می‌شوند که مجموعه خاصی از قواعد و قوانین و معیارها را رعایت کرده‌اند. چنین نظامی می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی برای محصول کمک کند و در بازار برای محصول تقاضا ایجاد کند.

آموزش‌دهنده: غیرانتفاعی‌ها می‌توانند حمایت آموزشی و بازاریابی ارائه کنند، مثل برندینگ محصولات که ارزش‌های بازار را تقویت می‌کند و مصرف‌کنندگان را از نحوه تولید محصول آگاه می‌سازد. آموزش می‌تواند آگاهی مصرف‌کنندگان را افزایش دهد و در نهایت فروش محصولات زنجیره ارزش مواد غذایی را افزایش دهد.

کاتالیزور/نواور: غیرانتفاعی‌ها می‌توانند الگوهای نوآورانه کسب‌وکار را بیازمایند و معایب و مزایای آن‌ها را پدیدار سازند. این نهادها، با استفاده از کمک‌های خارجی، می‌توانند ریسک‌های مالی‌ای را متحمل شوند که برای کسب‌وکارهای انتفاعی خطرناک و چالش‌آفرین هستند.

جوینده منابع: غیرانتفاعی‌ها می‌توانند منابع جدید را کشف و تعقیب کنند، منابعی چون کمک‌های بلاعوض، وام‌ها، تأمین‌کنندگان خدمات، و بدین ترتیب از فعالان زنجیره ارزش در مسیر راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکارشان حمایت کنند.

غیرانتفاعی‌ها و تعاونی‌ها هم‌زمان که در فعالیت‌های زنجیره ارزش وارد می‌شوند، باید بدانند که کدام نقش با در نظر گرفتن ظرفیت‌های سازمانی‌شان برای‌شان مناسب‌تر است و بدانند که چطور محدودیت‌های پیش‌روی‌شان را می‌توانند با مشارکت و همکاری با دیگر فعالان زنجیره ارزش کاهش دهند. تعاونی‌ها می‌توانند از شرکات با غیرانتفاعی‌ها در حوزه آموزش، پرورش، و یافتن منابع جدید، سود برند، درحالی‌که غیرانتفاعی‌ها هم می‌توانند با تعاونی‌ها یا بنگاه‌های سرمایه‌گذاری شریک شوند تا به حمایت زیرساختی یا خدمات مدیریت زنجیره عرضه دست یابند. خلاصه این‌که، هر نهاد باید دریابد که در کدام کار خیره است، و در کدام کار ضعف دارد، و بعد بهترین و درست‌ترین فرد یا افراد را برای کمک گرفتن بیابد.



غیرانتفاعی‌ها هم می‌توانند با تعاونی‌ها یا بنگاه‌های سرمایه‌گذاری شریک شوند تا به حمایت زیرساختی یا خدمات مدیریت زنجیره عرضه دست یابند.



پرونده‌ای در آسیب‌شناسی
تخصیص منابع در نظام بودجه‌نویسی ایران

بودجه ایرانی



۳۷	بودجه عملیاتی می‌خواهیم . ابراهیم بهادرانی
۴۰	ظرفیت‌های مغفول نظام تخصیص منابع . محمدرضا پورابراهیمی
۴۲	تدبیر «بودجه استانی» ضرورت دارد . بایزید مردوخی
۴۵	پیش‌به‌سوی توازن بودجه‌ای . غلامرضا تاجگردون



بودجه عملیاتی می خواهیم

نظام تخصیص منابع در گفت و گو با ابراهیم بهادرانی، دبیر کل اتاق بازرگانی تهران



آمنه شیرافکن: هر چند در سال‌های حاکمیت دولت دهم تاخیر در ارائه بودجه سالانه رفته رفته به عرفی غلط مبدل شده بود اما در نظام پارلمانی ایران، نیمه آذرماه موعد تقدیم بودجه دولت به مجلس است. دولت یازدهم سال گذشته توانست بودجه را به موعود به مجلس بیاورد تا از تکرار حوادث سال‌های پیش و ارائه تنخواه مجلس به دولت - به دلیل تاخیرهای پیاپی - جلوگیری کند. اما بودجه نویسی و بودجه ریزی در ایران همیشه زیر سایه نقد کارشناسان بوده است. ابراهیم بهادرانی دبیر کل اتاق بازرگانی تهران، از چهره‌های تکنوکرات قدیمی و شناخته شده وزارت صنعت، معدن و تجارت است و تجربه سال‌ها کار در سازمان برنامه و بودجه سابق و بخش خصوصی را در کارنامه دارد. بهادرانی کارشناسی اقتصادی را از دانشگاه شهید بهشتی و بعدتر کارشناسی ارشدش را در رشته مدیریت از مرکز آموزش مدیریت دولتی گرفت. او دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی دارد و معاونت بازرگانی و عضویت در شورای سازمان صنایع ملی ایران، قائم مقامی معاونت اقتصادی و بازرگانی وزارت صنایع دولت هاشمی رفسنجانی، معاونت بازرگانی داخلی وزارت بازرگانی در دولت هاشمی رفسنجانی، معاونت اقتصادی و امور بین‌الملل وزارت صنایع در دولت اصلاحات و معاونت امور تولیدی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۰ از جمله تجربه‌های فنی و حرفه‌ای او در سال‌های مدیریت‌اش در بخش‌های مختلف کشور بوده است. به عقیده او یکی از ایرادهای اساسی بودجه در ایران این است که بودجه عمرانی اغلب به سوپاپ اطمینانی برای بودجه جاری تبدیل شده و این مسئله نشان از کم توجهی به امر توسعه و آبادانی کشور است. بهادرانی، کارنامه یک ساله بودجه ریزی در دولت یازدهم را با وجود برخی نقدها قابل قبول می‌داند اما پیشنهادش این است که دولت آقای روحانی، جسارت به خرج دهد و به سمت بودجه ریزی عملیاتی برود. منظور او از بودجه ریزی عملیاتی، حساب و کتاب ریز تمام برنامه‌ها و پیشنهادهای دستگاهها و مشخص شدن ردیفی برای هر کدام از آنهاست، نه اینکه به روال همیشه، بودجه دستگاه‌ها سال به سال و به تقریب افزایش یافته و به برنامه‌های پیشنهادی کمتر توجه شود. منظور از بودجه ریزی عملیاتی این است که همراه بودجه سالانه، برنامه‌های سالانه نیز ارائه گردد تا تخصیص وجوه به برنامه، متناسب با نتایج به دست آمده از اجرای برنامه مذکور باشد.

با توجه به تجربیاتی که در سازمان برنامه و بودجه داشته‌اید، به نظر شما نظام تخصیص منابع در ایران با چه آسیب‌هایی روبروست و راهکار بهینه‌سازی آن چیست؟

ما در بودجه ریزی یکسری اشکال داریم که اگر برطرف نشوند، اثر آن در نظام تخصیص هم نمایان خواهد شد. یکی از عمده‌ترین مشکلات پیش‌رو این است که ما همواره درآمدها را در پیش‌بینی‌های بودجه‌ای که انجام می‌شود، بیش از سطح واقعی می‌بینیم، به همین جهت با توجه به درآمد غیر واقعی مخارجی هم می‌تراشیم. نکته‌ای که باید از سوی سیاست‌گذاران ما لحاظ شود این که ما در شرایط رونق اقتصادی نیستیم و به همین خاطر نباید برای وصول مالیات رشد آنچنانی در نظر بگیریم. باید رشد اقتصادی وجود داشته باشد تا فعالیت شرکت‌ها گسترش یابد، سود شرکت‌ها بیشتر شود و در نهایت بتوان مالیات بیشتری کسب کرد. یا اینکه باید بتوان تعداد افرادی که مشمول پرداخت مالیات هستند را افزایش داد، یعنی از فرار مالیاتی افراد جلوگیری کرد و به این ترتیب برای افزایش درآمد کاری کرد اما وقتی در این بخش مقاومت وجود دارد و شرایط اقتصادی هم در شرایط رونق قرار نگرفته، باید با ملاحظه کاری آنچه به واقعیت نزدیک‌تر است را در نظر گرفت. در بودجه ریزی اغلب به این شکل عمل نمی‌شود و اغلب، مینا هزینه‌های عمرانی و جاری قرار می‌گیرد و بر مینای هزینه تصمیم می‌گیریم که باید با درآمدها چه کنیم، در حالی که مینا در نظام بودجه ریزی باید بر اساس درآمدهای واقعی باشد. از طرف دیگر، ما همچون بسیاری از کشورهای منطقه ذخایر ارزی

زیادی نداریم، وقتی قیمت نفت دچار مشکل شده یا به هر دلیلی در فروش نفت با مشکلاتی مواجه هستیم، بودجه دچار چالش می‌شود. در حالی که در کشورهایی که ذخایر ارزی زیادی دارند، از این منابع برداشت می‌کنند و هیچ‌گاه بودجه دچار کسری نمی‌شود. سومین اشکال این است که ما یکسری درآمدهایی را پیش‌بینی می‌کنیم که درآمد نیستند. نمونه‌اش درآمد پیش‌بینی شده در بودجه ناشی از فروش شرکت‌های دولتی است. وقتی چنین چیزی در بودجه می‌آید در حقیقت منظور این است که دولت دارایی در اختیارش را می‌فروشد تا آن را خرج بودجه کند. علی‌رغم این موضوع، در عمل مبلغ فروش با آنچه که در بودجه پیش‌بینی می‌شود، تفاوت فاحش دارد و در نتیجه، بودجه واقعی دیده نمی‌شود. چنانکه در بودجه برخی سال‌ها تا ۴۰ هزار میلیارد تومان هم بابت فروش شرکت‌ها دیدند اما این رقم محقق نشد. ما باید وقتی از نظر درآمدی با مشکل مواجه می‌شویم، هزینه و درآمد را با هم تطبیق دهیم تا کسری بودجه پیش نیاید. از نظر عملکرد می‌توان گفت که واقعی‌ترین بخش بودجه، بخش درآمد-هزینه‌های آن است، به این ترتیب که هزینه به شرط اینکه درآمد حاصل شود، انجام خواهد شد، به این معنا که اگر درآمدی به دست نیاید، هزینه‌های هم نمی‌شود.

در بخش مربوط به بحث‌های هزینه‌ای چه مشکلاتی در نظام بودجه نویسی کشور داریم؟

اگر هزینه را نگاه کنیم، بخش هزینه‌های بودجه هم دچار مشکلات متعددی است. یکی از این مشکلات این است که دستگاهی خرجی را برای یک سال در نظر می‌گیرد که باید در سال‌های بعد حذف شود. یعنی



بودجه عملیاتی
عبارت است
از یک برنامه
سالانه به همراه
بودجه که رابطه
بین میزان وجوه
تخصیص یافته
به یک برنامه با
پاسخ به دست
آمده از اجرای آن
برنامه را نشان
می‌دهد. در کشور
ما بودجه‌نویسی
عملیاتی در حد
ایده است و به
واقعیت اجرایی
تبدیل نشده
است.

سازمان بودجه‌ریزی ما و خود وزارتخانه مربوطه باید به گونه‌ای اوتوماتیک این بودجه را حذف کنند ولی اغلب حذف آن مورد اغفال قرار می‌گیرد. هزینه‌های هر سال مبنای قرار گرفته و همه‌ساله مبلغی به هزینه‌های پیشین اضافه می‌شود. در حالی که باید بررسی شده و براساس درآمد کشور، بودجه را فقط در بخش‌هایی که ناگزیر به افزایش هستیم، افزایش دهیم. اما اینکه بپاییم و هر سال بودجه هزینه‌ای را به درصدی رشد برسانیم نتیجه‌اش همین وضعیتی می‌شود که الان می‌بینیم. بودجه‌های جاری ما به تدریج بودجه‌های عمرانی را خورده و دیگر چیزی برای بودجه عمرانی باقی نمی‌ماند. کم‌اینکه به نظر می‌رسد که از نظر اصولی باید ۳۰ درصد بودجه به صورت عمرانی باشد و ۷۰ درصد به هزینه‌های جاری اختصاص یابد. اما الان این نسبت به هم خورده و رقمی در حدود ۱۰ درصد به بودجه عمرانی اختصاص می‌یابد. علاوه بر این در بودجه به جای اینکه یک سال را در نظر بگیریم، باید بودجه سال قبل، بودجه جاری و بودجه سال آتی را هم می‌دیدیم که این روند چندسالی است از بودجه حذف شده و مشکلاتی را برای نظام بودجه‌ریزی کشور به وجود آورده است. پیش از این رسم بود که در نظام بودجه‌ریزی، بودجه سه سال - یعنی سال گذشته، امسال و سال آینده - باید ذکر شود که به نظام‌مندتر شدن بودجه کمک می‌کرد.

۱۱ یکی از مشکلاتی که در نظام بودجه‌ریزی کشور ظهور کرده و اغلب عبارت آشنایی برای سیاست‌گذاران بودجه است، مسئله لابی‌هاست که تخصیص منابع را از حالت کارشناسی آن می‌تواند خارج کند. فکر می‌کنید این فرآیند به خاطر چه نقطه ضعف‌هایی در نظام بودجه‌ریزی کشور ما به وجود می‌آید؟

پیش از این سازمان برنامه‌بودجه، بودجه پیشنهادی کشور را عملیاتی‌تر می‌کرد. اشکال و به تعبیری تناقض اصلی این بود که دستگاه چیزی می‌خواست اما امکانات ما چیز دیگری بود. دستگاه متولی بودجه‌ریزی ناگزیر از تعدیل بود و وقتی بودجه تعدیل می‌شد، با خواست دستگاه مغایر می‌شد و نارضایتی در دستگاه مورد نظر به وجود می‌آمد و درست در همین هنگام، سطحی از «لابی‌ها» آغاز می‌شد. چنانکه اغلب شاهد بودیم که دستگاه مورد نظر با نمایندگان مجلس وارد لابی می‌شود. این مسئله باعث می‌شد که اجماع روی بودجه از بین برود. وقتی دستگاه‌های دولتی یک‌صدا نیستند، برخی به سمت نماینده‌های گل‌تند و برخی نماینده‌ها هم درآمدهی پیش‌بینی می‌کنند که بعضاً با واقعیت همخوانی ندارد. نکته دیگری که باید در کنار مقوله شکل‌گیری لابی‌ها مورد توجه قرار گیرد این است که این عدم اجماع روی بودجه، آفتی به وجود می‌آورد که باید برای رفع آن فکر جدی کرد.

۱۲ دولت خودش طراح و تنظیم‌کننده بودجه پیشنهادی کشور است اما بحثی که همواره هنگام تنظیم و تصویب بودجه کمتر به آن

پرداخته و بر آن نظارت می‌شود، بودجه شرکت‌های دولتی است. موضوعی که به نوعی پاشنه آشیل نظام بودجه‌نویسی به شمار می‌آید. علت چیست؟

بودجه شرکت‌های دولتی همیشه شائبه‌برانگیز است، منظوری از بودجه شرکت‌های دولتی، نهادهایی مانند بانک ملی، شرکت نفت و سازمان گسترش است و گاهی می‌بینیم که بودجه شرکت‌های دولتی مغفول واقع می‌شود در حالی که رقم بودجه شرکت‌های دولتی گاهی چندبرابر بودجه دولت است. بنابراین واجب است تا با دقتی که بودجه دیده می‌شود، بودجه شرکت‌ها نیز دیده شود چراکه هم اثر اقتصادی دارد و هم اثرات فرعی دیگری روی بودجه می‌گذارد. شرکت‌هایی که بودجه دولتی دارند، از بودجه کل کشور استفاده می‌نمایند اما برخی از شرکت‌ها از بودجه خودشان استفاده می‌کنند و باید روی این بودجه‌ها هم دقت بیشتری شود. به‌ویژه این که طبق روندی که در دستور کار قرار گرفته، هر سال می‌بینیم تعدادی از این شرکت‌های دولتی در حال واگذاری است و بالطبع، بودجه در نظر گرفته شده برای شرکت‌های دولتی باید در نظام بودجه‌ریزی کشوری سال به سال کمتر شود. در حالی که در عمل بودجه‌ها رشد می‌کنند، یعنی نظارتی که باید روی بودجه شرکت‌های دولتی باشد، وجود ندارد. نکته دیگر این که کسری بودجه ما بیشتر موجب می‌شود که بودجه عمرانی ما کم شود، چون هزینه جاری الزام دارد و نمی‌شود آن را کم کرد، اغلب بودجه عمرانی سوپا اطمینان بودجه جاری می‌شود. اما این مسئله که بودجه عمرانی صرف بودجه جاری شود واقعا برای کشور ضایع است.

۱۱ یکی دیگر از مشکلات بودجه‌ای ما تعدد دستگاه‌هایی است که وظایف مشابه دارند. این مسئله را چطور تحلیل می‌کنید؟

بله، تعداد دستگاه‌هایی که با وظایف مشابه فعال هستند، زیاد هستند و چون همه این‌ها بودجه‌گیر دولت‌اند، کاری که در این مورد می‌شود کرد این است که وظایف مشابه را تعیین تکلیف کرده، در چند دستگاه خاص خلاصه کنیم و در نهایت، با کاستن از پراکندگی‌ها، در نظام بودجه‌ریزی نیز نظمی حاکم شود. یعنی راه‌های صرفه‌جویی بودجه را باید از این طریق اعمال کرد. باید روی تک‌تک این‌ها کار کنیم تا هم بودجه واقعی‌تر بسته شود، هم بتوان روی آن اجماع به وجود آورد و هم از ایجاد درآمدهایی که اشکال دارد و احتمال عدم تحقق آن می‌رود، جلوگیری کرد.

۱۱ احیای سازمان برنامه‌بودجه چه تأثیری در نظام بودجه‌ریزی کشور و تخصیص و توزیع درست منابع دارد؟

بدون شک سازمان برنامه‌بودجه که وظیفه نظارت بر خرج بودجه را دارد و خودش بودجه‌ریزی کرده، نظارت بر بودجه را به درستی انجام می‌دهد اما در فقدان سازمان برنامه‌بودجه، وظیفه نظارت دچار مشکل می‌شود. به‌طور مثال در استان‌ها مجری و

ناظر یکی شده است، زیرا مدیر سازمان برنامه یکی از معاونت‌های استانداری است و از آن طرف رییس دستگاه اجرایی هم هست. این یعنی نظارت و اجرا یکی شده و این مسئله، کار نظارت را مختل می‌کند. اما اینکه در بودجه‌ریزی چه اثری داشته، به نظرم خیلی مهم نیست که سازمان برنامه‌بودجه باشد یا معاونت راهبردی ریاست جمهوری، مهم این است که نظارت واقعی وجود داشته باشد و برخی چارچوب‌ها اصلاح شود.

۱۱ دولت آقای روحانی این روزها در آستانه ارائه بودجه سال ۱۳۹۴ با نوسان و کاهش قیمت نفت مواجه شده است. با توجه به وابستگی بودجه ما به نفت، این بالا و پایین رفتن قیمت‌ها را تا چه میزان در بودجه‌نویسی و تغییر در آن موثر می‌دانید؟ دولت چگونه می‌تواند از مخمصه کاهش قیمت نفت بیرون بیاید؟

در بودجه سال ۱۳۹۳، مبلغ ۷۷ هزار میلیارد تومان درآمد نفت دیده شد که ۵۹ درصد درآمد نفتی ما خرج بودجه می‌شود. یک راه پیشنهادی این است که اگر درآمد نفت کم شد، از سهم ۲۹ درصدی صندوق توسعه ملی بخشی را به بودجه اختصاص دهیم. این راهکار بهتر از این است که درآمد را به حساب ذخیره ارزی فرستاده و به جای آن پول چاپ شود. دومین راه‌حل این است که تا جای ممکن از هزینه‌ها بزنیم. به‌ویژه این که کاهش هزینه‌های جاری در این مسیر می‌تواند به کمک دولت بیاید. به‌هر شکل پیشنهاد من این است که در این شرایط نیازی به چاپ پول نیست. بدترین روش همین چاپ پول است یا اینکه بخواهیم به بودجه عمرانی پول کمتری تخصیص دهیم.

۱۱ نظام بودجه‌ریزی ما در سال‌های پیش و پس از انقلاب چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟

متأسفانه همان سیستمی که قبل از انقلاب بود حالا هم در دستور کار قرار دارد. اگر چه وعده بر این بود که نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دستور کار قرار گیرد.

۱۱ منظورتان از این نظام بودجه‌ریزی عملیاتی چیست؟

بودجه عملیاتی عبارت است از یک برنامه سالانه به همراه بودجه که رابطه بین میزان وجوه تخصیص یافته به یک برنامه با پاسخ به دست آمده از اجرای آن برنامه را نشان می‌دهد. در کشور ما بودجه‌نویسی عملیاتی در حد ایده است و به واقعیت اجرایی تبدیل نشده است.

۱۱ بهبود و بهینه‌سازی بودجه در تجربه بودجه‌ریزی‌ها در سال‌های گذشته به چه شکل بوده است؟ این روند را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بودجه‌ریزی در سال‌های پیش از انقلاب را باید به دو دوره پیش از افزایش قیمت نفت و پس از آن تقسیم کرد. دوره پس از افزایش قیمت نفت، بدترین شکل بودجه‌ها اجرا شده است یعنی تا سال ۱۳۵۲، درآمد نفت اثر زیادی روی نظام بودجه‌ریزی کشور نداشت اما در همان دوره که اکثر آن در دهه ۱۳۴۰ گذشت، بیشترین رشدها اتفاق افتاد. آن موقع هم‌زمان با برنامه سوم و چهارم توسعه بود اما پس از گران شدن

قیمت نفت، رژیم سابق مغرور شد و بودجه‌ای که بسته بود را اضافه کرد و در نتیجه تورم بالا رفت و شرایط اقتصادی رو به وخامت گذاشت و دولت وقت نیز به واردات بی‌رویه دست زد. بعد از انقلاب خوشبختانه ما به این شکل بودجه‌نویسی نداشتیم و با بودجه عاقلانه‌تر برخورد شد. البته بدون شک با استانداردها فاصله داریم اما آن‌طور هم نبود که بدون ساختن زیربنا بودجه‌ای را تنظیم کنیم و مانند سال‌های گذشته کالا بیاوریم و به این دلیل که امکانات بندری و حمل‌ونقل نداشتیم، در دریا بریزیم.

۱۱ بودجه از مرحله تصویب تا تخصیص منابع چه روندی را طی می‌کند؟ آیا به نظر شما این روند قابل قبول است؟

تخصیص بودجه دو قسمت دارد. تخصیص کاغذی که آن موقع سازمان برنامه‌بودجه مسئول انجامش بود. اما خزانه بر مبنای وصولی خودش عمل می‌کرد. ممکن بود ما بر مبنای یک دوازدهم تخصیص می‌دادیم اما خزانه بر اساس پول موجود اعتبار مورد نیاز را اختصاص می‌داد. البته هماهنگی بین خزانه و سازمان برنامه وجود داشت اما الان تا جایی که می‌دانم تخصیص به معاونت خزانه‌داری و وزارت اقتصاد و دارایی سپرده شده است. تخصیص اصولاً بر اساس درآمد حاصل شده انجام می‌شود، در حالی که بودجه بر اساس پیش‌بینی درآمد بسته می‌شود. بین این دو همیشه مقداری فاصله است.

۱۲ نماینده‌ها چه اولویت‌هایی در نظر می‌گیرند و چه سطحی از ارتباط دولت و مجلس می‌تواند در بهبود بودجه‌ریزی کمک کند؟

دولت بر مبنای درآمدی که دارد بخشی را به بودجه عمرانی تخصیص می‌دهد، اما از آنجا که تعداد پروژه‌های عمرانی که دولت قبل شروع کرده زیاد است و متناسب با درآمد دولت کنونی نیست، دولت یازدهم ناگزیر از اولویت‌بندی است. سال گذشته، دولت در بودجه‌ریزی به همین مسیر رفت و در واقع تنها آن دسته از پروژه‌های عمرانی شامل اختصاص بودجه شدند که تا حدود ۸۰ درصد پیشرفت حاصل کرده بودند. این تصمیم از یک نظر برای کلان مملکت خوب است اما ممکن است برای بخشی از جامعه مثلاً نماینده آن منطقه در مجلس خوب نباشد. این کشمکش در کشور ما همیشه وجود دارد. نماینده‌ها اگر دید کلان را مبنا قرار دهند نباید تضادی میان منافع ملی و منافع‌های موجود بیاید، چراکه آن‌ها پیش از آنکه نمایندگان منطقه خاصی باشند، نمایندگان ملت هستند که مسائل ملی درجه اهمیت بیشتری قرار دارد اما اگر نخواهند سطح کلان را در نظر بگیرند و در عوض، بخشی‌نگر باشند، این تضاد به وجود می‌آید که یک جایی دید کلان با اولویت‌های بخشی مغایر است و همین‌جا است که مشکلاتی به وجود می‌آید.

۱۳ در نظام تخصیص منابع، فصل مشترک و نقاط اشتراک دولت و مجلس بر چه موضوعاتی متمرکز است؟

همان‌طور که وزیر و هر وزارتخانه‌ای علاوه بر سطح

کلان، مسائل وزارتخانه خودش را در اولویت می‌بیند، بالطبع برای نماینده نیز تا حدودی مسئله همین است. نکته مهم این است که دولت به خیر و صلاح عمومی و کلان مردم می‌اندیشد اما در مجلس بحث نمایندگی منطقه و اینکه شما عضو کدام کمیسیون باشید اثر می‌گذارد. مثلاً اگر من نماینده یزد باشم و عضو کمیسیون کشاورزی، نخست مباحث منطقه‌ای برایم پررنگ است و بعد هم مباحث درون کمیسیونی. اما وظیفه دولت این است که با جامع‌نگری و تعمیم آن به وزارتخانه‌ها و کمیسیون‌های مجلس بتواند اجماعی به وجود بیاورد که به‌فنتیجه برسد. ایجاد این «اجماع» بسیار کلیدی است و باید در اولویت فعالیت دولت باشد. این طبیعی است که مجلس و وزارتخانه بخواهند اولویت‌هایی جز اولویت ملی را مدنظر قرار دهند اما این هنر دولت است که بتواند همه این‌ها را سر یک میز آورده و در راستای منافع ملی برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی کند. این عمل، هم شجاعت می‌خواهد و هم توانمندی و علم. این تناقض‌ها، شبیه پرداخت مالیات در کشور است، فرض کنید من به‌عنوان فردی که مالیات می‌دهم شاید خیلی دوست نداشته باشم بخش عمده‌ای از سود حاصل از درآمد را مالیات بدهم. ولی کشور برای پیشرفت به این مالیات نیاز دارد و وظیفه دولت است که این را فرهنگ‌سازی کند تا منافع بخش خصوصی و کشور در یک راستا قرار بگیرد. نباید توقع داشته باشیم که نمایندگان صدرصد مانند مدیران معاونت راهبردی ریاست جمهوری فکر کنند، بلکه بروز سطحی از تضاد طبیعی است و درست همین‌جا کار دولت سخت‌تر و البته کلیدی‌تر می‌شود.

۱۴ اولویت‌بندی ملی و منطقه‌ای در بودجه‌ریزی چه نقشی ایفا می‌کند؟

اغلب در بودجه‌ریزی‌ها تلاش بر این است که اولویت بخش منطقه‌ای و استانی زیاد دیده‌نشده و بحث‌های کلان دیده شود. اگر میزان پروژه‌های عمرانی و تعدادشان محدود باشد، بودجه این تعداد محدود قابل تأمین است اما وقتی محدودیت بودجه عمرانی پیش می‌آید، باید این بحث را مطرح کرد که چه میزان به این پروژه و چه میزان به پروژه دیگری اختصاص یابد و چگونه اولویت‌بندی کنیم که مشکلی ایجاد نشود.

۱۵ آیا به نظر تان تصمیم دولت مبنی بر تدوام و تکمیل پروژه‌های عمرانی با پیشرفت بالای ۸۰ درصد تصمیم درست است؟

متأسفانه در دولت گذشته پروژه‌های زیادی شروع شد. یادم هست مرکز پژوهش‌های مجلس بررسی کرده بود که تعدادی در حدود بیش از دو هزار پروژه در دولت گذشته شروع شده که این تعداد پروژه حدود ۱۰ سال بیش از آن مدتی که باید طول می‌کشید به طول انجامید. در این ده سال حدود ۱۵۰ میلیارد تومان هزینه پروژه‌ها بالا می‌رود و حدود ۱۰۰ هزار میلیارد تومان هم هزینه عدم‌التفع عقب‌افتادن پروژه‌های کلیدخورده محاسبه شده بود. شما اگر ۲۵۰ هزار میلیارد تومان را بر ده سال تقسیم کنید، ضرر

سالانه ۲۵ هزار میلیارد تومان می‌شود، اگر در آن سال تولید ناخالص ملی حدود ۷۰۰ هزار میلیارد تومان باشد بیش از ۶.۳ درصد از تولید داخلی به این ترتیب صرف تأمین عدم‌التفع و ضرر به‌تام‌نرسیدن پروژه‌های مذکور می‌شود که ضرر هنگفتی به اقتصاد کشور وارد می‌کند. سیاست دولت یازدهم تا این‌جا کار به‌نوعی مدیریت وضعیت آشفته‌ای بود که بتواند عدم‌التفع و زیان را به حداقل برساند. به‌همین خاطر تحلیل من از تصمیم دولت برای گزینش پروژه‌های عمرانی با پیشرفت بالای هشتاد درصد، مثبت است، چرا که فکر می‌کنم دولت راه چاره دیگری جز این نداشته و این کار عاقلانه‌ای بود. یعنی اگر به این شکل عمل شود، دست‌کم جلوی عدم‌التفع‌ها گرفته خواهد شد و برخی پروژه‌ها به سرانجام می‌رسد. پیشنهاد من این است که دولت این رویه را در بودجه سال ۱۳۹۴ نیز عمل کند و مسیر را ادامه دهد تا در نهایت حجم این پروژه‌ها کم شده و متناسب با هزینه‌های عمرانی شود. دولت می‌تواند در سال‌های آینده نیز پروژه‌های باقی‌مانده را با تخصیص منابع صحیح، تکمیل نماید.

۱۶ سایر سازمان‌ها در این مسیر چه کمکی می‌توانند به بودجه‌ریزی دولت داشته باشند؟

وقتی می‌گوییم دولت باید به این سمت برود، منظور این است که این بودجه اگر بخواهد متعادل شود، یکی از کارها این است که دولت از شاخ‌وبرگ‌های زائد موجود در بودجه بزند. اما علاوه بر دولت همه نهادها و سازمان‌های درگیر سیاست‌گذاری در بودجه باید حواسشان جمع باشد. مجلس باید دقت کند و سازمان‌ها هم باید کمک کنند تا این کار روی روال بیفتد. این قطار باید روی ریل بودجه‌ریزی صحیح بیفتد. واقعیت این است که این قطار تا آن ریل ایده‌آل فاصله زیادی دارد. باید مسیر زیادی طی شود تا زیرساختار لازم برای بودجه‌ریزی عملیاتی و سامان‌مند ایجاد شود. نهایتاً باید بگویم که دولت در نظام بودجه‌ریزی‌اش چند کار عاقلانه انجام داده که قدم‌های مثبتی است. نخست اینکه سعی کرده تا جایی ممکن بودجه متوازن باشد. دومین اقدام مثبت دولت این بود که کسری بودجه را از طریق چاپ پول تأمین نکرد، چراکه چاپ پول، پایه پولی را تغییر می‌دهد و این در نظام مالی و بانکی کشور اثر مخرب زیادی ایجاد می‌کند. مطلب سوم اینکه هدفمندی باران‌ها رقمی ۵۰ هزار میلیارد تومانی به دوش دولت گذاشته که زائده‌ای در کنار بودجه دولت است و باید به‌شکل جدی برایش فکری شود. بار مشکلات زیاد است و قضاوت درباره عملکرد و کارنامه دولت باید به عنوان تابعی از تصمیم‌گیری‌ها درباره این معضلات تعریف شود. به‌ویژه اینکه سهم بخش تولید، بهداشت و صنعت در سال‌های پیش از بابت هدفمندی باران‌ها به‌کل داده نشد و حالا می‌بینیم که دولت تلاش دارد یکسری قدم‌ها در این زمینه بردارد. به‌طور کلی تلاش‌های جسته‌و‌گریخته‌ای برای متوازن‌سازی بودجه برداشته‌شده اما بودجه



دولت بر مبنای درآمدی که دارد بخشی را به بودجه عمرانی تخصیص می‌دهد، اما از آنجا که تعداد پروژه‌های عمرانی که دولت قبل شروع کرده زیاد است و متناسب با درآمد دولت کنونی نیست، دولت یازدهم ناگزیر از اولویت‌بندی است.





باید به سمت عملیاتی کردن بودجه برویم، مقررات‌زدایی کنیم و آن را مبنای کار خود قرار دهیم تا شاهد رشد بخش خصوصی بوده و در نهایت درآمد مالیاتی بیشتری نیز نصیب دولت کنیم. در دولت گذشته در عمل وابستگی ما به نفت بیشتر، هزینه‌های عمرانی کمتر شد و هزینه جاری افزایش یافت.

برنامه‌های یک‌ساله است و برای رشد اقتصادی صحیح کشور باید قدم‌های اساسی دیگری برداشته شود. **۱۱** پیشنهاد مشخص شما برای بهبود وضعیت بودجه‌ریزی چیست؟ آیا توصیه مشخصی در این زمینه به دولت‌مردان دارید؟

مهم‌ترین نکته این است که اگر ردیف و وظیفه‌های را یک‌سال به وزارتخانه‌های دادیم و حالا آن وزارتخانه، دیگر آن وظیفه را برعهده ندارد باید در بودجه جدید، به‌طور سیستماتیک، دیگر اعتبار و بودجه‌های در ردیف اعتباری نیاید و آن بار مالی از بودجه سال آتی حذف شود. از سوی دیگر توصیه من این است که در موضوع بودجه شرکت‌ها باید با این دید جلو برویم که بودجه شرکت‌های دولتی به حداقل رسیده و به‌گونه‌ای باشد که واگذار شده و به دست بخش خصوصی واقعی برسد. هر چه باشد درصد بودجه عمرانی را باید به ۳۰ درصد کل بودجه برسانیم. اما متأسفانه توصیه‌ها اغلب راه به جایی نمی‌برد و ما مدام بودجه هزینه‌های را افزایش می‌دهیم. شاید بهتر این باشد که به اندازه افرادی که باید به آن‌ها حقوق بدهیم، هزینه‌ها برآورد شده و بقیه قسمت‌های مربوط به ردیف هزینه‌های در بودجه را تا جای ممکن منقبض کنیم. این هم رقم بالایی است اما بقیه هزینه‌ها چه دلیلی دارد؟ اینکه مدام برای وزارتخانه ساختمان بخریم و آن ساختمان‌ها را مبله کنیم، چه معنایی دارد؟ بانک‌های دولتی را ببینید که چه ساختمان‌ها و وضعیتی برای خود به‌راه انداخته‌اند. شاید ظاهر امر جذاب و تا حدودی هم شیک بنظر بیاید اما همه این‌ها از جیب مردم می‌رود و دود آن هم به چشم مردم. در کل به‌نظر من باید به سمت عملیاتی کردن بودجه برویم، مقررات‌زدایی کنیم و آن را مبنای کار خود قرار دهیم تا شاهد رشد بخش خصوصی بوده و در نهایت درآمد مالیاتی بیشتری نیز نصیب دولت کنیم. در دولت گذشته در عمل وابستگی ما به نفت بیشتر، هزینه‌های عمرانی کمتر شد و هزینه جاری افزایش یافت. هدفمندی یارانه‌ها هم بر بودجه افزوده شد و در نتیجه، وضعیتی به‌وجود آمد که بودجه‌های عمرانی کفاف طرح‌های عمرانی را نمی‌دهد. امروز تعداد زیادی پروژه عمرانی شروع شده داریم که با بودجه‌های کنونی ما همخوانی ندارد. کار من پیش‌گویی آینده نیست، اما اگر آن‌طور که ادعا می‌شود به بخش خصوصی توجه کنند و اقتصاد را تحویل بخش خصوصی دهند، خب مسلم است که وضعیت به سمت مثبت پیش می‌رود. هدفی برای آینده در نظر گرفتیم و برای رسیدن به آن، باید به تدریج به سمتی برویم که اگر دارایی می‌فروشیم به جایش دارایی بخریم، نه اینکه دارایی بفروشیم و صرف هزینه‌های جاری کنیم. اگر دولت در این جهت گام بردارد طبیعی است که جهت درستی است و اگر عکس این شود نتیجه همین می‌شود که از انبوه اعتبارات اختصاص یافته در بودجه، بخش اندکی را به پروژه‌های عمرانی می‌دهیم و بخش عمده‌ای را به هزینه‌های جاری اختصاص می‌دهیم و تراز عملیاتی بودجه بیشتر منفی می‌شود.

ظرفیت‌های مغفول نظام تخصیص منابع

پاسخ به پرسش‌های آینده‌نگر



■ محمدرضا پورابراهیمی
نایب‌رئیس کمیسیون
اقتصادی مجلس

دولت یازدهم در آستانه تقدیم دومین بودجه دوران مدیریت خود به مجلس است. شما عملکرد دولت و ساختار بودجه و شیوه تخصیص منابع را در این دولت که سال گذشته در قالب بودجه ۱۳۹۳ به مجلس ارائه داد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ساختار بودجه‌ای که در دولت آقای روحانی ارائه شد با ساختار بودجه در سال‌های قبل متفاوت نیست. اهدافی مثل کاهش نرخ تورم و افزایش نرخ رشد به عنوان اهداف این بودجه مطرح می‌شود، اما ابزارهای مورد نیاز برای نیل به این اهداف در لایحه بودجه مشاهده نمی‌شود. البته نگاه کلی بودجه، رعایت قانون است که در این مورد باید از آقای روحانی و کابینانش تقدیر کرد چراکه همین حدود هم در دولت قبل رعایت نشد و وضعیت را به سمت بی‌ثباتی و بی‌برنامگی در بودجه‌نویسی کشاند. اما دولت روحانی نیز مانند دولت‌های گذشته هنوز به اندازه کافی بودجه را شفاف نکرده است. هر چند، امیدواریم با حذف احکام بودجه‌ای بتوان تا حدودی در زمینه سبک‌سازی بودجه کشور اقدام کرد. البته پیشنهاد دیگری نیز از همان سال گذشته از سوی مجلس مطرح شده که ساماندهی آن نیز بار دیگری از بودجه سالانه کشور برمی‌دارد. سال گذشته از ابتدا مجلس موافق بود که بحث هدفمندی یارانه‌ها در لایحه بودجه لحاظ شود. البته نه به این شکل که به‌صورت مجزا و در قالب تبصره الحاقی به بودجه جسبانه شود. تبصره هدفمندی باید در اجزای بودجه قرار گیرد؛ چراکه تغییر قیمت حامل‌های انرژی تأثیرات مستقیمی در اجزای لایحه بودجه دارد. مجلس با شکل ارائه تبصره هدفمندی یارانه‌ها مخالف بود و نمایندگان معتقد بودند در رویکرد محتوایی تبصره هدفمندی نیز ابهامات بسیار زیادی وجود داشت. حال امیدواریم این مسئله در بودجه ۱۳۹۴ دیده شده و تدابیر مناسبی برای بودجه هدفمندی و تبصره‌های آن لحاظ شود. یکی از جایگاه‌های ظهور اقتصاد مقاومتی لایحه بودجه است، بنابراین این سند در تخصیص منابع باید طوری تدوین و تصویب شود که اگر در سال آینده با

محدودیت‌های شدید مواجه شدیم، بودجه انعطاف‌ناپذیر منابع و رویکرد هزینه‌ای را داشته باشد. در تدوین لایحه بودجه سال ۱۳۹۳ معتقد بودیم که باید بدبینانه‌ترین حالت را در خصوص درآمد‌های نفتی در نظر بگیریم و حتی فروش کمتر از یک میلیون بشکه نفت در روز با قیمت پایین‌تر از فوب خلیج فارس را در لایحه بودجه پیش‌بینی کنیم. اکنون مشخص است که این آینده‌نگری دور از واقعیت نبوده چراکه در ماه هشتم بودجه ۱۳۹۳ به یک‌باره شاهد کاهش معنادار قیمت نفت هستیم، به این خاطر توصیه ما به تیم بودجه‌نویسی دولت این بوده که چندان به تغییرات سیاسی دلخوش نبوده و بودجه را منطبق بر اقتصاد مقاومتی و واقعیت‌های کشور و با در نظر گرفتن تأثیر تحریم‌ها به مجلس بیاورند. نگاهی که واقع‌گرایانه است و در صورت عدم تحقق توافق‌های بین‌المللی بار زیادی روی دوش بودجه سالانه کشور نمی‌گذارد. علی‌رغم این نگرانی‌ها، دولت در سال گذشته بسیار خوش‌بینانه بودجه‌نویسی کرد اما امیدوارم دست‌کم در سال ۱۳۹۴ به واقعیت‌های بین‌المللی توجه بیشتری نشان دهد. همچنین در تخصیص منابع یکی از کارهای بزرگی که البته انتظار از دولت یازدهم است؛ این است که دولت بتواند رویکرد برنامه‌های و احیای توازن منطقه‌ای و نگاه به مناطق محروم و سرمایه‌گذاری در نقاط کمتر توسعه‌یافته را عملیاتی کند. اگرچه شعار دولت گذشته حمایت از محرومان بود اما در نهایت به عکس آن رسید، اما معنای رای به آقای روحانی نشان از توجه ویژه مردم در نقاط محروم کشور به امکان ایجاد تغییر از سوی ایشان بوده و این مسئله باید در بودجه‌نویسی دولت لحاظ شود.

۲ گفته می‌شود حذف احکام غیربودجه‌ای از بودجه ۱۳۹۴ می‌تواند به سبک‌تر و چابک‌تر شدن ساختار بودجه یاری برساند. این فرآیند چگونه اتفاق می‌افتد و چه نتایجی در بر دارد؟
نخست باید درباره ضرورت‌های حذف احکام غیربودجه‌ای و نفع آن برای مجلس و دولت نکاتی را مطرح کنیم، چراکه این اتفاق، اتفاق بسیار مثبتی بود و برای دولت و مجلس کارگشا خواهد بود. متأسفانه هر سال در موعد بررسی بودجه، به‌جای رفتن به سمت بودجه عملیاتی و شفاف و ریل‌گذاری مناسب برای سال مالی پیش‌رو، با وضع قوانین جدید و تکرار قوانین گذشته و بدون رصد عملیاتی آن‌ها بودجه را حجیم می‌کنیم.

به طور طبیعی قانونگذاری در حین بودجه فرصت لازم را به نمایندگان نمی‌دهد که تمام ابعاد آن از جمله صد عملیات گذشته و شرایط فعلی و آینده را مدنظر قرار دهند. با تصویب این طرح در مجلس شورای اسلامی، اولاً نقاط قوت و ضعف قانون و عملکرد گذشته بررسی شد که عمده مشکلات آن این بود که احکام دائمی در بودجه سنوالتی تکرار می‌شد. با نهایی شدن تصویب این طرح ریل‌گذاری برای بودجه یک دهه آینده کشور به‌دست خواهد آمد، ضمن اینکه دولت متعهدشده هنگام ارائه لایحه بودجه ۱۳۹۴ غیر از یک ماده واحده و جدول، ردیف‌ها و پیشنهادات جدید قانونگذاری نکند. این طرح فرصت را در اختیار کشور، سرمایه‌گذاران، مردم و ذی‌نفعان قرار می‌دهد که از بودجه باثبات برخوردار شوند. این طرح چشم‌انداز باثباتی را برای سرمایه‌گذاران ایجاد خواهد کرد تا در فضای مناسب بتوانند سرمایه‌گذاری خود را انجام دهند. بررسی و تصویب تبصره‌های بودجه وقت زیادی را از مجلس می‌گرفت و با خیل عظیمی از افراد در بخش دولتی و خصوصی مواجه بودیم که پیشنهادات خود را برای گنجاندن در بودجه ارائه می‌کردند که در نهایت تعداد کمی از این پیشنهادات برای رسیدگی به صحن ارائه می‌شد. به‌ر شکل تمرکز بودجه بر احکام غیربودجه‌ای خطاست چرا که تمرکز بر این احکام نفعی عاید کشور نمی‌کند، در هیچ جای دنیا هر سال درباره قیمت خوراک پتروشیمی یا قیمت سنگ آهن یا نرخ مالیات تصمصیم‌گیری نمی‌کنند. در وضعیت جدید، رفته‌رفته در نظام اقتصادی کشور با حذف زوائد بودجه، شاهد بودجه‌ای شفاف‌تر، سبک‌تر و چابک‌تر خواهیم بود. تجربه سال‌های گذشته نشان داده که بررسی و تصویب بودجه کشور دو ماه از وقت مجلس را می‌گیرد در حالی که می‌توان آن را در یک هفته جمع‌بندی کرد. این طرح تحول بزرگی در ساختار اقتصادی کشور و بودجه‌نویسی ایجاد خواهد کرد و می‌تواند منشأ آثار بزرگی در اقتصاد باشد. البته تصویب این طرح هم از هفت‌خوان گذشت و یک بار هم در صحن علنی با لایحه ارائه شده از سوی دولت مخالفت شد. دلیل هم این بود که متاسفانه کمیسیون برنامه و بودجه تعامل با سایر کمیسیون‌های مجلس را در نظر نگرفت و این اقدام در فرآیند تصویب این لایحه تقابلی کمیسویی ایجاد کرد، اما در نهایت طرح رای آورد. اگر این مسئله هرچه سریع‌تر روال حقوقی خود را طی کرده و تبدیل به قانون شود، بودجه ما سبک شده و تبدیل به بودجه واقعی در اقتصاد کشور می‌شود. متاسفانه طی سال‌های اخیر اتفاق بدی که افتاد این بود که در فرآیند بودجه‌ریزی سازمان مدیریت را حذف کردیم. البته اکنون مدتی است دولت برای بازگشایی این سازمان اقدامات عملیاتی را آغاز کرده و مجلس نیز در همین زمینه طرحی داشته اما نبود این سازمان نظام برنامه و بودجه کشور را دستخوش تغییر جدی کرده و ما در این زمینه ضربه‌های زیادی خورده‌ایم که جبران آن مطمئناً زمان و فرصت زیادی می‌طلبد.

۳ شما تجربه چندین سال حضور در کمیسیون تلفیق مجلس را در کارنامه دارید، نمایندگان

که در این کمیسیون به کار بررسی بودجه می‌پردازند بیشتر از چه زوایایی به نقد یا ارائه پیشنهاد درباره بودجه می‌پردازند. این پیشنهادات چقدر در افزایش نگاه غیرتمرکزگرا و کمک به بهبود اوضاع مناطق متبوعشان تاثیرگذار است؟

پیشنهادها اغلب هزینه‌ای است. نمایندگانی که نقش‌های ملی را کمتر ایفا می‌کنند، عمدتاً رویکرد منطقه‌ای را در دستور کار دارند. برخی نمایندگان تحلیل تخصصی دارند و فارغ از اینکه آثار این تحلیل تخصصی در حوزه انتخابیشان چه خواهد بود، در سطح ملی تصمیم می‌گیرند، اما نگاه منطقه‌ای اکثریت نمایندگان در تصمیم‌آستان در مجلس تاثیرگذار است. به هر شکل همانطور که پیش از این هم اشاره کردم، دولت باید پاسخگوی خواسته‌های منطقه‌ای نمایندگان باشد، چرا که به جز چند استان برخوردار، اغلب استان‌ها در وضعیت مناسبی قرار نداشته و نمایندگان از جانب خواسته‌های منطقه تحت فشارند. سال گذشته، یکی از تصمیم‌های خوب و کارآمد این بود که گروهی از معاونان و کارشناسان دولت با حضور در مجلس نظرات کارشناسی و تخصصی می‌دهند که برای نمایندگان هم خوب است و به تنویر افکار نمایندگان در خصوص بندهای بودجه کمک می‌کند، اما عده‌ای از معاونان پارلمانی و رئیس‌ان دستگاه‌های لابی می‌کنند تا به‌ر شکلی برای افزایش بودجه دستگاه خود اقدام کنند که این مسئله چندان پسندیده نیست. ارتباط نمایندگان، تعداد، تنوع و تخصص‌هایشان در جذب بودجه استان‌ها مسلمانا بی‌تاثیر نیست، اما اینکه منجر به بی‌عدالتی و یا تضییع حقوق سایر استان‌ها شود، این گونه نیست.

۴ بسیاری از نمایندگان و کارشناسان اقتصادی نقدهایی جدی به تخصیص منابع در ساختار بودجه‌نویسی ایران دارند، شما چه نقدهایی را به این ساختار وارد می‌دانید؟

در تخصیص منابع، هشتاد درصد بودجه ما در طی سال صرف هزینه‌های جاری کشور می‌شود و متاسفانه تنها ۲۰ درصد به هزینه‌های عمرانی اختصاص می‌یابد. در حالی که این روند در سایر کشورهای جهان ۷۰ درصد هزینه عمرانی و ۳۰ درصد هزینه جاری است. به همین خاطر چالش اصلی ما در بخش مصارف، عدم توازن میان هزینه‌های جاری و عمرانی است که این مسئله به عنوان عمده‌ترین و مهم‌ترین چالش بودجه‌ای ما مطرح است. باید سیاستگذاری‌مان به همین سمت برود و آهسته‌آهسته بتوانیم روند منطقی را در تخصیص منابع به بخش‌های جاری و عمرانی به‌وجود آوریم. یعنی هر سال چند درصدی بتوانیم از بودجه جاری کاسته و به بودجه عمرانی بیفزاییم. در نهایت اگر به رقم ۵۰ درصد بودجه عمرانی و ۵۰ درصد بودجه جاری برسیم، شرایط مناسبی خواهد بود که رسیدن به آن تلاش و پیگیری همه‌جانبه‌دستگاه‌های اقتصادی کشور را می‌طلبد. نکته دیگری که در بودجه با آن مواجه هستیم اینکه از ۱۰۰ واحد بودجه عمده بحث بر سه قلم اصلی تمرکز دارد، نفت،

مالیات‌ها و درآمد ناشی از فضای مجازی و ارتباطات. در حالی که ما نیازمندیم که فضای متفاوت‌تری از آنچه در ساختار شکل گرفته به‌دست آوریم یعنی اگر قرار است تحولی در نظام بودجه کشور اتفاق افتد چه در بخش هزینه و چه در بخش درآمد باید به‌سمت تغییر رویه‌ها و منابع درآمدی و اصول تخصیص منابع برویم. بنابر این هر گونه تغییر باید در ابعاد مختلف اتفاق بیفتد؛ در بخش منابع دولت باید به سمت افزایش سهم مالیات‌ها رفته و در سوی مقابل باید سهم نفت در درآمدهای بودجه پایین بیاید. نکته دیگری که در نظام بودجه‌نویسی ما هست اما مورد توجه قرار نمی‌گیرد، اینکه ما همواره مقداری ظرفیت عددی داریم و مقداری ظرفیت تلفیق عددی. برای نمونه در سال گذشته در کمیسیون تلفیق ده‌ها روز تلاش کردیم تا به جایگاهی برسیم که ظرفیت غیربودجه‌ای را افزایش بدهیم. وقتی دولت ظرفیت بودجه‌ای ندارد و گرفتار قیمت پایین نفت است باید به سمت افزایش ظرفیت بودجه‌ای از روش‌های دیگر برود، روش‌هایی که اغلب با آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها محدود شده است.

۵ جذب بودجه استانی برای نماینده‌های مجلس امری تعیین‌کننده است. به‌طور کلی در نظام بودجه‌ریزی و جذب منابع و اعتبارات برای دستگاه‌ها و استان‌های مختلف آیا آنقدر که به تخصیص منابع توجه می‌شود به مدیریت منابع و چگونگی توزیع آن نیز توجه می‌شود؟

عدم شناخت مدیران از ظرفیت‌های بودجه باعث شده که مدیران نتوانند بودجه استانی را به‌طور کامل جذب کنند. بودجه استانی نه برای نماینده و استاندار و مسئولان که برای تک‌تک شهروندان و مباحث مربوط به توسعه امری حیاتی است و به‌همین خاطر تمام انتصاب‌ها در سطح خرد و کلان مستقیم و غیرمستقیم در امر جذب بودجه استانی تاثیرگذار است. گاهی به دلیل کسری بودجه سال‌ها طول می‌کشد تا دولت‌ها بتوانند پروژه‌های عمرانی را به بهره‌برداری برسانند، این کسری بودجه محدودیت‌های زیادی برای مدیران و مسئولان برای اجرای مطالبات مردمی ایجاد کرده است. اما نکته دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد اینکه نباید به منابع دولتی اکتفا کنیم، مدیر و مسئول موفق فردی است که بتواند با بودجه محدود کارهای اساسی را پیش ببرد. برای نمونه در استان کرمان با صرفه‌جویی در حامل‌های انرژی می‌شود ۵۰ درصد منابع را به‌صورت نقدی دریافت کرد، سالانه ۲ هزار میلیارد تومان مصرف حامل‌های انرژی در استان است که اگر تنها ۵ درصد آن را صرفه‌جویی کنیم، چندین برابر بودجه عمرانی استان، نصب کرمان می‌شود. بودجه دولتی پاسخگوی حرکت‌های بزرگ در استان‌ها نیست اما اگر برنامه‌ریزی وجود داشته باشد به‌راحتی می‌توان از هیچ، بهترین بهره‌برداری‌ها را انجام داد. برای این منظور باید کارگروهی تخصصی ویژه‌آشنایی مدیران با ظرفیت‌های بودجه تشکیل شود.



در تخصیص منابع، هشتاد درصد بودجه ما در طی سال صرف هزینه‌های جاری کشور می‌شود و متاسفانه تنها ۲۰ درصد به هزینه‌های عمرانی اختصاص می‌یابد. در حالی که این روند در سایر کشورهای جهان ۷۰ درصد هزینه عمرانی و ۳۰ درصد هزینه جاری است.

تدبیر «بودجه استانی» ضرورت دارد

بودجه‌نویسی ایرانی و نظام تخصیص منابع
در گفت‌وگو با بایزید مردوخ

در حال تخصیص منابع با توجه به محدودیت‌ها قابل بررسی است و هیچ جامعه‌ای بدون محدودیت نیست. در اقتصاد ما تخصیص منابع سال‌های متمادی است که توسط برنامه صورت می‌گیرد یا به عبارت دیگر قرار بوده تا مطابق برنامه‌های ۵ ساله انجام شود اما لزوماً همیشه این تخصیص منابع اصولی و بر اساس معیارهای استاندارد نبوده است. ما کشور توسعه‌یافته یا کمتر توسعه‌یافته‌ای بودیم که نیازها از گوشه و کنار سربرمی‌آورد و پاسخگویی به این نیازها خیلی اوقات دولت‌ها را دچار دست‌پاچی کرده است، در نتیجه ممکن است تخصیصی صورت گرفته باشد که لزوماً هم بهینه نبوده است.

❑ یکی از مشکلاتی که اغلب نمایندگان مجلس بر آن تأکید دارند، مسئله بودجه‌نویسی تمرکزگرا و مرکز محور است. شما تا چه اندازه این نقد را وارد می‌دانید؟

نقد نمایندگان به درستی وارد است. وقتی به وضعیت اقتصادی و اجتماعی کشور نگاه می‌کنیم هنوز هم استان‌هایی داریم که گرفتار توسعه‌نیافتگی و یا کم‌توسعه‌یافتگی هستند. این مسئله نشانه واضحی است از اینکه تخصیص منابع ما به خوبی انجام نشده است. از سوی دیگر گروه‌های جمعیتی داریم که وضعیت مطلوبی ندارند و این مسئله نیز نشان می‌دهد که تخصیص منابع به درستی انجام نشده است. حاشیه‌نشین‌های شهری و فقر هم، باز نشانه دیگری است از اینکه تخصیص منابع به خوبی صورت نگرفته است. نماینده‌های مجلس در کشور ما همواره در تخصیص منابع با یک مشکل اساسی مواجه می‌شوند، مشکل آن‌ها این است که تخصیص منابع در سطح کلان و در مرکز صورت می‌گیرد. در حالی که نماینده‌ها دارند اغلب ناچارند پاسخگوی حوزه‌های انتخابیه خود نیز باشند. این موجب می‌شود خیلی وقت‌ها نماینده‌ها نتوانند به سهولت به هدف‌های انتخاباتی‌شان برسند، چرا که قدرت تخصیص منابع بالاتر از قدرت نماینده‌ها در تغییر جهت دادن به منابع است. برای دولت این تخصیص‌ها باید بر اساس برنامه توسعه ۵ ساله و آن هم در قالب بودجه‌های سالانه انجام شود. بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی داریم که همواره در برنامه‌ها دست‌کم عنوانشان ذکر شده، از جمله امور اقتصادی، امور اجتماعی، امور زیربنایی و امور عمومی. همواره هدف این بوده که تخصیص منابع بین این امور به‌گونه‌ای باشد که امکان توسعه اقتصادی و اجتماعی فراهم شود. ولی دیده‌شده که ضرورت‌ها لزوماً در چارچوب تخصیص بهینه منابع عمل نکرده و گاهی هم ما گرفتار بی‌سوادی انبوه بودیم. بدیهی است که در یک وضعیت مطلوب، این مسئله باید در اولویت قرار می‌گرفت و منابع به این سمت می‌رفت. در همین سال‌ها بخش سلامت مورد توجه خاص دولت قرار گرفته و یک‌باره اقدامات و برنامه‌هایی صورت گرفته و به اجرا درآمده که وضعیت سلامت را بهبود ببخشد. همه این‌ها را نمی‌توان در چارچوب



گفت‌وگو با بایزید مردوخ درباره آسیب‌شناسی نظام تخصیص منابع در ایران، درست در روزهایی انجام شد که مجلس در حال آماده‌شدن برای بررسی بودجه ۱۳۹۴ کل کشور است. او که یکی از سرشناس‌ترین چهره‌های اقتصادی سازمان در دست‌آییای مدیریت و برنامه‌ریزی سابق است، ایراد اصلی بودجه‌نویسی ایرانی را تمرکز بر پایتخت و عدم اختصاص بودجه متوازن می‌داند و به مناطق کمتر توسعه‌یافته و در حال توسعه‌ی اشاره می‌کند که نمایشی از عدم توازن در تقسیم بودجه به‌شمار می‌آیند. پیشنهاد مشخص او برای حل این معضل، ارائه «بودجه استانی» از سوی دولت است. به این شکل که برای استان‌ها برنامه‌های توسعه‌ای مبتنی بر نیازهای استانی داشته باشیم. او با اشاره به آسیب‌های فقدان فعالیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در دولت احمدی‌نژاد می‌گوید: «متأسفانه آفت سال‌های پیش این بوده که نظارت بسیار پراکنده شده و دستگاه‌های نظارت بر عملکرد سازمان‌ها متعدد است و همین مسئله کار را مخدوش کرده است.» به گفته این اقتصاددان «بودجه پیش از هر چیز سندی برای ایجاد انضباط مالی دولت‌ها در شفاف‌سازی درآمدها و هزینه‌های یک سال مالی است که علاوه بر شفاف‌سازی دخل و خرج دولت‌ها به تنظیم سیاست‌های اقتصادی کشور نیز می‌پردازد.» مردوخ از جمله اقتصاددانانی به‌شمار می‌آید که در نگارش برنامه‌های توسعه‌ای کشور طی سه دهه گذشته نقش کلیدی داشته است. او که طی سال‌های گذشته اغلب تنها در فضای دانشگاهی به تدریس پرداخته بود، از زمان آغاز نگارش برنامه ششم توسعه در دولت یازدهم به عنوان یکی از چهره‌های با سابقه بر نامه‌نویسی به تیم نویسندگان برنامه ششم پیوسته و به تازگی نیز به سمت مشاور وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی منصوب شده است.

❑ محدودیت‌ها تأمین کرده و به تولید کالا و خدمات مورد نیاز جامعه بپردازد. در اقتصاد اصطلاحی به نام «بهینه پارتو» (Pareto) داریم، به این معنا که تخصیص منابع و تأمین نیازهای جامعه باید به‌گونه‌ای باشد که با توجه به محدودیت‌های موجود همگان وضعیتی پیدا کنند که نتوان بهتر از آن وضعیت تصور کرد. تخصیص منابع معمولاً باید با توجه به «بهینه پارتو» صورت بگیرد و به مبرم‌ترین نیازها بپردازد. سیستم باید منابع را طوری توزیع کند که اعتبار در اختیار، بین مصارف متعدد تقسیم‌شده و نیازها بر طرف شود.

❑ آذرماه فصل ارائه بودجه دولت به مجلس است و هر ساله هم‌زمان با این فصل، بحث‌ها و اظهارنظرها پیرامون شیوه و میزان تخصیص منابع دولت به بخش‌های مختلف کشور داغ می‌شود. شما وضعیت تخصیص منابع در ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در هر جامعه‌ای نیازهای فراوانی وجود دارد و در مقابل محدودیت‌های اساسی نیز همیشه و در همه جوامع وجود داشته است. هدف فعالیت اقتصادی هم این است که نیازهای فراوان جمعیت را با توجه به



بهینه پار تو یا چارچوب بهینه منابع قرار داد. بهینه پار تو طبق نظریه برخی اقتصاددانان توسط بازار و قیمت حاصل می شود و در عمل هم در اغلب کشورهای جهان ثابت شده که بخش ها و گروه هایی در تخصیص منابع محروم اند. به همین خاطر باید چاره ای برای رفع این محرومیت پیدا کرد. برنامه ریزی توسعه طبق تعریف، ابزاری است برای ایجاد بهینگی توسط برنامه نه صرفاً توسط قیمت و بازار.

II شما برای خروج دولت از برنامه نویسی مرکز گرا پیشنهاد مشخصی دارید؟

این مشکل زمانی برطرف می شود که ما بودجه استانی داشته باشیم. البته این امیدواری هست که در ساختار جدید بودجه ریزی این مسئله پذیرفته شده و ما برای استان ها برنامه های توسعه ای مبتنی بر نیازهای استانی داشته باشیم. اما تا این راه های پیشنهادی و جایگزین به میان نیاید، کماکان تخصیص منابع اغلب با تمرکز بر مرکز بوده و سخنگویان تخصیص منابع را به سمت بخش های خود سوق می دهند که اغلب منطق بر نیازهای عمومی جامعه نیست. در برخی ردیف های بودجه ای نیز مسائل در سطح ملی و بلندمدت اهمیت پیدا می کند؛ برای نمونه مسئله دفاع و امنیت که درک ضرورت این ها لزوماً توسط همه افراد و استان ها امکان پذیر نیست بلکه این ها ضرورت های ملی است و بنابراین همیشه سهم خودش را می گیرد. اگر بخواهیم این مسئله بهبود بیاید باید از جهت نظری به سمت برنامه ریزی توسعه مکان محور یا مردم محور برویم و مشارکت مردم را در فرآیند برنامه ریزی بیشتر کنیم. به این شکل که نیازهای مردم در تخصیص منابع در نظر گرفته شود. البته کار مشکلی است و اجرایی کردن این ایده را در یک کشور ۷۸ میلیونی نمی توان انتظار داشت. نمی توان تصور کرد که در این کشور، همه مردم در فرآیند تخصیص منابع مشارکت داشته باشند اما مکانیزم هایی در دنیا وجود دارد که ما هم می توانیم از این مکانیزم ها استفاده کرده و این را به نحوی بهتر کنیم نه اینکه ایده آل سازی انجام شود.

III اختصاص بودجه در دولت چه فرآیندی را طی می کند و چه هنگام دولت می تواند بودجه را خردمندانه تنظیم کرده و تقدیم مجلس کند؟

بودجه ریزی دولتی سازوکاری است که به وسیله آن توزیع مالکیت عمومی منابع بودجه در هر سال و بر اساس نحوه بهر مندی از آن منابع تعیین می شود. کل هدف چنین سازوکاری، افزایش رفاه اجتماعی است. سالانه حجم عظیمی از درآمد ملی جامعه از طریق بودجه ریزی دولتی برداشت می شود و حق مالکیت اعضای جامعه بر بخشی از درآمدهای به دست آمده از تلاش و کوشش های فردی آنان سلب می شود. در کشورهای وابسته به منابع طبیعی مانند نفت، حق بهر مندی از بخشی از ثروت ملی که به آیندگان تعلق دارد نیز از آنان سلب می شود، اما در مقابل، بهر مندی اعضای جامعه از منابع عمومی بودجه از طریق مصرف کالاها عمومی باز توزیع می شود. در واقع این توزیع

منابع عمومی است که همواره سرنوشت گروه های مختلف مردم و مناطق مختلف کشور را تعیین می کند. به بیان دیگر، هیچ کشوری تنها برای پوشش هزینه ها و دستیابی به منویات خود بودجه ریزی نمی کند. بلکه دولت ها معمولاً با بهره گیری از این سیاست می خواهند رفاه اجتماعی را بالا ببرند. اما برای اینکه این سازوکار قاعده مند باشد و البته رضایت عامه مردم را نیز جلب کند، دولت باید حائز چه شرایطی باشد؟ دولت باید کارگزار باشد که هویتی یکپارچه و همگون دارد و یک صدا، از آن شنیده شود. این گونه نباشد که تمایلات متعدد در سند بودجه این دولت تجلی پیدا کند. ویژگی دیگر دولت این است که باید کارگزار همه چیزدان باشد. به این معنا که مردم به خردمندی دولت اعتماد کنند و افزون بر این دو ویژگی، دولت باید کارگزار خیر خواه عموم باشد. در چنین شرایطی قانون بودجه، سند منطقی و خردمندانه ای است که همه از آن راضی اند و نیز از آن تبعیت می کنند.

III ویژگی یک بودجه منطقی و سازگار با شرایط جامعه ایران چیست؟

ویژگی بودجه سازگار با شرایط جامعه کنونی ایران این است که دولت ها مشکلات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و فرهنگی کشور را تشخیص داده باشند و برای چاره جویی این مشکلات در طول یک سال هزینه، طرح و برنامه پیش بینی کنند. نکته دوم این است که با توجه به وضعیت عام اقتصادی که شرایط تورمی یا رکودی است، دولت در سندی که به عنوان لایحه بودجه تقدیم مجلس می کند باید سیاستی را پیش بینی کند که این معضلات را کاهش دهد. البته خب چنین کاری، برنامه ریزی می خواهد و اتفاق ساده ای نیست.

III بودجه نویسی در دولت های مختلف هر کدام مسائلی مخصوص به خود داشته است. نقد شما به عنوان یک اقتصاددان به نظام بودجه نویسی در این سال ها چیست؟

تخصیص منابع در نظام بودجه ریزی ما لزوماً مطابق چارچوب های کارشناسی و علمی که به بهینه گی بیانجامد صورت نمی گیرد. دلیلش روشن است؛ ما همواره بخش هایی داریم که سهم بیشتری از منابع را به خود اختصاص می دهند. این سهم بیشتر لزوماً چیز ناخوشایند و نامطلوبی نیست بلکه این بخشی از واقعیت جامعه ما است و ضرورت هایی وجود دارد و این ضرورت ها برخی سخنگوی پرقدرت دارند و برخی هم سخنگوی بی صدا. این شرایط، تخصیص منابع را به طرفی می کشاند که این سخنگوها قوی هستند. گروه های ذی نفع هم مطرح اند که این گروه ها برخی محق اند و صاحب حق و باید به آن ها توجه بیشتری شود که گاهی هم در بودجه به این توجه می شود اما برخی گروه های ذی نفع خیلی به خودشان حق می دهند در حالی که نباید چندان حقی در بودجه نویسی برایشان قائل شد.

III بودجه ریزی در سال های پس از انقلاب

نسبت به سال های پیش از آن، چه پیشرفت هایی داشته است؟

تلاش همواره بر این بوده تا نظام بودجه ریزی ما به سمت کمال رود ولی در دوره ای حدود هشت سال پیش نظام بودجه ریزی ما، هم از نظر ساختار و هم از نظر تخصیص منابع به کل تغییر کرد. تعداد زیادی ردیف های بودجه ای پیدا شدند که مشخص نیست این ها چه ضرورتی دارند و به کجا پرداخت می شوند. اگر بخواهیم بودجه سالمی داشته باشیم، این ردیف ها همگی باید حذف شود. این بودجه باید شفاف شده و ابهام درباره جداول و منابع اختصاص داده شده به آن برطرف شود. متأسفانه باید این طور گفت که در این دو دوره، بودجه به یک سیاهه شبیه بود. دولتی ها تصور می کردند هر چه قانون بودجه را مختصر و خلاصه تر ارائه کنند بهتر است، اما چنین نیست. در قوانین بودجه ای فعلی حتی امکان مقایسه سنواری نیز وجود ندارد. به عبارت دیگر بودجه سه ستونی در سال های گذشته یک ستونه شد. به این معنا که سال های اخیر، ستون سال بودجه تنها شامل ستون سال آینده و بودجه پیش بینی شده بود و ستون های سال قبل و عملکرد به طور کلی از بودجه ارائه شده به مجلس حذف شد. منطقی هر نماینده ای اگر بخواهد درباره بودجه استانی و منطقه ای قضاوت کند باید امکان قضاوت و مقایسه داشته باشد و نمی شود با بودجه یک ستونی درباره ابعاد مختلف بودجه قضاوت کرد. نماینده باید بداند در گذشته در آن ردیف خاص چه بوده تا در صورت نیاز بتواند درباره چگونگی و چرایی اجرایی شدن یا نشدن بودجه گذشته سوال کند و آن توضیح های می تواند در تصمیم گیری نماینده موثر باشد. متأسفانه آفت سال های پیش این بوده که نظارت بسیار پراکنده شده و دستگاه های نظارت بر عملکردها متعدد شده و همین مسئله کار را محدود کرده و متأسفانه فقدان حضور سازمان برنامه نیز تاثیر منفی مضاعفی داشته است.

III بالاخره پس از سال ها، طلسم بازگشایی سازمان برنامه و بودجه شکسته شد و سازوکار ایجاد این سازمان از سوی معاون اول رییس جمهوری ابلاغ شده است. فکر می کنید فقدان این سازمان در سال های گذشته چه تبعاتی برای بودجه نویسی و برنامه ریزی کشور داشت و بازگشت آن به عرصه اقتصاد کشور چه تاثیراتی خواهد گذاشت؟

سازمان برنامه چند وظیفه مهم دارد و بجز وظایف اصلی اش یعنی بودجه ریزی و برنامه ریزی، نقش این سازمان در سیاست گذاری بسیار اهمیت دارد. سازمان مدیریت در تمام سال های فعالیت در کنار مسئولیت های مشخص اش، به مجلس و دولت کمک می کرد تا برنامه ریزی مبتنی بر واقعیت های سیاسی و اقتصادی را به طور علمی انجام دهند و از تصمیم گیری های سرخود و به دور از چارچوب دوری می کرد. طی سال های اخیر، فقدان و عدم مداخله سازمان برنامه ریزی کارآمد سبب شده تا



وقتی به وضعیت اقتصادی کشور نگاه می کنیم هنوز هم استان هایی داریم که گرفتار توسعه نیافتگی یا کم توسعه یافتگی هستند. این مسئله نشانه واضحی است از اینکه تخصیص منابع ما به خوبی انجام نشده است.



انقباضی بودن بودجه در سال گذشته و سال‌های آینده مسئله انتخابی برای دولت آقای روحانی نبوده و بیشتر شبیه یک اجبار است.

برخی سیاست‌گذاری‌ها به نوعی اجرایی شود که نتایج نامطلوب و در جهت عکس آن سیاست‌ها به بار بیاید. سازمان برنامه می‌تواند این گونه نقایص را برطرف کند. به همین خاطر تصمیم دولت به بازگشایی این نهاد، بدون تردید تصمیم ماندگاری در تاریخ اقتصادی کشور خواهد بود. همان‌طور که تصمیم دولت گذشته در حذف این سازمان تاثیر منفی در ساختار اقتصادی کشور داشت و زمینه‌ساز بروز تخلف‌های گسترده فراوان در ساختار اقتصادی ما شد.

نهاد سازمان برنامه بودجه در طول چند دهه فعالیت خود همواره تلاش کرد اصول علمی و تجربی مورد قبول را حفظ کند و گسترش دهد. این سازمان همیشه مرکز نوآوری برای نظام تدبیر ایران بوده و تا جایی که امکان داشت با روش‌های علمی، به بیان دیدگاه‌های کاملا کارشناسی پرداخت که گاهی تمجید می‌شد و گاهی سند تعطیلی آن را امضا می‌کرد. در همه ادوار، رئیس‌ان، معاونان، مدیران کل و اغلب کارشناسان، افرادی نامی و توانمند به‌شمار می‌آمدند و اثر این سازمان و مدیران آن بر بدنه کارشناسی و بالعکس، کاملا مشهود و رابطه‌ای دوسویه بود. به همین خاطر بازگشایی این نهاد از ابعاد مختلفی برای تداوم سلامت اقتصادی کشور موثر است و اتخاذ این تصمیم حیاتی و درست را به دولت یازدهم تبریک می‌گویم.

نفت همیشه در مباحث بودجه‌ریزی ما عامل تعیین‌کننده‌ای بوده و حالا دولت آقای روحانی در آستانه کاهش قیمت جهانی نفت یکبار دیگر در مبحث بودجه‌ریزی با چالش نفتی مواجه شده، این نکته را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

یکی از مشکلات بودجه‌ریزی ما اتکا به درآمدهای نفتی است. درآمد نفت در اختیار دولت بوده و دولت هم اختیارش را در سطحی متمرکز اعمال کرده و منابعی در استان‌ها تجهیز نشده که بگوییم مشارکت استان‌ها بتواند در این شرایط خطیر نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کند. نفت چه بخواهیم و چه نخواهیم در تمام سال‌های گذشته، سایه‌اش را بر اقتصاد ایران انداخته و سیاست‌ها باید به سمتی هدایت شود که تمرکز بودجه‌ای ما از صرف مسائل نفتی به حوزه‌های دیگر منتقل شود. حالا که درآمد نفت کاهش یافته به نظر من یکی از راه‌های مهم خروج از این وضعیت این است که به فکر منابع مردمی در استان‌ها باشیم. راهکارهای مناسب را برای ایجاد انگیزه در مردم در استان‌ها فراهم کنیم تا مردم بیایند و در تامین نیازهای خود مشارکت کنند. آنچه مانع تحقق این مسئله خواهد شد، فضای کسب‌وکار در استان‌ها و به‌طور کلی در کشور است. چنانکه اگر فردی بنای سرمایه‌گذاری داشته باشد با موانع زیاد ساختاری و اداری مواجه خواهد شد. در این شرایط بررسی نظام تدبیر دستگاه‌های دولتی می‌تواند تاثیرگذار باشد، منظورم این است که دستگاه‌های دولتی از حالت کنترل‌چی صرف به تسهیل‌گری تبدیل شده و به جای

کنترل فعالیت‌های اقتصادی بتوانند به نهادهایی تبدیل شوند که در راستای توسعه اقتصادی فعالیت پویا دارند.

این روزها بر ارائه بودجه انقباضی تاکید می‌شود، آیا فکر می‌کنید دولت این بار هم ناگزیر از ارائه بودجه انقباضی خواهد بود؟

انقباضی بودن بودجه در سال گذشته و سال‌های آینده مسئله انتخابی برای دولت آقای روحانی نبوده و بیشتر شبیه یک اجبار است. ما در شرایطی قرار گرفته‌ایم که نسبت درآمدهای مالیاتی به تولید ناخالص داخلی، کمتر از ۱۰ درصد است. این سهم اندک به دلیل وجود درآمد نفت است که البته دارای پیشینه تاریخی است و درباره آن سخن گفتیم. دولت‌ها هیچ‌گاه روی مالیات تکیه نداشته‌اند و از این‌رو در شرایطی که اقتصاد دچار رکود است و رشد تولید ناخالص داخلی بسیار پایین است، نمی‌توان روی درآمد مالیاتی حساب کرد. از سوی دیگر به دلیل اعمال سیاست‌های تحریمی، صادرات نفت دستخوش چالش شده است. در این صورت می‌توان محاسبه کرد که درآمد دولت از محل صادرات نفت تا چه حد کاهش یافته است. در این صورت دولت باید از میزان هزینه‌هایش بکاهد که کاهش این هزینه‌ها در یک بودجه انقباضی تجلی یافته است.

انبساطی عمل کردن دولت در مقوله بودجه‌نویسی چه مسائلی را به وجود می‌آورد؟

علم اقتصاد حکم می‌کند در شرایطی که اقتصاد دچار نرخ بیکاری بالا است و البته هنگامی که روند تشکیل سرمایه دچار کندگی شده دولت سیاست انبساطی را در پیش گرفته و نرخ بهره را کاهش دهد. اما در شرایط کنونی اگر دولت بخواهد بودجه را انبساطی تنظیم کند، آن وقت باید از میزان مالیات‌ها بکاهد که این به‌هیچ‌وجه منطقی به نظر نمی‌رسد؛ چرا که با وجود همه سیاست‌های اتخاذ شده کماکان پایه مالیاتی اقتصاد کشور محدود است که البته مقامات مسئول مالیاتی اعلام کرده‌اند به دنبال گسترش پایه مالیاتی هستند. البته راه‌های دیگری مانند چاپ اسکناس وجود دارد اما کاربرد آن به دلیل خاصیت تورم‌زا بودنش منطقی نیست. انتشار اوراق مشارکت و قرضه نیز به‌عنوان راه‌های دیگری می‌تواند مورد توجه قرار گیرد اما این روش نیز به تعبیری منابع را از بخشی به بخش دیگر جامعه منتقل می‌کند که زیر بلیت دولت است و ممکن است این روش هم، چندان اثر انبساطی نداشته باشد. استقرار از خارج نیز اثر انبساطی خواهد داشت که البته پس از انقلاب این روش مورد توجه واقع نشد. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نیز می‌تواند باری از دوش طرح‌های سرمایه‌گذاری کشور بردارد که قابل تصور نیست در زمانی کوتاه، تغییر چندانی در این بخش رخ دهد. اما بهتر است در توصیف آنچه قرار است به عنوان برنامه بودجه سال آینده تدوین شود نگوئیم انقباضی، بگوییم بودجه منطبق با کاهش منابع درآمدی دولت. به‌هر حال دولت آقای روحانی شرایطی را به ارث



برده و شاید سیاست‌های اقتصادی‌ای را تنظیم کرده که ناگزیر به انجام آن‌ها بوده است. دولت برای جبران افزایش هزینه وزارتخانه و سازمان‌ها دست به کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری می‌زند. در شرایطی که درآمد دولت از مالیات تنها حدود ۱۰ درصد مقدار واقعی است، راهی جز این ندارد که برای جبران هزینه‌ها دست به دامن پول نفت شود. با تبدیل ارز حاصل از فروش نفت و تبدیل آن به ریال و واریز آن به بازار نتایج توری به بار خواهد آمد که شاهد آن هستیم. اما به‌ر شکل فکر می‌کنم با یک سال نشود به‌درستی درباره برنامه بودجه‌ای حرف عادلانه‌ای زد، به همین خاطر بناندارم درباره این مسئله قضاوت کنم. امیدواریم که کارهای خوبی انجام شود و دولت نهایت عقلانیت را در مسئله بودجه‌ریزی به کار بندد. مسائلی که اکنون در اقتصاد کشور مطرح است تنها متوازن کردن دخل و خرج نیست؛ بلکه کمک به حل مشکلات و مسائلی است که به‌صورت تورم بالا، بیکاری مزمن، رکود فضای کسب‌وکار و کمبود انگیزه سرمایه‌گذاری غیردولتی در صنعت، معدن و کشاورزی به‌وجود آمده است. با وجود تلاش دولت در سال گذشته برای خروج از بحران و ارائه بسته‌های پیشنهادی خروج از رکود، هنوز وضعیت به پایداری مورد نظر نرسیده است. نقدینگی بالا و گرایش آن به سمت بورس‌بازی و سفته‌بازی و مصرف‌گرایی به‌جای سرمایه‌گذاری، رشد ناکافی تولید ناخالص داخلی، فاصله طبقاتی و یارانه‌ها، بدهی دولت به نظام بانکی و به پیمانکاران و سازندگان، تاخیر در پروژه‌های زیربنایی کشوری و کمبود منابع پژوهش‌های اقتصادی و اجتماعی از جمله محورهایی است که کماکان آسیبی برای نظام سیاسی و اقتصادی کشور به‌شمار می‌آید و نیازمند بازنگری در سیاست‌های اقتصادی دولت است. در مقابل، تقویت گرایش‌ها و جوانه‌های مثبتی که در شرایط فعلی بروز کرده یا در حال ظهور است و می‌تواند تبدیل به روندهای عقلایی و مثبتی در آینده شوند، ضروری است. به‌ر شکل بحث تحریم‌ها در سال‌های اخیر در اقتصاد ایران تاثیرگذار بوده و حالا در آستانه توافق هسته‌ای، رسیدن به این توافق می‌تواند بار سنگینی از روی دوش دولت بردارد. البته خیلی از مسائل و تصمیم‌گیری‌های نادرست نیز در دولت گذشته به مسئله تحریم‌ها نسبت داده شد، در حالی که خیلی اوقات تصمیم‌های نادرست مسئولان به اندازه تحریم‌ها به اقتصاد کشور آسیب وارد کرد. سند بودجه کل کشور و اهمیت آن تنها در سروسامان دادن به دخل و خرج دولت نیست و هر چند پاره‌ای از کارشناسان و فعالان، به بودجه و بودجه‌نویسی در همین محدوده نگاه می‌کنند، باید گفت که نقش بودجه از نظر اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی چه در سطح داخلی و چه در سطح بین‌المللی، وسیع‌تر و مهم‌تر است. امیدواریم که دولت یازدهم پس از عملیاتی کردن تصمیم کنونی در بازگشایی سازمان برنامه و بودجه، بتواند سازوکارهای منطقی و استاندارد را برای ارائه بودجه‌ای پویا به مجلس به‌وجود آورد.

پیش به سوی توازن بودجه‌ای

دولت باید در مسیری گام بردارد که نوسانات نفتی کمتر از گذشته در تراز مالی ما تاثیر گذار باشد

یکم. میراث

سخن گفتن از مسئله بودجه‌نویسی در دولت یازدهم، نمی‌تواند بدون مرور آنچه بر اقتصاد کشور طی هشت سال اخیر گذشته، صورت گیرد. ضربه‌های عدم برنامه‌ریزی در دولت‌های نهم و دهم اثرات عمیقی بر بدنه اقتصادی کشور داشته و هرگونه برنامه‌ریزی آتی باید با در نظر گرفتن این نقصان‌ها صورت گیرد. مطابق گزارشی که مرکز پژوهش‌های مجلس ارائه داده در هشت سال گذشته، برای یک واحد رشد در GDP، دلارهای نفتی را ۵۰۰ درصد بیشتر از دوران دولت هفتم و هشتم صرف کردیم. رشد اقتصادی در سال ۱۳۹۱ منفی ۸/۵ درصد شد و تورم ۳۰/۵ درصدی و تنزل ۲۵۰ درصدی ارزش پول ملی و بر جای گذاشتن خیل فقیران و بیکاران و بدهی‌های سنگین از سالی به سال دیگر بر دوش دولت سنگینی کرد. اغلب افراد توانمند از رده خارج شده و برخی روابط دوستانه و رانتی در سازمان‌ها و نهادهای حاکم شد. هر چند بزرگ‌ترین برنامه خصوصی‌سازی به مورد اجرا گذاشته شد اما از ۱۵۱ هزار میلیارد تومان سهام واگذار شده در دهه منتهی به ۱۵ آبان سال ۱۳۹۲ فقط در حدود ۵.۱۲ درصد آن به بخش خصوصی واقعی رسید. این دولت در سال ۱۳۸۹ بزرگ‌ترین طرح اصلاح قیمت‌ها را بعد از یکسان‌سازی ارز در سال ۱۳۸۱ اجرا کرد، اما در پایان کار قیمت نسبی انرژی به وضعیت قبل از اجرای طرح هدفمندسازی بازگشت و کسری بودجه پرداخت یارانه‌های نقدی در سال ۱۳۹۲ به ۱۲ هزار میلیارد تومان رسید. حاصل این سیاست‌ها چیزی جز رکود اقتصادی و افزایش نرخ تورم نبود. آن‌ها علاوه بر این، با گشودن دروازه‌های کشور به روی کالاهای خارجی همزمان با تثبیت نرخ اسمی ارز، ضربه مهلکی بر بدنه تولید ملی و رقابت‌پذیری اقتصاد ایران زدند و در نتیجه، کشور در مقابل تحریم‌های غرب آسیب‌پذیرتر شد. دولت یازدهم در شرایطی چنین بحرانی بر سر کار آمد و حالا به زحمت تلاش می‌کند تا بتواند چرخ‌های توسعه را راه بیندازد، اما نیروهای قدری در مقابل آن صف بسته‌اند. برخی مدیران غیر کارآمد، سازمان‌هایی که از بودجه دولت ارتزاق می‌کنند و آن دسته از نمایندگان که خواسته‌های محلی یا گروهی را به جای منافع ملی پیگیری می‌کنند. در کنار این عوامل باید مردمی را دید که از بودجه دولت یارانه دریافت می‌کنند. به همین دلیل دولت یازدهم باید بیش از هر زمان دیگری بر سیاست پاسخگو بودن و شفافیت تاکید کند، روابط باید جای خود را به شفاف‌سازی بدهد و بودجه دولت شفاف شود.

دوم. توازن

نگاه نمایندگان به بودجه متاثر از واقعیت‌هایی

است که از اقتصاد سال‌های پیش به ارث می‌رسد و بر اساس این نگاه علمی، نمی‌توان انتظار خارج از عرفی از دولت یازدهم داشت. دولت یازدهم چه بخواهد و چه نخواهد اسیر نتایج بر جای مانده از برخی تصمیم‌های دولت دهم است. اما در چنین شرایطی پیشنهاد ما به دولت این بوده است که به منطق توازن در بودجه سال ۱۳۹۴ وفادار مانده و تراز توسعه را از مرکز به پیرامون منتقل کنند. چرا که اگر این مهم اتفاق نیفتد، تبعات منفی و ناراضی‌اتی آن از سوی مردم مناطق محروم برای دولت مشکل تولید خواهد کرد. به‌ویژه آنکه بخش‌های عمده‌ای از رای آقای روحانی، ریشه در نگاه مثبت مناطق مرزنشین و محروم به پدیده تغییر داشته و بودجه به عنوان معتبرترین سند مالی یک‌ساله کشور می‌تواند نمودی از تغییر رویکردهای دولت و در زندگی مردم طبقه‌های پایین و متوسط نقاط محروم موثر باشد. نگاه محوری در تخصیص منابع بودجه ۱۳۹۴ بحث توازن باید باشد، نه عدالت. باید به تمیم شاخص‌های دریافت خدمت بپردازیم. مجلس به‌طور سنتی جایی برای پیگیری مسائل و مطالبات محلی به‌شمار می‌آید و نمایندگان شهرستان‌ها بیشتر چنین رویکرد و کارکردی را در دوره نمایندگی خود دنبال می‌کنند. در شکل‌گیری این شرایط عواملی چون وضعیت کنونی در سطح کشور یعنی نابرابری ساختاری - منطقه‌ای، رابطه مرکز - پیرامون در تقسیمات کشوری و الگوی توزیع منابع و تخصیص بودجه تاثیر گذار است. اصلاح این روند را جز با توجه به اهمیت و وزن مجلس در تنظیم بودجه و مسائل مالی، تقویت نهادهای محلی و واسط میان سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی نمی‌توان جست‌وجو کرد. تکمیل زنجیره شوراها و تقویت اختیارات آن‌ها ممکن نیست. و نهایتاً باید تلاش کرد تا توازن در تنظیم بودجه در سطوح دیگری از قدرت اتفاق بیفتد؛ نکته‌ای که بدون تردید می‌تواند در ایجاد شرایط عادلانه و متوازن در سطح کشور تعیین‌کننده باشد.

سوم. بازگشایی سازمان مدیریت

اتفاق مثبتی که به تازگی افتاده و می‌تواند بخشی از مشکلات پیش روی دولت را حل کند، اعلام خبر بازگشایی و فعالیت دوباره سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی است که می‌تواند در تخصیص بودجه یاری‌رسان دولت باشد. البته که باید در ابتدا ایرادهای پیشین سازمان برنامه و بودجه را تصحیح کنیم تا نقاط ضعف گذشته تکرار نشود. سازمان در ساختار جدید همچنین باید با تقویت نقاط قوت گذشته، از حیث برنامه‌ریزی یا فراتر گذاشته و به‌درستی در بخش نظارت قوی‌تر عمل کند، تا در مسائلی چون مبارزه با فساد اداری و اقتصادی شفافیت بیشتری ایجاد شود.



■ غلامرضا تاجگردون
رئیس کمیسیون
برنامه و بودجه
مجلس

چهارم. مذاکرات و بودجه جدید

اولویت‌بندی پروژه‌های نیمه‌تمام بر اساس لایحه بودجه ۱۳۹۳ به‌درستی اتفاق افتاد و اختصاص ۳۷ هزار میلیارد تومان به طرح‌های عمرانی واقع‌بینانه بود. در بودجه ۱۳۹۳ مبلغ بودجه عمومی کل کشور که در سال ۱۳۹۲ دوست و ده هزار میلیارد تومان بود به ۱۹۵ هزار میلیارد تومان کاهش یافت یعنی هفت درصد کاهش بودجه در سرجمع نسبت به بودجه قانون سال ۱۳۹۲، اما نسبت به عملکرد سال ۱۳۹۲ شاهد ۵۰ درصد افزایش هستیم. به‌رغم تمام این نکات مثبت بودجه ۱۳۹۳ ایراد بزرگی هم داشت و آن، عدم شفاف‌سازی در خصوص هدفمندی یارانه‌ها در فاز دوم بود. به همین خاطر پیشنهاد ما به دولت این بود که در بودجه ۱۳۹۴ مسائل مربوط به قوانین هدفمندی یارانه‌ها ساماندهی شود و این مسئله در قالب یک قانون دائمی مطرح و از برنامه بودجه‌های یک‌ساله دولت جدا شود. در همین حال یک نکته مهم را نباید از نظر دور داشت. دولت در افق پیش‌رو باید روش‌های دیگری برای جذب سرمایه پیش‌بینی کرده و در مسیری گام بردارد که بالا و پایین شدن منابع نفتی کشور کمتر از گذشته در تراز مالی ما تاثیر گذار باشد. بودجه ۱۳۹۴ در شرایطی در مجلس بررسی می‌شود که توافق هسته‌ای به‌زودی نهایی می‌شود و در صورت رسیدن به توافق ایران با یک فرصت تازه و آغاز سطح مبادلات جهانی مواجه خواهد شد که همین مسئله، قواره سیاسی و اقتصادی کشور در منطقه را دستخوش تغییرات مثبت جدی خواهد کرد. همین حالا بسیاری از هیات‌های پارلمانی در مکاتبه با پارلمان ایران خواهان سفر به ایران شده‌اند و در راس این هیات‌های پارلمانی هیات‌های تجاری مایل به سرمایه‌گذاری‌اند. برخی هم آمدودشدهایی داشته‌اند اما نتیجه‌بخش شدن همه این‌ها نیازمند بازگشایی قفل تحریم‌ها است. هر چند بدون شک بودجه ۱۳۹۴ با نگاهی خنثی به مثبت یا منفی بودن مذاکرات تدوین شده، اما رسیدن به توافق نهایی در این مذاکرات مسائل بودجه را در مسیر مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

بودجه به عنوان
معتبرترین سند
مالی یک‌ساله
کشور می‌تواند
نمودی از تغییر
رویکردهای
دولت و در
زندگی مردم
طبقه‌های پایین
و متوسط نقاط
محروم موثر
باشد.



ترانزیت کالا رستاخیز تجاری ایران و هند

پرونده‌ای درباره
توسعه صادرات ایران به هند

آینده‌نگر: تجارت میان ایران و هند در ۵ سال گذشته روند روبه رشدی را تجربه کرد. به گونه‌ای که حجم مبادلات تجاری دو کشور از ۹ میلیارد دلار به حدود ۱۶ میلیارد دلار رسیده است. اگرچه تحریم‌های ظالمانه علیه کشورمان بر روابط تجاری ایران و هند نیز بی‌تاثیر نبود اما دو کشور که در سده‌های قبل همسایگانی با فرهنگ مشترک بودند، در این دوره نیز تلاش کردند کمک‌حال یکدیگر باشند. هند به خرید نفت از ایران ادامه داد و در ازای پول نفت ایران که در بانک‌های هندی بود، صادرات کالا به ایران را افزایش داد. با این حال نوک پیکان صادرات در بخش غیرنفتی همچنان از هند به ایران نشانه رفته شده و اگرچه مردم هند بخش مهمی از انرژی خود را از منابع زیرزمینی جنوب ایران تامین می‌کنند اما در زمینه سایر محصولات ایرانی، بازار چندانی در هند تعریف نشده است. اقتصاد هند روزبه‌روز گام‌های شتابان‌تری را برای رسیدن به قله اقتصاد دنیا برمی‌دارد و نیاز این کشور به انرژی اعم از نفت، گاز و برق مهم‌ترین زمینه همکاری مشترک دو کشور است. با این حال حوزه مشترک دیگری برای همکاری دو کشور شکل گرفته که توجه به آن می‌تواند رستاخیزی در روابط هند و ایران باشد: «ایران پل ترانزیتی هند به آسیای میانه شود». از آنجایی که حمل‌ونقل کالا از طریق پاکستان، یک گزینه مناسب برای هند به شمار نمی‌رود، هندی‌ها برای ایجاد یک مسیر تجاری جایگزین به منطقه، بسیار مشتاق هستند. در عین حال، مسیر استراتژیک دیگر، کریدور بین‌المللی حمل‌ونقل شمال به جنوب است که توسط هند، ایران، عمان و روسیه برای اتصال مسیرهای تجاری از اقیانوس هند به اروپا و روسیه، و راه ایران، آسیای مرکزی و قفقاز، توسعه پیدا کرده است. به این ترتیب هند به ارزش بالای اقتصادی و راهبردی بندر چابهار پی برده است. در حال حاضر ایران با کمک هند، این بندر را از طریق جاده‌ای به شهر مرزی زرنج افغانستان متصل کرده و افغان‌ها مشتاقانه برای قطع وابستگی خود به پاکستان، از فرصت پیش آمده برای افزایش دادوستد با هند، از طریق ایران و با ایجاد یک ارتباط دریایی مستقیم از بندر چابهار، استقبال کرده‌اند. دهلی نو تاکنون نزدیک به ۱۰۰ میلیون دلار برای ارتقای امکانات موجود در چابهار اختصاص داده است. در اوایل امسال، مقامات هندی، برای ایجاد یک خط حمل‌ونقل دریایی مستقیم از بندر چابهار به بنادر هند، تمایل خود را ابراز کرده‌اند تا از این طریق دومی را دور زده و هزینه‌های حمل‌ونقل کالا برای تمام کشورهای دست‌اندر کار، کاهش پیدا کند. سفیر هند در ایران، در دیداری با عباس آخوندی، وزیر راه و شهرسازی ایران، سرمایه اولیه مورد نیاز برای ساخت یک ترمینال کانتینر جهت تسهیل این پروژه را ۱۴۷ میلیون دلار برآورد کرد. اینچنین است که ایران می‌تواند از طریق ارائه خدمات ترانزیتی به هند، به پلی میان این اقتصاد بزرگ دنیا و کشورهای همسایه‌اش تبدیل شود. به عبارت دیگر بازار اصلی هدف صادراتی در هند برای ایران ترانزیت است و دیگر کالاها و خدمات در رتبه‌های بعدی نشسته‌اند.



بندر چابهار

کلید گسترش تجارت با هند است

ابراهیم جمیلی، رئیس شورای بازرگانی ایران و هند در گفت‌وگو با آینده‌نگر



ابراهیم جمیلی رئیس شورای بازرگانی مشترک ایران و هند، از امکان توسعه روابط تجاری دو کشور سخن می‌گوید اما معتقد است توجه کافی و لازم به هند به عنوان یک بازار هدف صادراتی با جمعیت مسلمان ۱۷۶ میلیون نفری که فرهنگ نزدیکی با ایران دارند، نشده است. جمیلی راهاندازی بندر چابهار با مشارکت هند را رستخیزی برای روابط تجاری هند و ایران بر می‌شمارد.

قرار دادهای اولیه در خصوص سرمایه‌گذاری هند در بندر چابهار امضا شده و در صورت عملیاتی شدن آنچه روی کاغذ آمده است، صنعت حمل‌ونقل دریایی، ریلی و جاده‌ای ایران به یک فرصت طلایی برای اتصال هند به عنوان یک اقتصاد بزرگ دنیا به بازارهای مصرفی آسیای میانه و قفقاز خواهد رسید.

هند مزیت صادراتی دارند؟

قطعاً صادرات ایران به هند محدود به نفت و گاز نیست. ما در حال حاضر میزان بالایی از محصولات پتروشیمی، معدنی و فلزاتی چون سرب و روی را به این کشور صادر می‌کنیم. همچنین هندی‌ها ماده اولیه آلومینیوم برخی کارخانه‌های ما را تامین کرده و محصول فراوری شده را می‌خرند. از مبدا ایران به هند کالاهایی مانند خشکبار و کنسنتره نیز صادر می‌شود، اما توجه داشته باشید که بحث مهم ما با هندی‌ها در زمینه تجارت، مشکل حمل‌ونقل است. از آنجا که ما در زمینه کشتیرانی دچار مشکل هستیم، دادوستد با هند از طریق بندر دویی انجام می‌شود. عمده بحث میان ما و هند سرمایه‌گذاری هند در بندر چابهار است. اگر هندی‌ها در بندر چابهار سرمایه‌گذاری کنند، اتفاق بزرگی در زمینه حمل‌ونقل و ترانزیت رخ خواهد داد. هندی‌ها می‌توانند از طریق بندر چابهار به بازارهای بزرگ کشورهای همسایه ایران مانند افغانستان و کشورهای آسیای میانه و قفقاز دست پیدا کنند و ایران نیز سود خود را از ترانزیت کالا به دست خواهد آورد. در حال حاضر قراردادهای اولیه در خصوص سرمایه‌گذاری هند در بندر چابهار امضا شده و در صورت عملیاتی شدن آنچه روی کاغذ آمده است، صنعت حمل‌ونقل دریایی، ریلی و جاده‌ای ایران به یک فرصت طلایی برای اتصال هند به عنوان یک اقتصاد بزرگ دنیا به بازارهای مصرفی آسیای میانه و قفقاز خواهد رسید. به اعتقاد من تحقق پروژه بندر چابهار باعث چندبرابر شدن حجم مبادلات تجاری ایران و هند در مدت کوتاهی خواهد شد. از نگاه دیگر چرا ما به عنوان یکی از بزرگ‌ترین صادرکنندگان نفت جهان، نفت را از سبب صادراتی مان کنار می‌گذاریم و مرتب بر عدد صادرات منهای نفت تاکید داریم؟ این درست است که ما باید در داخل کشور به تنوع

تحریم‌های اعمالی به ایران، هند به دلیل روابطی که با امریکا دارد تا حد بالایی از شمول تحریم‌ها خارج شده و همچنان مصرف‌کننده نفت ایران است. تعدادی از شرکت‌های نفتی هندی در خارج از هند در عملیات استخراج و اکتشاف فعال هستند و در بحث پالایشگاه‌سازی خوب عمل کرده‌اند و صاحب تکنولوژی محسوب می‌شوند. در این حوزه علاوه بر گسترش فروش نفت به هند، اگر ایران بتواند طرح خط لوله گاز میان ایران و پاکستان و هند را عملی کند، هند برای سال‌های طولانی به صورتی استراتژیک به انرژی ایران وابسته خواهد شد اما می‌دانیم که مشکلات سیاسی همچنان مانع از تحقق فرصت‌های تجاری کشورمان است. امیدواری ما این است که در دولت آقای روحانی با حل مشکلات سیاسی و به ثمر رسیدن پروژه خط لوله صلح بتوانیم نقش اصلی در تامین انرژی هند را بر عهده بگیریم. هند در حال حاضر در زمینه بازار فناوری اطلاعات در مقیاس جهانی حضور جدی دارد. شرکت‌های امریکایی بزرگ قراردادهای مهمی در زمینه سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات در هند انجام داده و تولید محصولات خود را به هند آورده‌اند. ارتباط ما در این بخش نسبت به پتانسیل‌های هند بسیار اندک است. امیدواریم با رفع محدودیت‌ها بتوانیم در حوزه فناوری اطلاعات که هند در آن در حال تبدیل شدن به یک غول در این بخش است نیز سهمی کسب کنیم. البته هندی‌ها علاقه بالایی به سرمایه‌گذاری مشترک با ایران در حوزه صنعت و معدن دارند که ورود شرکت‌های بزرگ هندی به این حوزه نیز بسته به حل مشکلات سیاسی پرونده هسته‌ای است.

حجم مبادلات تجاری دو کشور در حال حاضر بالای ۱۵ میلیارد دلار است اما بخش عمده این حجم به صادرات نفت ایران به هند اختصاص دارد. چه کالاهای ایرانی دیگری در

در حال حاضر وضعیت اقتصادی هند و نیازهای وارداتی این کشور چیست و ایران در تامین این نیازها چه نقشی می‌تواند ایفا کند؟

هندوستان را شیر خفته آسیا می‌نامند. اگر وضعیت چندسال اخیر هند را با دورانی که چین به رونق اقتصادی رسید مقایسه کنیم، شباهت‌های نزدیکی میان وضعیت اقتصاد این دو کشور خواهیم دید. به عبارت دیگر هند در چند سال آینده به مانند چین، نقش دست‌بالایی را در اقتصاد جهان بر عهده خواهد گرفت. البته هند در وضعیت فعلی خود مزیت‌های بالایی نسبت به چین دارد که قابل توجه است مثلاً با توجه به اینکه هندی‌ها مدت طولانی مستعمره انگلستان بوده‌اند، زبان انگلیسی را به خوبی فرا گرفته‌اند اما چینی‌ها هنوز هم در زمینه زبان انگلیسی دچار مشکل هستند. از سوی دیگر جمعیت مهاجر هندی در سایر کشورهای دنیا به خصوص در آسیا حضور پررنگی دارد. این حضور علاوه بر فراهم آوردن زمینه توسعه صادرات هند، در حوزه انتقال تکنولوژی به کشور مادری نیز تاثیر بالایی دارد. حضور هند در بازارهای جهانی و اتحادیه‌های منطقه‌ای روزه‌روز پر رنگ‌تر می‌شود. هند عضو گروه بریکس است و بر این مبنا اقتصاد این کشور در حال تجربه رشد سریع اقتصادی است. شتاب گرفتن رشد اقتصادی در هند، این کشور را هرچه بیشتر به انرژی محتاج کرده است. هند در حال حاضر بعد از امریکا، چین و ژاپن بزرگ‌ترین مصرف‌کننده نفت جهان است. بخش انرژی بیشترین واردات هند را تشکیل می‌دهد زیرا در داخل این کشور منابع قابل توجه انرژی وجود ندارد تنها منبع انرژی قابل ملاحظه در این کشور زغال سنگ است که همچنان در سید انرژی هند حضور دارد. مصرف نفت در هند رو به افزایش است. هند همواره یکی از اصلی‌ترین مشتریان نفت ایران بوده است. با توجه به شرایط

محصولات صادراتی بیاندهشیم، اما اگر مرتب بگوییم که «هنهای نفت چه می‌ماند؟» به بیراهه رفته‌ایم. الان هند صادرکننده بزرگ آبی تی است یا برزیل و استرالیا مواد معدنی صادر می‌کنند؛ محصول اصلی صادرات شیلی فلز مس است. اگر تمرکز بخش صادراتی این کشورها بر نادیده گرفتن این محصولات خدادادی در روابط تجاری با اهداف صادراتی باشد، به بیراهه رفته‌اند. ایران نیز باید با توجه به اینکه هند مشتری پروپاقرص نفت ایران است و از این رو به روابط خود با ایران اهمیت بالایی می‌دهد، این مزیت را دستاویزی برای گسترش صادرات دیگر کالاها به هند قرار دهد.

II راه‌های گسترش صادرات کالا و خدمات

ایرانی به هند چیست؟

یکی از راه‌های مهم شرکت در نمایشگاه‌های مشترک است. یکی دیگر از راه‌ها افزایش رفت‌وآمد هیئت‌های تجاری بین دو کشور است. در آینده نزدیک هیئت تجاری بزرگی به ریاست آقای شافعی رییس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران عازم هند خواهد بود و برنامه‌های خوبی برای این هیئت در بمبئی و دهلی‌نو پیش‌بینی شده است. این سفر می‌تواند فرصت مناسبی برای صادرکنندگان ایرانی باشد. راه دیگر ایجاد بانک مشترک اطلاعات مربوط به تولیدکنندگان است. ما باید در ایران و هند بخش بازرگانی سفارت‌ها را فعال‌تر کنیم تا فاعلان تجاری ایرانی و هندی بتوانند از مزیت‌های تجاری کالاها و خدمات دو کشور مطلع شوند. توجه کنید که هند از لحاظ مساحت و جمعیت یک شبه‌قاره محسوب می‌شود. جمعیت یک میلیارد و سیصد میلیون هندی دارای نیازهای فراوانی هستند. نزدیک به ۱۸۰ میلیون نفر از این جمعیت مسلمان هستند. ایران می‌تواند سرمایه‌گذاری مناسبی روی نیازهای غذایی این جمعیت با فاکتور «برند حلال» داشته باشد. این سیاست می‌تواند محصولات غذایی ایران در هند را در جایگاه ویژه‌ای قرار دهد. در شهرهای مختلف هند تعداد زیادی ایرانی تبار وجود دارد که همچنان دلبسته ایران هستند و فرهنگ ایرانی دارند. این اقلیت می‌تواند در تقویت صادرات ایران به هند نقش مهمی بازی کند. بنابراین اصلی مهم ارتباط و گفت‌وگو در تجارت باید در زمینه



گردشگران هندی برای سفر به ایران تمایل زیادی نشان نمی‌دهند. اگر جاذبه‌های توریستی ایران به هندی‌ها شناسانده شود، گردشگران هندی می‌توانند ارزآوری خوبی برای کشورمان داشته باشند.

اقلام اصلی صادراتی هند به جهان

ردیف	کالا
۱	فراورده‌های نفتی
۲	سنگ‌های قیمتی
۳	ماشین‌آلات
۴	آهن و فولاد
۵	خودرو
۶	برنج
۷	پوشاک
۸	دارو
۹	تلفن‌همراه

اقلام وارداتی هند از جهان

ردیف	کالا
۱	نفت‌خام
۲	ماشین‌آلات
۳	جواهرآلات
۴	مواد شیمیایی و پتروشیمی
۵	کودشیمیایی

توسعه صادرات با هند مورد توجه واقع شود. ایران از لحاظ سیاسی هیچ‌گاه با هند دچار مشکل نبوده است. نقاط مشترک فرهنگی میان ایران و هند نیز فراوان است. بنابراین تقویت روابط تجاری میان دو کشور دارای بسترهای مناسبی است. راه دیگر برای گسترش تجارت دو کشور، شناساندن مزیت‌های تجاری استان‌های مختلف ایران برای ایالت‌های مختلف هند است. خواهرخواندگی میان ایالت‌های هندی و استان‌های صنعتی-تجاری ایران می‌تواند به عنوان یک هدف پیش‌بینی شود. ایران باید در نمایشگاه‌های بین‌المللی هند حضور جدی داشته باشد. با توجه به بازار خوب خودرو در ایران، چرا تولیدکنندگان ایرانی هیچ‌گاه به سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های هندی فکر نکرده‌اند؟ در زمینه صدور خدمات فنی و مهندسی، مطالعات نشان می‌دهد در فاصله سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۳۰، نزدیک به هزار و دویست و پنجاه میلیارد دلار باید در بخش زیرساخت انرژی هند سرمایه‌گذاری شود که سه‌چهارم آن در حوزه برق است و این بازار بسیار بزرگی برای سرمایه‌گذاری در بازار انرژی هند به طور عام و در بخش برق آن به طور خاص محسوب می‌شود. گردشگری نیز می‌تواند برای ایران مزیت

بالایی باشد. سالانه جمعیت بالایی از گردشگران ایرانی برای بازدید از جاذبه‌های تفریحی هند به این کشور سفر می‌کنند. اما علیرغم نزدیکی دو کشور، گردشگران هندی برای سفر به ایران تمایل زیادی نشان نمی‌دهند. اگر جاذبه‌های توریستی ایران به هندی‌ها شناسانده شود، گردشگران هندی می‌توانند ارزآوری خوبی برای کشورمان داشته باشند.

II توصیه‌های شما به کسانی که قصد ورود

به بازار هند را دارند چیست؟

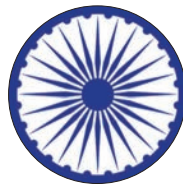
کسی که قصد حضور در بازار هند را دارد اول باید به این سوال پاسخ دهد که «میزان آشنایی او با تجارت خارجی چقدر است؟» اگر فردی دارای آشنایی مناسبی از تجارت خارجی باشد برای تجارت به سراغ شرکت‌های بزرگ خواهد رفت. در حال حاضر اقلام مهمی از نیازهای ایران مانند ذرت، قهوه و چای از هند تامین می‌شود. هند موقعیت خوبی برای تامین نیازهای اساسی ایران دارد. متأسفانه به دلیل مشکلات بانکی ایجاد شده شرکت‌های هندی از این موضوع سوءاستفاده کرده و شرکت‌های ایرانی را سرگردان کرده‌اند. بنابراین برای ارتباط با هند باید به سراغ شرکت‌های معتبر برویم و تنها به حرف‌های طرف هندی اعتماد نباید کرد. بلکه باید اعتبار آن شرکت را راستی‌آزمایی کرد. در این حوزه می‌توان از خدمات مشاوره‌ای شورای بازرگانی ایران و هند استفاده کرد. نکته دیگری که در پایان بحث علاقه داشتیم بگوییم این است که هند از آن دسته کشورهایی است که شیوه‌های خوبی را برای تشویق صادرات پیاده کرده و ایران می‌تواند هند را الگوی خود قرار دهد. اجرای برنامه‌های تشویق صادرات هند در ایران می‌تواند به توسعه صادرات کشور کمک کند. مثلاً دولت هند هزینه حمل کالاهای صادراتی این کشور را از مبدأ تولید تا بندر بر عهده گرفته یا بازپس دادن هزینه‌های گمرکی بر اساس بسته‌های تشویقی از دیگر سیاست‌هایی است که در بخش تجارت خارجی هند اجرا شده و ایران نیز می‌تواند الگوی خود قرار دهد. مشوق‌هایی که مناطق آزاد تجاری هند برای صادرکنندگان هندی قائل هستند می‌تواند الگوی مناسبی برای مناطق آزاد ایران باشد.

۱۰ محصول برتر صادراتی ایران به هند (به جز نفت)

ردیف	کالا
۱	مواد شیمیایی مانند آمونیاک، متانول و کلرید سدیم
۲	محصولات پتروشیمی مانند انواع اتیلن‌ها
۳	سنگ آهن
۴	آلومینیوم فراوری شده
۵	قیر
۶	فلزات مانند سرب، کروم و روی
۷	بادام
۸	خرما
۹	زعفران
۱۰	سیب‌تازه

۱۰ محصول برتر صادراتی هند به ایران

ردیف	کالا
۱	برنج
۲	کنجاله
۳	تجهیزات و محصولات صنعتی
۴	آهن و فولاد فراوری نشده
۵	گوشت گاو
۶	چای
۷	دارو
۸	شکر
۹	بازین
۱۰	مواد پلاستیکی



هند را از نو بشناسیم

چگونه در بازار بزرگ هند جبران مافات کنیم؟



■ خسرو پایندانی
رایزن سابق
بازرگانی ایران در
هند



**تراز مبادلات
تجاری ما با
هندوستان به مدد
صادرات گسترده
نفتی ایران به این
کشور مثبت است.
صادرات هند به
ایران نزدیک به
۳ میلیارد دلار و
صادرات ما به
این کشور با در
نظر گرفتن نفت
و میعانات گازی
به ۱۵ میلیارد دلار
می‌رسد. با این حال
پای محصولات و
خدمات صادراتی
ایران در بازار هند
لرزان است.**

صادر کنندگان ایرانی را فراهم می‌آورد. اتاق بازرگانی ایران تلاش‌های فراوانی را جهت توسعه زیرساخت‌های لازم جهت رابطه تجاری بهتر با هند صورت داده اما هنوز اتاق مشترک بازرگانی میان دو کشور وجود ندارد و شوروی مشترک وظایف این بخش را انجام می‌دهد. این در حالی است که معتقدم رایزنان بازرگانی باید از طریق اتاق‌های بازرگانی به کشورهای مختلف بروند زیرا بخش خصوصی دارای دیدگاه مقتصدانه‌تر و چشم تجاری بازرگانی نسبت به بازار هدف است. بنابراین قدم‌های مسا در بازار هدف به کمک یک رایزن بازرگانی منتخب اتاق بازرگانی محکم‌تر برداشته خواهد شد. از سوی دیگر تلاش‌های هیئت دوستی پارلمانی ایران و هند اگر چه به تشکیل هیئت‌های دوستی پارلمانی بازرگانی و کشاورزی منجر شده اما رایزنی بیشتر در این حوزه میان پارلمان‌های دو کشور مفید و ضروری است. توصیه من به تاجران ایرانی که می‌خواهند وارد هند شوند این است که سفری به هند بروند، تغییرات آب‌وهوایی، ذائقه مردم هند و نحوه زندگی آن‌ها را از نزدیک مشاهده کنند. اگر شناخت بازرگانان ما از فرهنگ مردم هند یا لاقط طبقه مسلمان آن کافی و عینی باشد می‌توانیم در بخش صنایع غذایی، پوشاک و خودرو حرف‌های جدیدی در بازار هند بزنیم. از حوزه‌های مهم دیگر قابل توجه، بخش حمل‌ونقل و خدمات پس از حمل‌ونقل است. در زمانی که در هند مسئولیت رایزنی بازرگانی جمهوری اسلامی را برعهده داشتیم، توانستیم قراردادی برای احداث جاده‌ای ۳۲ کیلومتری در اطراف شهر حیدرآباد میان طرف‌های هندی و شرکت ایرانی منعقد کنیم که پروژه نیز با موفقیت به انجام رسید. به ثمر رسیدن چنین پروژه‌هایی نشان از ظرفیت‌های بالای ایران برای ورود به بازار هند جهت صدور خدمات فنی و مهندسی می‌دهد.

در پایان باید گفت که هند به انرژی فسیلی احتیاج مبرمی دارد و ما می‌توانیم در کنار صدور گسترده نفت به هند، رابطه قوی بازرگانی با این کشور ایجاد کنیم. کسانی که قصد ورود به هند و سرمایه‌گذاری در هند را دارند باید به این دلگرم باشند که ایران و هند اشتراکات بسیار قوی فرهنگی دارند و همکاری با هندی‌ها در حوزه‌های مختلف خدماتی، صنعتی و معدنی اگر با شناخت کافی همراه باشد، ناشدنی نخواهد بود.

یکی از این فاکتورها استمرار صدور کالا است. متأسفانه برخی تولیدکنندگان در کشور ما برخی کالاها را صادر می‌کنند اما بعد از مدتی صادرات را به دلایل مختلفی قطع می‌کنند. این اتفاق هم باعث از دست رفتن بازار و هم موجب بی‌اعتمادی خریدار به تولیدکننده ایرانی می‌شود. مسئله بعدی کیفیت کالا است که ملحوظ داشتن آن بدیهی است. نکته سوم درک بازار از لحاظ پارامترهای قیمتی است که باید مورد توجه باشد. حضور رایزن بازرگانی مجرب در هند و تقویت کمیته‌های بخش خصوصی در توسعه صادرات به این کشور راهگشا است. یکی دیگر از راه‌های مناسب برای ورود به هندوستان، ایجاد سرمایه‌گذاری مشترک میان دو کشور است، سرمایه‌گذاری مشترک تضمینی برای توسعه تجاری دوجانبه است. باید زمینه حضور سرمایه‌گذاران هندی را فراهم کنیم و از سوی دیگر سرمایه‌گذاران ایرانی را در هیئت‌های تجاری جهت‌دار که مقصد و برنامه کاری مشخص داشته و روی حوزه بخصوصی متمرکز هستند، سازماندهی کرده و به هند ببریم.

بازار هند به قول انگلیسی‌ها یک بازار پهناور است. نیازهای وارداتی این بازار نیز در اعداد و ارقام بزرگ تعریف می‌شود. متأسفانه شرکت‌های بزرگ ایرانی که می‌توانند در توسعه تجارت با هند گام بردارند ظرفیت لازم برای تأمین این اعداد بزرگ را ندارند به طور مثال شرکت آذراب که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ایرانی است، در نهایت قادر به تأمین عددی نزدیک به ۳۰۰ میلیون دلار از نیازهای هند در زمینه کاری‌اش می‌باشد و این در حالی است که حجم مبادلات وارداتی هند اعداد بزرگی را به خود می‌بیند. همچنین در زمینه لاستیک، مواد شیمیایی و پتروشیمی ما می‌توانیم ظرفیت صادراتی موجود را بسیار بالاتر ببریم اما مشکل دیگری که به آن دچار هستیم عدم تثبیت قیمت در یک مدت مشخص است. بالا رفتن قیمت‌ها باعث خواهد شد که صادرات کالاها دچار مشکل شود و بازار خود را از دست بدهد. یکی دیگر از مشکلات بازرگانان ایرانی در ارتباط با هند، علیرغم سابقه هزار ساله در مبادلات کالا میان دو کشور، عدم شناخت کافی از سرزمین هند است. عدم شناخت کافی از ویژگی‌های سرزمینی هند وقتی با عدم شناخت از بخش خصوصی هند-که متولسی تجارت در این کشور است- همراه می‌شود، موجبات ضرر

برای نگاه به هند به عنوان کشوری که در رده‌بندی سازمان توسعه تجارت ایران جزو کشورهای رده اول هدف صادراتی تعیین شده، باید در ابتدا نگاهی به ترکیب جمعیتی و توانایی‌های موجود این کشور داشته باشیم. کشور هند از ۵ قومیت اقتصادی تشکیل شده است. طبقات مختلف مردم این کشور از لحاظ اقتصادی را چین‌ها، سیک‌ها، مسیحی‌ها، مسلمانان و هندوها تشکیل می‌دهند که این آخری جمعیتی برابر با ۷۶۰ میلیون نفر از مردم هند را شامل می‌شود و سرانه روزانه آن بین ۱ تا ۱٫۷ دلار است.

حاصلخیزی هند از لحاظ کشاورزی قابل توجه است به گونه‌ای که هند سالانه ۹۲ میلیون تن برنج و ۷۲ میلیون تن گندم تولید می‌کند؛ چای، شکر و انواع سبزیجات از دیگر محصولات عمده کشاورزی این کشور هستند به گونه‌ای که در نهایت این کشور با تولید ۶۰۰ میلیون تن محصول کشاورزی یکی از قطب‌های کشاورزی جهان محسوب می‌شود. در کنار محصولاتی چون خودرو، دوچرخه، فولاد و آهن نورد شده، بزرگ‌ترین بخش صادراتی درآمدزای هند خدمات الکترونیک است. به عنوان مثال خدمات مربوط به بخش قابل توجهی از خریدهایی که به وسیله «مسترکارت» در نقاط مختلف دنیا اتفاق می‌افتد، در هندوستان انجام می‌شود و در اختیار مصرف‌کنندگان اروپایی و آمریکایی قرار می‌گیرد.

تراز مبادلات تجاری ما با هندوستان به مدد صادرات گسترده نفتی ایران به این کشور مثبت است. صادرات هند به ایران نزدیک به ۳ میلیارد دلار و صادرات ما به این کشور با در نظر گرفتن نفت و میعانات گازی به ۱۵ میلیارد دلار می‌رسد. با این حال پای محصولات و خدمات صادراتی ایران در بازار هند لرزان است.

متأسفانه ما سال‌های زیادی به هند بی‌توجه بوده‌ایم و در این چند سال اخیر به دلیل وضعیت تحریم‌ها و همکاری مشترک میان دو کشور در این خصوص به فکر هند افتاده‌ایم این در حالی است که هندوستان یک بازار مصرف بزرگ است که می‌تواند اهداف صادراتی بسیاری از کشورها را تأمین کند. علت عدم ورود مناسب ایران به بازار هدف هند به مشکلات صادراتی ما در داخل بازمی‌گردد. تولیدات ما در داخل کشور برای صادر شدن به کشورهای مانده‌ایمانند هند باید دارای چند فاکتور باشند.

مزیت اصلی ما انرژی است نه کالا

واقع بینی لازمه ورود به بازار هند

هند به کمبود انرژی در این کشور برمی‌گردد. نیاز اصلی هند انرژی است و ایران فرصت خوبی برای حضور در بازارهای صنعتی و وابسته به انرژی این کشور دارد زیرا این کشور روزانه سه میلیون بشکه نفت وارد می‌کند، در حالی که ۹۹۰ هزار بشکه از این مقدار تولید نفت خود هند است. از دیگر سو تولید برق در هند ۲۳۷ هزار و ۷۴۲ مگاوات است، در حالی که ۷۱ هزار مگاوات از این مقدار کسری است. به این ترتیب هند در حال حاضر چهارمین مصرف کننده بزرگ انرژی در جهان بوده و تا سال ۲۰۳۰ به سومین مصرف کننده بزرگ انرژی جهان بعد از آمریکا و چین تبدیل خواهد شد. بر اساس گزارش آژانس بین‌المللی انرژی، وابستگی هند به واردات انرژی تا سال ۲۰۳۰ بالای ۹۰ درصد خواهد بود و این موضوع نگرانی این کشور در مورد فقدان منابع انرژی در دسترس و قابل اعتماد را افزایش داده است. برای کشوری چون هند که پروسه تبدیل شدن به قدرتی بزرگ در سطح جهانی را در سر می‌پروراند، تداوم رشد اقتصادی سریع و تولید ثروت در مقایسه با سایر کشورها از اهمیت اساسی برخوردار است و ایران با برخورداری از سومین ذخایر نفت و دومین ذخایر گاز جهان قابلیت‌های بسیار زیادی برای پاسخگویی به این دغدغه استراتژیک هند دارد. بر این اساس حوزه انرژی را

به حوزه‌هایی شد که قبلاً در آن حضور نداشت. یکی از این حوزه‌ها جذب سرمایه‌گذاری خارجی و تلاش برای کسب بازارهای جدید برای محصولات هندی است. در راستای این تلاش‌ها پیش‌بینی می‌شود اقتصاد هند تا سال ۲۰۴۰ به بزرگ‌ترین اقتصاد جهان سوم تبدیل شده و تا سال ۲۰۵۰ اقتصاد آن برابر با اقتصاد ژاپن و میزان درآمد سرانه آن ۹۰ برابر سطح کنونی بشود. درآمد سرانه هند در سال ۲۰۱۳ معادل ۳۷۰۰ دلار بوده است. تحقق این شرایط مدیون تقویت بخش خصوصی از طریق تنظیم بازار سهام و سیستم مالی و ورود به حوزه‌های جدید تجارت از طریق سرمایه‌گذاری خارجی است، به گونه‌ای که درآمد شرکت تاتا در حوزه نرم‌افزاری کامپیوتری متجاوز از ۲۶ میلیارد دلار بوده و رشد سالانه شرکت‌های خصوصی بین ۱۵ تا ۲۵ درصد است. به علاوه هند از شرکت‌های کارآمد در زمینه بهره‌برداری از سرمایه، مدیریت و استانداردهای جهانی برخوردار است.

انرژی؛ پاشنه آشیل هند، نقطه قوت ایران

با این حال پاشنه آشیل هند در حوزه انرژی است. در سال ۲۰۱۳ صادرات کشور هند ۳۱۷ میلیارد دلار و واردات این کشور ۵۱۷ میلیارد دلار بوده که کسری تجاری ۱۹۷ میلیارد دلاری

در حال حاضر هند چهارمین اقتصاد بزرگ دنیا است. کشوری که تا چند سال پیش برای تامین مواد غذایی مردم خود به برنامه‌های تامین غذای سازمان ملل متحد و برنامه‌های جهانی برای رفع گرسنگی در جهان وابسته بود، اکنون و با گسترش بخش کشاورزی به یکی از بزرگ‌ترین صادرکنندگان برنج، گندم و سویا در جهان تبدیل شده است. به طوری که این کشور بزرگ‌ترین تولیدکننده برنج باسماتی جهان است و ایران بزرگ‌ترین واردکننده این برنج از هند است. شاید این مثال وضعیت تجارت منهای نفت، میان ایران و هند را تا حدی روشن کرده باشد.



محمد مداح
رایزن بازرگانی
ایران در هند



چشم‌انداز روشن اقتصاد آزاد هند

پیشرفت عظیم هند در حوزه اقتصاد، این کشور را به عنوان اولین دموکراسی بزرگ جهان با اقتصادی فوق‌العاده قوی، فرهنگی چندگانه و از نظر مذهبی متنوع در جایگاه ویژه‌ای در جهان قرار داده است. کشوری که با درک شرایط نوین جهانی و عوامل بازدارنده رشد اقتصادی در پی اتخاذ سیاست‌های نوین و کارآمد برآمده و رویکردهای سوسیالیستی را به کنار نهاده است. فشار ناشی از رقابت با اقتصادهای نوظهور به منظور کسب بازارهای مختلف سبب ورود دیپلماسی تجاری هند

می توان مهم ترین حوزه ظرفیت ساز در روابط اقتصادی و تجاری دو کشور به شمار آورد. پیشنهاد احداث خط لوله گاز ایران به هند از طریق پاکستان یکی از بزرگ ترین حوزه های همکاری میان ایران و هند است که به سبب عدم رغبت هر دو کشور، این پروژه تاکنون راکد مانده بود، ولی در حال حاضر زمزمه هایی برای به جریان انداختن مجدد این پروژه شنیده می شود.

ظرفیت این خط لوله ۱۵۰ میلیون متر مکعب گاز است که ۹۰ میلیون مترمکعب برای کشور هند و ۶۰ میلیون مترمکعب نیز برای پاکستان است که به سبب قرار داشتن در مسیر انتقال گاز، از آن بهره می برد. اجرای این پروژه علاوه بر تامین انرژی این دو کشور، منافع استراتژیک درازمدتی را برای کشورمان در شبه قاره هند ایجاد خواهد کرد. فراموش نکنیم که تبدیل ایران به مهم ترین تامین کننده انرژی در هند مخالفانی همچون امریکا، عربستان و رژیم صهیونیستی را دارد و این کشورها در عدم اجرای طرح های عظیم فرامنطقه ای میان دو کشور ایران و هند تاثیر منفی دارند.

ترانزیت کالا، مزیتی دیگر

هند علاقه زیادی برای دسترسی به بازارهای آسیایی و اروپایی دارد و تنها راه ممکن جغرافیای سیاسی ایران است. ایجاد کریدور شمال و جنوب با مشارکت روسیه - ایران - هند که موافقت نامه آن در سال ۲۰۰۰ امضا شده از جمله تلاش ها برای اتصال هند به بازارهای بزرگ پیرامونی ایران است. این کریدور بخشی از ابتکار هند و ایران به منظور تسهیل انتقال کالا از هند به آسیای مرکزی و روسیه است که امکان انتقال کالا از بندرهای هند را به بندرعباس و بندر چابهار فراهم می سازد. کالاها از طریق راه آهن به بندر دریای خزر (بندر انزلی) و بندر امیرآباد) منتقل شده و از آن طریق به بندر دیگر دریای خزر منتقل و از آنجا از طریق رودخانه ولگا به روسیه و شمال اروپا حمل می شود. همچنین هند در مورد توسعه و تکمیل بندر چابهار و احداث خط راه آهن که چابهار را به زنج افغانستان متصل خواهد کرد با ایران به توافق رسیده است. هند در همین راستا نسبت به اصلاح و ترمیم ۲۰۰ کیلومتر از شبکه جاده ای داخل افغانستان برای اتصال این

هند در یک نگاه

جمعیت	۱۳ میلیارد نفر
زبان رسمی	هندو - انگلیسی
ادیان	هندو - مسلمان - سیک مسیحی
شهرهای مهم	بمبئی - کلکته - حیدرآباد - مدرس
مناطق آزاد تجاری	کاندلا - کوچین - بمبئی
سرانه داخلی	۳۷۰۰ دلار
نرخ برابری پول رسمی با دلار	یک دلار برابر ۵۵ روپیه هند
نرخ تورم	۱۰٫۱ درصد
نرخ بیکاری	۱۰٫۲ درصد

کشور به بندر چابهار اقدام کرده و از سوی دیگر بر اساس توافق نامه تجاری سه جانبه میان ایران، هند و افغانستان تسهیلات گمرکی ویژه ای برای افغان ها در بندر چابهار در نظر گرفته شد. با این حال اتصال هند به اروپا از طریق کریدور جنوب و شمال به همکاری مشترک هند و ایران نیز بستگی دارد. هندی ها تاکنون مشارکت ۱۰۰ میلیون دلاری در این طرح را پذیرفته اند. اگر ایران نیز زیرساخت های جاده ای، ریلی و دریایی مورد نظر در داخل کشور را برای شکل گیری نهایی این کریدور ایجاد کند، ترانزیت کالا از هند به ایران و سپس آسیای میانه و اروپا درآمد هنگفتی برای کشورمان در پی خواهد داشت.

خدمات فنی و مهندسی مزیتی دیگر

هندی ها سرمایه گذاری سنگینی در پروژه های زیرساختی خود، در برنامه ۵ ساله توسعه جاری

مقاصد عمده صادراتی کالاهای هند

کشور	ردیف
امارات	۱
امریکا	۲
چین	۳
سنگاپور	۴
هنگکنگ	۵

صادر کنندگان اصلی کالا به هند

کشور	ردیف
چین	۱
امارات	۲
سوئیس	۳
عربستان	۴
امریکا	۵
عراق	۶
ایران	۷

این کشور که از سال ۲۰۱۲ شروع شده و تا ۲۰۱۷ ادامه دارد، انجام داده اند. در ردیف اعتبارات، عددی بالای یک هزار میلیارد دلار برای پروژه های زیربنایی مانند راه سازی، راه آهن و فرودگاه تخصیص داده شده است. این پروژه ها فرصت مناسبی برای بخش خدمات فنی و مهندسی ایرانی است که بتوانند با حضور قوی در بازار به آن ورود پیدا کنند. واقعیت آن است که در

حال حاضر حضور شرکت های مهندسی ایرانی در هند بسیار ضعیف است. این در حالی است که از منابع مالی عظیمی که از انباشت فروش نفت ایران در هند وجود دارد برای سرمایه گذاری در این حوزه می توان استفاده موثر کرد. در این حوزه دخالت دولت برای ایجاد زمینه لازم جهت صدور خدمات فنی و مهندسی به هند دیده می شود.

صادرات ایران به هند

هندی ها در زمینه تولید بسیاری از محصولات از خودکفایی برخوردار هستند. کشورهای مختلف نیز بازار هند را در بخش های وارداتی هند قبضه کرده اند. در بخش صنعتی متاسفانه ایران جایگاهی در هند ندارد و در بخش کشاورزی با توجه به حجم عظیم تولیدات کشاورزی هند، این کشور نه تنها خودکفا است بلکه یکی از تامین کنندگان اصلی نیازهای کشاورزی ایران در حوزه برنج، کنجاله و جو محسوب می شود. به این ترتیب زمینه های صادراتی ایران محدود به نفت، پتروشیمی و خشکبار می شود و به نظر می رسد سرمایه گذاری روی این بخش ها اولویت اصلی ایران در بخش مبادلات کالایی با هند باشد. همچنین در حال حاضر بیشترین مشکلاتی که در تجارت با هند وجود دارد بحث روابط بانکی به دلیل تحریم های اقتصادی است که مشکلات فراوانی برای فعالان تجاری ایرانی ایجاد کرده است. از این رو توصیه مشخص من در مقام رایزن بازرگانی ایران به فعالان تجاری این است که تا زمان حل مشکلات بانکی بین دو کشور ورود به بازار هند صلاح نیست اما امیدواریم با حل مشکلات ظالمانه تحریمی امکان برقراری روابط فعال میان بخش های خصوصی دو کشور ایجاد شود.

هند علاقه زیادی برای دسترسی به بازارهای آسیایی و اروپایی دارد و تنها راه ممکن جغرافیای سیاسی ایران است. ایجاد کریدور شمال و جنوب با مشارکت روسیه و ایران و هند که موافقت نامه آن در سال ۲۰۰۰ امضا شده از جمله تلاش ها برای اتصال هند به بازارهای بزرگ پیرامونی ایران است.

مبادلات تجاری ایران و هندوستان از سال ۲۰۰۶ تا شش ماه نخست ۲۰۱۳ (ارزش: میلیون دلار)

سال	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	شش ماه نخست ۲۰۱۳
صادرات	۸۹۵	۷۵۹	۱۱۶۴	۱۱۵۵	۱۶۷۲	۲۵۸۷	۲۷۳۸	۵۰۱
واردات	۱۴۹۳	۱۴۸۸	۱۹۱۷	۱۱۹۶	۱۷۳۸	۱۲۸۴	۱۵۷۷	۶۸۴
تراز تجاری	-۵۹۸	-۷۲۹	-۷۵۳	-۴۱	-۶۶	۱۳۰۳	۱۱۶۱	-۱۸۳

جدول صادرات نفت خام ایران به هندوستان طی سال های ۲۰۰۶ تا شش ماه نخست ۲۰۱۳ (ارزش: میلیون دلار)

سال	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	شش ماه نخست ۲۰۱۳
ارزش	۴۸۵۰	۸۰۹۲	۱۲۳۸۲	۹۴۴۱	۹۳۴۲	۹۴۸۸	نمشخص	نمشخص

چین ترمزها را می‌کشد

چرا همه دنیا به دنبال افزایش رشد اقتصادی هستند و چین به دنبال کاهش آن؟



کنت روگوف

استاد اقتصاد دانشگاه هاروارد

تمامی کشورهای دنیا در تلاش‌اند میزان رشد اقتصاد خود را افزایش دهند اما چین تلاش می‌کند سرعت رشد خود را کاهش دهد و آن را به سطح پایداری برساند. چین به اقتصادی با موتور تقاضای داخلی و بر محور خدمات روی آورده است. بنابراین کاهش سرعت رشد اقتصادی برای این کشور اجتناب‌ناپذیر و حتی مطلوب است. اما چالش‌های بزرگی در این مسیر وجود دارد و هیچ‌کس نمی‌تواند فرود امن نرخ رشد را تضمین کند. اقتصاد چین همپای اقتصاد شرکای تجاری‌اش رشد می‌کند اما همزمان با این رشد، اثربخشی مدل صادرات‌محور به تدریج از بین می‌رود، در نتیجه بازده سرمایه‌گذاری‌های عظیم زیرساختی که بخش عمده آن برای حمایت از رشد صادرات اختصاص داده می‌شود نیز از بین خواهد رفت. مصرف‌گرایی و کیفیت زندگی چینی‌ها باید افزایش پیدا کند حتی در شرایطی که آلودگی هوا و کمبود آب در بسیاری از زمینه‌ها در شرایط بحرانی قرار دارد. اما در اقتصادی که بدهی‌ها از ۲۰۰ درصد تولید ناخالص ملی هم فراتر رفته است، مهار میزان رشد بدون شکست در پروژه‌های عظیم و بلندپروازانه سرمایه‌گذاری کار دشواری است. حتی در چین که دولت سرمایه کافی برای جلوگیری از آسیب‌های احتمالی سقوط نرخ رشد را دارد، تنها یک ورشکستگی در ابعاد ورشکستگی شرکت برادران لمن برای ایجاد رعب و وحشت کافی است. تصور کنید مهندسی یک سقوط امن در اقتصادی متکی بر بازار قفدر می‌تواند دشوار باشد. نمونه‌های بسیاری از تسریع یا تشدید عمده رکود اقتصادی به وسیله چرخه‌های انقباض مالی وجود دارد؛ در دهه ۱۹۹۰ به گریسنین، رئیس سابق بانک مرکزی آمریکا، لقب «ستاد» داده بودند چون موفق شد از سرعت تورم بکاهد و هم‌زمان به رشد قوی و پایدار دست پیدا کند. اما این پرسش وجود دارد که آیا انقباض کنترل شده در یک اقتصاد متمرکز که در آن سیاست‌گذاران به تغییرات بازار تکیه می‌کنند، کار آسانی است؟

اگر بخواهیم تنها با نگاه به پیش‌بینی‌های رسمی از میزان رشد بازار قضاوت کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که احتمال بروز بحران کم است. نرخ رشد مورد نظر چین ۷/۵ درصد است و هر پیش‌بینی دیگری حتی اگر تنها کمی با این درصد اختلاف داشته باشد، اشتباه است. برای اغلب کشورها این تفاوت‌های کوچک کاملاً بی‌تأثیر است. در آمریکا رشد تولید ناخالص ملی طی سه ماه بین منفی ۲/۱ درصد تا ۴/۶ درصد در نیمه اول سال ۲۰۱۴ نوسان داشته است. البته نوسان نرخ رشد چین بدون شک بیش از آن چیزی است که آمار و ارقام رسمی نشان می‌دهند، یکی از دلایل آن این است که مقامات محلی تمایل دارند ارقامی را که به مقامات

the guardian





دور باطل رشد اقتصادی چین

چرا اقتصاد چین کمکی به ثروتمند شدن خانوارهای چینی نمی‌کند؟

PROJECT SYNDICATE

اغلب اقتصاددانان‌ها به دلایلی نگران اقتصاد چین هستند، از مصرف‌گرایی محدود گرفته تا تورم ظرفیت صنعتی، معضلات زیست‌محیطی و دخالت‌های دولتی نظیر کنترل سرمایه یا فشارهای مالی. اما کم‌تر کسی متوجه این موضوع شده است که تمامی این مشکلات علامت یک مشکل زیرساختی واحد است: «مدل رشد نامتوازن چین».

این مدل تا حدی ساختاری، سیاست‌زده است که در نتیجه تمرکز بیش از حد بر ساخت و تولید به عنوان موتورهای اصلی توسعه اقتصادی شکل گرفته است. سابقه این مسأله به دوران «گامی بزرگ به جلو» در دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد، زمانی که ضایعات فلزی را ذوب می‌کردند تا به اهداف خوش‌بینانه خود در تولید آهن برسند و به این ترتیب رؤیای صنعتی‌سازی مائو را تحقق بخشند. امروزه می‌توان تمایل چین به تولیدات صنعتی را به وضوح در پروژه‌های عظیم زیرساختی و تولیدی این کشور دید که به طور مستقیم و یا غیرمستقیم از طریق یارانه‌های دولتی تأمین می‌شوند. این رویکرد از طریق توسعه سرمایه‌گذاری و افزایش درآمد حاصل از مالیات دولت‌های محلی، تأثیر مثبت بیشتری بر تولید ناخالص ملی می‌گذارد تا تلاش برای توسعه بخش خدمات. اما این مدل هزینه‌های قابل توجهی با خود به همراه دارد. در واقع در حال حاضر چین اسیر یک دور باطل اقتصادی شده است و ریشه آن سیاست‌هایی است که در ظاهر نامربوطاند اما در واقع با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند. یکی از بارزترین ویژگی‌های این الگو، ناهمخوانی میان رشد تولید ناخالص ملی چین و رشد اشتغال است. تولید ناخالص ملی طی چند دهه اخیر به طور متوسط سالانه ۱۰ درصد رشد داشته است اما رشد اشتغال، سالانه تنها یک تا دو درصد بوده است. مشخص است که تنها با صنعتی‌سازی و توسعه صادرات نمی‌توان نیروی کار عظیم چین را جذب کرد. مشکل اینجاست که رشد سریع بهره‌وری نیروی کار در بخش صنعتی که طی دو دهه اخیر سالانه ۱۰ درصد بوده است، باعث شده نیاز به استخدام نیروی کار کاهش یابد. در مقابل رشد بهره‌وری نیروی کار در بخش خدمات کندتر است (حدود سالانه ۵ درصد) و این یعنی بخش خدمات می‌تواند در رشد اشتغال مؤثرتر باشد. در ایالات متحده حدود ۸۰ درصد کل نیروی کار در سال ۲۰۱۲ در بخش خدمات به کار گرفته شده است.

یکی دیگر از پیامدهای الگوی رشد نامنظم چین کاهش درآمد خانوار به عنوان بخشی از تولید ناخالص ملی، از ۷۰ درصد به ۶۰ درصد در سال ۲۰۰۹ است. این در حالی است که به عنوان مثال در آمریکا این نسبت در حدود ۸۰ درصد تولید ناخالص ملی ثابت مانده است. به عبارت دیگر خانوارهای چینی بهره‌ای از عواید رشد اقتصادی کشورشان نمی‌برند. یکی از زمینه‌های اصلی بروز این پدیده، سیاست‌های انحرافی است. برای جلوگیری از افزایش هزینه نیروی کار، دستمزدها کاهش یافت و مدت ۲۰ سال، سالانه تنها ۵ درصد افزایش یافت، حتی زمانی که نرخ سالانه بهره‌وری به ۵/۵ درصد رسید هم این روند ادامه پیدا کرد. سرکوب اقتصادی، ارزش سرمایه را کاهش داد به گونه‌ای که در دهه اخیر بازده حقیقی سرمایه نزدیک به صفر بوده است. ۸۰ درصد پس‌انداز خانوارهای چینی در بانک‌ها سرمایه‌گذاری شده است، به این ترتیب مالیات بر پس‌انداز تأثیر چشم‌گیری بر اقتصاد داشته است. افزایش تمایل چینی‌ها به پس‌انداز مصرف‌گرایی را کاهش می‌دهد و به عدم توازن جهانی دامن می‌زند.

به این ترتیب سیاست‌های انحرافی چین منجر به تداوم این مدل رشد ناکارآمد می‌شود. از طریق کاهش دستمزدها و سرکوب مالی است که به تولیدات و صادرات کمک مالی می‌شود، به این ترتیب خانوارها بیش‌تر به پس‌انداز روی می‌آورند و تقاضای داخلی به شدت افت می‌کند. بنابراین دولت برای دستیابی به اهداف تعیین شده برای رشد اقتصادی به صادرات و سرمایه‌گذاری تکیه می‌کند. شکستن این چرخه کار آسانی نیست اما راه دیگری برای مقابله با مشکلات کنونی اقتصاد چین وجود ندارد. در ضمن مدل رشد کنونی آسیب‌های جدی به محیط‌زیست وارد خواهد کرد. آلودگی هوا به ویژه در شهرها سلامت افراد را تهدید می‌کند.

مسأله دیگر آن است که این تمرکز بیش از حد بر صنایع تولیدی و صادراتی منجر به تخصیص نامناسب سرمایه می‌شود. بخش‌های ضعیف صنعتی تمامی ظرفیت‌های موجود را در اختیار دارند در حالی که بخش‌هایی که بهره‌وری بالاتری دارند به منابع مورد نیازشان دسترسی ندارند. تغییر ساختار اقتصادی حائز اهمیت‌ترین و در عین حال دشوارترین چالش پیش‌روی رهبران چین است. از آنجایی که معضلات کنونی با یکدیگر ارتباط دارند باید به طور هم‌زمان به آن‌ها پرداخت. شاید رویکرد تدریجی چین دیگر جوابگوی این مشکلات نباشد.

مرکزی ارائه می‌کنند کمی تلطیف کنند. پس جایگاه اقتصادی چین در حال حاضر کجاست؟ بیش‌تر شواهد حاکی از آن است که سرعت رشد این اقتصاد به طرز چشم‌گیری کاهش یافته است. یکی از مسائل قابل توجه کاهش تقاضای سالانه برق به زیر ۴ درصد در هشت ماه اول سال ۲۰۱۴ است، رقمی که پیش از این تنها در دوران بحران اقتصادی جهانی سال ۲۰۰۸ سابقه داشته است. در طول روند نوسازی چین، مصرف برق همواره سریع‌تر از میزان تولید بوده است نه کندتر. کاهش تقاضای برق، صنعت ذغال‌سنگ چین را دچار بحران جدی کرده است به طوری که بسیاری از معادن ورشکست شده‌اند. افت قیمت مسکن یکی دیگر از نشانه‌های آسیب‌پذیر بودن اقتصاد است اگرچه سرعت این کاهش قیمت را نمی‌توان به سادگی ارزیابی کرد. شاخص‌های اصلی قیمت مسکن تنها قیمت‌های مطلوب را می‌سنجند نه قیمت‌های واقعی. آمار بسیاری دیگر از کشورها نظیر اسپانیا نیز مشکل مشابهی دارد. لازم به ذکر است که سرعت صادرات هم تحت تأثیر رشد ضعیف جهانی، کم شده است. صادرکنندگان کالا نظیر استرالیا، اندونزی و برزیل تأثیر کاهش سرعت رشد اقتصادی چین را احساس کرده‌اند، همین‌طور هم کشورهایی نظیر آلمان و سوئیس که به تقاضای دائمی چین برای کالاهای سرمایه‌ای وابسته‌اند.

متأسفانه آمار و ارقام اقتصادی چین به اندازه آمار یک کشور توسعه‌یافته قابل اطمینان نیست و به همین دلیل است که کسی نمی‌تواند دقیقاً بگوید چه اتفاقی برای اقتصاد چین افتاده است. مصرف برق شاخص واضحی برای سنجش میزان رشد است اما در شرایطی که اقتصاد، بیش‌تر به بخش خدمات روی آورده و با در نظر گرفتن کاهش سرعت تولید صنایع عظیم و انرژی‌سوزی نظیر صنعت سیمان و آهن، رشد کند برق می‌تواند نشانه برقراری مجدد توازن نیز باشد.

به همین ترتیب تعدیل قیمت مسکن به دنبال دوره کوتاهی آمده است که طی آن قیمت‌ها به دو برابر رسیده بود. به همین علت است که نمی‌توان با اطمینان گفت آیا چین در حال گذار از یک دوره اصلاح اقتصادی است یا گرفتار بحرانی اساسی شده است. مشخص است که رهبر چین مصمم است بسیاری از اصلاحات متکی بر بازار را که در سومین مجمع عمومی حزب کمونیست در سال ۲۰۱۳ به تصویب رسید، به اجرا درآورد. کارزار مبارزه با فساد شی‌جین‌پینگ، رئیس‌جمهور چین را می‌توان پیش‌زمینه‌ای برای مقاومت سیاسی در مقابل آزادسازی اقتصادی دانست. از سوی دیگر این مسأله نیز مطرح است که فساد مالی موجود، بیش‌تر مالیاتی بوده است و تغییر ناگهانی قواعد بازی می‌توانست منجر به تسریع کاهش بارده شود. آیا دولت چین می‌تواند کاهش رشد تعمدی‌اش را به خوبی مهندسی کند و هم‌زمان با این کار فساد را ریشه‌کن کند، آلودگی‌های زیست‌محیطی را کاهش دهد و بازار را آزاد کند تا به رشد بلندمدت برسد؟ چین راه پرخطری پیش‌رو دارد. اگر رشد چین به بن‌بست برسد، پیامدهای جهانی آن از رکود امریکا هم ناگوارتر خواهد بود.

تمرکز بیش از حد بر صنایع تولیدی و صادراتی منجر به تخصیص نامناسب سرمایه می‌شود. تغییر ساختار اقتصادی حائز اهمیت‌ترین و در عین حال دشوارترین چالش پیش‌روی رهبران چین است.

دست همکاری چین و روسیه

پس از جدایی از غرب، روسیه برای کمک به چین روی آورده است

کاغذبازی به سبک مودی

نارندرا مودی بیش از آن که اصلاح‌کننده بازار باشد در پی نوسازی از طریق راهبردهای بوروکراتیک است

The Economist

مقابله با امریکا و اروپا، رئیس‌جمهور روسیه، ولادیمیر پوتین را وادار کرده با بزرگ‌ترین رقیبش در شرق همکاری کند. روسیه به چین روی آورده است تا با سرمایه‌گذاری‌های این کشور، از رکود اقتصادی پیش‌گیری کند. روسیه به

چین اجازه دسترسی به مواد خامی را داده است که تا پیش از این از دستیابی این کشور به آن‌ها جلوگیری می‌کرد. روسیه سال‌ها بر سر به دست گرفتن کنترل کمونیسیم جهانی با چین در حال کشمکش بوده است و وابستگی روزافزون کنونی‌اش به این کشور می‌تواند موقعیت چین را در منطقه اقیانوس آرام مستحکم‌تر کند. با کاهش ارزش روبل و کاهش چشم‌گیر سرمایه‌گذاری‌های خارجی، پول نقد چین بسیار برای روسیه وسوسه‌انگیز است. این وسوسه می‌تواند وابستگی روسیه به منابع طبیعی را افزایش داده و کشور را از مسیر ایجاد تنوع در اقتصاد منحرف کند. به گفته ماشا لیپمن، تحلیل‌گر مسائل سیاسی در مسکو: «حالا که پوتین از غرب به شرق روی آورده است، چین نهایت استفاده را از این نیاز روسیه خواهد برد.» پس از بسته شدن درب‌های بازار اوراق قرضه امریکایی و اروپایی به روی روس‌ها، چین هیچ فرصتی را برای جبران فضای خالی به وجود آمده از این مسأله، از دست نمی‌دهد. در تاریخ ۱۳ اکتبر امسال در مسکو هیئتی به رهبری نخست‌وزیر چین، لی‌کی‌کیانگ، مجموعه‌ای از توافقی‌ها را به امضای طرفین رساندند. از جمله این توافقی‌ها قرارداد معاملات ارزی معادل ۲۵ میلیارد دلار، یوان چینی در مقابل روبل روسیه است. این قرارداد از دو برابر شدن مالیات بر سود شرکت‌های فعال در چین و روسیه جلوگیری می‌کند. به منظور توسعه تبادلات، بانک صادرات-واردات چین موافقت کرده است برای دو بانک مهم دولتی روسیه خطوط اعتباری فراهم کرده و با بانک کشاورزی این کشور نیز قرارداد تأمین مالی مبادلات امضا کند. روس‌ها در حمایت از رهبرشان با یکدیگر متحد هستند و به گفته لیپمن، به علت وجود ۴۵۵ میلیارد دلار ارز خارجی و ذخیره طلا، روسیه همچنان سرپاست. لیپمن می‌گوید: «زمان سقوط شوروی وضع اقتصادی به مراتب بدتر بود اما روسیه با حمایت امریکا و اروپا موقعیت ژئوپولیتیک بهتری داشت.» استحکام روزافزون روابط میان دو کشور چین و روسیه تأثیر شگرفی بر شرق آسیا خواهد گذاشت. به گفته واسیلی کاشین، کارشناس مرکز پژوهش‌های استراتژیکی و تکنولوژی روسیه، به احتمال زیاد روسیه قرارداد تحویل سیستم‌های موشکی و جت‌های جنگی به چین را امضا خواهد کرد و این سلاح‌ها تا نیمه سال



چینی‌ها سرمایه‌گذاری سرسخت و صبوراند که متوجه نیاز رو به افزایش روسیه به پول شده‌اند. به همین علت است که مصرانه در پی کسب امتیازات بیشتر هستند. آن‌ها برای خرید، پول نقد کافی دارند.

آینده وارد چین خواهد شد. حتی ممکن است روسیه جدیدترین زیردریایی خود با نام آمور را نیز در اختیار چین قرار دهد. در سال ۲۰۱۱ چین با پیشی گرفتن بر آلمان خود را به بزرگ‌ترین شریک تجاری روسیه تبدیل کرد، با این حال پیش از تحریم‌ها سرمایه‌گذاری‌های چینی تحت کنترل و نظارت کامل روسیه قرار داشت. در آن زمان افراد نزدیک به پوتین مستقیماً قراردادهای استراتژیکی بزرگ و حائز اهمیت را نظارت می‌کردند. سال گذشته، چین ۱۲/۵ درصد شرکت اوراکالی روسیه، بزرگ‌ترین تولیدکننده پتاس در جهان را از آن خود کرد و شرکت ملی نفت چین موافقت کرد تا مبلغ ۷۰ میلیارد دلار از ۲۷۰ میلیارد دلار قرارداد ۲۵ ساله‌اش با شرکت رونسف روسیه را به عنوان پیش‌پرداخت بپردازد. به دنبال آن رونسف قراردادی ۱۰ ساله و به ارزش ۸۵ میلیارد دلار با شرکت چاینا سینوپک و شرکت ملی نفت چین امضا کرد که به موجب آن ۲۰ درصد پروژه خط انتقال گاز قطب شمال در اختیار آن‌ها قرار می‌گرفت.

اوایل سال جاری، روسیه به پول نقد نیاز مبرم داشت و به همین علت پیشنهادات بسیاری برای سرمایه‌گذاری به چین ارائه کرد، به خصوص در زمینه مواد خام. در ماه می، چین به آرزوی دیرینه خود رسید و قراردادی به ارزش ۴۰۰ میلیارد دلار در صنعت گاز روسیه منعقد کرد. این معاملات پیش از سقوط اخیر قیمت کالا صورت گرفت. در سال ۲۰۰۰ و با سر کار آمدن دولت پوتین، واردات سالانه کالاهای چینی به روسیه کم‌تر از ۱ میلیارد دلار بود و در مقابل صادرات به این کشور برابر بود با ۶ میلیارد دلار. اما واردات سال گذشته روسیه از چین ۵۳ میلیارد دلار بود در حالی که صادرات به چین به کم‌تر از ۴۰ میلیارد دلار رسید. به گفته الکسی ماسلوف، مدیر بخش شرق‌شناسی مدرسه عالی اقتصاد مسکو «ولوبیت کنونی روسیه ایجاد تنوع اقتصادی است چراکه ۷۰ درصد صادرات کنونی را مواد خام تشکیل می‌دهد. ما قصد داریم این میزان را کاهش دهیم اما چین تمایل چندانی به این کار ندارد.»

چینی‌ها سرمایه‌گذارانی سرسخت و صبوراند که متوجه نیاز رو به افزایش روسیه به پول شده‌اند و به گفته ماسلوف به همین علت است که مصرانه در پی کسب امتیازات بیشتر هستند. آن‌ها برای خرید، پول نقد کافی دارند. طبق مطالعات صورت گرفته توسط مرکز اصلاحات اروپا، در سال ۱۹۷۹ و اوایل دوران بازسازی اقتصادی دنگ ژیاوپینگ، بازده چین، ۴۰ درصد بازده روسیه بود اما تا سال ۲۰۱۰ بازده چین چهار برابر بیش‌تر از رقیبش شد.

کسانی که انتظار داشتند مودی علاوه بر نخست‌وزیر، اصلاح‌طلبی لیبرال نیز باشد ناامید شده‌اند. گورچاران داس، نویسنده و تاجر سابق که در حال حاضر به دولت مشاوره می‌دهد معتقد است نباید چنین انتظاری از مودی داشت. وی معتقد است مودی به جای آن که دائماً خود را درگیر بازار کند، یک تجدیدگرای مصمم است، مردی که معتقد است یک بوروکراسی توانمند، بخش بزرگی از ضعف‌های هند را جبران می‌کند. نمونه بارزی از اقدامات آقای مودی، اداره ایالت گجرات است که در آن خدمات اجتماعی در مرکزیت قرار داشت و باعث شد شرکت‌های بخش دولتی رشد کنند.

اما بوروکراسی هند تا توانمند شدن فاصله بسیاری دارد. لانت پریچت از دانشگاه هاروارد، هند را «کشوری در حال نوسان» توصیف می‌کند و علت آن را فساد دولت می‌داند. بوروکرات‌ها بی‌انگیزه و فاسدند. هند حتی برای اجرای سیاست‌های درست هم دچار مشکل است. به عقیده آقای پریچت کشور هند مثل بدنی است که در آن اعضا و جوارح مستقل از مغز عمل می‌کنند. به نظر می‌رسد آقای مودی برای تغییر این شرایط

the guardian

هند و چشم‌انداز روشن شرق

اینکه هند بالاخره سیاست خارجی را جدی گرفته است، به نفع آسیا خواهد بود

همکاری‌های هند و جنوب شرق آسیا در زمینه‌های مختلف در حال گسترش است. برای هند، داشتن رابطه‌ای خوب و نزدیک با ژاپن در مسائل امنیتی حائز اهمیت است و احتمال آن وجود دارد که هند با استرالیا قرارداد خرید اورانیوم امضا کند. خشونت‌کننده است که بر جمعیت‌ترین کشور دموکراتیک جهان سعی دارد

تلاش می‌کند. در پنج ماهی که از روی کار آمدن وی می‌گذرد او بیش تر با کارمندان دولت دیدار می‌کند تا با وزرا. آن‌ها به دنبال راهکارهای جدید هستند مانند آنلاین کردن فرآیند اداری، ثبت کسب‌کار با رها کردن شرکت‌ها از قید و بند بررسی‌های غیرضروری. جلسات آقای مودی با این افراد شکل جلسات شرکتی را به خود گرفته است، شرکتی که در آن آقای مودی مدیر است. برای کلیه اهداف، تاریخ و سررسید مشخص می‌شود. بوروکرات‌هایی که در برابر این تغییرات مقاومت کنند به بخش دیگری منتقل می‌شوند. در تاریخ ۱۶ اکتبر آقای مودی خبر انتصاب فرد مهمی را اعلام کرد؛ یک اصلاح‌طلب لیبرال اهل راجستان به عنوان بوروکرات اصلی وزارت دارایی انتخاب شد. آقای مودی از کارمندان می‌خواهد افکار بزرگی داشته باشند. او در ماه آگوست اعلام کرد که ۷۵ میلیون خانوار هندی باید تا ماه فوریه دارای حساب بانکی شوند. این طرح شامل بانک‌های دولتی می‌شود و باعث می‌شود خانواده‌ها به جای پنهان کردن پول‌هایشان زیر تشک از حساب‌های بانکی خود استفاده کنند. به گفته مسئولان، ۵۵ میلیون حساب بانکی با مجموع پس‌انداز ۷۰۰ میلیون دلار افتتاح شده است. هدف این طرح رواج بیش تر بانکداری در کشوری است که دو پنجم خانوارهای آن حساب بانکی ندارند. حساب‌های بانکی جدید این امکان

حدود ۶۹۰ میلیون نفر در آدهار، بزرگ‌ترین پایگاه داده بیومتریک جهان، به ثبت رسیده است. هدف سال آینده یک میلیارد از جمعیت ۱/۲ میلیارد نفری شهروندان هندی است. مسئول اصلی دولت الکترونیک، رام سواک شماره‌است. سال گذشته در ایالت جارکند در شرق هند، آقای شارما سیستمی برای اعلام حضور روزانه ۱۴۰۰۰ کارمند راه‌اندازی کرد. افراد هر روز با اثر انگشت یا کارت به سیستم وارد یا از آن خارج می‌شوند. سپس این داده‌ها به صورت آنلاین منتشر می‌شود. به این وسیله مالیات‌دهندگان می‌توانند ببینند کدام کارمند سر کار آمده است. مودی از شارما خواسته سیستم مشابهی برای دولت مرکزی در هند ایجاد کند. این ماه آقای شارما وبسایتی برای اعلام حضور ۵۱۰۰۰ کارمند در ۱۴۹ دپارتمان دولتی، راه‌اندازی کرد. ممکن است این کار بیش از اندازه نظارتی به نظر برسد اما طفره رفتن از کار در بخش‌های دولتی به ضرر همه خواهد بود و چنین نظارت‌هایی حضور منظم کارکنان و بهره‌وری را افزایش خواهد داد. به مرور زمان تمامی بیمارستان‌ها، مدارس دولتی، دادگاه‌ها و دفاتر دولتی می‌توانند از این سیستم استفاده کنند. آقای شارما و رئیس‌اش هر دو بر این باورند که تکنولوژی می‌تواند از بی‌نظمی و فساد بکاهد. این اقدامات در بخش غذا و سوخت یارانه‌ای که سالانه ۴۱ میلیارد دلار برای دولت هزینه دارد،

را به دولت می‌دهد که کمک‌های رفاهی دولتی را از این طریق در اختیار مردم قرار دهد چون در حال حاضر این کار با ارائه یارانه‌های اضافه به نیازمندان صورت می‌گیرد. آقای مودی در تلاش است تا قدم جدیدی در راه مدرنیزاسیون هند بردارد: طرحی با نام «آدهار» برای ایجاد هویت دیجیتال منحصربه‌فرد؛ در این طرح داده‌های بیومتریک ثبت می‌شوند تا برای هر هندی یک هویت دیجیتال ساخته شود. از این هویت دیجیتال می‌توان برای افتتاح حساب بانکی یا دریافت پاسپورت استفاده کرد. هویت



حضورش در منطقه را پررنگ‌تر کند. اما هند تا زمانی که به سه میراث به جای مانده از دوران نهر و پایبند است، نمی‌تواند در این مسیر به موفقیت کامل دست یابد.

یکم. هند اختلافاتی با دو همسایه‌اش دارد؛ این دو همسایه در بهترین حالت تنها عواملی مزاحم و در بدترین حالت دو مانع بزرگ خواهند بود. با در نظر داشتن پیامدهای مثبت صلح با پاکستان،

هند باید هر چه سریع‌تر برای آغاز مذاکرات اقدام کند. این مذاکرات پیش از این به علت اعتراض به ملاقات دیپلمات‌های پاکستانی و جدایی‌طلبان کشمیر به تعویق افتاده بود. برای آقای مودی که به عنوان یک ملی‌گرای هندو از جمعیت زیاد مسلمانان هندی‌واهمه دارد، صلح با پاکستان باید در اولویت قرار گیرد. اما آقای مودی با چین نیز در هیمالیا اختلافات مرزی دارد. این مسئله می‌تواند مشکل‌ساز شود و آقای مودی باید در این مورد هم با آقای شی ریبیس جمهور چین مذاکره

کند چرا که اهمیت رابطه هند با چین از لحاظ تجاری و استراتژیک از هر کشور آسیایی دیگری بیش تر است. دوم، برای پیشرفت هند در عرصه تجارت آقای مودی باید سیاست حمایت از تولیدات داخلی را کنار بگذارد. او در ماه ژوئن مرتکب اشتباهی شد و قرارداد هند با سازمان تجارت جهانی مبنی بر تسهیل معاملات را فسخ کرد و به جای آن به پشتیبانی از یارانه‌های محصولات غذایی و کشاورزی در داخل کشور پرداخت. از آن جا که هند نقشی در بسیاری از مشارکت‌های

بسیار مؤثر خواهد بود. بدون شک نظارت دیجیتال بهره‌وری را افزایش می‌دهد. طی آزمایشی که جارکند، فروشگاه‌های فروش جیره‌های و افرادی که گندم، برنج و نمک ارزان قیمت دریافت می‌کنند، با استفاده از هویت «آدهار» تحت نظارت قرار گرفتند. مثلاً هر بار که شخصی جیره ۳۵ کیلوگرم برنج دریافت می‌کند اسکن اثر انگشت‌اش و کل این تراکنش ثبت می‌شود. مدیریت بهتر منابع و سرقت کمتر، «نشت» منابع را در بسیاری از موارد تا ۵۰ درصد کاهش داده است. آقای مودی از بهبود عملکردها هیجان‌زده می‌شود. او می‌گوید به کارگیری یک بوروکراسی دلگرم‌کننده در دفاتر صدور رواید، می‌تواند باعث جذب بیشتر سرمایه‌گذاران هم بشود. نخست‌وزیر خواهان آن است که هند در فهرست کشورهایهایی که بانک جهانی سهولت سرمایه‌گذاری در آنها را بالاتر می‌داند، جزو ۵۰ کشور اول جهان قرار بگیرد. در حال حاضر هند در این فهرست در جایگاه ۱۳۴ قرار دارد. (سایر موانع اما به قوت خود باقی‌اند، از جمله قوانین اصلاح‌نشده دادگاه‌ها و مالکیت زمین.) در مرحله بعدی، یک کمیسیون گزارشی در مورد نوسازی خطوط راه‌آهن عظیم و کند هند ارائه خواهد داد. کمیسیونی دیگر در مورد مدرنیزه کردن صنعت موادغذایی که بیشتر متکی بر کشاورزی است نظر خواهد داد. اصلاح‌طلبان همچنان انتظار دارند که سهم بیشتری از توسعه به بخش خصوصی واگذار شود، امری که مستلزم تغییرات ساختار و آزادسازی بیشتر اقتصاد است. اما آقای مودی تقریباً نخستین کسی است که نهادهای دولتی را به بهره‌وری بیشتر فرا می‌خواند. مثلاً او تمایل زیادی به واگذاری خطوط هوایی دولتی هند ندارد و می‌خواهد این شرکت را همچنان تحت اختیار دولت اداره کند. آیا آقای مودی تجددخواه می‌تواند شخصیت اقتصادی لیبرال‌تری نیز باشد؟ چنانچه بوروکراسی خوب عمل کند اجرای اصلاحات بازار نیز آسان‌تر خواهد شد.

تجاری منطقه‌ای نظیر مشارکت فراسوی اقیانوس آرام (TPP) ندارد، ممکن است از دیگر کشورهایی که استانداردهای بالاتری وضع می‌کنند، عقب‌بماند.

سوم، آقای مودی به خدمات دولتی‌ای نیاز دارد که بتواند از دیپلماسی وی پشتیبانی کند. بخش خدمات خارجی هند تقریباً به اندازه خدمات خارجی نیوزلند است. سیستم تدارکات

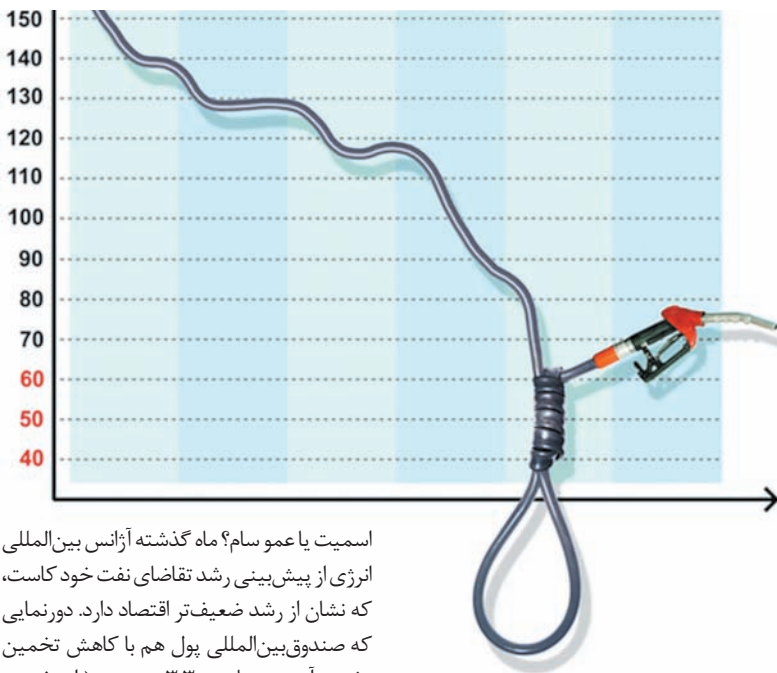
دفاعی کشور بسیار قدیمی است و به شرکت‌های دولتی درجه دو وابسته است. تسهیل مقررات حاکم بر سرمایه‌گذاری‌های خارجی در زمینه‌های دفاعی می‌تواند راه‌گشا باشد. نیروهای مسلح هند به کارمندان حرفه‌ای، تجهیزات مدرن، بررسی‌های برون‌مرزی بیش تر و همکاری بهتر میان یگان‌ها نیاز دارد. برای آن‌که هند بتواند در خارج از مرزهایش نقش پررنگی داشته باشد، آقای مودی باید اقداماتی اساسی در داخل کشور انجام دهد.

مودی تقریباً
نخستین کسی
است که نهادهای
دولتی را به
بهره‌وری بیشتر
فرا می‌خواند. آیا
مودی تجددخواه
می‌تواند شخصیت
اقتصادی
لیبرال‌تری نیز
باشد؟ چنانچه
بوروکراسی خوب
عمل کند اجرای
اصلاحات بازار نیز
آسان‌تر خواهد
شد.



آیا کاسه‌ای زیر نیم کاسه قیمت نفت است؟

عربستان و تلاش برای حفظ
قیمت نفت



اسمیت یا عمو سام؟ ماه گذشته آژانس بین‌المللی انرژی از پیش‌بینی رشد تقاضای نفت خود کاست، که نشان از رشد ضعیف‌تر اقتصاد دارد. دورنمایی که صندوق بین‌المللی پول هم با کاهش تخمین رشد آینده جهان به ۳٫۳ درصد (از تخمین ۳٫۷ درصدی در ماه آوریل) بر آن مهر تأیید زده است، و حالا آژانس بین‌المللی انرژی که در الگوی اقتصادی‌اش بر پیش‌بینی‌ها و تخمین‌های رشد جهانی صندوق بین‌المللی پول متکی است، این مسیر را پی خواهد گرفت. اما با وجود تخمین رشد ضعیف‌تر اقتصاد جهان

نخواهد بود. البته کاهش قیمت نفت به کنترل تورم هم کمک می‌کند، و رأی‌دهندگان را راضی نگه می‌دارد.

حمایت از رشد اقتصاد جهان

اما پرسش این است که چه سببی پشت کاهش این چنین قیمت نفت هست، دست نامرئی آدم

به قول جان میلتون، شاعر پرآوازه انگلیسی، «اقبال ته‌مانده برنامه‌ریزی است.» با کاهش ۲۵ دلاری قیمت هر بشکه نفت خام از اوج ۱۱۵ اقبال خوشی یافته‌اند. کاهش قیمت در سبب واردات نفت، آن‌ها را به وجد آورده، زیرا که با کاهش هزینه‌های خرید نفت، فشار قیمتی نفت از بین می‌رود و مهم‌ترین اتفاقی که می‌افتد این است که دیگر فشار فزاینده‌ای بر سیاستمداران وجود ندارد که قیمت‌های نهایی عرضه نفت را بالا ببرند. کاری که به لحاظ سیاسی خوش آیند مردم



■ آخیل هندو
تحلیل‌گر مسائل
انرژی آسیا
ترجمه بابک واحدی

The
Economist

اصلاحات قدرتمند انرژی در مکزیک

چگونه خصوصی‌سازی بخش انرژی اقتصاد مکزیک را شکوفا کرده است

هم هستند که متوقف شده‌اند اما می‌توان با استفاده از تکنولوژی‌های مدرن دوباره به بهره‌برداری‌شان رساند. و همچنین میدان‌های نفت و گاز احتمالی‌ای هم وجود دارند که تنها با تکنولوژی‌های پیشرفته شکافتن سنگ‌ها و حفاری افقی می‌توان به منابع‌شان دست یافت.

تا زمان اصلاحات ذخایر انرژی میراثی ملی تلقی می‌شدند که فقط پمکس می‌توانست آن‌ها را توسعه دهد. از آن‌جا که قانون اساسی هرگونه مالکیت مستقیم یا غیرمستقیم خارجی را در کشور ممنوع کرده بود، هیچ راهی برای تشویق بنگاه‌های خارجی در سهم شدن تکنولوژی‌های‌شان با پمکس وجود نداشت. اما تکنولوژی‌های خارجی چنان سودهای بالقوه‌ای را برای مکزیک نوید می‌دهند که رئیس‌جمهور، اتریکه پنیانیتو، توانست با ارائه چشم‌اندازی از آن اکثریت کنگره مکزیک را موافق اصلاح قانون اساسی سازد و قانونی را به تصویب برساند که بنگاه‌های انرژی خارجی را به کشور می‌آورد.

گشودن درب‌های بخش انرژی، بخش پایانی برنامه ادغام اقتصادی مکزیک در اقتصاد عظیم پیرامون و جهان است، برنامه‌ای که از سال ۱۹۹۴ و پس از امضای توافق‌نامه نفتا آغاز شده بود. آن توافق‌نامه مکزیک را از یک اقتصاد بسیار بسته که اقلام صادراتی اندکی داشت به اقتصادی تبدیل کرد که ارتباط نزدیکی با اقتصاد ایالات متحد دارد. توسعه و افزایش تولید نفت و گاز مکزیک این روابط را مستحکم خواهد ساخت و بر استقلال انرژی آمریکای شمالی خواهد افزود.

مکزیک خیز برداشته تا به ستاره اقتصادی آمریکای لاتین در دهه آینده تبدیل شود. اصلاحات اخیر دولت در بخش دولتی به‌طور مستقیم بر کارایی اقتصاد این کشور تأثیر خواهد گذاشت، و از طریق کاستن از هزینه تولید صنعتی این کارایی را بهبود خواهد بخشید. در بستر توافق‌نامه تجارت آزاد آمریکای شمالی (نفتا) افزایش حاصل در میزان رقابت‌پذیری تولید پایداری رشد اقتصاد مکزیک را به ارمغان خواهد آورد.

تا زمانی که دولت اصلاحات ضروری قانونی را به اجرا نگذاشته بود و قوانین مناسب جدید را که فرایند ورود به این بازار را ممکن و آسان‌تر می‌سازند وضع نکرده بود، بخش انرژی مکزیک به کل در اختیار و مالکیت دولت قرار داشت. اصلی‌ترین و مهم‌ترین جزء این بخش، یعنی پمکس، تمام ذخایر نفت و گاز مکزیک را در اختیار داشت، و به‌صورت انحصاری مشغول استخراج، تولید، و توزیع عمده و خرده محصولات بود. تولید و توزیع برق هم به کل در دست دولت بود.

اما مهارت‌ها و توان محدود پمکس به این معنا بود که نمی‌توانست همه منابع وسیع و عظیم نفت و گاز مکزیک را استخراج کند و میدان‌های نفت و گاز را به نهایت ظرفیت‌شان توسعه دهد. منابع عظیم نفتی‌ای در مکزیک وجود دارند که برای استخراج‌شان به تکنولوژی‌های پیچیده و پیشرفته حفاری در آب‌های عمیق نیاز است، که شرکت پمکس فاقد آن‌هاست. همچنین چاه‌های قدیمی‌ای



■ مارتین فلدشتاین
استاد اقتصاد
دانشگاه هاروارد

PROJECT
SYNDICATE

و عرضه ظاهراً زیاده از حد در بازار نفت جهان، چرا تولیدکنندگان بزرگ نفت از تولید خود نمی‌کاهند تا بازار را منقبض کنند؟ حقیقت این است که عربستان سعودی در ماه اوت اندکی از تولید نفت خود کاست، اما به‌نظر می‌رسد قصد دارد سهم خود از تولید بازار را در میزان فعلی نگه دارد، تا این که قیمت‌ها را بالا بکشد.

آیا تولیدکنندگان نفت از سر خیرخواهی در حال حمایت از رشد اقتصاد جهان هستند؟ به یاد داشته باشید که ۱۰ دلار کاهش در قیمت نفت، سالانه به ۳۳۰ میلیارد دلار کاهش در پرداختی کشورهای مصرف‌کننده به کشورهای تولیدکننده می‌انجامد. من چندان موافق این نظریه نیستم، یادتان هست که در سال‌های سخت ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ که جهان گرفتار بحران اقتصادی بود چندان شاهد خوش‌حالی و خیرخواهی از سوی تولیدکنندگان نفت نبودیم، لذا شک دارم امروز چنین شرایطی وجود داشته باشد.

رولت روسی

اکنون در بازارها بحث بر سر این است که احتمالاً توطئه و دسیسه بزرگ‌تری در کار است. هم‌چون باقی مسائل دنیای نفت که در خفا نگه داشته می‌شوند، و باور کنید تعداد این موارد پنهان‌کاری کم نیست، به‌نظر می‌رسد در این میان دستی از خاورمیانه در کار است؛ به‌طور خاص عربستان سعودی، با استراتژی‌ای شبیه به رویارویی شرق و غرب در دوران جنگ سرد. اکنون

بازی استراتژی این‌طور پیش می‌رود که عربستان سعودی از تولید خود نکاهد و امریکا بر تولید نفت خود بیافزاید تا روسیه را، که نزدیک به نیمی از درآمد خود را از فروش نفت و گاز تأمین می‌کند، مهار کنند.

بر اساس داده‌ها و تحلیل موسسه اسپرینگ سی‌آی‌بی، اگر قیمت نفت در متوسط ۹۰ دلاری کنونی ثابت بماند، روسیه در سال ۲۰۱۵ با ۱،۲ درصد کسری بودجه مواجه خواهد شد و برای این که بودجه‌اش تراز شود باید قیمت نفت به ۱۰۴ دلار برسد. امریکا و اتحادیه اروپا پیش از این تحریم‌هایی را علیه روسیه اعمال کرده‌اند، و با ادامه وضعیت کنونی اثربخشی این تحریم‌ها بیش‌تر خواهد شد.

دست بالا

طرح و برنامه مذکور را دسیسه‌ای دیگر هم تقویت می‌کند؛ بدین ترتیب که عربستان سعودی دارد انتقام اختلال در رژیم قیمت‌های ثابت نفت خودش را می‌گیرد. عربستان سعودی قیمت‌های نفت خود را در سراسر بحران ژئوپولیتیک بین‌الملل ثابت نگه داشت، ابتدا با افزایش تولید برای جبران کسری تولید ایران، سوریه و سودان و بعد با جبران افزایش تولید عراق. عربستان سعودی در این دوره نقش تنها تولیدکننده قادر به مانور قیمت در جهان را بازی کرده است، که کنترل تولید نفت را دارد.

با این حال، افزایش تولید نفت امریکا - که

در شش سال گذشته حدود ۷۰ درصد افزایش یافته است و اکنون در بالاترین سطح از ۱۹۸۶ تاکنون قرار دارد - توانایی عربستان سعودی در حفظ ثبات قیمت به‌شدت تحت تاثیر قرار گرفته و تضعیف شده است. سعودی‌ها، در تلاش برای برگرداندن موازنه، ممکن است از مزیت هزینه خود در برابر تولیدکنندگان نفت شل که هزینه‌های بالاتری در تولید دارند، بهره بگیرند.

در این سناریو، عربستان سعودی احتمالاً اجازه خواهد داد که قیمت نفت به ۷۵ تا ۸۰ دلار کاهش یابد و مدتی در آن قیمت بماند تا استخراج‌کنندگان نفت امریکا از کسب‌وکار و بازار بیرون رانده شوند و از این طریق قدرت قیمت‌گذاری دوباره به عربستان سعودی برگردد.

عربستان سعودی با کاهش قیمت شاخص رسمی فروش نفت خود به سطحی پایین‌تر از سطح سال ۲۰۰۸ گام اول را در این مسیر برداشته است. تنظیم قیمت‌های فروش می‌تواند مقدمه‌ای برای تعدیل‌های بیش‌تر در تولید شود، که اگر سناریوی تقاضا ضعیف باقی بماند قطعاً رخ خواهد داد، برعکس تصور بسیاری از ناظران و تحلیل‌گران بازار که معتقد هستند عربستان خواهد توانست سهم خود را در بازار نگه دارد. در هر دو سناریو، تأثیر اصلی بر قیمت‌های نفت در سه‌ماهه‌های آتی منفی خواهد بود، که به حال رشد اقتصاد جهان خوب است و به‌ویژه برای کشورهای مثل هند، که نزدیک به سه‌چهارم نیاز نفت خود را وارد می‌کند.

در بازارها بحث بر سر این است که احتمالاً توطئه و دسیسه بزرگ‌تری در کار است. هم‌چون باقی مسائل دنیای نفت که در خفا نگه داشته می‌شوند، به‌نظر می‌رسد در این میان دستی از خاورمیانه در کار است؛ به‌طور خاص عربستان سعودی، با استراتژی‌ای شبیه به رویارویی شرق و غرب در دوران جنگ سرد.

بزرگ و جدی‌ای روبه‌رو شود. برای مثال، آموزش ابتدایی و راهنمایی به بهبود و اصلاحات ضروری‌ای که اتحادیه معلمان مدت‌هاست مانع از آن‌ها می‌شود نیاز دارد، و فعالیت‌های مجرمانه، که بیش‌ترشان به گروه‌های سازمان‌یافته تجارت مواد مخدر مربوط می‌شوند، امنیت فردی را به یکی از مهم‌تری و جدی‌ترین نگرانی‌ها در سراسر کشور تبدیل کرده است.

اما، علی‌رغم مشکلاتی این‌چنین، اصلاحات در بخش انرژی و برق، و ارتباط نزدیک‌تر با امریکا و کانادا که در پی این اصلاحات به وجود می‌آید، نوید سرعت بخشیدن به نرخ رشد اقتصاد مکزیک را در خود دارد، و همچنین افزایش میزان اشتغال، بالا رفتن سطح درآمدها، و در نتیجه بهبود سطح زندگی مکزیک‌ها.

صادرات تولیدی مکزیک از زمان امضای توافق‌نامه نفتا افزایش چشم‌گیری داشته است، و حالا حدود ۸۰ درصد از این صادرات به امریکا می‌رود. بسیاری از شرکت‌های مختلف چندملیتی امریکا کارخانه‌هایی در مکزیک دایر کرده‌اند و این کارخانه‌ها را به شبکه کارخانه‌های خود متصل نموده‌اند. کارخانه‌هایی که عمده مواد اولیه خود را از منابع محلی تأمین می‌کنند. در واقع، ارتباط تولیدی میان امریکا و مکزیک چنان بوده است که تنها حدود ۴۰ درصد از ارزش افزوده صادرات مکزیک به امریکا به‌سبب منابع امریکایی است.

اصلاحات جدید در بخش انرژی هم‌چنین به مکزیک اجازه خواهد داد تا از گاز ارزان کانادا سود ببرد. قیمت گاز در امریکا و کانادا نصف قیمت کنونی گاز در مکزیک است (و کم‌تر از نصف قیمت در اروپا و آسیا). دسترسی مکزیک به گاز ارزان‌تر صنایع پتروشیمی این کشور را شکوفا خواهد ساخت و هزینه‌های انرژی تولید را کاهش خواهد داد. کارشناسان تخمین می‌زنند که هزینه برق تولیدکنندگان مکزیک در این صورت می‌تواند تا ۲۰ درصد کاهش یابد.

خصوصی‌سازی پمکس و شرکت ملی برق مکزیک هم‌چنین راه را برای مدیران ماهر متخصص می‌گشاید تا جای بوروکرات‌های دولتی را بگیرند و نقش قدرتمند اتحادیه‌های کارگری در فرایند مدیریت را هم پایان دهند. علاوه‌براین، خصوصی‌سازی محدودیت‌های سرمایه‌گذاری‌ای را که بودجه دولت بر پمکس و شرکت برق تحمیل کرده از میان برمی‌دارد.

حتی پیش از اصلاحات در بخش انرژی، مکزیک مدت‌ها بود که سیاست‌های مناسبی را در عرصه اقتصاد کلان در پیش گرفته بود. در نتیجه، کشور از تورم پایین، کسری مالی اندک، و کسری‌های حساب جاری قابل‌مدیریت بهره‌مند بود. و گرچه مکزیک نظام نرخ ارز شناوری دارد، ارزش یزو در برابر دلار مدت‌هاست که ثابت مانده است.

با وجود همه این‌ها نمی‌توان منکر شد که مکزیک هنوز باید با مشکلات





ونزوئلا و مصیبت بدهی‌های دوقلو

رئیس‌جمهور ونزوئلا وارث اقتصاد بیمار نفتی است
اما به جای حل مشکل، یقه اقتصاددانان منتقد را گرفته است

نیست: تقریباً تمامی بدهی‌های داخلی، «بدهی‌های دوقلو» هستند به این معنی که بدهی خارجی نیز به آن افزوده می‌شود. آیا در مورد ونزوئلا وضع متفاوت خواهد بود؟ هاوسمن و سانتوز درست می‌گویند که بدهی‌های سنگین داخلی خطر به وجود آمدن بدهی‌های خارجی را در پی خواهد داشت. و احتمالاً درباره این که بدهی خارجی به نفع مردم ونزوئلاست نیز حق با آن‌هاست. بدهکار بودن به طلبکاران خارجی استراتژی مخاطره‌آمیزی است که باید آن را در مقایسه با دیگر گزینه‌های پیش‌رو سنجید. اما این اقدام در تاریخ ونزوئلا چندان هم بی‌سابقه نیست. از زمان استقلال ونزوئلا عدم پرداخت بدهی‌های خارجی در سال‌های مختلفی از قرن نوزده و بیست وجود داشته است. به گفته هاوسمن و سانتوز «به همین دلیل است که ارزش اوراق قرضه ونزوئلا ۱۱ درصد بیش‌تر از اوراق قرضه امریکاست، یعنی ۱۲ برابر مکزیک، چهار برابر نیجریه و دو برابر پولی که بولیوی می‌پردازد.» وضع کنونی این کشور برای مدتی طولانی ادامه خواهد داشت و به دنبال آن شاهد کاهش تدریجی استاندارد زندگی شهروندان متوسط ونزوئلایی خواهیم بود. در طول ۴۵ سال اخیر با سقوط سرانه تولید ناخالص ملی ونزوئلا، سرانه تولید ناخالص داخلی کشورهای امریکا و شیلی به ترتیب دو و سه برابر شده است. کارشناسان بی‌طرف معتقدند که در سال ۲۰۱۴ اوضاع ونزوئلا از این هم وخیم‌تر خواهد شد که با توجه به آشفتگی بنیادهای سیاسی کشور چندان بعید به نظر نمی‌رسد.

شرکت نفت که در تملک دولت است مکرراً از پرداخت بدهی‌هایش به تأمین‌کنندگان و شرکای سرمایه‌گذاری بازمانده است. هم‌گستره و هم‌میزان بدهی داخلی چشم‌گیر است. از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۴ بازده بدهی‌های داخلی دولت حدود ۱۷ درصد بود در حالی که تورم در محدوده ۵۵ تا ۷۵ درصد نوسان داشت. عوارض مالیات تنها مختص سهامداران نیست، بلکه شامل مستمیری‌بگیران، سرمایه‌گذاران و تمامی کسانی که از دولت به نحوی طلب دارند یا صاحب سرمایه‌اند نیز می‌شود. بنابراین، همان‌طور که هاوسمن و سانتوز هم پرسیده‌اند، این پرسش مطرح است که آیا دولت ونزوئلا باید از پرداخت بدهی‌های خارجی‌اش نیز سر باز زند؟ چرا که گذشته نشان می‌دهد بدهی‌های داخلی پایه‌های بدهی‌های خارجی پیش می‌روند. در حقیقت با توجه به آن که دولت همین حالا هم به شیوه‌های مختلف از پرداخت بدهی‌های داخلی‌اش شانه خالی می‌کند، احتمال به وجود آمدن بدهی‌های خارجی بسیار زیاد است. این احتمال به علاوه ملاحظات اخلاقی نشان می‌دهد که چرا هاوسمن و سانتوز چنین سؤال واضحی را مطرح می‌کنند.

در کتابی با عنوان «این بار فرق می‌کند» آنها به این مسأله پرداخته‌اند که چگونه بدهی‌های داخلی در مقایسه با بدهی‌های خارجی به رکودهای طولانی‌تر و شدیدتر و تورم بیش‌تر می‌انجامد. بررسی‌ها حاکی از آن است که نمونه‌های بسیاری از بدهی‌های خارجی وجود دارد که بر بدهی‌های داخلی بی‌تأثیر است اما عکس این مطلب صادق

اعتراض رئیس‌جمهور ونزوئلا، نیکلاس مادورو، نسبت به تحلیل دو اقتصاددان برجسته، ریکاردو هاوسمن و میگل آنخل جنجال زیادی ایجاد کرد. ونزوئلا همواره صندوق بین‌المللی پول را بابت ناکارآمد خواندن سیاست‌های اقتصاد کلان این کشور شدیداً مورد انتقاد قرار داده است و حالا این بار رئیس‌جمهور ونزوئلا دانشگاهیان را به باد انتقاد گرفته است. مادورو سکان دار اقتصاد نفتی عظیمی است که سرانه تولید ناخالص ملی امروز آن ۲ درصد نسبت به سال ۱۹۷۰ کاهش داشته است در حالی که قیمت نفت نسبت به آن سال ۱۰ برابر افزایش یافته است. هاوسمن و سانتوز پرسیده بودند آیا در شرایطی که ونزوئلا از پرداخت هرگونه بدهی داخلی بازمانده است، صلاح است از سرمایه‌گذاران خارجی برای مشارکت دعوت کند و به آن‌ها نیز بدهکار شود؟ مادورو از مسئولین ونزوئلا خواسته است هاوسمن و سانتوز را (که هر دو شهروند ونزوئلا هستند) تحت پیگرد قرار دهند، اما مشخص نیست که وی بیش‌تر از آن قسمت از حرف‌های این اقتصاددان‌ها که به مسأله بدهی به سرمایه‌گذاران خارجی پرداخته، دلخور شده است و یا از لیست بدهی‌های گذشته کشورش که عبارت‌اند از بدهی سه‌ونیم‌میلیارد دلاری دولت برای واردات دارویی، پرداخت معوقه ۲ میلیارد دلاری برای غذا و حدود ۴ میلیارد دلار بدهی به شرکت‌های خطوط هوایی‌مبای. تولیدات نفتی از سال ۱۹۹۷ به بیش از نصف کاهش پیدا کرده است چراکه

the guardian



کارشناسان بی‌طرف معتقدند که تا پایان سال ۲۰۱۴ اوضاع ونزوئلا از این هم وخیم‌تر خواهد شد که با توجه به آشفتگی بنیادهای سیاسی کشور چندان بعید به نظر نمی‌رسد.

ابولا: بحرانی بهداشتی یا فراتر از آن؟

با گسترش ابولا یک نسل در آفریقا طعمه فقر خواهند شد

The Economist

جهان شاهد تأثیرات فاجعه‌بار شیوع ابولا در غرب آفریقا است. آمریکا و انگلستان نیروهای نظامی خود را برای کمک به این کشورها فرستاده‌اند و سازمان‌های بین‌المللی هم در تلاش‌اند برای سه کشور درگیر، کمک‌های مالی جمع‌آوری کنند. با تشخیص موارد ابتلاء در آمریکا و اسپانیا ابولا دیگر نه تنها بحران غرب آفریقا که یک وضعیت اضطراری جهانی است.

پس از مرگ یک لیبیریایی در تگزاس، دیگر نیاز به واکنشی جهانی کاملاً آشکار است. ماه‌ها قبل دولت لیبیریا هم چنین فراخوانی داده بود. سایر کشورها در تلاش بودند ابولا را از خود دور نگاه دارند اما ماهیت به‌هم پیوسته دنیای امروز بر خلاف تمامی تلاش‌ها کار را به جایی رساند که امروز جنبه ابولا تا کشورهای فرسنگ‌ها دورتر از محل شیوع آن هم گسترده شده است.

در صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی، ابولا در صدر دستور کار قرار گرفته، به این دلیل که این بحران پیامدهایی ویرانگر برای بهداشت جهانی دارد. به عبارت دیگر این تراژدی تنها مختص هزاران خانواده داغدار در منطقه رودخانه مانو نیست بلکه فاجعه‌ای است اقتصادی که نسلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر سه کشور آفریقایی گرفتار ابولا خود پیش از این دچار مشکلات اقتصادی بودند، به طور مثال لیبیریا تنها ۱۱ سال است که از جنگ داخلی رهایی یافته است. سیرالئون هم درگیری‌های داخلی شدیدی را از سر گذرانده است. پیش از شیوع این بیماری، اقتصاد لیبیریا رو به رشد بود به طوری که هدف رشد اقتصادی در این سال، ۵/۹ درصد پیش‌بینی شده بود. سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی رو به افزایش بود و اغلب پروژه‌های زیرساختی به

توسعه خطوط لوله اختصاص داشت. در شرایط کنونی که عملیات معدنی متوقف شده، برداشت محصول به موقع صورت نگرفته، تجارت منطقه‌ای تعطیل شده و سرمایه‌گذاران فعالیت‌های خود را در خارج از کشور متمرکز کرده‌اند، لیبیریا ظرف یک سال با احتمال رکود مواجه شده است. بانک جهانی تخمین زده است که در صورتی که شیوع ابولا تحت کنترل در نیاید، اقتصادهای غرب آفریقا تا پایان سال جاری ضرری ۳۶/۲ میلیارد دلاری متحمل خواهند شد. بسیاری ناگهانی و به طرز ناخوشایندی ورق برای کشورهای غرب آفریقا برگشت.

اولویت اول لیبیریا ایجاد یک شبکه امن اقتصادی است. دولت لیبیریا به تازگی وامی ۵۲ میلیون دلاری از بانک جهانی، ۱۰ میلیون دلار از بانک توسعه آفریقا و ۵ میلیون دلار از سازمان استقراری «یواس.اید» دریافت کرده است تا بتواند به کشور در مبارزه با ابولا کمک کند. صندوق بین‌المللی پول هم درخواست لیبیریا را برای تأمین بودجه‌ای ۴۹ میلیون دلاری پذیرفته است.

با این حال این تنها آغاز راه است. بدون شک مشکلات کنونی منجر به کسری بودجه و کاهش چشم‌گیر پروژه‌های سرمایه‌گذاری می‌شود. کسری بودجه با پیشرفت بحران، بیش‌تر و بیش‌تر خواهد شد و پیش‌بینی می‌شود که نهایتاً به ۱۳۰ میلیون دلار برسد. نهادهای مالی بین‌المللی باید به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بهداشتی و درمانی ادامه دهند و از نهادهایی که بخش‌های خدماتی اساسی را اداره می‌کنند، حمایت کنند. البته تمامی این اقدامات باید در کنار تأمین نیاز فوری به تجهیزات پزشکی و متخصص صورت گیرد.

دولت تاکنون ۲۵ درصد درآمد سالیانه خود را از دست داده است. هم‌اکنون رسانه‌های بین‌المللی تصاویر بیمارستان‌ها و بیماران رو به مرگ را بازتاب می‌دهند اما حقیقت آن است که مدارس تعطیل، معلم‌هایی که حقوق خود را مدت‌هاست دریافت نکرده‌اند، نیروهای امنیتی‌ای که با بودجه ناچیز کار می‌کنند و ضعف شدید خدمات عمومی مسائلی هستند که قلب حیات لیبیریایی‌ها را تهدید می‌کند. لیبیریا باید دیگر شریان‌های اقتصادی کشور را نیز از انسداد خارج کند. خطوط هوایی بین‌المللی و تجارت مرزی که رو به زوال است، باید احیا شوند. شاید در این مرحله از شیوع بیماری این اقدامات میسر نباشد اما مزوی کردن لیبیریایی‌ها، امرار معاش



بسیاری از آن‌ها را دچار مشکل کرده و بسیاری از خانواده‌ها را درمانده کرده است.

پیامدهای اقتصادی این بحران اجتناب‌ناپذیر است: سیستم جهانی اقتصاد لیبیریا در این بحران سهم عظیمی دارد. تنها در هفته گذشته شاخص سهام در بسیاری از شهرهای مهم سقوط کرد و سهام شرکت‌های مسافرتی با پیش‌بینی اعمال محدودیت‌های سفرهای هوایی، افت شدیدی داشت.

نهادهای مالی بین‌المللی، شرکت‌های تولیدکننده انرژی و دیگر نهادها در منطقه منافع دارند. با در نظر داشتن گستره تجارت کاکائو، آهن و نفت، منزوی شدن اقتصاد غرب آفریقا عواقب بسیاری خواهد داشت. برای بسیاری از دموکراسی‌های نوپای غرب آفریقا، نآرامی سیاسی، درگیری‌های داخلی و تحولات اجتماعی مسأله غریبی نیست. طی یک دهه اخیر منطقه از گذشته‌ای پُر آشوب به دوران روشن و پویای رشد اقتصادی قدم گذاشته است. ابولا می‌تواند یک نسل از شهروندان را به حاشیه براند و در فقر و انزوا آن‌ها را از آینده ناامید کند. پیامدهای این مسأله در وحدت ملی نیز روشن است. لیبیریا نمی‌تواند اجازه دهیم چنین اتفاقی بیفتد.

بنابراین تأمین بودجه باید حساب‌شده و هدفمند باشد. نهادهای مالی بین‌المللی، شرکت‌های خصوصی و کشورهای وام‌دهنده باید با کشورهای درگیر بیماری همکاری‌های لازم را داشته باشند تا هر چه بیش‌تر از صدمات درازمدت این بحران بر اقتصاد کاسته شود. در لیبیریا این امر به معنی جبران هر چه سریع‌تر کسری بودجه و از سرگیری خدمات اساسی است. نباید اجازه داد پروژه‌های زیرساختی از پیش برنامه‌ریزی شده به کلی از دست بروند و باید توجه و اعتماد سرمایه‌گذاران خارجی را جلب کرد. از جمله برنامه‌هایی که باید در رأس استراتژی‌های دوران پس از ابولا قرار گیرد، حمایت از زیرساخت‌های اجتماعی و پروژه‌های اقتصادی به خصوص در مناطق روستایی درگیر با ابولا است.

اکثر لیبیریایی‌ها به ابولا مبتلا نشده‌اند اما برای تمامی خانوارهای قشر کارگر که با محصول از دست‌رفته مزرعه، معادن تعطیل یا بازارهای خالی از مشتری روبرو شده‌اند ابولا مثل یک نفرین است. برای نسلی که سال‌ها با رنج بزرگ شده، تجربه ابولا بسیار دردناک و بی‌رحمانه است. به همین علت است که تنها بحث یک بیماری مطرح نیست بلکه پای بقای یک کشور در میان است.



آمارا کنه

وزیردارایی لیبیریا



نهادهای مالی بین‌المللی، شرکت‌های خصوصی و کشورهای وام‌دهنده باید با کشورهای درگیر بیماری همکاری‌های لازم را داشته باشند تا هر چه بیش‌تر از صدمات درازمدت این بحران بر اقتصاد کاسته شود.

همکاری‌های لازم را داشته باشند تا هر چه بیش‌تر از صدمات درازمدت این بحران بر اقتصاد کاسته شود.



تولیدکننده یا عاشق است یا دیوانه

تجربه کسب و کار در گفت و گو با **محسن تورانی**

رسیده بود. تورانی، تولیدکننده‌ای است که به گفته خودش هم عاشق است و هم مجنون، چراکه در شرایطی که تعطیل کردن کارخانه به صرفه‌تر است چراغ کارخانه‌اش را روشن نگه داشته و تلاش می‌کند زندگی خود و صدها نفر پرسنل چدنیت صدر را بهبود بخشد. او از دولت گلایه دارد که چرا برای کنترل تورم، تزریق نقدینگی به بخش تولید را کند کرده است و معتقد است با ادامه وضع موجود، تولید ما رو به نابودی می‌رود. تورانی عشق به کار و حفظ فضای فعالیت و تولید را مهم‌ترین خصلت خود می‌داند چنان‌که می‌گوید «من خارج از ایران هم که می‌روم، یک هفته بیشتر نمی‌مانم و لحظه‌شماری می‌کنم بر سر کارم برگردم.»

آینده‌نگر: ۴۳ ساله است اما به اندازه مردی کهن سال تجربه، خاطره و درد دل دارد. محسن تورانی مدیر کارخانه چدنیت صدر است که در عرصه تولید انواع قطعات چدنی، لوله و اتصالات، ملزومات آبرسانی بین شهری، ملزومات پارکی و... فعالیت می‌کند. عضو کانون کارآفرینان استان تهران است، یکبار به عنوان کارآفرین نمونه کشور انتخاب شده و چند اختراع هم در حوزه صنایع ریخته‌گری به ثبت رسانده است. تنظیم قرار ملاقات با او بسیار دشوار بود، چنان‌که بیش از یک ماه به طول انجامید و سرانجام بعد از لغو دو قرار در دفتر چدنیت صدر در تهران، او را در یک سفره‌خانه سنتی ملاقات کردیم. ساعتی از غروب گذشته و او تازه از کارخانه‌اش واقع در ۵۰ کیلومتری تهران، به پایتخت



II کارتان را از چه سنی آغاز کردید؟ این کار چه تاثیری در شکل‌گیری شخصیت اجتماعی شما داشت؟

تقریباً از سن هفت‌سالگی به همراه پدر مرحومم به کارگاه ریخته‌گری می‌رفتم. آنجا بود که سرگرم ماسه‌بازی شدم. در ریخته‌گری اصل کار مبتنی بر کار روی ماسه است و من در همان بچگی از قالب‌گیری با ماسه‌ها خوشم می‌آمد. اول راهنمایی بودم که درس را به عشق کار رها کردم، و بعدها در ۱۸ سالگی تصمیم گرفتم به خدمت سربازی بروم و در بازگشت، به کار بچسبم. مرحوم پدرم از سال ۱۳۴۳ در حرفه ریخته‌گری مشغول بود و در واقع ما پرچمدار کار او شدیم. در دوران خدمت هم، مرخصی که می‌آمدم کار می‌کردم. از کار خیلی لذت می‌بردم و از کودکی آدم سختکوشی بودم. یعنی در کار کردن کم نمی‌آوردم. زمانی بود ساعت ۵ صبح بیدار می‌شدم و تا ۱۲ شب مشغول کار بودم.

III نام کارگاه پدرتان چه بود؟

اولین نامش «ذوب فلزات دانش» بود. چون کارگاهمان در گاراژ دانش پایین‌تر از میدان شوش قرار داشت. تقریباً سال ۱۳۶۴ بود که نام شرکت ما به چندین تغییر کرد و بعد از ۵۶ سال چون به اداره مالیات بدهکاری داشتیم این شرکت را منحل کردیم و «چندین صدر» متولد شد. من یک برادر بزرگتر دارم که از بچگی با هم کار می‌کردیم. البته او زیاد به ریخته‌گری علاقه‌ای نداشت و اکنون هم در تهران، مدیرعامل شرکت است. یک برادر کوچکتر از خودم هم دارم که وقتی به سن قانونی رسید، وارد شرکت شد که آن هم در دفتر تهران است و مدیریت فروش را برعهده دارد.

III اولین درآمدهای چقدر بود؟

اولین درآمد باصطلاح پول چایی بود که از یک مشتری دریافت کردم. این‌طور نبود که به پدرم گفته باشم پولی بدهد، و او هم از سر پدری پول توجیبی داده باشد، بلکه توانستم در مقابل زحمتی که کشیدم، درآمدی کسب کنم و این برایم ارزش داشت. در سن ۲۱ سالگی کارگاه ریخته‌گری را از پدر گرفتم. به او گفتم کارگاه را خودم دست می‌گیرم، شما اینجا را به من اجاره بده و من حقوق کارگران را پرداخت می‌کنم. شاید این امتحانی بود که من بتوانم خودم را در خانواده نشان دهم. در ابتدا مدیریت کارگاه که آرزو داشتیم آن را به یک کارخانه تبدیل کنیم، برایم مشکل بود. به سختی توانستم آنجا اداره کنم چون تا آن زمان به عنوان کارگر کار می‌کردم و آنقدر با مدیریت آشنا نبودم که بخواهم بالای سر پرسنل باشم. آن زمان ۶ کارگر داشتیم و با همین تعداد کار کردیم تا زمانی که آقای کرباسچی شهردار تهران شد. شهرداری اعلام کرد کارخانجات آلاینده باید از شهر خارج شوند و همین باعث مشکلات بسیار و درگیری

ما با شهرداری شد. همان زمان بود که اتحادیه، ما را به وزارت صنعت معرفی کرد و وزارتخانه هم در شهرک صنعتی عباس‌آباد به ما زمین داد. این زمین ۳۲۴۰ متر بود در حالی که کارگاه شوش که کار می‌کردیم، ۱۰۰ متر بیشتر جا نداشتیم. آن موقع درآمدمان خوب بود. اینجا کار می‌کردیم و آنجا خرج می‌کردیم و آرام‌آرام کارخانه را می‌ساختیم. کار ساخت کارخانه هنوز تمام نشده بود که کارخانه‌مان را پلمپ کردند و مجبور شدیم به عباس‌آباد برویم. آنجا که رفتیم جوری شده بود یک طرف بنا و نقاشی کار می‌کرد، یک طرف خودمان کار می‌کردیم. به تدریج به تعداد کارگران اضافه شد و ریخته‌گری‌مان را هم متحول کردیم. آن زمان که در تهران کار می‌کردیم، در ۱۰۰ متر جا، تقریباً روزی ۶۰۰، ۷۰۰ کیلو تولید داشتیم، اما وقتی به شهرک آمدیم، تقریباً روزی ۵، ۶ تن تولید کردیم. هم تنوع بیشتری در قالب‌ها و ریخته‌گری به وجود آوردیم و هم با قالب‌های متفرقه قطعات تازه و خاصی ساختیم. در حقیقت کار را توسعه دادیم. تقریباً سال ۱۳۷۳ بود که هم قطعات را با کیفیت بیشتری تولید کردیم و هم اینکه یک مقدار تکنولوژی را وارد کار کردیم.

III تکنولوژی را از چه کشوری آوردید؟

از آلمان. همیشه دوست داشتیم کارنویی در حرفه‌ام انجام دهم که هم برای کشورمان خوب باشد هم کار خودمان را رونق و تنوع بیشتری بدهد. قطعات ریخته‌گری که ما تولید می‌کردیم اتصالات آب و فاضلاب بود. بعدها وارد کارهای مربوط به شهرداری هم شدیم و هم‌اکنون، هم با شهرداری کار می‌کنیم هم با آب و فاضلاب. در پیچه‌های منهل آب‌های سطحی تولید می‌کنیم، چراغ‌های پارکی، صندلی، سطل‌های زباله و ...

III گفتید که در دوران کارتان تکنولوژی‌های



II نو وارد کردید. این تکنولوژی‌ها مربوط به کدام عرصه‌ها بوده است؟

در کار ما، قبلاً از کوره‌های دوار استفاده می‌شد که با نفت مازوت کار می‌کرد اما الان با کوره‌های القائی و برقی کار می‌کنیم که خودمان وارد کشور کردیم. تکنولوژی بعدی کار با ماشین آلات دقیق سی‌ان‌سی است. قبلاً کار ما با دستگاه تراش بود که کارگر روی آن کار می‌کرد، اما الان، هم کارگر کار می‌کند، هم دستگاهی است که دقت را بالا برده است. ما با این تکنولوژی می‌توانیم در سبده صادرات خودمان، حرفی برای گفتن داشته باشیم، چون کار را به سطحی جهانی رسانده‌ایم که آنسوی آب‌ها، چشم‌پسته قبولش می‌کنند.

III مواد اولیه‌تان را از کجا تأمین می‌کنید؟

هفتاد درصد از چین و سی درصد متعلق به ایران است. وقتی من برایم مهم نباشد که جنس‌ام قرار است کجا، جلوی خانه شاهزاده یا گدا، نصب شود، جنس با کیفیت‌تری تولید می‌کنم. دولت هم باید نگاهش به همین شکل باشد. وقتی که ما می‌توانیم جنس تمام‌شده بفروشیم، چرا باید خام بفروشیم؟ بهترین حالت این است که به تولیدکننده اهمیت دهند. در این صورت، جنس با کیفیت را با تزریق به تولید داخل، می‌سازیم و صادر می‌کنیم. دولت می‌تواند کارشناسی کند و سوبسیدهایی دهد تا به کمک آن‌ها، اجناس را در داخل تولید کنیم و به جای اینکه مواد اولیه و خام‌فروشی کنیم، جنس تمام‌شده و کامل را به طرف‌های خارجی بدهیم. ما نباید سنگ آهن را بیرون بفرستیم، باید سنگ آهن را ذوب کنیم، آهنش کنیم، ناخالصی را بگیریم، آهن را بدهیم تولیدکننده قطعه درست کند و بعد صادر کنیم.

III آیا در دوران کار تعدیل نیرو هم داشتید؟

من الان ۱۵۰ نفر نیرو دارم و در تمام این سال‌ها، با وجود همه مشکلاتی که از سر گذرانیدیم حتی یک نیرو هم کم نکردم. همیشه در شرایط بحرانی با خودم گفتم که این کارگر امیدش به من بوده و آمده سر کار، تا من زنده هستم، حتی اگر از سودم کم شود، نان او را نمی‌برم. من کاری دارم که از کارگاه ریخته‌گری میدان شوش با من کار می‌کند. از این کارگرها یک نفر ندارم. ۵، ۶ نفر دارم.

III مهمترین اصلی که در کار و مدیریت مدنظر قرار می‌دهید چیست و چرا؟

حقیقت چه چیزی در کار برای شما ارزش است و به هیچ عنوان از آن نمی‌گذرید. سود و انتفاع مالی؟ رضایت مشتری؟ صداقت؟ همدلی میان کارکنان؟ توسعه؟ کدامیک برایتان در اولویت قرار دارد؟

می‌گویند تولیدکننده یا عاشق است یا دیوانه. من فکر می‌کنم هم عاشق باشم هم دیوانه. من به سفر

از زمانی که دولت وضع مالی‌اش خراب شد و طرح عمرانی نداریم مجبور شدیم به بازارهای خارجی رویبآوریم. البته برایمان بهتر شده است. به کشورهای ترکمنستان، ارمنستان، افغانستان و عراق صادرات داریم و این برای ما مایه خوشحالی است.



با شرایط سختی

مواجهیم و با ادامه این وضعیت، تولید ما رو به نابودی می رود. شهرک‌ها و تولیدکنندگانی که الان هستند هم آدم‌هایی اند که جسم دارند ولی روح ندارند. جانی در بدنشان نیست.

هم که می‌روم، یک هفته بیشتر نمی‌مانم. آنقدر کارم را دوست دارم که لحظه‌شماری می‌کنم بر سر کارم. برگردم. کارم را حفظ کرده‌ام، چون دوستش دارم. چون اگر کار نکنم می‌میرم. کار کردن برایم انگیزه زندگیست، ذوق و شوق است. وقتی قطعه‌ای درست می‌کنم و کیفیتش از قبل بهتر می‌شود، خودم از هر کسی بیشتر ذوق می‌کنم و خستگی از تنم درمی‌رود. مثلاً ما قدیم قطعه‌ای تولید می‌کردیم که ۲۰۰ کیلو وزن داشت اما الان با تکنولوژی‌های جدید وزن همین قطعه را به ۱۲۰ کیلو رساندیم. تکنولوژی آمده و بار اضافه را کم کرده است. کار ما یک حُسن مهم دارد. دانشجویایی که در رشته متالوژی فارغ‌التحصیل می‌شوند، کجایم خواهند بود؟ می‌آیند و در کارخانه ما کار می‌کنند. دو نفر مهندس متالوژی داریم، دو مهندس کنترل کیفی داریم، یک خانم مهندس رنگ داریم که در مجموعه ما کار می‌کند. کار ما به این شکل نیست که فقط کارمند و کارگر ساده کار کنند، نه من. الان دو مدیر فروش خارجی دارم که به زبان انگلیسی مسلط هستند.

یعنی در بخش صادرات هم فعال شده‌اید؟

بله، سه سال است صادرات را شروع کرده‌ایم. از زمانی که دولت وضع مالی‌اش خراب شد و طرح عمرانی نداریم مجبور شدیم به بازارهای خارجی رو بیاوریم. البته برایمان بهتر شده است. به کشورهای ترکمنستان، ارمنستان، افغانستان و عراق صادرات داریم و این برای ما مایه خوشحالی است.

برای یک مدیر، مدیریت زمان مسئله مهمی است. صبح چه ساعتی از خواب بیدار می‌شوید و کار را شروع می‌کنید؟

کارخانه ما دو فاز دارد. ریخته‌گری ما از ساعت ۵ صبح شروع می‌شود و کارمندان بخش اداری ما از ساعت ۷ صبح سر کار می‌آیند. خود من هم بالطبع باید ساعت ۷ صبح سر کار باشم. اگر تهران کار داشته باشم تا ۹ یا ۱۰ خودم را به کارخانه می‌رسانم.

تفریحتان چیست؟

سفر مهم‌ترین تفریح من است. می‌گویند «بسیار سفر باید تا پخته شود خامی». بیشترین تجربیات کاری من در ایتالیا و اسپانیا بوده و سفر برایم همیشه آموزنده بوده است. تفریح واقعی من اما کار است. در دوره آقای احمدی‌نژاد یک طرح توسعه ۲۰ هزار متری داشتیم، اما آنقدر تحت فشار قرار گرفتیم، از خیرش گذشتم.

برای اجرایی کردن این طرح توسعه، چه

پیش‌زمینه‌هایی لازم بود و هست؟
ما یک طرح توسعه ۲۰ هزار متری در شهرک

صنعتی عباس‌آباد داشتیم اما در نهایت به جایی نرسید. چون در این مملکت یکسری آدم‌ها هستند که می‌خواهند کار کنند، یکسری هستند که نمی‌خواهند کار کنند، عده‌ای هم هستند که کار بلد نیستند. من که الان راننده سواری هستم، بلد نیستم کامیون را راه ببرم. خودم می‌دانم که اگر پشت کامیون بنشینم، تصادف می‌کنم. متأسفانه در مملکت ما، در عرصه مدیریت این مسئله به اشکال مختلف وجود دارد. هیچ کس و هیچ چیز سر جای خودش نیست و پروژه‌های بزرگ پیش نمی‌روند. ما اگر در جامعه بخواهیم یک طرح توسعه اجرا کنیم، می‌گویند چه می‌خواهی؟ و منظورشان پول است. نمی‌گویند چه مانعی بر سر راهت است که برداریم. یک‌بار من به دولت قبلی اعتراض کردم، که من محسن تورانی یارانه نقدی می‌خواهم چه کار؟ شما پنج نفر را معرفی کنید، من خودم یارانه به آن‌ها می‌پردازم. من یارانه نمی‌خواهم، سنگ را از جلوی پای من بردارید. شما به من سوسپید برق بدهسد،

سوسپید مواد اولیه بدهید، کاری کنید که کار من پیش برود. در عمل اما کاری که کرده‌اند این است که عرصه را برای واسطه‌گری باز گذاشته‌اند. آن هم واسطه‌گری سطح پایین. بازار ما پُر شده از اجناس بُنجل. چرا به جای این همه ماشین‌های بی کیفیت مثلاً آئودی در اختیار مردم قرار نمی‌دهیم؟ با این پول‌هایی که مردم می‌دهند، حقیقتاً است محصول خوب استفاده کنند. دولت جدید برای کنترل تورم جلوی تزریق پول را گرفته است. بله، کاهش نقدینگی تورم را کنترل می‌کند اما به رکود هم دامن می‌زند. قرار نیست اگر می‌خواهیم باغی را از علف‌های هرز پاکسازی کنیم، جریان ورود آب را به آن سد کنیم. در این حالت، علف هرز از بین می‌رود اما درخت هم خشک می‌شود.

ریسک‌پذیری، یکی از عناصر مهم برای فعالیت در محیط کسب و کار تلقی می‌شود. آیا اهل ریسک هستید؟

به هیچ بانکی بدهکار نیستم

آیا اهل وام گرفتن هستید؟ یعنی آیا پروژه‌ای را با پول وام پیش می‌برید؟

هیچ دولتی تا الان یک ریال به ما وام نداده است. یعنی در حقیقت نتوانستیم وامی بگیریم، چون آنقدر سنگ جلوی پیمان می‌گذاشتند که دست از تلاش می‌کشیدیم. شاید مشتری دور روز چک‌مان را نگه داشته تا نقد شود یا یک چک برگشت خورده و بعد از یک هفته پاس شده ولی تا این لحظه هم هنوز یک ریال از هیچ بانکی وام نگرفته‌ایم. خدا را شکر می‌کنم که کمک کرد روی پای خودمان بایستیم. من سال ۱۳۸۵ صنعتگر جوان شناخته شدم، سال ۱۳۸۷ کارآفرین برتر شدم و چهار اختراع هم در آب و فاضلاب کشور ثبت کردم. یکی از معضلاتی که در آب و فاضلاب کشور وجود داشت، سرعت شبانه در پیچه‌های فاضلاب در معابر عمومی بود که باعث حادثه دیدن موتورسواران و عابران می‌شد. من با تغییر شکل در پیچه‌های فاضلاب، در پیچه منهول ضدسرقت درست کردم و کاری کردم که سرقت ۶۰ تا ۷۰ درصد کاهش پیدا کرد، اما تا الان کسی نیامده بگوید این جوان تولیدی کرده، بیاییم دستش را بگیریم تا این کار را گسترش دهد. واقعا ذوق ما را کور می‌کنند.



ما بیشتر در جریان کار ریسک می‌کنیم. مثلاً من در جریان کارمان، یک پروژه جدید یعنی خط تولید رنگ الکترواستاتیک اجرا کردم، که ۷۰۰ میلیون تومان هزینه داشت ولی متأسفانه به نتیجه نرسید. ۷۰۰ میلیون من یا آجر است، یا آهن یا ماشین آلات. کسی که تولید می‌کند قرار نیست ریسک جای دیگری را انجام دهد، ریسک او در جریان کار رقم می‌خورد.

III الان از ریسکی که کردید پشیمانید؟

بله، چون اگر همان پول را می‌خواستیم در بانک بگذاریم، سیصد میلیون هم روی آن می‌گذاشتم، می‌شد یک میلیارد. ماهی ۲۴ میلیون تومان به من سود می‌داد. کارخانه‌ام داشت کارش را می‌کرد، یک مدیر هم به عنوان ناظر می‌گذاشتم و پولم را می‌خوردم. از کارگرها هم کم می‌کردم و تمام. ولی چون عاشق تولید بودم این ریسک را انجام دادم و وقتی به نتیجه نرسید هم به کارم ادامه دادم. حقیقت آن است که ما اکنون با شرایط سختی مواجهیم و با ادامه این وضعیت، تولید ما رو به نابودی می‌رود. شهرک‌ها و تولیدکنندگانی که الان هستند هم آدم‌هایی‌اند که جسم دارند ولی روح ندارند. جانی در بدنشان نیست.

III شما در مذاکره قوی هستید؟

فکر می‌کنم بله، از نمره ۱۰ تا ۱۰۰ به خودم ۸۰-۸۵ می‌دهم چون می‌دانم کجا باید امتیاز داد و چگونه باید بازار را به دست آورد. من برای اولین بار که کالاها را صادر می‌کردم، جنسم را مایه به مایه فروختم. فقط برای اینکه می‌خواستیم خریدار آن طرف آب بفهمد در ایران کارخانه‌ای هست و جنسی تولید می‌کند که کیفیت کارش در سطح دنیاست. اگر اول نیست، سوم است، دوم است. همان ابتدا به این شرط با آن‌ها معامله کردیم و نتیجه هم گرفتیم. بنابراین فکر می‌کنم در جریان مذاکره بتوانم از عهده‌اش بر بیایم.

III بزرگترین پروژه مالی که در دوره کارتان

داشتید چه بوده است؟

مدتی بعد از آنکه در شهر بم زلزله آمد، ما در مناقصه‌ای به مبلغ یک میلیارد و چهارصد میلیون تومان برنده شدیم و تولید ماهانه خود را از ۱۰۰ تن به ۲۰۰ تن رساندیم. یعنی ظرفیت را دوبرابر کردیم. چرا؟ چون مردم بیم دردمان زیر آوار مُرده بودند، ده درصد هم از بی‌آبی مُردند. به خاطر اینکه خطوط انتقال آب خیلی فرسوده و قدیمی بود و بر اثر زلزله آسیب دیده بود. دولت هم آن زمان انصافاً هزینه کرد، بودجه داد، خط انتقال را عوض کردند، به‌روز کردند و کارها مرتب شد. ما آن زمان توانستیم هم با صلیب سرخ در ایران کار کنیم، هم با خود آب و فاضلاب قرارداد بستیم و کار کردیم. این کار به ما نشان داد که می‌توانیم کارهای بزرگ را به انجام

برسانیم و از این جهت که توانایی‌هایمان را به خودمان شناساند، تجربه خوبی بود.

III بزرگ‌ترین شکستی که تاکنون در کسب و کارتان متحمل شده‌اید، چه بوده است؟

ما سه سال قبل، مناقصه‌ای برنده شدیم. بعد از این مناقصه، دلار گران شد، مواد اولیه گران شد و در شرایطی که قراردادمان حدود ۹۰۰ میلیون تومان بود، خودمان تقریباً ۳۰۰-۴۰۰ میلیون تومان روی این پول گذاشتیم و جنس را تحویل دادیم، ۴ ماه هم مجانی کار کردیم. یعنی هم زمان از دست دادیم و هم چندصد میلیون پول هزینه کردیم.

III در کارتان رقیب هم دارید؟ چگونه از رقبایتان پیش می‌افتید؟

ما نمی‌گوییم رقیب، ولی همکار داریم. همیشه سعی می‌کنم یک قدم از دیگران جلو باشم. وقتی می‌خواهم محصولی بفروشم، اگر خریدار بگوید جنس فلان شرکت بهتر است، به من برمی‌خورد. خودم را با نگرانی می‌کنم تا ببینم کجا ضعف دارم و آن ضعف را برطرف کنم. از نظر کیفیت، از نظر سرعت عمل، از نظر اینکه کارمان بسته‌بندی خوب داشته باشد. این‌ها بسیار برایم مهم است.

III غیر از کار در کارخانه چندین صدر در کار سرمایه‌گذاری هم هستید؟

بله، با یک شریک عرب و یک شریک ایرانی شرکتی تاسیس کردیم و در عرصه صادرات و واردات کار می‌کنم. مثلاً از هند به کشور چین، از چین به امارات.

III در بازار سهام چطور؟ آنجا هم فعالیتی دارید؟

نه، چون ما با پول بیشتر کار می‌کنیم تا اینکه پولمان را جایی بخواهیم. من فکر می‌کنم کسی که بتواند با پولش کار کند بازار سهام نمی‌شود. چون رونق خود بورس هم وابسته به رونق تولید است.

III شما حتماً به‌طور روزمره با بانک‌ها در

ارتباطید. با کدام بانک بیشترین مرادده کاری را دارید؟

من در چهار بانک صادرات، ملت، ملی و اقتصادنوین حساب بانکی دارم. ولی بهترین خدمات را از بانک ملی گرفتم.

III شما هم مانند سایر پیمانکاران از دولت طلب دارید؟

بله، رقمی معادل سه و نیم میلیارد تومان. اگر بخواهم میانگین بگیرم، یک سال است که طلب داریم.

III با توجه به همه این‌ها که گفتید چشم‌انداز کارهای تولیدی در ایران را چگونه می‌بینید و برنامه آینده آن چیست؟

حقیقت آن است که همه ما تولیدکننده‌ها در وضعیت اقتصادی سال‌های اخیر دچار سخته شدیم، همه در کم‌افرو رفتیم و امیدواریم خدا شفا دهد. در مملکت ما به امر تولید اهمیت نمی‌دهند. به آن کسی اهمیت می‌دهند که با یک تلفن جنس را از من می‌خرد، دوبرابر سود من روی قیمت می‌کشد و می‌فروشد. چون رابطه دارد. برای تولیدکننده هیچ اهمیتی قائل نمی‌شوند. تولید هم بخواهد، اجناس مورد نیازشان را از چین وارد می‌کنند. البته الحمدلله کار ما جور است که چین هنوز نتوانسته در آن نفوذ کند. چون تنوع در قطعات آبرسانی زیاد است و واردات آن‌ها نمی‌صرفد.

III چه چیز می‌تواند شما را احیا کند؟

احیای روند صحیح توسعه در کشور، ما را نیز احیا می‌کند. بیش از چهار سال است که طرح‌های عمرانی در کشور خوابیده است. شهرداری چند سال است که در کشور خوب کار نمی‌کند. زمانی شهرداری طرح «استقبال از بهار» تعریف می‌کرد، اما الان پولی ندارد که به پیمانکار بدهد. در کشور طرح توسعه نداریم چون دولت قبلی همه کلنگ‌ها را زده است، البته نیمه‌کاره. کلنگ بدون پول، بدون برنامه، بدون بودجه. کلنگی است که لوله نفت را سوراخ کرده اما به استخراج نفت کمکی نکرده است. کاری نکرده که در عسلویه تبه‌اول استخراج را بگیریم و متأسفانه شاهدیم، همه ذخایر به سمت کویت و قطر می‌رود. من فقط امیدوارم یک نفر به صدای ما و حرفی که داریم می‌زنیم گوش کند. اگر مادر این جامعه می‌خواهیم رو پای خودمان باشیم و کشورمان عاری از مشکلات شود فقط باید به رونق تولید کمک کنیم. وقتی تولید باشد می‌توانیم صادرات داشته باشیم، اما در شرایط فعلی، وقتی تحریم‌ها را داریم؛ نه می‌توانیم صادرات کنیم و نه می‌توانیم تکنولوژی وارد کنیم. کشور ما مثل یک اجتماع خانوادگی است. اگر یک پدر به فرزندش بها ندهد و به او فرصت ندهد، اعضای آن خانواده هیچ‌وقت به هم تمایل و تعادل پیدا نمی‌کنند.

وقتی می‌خواهم محصولی بفروشم، اگر خریدار بگوید جنس فلان شرکت بهتر است، به من برمی‌خورد. خودم را با نگرانی می‌کنم تا ببینم کجا ضعف دارم و آن ضعف را برطرف کنم. از نظر کیفیت، از نظر سرعت عمل، از نظر اینکه کارمان بسته‌بندی خوب داشته باشد. این‌ها بسیار برایم مهم است.



زندگی یک کارآفرین: لری ایسون

امپراتور دنیای نرم افزار

ترجمه ریحانه عبدی

چندی بعد ایسون و همکارانش برنده قراردادی دوساله شدند که طی آن یک سامانه مدیریت پایگاه‌های داده رابطه‌ای (RDBMS) طراحی کنند. اسم این پروژه اوراکل بود. آن‌ها پروژه را یک سال زودتر از قرارداد به پایان رساندند و زمان باقی‌مانده را صرف توسعه سیستم‌شان برای برنامه‌های تجاری و عمومی کردند. این پروژه تجاری نیز اوراکل نام گرفت. در سال ۱۹۸۰ کمپانی ایسون فقط هشت کارمند داشت و درآمدش چیزی حدود یک میلیون دلار بود ولی در سال ۱۹۸۱ خود شرکت IBM سیستم اوراکل را به عنوان پردازنده اصلی‌اش به کار گرفت و در طی ۷ سال بعد از آن فروش اوراکل هر سال دوبرابر شد. کمپانی یک میلیون دلاری در حال تبدیل شدن به یک کمپانی میلیاردی بود. ایسون نام کمپانی را به پاس پرفروش‌ترین محصولش به شرکت اوراکل تغییر داد.

در سال ۱۹۸۶ سهام اوراکل عمومی شد و در همان روز اول ۳۱ میلیون دلار سهم به فروش رفت. اما کارکنان جوان و پرشور شرکت در تخمین سود آتی زیاده‌روی کردند و در سال ۱۹۹۰ شرکت اولین ضررش را تجربه کرد. ارزش سهام اوراکل حدود ۸۰ درصد افت کرد و شرکت به مرز ورشکستگی رسید. ایسون متوجه شد برای نجات از این وضع باید به تغییراتی اساسی در شرکت دست بزند و لذا مدیرانی با تجربه را جایگزین بیشتر کارکنان ارشد شرکتش کرد. برای اولین بار او مسئولیت‌های مدیریتی کسب و کارش را به متخصصان این حوزه واگذار کرد و انرژی خودش را فقط بر توسعه محصول متمرکز ساخت. مدت کوتاهی بعد از آن یعنی در ۱۹۹۲، نسخه جدید برنامه پایگاه داده به نام اوراکل ۷ بازار فن آوری را قبضه کرد و اوراکل به رهبر صنعت نرم‌افزارهای مدیریت پایگاه داده تبدیل شد. در عرض دو سال ارزش سهام شرکت دوباره آنقدر بالا رفت تا به ارزش قبلی‌اش رسید. بخت و اقبال در طول دهه ۱۹۹۰ با اوراکل یار بود. بانک‌های آمریکا، کمپانی‌های اتومبیل‌سازی و غول‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای، همگی وابسته به برنامه‌های پایگاه داده اوراکل بودند. تحت رهبری ایسون، اوراکل به پیشگام عرضه برنامه‌های بازرگانی در فضای اینترنت تبدیل شد. کمپانی، منفعت فراوانی از رشد تجارت الکترونیک کسب کرد و سود خالصش در سه ماهه اول سال ۲۰۰۰ رشد ۷۶ درصدی را تجربه کرد. در حالی که ارزش سهام دیگر کمپانی‌های فناوری نوسان زیادی داشت، اوراکل ارزش سهامش را ثابت نگه داشت و بزرگ‌ترین سهامدارش یعنی موسس و مدیر عامل آن، لری ایسون، به بزرگ‌ترین هدفش یعنی کنار زدن بیل گیتس صاحب کمپانی مایکروسافت به عنوان ثروتمندترین مرد دنیا نزدیک شد.

در ابتدای سال ۲۰۰۴ ایسون تصمیم گرفت که از طریق مجموعه‌ای از مالکیت‌های استراتژیک، سهم اوراکل را از بازار افزایش دهد. در عرض سه سال اوراکل بیش از ۲۰ میلیارد دلار صرف خرید تعداد فراوانی کمپانی کرد؛ شرکت‌های کوچک و بزرگ، سازندگان نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها، نرم‌افزارهای مالی، محاسبه موجودی و پشتیبانی و... اولین خرید عمده «پپیل سافت» بود. هنوز جوهر قرارداد خرید «پپیل سافت» خشک نشده بود که ایسون از رقیبش SAP پیشی گرفت و شرکت توسعه نرم‌افزار «رینتک» را نیز خرید. در طول سال بعد، اوراکل مالکیت شرکت رقیبش یعنی «سیبل سیستم» را نیز به دست آورد. دو سال بعد و در بحبوحه رکود اقتصادی جهانی، ایسون باز هم خودی نشان داد و شرکت ساخت نرم‌افزار و سخت‌افزار سان میکروسیستم را خرید و به بزرگ‌ترین کمپانی نرم‌افزاری دنیا بدل شد. مجموعه این اقدامات سبب شد که در سال ۲۰۱۴ ارزش اوراکل در بازار به ۱۸۵ میلیارد دلار با بیش از ۴۰ هزار کارمند برسد. لارنس ایسون از زمان تاسیس اوراکل تا امروز تنها مدیر عامل شرکت بوده است.

لری ایسون ۶۸ ساله، موسس و مدیر عامل شرکت اوراکل است که این سمت برای او در سال ۲۰۱۴ مقام پنجم لیست ثروتمندترین افراد دنیا را به ارمغان آورده است. مادرش او را در نهمه‌گی به دلیل ابتلا به ذات‌الریه نزد خاله و شوهرخاله‌اش فرستاد تا سرپرستی او را به عهده بگیرند. در یک آپارتمان دوخوابه بزرگ شد و تا ۱۲ سالگی نمی‌دانست که خاله و شوهرخاله‌اش او را به فرزندخواندگی قبول کرده‌اند. آن هم در دوران رکود بزرگ اقتصاد، درحالی که شوهرخاله او زندگی را با درآمد متوسطی از حسابداری برای اداره مسکن اداره می‌کرد. شخصیت ایسون از همان بچگی مستقل و سرکش بود و از همان ابتدا استعداد فراوانی در ریاضیات و علوم از خود نشان می‌داد آنچنانکه بعدها در دانشگاه ایلینوی به عنوان دانشجوی علوم نمونه سال برگزیده شد. همزمان با امتحانات سال دوم دانشگاه، مادر خوانده او از دنیا رفت و مجبور به انصراف از تحصیل شد. پاییز همان سال وارد دانشگاه شیکاگو شد ولی بعد از یک ترم دوباره انصراف داد. مدت کمی بعد، با پس‌انداز کمی که داشت، به برکلی کالیفرنیا نقل مکان کرد و طی ده سال بعد از آن در چندین شرکت مختلف مثل ولز فارگو و آمدال مشغول بکار شد. در فاصله میان انصراف از دانشگاه و شغل‌های متنوع و متعددش، ایسون مهارت‌های اولیه برنامه‌نویسی کامپیوتر را فرا گرفته بود و موفق شد به عنوان برنامه‌نویس شرکت آمدال، از این آموزه‌ها استفاده کند و نهایتاً مشغول به کار بر روی اولین سامانه پردازنده سازگار با IBM شد.

در سال ۱۹۷۷ لری ایسون و دو نفر از همکارانش در شرکت آمدال به نام‌های رابرت ماینر و اد اوتس، کمپانی خودشان به نام آزمایشگاه توسعه نرم‌افزار را پایه‌گذاری کردند. از همان ابتدا ایسون سمت مدیر عاملی را در اختیار داشت.



۱۰ درس از لری الیسون برای هر مدیر عامل موفق

یکی از مدیرانی که به مدت ۱۱ سال برای لری الیسون کار کرده، کلید رشد و موفقیت موسس اوراکل را این گونه توصیف می‌کند: توانایی او در انتخاب و بکارگیری مدیران توانا و بسیار با استعداد، در ادامه به شما نشان می‌دهیم که الیسون چطور از این قابلیت استفاده می‌کند.

۱ رابطه مستقیمی میان موفقیت‌های عظیم و روحیه رقابتی و فرهنگ شرکتی وجود دارد؛

لری الیسون در این باره می‌گوید: «همه چیز به کار تیمی بستگی دارد. ما هر کدام به تنهایی به هیچ جا نمی‌رسیم اما وقتی تیمی منسجمی داشته باشید، به همه جا می‌توانید برسید. این تیم واقعاً فوق‌العاده بود.» مدیران عامل همه کمپانی‌های موفق یک ویژگی مشترک دارند و آن توانایی در استخدام کارمندان درجه یکی است که در فعالیت‌های تیمی بی نظیرند. جای تعجب ندارد که تیم ارشد مدیران الیسون، به عنوان مدیر عملاتی کارآفرین، بعد از خروج از اوراکل پایه‌گذار چندین کسب‌وکار موفق و درخشان در دنیای تجارت بوده‌اند. این مدیران عامل موفق، همگی بر چند ویژگی مهم که لری الیسون در فرایند استخدام مدیران ارشدش به کار می‌گرفت اتفاق نظر داشتند:

۲ به دنبال افرادی هوشمند و پر شور باشید؛ این‌ها

افراد نوع الف هستند که بسیار موفقند و ترس غریزی از شکست یکی از ویژگی‌های شخصیتی‌شان است. شما باید به دنبال به‌کارگیری افرادی باشید که توانایی‌شان حتی‌المقدور از شما بیشتر باشد. افراد نوع الف، بازیکنان نوع الف را استخدام می‌کنند. برای پی بردن به این جنبه‌های شخصیتی فرد، باید سوالات عمیقی درباره نقش افراد، مأموریت شرکتی و راهکارشان برای رسیدن به انتظارات و رویای شرکتی‌شان پرسید. باید از آن‌ها پرسید که چطور به اینجا رسیده‌اند. به دنبال افرادی بگردید که تفکر استراتژیک دارند و می‌خواهند سیستم، فرایند و نتایج کار افراد زیردستانشان را ارتقا دهند. از آن‌ها بپرسید که در مسئولیت‌های قبلی‌شان چه دستاوردهایی داشته‌اند. به دنبال جزئیات و توصیفات دقیقی از کار تیمی و گروهی آنان باشید و مطمئن شوید که ویژگی خودمحوری و «همه کارها را خودم به تنهایی کردم» در او وجود ندارد.

۳ به دنبال کسانی باشید که مومن به کار و هدف شرکت باشند؛ اینها افرادی هستند که به این

صنعت، تولیدات و خدمات شما و اهمیت ارائه بهترین و ارزشمندترین سرویس به مشتریان ایمان دارند. مطمئناً دستاوردهای کلیدی اشخاص، تحویلات مناسب و تجربه کاری مرتبط ویژگی‌های بسیار مهمی برای کسی است که شما می‌خواهید استخدام کنید، اما یک علاقه خالص و پرشور، دستاوردهای

بسیار بیشتری برای کمپانی شما به ارمغان خواهد آورد. از کاندیدای مورد نظرتان بخواهید کمپانی و محصولات آن را برایتان توصیف کند. با این سوال به سرعت متوجه می‌شوید که این فرد چقدر خودش را برای این ملاقات آماده کرده و چقدر می‌تواند در ملاقات‌های بسیار مهم با دیگر شرکت‌ها و مشتریان، مفید و آماده عمل کند. علاقه و شوری که در جای مناسب صرف می‌شود، عنصر کلیدی برای یک استخدام موفقیت‌آمیز بلندمدت است.

۴ افرادی اخلاق مدار و بسیار امین را استخدام کنید؛ به این منظور، موقعیتی اخلاقی رفتاری

را برای فرد توصیف کنید و از آن‌ها بخواهید به سوالاتی در مورد موضوعات حساسی مثل امانتداری، درآمدزایی، قرارداد مشتریان، آزار در محل کار، وعده به مشتریان، اولویت‌های استخدام و... پاسخ دهند. همه این مسائل ارزش اختصاص دادن کمی زمان را دارد که بتوان بطور دقیق همه ابعاد راهکارهای تیم مدیریتی جدید را در قبالتان بررسی کرد. با این کار نه تنها می‌توانید به ارزش‌ها و تصمیم‌های اخلاقی مدیران آینده‌تان پی ببرید، بلکه پیام صریحی درباره انتظارات اخلاقی شرکت‌تان هم به آن‌ها می‌دهید. به دنبال متقاضیانی باشید که قبلاً در کمپانی‌های موفق با اصول اخلاقی مستحکم کار می‌کرده‌اند. به این ترتیب آن‌ها با خودشان همان منش اخلاقی مدارانه را به شرکت شما می‌آورند.

۵ به توصیه‌نامه‌ها توجه کنید؛ با بررسی دقیق

توصیه‌نامه‌ها می‌توانید اطلاعات زیادی درباره شرکت قبلی، شکل مدیریتی آن، فرایندها و اخلاق کاری مدیر آینده‌تان کسب کنید. یک راه خوب برای تایید اعتبار و صلاحیت فرد این است که در مصاحبه اولیه از او درباره عملکردها و مسئولیت‌های سازمانی و این که چه کسانی این مسئولیت‌ها را در زمان فعالیت فرد متقاضی به عهده داشتند سوال کنید. به دقت از اسامی و سمت‌هایی که نام برده می‌شود یادداشت بردارید. این اسامی عموماً با آن کسی که به عنوان نویسنده توصیه‌نامه معرفی می‌شود متفاوت هستند. اگر به‌نظرتان فرد متقاضی کسی است که ارزش بررسی بیشتر را دارد، ابتدا از او بخواهید که لیستی از توصیه‌کنندگان را به شما بدهد. بعد با هر کدام از آن‌ها بطور اختصاصی صحبت کنید تا از جنبه‌های مختلف مسئولیت‌پذیری شغلی، روش کار، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اجرایی کاندیدای‌تان اطمینان حاصل کنید.

۶ به فراست خود ایمان داشته باشید؛ شما

می‌توانید اطلاعات زیادی را فقط با نگاه مستقیم به چشمان فرد متقاضی و یا حالات صورتش در حالی که مسئولیت‌ها، دستاوردها، کارایی و تعاملات سازمانی‌اش را توصیف می‌کند به دست آورید. این

اطلاعات شهودی را دست کم نگیرید.

۷ قاطع باشید؛ وقتی بهترین متقاضی را شناسایی کردید، وقت را تلف نکنید. برای نهایی کردن مراحل و تاریخ استخدام، انتظارات از سمت، مذاکرات درباره پاداش، نظر هیئت مدیره درباره اعطای بخشی از سهام شرکت، برنامه‌های جلسات دیگر مدیران کلیدی کمپانی و روز آغاز بکار مدیر جدید یک برنامه‌ریزی دقیق داشته باشید. وقتی مطمئن شدید فرد مورد نظرتان را پیدا کرده‌اید، استخدام او را اولویت کاریتان قرار دهید. در انتقال و توضیح انتظارات و درخواست‌هایتان از مدیر جدید کاملاً واضح و دقیق باشید.

۸ اعتبار کاندیدای مدیریت آینده‌تان را با تیم

مدیریتی فعلی مقایسه کنید؛ نگاهی دوباره به کارنامه و تجربه تیم مدیریتی فعلی بیاندازید و مطمئن شوید با استخدام فرد جدید، تیمتان را کامل و قوی کرده‌اید. به عبارتی کسی را استخدام کنید که مطمئنید بقیه تیم به او احترام خواهند گذاشت، او را تحسین خواهند کرد و همکاری با او را برای خود افتخار خواهند دانست.

۹ احتمال بدهید که فرد متقاضی، پیشنهاد شما را

قبول نکند؛ وقتی را اختصاص دهید و پیشنهاد کاری‌تان را بطور شخصی به کاندیدای مورد نظر ارائه دهید. اگر امکان داشت با او خارج از فضای کاری دیدار کنید. هیچ چیزی مثل یک ارتباط اجتماعی خارج از محل کار صداقت و اهمیت شما به آینده کاندیدای‌تان را نشان نمی‌دهد. به طور شخصی جویای کار شوید و جواب مثبت شخص را از زبان خودش بشنوید. بعد از آن باز هم تا پیش از شروع کار رسمی مدیر جدید با او در تماس باشید. اگر قرار است کاندیدای‌تان اول از سمت قبلی‌اش استعفا دهد و بعد در شرکت شما مشغول بکار شود، می‌توانید در این فاصله چندین جلسه مشورت استراتژیک برگزار کنید. از همه منابع موجود برای انتخاب بهترین و ایده‌آل‌ترین کاندیدا استفاده کنید، این منابع می‌تواند شامل مدیر اجرایی، تکنولوژی، مدیر اجرایی اطلاعات، مدیر اجرایی مالی، هیئت مدیران، مشاوران حقوقی باشد.

۱۰ مراحل استخدام و انتقال را کامل کنید؛ وقتی

کاندیدای مورد نظرتان به شرکت شما ملحق شد، زمانی را به توصیف جزئیات اهدافتان، مأموریت کمپانی، انتظارات، نحوه عملکرد کمپانی، نقش‌ها و کارکردهای اجرایی و منابع در دسترس اختصاص دهید. در دوره انتقال یک یا دو بار از بخش موردنظر بازدید کنید تا هم اعتمادسازی کرده باشید و هم مطمئن شوید همه کارها بخوبی پیش می‌رود. حالا می‌توانید از استخدام یک مدیر توانا و با استعداد که به رشد شرکت شما باری می‌رساند راضی باشید.



کسی را استخدام کنید که مطمئنید بقیه تیم به او احترام خواهند گذاشت، او را تحسین خواهند کرد و همکاری با او را برای خود افتخار خواهند دانست.

خودشناسی و ارتباط با دیگران اصول موفقیت من هستند

گفت‌وگو با لارنس الیسون سلطان نرم‌افزار جهان

روبرو شدم. سخت‌ترین تجربه‌ام مربوط به سال ۱۹۹۰ است که اوراکل با بزرگ‌ترین ضررش در تاریخ مواجه شد. ده سال بود که فروش اوراکل هر سال دوبرابر سال قبلش می‌شد. سال‌های خارق‌العاده‌ای که اوراکل را به شرکتی با سریع‌ترین رشد در بین شرکت‌های دیگر بدل کرده بود؛ و هنوز هم بعد از سال‌ها ما سریع‌ترین رشد را داریم. ولی ناگهان در ۱۹۹۰ به دلیل مشکلات مدیریتی حادی که پیش آمد، شرکت به مانع برخورد. کسانی مدیریت این شرکت چند میلیارد دلاری را در دست داشتند که وقتی ارزش اوراکل یک‌بیستم این مقدار یعنی فقط ۱۵ میلیون دلار بود هم این شرکت را اداره می‌کردند. من به شدت به این افراد که در ساختن اوراکل همراهی‌ام کرده بودند احساس دین و وفاداری می‌کردم و خیلی برایم سخت بود که تیم مدیریتی را عوض کنم. کمپانی از مدیریتش جلو زده بود و کسانی که در اداره شرکت ۱۵ میلیونی موفق عمل کرده بودند لزوماً توانایی اداره یک کمپانی بسیار بزرگ‌تر را نداشتند و این اصلاً از ارزش‌های آن‌ها کم نمی‌کرد. به هر حال ما به یک گروه مدیریتی جدید نیاز داشتیم و عملاً کل تیم مدیریتی سابق باید جایگزین می‌شدند. این به این معنا بود که من باید تعدادی از افرادی که ۱۰ سال با هم کار کرده بودیم را از اوراکل اخراج می‌کردم. این سخت‌ترین کاری بود که در تمام دوران کارم مجبور به انجامش شدم.

تحصیلات آکادمیک چقدر می‌تواند در موفقیت شغلی تأثیر گذار باشد؟

تحصیلات آکادمیک موجب پیشرفت اکثر افراد می‌شود. به نظر من موفقیت آکادمیک یک مزیت ایجاد می‌کند ولی به هیچ عنوان تضمین‌کننده موفقیت در کسب‌وکار نیست. اگر شما یک دانشجوی نمونه باشید به احتمال زیاد در شغلان موفق خواهید بود ولی شاید جزو موفق‌ترین‌های آن رشته و یا آن علم بخصوص قرار نگیرید. قطعاً دانشجویان نمونه و برتر، افراد با استعدادی هستند ولی ما وقتی نیروی جدیدی استخدام می‌کنیم، به دنبال افرادی با استعداد بالا

در ریاضی، فیزیک و موسیقی (که همبستگی بالایی با ریاضی دارد) می‌گردیم که در عین حال بتوانند تصمیم بگیرند بهتر است وقتشان را در کجا سرمایه گذاری کنند. شرکت‌ها به ترکیبی از افراد با استعداد احتیاج دارند؛ تعدادی آدم که واقعاً در پی راضی کردن کارفرماهایشان هستند و به راحتی می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد، و عده‌ای دیگر که فقط به غریزه و ندای درونی‌شان گوش می‌کنند. این افراد پیوسته من را زیر سوال می‌برند و بدون خجالت مرا به چالش می‌کشند.

همیشه میدان‌های جدیدی برای محک‌زدن خودمان پیدا می‌کنیم. هر روز که اوراکل در حال رقابت با مایکروسافت در دنیای نرم‌افزار است، چیزهای زیادی درباره خودم کشف می‌کنم. بنظر من دو چیز در دنیا بیشترین اهمیت را دارند، خودشناسی و رابطه با دیگران و من بیشتر عمرم را در این دو حیطه صرف کرده‌ام.

شخصیت شما به عنوان یک کارفرما چگونه است؟

هدف اصلی شرکت اوراکل، غلبه بر رقیبان در بازار است و وظیفه اصلی من هم این است که اوراکل را به سمت موفقیت پیش ببرم و محیطی خوب و انگیزه‌بخش برای کار فراهم کنم، چرا که ما نمی‌خواهیم کارکنانمان را از دست بدهیم. افراد می‌توانند به راحتی شغلشان را عوض کنند و با افراد جالب‌تر و هوشمندتری کار کنند. شرکت اوراکل حقوق و مزایای بسیار خوبی به کارکنانش می‌دهد و فکر می‌کنم شرکت ما بیشترین نرخ دستمزد را در «دره سیلیکون» دارد. ولی این کارها از سر خیرخواهی صرف نیست، بلکه به نفع ما هم هست که کارمندانمان را راضی نگه داریم. کار آن‌ها و کار من آن است که محصولاتی بهتر از رقیبا تولید کنیم، این محصولات را در بازار بفروشیم و نهایتاً مایکروسافت را کنار بزنیم و به مقام اول در تولید نرم‌افزار برسیم. در واقع فلسفه وجودی ما همین است. البته ما در زمینه ارائه تکنولوژی‌های مدیریت اطلاعات در دنیا اولیم ولی در مجموع، شرکت دوم بعد از مایکروسافت محسوب می‌شویم. اما در حال حاضر جهان از عصر کامپیوترهای

وقتی به دوران کودکی‌تان نگاه می‌کنید، آیا ریشه‌های شکل‌گیری شخصیت امروزتان را در آن دوران می‌بینید؟

فکر نمی‌کنم از ۵ سالگی تا حالا شخصیتم چندان تغییر کرده باشد. مهم‌ترین جنبه شخصیتم، تا آنجایی که به موفقیت‌هایم مربوط می‌شود، این است که همیشه منطبق عرفی بالادستی‌ها و اولیای امور را زیر سوال برده‌ام. با این که این طرز نگرش می‌تواند روابط فرد با والدین و معلمان را بسیار پرتلاطم و دردناک کند، ولی نهایتاً در زندگی آینده بسیار مفید خواهد بود. در آن دوران من به مشکلات زیادی با پدر و بعضی از معلم‌های دوران تحصیلم برخورد کردم.

بسیاری شما را متهم می‌کنند که حملاتتان به کمپانی‌های رقیب، بی‌رحمانه و ناجوانمردانه است. به نظر‌تان این خط‌مشی ایرادی ندارد؟

این شغل من است که وارد بازار شوم و برنده بیرون بیایم. ما کمپین‌های تبلیغاتی داریم که در آن‌ها محصولاتمان را با محصولات کمپانی‌های رقیب مقایسه می‌کنیم. ما در این تبلیغات اطلاعات دروغ نمی‌دهیم، فقط می‌گوییم «ما این کار را می‌توانیم انجام دهیم، ولی آن‌ها نمی‌توانند». درست است که ما اسم کمپانی رقیب را می‌آوریم ولی این یک تبلیغ مبتنی بر واقعیات است. خیلی واضح می‌گوییم که ما سریع‌تریم، قابل اعتمادتریم، اقتصادی‌تریم و برای حرف‌مان سند هم می‌آوریم. البته درک می‌کنم که با این که همه ادعاها یامان صحیح و مستند است، بعضی‌ها نام بردن

از رقیب را کمی بی‌ادبانه بدانند ولی فکر نمی‌کنم این کار غیراخلاقی باشد؛ چرا که ما به مشتریانمان واقعیات مستند و اطلاعات ارزشمندی ارائه می‌کنیم که به آن‌ها کمک می‌کند انتخاب بهتری داشته باشند. همان‌طور که کار بیل گیتس آن است که مایکروسافت را به بزرگ‌ترین شرکت روی زمین بدل کند و برای این کار حقوق می‌گیرد، کار من هم آن است که اوراکل را از مقام دوم در میان بزرگ‌ترین شرکت‌های نرم‌افزاری دنیا، به مقام اول برسانم و این کاری است

که برایش حقوق می‌گیرم. پس اگر برای رسیدن به این هدف به اندازه کافی پشتکار نداشته باشم و از همه وسایل ممکن، هر چند ناخوشایند استفاده نکنم، در کارم شکست خواهم خورد.

زندگی شما از یک جنبه جمیع اضداد است. از یک سو بسیار در کار جدی هستید و از سوی دیگر تفریح بخش مهمی از زندگی شماست. چرا؟

به نظرم این دو اصلاً با هم در تناقض نیستند. ما به عنوان نسل بشر همیشه درباره خودمان کنج‌کاوی و



شخصی عبور کرده و در آغاز عصر اطلاعات قرار دارد، بنابراین اوراکل یک موقعیت بسیار عالی برای کنار زدن مایکروسافت و رسیدن به مقام اول در اختیار دارد.

بزرگ‌ترین چالشی که در طول زندگی حرفه‌ای‌تان با آن روبرو شده‌اید چه بوده؟ آیا هیچ وقت به این مرحله رسیده‌اید که شکست را در چند قدمی خود حس کنید؟

موارد متعددی این احساس به من دست داده، به‌خصوص در اوایل کار با موقعیت‌های خیلی دشواری



همان‌طور که کار بیل گیتس آن است که مایکروسافت را به بزرگ‌ترین شرکت روی زمین بدل کند و برای این کار حقوق می‌گیرد، کار من هم آن است که اوراکل را از مقام دوم در میان بزرگ‌ترین شرکت‌های نرم‌افزاری دنیا، به مقام اول برسانم

سرخیزی و کامروایی به شرط ۶

نش نش تغییر کوچک در برنامه‌های صبحگاهی که روز شما دگرگون می‌کند

است: به سمت راست خودتان بغلتید. سپس قبل از اینکه تمام‌قد بلند شوید در تخت بنشینید و بعد از تخت بیرون بیایید. این راه آرام‌ترین روش برای خروج از تخت است که فشار بر روی پشت و قلب شما را کاهش می‌دهد و یکی از راه‌های آسانی است که می‌توانید به کمک آن روز خوبی را آغاز کنید.

۴

برای روزتان برنامه بریزید

در همان حال که دارید در تخت به بدن‌تان کش و قوس می‌دهید و محلول آلبیموتان را آماده می‌کنید برای آن‌روز برنامه‌ریزی کنید. ولی این برنامه‌ها نباید بیشتر از سه تا باشند. برنامه‌هایی مثل برداشتن چیزی برای ناهار به جای صرف غذا در بیرون که باعث پس‌انداز پول‌تان می‌شود یا شرکت در کلاس یوگای بعد از ظهر، یا گرفتن وقت از دکتر که مدت‌هاست آن‌را به تعویق انداخته‌اید.

۵

بدن‌تان را کشش دهید

ضرورت کشش صبح‌گاهی بدن بسیار واضح است اما اکثر نسبت به این ضرورت بی‌تفاوت‌اند. شما خیلی راحت می‌توانید در تخت، دست‌ها و پاهای‌تان را کشش دهید. بدن شما اول صبح که از خواب بیدار می‌شوید ساعت‌ها خواب بوده و نمی‌توانید انتظار داشته باشید که یک‌دفعه گرم و برای فعالیت روزانه آماده شود.

۶

مدیتیشن کنید

از این مرحله تنها به این خاطر که ملال‌آور به نظر می‌رسد یا وقت کافی برای انجام آن ندارید صرف‌نظر نکنید. سختی، مدت‌زمان، و ملال‌آور بودن مدیتیشن کاملاً بستگی به خود شما دارد. ممکن است مدت‌زمان یک مدیتیشن موفق و مؤثر تنها چند ثانیه باشد. به هر حال نشستن در موقعیتی راحت و تمرکز بر روی پاک‌سازی ذهن می‌تواند شفافیت ذهنی و سلامت روحی و روانی شما را ارتقاء دهد و زمینه را برای پشت سر گذاشتن روزی موفق آماده کند.

شما احتمالاً خودتان می‌دانید که کدام عادات صبح‌گاهی به عملکرد روزانه‌تان آسیب می‌زند پس چرا به این کارها ادامه دهید؟ در عوض می‌توانید بر روی کارهایی متمرکز شوید که واقعا روز بهتری را برایتان خواهند ساخت.

۲

قهوه را با مخلوط آب ولرم و لیمو جایگزین کنید

آب ولرم که آب لیموی تازه داخل آن مخلوط شده فواید فراوانی دارد اما این محلول را باید قبل از هر چیز دیگری اول صبح بنوشید. این کار سوخت‌وساز بدن شما را فعال می‌کند، چربی سوز است اما عضلات را نمی‌سوزاند. دهان و گلو را شست‌وشو می‌کند و کلی انرژی به شما می‌دهد. سپس ۳۰ دقیقه صبر کنید و بعد دندان‌ها‌تان را مسواک بزنید و خوردن و آشامیدن را آغاز کنید. این برای کسانی که معتاد به کافئین هستند ممکن است عذاب‌آور باشد اما حداقل این ۳۰ دقیقه را می‌توانید تحمل کنید و این کار راهی بسیار خوب است برای پایین بردن نیاز بدن به جیره ثابت قهوه روزانه.

۳

با روشی درست از تخت بیرون بیایید

«راه‌های نادرست» زیادی برای بیرون آمدن از تخت وجود دارد ولی اما اگر بدن‌تان اجازه بدهد بهترین راه برای بیرون آمدن از تخت به این شرح

آدم‌ها عادت‌های صبح‌گاهی بدی دارند در ادامه راهکارهایی برای تغییر این عادت‌ها ارائه خواهیم داد. نخستین دقایق صبح‌گاهی مهم‌ترین اوقات روز هستند که می‌توانند روزی مثبت و پربازده را رقم بزنند. شما ساعت یا وسیله‌ای دارید که با آهنگ یا ریتم خاصی شما را از خواب برمی‌خیزاند. حتی کیفیت این صدایی که شما را از خواب بلند می‌کند هم می‌تواند در کیفیت روزی که پیش رو خواهید داشت مؤثر باشد. اما انتخاب ساعت اخبار مناسب تنها بخشی از این ماجراست. در ادامه توصیه‌هایی برای شروع یک روز ایده‌آل را خواهید خواند.

۱

یک ربع از تمام وسایل الکترونیک دوری کنید

بعد از اینکه زنگ گوشی یا ساعت‌تان را خاموش کردید تا ۱۵ دقیقه در مقابل وسوسه چک کردن ایمیل یا حساب کاربری‌تان در شبکه‌های اجتماعی مقاومت کنید. این کار باعث می‌شود در طول روز از اسارت در دام فناوری در امان باشید و اول صبح‌تان را صرفاً به خودتان اختصاص دهید. برای این کار باید یادآورهای ایمیل یا فیسبوک را در کامپیوترتان غیرفعال کنید.



نشستن در
موقعیتی راحت
و تمرکز بر روی
پاک‌سازی ذهن
می‌تواند شفافیت
ذهنی و سلامت
روحی و روانی
شما را ارتقاء
دهد و زمینه را
برای پشت سر
گذاشتن روزی
موفق آماده کند.



سرگذشت شرکت فورد

ستون جدید آینده‌نگر به بررسی تاریخچه شرکت‌های بزرگ می‌پردازد

کار شرکت نظارت داشت. در سال‌های دهه ۱۹۲۰ شرکت فورد بازی را به رقبایی مثل جنرال موتورز و کرایسلر باخت زیرا آنها ماشین‌هایی با امکانات و تجمعاتی بیشتر به بازار ارائه می‌کردند. یکی دیگر از عوامل ناکامی شرکت فورد در این دوران مقاومت کمپانی در برابر فروش اقساطی خودرو بود در صورتی که شرکت‌های رقیب مثل کرایسلر به طور گسترده از این سیستم فروش بهره می‌بردند. بعد از جنگ جهانی اول رکود بزرگ دنیا را فرا گرفت و شرکت فورد هم مثل بسیاری از هم‌تایانش با کاهش تولید و تعدیل نیرو به حیات خود ادامه داد. به زودی جهان و ایالات متحده درگیر جنگ جهانی دوم شد. در دوره جنگ جهانی دوم هم شرکت فورد هزاران تانک، کامیون و جیب ارتشی تولید کرد و به کارش ادامه داد. در سال ۱۹۴۳ در حین جنگ ادزل فورد در اثر سرطان درگذشت و هنری فورد در سن ۷۸ سالگی مجبور شد دوباره مدیریت شرکت را به عهده بگیرد اما مشکلات قلبی و وضعیت نه چندان عادی ذهنی او تردیدهایی در توانایی‌اش در اداره شرکت برانگیخت و روزولت بر آن شدد تا برای جلوگیری از ورشکستگی شرکت و تعطیلی تولیدات نظامی آن، شرکت فورد را ملی اعلام کند و مدیریت‌اش را به عهده بگیرد. در پی این تصمیم دختر و همسر هنری فورد با تهدید هنری به فروش سهام‌شان او را مجبور کردند که مدیریت شرکت را به نوه‌اش هنری فورد دوم بسپارد. در این زمان شرکت فورد در ماه نه میلیون دلار ضرر می‌داد و در بحرانی جدی قرار گرفته بود. هنری فورد در سال ۱۹۴۷ در اثر سکته مغزی درگذشت. پس از مرگ او هنری دوم تا سال ۱۹۶۰ در مقام مدیرعامل و از ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ در مقام مدیر ارشد اجرایی سکان هدایت این غول صنعتی را برعهده داشت. بعد از مرگ هنری فورد شرکت فورد دیگر هرگز آن اوج سال‌های ۱۹۳۰ را تجربه نکرد و از سال ۲۰۰۰ کم‌کم سهام شرکت واگذار شد تا جایی که در سال ۲۰۰۵ تنها ۵ درصد از کل سهام شرکت به خانواده فورد تعلق داشت و امروز هم فورد همچنان به عنوان یک شرکت سهامی عام به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

حقوق‌ها را دو برابر کرد و به روزی ۵ دلار رساند و ساعات کار را از ۹ ساعت در روز به ۸ ساعت در روز برای پنج روز کاری رساند که خودش باعث می‌شد فروش خودروها افزایش یابد چون حالا دیگر هر کارگر شرکت فورد با چهار ماه حقوق ماهیانه‌اش می‌توانست خود یک فورد مدل تی بخرد. تدبیر دیگر مدیران فورد این بود که مؤسسه‌ای برای آموزش کارگران در حال استخدام تأسیس کردند و به این ترتیب از یک سو دست به تربیت کارگر ماهر زدند و از سوی دیگر برخی از بهترین کارگران فورد که در کمپانی‌های دیگر ناتوان تشخیص داده شده بودند از همین مؤسسات آموزشی سر برآوردند. این تدبیر آمار ریزش کارگران را پایین آورد، تولید را افزایش داد و در نهایت میزان سرمایه مصرفی برای تولید هر اتومبیل هم پایین آمد. فورد با همین روش دائما قیمت خودروهای خودش را می‌شکست و پایین می‌آورد و در ضمن از سیستم فروشندگان فرانسیزی هم استفاده می‌کرد که به برند فورد وفادار بودند. اما سیاست‌های دست و دل‌بازانه فورد نسبت به کارگزارانش که باعث می‌شد آنها بتوانند اتومبیل‌های تولیدی خودشان را بخرند انتقاد وال استریت را برانگیخت.

بعد از تأسیس شرکت فورد کانادا در سال ۱۹۰۴ شرکت فورد از سال ۱۹۱۱ با تأسیس واحدهای مونتاژ خودرو در انگلستان، ایرلند، فرانسه، آرژانتین، اتریش، آلمان، دانمارک و آفریقای جنوبی سیطره خود را به آن سوی آب‌های اقیانوس آرام گسترش داد. تا سال ۱۹۱۹ دیگر ۵۰ درصد کل خودروهای تولید شده در امریکا از کمپانی فورد بیرون می‌آمد و کمپانی‌هایی که از تأسیس «خط تولید» سراز می‌زدند در معرض ورشکستگی قرار داشتند. از ۲۰۰ شرکت امریکایی تولید خودرو در سال ۱۹۲۰ تنها ۱۷ شرکت تا سال ۱۹۴۰ توانستند در مقابل طوفان فورد دوام بیاورند و به کارشان ادامه دهند.

هنری فورد از سال ۱۹۱۵ فعالیت‌هایی پیگیر را برای توقف جنگ جهانی اول آغاز کرد که به محبوبیت خود و شرکت‌اش کمک شایانی کرد. در سال ۱۹۱۹ ادزل فورد جایگزین پدرش شد و مدیریت فورد را به عهده گرفت با این حال هنری فورد همچنان بر

شرکت اتومبیل‌سازی فورد موتورز امروز پنجمین تولیدکننده بزرگ اتومبیل در جهان است. این شرکت در ۱۶ ژوئن سال ۱۹۰۳ میلادی توسط هنری فورد تأسیس شد. کمپانی فورد کم‌کم به یکی از بزرگ‌ترین و سودده‌ترین کمپانی‌های جهان تبدیل شد و یکی از معدود کمپانی‌هایی بود که از دوره «رکود بزرگ» بعد از جنگ جهانی اول جان سالم به در برد. شرکت فورد در حال حاضر تنها دو برند فورد و لینکلن (تولیدکننده اتومبیل‌های گران‌قیمت) را در اختیار دارد اما روزگاری ۵ برند ولوو، استن‌مارتین، جاگووار و مرکبوری را هم در اختیار داشت. از این میان ۴ برند واگذار شدند و تولید مرکبوری متوقف شد. فورد بزرگ‌ترین کارخانه جهان است که بیش از ۱۱۰ سال تنها توسط اعضای یک خانواده یعنی خانواده فورد اداره شده است.

نخستین تلاش هنری فورد برای ورود به صنعت اتومبیل‌سازی در سال ۱۸۹۹ با تأسیس شرکت اتومبیل‌سازی دیترویت آغاز شد، شرکتی که در سال ۱۹۰۱ با نام کمپانی هنری فورد دور جدید فعالیت‌اش را آغاز کرد. اما این شرکت راه به جایی نبرد. در ژوئن ۱۹۰۳ بالاخره کمپانی اتومبیل‌سازی فورد موتورز با سرمایه هنری فورد و یازده سرمایه‌گذار دیگر که بالغ بر ۱۰۰۰ سهم را در بر می‌گرفت تأسیس شد. در سال ۱۹۱۳ شرکت فورد توانست برای نخستین بار در جهان طراحی یک «خط تولید» کامل را برای تولید انبوه به اتمام برساند. شرکت فورد نخستین خط تولید متحرک را در جهان صنعت طراحی کرد، خط تولیدی که توانست به سرعت زمان ساخت یک اتومبیل را از ۱۲٫۵ ساعت به ۲ ساعت و ۴۰ دقیقه و سپس به یک ساعت و ۳۳ دقیقه تقلیل دهد و رکورد تولید سالانه ۲۰۲۶۶۷ خودرو را به نام خود ثبت کند. مهندسان شرکت فورد توانستند تا سال ۱۹۲۰ این تولید را به یک میلیون خودرو در سال افزایش دهند.

این حجم از ابتکارات جدید و دائمی کار کارگران را بسیار سخت می‌کرد و از طرف دیگر این ابتکارات سهم ماشین را در کار افزایش می‌داد و کار کارگران را به حاشیه می‌راند. این فشار باعث شد که آمار خروج کارگران از شرکت بالا برود. برای مقابله با این مشکل، شرکت فورد چاره‌ای اندیشید و آن هم این بود که



شرکت اتومبیل‌سازی فورد موتورز امروز پنجمین تولیدکننده بزرگ اتومبیل در جهان است. کمپانی فورد یکی از معدود کمپانی‌هایی بود که از دوره «رکود بزرگ» بعد از جنگ جهانی اول جان سالم به در برد.





در برابر بی‌نزاکتی محکم بایستید

چطور با تنش و پرخاش جویی در محیط کار
مواجه شویم

بعضی از آدم‌ها تمایل دارند به دیگران از لحاظ فیزیکی، احساسی و روانی آسیب بزنند تا خودشان احساس قدرت بیشتری بکنند و حس کنند افرادی مهم هستند. بررسی چنین مواردی در محیط‌های کاری مغفول واقع شده است. چطور با موارد اعتراض کردن کسی در محیط کار برخورد می‌کنید؟ سردبیر هاروارد بیزنس ریویو با چند متخصص در مورد بهترین راه‌های مواجهه با این موارد گفت‌وگو کرده است. در ادامه خواهید خواند که متخصصان به هاروارد بیزنس ریویو چه گفته‌اند و بعد راه مقابله با ناپلئون سرکش محل کارتان را خواهید آموخت.

سرچشمه تنش را شناسایی کنید

قدم اول شناسایی سرچشمه تنش است و اینکه چرا تنش، پیکانش را به سمت شما نشانه رفته. ناتانائیل فاست، استاد دانشگاه می‌گوید «معمولاً پرخاش از سوی افراد قوی‌تر به سمت افراد ضعیف‌تر و زمانی پیش می‌آید که قابلیت‌های افراد قوی‌تر زیر سؤال رفته باشد» گری نامی بنیان‌گذار مؤسسه تحقیقات تنش در محیط کار و نویسنده کتاب «گردن کسی در محیط کار» معتقد است که افراد با استعداد به طور بالقوه بیشتر هدف این پرخاش‌ها قرار می‌گیرند او می‌گوید «افراد با مهارت و محبوب معمولاً هدف این نوع پرخاش‌ها هستند چون برای دیگران تهدید به حساب می‌آیند». بنابراین تأیید خودبزرگ‌بینی فرد پرخاش‌گر گاهی می‌تواند کار ساز باشد. در تحقیقات نامی مشخص شد که در جلات پایین پرخاش‌گری می‌تواند با نشان دادن بزرگ‌منشی در برابر فرد پرخاش‌جو تا حد زیادی کنترل شود.

خود را ملامت نکنید اعمال‌تان را بازنگری کنید

پرخاش‌گری هیچ‌وقت پذیرفتنی نیست. این‌هم پذیرفتنی نیست که کسی را برای اینکه مورد پرخاش قرار گرفته سرزنش کنیم. اما خوب است اگر بدانیم که دیگران چه تصویری از اعمال ما دارند. گالو می‌گوید

در محیط‌های کاری پر رقابت کسی اولییتی برای «دب و نزاکت» قائل نیست. از کسی که در محیط کار مورد اعتمادتان است بپرسید که دیگر همکاران‌تان چه تصویری از رفتار شما در شرکت دارند. اگر رفتاری هست که مورد سوءتفاهم قرار می‌گیرد یا فرد پرخاش‌گر به آن واکنشی افراطی نشان می‌دهد آنرا متوقف کنید. البته این به معنای ملامت کردن خودتان نیست. نامی می‌گوید که قربانی‌ها اکثر فکر می‌کنند خطا از آنها بوده است.

از موضع خود دفاع کنید

فاست می‌گوید «درست است که نباید اجازه دهید دیگران از وجود شما احساس تهدید کنند اما در عین حال نباید تبدیل به کیسه بوکس دیگران بشوید. این حالت دیگران را به پرخاش در مقابل شما تشویق می‌کند». وقتی که رفتار کارمندان‌تان غیرقابل توجه است در همان لحظه به آنها تذکر دهید. اجازه ندهید که کارمندان به شما بی‌احترامی کند یا اسمی روی شما بگذارند. در مقابل‌اش بایستید و قاطع و جدی باشید. وودوارد می‌گوید «من معتقدم که اصلاح بی‌درنگ رفتارهای غلط بسیار مؤثر است» هر زمان که رفتار توهین‌آمیزی از سوی کارمندان دیدید حتی اگر در حین جلسه‌ای کاری اتفاق افتاد اجازه ادامه و تکرار آن رفتار را ندهید و درجا نسبت به آن واکنش نشان دهید. نامی می‌گوید پیغام رفتار شما به کارمندان باید این باشد که «پایت را از گلیم‌ات درازتر نکن چون راه به جایی نمی‌بری»

منزوی نباشید

اگر دوست و آشنا و رفیقی در محیط کار ندارید باید پیدا کنید. وودوارد می‌گوید «هر کسی باید دوستانی در محیط کار داشته باشد که پشتیبان و متحد او باشند» آدم‌هایی را پیدا کنید که از شما حمایت کنند. اگر تنش می‌تواند به شکل غیررسمی برطرف شود آن را با تقسیم کار در میان خودتان حل کنید. وودوارد

می‌گوید اگر تنش دارد به سمت خشونت یا تهدید به خشونت حرکت می‌کند آن‌را با رئیس‌تان در میان بگذارید.

از محدودیت‌های خودتان آگاه باشید

باید بدانید که قادر نیستید عملکرد اشخاص دیگر را کنترل کنید. افراد مطابق میل‌شان عمل می‌کنند و این شما هستید که باید از خودتان دفاع کنید. اگر گرفتار موقعیتی تهدیدآمیز شده‌اید این موقعیت باید پایان یابد. وودوارد می‌گوید «مجازات فایده‌ای ندارد تنها زمانی که دیده‌ام تنش‌ها پایان یافته زمانی بوده که فرد پرخاش جواخراج شده است». اگر رئیس‌تان مسئولیتی به عهده نمی‌گیرد در صورت امکان باید کارتان را عوض کنید. بر اساس پژوهش مؤسسه تحقیقات تنش در محیط کار ۴۰ درصد کسانی که به یک نظرسنجی پاسخ داده‌اند، گفته‌اند که برای حفظ عزت‌نفس‌شان در محیط کاری پرتنش به کار ادامه خواهند داد. اما این استراتژی اشتباهی است چنین محیطی را باید ترک کرد چون غرور شما زمانی شکسته می‌شود که به افرادی بی‌منطق اجازه دهید بارها به شما توهین و پرخاش کنند.

زبان مالی تنش را برای شرکت یادآوری کنید

اگر کار به جایی رسید که خواستید موضوع را با رئیس‌تان در میان بگذارید به گفته‌ها و کرده‌های طرف مقابل نپردازید مگر اینکه این گفته تهدیدآمیز، خشونت‌آمیز یا از لحاظ احساسی لطمه‌زننده بوده باشند. نگذارید بحث با جملاتی مثل «او به من گفت...» پیش برود. فاست می‌گوید «در این مورد صحبت کنید که چطور اعمال طرف مقابل اخلاق و عملکرد شرکت را تحت‌تأثیر قرار داده است». نامی می‌گوید «از رنجش و غم و غصه‌های خودتان قصه‌بافی نکنید بلکه به رئیس‌تان یادآوری کنید که عملکرد فرد پرخاش‌جو چقدر هزینه روی دست شرکت گذاشته است»



هر زمان که رفتار
توهین‌آمیزی از
سوی کارمندان
دیدید حتی اگر
در حین جلسه‌ای
کاری اتفاق افتاد
اجازه ادامه و
تکرار آن رفتار
را ندهید و درجا
نسبت به آن
واکنش نشان
دهید.

مسیر ۴ برای ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار

راز موفقیت در این نکته نهفته است که چه کسی، چه تصمیمی را در چه زمانی و به چه دلیلی اتخاذ می‌کند

ترجمه سارا محمدی
کارشناس مرکز مطالعات و بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران

مانند کاستکو آن را عرضه می‌کنند، حاشیه سود پایینی خواهد داشت. اما نکته مسلم این است که تقاضا برای این محصول قابل پیش‌بینی است. نرخ تولد ثابت است و در یک دوره زمانی مشخص از عمر یک کودک به پوشک احتیاج است. همچنین تنوع این محصول محدود است و تنها ۳ یا ۴ تولیدکننده عمده پوشک وجود دارد و این محصول در اندازه‌های محدودی عرضه می‌شود. همه اینها بدین معناست که هر مشتری جدیدی که جذب می‌شود حداقل برای ۲ سال و یا بیشتر به صورت مرتب و تکراری از این محصول استفاده خواهد کرد و در نتیجه شرکت می‌تواند روی یک جریان درآمدی ثابت و مستمر و با ریسک بسیار کم یا اصولاً بدون ریسک در یک دوره زمانی طولانی حساب کند. مدل کسب و کار متمرکز زمانی که بازار به بخش‌های مشخص با نیازهای کاملاً متمایز تقسیم می‌شود، بسیار موثر خواهد بود. بنابراین اگر کسب و کار شما در حال حاضر از بخش‌های مختلفی تشکیل شده، بهتر است به جای داشتن یک مدل کسب و کار کلی، کسب و کار خود را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کرده و متناسب با هر بخش، مدل کسب و کار را تعیین کنید. ایراد اساسی مدل‌های کسب و کار محدود، تکیه بر تعداد محدودی محصول، خدمت یا مشتری است که ممکن است منجر به از قلم انداختن نیازهای کلیدی مشتریان شود.

۲-۱ توسعه مبتنی بر قابلیت‌های مشترک: فولکس واگن موفقیت خود را مدیون این استراتژی است که قطعات خودروهای مشترک است. اگرچه این استراتژی فولکس واگن را از نوسانات عمومی در تقاضای مصون نمی‌کند ولی تنوع تقاضای اجزا و قطعات خودروها را کاهش می‌دهد. زیرا قطعات مشترک خودروها این امکان را به فولکس واگن می‌دهد تا به راحتی تولید خود را در داخل کارخانه‌هایش از یک مدل به مدلی دیگر که تقاضا برایش فزونی یافته، منتقل کند. این اشتراک نه تنها در اجزای تشکیل‌دهنده محصولات وجود دارد بلکه ممکن است در قابلیت‌هایی هم که برای سرویس‌دهی به بخش‌های مختلف، مشتریان مختلف و یا محصولات متفاوت مورد نیاز است وجود داشته باشد. در نتیجه شرکت‌ها با استفاده از این قابلیت‌ها، جنبه‌های تازه‌ای به ترکیب محصولات و خدمات خود اضافه می‌کنند. برای مثال آمازون در اواخر دهه ۹۰ میلادی محصولات خود را از کتاب به موزیک، ویدئو و بازی که همگی نیازمند یک نوع امکانات لجستیکی بودند گسترش داد. این امر به آمازون امکان داد تا ریسک شکست در به دست آوردن سهم مناسب بازار را در یک بخش به وسیله سهم‌بالحقوه بالایی که در بخش دیگر وجود دارد پوشش دهد. اما این راهبردی نیز مانند راهبردی بازار محدود نقاط ضعف خود را دارد و در صورتی که لازم باشد این قابلیت‌های مشترک متناسب با مدل‌ها و بازارهای متنوع مجدداً مهندسی شوند بسیار هزینه‌بر خواهد بود.

۳-۱ استراتژی پور تفولیوی محدود (توسعه مرتبط): همانطور که موسسات مالی تلاش می‌کنند تا با تشکیل پرتفولیوی از سهام ریسک سرمایه‌گذاری‌های خود را کاهش دهند شرکت‌ها نیز می‌توانند با انتخاب مجموعه‌ای از محصولات و بازارها ریسک فعالیت‌های خود را پوشش دهند. خطوط هوایی شیلیز لن چنین رویکردی را در پیش گرفته است. برخلاف اکثر شرکت‌های حمل‌ونقل آمریکایی که کمتر از ۵ درصد درآمد آنها از حمل بار به دست می‌آید، لن پروازهای بین‌المللی را برای حمل همزمان مسافر و بار برنامه‌ریزی کرده است. از آنجایی که تقریباً تمام پروازهای

نوآوری در مدل کسب و کار، موضوع جالبی است که نیاز به تحول در تکنولوژی یا حضور در بازارهای جدید ندارد بلکه روشی است که به نوآوری در همان محصولات و تولید آنها با تکنولوژی موجود در بازارهای فعلی اشاره دارد. به دلیل اینکه این نوآوری معمولاً تغییراتی را شامل می‌شود که برای دیگران نامشهود است، مزیت رقابتی ایجاد شده به واسطه آن، برای دیگران یا غیرقابل تقلید است و یا الگوبرداری از آن مشکل است. مسئله مهم این است که نوآوری مدل کسب و کار دقیقاً به چه معناست و چه الزاماتی دارد؟ در پاسخ به این سوال باید گفت که بدون در اختیار داشتن یک چارچوب مشخص، امکان بحث سیستماتیک شناسایی فرصت‌ها بسیار مشکل می‌شود و شاید به همین دلیل است که بسیاری از شرکت‌ها قادر به استفاده از شیوه‌های مقرون به صرفه و کم هزینه برای بهبود سودآوری و بهره‌وری نیستند. در این مقاله چارچوبی مفید و قابل اعتماد برای کمک به مدیران جهت نوآوری در مدل کسب و کارشان ارائه می‌شود. ایده اصلی بر این فرض استوار است که مدل‌های کسب و کار بیانگر مجموعه‌ای از تصمیمات اساسی و مربوط به هم هستند که ارتقا کیفیت این تصمیمات و روابط بین آنها بر درآمد، بهای تمام‌شده و مدیریت ریسک آن موسسه یا شرکت تاثیر گذار است. این تصمیمات عبارتند از: چه ترکیب یا آمیخته‌ای از محصولات یا خدمات را باید ارائه داد؟ ۲- چه زمانی باید تصمیمات کلیدی را اتخاذ کرد؟ ۳- مشارکت چه کسانی باعث ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود؟ ۴- چرا تصمیم‌گیرندگان کلیدی اینگونه عمل می‌کنند؟ در این مقاله تاثیر تحول هر کدام از این تصمیمات کلیدی بر عملکرد شرکت‌ها به اختصار توضیح داده می‌شود.

۱

چه ترکیبی از محصولات یا خدمات پیشنهادی باید ارائه شود؟ (بسته پیشنهادی)

عدم اطمینان در تقاضا چالشی است که امروزه تمام کسب و کارها با آن مواجه هستند و در بسیاری از موارد منبع اصلی ریسک محسوب می‌شود. یک راه کاهش این ریسک، تغییر در ترکیب محصولات و خدمات قابل ارائه است. در زمینه امور مالی، زمانی که با دو پورتفولیوی سرمایه‌گذاری با نرخ بازده یکسان ۲۰ درصدی مواجه می‌شوید، حتماً گزینه با ریسک کمتر را انتخاب می‌کنید چراکه در طول زمان، ارزش بیشتری برای شما خلق می‌کند. این مسئله در مورد پورتفولیوی محصولات هم صدق می‌کند و شرکت‌ها می‌توانند با تجدیدنظر در ترکیب محصولات یا خدمات خود از استراتژی‌های زیر پیروی کنند.

۱-۱ استراتژی بازارهای محدود: در اکتبر سال ۲۰۱۰ مجله هفتگی بلومبرگ بیزنس، تیرتی با عنوان «بیشترین ترس و نگرانی آمازون چیست؟» را روی جلد خود منتشر کرد. این مقاله درباره یک شرکت تازه تاسیس به نام کوایدی در زمینه اینترنت بود که توسط مارک لور دانشجوی سابق دانشگاه هاروارد در نیوجرسی آمریکا راه‌اندازی شده بود و در زمینه سرمایه‌گذاری اصلی خود یعنی خرده‌فروشی آنلاین به عنوان بهترین شناخته شده بود. به نظر می‌رسد پوشک بچه یک انتخاب وحشتناک برای فروش از طریق اینترنت باشد چراکه اولاً حجیم است و حمل‌ونقل آن گران تمام می‌شود و به علاوه از آنجا که هر فروشگاه کوچک تا فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ



عدم اطمینان در تقاضا چالشی است که امروزه تمام کسب و کارها با آن مواجه هستند و در بسیاری از موارد منبع اصلی ریسک محسوب می‌شود. یک راه کاهش این ریسک، تغییر در ترکیب محصولات و خدمات قابل ارائه است.

آمریکا به اروپا در طول شب انجام می‌شود، خطوط هوایی مسافربری، هواپیماهایشان را برای مدت طولانی روی زمین نگه می‌دارند. لن از این زمان برای حمل بار استفاده کرده است. این رویکرد همچنین ریسک ناشی از تصمیمات مربوط به تکمیل ظرفیت هواپیما را نیز کاهش می‌دهد. پوشش ظرفیت خالی مسافران بوسیله بار، ریسک وجود ظرفیت خالی را کاهش می‌دهد چراکه منحنی تقاضای مربوطه به ندرت دچار نوسان می‌شود. از طرفی حمل بار توسط خطوط هواپیمایی مسافربری این امکان را به آنها می‌دهد تا در مسیرهایی که برای سایر ایرلاین‌ها ممکن نیست، امکان رفت‌وآمد داشته باشند و این کار برایشان سودآوری داشته باشد. واضح است که این رویکرد برای محصولات و بازارهایی مناسب است که نوسانات تقاضا در آنها همبستگی منفی دارد. برای مثال یک تولیدکننده لوازم اسکی می‌تواند فروش خود را در آمریکای شمالی با فروش در آمریکای جنوبی به دلیل تفاوت فصول در دو نیمکره پوشش دهد و در نتیجه تقاضای کلی ثابت بماند.

۲

تصمیمات کلیدی چه زمانی باید اتخاذ شوند؟

تصمیمات معمولاً می‌بایست قبل از اینکه اطلاعات کامل برای اتخاذ یک تصمیم مطمئن وجود داشته باشد اتخاذ شوند. سه استراتژی مشخص در این رابطه وجود دارد که بسته به شرایط و با تغییر زمان تصمیم‌گیری می‌توان مدل کسب‌وکار را بهبود بخشید.

۱-۲ سیاست قیمت‌گذاری انعطاف‌پذیر: در بسیاری از صنایع تصمیمات مربوط به قیمت‌گذاری به خوبی قبل از فروش آن محصول اتخاذ می‌شود ولی این امر می‌تواند شرکت‌ها را در معرض خطر نیز قرار دهد. به‌عنوان مثال قیمت‌گذاری بلیط هواپیما بسیار زودتر از موعد پرواز ممکن است زیان‌آور باشد چراکه نرخ بلیط بسته به شرایط اقتصادی و زمان پرواز می‌تواند متفاوت باشد. آمریکن ایرلاینز در سال ۱۹۸۰ این مشکل را به‌وسیله سیستم رزرواسیون خود به نام SABRE حل کرد. این سیستم به سرعت و با توجه به اطلاعات به‌روز، تغییر قیمت را اعمال می‌کند و یک سیستم قیمت‌گذاری انعطاف‌پذیر است. شرکت‌های فعال در بخش‌های گردشگری و هتل‌داری از یک سیستم تخصصی و حرفه‌ای با نام برنامه وفاداری پاداش کل (TRLP) استفاده می‌کنند. وقتی یک مشتری تکراری درخواست رزرو می‌کند، کارگزار سیستم در مورد امتیازهایش از او سوال می‌کند و این اطلاعات بررسی می‌شوند و در نهایت میزان سودی که می‌تواند برای شرکت داشته باشد محاسبه می‌شود تا کارگزار سیستم بتواند به درخواست مشتری پاسخ دهد که مثلاً «متأسفم شما از تمام ذخیره خود استفاده کرده‌اید» و یا «شما خوش شانس هستید، ما می‌توانیم یک جایگاه وی‌ای پی در حد ریاست جمهوری به شما تخصیص دهیم».

۲-۲ تغییر ترتیب تصمیمات: بعضی از شرکت‌ها ممکن است نتوانند چارچوب زمانی فعالیت‌های اجرایی خود را تغییر دهند (یعنی راهبرد اول) ولی این امکان را دارند تا تصمیمات مربوط به تعهدات سرمایه‌گذاری را تا زمان کسب اطلاعات کافی و مناسب به تعویق اندازند. برای مثال: توسعه محصول، اغلب با پیشنهاد یک راه‌حل یا تکنولوژی برای رفع نیاز مستتری شروع می‌شود. اگر بعد از سرمایه‌گذاری اولیه ثابت شد که راه‌حل ناکار و نامناسب بوده، نقص به هیات مدیره برمی‌گردد. ولی تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های پیشگام در نوآوری به این نتیجه رسیده‌اند که اگر تمام تمرکزشان را بر تغییر ترتیب تصمیمات گذاشته و به پارادایم «اول اجرای فعالیت‌ها، سپس سرمایه‌گذاری» وارد شوند، می‌توانند بسیاری از ریسک‌های تحقیق و توسعه را به دیگران انتقال دهند. این شرکت‌ها به مشتریان خود که در جست‌وجوی راه‌حل‌های نوآورانه هستند از طریق سایت‌های خود اجازه دسترسی به جامعه‌ای از متخصصان، دانشمندان، طراحان محصول و مهندسان و ... (دارندگان راه‌حل) را می‌دهند و آنگاه ارائه‌دهندگان راه‌حل، پیشنهادها و راه‌حل‌های خود به همراه پاداش‌های درخواستی را در یک فضای رقابتی ارائه می‌کنند و در نهایت بهترین راه‌حل انتخاب می‌شود.

۳-۲ تقسیم‌بندی تصمیمات کلیدی: جنبش شرکت‌های تازه تاسیس ناب، نوآوری شرکت‌های بزرگ و دنیای شرکت‌های تازه تاسیس را با طوفانی مواجه ساخت. در قلب این جنبش یک رویکرد جدید برای کارآفرین‌هایی که در خصوص کسب‌وکارهایشان تصمیم‌گیری می‌کنند وجود دارد. در گذشته سرمایه‌گذاری‌های جدید و مخاطره‌آمیز با طراحی یک مدل کسب‌وکار تفصیلی آغاز می‌شدند که همه عناصر مرتبط را در برمی‌گرفت و می‌توانست تمام بخش‌های ضروری مدل کسب‌وکار را پوشش دهد و سپس این مدل را اجرا می‌کردند. به عبارت دیگر تمام تصمیمات کلیدی یک‌باره و از پیش گرفته می‌شدند. رویکرد شرکت‌های تازه تاسیس ناب، برای سرمایه‌گذاری

بر مبنای شناخت اجمالی از فرصت‌ها و فرضیات محدود شروع می‌شود. اما این سرمایه‌گذاری‌ها زیاد نیستند. این شرکت‌ها به تدریج و در جریان عمل، مدل کسب‌وکار خود را کامل کرده تا به مدل نهایی برسند. به عبارت دیگر مدل تفصیلی از قبل تعریف شده ندارند. به همین دلیل ممکن است تغییرات رادیکالی در فرضیات بنیانگذاران در پرتو اطلاعات حاصل از عمل ایجاد شود. در دنیای شرکت‌های تازه تاسیس این رویکرد تبدیل به یک قاعده شده تا اینکه استثنا باشد این رویکرد در مورد سرمایه‌گذاری با تصمیماتی کاربرد دارد که قابل تجزیه و تفکیک باشند و بتوان تصمیمات را مستقل از هم به اجرا درآورد.

۳

مشارکت چه کسانی باعث ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود؟

بسیاری از شرکت‌ها به این نکته دست یافته‌اند که با تغییر فرد تصمیم‌گیرنده و اختیار تصمیم‌گیری به دیگر افراد، به سادگی می‌توانند به تصمیم‌گیری در زنجیره ارزش کمک کنند و آن را بهبود دهند.

۱-۳ واگذاری تصمیم‌گیری به افراد آگاه‌تر: جنبش توانمندسازی کارکنان بر اساس دادن اختیار تصمیم‌گیری به آگاه‌ترین (با اطلاع‌ترین) فرد یا سازمان بنا نهاده شده است. به‌عنوان مثال مهندسين گوگل آزادی فوق‌العاده‌ای برای تصمیم‌گیری در خصوص پروژه‌های توسعه شرکت دارند و این امر از آنجا نشأت می‌گیرد که گوگل معتقد است مهندسين در خصوص فن‌آوری از مدیران اجرایی آگاه‌تر هستند و لزوماً آگاه‌ترین و مناسب‌ترین افراد برای تصمیم‌گیری همیشه داخل شرکت نیستند. بیشتر از ۲۵ سال پیش، کمپانی وال‌مارت بعضی از اختیارات تصمیم‌گیری در خصوص قفسه‌بندی فروشگاه را به Procter & Gnbak واگذار کرد. به این دلیل که اشراف به اطلاعات صحیح و کامل و نیز تمایل زیادی برای بالا نگه داشتن سهام وال‌مارت بوسیله بهینه کردن زمان‌بندی تولید و تحویل کالا داشت. این کار به صورت یک امر عادی برای تأمین‌کنندگان بزرگ سایر شرکت‌ها نیز تبدیل شد. اخیراً بیشتر تصمیم‌گیری‌ها به وسیله الگوریتم‌ها انجام می‌شود. به‌عنوان مثال در رستوران‌ها، شیفت کاری خدمت‌کاران به وسیله این الگوریتم‌ها تعیین می‌شود و ممکن است با این روش خدمت‌کار مجبور شود در ساعت خاصی که تمایل به کار ندارد شیفت کاری داشته باشند و یا خدمت‌کاران نامناسب و کم‌کار برای ساعتی شلوغ و پرسود انتخاب شوند. اگرچه مزایای تصمیم‌گیری با استفاده از اطلاعات بهتر بر کسی پوشیده نیست ولی توانمندسازی کارکنان، تأمین‌کنندگان یا مشتریان برای تصمیم‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها اغلب با مشکلات زیادی روبرو و هزینه‌بر است.

۲-۳ مدیریت پخش ریسک: کلید موفقیت زود هنگام آمازون مدل کسب و کار دراپ‌شیپینگ (Drop Shipping) بود. دراپ‌شیپینگ یک تکنیک مدیریت زنجیره تأمین است که در آن خرده‌فروش، کالا را در انبار نگهداری نمی‌کند و به جای آن سفارش مشتری و جزئیات حمل‌ونقل را به تولیدکننده و عمده‌فروش منتقل می‌کند که کالا مستقیماً به مشتری ارسال شود. در این روش بعضی از خرده‌فروشان سود خود را از طریق تفاوت قیمت عمده‌فروشی و خرده‌فروشی و برخی دیگر از قیمت فروش درصدی کمیسیون از عمده‌فروش دریافت می‌کنند. این مدل این امکان را برای آمازون فراهم ساخت تا در حالی که تنها امکان نگهداری ۲۰۰ کتاب در انبار خود داشت، بیشتر از میلیون‌ها کتاب سفارش دهد و مازاد سفارش‌ها را مستقیماً از طریق عمده‌فروشان و ناشران و با بسته‌بندی آمازون به مشتری ارسال کند. با این مدل نوآورانه شبکه عمده‌فروشان و ناشران آمازون به صورت مستقل موجودی‌شان را مدیریت می‌کنند. ولی از آنجایی که این ریسک به‌صورت گسترده‌ای بین آنها توزیع شده و در نتیجه تحمل ریسک‌های احتمالی امکان‌پذیر است، انتقال ریسک‌های ناشی از تصمیم‌گیری به دیگر اجزای زنجیره تأمین یک استراتژی مورد توجه برای مواقعی است که تصمیم‌گیرندگان به اطلاعات مافوق دسترسی ندارند. در این مدل توجه به این نکته ضروری است که باید انگیزه‌های تصمیم‌گیرندگان با انگیزه‌های شما هم‌راستا باشند. همانطور که روش آمازون در صورت عدم وفاداری ناشران به آمازون و ارتباط مستقیم با مشتریان، می‌توانست آمازون را با شکست روبه‌رو کند.

۳-۳ انتخاب تصمیم‌گیرندگان یا ذی‌نفعان اصلی: در بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار، تصمیمات کلیدی توسط کسانی در زنجیره تأمین گرفته می‌شود که دارای کمترین منافع هستند. برای مثال ممکن است مشتریان یک شرکت در خرید یک محصول احساس کنند که نسبت به فروشنده سود کمتری عایدشان شده است. این مشکلی بود که شرکت Netafim که در زمینه تکنولوژی آبیاری قطره‌ای فعال است با آن روبه‌رو بود. آبیاری



بعضی از شرکت‌ها ممکن است نتوانند چارچوب زمانی فعالیت‌های اجرایی خود را تغییر دهند ولی این امکان را دارند تا تصمیمات مربوط به تعهدات سرمایه‌گذاری را تا زمان کسب اطلاعات کافی و مناسب به تعویق اندازند.



شرکت‌هایی که از وجود واسطه‌های مورد اعتماد بی‌بهره‌اند می‌توانند به منظور توافق هر چه بیشتر با نمایندگی‌های خود در خصوص نتایج و عملکردها، ترتیبات قراردادی و سیستم‌های مدیریت خود نظیر کارت امتیازی متوازن را توسعه دهند.

چهار افسانه بزرگ اشتباه در مورد مدیریت

مهم‌ترین معیار برای رهبری موفق، موفقیت رهبر نیست بلکه موفقیت کسانی است که از او دستور می‌گیرند

به دلیل تعصبات مدرسه‌های مدیریت یا علائق عجیب و غریب رسانه‌ها یا شاید هم به دلیل جهت‌گیری‌های متناقض افکار عمومی، افسانه‌هایی در مورد مدیریت و مدیران شکل گرفته که بسیاری به آن اعتقاد دارند. واقعیت این است که دانش و توانایی مدیریت چیزی است که در طول زمان می‌توان آن را به دست آورد و فرا گرفت. مطمئن شوید که کارتان در مقام مدیر را بر هیچ‌یک از این افسانه‌ها مبتنی نساخته‌اید. ادامه مقاله را بخوانید تا واقعیت برایتان روشن شود:

افسانه مدیران کارآفرین

خیلی راحت می‌شود فرض کرد که تمام کارآفرینان مدیران قابل‌الهی هستند، اما اینکه کسی ایده‌ای بکر دارد و می‌تواند موجبات صنعتی شدن این ایده را فراهم کند به این معنا نیست که او مدیر هم هست. حتی اگر شما به عنوان کارآفرین جایزه‌های جهانی هم کسب کرده باشید لزوماً به این معنا نیست که توانایی دارید تشکیلات زیر دست‌تان را مدیریت هم بکنید. این واقعیت مهم‌ترین دلیل شکست بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا است. برای مدیر شدن شما نیاز دارید که مهارت‌های ارتباطی خود را توسعه دهید و تمرکزتان را هم افزایش دهید تا بتوانید به افراد تیم کاری‌تان انگیزه ببخشید و به آنها کمک کنید تا مهارت‌هایشان را افزایش دهند.

افسانه یکی بودن مدیریت و رهبری

یک افسانه دیگر که بسیار هم شایع است این است که مدیریت و رهبری یکی هستند. اما واقعیت این است که این دو مقوله بسیار با یکدیگر متفاوت‌اند. اگر مدیر هستید تمرکز شما بر پایایی سیستم، فرایند تولید و راندمان حداکثری است. اما اگر رهبر یک کسب‌وکار هستید بیشتر وقت‌تان صرف تأثیرگذاری بر دیگران می‌شود. هر دو این نقش‌ها بسیار مهم‌اند اما یکی نیستند.

افسانه لزوم پیشگام بودن مدیر

تنها به این دلیل که در جلو صف مردم ایستاده‌اید نمی‌توانید ادعای رهبری آنها را بکنید. این حتی می‌تواند نشانه‌ای بد باشد. رهبران بزرگ در کنار مردم راه می‌روند نه در جلو آنها. این رهبران به مردم کمک می‌کنند تا برای رسیدن به بینش و هدفی مشترک به پیش بروند. این رهبران حتی ممکن است پشت سر مردم حرکت کنند تا آنها را زیر نظر بگیرند. رهبری با خودبینی چندان مناسبی ندارد.

افسانه جایگاه خاص رهبر

شایع‌ترین افسانه در مورد رهبری این است که او حتماً در جایگاه خاصی قرار دارد. اگر شما در صدر باشید رهبر هستید و اگر جز این باشد در جایگاه رهبر نیستید. واقعیت این است که رهبر جایگاه خاصی ندارد و می‌شود نمونه‌هایی از رهبران خوب و بد را یافت که جایگاهی در بالا یا پایین تشکیلات خود دارند. پس اگر در آینده با باورهایی روبرو شدید که مثل برج‌سبب به مدیران می‌چسباند کمی تأمل کنید و این نکته‌ها را در نظر بگیرید. رهبری واقعی به معنای تأثیرگذاری بر روند کارهاست نه یک کلمه بیشتر نه یک کلمه کمتر.

رهبری واقعی به کسی هدیه داده نمی‌شود و جایگاه خاصی در سلسله مراتب کسب و کار ندارد.

رهبری واقعی به بخشنامه و دستور به کسی محول نمی‌شود بلکه توانایی‌ای است اکتسابی.

و حرف آخر اینکه مهم‌ترین معیار برای رهبری موفق، موفقیت رهبر نیست بلکه موفقیت کسانی است که از او دستور می‌گیرند.

قطره‌ای روشی است که برای کشاورزان و مزرعه‌داران کوچک در مناطق گرمسیر در نظر گرفته شده است. Netafim تکنولوژی‌ای را به کار گرفت که با توجه به مقدار آب موجود در خاک، میزان نمک موجود در آن، کوددهی و داده‌های هواشناسی آبیاری را انجام می‌دهد و مدعی شده که با به کار بردن این سیستم امکان افزایش ۳۰۰ تا ۵۰۰ درصدی افزایش محصول و سودآوری وجود دارد. در ابتدا کشاورزان کوچک به خرید این تکنولوژی تشویق شدند. در حالی که آنها به شرکت اعتماد چندانی نداشتند و احساس می‌کردند با استفاده از این تکنولوژی، ریسک بالایی را به صورت یک‌طرفه متحمل خواهند شد. Netafim این مشکل را با ارائه یک بسته یکپارچه رایگان که شامل سیستم طراحی و نصب، سخت‌افزارهای مورد نیاز و تعمیر و نگهداری دوره‌ای بود حل کرد و بازگشت سرمایه از طریق افزایش بازده محصول بود. Netafim به دلیل اینکه مشتری سودش را از به کارگیری این تکنولوژی کسب می‌کرد می‌توانست این بسته پیشنهادی را ارائه دهد و ریسک‌های آن را متقبل شود چراکه با توجه به تخصص و دسترسی به سیستم‌های پیش‌بینی پیچیده، ریسک ناشی از استفاده این سیستم به مراتب کمتر از ریسک احتمالی برای هر کشاورز بود.

۴

چار تصمیم‌گیرندگان کلیدی اینگونه عمل می‌کنند؟

زمانی که تصمیم‌گیرندگان برای خلق ارزش همکاری می‌کنند باید بتوانند بدون لطمه زدن به زنجیره ارزش، به اهداف شخصی خود نیز دست پیدا کنند. بسیاری از نوآوری‌های مدل کسب‌وکار زاینده تطابق انگیزه تصمیم‌گیرندگان با دیگر اجزای زنجیره ارزش است. سه راه برای این منظور وجود دارد:

۱-۴ تغییر جریان درآمد: وزارت دفاع آمریکا برای کاهش هزینه‌ها و بهبود عملکرد در سال ۲۰۰۳ مصوبه‌ای صادر کرد که بر اساس آن قراردادهای براساس عملکرد هواپیما منعقد می‌شد که مدل درآمدی پیمانکار را تغییر داد. به این صورت که پرداخت بابت مدت زمانی که هواپیما بدون سرویس کار می‌کند انجام می‌شد. در نتیجه هر چه مدت زمان کارکرد هواپیما بدون نیاز به سرویس بیشتر می‌شد میزان درآمد پیمانکار نیز افزایش می‌یافت. تغییر جریان درآمدی برای هم‌راستا کردن منافع ذی‌نفعان تصمیم، زمانی مفید خواهد بود که عملکرد به طور واضح و شفاف قابل سنجش باشد اما در عمل چنین سنجشی مشکل است چراکه پیشرفت‌هایی مانند پیشرفت‌های تکنولوژی به آسانی قابل کمی کردن نیستند.

۲-۴ همگام‌سازی افق‌های زمانی: رویکرد سنتی منبع‌یابی یا انتخاب تامین‌کنندگان، رویکرد بر گزاری مناقصه است. در این شیوه معمولاً شرکت‌هایی که دارای محصول یا خدمتی با کیفیت متوسط و قیمت پایین هستند برنده می‌شوند. اما این نوع قراردادها معمولاً موردی بوده و ضرورت دارد که هر بار در مناقصه‌ها شرکت کنند. از آنجا که این رویکرد برای شرکت‌های فعال در بازارهای مختلف جهان قابل اجرا نیست ضرورت دارد مدیریت روابط با تامین‌کنندگان به صورت بلندمدت مدنظر قرار گیرد. روشن است در صورتیکه منابع مورد نیاز خاص و محدود باشند شرکت باید خود مستقیماً این روابط را مدیریت کند.

۳-۴ یکپارچه سازی تمایل‌ها: شرکت‌هایی که از وجود واسطه‌های مورد اعتماد بی‌بهره‌اند می‌توانند به منظور توافق هر چه بیشتر با نمایندگی‌های خود در خصوص نتایج و عملکردها، ترتیبات قراردادی و سیستم‌های مدیریت خود نظیر کارت امتیازی متوازن را توسعه دهند. این امر یکی از امیدوارکننده‌ترین اصلاحاتی بود که توسط سیستم بهداشت و درمان آمریکا انجام شد. از آنجایی که گاهی اوقات منبع‌یابی بسیار پیچیده است، شرکت‌ها ترجیح می‌دهند فعالیت‌هایشان را یکپارچه کنند. ولی از آنجایی که یکپارچه سازی کامل به راحتی مقدور نیست بسیاری از سازمان‌ها از انجام فعالیت‌هایی غیر از فعالیت‌های اصلی خود اجتناب کرده و تمایل به برون‌سپاری دارند. بنابراین یکپارچه سازی وظایف به‌عنوان آخرین راه‌حل پیشنهاد می‌شود.

از مجموع مطالب ارائه شده می‌توان به این نتیجه رسید که هر مدیر با تجربه می‌تواند یک راه حل خاص برای خلق یک مدل کسب و کار بهتر داشته باشد. مدلی که فرایندهای مربوط به نوآوری را منظم‌تر و نوآوری را به یک فرایند مداوم تبدیل می‌کند. همچنین فرایندهای جدا از هم که تنها بر رخدادهای داخلی شرکت متمرکز هستند را به روندهای فراگیر تبدیل کند. و حرف آخر اینکه مدیران با تجربه به این نکته دست یافته‌اند که با ایجاد این چارچوب به قابلیت‌هایی دست پیدا می‌کنند که منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود.

منبع: هاروارد بیزینس ریویو

آیا مدیری در آستانه سقوط هستید؟

اگر کار و بارتان کساد است
یا حس می کنید مدیریتتان با مشکل مواجه شده
این ۵ سوال را از خود پرسید



آیا حلقه مرکزی اطرافیان شما در حال تحلیل رفتن است؟

در روزهای ابتدائی مدیریتی شما، معمولاً حلقه مرکزی اطرافیان تان حمایت شایانی از شما می کند. مدیران بازنده اطرافیان شان را ساکت می کنند و تعدادی بله قربان گو تربیت می کنند که جرأت ندارند به پادشاه بگویند لباسی بر تنش نیست. با گذشت زمان بهترین و تیزهوش ترین اطرافیان از دور و بر شما پراکنده می شوند. ممکن است شما از روی کوتاهی بینی این مسئله را برای خودتان توجیه کنید اما اگر خردمندانه به موضوع نگاه کنید این نخستین نشانه از شکست مدیریت شماست.

آیا ذهن تان پر از عذر و بهانه است؟

بیشتر مدیران هوش و ذکاوت فراوانی دارند. حتی مواقعی که می دانند در حال سقوط هستند هرگز در ملاءعام به این مسئله اذعان نمی کنند. هیچ چیز بدتر از مدیری نیست که مدام بهانه تراشی می کند. همه این را می دانند.

مسئله این نیست که برای دیگران - کارمندان تان، هیئت مدیره و... چه بهانه ای می آورید. مهم این است که برای خودتان چه عذر و بهانه ای می آورید. اگر شب که به منزل می روید ذهن تان پر از عذر و بهانه است باید بدانید که وقتش رسیده روش مدیریتتان را تغییر دهید.

همیشه از اهمیت عمل گرا بودن مدیران و توانایی شان در مدیریت تاکتیکی سخن رفته است. برای رسیدن به چنین توانائی هایی مدیران باید با صبر و بردباری نگاهی دوباره به حرفه شان بیندازند و در نقاط ضعف کارشان تجدیدنظر کنند. تشخیص اینکه چه زمانی در مسیر سقوط قرار گرفته اید نخستین قدم در این مسیر است.

آینده برای الهام بخشیدن به سایرین برای رسیدن به موفقیت استفاده کرد اما بر روی زمان حال متمرکز شوید.

آیا شما بیش از حد دقت عمل به خرج می دهید؟

مدیران بازنده معمولاً انجام عمل قاطع برای حل مشکل را با درگیر شدن در مراحل بی پایان تحلیل برای تصمیم گیری عقب می اندازند. آنها دائم در حال مطالعه، تحلیل و بازبینی هستند. آنها بی نهایت کمیته و جلسه های ریز و درشت تشکیل می دهند و سرزندگی شرکت را نابود می کنند. آنها دائم در حال جمع آوری داده هستند و بهترین عملکردها را ضایع می کنند. وقتی از بیرون به عملکرد آنها نگاه می کنید به نظر می رسد که آنها در مسیر درستی برای حل مشکل قرار دارند و در نهایت خردمندانه ترین تصمیم را خواهند گرفت اما از منظری دیگر آنها تنها دارند انجام عمل قاطع برای حل مشکل را به تعویق می اندازند.

آیا همیشه به دنبال راضی کردن همگان هستید؟

مدیران بازنده در تلاش برای گرفتن تأیید همگانی در مورد تصمیماتشان به شکلی افراطی در پی جلب اجماع نظر همگانی هستند و اجماع نظری نسبی به هیچ وجه آنها را راضی نمی کند. این دست از مدیران به خاطر عدم اعتماد به تصمیمات خودشان و داشتن حسی شبیه به پارانویا تلاش دارند تا جای ممکن افراد بیشتری را در مورد تصمیماتشان با خود همراه کنند، حتی بیشتر از حدی که واقعاً لازم است. آنها سعی دارند تا حد ممکن شرکای بیشتری را با خود همراه کنند. با چنین کاری آنها فقط هسته مرکزی این حمایت را سست و سست تر می کنند. آنها در تلاش برای اجماع حداکثری هستند اما چیزی جز میان مایگی نصبشان نمی شود.

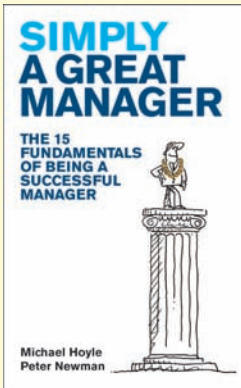
مرز باریکی هست میان مدیری که سقوط کرده و مدیری که در حال سقوط است. این مرزی است که آدم دوست ندارد هرگز از آن عبور کند. یکی از ویژگی های مدیران واقعی این است که باید بتوانند تشخیص دهند چه زمانی در حال سقوط هستند. ممکن است مدیران در دوره هایی از نظارت بر خودشان غافل شوند. در واقع آنها ممکن است درجا زدن را با حرکت به جلو، قصور را با تأمل و تعویق کارها را با کمال گرایی اشتباه بگیرند. اگر نگاهی به تاریخ بیندازیم مدیرانی که شکست خورده اند به ندرت توانسته اند دوباره تمام قد به عرصه بازگردند. چالش پیش روی شما در مقام مدیر این است که تشخیص دهید چه زمانی زیر پای تان در حال سست شدن است و به موقع چاره ای برای حل این مشکل بیندیشید. برای رسیدن به چنین تشخیصی پنج سؤال را باید از خود پرسید. این سؤالات به این شرح اند:

آیا بیشتر از اینکه درگیر زمان حال باشید درگیر گذشته و آینده هستید؟

مدیران بازنده درگیر این دغدغه می شوند که در گذشته چه داشته اند و در آینده چه خواند داشت. آنها دائماً گذشته را مطالعه و تحلیل و یادآوری می کنند. آنها در باتلاقی مشکلات و چالش هایی که از گذشته به ارث برده اند، بیرق رؤیاها و هدف هایی را که قصد دارند به آنها برسند برمی افرازند. حرف زدن از گذشته و آینده خوب است اما تنها در رابطه با زمان حال معنا می یابد. مدیران بازنده به قدر کافی بر روی لحظه حاضر تمرکز ندارند و توجه کافی به اموری که باید انجام شوند یا کارهایی که باید به سرعت به انجام برسند ندارند. می توان از گذشته برای تأکید بر دشواری حرکت به جلو استفاده کرد، می توان از



مدیران بازنده
اطرافیان شان را
ساکت می کنند
و تعدادی
بله قربان گو تربیت
می کنند که جرأت
ندارند به پادشاه
بگویند لباسی بر
تنش نیست.



۱۵ ویژگی اساسی
مدیران بزرگ
مایکل هوپل
و پیتر نیومن
ترجمه علیرضا اکبری
پاورقی - بخش پنجم

علیرضا اکبری: در چند دهه اخیر کتاب‌های زیادی درباره اصول مدیریت به زبان‌های مختلف در سراسر دنیا تألیف و منتشر شده است. اگر چه بسیاری از این کتاب‌ها معلومات سودمندی در اختیار مدیران قرار می‌دهند اما بسیاری از این کتاب‌ها به ورطه تئوری پردازی افراطی در غلبه‌اند و فارغ از مشکلات و تنگناهای واقعی و ملموسی که هر مدیری هر روز با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند نکاتی را به‌عنوان اصول مدیریت به خواننده القا می‌کنند که هیچ معلوم نیست تا چه حد در شرایط واقعی محیط کار برای مدیران چاره‌ساز خواهد بود. مایکل هوپل و پیتر نیومن مولفان کتاب «راهنمای ساده مدیریت: ۱۵ ویژگی اساسی مدیران بزرگ» معتقدند که اصول مدیریت را باید با الهام از شرایط واقعی محیط کار و تجربیات شخصی مدیران بزرگ و موفق استخراج و تدوین کرد. آنها در این کتاب بر اساس تجربیات واقعی ۱۵ ویژگی اساسی را برای مدیران موفق و بزرگ برمی‌شمرند و هر یک از این ویژگی‌ها را در فصلی مجزا به تفصیل مورد بررسی قرار می‌دهند. از این پس در هر شماره از آینده‌نگر ترجمه یکی از این فصول ۱۵ گانه را خواهید خواند.

خودشناسی

یکی از ویژگی‌های مهم مدیران برجسته این است که خود را به خوبی می‌شناسد. آنها به خوبی می‌دانند که در چه کاری توانایی بیشتری دارند و در چه کاری ضعیف‌اند. آنها قادرند با تکیه بر توانایی‌ها و دوری از نقاط ضعف‌شان به هدف‌هایشان دست پیدا کنند. آنها به خوبی واقف‌اند که شهرت و اقتدارشان در مقام مدیری برجسته ناشی از عملکرد مثبت‌شان است و اگر این ویژگی را از دست بدهند قدرت و شهرت‌شان هم از دست خواهد رفت. مدیران برجسته متواضع هستند و آگاه‌اند که به همکاری دیگران نیازمندند. آنها هیچ‌گاه به ضعف‌هایشان بی‌توجهی نشان نمی‌دهند در عوض سعی می‌کنند با تمرین و آموزش به شکل تدریجی این ضعف‌ها را برطرف کنند. حالا اجازه دهید به چند نقل قول مرتبط با این فضیلت مهم نگاهی بیندازیم: اشتباه همچون ترکی است که کم‌کم عمق می‌یابد و در نهایت آدم‌ها را از یکدیگر جدا می‌کند

کارل گوستاو یونگ

شخصیت واقعی شما با آنچه در تنهائی و در غیاب دیگران انجام می‌دهید معلوم می‌شود.

ناد هافر

بروتوس عزیز، اشتباه در طالع ما نقش نبسته ما خود مسبب‌اش هستیم.

کاسیوس در ژولیوس سزار

اشتباهات ناشی از ضعف استعداد نیستند ناشی از ضعف شخصیت‌اند.

ارنست همینگوی

تنها ضعف او این است که خیال می‌کند وضعی ندارد.

آرسن ونگر در مورد سر الکس فرگوسن

مدیران برجسته:

■ در مورد توانایی‌های خود واقع‌بین‌اند.

■ ضعف‌های خود را تأیید می‌کنند.

■ از اختیار دادن به دیگران استقبال می‌کنند.

■ از دیگران طلب کمک می‌کنند.

مدیران ضعیف:

■ می‌خواهند همه کار را خودشان انجام دهند.

■ بیش از توان‌شان مسئولیت می‌پذیرند.

■ توانایی خودشان را برای انجام همه کارها کافی می‌دانند.

■ فراتر از توانائی و تجربه خودشان عمل می‌کنند.

هر وقت که موفقیتی به دست می‌آورد یا کسی برای کسب موفقیتی

به شما تبریک می‌گوید از خود بپرسید که دقیقاً چه کاری انجام داده‌اید. اگر

به این کار ادامه دهید بعد از مدتی متوجه می‌شوید که نقاط قوت‌تان در چه نوع

کارهایی است. به همین شکل زمانی که در کاری شکست می‌خورید هم دلیل‌اش

را از خودتان بپرسید. اگر این‌کار را هم مرتب ادامه دهید کم‌کم به نقاط ضعف

خودتان هم واقف می‌شوید.

در نهایت این گفته یک روزنامه نگار مشهور، اد مارو، را به شما یادآوری می‌کنیم

که می‌گفت: «هر کس زندانی تجربیات محدود خویش است. کسی نمی‌تواند تعصب‌ها

را از بین ببرد فقط می‌توان آنها را تشخیص داد».

هر گاه که سعی در شناخت خودمان داریم باید این گفته‌ها را به یاد داشته باشیم.

به جای دزدیدن غذا کاسه را بزرگ‌تر کنید

با اینکه نگاهی متعصبانه نسبت به رقابت وجود دارد اما بیشتر مذاکرات در زندگی دو انگیزه دارند: رقابت و همکاری. به این فکر کنید که چه گزینه‌های جدیدی می‌توانید در مذاکره مطرح کنید و مواردی که باعث سود دوطرفه می‌شود را به مذاکرات اضافه کنید.

استراتژی خود را با سبک رقیب‌تان هماهنگ کنید

آگاه باشید که از روش‌های مختلفی می‌توانید مشکلات را حل کنید: رقابت، همکاری، توافق، مصالحه و خودداری. به یاد داشته باشید که وقتی پیشرفت‌تان متوقف شد باید استراتژی را تغییر دهید

همکاری مشروط را تمرین کنید

رفتار خوبی داشته باشید و در حمله پیش قدم نشوید اما حمله را بی‌جواب نگذارید. بخشش را فراموش نکنید. حسادت نوزید. شفاف عمل کنید نه پیچیده.

بر روی سود متمرکز شوید نه موضعی خاص

اعتمادسازی کنید، اولویت‌ها را به اشتراک بگذارید و مورد بررسی قرار دهید. سؤالات فراوانی در مورد سود مشترک بپرسید و با دقت گوش کنید. اطلاعات لازم را برای طرف مقابل فراهم کنید، از مطرح کردن امتیازات یک‌طرفه و انحصاری خودداری کنید و درخواست عمل متقابل را مطرح کنید. مصالحه باید آخرین راهکار شما باشد نه هدف‌تان.

از مبادله برای ایجاد ارزش افزوده استفاده کنید

باید درک کنید که در بسیاری موارد سود مشترک قابل دستیابی است. این موارد را مشخص کنید. اختلافات در مذاکره می‌تواند مثبت باشد. از چانه‌زنی بیش از حد و پیشنهادات تک‌گزینه‌ای اجتناب کنید. تمام گزینه‌ها را روی میز نگه دارید تا قدرت مانور‌تان حفظ شود.

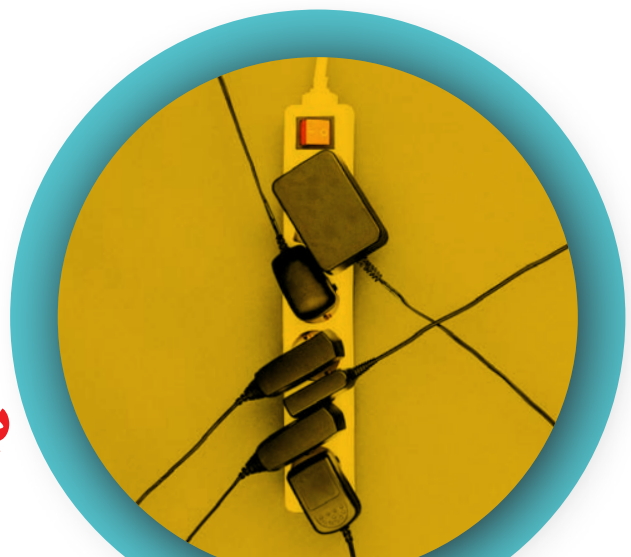
شش شکر دبرای مذاکره

لیندا ای. گینزل، استاد روانشناسی مدیریت در مدرسه بازرگانی شیکاگو، می‌گوید «مذاکره برای مدیرانی که می‌خواهند تغییری مهم در آینده خود به‌وجود آورند مهارتی حیاتی است». آنچه در ادامه می‌آید توصیه‌های پروفیسور گینزل به مدیران است برای تقویت توان مذاکره:

آماده باشید، آماده باشید، آماده باشید

گینزل می‌گوید «مسائل اصلی را مشخص کنید، بهترین و بدترین سناریو را در نظر بگیرید. سؤالاتی برای تحقیق بیشتر آماده کنید و بهترین جایگزین برای قراردادی را که بر سر آن توافق شده مشخص کنید و سعی کنید جهات مختلف آن را ارتقاء دهید»

با آینده نگر
آینده را بهتر بسازید



Ayandenegar Tehran Chamber
of Commerce, Industries
Mines and Agriculture

No.32 Dec 2014