

# چالش رقابت یا رقابت در چالش؟

♦ **بتول علیزاده**

کارشناس مرکز مطالعات و پژوهش‌های اقتصادی اتاق کرمان



نهایت بهره را ببرند و در یک محیط رقابتی سالم و شفاف توسعه اقتصادی کشور را رقم بزنند؟ ضرورت این موضوع آنجا پررنگ‌تر می‌شود که می‌بینیم هر چه بنگاه‌ها از منظر عوامل داخلی، قدرتمندتر و نظام‌مندتر باشند در مقابل چالش‌های ایجاد شده از عوامل خارجی، پایداری و توان بالاتری خواهند داشت؛ چرا که این نظام‌مندی با شناسایی به موقع چالش‌های بالقوه (ریسک‌ها) و بالفعل، تمامی مؤلفه‌های لازم برای حفظ بقای بنگاه و ایجاد برتری او نسبت به رقبای تحت کنترل نگه می‌دارد. بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در خصوص وضعیت بنگاه‌های کوچک و متوسط استان نشان می‌دهد متأسفانه حجم قابل توجهی از این بنگاه‌ها به صورت سنتی مدیریت می‌شوند و از اصول و ساختار نظام‌مند یک بنگاه اقتصادی برخوردار نیستند. شاید بتوان گفت، تفکر سنتی حاکم بر این بنگاه‌ها، ریشه‌ای‌ترین عامل ایجاد محدودیت در آن‌ها است و در نتیجه همین تفکر، این بنگاه‌ها هم از درون با چالش‌های متعددی مواجه هستند و هم در مقابله با چالش‌های بیرونی انعطاف‌پذیری بالایی ندارند. بررسی‌های مبتنی بر مدل‌های علمی نشان می‌دهد که چنین بنگاه‌هایی ویژگی‌ها و نقاط ضعف مشترکی دارند، لذا شرایط و چالش‌های مشابهی را تجربه می‌کنند. در ادامه برخی از این موارد را به اختصار مرور می‌کنیم.

۱. **مدیریت غیر سیستماتیک و قائم به فرد؛** اکثر بنگاه‌های کوچک و متوسط استان در واقع یک سازمان قهرمان محور هستند. سازمان‌های قهرمان محور سازمان‌هایی هستند

اکثر بنگاه‌های کوچک و متوسط استان در واقع یک سازمان قهرمان محور هستند. سازمان‌های قهرمان محور سازمان‌هایی هستند که مدیریت آن‌ها بر اساس شخصیت و توانمندی یک فرد است. این بنگاه‌ها فاقد سیستماتیک بودن و فرآیندهای استاندارد و ذهنی انجام می‌شوند.

اگر توسعه را به معنای رشد کمی و کیفی تدریجی در جهت پیشرفته‌تر شدن، قدرتمندتر شدن و بزرگ‌تر شدن بدانیم به نظر می‌رسد در میان ابعاد مختلف توسعه (اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی) بعد اقتصادی، به این دلیل که منابع لازم برای افزایش ظرفیت‌ها اعم از ظرفیت‌های فیزیکی، انسانی و اجتماعی را در اختیار می‌گذارد، اهمیت و جایگاه ویژه‌تری می‌گیرد. اما نقش آفرینان کلیدی توسعه اقتصادی، بدون شک بنگاه‌ها و فعالان اقتصادی هستند که با ایجاد ارزش افزوده حاصل از فعالیت‌های خود به تحول و توسعه اقتصادی جامعه کمک می‌کنند و در کنار آن‌ها، سیاست‌گذاران با تسهیل و تسریع فرایندها و رویه‌ها و قوانینی که حاکم بر این فعالیت‌ها هستند، مسیر را برای ایشان هموار می‌کنند؛ به همین دلیل است که بهبود محیط کسب‌وکار همواره دغدغه اصلی سیاست‌گذاران همه کشورهای موفق در زمینه توسعه اقتصادی بوده است. در کشور ما نیز سال‌هاست در این مسیر، قوانین زیادی وضع شده، دستورالعمل‌های بسیاری ابلاغ شده و اقدامات متعددی توسط متولیان حوزه‌های مختلف انجام شده است. فارغ از بررسی میزان اثربخشی و موفقیت این اقدامات، موضوعی که در این نوشتار مورد اهمیت است، بُعد دیگری از این مسئله است که شاید کمتر مورد توجه قرار گرفته و به نسبت، کمتر به آن پرداخته شده است و آن ضرورت تقویت عوامل درونی بنگاه‌های اقتصادی در راستای توان‌افزایی و افزایش بهره‌وری ایشان است؛ به این معنا که با فرض این که دولت‌ها و سیاست‌گذاران چنان فضایی برای فعالیت‌های اقتصادی فراهم کنند که همه بسترهای لازم برای فعالیت رسمی و مولد فعالان اقتصادی را فراهم کند و بنگاه‌های اقتصادی بدون هیچ دغدغه‌ای از تأثیر و تأثر عوامل غیرقابل کنترل در فضای کسب‌وکار به فعالیت بپردازند. آیا بنگاه‌های اقتصادی، ظرفیت‌های لازم را در خود ایجاد کرده‌اند که بتوانند از این فرصت ایجاد شده،

به‌صورت مستمر، درگیر حل مشکلات و چالش‌های درون بنگاهی و برون بنگاهی هستند، در نتیجه مجالی برای توسعه توانمندی‌های منابع انسانی، توسعه در نوآوری و تنوع محصول یا توسعه بازار جغرافیایی محصول خود نمی‌یابند.

۶. **ناآشنایی با الزامات قانونی؛** فضای کسب‌وکار یعنی مجموعه قوانین، مقررات و نهادهایی که بر فعالیت بنگاه‌های اقتصادی حاکم است ولی تحت کنترل ایشان نیست، عدم آگاهی فعالان اقتصادی از این الزامات و قوانین به خصوص در حوزه ایمنی و بهداشت کارکنان می‌تواند حتی به جریمه‌های درصدی از فروش بنگاه بینجامد.

۷. **بی‌اطلاعی از هزینه‌های پنهان؛** ثبت و تحلیل نشدن داده و اطلاعات به عنوان معضل اساسی بنگاه‌های کوچک و متوسط استان باعث می‌شود بنگاه هیچ شناخت و اطلاعی از هزینه‌های پنهان خود از جمله هزینه استهلاک دستگاه‌ها و تجهیزات، فرصت از دست رفته ناشی از موجودی‌های راکد، تأخیرهای رخ داده در زمان تحویل محصول به مشتری و معطلی‌ها و توقف‌های ایجاد شده خط تولید برای تعمیر یا تأمین قطعات نداشته، در نتیجه این‌گونه هزینه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر قرار نگیرد و ریسک‌های مرتبط با آن برای بنگاه شناسایی نشود.

که موفقیت و عدم موفقیت و گاهی حتی بود و نبودشان در گرو وجود یک یا چند نفر معدود است. در بهترین حالت، استراتژی‌های این بنگاه‌ها منحصر به ذهن مدیریت و به صورت شفاهی است؛ ساختار سیستماتیک در این بنگاه‌ها جاری نشده و فرآیندها به صورت جزیره‌ای و ذهنی انجام می‌شوند و دستورالعمل‌های کاری، یا اصلاً وجود ندارد و یا در صورت تدوین شدن از کفایت لازم برخوردار نیستند. در نتیجه در صورتی که این فرد یا افراد کلیدی به هر دلیلی سازمان را ترک کنند، سازمان با چالش‌های اساسی مواجه خواهد شد.

۲. **کم‌توجهی به ثبت داده و اطلاعات و تحلیل آن‌ها؛** به نظر می‌رسد این مورد مهم‌ترین و ریشه‌ای‌ترین معضلی است که اکثر بنگاه‌های کوچک و متوسط استان با آن درگیر هستند، چون عدم ثبت و تحلیل داده‌ها و اطلاعات باعث می‌شود مبنای تصمیم‌گیری‌ها درست نباشد و مسیر حرکت به سمت بهبود، همواره با سعی و خطای فراوان مواجه شود. در واقع در این‌گونه بنگاه‌ها اطلاعات به‌صورت گزارش شفاهی، پراکنده و غیرکاربردی جریان دارد.

۳. **عدم شناخت کافی از بازار؛** بنگاه‌های کوچک و متوسط عموماً به ضرورت جایگاه سازی برند و توسعه مزیت‌های رقابتی توجه نمی‌کنند، مکانیزمی برای ارتباط بیشتر با مشتریان ندارند و در نتیجه هیچ بازخورد و تحلیلی از نظر و میزان رضایت آن‌ها شناسایی نمی‌کنند، به علاوه نبود برنامه‌های مدون برای بازاریابی و مطالعات تحلیلی بازار و رقبا، امکان توسعه بازار و محصول را برای ایشان بسیار دشوار می‌سازد.

۴. **اثربخشی پایین در فرآیندهای کاری؛** بر اساس مدل‌های علمی معتبر، میزان ساختارمندی فرآیندهای کاری یکی از مهم‌ترین پارامترهایی است که سطح بلوغ بنگاه‌ها را تعیین می‌کند، اما متأسفانه بررسی‌ها نشان می‌دهد، فقدان شاخص‌های کیفی مواد اولیه دریافتی و محصول، ضعف وجود مکانیزم پایش و اندازه‌گیری اثربخشی فرایندها و ضعف در امکان ردیابی محصولات در فرایندهای تولیدی، همه چالش‌های مهمی هستند که اکثراً بنگاه‌های کوچک و متوسط استان با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. طبعاً هر یک از این چالش‌های اساسی می‌تواند بنگاه را به شدت تحت تأثیر قرار دهد و با معضلاتی مواجه کند که حتی بقا و ادامه فعالیت آن را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۵. **فقدان دیدگاه توسعه‌نگری؛** بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل قدرت رقابت پایین و ضعف در ساختارهای کاری



می‌تواند نیروی محرکه حرکت چرخ توسعه اقتصاد را فراهم کند.

اگرچه تعریف مسیر بنگاه‌ها در مجال این نوشتار نمی‌گنجد، اما به نظر می‌رسد کلیدواژه‌ای که در همه طول این مسیر می‌تواند چراغ راهنما باشد «ایجاد نظام اثربخش» در همه حوزه‌های کاری و در بالاترین سطح، برقراری تعاملات بین این نظام‌های کاری در قالب یک «سیستم یکپارچه» است. نکته اصلی، لزوم همراهی و تعریف سیاست‌های حمایتی و هدایتی برای ایجاد انگیزه در بنگاه‌های اقتصادی و نیز تسریع و تسهیل حرکت آن‌ها در این مسیر است؛ سیاست‌هایی که به بنگاه‌ها کمک کند ابتدا مکانیزمی برای ثبت و تحلیل داده‌ها و اطلاعات ایجاد و سپس رویه‌ها و دستورالعمل‌های کاری را به صورت دقیق تدوین و به صورت کامل جاری‌سازی کنند. در گام بعد از طریق دریافت بازخورد میزان اثربخشی اجرای این اقدامات را مورد پایش و نظارت قرار دهند و در نهایت جهت تکمیل این چرخه و با هدف تضمین اثربخشی و بهبود مستمر کارکرد این نظام‌ها، بر مبنای بازخوردهای دریافتی، سیستم را اصلاح و تکمیل کنند. نکته دیگر این که برای اطمینان از موفقیت بنگاه‌ها در عبور از این مسیر بلوغ، همچنین می‌بایست در کنار بنگاه‌ها، راهبران متخصصی وجود داشته باشند که ابتدا در حوزه آموزش و سپس در ارائه مشاوره و اجرای این نظام‌ها گام به گام همپای بنگاه‌های اقتصادی باشند.

### سخن آخر

توسعه اقتصادی جز از مسیر رشد و توسعه بخش خصوصی نمی‌گذرد پس اگر به عنوان تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان استان به دنبال تحقق توسعه هستیم، در کنار همه توجهی که به درستی سال‌ها به مسائل محیط کسب‌وکار می‌شود و هم‌راستا با همه تلاش‌هایی که برای بهبود عوامل خارج از بنگاه‌ها هدف‌گذاری می‌گردد، می‌بایست یک استراتژی قوی برای تقویت عوامل درونی بنگاه‌های اقتصادی تدوین و اجرایی‌گردد. استراتژی که با آگاهی بخشی بنگاه‌ها از ضرورت و آموزش چگونگی افزایش توان رقابت‌پذیری، بازیگران اصلی توسعه اقتصادی را به حرکت در مسیر رشد و بلوغ خود هدایت کند. تسهیلات، تخفیفات و حمایت‌های هدفمند، هدایتگر و اثربخش زیربنای ایجاد تحول در مدیریت بنگاه‌ها و در نتیجه ایجاد ارزش‌افزوده را فراهم می‌کند و در نهایت در سطح کلان ظرفیت‌های لازم برای رشد و توسعه استان را فعال می‌نماید. ♦♦



### توسعه اقتصادی

#### جزاز مسیر

#### رشد و توسعه

#### بخش خصوصی

#### نمی‌گذرد پس

#### اگر به عنوان

#### تصمیم‌گیران و

#### تصمیم‌سازان

#### استان به دنبال

#### تحقق توسعه

#### هستیم، در کنار

#### همه توجهی که

#### به درستی سال‌ها

#### به مسائل محیط

#### کسب‌وکار می‌شود

#### و هم‌راستا با همه

#### تلاش‌هایی که

#### برای بهبود عوامل

#### خارج از بنگاه‌ها

#### هدف‌گذاری

#### می‌گردد،

#### می‌بایست یک

#### استراتژی قوی

#### برای تقویت عوامل

#### درونی بنگاه‌های

#### اقتصادی تدوین و

#### اجرایی گردد.

۸. ضعف در شبکه ارتباطات و کیفیت تعاملات؛ بنگاه‌های کوچک و متوسط در ارتباطات و تعاملات خود به فرآیندهای عادی، ارزان قیمت، حداقلی، بدون ساختار و عموماً غیر هدفمند بسنده می‌کنند و به ظرفیت‌های بالای شبکه‌سازی در ارتقای کیفیت مواد دریافتی، بهبود مستمر کیفیت محصول، توسعه بازار و به‌طور کلی موفقیت خود واقف نیستند. این عدم آگاهی موجب عدم درک ضرورت و در نتیجه فقدان مکانیزمی برای پایش سطح کیفیت اقلام دریافتی و عدم وجود مکانیزمی برای شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی تأمین‌کنندگان، ضعف در شناخت ذی‌نفعان در زنجیره ارزش محصول می‌شود که بنگاه را با فرصت‌های از دست رفته و نیز ریسک‌های بسیاری مواجه می‌کند.

ویژگی‌هایی که به آن‌ها اشاره شد تنها بخشی از نقاط ضعف اکثریت بنگاه‌های کوچک و متوسط استان است، اما خبر خوب این که چرخ نظام‌مندی بنگاه‌ها سال‌هاست که اختراع شده و مسیر مشخصی برای رشد و ارتقای عملکرد عوامل درونی بنگاه وجود دارد. درک ضرورت این موضوع برای مدیران بنگاه‌ها، وجود راهبران متخصص برای کمک به حرکت بنگاه‌ها در این مسیر و حمایت سیاست‌گذاران برای تسهیل و تسریع این امر