

فهرست مطالب

| | |
|---|----|
| وظایف مدیریت پروژه | ۳ |
| مدیریت و روشهای رهبری | ۵ |
| ۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری)..... | ۵ |
| ۲- مدیریت مهار گسیخته | ۵ |
| ۳- مدیریت دموکراتیک | ۶ |
| ۴- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان) | ۷ |
| اهداف مدیریت | ۷ |
| اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان | ۹ |
| اصول ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان و مدیریت | ۹ |
| پنج راهبرد کننده برای پیروزی در رقابت | ۹ |
| بیانه سخت گیری | ۱۲ |
| پنج استراتژی سختگیرانه: | ۱۷ |
| فریب دادن رقبا: | ۲۰ |
| افزایش هزینه های رقبا: | ۲۳ |
| طرز فکر یک سخت گیر | ۲۵ |
| مدیریت اقتصادی و بازار جهانی | ۲۵ |
| عدم شناخت نیازهای بازارهای جهانی | ۲۷ |
| نیروی انسانی | ۲۸ |
| سرمایه گران | ۲۸ |
| مدیریت | ۲۸ |
| ظرفیت تولید | ۲۹ |

| | |
|----|--|
| ۲۹ | عدم برخورداری از بازار |
| ۲۹ | عدم هماهنگی مواد خام و تولید |
| ۳۰ | عدم دسترسی به دانش فنی روز جهان (Updated Know-how) |
| ۳۰ | کشاورزی |
| ۳۱ | عدم بهره گیری بهینه از زمین |
| ۳۱ | عدم هماهنگی تولیدات با بازار مصرفی |
| ۳۱ | عدم برخورداری از حمل و نقل کارآمد |
| ۳۱ | منابع زیرزمینی غیرنفتی |
| ۳۲ | پیشنهادات اجرایی جهت رفع چالشهای موجود |
| ۳۲ | الف) بالابردن آگاهی و شناخت در زمینه نیازهای بازار جهانی |
| ۳۲ | ب) بالا بردن کیفیت تولید و پائین آوردن قیمت تمام شده |
| ۳۳ | پ) بهره گیری بهینه از نیروی انسانی |
| ۳۴ | ت) ظرفیت تولید |
| ۳۴ | ح) بهره گیری از دانش فنی روز جهان |
| ۳۴ | صنایع اتومبیل: |
| ۳۵ | کشاورزی: |
| ۳۵ | - بهره گیری بهینه از زمین |
| ۳۶ | - ارتباط یا هماهنگی تولید با بازار مصرفی |
| ۳۶ | - آشنائی کشاورزان با رده بندی (Soritng) |
| ۳۶ | - صنایع تبدیلی |
| ۳۸ | نتیجه گیری : |
| ۳۹ | منابع: |

مدیر کسی است که اداره افراد یک مؤسسه تولیدی، بازرگانی یا خدماتی را به عهده داشته و با استفاده از منابع انسانی و مادی آن را به نحو مطلوب اداره نماید و به منظور نیل به اهداف معین که از طرف کارفرما یا هیات مدیره تعیین شده در واحد تحت سرپرستی خود فعالیت نماید. وی هم چنین مسئولیت بازدهی و بهره وری بیشتر کارکنان خود را از نظر کمیت و کیفیت عهده دار است. به عبارت دیگر مدیریت یعنی (هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف)

در تعریفی دیگر مدیریت به معنای (سرپرستی انجام دادن کارها به وسیله و از طریق دیگران بیان شده است)

- در تعاریف فوق بر دو موضوع تأکید شده است :

۱- وجود اشخاص مناسب برای انجام کارها

۲- به انجام رساندن کارها به نحو مطلوب

وظایف مدیریت پروژه

وظایف اصلی مدیریت پروژه را می توان ایجاد هماهنگی لازم در اجرای فعالیتها برای کاربرد مناسب منابع و امکانات به منظور رسیدن به هدف نهایی پروژه دانست.

در ایجاد این هماهنگی الزاماً محدودیت های زمانی، بودجه، نیروی انسانی، تجهیزات، مواد و سایر منابع و امکانات، همچنین محدودیت های مربوط به کیفیت کارهای قابل اجرا و روشهای اجرای آنها، قوانین و مقررات حاکم بر محیط و بسیاری از محدودیت های دیگر که به نوعی با فازهای مختلف پروژه ارتباط خواهند داشت مورد نظر قرار می گیرند.

برای انجام وظایف، مدیر احتیاج به برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل خواهد داشت. دو موضوع اصلی که باید مدنظر بوده و پاسخی برای آنها تهیه شود عبارتند از:

۱- مقادیر (کمیتها) را چگونه باید تعیین نمود؟

۲- آیا از منابع و امکانات به صورتی کارآ و موثر استفاده می شود؟

برای پاسخگویی به سؤال اول می توان از تکنیک های مختلف برنامه ریزی و برنامه بندی زمانی، روشهای تعیین سطح منابع و همچنین از روشهای موازنه زمان و هزینه استفاده نمود. سؤال دوم با کاربرد اطلاعات بازتابی در حین اجرای پروژه و کنترل روند اجرای فعالیتها قابل پاسخگویی خواهد بود.

بدیهیست عملیات برنامه ریزی و برنامه بندی زمانی مربوط به قبل از شروع عملیات اجرایی بوده ولی فعالیت های کنترل همراه با عملیات اجرایی ادامه می یابند. در برنامه ریزی و برنامه زمانی، پارامترهای زمان، هزینه و سایر منابع و امکانات لازم به نحوی تعیین می شوند که بتوان پروژه را به اقتصادی ترین صورت ممکن اجرا نمود. امور کنترل به این

منظور اعمال می شوند که کارهای اجرایی مطابق آنچه که برنامه ریزی و برنامه‌بندی شده‌اند انجام شوند. بنابراین، به منظور فراهم شدن امکانات لازم جهت کنترل، لازم است در ساختار سیستم‌های مدیریت پروژه‌ها، شرایط و وسایل لازم برای دریافت اطلاعات بازتابی فراهم شده باشند.

سیستم‌های اطلاعات بازتابی، آگاهی‌های لازم را از فعالیت‌های اجرایی دریافت و با برنامه‌هایی که در مرحله قبل از اجرا تهیه شده‌اند مورد مقایسه قرار داده و تجزیه و تحلیل می‌کنند. نتایج این مقایسه به طور مستمر به سطوح مختلف مدیریت گزارش می‌شوند. بدیهی است کسی که در راس سازمان قرار دارد، به دلیل محدودیت وقت و اشتغال به سایر امور اجرایی نمی‌تواند مستقیماً دریافت‌کننده همگی اطلاعاتی باشد که از طریق سیستم اطلاعات بازتابی به مدیریت گزارش می‌شوند، بنابراین: لازم است نوع اطلاعاتی که باید به مدیر و یا به سایر سطوح مدیریت در سازمان گزارش شوند، قبلاً مشخص شده باشد، تا مسیر جریان اطلاعات حالت ثابت و تعیین شده‌ای داشته و از تداخل وظایف و مسئولیتها جلوگیری شود. قابل ذکر است که اطلاعات دریافت شده در سطوح مختلف مدیریت، ممکن است برحسب لزوم، به سایر سطوح گزارش شوند و یا در جلسات عمومی به صورت گروهی مورد بحث و تحلیل قرار گیرند.

اطلاعاتی که از روند عملی پیشرفت کارها جمع‌آوری شده و با مقادیر برنامه‌ریزی شده مورد سنجش و مقایسه قرار می‌گیرند، ممکن است شامل اطلاعات مالی از نحوه صرف بودجه و یا تاریخهای اجرای امور مختلف پروژه باشند.

مدیریت با بهره‌گیری از نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات، در مورد نحوه پیشبرد فعالیت‌ها تصمیم‌گیری نموده، و این تصمیم‌ها و راهنمایی‌ها به امور اجرایی پروژه منتقل می‌شوند ممکن است در مواردی نیز، نتیجه این تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد تغییرات و تصحیحاتی در برنامه‌های تعیین شده باشد.

با پیشرفت زمان تقریباً انواع فعالیت‌های ساخت و تولید و یا فعالیت‌های پژوهشی و علمی، در مقایسه با گذشته، در حجمی وسیع‌تر و با پیچیدگی بیشتری تحت پروژه‌هایی به مرحله اجرا درمی‌آیند، پروژه‌هایی که محتاج به صدها و هزارها فعالیت می‌باشند، و در اجرای آنها درصد قابل توجهی از بودجه یک کشور صرف می‌شوند، برای برنامه‌ریزی چنین پروژه‌هایی، مسلماً کاربرد روشهای علمی برنامه‌ریزی امری ضروری می‌باشد. لازم به توضیح است که در اغلب موارد که موضوع برنامه‌ریزی یک پروژه مطرح می‌شود، فقط برنامه‌ریزی فعالیت‌های فاز اجرایی که شامل امور ساخت و تولید هستند مورد توجه مسئولین پروژه قرار می‌گیرد، ولی فعالیت‌های لازم در سایر فازهای پروژه نیز به نوبه خود دارای آن مقدار پیچیدگی و حجم هستند که اعمال یک برنامه‌ریزی و کنترل دقیق بر آنها الزامی باشد. می‌توان گفت که هر فاز یک پروژه (یا هر دسته از عملیات لازم در هر یک از فازها) به خودی خود یک پروژه می‌باشد. تهیه نقشه‌ها در فاز دوم پروژه شامل آن مقدار فعالیت، و در برگیرنده آن مقدار زمان و نیروی انسانی و هزینه می‌باشد، که احتیاج به برنامه داشته باشد. تهیه اسناد پیمان یا امور مختلف مناقصه و تعیین پیمانکار و عقد قرارداد نیز خود تشکیل دهنده گروهی از فعالیت‌ها می‌باشند که می‌توان (و لازم است) برای آنها برنامه‌ریزی‌های مناسبی به عمل آورد. در حقیقت، برای اجرای یک پروژه، تنها یک برنامه کافی نیست. صاحب کار احتیاج دارد که برای خود برنامه‌ای داشته باشد. مدیران اجرایی و سرپرستان گروه‌های اجرایی، مسئولان و کارکنان گروه مشاور و مسئولین بخشهای مالی، پرسنلی، حمل و نقل، ... و کارکنان این بخشها، هر یک به برنامه بخصوصی جهت اجرای وظایف و کنترل امور مربوطه احتیاج دارند. این برنامه‌ها، لازم است از نظر نوع اطلاعات و سطح جزئیات آنگونه تهیه و تنظیم شوند که

برای استفاده کننده درست همان مقدار اطلاعات و آگاهی‌ها را بدهند که بدانها احتیاج خواهد داشت. چه برخورداری از جزئیاتی بیش از میزان لازم، باعث صرف وقت و انرژی بیهوده شده و وجود اطلاعاتی کمتر از حد لازم نیز استفاده کننده را در اجرا و کنترل وظایف با اشکال مواجه خواهد ساخت.

مدیریت و روشهای رهبری

۱- مدیریت خودکامه (دیکتاتوری)

در این نوع مدیریت، مدیر بدون هیچگونه نظرخواهی از سایر همکاران خود و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات جاری، دستورالعمل‌هایی را با خشونت صادر می‌کند. این نوع مدیریت با کمترین حس وفاداری نسبت به سازمان انجام وظیفه نموده و همیشه به حرفه، تخصص و مهارت خویش کاملاً "معتقد است".

این گروه از مدیران بر روی تمایلات خود تکیه بسیاری دارند و بر اساس معلومات فنی و حرفه‌ای خود عمل می‌کنند و در صورتی که مقررات و آئین نامه‌های سازمانی با نظرات آنها مخالف باشد هیچگاه به آنها اهمیت نخواهند داد. اینگونه مدیران اعمال سلیقه شخصی را در حل و فصل مشکلات جایز می‌دانند و از این جهت کلیه امور سازمان خود را با روش شخصی اداره می‌کنند و همیشه از کلمه «من» بجای «ما» استفاده می‌کنند. این گونه فضای مدیریتی دارای محیط کاری سخت و نامناسب می‌باشد. در حال حاضر این نوع مدیریت ممکن است در مشاغل خاص مانند مشاغل نظامی جوابگو باشد اما در موارد دیگر عدم موفقیت آن کاملاً به اثبات رسیده است.

۲- مدیریت مهار گسیخته

در مدیریت باری به هر جهت و مهار گسیخته مشکلات به عهده کارکنان است و در مواقع ازدحام و شلوغی و نابسامانی کار، مدیر در صحنه کار حضور نداشته و در دفتر کار خود مانده و از مقابله با مشکلات خودداری می‌نماید. در این گونه مدیریت گاهی روابط جای قوانین و ضوابط را گرفته و همشهری بودن، هم زبان بودن، هم مذهب بودن و هم مسلک بودن باعث می‌گردد افراد و کارکنان سازمان جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی و دوستانه باهم ارتباط برقرار کنند. گاهی این افراد به جای عملکرد مفید با ایجاد تشکل‌ها سد راه تحقق اهداف رسمی سازمان می‌شوند. در کشورهایی که تنوع و گوناگونی نژاد، مذهب و زبان وجود دارد، تشکل‌های غیر رسمی در سازمان‌های بیشتر و قویتر می‌باشند. در چنین فضائی - در سازمان یا هتل - فرهنگ سخن گوئی جانشین عمل و اقدام شده و سخن بسیار و عمل اندک می‌گردد. کار مدیریت و کارکنان حرافی و لفاظی است و به فعالیت و تلاش در راه تحقق اهداف توجه چندانی نمی‌شود و در نتیجه نظام کاری بی تحرک و منفعل است. هر کس کار و وظیفه اش را به دیگری واگذار میکند و در پاسخگوئی شانه خالی می‌کند و با آن که می‌داند صداقت در کلام ارزشمند استولی در سازمان بی صداقتی شایع می‌شود. محبت و صفا ستایش می‌شود ولی روابط مدیران و کارکنان خالی از احساس و عاطفه است. همه برای یکدیگر خط و نشان می‌کشند و برای خود جلوه دادن، دیگران را سرکوب می‌کنند.

این روش مدیریتی بسیار ناموفق بوده و بامشکلات پی در پی به سرعت برکناری مدیر را در پی خواهد داشت .

۳- مدیریت دموکراتیک

در این نوع مدیریت ، مدیر ضمن هدایت فعالیتهای واحد تحت سرپرستی خود، خویشتن را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث و گفتگو و اظهار نظر در جلسات کارکنان را در تصمیم گیریها سهیم می دارد . در مدیریت به روش دموکراتیک ، ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت می باشد . دکتر مهدی الوانی در کتاب « مدیریت عمومی » خود در این مورد چنین می نویسد

«وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است . به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباط صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل شده و کارها آشفته می شوند . هماهنگی ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود . در هر سازمانی اطلاعات باید طی جریان ارتباطی مداوم در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظائف خود بپردازد . « یکی از علمای مدیریت نقش اطلاعاتی و ارتباطی مدیر را در سازمان جزء اساسی ترین نقش های او قلمداد کرده است.

به نظر این نویسنده مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است :

-نقش جمع آوری اطلاعات

-نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان و انتقال اطلاعات

-نقش تصمیم گیری

اگر به زمانی که صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می شود بنگریم ، مشاهده میشود که اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می گردد ، و همان طور که اشاره شد انجام کلیه وظایف منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات می باشد .

ارتباط بین مدیران و کارکنان تار و پود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می گردد . مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است ؛ منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت از مدیران ارشد سازمان تا مراتب پایه سازمانی است . از این رو مدیریت ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند.

به طور خلاصه ارتباط در مدیریت عبارت است از انتقال اطلاعات ، مفاهیم و معانی بین افراد و کارکنان که این اطلاعات تنها وقایع و نظرات نبوده بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می شود . بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می دهیم ، یا نظرم را برایش بازگو می کنیم با او ارتباط برقرار کرده ایم . همین طور زمانی که به یکی از کارکنان « صبح بخیر » میگوئیم در نگاه ، حالات چهره ، طرز رفتار یا لحن صدایمان نکته ای هست که به

طور غیرمستقیم بازگو کننده احساسات و عواطف ما می باشد . بدین ترتیب ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات ، معانی و مفاهیم و احساسهای افراد ، با واسطه یا بدون واسطه .

تجربه نشان داده است که این روشیکی از موفق ترین روشهای مدیریتی است . بدیهی است سخت گیریهای لازم و به موقع برای جلوگیری از سوء استفاده ها را باید مد نظر داشت.

۴- مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)

مدیریت مسئولیت پذیری است که با برگزاری جلسات بامعاونان و کارکنان مسائل و مشکلات را از طریق بحث و مشاوره به طور جدی حل نموده و یا با مهربانی در حل آنها سعی و کوشش نماید ، همیشه با مشکلات رو در رو بوده و درصحنه حضور داشته باشد . هدف اصلی استفاده از این روش ، مشارکت مدیران و معاونان در برنامه ریزی ، سازمان دهی ، ارتباطات سازمانی ، تصمیم گیری و خلاقیت ، فرآوری و درنهایت ایجاد صمیمیت است . در این صورت همه مسئولین انگیزه ی بیشتری برای رسیدن به هدفهایی که در تعیین آن توافق و همکاری کرده اند نشان خواهند داد . در نتیجه از آنجا که کار از سوی همگان ارزشیابی می شود ، رده های پائین در رسیدن به هدفهای شغلی رفتارهای خود را با محبت هماهنگ می کنند ، نظرات سرپرست مستقیم خود در طول کاررا دریافت می دارند و در صورت نیاز اصلاحات لازم را به عمل می آورند .

باید توجه داشت که هدفها و برنامه ریزیهای آینده که با سعی ، کوشش و تفاهم مشترک تعیین شده بایستی منطقی و دست یافتنی باشد . در غیر این صورت ، باعث فشارهای روحی واضطراب در کارکنان رده پایین خواهد شد ؛ به علاوه هدفها باید جدی بوده و جنبه های کیفی و کمی نتایج کار را در بر داشته و بیشتر عینی و قابل اندازه گیری باشند . گاهی ممکن است لازم باشد هدفهای مورد توافق جهت ضمانت اجرایی بیشتر به تصویب رده بالاتر هم برسد . به نظر نگارنده ، این بهترین روش مدیریتی می باشد ، چون مشارکت در اهداف همراه با تفاهم ، موجب رشد عطف و مهربانی بین کارکنان و مدیران میشود.

اهداف مدیریت

در هر موسسه خدماتی ، بازرگانی و تولیدی به جز اهداف مشترک ، مدیریت نیز هدفهای خاصی دارد که بر اساس نیاز و یا خواستههای مالکین یا هیأت مدیره تعیین میشوند.

این اهداف عبارتند از :

۱- تحکیم روابط انسانی از طریق به کارگیری روشهای دموکراتیک

۲- شناخت روشهای مختلف مدیریتی

۳- آشنایی با نمودارهایسازمانی مربوط به کارکنان و وظائف مدیران

۴- آشنایی با روش مقابله با عکس العملهای کارکنان به هنگام ایجاد تغییرات در محیط کار و نحوه غلبه و برخورد

با آن

۵- سعی و کوشش در جهت ارتقاء سطح تخصص و مهارت کارکنان از طریق آموزشهای مداوم

۶- آشنایی با شرح وظائف و مسئولیتهای سرپرستان قسمتها

۷- آشنایی با ایجاد روابط انسانی بین کارکنان

جرج کلود در کتاب « تاریخ اندیشه های مدیریت » اهداف مدیریت علمی را به شرح ذیل عنوان کرده است :

۱- تنظیم عملیات موسسات با توجه به معیارهای بازار به منظور حفظ ارزش سرمایه و تداوم عملیات مطلوب

۲- ایجاد اطمینان خاطر در کارکنان نسبت به تداوم عملیات و استمرار استخدام و آموزش و ایجاد در آمدشغلی کارکنان با توجه به معیارهای بازار و در چهارچوب برنامه ریزیهای انجام شده در مورد کار عادلانه

۳- افزایش در آمد از راه تقلیل ضایعات ، کوتاه کردن مراحل انجام کار و صرفه جوئی در هزینه های پرسنلی و سایر هزینه ها که در نهایت به افزایش سودآوری و افزایش در آمد کارکنان منجر خواهد شد .

۴- فراهم آوردن امکانات برخورداری از سطح زندگی بالاتر در نتیجه افزایش در آمد کارکنان

۵- تأمین زندگی خانوادگی و اجتماعی مرفه و آسوده برای کارکنان از راه افزایش در آمد و برطرف کردن بسیاری از عوامل مضطرب کننده در زندگیانان

۶- تأمین سلامت کارکنان و بهبود شرایط کار فردی و اجتماعی قابل قبول برای آنان

۷- فراهم آوردن امکانات استفاده از حداکثر توانائی های افراد از طریق اعمال روشهای علمی در تجزیه و تحلیل کار ، انتخاب ، آموزش ، انتصاب ، انتقال و ترفیع کارکنان

۸- فراهم کردن فرصتهای آموزشی تئوری و عملی در حین خدمت برای کارکنان در جهت شکوفائی هر چه بیشتر استعدادها و پرورش توانائی های آنان به گونه ای که برای ترفیعات و مشاغل بالاتر آماده شوند .

۹- قویت « اعتماد به نفس » و احساسارزش شخصی در کارکنان از طریق فراهم آوردن فرصت برای هر یک از آنان به منظور شناخت خود و درک اهمیت کارها ، برنامه ها و روشهای انجام کار موسسه .

۱۰- فراهم کردن امکان « خودشناسی » و « تعیین لیاقتهای شخصی » برای کارکنان از طریق ایجاد و تقویت محیط مناسب برای ارزیابی و شناخت توانائیهای فردی و تأمین آزادی در روابط سازمانی

۱۱- کمک به رشد شخصیت کارکنان از طریق واگذاری کار مناسب به آنان

۱۲- گسترش عدالت از طریق حذف تبعیضات در تعیین و پرداخت حقوق و مزایا و سایر امور مربوط به کارکنان

۱۳- حذف عوامل نامطلوب محیطی عوامل موجود درگیری در بین کارکنان تلاش در جهت ایجاد تفاهم مشترک و تحمل یکدیگر و در نتیجه تقویت کارنگارنده در حد مطالعات خود این اهداف را کاملترین می داند.

اصول روابط انسانی بین مدیر و کارکنان

- ۱- در مورد نحوه ارتقاء کارکنان به پستهای شغلی بالاتر توضیح داده شود .
- ۲- در مواقعی که نیاز به تشویق باشد باید سریعاً اقدام و اطلاع رسانی گردد.
- ۳- هنگام ایجاد تغییرات احتمالی باید سریعاً اطلاع رسانی شده و چگونگی تغییرات و زمان انجام آن مشخص گردد.
- ۴- با کارکنان ارتباط صحیح برقرار گردد و نسبت به حل مشکلات آنان در زمینه کار ، سازمان و یا مسائل شخصی تلاش شود.
- ۵- استعدادها و تواناییهای افراد تحت نظارت شناسایی شود و از آنها در جهت نیل به اهداف استفاده بهینه شود.
- ۶- زمینه رشد و ترقی کارکنان را فراهم کرده و به منظور تشویق و پیشرفت ، آنان را به واحد های دیگر منتقل کند.
- ۷- به منظور ارائه خدمات حرفه ای بهتر و انجام رفتار مناسبتر به کارکنان آموزش داده شود

اصول ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان و مدیریت

- ۱- هر کارمند ، وفاداری و وظیفه خود را به واحد مطبوع نشان دهد و سعی نماید فضایی مملو از اعتماد در جهت پیشبرد اهداف سازمان به وجود آورد
- ۲- احساس علاقه مندی همراه با وظیفه شناسی را در انجام کار بالا برده و ارتباط خود را با مدیریت مستحکم نماید .
- ۳- ایجاد همکاری و همفکری و کار تیمی که موجب هماهنگی در گردش کار شده و اعتماد بین کارکنان و مدیر را افزایش داده و باعث آرامش در گردش کار می گردد
- ۴- ایجاد محیط کاری پر از صفا و صمیمیت که باعث حل مشکلات گردیده و نهایتاً منجر به پیشرفت و توسعه می گردد و ارتباط بین کارکنان و مدیران و بالعکس را تحکیم می بخشد.

پنج راهبرد کشنده برای پیروزی در رقابت

تویوتا در حالی به سه شرکت بزرگ خودرو سازی امریکا حمله برده است که آنها کم ترین تمایل را به دفاع از خود نشان می دادند. این شرکت از خودروهای سبک به خودروهای متوسط و بزرگ رو آورد و به آخرین مراکز سود باقی مانده برای شرکت های دیترویت نشین، (کامیونت های سبک و خودروهای اسپورت) حمله ور شد. تویوتا رقبایش را

ترغیب کرد سیستم تولید آن را تقلید کنند که بهره وری و کیفیت غیر قابل مقایسه ای برایش به ارمغان آورده است.

به طور مشابه، دل نیز با سرسختی و بی رحمی با رقبای خود دست و پنجه نرم می کند. تابستان گذشته تا یک روز بعد از روزی که هیولت پاکارد به خاطر رقابت قیمتی در کامپیوترهای شخصی خود نتایج ضعیفی را نشان داد، دل یک کاهش عمومی در قیمت^۱ را اعلام کرد و با این کار، ضربه ای ناگهانی بر پیکر رقیب سرسخت خود وارد آورد.

وال مارت هم به ناسازگاری با تامین کنندگان معروف است. در سال ۱۹۹۶، رابرمید Rubbermaid به عنوان یک بنگاه دو میلیارد دلاری که چند سال قبل از برتری شرکتها فورچون نیز بود، به طور مخاطره آمیزی به فشار وال مارت بر تامین کنندگان جهت کاهش قیمت اعتراض کرد. بدین جهت، وال مارت هم را به راحتی رابطه خود را با این تامین کننده قطع کرد. (در سال ۱۹۹۹، شرکت نیوول، Newell را برمید معترض را خریداری کرد.) وال مارت با رقبای خود نیز سخت گیری می کند. در سال های اخیر که کی مارت در آستانه ورشکستگی قرار گرفت، وال مارت با تحت فشار قراردادن یکی از چند حوزه موفق، ولی متزلزل خرده فروشی، خط محصول مارتااستورات کی مارت را مغلوب کرده و به تعطیلی کشاند.

بعید به نظر می رسد کسی بخواهد در مورد تجلی موفقیت شرکت های نامداری چون تویوتا، دل و وال مارت در طول دهه گذشته تردیدی به خود راه دهد. اما آن چه ممکن است هیجان انگیز و تعجب آور باشد، مقالاتی است که با عناوینی چون «آیا چیزی میتوان تویوتا را متوقف سازد؟»، «چه چیزی درباره دل نمی دانید؟» در مجله بیزنس و یک به چاپ رسیده اند (هر چند این مقالات راه رسیدن شرکت های مذکور به موفقیت را هم آن چنان خوب و درست ارزیابی و بیان نمی کنند)

دلیل آن است که تویوتا، دل و وال مارت سخت گیرانه فعالیت می کنند. ولی پرسش این است که منظور از سخت گیری چیست؟ بازیگران سخت گیر کسانی هستند که با تمرکز تک بعدی^۲، به دنبال ایجاد مزیت رقابتی و کسب منافع حاصل از آن (سهام بازاریشرو، حاشیه سود بیش تر، رشد سریع تر و تمام موارد نامحسوس قابل اکتساب) هستند. آن ها برای این کار، تمام تلاش خود را به کار می گیرند، حریفان رقابتی جست و جو میکنند، سرعت نوآوری را تنظیم می کنند و آخرین حد مرزهای امکان پذیری را می آزمایند. آن ها بر خلاف سهل گیران فقط برای برنده شدن و کامیابی بازی می کنند.

در مقابل، سهل گیران ممکن است منعطف و منصف به نظر رسند. آن ها ممکن است به درآمدهای کم و مطرح شدن متوسط در مطبوعات تجاری قانع باشند و در هر حال، جدیت شدیدی به برنده شدن ندارند، آن ها بر این باور نیستند که برای رسیدن به آنچه مد نظر دارند، باید به رقبای خود لطمه وارد کرده و خود را در معرض مخاطرات و صدمات قرار دهند. به جای تندرو و مشقت بار، اغلب طوری عمل می کنند که از دور نظاره گر وقایع باشند، در واقع، نه فقط برای برنده شدن، بلکه جهت ارائه فعالیتی سازنده ایفای نقش می کنند و گرچه ممکن است کاملاً بازنده میدان نباشند، ولی مطمئناً برنده میدان هم نخواهند بود.

¹ - across- the-board cut

²- single- minded focus

این مسئله منعکس کننده تاکید اخیر علم مدیریت بر ملایمت و نرمی است. در واقع، بحث و گفت گو پیرامون مباحثی مانند رهبری، فرهنگ، مراقبت از مشتری، مدیریت دانش، مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان و غیره باعث به وجود آمدن سهل گیران شده است.

به عناوین برخی از کتب تجاری اخیر توجه کنید: «چه کسی پنیر مرا دزدید؟» (مواظب باش، تو کیستی، یک انسان یا موش؟) یا «ماهی! یک روش قابل ملاحظه برای افزایش روحیه و بهبود نتایج» یا «رهبر خدمتگذار» یا «مشتریانتان را در آغوش گیرید». در ده سال گذشته، چهار پنجم عناوین پر فروش ترین کتاب های تجاری مربوط به ملایمت و نرمی بوده است، حتی بیش تر از این رقم را در پنج سال گذشته شاهد بوده ایم. البته این روند ممکن است برای افرادی از سازمان که این کتاب ها را می خوانند یا به سخنرانی نویسندگان آن ها فرستاده می شوند، مناسب نباشد.

اکنون، ممکن است هضم واژه «سخت گیر» برای برخی افراد مشکل باشد. این واژه در دنیای کسب و کار از مدیران مقتدر شرکت ها حکایت دارد که به مثابه سلاطین یاغی عمل می کنند. همانند اندرو کارنگی که کارگهان خصوصی رابه نبرد اتحادیه های کارگری می فرستاد. این کار مثل کار مدیر عامل قبلی سان بیم، آل دانلاپ (ملقب به اره برقی) است که گذشته و سابقه او تجارت پست¹ نام گرفت، طوری که حتی زمان از تصدی در شرکت های عمومی منع شد.

اما باید توجه داشت سخت گیری به معنای عمل در حوزه ای ماورای قانونمندی نیست. انرون و ولدکام ممکن است به عنوان رقبایی سخت گیر به نظر رسند، ولی آن ها در واقع از تاکتیک کلاسیک سهل گیری استفاده کردند: درستکاری قانونی یا غیرقانونی نتایج برای بهتر نشان دادن خود، درحالی که بازیگران سخت گیر هرگز کلاهبرداری نمی کنند و دست به اعمال ناشایست نمی زنند.

ولی سخت گیران ممکن است باعث نگرانی دیگران شوند. در ورزش، بازی سخت گیرانه به معنای رقابت و نزاع نزدیک و زودگذر با حریف است این کار به مثابه مبارزه بدون دستکش جان سولیوان، ورزشکار بوکسور در رینگ بوکس یابه معنی برگزاری یک مسابقه بیس بال در محوطه ای از شهر است که پر از شیشه خرده باشد.

البته سخت گیری همیشه به معنای آتشین بودن نیست، بلکه به معنی کارا بودن هم هست. در واقع، سخت گیری بازار را پاکیزه می کند. سخت گیری، شرکت ها را قدرتمند و سرزنده نگه می دارد. این امر به کالاها و خدمات قابل خریدتر و نیز مشتریان راضی تر منجر می شود و رقبا را به سخت کوشی وا می دارد. رقبای ناتوان در اوج ضعف اقرار می کنند رقبای سخت گیر، به شدت در حال فعالیت و بازی هستند و مزیت های آن ها «غیر منصفانه» و «ضد رقابتی» است. سه گیران ممکن است خواستار اعمال محدودیت های تجاری بوده یا اعتراضات خود را به مطبوعات یا دادگاه ها بکشانند، در واقع، آن ها در حالت خشم و ناخشنودی قرار می گیرند، در حالی که با این کار ذره ذره، میلیاردها دلار ثروت سهام داران را به باد فراموشی می سپارند.

¹ -Mean Business

سخت گیران در برابر این کار مصونیت دارند، در واقع، نامی هم برای آن گذشته اند و این حالت واماندگی را «جززدن»^۱ می گویند.

بیانه سخت گیری

ما براین باوریم که زمان برقرای توازن مجدد بین نرم و سخت فرا رسیده است. سه گیرانی که تا به حال بقا یافته اند (برای مثال، می توانید اکثر خطوط هوایی، صنعت خودرو ایالات متحده، صنعت ضبط آواز^۲ و غیره را در نظر بگیرید) نیز در مشکلات عمیقی گیر افتاده اند، در حالی که سخت گیران در جایگاه های بی سابقه ای قرار گرفته اند. شرکت ها بسیار سریع تر از قبل به فهرست صدماتی فورچون وارد شده و از آن خارج می شوند در دنیای سریع و طاقت فرسای کسب و کار، بازی سخت گیران، نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی برای کامیابی است.

آیا آمادگی یادگیری مجدد مبانی کامیابی و شکست را دارید؟ در صورتی که جوابتان مثبت است یا بیانیه سخت گیری شروع کنید. این بیانیه شامل نکاتی کلیدی برای تبدیل شدن به سخت گیر اثر بخش است.

بی امان بر مزیت رقابتی تمرکز کنید. تاریخ تجارت، زباله دان شرکت هایی است که زمانی دارای مزیت های قدرتمندی بودند، ولی بعدها به راحتی از بین رفتند. در مقابل، شرکت های سخت گیر همواره در تلاش اند فاصله عمل کردی خود با رقبایشان را به نفع خود بیش تر و بیش تر کنند. آن ها به مزیت های رقابتی امروز قانع نیستند و به دنبال مزیت هایی برای فردا هستند.

گرچه بسیاری از شرکت ها درباره مزیت رقابتی سخن به میان می آورند، ولی تعداد کمی قادر به شناخت مزیت های خود هستند و حتی تعداد کم تری می توانند چنین مزیت هایی را با عدد و رقم بیان کنند. در حالی که شرکت های سخت گیر بنا به تجربه به مزیت های رقابتی خود واقف بوده و بی امان از آن ها بهره برداری می کنند. شرکت هایی که پیایی در تعقیب مزیت رقابتی هستند، اغلب در حسرت کسب آن هستند. وال مارت به عنوان اولین شرکت تدارکاتی است که با شبکه ای از انبارهای «مرتبط به هم»^۳ مزیت رقابتی خود را در دهه ۱۹۷۰ بر خرده فروشی با تخفیف بنا نهاد. کالاها در مقایس گنجایش یک کامیون از تامین کنندگان دریافت می شوند، سپس، بین بنادر منتقل شده و به کامیون های دیگر بارگیری می شوند و آن ها هم کالاهای بارگیری شده را به مقاصد فروشگاه ها حمل می کنند.

اما وال مارت به این کاهش چشمگیر در هزینه های حمل و نقل اکتفا نکرد. این شرکت، سیاست «کاهش هر روزه قیمت ها»^۴ را در پیش گرفت تا تقاضا را تثبیت کند و بنابراین، هزینه ها بیش تر کاهش یافت، ابر کامپیوترهایی راه اندازی شدند تا خرید مصرف کنندگان، قیمت های رقبا و سایر اطلاعات را ردیابی و تجزیه و تحلیل کنند. ماهواره ها، داده هایی را از فروشگاه ها به تامین کنندگان و انبارها مخابره کردند تا موجبات استفاده کامل از ظرفیت کامیون های ترابری و قفسه های فروشگاه ها فراهم شود.

¹ -whining

² - recording industries

³ -Cross-docking

⁴ -everyday low prices

در این صورت برای تامین کنندگان مشخص می شد که دقیقاً چه زمانی محموله ها را به انبارها تحویل دهند. اگر آن ها برنامه کاری را از دست می دادند، محموله هایشان پس فرستاده می شد تا برنامه دیگری برای آن ها باز شود یا به کل کنار گذاشته می شدند، هم چنین، وال مارت از داده های موجودی و فروش استفاده می کرد تا به شرکت هایی نظیر را برمید بگوید چه محصولاتی را حمل کنند.

وال مارت به محکم کاری در این سیستم ادامه میدهد، به گونه ای که هیچ چیزی را از آن کم نمی کند. در سایه تلاش های شدید و بی امان وال مارت برای افزایش کارایی، انتظار می رود هزینه های تامین کنندگان و قیمت های مصرف کنندگان همچنان کاهش یابند.

برای کسب مزیت رقابتی « حداکثر » تلاش کنید. برای شرکت های سخت گیر، چیزی مهم تر از مزیت رقابتی مطرح است که در واقع، حداکثر مزیت رقابتی است که غایت تلاش شرکت ها در جهت اکتساب آن است. برخلاف مزیت رقابتی معمولی که برای همه قابل دستیابی است، نوع جدید مزیت رقابتی، شرکت را در موقعیتی غیر قابل دسترسی برای رقبا قرار می دهد. شرکت های رقیب به زاری می افتند که چنین مزیتی غیر منصفانه است. البته نه به خاطر غیر عادلانه بودن آن، بلکه به خاطر این که هر چه قدر سخت می کوشند، نمی توانند بدان دست یابند، اغلب رقبا سخت گیر دارای یک سیستم اقتصادی ایمن و غیر قابل حمله هستند یا دارای رابطه ای قوی با مشتری یا تامین کننده هستند که برای رقبایشان قابل برقراری نیست. یا دارای قابلیت هایی مانند توسعه سریع، محصول یا دانش برتر مشتری هستند که قابل تقلید برای دیگران نیستند.

برای مثال، سیستم تولید تویوتا بسیار بهتر از سیستم تولید سایر خودروسازان است، طوری که این شرکت در عمل به آن می بالد. این سیستم به گونه ای است که تویوتا را قادر می سازد خودروهای بسیار باکیفیتی را با تنوع بسیار زیاد و در تیراژ زیاد و کم و قیمت های بسیار پایین تولید کند. تویوتا آن قدر به غیر قابل تقلید و کپی بودن سیستم خوداطمینان دارد که حاضر است پذیرای رقبا خود رد محل کارخانه هایش باشد. پیام این شرکت برای رقبا بازدیدکننده این است: « هر چه قدر می خواهید و می توانید ما را مطالعه کنید» به رغم چندین دهه سعی و تلاش، تاکنون هیچ رقیبی نتوانسته است خود را با سیستم تویوتا منطبق سازد. تویوتا در حال تجهیز و در واقع تکمیل مزیت خود با نوع جدیدی از خط مونتاژ انعطاف پذیر (مرسوم به خط بدنه جهانی¹) است که نصب و راه اندازی آن پنجاه درصد کمتر هزینه در بردارد و هم چنین، در مقایسه با سیستم تولید قبلی تویوتا با هفتاد درصد هزینه کم تر با مدل جدید تطبیق پیدا می کند.

پاداش ها و دستاوردهای تویوتا همواره شکوهمند بوده است. سهم بازار جهانی آن از پنج درصد در سال ۱۹۸۰ به بیش از ده درصد در حال حاضر رسیده است که هر افزایش در سهم بازار برای آن، معادل ارزشی برابر با ده میلیارد دلار درآمد است. تویوتا که اخیراً بر فورد به عنوان دومین خودروساز جهان از نظر حجم تولید غلبه کرده است، هدف سهم بازار جهانی خود برای سال ۲۰۱۰ را پانزده درصد اعلام کرده است. آیا کسی حاضر است بر خلاف این هدف گذاری شرط بندی کند؟

از حمله مستقیم بپرهیزد:

¹ -Global body Line

شاید به طور متناقضی، سختگیران از رویارویی مستقیم اجتناب کنند. چرا که باهوش هستند. به گواه تاریخ، یک نیروی نظامی برای این که بتواند موفقیت خود را در حمله مستقیم تضمین کند، باید قوایش چندین برابر بیش از قوای حریف خود باشد. ولی یک شرکت سختگیر پیشرو به چنین کاری دست نمی زند، حتی اگر دارای قوت بیش تری باشد سخت گیران ترجیح می دهند از صرفه جویی های حمله غیر مستقیم بهره برداری کنند.

استراتژی غیر عادی، اما بسیار موفقیت آمیز خطوط هوایی ساوت وست، حمله غیر مستقیم است خطوط هوایی سنتی، قوت های رقابتی زیادی در شبکه های خود ایجاد می کنند. برای مثال خطوط هوایی یونایتد روزانه قریب به هزار پرواز ورودی و خروجی در فرودگاه اوهریر شیکاگو دارد. ساوت وست در نظر ندارد به قلمرو انحصاری و استحقاقی خطوط هوایی اصلی حمله ور شود. در عوض، این شرکت فعالیت هایی را در فرودگاه های دور از دسترس و کوچک آغاز کرده است. برای مثال، از راه میان بر ستون به شهرهایی چون منچستر، نیوهامپشایر و پرویدنس، رودآیلند ارائه خدمات می کند. به جای تلاش برای جا گرفتن در فرودگاه های پرترددی چون اوهریرشیکاگو یا لاگاردین نیویورک، این شرکت پروازهای خود را از فرودگاه خلوت تر میدوی شیاگو و ایسلیپ در لانگ ایلند تنظیم می کند. بدون شک، هیچ کشمکش بین خطوط هوایی اصلی برای کنترل چنین جاهایی وجود ندارد.

زمانی که ساوت وست فعالیت خود را در فرودگاه های کوچک شروع کرد، شرکت های عمده حمل و نقل هوایی با یک معما مواجه شدند. آن ها چگونه باید به موفقیت فرودگاه کوچک ساوت وست بدون بیرون رفتن از محدوده استحقاقی فرودگاه های اصلی خود واکنش نشان دهند؟ آیا باید به صورت مستقیم با ساوت وست در فرودگاه های کوچکی که ساوت وست در آن ها مزیت رقابتی ایجاد کرده، به رقابت بپردازند؟ یا به برای رقابت با ساوت وست، خطوط هوایی

سخت گیری

• بیانیه

رفتارهای اساسی کامیابی را دوباره یاد بگیرید:

- بی امان بر مزیت رقابتی تمرکز کنید.
- برای کسب مزیت رقابتی «حداکثر» تلاش کنید
- از حمله مستقیم بپرهیزید
- از میل افراد به کامیابی بهره برداری کنید
- منطقه خطر را بشناسید

• استراتژی

این استراتژی ها را در کمال بی رحمی به کار بگیرید:

غیر شبکه ای^۱ خود را راه اندازی کنند؟ واکنش شرکت های عمده حمل و نقل هر چه باشد، در واقع، با این واکنش ناگزیر از بازی با شیوه مطلوب ساوت وست می شوند، در عمل، تا به حال هیچ شرکتی نتوانسته اند این معضل را حل کند. تاکنون تلاش های بی شماری برای رویارویی مستقیم با ساوت وست (مانند تلاش کانتیننتال لایت) به شکست انجامیده است. بدین ترتیب، ساوت وست هم چنان در حال ورود به شهرهای کوچک است. موفقیت کاملاً مستند ساوت وست در زمانی که سایر شرکت های خطوط هوایی بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ با نوسان زیادی روبه رو شدند، زیرکی آن را به اثبات رساند.

از تمایل افراد به کامیابی بهره برداری کنید:

سخت گیران، علاوه بر هوش و استعداد، نیازمند دل و جرات هم هستند. پیروزی اغلب از آن کسانی است که در حد اعلا خواستار به دست آوردن آن باشند. بنیانگذار ساوت وست، هرب کلهر Herb Kelleher به رغم شخصیتش، فردی سخت گیر است و به همین منوال، مجموعه ساوت وست تیمی سخت گیر است. با تصورات ظریفی که در تبلیغات رسانه ها ایجاد می شوند (یا با نمادهای نمایشگر سهام) فریب نخورید. مطمئن باشید در یک برنامه آموزشی جذاب ویدیویی، یک شخصیت سرزنده به کارکنان چنین می گوید: «روح ما، برقرار کننده ارتباط بین مغزها و قلب ها و جان های ماست تا کارهایی در ست انجام دهیم. روح ساوت وست هم شما کارکنان عزیز هستید» تا احساسات آن ها را برانگیزد و اما در تبلیغی برای تمام دنیا (شامل کارکنان) ساوت وست چنین داد سخن می دهد: «ما آمدیم، ما دیدیم، ما فاصله ها را برداشتیم.»

این، سرود و نوای شکوهمندی برای سخت گیران است. برای دستیابی به مزیت رقابتی و حرکت به سوی حداکثر مزیت رقابتی، سخت گیران باید عمل گرا بوده و همواره برای خروج از وضع موجود بی تابی کنند. جای بی خوشحالی است که میتوان این میل به کامیابی را افزایش داد و از سهل گیر به سخت گیر تبدیل شد.

یکی از راه های انجام این کار، به کارگیری انواع استراتژی های سخت گیرانه ای است که در ادامه توضیح داده می شوند. این استراتژی ها به خودی خود می توانند باعث شکوفایی میل طبیعی افراد به برنده شدن و کامیابی شوند. اما برای تبدیل واقعی سهل گیران به سخت گیران باید طرز فکر و نگرش سخت گیرانه در افراد ایجاد و حفظ شود. به مرور که مزیت شما نسبت به رقبا رشد می یابد و کارکنان از خود راضی^۲ می شوند، انجام این کار بسی مشکل تر می نماید. همانگونه که کلهر در نامه ای به تمام کارکنان خود را در اوایل دهه ۱۹۹۰ گفته است: «اولین تهدید خودمان هستیم» وی می افزاید: «نباید اجازه دهیم موفقیت باعث به وجود آمدن غرور و تکبر، خودبزرگ بینی، حرص و ولع، سستی و تنبلی، بی تفاوتی، مشغولیت با امور غیر اساسی، دیوان سالاری، سلسله مراتب، ستیزه جویی و شرارت با بی اعتنائی و بی خبری نسبت به تهدیدهای دنیای پیرامون شود.»

برای ممانعت از پیدایش چنین غروری، نیاز به پرورش مفهوم فوریت و اضطرار^۳ دارید. زمانی که هواپیمایی یونایتد در برخی از شهرهای کالیفرنیا (که قبلاً توسط ساوت وست خدمات رسانی می شد) شروع به ارائه یک سلسله

¹ -non-hub-based

² -complacent

³ -urgency

خدمات رقابتی کرد، کلهر نامه ای با عنوان «شروع دشمنی ها» برای کارکنان خود ارسال کرد. با در نظر داشتن این نکته که یوناتید دارای بیش از صد هواپیما بود که می توانستند در مسیرهای مورد رقابت «ما را مورد آماج حملات خود قرار دهند.» را یادآور شده و بر آن ها تاکید کرد. در تعداد از شهرها که رقابت در شدیدترین سطح خود بود، کارکنان ساوت وست با لباس و کلاه رزم در سرکار حاضر می شدند، یعنی این که هر لحظه آماده رقابت هستند.

منطقه احتیاط را شناسایی کنید:

سخت گیری شامل بازی در محدوده های مرزی کاوش درنوار باریکی از منطقه ای سرشار از فرصت ها و میان مکان هایی است که جامعه به روشنی کسب و کار در آن ها را مجاز می داند یا نمی داند سخت گیران اغلب با فعالیت درحوزه های مرزی که از طریق قانون یا عرف اجتماعی تعیین شده اند، دست به مخاطره می زنند، درحالی که رقبای آنها مرکز جرات انجام چنین کاری را ندارند.

ناگفته پیداست برای فعالیت درمحدوده های مرزی، ابتدا باید بدانید این حوزه ها کدامند. این کار شدید پیچیده ترین و بیمناک ترین جنبه ازسخت گیری باشد. حال آن که سخت گیران را به عنوان تکلیف شب خودبه حساب می آورند و مصمم به انجام آن هستند. آن ها صنایع خود رابه خوبی می شناسند و دارای مشاوران حقوقی و حسابداری هستند که تعیین می کنند آن ها چه کارهایی را می توانند انجام دهند. اما با این حال همیشه هم راه حل ها از وضوح کافی برخوردار نیستند.

وقتی فعالیتی را در نظر می گیرید، برخی رهنمودها می توانند به شما کمک کنند مسیر حرکت خود را در منطقه احتیاط بازیابید:

- آیا آن فعالیت، قوانین موجود را زیر پا می گذارند؟ لازم به گفتن نیست که سخت گیری به معنای بازی ناجوانمردانه نیست: رقیب مهاجم را عقب می نشانید، ولی هرگز سر او را هدف قرار نمی دهید؛ محکم عمل می کنید ولی با بی حرمتی در ابزارها دست نمی برید. با این حال همواره به یاد داشته باشید استانداردهای قانونی به اندازه کافی شفاف و واضح نیستند. یک بازیگر سخت گیر بعضی وقت ها با غلبه کامل برمحدودیت های مقررات موجود می تواند مزیت های رقابتی بی شماری کسب کند.
- آیا کاری که می کنیم برای مشتری مناسب است؟ اگر چنین باشد انتظار می رود برای دادگاه ها و مراجع قانونی مقبول واقع شود و اگر چنین نباشد، در واقع خیلی از مخالفان ایجاد کرده اید که مشتاقانه سقوط شما را انتظار می کشند.
- آیا به واسطه این عمل، رقبا به طور مستقیم صدمه می بینند؟ قرار دادن رقبا در موقعیتی که آن ها به خودشان ضربه بزنند، قابل قبول به نظر می رسد برای مثال، اغوای یک رقیب برای سرمایه گذاری درجایی که هیچ امیدی به موفقیت وجود ندارد، وارد کردن ضربه آشکار به رقیب از طریق خرید یک تامین کننده کلیدی و قطع رابطه آن با رقیب، ممکن است باعث موفقیت شما در برابر طرف های تجاربتان شود.
- آیا این فعالیت حساسیت گروه های ذینفع خاصی را بر می انگیزد؟ سازمان های افرادی که خود مشتری نیستند، ولی می خواهند عقایدشان را بر مشتریان احتمالی تحمیل کنند، می توانند باعث بروز اتفاقاتی ناگوار شده و هزینه روابط عمومی بسیار زیادی را برای شرکت ها به بار آورند.

مایکروسافت برای حفظ منافع خود و دوری از ضرر زیان، به طور مرتب در منطقه احتیاط فعالیت می کند. بی‌اعتنایی ظاهری این شرکت به صدمه ای که ممکن است به خاطر رد مشارکت رد مالکیت کامپیوترهای شخصی به رقبا وارد شود، آن را در دادخواهی‌ها با مشکل مواجه ساخته است، در عین حال، اعلامیه رسمی شرکت مبنی بر این که مشتریان از این رویکرد شرکت، متنفع می‌شوند (دیدگاه مشترک بسیاری از افراد) بدون شک اثرات حملات و انتقادات قانونی بی‌شمار از سوی رقبا و مراجع قانونی را کم کرده است.

با وجود تکراری بودن، دوباره باید گفت: بازیگران سخت‌گیر هرگز قانون را نشکسته و آن را زیرپا نمی‌گذارند. آن‌ها هرگز به فکر حسابداری کلاهبردانه، فسخ قراردادهای، دزدی اسرار تجاری و قیمت گذاری چپاول‌گرانه نیستند. آن‌ها حتی فرومایه هم نیستند.

البته نباید از حق گذشت بهترین قسمت از بازیگری سختگیرانه، دیدن رقبا در حالی است که به خود می‌پیچند.

پنج استراتژی سختگیرانه:

چگونه یک بازیگر سخت‌گیر شدید؟ با وجود راه‌های بی‌شمار برای سخت‌گیری، تعداد کمی استراتژی کلاسیک وجود دارند که برای ایجاد مزیت رقابتی موثر هستند. بهترین کاربرد این شیوه‌ها در موقعیت‌هایی است که شدت بی‌رحمی در نهایت خود باشد. هدف، ایجاد تغییری اساسی در موضعی رقابتی است که باعث تثبیت و استحکام منافع موجود و آمادگی برای حمله بعدی شود.

در دنیای سریع و طاقت‌فرسای کسب و کار، بازی سخت‌گیرانه، نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت برای کامیابی است.

انهدام مراکز سود رقیب. مراکز سود بخش‌هایی از کسب و کار هستند که در «جا بیش‌ترین پول به دست می‌آید، هم‌چنین جایی است که می‌توان به انباش ثروت به پرداخت، همانند خرسی که برای مقابله با سرمای زمستان چربی ذخیره می‌کند. اگر رقیب بخواهد به یکی از حوزه‌های فعالیت شما وارد شود، شما با حمله به حوزه آسیب‌پذیر، ولی سرشار او به وی پاسخ می‌دهید او باید سریع این پیام را بگیرد.

راه‌های بی‌شماری برای انهدام مراکز سود رقیب وجود دارد: برای مثال، ایجاد طغیان و بلوار در بازار از طریق تبلیغات یا کاهش‌های عمومی و کلی در قیمت‌ولی‌کاری‌ترین ضربات آن‌هایی هستند که به دقت زده شوند. بعضی از این‌ها ممکن است شما را به عمق منطقه احتیاط ببرند و بر این اساس باید قانونمندی هر کدام از آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. با در نظر داشتن حساسیت رقابتی این استراتژی، شرکت‌هایی که به طور موفقیت‌آمیزی آن را به کار گرفته‌اند، به ندرت حاضر می‌شوند جزئیات را توضیح دهند. مثال تغییر داده شده زیر یکی از موارد است.

چند سال قبل، شرکت وکیوکورپ VacuCrop که تولیدکننده جاروبرقی است با یکی از رقبای خود مشکل پیدا کرد. سویپ کو SweepCo به پرورنق‌ترین مرکز سود وکیوکورپ (طیف محصولات این شرکت به خرده‌فروشان فروخته می‌شود) وارد شده و محصولات خود را به همان بازار عرضه کرد.

وکیوکورپ در یک اقدام رقابتی به تخریب کسب و کار و سویپ کو پرداخت، مدیران شرکت در واقع هم چیز(محصولات، قیمت گذاری، طرح و توزیع) را مورد توجه قرار دادند و درنهایت به کارخانه سویپ کو در آیووا رسیدند. در این محل، سویپ کو نوع کوچکی از جاروبرقی را تولید می کرد، نوعی که به صورت افقی روی چرخ ها قرار می گیرد و دارایسیم برق و لوله بلندی است و همیشه در دسترس و قابل استفاده به نظر می رسداین در حالی بود که اکثر تولید کنندگان، تولید انواع جاروبرقی به مرکز سودی سرشار برای سویپ کو تبدیل شده بود بر اساس تخمین و کیوکورپ، انواع کوچک جاروبرقی که فقط ۲۵ درصد از درآمد سویپ کو از آن ها بود، بیش از هشتاد درصد سود آن را تامین می کردند.

کافی بود و کیوکورپ به این مسئله پی ببرد. و کیوکورپ شروع به طراحی نوع کوچکی به طراحی نوعی کوچکی از جاروبرقی کرد که از قطعات کم تر و اجزای کم هزینه تری نسبت به سویپ کو برخوردار بود. سپس قیمت محصول خود را پایین تر از قیمت محصول سویپ کو قرار داد و منتظر ماند. هر وقت سویپ کو تلاش می کرد موقعیت محصولات و کیوکورپ را تضعیف کند، وکیوکورپ هم با کانیستر(جاروبرقی کوچک ارزان خود) برای تلافی سراغ یکی از محصولات اصلی سویپ کو می رفت. پس از چند بار رویارویی و کشمکش، سویپ کو دریافت چه چیزی در حال رخ دادن است. سویپ کو شکار مشتریان و کیوکورپ را متوقف کرد تا این که درنهایت صلح بر صنعت جاروبرقی استیلا یافت.

دانش، عاملی کلیدی برای انهدام مرکز سود رقیب است. علاوه بر دیگر موارد، لازم است هزینه ها و قابلیت سودآوری خود و رقیبتان را براساس دسته های محصول، جغرافیایی و حساب ها بشناسید این امکان می دهد استراتژی حمله خود را با تعدیل قیمت ها جهت وارد کردن بیش ترین درد به رقیب تنظیم کنید.

همچنین نیاز دارید از محدودیت های قانونی قیمت گذاری مطلع باشید تفاوتی بسیار اندک، اما واقعی بین قیمت گذاری تهاجمی و قیمت گذاری چپاولگرانه وجود دارد. مهمتر از همه باید بتوانید تشخیص دهید آیا حمله به مرکز سود رقیب احتمال برانگیخته شدن و پاسخی قدرتمند را از سوی رقیب دارد. بنابراین، نسبت به علایم هشدار دهنده درباره شکست یا موفقیت هوشیار باشید: رقیب شما هم ممکن است در پاسخ به اقدام شما به مرکز سودتان حمله کند. او ممکن است از منابع مالی قوی تری نسبت به شما برخوردار باشد یا یک «حامی قوی»^۱ داشته باشد که از وی محافظت می کند. زمانی که تصمیم به شکار خرس گرفتید، بی دقتی نکنید.

ایده ربایی با افتخار:

رقبای سهل گیر مایلند فکر کنند ایده های درخشان آن ها ارزشمند و قابل احترام است اما بازیگران سخت گیر این مسئله را بهتر می دانند آن ها می خواهند هر ایده خوبی را که مشاهده می کنند (قبل از این که به تسخیر یک حق اختراع^۲ قدرتمند در آمده باشد) بقا پند و برای خودشان استفاده کنند.ری کورک Ray korc هرگز ایده مک دونالدز را ابداع نکرد، او در واقع این ایده ار وقتی از دو برادر (دیک و موریس دونالید) گرفت که فروشگاه کوچک برگر آن ها را خریداری کرد بنیانگذاران هوم دیپو، Home Depot آرتو بلانک و برین مارکوس، زنجیره سخت

¹ -sugar daddy

² -patent

افزار انبار را خود اختراع نکردند، بلکه مفهوم «جعبه بزرگ^۱» را از کار فرمای اول خود یعنی اچ.دی.اچ.آی Handy Dan Home Improvement کسب کردند.

اما باید توجه داشت سرقت سخت گیرانه بسی فراتر از تصاحب یک ایده خوب است. شما باید آن را توسعه داده و بهبود هم ببخشید. همان گونه که هری کانینگام، بنیانگذار کی مارت در تایید این بحث می گوید: «سام والتون نه تنها مفاهیم و ایده های ما را کپی برداری کرد، بلکه آن ها را تقویت هم کرد.»

همچنین، این نکته را نباید فراموش کرد که وقتی ایده ای را تصاحب می کنید، باید بتوانید آن را با سازمان خود پیوند زده و کاری کنید افراد سازمان به کارگیری آن را بپذیرند. تکرار و نمونه سازی صرف، کافی نیست. بهتر است اوضاع خطوط هوایی را جویا شوید که خواستید ساوت ست کپی برداری کنند ولی شکست خوردند. همه این شواهد حاکی از آنست که سرقت ایده ها آن گونه هم که به نظر می رسد، ساده نیست.

در اواخر دهه ۱۹۹۰، نمایندگی های محصولات فورد در زمینه ارائه خدمات در تنگنا قرار گرفته و قسمت عمده ای از بازار خود را از دست می دادند. فورد که حاشیه سود قابل ملاحظه ای را از جایگزینی قطعات نصب شده توسط تکنسین های خدماتی نمایندگی ها به دست می آورد، نمی توانست در یابد چرا این وضع پیش آمده است. برای این اساس، تیمی را مامور بررسی اوضاع رقابت کرد، تیم تفحص دریافت یک خودروساز به نام هوندا، یک کسب و کار خدماتی بسیار قوی ایجاد کرده است. راز موفقیت هوندا در دو چیز نهفته بود: وابسته کردن خرید خودروهای جدید به خدمات پس از فروش و خلاصه کردن صدها نیاز خدماتی خودرو به یک فهرست ساده مشتری پسند. بر اساس ترجیحات و کارکرد خودرو، مشتریان هوندا می توانستند مجموعه ای از خدمات تعمیرات و نگه داری خودرو را به آسانی سفارش غذا در مک دونالدز، از فهرست انتخاب کنند. با پی بردن به این مسئله، فورد تصمیم گرفت به همین کار دست بزند.

قبل از پی بردن به این مسئله، مشکل این بود که نمایندگی ها و مهندسان فورد، گروه های متمرکز و مستقر در یک جا بودند. تعدادی از مهندسان قوی احساس می کردند اگر خودرو در فاصله ۳۳۶۰۳ مایلی نیاز خدماتی پیدا کند برای خدمت رسانی به آن مشکل پیش می آید. در حالی که چیزی در مورد شعاع خدمت رسانی در فهرست خدمات به مشتریان گفته نشده است! بر این اساس، نمایندگی ها هم که مجموعه ای مستقل بودند مصمم بر فروش خودروهای جدید تمرکز داشته و کسب و کار خدماتی خود را نادیده گرفته بودند.

در نهایت و در گیرودار این مشکلات، فورد برنامه هوندا را کپی کرده و بهبود داد و آن را به طور گسترده ای برای خریداران خودروهای جدید بازاریابی کرد. باید توجه داشت فقط جزئیات برنامه هوندا نبود که باعث موفقیت فورد شد. در واقع، تلاش فورد برای متقاعد کردن مهندسان و مهمتر از همه، شبکه گسترده پانصد نمایندگی آن بود که این موقعیت را به ارمغان آورد.

رقبای ناتوان چشمگین و ناخشنود خواهند شد. سخت گیران این حالت درماندگی را «نالیدن» می نامند.

¹ -big box

برخی ممکن است وقتی از سوی رقبا و رسانه ها به عنوان مقلد شناخت می شوند، یکه بخورند. حتی بازیگران سخت گیر هم نمی توانند نسبت به این مسئله کم توجه باشند. آن ها واقفند اگر استیو جابر واسط کاربر بصری^۱ را که در زیراکس پارک دیده بود، نادیده می گرفت، کامپیوتر اپل هرگز متولید نمی شد اگر کیچیر و تویودار، تکنیک های اولیه تولید به هنگام را از فورد یاد نگرفته بود، تویوتا هرگز نمی توانست در اواخر دهه ۱۹۵۰ از رقیب خود، نیسان پیشی بگیرد و بعد ها به یک چالش گر ترسناک برای خودروسازان ایالات متحده تبدیل شود.

به یاد هم داشته باشید که قرار نیست فقط از رقیبتان تقلید کنید. شما می توانید ایده های را از یک حوزه جغرافیایی بازار بگیرید و به حوزه ای دیگر منتقل کرده و به کار بندید، همان گونه که رایان ایر از مدل ساوت و ست در اروپا استفاده کرد. هم چنین می توانید چنین انتقال هایی را بین صنایع هم بزنید، همان گونه که هیلند برند، سازنده جعبه جواهرات، این کار را انجام داد: این شرکت روش های تولید تویوتا را در ساخت جعبه جواهرات به کار برد و صنعت این محصول را متحول ساخت.

فریب دادن رقبا:

آیا یک استراتژی برجسته ای دارید، ولی نگران هستید زمانی کافی برای به کارگیری آن قبل از عمل متقابل رقبا نداشته باشید و هر لحظه ممکن است رقبا این استراتژی را بی اثر کرده و به مقابله با آن برخیزند؟ بازیگران سخت گیر راه حل آسانی برایتان دارند، آن ها رقبا را بی راهه می کشانند تا زمان کافی برای این کار یا کسب هر نوع مزیت رقابتی دیگر در اختیار داشته باشند.

برای درک بهتر مطلب، «فریب دادن حریف^۲» که یک تاکتیک اساسی (و قانونی) در تعدادی از ورزش ها است را در نظر بگیرید: استفاده از سر در بستکبال، استفاده از دست در فوتبال با فریب پرتاب کننده توپ در بیس بال، نمونه هایی از فریب های ورزشی هستند هدف از همه این فریب کاری ها یکی است: هدایت حریف به سمتی که وی رازز تعادل خارج کرده و توانایی او را برای مقابله با حمله شما کم کند.

حرکت های مشابهی در دنیای کسب و کار صورت می پذیرد، هر چند کسی زیاد رد یان باره سخن به میان نمی آورد در صنعت فن آوری پیشرفته، سال هاست که حيله های زیادی به کار گرفته می شوند، برای مثال، جهت جلب مشتریان بالقوه و سرد گم کردن رقبا، یک شرکت نرم افزاری معرفی محصولی موسوم به «بخار افزار^۳» را که هنوز آماده ارائه نیست در بوق و کرنا می کند در صنعت خودرو نیز پیش نمونه هایی ساخته شده و در عرصه رقابت معرفی می شوند ولی هیچ کدام ممکن است در عمل به بازار ارائه نشوند!

به کارگیری این تاکتیک در حوزه هایی خارج از منطقه احتیاطی، ممکن است یا معضل همراه باشید، به خصوص اگر این کار سرمایه گذاران را همانند رقبا فریب دهد. با این حال باید در نظر داشت انواع معین و مطمئنی از فریب کاری ها نیز وجود دارند به ویژه آن هایی که در رقبا از آن چه شما به دنبال آن هستید را منحرف می کنند و این امر معرف استراتژی کلیدی سخت گیران است.

¹ -graphical user interface

² -fake

³ -vaporware

واسا پیپرز Wausau Papers یک تولید کننده ضعیف کاغذ بدون روکش بود که ماشین آلتش خارج از رده و هزینه های تولیدش بسیار بالا بودند. زمانی که مدیر عامل جدید متوجه شد شرکت از سهم بزرگی از تجارت در شیکاگو برخوردار است، سوالات زیادی برای وی مطرح شد که چرا از یانی فرصت استفاده نمی کند، او دریافت سهم واسا به این دلیل در آن جا زیاد است که به خاطر نزدیکی کارخانه، می تواند به طور رزوانه توزیع کنندگان را تغذیه کرده و به آن ها خدمت رسانی کند. این امر مبنایی برای یک استراتژی جدید شد: واسا خدمات روز بعد را به توزیع کنندگان خود در شهرهای اصلی غرب کشور ارائه خواهد کرد و آن ها می توانند در حجم های کوچک حتی با برخی خصوصیات مورد نظر خود به شرکت سفارش دهند.

مشتریان واسا از این نوع ارائه خدمات بهتر و حق انتخاب بیش تر با اشتیاق زیاد استقبال کردند. ناکامی ناشی از طولانی بودن زمان تحویل، خدمات ضعیف و حق انتخاب محدود از سوی عرضه کنندگان سنتی قدیمی به قدری زیاد بود که توزیع کنندگان حتی با وجود پرداخت قیمت بیش تر، باشتاب به واسا روی آوردند در واقع، به خاطر خدمات سریع، حتی برخی از شرکت ها در کنار محصولات جدید، از مجموع محصولات سنتی واسا نیز سفارش می دادند.

واسا مجبور بود سرعت عمل به خرج دهد تا قبل از این که رقبا بتواند استراتژی آن را کپی کرده و مشتریانش را شکار کنند، خود به آن ها پاسخ دهد، واسا برای این که زمان کافی برای فعالیت داشته باشد، تصمیم گرفت کمی تر دستی کند واسا به دلیل ذهنیت سنتی از حمایت صنعت برخوردار بود رقبای این شرکت تلاش می کردند از طریق تولید محصولات استاندارد در مقیاس بالا و با استفاده از ماشین های بسیار سریع، قیمت های خود را پایین نگه دارند، در عین حال، آن ها سردرگم مانده بودند که مشتریان به خاطر خدمات بهتر و حق انتخاب بیش تر حاضرند حتی پول بیشتری هم بپردازند.

واسا باید کاری می کرد این سردرگمی رقبا به طول انجامد و آنها فعالیتی نکنند (یا به اشتباه عمل کنند) طوری که بتواند استراتژی جدید خود را عملی سازد. بر این اساس، مدیران واسا در مطبوعات تجاری اعلام کردند از طریق نگه داری حجم زیادی موجودی کالاهای تولید شده و نیز به واسطه ساعت های طولانی کار، قادر به تحویل سریع محصولات به مشتریان هستند. هر دو این ها ادعا درست بودند، اما به این مسئله اشاره ای نشده بود که یک تغییر اساسی در استراتژی و عملیات واسا به وجود آمده است. به خاطر این برخورد، همان گونه که واسا امیدوار بود، رقبا در بسیاری از موارد حرکت های آن را نادیده انگاشتند.

به علاوه فریب کاری فعال، واسا یک نوع حيله گری نامعلوم را نیز به کار گرفت و کاری کرد رقبا فکر کنند مثل همیشه در حال غلبه بر رقیب همیشه ضعیف خود هستند. اگر چه واسا به سرعت توزیع کنندگان حساس به خدمات را که نیاز به محصولاتی با حاشیه سود بالایی داشتند، در دست گرفت، بسیاری از آن ها به خرید محصولاتی با قیمت های رقابتی از تامین کنندگانی با سطح خدمات کم اقدام کردند، تامین کنندگان این بخش بندی جدید را قابل قبول دیدند، ولی سوال این بود که چرا باید آن ها با معرفی محصولات کوچک، ولی پر هزینه، کاری کنند که عمل کردشان صدمه ببیند؟

مضاف بر این، برای برآوردن تقاضای مصرف کنندگانی که می خواستند به خرید مجموعه محصولات واسا ادامه دهند، این شرکت شروع به خرید کاغذ رول از رقبای خود کرد، سپس آن ها را بریده و به عنوان بخشی از

مجموعه محصولات خود بسته بندی مجدد و ارائه کرد. این کار، رقبا را شگفت زده کرد. بدین تریب، واسا تولید مستقیم کاغذ را کاهش داد و با خرید از رقبا خود، اتکای آن ها به محصولاتی با حاشیه سود کمتر را افزایش داد.

آزاد سازی نیروی سهمگین و کوبنده:

گرچه بازیگران سخت گیر حمله غیر مستقیم را ترجیح می دهند، بعضی وقت ها هم بر رقبا خود از یک قطب مخالف می تازند.

نیروی عظیم و کوبنده باید همانند ضربه چکش، متمرکز، مستقیم و ناگهانی باشد. به طبع، شرکت باید کاملا مطمئن باشد آماده به کارگیری چنین نیروی است مزیت رقابتی قابل ملاحظه ای ممکن است بر روی کاغذ وجود داشته باشد، ولی آیا آن مزیت به راحتی بو به سرعت قابل دسترسی است؟ مجموع واحدها و بخش های شرکت ممکن است بسیار بیش تر و بزرگ تر از بخش های رقبا باشند، ولی آیا این بخش ها می توانند در میدان رقابت به صورت یک واحد متحد عمل کنند؟

بنابراین، شرکتی که به کارگیری نیرویی عظیم را انتخاب می کند باید برای بازسازی کامل کسب و کار خود از آمادگی کافی برخوردار باشد به خاطر این که شرکت ممکن است با فشار آنی رقابتی که این هیبت تازه را تحت فشار قرار می دهد، مواجه نشود، فرایند کار می تواند احساس یک چرخش موفقیت آمیز را برای شرکت به وجود آورد. این موقعیت متناقض، به کارگیری استراتژی را برای آن دسته از رهبران محتاط و مستحکم، ولی فاقد چشم انداز و انگیزه لازم برای رقابت سخت گیرانه، سخت و دشوار می سازد.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، آنها ورز-باسک، Anheuser-Busch فریتولی Frito-Lay رهبر بازار تنقلات نمک دار (چیپس سیب زمین، ذرت و نان ذرت) را مورد حمله قرار داد این نوشابه ساز بزرگ، متوجه شد فریتولی (یک بخشی از پیپسی کو) با توسعه و گسترشی که در محصولات نان شیرینی و بیسکویت خود به وجود آورده، پریشان و سردرگم شده است. بنابراین در یک حمله کلاسیک غیر مستقیم، تنقلات نمکین خود را با نام تجاری ایگل Eagle به قفسه فروشگاه های سنتی نوشابه (سوپرمارکت ها و فروشگاه های مواد نوشیدنی) روانه کرد، چایی که فریتولی به طور نسبی ضعیف بود.

از بدشانسی آنها ورز-باسک، راجر انریکو که در سمت ریاست پیپسی کولای امریکای شمالی و در میدان رقابت نوشابه به حد کافی صاحب تجربه شده بود، زمام امور فریتولی را در دست گرفت، او دریافت نام تجاری قدرتمند فریتولی و اندازه بزرگ آن مزیت اقتصادی واضح و قابل ملاحظه ای را در برابر کسب و کار تنقلات آنها ورز-باسک به وجود می آورد. اما برای بهره مندی کامل از این مزیت رقابتی، انریکو مجبور بود از طریق هدایت مجدد سرمایه های در داخل، فریتولی را به حال آماده باش در آورد.

وی تعداد محصولات خط تولید فریتولی را تا نصف کاهش داد (تولید نان شیرینی و بیسکویت متوقف شد) و نیرو انرژی شرکت را علاوه برده هزار دکه سیار بر فروشندگان دوره گرد تنقلات نمکین متمرکز ساخت. او بودجه تبلیغات بخشی فریتولی را یک پارچه کرد و تبلیغاتی موفق به راه انداخت.

سرمایه گذاری زیادی روی کیفیت محصول انجام داد، طوری که بر کیفیت ایگل استیلا یافت، در جلسه تغییر

وضعیت^۱، کارکنان عملیاتی خود را به معدوم کردن سیب زمین های نامرغوب به ارزشی سی میلیون دلار هدایت کرد(به جای این که بخواهد آن ها را جزو محصولات فریتولی به بازار عرضه کند). برای اولین بار در طول تاریخ فریتولی، اقدام به اخراج های گسترده کرد(البته فروشندگان زیادی را نیز استخدام کرد). به خاطر کاهش هزینه های توانست قیمتها را هم کاهش دهد.

با مسلح شدن به محصولات برتر(چیپس ها و خدمات بهتر و قیمت های کمتر) انریکو شروع به فشار وارد کردن بر یکی از مراکز سودایگل (چیپس های سیب زمینی در سوپرمارکت ها) کرد. فریتولی نیروهای فروش خود را در بازار سرازیر کرد، حتی برخی از آنها تمام وقت در سوپرمارکت های بزرگ حضور داشتند و به سرعت کسری محصولات فروخته شده را تامین می کردند.

زمانی که محصولات آنها وزر-باسک بار کود مواجه شد و گرد و غبار روی محصولات آن نشست، این شرکت رد کسب و کار و تنقلات ایگل را تخته کرد. در نهایت، فریتولی چهار کارخانه ایگل را با قیمت های بسیار مناسب خریداری کرد.

برای به کار گیری چنین استراتژی، یک شرکت اغلب نیروهایی را آزاد می کند که در داخل سازمان نهفته هستند، همان گونه که انریکو در فریتولی چنین کرد. اما این نیروها باید ارائه تکننده یک مزیت رقابتی واقعی باشند. برای مثال، باید قبل از حمله از مزیت هزینه ای روشنی برخوردار باشید. همچنین رقبا ممکن است در یک عمل متقابل حمله شما را بی اثر سازند.

البته به ندرت این حالت پیش می آید که بخواهید رقبای خود را از صحنه فعالیت حذف کنید. رقبای ضعیف به مراتب بهتر از آن هایی هستند که ممکن است از ورطه ورشکستگی بهبود یافته اندو آماده رقابتی بی امان هستند هم چنین باید آماده ریزبینی های عمومی باشید(فعالیت های فروش فریتولی در سوپر مارکت ها توسط کمیسیون تجارت امریکا (اف.تی.سی) تحت نظارت و بررسی قرار می گرفت). به هر حال، ممکن است رقبای شما در سراسیبی سقوط داد و فریاد کنند!

افزایش هزینه های رقبا:

اگر درک کافی از هزینه هایتان داشته باشید، می توانید از قیمت گذاری به گونه ای استفاده کنید که رقبایتان فکر کنند حرکتی سود آور انجام می دهند، درحالی که در واقع هزینه هایشان در حال افزایش است. هر چند نامعقول به نظر می رسد، ولی افزایش هزینه های رقیب بدون آگاهی وی، یکی از صفات یک رقیب سخت گیر است. چند سال قبل، یک قطعه ساز خودرو با نام فدارل موگول Federal-Mogul کاهش را در سود خود مشاهده کرد. سپس مدیر عامل شرکت، دنیس گور ملی Dennis Gromley تصمیم گرفت از نزدیک به طور عیمق ساختار هزینه و قیمت گذاری شرکت را مورد بررسی قرار دهد. تا قبل از این بررسی، مدیریت عالی چنین فرض می کرد که فروش کم حجم بلبرینگ موتور به شرکت هایی مثل کاترپیلار، کامینز و جان دیر به خاطر حاشیه سود ناخالص بالای آن

¹ -turning-point

ها بسیار سودآورتر از فروش با حجم بالای بلبرینگ به شرکت هایی چون فورد، جنرال موتورز و سایر خودروسازان است.

گورملی شود که شده بود برخلاف گزارش های ارائه شده از سیستم هزینه یابی شرکت، قطعات کم حجم، هزینه های غیر مستقیم بیش تری نسبت به قطعات با حجم بالا به بار می آورند و هزینه قطعات کم حجم، کمتر از مقدار تعیین شده و سود آن ها بیش از مقدار تخمینی بود.

بر این اساس، استراتژی افزایش سود آوری از طریق فروش بیشتر قطعات کم حجم، اثر دقیقاً برعکس آن چیزی داشت که مورد نظر بود، در واقع، برای قطعات کم حجم عرضه شده، شرکت «پول زیادی» خرج می کرد.

شرکت می توانست با واگذاری کسب و کار حجم خود به رقیبی به نام جی. پی اینداستریز JP Industries مشکل را حل کند. این شرکت در قطعات کم حجم قوی تر از آن بود و همچنین به ظاهر از سود آوری کم قطعات کم حجم بی اطلاع بود اما اقدام به این کار باعث می شد شرکت رقیب یک مرکز سودی را در دست گرفته و از آن طریق موقعیت جذاب تر کنونی فدرال موگول در کسب و کار قطعات با حجم بالا را مورد حمله قرار دهد.

بنابراین، گورملی برنامه ای طرح ریزی کرد تا بخش محصولات کم حجم را به گونه ای به جی. پی. آی واگذار کند و ناآگاهانه آن را در این کسب و کار گیراندازد. استراتژی، ارائه قیمت بالا توسط فدرال موگول چنان بود که اکثر مناقصه ها را از دست می داد و در عین حال به قدری پایین بود که حاشیه سود جی. پی. آی را در حد ناچیزی نگه می داشت. جی. پی. آی را در حد ناچیزی نگه میداشت. جی. پی. آی به طور مکرر در مناقصه ها برنده می شد و به خود آسیب می رساند پیروزی ها و کامیابی ها جی. پی. آی به طور مکرر در مناقصه ها برنده می شد و به خود آسیب می رساند پیروزی ها و کامیابی های جی. پی. آی توجه آن را از تفکر درباره حمله به کسب و کار با حجم بالای فدرال موگول منحرف کرد و باعث کاهش توان مالی آن برای تدارک چنین حمله ای شد.

البته فدرال موگول نمی خواست جی. پی. آی خود را به چرخه تخریبی هزینه های بالا و حاشیه سود کم وارد کند، چراکه این امر ممکن بود جی. پی. آی را ناامید کند و آن را به افزایش فروش محصولات با حجم بالا و ایجاد نقدینگی وادار کند. برای جلوگیری از زمین خوردن جی. پی. آی یا توسل آن به فریب کاری، فدرال موگول در کسب و کار کم حجم موفقیت به دست می آورد برای موفق شدن در کسب و کار با حجم بالا به جی. پی. آی امتیازاتی می داد.

افزایش هزینه های رقبایان در موقعیت های خاص می تواند موثر واقع شود، به ویژه هنگامی که پیچیدگی های یک کسب و کار باعث اشتباه در تخصیص هزینه شود. برای مثال، تفاوت حجم زیاد بین بیش ترین و کمترین فروش محصولات یا خدمات یک شرکت (مانند مورد فدرال موگول و جی. پی. آی) می تواند چنین تخصیص های اشتباهی را به بار آورد.

این یک استراتژی مخاطره آمیز است چراکه امکان زیادی برای بروز خطا وجود دارد. تجزیه و تحلیل شما از هزینه های واقعی در مقابل هزینه های ظاهری مرتبط با محصول، خدمات یا مشتری (واستراتژی که خارج از تحلیل ها قرار می گیرد) بهتر است صحیح باشند.

طرز فکر یک سخت گیر

این پنج استراتژی یک کتاب جامع استراتژی برای سخت گیری محسوب نمی شود، چرا که استراتژی های دیگری نیز وجود دارند، در واقع، هر استراتژی که یک مزیت رقابتی قانونی را برای شما فراهم کند، یک حرکت سخت گیرانه است، در عین حال، باید توجه داشته باشید هر حرکتی که انجام می دهید به معنی سخت گیر نیست. سخت گیری هم چنین با طرز فکر و نگرش شما نسبت به حرکت هایتان مرتبط است اگر بخواهید احساس ظرافت و نرمی در به کارگیری آن داشته باشید، یک برنامه عملی سخت گیری هیچ حالتی مطلوبی را برای شما به بار نمی آورد.

اول ببینید چه قدر سرسخت هستید، آیا می خواهید حقیقت را از مشتریان، تامین کنندگان، شرکای تجاری، سهام داران و کارکنان بشنوید؟ آیا بدون رعب و وحشت به مشکلات می نگرید تا آن ها را برای شرکت خود رفع کنید؟ آیا همواره بدون توجه به این که اوضاع چه قدر مناسب به نظر می رسند، از وضع کنونی ناراضی هستید؟

اگر با خودتان سخت گیر هستید، پس می توانید به سراغ رقبا هم بروید، دوباره یادآوری می کنیم، منظور ما از سخت گیری، زورگویی و ستمگری نیست: سخت گیری به معنی سرسختی است نه آزارگری، البته در حال سخت گیری می خواهید رقبا از شدت رقابت به خود بیچند ولی نه آن قدر که به عنوان یک قلد شناخته شوید در واقع، می خواهید افراد در دنیای شما قرار گیرند، آن گونه که می خواهید به شما پاسخ دهند و احترام بگذارند. همان طور هم که استراتژی های شما باعث می شوند بسیاری از آن ها همان گونه خواهند شد.

عمده کمی از آن ها ممکن است از راه هایی در صدد کامیابی برآیند که برای رقبا غیر منصفانه به نظر برسند. ولی امروزه که معذرت خواهی به دلیل پیروزی همانند تبریک برای آن است، این طرز فکر در عده کمی پیدا می شود. حالا بگویید چه احساسی دارید؟

آیا آن چه را برای بازیگری سخت گیرانه لازم است، دارید؟

مدیریت اقتصادی و بازار جهانی

امروزه واژه قدرتمند به کشورهای اطلاق می گردد که از لحاظ توان اقتصادی در سطح بالایی در صحنه تجارت بین الملل قرار دارند. لذا هر کشوری تلاش می کند تا با بهره گیری صحیح از مزیتها و پتانسیلهای اقتصادی خود سهمی از اقتصاد جهانی را بخود اختصاص داده و یا به تعبیری دیگر خود را بصورت جزء غیرقابل تفکیک صحنه اقتصاد بین الملل مطرح نماید.

در گذشته کشورها می توانستند بصورت آدیو باتیک (فعل و انفعال درونی) و بدون ارتباط با محیط خارج از سیستم خود، عمل کنند ولی پس از توسعه ارتباطات و نتیجتاً کم شدن فواصل، رفته رفته سیستمهای مزبور کارائی خود را از دست داده و شرایط بگونه ای شد که کشورها توانستند با ایجاد فعل و انفعالات اقتصادی فیما بین از مزیتهای اقتصادی یکدیگر جهت توسعه اقتصاد خود بهره گیری نمایند. لذا مفهوم خودکفائی رنگ باخته و سیستم بهره گیری از تجارت جهانی شکل گرفت. اگرچه هنوز مرزها مفهوم جغرافیائی خود را حفظ کرده اند اما ارتباطات مرزها را پشت سر گذاشته و سیستم تجارت جهانی را ایجاد نموده است.

اگر به فعل و انفعالات اقتصادی جهان ظرف بیست و پنج سال گذشته بدقت بنگریم متوجه خواهیم شد که

این سیستم اقتصادی روزانه از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد و از سوی دیگر با توجه به اینکه زمین یک فاکتور ایموبایل (غیرمتحرک) و از طرف دیگر سرمایه یک فاکتور موبایل (متحرک) میباشد لذا سیال بودن این فاکتور قادر است با حرکت به سوی پتانسیلهای موجود چرخه اقتصادی مورد نظر را ایجاد نموده و سودآوری سرمایه را خلق نماید.

همانطور که مستحضر میباشید هر توسعه ای از چهار فاکتور بهره گیری می نماید تا بتواند به واقعیت برسد:

۱- زمین

۲- نیروی انسانی

۳- سرمایه

۴- ریسک

با در نظر گرفتن فاکتور های فوق الذکر کشورهای علاقمند به توسعه سعی می کنند که با ارائه پتانسیلهای موجود خود سرمایه های سیال را جذب نموده و با پائین آوردن فاکتور ریسک سرمایه گذاری، امنیت سرمایه را جهت جذب آن در چرخه اقتصاد کشور خود تامین نمایند. از سوی دیگر با توجه به رقابت بالای موجود در صحنه اقتصاد جهان، تلاش می کنند که با ایجاد محیطی کارآمد آرامش خاطر سرمایه گذاران را فراهم نموده و توسعه اقتصادی خود را با جذب سرمایه ها بتحقق برسانند و بدین ترتیب نه تنها مانع خروج سرمایه های داخلی به خارج از کشور شده و بلکه باعث جذب سرمایه های خارجی نیز به داخل کشور می گردند.

اینک با در نظر گرفتن واقعیتهای فوق در یک بررسی اجمالی می توان دریافت که برنامه ریزی های اقتصادی کشور ایران در ظرف بیست و پنج سال گذشته به چه موفقیتهایی دست یافته و از طرفی دیگر با چه چالشهایی روبرو بوده است. بعبارت دیگر در زمینه بکارگیری مزیتها و پتانسیلهای اقتصادی کشور چه برنامه ریزی هایی صورت پذیرفته و در زمینه اجراء در کدامین مسیر موفق و در چه زمینه ای ناموفق بوده ایم. قبل از آنکه به این مسئله پرداخته شود باید فاکتورهائی را که مسیر اقتصادی کشور را به سوی موفقیت سوق می دهد بررسی نمود تا بتوان نتایج مورد نظر را بدست آورد:

فاکتور ۱- ایمان (ایمان خود دارای ۴ مرحله میباشد)

الف- ایمان به خود

ب- ایمان به شرکاء و یا طرفهای تجاری

پ- ایمان به محصول

ت- ایمان به سود

فاکتور ۲- هدف گیری

فاکتور ۳- برنامه ریزی

فاکتور ۴- اجراء

اینک با پذیرفتن چهار فاکتور فوق الذکر به بررسی اجمالی عملکردهای اقتصادی کشور در ظرف بیست و پنج سال گذشته می پردازیم:

مزیتها و پتانسیلهای اصلی کشور بشرح ذیل تعریف می گردد:

- ۱- نفت و گاز
- ۲- صنعت
- ۳- کشاورزی
- ۴- توریسم
- ۵- منابع معدنی و زیرزمینی

می توان اذعان داشت که تمامی پتانسیلهای کشور از نظر ارزش اقتصادی در مقایسه با سایر کشورهای جهان از توان بسیار بالایی برخوردار است و با برنامه ریزی صحیح و اجرائی هر یک به تنهایی قادر است تحول و پیشرفت عظیم و قابل ملاحظه ای را در اقتصاد کشور خلق نموده و ایران را به جایگاه واقعی خود در دنیا برساند. امروزه در اقتصاد جهانی هویت اقتصادی مفهوم بالایی دارد و در بررسی فعالیتهای اقتصادی کشورها میتوان دریافت که هویت هر کشور از موفقیت آن در یک زمینه خاص اقتصادی برگرفته شده است. یا به عبارت دیگر کشورها هویت خود را با بکارگیری پتانسیلهای اقتصادی و بالفعل نمودن آنها بدست می آورند و خلق این هویت ساختار و زمینه (theme) اقتصادی آنها را تعریف نموده است و موفقیت هر کشوری فقط و فقط قائم به تعریف این ساختار (Theme) اقتصادی میباشد.

اینک با بهره گیری از واقعیتهای موجود اوضاع اقتصادی کشور بشرح ذیل به نقد گذاشته می شود:

۲-صنعت

باید پذیرفت که در زمینه صنعتی سرمایه گذاری های وسیعی صورت پذیرفته و دلیل و برهان این واقعیت وجود صدها شهرک صنعتی در سراسر کشور میباشد. کلیه شهرکها مملو از واحدهای صنعتی عظیم و پیشرفته است و قابل توجه است که واحدهای صنعتی موجود در ایران بیشتر از کشور صنعتی آلمان است. اینک این سؤال در ذهن ایجاد می گردد که بهره گیری اقتصادی از این واحدهای صنعتی در رقابت بازار جهانی به چه میزانی است و با در نظر گرفتن این واقعیت که انتظار از هر گونه سرمایه گذاری برگشت سرمایه و سود و همچنین ایجاد چرخه اقتصادی و در پایان ایجاد اشتغال یعنی ایجاد امنیت برای معیشت خانواده ها میباشد، به چه میزان موفقیت آمیز بوده است؟

با یک نگاه ساده و اجمالی به صنعت ایران میتوان براحتی دریافت در زمینه صنعت ما با شکست مطلق مواجه بوده ایم زیرا در مقایسه با کشور صنعتی آلمان که در سال گذشته در آمدی بالغ بر چهارصد و پنجاه و چهار میلیارد دلار از صادرات صنعتی داشته، کشور ما فقط در آمدی کمتر از یک میلیارد دلار در زمینه مشابه داشته است و این ارقام بیانگر شکست آشکار صنعت کشور است.

عوامل این شکست بشرح ذیل قابل بررسی میباشد:

عدم شناخت نیازهای بازارهای جهانی

کاملاً مبرهن است که با توجه به رقابت فشرده موجود در بازار جهانی میبایست قبل از هر گونه سرمایه گذاری جهت تولید یک یا چند محصول، واقعیت عرضه و تقاضا در بازار مصرفی مورد بررسی قرار گیرد. زیرا فاکتور قیمت تمام شده هر محصول جایگاه آن را در بازار رقابتی تعریف می نماید و اگر کیفیت به قیمت تمام شده اضافه

گردد و محصولی با کیفیت عالی و قیمت تمام شده پائین تولید گردد، جایگاه خود را در بازار جهانی خواهد یافت. باید پذیرفت که جهان مصرفی امروز بیش از شش میلیارد مصرف کننده در اختیار دارد. ما در زمینه سرمایه گذاری در امر صنعت بدون هیچگونه مطالعه و بررسی دقیق در زمینه شناخت بازار مصرفی جهان و توانائی های اقتصادی رقباى خود و بهره گیری از مزیت‌های بالفعل کشور جهت ایجاد کیفیت و پائین آوردن قیمت تمام شده شروع به تولید نمودیم. لذا محصولات تولیدی این قطب عظیم اقتصادی کشور حتی در خور مصرف کنندگان داخلی نیست تا چه رسد به بازار رقابتی جهان پیشرفته امروز!

اگر فاکتورهای مرتبط با تولیدات را بررسی کنیم متوجه خواهیم شد که ما در ایران قادر خواهیم بود بالاترین کیفیت و پائینترین قیمت تمام شده را داشته باشیم زیرا فاکتور نیروی انسانی که خود یکی از مهمترین عوامل تولید است در ایران با بهره گیری از هوش و ذکاوت بالا و در مقایسه با سایر کشورها با هزینه کم در دسترس میباشد. از طرف دیگر کشور ما با بهره گیری از منابع طبیعی ارزان انرژی می تواند در زمینه قیمت تمام شده به سادگی با رقباى خود رقابت کند. از سوی دیگر وسعت کشور ایران و نتیجتاً در دسترس بودن زمین ارزان خود عامل بسیار مهمی در زمینه رقابت آسان میباشد.

نیروی انسانی

اگر چه نیروی انسانی موجود در کشور از لحاظ هوش و ذکاوت سرشار در زمینه یادگیری مراحل تولید برخوردار میباشد ولی متأسفانه راندمان این نیرو در امر تولید بعلت قوانین ناکارآمد کار، عدم برنامه ریزی صحیح، عدم مدیریت کارآمد و عدم جهت دهی در راستای بهره گیری بالا، بسیار پائین میباشد. در حالیکه بازدهی نیروی انسانی کشورهای هند و چین با برخورداری از ایجاد سیستم صحیح تولید از بالاترین سطح برخوردار میباشد.

سرمایه گران

در تمام کشورهای موفق جهان صنعتگران جهت امر سرمایه گذاری از سرمایه هائی بهره می گیرند که هزینه آن بسیار ناچیز است. تسهیلاتی که دولتها از طریق مؤسسات مالی خود در اختیار آنها قرار می دهند به آنها فرصت می دهد که تعهدات مالی خود را پس از نیل به موفقیت و ایجاد نقدینگی بازپرداخت نمایند. در حالیکه سرمایه گذاران ایرانی در امر صنعت نه تنها از پول گران بهره می گیرند بلکه هیچ برنامه ریزی صحیحی جهت باز پرداخت تسهیلات وجود ندارد. از طرف دیگر سرمایه گذاران بعلت عدم بهره گیری از مشاوران مالی و اقتصادی در جریان هزینه های سرسام آور سرمایه سنگین نمیباشند و پس از اینکه پروژه های صنعتی خود را به مرحله ای از موفقیت می رسانند با مشکل نقدینگی مواجه شده و قسمت اعظمی از وقت و انرژی خود را بجای صرف نمودن در امر تولید میبایست صرف رفع نگرانیها و مشکلات مالی نمایند و در دنیائی از تنهائی ناشی از عدم حمایت مؤسسات مالی دولتی غوطه ور گردند.

مدیریت

باید اذعان داشت که مدیران واحدهای صنعتی دولتی اکثراً "بر اساس روابط و بدون برخورداری از هیچگونه تجربه

صنعتی و مدیریت و یا داشتن تحصیلات مرتبط بر مسند مدیریت این واحدها تکیه می زنند. لذا مهندسين و پرسنل فنی که میبایست تحت مدیریت یک فرد حرفه ای قرار بگیرند با آگاهی از این واقعیت که مدیر آنان فاقد هر گونه دانش فنی میباشد در امر تولید اهمال نموده و واحد مزبور را به چالش -و مانند آنچه روزانه شاهد آن میباشیم- به تعطیلی می کشانند. از سوی دیگر واحدهای بخش خصوصی بعلت عدم توانائی مالی قادر نیستند مدیران حرفه ای و باتجربه را بکار گیرند و معمولا" صاحبان سرمایه سالیان دراز بصورت سنتی به امر تولید مشغول بوده اند و بدون آشنائی به شرایط متحول شده جهان امروز و رقابتهای فشرده ترجیح می دهند که واحد صنعتی خود را شخصا" مدیریت نمایند که این امر موجبات مشکلات زیادی را فراهم می نماید.

ظرفیت تولید

یکی از مهمترین معضلات صنعت ایران عدم بررسی ظرفیت تولید واحدهای صنعتی میباشد. با توجه به اینکه معمولا" هزینه های ثابت یک واحد تولیدی با ظرفیت بالا یا پائین حدودا" یکسان میباشد لذا چنانچه ظرفیت تولید پائین باشد سرشکن هزینه ها قیمت تمام شده را بالا می برد. علت این امر این است که صاحبان سرمایه بدون آگاهی از هزینه های ثابت و رابطه آن با قیمت تمام شده در گیر تولید می شوند و پس از احداث واحد صنعتی پی به این واقعیت می برند که کالاهای آنها قابل رقابت در بازار جهانی نیست و لذا مجبور هستند برای پائین آوردن قیمت تمام شده از کیفیت کالای خود بکاهند.

عدم برخورداری از بازار

تولید بدون دسترسی به بازار مصرفی برای تولید کننده یک فاجعه است. زیرا اگر تولید کننده با ظرفیت کامل تولید کند ولی دسترسی به بازار مصرفی نداشته باشد مجبور است که محصولات تولیدی خود را در انبار انباشته نماید که در این مورد خواب سرمایه بزرگترین ضربه اقتصادی را به تولید کننده وارد خواهد نمود. در جهان صنعتی امروز واحدهای پیشرفته تولیدی بخشی به نام انبار در محیط کارخانه خود تعبیه نموده اند چرا که کالای خود را براساس سفارشات و تقاضاهای دریافتی تولید می کنند. بنابراین تولیدات مستقما" از خط تولید راهی بازار مصرفی می گردد. در حالیکه اکثر واحدهای صنعتی کشورمان بدون بررسی بازار مصرفی مشغول تولید بوده و پس از تولید بدنبال مشتری!

عدم هماهنگی مواد خام و تولید

یکی از بزرگترین معضلات واحدهای صنعتی ما عدم دسترسی به مواد جهت تداوم امر تولید میباشد. اکثر واحدهایی که مشغول تولیدات مواد شیمیائی هستند قادر نیستند مواد اولیه کارخانجات خود را به راحتی از واحدهای تولیدی داخل کشور تامین نمایند و از طرف دیگر بمنظور تامین مواد خام خود از سایر کشورها با مشکلات عدیده ای مواجه هستند. یکی از این مشکلات سیستم بانکی پیچیده و وقت گیر میباشد. در بسیاری از موارد واحدهای تولیدی از زمان دریافت پروفورما تا گشایش اعتبار بعلت تغییرات نرخ ارز و یا قیمتتهای جهانی با مشکلات زیادی روبرو می گردند. لذا هیچگونه برنامه ریزی صحیحی در راستای تنظیم تولیدات خود و از

طرف دیگر قیمت تمام شده نمی توانند داشته باشند.

عدم دسترسی به دانش فنی روز جهان (Updated Know-how)

با توجه به این واقعیت که امروزه دانش فنی تولید روز به روز در حال پیشرفت میباشد و صاحبان صنایع پیشرفته با در اختیار داشتن سرمایه لازم مرتبا" در حال تحقیق و مطالعه و نتیجتا" بالا بردن کیفیت محصولات خود میباشند و همزمان قیمت تمام شده را تنزل می دهند، صاحبان صنایع کشور ما بدلیل عدم برخورداری از امکانات مناسب از این مزایا محروم بوده و معمولا" قادر به ایجاد هیچگونه تحولی در محصولات تولیدی خود نمیباشند و میبایست به این واقعیت اذعان داشت که دسترسی به دانش فنی نیازمند تبادل اطلاعات روزانه با جهان تولید است و از هزینه بالائی برخوردار است.

کشاورزی

مایه افتخار است که کشور ایران با توجه به برخورداری از تنوع اقلیمی یکی از پربارترین کشورهای جهان در زمینه کشاورزی محسوب می گردد. این تنوع آب و هوایی باعث گردیده که کلیه محصولات کشاورزی متعلق به شرایط اقلیمی مختلف (بااستثنای شرایط آب و هوایی منطقه آلاسکا) را در اختیار داشته باشیم . در برخی از مناطق ایران می توان در طول سال انواع مختلف محصولات را کشت و سرمایه با ارزشی را خلق نمود.

بر کسی پوشیده نیست که منطقه جیرفت با وسعت بالا در دل کویر یکی از حاصلخیزترین مناطق کشاورزی جهان بشمار می رود چنانکه به آن لقب "هندکوچک" را اطلاق نموده اند. اگر کشور آمریکا به داشتن یک ایالت کالیفرنیا (که یکی از حاصلخیزترین ایالتهای آمریکا است) میبald، باید پذیرفت که کشور ما دارای دو ایالت کالیفرنیا یعنی استانهای خوزستان و فارس با برخورداری از بهترین خاک کشاورزی جهان میباشد. تنوع محصولات کشاورزی در مناطق مختلف استان فارس انسان را به تعجب وامیدارد.

اگر فقط منطقه کازرون را در نظر بگیریم تنوع محصولات این شهرستان حیرت انگیز است. کلیه محصولات مناطق سردسیر، گرمسیر و معتدل در این منطقه یافت می شود. فقط محصولات شرایط آب و هوایی آلاسکا در آنجا وجود ندارد. در منطقه فارس تنوع مرکبات و کیفیت آن در سطح جهان بی نظیر است. در کشور آمریکا پرتقال Sunkist یکی از مرغوبترین پرتقالهای دنیا محسوب می گردد اما بدون عراق می توان گفت که پرتقال جهرم و توسرخ کازرون با طعم استثنائی خود قادر هستند که Sunkist را در رده های بعدی قرار دهند و این پدیده در اکثر استان های ایران ، آذربایجان ، اردبیل ، زنجان ، قزوین ، شمال و جنوب با عمل آوری بهترین میوه ها و محصولات کشاورزی از نظر طعم ، مزه و کیفیت غذائی وجود دارد .

جهان امروز برای تغذیه دامها مشکلات فراوانی دارد خصوصا" کشورهای حوزه خلیج فارس با ایجاد دامداری های عظیم از تولید علوفه محروم میباشند، در حالیکه خاک حاصلخیز کشور ایران قادر است علوفه مورد نیاز خاورمیانه را تامین نماید.

کشور ایران در زمینه تولید بسیاری از محصولات کشاورزی در جهان دارای هویت است. پسته، انار، زعفران، زیره و گیاهان داروئی مانند شیرین بیان هویت کشاورزی ایران میباشد.

اینک با توجه به این مزیت گرانقدر و پتانسیل عظیم به تجزیه و تحلیل اجمالی چالشهای موجود که موجبات

عدم بهره‌وری بهینه از این فرصت و نعمت استثنائی را فراهم آورده می‌پردازیم:

عدم بهره‌گیری بهینه از زمین

متأسفانه بعلت عدم دسترسی کشاورزان به بذره‌های اصلاح شده برداشت محصول از یک هکتار زمین در پائینترین حد امکان میباشد. بعنوان مثال در زمینه کشت محصول گوجه فرنگی امروزه میتوان با بهره‌گیری از بذره‌های اصلاح شده بیش از صد تن محصول در هر هکتار برداشت نمود در صورتیکه کشاورزان ایرانی با استفاده از بذره‌های غیراصلاح شده قادر هستند ماکزیمم ۳۵-۳۰ تن محصول از یک هکتار برداشت نمایند و این واقعیت در کشت اکثر محصولات کشاورزی نمود دارد.

عدم هماهنگی تولیدات با بازار مصرفی

این امر یکی از تاسف‌بارترین واقعیتهای صنعت کشاورزی ایران میباشد. بعلت عدم آشنائی کشاورز با تقاضای بازار، کشاورزان براساس برداشت خود به کشت محصولات مختلف می‌پردازند. بدین مفهوم که مثلاً "امثال بدلیل بالا بودن قیمت سیب زمینی و پائین بودن قیمت پیاز در بازار سال بعد بسیاری از کشاورزان مبادرت به کشت سیب زمینی نموده و از کشت پیاز صرف نظر مینمایند.

لذا بعلت انباشته شدن بازار از سیب زمینی قیمت آن پائین آمده و بدلیل عدم عرضه پیاز قیمت آن در بازار بالا می‌رود و هر سال این مشکل بدلیل برداشت غلط تولیدکننده تکرار می‌گردد که خسارت زیادی به کشاورزان وارد می‌نماید. چنانکه مستحضر میباشید بسیاری از کشاورزان در برخی از سالها حتی محصولات خود را بدلیل قیمت پائین برداشت نمی‌کنند.

عدم برخورداری از حمل و نقل کارآمد

یکی از بزرگترین معضلات صنعت کشاورزی ایران عدم دسترسی به ناوگان مناسب حمل و نقل جهت بازار داخلی و هم بازار خارجی (صادرات) میباشد.

میوه و تره‌باری که در تابستان میبایست از مناطق گرمسیری با فواصل زیاد به تهران بزرگترین بازار مصرفی کشور، حمل گردد توسط وسائل نقلیه غیرسردخانه‌ای حمل شده و بدین ترتیب قابل پیش‌بینی است که بخش اعظمی از محصول بصورت غیرقابل مصرف به مقصد می‌رسد و باید دور ریخته شود.

جالب توجه است که به کرات هنگام سفر ناظر سبزیجات و میوه جاتی هستیم که در اثر وزش باد و عدم بسته بندی صحیح از روی بار وانتهای غیر مسقف معمولی بر روی سطح جاده پرتاب می‌شوند

منابع زیرزمینی غیرنفتی

براساس رده‌بندیهای بین‌المللی، کشور ایران از نظر منابع زیرزمینی غیرنفتی مقام پنجم را در دنیا بخود اختصاص داده است که بیانگر برخوردار بودن کشور از یک ثروت عظیم میباشد که به تنهائی قادر به ایجاد چرخه اقتصادی موفق برای کشور است.

بر کسی پوشیده نیست که تنوع سنگهای تزئینی ایران در زمینه گرانیت، مرمرسفید و سبز، تراورتن و چینی در جهان بی نظیر است ولی متأسفانه این ثروت خدادادی به صورت خام و به ثمن بخش روزانه به سراسر جهان صادر می‌گردد و کشور ما از کسب کوچکتترین ارزش افزوده ای بی نصیب است.

هر روزه سنگهای گرانبه‌تر بصورت فرآوری نشده به کشورهای ژاپن، ایتالیا و چین صادر می‌گردد و این کشورها پس از پروسه سنگ خام، محصولات حاصله را با قیمت سرسام آور به سراسر جهان از جمله کشور ما عرضه می‌دارند!

پیشنهادات اجرایی جهت رفع چالشهای موجود

چالشهای موجود در صنعت ایران انگیزه تولید را به پائینترین سطح خود رسانده و از طرفی نظر به اینکه قسمت اعظمی از وقت صاحبان صنایع و مدیران صرف حل مشکلات موجود می‌گردد بنابراین راندمان واحدهای صنعتی به حداقل رسیده و بدین ترتیب ضربه مهلکی به چرخه اقتصادی کشور وارد گردیده است.

لذا جهت خلق انگیزه بمنظور ارتقاء سطح راندمان فکری صاحبان سرمایه و مدیران، بالا بردن کیفیت تولید (نتیجتاً جلب اعتماد مصرف کننده)، پائین آوردن قیمت تمام شده، بهره‌گیری از بازار مصرفی جهان، ایجاد چرخه اقتصادی و از همه مهمتر بالا بردن سطح اشتغال در سطح کشور میتوان بروشهای ذیل عمل نمود.

الف) بالا بردن آگاهی و شناخت در زمینه نیازهای بازار جهانی

ایجاد یک کمیسیون تخصصی در وزارت صنایع جهت بررسی و تحقیق در زمینه نیازهای بازار جهانی، آشنائی با الگوی مصرف، شناسائی رقبای تولیدی، بررسی نیازهای مصرفی بازار منطقه و در پایان تبیین سیاستگذاری تطبیق تولید با بازار مصرفی داخلی و بین المللی می‌تواند بسیار مثمر ثمر واقع گردد. اعضای این کمیسیون باید مدیران لایق، دلسوز، آشنا به زبانهای بین المللی، با تجربه و خلاق باشند.

ب) بالا بردن کیفیت تولید و پائین آوردن قیمت تمام شده

یک کمیسیون تخصصی در وزارت صنایع جهت بررسی و تحقیق در زمینه کیفیت و آشناسازی تولید کنندگان با محصولات تولیدی رقبا در سطح جهان، باید تشکیل شود.

یک نمایشگاه دائمی در سطح وسیع جهت ب معرض نمایش گذاشتن محصولات رقبای جهانی که امکان تولید آن در ایران فراهم است میبایست ایجاد گردد تا تولید کنندگان در ارتباط دائم با این نمایشگاه با نحوه بسته بندی، کیفیت، اندازه های مصرفی و از همه مهمتر با الگوی مصرف آشنا شوند.

اعضای این کمیسیون باید با جهان تولید و مصرف در ارتباط بوده و الگوی تولیدات داخلی را با الگوی جهان مصرف تطبیق نمایند و از طرفی دیگر با مطالعه بازار مصرفی، تولید کنندگان را پس از تحقیق و بررسی جهان مصرف تشویق به تولید محصولات جدید با استفاده از مزایای موجود کشور نموده و برای محصولات تولیدی خود ایجاد هویت نمایند.

از طرفی کمیسیون تخصصی دیگری باید به بررسی عوامل مؤثر در قیمت تمام شده پرداخته و تولید کنندگان را با

قیمتهای رقبا جهانی آشنا نمایند.

با بهره‌گیری از این امکانات تولید کنندگان با آگاهی از ارزش تولیدات سایر رقبا در بازار مصرفی می‌توانند با بکارگیری عوامل کارآمدتر محصولات خود را با قیمتی قابل رقابت در بازار جهانی عرضه نمایند.

پ) بهره‌گیری بهینه از نیروی انسانی

انگیزه، ایمان، صداقت و کارآئی از مهمترین عوامل بهره‌گیری از نیروی انسانی است. جهت بالا بردن سطح عوامل مشروحه باید رابطه مادی و معنوی بین کارفرما و نیروی انسانی مولد، اصلاح گردد.

احساس فعالیت تیمی بعنوان یک خانواده اصل بهره‌وری است. عرق به تولید، عرق به ایجاد کیفیت و از همه مهمتر عرق ملی عوامل مهم رشد اقتصادی محسوب می‌گردد. نیروی انسانی می‌بایست به کار خود ایمان داشته باشد و امید به توسعه در امر تولید و در نتیجه رشد در زندگی فردی خود به نیروی انسانی مولد، غرور تولید خواهد داد. امروزه این مفاهیم در عرصه صنعتی کشور ما بی‌معنا شده است. بزرگترین عامل این فاجعه قانون ناکارآمد کار است. قوانین کار میبایست در راستای بالا بردن رابطه‌های مادی و معنوی صحیح بین کارفرما و نیروی انسانی اصلاح گردد.

عامل مؤثر در ارتقاء تولید غرور مدیران واحدهای صنعتی میباشند. این مدیران باید با بهره‌گیری از تخصص و توان مدیریتی بالا هر روز انگیزه را در نیروی انسانی خلق و آنها را به سوی تولید بیشتر و بهتر سوق دهند.

متاسفانه بیشتر مدیران ما در سطح کارخانجات مدیران فرمایشی هستند که بدون تجربه مدیریتی و فقط بعلت برخورداری از روابط خویشاوندی یا دوستی با افراد ذی نفوذ کشور قادر به اشغال این پستها شده‌اند و خود کوچکترین تجربه‌ای نداشته و با سوء استفاده از موقعیت خود ثروتهای ملی این مملکت را به تاراج برده و تلف می‌کنند.

لذا یک کمیسیون تخصصی در وزارت صنایع باید به بررسی کارآمدی مدیران بپردازد و با مطالعه بیلان سود و زیان و چگونگی وضعیت کارکنان واحدهای صنعتی به لیاقت و یا عدم کفایت مدیریت آن پی برد.

از طرف دیگر میتوان از طریق برگزاری سمینارهای مختلف در سطح کشور مدیران را تحت آموزش قرار داده و دانش آنها را با دانش روز جهان منطبق ساخت. می‌بایست مدیران را نه تنها از لحاظ مدیریتی بلکه از لحاظ نوع تفکر نیز مورد آموزش قرار داده و به آنها تفکر خلاقیت و رقابت را خاطرنشان نمود.

لذا جهت ایجاد انگیزه در راستای تولید بیشتر، نیروی انسانی میبایست در قسمتی از سود واحدهای صنعتی شریک باشند و این اشتراک در سود بصورت پله‌ای با ارتقاء سود بالا رود تا نیروی انسانی با انگیزه بیشتر به تولید بهینه بیندیشد.

متاسفانه یکی از معضلات عدیده کشور در امر تولید بی‌برنامه بودن تعطیلات نیروی انسانی واحدهای صنعتی میباشد. راندمان تولید بعلت کثرت روزهای تعطیل به عنوان مختلف، ضربه مهلکی به اقتصاد مملکت وارد نموده است و این یک واقعیت مسلم است. چرخه تولید میبایست بی‌وقفه در جریان باشد. لذا به جز تعطیلات مهم که نباید در طول سال از چند روز بیشتر باشد نباید وقفه‌ای در کار ایجاد شود و در ازای آن کلیه واحدهای تولیدی در طول سال دو هفته بطور کامل تعطیل گردد تا نیروی انسانی در ظرف این مدت بتواند وقت مفیدی را با خانواده جهت مسافرت و استراحت و تجدید انرژی جهت شروع یک دوره کاری جدید سر کند و از طرفی کارخانجات در

این مدت می توانند به امر بازسازی و تعمیرات پرداخته و کیفیت تولید را ارتقاء بخشند. با توجه به تعطیلات مدارس در فصل تابستان بهتر است که این تعطیلات در مرداد ماه تعیین گردد.

ت) ظرفیت تولید

یکی از معضلات صنعت کشور ایجاد واحدهائی با ظرفیت تولید پائین است. پائین بودن ظرفیت تولید و در نتیجه درآمد کم حاصل از تولید صاحبان صنایع را از دسترسی به تبلیغات گسترده در زمینه بازاریابی، بهره گیری از دانش فنی روز، استفاده از مدیران با تجربه و حرفه ای و حتی نیروی انسانی کارآمد، توسعه واحد صنعتی، ارتقاء کیفیت محصولات باز می دارد و در نهایت بخاطر بالا بودن هزینه های ثابت و پائین بودن سطح تولید، قیمت تمام شده غیرقابل رقابتی است.

در زمینه حل این معضل باید کمیسیونی در وزارت صنایع تشکیل و با بررسی صنایع تولیدی، از واحدهای تولیدی مشابه یک کنسرسیوم (نه اتحادیه) تشکیل داده تا کنسرسیوم مزبور بتواند از هزینه های موازی این واحدها جلوگیری نماید و این واحدها را بعنوان یک واحد در زمینه تبلیغات، بازاریابی، ارائه دانش فنی، آشنائی با بازار مصرفی، مشاوره در امور فاینانس (finance)، سمینارهای مشترک جهت ارتقاء سطح مدیریتی یاری رساند. بدین منظور واحدهایی که میزان تولید آن هزار تن میباشد و با این ظرفیت تولید توانائی رقابت در بازار را ندارند در صورت ایجاد کنسرسیوم ها می توانند تولیدات خود را روی هم گذاشته و بعنوان مثال با ظرفیت صد هزار تن در بازار ظاهر شوند و با توجه به یکنواخت بودن کیفیت کالا و قیمت تمام شده پائین جایگاه خود را در بازار جهانی بیابند و با بهره گیری از خدمات مشترک کلی از چالش های خود را رفع نمایند.

ح) بهره گیری از دانش فنی روز جهان

راه یافتن به بازار مصرفی جهان تنها در صورتی امکانپذیر است که واحدهای تولیدی از دانش فنی روز جهان برخوردار باشند. برای ارتقاء دانش فنی میبایست مهندسين و تکنسینهای صنایع پیشرفته دنیا با هزینه دولت و ساماندهی وزارت صنایع برای مدتی در ایران مستقر گردند و واحدهای کوچک را از طریق کنسرسیوم های ایجاد شده یاری رسانند.

نظری گذرا به صنعت کهن چرم ایران که تاکنون حتی موفق به صادرات کراست نشده است و ثروت عظیم ملی را بصورت سالامبور و یا وت بلو بدون ارزش افزوده صادر می کند، خود بیانگر واقعیت تلخ عدم دسترسی به دانش فنی روز جهان میباشد.

در زمینه حل این معضل پیشنهاد می گردد کمیته ای در وزارت صنایع تشکیل شده و متخصصین امر شرایط همکاری مشترک بین واحدهای صنعتی جهان و صنایع ایران را ایجاد نمایند.

درصدی از سهام واحدهای صنعتی را در ازای اخذ دانش فنی، دسترسی به بازار و Brand به شرکتهای موفق صنعتی مربوطه منتقل و با استفاده از حضور آنان در بازار جهانی به این بازار راه یابند.

صنایع اتومبیل:

این صنعت میزان بالائی از نیروی انسانی کشور را بکار گرفته و در طول سالیان اخیر واحدهای صنعتی جانبی بسیاری جهت سرویس دهی به کارخانجات اتومبیل سازی ایجاد گردیده است.

مایه بسی تاسف است که این صنعت علیرغم سرمایه گذاری سنگینی که در آن صورت گرفته، از استانداردهای بسیار پائینی برخوردار است. در حالیکه مدت ضمانت اتومبیل‌های تولیدی کشورهای صنعتی جهان برای رفاه خریداران از مرز پنج سال گذشته است، خریداران تولیدات ایرانی میبایست بلافاصله پس از تحویل گرفتن خودروی نو مدت‌ها وقت و انرژی خود را صرف برطرف کردن نواقص خودروی صفر کیلومتر و تازه از کارخانه تحویل گرفته شده خود نمایند. باید اذعان داشت که تفکر خودکفائی در این صنعت ضربه مهلکی به صنعت خودروی کشور وارد نموده است.

تردد خودروهای فرسوده در سطح کشور روزانه میلیونها دلار از ثروت ملی ما را نابود می کنند و آلودگی ناشی از سوخت اتومبیل‌های غیر استاندارد هموطنان ما را از استنشاق هوای پاک نیز محروم نموده است. در حالیکه حل این معضل بزرگ بسیار ساده و سریع میباشد.

می بایست صنعت اتومبیل کشور را طی یک برنامه منطقی وارد حلقه جهانی نمود. قبل از هر چیز سود بازرگانی و عوارض اتومبیل های وارداتی با استاندارد جهانی را حذف و با شرکت های موفق جهان به توافق رسید که دانش فنی خود را با صنایع اتومبیل ایران به مشارکت بگذارند. در حالیکه شرکتهای تولیدی داخل در حال بالا بردن کیفیت خود هستند با تولیدکنندگان بین المللی به توافق رسیده که اتومبیل های تولیدی خود را بصورت بازپرداخت ده ساله به ایران بفروشند و دولت با تضمین بازپرداخت، خودروهای نو را با همان شرایط بازپرداخت در اختیار مصرف کنندگان قرار دهد و با جمع آوری خودروهای فرسوده که با حضور خود در جاده ها و خیابانها، تصویر یک کشور عقب افتاده را به میهنمان داده اند با صرفه جوئی که دولت در مصرف سوخت بدست می آورد حتی خود می تواند از این صرفه جوئی بازپرداخت اتومبیل های نو را بعهده گیرد ولی جهت حمایت از دولت خود مصرف کنندگان می توانند بازپرداخت را عهده دار گردند.

کشاورزی:

جهت بهره گیری از ثروت سرشار در بخش کشاورزی، برنامه ریزی همه جانبه ای در زمینه های مختلف مورد نیاز است. با توجه به تنوع اقلیمی موجود در سراسر کشور مزایای هر اقلیم می بایست مورد مصالحه قرار گرفته و کلیه امکانات در جهت توسعه محصولات مختلف بکار گرفته شود.

کشاورزی سنتی ایران با بهره گیری از دانش فنی روز دنیا باید مکانیزه شده تا بهره وری از زمین به میزان چشمگیری افزایش یابد.

در این راستا راه حل‌های ذیل قابل اجراء میباشد:

- بهره گیری بهینه از زمین

بهره گیری بهینه از زمین یکی از مهمترین عوامل در توسعه کشاورزی می باشد. با بالا بردن ظرفیت تولید، درآمد حاصله بیشتر وضعیت معیشتی کشاورزان را بهبود می بخشد. لذا کمیسیونی متشکل از کارشناسان مجرب میبایست در هر استان جهت حل این مشکل ایجاد گردد. کارشناسان میبایست آب و خاک هر منطقه را

بررسی نموده و بذره‌های اصلاح شده مناسب با آب و خاک منطقه را به کشاورزان توصیه نمایند. در حال حاضر بذره‌های اصلاح شده با تناژ بالا در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد و بازده زمین را تا سه یا چهار برابر افزایش می‌دهد.

-ارتباط یا هماهنگی تولید با بازار مصرفی

جهت حل این چالش میبایست کمیسیونی متشکل از متخصصین مجرب بمنظور جمع‌آوری کلیه اطلاعات لازم در زمینه ظرفیت تولیدی استانها در زمینه هر نوع محصولی که در استان مربوطه کشت می‌گردد ایجاد گردد و کلیه اطلاعات از استانهای مختلف به مرکزی در تهران که بهمین منظور تشکیل خواهد شد ارسال گردیده تا در این مرکز میزان تولید و مصرف مشخص گردیده و از طریق این مرکز فرماندهی میزان کشت لازم به مراکز استانها ابلاغ و هماهنگی بین تولید و مصرف ایجاد گردد.

جهت اجرای این طرح سیستم پیشرفته نرم‌افزاری کامپیوتری بمنظور ساماندهی اطلاعات مورد نیاز است. با بهره‌گیری از این سیستم کلیه نقاط کشور با یکدیگر در ارتباط خواهند بود و در صورت بروز نقصان در تولید هر نوع محصولی این مرکز میتواند در اسرع وقت برای رفع این کاستی اقدام نماید. سیستم مزبور برای ساماندهی کلیه محصولات کشاورزی اعم از غذائی، دامی و غیره مورد استفاده میباشد.

-آشنائی کشاورزان با رده بندی (Sortng)

میبایست واحدهای عظیم رده بندی و بسته بندی متناسب با ظرفیت تولیدی مناطق و نوع محصول در سراسر کشور ایجاد گردد تا بتوانند به تولیدکنندگان محصولات کشاورزی خدمات ارائه نمایند. واحدهای صنعتی مزبور میبایست به آخرین تکنولوژی روز جهان مجهز بوده و آشنائی کامل با الگوی مصرفی بازار داخلی و بین‌المللی داشته باشند. سردخانه‌ها و واحدهای رده بندی میبایست در مجاورت یکدیگر ایجاد گردند.

-صنایع تبدیلی

راز موفقیت هر کشوری در زمینه کشاورزی، برخورداری از صنایع تبدیلی میباشد. در جهانی که اسانس پوست پرتقال و سایر محصولات هر کیلو بازای ۱۵۰ دلار ارزش دارد، کارآئی صنایع تبدیلی مفهوم خاص خود را می‌یابد. در این زمینه کمیسیونی از کارشناسان مجرب در وزارت صنایع تشکیل شده و این کمیسیون با بهره‌گیری از اطلاعاتی که از کمیسیون ارتباط تولید و مصرف بدست می‌آورد، ظرفیت مازاد تولید و همچنین در دسترس بودن محصولات درجه ۳ (محصولاتی که برای مصرف کننده غیرقابل مصرف میباشد) را بررسی و بر اساس این اطلاعات ظرفیت صنایع تبدیلی و محل احداث آنها تعیین نماید. محل احداث این صنایع می‌تواند در مجاورت کارخانجات بسته بندی و سردخانه‌ها باشد.

این صنایع می‌بایست هماهنگ با پیشرفته‌ترین صنایع موجود جهان باشد و نوع صنایع براساس بالاترین ارزش

افزوده جهت محصولات مشخص گردد. شایسته است که این صنایع با همکاری مشترک شرکتهای بین المللی که به بازار مصرفی جهان دسترسی دارند ایجاد گردد.

جهت تشویق سرمایه گذاران به این امر مهم کلیه عوارض و قوانین دست و پاگیر می بایست حذف شده و سود تسهیلات بیش از ۲٪ نباشد و حتی برای مدت ۸ سال از پرداخت هر گونه مالیات معاف باشند.

توریسم

برای بهره گیری از این ثروت عظیم، سهل الوصول و بزرگترین منبع اشتغالزائی می بایست یک برنامه ریزی بسیار حساب شده و در عین حال دراز مدت صورت پذیرد. این برنامه ریزی شامل ایجاد ساختارهای لازم جهت سرویس دهی به توریست، تبلیغات گسترده در سطح جهان، هماهنگی با کلیه سفارت خانه های ایران در سراسر دنیا و مهمتر از همه آغاز آموزشهای لازم به کلیه افرادی که در طول اقامت توریست با آنان در ارتباط میباشند.

جهت ایجاد ساختارهای لازم می بایست کلیه سرمایه گذاران در زمینه احداث هتل، رستوران، مراکز تفریحی، مجتمعهای توریستی و ایجاد مراکز رفاهی بین راهی تشویق و ترغیب گردند.

بنابراین باید کلیه مقررات و قوانین وقت گیر در این زمینه حذف، کلیه عوارض شهرداریها و سایر دستگاههای دولتی حذف و کلیه تسهیلات جهت تشویق سرمایه گذاران در این رشته به ۲٪ تقلیل یابد و کلیه مالیاتها برای مدت پنج سال حذف گردد.

کمیسیونی متشکل از کارشناسان مجرب می بایست کلیه نیازهای استانهای مختلف کشور را بررسی و با در دست داشتن برنامه ای مدون، سرمایه گذارین را جهت مناطق با نیازهای مبرم سوق دهند. کلیه عوارض و سود بازرگانی تجهیزات هتلها، تجهیزات آشپزخانه ها و مبلمان رستورانها حذف و مقررات ساده ای در این زمینه تدوین گردد.

جذب سرمایه گذاری های خارجی و تشویق سرمایه گذاری های مشترک در امر توریسم با حذف کلیه مقررات دست و پاگیر و تامین تضمینهای لازم جهت جذب سرمایه های خارجی بالاخص در امر ایجاد مجتمعهای بزرگ توریستی در مناطق توریستی

همه‌هنگی با وزارت امور خارجه در زمینه صدور ویزا در مرزهای ورودی کشور بمدت پانزده روز با در نظر گرفتن مسائل امنیتی. در این زمینه آژانسهای مسافرتی می توانند بعنوان Sponsor این مشکل را حل نمایند.

بازسازی هتلهای موجود با استفاده از همکاری شرکتهای موفق جهان در امر هتلداری و واگذاری مدیریت هتل های مزبور به شرکتهائی با استانداردهای جهانی برای مدت بیست سال جهت انتقال دانش فنی هتلداری به کشور

مشارکت با آژانسهای توریستی موفق بین المللی اروپائی و سایر کشورهای جهان برای جلب توریست در کشور مبدأ

تهیه بروشور، کاتالوگ، CD و کتابهای گوناگون تبلیغاتی جهت معرفی ویژه گیهای توریستی ایران برای توزیع در آژانسهای توریستی موفق بین المللی بصورت رایگان

تبلیغات گسترده در رسانه های معروف تصویری جهان بمنظور معرفی مزایای توریستی ایران

مطالعه پتانسیل موجود در زمینه توریست منطقه ای بالاخص کشورهای حاشیه خلیج فارس جهت جلب آنان برای بهره گیری از مناطق ییلاقی و خوش آب و هوای ایران در فصل گرمای طاقت فرسای کشورشان

ایجاد مراکز آموزشی جهت آموزش مدیران، پرسنل و کلیه افراد دست اندرکار صنعت توریسم با هزینه

سازمان ایرانگردی و میراث فرهنگی. توصیه می گردد که مدیران تراز بالا مدتی در مجموعه های توریستی جهان با هماهنگی شرکتهای موفق توریستی تحت آموزش قرار بگیرند.

-ایجاد عرق مهمان نوازی در سراسر کشور با بهره گیری از رسانه های عمومی

-برگزاری سمینارهای مختلف در سطح کشور بمنظور تبادل اطلاعات بین مدیران دست اندرکار در کمال اطمینان بکارگیری دقیق موارد فوق الذکر ظرف مدت کوتاهی خیل عظیم ایرانگردان به کشور سرازیر می نماید. نظر به اینکه تبلیغات منفی گسترده ای در برخی از کشورها در رابطه با کشورمان صورت می پذیرد، بهترین وسیله جهت رفع این تبلیغات سوء دعوت نمودن از جهانیان برای بازدید از ایران میباشد تا خود از نزدیک با واقعیتهای مهمان نوازی و همچنین زیبائیهایی بی نظیر و مثال زدنی این کشور پهناور آشنا گردند و جالب توجه است که آنها با هزینه خود به این آشنائی نائل شده و کشور نیز از این رهگذر قادر به بهره گیری از درآمد حاصله در زمینه رفع مشکل اشتغال جوانان خواهد شد.

نتیجه گیری :

آنچه که ما امروز در جهت توسعه کشور مان نیاز داریم بهره گیری از اندیشه متفکران مسئولی است که با بهره گیری از خلاقیت خود بتوانند عوامل توسعه را بکار گرفته و چرخه های اقتصادی این مملکت توانمند را بکار اندازند. تفکر است که نیروی انسانی کارآمد میسازد، سرمایه را در جهت استفاده بهینه بکار می گیرد، مدیران لایق، متفکر، با پشتکار و در یک کلام مسئول می پروراند و در نتیجه توسعه را خلق می کند. ایجاد اشتغال بدون توسعه اقتصادی یک رویای پوچ است و توسعه بدون فکر رویائی پوچ تر. لذا جهت رسیدن به اهداف مشروع در این گزارش می بایست متفکران برجسته و باتجربه را جذب و با بکارگیری توان خلاق آنان اقتصادی پویا برای این مملکت خلق نمود و چرخه های اقتصادی را به حرکت درآورد و زندگی جوانان عزیزمان را که بعلت بیکاری در دنیائی از ناامیدی به سر می برند سروسامان داد .

منابع:

- ۱- مدیریت استراتژیک، حسام‌الدین بیان، برگرفته از مجموعه مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸ (مجموعه پنجم)
- ۲- مبانی مدیریت استراتژیک، جی دیوید هانگر و توماس ال ویلن، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱
- ۳- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سید امین‌الله علوی، برگرفته از مجموعه مقالات برگزیده مدیریتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸ (مجموعه پنجم)
- ۴- فرشاد مصافی نیا- پروژه کارشناسی دانشگاه پلی تکنیک

