



دیدگاه

موضوع: ضرورت ایجاد یک اکوسیستم برای بازسازی و نوسازی بنگاه‌ها

شماره: ۱۰۶۱

تاریخ: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

تهیه و تنظیم: اصغر مصاحب

توضیح اجمالی:

بازسازی و نوسازی بنگاه‌ها از جمله موضوعاتی است که از طریق آن، بسیاری از صاحبان کسب‌وکار می‌توانند علاوه بر حل مشکلات بنگاه، زمینه ارتقا بهره‌وری و رقابت‌پذیری را فراهم سازند. دانستن اینکه عوامل تأثیرگذار بر پدیدآمدن مسائل و محدودیت‌ها در بنگاه‌ها کدام‌اند و چگونه می‌توان آنها را مرتفع نمود، علاوه بر آنکه برای حل مسئله پیش‌آمده، سبب می‌شود تا به‌نوعی با دانش حاصل از تجارب دیگران و گذشته خود، مانع بروز دوباره آنها و یا مسائل جدید شوند. این مهم موجب شده راه‌حل‌های متفاوتی مدنظر قرار گیرد که در این میان عمدتاً تصمیم‌های اتخاذ شده منحصر به خرید و تغییرات در تجهیزات و دستگاه‌ها بوده و تأمین مالی در راستای تهیه و نصب ماشین‌آلات بوده است، حال آنکه باید دید نیاز واقعی واحد تولیدی الزاماً تجهیزات جدید است؟ مضافاً اینکه تأمین مالی صورت‌گرفته، هدفمند استفاده شده است یا خیر؟ در کنار اینها بر اساس تجارب گذشته تعدادی از واحدها پس از بازسازی و نوسازی مجدداً باگذشت چند سال رو به افول رفته و با حداقل ظرفیت خود ادامه داده‌اند و یا به تعطیلی کشیده شده‌اند. دانستن دلایل این افول و بازگشت خود می‌تواند راهنمایی برای پروژه‌های آتی باشد، اما اینکه چرا باید به موضوع نوسازی و بازسازی صنایع پرداخت و ضرورت‌های این مهم کدام‌اند را می‌توان در عوامل زیر برشمرد:

- ۱) روند کاهشی تشکیل سرمایه ثابت در کشور طی سال‌های اخیر و پیشی گرفتن استهلاک سرمایه
 - ۲) رشد منفی شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید گروه صنایع و معدن طی یک دهه منتهی به سال ۱۳۹۹
 - ۳) سهم حدود ۲۶ درصدی واحدهای غیرفعال از کل واحدهای صنعتی دارای پروانه بهره‌برداری تا ۱۴۰۱
 - ۴) فرسودگی ماشین‌آلات و خطوط تولید
 - ۵) کوچک‌شدن اندازه بازار به واسطه کاهش قدرت خرید خانوار، قاچاق و ...
 - ۶) کمبود و محدودیت در تأمین مواد اولیه، وجود مشکلات در تأمین ارز و واردات نهاده‌های موردنیاز تولید
 - ۷) کمبود نیروی کار متخصص در صنعت و ماشین‌آلات و تجهیزات تولید
 - ۸) نبود تقاضای مؤثر ناشی از عدم تخصیص بودجه و تسهیلات لازم برای نوسازی صنایع، عدم همکاری شرکت‌های خارجی تأمین‌کننده و ...
 - ۹) ضعف در دانش فنی و عدم امکان رقابت با محصولات مشابه خارجی در برخی صنایع
- با این تفسیر در شرایط فعلی اقدامات زیر بایستی در دستور کار قرار گیرد:
- الف) بازسازی و نوسازی واحدهای تولیدی
- ب) باز فعال‌سازی و احیاء واحدهای راکد و غیرفعال

نکات کلیدی:

برای انجام فرایند نوسازی و بازسازی نیاز به نگرشی سیستمی و مشارکت جمعی است. زیست‌بوم کسب‌وکار مفهوم جدیدی است که سطح بالایی از همکاری، هم‌افزایی و مشارکت را در فضای اقتصادی و کسب‌وکار مدنظر قرار می‌دهد. هر یک از نقش‌آفرینان با بیشترین سطح مشارکت و فارغ از هرگونه رقابت کاذب یا رفتارهای فرسایشی، به ارائه‌ی بالاترین ارزش‌های موجود و قابل‌ارائه می‌پردازند. این امر نشان‌دهنده اهمیت فزاینده روابط بین‌سازمانی در شرایط کنونی است و رویکرد اکوسیستمی در پی بهره‌برداری از تعاملات بین‌سازمانی است؛ لذا ضرورت ایجاد یک زیست‌بوم برای تحقق چگونگی بازسازی و نوسازی بنگاه‌ها نکته‌ای است که باید مورد مذاقه قرار گیرد؛ چراکه مجموعه اقداماتی که هرکدام توسط یکی از بازیگران یک زیست‌بوم عملی است می‌تواند ما را به انجام یک فرایند هدفمند و قابل‌اعتنا سوق دهد. برای این مهم مجموعه اقداماتی توسط بنگاه، سایر نقش‌آفرینان و بازیگران این زیست‌بوم انجام می‌پذیرد:

اقدامات بنگاه:

- ۱) پذیرفتن اینکه بنگاه دچار مشکل شده (نشانه‌های نظیر جابجایی کارکنان، سود کمتر، بی‌انگیزگی، تاخیر در پرداخت، کارنامتنظم و ...)
- ۲) ایجاد وفاق و همدلی برای حل مسأله (شاید نیاز به تصمیم سخت برای تحول، نیاز به تشریح مسأله به صورت جامع و عواقب ناشی از آن)
- ۳) جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز و احصاء گلوگاهها بر اساس نظرات داخلی



دیدگاه

اقدامات سایر نقش آفرینان زیست بوم:

انتخاب مشاور، منتور جهت فرایند عارضه یابی یا تشکیل تیم و دپارتمان در بنگاه تولیدی: عارضه یابی سریع بر اساس خوداظهاری بنگاه (در رشته های صنعتی هدف گذاری شده و بر اساس اولویت های تعیین شده)؛ در این مرحله گزارش عارضه یابی و نتایج آن بر اساس مدل های تعریف شده و در **سطح بنگاه** به صورت توصیفی خواهد بود. به این منظور پس از اسکن اولیه بنگاه بر اساس داده های ارائه شد عارضه ها در سطح کلان و نسبت به جایگاه بنگاه در شاخص ها مختلف از جمله: مالی، حقوقی، تجهیزات و ماشین آلات، نیروی انسانی، فناوری و دانش فنی، بازاریابی و فروش، نوآوری و تحقیق و توسعه، زیرساخت و ... احصا و وضعیت کلی بنگاه و حوزه های دارای مسئله شناسی خواهند شد.

➤ بازدید میدانی و شناخت عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر بنگاه

➤ عارضه یابی عمیق بر اساس خروجی عارضه یابی سریع، بازدید میدانی، مدل های تعریف شده و از **سطح رشته صنعت** تا رشته فعالیت و در نهایت تأیید خبرگان مرتبط است که در این مرحله گزارش به صورت تجویزی خواهد بود و یک سلسله برنامه عملیاتی احصاء می گردد.

➤ تهیه طرح ها و روش های تأمین مالی از طریق مشاوران صلاحیت دار و بر اساس دستورالعمل های مرتبط

➤ تأمین مالی اجرای برنامه ها بر پایه روش های مختلف تأمین مالی اعم از بازار سرمایه، بازار پول، جذب سرمایه گذار، مشارکت، واگذاری واحد، تخصیص مشوق ها و حمایت های مالی دستگاه های عضو زیست بوم و ...

➤ اجرای برنامه های اولویت دار از طریق BDS ها، ارائه دهندگان خدمات

➤ نظارت بر اجرا و پیشرفت پروژه های بازسازی و نوسازی

➤ پیگیری تخصیص معافیت ها و مشوق ها به واحدهای صنعتی بر اساس نتایج حاصله و میزان تحقق اهداف تعیین شده

➤ پایش نتایج و دستاوردهای نوسازی و بازسازی در بازه زمانی مشخص (برنامه اقدام پروژه ها، عملکرد مشاوران، تخصیص منابع و ...)

➤ مدیریت دانش، مستندسازی و ثبت نتایج

ذکر این نکته لازم است که روش ها و مدل های عارضه یابی سریع و تفصیلی (عمیق) بسیار پیچیده و روش اجرایی بسیار پیچیده تر از مراحل فوق است، همین نکته برای که به ناچار و برای رعایت اختصار در ارائه مطلب از توضیحات مبسوط، پرهیز شده است.

پیشنهاد: نهادسازی و واگذاری مسئولیت جهت اجرای برنامه نوسازی و بازسازی بنگاه ها از طریق:

- طراحی زیست بوم نوسازی و بازسازی با همکاری دستگاه ها و نهادهای ذی صلاح بخش دولتی و غیردولتی (وزارت صمت، سازمان برنامه، معاونت علمی ریاست جمهوری، سازمان استاندارد، سازمان محیط زیست، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، بانک مرکزی، اتاق بازرگانی، ارائه دهندگان خدمات کسب و کار و ...)

- تدوین برنامه سالانه و تخصیص اعتبارات و مشوق های دستگاه ها از طریق تأیید برنامه های نوسازی و ...

- تربیت و رتبه بندی مشاوران و مراکز ارائه خدمات کسب و کار و توانمندسازان

- مدیریت دانش، مستندسازی و انتشار تجارب حاصل از بازسازی و نوسازی صنایع

- ایجاد پلتفرم و سرویس های لازم جهت ذی نفعان اعم از بنگاه ها، دستگاه های دولتی، ارائه دهندگان خدمات و ...

- تسهیلگری در فرایند دریافت تسهیلات و یارانه نوسازی و بازسازی موضوع طرح

بدیهی است با اجرای این مهم علاوه بر رویکرد اصولی و عقلایی به فرایند نوسازی و بازسازی، منابع در اختیار به صورت هدفمند هزینه خواهد شد و علاوه بر اقدامات فوق مرجعی به عنوان متولی و مجری نوسازی و بازسازی، نقش ممیز و ناظر در اعطای طرح های حمایتی، توسعه ای، مشوق ها، معافیت ها و ... را خواهد داشت.