

# ضعف‌ها و خطاهای بنگاهداری

## عباس جبالبارزی

عضو هیئت‌رئیس اتاق بازرگانی کرمان و نایب‌رئیس کمیسیون صنایع اتاق ایران



اصولاً تأمین  
سرمایه از طریق  
بانک یا بنگاه‌های  
اعتباری دیگر  
صورت می‌گیرد،  
اما در کشور  
ما تمرکز روی  
بانک است. به

اعتقاد بنده،  
تأمین کلیه منابع  
مالی موردنیاز  
یک بنگاه از  
سیستم بانکی  
درست نیست و  
درواقع توجیه  
ندارد. شخصی  
که می‌خواهد  
کار تولیدی و  
اقتصادی انجام  
دهد، حتماً باید  
بخشی از منابع  
موردنیاز خود را  
به روشی غیر از  
مراجعه به بانک  
تأمین نماید تا در  
ادامه مسیر فشار  
کمتری متحمل  
شود.

ثابت و چه جاری را باید از منابع بانکی، به عبارتی خارج از منابع خودشان تأمین کنند. اصولاً تأمین سرمایه از طریق بانک یا بنگاه‌های اعتباری دیگر صورت می‌گیرد، اما در کشور ما تمرکز روی بانک است. به اعتقاد بنده، تأمین کلیه منابع مالی موردنیاز یک بنگاه از سیستم بانکی درست نیست و درواقع توجیه ندارد. شخصی که می‌خواهد کار تولیدی و اقتصادی انجام دهد، حتماً باید بخشی از منابع موردنیاز خود را به روشی غیر از مراجعه به بانک تأمین نماید تا در ادامه مسیر فشار کمتری متحمل شود. در کشور ما حداکثر زمان برگشت سرمایه‌گذاری‌های ثابت تأمین‌شده از طریق بانک، پنج سال است؛ به عبارتی یک بنگاه بعد از دو سال اول که دوران ساخت و تنفس است، باید سرمایه را در مدت‌زمان پنج سال باز پس دهد، در حالی که مدت‌زمان بازگشت سرمایه ثابت در کشورهای دیگر از جمله کشور ترکیه حداقل ۱۵ سال است و بازگشت سرمایه در این کشور به صورت پلکانی تقسیم می‌شود؛ یعنی اقساط از مبالغ کم شروع شده و کم‌کم که بنگاه به ظرفیت و درواقع رشد بالاتری می‌رسد، بیشتر می‌شود. در صورتی که بنگاه‌ها در کشور ما، بعد از آغاز

موضوع ضعف‌ها و خطاهای بنگاهداری، مسئله‌ای است که باید در سطح کشور مورد بررسی قرار گیرد؛ چرا که این موضوع با شدت و ضعف‌هایی در کل کشور وجود دارد. برای پرداختن به این موضوع ابتدا باید وضعیت و شرایط بنگاه‌ها را در دو بخش مجزا بررسی کنیم. بخش اول، بنگاه‌هایی هستند که در ابتدا و در زمان ایجاد و راه‌اندازی دچار خطاهایی می‌شوند و بخش دوم آن دسته از بنگاه‌هایی که در ادامه روند فعالیت و بهره‌برداری، ضعف‌ها و خطاهایی دارند. البته لازم است که بنگاه‌های بزرگ و کوچک و متوسط را تفکیک کنیم؛ به این دلیل که شاید خطاها در بنگاه‌های بزرگ چه در زمان ایجاد بنگاه و چه در ادامه روند فعالیت، به دلیل برخورداری آن‌ها از امکانات و سرمایه بیشتر، وجود تیم‌های مشاوره‌ای قوی و غیره، کمتر رخ دهد.

### ضعف‌ها و خطاهای بنگاهداری در مرحله ایجاد یک بنگاه

ضعف‌ها و خطاهای بنگاهداری در بنگاه‌های کوچک و متوسط با همان تعریفی که از این بنگاه‌ها در سطح جهان و در کشور می‌شود، بیشتر است. اصولاً یک بنگاه در مرحله ایجاد باید چند موضوع را مدنظر قرار داده و بر اساس آن تصمیم‌گیری نماید و سپس به سراغ سرمایه‌گذاری برود؛ همان ضرب‌المثل ساده که «چند بار متر کن و بعد پاره کن» مصداق دارد. در ادامه مواردی که در شروع یک فعالیت یا کسب‌وکار به‌عنوان خطاهای بنگاهداری مطرح است، آورده می‌شود.

۱- یک بنگاه بعد از تعیین نوع محصول و خدمتی که می‌خواهد ارائه دهد، باید وضعیت عرضه و تقاضا و به عبارتی بازار محصول را بررسی کند؛ البته در اینجا نمی‌خواهیم استثناها را نادیده بگیریم، چون بنگاه‌هایی بوده‌اند، با اینکه در محصول موردنظر، عرضه بیشتر از تقاضا بوده، اما با ایجاد یک سری شرایط، توانسته‌اند موفق عمل کنند، ولی نمی‌توان استثناات را به عام تعمیم داد. لذا باید وضعیت عرضه و تقاضا را به‌درستی و دقیق بررسی کرد.

۲- بنگاه باید محل و حوزه فعالیت خود را تعیین و تعریف نماید؛ یعنی مکان‌یابی درست که از اهمیت زیادی برخوردار است.

۳- موضوع سوم، بحث تأمین سرمایه بنگاه است. عمدتاً سرمایه‌گذاران تصور می‌کنند که کل سرمایه‌گذاری، چه سرمایه

انجام شود و بعد به تبع آن بنگاه توسعه پیدا کند.

۶- باید موضوع برون‌سپاری یا اصطلاحاً outsourcing در یک بنگاه مورد توجه قرار گیرد، مطمئناً بخش‌هایی از فعالیت یک بنگاه هستند که می‌توانند از خدمات دیگران استفاده نمایند. این مسئله کارکردهای خوبی دارد، از جمله اینکه هزینه‌های اضافه به بنگاه تحمیل نمی‌شود، بنگاه می‌تواند استانداردهای دقیقی را تعریف و بر اساس آن محصول را در زمان موردنظر تحویل بگیرد و مهم‌تر از آن از ایجاد یک سیستم عریض و طولی که صفر تا صد کار خود را انجام دهد، جلوگیری می‌شود؛ برای مثال شرکت ایرباس خود یک کمپانی بزرگ ساخت هواپیما است که علی‌رغم تصور همگان، شاید بالای ۸۰ تا ۹۰ درصد تجهیزات شرکت به صورت برون‌سپاری تأمین می‌شود. متأسفانه موضوع برون‌سپاری در کشور ما مورد توجه قرار نگرفته است که این مسئله ناشی از دو ایراد است: اول اینکه ما در کشور، فقدان اطلاعات درست داریم؛ اگر امروز یک سرمایه‌گذار با تولیدکننده تصمیم بگیرد روی موضوع خاصی سرمایه‌گذاری نماید یا فلان محصول را تولید یا خدمتی را ارائه دهد و نیاز به بررسی وضعیت عرضه و تقاضا، مزیت‌های سرمایه‌گذاری در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و یا مزیت‌های صادراتی داشته باشد، علی‌رغم وجود مرکز سرمایه‌گذاری در کشور، اتاق‌های بازرگانی به‌عنوان مشاور، آمار واقعی و اطلاعات دقیقی در این زمینه وجود ندارد؛ اینجا دقیقاً همان نقطه‌ای است که نشان می‌دهد ما روبرویی کار کرده‌ایم؛ یعنی ما به صورت اسمی مراکز مطالعات، مراکز خدمات سرمایه‌گذاری، مراکز مشاور کسب‌وکار و ... داریم، اما وقتی مراجعه می‌کنیم، نمی‌توانند با عدد و رقم به سرمایه‌گذار اطلاعاتی در مورد نوع، میزان تولید و بازار محصول ارائه دهند. خیلی اوقات آمارهایی هم که وجود دارد منسوخ شده است و در واقع به‌روز نیست که نشان می‌دهد ما در رابطه با این موضوع به صورت حرفه‌ای و دقیق کار نکرده‌ایم و یکی از ضعف‌های

بهره‌برداری در این محدوده زمانی شاید در دو سه سال اول درآمدزا نباشند، اما باید اقساط بانک را پرداخت کنند. آنچه در عمل می‌بینیم، خیلی از بنگاه‌ها در پرداخت قسط‌های بانکی خود دچار بدهی‌های بانکی و مسائل مربوط به آن می‌شوند. لذا با توجه به شرایط حاضر کشور، پیشنهاد بنده این است که یک بنگاه‌دار حداقل ۵۰ درصد سرمایه لازم را از طریق سیستم بانکی و مابقی را یا شخصاً و یا از طریق شرکا و کسانی که در بنگاه، سهامدارند تأمین نماید.

۴- کسی که می‌خواهد وارد یک فرآیند اقتصادی شود، باید وضعیت سودآوری و نقطه سر به سر را محاسبه و مشخص کند؛ این که آیا سرمایه‌گذاری با استانداردهای تعریف شده مطابقت دارد؟ یعنی آیا واقعاً در زمان مشخص به نقطه سر به سر می‌رسد که هزینه‌های بنگاه پوشش داده شود و در عین حال به سودآوری هم برسد.

۵- سرمایه‌گذاری در یک بنگاه ممکن است لازم باشد که قدم به قدم انجام شود؛ باید بررسی شود که آیا در زمان ایجاد یک بنگاه، لازم است که سرمایه‌گذاری در ساخت تمام فضاهای فیزیکی، ابنیه، تأمین ماشین‌آلات و سیستم‌های اداری در همان ابتدا انجام شود، یا نه با یک امکانات کمتر، فضای محدودتر و سرمایه‌گذاری کوچک‌تر فعالیت را شروع کرده و در ادامه و قدم به قدم از محل سودآوری، بنگاه را توسعه داد. زیاد دیده شده است که یک کارخانه، علی‌رغم اینکه امکان شروع و انجام فعالیت با هزار متر سوله را داشته، اما در یک فضای چهار هزار متری با این تفکر که این میزان فضا پول ایجاد می‌کند، تأسیس شده است و یا بنگاه‌های تازه تأسیسی که ساختمان اداری مجللی ساخته‌اند که خیلی از شرکت‌ها بزرگ هم این ساختمان را ندارند و در واقع به واسطه این موارد، هزینه‌های زیادی به بنگاه تحمیل شده است. از این نوع مثال‌ها بسیار می‌توان مطرح کرد. طبیعتاً باید سرمایه‌گذاری به صورت بهینه



بخش خصوصی واقعی صحبت می‌کنیم که در ابتدا ممکن است مبتنی بر تقاضا، شکل گرفته باشد، اما عدم توجه به کیفیت و نظر مشتری در ادامه حرکت از خطاهایی است که کاهش تقاضا را در پی دارد. لذا از آنجا که رقبای هر صنعت در حال فعالیت و توسعه هستند و شرکت‌های جدید نیز در حال ورود به عرصه رقابت می‌باشند، هیچ بازاری برای هیچ بنگاهی دائمی نمی‌تواند بماند، جز بازارهای انحصاری که اینجا در تعریف ما نیستند.

۳- مسئله سوم، الزام تحقیق و توسعه در همه بخش‌های یک بنگاه است. در هر صورت یک بنگاه باید مرتب به نیاز بازار و مشتری توجه نماید و بر اساس آن سیستم را دائماً به‌روزرسانی کند و به بازخورد مشتری و روش‌های بازاریابی توجه ویژه نماید که منتج به جذب مشتری و ماندگاری آن در بازار می‌شود، در غیر این صورت دچار مشکل گردیده و از رقبای خود جا می‌ماند. ۴- موضوع دیگر، لزوم وجود سیستم‌های مالی اصولی و شفاف در یک بنگاه است. در شرکت‌های پیشرو، امکان ارائه وضعیت سود و زیان در هر بازه زمانی وجود دارد. در حالی که صورت‌های مالی شرکت‌ها در کشور ما به‌طور سالانه تنظیم و ارائه می‌گردد و در بسیاری موارد منطبق با اصول نبوده و دقیق نیست. بویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط که ارزیابی وضعیت سودآوری عملکرد بنگاه ذهنی و غیردقیق است که گاهی آن را با بحران روبه‌رو می‌کند.

۵- دیگر مسئله تداخل جایگاه سرمایه‌گذار و مدیریت در بنگاه است. بنگاه‌هایی بوده‌اند که اگر چه خوب شروع کرده و درخشیده‌اند، اما پس از مدتی به دو علت دچار آفت چندگانگی مدیریت شده و به مرگ سازمانی رسیده‌اند: اول اینکه خیلی از شرکت‌ها در کشور ما در ابتدا با تعارف و عدم تعریف مسئولیت‌ها و جایگاه‌ها شکل می‌گیرند و دوم اینکه فرهنگ شراکت در کشور ما فرهنگ غریبی است؛ بنا به همان ضرب‌المثلی که می‌گوید «اگر شریک خوب بود، خدا هم شریک داشت». خیلی وقت‌ها کار به جایی می‌رسد که افراد برای تحمیل نظرات خود، منابع سازمان را به خطر می‌اندازند. ما در کشورمان چند بنگاه با قدمت ۱۵۰ سال داریم که ادامه پیدا کرده‌اند! در نمونه‌هایی چون زمینس، مک دونالد و ... نقش متمایز مدیریت و جایگاه سرمایه‌گذار، قابل توجه است.

### جمع‌بندی

به این ترتیب با توجه به نکاتی که از نظر گذشت، می‌توان گفت درست است که فضای کسب‌وکار در کشور مناسب نیست و از این باب ایران در رتبه ۱۲۸ در بین کشورها قرار دارد، اما فضای درون بنگاهی نیز دچار چالش‌هایی است که تلاش جدی برای رفع آن‌ها و اعمال مدیریت علمی و با کیفیت نقطه عطف بهبود برون‌دادها و ادامه حیات بهره‌ور کسب‌وکارها است. ♦♦

اساسی ما است. ایراد بعدی به خود سرمایه‌گذار یا کسانی که قصد راه‌اندازی یک بنگاه را دارند برمی‌گردد، اینکه این افراد بسیار عجله دارند و وقت کافی برای مطالعه و تحقیق روی فعالیتی که می‌خواهند انجام دهند، اختصاص نمی‌دهند. خیلی از ما اعتقاد به مشاوره و افزایش آگاهی و بررسی حوزه فعالیت را نداریم و فکر می‌کنیم که سرمایه‌گذاری روی این موضوع، هزینه اضافه است. مواردی پیش آمده که از شخصی که می‌خواهد بنگاهی را راه‌اندازی کند پرسیده شده که وضعیت بازار این فعالیت به چه شکل است؟ در جواب گفته است که «کارخانه را راه‌اندازی می‌کنیم، پول درآوریم، به امید خدا خوب است!» و ...

### ضعف‌ها و خطاهای بنگاه‌داری در مرحله اجرا

خیلی اوقات در یک بنگاه، شروع کار و سرمایه‌گذاری به‌درستی انجام شده است، اما بنگاه در جریان کار دچار مشکل می‌شود، بالغ‌بر ۶۰ تا ۷۰ درصد این مشکلات محیطی و خارج از اراده مدیر بنگاه یا سرمایه‌گذار است و در واقع نتیجه مسائلی است که به بنگاه تحمیل می‌شود و باید هزینه‌های مربوطه را بنگاه پرداخت کند؛ به عنوان نمونه مسائلی که تحریم تحمیل کرده یا با صدور بخشنامه‌های خلق‌الساعه ایجاد می‌شود، از آن جمله‌اند، اما در کنار عوامل محیطی موجود که فضای نامناسب کسب‌وکار در ایران را رقم زده است شرکت‌ها و دستگاه‌های ایرانی با چالش‌هایی در فضای درون بنگاهی نیز روبه‌رو هستند که به مواردی چند اشاره می‌شود: ۱- توجه به انتخاب و نگهداری نیروی انسانی متخصص که علم، اطلاعات و تجربه کافی متناسب با حوزه‌های موردنیاز بنگاه را دارد؛ درست است که ما در زمینه‌های فنی و مدیریتی دچار فقدان نیروی ماهر هستیم، اما در شرایطی که یک بنگاه شکل گرفته، ناگزیر به پیدا کردن افراد مناسب یا آموزش و توانمندسازی آن‌ها برای جایگاه موردنظر است. همچنین توجه به نیروی انسانی و نیازمندی‌های شغلی و رفاهی آن از اهمیت زیادی برخوردار است. منابع انسانی سرمایه اصلی بنگاه است و کم توجهی به آن باعث بی‌انگیزگی، کاهش بهره‌وری و حتی ترک بنگاه می‌شود.

۲- توجه به کیفیت محصول تولیدی؛ بسیار دیده شده است در ابتدا تولیدکننده یا بنگاه‌دار به کیفیت محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهد، توجه می‌کند، اما همین که بازاری به دست آورد، بویژه در شرایط انحصار، توجه به کیفیت، کم‌کم به فراموشی سپرده می‌شود. مانند اتفاقی که در حال حاضر در صنعت خودروسازی رخ داده است. در این صنعت فعلاً تقاضا به‌اندازه کافی وجود دارد، لذا کیفیت، آن‌چنان مدنظر تولیدکنندگان نیست؛ برای مثال با شرایط عرضه ۷۰ هزار خودرو و وجود پنج میلیون نفر متقاضی که با انجام قرعه‌کشی، محصولات در اختیار خریداران قرار می‌گیرد، هیچ انگیزه‌ای برای توجه به کیفیت و بهبود وجود ندارد. به هر حال ما در اینجا در رابطه با تولید در یک

در شرکت‌های  
پیشرو، امکان  
ارائه وضعیت  
سود و زیان در هر  
بازه زمانی وجود  
دارد. در حالی  
که صورت‌های  
مالی شرکت‌ها در  
کشور ما به‌طور  
سالانه تنظیم و  
ارائه می‌گردد و  
در بسیاری موارد  
منطبق با اصول  
نبوده و دقیق  
نیست. بویژه  
در شرکت‌های  
کوچک و متوسط  
که ارزیابی  
وضعیت سودآوری  
عملکرد بنگاه  
ذهنی و غیردقیق  
است که گاهی آن  
را با بحران روبه‌رو  
می‌کند.