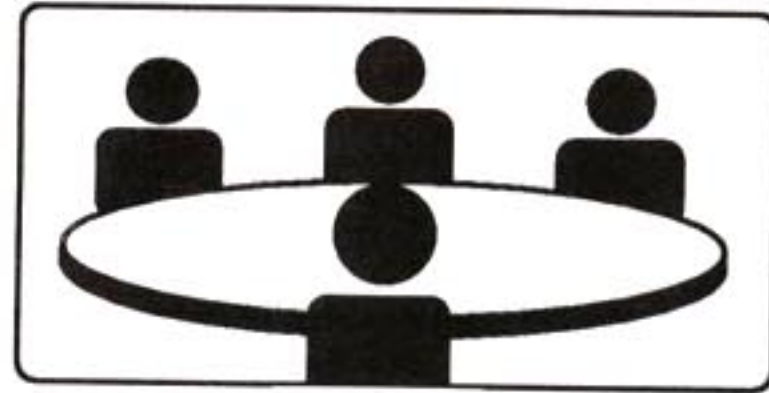




صنعت کفش ایران، مدیران صنایع بزرگ کفش ایران درباره سه موضوع به بحث پرداختند: (۱) از جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران چه انتظاراتی هست؟ (۲) جایگاه صنعت کفش در صنایع و اقتصاد کشور چیست؟ (۳) آیا صنعت کفش در حال اوج است یا رکود؟

مباحث مربوط به موضوع اول در جلد اول این کاتالوگ چاپ شد. در این جا، در جلد دوم، مباحث مربوط به دو موضوع بعدی را چاپ کرده ایم. سه موضوع دیگر برای جلسات آینده در نظر گرفته شده است:

- (۱) مهمترین انتظارات اعضای این جامعه از دولت چیست؟
 - (۲) مهمترین تحولات مثبت و منفی سال پیش در صنایع کفش چه بود و چه تحولاتی پیش بینی می شود؟
 - (۳) چه تدابیری برای تقویت صنعت کفش ضروری تر و فوری تر است؟
- نتایج این تبادل نظرها به جلساتی در سطح کارشناسان با شرکت نمایندگان از طرف شرکتهای دولتی، شرکتهای خصوصی و نهادهای دولتی سپرده خواهد شد و حاصل گفتگوها به تدریج در کاتالوگهای جامعه درج خواهد گردید.
- از همه صاحب نظران دعوت می کنیم که نظرات خود را درباره مسائل مطرح شده به جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران بفرستند.

شرکت کنندگان در جلسه اول میز گرد

محمد جواد براتی مدیرعامل گروه صنعتی کفش بلا (دولتی)

محمد حسین شیخها مدیرعامل گروه صنعتی کفش وین (دولتی)

منصور بگلو مدیرعامل شرکت کفش شوکا (خصوصی)

حسین زند حبیبی مشاور اداره کل صنایع نساجی و پوشاک وزارت

صنایع در صنعت کفش

عبدالحمید سروشفر رئیس هیات مدیره جامعه مدیران و متخصصین

صنعت کفش ایران

منصور بتویی دبیر کل جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران

در نخستین جلسه میزگرد، به دعوت «جامعه مدیران و متخصصین

بزرگترین مساله صنعت کفش: مواد اولیه و تکنولوژی

شرکتهای دیگر، بلا و وین هم مقام بالایی در صنعت کشور دارند. آنچه این مجموعه لازم دارد، رسیدگی کامل زیر بنایی از نظر آموزش، تحقیق، تکنولوژی، بازسازی صنعت است.

● **صنعت کفش: ضعفهایش چیست؟**

سروشفر: بزرگترین مسئله امروز ما مواد اولیه و تکنولوژی است. ما در این زمینه ها ضعف داریم.

شیخها: من هم عقیده دارم که ما باید در سیستم خودمان تغییراتی بدهیم. اکثر ماشین آلاتی که ما در صنعت کفش داریم فرسوده است. سیاست دولت در سالهای گذشته

سروشفر: با توجه به کارخانجات و امکانات موجود، صنعت کفش می تواند بعد از فرش، مقام اول را در صادرات غیر نفتی به دست آورد.

این صنعت امتیازات مهمی دارد: مثلاً اشتغال زا است، با صنایع مختلفی مانند چرم سازی و پتروشیمی، پیوند دارد.

اگر کلیه زمینه های مختلف آن در بخش خصوصی و دولتی دست به دست هم بدهند، مسلماً جایگاهی مهمتر از این در صنعت مملکت خواهد داشت.

کفش ملی، با ۱۳۰۰۰ پرسنل، از جنبه های مختلف، از تولید گرفته تا فروش، بزرگترین واحد تولیدی مملکت است.

آنچه صنعت کفش

لازم دارد:

رسیدگی کامل زیر

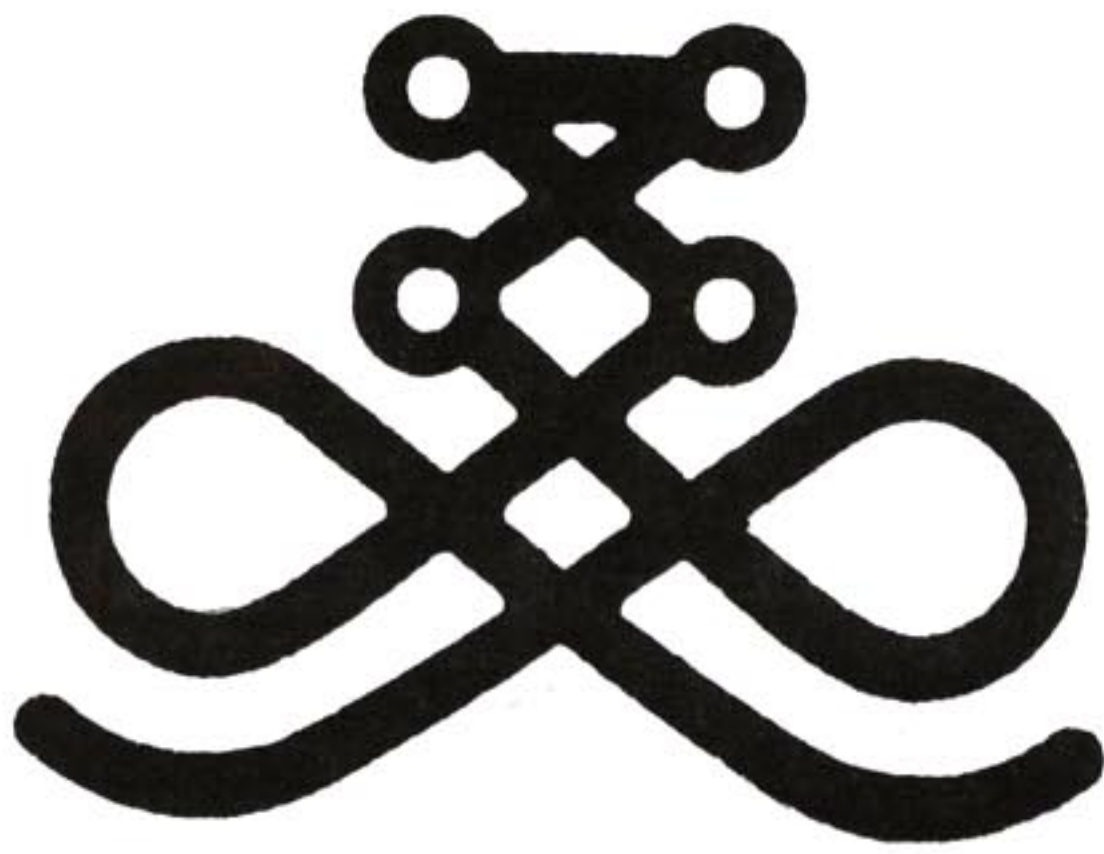
بنایی از نظر آموزش،

تحقیق، تکنولوژی،

و بازسازی

صنعت است

واردات مواد اولیه بوده و روی ماشین آلات کاری نشده است. بهترین موقعیتها را در آن زمانی که نرخ دلار ارزان بود، از دست دادیم. در آن زمان اصرار بر این بود که تولید حفظ شود. البته شاید در آن زمان این سیاست درست بود. ولی امروز می بینیم که بهتر بود در کنار آن مواد اولیه، ماشین آلات خوبی هم وارد می کردیم. در اغلب موارد علت بالا بودن قیمت تمام شده در کارخانجات، این است که ماشین آلات ما قدیمی است و در نتیجه نسبت به ماشین آلات امروزی تر زیادی کارایی کم است. سیستم «تولید» ما به ندرت سیستم ماشینی است. آنچه



فرستادیم، از نظر کیفیت و استاندارد تایید شده است. اما وقتی به تولید انبوه می‌رسیم آن کیفیت لازم را، به علت نداشتن دستگاهها، نمی‌توانیم به دست بیاوریم. در پاسخ به سوال شما باید بگویم که اگر ماشین آلات نو وارد شود، به سرعت بر صادرات تاثیر خواهد گذاشت. من فکر نکنم حتی به یک سال بکشد. کارخانجاتی مانند بلا، ملی و وین، وقتی که نو بودند، صادرات خوبی داشتند. البته رقبای ما در جهان مقداری جلو زده‌اند، ولی آنها چرم کار نکرده‌اند. ما می‌توانیم کفشهای چرمی را با نرخهای بسیار خوبی صادر کنیم.

صورت ماشینی انجام می‌شود «کار» است، نه «تولید». یعنی هر چند که کار در یک خط تولید کارخانه‌ای قرار گرفته، این کار را کارگر انجام می‌دهد، نه ماشین. پس در واقع با ماشینهای بزرگ همان کاری انجام می‌شود که کارگر یک کفشی کوچک هم می‌کند. ما همان شیوه را برده‌ایم روی خط تولید و دقیقاً انجام می‌دهیم، منتها با یک مقدار ماشین آلات بیشتر که فقط تولید را انبوه می‌کنند. این غلط است.

اگر با سیاستی که دولت دارد یک مقدار در صادرات تسهیلات ایجاد شود و دستها را باز بگذارند، می‌توانیم ماشین آلاتی نو بیاوریم و جایگزین ماشین آلات فعلی کنیم. در آن صورت همانطور که آقای سروشفر گفتند صادرات کفش می‌تواند حجم بزرگی از در آمد ارزی کشور را تامین کند.

● صنعت کفش: صادرات خوب یعنی چه؟ بی آن که لازم باشد رقمی ذکر کنیم، آیا می‌توانید تعریفی از «صادرات خوب» بدهید؟

شیخها: یعنی صادرات سودآور. شخصاً به صادرات به هر قیمتی، حتی تولید به هر قیمتی، اعتقاد ندارم. شرکت یا کارخانه را به عنوان یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرم. یک تاجر چه می‌کند؟ اگر معامله‌ای سود داشته باشد و ارزش افزوده داشته باشد، آن را انجام می‌دهد. ممکن است آن تاجر در یک مقطعی بتواند با قیمت تمام شده کارش را ادامه دهد؛ ولی تا ابد که نمی‌تواند. صادراتی که اغلب شرکتهای دارند انجام می‌دهند، صادراتی نیست که مقرون به صرفه باشد. صادرات خوب صادراتی است که سودش بیشتر از سود فروش داخلی باشد، چون اگر قرار باشد که من کالای خود را با قیمتی کمتر از قیمت داخلی آن صادر کنم، مقرون به صرفه است

● صنعت کفش: به فرض وارد شدن ماشین آلات جدید چقدر طول می‌کشد تا ما بتوانیم از نظر صادرات به یک جهش چشمگیر برسیم؟

شیخها: اولاً اجازه بدهید بگویم که ما الان در زمینه مدل عقیم. کفش کالایی است که با مدسروکار دارد. و در این زمینه به علت اشکالاتی که در ماشین آلات، یا در تهیه قالب داریم، یا به علل مختلف دیگر، عقیم.

در صورت جایگزینی ماشین آلات، من فکر می‌کنم به فوریت بتوانیم عقب ماندگی را جبران کنیم. کفش چرمی ایران برای پیشرفت زمینه مناسبی دارد. اغلب کشورهای جنوبی شرقی آسیا از مواد مصنوعی استفاده می‌کنند؛ در نتیجه ما می‌توانیم کفش چرمی را به راحتی صادر کنیم. نمونه‌هایی که به جاهای مختلف

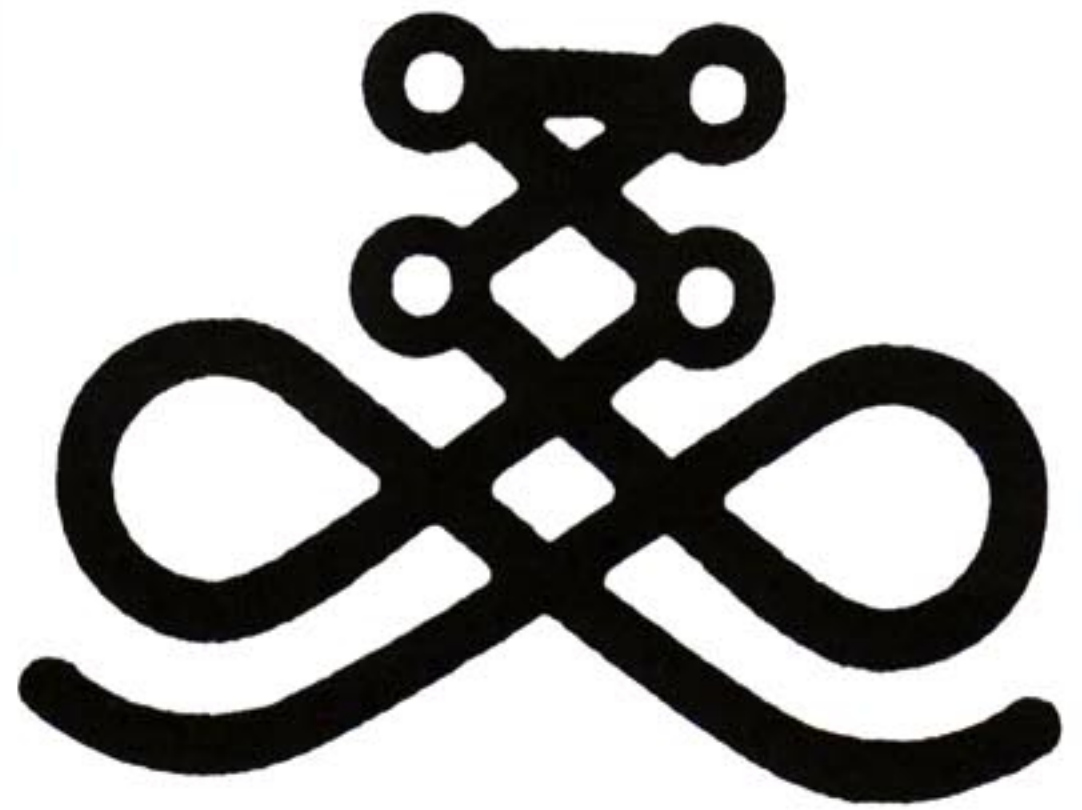
که آن را در داخل بفروشم، بعد بروم دلار را از بازار آزاد بخرم. منظورم از صادرات خوب این است.

بگلو: من می‌خواهم در رابطه با طبیعت و نقش صنعت کفش در کشورمان، که از دیرباز به عنوان یک صنعت صادراتی توانمندیهای فراوان خود را نشان داده است، حرف بزنم. یکی از محدود زمینه‌های صنعتی امروزی ایران، که از زمانهای قدیم جزو سنتهای ما بوده، کفش است. از زمانهای قدیم ما جزو بهترین تولید کنندگان کفشهای دست دوز بوده‌ایم. حتی در ایتالیا کفشهای دست دوز ایرانی زبانزد بود. بعد که کارهای ماشینی شروع شد، باز هم فعالیتهای دیگری توانستیم بکنیم. هنوز هم می‌توانیم در صادرات موفق شویم، چون توانایی فراوانی داریم. در واقع در این مقطع زمانی کفش صنعتی است که اگر آن را با تکنولوژی جدید، تخصص جدید، و با آموزشهای خوب تقویت کنیم، خواهیم توانست در این صنعت سهم بیشتری در صادرات داشته باشیم و به بازارهای جهان دست بیابیم و رقابت کنیم.

**بزرگترین و
ضروریترین مسأله
امروز صنعت کفش در
مواد اولیه و تکنولوژی
است**

**در حال حاضر
هر چند کار در خط
تولید کارخانه‌ای
قرار گرفته، این کار را
کارگران انجام می‌دهد،
نه ماشین**





ماشین آلات

کفش قدیمی،

و در نتیجه زیادی

کاربر است

ما در زمینه مدل عقیم.

کفش کالایی است که

با مد سرو کار دارد

اگر ماشین آلات نو

وارد شود به سرعت بر

صادرات تأثیر خواهد

گذاشت، شاید به يك

سال هم نکشد

صنعت کفش در میان دیگر صنایع همستراز خود از برجستگیهای ویژه ای برخوردار است. اما متأسفانه الآن به علت مسایلی که در صنعت کفش به وجود آمده رکودی پیدا شده است. یکی از این مسایل آن است که ماشین آلاتی که داریم، همانطور که برادران گفتند اکثراً قدیمی است. از ۱۵ سال پیش به این طرف ماشین های جدید خیلی کم وارد شد و همه رفتند سراغ تولید، آن هم با همان ماشین آلات قدیم و با همان قالب های قدیم. در نتیجه در این مدت افت زیادی در کفشهای صادراتی حاصل شد. اما یک سال و اندی است که ما تولید کننده ها به خود آمده ایم، و متوجه شده ایم که برای دوام و بقای خود باید برویم دنبال صادرات مد روز، تا با رقبایی چون ایتالیاییها و دیگران مقابله کنیم. این چیزی نیست که ما بتوانیم به تنهایی و یکروزه انجام بدهیم. دولت هم باید از تولید پشتیبانی کند. مشکلاتی که بر سر راه تولید کنندگان است، باید بر داشته شود. ما هم باید تا آنجا که می توانیم بکوشیم تا در این صنعت موفق شویم.

صنعت کفش : آیا در حال حاضر کفش ایران در داخل ایران بی رقیب است؟ آیا اتفاق می افتد که کفش روی دست تولید کننده بماند؟ اگر هر چه تولید کنید فروش برود، دیگر اصراری نخواهد بود که تولید را از اینکته هست بهتر کنید. آیا صحبت ما بیشتر بر سر صادرات جهانی است، یا در داخل هم برای فروش مشکل داریم؟

بگلو: اتفاقاً در ایران، طبق آمار و ارقام کفش تنها صنعت کشور است که تولید آن بیش از مصرفش است. بازار اشباع شده. البته این وضع از قدیم بوده، و منحصر به امروز نیست. بعد از انقلاب کفش از خارج زیاد وارد شد، اما در این شش ماهه اخیر واردات محدود شده و بازار کفش داخلی تا حدودی رونق پیدا کرده است. با این همه میل تولید کنندگان به جلو رفتن با مدل روز است. دیدیم که اگر مثل قدیم کار کنیم، عقب می مانیم. به خود آمدیم. مدلهای روز بیشتر تولید می شود.

براتی: اولاً از جامعه که این میزگرد را تشکیل داده تشکر می کنم. بیايد دو سال به عقب بر گردیم، به روزهایی که در شرایط خاص جنگ و اقتصاد بسته بسر می بردیم. وضع طوری بود که هر چه کارخانه ها تولید می کردند، مردم مجبور به خرید بودند. در واقع حاکمیت تولید کننده برقرار بود و خریداران حق انتخاب نداشتند. این موجب شده بود که صنعت کفش ما تا حدودی از حالت پویایی و نوآوری عقب بماند. در نتیجه ما یک مقدار از نوآوری صنعت جهان عقب

ماندیم. همان طور که دوستان اشاره کردند، از ماشین آلاتمان فقط کار کشیدیم و هیچ گونه سرمایه گذاری جدید در جهت نو کردن قالبها و ماشینها نکردیم و در نتیجه ماشینها فرسوده و مستهلک شدند.

از طرفی مدیران صنعت کفش در زمانی که با یک سری دلارهای ترجیحی ۷ تومانی، بعداً ۶۰ تومانی، مواد اولیه وارد می کردند و کفش تولید می کردند، خود را ملزم نمی دیدند که بروند دنبال نوآوری و بازاریابی کالا. آنها نیازی نمی دیدند که بروند بازاری به نام بازار جهانی یا صادرات را بیابند. به این جهت هم عقب افتادیم. چون وقتی بازار بسته باشد و ما هر چه تولید می کنیم قابل عرضه در بازار بوده و بازار مجبور به خرید باشد، کسی خودش را ملزم نمی داند که برود دنبال نوآوری.

اگر وضع این دو سه ساله اخیر صنعت کفش را با وضع ۶ یا ۸ ساله قبل از آن مقایسه کنیم، می بینیم که منحنی کیفیت و نوآوری این دو ساله با آن ۶ یا ۸ ساله برابری می کند و شاید هم بیشتر نمود پیدا کند. این نشان می دهد که نیازهای جامعه ما را وادار کرده است که برویم دنبال بهبود کیفیت و نوآوری.

صنعت کفش : ممکن است درباره جایگاه و مقام صنعت کفش در کل صنایع ایران نظری بدهید؟

براتی: مقام صنعت کفش در کل صنایع ایران از ابعاد مختلفی قابل بررسی است:

۱- اشتغال زایی: ما کشوری هستیم دارای نیروی کار فراوان. صنعت کفش هم نیروی کار بسیاری را در اشتغال



دارد. البته آمار دقیقی در دست نیست که ببینیم از لحاظ اشتغال زایی در مقام چندم قرار دارد. ولی مسلماً سهم عمده ای دارد.

۲- از لحاظ تامین محصولات مورد نیاز داخلی می توان گفت نیاز کفشهای ۹۰ درصد مردم جامعه را همین صنایع موجود، اعم از دست دوز و ماشینی، تامین می کند.

۳- از لحاظ ارزش افزوده و تاثیر در تولید ناخالص ملی و ناخالص داخلی، کفش تاثیر عمده ای بر فاکتورها و عوامل اقتصادی می گذارد.

۴- تاثیر صنعت کفش را بر صادرات و تراز پرداختها بررسی کنیم. تا چند سال پیش این تاثیر چندان نبود. در واقع باید گفت نیاز موجب شد که صنایع کفش به شدت و سرعت به روی بازارهای صادراتی بروند و کار کنند. خود این توجه به کار روی بازارهای صادراتی، سبب می شود که اطلاعات و آگاهی مدیران صنعت کفش بالا برود. و این به نوبه خود سبب می شود که مهارتهای فنی و تخصصی تکنولوژی نو وارد صنعت کشور بشود و کیفیت ها ارتقاء یابد. بنابراین اگر سخن را کوتاه کنیم و نتیجه گیری کلی بکنیم، باید بگوییم که ما در چند ساله گذشته، بدلیل مشکلاتی که بوده، کار چندان فعالی نکرده ایم. البته این جدا از سایر صنایع کشور نیست. باید گفت روی صنعت کفش نیز مانند بسیاری دیگر از زمینه های صنعتی کار نشده است. علت این بود که مدیران، به ویژه مدیران صنایع بزرگ، که عمدتاً مدیران دولتی به آنها اطلاق می شود، نیازی به تلاش شدید نمی دیدند و در نتیجه پیشرفت

چندانی هم نداشتند. اما در این اواخر به سرعت رشد و تنوع پیدا شده است. اگر پشت ویتربنها را نگاه کنید، نوآوریهای متعدد و مختلف می بینید، به طوری که اکنون حرف برای گفتن در بازارهای جهانی داریم.

لیکن، این ابتدای راه است. کار به تنهایی کافی نیست. نیاز به دانشهای فنی، تخصصی و نیاز به ماشین آلات تکمیلی دارد. البته نمی توانیم همه ماشین آلاتمان را بیرون بریزیم و بگوییم باید نو به جایش بیاوریم.

صنعت کفش ماشینی، صنعتی است کاملاً وابسته. ماشین آلات را باید از خارج بخریم، مواد را باید از آنجا وارد کنیم. بنابراین باید نیرو بفرستیم آنجا آموزش ببیند، یا مستقیماً تکنولوژی از آنجا وارد کنیم. طبیعی است که ما مثل کشور مادری که خودش تکنولوژی را تولید کرده اند نمی توانیم کفش را با کیفیت آنها تولید کنیم. ولی خوب، باز آن هنر ایرانی است که با همین وضع موجود می تواند راهی در بازارها باز کند.

سروشفر: من توضیح مختصری بدهم درباره مساله صادرات. یکی از مشکلات ما تفاوت نرخ ارز است. صادرکنندگان از ارز ۷ تومانی استفاده می کردند، بعد می رفتند از ارز ترجیحی یا ارز دیگری استفاده می کردند. باید کاری کنیم که صنعت کفش از نظر ارزی خودکفا شود.

مطلب دوم اینکه صنعت کفش باید به اقتصاد ملی کمک کند. یعنی این که هم خودش خودکفا شود، و هم کمک کند به برنامه های آبادانی مملکت. یعنی

اثر مثبت بگذارد روی تراز پرداختها.

مطلب دیگر موضوع ارزش افزوده است. اکثر تولید کنندگان می گویند مواد اولیه را می توانند گرانتر از کفش بفروشند. این نشان می دهد که ما ارزش افزوده منفی داریم. جای تاسف است که وقتی این مواد اولیه تبدیل می شود به کالای ساخته شده، قیمتش پایینتر می رود. البته اینها مطالبی است که در گروههای تخصصی تر می توان به آنها رسید.

● صنعت کفش: صنعت کفش در حال حاضر رو به اوج است یا در حال رکود، یا در حال افول؟

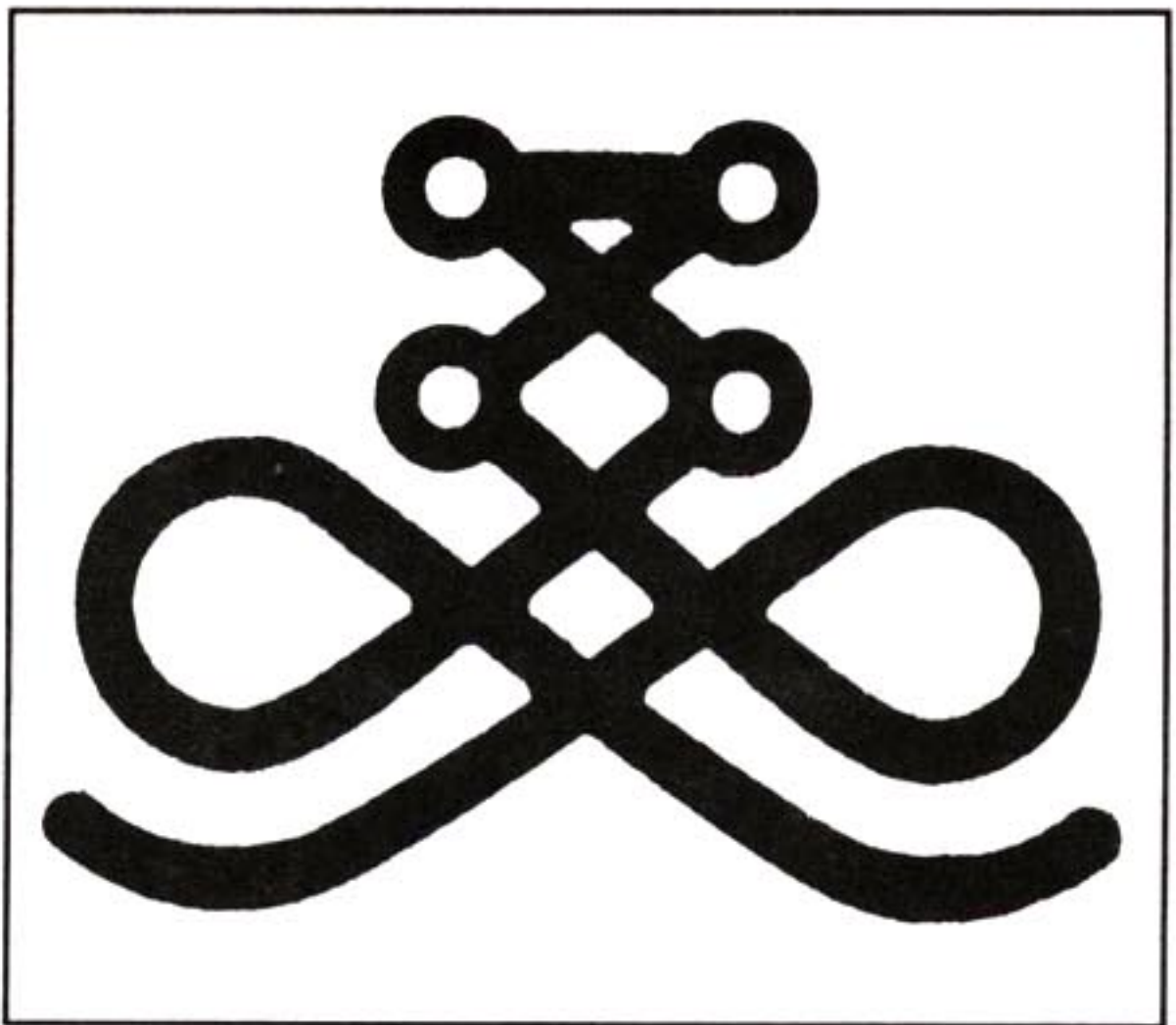
سروشفر: از نظر کیفیت در حال رکود هستیم. داریم کیفیتها را از دست می دهیم. از نظر کمیت تا حدودی رو به اوج هستیم. با تکنولوژیهای جدید میزان تولیدات ما بالا رفته است. ولی با توجه به مشکلاتی که گفتم، این راضی کننده نیست. ما استانداردی تعریف شده برای کفش، چه صادراتی و چه وارداتی، نداریم، مگر در موارد خاص، مثلاً در پوتینهای ارتشی. نبودن استاندارد برای صنعت کفش مملکت خطرناک است. این همان عاملی است که صنعت کفش مملکت را به رکود می کشد. نکته دوم اینکه ما در کل مملکتمان طراح کفش نداریم. این صنعت همانطور که جناب براتی فرمودند، در بعد ماشینی اش وابسته است. حتی شرکتهای بزرگ ما که می خواهند در بازارهای جهانی رقابت کنند، می روند طراح خارجی می آورند یا از طرحهای خارجی استفاده می کنند

صادرات خوب یعنی
صادرات سود آور،
آن هم سودی
که بیش از
سود فروش داخلی
باشد

ما از قدیم
جزو بهترین
تولید کنندگان
کفشهای دست دوز
جهان بودیم.
امروز هم با
کفشهای ماشینی
می توانیم
در صادرات
موفق شویم

در صادرات
باید برویم دنبال
محصولات
مدر روز
تا با رقبای
چون ایتالیایی ها
مقابله کنیم





کشش تنها صنعت
کشور است که تولید
آن بیش از مصرفش
است و بازار
آن اشباع
شده است

در آن زمان که
هر چه کارخانه‌ها
تولید می‌کردند
مردم مجبور بودند
بخرند،
صنعت کشش ما تا
حدودی از
حالت پویائی و
نوآوری
عقب‌ماند.

در زمینه مواد اولیه، از چرم و لاستیک و میخ و چسب گرفته تا P.V.C ضعیفیم و رو به ضعف بیشتر.

تبلیغاتمان در دنیا، و حتی در داخل کشورمان ضعیف است، هر چند یکی دو سال اخیر حرکتی در مملکت ما در زمینه تبلیغات انجام شده است.

بسته بندی کفشمان بسیار بد است. اگر یک جفت کفش از یکی از فروشگاههای ما بخرید، ده قدم که از فروشگاه دور می‌شوید، یک لنگه کفش از جعبه بیرون می‌افتد. یا مثلاً کفش تابستانی می‌خریم، اما جعبه‌هایمان آن حالت خنکی لازم را نمی‌دهد.

شیخها: علت این است که قیمت جعبه کفش آنقدر بالا رفته که ما از یک جعبه کفش بارها استفاده می‌کنیم. مشکل ما در اینجا بالا بودن هزینه‌هاست. و گرنه در این مملکت امکانات ساخت جعبه خوب وجود دارد.

براتی: اگر ارزش افزوده بالا باشد، هزینه جعبه سازی و بسته بندی را پوشش می‌دهد. وقتی بالان نیست مجبوریم صرفه جویی کنیم و جنس ما از کیفیت می‌افتد. در اینجا نوآوری هم مطرح می‌

شود. ما سالها تنوع مدل نداشته ایم. وقتی مدلها تکراری باشد، خریدار هم از مدلهای تکراری خسته می‌شود و نمی‌خرد. علتش این است که ما در این زمینه‌ها کار کافی نکرده ایم.

شیخها: بزرگترین مشکل ما این است که هزینه‌ها بالاست.

براتی: نه، من این اعتقاد را ندارم. من اعتقاد دارم که ضعف ما این است که خوب کار نکرده ایم. ما تجربه کردیم. یک کارخانه‌ای که در آن خوب کار کردیم، هزینه‌ها را جواب داده، ولی یک کارخانه‌ای که خوب کار نکرده نتوانسته است. ما اگر خوب کار بکنیم، حتی دستی و مدل جدید ارائه بدهیم، کسش لازم را در بازار دارد.

می‌خواهم به وضع کلی صنعت کفش در کشورمان اشاره کنم. باید دوتا مقایسه داشته باشیم، یکی درونی و یکی بیرونی. در داخل ما رشد پیدا کردیم. اگر مقطعی بگیریم، صنعت کفش ما در حال خیزش است. اما در خارج اگر با وضع بقیه دنیا مقایسه کنیم، یعنی در حال افتیم.

بعضی از مسایلی که ما مدیران بخش دولتی با آن روبه‌رو هستیم، ممکن است برای مدیران بخش خصوصی، مثلاً آقای بگلو که این جا تشریف دارند، ارتباط پیدا نکند. یکی از مشکلات ما در بخش دولتی این است که یک مدیر وقتی انتخاب می‌شود، نمی‌داند طول عمر مدیریتش چقدر است؟ بنابراین برنامه‌ریزی‌اش را، اگر مدیر خوبی باشد، با طول عمر مدیریتش منطبق می‌کند. بعضی از کارها به برنامه‌ریزی بلندمدت نیاز دارد. وقتی

می‌خواهید بروید روی بسته بندی روی مدل، روی ماشین آلات، یک برنامه ریزی بلند مدت باید تدوین کرد.

در شرکتهای دولتی ملاحظاتی دست و پاگیر در کار است، مثلاً ممکن است نیروی کار به طرق مختلف، به صورت ملاحظه‌ای، به آنها اضافه شود. اینها فشاری بر قیمت تمام شده دارند. این مدیر دولتی نمی‌تواند برخورد مدیریتی قاطعی با عوامل تولید و عوامل نیروی کار داشته باشد. بنابراین کنار مشکل می‌گذرد. و مثلاً هزینه‌های اضافی را تحمل می‌کند. وقتی هزینه اضافی بود، قدرت نوآوری و ابتکار کم می‌شود.

جاهایی بود که ما رفتیم کار کردیم، دیدیم که پاسخ می‌دهند ارزش افزوده و سود معقولی نی حاصل گردید. البته هنوز این سود کم است. فقط جواب سرمایه‌گذاری در یکی دو خط تولید می‌دهد. اگر بخواهیم به بلند مدت فکر کنیم، در بعضی از زمینه‌ها اصلاً جواب نمی‌دهد. در بعضی از مدل‌های نمی‌توان کاری کرد باید حتماً ماشینش باشد. برخی از مدل‌ها و تکنولوژیها را می‌توان دست اضافه کرد. ولی در بعضی از مدل‌ها اصلاً امکان ندارد.

اینها بر می‌گردد به آ استراتژی کلان دولت. وقتی استراتژی کلان دولت مشخص نباشد، نمی‌توان کاری کرد. البته اکنون تا حدودی مشخص شده است ظاهراً در جهت خصوصی سازی پیش می‌رویم. امروز دولت به این نتیجه رسیده که شرکتهای دولتی ضعفهایی دارند. گاهی شنیده می‌شود که با شرکتهای دولتی می‌گویند شرکتهای خانوادگی، علتش این است که تصور می‌رود که ملت

بقیه در صفحه ۱۵

