

دکتر علینقی مشایخی بنیانگذار دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف در دومین گردهمایی انجمن پسته ایران هشدار داد

## برخورد غلط با نرخ ارز، پایه‌های تولید را از بین می‌برد!

صادرات کشور را می‌تواند خیلی خوب توسعه دهد.

### بازار پسته مطمئن و رو به رشد

مشایخی ادامه داد: وقتی شما راجع به استراتژی صحبت می‌کنید، تحولات آتی محیط و تحولات فیزیکی، اولین عنصری است که باید به آن توجه کنید. برای استراتژی که می‌خواهید اتخاذ کنید، یکی از فاکتورهای محیطی بازار است. در پسته، بازار مساله‌ای ندارد و بازار، مطمئن و روبه رشد است.

او افزود: تولیدکننده‌ای مثل صنعت پسته آمریکا دارد با بهره‌وری بالا تولید و رشد می‌کند و بازار به اشباع نزدیک می‌شود. آن زمان می‌تواند تهدیدی برای ایران باشد و جا را برای پسته‌کارانی که بهره‌وری درستی نداشته باشند، تنگ می‌کند که ممکن است ۱۰ یا ۱۵ و حتی ۲۰ سال دیگر اتفاق بیافتد.

او تأکید کرد: باید افق‌های بلندمدت را دید و اگر نقصی در پسته و صنعت پسته ایران هست، رفع کرد تا در آینده بتواند پا به پای پسته‌کاران با بهره‌وری بالاتر، در بازار رو به رشد حضور داشته باشد.

این استاد دانشگاه با بیان این‌که بهره‌وری باغ‌های پسته در آمریکا را ۲۵۰۰ تا ۳۰۰۰ کیلو در هکتار تخمین می‌زنند، گفت: متوسط برداشت محصول در کرمان را وزارت جهاد کشاورزی ۷۰۰ کیلو بر هکتار برآورد می‌کند، یعنی یک سوم یا یک چهارم آمریکاست.

او با بیان این‌که لازمی بقای صنعت پسته، افزایش بهره‌وری باغات موجود است، یادآور شد: اگر بهره‌وری افزایش پیدا کند، تولید بر هکتار افزایش می‌یابد، مصرف آب به ازای واحد تولید کمتر می‌شود، مرغوبیت محصول بیشتر خواهد شد، هزینه واحد محصول کاهش می‌یابد، سود آوری صنعت افزایش می‌یابد و ...

مشایخی با بیان این‌که بهره‌وری ابعاد مختلفی دارد، تأکید کرد: ما اگر بتوانیم فعالیت‌هایی مثل آبیاری، هرس، برداشت و فرآوری را با راندمان خوب و با بهره‌وری بالا انجام دهیم، جمع فعالیت‌هایی که با بهره‌وری بالا انجام می‌شود، بهره‌وری بالایی در کل ایجاد می‌کند.

مشایخی ادامه داد: اگر یک سازمانی بخواهد تولیدش را بالا ببرد ممکن است در هر کدام از فعالیت‌ها از خودش سوال کند که تولیداتش در آن فعالیت در مقایسه با بقیه در چه سطحی است. مثلاً فعالیتش در بازاریابی و فروش چطور است؟ چطور و با چه هزینه‌ای به مشتری دسترسی پیدا می‌کند؟ به چه طریق مشتری‌ها مطلع می‌شوند؟

او خاطر نشان کرد: وقتی می‌خواهیم راجع به پسته و باغ و باغداری پسته فکر کنیم باید نقشه‌ای درست کنیم که از اول چه عملیاتی انجام می‌شود تا پسته وارد بازار شود



**ماهنامه پسته** - بنیانگذار دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف در دومین گردهمایی انجمن پسته ایران در کیش با اشاره به استراتژی افزایش بهره‌وری صنعت پسته، برخی ویژگی‌های صنعت باغداری پسته، بهره‌وری در باغداری پسته، چارچوب نظری استراتژی افزایش بهره‌وری و تغییر از وضع موجود به ساختار مطلوب را تشریح کرد.

مشایخی با بیان این‌که تولید پسته در آمریکا به عنوان یک تولید کننده عمده و رقیب پسته‌ی ایران طی سال‌های گذشته رو به افزایش بوده است، گفت: صادرات ایران از سال ۲۰۰۲ در حدود ۱۵۰ هزار تن ثابت یا حتی روند نزولی داشته است. اما صادرات آمریکا از حدود ۴۰ هزار تن در سال ۲۰۰۲ به ۱۴۰ هزار تن در سال ۲۰۱۲ رسیده است.

او با بیان این‌که جمع صادرات ایران و آمریکا در طی ده سال گذشته رو به افزایش بوده است، خاطر نشان کرد: علیرغم افزایش عرضه، قیمت پسته هم رو به افزایش بوده است. این نشان دهنده آن است که پتانسیل بازارهای جدیدی مثل شرق آسیا و برخی کشورهای آمریکای جنوبی بالاست و در کشورهای مختلفی هنوز بازارهایی هست که گشوده نشده و در نتیجه افزایش تولید پسته همراه با افزایش قیمتش نوید خیلی خوبی برای صنعت است.

او تصریح کرد: اگر اقلیم ایران اجازه دهد و دانش پسته ایران رشد کند، پسته یکی از حوزه‌هایی است که

و به دست مردم برسد و این عملیات زنجیره ارزش، با چه فعالیت‌هایی حمایت می‌شود تا بتواند انجام شود.

مشایخی افزود: بنابراین ما می‌توانیم چنین نقشه‌ای را برای کل صنعت پسته یا برای باغدار بزرگی که پسته می‌کارد، تهیه کنیم و برای هر فعالیتش سوال کنیم که راندمان چقدر است.

او با بیان این‌که راندمان و بهره‌وری می‌تواند نسبی باشد، ادامه داد: باید دید کسانی که کار را خوب انجام می‌دهند چطور انجام می‌دهند و ما چطور انجام می‌دهیم. در نتیجه کجا دست بگذاریم که راندمان و بهره‌وری ما را بالا ببرد.

او اظهار داشت: الان در اقتصاد دنیا innovation یعنی ابتکار، اختراع و ... است که تعیین می‌کند چه چیز بهره‌وری بیشتری دارد. یعنی یک کشور بر اساس ابتکار و ابداعی که دارد ارزش افزوده زیادی درست کند و مواد اولیه را هم از بقیه بگیرد و رقابت کند.

مشایخی با طرح این سوال که چقدر نوآوری، اختراع و دانش در صنعت پسته ما نفوذ پیدا کرده است، ادامه داد: وقتی که ساختار پسته آمریکا را نگاه می‌کنیم همه مقداری پول گذاشتند برای اینکه تحقیق انجام شود. برای اینکه می‌خواهند دانش را وارد صنعت‌شان کنند و برسند به بهره‌وری ۳ هزار کیلو یا ۳ هزار و ۵۰۰ کیلو بر هکتار.

مشایخی با بیان این‌که صنعت پسته ایران برای این‌که حضورش در بازارهای بین‌المللی ادامه پیدا کند و پر رونق‌تر شود، دو چالش در پیش دارد، گفت: چالش اول افزایش بهره‌وری باغات موجود است. چون وقتی هزینه‌ها بالا می‌رود یک راه مقابله این است که بهره‌وری را بالا ببریم. اگر از باغات به جای ۷۰۰ کیلو مثلاً ۲۰۰۰ کیلو یا ۳۰۰۰ کیلو برداشت کنیم، با بالا رفتن بهره‌وری، قدرت رقابت کمی بیشتر می‌شود؛ حتی اگر ارز ثابت باشد.

او گفت: اگر بگوییم بهره‌وری تولید پسته، سودآوری صنعت پسته را زیاد می‌کند، قدرت رقابتی صنعت پسته را زیاد می‌کند و می‌تواند توسعه پیدا کند عوامل مختلفی مثل دانش و مهارت باغداران، مدیریت باغداری، مقیاس تولید و موسسات مکمل و تأمین کننده، روی این بهره‌وری اثرگذار خواهند بود.

او ادامه داد: اگر بهره‌وری زیاد شود، سودآوری صنعت زیاد شود، و سودآوری صنعت سبب شود که بخشی از آن سود، در تحقیق و توسعه مصرف شود که دانش باغداری را زیاد کند، بهره‌وری بالا می‌رود. اینکه این موتور رشد بسته شود، مقداری به تصمیم خود باغداران بستگی دارد که آیا حاضرند یا می‌خواهند که بخشی از سودآوری‌شان را به تحقیق و توسعه تخصیص دهند یا نه.

مشایخی یادآور شد: آمریکایی‌ها این کار را در انجمن‌شان

می‌کنند و بخشی از درآمدشان را صرف تحقیق و توسعه می‌کنند.

او بیان داشت: موتور رشد دیگر این است که سودآوری که زیاد شود، ممکن است آموزش نیروی انسانی و دانش باغداری زیاد شود. این که چقدر حاضر هستیم کسانی را که در باغات کار می‌کنند به دوره‌های کوتاه مدت بفرستیم که مهارت و دانششان زیاد شود، دست خود صنعت است. اگر بتوانیم بخشی از درآمد را صرف کنیم که چنین آموزشی اتفاق بیفتد، موسساتی به وجود می‌آیند که آموزش دهند و صنعت پسته، افراد را به آنجا می‌فرستد و در نتیجه مهارت‌ها زیاد می‌شود.

او خاطر نشان کرد: یکی دیگر از موتورهای رشد این است که وقتی که بهره‌وری منجر به سودآوری می‌شود، روی روش‌های آبیاری و تجهیزات سرمایه‌گذاری کنیم. او افزود: چالش دوم که به چالش اول مرتبط می‌شود این است که سرمایه‌گذاری در صنعت پسته افزایش پیدا کند. با توجه به ارزش افزوده بیشتر پسته نسبت به محصولات دیگر، منفعت ملی ما این است که اگر منابع آب و خاک محفوظی داریم چیزی بکاریم که در اقلیم ما ارزش بیشتری ایجاد کند و می‌توانیم با چیزهایی که احتیاج داریم مبادله کنیم. برای اینکه این اتفاق بیافتد و پسته توسعه پیدا کند باید سرمایه‌گذاری شود.

او با طرح این پرسش که چگونه سرمایه‌گذاری را جذب کنیم، گفت: یک راه، سودآوری صنعت است. طبعاً مردم در صنعتی سرمایه‌گذاری می‌کنند که سودآور باشد. حتی اگر بلندمدت را نبینند. همین الان اگر ببینند که چیزی سودآور است به آن هجوم می‌برند.

مشایخی افزود: سیاست‌های اقتصادی، کشاورزی و آب، نرخ ارز، سودآوری فعلی صنعت و اقلیم مناسب با منابع آب مطمئن، عواملی هستند که می‌توانند سرمایه‌گذار را جذب کنند.

#### دستوری برخورد نکنیم

او با اشاره به روندهای تهدیدآمیز صنعت پسته ایران یادآور شد: طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ باغداری یا صنعت پسته ایران مثل خیلی از صنایع دیگر، با یک‌سری مسایل روبه‌رو بوده است.

مشایخی افزود: افزایش هزینه‌های باغداری با وجود تورم دو رقمی در اقتصاد ایران، ثبات نرخ ارز علیرغم تفاوت فاحش تورم داخلی با تورم در کشورهای صنعتی، بازار داخلی و بازارهای خارجی را به ضرر تولیدکننده‌های داخلی شکل داده است و این باعث سرزدهی صنعت می‌شود و صنعتی هم که در آن سرزدهی شود، کسی سرمایه‌گذاری نمی‌کند. نرخ ارز یک قیمت بسیار کلیدی است که اگر درست با آن برخورد نشود، می‌تواند پایه‌های تولید را نه تنها در پسته در خیلی جاهای دیگر کشور از بین ببرد.

مشایخی به صراحت گفت: ارزش پول ملی با تولید بالا می‌رود و اگر به طور دستوری ارز را ثابت نگه داریم،

پایه‌های تولید را ضعیف می‌کنیم و خود به خود ارزش پول ملی را پایین می‌آوریم و بالاخره ارزش پایین پول ملی خودش را به صورت شوک‌هایی نشان می‌دهد که قیمت ارز چند برابر می‌شود و نمی‌توانیم تحملش کنیم. او با تاکید بر اینکه نیروهای اقتصادی این قدر قوی هستند که وقتی جمع می‌شوند، نمی‌شود مقابلش ایستادگی کرد و شوک‌های جدیدی به اقتصاد وارد می‌شود، افزود: افزایش قیمت جهانی پسته فقط به میزان ۴/۳ درصد در سال، که بسیار کمتر از افزایش هزینه‌های ناشی از تورم داخلی است، موضوع دیگری است که پسته ایران را تهدید می‌کند.

#### افت سطح آب‌های زیرزمینی؛ چالش ملی

او با اشاره به افت سطح آب‌های زیرزمینی و کاهش آب‌دهی چاه‌ها در منطقه، اظهار داشت: طی سال‌های گذشته به ذخایر آب بی‌توجهی شده و مجوزهایی که صادر شده سطح آب‌ها را پایین برده، کیفیت آب‌ها هم با پایین رفتن سطح کمتر شده است. کیفیت کم آب، هم هزینه‌های آبیاری را بالا می‌برد و هم اینکه بهره‌وری را پایین می‌آورد. این یک مساله ملی است که در بیشتر دشت‌های ایران دچارش هستیم.

#### به سیاست‌های عقلانی‌تر نیازمندیم

مشایخی با بیان این که افزایش نرخ ارز در سال ۲۰۱۲ گشایشی در وضعیت سودآوری پسته کاران ایجاد کرد، گفت: ثبات نرخ ارز در سال‌های آینده و عدم کنترل تورم داخلی و افزایش قیمت انرژی و ادامه افت سطح آب می‌تواند شرایط را مجدداً برای صنعت پسته دشوار کند. مگر اینکه با سیاست عقلانی‌تری، اگر تورم داخلی بالا رفت، نرخ ارز را هم بگذاریم همراه با آن حرکت کند. به طوری که به تولیدکننده‌های داخلی لطمه وارد نکند. او خاطر نشان کرد: اگر ارز ثابت باشد و هزینه‌ها بالا برود، زمانی که پسته صادر می‌کنید نمی‌توانید جوابگوی هزینه‌ها باشید و نمی‌توانید رقابت کنید. ولی اگر قیمت ارز زیادتر شود، قیمت کالای شما می‌تواند رقابتی باشد. در بازارها هم پسته ایران را می‌خرند و هم ورود کالاها به ایران مقداری خود به خود سخت‌تر می‌شود.

او خاطر نشان کرد: این سوال مهم و استراتژیکی است که ما چطور دروازه‌ی دانش را به صنعت پسته باز می‌کنیم که اگر باز نکنیم نمی‌توانیم تولید در واحد سطح را از ۷۰۰ کیلو بالاتر برویم.

این استاد دانشگاه اظهار داشت: وقتی صنایع خاصی در کشورهای خاصی مثل ساعت سوئیس‌ها یا صنعت چرم و کفش ایتالیایی‌ها معروف شدند و بازار دنیا را گرفتند، مطالعه شد که این اتفاق چگونه افتاده است و ساختارشان چه بوده است و دریافتند که ساختارشان به طریقی است که ورود دانش به فعالیت‌ها را باز می‌کند. او ادامه داد: یک صنعت وقتی بخواهد شکل بگیرد چند فاکتور روی هم اثر می‌گذارند تا از جا کنده شود و بالا برود. یکی فاکتور شرایط ورودی‌های صنعت است،

یکی وجود یک نوع رقابت یا به هر حال سعی در عقب نیافتادن از همدیگر است، یکی بحث شرایط تقاضا است. وقتی صنایع در جایی شکل می‌گیرند تقاضای محلی برای شکل‌گیری‌شان وجود داشته است. بعد آن را به خارج برده‌اند. یعنی اگر تقاضای محلی نداشته باشد هسته شکل نمی‌گیرد. یکی دیگر صنایعی هستند که مرتبط با صنعت اصلی است که حمایتش می‌کند.

او یادآور شد: وجود نیروی مناسب و ماهر یکی از شرایط توسعه صنعت است. در نتیجه سوال می‌شود شرایط نهاده‌های داخلی برای صنعت پسته چگونه است؟ ما چقدر نیرو داریم که پسته را علمی می‌شناسند؟ یعنی عملیات مختلف برای پسته و صنعت پسته را به طور علمی می‌شناسند و روی آن‌ها کار کرده‌اند؟

مشایخی ادامه داد: البته دانشکده کشاورزی داریم. مراکز تحقیقات کشاورزی داریم. حال باید دید چگونه آموزش‌هایشان به خصوص در مناطقی که پسته‌کاری فراوان دارد، مرتبط است. ما دانشگاهی‌ها ایرادی که به وزارت علوم می‌گیریم این است که یک برنامه آموزشی درست می‌کنند که همه‌ی دانشگاه‌ها در همه‌ی مناطق ایران باید همان را دنبال کنند، در صورتی که محتوای دوره باید متناسب با محیط اطرافش باشد تا بتواند با آن تعامل کند.

مشایخی افزود: شرایط رقابت یعنی وجود شرکت‌های پیشرو و الگو، برگزاری مسابقات و نمایشگاه‌ها، انتخاب بهترین‌ها طوری که شرکت‌ها از همدیگر یاد بگیرند و عقب نیافتند و از نظر رقابت در تأمین نیازهای داخلی با بخش بندی بازار و رقابت در بخش‌های مختلف بازار ها، جلو بروند.

#### گروه الماس پسته تشکیل شود

او با اشاره به ضرورت فرایندهای تغییر، افزود: تشکیل یک گروه الماس از پسته‌کاران توسط شرکت‌های پیشرو، تشکیل تأمین‌گندگان تخصصی با مشارکت شرکت‌های پیشرو و از هسته‌های داخلی آن‌ها، نشان دادن افزایش بهره‌وری توسط پیشگامان به سایرین و جذب سایرین به مجموعه الماس، توصیه می‌شود.

او ادامه داد: اگر این کار صورت بگیرد، عملکرد اعضای گروه الماس نسبت به سایرین افزایش پیدا کند. این موضوع سبب جذب بقیه به گروه الماس خواهد شد و کم‌کم مجموعه‌ی پسته‌کاران و باغداران و صنایع مکمل‌شان گسترش پیدا می‌کند.

این استاد دانشگاه اظهار داشت: اگر به باغداری به عنوان یک صنعت نگاه کنیم، وقتی توسعه پیدا کند سازمان‌هایی درست می‌شود که مدیریت باغ را به عهده می‌گیرند و ممکن است بازدهی باغمان خیلی بیشتر از زمانی باشد که خودمان اداره می‌کنیم.

مشایخی در پایان به نقش سیاست‌های مدیران صنعت پسته و سیاست‌های بستر ساز دولت در رشد صنعت پسته تاکید کرد.