

هوالحکیم

چارچوبی برای حل تعارض میان منطق ارزش (Value Logic) و منطق منفعت
(Profit Logic) در راهبری شرکتی
«دیدگاه ابتکار ایلاف»

برای ارائه در:
چهارمین کنفرانس بین‌المللی راهبری شرکتی

فهرست مطالب

۱. طرح مساله

۱-۱. طرح مساله

۲-۱. تعریف دور هرمنوتیکی

۳-۱. دور هرمنوتیکی میان حکمرانی صنعتی و حکمرانی شرکتی

۲. چارچوب ابتکار ایلاف

۱-۲. مساله اقتصاد ایران

۲-۲. ابتکار ایلاف و ارکان آن

۳. گونه‌شناسی صنایع در چارچوب ابتکار ایلاف

۴. خرده‌مایه‌های کلان حکمرانی متناظر با هر یک از گونه‌های صنعتی

۱. طرح مساله

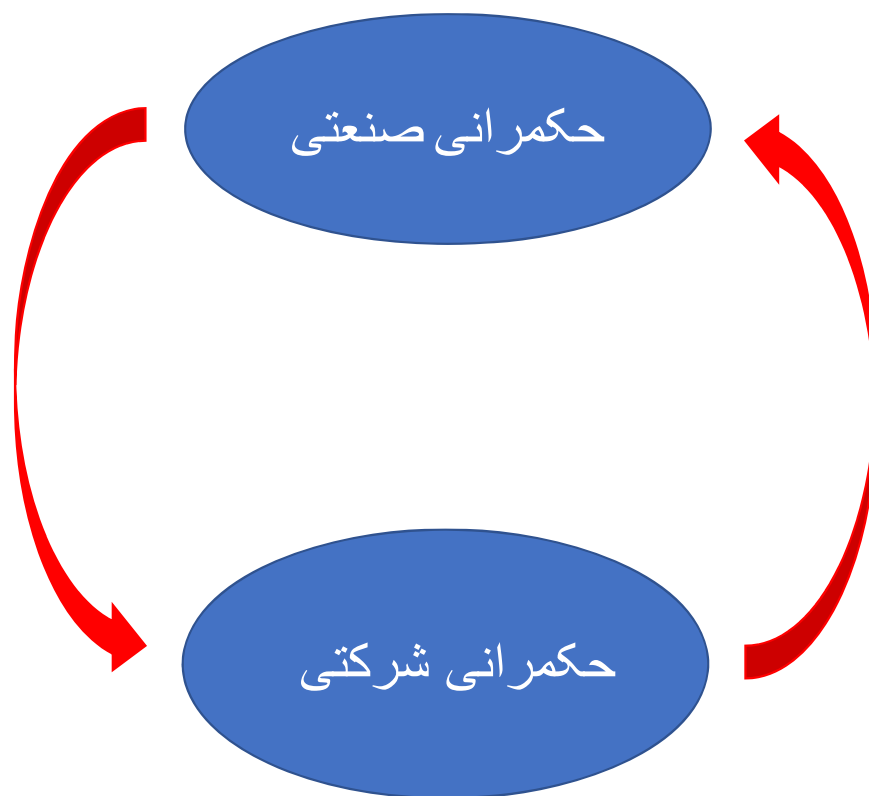
۱-۱. طرح مساله

- در این گفتار پایه های مفهومی برای صورت بندی مسأله حکمرانی شرکتی بر اساس مقاله «ارتقاء قابلیت حکمرانی صنعتی با گونه شناسی صنایع ایران در چارچوب ابتکار ایلاف» ارائه می شود.
- مسأله حکمرانی شرکتی در ایران باید در یک دور هرمنوتیکی و رفت و برگشت با حکمرانی اقتصادی و صنعتی کشور (در فرامتن زنجیره های ارزش) صورت بندی شود.
- براین اساس مسأله های سطح شرکت را باید در نسبت با مسأله های سطح صنعت (زنجیره های ارزش) تعریف کرد. مثلا صنعت یخچال سازی ایران مبتلا به تعدد واحدهای زیر مقیاس اقتصادی (Economies of Scale) و تکثر پلتفرمی است.
- این تکثر به دلیل خطاهای سیاست گذار در تخصیص منابع ترجیحی طی سالیان متمادی ایجاد شده است. پیامد استمرار طولانی مدت این خطای سیاستی انحراف در مبنای رقابت واحدهای تولیدی از خلق ارزش برای مشتری به دسترسی به منابع با قیمت های ترجیحی است.
- بنابراین، از دیدگاه حکمرانی صنعتی باید سازوکارهای جمع و همگرایی و توسعه پنجره های مشترک را در این صنعت تقویت کرد تا امکان حاکم کردن منطق زنجیره ارزش (Economies of Scale & Scope) فراهم شود. این مساله در نقطه تلاقی میان حکمرانی صنعتی (منطق زنجیره ارزش - Value Logic) و حکمرانی شرکتی (منطق منفعت - Profit Logic) قرار دارد.
- این مسأله ممکن است در کوتاه مدت در اولویت شرکت های یخچال ساز نباشد ولی نادیده گرفتن آن می تواند در درازمدت منجر به خسارت به کل صنعت شود.

۱-۲. تعریف دور هرمنوتیکی

• دور هرمنوتیکی در این گفتار به معنای رفت و برگشت مستمر میان جزء و کل است. یعنی برای فهمیدن کل باید جزء را شناخت و برای فهمیدن جزء باید کل را شناخت. این دور به معنی دور وجودی نیست. بلکه به معنی دور تکاملی شناختی است که برای فهم امر پیچیده باید انجام شود.

۱-۳. دور هرمنوتیکی میان حکمرانی صنعتی و شرکتی



۲. چارچوب ابتکار ایلاف

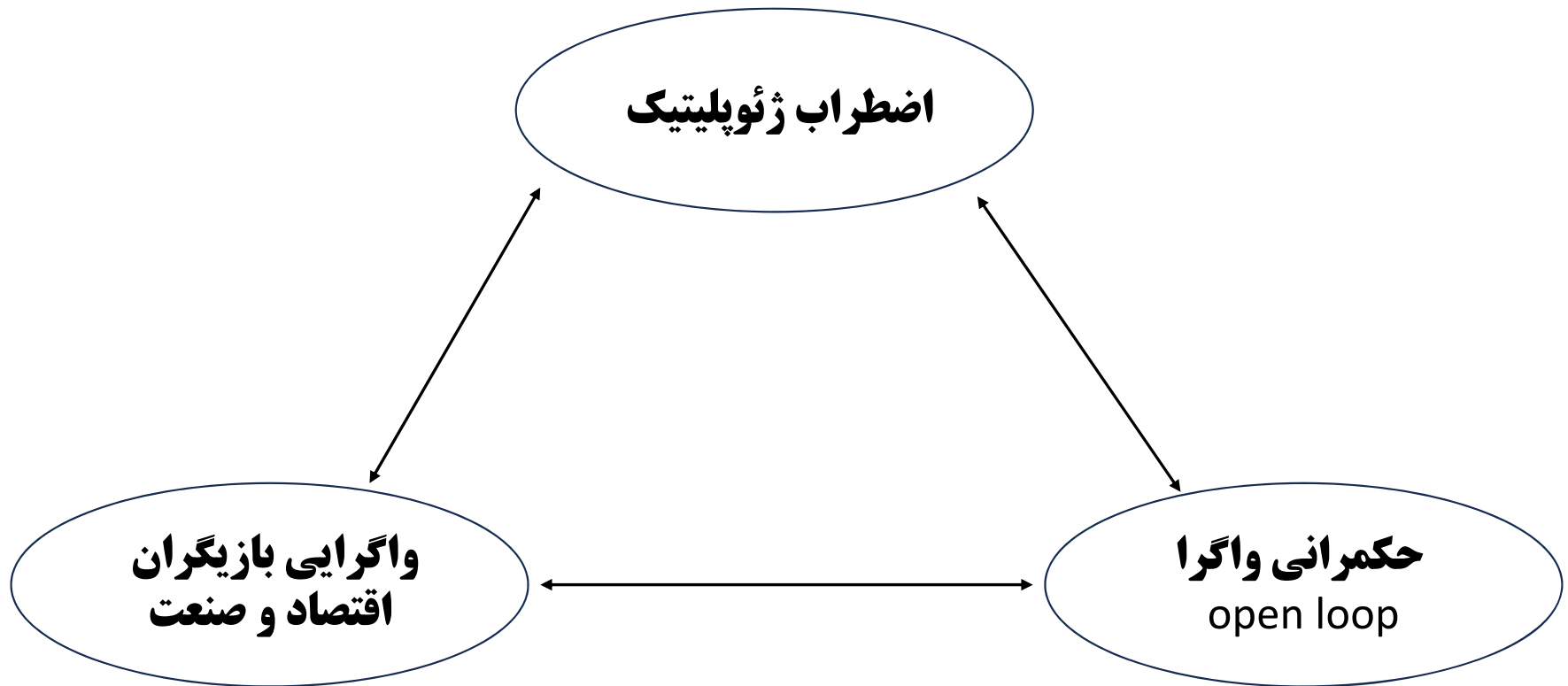
۲-۱. مساله اقتصاد ایران

۱. اضطراب ژئوپلیتیکی

۲. اضطراب حکمرانی

۳. واگرایی صنعت و اقتصاد

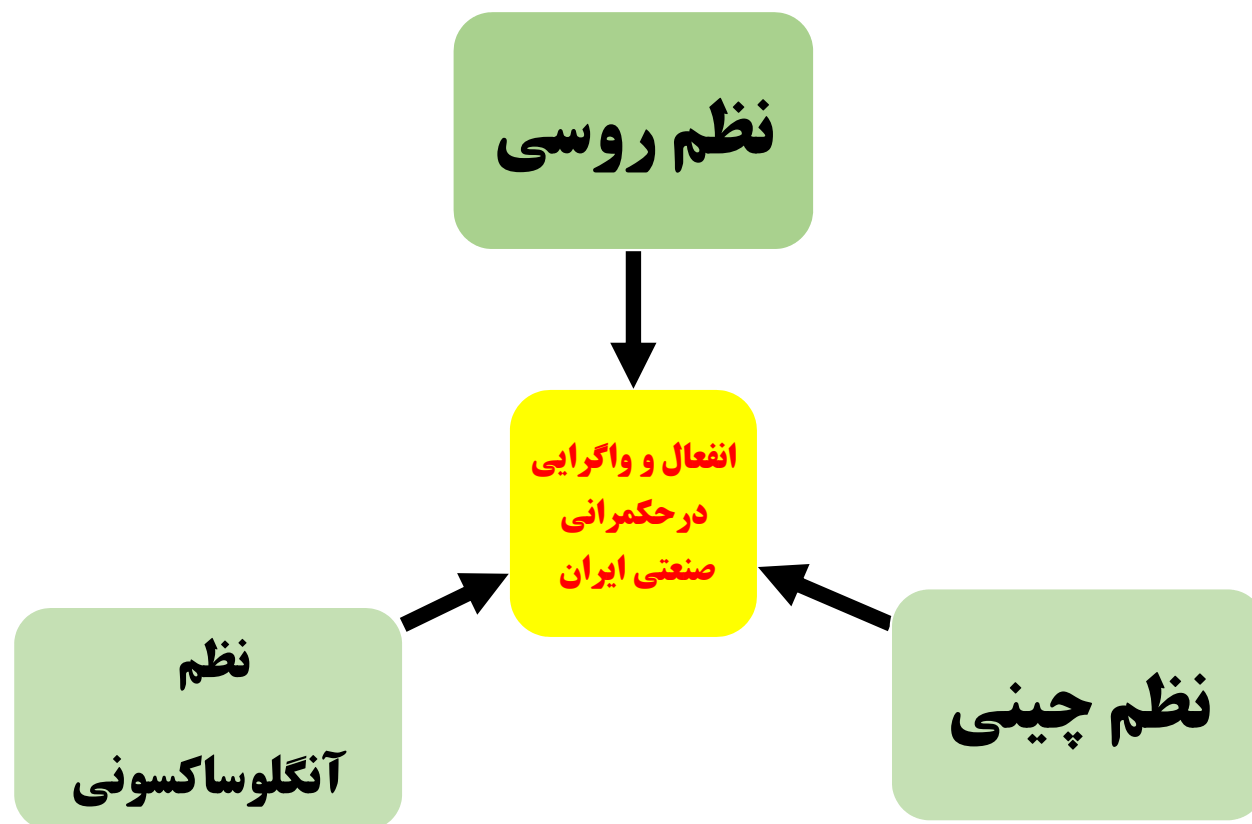
مساله اقتصاد ايران



۲-۱-۱. اضطراب ژئوپلیتیکی

تضعیف سیستماتیک و هدفمند جایگاه ژئوپلیتیک و ژئواکونومی ایران همواره در متن مقاصد راهبردی و دستورکارهای نظم آنگلو ساکسونی از دوران کمپانی هند شرقی تا دوران سایکس-پیکو قرار داشته و پس از تحولات جنگ جهانی دوم، پیدایش نفت و ورود آمریکایی‌ها به صحنه، با قوت و شدت بیشتری استمرار یافته است.

۲-۱-۱-۱. ایران در کشاکش نظم‌های اقتصادی سه‌گانه



۲-۱-۱-۱. ایران در کشاکش نظم‌های اقتصادی سه‌گانه

(۱) نظم هژمون آنگلساکسونی

هدف: هژمونی و سلطه جویی در سه حوزه ژئوپلیتیکی و ژئواکونومی و ژئوکالچردر مناسبات بین‌المللی

ابزارهای ژئواکونومی: لجستیک دریای پایه و تسلط بر آبراه‌های اصلی، دلار (کنفرانس برتون وودز ۱۹۴۴ تا شوک نیکسون ۱۹۷۱)، نهادسازی بین‌المللی، فناوری اطلاعات

رفتار غالب ژئواکونومی: اقتصاد پلتفرمی، تسلط بر جریان‌های حیاتی انرژی، صادرات محصولات فناورانه با ارزش افزوده بالا و واردات مواد خام

منطق کدگذاری پایه: Divide and Rule (قرارداد سایکس پیکو ۱۹۱۶)

منطق کدگذاری ژئواکونومیک: بازیابی دلارهای نفتی (Petrodollar Recycling)

منطق کدگذاری پیشرفته: دیوارهای نامرئی، شیب‌بندی‌های نامحسوس، زنجیره‌های ارزش و تقسیم‌کار جهانی

۲-۱-۱-۱. ایران در کشاکش نظم‌های اقتصادی سه‌گانه

۲) نظم کهن روسی

هدف: هم‌وردی ژئوپلیتیکی

رویکرد غالب ژئواکونومی:

– تا قبل از ۲۳ فوریه ۲۰۲۲: ادغام در نظم اقتصادی آنگلو ساکسونی هم‌زمان با همگرایی قاره‌ای (continental)

– بعد از ۲۳ فوریه ۲۰۲۲ گرایش به همگرایی منطقه‌ای

رفتار غالب ژئواکونومی: صادرات مواد خام و واردات کالاهای ساخته شده

ابزار ژئواکونومی: خطوط لوله گاز و اوپک پلاس و تجارت غلات

منطق کد گذاری پایه: منطق سلبی

منطق کد گذاری ژئواکونومیک: وابسته‌سازی غرب به مواد خام (انرژی و غلات)

منطق کد گذاری جدید: بهره‌برداری جبرانی از ظرفیت‌های منطقه‌ای

۲-۱-۱-۱. ایران در کشاکش نظم‌های اقتصادی سه‌گانه

۳) نظم نوظهور چینی

هدف: هم‌وردی ژئواکونومیک در مناسبات بین‌المللی

رویکرد غالب ژئواکونومی: حداکثر استفاده از ظرفیت‌های نظم اقتصادی آنگلو ساکسونی با تلاش برای پی‌ریزی نظم اقتصادی چینی با ابتکار کمربند-جاده

رفتار غالب ژئواکونومی: صادرات کالاهای صنعتی و واردات مواد خام

منطق کدگذاری پایه: حداکثر استفاده از ظرفیت‌های ژئواکونومیک نظم آنگلو ساکسونی برای ایجاد منابع موازی و بازارهای تضمین‌شده

منطق کدگذاری ژئواکونومیک: بازیابی یوان، توسعه بازار از طریق تامین مالی، ایجاد وابستگی صنعتی از طریق تکثیر پلتفرمی

منطق کدگذاری پیشرفته: ابتکار کمربند-جاده (BRI)

۲-۱-۲. حکمرانی واگرا (open loop)

۱. سیاست اصلاحات ارضی
۲. تضعیف ساختاری صنعت گری با ورود دلارهای ناشی از فروش منابع خام و نیمه خام (غفلت از ضرورت تراز ارزی درون صنعت)
۳. تاثیرپذیری نظام اداری و دیوانسالاری کشور از چرخه‌های فراوری و مصرف دلارهای نفتی
۴. مغالطه‌ای به نام صادرات غیرنفتی
۵. سیاست جایگزینی واردات که در عمل، به پشتوانه دلارهای نفتی، به توسعه واردات مبدل شد
۶. خصوصی سازی واگرا
۷. فرسایش امر کلی و کلیت به واسطه توسعه و تکثیر میکرواستراکچرهای قدرت و شکل‌گیری گونه‌ای از حکمرانی واگرا
۸. حمایت واگرا و فقدان سیاست عمودی و گزینش نقاط اهرمی
۹. واگرایی ناشی از پیچیدگی مرکب و معماهای پنج‌گانه
۱۰. خلط میان سرمایه‌گذاری صنعتی و سرمایه‌گذاری سوداگرانه
۱۱. غفلت از منطق زنجیره ارزش در سیاست‌گذاری و حکمرانی صنعتی (تکثر پلتفرمی)

۲-۱-۲. حکمرانی واگرا (open loop)

مهمترین نقاط آسیب‌پذیری اقتصاد ایران از نظم آنگلو ساکسونی را می‌توان در دو رشته سازوکارهای اصلی فعال در اقتصاد ایران از دهه ۱۳۴۰ تا کنون جست‌وجو کرد:

(۱) سازوکارهای اصلاحات ارضی

(۲) سازوکارهای بازیابی دلارهای نفتی (*Petrodollar Recycling*)

پیامد حاکمیت بلامنازع سازوکارهای یادشده در اقتصاد ایران:

توسعه ریل‌های چهارگانه تجارت خارجی

۲-۱-۲. حکمرانی واگرا (open loop)

- واگرایی بخش های دولت (وزارت خانه ها و سازمان های دولتی)
- واگرایی استان ها
- واگرایی حکمرانی ملی و محلی
- مناسبات واگرا میان مجلس شورای اسلامی و دولت
- واگرایی شهرداری ها

۲-۱-۳. واگرایی بازیگران اقتصاد و صنعت-تجارت خارجی واگرا

ریلهای چهارگانه تجارت خارجی:

اول: صادرات نفت

دوم: صادرات غیرنفتی شامل مواد خام و نیمه خام

سوم: واردات کالاهای اساسی

چهارم: واردات کالاهای صنعتی (CBU,SKD,CKD)

بنابه گزارش گمرک جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۲ میانگین ارزش هر تن کالای صادراتی کشور حدود ۳۶۰ دلار و میانگین ارزش هر تن کالای وارداتی حدود ۱۷۰۰ دلار بوده است.

باز اندیشی در گونه های صادرات

طبقه بندی دوگانه صادرات در گفتار رایج کشور

1. صادرات نفتی

2. صادرات غیر نفتی

چرا دوگانه نفتی و غیر نفتی می تواند همراه کننده باشد؟

طبقه بندی سه گانه صادرات

1. صادرات منبع محور (تزریق دلارهای برونزا به اقتصاد)

2. صادرات اتلاف پایه (حاصل حکمرانی واگرا)

3. صادرات قابلیت پایه

۲-۱-۳. واگرایی بازیگران اقتصاد و صنعت-تجارت خارجی واگرا

پیامدهای حکمرانی مبتنی بر دلار برونزا (حکمرانی واگرایی ارزی)

۱. افزایش بی‌رویه مصارف ارزی
۲. خروج سرمایه از مجاری غیررسمی
۳. بیش‌اظهاری واردات و کم‌اظهاری صادرات
۴. کاهش صادرات فناورانه و مهارت‌محور و توسعه صنایع کم عمق
۵. افزایش سهم صادرات مواد خام و نیمه‌خام (*Commodity*)
۶. صادرات پراتلاف (اعم از اتلاف آب و گاز و خسارت‌های زیست محیطی و ...).

۲-۲. ابتکار ایلاف و ارکان آن

«ابتکار ایلاف»، با الهام از سنت حسنه جناب هاشم بن عبدمناف و سوره مبارکه ایلاف، با تمرکز بر سه نقطه کانونی زیر، خارج کردن تدریجی و مرحله‌ای اقتصاد ایران از سیطره سازوکارهای نظم اقتصادی آنگلو ساکسونی را در دستور کار ملی قرار می‌دهد:

1) عمق‌بخشی به صنعت ملی با منطق زنجیره ارزش

2) توسعه تجارت راهبردی

3) توسعه تامین مالی راهبردی

۲-۲-۱. ارکان سه گانه ایلان



۲-۲-۲. اصول بنیادین ابتکار ایلاف

1. هم‌افزایی میان فرصت‌های ژئواکونومیک و ژئوپلیتیک
2. گذار از الگوی آنگلو ساکسونی «نفت در برابر غذا» به «صنعت در برابر غذا»
3. گذار از الگوی حکمرانی واگرا و گسسته (Open Loop) به حکمرانی همگرا و یکپارچه (Close Loop)
4. گذار از تجارت خارجی واگرا به سمت شرکاء تجاری منتخب و اقتصادهای مکمل
5. حرکت از «بنگاه» به عنوان واحد تحلیل سیاست‌گذاری صنعتی به «زنجیره ارزش»
6. بازشناسی مفهوم «ارزش افزوده»، به ویژه در توسعه صادرات

۲-۲-۳. منطق حکمرانی در ابتکار ایلاف

۱. تجارت راهبردی

۱) گذار تدریجی و مرحله‌ای از تجارت خارجی واگرا (*Open Loop*) به تجارت خارجی همگرا (*Closed Loop*) از طریق **بسته‌های ایلاfi**

۲) حکمرانی یکپارچه و همگرای جریان مبادلات تجاری و ارزی

• از طریق سیاست‌گذاری ارزی بر اساس گونه‌شناسی دلارهای صادراتی (نوع اول: منبع محور؛ نوع دوم: اتلاف پایه و نوع سوم: قابلیت پایه)

• مسیر انتقال وجه صادرات کومودیتی از پایین به بالا (تراستی - کارگزار - بانک عامل - بانک مرکزی) به وضعیت بالا به پایین (بانک مرکزی - بانک عامل - کارگزار - تراستی)

۳) استحکام‌بخشی به شخصیت حقیقی و حقوقی فعالان اقتصادی

۴) توسعه پنجره‌های مشترک تجارت راهبردی با کشورهای منتخب

۵) انضباط بخشی و شفاف‌سازی جریان مبادلات تجاری و ارزی

۲-۲-۳. منطق حکمرانی در ابتکار ایلاف

۲. عمق بخشی به صنعت

(۱) گذار تدریجی و مرحله‌ای از صنعت مبتنی بر «سه‌میه ارزی» به صنعت مبتنی بر «تراز ارزی درون صنعت» و صنعت ارز آور

(۲) ایجاد پنجره‌های مشترک به منظور برخوردار شدن از صرفه‌های مقیاس و دامنه

(۳) تعریف برنامه‌های توسعه قابلیت‌های صنعتی از طریق پنجره‌های مشترک

(۴) ارزیابی شاخص ارزش نهاده‌ها، با رویکرد سیستمی و یکپارچه به عناصر اربعه زنجیره ارزش

(۵) گذار تدریجی و مرحله‌ای از تجارت خارجی واگرا (Open Loop) به تجارت خارجی همگرا (Closed

Loop) از طریق بسته‌های ایلاfi

۲-۲-۳. منطق حکمرانی در ابتکار ایلاف

۳. تامین مالی راهبردی

- (۱) گذار از تامین مالی واگرا و برونزا به تامین مالی همگرا و درونزا
- (۲) فعال کردن تقاضاهای بالقوه و پنهان برای تولید داخل براساس مزیتها از طریق الگوهای تامین مالی درونزا
- (۳) استفاده از ظرفیت تجارت برای تامین مالی سرمایه در گردش تولید
- (۴) جلوگیری از ائتلاف حاملهای انرژی در "زمانهای طلایی" با اهرم کردن گازهای بازیافتی

۳. گونه‌شناسی صنایع ایران

در چارچوب ابتکار ایلاف

۳-۱. گونه‌شناسی صنایع ایران در چارچوب ابتکار ایلاف

صنایع منبع پایه:

گونه اول: صنایع معدن پایه

گونه دوم: صنایع با پایه نفت و گاز

صنایع حمایت پایه:

گونه سوم: صنایع وابسته به دلار ارزان (مونتاژ پایه)

گونه چهارم: صنایع وابسته به منابع ارزان

صنایع قابلیت پایه:

گونه پنجم: صنایع مهارت پایه

گونه ششم: صنایع قابلیت پایه با فناوری متوسط

گونه هفتم: صنایع دانش‌بنیان نوزاد با فناوری پیشرفته

گونه هشتم: صنایع دانش‌بنیان صاحب برند با فناوری پیشرفته

گونه نهم: کسب و کارهای پلتفرمی

گونه دهم: پیمانکاری‌های صنعتی (شامل خدمات فنی مهندسی)

گونه یازدهم: توسعه‌دهنده‌ها

جدول ۳: طبقه‌بندی صنایع ایران بر اساس تشابه در تاثیرپذیری از نظم‌های اقتصادی حاکم جهانی

صنایع نمونه	برجسته‌ترین گونه‌ها در هر طبقه	طبقه صنعتی
واحدهای تولید کنسانتره آهن، شمش فولاد، مس کاتد، سرب و روی	گونه اول: واحدهای تولید صنعتی معدن پایه	دسته اول: صنایع منبع پایه
واحدهای تولید متانول، اوره، قیر	گونه دوم: واحدهای تولید صنعتی با پایه نفت و گاز	
صنایع مونتاژگر از قبیل واحدهای مونتاژ خودرو و لوازم خانگی	گونه سوم: واحدهای تولید صنعتی وابسته به دلار ارزان (مونتاژ پایه)	دسته دوم: صنایع حمایت پایه
واحدهای تولیدی گلخانه‌ای، آجر، کاشی سرامیک، سیمان	گونه چهارم: واحدهای تولید صنعتی وابسته به منابع ارزان	
واحدهای تولیدی فرش دستی، پوشاک و کفش	گونه پنجم: واحدهای تولید صنعتی مهارت پایه	دسته سوم: صنایع قابلیت پایه
واحدهای تولید تجهیزات و ماشین‌آلات کشاورزی	گونه ششم: واحدهای تولید صنعتی قابلیت پایه با فناوری متوسط	
صنایع میکروالکترونیک	گونه هفتم: واحدهای تولید صنعتی دانش‌بنیان نوزاد با فناوری پیشرفته	
صنایع داروهای نو ترکیب، صنایع تولیدکننده ایزوتوپ‌های دارویی	گونه هشتم: واحدهای تولید صنعتی دانش‌بنیان صاحب برند با فناوری پیشرفته	
اسنپ و دی جی کالا	گونه نهم: کسب و کارهای پلتفرمی	
صنایع نیروگاه‌سازی و ساخت سازه‌ها و سکوه‌های نفتی و دریایی	گونه دهم: پیمانکاری‌های صنعتی (شامل خدمات فنی مهندسی)	
ایدرو	گونه یازدهم: توسعه‌دهنده‌ها	

استخراج از مقاله: فرتوکزاده، حمیدرضا و محمدرضا دره‌شیری (1403) "ارتقاء قابلیت حکمرانی صنعتی با گونه‌شناسی صنایع ایران در چارچوب ابتکار ایلاف"، فصلنامه بهبود مدیریت.

۴. خردمایه‌های کلان حکمرانی صنعتی

متناظر با هر یک از گونه‌های صنعتی

جدول ۴: خرده‌مایه‌های کلان حکمرانی صنعتی ایران متناظر با هر یک از گونه‌های صنعتی

مضامین راهبردی	توسعه تجارت راهبردی	عمق‌بخشی به صنعت	تامین مالی راهبردی
گونه‌ها			
صنایع منبع پایه	<p>(۱) ایجاد پنجره مشترک در بازاریابی و فروش به منظور دستیابی به حداکثر ارزش افزوده ممکن در بازارهای صادراتی</p> <p>(۲) تعریف بسته‌های تجاری دو - چند سویه مستقل از دلار با کشورهای دارای اقتصاد مکمل</p> <p>(۳) حکمرانی یکپارچه و همگرای جریان مبادلات تجاری و ارزی به منظور حداقل‌سازی هزینه‌های مبادلاتی</p>	<p>(۱) ایجاد پنجره مشترک در تامین مواد اولیه و ماشین‌آلات و تجهیزات مورد نیاز</p> <p>(۲) ایجاد پنجره مشترک تحقیق و توسعه</p> <p>(۳) ایجاد پنجره مشترک در خدمات پشتیبان (لجستیک مشترک و ...)</p>	<p>(۱) محدود کردن تقسیم سود و انتقال بخشی از درآمد حاصل از صادرات کومودیتی‌ها به تامین مالی طرح‌های توسعه برای بهینه‌سازی فرآیندها، دستیابی به دانش فنی و تجهیزات ساخت داخل و تکمیل حلقه‌های میان دست و پایین دست زنجیره‌های ارزش راهبردی</p>
صنایع حمایت پایه	<p>(۱) گذار تدریجی و مرحله‌ای از صنعت مبتنی بر «سه‌میه ارزی» به صنعت مبتنی بر «تراز ارزی»</p> <p>(۲) انضباط بخشی و شفاف‌سازی جریان مبادلات تجاری و ارزی</p> <p>(۳) استحکام بخشی به شخصیت حقیقی و حقوقی فعالان اقتصادی</p>	<p>(۱) ایجاد پنجره‌های مشترک به منظور برخوردار شدن از صرفه‌های مقیاس و دامنه (پنجره مشترک در طراحی، تامین، لجستیک، خدمات بازاریابی و فروش و مدیریت)</p> <p>(۲) کاهش تدریجی و مرحله‌ای رانتهای آشکار و پنهان؛ به ویژه اصلاح سازوکارهای دستیابی به دلار منبع پایه و ایجاد مشوق برای تولید قابلیت پایه در چارچوب نقشه راهبرد</p>	<p>(۱) گذار از تامین مالی برون‌زا به تامین مالی درون‌زا برای اجرای برنامه‌های توسعه و عمق بخشی به صنعت.</p> <p>(۲) تامین مالی طرح‌های بهینه‌سازی فناوری تولید با اهرم بازاریابی اتلاف‌ها.</p>

استخراج از مقاله: فرتوکزاده، حمیدرضا و محمدرضا دره‌شیری (1403) "ارتقاء قابلیت حکمرانی صنعتی با گونه‌شناسی صنایع ایران در چارچوب ابتکار ایلاف"، فصلنامه بهبود مدیریت.

تامین مالی راهبردی	عمق بخشی به صنعت	توسعه تجارت راهبردی	مضامین راهبردی گونه‌ها
<p>(۱) فعال کردن تقاضاهای بالقوه و پنهان برای تولیدات داخل در بازارهای داخلی و صادراتی از طریق تامین مالی درون‌زا.</p> <p>(۲) ایجاد انگیزه برای صنایع منبع پایه جهت تامین مالی و سرمایه‌گذاری در صنایع قابلیت‌پایه.</p> <p>(۳) ایجاد مشوق‌های مالی (اعم از مالیاتی، تخصیص منابع ارزی و ریالی و حمایت‌های تعرفه‌ای) برای طرح‌های عمق بخشی به صنعت و توسعه تجارت راهبردی (به ویژه، اخذ مالیات از سوداگری و دلالی و فعالیت‌های اقتصادی خارج از اولویت یا غیرمولد).</p>	<p>(۱) ایجاد پنجره‌های مشترک به منظور برخوردار شدن از صرفه‌های مقیاس و اقتصاد دامنه. پنجره‌های مشترک در حوزه‌های تامین، لجستیک، تحقیق و توسعه و طراحی، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش و مدیریت.</p> <p>(۲) فعال کردن تقاضاهای بالقوه و پنهان برای تولید داخل براساس مزیت‌ها، تجمیع تقاضاهای پراکنده داخلی برای توجیه‌پذیری اقتصادی</p> <p>(۳) اکتساب اقتصادی فناوری‌های پیشرفته در دسترس کشورهای صنعتی برای عمق بخشی به صنعت: اکتساب فناوری‌های پیشرفته در گام نخست با رویکردهای تقلیدگرایانه شروع شده،</p>	<p>(۱) تحکیم پیوندهای اقتصادی با کشورهای طرف تجاری دارای اقتصاد مکمل و بالاخص کشورهای همسایه با تاکید بر صادرات کالای صنعتی در برابر خرید کالاهای اساسی از طریق گذار تدریجی و مرحله‌ای از تجارت خارجی و اگر به تجارت خارجی همگرای مستقل از دلار</p> <p>(۲) حکمرانی یکپارچه و همگرای جریان مبادلات تجاری و ارزی</p> <p>(۳) ایجاد انضباط و شفاف‌سازی جریان مبادلات تجاری و ارزی</p> <p>(۴) استحکام بخشی به شخصیت حقیقی و حقوقی فعالان اقتصادی و حذف کارت‌های اجاره‌ای و اعتبارسنجی مستمر تجار حقیقی</p>	<p>صنایع قابلیت پایه</p>
	<p>ولی باید کم کم به درونی‌سازی و نوآوری منجر شود.</p>	<p>و حقوقی بر اساس عملکرد گذشته و اعطای امتیازات بر اساس نتایج اعتبارسنجی.</p>	

استخراج از مقاله: فرتوکزاده، حمیدرضا و محمدرضا دره‌شیری (1403) "ارتقاء قابلیت حکمرانی صنعتی با گونه‌شناسی صنایع ایران در چارچوب ابتکار ایلاف"، فصلنامه بهبود مدیریت.