

توانمند باشید باقی بمانید



گفت و گو با مهندس مجید ملکی ثانی
مدیر عامل شرکت پشم‌بافی آسیا

اشاره:

تنظیم و ویرایش مصاحبه را که آغاز می‌کنم بدون مکث و توجه به گذر زمان آنقدر در عبارات، استدلال‌ها و جملات یکی از اهالی صنعت نساجی غرق می‌شوم که انجام کارهای دیگر را به فراموشی می‌سپارم و زمانی به خود می‌آیم که چندین ساعت سپری شده است... رشته تحصیلی‌ام نساجی نیست و شناخت علمی و تخصصی از این صنعت ندارم اما افتخار می‌کنم زمانی که مدیر عامل یک شرکت بحران‌زده قبلی و شرکت پویا و زنده امروز، از صنعتگران نساجی تحت عنوان انسان‌های عاطفی، مهربان و هنرمند یاد می‌کند؛ به خود می‌بالم برای صنعتی قلم می‌زنم که از حیات تا ممات انسان همراه وی است و البته این همراه همیشه در ایران وضعیت چندان مناسبی ندارد و به تعبیری بسیار مظلوم واقع شده است... شرکت پشم‌بافی آسیا با احیای مجدد بار دیگر روزهای رونق خود را طی می‌کند و سرمایه‌های ارزشمند آن به گفته مهندس ملکی، نیروی انسانی‌ای هستند که با انگیزه، علاقه و پشتکار به تولید پارچه‌های فاستونی و عبایی مشغول هستند... نهایت تلاشم را به کار بستم تا تمام موارد گفته شده در مصاحبه را عیناً معکوس نمایم البته بخش‌های اندکی نیز به ضرورت حذف شدند اما این جرح و تعدیل چیزی از بار ارزشی آن نمی‌کاهد... گفت و گو با مدیری که تخصصش نجات بنگاه‌های اقتصادی از ورشکستگی است... اگر از این جنس مدیران هستی و یا دوستانی از این طیف دارید برای انجام مصاحبه و ثبت داستان موفقیت آنان، با کمال میل آماده‌ایم...

❖ جنس قیودی که در بخش خصوصی وجود دارد با جنس قیود دولتی متفاوت است.

❖ در یک بخش خصوصی، بقای آن بنگاه به کسب درآمد و خودگردانی بستگی دارد.

❖ صنعت نساجی بسیار سودآور است و به عنوان یک متغیر اقتصادی در جامعه می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

آغاز راه و مسیر فعالیت در صنعت کشور...

متولد سال ۱۳۴۷ هستم و در رشته مهندسی مکانیک (گرایش طراحی جامدات) و همچنین کارشناسی ارشد MBA (شاخه مدیریت استراتژیک) تحصیل کرده‌ام. تخصص اصلی‌ام ابتدا در رشته مهندسی بود اما تخصصی که بعدها به عنوان شاخه فعالیت حرفه‌ای شکل گرفت؛ "نجات بنگاه‌های ورشکسته" است. به این ترتیب که با اتخاذ راهکارها و استراتژی‌های مناسب، واحد و بنگاه اقتصادی را به تعادل برسانم و از توقف و ورشکستگی آن جلوگیری به عمل آورم و سابقه کار در این ارتباط را داخل و خارج از ایران دارم.

شرکت پشم‌بافی آسیا را در چه شرایطی تحویل گرفتید؟

زمانی که در آستانه توقف و تعطیلی قرار داشت و می‌توان گفت یک سیستم کاملاً راکد، دارای ۴-۵ کارگر و بدهی‌های سنگین به بانک‌ها، سازمان تأمین اجتماعی، سازمان امور مالیاتی و ده‌ها افراد حقیقی و حقوقی بود. همچنین سیستم برق، گاز و تلفن کارخانه به دلیل بدهی قطع شده بود. این که در این چندماه چه اتفاقاتی رخ داده و چه اقداماتی صورت

گرفته شاید نیاز به یک بحث جداگانه و مفصل داشته باشد اما همین قدر عرض می‌کنم که نتیجه به گونه‌ای بوده است که در حال حاضر شرکت پشم‌بافی آسیا حدود ۱۰۵ نیروی فعال دارد و بخش قابل توجهی از بدهی‌هایی خود را به سازمان‌ها و نهادهای مرتبط پرداخت و بخشی از بدهی‌ها با یک روش مدرن سامان دهی شده است. تمام ماشین‌آلات و دستگاه‌های کارخانه مورد نوسازی و بازسازی قرار گرفته‌اند، سیستم آموزش و تحقیقات در کارخانه تعریف و راه‌اندازی شده و جهت ارتقای تولید از نظرات و دیدگاه‌های مشاورین داخلی و خارجی استفاده به عمل می‌آوریم. در مجموع، وضعیت کارخانه به سطحی رسیده که در پایان سال ۱۳۹۰، توانست هر چند جزئی عملکرد مالی داشته و محصولات خود را وارد عرصه بازار نماید و تا حدودی خریداران خود را پیدا کند.

هدف سال ۱۳۹۰ کارخانه "اعلام هویت" بود که خوشبختانه با موفقیت به این هدف دست یافتیم. هدف سال ۱۳۹۱ "مطرح شدن در بازار داخلی" و هدف سال آینده "ورود به عرصه صادرات" است. تمام استانداردهای بین‌المللی یک واحد تولیدی در پشم‌بافی آسیا اجرایی شده و شعار "کارکنان اصلی‌ترین سرمایه یک سازمان هستند" عملاً محقق

شده‌است به نحوی که در کارخانه، پزشک و وکیل مستقر است و تمامی کارکنان از مشاورها و خدمات ایشان به صورت رایگان بهره‌م می‌برند. همچنین اقدامات دیگر در مباحث جدیدی مدیریتی و معماری اطلاعات و فرآیندها در دستور کار جدی شرکت است که نزدیک به ۶۰ درصد آن محقق شده‌است. در این کارخانه تمام کارکنان با افتخار از شغل خود یاد می‌کنند و اگر با تک تک آنها مصاحبه انجام دهید، این رضایت و خرسندی را به زبان می‌آورند به همین دلیل امروز حضور و نظارت فیزیکی من در تهران یا کرمان تفاوت چندانی ندارد زیرا تمام کارکنان، وظایف خود را با علاقه قلبی و در کمال دقت انجام می‌دهند و این مطلب که همچنان مدیر این مجموعه هستم؛ برایشان کفایت می‌کند. لازم به ذکر است آن گونه که مطلع هستم صد درصد سهام این کارخانه متعلق به "بنیاد تعاون ناجا" است البته در سال‌های گذشته، افراد حقیقی و حقوقی به عنوان سهامداران مجموعه محسوب می‌شدند.

از دلایل رکود و نابسامانی پشم‌بافی آسیا طی سال‌های اخیر، اطلاعاتی دارید؟



به اعتقاد من، صنعت نساجی یک صنعت بسیار مظلوم است و صنعتگران آن انسان‌هایی بسیار مهربان، عاطفی، هنرمند و دارای روحیه لطیف هستند. به درستی نمی‌دانم که جنس این صنعت چیست اما در برخورد با اهالی نساجی به خوبی متوجه وجود صداقت، عدم خشونت و یا فریب دیگران شده‌ام.

دلایل مختلفی می‌تواند در ایجاد این بحران نقش داشته باشد ممکن است میان شرکاء اختلاف نظر پیش آمده بود یا این رکود ناشی از اتخاذ سیاست‌های نادرست مدیریتی یا اقتصادی باشد که من سابقه ذهنی چندانی نسبت به گذشته این مجموعه ندارم.

بنیاد تعاون ناجا یک مجموعه شبه دولتی است...
علی القاعده این طور می‌باشد اما تابع تمام قوانین کار است، مالیات، بیمه تأمین اجتماعی و... پرداخت می‌نماید، مشمول معافیت گمرکی نیست و همچون یک شرکت خصوصی دارای هیأت مدیره، مجمع عمومی، قوانین ثبت شرکتی و... می‌باشد.

در کشور، شرکت‌هایی تحت عنوان "شبه دولتی" وجود دارند ممکن است زمانی که دولت موانع و مشکلات متعددی برای تولیدکنندگان واحدهای بخش خصوصی ایجاد می‌کند؛ مدیران این بخش نتوانند به مسیر خود ادامه دهند لذا روند فعالیت شرکت با کندی یا توقف روبرو می‌شود لذا شرکت‌های شبه دولتی که بعضاً در مجموعه‌های بخش خصوصی، سهام‌دار هستند اقدام به خرید تمام سهام آن مجموعه می‌نمایند. این اقدام دولت چندان صحیح نیست و یا یک سازمان دولتی با یک پیمانکار بزرگ بخش خصوصی در مورد اجرای یک پروژه قرارداد منعقد می‌کند اما به اندازه‌ای در پرداخت بدهی خود به این پیمانکار تعلل می‌ورزد که پس از مدتی آن شرکت توان ادامه فعالیت را از دست می‌دهد و دولت اقدام به خرید سهام آن می‌نماید! با توجه به این که به نظر می‌رسد نگاه شما به موضوعات تولیدی و صنعتی، نگاه بخش خصوصی است و نه نگاه نگاهداری و بخش دولتی؛ دیدگاهتان در این مورد چیست؟
واقیبت این است که جنس قیودی که در بخش خصوصی وجود دارد با جنس قیود بخش دولتی متفاوت است. برای مثال در برخی موارد در نگاه بخش خصوصی می‌توان گفت که "هدف، وسیله را توجیه می‌کند" و فعالیت در این بخش یکسری قواعد خاص خودش را دارد اما در سیستم دولتی جنس فعالیت به گونه‌ای است که ضوابط و قیود خاصی

رجحان بر سود دارد و از همین روست که در بنگاه‌های دولتی چون کارکنان به صورت مستقیم منافع شخصی را لمس نمی‌کنند و از طرفی دیگر، امنیت شغلی بالاست به همین دلیل ضریب بالای امنیتی در شغل خودبخود باعث کارزدگی و روزمرگی در مشاغل دولتی می‌گردد.

در یک بخش خصوصی، بقای آن نگاه به کسب درآمد و خودگردانی بستگی دارد و اهرم‌های کمکی اقتصادی، نقش بسزایی در توسعه و ادامه حیات یک بنگاه ندارند اما در بخش دولتی، کارمند آن بخش، فارغ از عملکرد ملموس مالی، حقوق خود را ماهیانه می‌گیرد و این یعنی جریان نقدینگی نفت در بخش دولتی پر رنگ‌تر است. اما این که حضور بخش دولتی در جریان تولید و صنعت به صورت مستقیم درست یا نادرست؛ می‌بایست این گونه پاسخ دهم که من برخلاف بسیاری، حضور را مطلقاً بد یا مطلقاً خوب نمی‌دانم. نخست این که اعتقاد دارم در این حضور می‌بایست بسته به مقتضیات زمانی، مکانی و موضوعی تعریف داشته باشد. برای مثال موضوع معدن؛ این صنعت در دنیا جزء صنایع High Risk می‌باشد که در این صنعت، علی القاعده دو گروه وارد می‌شوند. یک بخش دولتی و دیگر متمولین که به اصطلاح دارای ویژگی‌های خاصی!!! هستند. در این صنعت از ابتدای کار، صدها بار تلاش می‌کنید و هزینه‌های گزافی را تقبل می‌نمائید اما بارها به بن بست می‌رسید لذا سرمایه‌گذاری در این بخش یک کار پیچیده و و طاقت‌فرساست. اگر چه بازگشت سرمایه در صورت تحقق لگاریتمی است و بسیار قابل توجه می‌باشد اما ریسک بالای آن به هر گروهی اجازه ورود و سرمایه‌گذاری نمی‌دهد. ضمن آن که در همین عرصه، نوع کانی‌های موردنظر نیز خود مقوله دیگری و احصاء آن در دسره‌های بیشتری دارد.

به حال دولت و حکومت در یک جامعه یکی از مصادیق قدرت مطلق است و این اطلاق نه به معنای خاص، که یک معنای عام است و از این رو، نقش آن می‌بایست همچون یک کفیل در اداره عاقلانه باشد که این امر در جای خود نیاز به بحث بسطی و مفصلی دارد.

سابقه فعالیت در چه صناعی را دارید؟

در موضوعات مهندسی مانند نفت، ماشین‌آلات صنعتی، صنایع الکترونیک، فناوری اطلاعات، معدن و صنعت نساجی. شاکله اصلی فعالیت من، مدیریت اجرایی، برنامه‌ریزی و سناریونویسی جهت حل بحران بنگاه‌های ورشکسته است.

با توجه به فعالیت در صنایع مختلف، صنایع نساجی را در مقایسه با سایر صنایع از نظر ارزش افزوده، نوع تکنولوژی و نوع بازار چگونه ارزیابی می‌کنید؟

به اعتقاد من، صنعت نساجی یک صنعت بسیار مظلوم است و صنعتگران آن انسان‌هایی بسیار مهربان، عاطفی، هنرمند و دارای روحیه لطیف هستند. به درستی نمی‌دانم که جنس این صنعت چیست اما در برخورد با اهالی نساجی به خوبی متوجه

وجود صداقت، عدم خشونت و یا فریب دیگران شده‌ام. این صنعت به لحاظ بازار صنعت دارای هویت و فی نفسه دارای بقای ذاتی است چرا که نیاز به محصولات این صنعت از بدو تولد تا مرگ یک انسان اجتناب‌ناپذیر است. اگر شما ۲۴ ساعت هیچ‌گونه غذایی صرف نکنید همچنان می‌توانید به تعامل خود با دیگران و کار روزانه ادامه دهید اما بدون محصولات نساجی، تعامل و فعالیت شما متوقف می‌شود. و این یعنی بازار چرا که هویت یک بازار به نیاز معطوف است. به لحاظ ارزش افزوده نیز با توجه به تسری نیاز و دوره زمانی آن می‌توان ارزش افزوده آن را کاملاً قابل توجه و ملموس دانست. موضوعاتی که ارتباط دائمی با زندگی انسان دارند؛ بار کود مواجه نمی‌شوند و همیشه در عرصه اقتصاد، سودآور و پول‌ساز هستند این صنعت ارزش اقتصادی زیادی دارد برای مثال برزیل یکی از کشورهای بحران زده و دارای رکود اقتصادی بود اما در سایه گسترش و توسعه صنعت نساجی، توانست از این بحران با موفقیت عبور نماید. این مثال در مورد ترکیه - کشور نزدیک و همسایه ایران - نیز مصداق دارد به طوری که حجم وسیعی از صادرات این کشور به منسوجات با کیفیت اختصاص دارد، چین نیز چنین مسیری را طی کرده است. در این کشورها، صنعت نساجی به عنوان یک متغیر قدرتمند اقتصادی در عرصه رقابت بین‌المللی مدنظر قرار دارد.

به اعتقاد شما صنعت نساجی ایران با رکود و بحران مواجه است؟ این رکود در واحدهای بخش دولتی وجود دارد یا بخش خصوصی؟

پاسخ به این سوال که آیا رکود وجود داشته یا خیر؛ باید به آمارهای سازمان صنایع مراجعه کرد تا متوجه شویم روزانه چه تعداد واحد نساجی تعطیل می‌شوند و یا منسوجات چین و ترکیه تا چه میزان جایگزین تولیدات ایرانی شده‌اند. به عنوان یک جزء کوچک از نساجی می‌توانم بگویم که صنعت نساجی بسیار سودآور است و به عنوان یک متغیر اقتصادی در جامعه می‌تواند مورد توجه قرار گیرد اما در حق آن (چه توسط بخش دولتی و چه توسط بخش خصوصی) ظلم می‌شود.

زمانی که مقام معظم رهبری سال ۱۳۹۱ را تحت عنوان "سال تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی" نام‌گذاری نمودند؛ می‌توان یکی از ابعاد تولید ملی را صنعت نساجی نامید اما تاکنون برای بقا و توسعه این صنعت چه اقداماتی صورت گرفته است؟ آیا فضایی برای رشد و توسعه آن تعریف کرده‌ایم؟ پاسخ را در بازار و قواعد؟؟؟ بیابید. رکود و نابسامانی شایسته صنعت نساجی نیست و نباید حق این صنعت ارزشمند تضییع شود. متأسفانه همیشه هم به دنبال مقصری خارج از مجموعه خود هستیم! پیتر سنگه معتقد است "به دنبال عامل بیماری، خارج از مجموعه خود نباشید زیرا مشکل اصلی در طرز تفکر و برخورد شما با مسائل نهفته است." دشمن در جایی خارج از بنگاه ما نیست، به اعتقاد من تمام اجزای این صنعت دارای روح هستند اما کسی به آن توجهی نشان نمی‌دهد زیرا سیستم تعریف شده و تیم اقتصادی کشور، تعریف درستی برای آینده



بازار نساجی آنقدر وسیع است که در صورت مدیریت صحیح، می توان واحدهای نساجی را بر اساس توان و حجم تولید تقسیم بندی نمود و سهم هر کدام را در بازار براساس توانمندی های آنان مشخص تا تمام کارخانه ها به سودآوری دست یابند.

و هنر است، باور کنیم یک مدیر باید یک روان شناس خوب باشد، مدیریت یک تخصص است و صرف این موضوع که یک فرد، انسان خوب و قابل اطمینانی است و یا تخصص بسیاری در یک حوزه علمی و فنی دارد، نمی توان مدیریت را به وی سپرد. میان مدیر و متخصص تفاوت بسیاری وجود دارد که متأسفانه در ایران این تفاوت را باور نکردیم. یکی از رموز موفقیت سایر کشورها در تولید و صنعت، ارائه یک تعریف خاص از مدیریت است و تا زمانی که یک مدیر در میدان عمل، محک نخورد، به عنوان مدیر شناخته نمی شود. یک مدیر مستقیماً با آدمها سروکار دارد در حلی که خود نیز از مشخصه های یک انسان برخوردار است و عملاً همه های از رفتارها و برخوردها به وجود می آید که می بایست در این بازار آشفته، رفتاری دسته بندی درست صورت گیرد در این اثناست که عکس العمل های افراد با همدیگر، نسخه مدیریتی هر کارخانه و هر مجموعه ای متفاوت خواهد بود. به عبارتی یک مدیر واجد شرایطی می بایست ضمن شناخت نقاط ضعف و قوت خود، تحلیل محیط رفتاری خویش به تجانس رفتار سایرین نیز توجه کرده و در قبال هر فردی، محیط و موضوع متناسب آن مدیریت نماید.

در بحث مدیریت شرکت پشم بافی آسیا، چشم اندازی تعریف کرده اید که مبتنی بر سرمایه انسانی مدیریتی، تخصصی و بهره گیری از تکنولوژی روز است. برنامه کاری شما برای ۲ سال تصدی پست مدیریت عامل این مجموعه تولیدی چیست و چه چشم اندازی برای توسعه شرکت ترسیم کرده اید؟

اگر بتوانیم اقدامی انجام دهیم که تولیدات ما در تمام دنیا تسری یابد و همه به دنبال مصرف تولیدات شرکت پشم بافی آسیا باشند؛ آن زمان است که می توانم افتخار کنم کاری انجام داده ام و توانسته ام در صحنه رقابت، آنقدر قدرتمند ظاهر شوم نام ایران و ایرانی در تمام دنیا، احترام همگان را برانگیزد؛ آن زمان احساس می کنم در قبال تمامی کسانی که برای این مملکت جانفشانی کرده اند، ذره ای ناچیز قدرشناس بوده ام.

بر اساس اتخاذ چه تدابیر و راهکارهایی توانستید تولید کارخانه را به سطح مطلوب و حتی قابل صادرات برسانید؟

که براساس آن، "برنامه ریزی استراتژیک" شکل می گیرد. در این برنامه ریزی، مسائلی همچون توجه و حمایت از نخبگان مطرح می شود. همیشه در کشور، شعار توجه به نخبگان سر داده می شود اما چه زمانی از آنان حمایت واقعی صورت گرفته است؟

در مقام مقایسه، آیا ارزش یک فوتبالیست با ارزش یک نخبه علمی، اقتصادی و مدیریتی یکسان است؟ هیچ گاه فکر ارزش های بنیادی و نخبگان ورزشی نبوده و نیستیم. اما سوال من در پاسخ به قیاس است آیا در همین ورزش، ارزش یک کشتی گیر و وزنه بردار با یک فوتبالیست یکی است؟

به نظر من معنای کلماتی همچون ارزش، نفع برای جامعه، آینده نگری، کار تیمی، بخشی نگری و ... دارای بار وزنی بسیاری است که هر کدام سهم بسزایی در به کارگیری های آن ها دارد.

با این تعارف و امثال آن به نظرم تنها چیزی که برای صنعت نساجی می تواند به صورت یک مجله بیان نمود؛ این است که "این صنعت در ایران دارد می میرد و در آینده برای دفن آن می بایست کفشش را از خارج وارد کنیم."

بهرتر است از این فضا خارج شویم زیرا مسائلی را به همراه دارد که اگرچه در نوع خود بسیار ارزشمند و جالب توجه هستند؛ اما از صنعت نساجی و موضوع گفت و گو دور مان می کنند؛ به تولیدات پشم بافی آسیا اشاره نمائید.

تولیدات این مجموعه، پارچه فاستونی و پارچه عبایی با ظرفیت اسمی یک میلیون و ۵۰۰ هزار متر در سال است. همچنین فعالیت های مربوط به بخش ریسندگی، بافندگی، رنگرزی، رفوگری و تکمیل پارچه های تولیدی نیز در کارخانه انجام می شود.

تمام تولیدات کارخانه، خریدار دارد و به فروش می رسد؟

همان طور که می دانید این کارخانه به تازگی از رکود و بحران خارج شده است و به تدریج مراحل رشد و بالندگی خود را طی می نماید. براساس مذاکرات انجام شده و ارسال نمونه های تولید کارخانه، امسال پارچه های عبایی را به خارج کشور صادر خواهیم کرد.

در جریان خصوصی سازی و واگذاری واحدهای نساجی از دولت به بخش خصوصی، مدیریت برخی واحدها به افرادی واگذار شد که نه متخصص نساجی بودند و نه تجربه ای در مدیریت یک واحد تولیدی این صنعت. ضمن این الزامات یک کارشناس توانمند، نمی تواند یک مدیر موفق باشد. دیدگاه شما در این مورد چیست؟

یک مدیر استراتژیک به خوبی می داند که چگونه از متخصصین یک صنعت در جایگاه واقعی خود استفاده کند تا موجب رونق تولیدات آن مجموعه شود. باید باور کنیم که مدیریت یک علم

نساجی انجام نداده اند و یا اگر هم انجام داده اند در تعریف آن اشکال و ابهام وجود دارد چرا که نتیجه همین تعریف احتمالی است که وضعیت فعلی نساجی را رقم زده است در حالی که بسیاری از کشورها مانند برزیل، ترکیه، چین و ...، توسعه صنعتی خود را از این صنعت آغاز کرده اند.

در حال حاضر میزان صادرات محصولات نساجی ترکیه، ۲۵ میلیارد دلار است و چشم انداز ۲۰ ساله این کشور رسیدن به رقم ۱۰۰ میلیارد دلار می باشد. در حالی است که در سند چشم انداز ایران، برنامه ای برای رشد صنعت نساجی وجود ندارد. میزان صادرات منسوجات ایران با احتساب فرش دستباف به زحمت حدود یک میلیارد دلار است (از این رقم حدود ۵۰۰-۶۰۰ میلیون دلار متعلق به فرش دستباف است) چه زمانی قرار است که رقم ۱۰۰ میلیارد دلار ترکیه برسیم؟! متأسفانه هیچ برنامه و چشم اندازی برای آینده این صنعت تدوین نشده است در حالی که صنعت نساجی پس از نفت، دومین صنعت بزرگ کشور محسوب می شود...

استدلال شما کاملاً صحیح است. ایران، کشور ثروتمندی است و در بسیاری از زمینه های اقتصادی توانمند می باشد. به گواه بزرگان نساجی ریشه بسیار قدیمی و قدرتمندی در این صنعت داریم آیا کشور ترکیه دارای چنین ریشه تاریخی می باشد؟ امروز جایگاه نساجی ایران در جهان کجاست و ترکیه در چه رتبه ای قرار دارد؟ به میزان صادرات منسوجات ترکیه اشاره کردید پس اختلاف شدید در میزان صادرات منسوجات ایران و ترکیه، بیانگر اتخاذ سیاست های نادرست صنعت نساجی و تعیین خط مشی و برنامه ریزی استراتژیک در ایران است.

در حال حاضر جمعیت دنیا به ۵ میلیارد نفر بالغ شده بنابراین نیاز به منسوجات نیز در دنیا نسبت به سال های گذشته، چندین برابر افزایش یافته اما چرا میزان فروش منسوجات ایرانی روند رو به بالا را کاهش طی می کند؟ چرا صنایع نساجی و صنایع وابسته به آن هر روز به تعطیلی میل می کنند؟ این خیلی دردآور است که حد نیاز این صنعت به بی نهایت میل کرده و در مقابل، حد تأمین آن به سمت صفر میل می کند؛ این دو تابع به هیچ عنوان با یکدیگر همگن نیستند. متأسفانه در این شرایط حتی اتحادیه ها و تشکل های نساجی در زمینه رفع مشکلات این صنعت نیز با یکدیگر مشارکت ندارند. در حالی که بازار نساجی آنقدر وسیع است که در صورت مدیریت صحیح، می توان واحدهای نساجی را بر اساس توان و حجم تولید تقسیم بندی نمود و سهم هر کدام را در بازار براساس توانمندی های آنان مشخص تا تمام کارخانه ها به سودآوری دست یابند.

یکی از راه های تجزیه و تحلیل معضلات یک واحد تولیدی، طرح "چرایی" برای تمامی فرایندها و ... می باشد و پاسخ به این چرایی ها، سناریو و ایده ای در اختیار مدیران قرار می دهد



به عنوان یک تولیدکننده مالیات می پردازم، مشمول معافیت گمرکی نیستم، از دلار با نرخ آزاد استفاده می کنم اما با شرکتی که مالیات، بیمه، دارایی و ... نمی پردازد باید رقابت کنم! این شرایط نشان از توان و همت فوق العاده تولیدکنندگان خالص دارد که علیرغم تمام نامهربانی ها و مشکلات، در میدان رقابت باقی می ماندند.

۲ اصل مهم در عرصه رقابت وجود دارد "کیفیت" و "تحقیق و توسعه" اعتقاد دارم دوم و بقای بنگاه ها در دنیا بر این ۲ اصل استوار است که اولاً محصولات جدید ارائه دهیم و دوم این که محصولات با کیفیتی تولید نمائیم تا مورد توجه و پسند خریداران قرار گیرد.

نکته دیگر این که معتقدم "خوب شدن آسان است، خوب ماندن دشوار است" برای خوب ماندن، برنامه ریزی کرده ایم و از همان روز نخست، بحث تحقیق و پژوهش و همچنین ارتقای کیفیت محصولات را برای شرکت تعریف کردیم، سپس تمام ماشین آلات و بخش سخت افزار کارخانه مورد نوسازی و بازسازی قرار گرفت، از وجود متخصصین خوشنام و معتبر نساجی بهره مند شدیم (اغلب این افراد دانش آموزان خارج از کشور هستند و خالصانه و دلسوزانه برای صنعت نساجی ایران، تلاش کرده اند) اساسی ترین نکته مدنظر هم این بود که انسان ها را به عنوان «ارزشمندترین» و «مهمترین» سرمایه کارخانه می دانیم.

در زمینه استخدام نیروی انسانی با حدود ۴۷۰ نفر به صورت مستقیم مصاحبه انجام دادم و حتی با متقاضیان کار در بخش خدمات نیز مصاحبه صورت گرفت. از این تعداد ۱۰۰ نفر پس از انجام یک مصاحبه عمومی و همچنین یک مصاحبه علمی - تخصصی مورد پذیرش نهایی قرار گرفتند زیرا اعتقاد دارم اگر از روز نخست، افراد یک مجموعه درست و صحیح در کنار هم دیگر چیده نشوند و معنای کار تیمی را ندانند، فعالیت های سازمان به درستی انجام نخواهد شد.

در این مجموعه، استخدام به اصطلاح "سفارشی و فامیلی" وجود ندارد و ملاک انتخاب همکاران، سلامت نفس، تعصب، غیرت کار، همین دینی و تخصص آنهاست. در حال حاضر کارکنان تحت آموزش های تخصصی و فنی قرار دارند و تمام مدیران بدون استثنا در دوره های آموزشی کامپیوتر و زبان خارجی شرکت می کنند زیرا در دو سال آینده، مشتریان خارجی به جمع مشتریان کارخانه افزوده خواهند شد و آنان باید توانایی برقراری ارتباط با مشتریان خارجی را داشته باشند. احساس می کنم در برخی از شرکت ها، مدیران صرفاً به این نکته توجه می کنند که در دوران مدیریتشان، مشکلی به وجود نیاید در حالی که یک مدیر استراتژیک در مجموعه تحت مدیریت خود به مواردی دقت می کند که اگر چه ممکن است فواید آن را در دوران مدیریت خود مشاهده نکند اما در آینده این فواید و منافع، شامل حال مجموعه خواهد شد و در

واقع مدیر استراتژیک، فونداسیون بنا را به نحوی می سازد که در مقابل زلزله های شدید هم یاری مقاومت دارد زیرا این فونداسیون، به جا، به موقع و براساس رهبری هزینه (و نه مدیریت هزینه) استوار شده است. خوشبختانه در این مجموعه با حداقل هزینه ها توانستیم شرکت را به موفقیت امروز برسانیم. لازم به توضیح است که حفظ انگیزه کارکنان و مقاومت در برابر ایجاد روزمرگی میان آنها کاری بسیار دشوار است که یک مدیر باید به خوبی از عهده آن برآید.

به عنوان مدیرعامل شرکت پشم پافی آسیا با صراحت ادعا می کنم که از زیر صفر به صفر رسیده ایم، امروز هویت پیدا کرده ایم، مطمئن باشید هویت واقعی خود را تا چندسال آینده (تا ۸۰-۹۰ درصد) نشان خواهیم داد و به زودی اخبار خوبی از این کارخانه می شنوید زیرا اعتقاد دارم که نباید انشالله را صرفاً به زبان آورد بلکه باید به آن عمل کرد. اگر نیت انسان در مورد انجام هر کاری خالصانه و بانیست کسب رضایت خداوند باشد و اطمینان داشته باشید که برخلاف رحمت و قاعده خداوندست که به شما کمک نکند زیرا "از تو حرکت و از خدا برکت" یک باور دینی است.

کمک و حمایت از دیدگاه شما به چه معناست؟

به این معنا که سهم بخش خصوصی، دولت و اصناف در تولید چیست، اصلاً سناریوی تولید کار چیست و نقش تولیدکننده به عنوان بازیگر در این میان چیست؟ مرتب شعار حمایت از تولید عنوان می شود اما قوانین کار، دارایی، بیمه، گمرک و ... به نحوی تنظیم شده که تولیدکنندگان را زمین گیر می کند. حمایت از تولید یعنی تولیدکننده، دلار آزاد بخرد و در کنار رقیبی که از دلار ارزان تر استفاده می کند، قرار گیرد!!! این حمایت از تولید است؟! به عنوان یک تولیدکننده مالیات می پردازم، مشمول معافیت گمرکی نیستم، از دلار با نرخ آزاد استفاده می کنم اما با شرکتی که مالیات، بیمه، دارایی و ... نمی پردازد باید رقابت کنم! این شرایط نشان از توان و همت فوق العاده تولیدکنندگان خالص دارد که علیرغم تمام نامهربانی ها و مشکلات، در میدان رقابت باقی می ماندند. در خارج از کشور شعار "توانمند باشید تا باقی بمانید، توانمند نباشید از بین می روید" یک اصل پذیرفته شده همگان است اما در مملکت ما چه تعداد از توانمندا از بین رفته اند و دیگر نامی از آنها وجود ندارد.

صحنه رقابت در کشور باید صحنه آزادانه و منصفانه ای باشد. متأسفانه معنای رقابت در ایران منطقی نیست و شما وارد رینگی می شوید که حرفتان، دهها پشتیبان و مشاور قدرتمند داخلی و خارجی دارد در حالی که تنها هستید و جز خداوند یاری و یابوری ندارید اما با توکل به او و جسارت و شهامت وارد میدان می شوید تا در عرصه رقابت باقی بمانید و این عین صواب و خودباوری است.

به نظر شما برای انجام کمک و حمایت از تولید و تولیدکننده نیازمند برنامه استراتژیک برای صنعت نساجی هستیم؟

هر فرد، سازمان و مجموعه ای که سناریوی نساجی در ایران را تدوین می کند باید مشخص نماید که نساجی چه سهمی از اداره اقتصادی کشور را می تواند برعهده بگیرد. البته سناریوی نویسان باید به اصول نگارش سناریو آشنا باشند و بدانند که نساجی که از روز تولد تا هنگام مرگ با انسان است پس آیا می تواند در سید اقتصاد جامعه سهم قابل توجهی داشته باشد یا خیر؟ به اعتقاد من می تواند سهم داشته باشد زیرا رقابت بر اساس نیاز تعریف می شود و تا زمانی که نیاز وجود دارد، عرضه کننده آن نیاز پابرجاست.

پس از نگارش سناریو، باید سهم بخش خصوصی و دولتی در این صنعت تعریف شوند و بدانیم اجزای بخش دولتی در این حوزه چه کسانی هستند، سهم آنان و همچنین سهم بخش خصوصی تعریف شود؛ سپس یک قوه عاقله میان آنان تعامل ایجاد کند.

نکته سوم ائتلافی است که باید میان تشکل ها و فعالان صنعت نساجی تشکیل شود. اصولاً تشکل در دنیا با هدف ایجاد هم افزایی راه اندازی می شود اما این که شرکت ها همدیگر را رقیب سرسخت و دشمن قلمداد کنند، هم افزایی است؟! پس باید هم افزایی را تعریف کنیم تا مشخص شود چه واحدهایی قدرتمند و چه واحدهایی توان کمتری دارند سپس چه اقداماتی جهت تقویت بنیه واحدهای ضعیف می توان انجام داد و با اتخاذ چه تدابیری می توان واحدهای قدرتمند را در کنار یکدیگر قرار داد.

در حال حاضر، برنامه های برای صنعت نساجی وجود ندارد و اگر هم وجود دارد، نمی دانم این برنامه چیست و برنامه نویسان آن چه کسانی هستند! همین موضوع بیانگر ضعف در سیستم اطلاع رسانی برنامه ریزان دارد زیرا تولیدکنندگان خبری از برنامه صنعت نساجی ندارند!

نکته دیگر این که هر فردی، هر سازمانی و هر کشوری نسخه خاص خود را دارد. باورمان شود اگر ژاپن به کشور قدرتمند صنعت دنیا تبدیل شده است، به دلیل تلاش و همت مردم این کشور است بنابراین اگر می خواهیم ایران، آباد شود باید بدانیم که ایرانی باید این کار را انجام دهد؛ اگر یک نسخه مدیریتی مثلاً در فلان کشور خارجی با موفقیت اجرا شده دلیلی ندارد که اجرائی آن در ایران هم منجر به موفقیت شود. معتقدم که باید نسخه های موفقیت سایرین را استخراج و سپس بومی سازی نمائیم تا قابلیت اجرا در کشور را براساس تمام ویژگی های ایران داشته باشد و در نهایت یادمان باشد ارائه راه حل های مقطعی، بیماری های به مراتب خطرناک تری در آینده به وجود می آورند. این موضوع را دنیا تجربه کرده است. تمام سبک های مدیریتی که امروز از آن دم زده می شود دچار مشکلات اساسی است اما بدون توجه به این موضوع، متأسفانه به واحدهای ما تزریق می شود. مخالفتی با بهره گیری از سیستم های نوین مدیریت ندارم اما معتقدم باید این سیستم ها را بومی سازی کرد تا قابل استفاده در مجموعه های ایرانی شود. در پایان، توفیقات روزافزون تمام فعالان این مرز و بوم و انقلاب را در هر لباسی و کسب و پیشه ای از خداوند متعال خواستارم.