



برای آینده؛ بقا کافی نیست

اشاره:

دکتر محمدی معتقد است: «با توجه به اینکه موضوع تحریم و نوسانات نرخ ارز تازگی ندارد، تغییر جدیدی روی کار هیچیک از صنایع نگذاشته است. برای مواردی که ارز ۴۲۰۰ تومانی حذف شده به نرخ بازار آزاد تولید می‌کنند و به دلیل افزایش قیمت با کمبود تقاضا روبرو هستند و این امر مانند یک دور تسلسل جوهر و خون تولید را می‌مکد. زیرا با کاهش تقاضا، مجبور است کاهش ظرفیت تولید بدهد که خود به معنای افزایش قیمت تولید و کاهش مضاعف درآمد است.»

وی تصریح کرد: «در قرن بیست و یکم، کمتر کشوری دارای سیاست‌های کلان اقتصادی شبیه ایران است؛ در نتیجه بررسی موقعیت اقتصادی یک صنعت از طریق تحلیل و ارزیابی‌های تئوریک اقتصادی به نتیجه‌ای که با واقعیت همخوانی داشته باشد نمی‌رسد. بدون اغراق باید گفت تلاشی ورای مبادله‌های مبتنی بر قوانین علم اقتصاد لازم است تا پایداری، نه حتی رونق، یک صنعت را مدیریت نمود.»

به اعتقاد این صنعتگر نساجی، همه صنایع باید خود را برای شرایطی آماده سازند که در مقابل بحران‌های مشابه کرونا توان مقاومت و بقا داشته باشند، هر چند برای آینده، تنها بقا کافی نیست و باید رشد توسعه را مد نظر داشته باشیم.



«طی یک سال اخیر سرمایه‌گذاری در بخش تولید الیاف چگونه بوده است؟ خرید ماشین‌آلات جدید، افزایش حجم تولیدات، راه‌اندازی واحدهای جدید و ... قابل توجه هستند؟ گروه صنعتی ساینا در چه شرایطی به سر می‌برد؟

اجازه بفرمایید قبل از ارزیابی شرایط بگویم در هر نوع بحرانی صنایع مختلف بر اساس ماهیت خود و قرار گرفتن در طیف تقاضا از کالاهای اساسی تا لوکس احتمالاً بازتاب‌های متفاوتی به بحران نشان می‌دهند. صنعت نساجی محصولاتی با کاربردهای بسیار متفاوت دارد و مشتریان آن نیز طیف بسیار وسیع‌تری از صنایع مادر تا مصرف کننده نهایی مستقیم تشکیل می‌دهند. بنابراین در بخش بزرگی از تقاضا ما با کشش تقاضای بالایی روبرو هستیم و در بخش دیگری امکان دارد بحران خاصی تأثیر زیادی روی تقاضا به وجود بیاورد.

چنان‌که در مورد الیاف صناعی مانند، فرش، موکت، مصارف اتوموبیل سازی (که البته مستقیماً به دوران پاندمی مربوط نیست و فقط همزمانی کاهش تولید این صنایع با دوران پاندمی سبب

مطرح کردن نام آن در این لیست هست.) صنایع جانبی تزئینات داخلی ساختمان و حتی کالاهای خواب در زمینه‌هایی که شاید به توسعه و بهسازی صنعت گردشگر، سفر و هتل مربوط می‌شد؛ با رکود قابل توجهی روبرو بوده و شاید بتوان گفت هنوز هستیم.

بی‌شک تأثیر این رکود برای تولیدکنندگان الیاف پلی‌استر یکسان نبوده است. هر تولیدکننده برحسب اینکه مشتری هدف وی در کدامیک از این صنایع قرار داشت؛ بر اساس ضریب تغییر میزان تقاضای مشتریان خود، برای عرضه محصول خود به همان مشتریان، متأثر شد. لیکن مدیریت بازرگانی اصول و قواعد بنیادی بسیار مهمی دارد که بی‌شک تولیدکنندگان با کمک این اصول، (البته اگر قبل از بحران پاندمی در استراتژی خود در نظر گرفته بودند)، توانستند اقدامات جبرانی لازم را فعال نمایند.

مهم‌ترین اصولی که توانست تولیدکنندگان را برای گذر از این تنگنا پشتیبانی کند، تنوع محصولات، تنوع مشتریان هدف و صادرات بود. خوشبختانه ساینا به عنوان یکی از تولیدکنندگان با سابقه الیاف

تولیدکنندگان در بانک های اطلاعاتی قابل دسترس وجود ندارد، مانند توسعه تجهیزات و تنوع تولید و افزایش کیفیت، فقط در مورد ساینا که اطلاعات دقیقی آن را دارم؛ صحبت کنم.

به عنوان یک مدیر صنعتی در کارخانجات تولیدی، که شاید بیشترین فشارها را در زمان بحران و رکود تحمل می کند، می توانم با قاطعیت بگویم آنچه ساینا را در این دو سال کماکان به عنوان یک مجموعه فعال و عرضه کننده کامل محصولات تعهد نموده خود به بازارهای داخلی و خارجی موفق ساخت، استراتژی «پیش نگرانه و زنده» مجموعه بود.

صادرات برای ما ابزاری نبود که هر وقت سودش بالاست ادامه دهیم و با کاهش قیمت دلار قطع کنیم. تنها موضوعی که می توانست منجر به کاهش صادرات مجتمع شود، اولویت تقاضای بازار داخلی، حتی با سود کمتر بود.

بنابراین پاسخگویی و حفظ مشتریان خارجی در همه زمان های رونق یا رکود بازار خارجی، سبب شد که این گزینه در بحران پاندمی بتواند با تغییر در صد از بیست به پنجاه در مواقعی که بازارهای داخلی رکود شدید تقاضا داشت، به عنوان یک Plan B جبرانی موفق، پاسخ دهد.

در تمام این دوران با حفظ کلیه پروتکل های ایمنی و حفاظت از سلامتی پرسنل و نداشتن هیچ ضایعه ای، ساینا افزایش نیروی کار در تمام سطوح سازمانی داشته است. در صورتی که ضرورت ایجاد می کرد با تأمین مواد اولیه وارداتی، سرعت بخشیدن به مراحل صادرات و توزیع داخلی و حتی در برهه های زمان بندی و محدودیت تأمین نیروی برق با استفاده از ژنراتور برق ظرفیت تولید را حفظ و حتی توزیع خود را متناسب با سرعت بازارهای هدف تنظیم نمود.

۴ طی یک سال اخیر صنعتگران و فعالان نساجی بیشتر با چه چالش هایی مواجه بودند و آیا راهکارهای برای مقابله با حل آنها وجود دارد؟



عدم اطمینان عمدتاً از دو عامل اساسی قیمت ارز و نا پایدار بودن مقررات بین المللی سرچشمه می گیرد؛ از سوی دیگر مزیت رقابتی آن معمولاً با هزینه های جانبی کمتر برقرار می ماند. با توجه به این دو نکته اساسی باید گفت توسعه صنعت الیاف هر چند تقاضای داخلی و افزایش طبیعی آن، و وجود تقاضای بین المللی می تواند بالقوه وجود داشته باشد، کما اینکه در همین دو سال حداقل دو کارخانه الیاف با ظرفیت متوسط تأسیس شد و اکنون نیز فعالیت می کنند.

در مورد افزایش حجم تولید نیاز به داشتن یک آمار از کشور داریم، نمی توانم نظر دقیقی بدهم. فقط می توانم بگویم ساینا با ظرفیت کامل و حتی در برخی از پیک های تقاضای داخلی یا خارجی با تمهیداتی بیشتر از ظرفیت کامل معمول خود نیز تولید و عرضه نمود. در مورد خرید تجهیزات که عمدتاً منظور تنوع تولید و یا تولید محصولات جدید باشد، در مورد ساینا می توانم بگویم که طرح توسعه قابل توجهی به اجرا درآمد و تجهیزات آن نیز در همین دوران تأمین، نصب و راه اندازی شد. احتمالاً چون یکی از راه های شناخته شده مقابله با رکودهایی که در اثر فورس ماژور ایجاد می شود تنوع تولید یا تغییر کیفیت تولید است، تولیدکنندگان دیگر نیز از این راهکار بهره برده اند.

اجازه دهید در زمینه هایی که اطلاعات دیگر

با تکیه بر استراتژی «زنده و پیش نگر» به خوبی این بحران را مدیریت نمود و نه تنها با کمبود تقاضا روبرو نبود بلکه در بسیاری از پیک های زمانی مصرف از پذیرفتن کلیه سفارش ها معذور بود. با اجرای اصول اساسی بازرگانی ساینا که صادرات خود را حتی در زمان هایی که بازده آن بسیار کمتر از فروش داخلی است، با تخصیص افزایش تولید بر تقاضای داخلی صادر می کند، با تغییر درصد صادرات از ۲۰ به ۵۰ توانست با اولویت عرضه به مشتری داخلی از بازار بین المللی خود برای حفظ ظرفیت تولید بهره ببرد.

سؤال شما هرچند به ظاهر یک سؤال است ولی از بخش های متفاوتی تشکیل شده. برای بررسی شرایط توسعه صنعت الیاف پلی استر در دوران بحران پاندمی باید چند نکته را در نظر گرفت تا پاسخ ارائه شده، علی رغم نداشتن پشتوانه آماری به واقعیت نزدیک باشد. اولاً یکی از موانع اصلی توسعه صنعت الیاف پلی استر نه فقط در بحران پاندمی، بلکه همواره چنین بوده، کمبود مواد اولیه برای الیاف ریسایکل و محدودیت تولید TG هست. مطمئناً توجه شما به واردات مواد اولیه جلب می شود. بله واردات مواد اولیه امکان پذیر است. نه برای این صنعت بلکه برای بیشتر صنایع. لیکن سرمایه گذاری نمی تواند براساس چنین پیش فرضی انجام شود. زیرا از یک سو قابل اطمینان نیست. این

سی‌سی‌یو و آی‌سی‌یو بالغ بر ۲ میلیارد تومان سرمایه‌گذاری کند. به این ترتیب ساینما توانست به مسئولیت اجتماعی خود پاسخ دهد، باری را از دوش شهروندان و خانواده‌های شاغلین صنایع بردارد و به نوعی در حد خود امداد رسانی نماید. بی‌شک در زمان وقوع بحران، کمک و همراهی تک‌تک هموطنان می‌تواند گذر موفقیت آمیز از بحران را برای ملت و مملکت به ارمغان آورد. تأکید من بر این است که مسئولیت برنامه‌ریزی و تأمین نیازهای افزایش یافته قبل از هر چیز به عهده متولیان آن بخش خدمات رسانی می‌باشد.

۴ تحریم‌ها و نوسانات نرخ ارز، چه تبعاتی بر تعامل و مرادفات فنی و تجاری فعالان نساجی گذاشته است؟

با توجه به اینکه موضوع تحریم و نوسانات نرخ ارز تازگی ندارد، تغییر جدیدی روی کار هیچیک از صنایع نگذاشته است. برای مواردی که ارز ۴۲۰۰ تومانی حذف شده به نرخ بازار آزاد تولید می‌کنند و به دلیل افزایش قیمت با کمبود تقاضا روبرو هستند و این امر مانند یک دور تسلسل جوهر و خون تولید را می‌مکد. زیرا با کاهش تقاضا، مجبور است کاهش ظرفیت تولید بدهد که خود به معنای افزایش قیمت تولید و کاهش مضاعف درآمد است. تولیدکنندگان در صورت داشتن قدرت رقابت و مزیت اقتصادی تنها با صادرات می‌توانند دوام بیاورند. برای مواردی که افزایش قیمت دلار نیمایی و یا تبدیل آن به ارز آزاد پیش آمده و در کل شامل ارز ۴۲۰۰ تومان نمی‌شدند، در واقع می‌توان گفت همه بخش‌هایی از تولیدشان که تأمین آن وارداتی بود، افزایش قیمت را تجربه کردند و اگر قیمت‌گذاری با محدودیت‌های تعزیراتی همراه بوده، باید دید توانسته‌اند ادامه دهند یا نه؟

صنایعی که کل مواد اولیه و ملزومات تولید آنها داخلی بوده موقعیت متفاوتی دارند و آن امکان تأمین مواد اولیه آنها دچار اختلال شده است و یا با تورم و محدودیت‌هایی که به دلایل مختلف در صنایع وابسته خود داشته‌اند، روبرو شده‌اند. در هر

شهرک‌ها با توجه به تأسیس هر کارخانه و افزایش نیروی کار آن شهرک و در نتیجه ساکنین آن شهرستان با همکاری متولیان شهرستان در صدد برنامه‌ریزی نمودن برای افزایش ظرفیت خدمات شهر نشینی از درمانگاه، مدرسه، فروشگاه و مسکن را جزء مسئولیت‌های خود می‌داند یا یک تولیدکننده باید علاوه بر مدیریت نمودن فرآیندهای تأمین و تولید و توزیع، مسئولیت‌هایی مانند، شهرداری، مسکن، آموزش و پرورش، بهداشت و آب و برق ... مورد نیاز نیروهای استخدامی خود و خانواده و افراد تحت تکفلشان را هم در امکان سنجی خود دیده باشد تا دچار ورشکستگی به تقصیر نشود!!

یک اشاره کوچک نیز به بخش توزیع باید بکنم، باید به خاطر داشته باشیم هنگامی که به دلیل بحران پاندمی برنامه ستاد کرونا تصمیم می‌گیرد تولید را حفظ و گروه‌های مثلاً سه و چهار را تعطیل اعلام نماید و رفت و آمد برون شهری مسدود می‌شود، برنامه‌ریزی حداقلی برای اینکه وسیله نقلیه نیروی کار و یا کامیون تأمین مواد اولیه اضطراری لازم نباشد دو سه شهرستان را دور بزند و بعد به مقصد برسد را هم ببینند. بی‌شک اگر هزینه‌ها و مسئولیت اجرای خدمات اداره‌های مذکور را به هر نحوی تولیدکنندگان هنگام سرمایه‌گذاری در طرح توجیهی (FS) خود لحاظ کنند، گمان نمی‌کنم در مورد نیروی انتظامی و راه و ترابری تمهیدات خاصی قابل لحاظ شدن در FS باشد.

شاید شما این بخش از صحبت‌های مرا به عنوان طنز برداشت نموده‌اید ولی واقعیت این است که با توجه به گسترش نیاز اهالی شهرستان دلیجان به خدمات بهداشتی و درمانی طی دو سال گذشته و محدودیت ظرفیت‌های فیزیکی و همچنین کمبودهای کمی و کیفی در تجهیزات پزشکی و پیراپزشکی درمانگاه‌ها و بیمارستان‌ها، مجتمع کارخانجات ساینما که برای سلامتی و رفاه شهروندان شهرستان دلیجان و از جمله نیروهای تلاشگر و ارزشمند خود قدر و ارزش بی‌پایان قائل است؛ در صدد بر آمد که با تأمین تجهیزات تنها بیمارستان شهر به ۴۰ تخت برای بیمارستان و بخش‌های

مشکلات و موانعی که در صنعت نساجی و به طور خاص تولید الیاف پلی‌استر وجود دارد، بیشتر مشکلات عمومی هستند که همه صنایع با آن روبرو هستند. که یک دسته از این مشکلات عمومی، در مراحل تأمین خود نمایی می‌کنند، مانند تأمین سرمایه در گردش متناسب با افزایش نیاز تولیدکنندگان به دلیل تورم، تأمین دسترسی‌های مختلف برای واردات مواد اولیه، قطعات، افزودنی‌های ضروری، و تأمین انرژی آب، برق و گاز و نهایتاً تأمین داخلی مواد اولیه است. واقعیت این است که حیات تولید فارغ از ماهیت تولید و شرایط بحرانی و غیر بحرانی به این موارد بستگی دارد. ایجاد مانع، مقررات جدید، محدودیت، سهمیه و... هر گونه دخل و تصرف از بیرون صنعت به این مجاری تأمین، یعنی توقف، کاهش، کمبود و بی‌کیفیت شدن محصولات. در تمام این دهه صحبت از پشتیبانی تولید داخل بوده است ولی هرگز این پارازیت‌هایی که تمام انرژی، انگیزه و توان تولید و تولیدکننده را نابود می‌کند؛ حذف نشده‌اند!

دسته دوم به صورت مستقیم مراحل تولید را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند که شاید به عهده تولیدکننده است و هیچ آمیدی به کمک و یاری از بیرون سازمان خود ندارد. شاید بیان یکی از این به قول شما چالش‌ها که کمتر تا امروز بیان شده سبب شود متوجه تنوع عظیم مشکلات صنعتگران بشوید. می‌دانید که شهرک‌های صنعتی عموماً در جوار شهرستان‌هایی با ظرفیت‌های محدود بنا شده‌اند. معمولاً تولیدکنندگان فعال در این شهرک‌های صنعتی از طریق جذب مهاجرانی که از شهرها و شهرستان‌های دیگر به شهرستان دارای شهرک آمده‌اند نیروی کار خود را تأمین می‌کنند. طی دو سال اخیر به دلیل انفجار قیمت در مسکن و برای کارگران در اجاره مسکن، بخش بزرگی از این کارگران مهاجر شهرک را ترک کرده‌اند، زیرا توان تأمین اجاره را ندارند. اکنون تأمین نیروی فنی و تولید محلی به صورت مهاجر ساکن برای تولیدکنندگان شهرک‌ها یک معضل است. آیا شرکت

جهان با بحران اقتصادی غیر قابل جبرانی روبرو شده‌اند و اصلاً هم منتظر «دوران مجدد پیش از کرونا» نیستند. بلکه دارند تا جایی که ممکن است تغییرات لازم را در ارائه خدمات خود می‌دهند. البته این موضوع تنها مربوط به ایران و صنعت نساجی نیست، بلکه همانطور که از کلمه پاندمی مشخص است؛ موضوعی جهانی است.

یکی از مشاوران همکار ساینا تعریف می‌کرد «چهارم شهریور امسال در جلسه آنلاین اتاق فکر آکادمی بین‌المللی کیفیت که (با موضوع کیفیت، محیط زیست و توسعه پایدار) حضور داشت، آقای کازوئوکی سوزوکی -استاد بازنشسته دانشگاه توکیو از ژاپن- می‌گفت: «موقعیت کرونا در سطح جهان چندان امید بخش نیست و تحقیقات آماری و پیوسته ما نشان می‌دهد کماکان نگرانی‌ها ادامه دارد؛ به خصوص با جهش‌های جدیدی که اتفاق می‌افتد، اقدامات اساسی تری باید صورت گیرد.» بنابراین هر چند برای داشتن یک دیدگاه عمیق و قابل استناد برای برنامه‌ریزی آینده نیاز به آمارهای دقیق در مورد تأثیرات پایدار این بحران بر صنایع مختلف از جمله نساجی داریم، ولی نباید تصور کنیم به صرف گشایش مجدد یک استادیوم ورزشی در اروپا یا ورود افراد به فروشگاه‌ها با ویزای واکسن ما دوران پاندمی کوید نوزده را پشت سر گذاشته‌ایم. بی‌شک واکسیناسیون عمومی، لازم است ولی کافی نیست. همه صنایع باید خود را برای شرایطی آماده سازند که در مقابل بحران‌های مشابه توان مقاومت و بقا داشته باشند، هر چند برای آینده تنها بقا کافی نیست و باید رشد توسعه را مد نظر داشته باشیم.

امید است این تجارب و نظرات بتواند زوایای کوچکی به دیدگاه‌های ارزشمند همکاران و اساتید گرامی بیافزاید. از شما سپاسگزارم که برای مرور موقعیت صنعت نساجی در دوران پاندمی بیماری کوید نوزده، تجارب و عملکرد مجتمع کارخانجات ساینا را در بخش ایفای جویا شدید. موفق باشید.

تهیه و تنظیم: سیدضیاءالدین امامی رئوف و اکرم باقری توستانی



افزوده شده به دیگر تولیدات جزء صنایع نساجی قرار می‌گیرند و حتی تجارت محصولات نساجی که عموماً با مصرف کننده نهایی طرف معامله هستند به دلیل سرمایه‌گذاری‌هایی که انجام داده بودند و رکود شدید در تقاضا، لطمه بسیار شدیدی خوردند و جبران مسائل به وجود آمده نیاز به برنامه‌ریزی‌های جبرانی کلان دارد. کلیه صناعی که حالت اجتماعی، ازدحام، تماشاچی، گردشگر، میهمان، مسافر، فضای بسته، ارائه حضوری و ارباب رجوعی انبوه و از این نوع پارامترها در تعریف صنعتشان نقش کلیدی داشت و نمی‌توانستند از طریق آنلاین خدمات مورد نظر را ارائه کنند؛ لطمات جبران ناپذیری خورده اند. البته «آموزش» هرچند تعدادی از این پارامترها را در تعریف صنعت خود دارد، ولی به دلیل امکان انتقال خدمات از طریق آنلاین و به ویژه تکنولوژی‌های بسیار پیشرفته و متنوع کنونی از جمله پلت‌فرم‌هایی مانند ZOOM در صورت داشتن امکانات مدرن تکنولوژیک و دسترسی عامه به آن، به خوبی از این بحران گذشتند و به جای دوران «پیش از کرونا» با «دوران پسا کرونا» توسعه یافته اند.

اما صنایع دیگر چون صنایع هوایی، حمل و نقل، هتلداری، گردشگری، صنایع دستی و بومی کشورهای توریستی، سالن‌های جشن و جلسات و کنفرانس‌ها و ... نه تنها در ایران بلکه در سطح

حال بررسی این موضوعات و پاسخ به سؤال شما نیاز به آمار و در نظر گرفتن پارامترهای خاص هر یک از صنایع نساجی دارد. در مورد ساینا می‌توانم بگویم با توجه به اینکه در گذشته نیز حمایت خاصی از صنعت ایفای شده و پیش‌نیازهای آن هیچیک جزء حمایت‌های ارزی نبوده است. اتفاق رخ داده تنها به عنوان تلاش بیشتر، راهکارهای جدیدتر و استراتژی‌های موفق‌تر دیده شده است. به بیان روشن‌تر این تغییرات نیز در طیف نوسانات قبلی بود با دامنه بزرگتر.

فکر می‌کنید چه مدت طول بکشد تا شرایط به حالت عادی (پیش از کرونا) برگردد؟

صنعت نساجی از جمله معدود صناعی بود که با دوران پاندمی کوید نوزده، لطمه غیر قابل جبرانی نخورده است. البته کاهش شدید تقاضای مصرف کننده نهایی تمام زنجیره تولید نساجی را با رکود مواجه نمود. لیکن در بخش ایفای پلی‌استر با توجه به اینکه ظرفیت توسعه بسیار بالقوه ای دارد که به دلیل محدودیت منابع اولیه متوقف شده است، با استفاده از صادرات توانست موقعیت خود را حفظ کند. ولی بخش‌هایی از صنعت نساجی که ظاهراً با تکیه بر واردات و یا ارزش‌های تولیدی و خدماتی