



نساجی؛ گزینه مطلوب برای سرمایه‌گذاری



گفت‌وگو با مهندس نیما اخوان - مدیرعامل شرکت پارسیان پلی تکس

تهیه و تنظیم: مینا بیانی

اشاره:

به اعتقاد مهندس اخوان، «بخش عمده‌ای از مدیران نساجی هنوز به آن مرحله از بلوغ فکری نرسیده‌اند که راه درستی برای رفع مشکلات از طریق اعتماد به دیگران پیدا کنند. در حوزه بافندگی، ریسندگی، رنگرزی و تکمیل مسیر رقابت را به اشتباه طی می‌کنند، هیچ‌گونه تحلیل منطقی و رای سرمایه‌گذاری‌های جدید آنها وجود ندارد، از مشاورین فنی مهندسی اقتصادی و سرمایه‌گذاری بهره نمی‌برند و فاقد طرح‌های اصولی توسعه‌ای بر پایه دانش هستند.» مدیرعامل پارسیان پلی تکس می‌افزاید: «ممکن است به دلیل تحریم‌ها توان خرید تکنولوژی‌های به‌روز را نداشته باشیم ولی در همین شرایط دشوار شرکت‌هایی وجود دارند که توانستند ماشین‌های جدید با صرف هزینه‌های سنگین، وارد کشور نمایند اما به نظر می‌رسد آسان‌ترین کار، خرید ماشین‌های دست دومی است که یا مشکل فنی دارند و یا کم‌عرض و یا از نظر تکنولوژیکی قدیمی و از دور خارج شده‌اند.»

«تحلیل کلی از وضعیت فعلی صنایع کشور برخلاف دیدگاه‌های دست‌اندرکاران صنعت، معتقدم صرف‌نظر از دو بخش تولید الیاف و همچنین فرش ماشینی، که در آن دارای مزیت رقابتی و مزیت نسبی هستیم، نساجی مزیت رقابتی پایین‌تری نسبت به سایر صنایع کشور دارد البته به این معنی نیست که امکان ارتقاء آن وجود ندارد بلکه می‌توان مزیت‌های رقابتی نساجی را افزایش داد مشروط بر این که مدیران و مالکین کارخانجات در راستای افزایش مزیت‌های رقابتی این صنعت تلاش کرده باشند ولی متأسفانه دست‌اندرکاران صنعت و اغلب مدیران واحدهای نساجی هنوز به این واقعیت پی نبرده‌اند که برای رشد و توسعه صنعت یا مجموعه تحت مدیریت خود باید تدابیری بیندیشند چون فعلاً نیازی از این بابت احساس نمی‌کنند زیرا که صنعت نساجی (و برخی صنایع دیگر) از رانت شرایط فعلی بهره‌مند می‌برند. به اعتقاد من تحریم‌ها برای صنعت نساجی بسیار مفید بوده چون اگر روزی شاهد رفع تحریم‌ها باشیم و به اصطلاح درب‌های کشور به روی ورود منسوجات

مختلف با کیفیت و ارزان باز شود، صنعت نساجی از نظر قیمت تمام شده و کیفیت و... توان رقابت نخواهد داشت و با بحران مواجه خواهد شد. در حال حاضر بیشتر مدیران ما در حال گذراندن شرایط فعلی هستند و کمتر مدبری را سراغ داریم که برای آینده و فعالیت در دوران پساتحریم برنامه‌ریزی کرده باشد. بعضی صنایع با تدوین استراتژی‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت به دقت می‌دانند که مثلاً تا ۴ سال آینده در چه جایگاهی قرار می‌گیرند در حالی که این دوراندیشی را در صنعت نساجی کمتر مشاهده می‌کنیم و شاخص‌های رقابت‌پذیری در صنعت نساجی در مقایسه با صنایع دیگر بسیار پایین است؛ تمام این موارد بیانگر نیاز مبرم صنعت نساجی به برنامه‌ریزی و کار جدی است. به طور کلی باید عنوان نمایم که نساجی صنعتی است که از دانش روز مدیریت بهره کمتری می‌برد و هنوز در این صنعت مشاوران مدیریت فعالیت خود را آغاز نکرده‌اند.



۴ به این دلیل که صنعت نساجی همچنان در

حال و هوای سنتی خود باقی مانده است؟

بله دقیقاً؛ تفکرات حاکم بر این صنعت عموماً سنتی است و وقتی دولت با ممنوعیت واردات، رانت بزرگی در اختیار صنعتگران قرار داده طبعاً مدیران هنوز خطری برای آینده کسب و کار خود احساس نمی کنند و به فکر آینده نیستند.

به عنوان فردی که بیست سال در این صنعت مشغول فعالیت هستم و نساجی حرفه موروثی خانواده ما به شمار می آید؛ بیان این مطالب بسیار تلخ و دردآور است و چه بسا مخالفت برخی افراد را در پی داشته باشد ولی در گزارشات منتشر شده توسط نهادهای مختلف در تمام حوزه ها و شرکت های مشاوره مدیریت یا بولتن های اقتصادی هیچ گاه صنعت نساجی در زمره ۱۰ صنعت نخست کشور قرار ندارد و حتی جزو ۱۵ صنعت برتر هم نیست! در حالی که قدمت و تکثر نساجی نسبت به سایر صنایع بسیار بالاتر می باشد.

متأسفانه در شرایطی زندگی می کنیم که ماشین آلات سال ۲۰۱۲ برای صنعت نساجی جدید به شمار می آید! اکثر بازدیدکنندگان ایرانی در ایتامای میلان از روند حرکتی ماشین آلات نساجی دنیا به سوی بهره گیری از هوش مصنوعی و پایداری (SUSTAINABILITY) و ده ها مزیت دیگر مطلع شدند. هزینه تمام شده محصول تولیدی توسط این ماشین آلات به شدت پایین و بهره وری و کیفیت تولیدات آنها بسیار بالاست ولی ما همچنان با ماشین های قدیمی به تولید ادامه می دهیم و قصد رقابت با سایر تولیدکنندگان هم داریم که بی شک از لحاظ کمی، کیفی و قیمت تمام شده امکان رقابت با آنان را نخواهیم داشت.

جالب است بدانید که در حال حاضر مقصد بخش عمده ماشین آلات نساجی در دنیا به سمت ازبکستان، ترکیه و تاجیکستان است و از آن جالب تر افغانستان هم نظاره گر بازی نیست و دست به کار شده بدین معنی که کشورهای همسایه ما به شدت در حال تقویت قوای تولیدی از حیث سخت افزاری هستند و از طرفی شاهد هستیم که شرکت های مشاوره مدیریت بزرگ دنیا در کشور ترکیه دفتر منطقه ای تاسیس و اقدام به تاسیس دفاتر متعدد در ازبکستان می کنند که ترکیب دانش روز مدیریت به همراه تجهیزات به روز تولید

نساجی صنعتی است با اتکای شدید بر نیروی انسانی، ولی در اکثر کشورها با اجرای اتوماسیون در خطوط تولید، میزان وابستگی به نیروهای انسانی کم شده است.

مشکل بعدی این که اصولاً از افراد تحصیل کرده مجرب و کاردان (در هر بخش) استفاده نمی شود. بخش عمده ای از استخدام نیروهای انسانی یا برپایه روابط انجام می گیرد یا معمولاً کسانی استخدام می شوند که هزینه کمتری برای شرکت ها دارند فارغ از این که چه توانایی دارند و توانایی آنها چقدر برای آن شغل و مشخصات شغلی تطابق دارند.

مدیران بسیاری از شرکت های نساجی هیچ گونه اعتقادی به مدیریت منابع انسانی ندارند در حالی که ۱۰ صنعت برتر کشور، مدیریت منابع انسانی را به عنوان یکی از بخش های مهم تولید محسوب می کنند.

به شدت تعداد تغییرات پرسنل در شرکت های نساجی زیاد است، افراد به راحتی از سازمان جدا می شوند و نیروهای جدید به آسانی جایگزین آنها می شوند در حالی که برای تربیت و رشد این افراد سرمایه گذاری شده و نباید به سادگی از آنان گذشت.

۴ وقتی پای صحبت یک تولیدکننده می نشینیم

آن قدر گرفتار مسائل و مشکلات کوچک و بزرگ مربوط به قوانین و مقررات خلق الساعه و بعضاً ضد تولید در حوزه واردات مواد اولیه، تعرفه های گمرکی، رفع تعهد ارزی و ... هستند

خطر بزرگی برای صنعت ما در آینده رقم خواهد زد. متأسفانه صنعت نساجی ما به خرید ماشین آلات دست دوم روی آورده و برای مدتی مجموعه ما نیز این کار را انجام می داد اما از خود سوال کردیم چرا باید عامل انجام یک کار اشتباه باشیم؟! لذا فروش ماشین های دست دوم را ادامه ندادیم.

بله! ممکن است به دلیل تحریم ها توان خرید تکنولوژی های به روز را نداشته باشیم ولی در همین شرایط دشوار شرکت هایی وجود دارند که توانستند ماشین های جدید با صرف هزینه های سنگین، وارد کشور نمایند اما به نظر می رسد آسان ترین کار، خرید ماشین های دست دومی است که یا مشکل فنی دارند و یا کم عرض و یا از نظر تکنولوژیکی قدیمی و از دور خارج شده اند.

۴ پس استفاده از ماشین آلات دست دوم

در هیچ یک از بخش های نساجی اعم از ریسندهی، بافندگی، رنگرزی و ... را توصیه نمی کنید؟

خیر! طی چند سال اخیر خطوط جدید ریسندهی، بافندگی و رنگرزی متعددی در کشور نصب شده اند اما اغلب از ماشین آلات دست دوم و مستعمل استفاده می کنند که نکته مثبتی نیست چون بهره وری تولید و در نتیجه بهره وری کل را به شدت کاهش می دهد که در نتیجه مسبب افت شاخص برتری صنعت نساجی نسبت به سایر صنایع میشود.

می‌شوند چون سازمان دارای استراتژی مدون نیست فرهنگ سازمانی آن طبق اصول صحیح مدیریتی پایه‌گذاری نشده است و دلایل بسیار دیگر. یکی دیگر از مسائل مهم در علم مدیریت، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است که در صنعت نساجی به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرد.

برای مثال خانواده فضلی که مالکیت گروه صنعتی گلرنگ را در اختیار دارند؛ با پرداختن جدی به بحث حاکمیت شرکتی و علوم مدیریتی و مشاوره مدیریت و با اتکا به تیم مشاوران سازمانی بیش از ۱۲۰ شرکت توانمند و بزرگ را اداره می‌کنند و حجم فروش ماهیانه این مجموعه صد هزار میلیارد تومان است که هیچ شرکتی در ایران از نظر گردش مالی همپای آنان نیست. «حاکمیت شرکتی» از نکات حائز اهمیت در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود که بخشی از آن نحوه ایجاد هلدینگ و تعیین اعضای هیئت مدیره است.

در صنعت نساجی (و شاید سایر صنایع سنتی) اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها، عموماً اعضای خانواده و یا سهامداران و موسسین هستند در حالی که باید در ترکیب هیئت مدیره از تخصص‌های متنوع افراد در حوزه‌های تولید، مارکتینگ، امور مالی و... استفاده شود تا هر یک با توجه به تخصص خود بخشی از سازمان را رصد کنند و همچنین سازمان دچار روزمرگی و تکرار نشود اما شرکت‌های بسیاری وجود دارند که سالیان متمادی اعضای هیئت مدیره آن افراد ثابتی هستند و این امر عدم پویایی و ایستایی مجموعه را نشان می‌دهد در حالی که می‌بایست هر ۳ تا ۴ سال یک‌بار (بنا دلایل متعددی که در اینجا مجال توضیح نیست) اعضای هیئت مدیره یا مدیرعامل طبق شرایط و مقتضیات سازمانی تغییر کنند.

◀ به عدم اعتماد مدیران در واگذاری مسئولیت به دیگران اشاره کردید. این موضوع در بهره‌مندی از مشاوران مدیریتی به اوج خود می‌رسد؛ اغلب مدیران صنعت نساجی تصور می‌کنند مشاور یعنی فردی که می‌خواهد ماشین‌آلات مجموعه خود را (به هر نحوی) به واحدهای تولیدی بفروشد؛ مشاور کیست و چه

خود مدنظر قرار داده‌اند و نکته مهم نگرش مدیران نسبت به مسائل و چالش‌های برون‌سازمانی است. وجود پرونده‌های باز در ذهن مدیران، مانع پرداختن به توسعه، تکنولوژی، منابع انسانی و... می‌شود و روزمرگی مفرط آنان را در پی دارد. بستن این پرونده‌ها کار دشواری است اما در نهایت باید بسته شوند تا مجال برای پرداختن به مسائل جدیدتر به وجود آید. اصول صحیح مدیریت کارآفرینی ایجاب می‌کند که مدیران پس از ۲-۳ سال، امور مربوط به اداره شرکت/سازمان فعلی را واگذار و مجموعه دیگری راه‌اندازی نمایند نه این که خود را در مشکلات سازمان حل کنند در این میان یکی از مشکلات اغلب صنایع، عدم اعتماد به دیگران است و عمدتاً در کشورهای جهان سوم دیده می‌شود.

مدیران هیچ تمایلی به تفویض اختیار ندارند و گویی می‌خواهند سرپرستی فرزند خود را به دیگری بسپارند! در حالی که «چرخه عمر سازمان» مقوله بسیار مهمی است که باید رعایت شود. مدیری که می‌خواهد تمام امور را به تنهایی انجام دهد قطعاً از پرداختن به رشد و پویایی باز می‌ماند.

◀ اما در بسیاری از شرکت‌ها شاهدیم زمانی که مدیر ارشد یا بنیان‌گذار آن به هر دلیلی مجموعه را ترک می‌کند؛ شیرازه کار از هم می‌پاشد...

بله این قبیل شرکت‌ها دچار بحران‌های شدید

که اگر هم بخواهند، فرصتی برای پرداختن به مقوله‌هایی مانند مدیریت منابع انسانی یا خرید ماشین‌آلات جدید پیدا نمی‌کنند...

کاملاً قبول دارم. مواردی که اشاره کردید مختص نساجی نیست و تمام فعالان صنعتی و تولیدی از تعدد و تکثر قوانین و تغییر سریع آنها و همچنین خود تحریمی رنج می‌برند. برای انجام یک ثبت سفارش ساده و تخصیص ارز باید ماه‌ها صبر کنیم در حالی که چنین روندی برای تولیدکنندگان سایر کشورها یک روال عادی ساده کم‌هزینه و سریع دارد. تولیدکننده یک‌روز تصمیم به واردات مواد اولیه، قطعه یا ماشین‌آلات می‌گیرد و همان روز امور بانکی، ثبت سفارش و... را انجام می‌دهد و بدون هیچ محدودیتی و مشکلی واردات انجام می‌گیرد ولی صنعتگر ایرانی مجبور است در صف‌های طویل قرار بگیرد و از قضا تمام این صف‌ها عامل ایجاد فساد و رانت هستند. ما همیشه یاد گرفته‌ایم در صف بایستیم و اگر جایی صف نباشد؛ متعجب و شگفت‌زده می‌شویم!

این مشکلات به کل صنعت و تولیدکنندگان کشور تحمیل شده و مختص نساجی نمی‌باشد ولی موضوع اصلی نحوه «مدیریت» چالش‌هاست و باید مدیریت آنها را به بهترین نحو ممکن بیاموزیم چون این مشکلات برای تمام صنایع مصداق دارد و مختص چند شرکت خاص نیست هرچند در شرایط فعلی شرکت‌های موفق متعددی را می‌شناسیم که اصول مدیریت علمی را به‌عنوان زیربنای فعالیت‌های



نقشی در سازمان ایفا می‌کند؟

مشاوره در چند حوزه انجام می‌شود مشاوره حقوقی، روان‌شناسی، فنی-مهندسی و مدیریت. مشاوران فنی و مهندسی افرادی هستند که در حوزه ماشین‌آلات، تکنولوژی و ساختمان به فعالیت می‌پردازند.

مشاوران مدیریت به سازمان‌ها در حل مسائل، ایجاد ارزش، به حداکثر رساندن رشد و بهبود عملکرد کسب و کار کمک می‌کنند. آنها از مهارت‌های تجاری خود برای ارائه مشاوره و تخصص عینی استفاده می‌کنند و به سازمان کمک می‌کنند تا هر گونه مهارت تخصصی که ممکن است فاقد آن باشد را توسعه دهد. در حقیقت یک مشاور مدیریت دارای مهارت‌های تحلیلی متعدد بوده و همچنین از مهارت‌های مدیریت کسب و کار بهره می‌برد.

از سویی یک سازمان باید در بدو تأسیس، همراه و همگام مشاور مدیریت باشد تا راه را بدرستی انتخاب و در مسیر درست گام بردارد و از سوی دیگر در ادامه بتواند از حضور مشاوران مدیریت در حوزه‌های مختلف کسب و کار بهره‌مند شود تا از راهی که انتخاب نموده خارج نشده و به دره سقوط نکند و یا در صورت خروج از راه بتواند به سرعت به مسیر قبلی بازگردد.

در صورت استفاده شرکت‌ها از مشاور مدیریت با بسیاری از مشکلات مواجه نمی‌شوند و یا در صورت بروز به راحتی حل می‌شد متأسفانه ۹۰ درصد از واحدهای نساجی اطلاع دقیقی از نقش مشاور مدیریت ندارند؛ شاید برخی از مشاور مدیرعامل استفاده

کنند ولی مشاور مدیریت به‌عنوان یک تخصص بسیار کلیدی و حرفه‌ای تلقی می‌شود که هر کسی قادر به انجام این مسئولیت و نجات سازمان‌ها نیست. نکته بعد این که مشاور مدیریت می‌تواند یک فرد یا یک گروه باشد که معمولاً شرکت‌های بزرگ از تیم مشاوران بهره‌مند می‌شوند و یک یا چند نفر از اعضای این تیم می‌تواند مشاور فنی-مهندسی باشد.

اهمیت مشاوره مدیریت به اندازه‌ای است که در تمامی اتاق‌های بازرگانی دنیا نگاه بسیار ویژه‌ای به این مقوله دارند. من جمله در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، «فدراسیون مدیریت و مشاوران کسب و کار» شکل گرفته که یکی از ارکان چهارده‌گانه اتاق ایران است هدف از تشکیل این فدراسیون هم‌افزایی بین تشکل‌های حوزه ارائه خدمات در زمینه‌های فنی و مهندسی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوره مالی و سرمایه‌گذاری، منابع انسانی، مشاوره مدیریت، حسابداری و حسابرسی، ریسک، سیستم‌ها و روش‌ها، تضمین کیفیت، تعالی سازمانی، حاکمیت شرکتی، بهره‌وری، بازرگانی و بازاریابی و... به‌منظور توسعه توانمندی‌های علمی و عملیاتی بخش خصوصی و کمک به بهبود فضای کسب و کار کشور است.

در دنیای امروز عرصه رقابت به‌قدری تنگاتنگ و جدی است که شرکت‌ها بدون داشتن مشاور قادر به رقابت نیستند هرچند متأسفانه فقط شرکت‌های انگشت‌شمار نساجی را سراغ داریم که به مقوله مشاور مدیریت

توجه کرده‌اند و یا تفکر استراتژیک دارند. در حوزه «تحلیل و مدیریت ریسک» مشاور تمام سناریوهای محتمل را مورد ارزیابی قرار داده و راهکارهای عبور از بحران را اعلام می‌کند در نتیجه مدیران (علی‌رغم تحریم‌ها، مواجهه با قوانین و مقررات خلق‌الساعه و سایر چالش‌ها) از قبل می‌دانند چه اتفاقاتی ممکن است در آینده رخ دهد؛ پس یکی از مزایای استفاده از مشاور در مدیریت ریسک و عبور از چالش‌هاست.

◀ به دلیل نوع فعالیت خود با صنعتگران نساجی بسیاری در ارتباط هستید. دغدغه‌های اغلب آنان در چه حوزه‌هایی است و چه تفکری برای رفع چالش‌های تولیدی در ذهن دارند؟ آیا آینده‌نگر هستند یا درگیر مسائل و مشکلات روزمره تولید؟

صنعت نساجی یک صنعت سهل‌الوصول است یعنی هر کسی با سرمایه حداقل و بدون نیاز به دانش تخصصی می‌تواند وارد آن شود؛ به اعتقاد من یکی از معایب نساجی همین موضوع است.

برای مثال افراد برای ورود به صنایع شیمیایی یا پتروشیمی نیازمند سرمایه هنگفت و دانش فنی بالا هستند ولی در صنعت نساجی ایران با کمتر از صد هزار دلار امکان راه‌اندازی کارگاه تولیدی وجود دارد. آنان شرکت‌های موجود را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تهدید جدی برای آنان به شمار می‌آیند چون می‌خواهند سهمی از بازار را به خود اختصاص دهند در حالی که اطلاعات و دانش کافی در اختیار ندارند و صرفاً ارزش کشور را برای واردات ماشین‌آلات و مواد اولیه خارج کرده‌اند همان‌طور که در حوزه بافندگی حلقوی-پودی یا تار-پودی کارگاه‌های فراوانی وجود دارند که تهدیدی برای بازار کارخانجات بزرگ و صاحب‌نام بافندگی هستند.

در حال حاضر از برخی مدیران صنعت نساجی به‌عنوان «مدیران حجره‌ای» یاد می‌شود یعنی مدیران نسل بیبی بومرها و بعضاً نسل X که دیدگاه سنتی نسبت به مدیریت و تولید دارند.

مدیران این نسل به شدت با پرسنل نسل Z دچار تضاد و تعارض هستند و به اصطلاح آنان را اصلاً قبول ندارند و یکی از مشکلات فعلی جامعه ما همین



مدیریت هستند. این نکته موید این قضیه است که نیاز به مشاوره مدیریت در حوزه صنعت و بازرگانی رو به افزایش است ولی از طرف دیگر بسیاری افراد کم سواد هستند که متأسفانه با ارائه خدمات نامناسب و یا شکست های متعدد پروژه‌هایشان باعث بدنام شدن جامعه مشاوره مدیریت می‌شوند.

◀ به نظر می‌رسد کمبود نیروی کار متخصص (و گاه غیرمتخصص) یکی از بحران‌های آتی صنعت نساجی خواهد بود. بسیاری از افراد به دلیل شرایط اقتصادی، اجتماعی و ... مهاجرت می‌کنند و سایرین هم انگیزه، حوصله و انرژی کافی برای کار در صنعت را ندارند این امر در نسل جوان به مراتب بیشتر دیده می‌شود. دیدگاه شما در این مورد چیست؟

یکی از مسائل مهمی که در مشاوره با شرکت‌ها مورد توجه قرار می‌دهیم، همین موضوع است. این تصور وجود دارد که «فرایند جذب» نیرو به معنی استخدام نیروی انسانی است در حالی که فرایند جذب یعنی جذابیت سازمان خود را تا چه میزان افزایش داده‌ایم که دیگران جذب ما شوند و به سمت ما بیایند؟ شرکت‌های فراوانی هستند که به دلیل ایجاد جذابیت‌های بالا، علاقه‌مندان و مشتاقان بسیاری برای استخدام در آن صف می‌بندند و مرتب روزه کاری ارسال می‌کنند؛ البته چنین سازمان‌هایی به آسانی نیروهای انسانی خود را از دست نمی‌دهند چون آنان را سرمایه اصلی و مهم‌ترین دارایی مجموعه خود می‌دانند و ارزش فراوانی برای پرسنل قائل هستند اما سازمان‌هایی که برای خلق جذابیت سازمانی حاضر به پرداخت هزینه نیستند و حقوق و دستمزد مطلوبی به پرسنل نمی‌پردازند طبیعی است کسی برای کار به آنها مراجعه نمی‌کند.

نکته مهم‌تر این که نیروی کار فعلی و آینده متعلق به نسل Y و خصوصاً نسل Z (متولدین دهه ۷۰) هستند. این افراد کاملاً متفاوت با نسل قبلی هستند، نسلی که تمام فعالیت‌های خود را از طریق اینترنت و تلفن همراه انجام می‌دهد و اگر مورد توجه قرار گیرند، صنعت و اقتصاد را دگرگون خواهند کرد. شاید اندکی گیج و سر به هوا به نظر برسند ولی



پروژه‌های سرمایه‌گذاری به دلایل مختلف با شکست مواجه می‌شوند مثلاً امروز صنعت نساجی برای سرمایه‌گذاری یک گزینه مطلوب است ولی بحران در این صنعت با باز شدن درب‌های کشور به روی واردات قانونی منسوجات و پوشاک و یا الحاق ایران به سازمان جهانی تجارت و لزوم قطع رانتهای دولتی شکل خواهد گرفت.

*ممکن است مشاوران مدیریت در فرایند کاری خود دچار خطا و اشتباه شوند؟

بله حتماً مشاوران نیز امکان اشتباه دارند. در حقیقت یک مشاور ابتدا باید درک درستی از شرایط صنعت و سازمان داشته باشد، قادر به مسئله یابی باشد تا بتواند حل مسئله کند. مشاور اگر به درستی مسئله یابی نکند قطعاً نمیتواند حل مسئله درستی ارائه کند.

از طرفی یک مشاوره باید دائماً خود را بروز نگه دارد و همواره در کسب دانش و توسعه فردی کوشا باشد وگرنه با این سرعت رشد بالایی که در همه حوزه‌ها در دنیا شاهد هستیم مشاورانی که سوار بر دانش روز نیستند قطعاً راه حل‌هایی ارائه خواهند کرد که متناسب با شرایط روز نیست و باعث شکست پروژه‌های مشاوره‌شان خواهد شد.

در حقیقت تمام سرمایه یک مشاوره، دانش و تجربه اوست و این وجه تمایز مشاورین نسبت به یکدیگر است. در حال حاضر اگر لینکدین را باز کنید با انبوهی از افراد مواجه می‌شویم که مدعی ارائه خدمات مشاوره

موضوع است؛ خوشبختانه بخشی از نسل Y و Z وارد حوزه‌های دانش مدیریتی شده‌اند و نگرش‌ها به تدریج در حال تغییر و تحول است.

در مجموع معتقدم بخش عمده‌ای از مدیران نساجی هنوز به آن مرحله از بلوغ فکری نرسیده‌اند که راه درستی برای رفع مشکلات از طریق اعتماد به دیگران پیدا کنند.

در حوزه بافندگی، ریسندگی، رنگرزی و تکمیل مسیر رقابت را به اشتباه طی می‌کنند، هیچ‌گونه تحلیل منطقی و رای سرمایه‌گذاری‌های جدید آنها وجود ندارد، از مشاورین فنی مهندسی اقتصادی و سرمایه‌گذاری بهره نمی‌برند و فاقد طرح‌های اصولی توسعه‌ای بر پایه دانش هستند و از قضا به دلیل شرایط حاکم بر کشور و ایزوله بودن اقتصاد در حال کسب سود از سرمایه‌گذاری‌ها هستند.

◀ فرایند مشاوره مدیریتی چگونه انجام می‌گیرد

انجام یک پروژه مشاوره اقتصادی و سرمایه‌گذاری حدود شش ماه زمان می‌برد. هر سازمانی دارای شرایط و مسائل خاص خود می‌باشد و از نظر منابع مالی، نیروی انسانی و طرز تفکر مدیران آن با دیگران متفاوت است لذا نمی‌توان یک نسخه واحد برای تمام آنها پیچید.

هنر مشاور اقتصادی این است که سرمایه یک سازمان را در بهترین مسیر هدایت کند. البته برخی

هستند، نسل Y نیز به زودی در آستانه بازنشستگی قرار می‌گیرد پس باید با نسل Z و بعدتر نسل آلفا (که خود شرح مفصل و جداگانه‌ای دارد) همگام و همراه نماییم و بدانیم سرعت پیشرفت و تحول دنیا در اختیار نسل Z قرار دارد.

◀ به افرادی (جوانانی) که تصمیم به سرمایه‌گذاری در صنعت دارند، ورود به صنعت نساجی را توصیه می‌کنید؟ پیشنهاد شما فعالیت در کدام بخش است؟

قطعاً... صنعت نساجی هنوز فرصت‌های بسیاری برای سرمایه‌گذاری دارد اما فعالیت در کدام بخش از دید یک مشاوره حرفه‌ای اقتصادی و سرمایه‌گذاری مستلزم بررسی عوامل متعددی است مانند شناسایی تیپ شخصیتی افراد، انتظار آنان از زمان بازگشت سرمایه و میزان بودجه از یک طرف و شرایط حاکم بر اکوسیستم کسب و کار صنعت مربوطه، اقتصاد خرد و کلان و موارد متعدد بسیاری از طرف دیگر باعث می‌شود تا پس از کسب اطلاعات اولیه و استخراج نتایج، ورود به بخش‌های کم‌ریسک‌تر یا حوزه‌های پر ریسک پیشنهاد می‌شود.

همچنین عقیده دارم بخشی که در نساجی مورد غفلت قرار گرفته منسوجات فنی است و کمتر کسی در این حوزه به سرمایه‌گذاری می‌پردازد چون نیازمند دانش فنی و تخصصی بالاست.

◀ و مطلب نهایی؟

امیدوارم با تغییر شرایط صنعت نساجی از حالت فعلی خارج و روزهای پر رونق آن را ببینیم و با قرارگیری در زمره ۱۰ صنعت برتر کشور تغییر دید همگان را نسبت به صنعت کهن شاهد باشیم. قطعاً تحقق این آرزو بدون همدلی و همراهی صنعتگران امکان‌پذیر نخواهد بود. هیچ‌کسی دستمان را نمی‌گیرد تا از جای بلند شویم بلکه باید روی پاهای خود بایستیم و بخواهیم تا «تغییر» ایجاد شود.

تمام سازمان‌ها و مدیران نیازمند تغییر و تحول هستند و تا زمانی که متوجه این ضرورت نشویم، در زندگی شغلی و حرفه‌ای و شخصی خود، رشد و پیشرفت چشمگیری ملاحظه نخواهیم کرد.



نسل‌های گذشته به تحصیلات عالی به‌عنوان ابزار مالی نگاه نمی‌کنند و می‌دانند تحصیلات دانشگاهی لزوماً تنها راه کسب درآمد دیگر نیست بلکه هدف از تحصیلات دانشگاهی را آماده شدن برای شغل آتی خود می‌دانند و رشته دانشگاهی‌شان را براساس در دسترس بودن شغل آینده برمی‌گزینند.

وقتی این نسل مشاهده می‌کند هیچ‌کسی در ایران قبولش ندارد و حتی سرخورده در خانواده و در سطح جامعه مورد توهین قرار می‌گیرد؛ تصمیم به مهاجرت می‌گیرند و در کشورهای مقصد به خوبی حل شده و جایگاه خود را پیدا می‌کنند چون مورد اهمیت قرار می‌گیرند و از قضا در شغل خود بسیار موفق هستند.

◀ و مدیران نسل Z تولید و صنعت را چگونه راهبری و مدیریت خواهند کرد؟

در حال حاضر جذاب‌ترین و پویاترین شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های بزرگ دنیا توسط مدیران نسل Z (و همچنین اواخر نسل Y) ایجاد و اداره می‌شوند. در کشور ما نیز اغلب استارت‌آپ‌های مطرح و خوشنام توسط این نسل شکل گرفته‌اند و به موفقیت هم رسیده‌اند. نحوه رفتار، گفتار، سبک زندگی و حتی نوع پوشش نسل Z با نسل‌های قبلی فرق دارد، بسیار باهوش هستند.

به جرئت می‌توان گفت این نسل در اینترنت به دنیا آمده‌اند، در اینترنت رشد کرده‌اند و در اینترنت بزرگ شده‌اند. آینده متعلق به آنان است و هیچ‌گیزی از این موضوع نیست چون نسل X در حال بازنشسته شدن

متأسفانه هنوز مدیران ما نحوه برخورد و رفتار با نسل Z را نمی‌دانند.

نسل Z به‌عنوان مخاطبان اصلی آینده همواره دارای اهمیت بالا بوده و پژوهشگران، سیاستگذاران و مدیران باید با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و خصوصیات این نسل، برنامه‌ها و سیاست‌های خود را تدوین کنند این نسل، زاده تکنولوژی، شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و گوشی‌های هوشمند است و زندگی بدون این موارد برایش بی‌معناست، همیشه ترندهای حوزه فناوری را دنبال می‌کند، تمایل عجیبی به آزمودن جدیدترین تکنولوژی‌ها دارد، دنیای کسب و کار را تغییر می‌دهند چون شیفته خلاقیت و نوآوری است، ریسک‌پذیری بالایی دارد و مهارت غیرقابل انکاری در جست‌وجو و تحقیقات آنلاین دارد.

نسل Z اگر از ادامه کار اظهار خستگی کند بهتر است یک هفته به او مرخصی داده شود در حالی که نمی‌توان به کارمند نسل Y چنین پیشنهادی داد! کارمند نسل Y هر روز رأس ساعت ۸ صبح در محل کار خود حاضر می‌شود ولی شاید نتوان برای کارمند نسل Z چنین محدودیتی ایجاد کرد. ممکن است ۱۰ صبح سر کار بیاید ولی تا ۹-۱۰ شب در سازمان بماند و کارهایش را انجام دهد.

بدون تردید در صورت شناخت صحیح از مشکلات و نیازهای نسل Z و ایجاد بستر مناسب برای رفع خواسته‌هایش، مجال خودشکوفایی خواهد یافت.

این نسل به انجام کارهای نیمه‌وقت و دور کاری برای کسب درآمد بیشتر علاقه‌مند است. آنان برخلاف