

# در چرخه تورم، باقی خواهیم ماند؟!

اشاره:

شرکت راک شیمی در سال ۱۳۶۸ با مالکیت کاملاً خصوصی تاسیس شد و فعالیت خود را با تولید مواد شیمیایی افزودنی صنعت چرم آغاز کرد و در حال حاضر به عنوان یکی از تولیدکنندگان اساسی صنایع ایران (صنایع چرم، آرایشی بهداشتی، نساجی، کشاورزی، بتن و ساختمان، رنگ و رزین و نفت و پتروشیمی) و بزرگترین صادرکننده و تولیدکننده بخش خصوصی کشور محسوب می‌شود. این شرکت که عنوان «صادرکننده نمونه» در سال‌های ۱۳۸۱، ۱۳۸۵، ۱۳۸۶ و ۱۳۸۸ را به خود اختصاص داده است؛ با بهره‌گیری از شبکه مدرن مخابراتی و لجستیک، کالاهای سفارش شده را از طریق شناخته شده‌ترین و مطمئن‌ترین راه‌های آبی و خاکی، سرمود و طبق برنامه زمان‌بندی شده به تمامی نقاط جهان تحویل می‌دهد. راک شیمی در شهر صنعتی اشتهارد با بیش از ۱۵۰ پرسنل و با تکیه بر تکنولوژی‌های روز مشغول تولید و صادرات بیش از ۱۵۰ محصول استراتژیک می‌باشد.

در گفت‌وگو با دکتر زهتابچیان - مدیرعامل - ایشان ضمن اشاره به مباحثی در زمینه فروش و بازاریابی در دنیای مدرن به تحلیل شرایط اقتصادی و صنعتی کشور نیز می‌پردازد و اعتقاد دارد تا دولت تصمیم نگیرد که رونق اقتصاد را به اقتصاد برگرداند و برای نرخ ارز تصمیمی مدبرانه نگیرد (به نحوی که قیمت تمام شده ما برای صادرات رقابتی بشود) چشم انداز خوبی برای صنعت نساجی مشاهده نمی‌کنم. وی ادامه می‌دهد: میلیاردها دلار سرمایه در این صنعت هزینه شده ولی آنها هر روز یک مشکل دارند، مواد اولیه، نرخ ارز، بخشنامه‌های خلق الساعه، ممنوعیت‌ها و محدودیت‌های ناگهانی، سخت‌گیری بانک‌ها و ....

وی در جمع‌بندی پایانی این مصاحبه، به نکته‌ای مهم و اساسی اشاره می‌کند: «این مملکت تا به تولید صنعتی قابل رقابت و صادراتی نرسد، به نحوی که پول نفت را از محاسبات بودجه خارج نکند، ایران در چرخه رکود، تورم، کسر بودجه باقی خواهد ماند و همچنان مقصد خوبی برای کالاهای صادراتی جهانیان خواهد بود.»

انعطاف نشان دهند، آنان باید علاوه بر رفع نیازهای موجود مشتریان، به نیازهای پنهان آنان و حتی آرزوهایشان نیز توجه کنند چگونه یک شرکتی که ۲۰ سال است یک کالای مشخصی را تولید می‌کند و با روش‌های سنتی فروش و توزیع می‌تواند در مقابل شرکت‌های کوچک و چابک که تابع خواست و نیاز مشتریان حرکت می‌کنند؛ دوام بیاورد؟

● **نوع مدیریت چگونه باید باشد؟**  
مدیریت نوآورانه در دسته بندی شرکت‌های Post Modern جای می‌گیرد، رهبری هوشمند، دوست داشتنی، متواضع، بسیار حساس در استخدام نیروها، بسیار جدی در اخراج نیروهای نامناسب، بسیار مهربان و انعطاف پذیر در مقابل تغییرات، تفویض اختیار به تمامی اعضاء، مدیریت در شرایط آشوب و بهم ریختگی و مدیریت منظم در یک شرایط نامنظم، دارای ارتباطات درون و برون سازمانی عالی.

● **تضمین کیفیت**  
کیفیت امری نسبی است. نمی توان برای کیفیت درجه گذاشت ولی تا جایی که بتواند مشتری را راضی کند را کالای باکیفیت می‌گویند، اما این کیفیت باید فقط مناسب باشد. نه بهتر و بدتر باشد. حتی مشتری به نوع بسته بندی، رنگ و نوشته های روی آن حساس است. امروزه تضمین کیفیت جای کیفیت را گرفته یعنی یک مرحله بالاتر از QC.

شرکت راک شیمی بعنوان یک شرکت نوآور شناخته می‌شود، عوامل موثر در تبدیل شرکت‌ها به یک شرکت نوآور با خلق محصولات نوآورانه را چه می‌دانید؟ نوع مدیریت، تضمین کیفیت، بازاریابی و فروش محصولات نوآورانه چگونه صورت می‌گیرد؟  
بله، شرکت ما نوآور است و شاید رمز بقاء ما در همین نوآوری نهفته است، امروزه دهه ۱۹۶۰ نیست که من به عنوان یک مدیر به مهندسی بگویم چه می‌توانید بسازید تا من بفروشم بلکه امروز همان دهه ۱۹۷۰ و بعد از آن و به مراتب بدتر از آن است که بایستی ملتمسانه به بخش فروش بگویید چه می‌توانید بفروشید تا من بخرم. از این رو شرکت‌هایی که با یک اساسنامه معین و یک استراتژی ثابت و یک چشم‌انداز ۲۰ ساله غیر قابل تغییر حرکتی را آغاز می‌کنند، در موج تغییرات شگرف نمی‌توانند دوام بیاورند.  
عوامل موثر:

- ۱- انقلاب در تکنولوژی اطلاعاتی
  - ۲- به تبع آن انقلاب در دانش
  - ۳- تغییر ذائقه مصرف کنندگان
  - ۴- تغییر در رفتار مصرف کنندگان
  - ۵- افزایش جمعیت
  - ۶- رقابت شدید
  - ۷- جنگ تبلیغاتی نابرابر
  - ۸- کاهش سود بنگاه‌ها
- و ده‌ها عامل دیگر باعث شده که سازمان‌ها از برج عاجشان خارج شوند و در مقابل خواست مشتریان از خود



کاهش ارزش پول ملی یکی از ابزارهای کارا برای افزایش صادرات است و همه کشورهای جهان به موقع از آن استفاده می‌کنند. چین، آمریکا و (به تازگی) ژاپن تمامی پیشرفت‌شان مدیون این حرکت است ولی در ایران این کار به بدترین نحو ممکن اجرا شد.

#### بازاریابی و فروش

روزی این دو کلمه «بازاریابی و فروش» از هم جدا بودند. عده ای مارکتر یا بازاریاب بودند که به دنبال معرفی محصول به همه جا سر می‌زدند و سفارش می‌گرفتند و عده ای دیگر در بخش فروش، عملیات مکانیکی فروش را انجام می‌دادند. این تخصیص وظائف تا دهه ۱۹۸۰ در همه سازمانها وجود داشت. ولی پس از آن این دو کلمه با هم ادغام شدند و دیگر کسی از فروشنده صحبتی به میان نمی‌آورد. همه بازاریاب هستند. امروزه بخش فروش حتی توسط یک سیستم با یک نفر و به شکل کاملاً خودکار اداره می‌شود بدون غروندهای فروشندگان و اوقات تلخ آنان از دست روزگارا!

امروز شما در همین ایران برای رزرو بلیط هواپیما خودتان از طریق اینترنت اقدام می‌کنید، زمان، مکان و شخص دیگر محو شده اند. اما وظیفه بازاریاب در این دنیای مدرن خطیرتر و مهمتر شده است. هر کالایی و یا سرویسی اگر برای هزارمین بار بخواهد فروخته شود بایستی روی آن بازاریابی شود.

مشتریان در معرض بازاریابان متنوع و سرویس‌های بسیار بهتر هستند. آنان منتظر افراد تنبل که دائم به ساعت‌های مچی‌شان نگاه می‌کنند که به خانه بروند؛ نمی‌مانند. برای مشتری دیگر چیزی به نام «وفاداری» مهم نیست. او باید وکیل مدافع محصولات ما باشد و برای این کار باید دائم در خدمت او باشیم. شکل شرکت‌های ایرانی به زودی تغییر می‌یابد، فروشندگان جوان و با انرژی، مبتکر، خلاق و جویای موفقیت با تسلط کامل به زبان انگلیسی و اینترنت، با موبایل‌های چندکاره‌شان مجالی برای حضور فروشندگان قدیمی، انعطاف ناپذیر، میزپرست، قانع و معتقد به سلسله مراتب اداری و ساعات کاری معین نمی‌گذارند، آنان با داشتن حداقل اطلاعات لازم از کالای موردنظر مشتری او را به بالاترین درجه رضایت می‌رسانند و شرکت‌ها در بهر به دنبال این مارکترهای

جوان بیجا و مکان و بی تکلف می‌گردند که با موتور سیکلت و شلوار جین به باغبانی (نه شکار) مشتریان جدید و قدیم در حرکت هستند. زمان سردهای بلند، میزهای عریض و طولیل مدیریت و کامپیوترهای بزرگ گذشته است. همانگونه که دهه ۱۹۹۰، دهه شروع تولیدات بدون کارخانه (Fables) بود. اکنون دهه فروش‌های بدون فروشنده است. فروشنده‌گانی که فقط یک ID دارند و معلوم نیست از کدام نقطه در کدام شهر یا کشور به شما بهترین سرویس‌ها را ارائه می‌دهند.

**با توجه به افزایش نرخ ارز که نکته مثبتی برای صادرکنندگان تلقی می‌شود، در حال حاضر مهمترین**

#### مسائل صادرکنندگان چیست؟

متأسفانه از افزایش نرخ ارز هیچ استفاده‌ای برده نشد، جز اینکه عده‌ای به پول‌های کلان رسیدند و عده‌ای دیگر از بین رفتند. کاهش ارزش پول ملی یکی از ابزارهای کارا برای افزایش صادرات است و همه کشورهای جهان به موقع از آن استفاده می‌کنند. چین، آمریکا و (به تازگی) ژاپن تمامی پیشرفت‌شان مدیون این حرکت است ولی در ایران این کار به بدترین نحو ممکن اجرا شد.

عدم ثبات نرخ ارز و بالا، پایین شدن آن بزرگترین ضایعه بود. ما اکنون با سال ۸۸ چه فرقی کرده ایم؟ در آن سال نرخ ارز ۱۰۰۰ تومان بود، میزان نقدینگی نزدیک به سیصد هزار میلیارد تومان، تورم ۱۵ درصد و صادرات غیرنفتی هم در همین حدود بود. اما امروز نقدینگی به مرز ۵۰۰ هزار میلیارد تومان نزدیک شده، تورم ۴۰ درصد و کالاها تقریباً ۴ برابر شده است، نتیجه این افزایش نرخ ارز چه بود؟ ترسانیدن صادرکنندگان از مالیات، وادار کردن آنان به برگرداندن ارز حاصل از صادرات به داخل کشور، توقف ناگهانی صادرات کالاها در ۹۱/۸ که به نوعی یک تنبیه تاریخی برای صادرکنندگان و صنعتگران بود و اعتماد آنان را برای

همیشه از بین برد.

در حال حاضر، نرخ واقعی ارز برای صدور کالاهای داخلی ۴۰۰۰ تومان است. با توجه به گرانی تولیدات داخلی، نرخ کمتر از این، برای صادرکنندگان توجیه ندارد. مگر اینکه تولیدات داخلی افزایش یابند، تورم کاهش یابد. نرخ بهره بانکی کاهش یابد و دهها پارامتر دیگر اتفاق بیفتد. برای همین است که دولت محترم تدبیر و امید، برای گذار از مهلکه فعلی، بین تورم ناشی از رونق و کاهش تورم ناشی از رکود و امکان صادرات با این ارز ارزان نیز غیرممکن تر. دولت یازدهم در تله‌ای گیر افتاده که راهی جز تحمل رکود ندارد. من معتقدم تا پایان سال هیچ امیدی به رونق صنعت چه در داخل و چه در صادرات وجود ندارد. فقط می‌توانم بگویم لاقلاً ثباتی در اقتصاد به وجود می‌آید و ما مطمئن می‌شویم که اگر قرار بر تغییر هست، این تغییر خردمندانه و در جهت منافع ملی است.

**بازار کنونی صنایع مختلف به خصوص صنعت نساجی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا دچار رونق است یا رکود؟ تحلیل خود را از وضعیت فعلی بازار ارائه فرمائید.**

بازار همه کالاها راکد است، همانگونه که عرض کردم، تا دولت تصمیم نگیرد که رونق اقتصاد را به اقتصاد برگرداند و برای نرخ ارز تصمیمی مدبرانه نگیرد، به نحوی که قیمت تمام شده ما برای صادرات رقابتی بشود چشم انداز خوبی برای صنعت نساجی نمی‌بینم. میلیاردها دلار سرمایه در این صنعت هزینه شده ولی آنها هر روز یک مشکل دارند، مواد اولیه، نرخ ارز، بخشنامه‌های خلق الساعه، ممنوعیت‌ها و محدودیت‌های ناگهانی، سخت‌گیری بانک‌ها و ...

تصور کنید اگر این همه کارخانه در کشور ترکیه دایر شده بود، مدیران ما با هزینه‌های سربار سرسام آور از سوخت گرفته تا برق و آب و حتی هزینه‌های پرسنلی، می‌توانستند ظرف مدت کوتاهی همه آنها را



دولت جدید، حداقل در اقتصاد از افراد بسیار با تجربه، وطن دوست و قدرتمندی استفاده نموده است. آنها خوب می‌دانند که با صدقه دادن به مردم و عادت دادن آنان به بارانه این مملکت به قهقرا می‌رود. اما این زنگوله را دیگران به گردن این شیر انداخته‌اند و بیرون آوردنش کار آسانی نیست.

تولیدکنندگان بالقوه، همان بازرگانان فعلی هستند و بازرگانان و تولیدکنندگان جزو نخبه‌ترین طبقات هر جامعه هستند، چون بیش از هر چیز به نفع و ضرر فکر می‌کنند. در پایان ضمن تشکر از شما و هیأت تحریریه محترم و خوانندگان عزیز بایستی یک جمله را عرض کنم «این مملکت تا به تولید صنعتی قابل رقابت و صادراتی نرسد، به نحوی که پول نفت را از محاسبات بودجه خارج نکند، ایران در چرخه رکود، تورم، کسر بودجه باقی خواهد ماند و همچنان مقصد خوبی برای کالاهای صادراتی جهانیان خواهد بود.»

چه می‌شود اگر دولت اعلام کند که کلیه تولیدکنندگان از ابتدای سال ۹۳ از دادن مالیات و بیمه حق کارفرما معافند؟ و این قانون کلی برای همه شرکت‌ها باشد. مگر هزینه‌اش چقدر می‌شود؟ ولی به جای دادن وام و غیره که باز افراد ناشی، بی پول و بدون ایده را وارد یک فرآیند بسیار پیچیده می‌کند، سایر خدمات ارزان و یا رایگان بدهد. قیمت برق و گاز را به حداقل برساند، حمل و نقل صادراتی را تا حد رایگان شدن کاهش دهد.

دولت هر هزینه‌ای بابت معافیت تولیدکنندگان و کشاورزان بپردازد در مدت کوتاهی به وسیله کاهش تورم، افزایش اشتغال، کاهش جرم‌های اجتماعی، افزایش سرمایه اجتماعی، افزایش صادرات و درآمد ناخالص ملی به سرعت به اقتصاد بر می‌گردد.

مردم از تولید ترسیده‌اند، از مالیات، از وزارت کار، از مسأله‌ای به نام نیروی انسانی و دادگاه، از گرفتار شدن در دام بدهی‌ها، دولت باید این ترس را عملاً از بین ببرد، این اعتماد را باید برگرداند و این کار صرفاً با تشویق‌های غیرمستقیم و سمینارها و تکریم‌های متعدد امکانپذیر نیست.

بایستی خودشان را به حداقل‌های علوم مدیریت مجهز کنند، حداقل ۴۰-۵۰ واحد دانشگاهی را باید بگذرانند، بدون اینکه لازم باشد مدرکی اخذ کنند در آن صورت آنان بهتر می‌توانند به مقوله صادرات و رقابت فکر کنند.

### چه اقداماتی باید از سوی دولت‌ها برای توسعه کسب و کارها صورت پذیرد؟

دولت جدید، حداقل در اقتصاد از افراد بسیار با تجربه، وطن دوست و قدرتمندی استفاده نموده است. آنها خوب می‌دانند که با صدقه دادن به مردم و عادت دادن آنان به بارانه این مملکت به قهقرا می‌رود. اما این زنگوله را دیگران به گردن این شیر انداخته‌اند و بیرون آوردنش کار آسانی نیست. اشاعه فرهنگ کار و کار بیشتر، احترام به کارآفرینان، خارج کردن آنان از لیست ممنوع الخروج‌ها، که اکنون خود عبرتی برای دیگرانی که می‌خواهند راه آنان را آغاز کنند شده‌اند! رانت زدایی، سهمیه زدایی، امکانات برابر برای افراد نابرابر، سودآور کردن تولید و کشاورزی به هر روش ممکن.

بالاخره به نحوی کسب و کار را آسان کنند که یک فرد بین سرمایه گذاری در مسکن، ارز، زمین، طلا، بانک فقط تولید را انتخاب کند.

سودآور کنند. آنوقت معلوم میشد پیشرفت صنعت نساجی به دلیل مدیران کارآمدشان است و یا به علت زیرساخت‌های حمایتی دولت. آنوقت متوجه می‌شدید که یک مدیر کارآفرین ایرانی چگونه مدیران ترک را پشت سر می‌گذارد.

### مدیران کنونی صنعت در بخش خصوصی به چه مهارت‌ها و آموزش‌هایی نیازمند هستند؟

مدیریت یک هنر است ولی سال‌هاست که علم هم به آن ضافه شده و آن را تکمیل نموده است. سال‌های پیش، شرکت‌های اروپایی و آمریکایی مدیریت را از مالکیت جدا کردند. ولی در کشور ما هنوز این اتفاق کاملاً نیفتاده است. همه کارآفرینان معتقدند که چون روزی توانسته‌اند این کارخانه را تاسیس کنند، می‌توانند آن را مدرن هم بکنند و توسعه دهند و نه تنها خودشان بلکه نسل بعد نیز مثل آنان فکر می‌کنند و عمل می‌کنند. این بزرگترین اشتباه کارآفرینان ماست. چون معلوم نیست نسل بعد اصلاً علاقه‌ای به ادامه این کار داشته باشد؟ یا اگر علاقه باشد، آیا انگیزه، استعداد، توانایی و قابلیت‌های لازم را هم دارد؟ البته مدیران لازم نیست همه به دنبال تحصیلات عالی بروند، ولی باید این را بدانند که با استخدام افراد تحصیل کرده و متخصص نمی‌توانند نگرش خود را تغییر بدهند. آنان به آموزش نیاز دارند،