

# سریالیت پیشرو صنعت نساجی

## فکر یک روزنامه‌پایان رومی

اشاره:

زمانی که یک واژه یا جمله در طول مصاحبه، بارها تکرار می‌شود، از این تکرار می‌توان نتایج بسیاری به دست آورد. تکرار «تصمیم گرفتیم» در مصاحبه با مدیرعامل شرکت زرباف امین، حکایت از توجه به کار گروهی، به روز بودن، خلاقیت در تولید و تنوع محصولات دارد و همان طور که از نظر تان خواهد گذشت، این مجموعه تولیدی که پشتوانه نسل گذشته را هم به همراه دارد، طیف متنوعی از محصولات نساجی را تولید می‌کند و با راه‌اندازی دفاتری در آلمان و عراق، نگاه فرامرزی خود را به اثبات می‌رساند و به گفته آنتونی رابینز، آنچه سرنوشت ما را مشخص می‌کند، شرایط زندگی نیست، بلکه تصمیم‌های ماست. مهندس مقدم، مدیر جوان و به روزی است که نه از مشکلات و دغدغه‌های تولید گالیله می‌کند و زمین و زمان را مقصر عدم موفقیت واحد متبوع خود می‌داند و نه تصمیم دارد تولید یک نوع محصول را تا سال‌های متمادی بدون هیچ‌گونه تغییر و تحولی ادامه دهد. این گفت‌وگو را می‌خوانید:



دلیل سفارش سایر مجموعه‌ها را نیز انجام می‌دهیم. لازم به توضیح است که میزان تولید بخش رنگرزی از ۳۵۰ هزار متر در ماه به حدود یک میلیون متر افزایش یافته است و بزودی به مرز ۱۰ میلیون متر در سال خواهیم رساند به جرأت می‌توان اعلام کرد که جزو معدود کارخانه‌های نساجی کشور محسوب می‌شویم که خطوط کامل و مجهز تولید از بافندگی تا رنگرزی و تکمیل را در اختیار دارد به همین دلیل یکی از نکات مثبت این مجموعه‌ها جلوگیری از مشکلات در حین تولید است. برای مثال نیازی نیست برای بافندگی یا رنگرزی محصولات خود به دنبال این کارخانه و آن واحد تولیدی بگردیم و مجبور شویم خود را با قیمت‌های متغیر آنان هماهنگ نماییم! تصمیم گرفتیم در ابتدا واحد دوخت کوچک و مجهزی راه‌اندازی نماییم و دوخت رومی‌زی و روتختی را شروع کنیم که خوشبختانه با موفقیت همراه بود و پس از مدتی با مشاهده استقبال بازار از شال و روسری، دوخت این محصول را نیز به محصولات زرباف امین اضافه کردیم و

برای بازار (بخش خصوصی) گام برداریم بر همین اساس تولید برای شرکت‌های خودروسازی را به تدریج متوقف کردیم و ۵ سالی است که با شرکت‌های بخش خصوصی ارتباطات مستمر و مثبتی برقرار کرده‌ایم. برای حفظ این جایگاه ارزشمند با حضور در نمایشگاه‌های خارجی و آشنایی با محصولات و تکنولوژی‌های مدرن و اتخاذ تدابیری همچون تنوع تولیدات و ارائه طرح و رنگ‌های جدید به مخاطبان و ... تمام سعی خود را به عمل می‌آوریم تا کارخانه زرباف امین را به مجموعه‌ای به روز و رقابت‌پذیر تبدیل نماییم. مدتی است که تولید پارچه پوشاک زنانه و مردانه را در دستور کار قرار داده‌ایم و تلاش می‌کنیم با واردات مواد اولیه مرغوب و یا مشابه‌سازی آن در کشور، کیفیت محصولات را ارتقا دهیم. تلاش کرده‌ایم ساختار بخش رنگرزی کارخانه هم براساس علم روز دنیا، شکل بگیرد و با بهره‌گیری از نیروهای باتجربه و متخصصین توانمند نساجی، حجم فعالیت این بخش به‌مراتب بیشتر از بخش بافندگی است به همین

تا براساس علم، تکنولوژی و ماشین‌آلات مدرن و پیشرفته به فعالیت بپردازد.

**حوزه‌ی کاری زرباف چیست و اساساً چه محصولاتی جزء تولیدات زرباف می‌باشد؟**

در سال‌های گذشته تهیه و تأمین بیش از ۷۵ درصد روکش صندلی خودرو شرکت‌های سازنده خودرو در ایران برعهده مجموعه ما بود اما پس از مدتی به تولید محصولات دیگری نیز شامل پارچه‌های رومبلی، پرده‌ای، لباسی و انواع محصولات خانگی پرداختیم البته بیشترین حجم تولید این شرکت را پارچه‌های پرده‌ای و رومبلی در برمی‌گرفت. (از جمله پارچه‌های صندلی و دیوارکوب بانک مرکزی ایران، پارچه‌های سالن آمفی تئاتر شهر، برج میلاد و سالن‌های حاشیه) حدود ۷ سال با این روند به تولید ادامه دادیم اما همان‌طور که می‌دانید کار با بخش دولتی به جز مسائل اقتصادی، دشواری‌های خاص خود را از جمله بروکراسی‌های متعدد و زمان‌بر دارد! لذا تصمیم گرفتیم به سمت تولید

مقدمه‌ای برای یک مصاحبه... متولد سال ۱۳۴۹ و فارغ‌التحصیل رشته‌های مهندسی شیمی و مدیریت اجرایی (MBA) هستم. در سال ۱۳۷۷ تصمیم گرفتیم با تجربه‌هایی که از کارخانجات فاستونی مقدم داشتیم کارخانه‌ای را در شهرستان ساوه (شهرک صنعتی کاوه) راه‌اندازی نماییم که این امر در زمینی به مساحت ۲۲ هزار مترمربع محقق و با تهیه و نصب ماشین‌آلات مختلف خطوط بافندگی، رنگرزی و تکمیل به مرحله عملیاتی رسید.

**دلیل راه‌اندازی یک کارخانه جدید چه بود؟**

به اعتقاد من یکی از بزرگ‌ترین مشکل کارخانجات نساجی، فرسودگی ماشین‌آلات و سن بالای پرسنل تولیدی است که مانع حرکت سریع و رو به رشد یک مجموعه تولیدی می‌شود که این امر در چابکی، انعطاف‌پذیری و به روز بودن کارخانه اختلال ایجاد می‌نماید به همین دلیل با احداث یک کارخانه جدید و تازه‌نفس، تحرکی در مجموعه خویش به وجود آوردیم



به اعتقاد من زمانی که  
انجمن صنایع نساجی  
اطلاع دارد که فردی از ارزش  
دولتی بهره‌مند می‌شود باید  
از وی بپرسد به چه دلیل نخ  
را با قیمت ارز آزاد به فروش  
می‌رساند. باید عملکرد  
نادرست و غیر حرفه‌ای این  
قبیل افراد به چالش کشیده  
شوند تا سایرین تشویق  
نشوند چنین اقدامی را  
انجام دهند.

استقبال چشمگیر مصرف‌کنندگان موجب انگیزه مضاعف و دلگرمی ما شد. امروز هم به سمت تولید مانتو و شلوار (زنانه) با ایجاد خیاط خانه اقدام به این کار کرده‌ایم. واحد دوخت تعدادی بطور مستقیم مشغول به کار و از خدمات خارج شرکت نیز استفاده می‌شود و طبعاً با افزایش حجم تولید، تعداد شاغلین این بخش، افزایش خواهد یافت.

به نظر می‌رسد تنوع محصولات و توجه به نیاز و خواسته بازار یکی از اولویت‌های زرباف امین است به طوری که از تولید روکش خودرو اتومبیل به تولید شال، روسری و مانتو رسیده است. به عنوان مدیر یک واحد تولیدی، چگونه سیستم چابک‌سازی را در مجموعه خود پیاده کرده‌اید؟ آن هم در شرایطی که برخی مدیران (به دلیل مختلف) نه توجهی به تنوع محصولات دارند و نه علاقه‌مند به ورود در حیطه‌های مختلف!

یکی از نقاط ضعف مجموعه قبلی ما، افزایش سن پرسنل بود که در این حالت تابعیت سازمانی و تحرک و پویایی افراد کمتر می‌شود و به همین دلیل استقرار سیستم‌های نوین تولید و مدیریت با دشواری و کندی انجام می‌گیرد با توجه به این تجربه در مجموعه فعلی، اغلب پرسنل نیروهای جوان و متخصص هستند که چابکی به مراتب بیشتری دارند و در نهایت موجب افزایش کمی و کیفی تولید می‌شوند.

ضمناً یکی از اصول و مأموریت‌های سازمان‌ها، در تعریفی بود که ما از یک واحد تولیدی داشته و داریم به این معنی که ما وقتی مجموعه خود را مناسب ارزیابی می‌کنیم که تحول و تغییر رکن اصلی آن باشد.

از زمانی که وارد این صنعت شدید تا امروز که در کسوت یک مدیر ارشد به فعالیت می‌پردازید؛ روند حرکت

صنایع نساجی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اعضاء هیئت مدیره این شرکت همگی از خانواده مقدم می‌باشند (مهندس عبدالله مقدم رئیس هیئت مدیره و مهندس حسین مقدم نایب رئیس هیئت مدیره از پیشکسوتان تولید و صنعت) اعتقاد دارند که اگر در حوزه دیگری این میزان زمان انرژی صرف می‌کردیم امروز به مراتب در شرایط بهتری به سر می‌بردیم! زیرا صنایع نساجی، انرژی و زمان زیادی از انسان طلب می‌کند. اجازه دهید در این زمینه مثالی بزنم.

سال گذشته که با نوسانات شدید نرخ دلار مواجه بودیم، بسیاری از تجار واردات خود را کاهش دادند و در مقابل کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی کشور، فرصت مناسبی برای عرض اندام پیدا کردند اما بسیار بسیار متأسفم که بگویم برخی از تولیدکنندگان مواد اولیه و حتی فروشندگان رنگ‌های نساجی از این قضیه سوء استفاده را به عمل آوردند به این ترتیب که وقتی با محدودیت واردات روبرو شدند از خود پرسیدند چرا باید

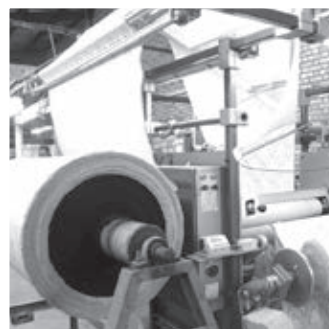
مواد اولیه را که در انبارهایمان موجود است به قیمت گذشته بفروشیم نه به قیمت روز؟! در صورتی که از نظر منطقی این حرکت صحیح نیست که مواد اولیه موجود در انبار با قیمت روز فروخته شود و بهتر بود یا مواد اولیه با قیمت قبلی به فروش می‌رفت و یا براساس میانگینی از قیمت گذشته و قیمت فعلی گرفته می‌شد. اصلاً به چه دلیل مواد اولیه‌ای که با ارز دولتی وارد کشور شده بودند با ارز آزاد به فروش رفتند؟! چرا هیچ دستگاه و نهاد مرتبط دولتی در این زمینه پاسخگو نیستند؟ متأسفانه با افزایش قیمت مواد اولیه، بار دیگر داستان واردات منسوجات از چین، تکرار شد و با دست خود تیشه به ریشه تولید و صنعت زدیم و مجدداً بازار مملو از محصولات چینی شده است! این نکات که دیگر ربطی به عدم حمایت دولت ندارد!

مدتی پیش که به اصفهان سفر کرده بودم متوجه شدم اجرت بافندگی که قبلاً ۳۵۰ تومان بود و بعدها به ۵۵۰ تومان و ۶۵۰ تومان رسیده بود؛ طی ۶ ماهه دوم سال

گذشته تا دو برابر افزایش پیدا کرده است و این گونه توجه می‌شود که چون قیمت دستگاه بافندگی افزایش یافته، طبعاً هزینه کارگر و تولید هم گران تر شده است! در حالی که ماشین آلات تولیدی، سرمایه‌های ثابت هستند نه متغیر و وابسته! متأسفانه افراد بسیاری را می‌شناسم که تمام امکانات خود را از ارز دولتی تأمین کرده‌اند اما با نرخ آزاد به فعالیت می‌پردازند! به اعتقاد من زمانی که انجمن صنایع نساجی اطلاع دارد که فردی از ارز دولتی بهره‌مند می‌شود باید از وی بپرسد به چه دلیل نخ را با قیمت ارز آزاد به فروش می‌رساند. باید عملکرد نادرست و غیر حرفه‌ای این قبیل افراد به چالش کشیده شوند تا سایرین تشویق نشوند چنین اقدامی را انجام دهند.

نکته دیگر این که اکثر افراد با این تفکر که «چو فردا شود، فکر فردا کنیم» به فعالیت ادامه می‌دهند و هیچ‌یک آینده‌نگری و برنامه‌ریزی دقیقی ندارند. امروز یک تصمیم می‌گیرند و فردا برنامه دیگری تنظیم می‌کنند!

برخی افراد در صنایع نساجی به فعالیت می‌پردازند که پیشینه، شناخت و دانشی از این صنعت ندارند و صرفاً با تکیه بر سرمایه‌های مالی خود تولیدات ۶ ماه یک کارخانه (مثلاً تولیدکننده نخ) را پیش خرید می‌کنند و در انبارهای خود نگه می‌دارند براساس قیمت روز، قیمت محصولات را افزایش می‌دهند



البته این استنباط وجود دارد که در شرایط متغیر و نابسامان اقتصادی و صنعتی کشور، نمی‌توان برنامه‌ریزی ولو کوتاه‌مدت انجام داد و تمام تصمیمات، لحظه‌ای و آنی است...

این مطلب را به هیچ‌عنوان نمی‌پذیرم. اگرچه اقتصاد به سیاست (به ویژه در کشورهای جهان سوم) وابسته است اما هفته پیش طی بازدید از نمایشگاه کفش دوسلدورف آلمان متوجه عدم استقبال بازدیدکنندگان از این نمایشگاه شدم. زمانی که دلیل را از صنعتگران آلمانی جویا شدم؛ عنوان کردند «در دو هفته آینده، انتخابات پارلمان‌ها برگزار خواهد شد اگر بار دیگر آنجلا مرکل انتخاب شود، سیاست فعلی تداوم خواهد یافت اما در غیر این صورت پس از یک ماه باید دید که گروه جدید چه خواهند کرد؛ بنابراین ما هم متأثر از شرایط سیاسی هستیم.» همان‌طور که مشاهده می‌کنید حتی سیاست در کشوری مانند آلمان که یکی از بزرگ‌ترین و قدرتمندترین اقتصادهای دنیاست هم اثرگذار می‌باشد. اما مگر صنعتگران آلمانی برنامه‌ریزی برای آینده خود ندارند؟!

به لطف خداوند و تلاش مدیران و پرسنل کارخانه زرباف امین، علی‌رغم فراز و نشیب‌های بسیار صنعت و اقتصاد کشور، بسیاری از مشکلات را با تکیه بر برنامه‌ریزی‌های خود برطرف کرده‌ایم. هر سال اهداف مشخصی را برای شرکت ترسیم می‌کنیم و با تدوین برنامه یک‌ساله، سه‌ساله و پنج‌ساله تلاش می‌کنیم به آن اهداف برسیم.

آیا صادرات در برنامه‌های زرباف امین، مدنظر قرار گرفته‌است و به‌طور کلی دیدگاه شما در زمینه صادرات محصولات نساجی چیست؟

۵ سال است که در آلمان، دفتری راه‌اندازی کرده‌ایم که برخی از فعالیت‌های شرکت در این دفتر انجام می‌شود. فردی به دفتر آلمان مراجعه کرد و پیشنهاد خرید پارچه پیراهنی از ایران را در میان گذاشت

که با استقبال ما روبرو شد و پس از برگزاری جلسات مختلف و دریافت ویزا جهت سفر ایشان به ایران، ضمن بازدید از کارخانه به این نتیجه رسید که زرباف امین، توانایی انجام سفارشات وی را دارد بنابراین قرارداد همکاری منعقد شد و سفارش اولین محموله را دریافت کردیم که با موفقیت همراه بود در مرحله دوم از ما پیراهن دوخته‌شده خواستند که با یک گروه از خیاطخانه‌های حرفه‌ای قرارداد بستیم و این کار هم با بهترین شکل اجرا شد و زودتر از موعد مقرر به گمرک آلمان تحویل دادیم. خوشبختانه در چندین مرحله این صادرات ادامه یافت اما پس از مدتی به دلیل بروز مشکلات سیاسی، ایشان نتوانست به ایران بیاید لذا همکاری‌های دوجانبه ما متوقف ماند.

در شرایطی که شاهد افزایش نرخ ارز بودیم، این اعتقاد که بهترین فرصت برای صادرات مهیا شده، در محافل صنعتی منتشر شد. دیدگاه شما در این زمینه چیست و تا چه میزان با آن موافق هستید؟

متأسفانه به دلیل تحریم امکان صادرات به تمام کشورهای وجود ندارد و حداقل می‌توان با مشکلاتی به کشورهای همسایه مانند عراق، افغانستان و کشورهای آسیای میانه این نوع محصولات را صادر نماییم.

این روزها شاهد حضور گردشگران بسیاری از کشورهای عربی به خصوص در شهرهای زیارتی مانند مشهد و قم هستیم. به اعتقاد شما چگونه می‌توان از این حضور به نفع رونق صنایع نساجی و پوشاک کشور بهره‌برد؟

در کشورهای مختلف، اولین کاری که تورهی گردشگری برای مسافران انجام می‌دهند؛ اعزام آنان به مراکز خرید و فروشگاه‌های کالا و محصولات مختلف است. برای مثال در ترکیه، گردشگران به فروشگاه‌های عرضه محصولات چرمی



عکس محصولات تزئینی است

هدایت می‌شوند البته شرکت‌هایی مانند اطلس بود و لایکو مشابه این اقدام را انجام داده‌اند و با راه‌اندازی فروشگاه‌های عرضه مستقیم، سعی در جذب توریست‌های خارجی دارند.

در مورد توزیع محصولات نساجی این روند مشاهده می‌شود که قیمت تمام شده کارخانه با قیمتی که به دست مصرف‌کننده نهایی می‌رسد؛ زمین تا آسمان متفاوت است! و علت اصلی این افزایش قیمت، وجود برخی واسطه‌هایی است که به منافع خود بیش از منافع مردم فکر می‌کنند. دیدگاه شما در زمینه کانال توزیع محصولات نساجی چیست؟

به نکته بسیار مهمی اشاره کردید. به اعتقاد من وجود واسطه در تعاملات تجاری نقدینگی در تعاملات تجاری به دلیل کمبود نقدینگی واحدهای صنفی لازم است اما واسطه‌هایی که به حق خود قانع باشند و به محض کمبود نخ و ... محصولات را با چندبرابر قیمت به فروش نرسانند. برخی افراد در صنایع نساجی به فعالیت می‌پردازند که پیشینه، شناخت و دانشی از این صنعت ندارند و صرفاً با تکیه بر سرمایه‌های مالی خود تولیدات ۶ ماه یک کارخانه (مثلاً تولیدکننده نخ) را پیش خرید می‌کنند و در انبارهای خود نگه می‌دارند براساس قیمت روز، قیمت محصولات را افزایش می‌دهند و ما تولیدکنندگان راهی جز خرید آن نداریم در صورتی که بانک‌ها به کمک تولید بیابند چنین اتفاقی حاصل نمی‌شود متأسفانه وجود این افراد مشکلات بسیاری را در واحدهای نساجی به وجود آورده است. یکی از راهکارهای موثر در حذف این چرخه معیوب، این است که کارخانه‌ها به صورت مستقیم محصولات خود را به واحدهای متقاضی یا مصرف‌کننده نهایی به فروش برسانند. کم‌این که تعداد واحدهای تولیدی که به راه‌اندازی فروشگاه عرضه مستقیم (به ویژه پوشاک) مبادرت می‌کنند؛ در حال

افزایش است.

برای مثال آقای مظاهری

در گروه نساجی زندگی،

تخصص‌ها و تولیدات مختلف را

در قالب یک هلدینگ بزرگ و فروشگاه

عرضه مستقیم دور همدیگر جمع کرده

است که اقدامی منطقی و قابل توجه

محسوب می‌شود.

تحصیلات شما در مقطع

کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی

(MBA) است. تحصیل در این رشته

تا چه میزان در فعالیت صنعتی و

حرفه‌ای و هم‌چنین تفکرات مدیریتی

شما موثر بوده است؟

بسیاری از مطالبی که در دانشگاه به افراد

ارائه می‌شود با گذشت زمان، به فراموشی

سپرده می‌شوند اما در سطح تحصیلات

کارشناسی، افراد تعاملات اجتماعی و

روابط عمومی را بهتر می‌آموزند و از

سطح کارشناسی به بالا، براساس روابط

عمومی و امکانات در دسترس، می‌توانند

تصمیم‌گیری نمایند که از چه روش‌هایی

برای بهبود کسب و کار خود بهره‌مند

شوند. در صورتی که میان تحصیل در

مقطع کارشناسی تا کارشناسی ارشد، به

فعالیت حرفه‌ای بپردازید و سپس تحصیل

در مقطع کارشناسی ارشد را آغاز کنید؛

دستاوردهای بسیار مثبت و خوبی خواهید

داشت. در فاصله زمانی میان کارشناسی و

کارشناسی ارشد، حدود ۶ سال در زرباف

امین مشغول کار بودم و تمام تجارب

بازرزش که اعضای هیات مدیره و جلسات

و مجامع عصر نساجی در اختیارم قرار

دادند در کلاس‌های کارشناسی ارشد در

قالب مطالعه موردی (Case Study) ارائه

می‌کردم و مورد تجزیه و تحلیل دوستانی قرار می‌گرفت که از صنایع مختلف کشور حضور داشتند.

شما به عنوان نماینده صنایع نساجی در این کلاس‌ها حضور داشتید، چالش‌ها، نقاط ضعف و قوت این صنعت در مقایسه با سایر نمایندگان صنایع مختلف در چه سطحی قرار داشت؟ آیا در این کلاس‌ها هم با جمله آشنا اما نادرست «صنعت نساجی یک صنعت ورشکسته است» مواجه می‌شدید؟! دقیقاً به محض این که صحبت از صنعت نساجی می‌شد، دوستان عنوان می‌کردند «نساجی که ورشکسته است، شما چرا در این حوزه فعال هستید؟!» نکته جالب توجه این که معمولاً فرد یا عاملی که با مشکل بیشتری مواجه است، بیشتر در معرض توجه دیگران قرار دارد به همین دلیل در اغلب موارد، نمونه‌های عینی و ملموس صنعت نساجی در کلاس‌ها مطرح می‌شد. البته سایر صنایع هم مشکلاتی داشتند اما در مقایسه با نساجی، این مشکلات به مراتب کمتر بود! (بدلیل قدمت ماشین‌های نساجی و قاچاق متأسفانه دلیل واضحی به اقتصادی نبودن این نوع واحد تولیدی می باشد)