

# همیشه راهی هست

گفت‌وگو با شهرام صالحی نوع پرور - مدیرعامل شرکت تولیدی تولیکا طرح



اشاره:

خرداد سال گذشته میهمان مجموعه تولیدی تولیکا شدیم و شنونده سخنان مدیر جوانی که تصمیم داشت برندی مشابه زارا (Zara) و منگو (Mango) در ایران راه‌اندازی نماید. پس از یک‌سال طی تماس با دفتر مجله به راه‌اندازی محصولات جدید تولیکا اشاره کرد و بار دیگر میهمان شهرام صالحی نوع‌پرور - مدیرعامل شرکت تولیدی تولیکا طرح - شدیم به مناسبت آغاز تولید پوشاک خانگی Home wear، مانتو و تکمیل سبد خرید بانوان ایرانی... وی اعتقاد داشت: اگرچه بازار کشور در رکود تورمی به سر می‌برد اما با این تفکر که توان رقابت با کشورهایی مانند ترکیه و چین را نداریم، کاملاً مخالف هستیم و معتقدم باید توانمندی‌ها، دانش فنی و اطلاعات تخصصی آنها را کسب نموده و با این ابزار به رقابت با ایشان بپردازیم.

◀ تولیدی تولیکا علاوه بر تولید پوشاک مجلسی زنانه، تولید پوشاک خانگی را هم در دستور کار قرار داده‌است. در این زمینه توضیحات بیشتری ارائه نمایید...

با توجه به سابقه فعالیت در بخش پوشاک خانگی و لباس ورزشی و همچنین واردات بی‌رویه این محصولات به کشور تصمیم گرفتیم پس از انجام تحقیقات بازار توسط گروه تحقیق و توسعه، تولید پوشاک خانگی را در تولیکا آغاز نماییم؛ در این میان متوجه شدیم سالانه مبالغ قابل توجهی ارز از کشور خارج و راهی کشورهایمانند چین، ترکیه و هند جهت واردات نخ‌های بی‌کیفیت با تکمیل‌های معمولی (در مواردی بسیار ضعیف) می‌شود نکته جالب توجه و در عین حال تأسف‌آور این‌که حتی در میان نخ‌های وارداتی شاهد استفاده از نخ‌های





بی کیفیت اوپن اند با رنگرزی و تکمیل گوگردی بودیم که سالهاست منسوخ شده و جای خود را به رنگ راکیتو داده است!

پس از انجام تحقیقات بازار به این نتیجه رسیدیم که با اتکا به الگوهای بهتر، پارچه‌های باکیفیت‌تر و طراحی‌های زیباتر توان تولید محصولاتی را داریم که به خوبی قادر به رقابت با مشابه ترکیه است. در این میان وجود دفاتر خارج از کشور تولیدکار در زمینه طراحی و کسب اطلاع از مد روز جهان کمک زیادی به ما کرد؛ در نهایت بافت پارچه مخصوص پوشاک خانگی از اواسط اردیبهشت و تولید پوشاک از اواسط تیرماه آغاز و محصولات ما اواسط شهریور به بازار مصرف عرضه خواهد شد. مطلب بعد این که حدود ۸۰ درصد مواد اولیه مصرفی، تولید کارخانه‌های داخلی و مابقی از ترکیه تأمین شده است.

اطمینان داریم در آینده نزدیک سهم بسیار خوبی از بازار پوشاک کشور را به دست خواهیم آورد و برای رسیدن به این هدف ابتدا به جذب تجار و بازاریان پرداختیم که به صورت گسترده محصولات جدید تولیدکار را در بازار توزیع نمایند؛ ضمن این که در فروشگاه‌های بزرگ نیز شاهد عرضه این تولیدات خواهیم بود البته طبق برنامه‌ریزی‌های انجام شده تصمیم داریم که فروشگاه‌هایی تحت عنوان Tulika home wear راه‌اندازی نماییم که به صورت مستقیم به عرضه پوشاک خانگی تولیدکار بپردازند اما در حال حاضر به توزیع محصولات در فروشگاه‌های معتبر پوشاک متمرکز شده‌ایم. به امید خدا برنامه‌های هم برای صادرات به کانادا و سپس کشورهای بلوک شرق و حاشیه خلیج فارس مدنظر قرار داده‌ایم.

همان‌طور که می‌دانید در کشور، اتفاقات پیش‌بینی نشده بسیاری در حوزه سیاست، اقتصاد و صنعت رخ می‌دهد که گاه برنامه‌ریزی برای

محسوب می‌شود.

برای کاهش اثرات منفی ناشی از نوسانات احتمالی نرخ ارز، برنامه‌هایی مدنظر قرار داده‌ایم و معتقدیم هر تهدیدی که در کشور به وجود می‌آید در بطن خود یک فرصت هم به همراه دارد پس ممکن است با افزایش نرخ ارز سهم بازار ما نیز بیشتر شود.

تهدید بزرگ دیگر، واردات بی‌رویه منسوجات از مجاری غیرقانونی از جمله مرزهای آذربایجان، ترکیه و عراق و از جنوب کشور از بنادر خلیج فارس است که امیدوارم مسئولین امر تدابیری برای این امر ببیندیشند. پیشنهاد می‌کنم این مرز حداقل به مدت ۲ سال بسته

آینده را دچار اختلال می‌کند. آیا برای رویارویی با این قبیل مشکلات مانند نوسانات نرخ ارز و... مهیا شده‌اید؟!

یکی از بزرگترین مشکلات این است که جمع هزینه کارگر، حمل و نقل و حقوق عوارض گمرکی بخشی از کالاها (به جز اکسسوری و تجهیزات جانبی) که باید با پارچه ایرانی ترکیب شوند تا شکل زیبایی به محصول نهایی دهد را تا اسفند سال گذشته کیلویی ۷۴۰۰ تومان از ترکیه تهیه می‌کردیم اما امروز این قیمت به ۱۳ هزار تومان افزایش یافته است؛ بدون شک چنین افزایش قیمتی یک تهدید بزرگ برای هر تولیدکننده‌ای



اگر از مجاری قانونی و گمرکی واردات پوشاک انجام شود، اختلالی در سیستم تولید کشور به وجود نمی‌آید و به خوبی توان رقابت با اجناس وارداتی را داریم اما مجاری قاچاق محاسبات تولیدکنندگان را برهم می‌ریزد. البته طی ۱۰ سال گذشته براساس رقابت با کالای قاچاق به فعالیت ادامه داده‌ایم تا جایی که این موضوع ما را به فولاد آبدیده تبدیل کرده است!

شود البته منظورم قطع کامل واردات نیست زیرا به تدریج انحصار تولید را به همراه می‌آورد و در این میان، زمینه استثمار مصرف‌کنندگان توسط برخی از تولیدکنندگان به وجود می‌آید ضمن این که انحصار به مرور زمان این قبیل تولیدکنندگان را هم از بین خواهد برد. من نیز مانند بسیاری از صنعتگران و تولیدکنندگان کشور به تجارت آزاد اعتقاد کامل دارم ( البته

نه تجارت آزاد در قالب قاچاق کالا!) اگر از مجاری قانونی و گمرکی واردات پوشاک انجام شود، اختلالی در سیستم تولید کشور به وجود نمی‌آید و به خوبی توان رقابت با اجناس وارداتی را داریم اما مجاری قاچاق محاسبات تولیدکنندگان را برهم می‌ریزد. البته طی ۱۰ سال گذشته براساس رقابت با کالای قاچاق به فعالیت ادامه داده‌ایم تا جایی که این موضوع ما را به فولاد آبدیده تبدیل کرده است! از نظر تهیه و تأمین مواد اولیه هم باید عنوان کنم خوشبختانه از یک سو در زمینه واردات نخ با مشکل خاصی مواجه نیستیم و از سوی دیگر شرکت‌های توانمند ایرانی در زمینه ریسندگی و بافندگی وجود دارند که دغدغه ما را در این بخش کاهش می‌دهند.

◀ به حجم تولید پوشاک خانگی تولید و میزان اشتغالزایی آن اشاره نماید.

در حال حاضر با ۴۵ نفر تولید این بخش را شروع کرده‌ایم و اشتغال ۱۲۰ نفر مدنظر قرار گرفته است. سهم بازار را هم به صورت پلکانی افزایش خواهیم داد و تصمیم داریم مجموعه تولیدات خود را به نحوی تکمیل کنیم که تجار تمایلی به واردات پوشاک خانگی از ترکیه نداشته باشند همان‌طور که در مورد پوشاک مجلسی زنانه تولیدیکا هم این استراتژی را مدنظر قرار دادیم. تولیدیکا بالغ بر ۲۵۰ مشتری دارد که در گذشته ماهی یک بار به ترکیه می‌رفتند اما در حال حاضر سال‌هاست که به ترکیه نرفته‌اند زیرا بابت دسترسی به محصولات باکیفیت و به روز برندی مانند تولیدیکا اطمینان خاطر دارند.

حجم تولیدات ما در بخش پوشاک خانگی ابتدا ۷۰۰-۸۰۰ قطعه در روز است و به ۳-۴ هزار قطعه در روز می‌رسد زمانی هم که موفق به تأمین فروشگاه‌های بزرگ کشور، بازار تهران و مقاصد صادراتی شویم این حجم به ۳-۵ هزار قطعه پوشاک در روز افزایش

خواهد یافت و این احتمال وجود دارد که حجم تولید پوشاک خانگی تولیدیکا در مقایسه با بخش پوشاک مجلسی زنانه بیشتر شود. (حجم فعلی تولیدات این مجموعه در بخش پوشاک مجلسی زنانه روزانه ۱۸۰۰-۱۲۰۰ قطعه پوشاک است.)

◀ آیا این موضوع (افزایش حجم تولید پوشاک خانگی نسبت به تولیدات متداول این مجموعه) تولیدیکا را که به عنوان یک برند پوشاک مجلسی زنانه شناخته می‌شود، تحت الشعاع خود قرار نمی‌دهد؟ در این زمینه حساسیت خاصی ندارید؟

تولیکا از حضور ۳ مشاور توانمند و حرفه‌ای در بخش‌های بازار، برندسازی و فرانچایزینگ franchising (اعطای امتیاز نمایندگی) بهره می‌برد و سه‌شنبه‌های هر هفته جلساتی با حضور آنها برگزار می‌شود و در جریان فعالیت بخش‌های مختلف تولیدیکا از روابط عمومی و واحد طراحی گرفته تا امور نمایندگی‌ها و واحد مدیریت سیستم کیفیت تولید و... قرار می‌گیرند. در واقع تولیدیکا الگوبرداری (با مفهوم کپی‌برداری اشتباه گرفته نشود) از شرکت ایندیتکس Inditex را مدنظر قرار داده‌است. در این هلدینگ بزرگ اسپانیایی زیرمجموعه‌های نام آشنا و معتبری مانند زارا (ZARA)، برشکا (Bershka)، ماسیمو دوتی (Massimo Du-ti)، اوی شو (Oysho)، Zara، Pull&Bear، Stradivarius و Uterqüe به فعالیت وجود دارند که برخی از آنها مانند ماسیمو دوتی به رقابت با برندهایی همچون ورساچه (Versace)، دلچه گابانا (Gab-bana & Dolce) و ... می‌پردازند. ( البته Zara Home تولیدکننده منسوجات خانگی می‌باشد و در صنعت پوشاک فعال نیست) تصمیم داریم در تولیدیکا به شیوه ایندیتکس،



تولیکا فقط در تولید پوشاک خانگی خلاصه نمی‌شود و محصول دیگری هم به بازار عرضه خواهد کرد که مانتوی مجلسی است و به شما اطمینان می‌دهم که به زودی به یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان مانتو در کشور تبدیل شود. بخش تحقیق و توسعه تولیکا از ۹ ماه گذشته مطالعه خود را در زمینه مانتو آغاز کرده است و طی بررسی‌های مختلف به این نتیجه رسیدیم که بخش عمده‌ای از تجار به واردات مانتو از چین و ترکیه روی آورده‌اند که سرعت بالای تولید و تحویل آن به بازار ایران یک تهدید بزرگ به شمار می‌آید. در جریان بررسی میزان رضایت خانم‌های ایرانی از مانتوهای مجلسی تولید داخلی و مانتوهای وارداتی به طبقات ۸ تا ۶ (و بخشی از طبقات ۱۰ و ۹) متمرکز شده‌ایم. در اغلب مزون‌ها مانتوهای ۵-۲ میلیون تومانی به فروش می‌روند که برخی کیفیت چندان خوبی هم ندارند ولی ما تصمیم داریم در فروشگاه تولیکا مانتو، محصولات (مانتو بافت، مانتو عبایی، مانتوی جلو باز به همراه زبرسارافونی) شیک و در شأن بانوان ایرانی عرضه کنیم؛ ضمن این که اطلاعات دقیق و کاملی از فعالیت برندهای معتبر مانند ورساچه، گوچی، ماسیمو دوتی و ... داریم و دقیقاً می‌دانیم از کدام پارچه، کدام کارخانه و کشور پارچه و مواد اولیه خود را تهیه می‌کنند.

«به تولید پوشاک خانگی، مانتو، لباس زیر، کیف و کفش توسط مجموعه تولیکا اشاره کردید؛ آیا امکان سرمایه‌گذاری مشترک در زمینه تولید هر یک از این محصولات با بهترین و معتبرترین تولیدکننده آن در کشور وجود نداشت که دچار دردسرهای

سبد خرید مشتریان را تکمیل نماییم و در صورت طبقه‌بندی اقشار جامعه از نظر درآمد (طبقه اول اقشار کم درآمد و طبقه دهم افراد فوق‌العاده متمول)، محصولات ما پاسخگوی قشر ۴ تا ۶ و بخشی از ۷ جامعه خواهد بود و تصمیم ندارد پایین‌تر از طبقه ۴ و بالاتر از طبقه ۷ حرکت کند. پس افزایش حجم تولید پوشاک خانگی برای ما نه تنها تهدید نیست بلکه یک فرصت است زیرا شهرت تولیکا را دوچندان خواهد کرد به این ترتیب مشتریان متوجه می‌شوند تولیکا برندی است که هم در زمینه پوشاک مجلسی فعال است و هم محصولاتی در بخش پوشاک خانگی دارد؛ ضمن این که در آینده نزدیک لباس زیر، کیف و کفش را هم به سبد محصولات خود اضافه کند. بزرگترین مأموریت ما (تولیدکنندگان) این است که مصرف‌کنندگان ایرانی به ما اعتماد کنند و اگر قرار است شعار «ایرانی، ایرانی بپوش»، شکل واقعی به خود گیرد فقط در صورتی امکان‌پذیر است که تولیدکنندگان، کیفیت محصولات خود را به‌طور مداوم ارتقا دهند؛ اگر به درستی از عهده انجام این مأموریت برآییم؛ اعتماد مصرف‌کننده ایرانی نسبت به محصولات تولید داخل جلب می‌شود.

«به نظر می‌رسد یکی از پوشاک پرمصرف خانم‌ها که کمتر از پوشاک مجلسی و خانگی مورد توجه تولیدکنندگان قرار دارد؛ مانتو است. آیا با توجه به ارتباطات فرامرزی تولیکا و وجود دفاتر آن در مراکز عمده مد دنیا مانند میلان و پاریس، در سبد محصولات این مجموعه، مانتو هم مدنظر قرار دارد؟

به نکته بسیار مهم و خوبی اشاره کردید و برای نخستین بار این موضوع از طریق یک رسانه به اطلاع مخاطبان مطرح می‌شود؛ نوآوری

مضاعف تولید به دلیل افزایش حجم

و تنوع محصولات نشوید؟

تولید کیف و کفش و البسه زیر را به صورت برون سپاری در داخل و خارج کشور انجام می‌دهیم و برای مجموعه‌های طرف قرارداد، سطحی از کیفیت را تعریف و آنها را به رعایت تمام اصول کیفی کار ملزم می‌کنیم تا اعتبار تولیدکدچار خدشه نشود. در مورد تولید پوشاک هم کاملاً درست گفتید ما نیاز به سرمایه‌گذاران مشترک داریم که در زمینه تولید به ما کمک کنند اما همان‌طور که می‌دانید ایرانیها در انجام کار مشترک با همدیگر چندان قدرتمند عمل نکرده‌اند و در کار گروهی، ابتدا منافع «فردی» مورد توجه قرار می‌گیرد! البته باید به این نکته اشاره کنم که در زمینه تولید پوشاک خانگی، دانش فنی و تجارب خوبی در اختیار داریم و همان‌طور که می‌دانید اولین واردکننده و سپس اولین تولیدکننده شلوار استرچ در ایران هستیم و از نظر اطلاعات و تجربه با مشکل و کمبودی مواجه نیستیم.

«گسترده‌گی کار و تولید محصولات مختلف، حجم فعالیت‌های شما را به‌عنوان مدیر

مجموعه بیش از حد افزایش نمی‌دهد؟ آیا تمرکز و دقت شما را تحت‌الشعاع قرار نمی‌دهد؟ اصولاً چیزی به نام اوقات فراغت در زندگی روزمره شما وجود دارد؟!!!

شیفته تولید هستیم و دیروز که اولین طراحی مانتوی تولیکا انجام شد، مانند یک عاشق که از دیدن معشوق خود خسته نمی‌شود، مدت‌ها به آن طرح خیره شده بودم! فعالیت در صنعت

پوشاک و مشاهده محصولات مختلف به من انرژی خاصی می‌دهد. ممکن است دوستانی که در زمینه خرید و فروش املاک فعال هستند در جریان یک معامله خود، میلیاردها تومان سود کسب کنند اما من به‌عنوان یک تولیدکننده با هر بار ارائه طرح جدید، ده‌ها برابر بیشتر از یک معامله چند میلیارد تومانی احساس لذت و شغف می‌کنم. در ساختار درون سازمانی تولیکا، رشد و توسعه به طور مرتب در حال جریان است برای مثال دو سال پیش واحد تحقیق و توسعه یا امور نمایندگان در مجموعه شکل نگرفته بود در حالی که امروز به یکی از بخش‌های مهم تولیکا تبدیل شده‌اند یا ۷ نفر از فارغ‌التحصیلان رشته مهندسی نساجی و پوشاک در این شرکت به فعالیت می‌پردازند. در مورد مشغله فراوان هم کاملاً حق با شماست! از ۱۳۲ روزی که از سال ۹۳ سپری می‌شود حدود ۷۵ روز ایران نبودم و زمانی هم که ایران هستم تا ساعت ۲۲ مشغول کار و فعالیت هستم اما از شغلم لذت می‌برم.

«ممکن است افرادی که این گفت‌وگو را می‌خوانند، واژه‌هایی مانند تحقیقات بازار را نوعی بزرگ‌نمایی در کار یا فعالیتی تشریفاتی و هزینه‌بر بدانند... ممکن است در مورد این واژه بیشتر توضیح دهید؟ در تحقیقات بازار دقیقاً چه اقداماتی انجام می‌شود؟

امروز مدل کسب و کار با گذشته تفاوت‌های زیادی پیدا کرده است. سال‌های قبل مردم برای خرید پوشاک به مراکز عرضه پوشاک مانند سه راه جمهوری، خیابان ولیعصر و تجریش می‌رفتند اما امروز ترجیح می‌دهند از فروشگاه‌ها و مراکز بزرگ خرید، پوشاک موردنیاز خود را تهیه کنند. زمانی که مصرف‌کننده وارد فروشگاه‌های بزرگ عرضه محصولات مختلف می‌شوند به تدریج تمایل



پیدا می‌کنند از برندهای معتبر خرید کنند و دیگر بوتیک‌ها نمی‌توانند نظر آنان را به خود جلب نمایند این تغییر در اغلب کشورها به وجود آمده و گریزی از آن نیست. پس این طرز تفکر که این مدیرعامل و آن تولیدکننده، پولدار است و با پول خود واحد تحقیق و توسعه بازار راه‌اندازی می‌کند؛ درست نیست. در واقع آقای صالحی از منافع و سودی که آخر سال بسیاری افراد به خرید ویلا داخل

یا خارج کشور، پنت هاوس یا اتومبیل‌های

گران‌قیمت اختصاص می‌دهند! صرف‌نظر کرده و سود کسب شده را به کارخانه تزریق می‌نماید تا موجب افزایش تولید و ایجاد اشتغال بیشتر برای هم‌وطنانش شود. می‌خواهم جهانی فکر و عمل کنم. امروز برندهای معتبر به صورت صنعتی و مدرن کار می‌کنند. ممکن است فردی که در بازار عباس آباد تهران به تولید جوراب مشغول است، صحبت از تحقیق و توسعه را فانتزی بداند اما اگر این فرد با تفکرات سنتی خود حرکت کند سال‌های متمادی همان جوراب را با تغییرات بسیار جزئی روانه بازار خواهد کرد و هرگز متوجه نمی‌شود که روز به روز سهم بازار خود را از دست می‌دهد در حالی که تولیدی‌ها وقتی برندسازی را آغاز کرد از تعداد بسیاری مشتریان خود چشم‌پوشی کرد که در فضای کسب و کار یک خودکشی بزرگ است آیا تولیدکننده‌ای را سراغ دارید که به مشتری عمده فروش خود بگوید محصولی در اختیار شما قرار نخواهیم داد زیرا فعالیت شما در سطحی نیست که به عرضه محصولات ما بپردازد؟! اما علی‌رغم افت نسبی فروش، تولیدی‌ها این کار را انجام داد و سهم بازار کسانی که قادر به نمایش و عرضه تولیدات ما بودند؛ روند صعودی به خود گرفت و به لطف خدا تا امروز توانستیم به فعالیت پربار خود ادامه دهیم. همه چیز با ماشین حساب و صفرهای بانکی قابل محاسبه نیست همان‌طور که

با هدف یکسان‌سازی

فروشگاه‌های تولیدی، چهارمین نشست با نمایندگان تولیدی‌ها برگزار کردیم و از این پس در ابتدای هر جشنواره یا کلکسیون‌های جدید تولیدی‌ها، به مدت یک تا دو هفته تمام ویتترین‌های فروشگاه یک پوستر و یک مدل عرضه شود که در ایران اقدامی منحصر به فرد محسوب می‌شود. همچنین در راستای ارتقای سیستم توزیع محصولات، تعداد نمایندگان فروش را از ۳۰ نماینده به ۱۷ نمایندگی کاهش دادیم و صرفاً افرادی با ما همکاری خواهند کرد که کیفیت و سطح کار آنان قابل قبول باشد. کتابی هم در مورد زندگی‌نامه و فعالیت‌های تولیدی و صنعتی‌ام در دست نگارش است که مطالعه آن خالی از لطف نیست...

