

اشاره:

فعالیت گروه صنعتی فواد الیاف در صنعت نساجی، صنعت لوازم خانگی، صنعت سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی و پروژه‌های ساختمانی است و با ایجاد بیش از ۴۵۰ شغل به صورت مستقیم و ۲۴۰۰ شغل بصورت غیرمستقیم به عنوان یک واحد کارآفرین و اشتغال‌زا در صنایع نساجی شناخته می‌شود. شاهرخ مشفق - مدیر جوان گروه صنعتی فواد الیاف - فعالیت حرفه‌ای خود را از ویزیتوری آغاز کرده و با تلاش مستمر توانست جایگاه خود را به عنوان یک تولیدکننده و کارآفرین در عرصه صنعت کشور تثبیت نماید. وی اعتقاد داشت: وضعیت امثال من که کار را از صفر آغاز می‌کنند با جوانانی که وارث مجموعه‌های بزرگ تولید یا خدماتی هستند بسیار متفاوت است و جنس دغدغه‌ها و تلاش‌های ما نیز فرق زیادی با یکدیگر دارند. شاید آن قدر سختی کشیده‌ایم که تصمیم گرفته‌ایم «بسازیم». واژه ناامیدی در فرهنگ لغات این مدیر جایگاهی ندارد به طوری که عنوان می‌کند با دنیایی از مشکلات کوچک و بزرگ مواجه هستیم اما همیشه به نحوی رفتار می‌کنم که همکاران تصور کنند همه چیز آرام و مرتب است. مشفق ادامه می‌دهد: برخی از تولیدکنندگان به طور مرتب از عدم حمایت دولت از تولید گلایه می‌کنند معتقدم که اگر دولت، منابع ناشی از فروش نفت را صرف هزینه‌های جاری کشور کند، ایراد بزرگی بر دولتمردان وارد است اما اگر درآمدهای نفتی به صنایع زیربنایی تبدیل شود و دولت مانند سایر کشورها از محل مالیات‌ها به اداره امور بپردازد تولیدکنندگان و کارآفرینان تشویق خواهند شد تا بیشتر و بهتر کار کنند و چرخ اقتصادی کشور را با پرداخت مالیات‌های منطقی به گردش درآورند.



## آینده‌رामी‌سازیم

گفت‌وگو با شاهرخ مشفق - مدیرعامل گروه صنعتی فواد الیاف

◀ بیوگرافی و ورود به عرصه تجارت و تولید

متولد سال ۱۳۵۶ در تهران هستم. پدرم کارمند یک شرکت نوشابه‌سازی بود و هرچند از نظر اقتصادی در سطح متوسطی قرار داشتیم اما به یاد می‌آورم پرداخت اقساط بانکی در اولویت مخارج زندگی ما محسوب می‌شد و پس از آن هزینه‌های جاری خانوار مدنظر قرار می‌گرفت. سی سال از آن روزها و سال‌ها سپری شده اما هنوز به برخی از مسائل ارزشمند آن، مانند تعهد نسبت به کار و خوش‌قولی پایبند هستم و در تمام مراحل فعالیت‌های حرفه‌ای خود به کار

می‌برم. دوران طرح کاد را در مغازه تراشکاری یکی از بستگان سپری کردم اما این شغل با روحیاتم سازگاری چندانی نداشت و همان زمان تصمیم گرفتم شغلی را انتخاب کنم که نیازی به تعویض لباس و شست‌وشوی دست با خاک اره و صابون نداشته‌باشد!

در دوران تحصیل دبیرستان به سنی رسیده بودم که برای امرار معاش و رفع نیازهای خود «باید» کار می‌کردم و به دلیل سطح مالی خانواده گزینه دیگری برایم وجود نداشت در واقع وضعیت امثال من که کار را از صفر آغاز می‌کنند با جوانانی که

خوشبختانه دوره طلایی «جوانی» در زندگی تمام انسان‌ها وجود دارد که با هیچ معیار و مقیاسی قابل سنجش نیست. با انرژی و انگیزش بسیار بالا به کار و تحصیل می‌پردازیم و خستگی برایم بی‌معنا بود.

وارث مجموعه‌های بزرگ تولید یا خدماتی هستند بسیار متفاوت است و جنس دغدغه‌ها و تلاش‌های ما نیز فرق زیادی با یکدیگر دارند. شاید آن قدر سختی کشیده‌ایم که تصمیم گرفته‌ایم «بسازیم».

پس از مدتی در تولیدی پوشاک یکی دیگر از بستگان به ویزیوتوری پرداختم و با تلاش و پیگیری فراوان توانستم پدر را برای خرید یک دستگاه موتور سیکلت قانع کنم تا بتوانم با سرعت بیشتری به فعالیت‌های خود ادامه دهم. ضمن این که در زمینه خرید و فروش لوازم صوتی و تصویری و تلفن همراه نیز تجارب خوبی به دست آوردم. پس از قبولی در کنکور و پذیرش در رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران شمال) آن تولیدی پوشاک ورشکسته و تعطیل شد و در مسیری قرار گرفتم که خرید و فروش لوازم صوتی و تصویری را به صورت جدی‌تر ادامه دادم و چون در خانواده‌ای تربیت شده بودم که صداقت و تعهد حرف اول و آخر را می‌زد؛

موفق شدم اعتماد و اطمینان خریداران را جلب نمایم و حتی بسیاری از دوستان ترجیح می‌دادند محصول را کمی گران‌تر خریداری کنند اما خرید خود را از من انجام دهند. در همین زمان با افراد مختلفی آشنا شدم که ارتباط با آنها، تجربه و دانش من در حوزه تجارت و ارتباط مشتری را افزایش می‌داد. در حین تحصیلات دانشگاهی به‌عنوان مسئول فروش یک شرکت تولیدکننده لامپ‌های کم‌مصرف مشغول کار شدم. فاصله میان دانشگاه، شرکت و منزل طولانی بود و باید هر سه مسیر را به نحوی مدیریت می‌کردم تا از این برنامه فشرده عقب نمانم به همین دلیل تمام وقتم به کار و تحصیل اختصاص پیدا می‌کرد و به یاد ندارم که فرصتی برای رفتن به سینما و ... پیدا می‌کردم! خوشبختانه دوره طلایی «جوانی» در زندگی تمام انسان‌ها وجود دارد که با هیچ معیار و مقیاسی قابل سنجش نیست. با انرژی و انگیزش بسیار بالا به کار و تحصیل می‌پردازیم و خستگی برایم بی‌معنا بود. از طرف دیگر به دلیل تحصیل در یک محیطی که اغلب هم دانشگاهی‌ها قشر متمول جامعه بودند؛ تلاشم برای رسیدن به یک زندگی موفق روند صعودی داشت و فعل «خواستن» قدرتمندتر از هر زمان دیگری محسوس بود. زمانی که مجبورید کاری انجام دهید و «باید» نقش پر رنگی در مقطعی از زندگی شما ایفا می‌کند؛ تمام

عوامل محیطی به کمک شما می‌آیند و این واقعیت را با تمام وجودم حس کردم. به یاد دارم که آن روزها فرهنگ صرفه‌جویی در انرژی و استفاده از لامپ‌های کم‌مصرف در کشور بسیار متداول شده بود و بازار، استقبال بسیار چشمگیری از این محصول به عمل می‌آوردند به همین دلیل شرکت ما نیز در اوج دوران کاری خود قرار گرفت؛ در این مدت توانستم به سمت مدیر فروش شرکت ارتقا پیدا کنم ضمن این که در این حین به خرید و فروش تلفن همراه هم ادامه می‌دادم.

#### ◀ ورود ناخواسته به صنعت نساجی!

پس از چند سال به یک شرکت تولیدکننده لامپ‌های کم‌مصرف و مهندسی رفتم که از نظر حجم تولید و سهم بازار بسیار گسترده‌تر از شرکت قبلی بود. در این مجموعه هم به‌عنوان مدیر فروش کار خود را آغاز کردم. این روند ادامه داشت تا پدر مدیر مجموعه فوت کرد و ایشان، وارث یک کارخانه بزرگ نساجی زیان‌ده با حدود ۳۰۰-۴۰۰ کارگر و بدهی‌های معوقه شدند؛ در حالی که هیچ شناختی از نخ و الیاف نداشتیم و اولین بار که خز مصنوعی (پولیش - مورد استفاده در دور لباس، پالتو و...) را نزدیک دیدیم؛ نمی‌دانستیم مصارف آن چیست و چه بازارهایی برای فروش آن وجود دارد؛ ضمن این که تا قبل از آن شرکت ما حدود





دادیم و به صورت علی الحساب و به عنوان حقوق معوقه، لوازم خانگی مانند یخچال، گاز و ... در اختیار کارگران قرار گرفت. پس از استقرار آرامش نسبی در محیط کارخانه، تولید ادامه یافت و به تدریج ما هم که تجربه و شناختی از تولید پارچه نداشتیم با صنایع نساجی و ماشین آلات تولیدی آشنا شدیم.

پس از تولید در کارخانه، طاقه‌های پارچه پولیش را به بازار می‌بردیم و در اختیار کسبه قرار می‌دادیم. چندماه به این منوال سپری شد و در همین زمان بود که با شرکت معتبر و بزرگی آشنا شدیم که برند شناخته شده و بدون رقیب در حوزه تولید پارچه پولیش به شمار می‌آمد. رقابت کوچکی میان ما شکل گرفت و بخشی از بازار که پیش از آن، انتخاب دیگری برای خرید پولیش نداشتند به سمت ما سوق پیدا کردند. کیفیت پارچه‌ها روز به روز بهتر شد و حجم تولید افزایش یافت. در زمینه خرید و فروش با بازار هیچ مشکلی نداشتیم زیرا در نسل قدیم بازار، چک برگشتی وجود خارجی نداشت و حرف یک بازاری به عنوان یک سند مطمئن و قابل اعتماد شناخته می‌شد، به ندرت هم

نسخه‌ای از نامه را به وی نشان دادم. پس از خواندن نامه به من گفت: «این نوع حرکات نتیجه‌ای در بازار سنتی ندارد و باید با کسبه بازار از نزدیک و رو در رو صحبت کن». راهی بازار شدم و با برخی از کسبه صحبت کردم. ابتدا کارخانه را به طور کامل معرفی کردم و به صورت شفاهی موضوع فروش پارچه را با آنان در میان گذاشتم. یکی از آنان پیشنهاد کرد که بخشی از تولیدات کارخانه را در اختیار وی قرار دهیم و منتظر عکس العمل بازار بمانیم. با چند نفر که کارخانه بدهی معوقه به آنان داشت هم مذاکراتی انجام دادیم و قرار شد پارچه‌ها را در بازار تحویل آنها بدهیم. شرایط کارخانه به نحوی بود که بدهی معوقه بسیاری به کارگران و بازار داشت از سوی دیگر سرمایه‌ای هم برای پرداخت این معوقات در اختیار نداشتیم حتی وضعیت به جایی رسیده بود که کارگران به جای حقوق، پارچه‌ها را از انبار برمی‌داشتند و می‌فروختند آن هم ۴۰۰ کارگر که همگی استخدام رسمی بودند و از یک جوان ۱۹ ساله حرف شنوی نداشتند! با یک شرکت لوازم خانگی مذاکراتی انجام

۳۰ نفر پرسنل داشت اما یک دفعه با کارخانه بزرگ و ۴۰۰ کارگر قدیمی و با سابقه مواجه شدیم! حدود یک ماه در کارخانه رشت مستقر شدم و تمام سندهای حسابداری و امور مالی را به اصطلاح زیر و رو کردم تا در جریان امور کارخانه قرار بگیرم؛ سپس دفتر کوچکی در خیابان جمهوری اجاره کردیم و با کمک پیشکسوتان کارخانه فهرستی از تمام خریداران پارچه کارخانه تهیه نامه‌ای برای آنها ارسال کردیم مبنی بر اینکه کارخانه فلان با مدیریت جدید فعالیت خود را از سر گرفته است و تصمیم داریم مانند گذشته در بازار حضور موثری داشته باشیم و ... این نامه را در سطح بازار پخش کردیم، یک ماه گذشت اما دریغ از یک پاسخ! البته امید خود را از دست ندادم زیرا اصولاً واژه ناامیدی در فرهنگ لغات من جایگاهی ندارد. با دنیایی از مشکلات کوچک و بزرگ مواجه هستیم اما همیشه به نحوی رفتار می‌کنم که همکاران تصور کنند همه چیز آرام و مرتب است... موضوع ارسال نامه به کسبه بازار و عدم پاسخگویی آنان را با یکی از اساتید دانشگاه مطرح کردم و حتی



می‌کردم تا سفارشات بیشتر و بهتر از آنها دریافت کنم. در نهایت ۴۰ هزار متر پارچه اولیه قرارداد به ۱۴۰ هزار متر افزایش پیدا کرد؛ به یاد دارم ساعت شش و نیم صبح که مغازه را باز می‌کردم، صف طولانی از خریداران تشکیل شده بود و این موضوع، تعجب و بهت سایرین را به همراه داشت به نحوی که اغلب می‌پرسیدند مگر در این مغازه چه کالایی عرضه می‌شود که از صبح زود چنین صف طولانی مقابل آن تشکیل شده است!!! به این صورت تا پاسی از شب به فروش و توزیع پارچه ادامه می‌دادیم و با افزایش سود و ارزش افزوده، توانستیم شرکت مذکور را قانع نموده که با سفارش و مدیریت ما کالا را تولید نماید.

در این فاصله با تقویت زبان انگلیسی، به ارتباطات بین‌المللی هم پرداختم و با مسائل بیشتری در شبکه توزیع و بازاریابی آشنا شدم. سال ۱۳۸۳ به این نتیجه رسیدیم که دیگر نمی‌توان به شیوه سنتی، توزیع و بازاریابی را ادامه داد لذا فعالیت خود را در قالب یک شرکت حقوقی تحت عنوان «فواد الیاف» به ثبت رساندیم.

### تفکرات سنتی بازار

طی ارتباط با بازار متوجه شدم که اغلب کسبه بازار در روند فعالیت‌های خود از ریسک‌های بالا پرهیز می‌کنند و عادت دارند کار را تحت کنترل خود داشته باشند ضمن این که به شیوه‌های سنتی کسب و کار

صنعتی و تولیدی مرا تقویت کرد. سال‌های ۱۳۷۷ و ۱۳۷۸ به دلیل اختلاف عقیده با مدیرعامل مجموعه، علی‌رغم حقوق و مزایای بالا از کارخانه خارج شدم. کارخانه هم متأسفانه به تدریج از مدار تولید خارج شد و زمین و ماشین‌آلات آن بابت بدهی‌ها در اختیار طلبکاران قرار گرفت به این ترتیب شرکت رقیب در عرصه تولید پارچه‌های پولیش، یک‌ه‌تاز ماند.

با مسئول فروش شرکت رقیب (که دیگر به یکی از دوستان و همکاران عزیزم) تبدیل شده بود، مذاکره‌ای انجام دادیم و قرار شد به صورت شراکتی در مغازه ایشان (بازار) به فعالیت ادامه دهیم در حالی که ۷۰ درصد سود برای ایشان و ۳۰ درصد نیز متعلق به من بود. پس از مدتی به این نتیجه رسیدیم که درآمد چندانی از این فعالیت حاصل نمی‌شود و باید کارهای متفاوت انجام دهیم به همین دلیل با شرکت رقیب وارد مذاکره شدیم و توزیع و فروش ۴۰ هزار متر از محصولات آنان را در اختیار گرفتیم. در گام بعدی سفارشات کمتر از نیم متر را به صورت رایگان در اختیار متقاضیان قرار دادیم. طی فعالیت در این سال‌ها، فنون مذاکره با بازار را به خوبی فرا گرفته بودم و به خوبی می‌دانستم چگونه بازار را برای توزیع مدل‌های مختلف پارچه قانع کنم. هم‌چنین در بازار سنتی، افراد منتظر مراجعه خریدار می‌مانند اما تصمیم گرفتیم شیوه نوین در بازاریابی بازار اجرا کنیم به این ترتیب که محصولات جدید و متنوع را به کسبه بازار معرفی

کلاهداری و خلاف وعده عمل کردن وجود داشت. خوشبختانه کارخانه رونق بسیاری پیدا کرد و تمام تلاش خود را به عمل آوردیم تا از رقیب بزرگ خود که دسترسی به مراتب بیشتر و بهتری به مواد اولیه مرغوب داشت؛ عقب نمانیم. کار به اندازه‌ای پیشرفت کرد که توانستیم قراردادهای بزرگی با دو سازمان بزرگ دولتی منعقد کنیم. ابتدا مدیران دولتی تمایلی به همکاری با ما نداشتند اما بازدید از کارخانه و آشنایی بیشتر با توانمندی‌های ما به انعقاد قراردادهای تجاری منتهی شد. خوشبختانه لطف خداوند همیشه شامل حال ما بود و مسیر تولید را برایمان هموار می‌کرد. موفقیت بزرگ دیگر این که شرکت رقیب، در قالب انعقاد یک قرارداد، بخشی از تولیدات خود را به ما واگذار کرد، از محل پاداش آن قرارداد، توانستیم اتومبیلی خریداری کنیم که خرید آن روزگاری برایم یک آرزوی بسیار بزرگ بود.

به‌عنوان مدیر بازرگانی و ارتباط مستمر و مداوم با کارخانه و بازار، باید صنعت نساجی و نیازها و خواسته‌ها مخاطبان را می‌شناختم به همین دلیل هفته‌ای دو روز به کارخانه می‌رفتم و از نزدیک در جریان روند تولید قرار می‌گرفتم سپس راهی بازار می‌شدم تا اطلاعاتی از وضعیت فروش محصولات و هم‌چنین سلايق مصرف‌کنندگان کسب کنم تا به خط تولید منعکس شود. در این مدت، درس‌های زیادی از تولید و بازار آموختم که زیربنای تفکرات

گفته می‌شود هیچ باری سنگین‌تر از بار مسئولیت نیست مشروط بر این که بر شانه انسانی واگذار شود که با مفهوم مسئولیت آشنا باشد. اولویت نخست من در کار، افزایش سهم بازار بود و با تمام توان برای رسیدن به این هدف تلاش می‌کردم. از وجود رقیب بزرگ و معتبر هراسی نداشتم و حتی این رقیب بزرگ، انگیزه مرا برای کار بیشتر افزایش می‌داد!

می‌شود هیچ باری سنگین‌تر از بار مسئولیت نیست مشروط بر این که بر شانه انسانی واگذار شود که با مفهوم مسئولیت آشنا باشد. اولویت نخست من در کار، افزایش سهم بازار بود و با تمام توان برای رسیدن به این هدف تلاش می‌کردم. از وجود رقیب بزرگ و معتبر هراسی نداشتم و حتی این رقیب بزرگ، انگیزه مرا برای کار بیشتر افزایش می‌داد! در آن کارخانه یک تیم همدل و همکار بودیم که هدف مشترک ما رونق تولید بود البته در اواخر کار در زمینه مسائل اقتصادی با اختلاف نظر روبرو شدیم زیرا مدیرعامل اعتقاد

داد و نباید یک مجموعه به صورت «شخص محور» فعالیت کند زیرا در صورت بروز کوچک‌ترین مشکل یا اختلاف با آن فرد، حیات کلی مجموعه با مخاطره روبرو می‌شود. برای رفع این مشکل، برنامه‌هایی تدوین کرده‌ام و امور به مدیران هر یک از بخش‌های شرکت تفویض اختیار شده است. تا سال ۱۳۹۵ رشد طولی و افزایش تنوع محصولات فواد ایلیاف ادامه پیدا خواهد کرد و پس از آن، استراتژی افزایش مقدار تولید هر محصول را مدنظر و در دستور کار قرار خواهیم داد.

## ◀ نقش آفرینی یک کارآفرین

در تمام مراحل زندگی حرفه‌ای، درست نقش آفرینی کرده‌ام و زمانی که این نقش آفرینی سر جای اصلی خود قرار گیرد کسب موفقیت حتمی است. هنگام فعالیت در کارخانه نساجی رشت، اصلاً به این موضوع فکر نمی‌کردم که کارخانه متعلق به دیگری است بلکه نهایت تلاش و دقت را به کار می‌بستم تا کوچک‌ترین خطایی در کار به وجود نیاید. گفته

خود را ادامه می‌دهند و توجهی به دانش روز ندارند حتی اولین سیستم کامپیوتری در بازار تهران (صنف پارچه) را در شرایطی اجرا کردم که اطرافیان نظر مساعدی نسبت به آن نداشتند زیرا سالیان متمادی عادت کرده بودند که حساب و کتاب‌ها را از نزدیک مشاهده کنند و باور این موضوع برایشان دشوار بود که تمام اسناد مالی و حسابداری در یک کامپیوتر کوچک قابل دسترسی است...

با مکانیزه کردن فعالیت‌های مجموعه و افزایش حجم شبکه توزیع، تولید را در دستور کار قرار دادیم. البته باید به این موضوع اشاره کنم که از سال ۱۳۷۸ شیفته تولید شدم و با خود عهد کرده بودم که یک روز وارد میدان تولید شوم. سال ۱۳۸۷ به این نتیجه رسیدم که تلاوم و ضمانت توزیع در گروهی تولید است. بارها به این موضوع فکر کرده‌ام که شاید زمانی فرا برسد که من یا شریکم به دلایلی از مجموعه جدا شویم و یا تولیدکنندگان نتوانند محصولات خود را در اختیار ما قرار دهند؛ در این صورت چه باید کرد؟ بر اساس روابط شخصی که نمی‌توان به تولید و تجارت ادامه





می‌گیریم. برای مثال یکی از پرسنل با نفوذ در سیستم حسابداری توانست سوء استفاده نماید، از این اقدام خوشحال شدم زیرا ضعف امنیتی سیستم حسابداری شرکت بدون پرداخت هزینه‌های میلیونی، مشخص شده بود!

#### مشکلات و دغدغه‌های مالی و تأمین

##### نقدینگی

همان‌طور که اشاره شد در خانواده‌ای پرورش یافته بودم که پرداخت بدهی و اقساط در اولویت قرار داشت ضمن این‌که وقتی بسیاری از برخوردهای مدیر کارخانه نساجی را در مواجهه با مشکلات اقتصادی و کمبود سرمایه می‌دیدیم؛ تجربه خوبی برایم بود که آن حرکات را تکرار نکنم! در مجموع مشکلات مالی را با اتکا به درایت و تدبیر و لطف خداوند رفع می‌کنیم.

#### معرفی بخش‌های مختلف گروه

##### تولیدی صنعتی فواد الیاف

ایجاد دو کار جدید تا سال ۱۳۹۵ در دستور کار فواد الیاف قرار دارد و به این ترتیب صنایع بالادستی و پایین دستی نساجی را تحت پوشش قرار خواهیم داد. در بخش بازرگانی به واردات نخ و پارچه و در بخش تولید به ارائه پارچه و الیاف پلی‌استر هالو می‌پردازیم، تولید کالای خواب را هم از سال ۱۳۹۰ شروع کرده‌ایم. برنامه بعدی ما تولید نوعی منسوج بی‌یافت است که در آینده نزدیک به نتیجه خواهد رسید، بخش تولید پارچه را تکمیل خواهیم کرد. بخش بزرگی از نخ و پارچه‌های وارداتی را مصرف می‌کنیم و بخش دیگر را به سایر کارخانه‌های می‌فروشیم به این ترتیب هم

انتقال دهید. پس از چند سال خرده‌فروشی متوجه شدم جو بازار برعلیه من است و از اطراف می‌شنیدم که فلانی تمام وقت به فروش طاقه پارچه مشغول است در این شرایط بهترین راهکار، انتصاب یک مدیر برای طاقه‌فروشی بود که در ابتدا، نواقصی وجود داشت اما به تدریج این مشکل برطرف شد. امروز بخش عمده‌ای از فروش را به مدیران مجموعه تفویض کرده‌ام و به این ترتیب مجموعه با سرعت و چابکی بیشتر به فعالیت خود ادامه می‌دهند. همان‌طور که در بازی فوتبال اگر بهترین مهاجم دنیا هم که باشید؛ هرگز نمی‌توانید در همه پست‌ها هم بدرخشید و در صورتی که در نقش یک مربی باشید توان کنترل یک تیم را در کلیه سیستم‌ها خواهید داشت، در نهایت یک بازیکن معمولی خواهد شد من هم نمی‌توانستم تمام امور مالی، حسابداری، فروش، بازاریابی و ... را یک‌تنه انجام دهم به همین دلیل آن را به مدیران میانی واگذار کرده‌ام.

#### دغدغه‌های امروز

به این نتیجه رسیدم که تعدد تصمیم‌گیری مرا دچار خطا و عقب‌افتادگی سیستم می‌کند به این ترتیب که بخش عمده‌ای از زمانم به تصمیم‌گیری در مورد مسائل کوچک و بزرگ مجموعه اختصاص پیدا می‌کرد پس با تقویت استقلال هر یک از بخش‌ها، تصمیم‌گیری را به مدیران هر بخش سپردم البته نظارت و کنترل نهایی بر فعالیت مدیران صورت می‌گیرد.

ذاتاً انسان خوش‌بینی هستم و به همین دلیل هر اتفاقی برای مجموعه رخ می‌دهد به فال نیک

داشت باید سود کارخانه را به بازپرداخت بدهی‌ها اختصاص دهیم اما من اطمینان داشتم زمانی که سرمایه‌ای وجود نداشته باشد نمی‌توانیم به رقابت و حضور بلندمدت در بازار ادامه دهیم و بارها به وی اعلام کردم بهتر است سود کارخانه به سرمایه‌گذاری جدید منتهی شود.

#### نوع رفتار رقیبان و موفقیت در عرصه

##### فعالیت

در این‌که رقیبان ما انسان‌های بسیار متعهد و خوبی بودند، جای هیچ شکلی نیست اما اقتصاد یک فعالیت عقلانی است نه احساسی. در دنیای اقتصاد باید عاقلانه و با سرعت و قاطع تصمیم‌گیری کرد و هیچ دلیلی ندارد صرف خوب بودن به رقابت با ما نپردازند و یا از منافع خود چشم‌پوشی کنند. از طرف دیگر ما هم تمام انبارهای بنکداران را از محصولات خود پر کردیم و جای کوچک‌ترین تأمل و تفکر را برای آنان باقی نمی‌گذاشتیم! زمانی که با رقیب بزرگ مواجه شدیم، خودباوری ما رشد کرد و به این نتیجه رسیدیم که کیفیت تولیدات ما در سطحی قرار دارد که رقیب یک شرکت معتبر و خوش‌نام شده‌ایم؛ هم‌چنین باخت برای ما یک امتیاز و بُرد یک افتخار محسوب می‌شد. در تجارت با دنیایی از روابط پیچیده انسانی و اقتصادی روبرو هستید و باید در بطن بازار حضور داشته باشید تا با قواعد بازی آشنا شوید.

هنوز سیستم خرده‌فروشی (طاقه‌فروشی) ما در بازار جریان دارد زیرا معتقدم با خرده‌فروشی می‌توانید متوجه تأثیرگذاری خود در بازار شوید و با نیاز، سلیقه و خواسته مشتریان آشنا شوید و آن را به تولیدکنندگان



اگر درآمدهای نفتی به صنایع زیربنایی تبدیل شود و دولت مانند سایر کشورها از محل مالیات‌ها به اداره امور بپردازد تولیدکنندگان و کارآفرینان تشویق خواهند شد تا بیشتر و بهتر کار کنند و چرخ اقتصادی کشور را با پرداخت مالیات‌های منطقی به گردش درآورند. نکته بعدی این که در دنیا بانک‌ها، سیستم پولی-مالی هستند در حالی که بانک‌های ایران خود «کاسب» هستند و هرگز زور یک تولیدکننده بخش خصوصی به بانکی که نگاه کاسبکارانه دارد، نخواهد رسید! بانک‌ها باید یک سیستم منسجم پولی و مالی باشند و منابع در اختیار تولیدکنندگان و کارآفرینان قرار دهند ضمناً این سیستم ارتباطی به دولت ندارد زیرا نقش دولت در مسائل حاکمیتی و ایجاد قوانین و مقررات و عدم تغییرات لحظه‌ای و کوتاه‌مدت آنهاست.

#### ◀ مطلب نهایی ...

مملکت ما راهی جز حمایت از تولید ندارد تا بتواند چرخه اقتصادی و ایجاد اشتغال را حفظ کند اگر مردم شغلی نداشته باشند، درآمدی هم ندارند، نمی‌توانند خریدی انجام دهند و نقش موثری در بهبود وضعیت اقتصادی کشور ایفا کنند.

باور ما این است که تا سال ۱۳۹۵، شرکت‌های بزرگ و مادر شکل بگیرند زیرا تجارت زیرپله‌ای در حال فروپاشی است و افزایش قیمت کالا و خدمات موجب می‌شود که ضرب‌المثل انگلیسی «هنوز آنقدر پولدار نشده‌ام که محصول ارزان بخریم» مصداق یافته است، فقط در صورت نیاز خرید می‌کنند و به همین دلیل کیفیت مطلوب و ماندگار را بر محصولات ارزان قیمت و بی کیفیت ترجیح می‌دهند.

#### ◀ روند حرکتی صنایع نساجی و وضعیت فعلی آن

با اطمینان اعلام می‌کنم که صنعت نساجی جایگاه خوبی در کشور دارد زیرا جمعیت ۷۰ میلیونی داخل و هم‌چنین کشورهای همسایه را در اختیار دارد اما با مشکلاتی روبروست که تأمین این نیاز گسترده را با مشکل مواجه می‌کند. اول اینکه به اعتقاد استیو جابز، اگر بهترین کالا را تولید کنید اما به درستی توزیع نکنید، گویا هیچ کاری انجام نداده‌اید. «بازارسازی»، «بازاریابی» و «فروش» سه مقوله متفاوت با یکدیگر هستند که در کشور ما مترادف تلقی می‌شوند! و در اغلب شرکت‌ها یک نفر برای پرداختن به این بخش‌ها به کار گرفته می‌شود. در حالی که در دنیای امروز پزشک متخصص چشم چپ با پزشک متخصص چشم راست متفاوت است! دیگر نمی‌توان ده‌ها وظیفه را به دوش یک نفر سپرد و انتظار کار بدون عیب و نقص را از وی داشت.

در صنعت نساجی، بخش‌های مختلف به صورت تخصصی کار نمی‌کنند، ماشین‌آلات و بخش ساخت‌افزایی کارخانه‌ها مورد نوسازی و بازسازی قرار نگرفته‌اند، مدیران قدیمی واحدهای نساجی هنوز دنبال ماشین‌آلات آلمانی هستند در حالی که آلمان به دنبال صدور دانش فنی است و صنعت تولید ماشین‌آلات صنعتی را به کشورهای آسیایی (به ویژه کره و چین) منتقل کرده‌است.

برخی از تولیدکنندگان به طور مرتب از عدم حمایت دولت از تولید گنایه می‌کنند معتقدم که اگر دولت، منابع ناشی از فروش نفت را صرف هزینه‌های جاری کشور کند، ایراد بزرگی بر دولت‌مردان وارد است اما

واردکننده و هم فروشنده مواد اولیه هستیم. در مجموع فعالیت شرکت فواد الیاف در زمینه‌های مختلف در حال اجراست و می‌توان به بخش صنعت نساجی، صنعت لوازم خانگی، صنعت سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی و پروژه‌های ساختمانی (که هر کدام شامل شرکت‌ها و زیرگروه‌های مختلف است) اشاره نمود: - رایکا: تولیدکننده کالاهای خواب

- شرکت متین دوخت: تولیدکننده انواع منسوجات آشپزخانه

- شرکت لوکسن: تولیدکننده سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی و پکیج که تولید داخلی دارد که محصولات آن رادیاتورهای خانگی، رادیاتورهای حوله‌ای کولر گازی و پکیج

- شرکت لوازم خانگی لوکسن: در حال حاضر محصولات شرکت انواع یخچال‌ها و ساید باید ساید و ماشین لباسشویی و ماشین ظرفشویی بوده

- پارچه‌های فایپکو: تولید انواع پارچه‌های تخت و گرد

- شرکت خدمات پس از فروش با بیش از ۲۰۰ شعبه در سراسر ایران

- شرکت الیاف فایپکو (fiber faipco)

کارخانجات فواد الیاف به بیش از ۵ کارخانه تولیدی گسترش یافته و با ایجاد بیش از ۴۵۰ شغل به صورت مستقیم و ۲۴۰۰ شغل بصورت غیرمستقیم به عنوان یک واحد کارآفرین و اشتغال‌زا در صنایع نساجی شناخته می‌شود و به لطف خداوند، «قسمت» و «همت» در یک راستا قرار گرفته‌اند و فواد الیاف را به جایگاه امروز رسانده‌اند که توانسته سهم قابل توجهی در اشتغال کشور کسب نماید.