

# تولید کننده‌ایم، پس هستیم!

گفت‌وگو با حمید عظیمی

مدیرعامل و سعید عظیمی، مدیر بخش طراحی شرکت تولیدی وان بای وان تولید کننده وسایل آسایشی، رفاهی و پوشاک نوزادی و بچه گانه

«وان بای وان؛ برندی برای نوزادان و نو نهالان»

حمید عظیمی: متولد سال ۱۳۵۲ تهران هستم. پدرم از پیشکسوتان و تولیدکنندگان قدیمی پوشاک زنانه و مردانه شناخته می‌شود و ایشان سال ۱۳۵۹، جزو اولین افرادی بودند که ماشین‌های تخت سی‌ام‌اس آیوم از کشور آلمان را وارد کشور کردند تا تنوع کاری را در این بخش رونق دهند. هر چند که تولید پوشاک در وجود ما نهادینه شده بود و به اصطلاح زیر و بم آن را به خوبی می‌شناختیم، متأسفانه در سال ۱۳۶۸ با پایان جنگ تحمیلی و شرایط سخت و دشوار اقتصادی، مانند بسیاری از تولیدکنندگان، تولید را تا سال ۱۳۷۱ متوقف کردیم. مجدداً در سال ۱۳۷۴ پس از تحقیق و مطالعات فراوان و حضور در دوره‌های آموزشی مختلف، بالخصوص تصمیم به تولید پوشاک بچه گانه آنهم در یک کارگاه ۳۰ متری و استیجاری را گرفتیم و بالاخره در سال ۱۳۷۶ برند وان بای وان را با هدف تولید وسایل پاکیزگی و استحمام نوزادان در قالب پارچه‌های حوله‌ای در رنگ‌های مختلف تاسیس کردم. تدریجاً و رفته رفته، کارگاه را بزرگتر و نفرت را افزون‌تر و تولید سایر محصولات را به مجموعه‌ام اضافه کردم. سال ۱۳۹۰ حجم تولیدات وان بای وان به سطحی رسید که دیگر تولید در مقیاس تولید کارگاهی پاسخگوی نیاز بر اساس تقاضای مشتریان نبود به همین دلیل از طریق وزارت صنعت، قطعه زمینی را در شهرک صنعتی عباس‌آباد گرفتیم و پس از ساخت‌وساز آن و دریافت تمام مجوزهای موردنیاز و پروانه بهره‌برداری، از ابتدای سال ۱۳۹۲، وان بای وان تولیدات خود را در مقیاس کاملاً صنعتی آغاز کرد. فعالیت‌های خط تولیدی وان بای وان به چند بخش تقسیم می‌شوند؛ بخش اول: «تولید انواع لباس‌های



اشاره:

«از بدو ورود به صنعت و تولید، شیفته آن بودم و از فعالیت خود بسیار لذت می‌بردم؛ این احساس لذت و خرسندی ارتباطی با مسائل مادی ندارد کما این که اگر سرمایه خود را خارج از تولید و صنعت به کار می‌بستم، سودهای بیشتر و کم زحمت تری به دست می‌آوردم. اما ترجیح دادم تولید را علی‌رغم تمام چالش‌ها و مشکلاتش، انتخاب کنم در این مسیر، سختی‌های بسیاری را تحمل کردم و زیان‌های بسیاری را نیز به جان خریدم اما ذره‌ای از شیفتگی من به تولید کم نشد و همان عشق و علاقه روزهای نخست فعالیت را در وجود خود احساس می‌کنم.» این مطالب، اعتقادات تولیدکننده‌ای است که علی‌رغم تمام فراز و نشیب‌های تولید در ایران به فعالیت ادامه می‌دهد. عظیمی - مدیرعامل وان بای وان - در این مصاحبه ابراز امیدواری کرد که تولیدکنندگان، توجه بیشتری به تحقیق، مطالعه و مشاوره نشان دهند و سیستم فروش و بازاریابی خود را به متخصصین توانمند و حرفه‌ای این بخش بسپارند تا موفق شوند. مدیر یک مجموعه ضرورتی ندارد در تمام بخش‌ها حضور داشته باشد بلکه باید وظایف خود را به مدیران بخش‌های مختلف تفویض نماید و آنها را به نحو احسن رهبری نماید.

و نیز سایر بخش‌های تولید برعهده برادرم می‌باشد. تمام بخش‌های کلیدی تولید اعم از الگوسازی، طراحی، مدل، نمونه‌گیری، برش، گلدوزی، چاپ و ... توسط تیم ایشان به دقت اداره می‌شود. «بخش فروش» محصولات وان‌بای‌وان در خیابان فلسطین و بخشی دیگر که نمایشگاه (Show room) مجموعه ماست نیز در خیابان بهار قرار گرفته که مدیریت آن بر عهده‌ی دو خواهر بنده است. اغلب مشتریان ما، تک‌فروشی‌ها هستند که بعضاً به‌صورت نمایندگی از محصولات و خدمات ما به مصرف‌کنندگان گرامی بهره می‌برند. با بنکداران و عمده‌فروشان نیز همکاری نداریم.

#### 4 تولیدکننده! یم، پس هستیم!

حمید عظیمی: از بدو ورود به صنعت و تولید، شیفته آن بودم و از فعالیت خود بسیار لذت می‌بردم؛ این احساس لذت و خرسندی ارتباطی با مسائل مادی ندارد کم‌این‌که اگر سرمایه خود را خارج از تولید و صنعت به کار می‌بستم، سودهای بیشتر و کم زحمت‌تری به دست می‌آوردم. اما ترجیح دادم تولید را علی‌رغم تمام چالش‌ها و مشکلاتش، انتخاب کنم در این مسیر، سختی‌های بسیاری را تحمل کردم و زیان‌های بسیاری را نیز به جان خریدم اما ذره‌ای از شیفتگی من به تولید کم نشد و همان عشق و علاقه روزهای نخست فعالیت را در وجود خود احساس می‌کنم.

برای کسب موفقیت بیشتر در تولید، در کلاس‌های الگوسازی «زنده‌یاد جناب آرمان‌فر» حضور فعال داشتم. همان‌طور که می‌دانید در اوایل دهه ۷۰، تمام تولیدکنندگان پوشاک از یک الگوی موفق در بازار کپی‌برداری می‌کردند و هنوز نرم‌افزارهای کامپیوتری برای طراحی پوشاک وجود نداشت به همین دلیل طراحی‌ها به‌صورت دستی انجام می‌شد. با توجه به این مسائل تصمیم گرفتیم تولید را به شیوه علمی دنبال کنیم و وارد حوزه‌ای شدیم که هیچ محدودیتی

راحتی و زیرپوش‌های نوزادی که شامل مراحل بافت، برش، چاپ و دوخت و دوز پارچه» می‌باشد. بخش دیگر «تولید سرویس‌های خواب» در دستور کار قرار گرفته شده که پارچه مصرفی این بخش تولید داخل بوده و به‌صورت اجرتی و سفارشی برای وان‌بای‌وان مراحل بافت، رنگرزی و تکمیل پارچه انجام و تحویل کارخانه‌ی ما داده می‌شود و پس از مراحل برش، گلدوزی، تکه‌دوزی و دوخت توسط مجموعه‌ی ما، در اختیار مصرف‌کنندگان محترم قرار می‌گیرد.

یکی دیگر از بخش‌های فعالیت ما، «سرویس‌های کالسکه (شامل کاسکه، کرپر، ساک لوازم نوزاد، رورونک، آغوش نگهدارنده و ...)» می‌باشد که چاپ و گلدوزی و دوخت آن در کارخانه ما انجام می‌گیرد. پارچه مصرفی این بخش از کره جنوبی و چین (تحت لیسانس برندهای معتبر) تهیه می‌شود که کیفیت بسیار خوبی دارند.

«پوشاک فصل» بخش دیگری از خط تولید محصولات وان‌بای‌وان را تشکیل می‌دهند که مدل‌های آن بر اساس فصل، متغیر است.

سیسمونی نوزادان به دلیل تنوع بسیار بالای اقلام، بعضاً امکان تولید تمام محصولات آن در کارخانه وجود ندارد به همین دلیل برخی از محصولات مانند عروسک‌دوزی و پیش‌بنددوزی، به شیوه برون‌سپاری (در منازل) انجام می‌شود.

در گروه ما، مراحل مختلف تولید مانند چاپ، گلدوزی، دوخت و دوز، برش و ... به‌صورت منظم و مکانیزه انجام می‌شود. بافندگی پارچه‌های موردنیاز کارخانه در کارگاهی ابتدای جاده زنجان قزوین قرار دارد که یکی از دلایل انتقال بخش بافندگی به این مکان، نزدیکی به کارخانه‌های رنگرزی است. به این ترتیب هزینه‌های حمل و نقل

نخ و پارچه‌های بافته شده به کارخانه‌های رنگرزی به حداقل می‌رسد.

مدیریت «بخش طراحی»



سعید عظیمی،  
مدیر بخش طراحی



راه‌اندازی کردیم تا پاسخگوی نیاز بازار باشیم همزمان با رشد مجموعه، مسائل و مشکلات نیز بیشتر شدند برای مثال هر یک از کارگاه‌های چاپ طرف قرارداد با ما، تفاوت بسیاری با یکدیگر از جهت رنگ و کیفیت داشتند! به همین دلیل تصمیم به تاسیس چاپخانه چاپ سیلک در خیابان جمهوری گرفتیم که آن هم دنیایی از مشکلات سرسام‌آور و چالش را برایمان به ارمغان آورد! در ابتدا اطلاعات چندانی از تهیه رنگ و خمیر چاپ و ... نداشتیم و برای آشنایی با نحوه کار به همراه یکی از پرسنل در یکی از چاپخانه‌ها مشغول کار شدیم که پس از برقراری ارتباط دوستانه با مدیر حرفه‌ای و توانمند آن مجموعه و بازدید وی از کارگاه ما، بسیاری از نکات فنی را به ما آموزش داد و تا چندین سال نیز با ما

بسته‌بندی متفاوت و جذاب تحت عنوان مارک وان‌بای‌وان در بازار فروش عرضه شد. نکته جالب این‌که بسیاری از فروشندگان خیابان بهار، تصور می‌کردند برند وان‌بای‌وان، خارجی است! و زمانی که متوجه این موضوع شدیم در تمام بسته‌بندی‌ها برچسب «ساخت ایران» را با افتخار الحاق کردیم اما همین موضوع باعث افت فروش ما نیز گردید و فروشندگان اعلام می‌کردند که مردم از خرید محصولات ایرانی استقبال خوبی نمی‌کنند و معتقدند تولیدات ایرانی، کیفیت مناسبی ندارد. روز این قبیل مسائل هم باعث عقب‌نشینی ما نشد و همچنان و استوار برچسب ساخت ایران را به روی تولیداتمان نصب می‌کردیم. علیرغم این موضوع، بسیاری از فروشندگان، محصولات ما را پشتیبانی نمی‌کردند و بعضی حتی کارهای ما را کپی کرده و به نام برندهای خارجی به فروش می‌رسانند!

#### «گسترش کار و افزایش حجم تولید

**حمید عظیمی:** به پیشنهاد یکی از دوستان، تصمیم گرفتیم در زمینه تولید سرویس کالسکه نیز به فعالیت بپردازیم. در اوایل دهه ۸۰ تعدادی از شرکت‌های ایرانی به تازگی تولید اسکلت‌های کالسکه نوزاد را شروع کرده بودند اما روکش‌های مناسبی برای این محصول نداشتند که پس از مذاکره با آنها، تأمین روکش‌های کالسکه را برعهده گرفتیم و هر هفته حدود ۱۰ سرویس کالسکه تحویل می‌دادیم در حالی که تقاضا روند صعودی را طی می‌کرد پس، حجم تولید را افزایش دادیم و چندین کارگاه را با حدود ۹۰ نفر پرسنل در نقاط مختلف تهران

در طراحی ندارد؛ یعنی پوشاک نوزادی و بچه‌گانه! در تولید پوشاک زنانه و مردانه محدودیت‌های بسیاری وجود دارد به این معنا که برای مثال در بخش پوشاک زنانه، بسیار دشوار است که مثلاً از تولید مانتو به سمت تولید لباس مجلسی تغییر مسیر دهید.

به اعتقاد من تخصص در صنعت پوشاک دنیا در پوشاک زنانه و بچه‌گانه خلاصه می‌شود زیرا پوشاک مردانه به نسبت این دو طیف، تنوع چندانی ندارد و بازی رنگ و طرح و مدل در پوشاک زنانه و بچه‌گانه حرف اول را می‌زند. در پوشاک زنانه و بچه‌گانه امروز یک طرح و رنگ مد روز می‌شود و فردا، مصرف‌کنندگان به مدل دیگری تمایل پیدا می‌کنند. این تغییر و تحولات سریع در پوشاک مردانه کمتر به چشم می‌خورد ضمن این‌که زنان، حساسیت و دقت بیشتری برای پوشاک خود دارند و تصمیم‌گیرنده اصلی در خرید پوشاک نوزاد و بچه‌گانه نیز اغلب زنان هستند.

#### «ساخت ایران»؛ واژه‌ای که دافعه داشت

اما...

**حمید عظیمی:** تولید را از یک کارگاه ۳۰ متری در خیابان ولیعصر تهران با تولید حوله چهار تکه، شلی و تن‌پوش رنگی آغاز کردم. در آن زمان اغلب حوله‌ها به رنگ سفید بودند اما با ابتکار بنده، پارچه حوله‌های ما به رنگ‌های سبز، زرد، قرمز و آبی در بازار عرضه شد که مورد استقبال چشمگیر مردم قرار گرفت. سال ۱۳۸۰ وارد خیابان بهار - بورس تولید و فروش پوشاک نوزادی و بچه‌گانه - شدم؛ لازم به یادآوری است که تا سال ۱۳۷۶ محصولات ما با برند «تریکو حمید» در بازار شناخته می‌شد اما پس از ورود به میدان تولید پوشاک نوزادی و بچه‌گانه، پس از همفکری با یکی از دوستان از میان اسامی پیشنهادی ایشان، وان‌بای‌وان را انتخاب کردم زیرا مراحل رشد و پیشرفت مجموعه ما به صورت تدریجی و پلکانی اما مستمر و همیشگی انجام می‌شد، این نام کاملاً متناسب حال و روز ما به نظر می‌رسید. به این ترتیب از سال ۱۳۷۷ محصولات ما به صورت



می‌شود به این صورت که پارچه پس از برش نمونه ی کار جدید در بخش‌های مختلف مانند گلدوزی، چاپ، لوازم جانبی مانند دکمه، خرجکار و غیره... می‌شود و سپس بعد از تایید نهایی و نصب شناسنامه و عکس در اختیار دوزنده قرار می‌گیرد، پس از دوخت، محصول جهت رفع مشکلات احتمالی در اختیار طراح و الگوساز قرار می‌گیرد و پس از تایید نهایی به خط تولید ارسال می‌شود. تمام بخش‌های تولید به صورت کاملاً برنامه‌ریزی شده و دقیق انجام می‌گیرد تا ضریب اشتباهات به حداقل برسد.

در بخش فروش نهایتاً این مدیر فروش خواهد بود که سیاست‌های تولید را مدیریت می‌کند تا بدانجا که گروه ایشان می‌تواند حتی کدهای تولید شده‌ی قبلی را نیز به چرخه‌ی تولید وارد کند.

حجم تولید سالیانه وان‌بای‌وان در تمام بخش‌ها (پوشاک نوزاد و بچه‌گانه و سرویس خواب) یک میلیون قطعه است، در بخش سرویس کالسکه (کریر، روروثک، ساک لوازم و...) به دلیل ریزه‌کاری‌ها و جزئیات متعدد، هزار تکه در ماه می‌باشد. گروه ما در سال ۱۳۹۳ موفق به کسب عنوان واحد نمونه برتر صنایع کوچک گردید.

#### ۴ برنده مشترک صنعت پوشاک ایران

**حمید عظیمی:** بارها به همکاران و دوستان تولیدکننده پوشاک، این پیشنهاد را کرده‌ام که در قالب یک برند مشترک، به تولید پوشاک زنانه، مردانه و بچه‌گانه بپردازیم. هدف بنده این بود که ما می‌توانیم حداقل ۳۰ تولیدکننده معتبر و شناخته‌شده در کنار یکدیگر باشیم که قدرت و توانمندی صنعت پوشاک ایران را به جامعه و دولتمردان نشان داده و توجه آنان را به این صنعت جلب کنیم اما متأسفانه توجهی چندانی به این پیشنهاد نمی‌شود و تفکر اغلب تولیدکنندگان، کسب منافع فردی است که به اعتقاد من تداوم این نگرش به برندسازی منتهی نمی‌شود. به زعم بنده در ایران، برند پوشاک وجود ندارد و حتی زمانی که نام مارک ها کوپیان نیز شنیده می‌شود به نظر بنده طیف عمده جوانان کمتر اشتیاق نشان می‌دهند و قشر خاصی از

همکاری داشت.

با گسترش کار و افزایش حجم تولید، این وضعیت نیز شامل بخش گلدوزی محصولات ما نیز گردید. گلدوزی‌هایی که به صورت خدماتی و خارج از مجموعه انجام می‌شد بعضاً که باعث چنددسته‌گی محصولات ما گردید به همین دلیل، تصمیم به خرید دستگاه گلدوزی و استقرار آن در کارگاه تحت نظارت خودمان گرفتیم و گلدوزی نیز به سایر فعالیت‌های وان‌بای‌وان افزوده شد آن هم با مشکلات خاص خودش که پا به پای ما حرکت می‌کردند و بزرگ می‌شدند!

#### ۴ تحقیق و مطالعه، همراهان همیشگی وان‌بای‌وان

**حمید عظیمی:** به اعتقاد من انجام تحقیق و مطالعه در تولید، صاحب تولیدی را به سوی قله‌های موفقیت هدایت می‌کند و همیشه این نکته را مدنظر قرار می‌دهم. سال ۱۳۸۸ به این نتیجه رسیدم اگرچه حجم تولید مجموعه افزایش یافته اما کیفیت محصولات در روندی رو به پایین قرار گرفته و چون نمی‌توانستم در تمام بخش‌ها نظارت کامل، مستقیم و دقیق داشته باشم، پس از مطالعه و تحقیق فراوان، استراتژی «تفویض اختیار» را مدنظر قرار دادم به این ترتیب مدیریت هر یک از بخش‌ها مانند طراحی، فروش و... را به افراد توانمند، مجرب و قابل اعتماد واگذار کردم و نرم‌افزارهای کاری‌ام را که شامل سیستم الگوسازی و طراحی است را به صورت بسیار حرفه‌ای و پیشرفته مورد ساماندهی قرار دادم. سال ۱۳۹۱ نیز برنامه احداث کارخانه در شهرک صنعتی عباس‌آباد تدوین و اجرایی شد. در این مرکز سعی شد که تمام مراحل تولید به صورت کاملاً علمی، سیستماتیک و مشخص در حال انجام باشد و تا زمانی که تحقیق در مورد تولید یک محصول جدید به اتمام نرسد، آن را وارد چرخه‌ی خط تولید نکنیم.

#### ۴ روند تولید پوشاک در وان‌بای‌وان

**حمید عظیمی:** روزانه حدود هفت تا هشت کار جدید طراحی و نمونه‌گیری





داخل نیز ارتقا پیدا می‌کند و بخش عمده‌ای از مشکلات تولیدکنندگان رفع خواهد شد؛ ضمن این که دیگر هر کالایی با هر کیفیتی، روانه بازار فروش نخواهد شد.

#### «تولید به شیوه برون‌سپاری؛ مزایا و معایب ورود تکنولوژی‌های پیشرفته و ارتقای کیفیت کالاها تولید داخل»

حمید عظیمی: به یاد دارم زمانی که چاپ محصولات وان‌بای‌وان به شیوه برون‌سپاری انجام می‌شد، به دلیل یک اشتباه فنی، تمام کار خراب می‌شد. یکی از دوستان که متوجه ناراحتی من شد؛ پرسید چه تضمینی از این شرکت چاپ می‌گیرید؟ با تعجب پاسخ دادم ما هیچ تضمینی از آن نمی‌گیریم بلکه به وی تضمین هم می‌دهیم؛ زیرا این شیوه رایج بازار است و اغلب تولیدکنندگان آن را رعایت می‌کنند. وی گفت: این شرکت، پارچه شما را برای چاپ تحویل می‌گیرد اما به دلایل مختلف آن را خراب می‌کند و هیچ تضمینی هم بابت این خرابکاری به شما نمی‌دهد؟! میلیون‌ها تومان پارچه را برای یک چاپ چند صد هزار تومانی از بین می‌برید. چه کسی باید تاوان این اشتباه را بدهد؟ این موضوع باعث شد که دستگاه چاپ را تهیه کنیم تا تاوان اشتباهات دیگران بر دوش ما نیفتد. به دوستان و همکاران هم توصیه می‌کنم در صورت امکان تمام مراحل تولید پوشاک را تحت نظارت خود انجام دهند تا با چنین مشکلاتی روبرو نشوند.

سعید عظیمی: قیمت تمام شده بالا یکی از مشکلات تولیدکنندگان پوشاک است به این ترتیب که تولیدکننده پوشاک، پس از برش پارچه و پرداخت هزینه‌های حمل و نقل، آن را به کارگاه‌های خدماتی

جامعه مصرف‌کننده محصولات آن مجموعه است؛ در حالی که به طور مثال برندهایی مانند مانگو، زارا، ماسیمو دوتی و... طیف وسیعی از محصولات مختلف را عرضه می‌کنند که نه فقط شامل کت و شلوار یا پیراهن بلکه بسیاری از محصولات پوشیدنی دیگر را نیز در اختیار دارند که همه نوع سن با طرز فکرهای مختلف مصرف‌کننده محصولات این مجموعه‌ها هستند. همه می‌دانیم که برندهای معروف دنیا به سادگی برند نشده‌اند و مراحل رشد و بالندگی را به تدریج و طبق برنامه‌ریزی مشخص، طی کرده‌اند.

#### «ورود تکنولوژی‌های پیشرفته و ارتقای کیفیت کالاها تولید داخل»

حمید عظیمی: برخی از همکاران در جلسات مختلف عنوان می‌کنند که در صورت کمک‌های میلیون تومانی دولت، زمینه اشتغال صدها نفر را به وجود خواهند آورد اما بهتر است در این قبیل جلسات، نمایندگانی از دولت هم حضور داشته باشند تا مشکلات و محدودیت‌های دولت را بیان کنند به این ترتیب هر دو طرف یعنی دولت و بخش خصوصی در جریان مسائل و چالش‌های یکدیگر قرار خواهند گرفت؛ به هر حال هم دولت دغدغه‌های خاص خود را دارد و هم بخش‌های مختلف صنعت نساجی و پوشاک (از تولیدکننده الیاف تا تولیدکننده پوشاک). نکته دیگر این که قوانین مربوط به مالیات بر ارزش افزوده، بیمه تأمین اجتماعی و ... تغییرپذیر نیستند و هر صنعتگری ملزم به رعایت قوانین و مقررات می‌باشد اما برای مثال می‌توان از دولت برای احداث «شهر پوشاک» کمک گرفت یا کمیته‌ای برای تسهیل واردات ماشین‌آلات صنعتی تشکیل شود تا تولیدکنندگان به دلیل تحریم و عدم امکان گشایش اعتبار، با حمایت دولت بتوانند دستگاه‌های خود را تهیه نمایند؛ ضمن این که با اتخاذ سیاست‌های منطقی مانع واردات محصولات می‌شود که تولید داخلی دارند؛ سایر کالاها نیز طبق استانداردهای مشخص وارد کشور شوند.

واقعیت این است که با ورود تکنولوژی‌های پیشرفته و مواد اولیه مرغوب به کشور، کیفیت کالاها تولید

گلدوزی یا چاپ ارسال و پس از چاپ، محصول به کارخانه ارجاع داده می‌شود، کارگاه‌های خدماتی گلدوزی و چاپ که از این طریق به امرار معاش می‌پردازند، با هدف کسب درآمد بالاتر، هزینه‌های بیشتری از تولیدکننده دریافت می‌کنند. حال تصور کنید محصول پس از چاپ و گلدوزی که نظارت مستقیم شما بر آن وارد نیست، داخل کارخانه می‌شود، فارغ از کیفیت‌های متفاوت و خرابکاری و کسری‌های به‌جا مانده از اعمال کارگاه‌های خدماتی، عدم تکلف و مسئولیت این کارگاه‌ها سرسام‌آور است. اما زمانی که تمام مراحل تولید در یک کارخانه انجام شود، نظارت جزء به جزء تولید آنهم با یک نظم مشخص و بدون نقص و زمان‌بندی مناسب، هزینه‌های سربار را پایین می‌آورد. ضمن این که تیم طراحی نظارت کاملی بر فعالیت خط تولید دارد و بدون امضای تایید مدیر بخش طراحی از ابتدا تا انتها، هیچ محصولی وارد خط بعدی تولید نمی‌شود.

#### «ترکیه‌ای که پیشرفت کرد و صنعتی که ماندگار شد»

سعید عظیمی: به نظر بنده یکی از دلایل پیشرفت روزافزون صنعت نساجی ترکیه، نزدیک شدن به صنعت پوشاک و مد ایتالیا و استفاده از



تکنولوژی‌های دوخت و دوز این کشور است حتی نوع ساخت ساختمان‌ها و معماری ترکیه را نیز شبیه به معماری ایتالیا دیدیم. تصور می‌کنم این کشور نقش موثر و غیرقابل انکاری در توسعه صنعت پوشاک ترکیه داشته و دارد به طوری که بخش عمده‌ای از تکنولوژی‌های صنعت پوشاک ترکیه نیز متعلق به ایتالیاست.

#### ۴ مشاوره؛ مغز متفکر تولید

**حمید عظیمی:** سال ۱۳۸۸ طی مذاکره با یکی از شرکت‌های فعال در زمینه برندسازی، مدیر آن پس از شنیدن مراحل مختلف رشد و توسعه وان‌بای‌وان عنوان داشت: ای کاش در ایران کمیته یا سازمانی وجود داشت که تولیدکنندگانی مانند شما را در مسیر صحیح تولید قرار می‌داد بدون این که با آزمون و خطا و تقبل هزینه‌های سربار، به موفقیت دست یابید. وی پیشنهاد داد ابتدا برند وان‌بای‌وان را به ثبت برسانیم، اعضای هیئت مدیره مجموعه را مشخص کنیم و برنامه مشخصی برای تولید مدنظر قرار دهیم؛ سپس پیش‌بینی کرد «طی بیست سال آینده کارخانه‌های نساجی و پوشاک به اطراف تهران منتقل خواهند شد و به دلیل ترافیک سرسام‌آور تهران و ... دیگر پایتخت جای مناسبی برای تولید نخواهد بود پس بهتر است کارخانه را خارج از تهران راه‌اندازی کنید.»

پس از جست‌وجوی فراوان و مشاوره با مدیر مذکور، شهرک صنعتی عباس‌آباد را برای احداث کارخانه مناسب دیدیم. ایشان اعتقاد داشت برندهای معتبری

مانند امرسان، قهرمان و اخوان بدون دلیل در این شهرک مستقر نشده‌اند و قطعاً توجیه مناسبی برای این کار دارند. پس از تلاش و پیگیری مستمر موفق به خرید زمین شدیم و دنبال وام رفتیم. در آن سال‌ها، طرح بنگاه‌های زودبازده مورد توجه دولت قرار داشت اما علی‌رغم تهیه طرح توجیهی و دوندگی‌های فراوان نتوانستیم از این طرح بهره‌مند شویم، بار دیگر به مشاور برندسازی مراجعه کردیم و موضوع را در میان گذاشتیم. وی گفت: «از آنچه در اختیار دارید، هزینه کنید و بخشی از درآمد فروش را برای احداث کارخانه و تأسیسات آن کنار بگذارید. زمانی که به رقم قابل توجهی رسید، ساخت‌وساز را آغاز کنید.» همین کار را انجام دادیم و از ابتدای سال ۱۳۸۹ مراحل ساخت کارخانه را آغاز کردیم. پس از دریافت مجوزهای قانونی، به خرید، نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات پرداختیم و اوایل سال ۱۳۹۲ وارد میدان تولید صنعتی پوشاک شدیم؛ ضمن این که کارگاه، دفتر مرکزی و دفتر فروش مستقر در تهران را نیز حفظ کردیم. به لطف خداوند تاکنون به تولید ادامه داده‌ایم و موفق بوده‌ایم.

#### ۴ برنامه‌های آینده و چشم‌انداز وان‌بای‌وان

**حمید عظیمی:** فرایند کاری وان‌بای‌وان برای برندسازی از سال ۱۳۹۵ آغاز خواهد شد و با تکیه بر تحقیق و مطالعه، محصولات متنوعی را روانه بازار مصرف خواهیم کرد. تولید را در سه شیفت کاری به ۱۰ میلیون قطعه خواهیم رساند تا کفاف افزایش حجم تولید و نیاز بازار را بدهد.

به‌عنوان یک تولیدکننده اگر طرح‌های متنوع و جذاب به بازار ارائه دهید، بدون تردید با استقبال بازار مواجه خواهید شد. تولید صنعتی و افزایش حجم تولید، نیازمند تنوع و نوآوری مستمر است در غیر این صورت پس از چندماه با شکست روبرو خواهید شد.

#### ۴ سیستم طراحی؛ کپی‌برداری یا ابتکار

هنری

**حمید عظیمی:** به دلیل سفرهای زیاد به کشورهای مختلف با هدف آشنایی با نوع و مدل‌های روز دنیا و

انتقال دادن آن به بخش طراحی از نظر سیستم رنگ‌بندی، بافت پارچه، نوع پارچه و ... که به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرند. پارچه‌ها براساس رنگ‌بندی‌های مدنظر واحد مرحله رنگ‌رزی و تکمیل می‌شوند، سپس نوع گلدوزی و چاپ به بخش مرتبط ارجاع داده می‌شود. ۹۹ درصد محصولات ما کاملاً ابتکار طراحان مجموعه وان‌بای‌وان است نه کپی‌برداری از محصولات برون‌مرزی. تمام تلاش خود را به عمل می‌آوریم تا ضمن ابتکار در طراحی محصولات جدید، طراحان مجموعه را با مدل‌های جدید و به‌روز دنیا آشنا کنیم.

#### ۴ سیستم فروش محصولات وان‌بای‌وان

**حمید عظیمی:** محصولات وان‌بای‌وان هم از طریق فروشگاه‌های عرضه مستقیم و هم به صورت تک‌فروشی در سراسر کشور عرضه می‌شوند. برای گسترش توزیع محصولات، تصمیم داریم ابتدا به روی بازار شهرستان‌ها متمرکز شویم زیرا شهرستان‌ها جای کار بسیاری خوبی دارند و محصولات با کیفیت و با قیمت مناسب مورد استقبال خریداران شهرستانی قرار می‌گیرند بدون این که وجود برچسب «تولید ایران» برایشان دافعه داشته باشد و همانند خریداران تهرانی، به محض اطلاع از ایرانی بودن یک کالا از خرید آن صرف‌نظر نمی‌کنند.

#### ۴ مهم‌ترین مشکلات صنعت پوشاک از

دیدگاه یک تولیدکننده

**حمید عظیمی:** زمانی در خیابان‌های شهر، پیکان نمود بسیاری داشت و سایر مدل‌ها بسیار اندک و انگشت‌شمار بودند پس از مدتی پیکان برای مصرف‌کننده ایرانی، تکراری شد و تقاضا برای تهیه اتومبیل‌های دیگر افزایش یافت اما هیچ تولیدکننده‌ای به این موضوع توجه نشان نمی‌داد و اصرار داشتند که همچنان پیکان تولید کنند و بفروشند! اما مردم علی‌رغم این که تمایلی به خرید آن نداشتند، همچنان به خرید آن ادامه می‌دادند، چون تولید این چرخه فرصت انتخاب دیگری به مردم نمی‌داد و مرزها نیز به روی تنوع بسته بود.

برخی از دوستان، همکاران و سایر تولیدکنندگان پوشاک نیز چنینند. از یک چرخ خیاطی متعلق به





1

by

One



ماشین‌آلات را هم به‌صورت اقساط (بدون بهره) در اختیار تولیدکنندگان قرار دهد و هر ماه از سوی این کمیته، نماینده‌ای را جهت بررسی وضعیت عملکرد دستگاه‌ها به کارخانه اعزام نماید. این روش برای توسعه صنعت به‌مراتب بهتر و موثرتر از پرداخت پول به تولیدکننده است. در مجموع معتقدم که سیستم سنتی تولید باید جای خود را به سیستم مدرن و منطبق با تکنولوژی‌های روز دنیا بدهد و تحقق این هدف نیازمند تقبل هزینه است. راه‌اندازی شهر پوشاک هم حرکت موثری است که اقدامات اولیه آن در حال اجراست و امیدوارم به نتایج مثبت و موثر منتهی شود. پیوند صنعت و دانشگاه هم که بارها و بارها در جلسات مختلف مورد اشاره قرار گرفته اما تاکنون حرکات موثری در این زمینه انجام نشده است و اغلب کارآموزی‌ها به‌صورت فرمایشی انجام می‌شود و ارتباطی با تخصص و دانش فراگرفته دانشجویان در دانشگاه ندارد.

#### اصول و قواعد صادرات پوشاک ایران

**حمید عظیمی:** صادرات اصول و قواعد خاص خود را دارد و برای تولیدکنندگان صنعتی راهگشاست نه تولیدکننده سنتی. برای مثال آقایان اسماعیل پور-کانون تولید ایران- و شاه‌بختی -مدیرعامل جامه‌بافت-تجارب و توانمندی‌های بسیار ارزشمندی در بخش صادرات پوشاک دارند و همان‌طور که می‌دانید تولید در کارخانه‌های مذکور، صنعتی است نه سنتی.

#### نکته پایانی

**حمید عظیمی:** امیدواریم، امیدواریم، امیدواریم که تولیدکنندگان، توجه بیشتری به تحقیق، مطالعه و مشاوره نشان دهند و سیستم فروش و بازاریابی خود را به متخصصین توانمند و حرفه‌ای این بخش بسپارند تا موفق شوند. مدیر یک مجموعه ضرورتی ندارد در تمام بخش‌ها حضور داشته باشد بلکه باید وظایف خود را به مدیران بخش‌های مختلف تفویض نماید و آن‌ها را به نحو احسن رهبری نماید.

۳۰ سال پیش همچنان کار می‌کشند در حالی که اتومبیل آخرین مدل، چند خط موبایل و لباس‌های گرانبیامت و برند به تن دارند. از کارخانه‌های بسیاری بازدید کرده‌ام که دفتر مرکزی آن بسیار مدرن و شیک به‌نظر می‌رسید اما کارخانه آن مملو از ماشین‌آلات قدیمی و مستهلک یا چرخ خیاطی چینی بی‌کیفیت بود و مدیر آن مرتب وعده می‌داد که «ماشین‌آلات جدید در راه هستند» و البته این امر تا به این لحظه هیچ‌گاه تحقق پیدا نکرده است! تا زمانی که برای فعالیت خود، تکنولوژی‌های مدرن وارد نکنیم، سیستم مشخصی برای طراحی نداشته باشیم و از روش‌های جدید دوخت و بسته‌بندی محصول نهایی اطلاعی نداشته باشیم؛ تولید پوشاک در کشور، رشد نخواهد کرد. مشکل صنعت پوشاک اینجاست که تولیدکنندگان برای ارتقای سطح کمی و کیفی محصولات خود، هیچ‌گونه سرمایه‌گذاری انجام نمی‌دهند و حاضر نیستند هزینه‌ای بابت خرید ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن تقبل کنند یا دانش فنی و تخصصی خود را افزایش دهند.

#### پیشنهاد و راهکار برای رفع مشکلات صنعت پوشاک

**حمید عظیمی:** تولیدکنندگان پوشاک باید به سمت تولید صنعتی حرکت کنند. در این مسیر می‌توان بعضی از بخش‌های تخصصی تولید را به شیوه برون‌سپاری انجام داد و مجموعه اصلی بر بسته‌بندی و برندسازی متمرکز شود.

همه می‌دانیم که دولت، میزان مالیات، بیمه و ... را کاهش نخواهد داد زیرا تمام این قوانین و مقررات توسط مجلس به تصویب رسیده و لازم‌الاجراست، هیچ تبصره و ماده‌ای هم موجود نیست که درصدی از مالیات یا حق بیمه را کم کند! پیشنهاد می‌کنم دولت کمیته‌ای تشکیل دهد تا تولیدکنندگان پوشاک در قالب این کمیته نیازها و دغدغه‌های خود را بیان کنند یا به واردات ماشین‌آلات و دستگاه‌های صنعتی بپردازد که به دلیل تحریم، یک تولیدکننده بخش خصوصی توان آن را ندارد اما دولت با تکیه بر اهرم قدرت می‌تواند ماشین‌آلات را وارد کند. این