

رونق سرمایه‌گذاری مشترک در دوران پساتحریم

گفت‌وگو با دکتر سید مهران مختاری - مدیرعامل شرکت اکوفام شیمی

اشاره:

به اعتقاد دکتر مختاری که تجربه سال‌های متمادی فعالیت در صنعت نساجی را دارد، زمانی که صنعت نساجی ایران در اوج رونق و سودآوری قرار داشت، کشورهایمانند ترکیه و مالزی هیچ حرفی برای گفتن در این صنعت نداشتند اما با تدوین برنامه‌های منطقی برای رشد و توسعه که در رأس این برنامه‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک با کشورهای اروپایی و انتقال تکنولوژی و دانش فنی قرار داشت.

وی اذعان داشت: در صورت لغو تحریم‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک خارجی با کشورهای اروپایی تنها راه افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت محصولات و حضور در بازارهای جهانی خواهد بود. البته فکر نمی‌کنم این اتفاق زودتر از ۷-۸ سال رخ دهد. به هر حال تمام صنعتگران و فعالان تولید و صنعت ایران نسبت به آینده امید بسیاری دارند، امیدوارم این امیدها، ختم به خیر شوند!

«بیوگرافی و آغاز فعالیت در صنعت نساجی

انتخاب مناسب‌ترین رشته، نزد همسایه‌مان رفتیم. وی، مهندس ماشین‌آلات کشاورزی و شاگرد اول اعزام به خارج در زمان پیش از انقلاب محسوب می‌شد. (البته بعدها به تحصیل در رشته پزشکی پرداخت و در حال حاضر یکی از متخصصین معتبر و خوش‌نام قلب می‌باشد.)

اولین رشته را مهندسی الکترونیک دانشگاه صنعتی شریف انتخاب کرد و سپس سایر دانشگاه‌هایی که رشته مهندسی الکترونیک و مکانیک داشتند. در این میان رشته

مهندسی نساجی دانشگاه صنعتی اصفهان هم جزو انتخاب‌ها بود (که البته بعدها متوجه شدم!) زیرا یکی از اقوام دور وی در شرکت پلی‌اکریل اصفهان به فعالیت می‌پرداخت و شنیده بود که این

متولد سال ۱۳۴۵ در اصفهان هستم. پس از اتمام تحصیلات دبیرستان در کنکور شرکت کردم که آن سال‌ها کنکور به دو بخش تستی و تشریحی تقسیم می‌شد. پس از اعلام رتبه‌ها و آغاز مرحله انتخاب رشته، علاقه بسیاری به تحصیل در رشته‌های الکترونیک و مکانیک داشتم. برای همفکری در مورد



علی‌رغم ورود مدرن‌ترین ماشین‌آلات، مدیران اغلب واحدهای تولیدی نمی‌دانند این تکنولوژی با چه هدفی وارد کشور شده و قرار است چه خدمتی انجام دهد! این قبیل مدیران فقط شیفته خرید تکنولوژی هستند در حالی که به اعتقاد من بدترین نوع انتقال تکنولوژی، خرید صرف آن است!

رشته یکی از نیازهای اساسی کشور را برطرف می‌کند. پس از اعلام اسامی پذیرفته شدگان، متوجه شدم که در رشته مهندسی نساجی قبول شده‌ام در حالی که هیچ شناختی از این رشته نداشتم و نمی‌دانستم که وی رشته نساجی را هم برایم انتخاب کرده است. پس از اعتراض به آموزش عالی و بازبینی کارنامه‌ها، دیدم که رشته نساجی هم جزو یکی از رشته‌های مدنظر نوشته شده است. زمانی که موضوع را با همسایه‌مان در میان گذاشتم مرا قانع کرد که رشته خوبی است!

به هر حال وارد دانشگاه صنعتی اصفهان شدم در حالی که تمام دوستان و هم‌دوره‌ای‌های دبیرستان در رشته‌های الکترونیک، مکانیک، عمران و متالوژی قبول شده بودند و فقط من از رشته‌ام بسیار ناراضی بودم. تصمیم گرفتم تغییر رشته بدهم که رئیس وقت دانشکده عمران پذیرفت اما رئیس دانشکده نساجی قبول نکرد در حالی که ریزنمرات ترم اولم بسیار بالا و قابل رقابت با دانشجویان الکترونیک بود. به این ترتیب در دانشکده نساجی ماندگار شدم! و به‌عنوان شاگرد اول دانشگاه صنعت اصفهان پس از قبولی در کنکور کارشناسی ارشد، تحصیلاتم را در دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی‌تکنیک تهران) ادامه دادم که حضور و تحصیل در این دانشگاه، داستان مفصلی دارد! اما در نهایت هنگام تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد رشته نساجی (به‌خصوص تولید الیاف و تکنولوژی پلیمر) به این رشته علاقه‌مند شدم. البته شرایطی هم پیش آمد تا تحصیلاتم را در خارج کشور ادامه دهم اما به‌دلیل مسائل خانوادگی و ... تصمیم گرفتم در ایران بمانم و به تحصیل ادامه دهم. هنگام تحصیل در مقطع

کارشناسی ارشد به‌عنوان مشاور کارخانه‌های فخر و پارس و مدرس دانشگاه صنعتی اصفهان، دانشگاه آزاد اراک، کاشان و یزد به فعالیت می‌پرداختم. در کنکور دکترا نیز قبول شدم و مردد بودم که در تهران بمانم و تحصیلاتم را در دانشگاه امیرکبیر ادامه دهم یا به زادگاهم و دانشگاه صنعتی اصفهان بازگردم اما به‌دلایلی مجبور شدم به سربازی بروم و در تیپ ۴۵ جواد الائمه گرگان (که آن زمان به اتوبان‌سازی تهران - ساوه مشغول بود) به‌عنوان مسئول بخش انفورماتیک به خدمت سربازی پرداختم، تحصیلاتم را هم در مقطع دکترای دانشگاه صنعتی امیرکبیر ادامه دادم در کارخانه‌های پاتکس، پارس سمنان و پارس فاستون، گلساز اصفهان و اکمل اصفهان نیز مشغول کار بودم. بعدها به دلیل اهمیت علم مدیریت در اداره کسب و کار به مباحث این رشته نیز علاقه مند شده و موفق به کسب دکترای مدیریت تکنولوژی از دانشگاه LULEA سوئد شدم.

چه زمانی با شرکت BASF آلمان آشنا شدید؟

سال ۱۳۷۳ از طریق یکی از دوستان و به‌عنوان مدیرعامل «شرکت شیمی پخش ایران» با BASF آشنا شدم. کیفیت و البته قیمت محصولات این شرکت بسیار بالا بود و متأسفانه مدیران آن، فرمولاسیون تولید برخی از مواد را در اختیار ما قرار نمی‌دادند تا در ایران با قیمت مناسب‌تر تولید و عرضه نمایم به‌همین دلیل به خرید مواد اولیه نساجی اکتفا می‌کردیم. تغییر استراتژی شرکت شیمی پخش ایران از تجارت به تولید پوشاک و مواد شیمی نساجی و رنگ، باعث شکل‌گیری شرکت تکس‌فام شیمی شد.

به تفاوت‌های سیستم آموزشی پیش و پس از انقلاب اشاره نمایید.

سیستم آموزشی پیش از انقلاب تفاوت‌های بسیاری با امروز داشت. در آن مقطع زمانی یک کشور باز

محسوب می‌شدیم و تکنسین‌ها و متخصصین اروپایی جهت انتقال دانش فنی و آخرین تکنولوژی‌ها و دستاوردهای صنعتی به ایران رفت و آمد داشتند. زمانی که برای نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات به کارخانه‌های نساجی می‌رفتند، متخصصین ایرانی نیز در کنار آنها قرار می‌گرفتند و با مراحل کار آشنا می‌شدند. به این ترتیب دانش فنی در داخل سیستم‌های تولیدی و صنعتی نفوذ می‌کرد حتی نحوه رفتار و عملکرد تکنسین‌های خارجی در محیط صنعتی نیز برای متخصصین ایرانی قابل توجه و الگوبرداری بود اما در حال حاضر علی‌رغم ورود مدرن‌ترین ماشین‌آلات، مدیران اغلب واحدهای تولیدی نمی‌دانند این تکنولوژی با چه هدفی وارد کشور شده و قرار است چه خدمتی انجام دهد! این قبیل مدیران فقط شیفته خرید تکنولوژی هستند در حالی که به اعتقاد من بدترین نوع انتقال تکنولوژی، خرید صرف آن است! شیوه منطقی سرمایه‌گذاری مشترک با سازندگان ماشین‌آلات مدرن و تکنولوژی‌های پیشرفته است که متأسفانه در حال حاضر ارتباطی با آنها نداریم.

به دلیل تحریم؟

بخشی به دلیل تحریم است و قسمت عمده آن به مسائل فرهنگی باز می‌گردد. بحث آزادسازی رقابت همزمان زمانی برای کشور ما بسیار مناسب است که امکان فعالیت در فضای باز اقتصادی وجود داشته باشد در غیر این صورت رانت شکل می‌گیرد. یکی از راهکارهای دستیابی به رشد و پیشرفت، مطالعه روند توسعه صنعتی کشورهایی مانند هند و کره جنوبی است که در ابتدا وضعیت مشابه ما را داشتند و امروز به توسعه دست یافته‌اند. بسیاری از شرکت‌های هندی و کره‌ای با سازندگان معتبر اروپایی و آمریکایی ارتباط برقرار کردند و به تدریج این ارتباط به سرمایه‌گذاری مشترک، جذب دانش فنی و توسعه صنعت ماشین‌سازی هند و کره جنوبی منتهی شد. زمانی که سیستم معتبر و مدرن وارد کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی صنعتی کشور

دولت، درآمدهای حاصل از فروش نفت را به عناوین مختلف به نهادهای دولتی و خصوصی تزریق می‌کند و این درآمد هنگفت، انگیزه چندان برای تلاش در راستای توسعه صنعتی و اقتصادی به فعالان تولیدی نمی‌دهد. از سوی دیگر فرهنگ غالب ایرانیان، فعالیت در بخش تجاری و بازرگانی است نه تولیدی!

نساجی ایران در اوج رونق و سودآوری قرار داشت، کشورهایی مانند ترکیه و مالزی هیچ حرفی برای گفتن در این صنعت نداشتند اما با تدوین برنامه‌های منطقی برای رشد و توسعه که در رأس این برنامه‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک با کشورهای اروپایی و انتقال تکنولوژی و دانش فنی قرار داشت، به اصطلاح توانستند در این صنعت خودی نشان دهند. اجازه دهید یک مثال بزنم. در یک شرکت تولیدکننده رنگ و مواد آلمانی، مدیران کارخانه، تکنسین‌ها و مدیران اصلی بخش فروش، آلمانی بودند و نیروهای ترک نیز در کنار آنها به فعالیت می‌پرداختند. پرسنل ترک هم با تحصیل‌کردگان دانشگاه‌های آلمان بودند و یا تجربه کار در واحدهای تولیدی و صنعتی را داشتند، این دو طیف در کنار مدیران و متخصصین آلمانی رشد کردند، سهام آن شرکت را به تدریج خریدند و امروز به جایگاهی رسیده‌اند که قدرت اداره و مدیریت آن واحد تولیدی را پیدا کرده‌اند.

پس از جنگ جهانی دوم، ایران و ژاپن همزمان با همدیگر حرکت به سوی توسعه صنعتی و اقتصادی را آغاز کردند اما امروز ژاپن خودروهایی مانند تویوتا می‌سازد اما صنایع ایران به پیشرفت خاصی دست نیافته‌اند! در زمان انقلاب اسلامی، کره جنوبی به هیچ‌عنوان کشور پیشرفته‌ای محسوب نمی‌شد و به تجارت نمک مشغول بودند! امروز صنایع کره جنوبی در چه جایگاهی قرار دارند و صنایع ایران در چه شرایطی به سر می‌برند؟! زمانی که اولین خودروهای وارداتی این کشور وارد ناوگان تاکسیرانی ایران شد مورد انتقادات بسیاری قرار گرفت و کارشناسان معتقد بودند توان احداث مشابه

مانند ترکیه و ... با آنان شریک شویم و در قالب سرمایه‌گذاری مشترک به همکاری بپردازیم؟!

کم نیستند شرکت‌های ایرانی به‌ویژه در تولید پوشاک که ابتدا در قالب سرمایه‌گذاری مشترک با ترکیه، کارخانه‌ای راه‌اندازی کرده‌اند و به تدریج تمام سهام شریک ترک را خریده‌اند و با تمام ظرفیت به تولید و حتی صادرات می‌پردازند...

دقیقاً همین‌طور است. مگر صنعت پوشاک ترکیه از همان روز اول، قدرتمند و پیشرفته بود؟ خیر! ترکیه در ابتدا طراحان خود را به ایتالیا اعزام کرد تا با نحوه طراحی پوشاک آشنا شوند، سپس به سرمایه‌گذاری مشترک با تولیدکنندگان پوشاک ایتالیا پرداخت و نحوه کار با ماشین‌آلات صنعتی و تکنولوژی دوخت پوشاک را فراگرفتند و به کشور خود منتقل کردند در نهایت پس از ۱۵-۱۰ سال توانست به یکی از قطب‌های صنعت پوشاک دنیا تبدیل شود، به‌طور مستقل به ارائه مد بپردازد و محصولات متنوع خود را به اروپا صادر نماید. ایران که از نظر تجربه ساخت ماشین‌آلات صنعتی به مراتب پیش‌روتر از ترکیه است. به‌یاد دارم که تکنسین‌های ژاپنی، برای بازدید از ماشین‌آلات ریسندگی توپودا به یکی از کارخانه‌های اصفهان رفته بودند. زمانی که متوجه شدند ماشین‌آلات متعلق به سال ۱۹۳۴ هنوز به فعالیت ادامه می‌دهند بسیار شگفت‌زده شدند و از مدیر کارخانه خواستند زمینه انتقال فردی که این ماشین‌آلات را تعمیر و نگهداری به ژاپن فراهم شود تا از تخصص و دانش فنی وی نهایت بهره‌برداری به عمل آید. مشکل اینجاست که استعدادها از دست می‌روند بدون این‌که توجهی به آنها شود... استعدادهای بسیاری در صنعت نساجی وجود دارند که به دلیل نبود بستر مناسب برای شکوفایی، نهفته باقی می‌مانند و به هدر می‌روند.

به این نکته هم باید اشاره کنم زمانی که صنعت

مسائلی مانند نحوه ارائه خدمات پس از فروش، چگونگی برخورد با ارباب رجوع و ... را نیز به دنبال خود می‌آورد ضمن این‌که انسان‌های خلاق و مبتکری نیز پرورش یافته‌اند که به جای کپی‌کاری قادر به خلق ایده و تبدیل آن به یک محصول تجاری هستند. کما این‌که چینی‌ها نیز این مسیر را طی کرده‌اند. همان‌طور که می‌دانید در ابتدا به قطعه‌سازی برای شرکتی مانند IBM پرداخت، سپس بخشی از سهام این شرکت را خریداری نمود و در قالب یک شریک به همکاری با IBM ادامه داد. به مرور زمان، میزان سهام خود را افزایش می‌دهد، پرسنل تمام بخش‌ها مورد آموزش‌های فنی و تخصصی قرار می‌گیرند و در نهایت موفق به خرید تمام سهام IBM می‌شود و به این ترتیب برند لنوو (Lenovo) به وجود می‌آید پس پیدایش لنوو به این صورت نبود که از همان ابتدا چین به دنبال خرید قطعات و لپ‌تاپ‌های آماده از اروپا و مونتاژ آن در کشور خود باشد. نکته جالب توجه این‌که چین، شرکت‌های فناوری و دانش‌بنیان خود را در کشورهایی مانند آلمان راه‌اندازی می‌کند تا به انتقال دانش فنی و تخصص به چین بپردازد نه این‌که کپی‌کار محض از تولیدات آلمانی و سایر کشورهای صنعتی اروپایی باشد.

چرا در ایران چنین فرآیندی شکل نمی‌گیرد؟

مشکل را باید در عملکرد نادرست دولت و بخش خصوصی جست‌وجو کرد. دولت، درآمدهای حاصل از فروش نفت را به عناوین مختلف به نهادهای دولتی و خصوصی تزریق می‌کند و این درآمد هنگفت، انگیزه چندان برای تلاش در راستای توسعه صنعتی و اقتصادی به فعالان تولیدی نمی‌دهد. از سوی دیگر فرهنگ غالب ایرانیان، فعالیت در بخش تجاری و بازرگانی است نه تولیدی! متأسفانه مدیران ما به دنبال جذب شریک خارجی نیستند و ترجیح می‌دهند برای آنان کار کنند. اما چه اشکالی دارد به جای کار برای کشورهای

پس از دوران اصلاحات، نوسانات شدید نرخ ارز، تولید و فروش را دچار آشفتگی کرد و به همین دلیل شاهد واردات بی‌رویه منسوجات و پوشاک به ایران بودیم. بخش عمده‌ای از وام‌های دولتی به نام «تولید» دریافت شد اما به ساختمان‌سازی و خرید و فروش زمین اختصاص پیدا کرد

این کارخانه در ایران و طراحی و تولید خودروهایی به مراتب باکیفیت‌تر وجود دارد. در حال حاضر خودروهایی کره جنوبی، بازار اروپا و ژاپن را فرا گرفته‌اند و ایران هم‌چنان به تولید پرآید آن‌ها با ده‌ها مشکل و نقص فنی ادامه می‌دهد!!

متأسفانه امروز به جایی رسیده‌ایم که نمی‌دانیم چگونه باید رفتار کنیم و مشکل ما پیش از آن که مالی و اقتصادی باشد، فرهنگی است. دولتمردان، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی نیز برآمده همین فرهنگ هستند.

پس از توافقات هسته‌ای، شاهد حضور هیئت‌های تجاری و صنعتی از کشورهای مختلف به ایران هستیم که همگی خواهان از سرگیری روابط تجاری و اقتصادی با ایران در دوران پساتحریم هستند. دیدگاه شما در مورد نتایج این مذاکرات چیست؟

جلسات متعددی برگزار می‌شود و مسائل مختلفی مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد اما کاری انجام نمی‌شود و گویا همگی در انتظار به سر می‌بریم. یک‌بار در انتظار نتایج جلسه سنای آمریکا به سر می‌بریم و بار دیگر منتظر نتایج حضور آمانو در ایران می‌مانیم! به اعتقاد من تا ابتدای سال ۲۰۱۶ هیچ حرکت موثری انجام نخواهد شد و پس از این تاریخ نیز حدود شش ماه به طول خواهد کشید تا برنامه‌های لغو تحریم‌ها، تدوین و اجرایی شود. اجرای این برنامه‌ها هم زمان طولانی به خود اختصاص می‌دهند.

سیستم برنامه‌ریزی در ژاپن به این ترتیب است که

ابتدا یک برنامه کلان پنج‌ساله تدوین می‌شود سپس آن را برنامه‌های بیست‌ساله، پنج‌ساله و سالیانه تقسیم‌بندی می‌کنند. تمام دولت‌ها نیز ملزم به حفظ این چارچوب کلی هستند. توجه داشته باشیم که برنامه‌های مذکور توسط دولت تدوین نمی‌شوند بلکه نخبگان، کارشناسان و متخصصین پس از همفکری و نظرخواهی از مدیران، کارآفرینان، تشکل‌های مختلف و فعالان بخش‌های صنعتی، تولیدی، خدماتی و... برآیند کلی جامعه را در قالب یک برنامه، تهیه می‌کنند، نظرات مختلف را مورد بازنگری قرار می‌دهند و دولت بر مبنای این سیاست‌ها به فعالیت می‌پردازد.

روند حرکت صنعت نساجی از ده ۶۰ تا ۹۰ را چگونه تحلیل می‌کنید؟

در دهه ۶۰ و پس از انقلاب، مدیریت کارخانه‌های بزرگ نساجی به دست دولت و نهادهای دولتی افتاد که نتوانستند از عهده اداره آن برآیند ضمن این که به دلیل بروز جنگ، صنعت نساجی دچار آشفتگی بسیاری شد و به ورطه توقف و بحران رسید. پس از اتمام جنگ و آغاز دوران سازندگی، حمایت‌های بی‌مورد و غیرمنطقی از صنایع برداشته شد و در این میان، نساجی اولین صنعتی بود که با صدمات بسیاری مواجه شد. کارخانه‌های بزرگ نساجی به زمین‌ها و قطعات کوچک تقسیم شدند و به فروش رفتند. کارخانه‌های کوچک و متوسط شکل گرفتند و به نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات مدرن پرداختند. رشد واحدهای نساجی در دوران سازندگی آغاز شد و در دوران اصلاحات به اوج خود رسید. واردات تحت کنترل دولت قرار داشت، نرخ ارز منطقی بود و تولید در روال مشخص و منظم ادامه پیدا می‌کرد. پس از دوران اصلاحات، نوسانات شدید نرخ ارز، تولید و فروش را دچار آشفتگی کرد و به همین دلیل شاهد واردات بی‌رویه منسوجات و پوشاک به ایران بودیم. بخش عمده‌ای از وام‌های دولتی به نام «تولید» دریافت شد اما به ساختمان‌سازی و خرید و فروش زمین اختصاص پیدا کرد! به یاد دارم

تولید روزانه کارخانه پارس فاستون ۲۹۹۰ متر پارچه بود که همگی به انگلیس صادر می‌شد اما پس از انقلاب و واگذاری به نهادهای دولتی، با مشکلات متعددی دست و پنجه نرم کرد. در دوران تدبیر و امید نیز تلاش‌های بسیاری برای رونق تولید انجام می‌شود اما ترمیم و احیای بسیاری از نکات مثبت گذشته به این سادگی‌ها نیست...

ارزیابی شما از آینده صنعت نساجی چیست؟

توجه سرمایه‌گذاران نساجی را به این نکته جلب می‌کنم که تکنولوژی پربینترهای سه‌بعدی در حال پیشرفت هستند و به اعتقاد من زمانی فرا خواهد رسید که بتوان از پوشاک مدنظر خود پرینت گرفت و از آن استفاده کرد! همان‌طور که مدتی پیش در اخبار علمی مشاهده کردم که فردی ویولن موردنظر خود را طراحی، پرینت سه‌بعدی آن را تهیه و شروع به نواختن کرد! حتی در محافل علمی نیز از طراح و ساخت قطعات بدن مانند قلب و کلیه و پیوند آن به بدن بیماران صحبت به میان می‌آید. البته هنوز پرداختن به جزئیات این تکنولوژی، بسیار دشوار به نظر می‌رسد اما تحقق آن غیرممکن نیست کما این که تولید بسیاری از تجهیزات و محصولات روزمره، در سال‌های دور مافوق تصور و بعید به نظر می‌رسید اما به مرور زمان و با رشد دانش فنی کارشناسان و دانشمندان، به محصولات رایج و روزمره تبدیل شدند.

مطلب نهایی؟

اطمینان داشته باشید در صورت لغو تحریم‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک خارجی با کشورهای اروپایی تنها راه افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت محصولات و حضور در بازارهای جهانی خواهد بود. البته فکر نمی‌کنم این اتفاق زودتر از ۸-۷ سال رخ دهد. به هر حال تمام صنعتگران و فعالان تولید و صنعت ایران نسبت به آینده امید بسیاری دارند، امیدوارم این امیدها، ختم به خیر شوند!