



زندگی ادامه دارد...

اشاره:

شرکت الیاف پلی‌استر ساینه دلیجان در مراسم روز ملی صادرات که ۲۹ مهرماه با حضور معاون اول رئیس جمهور، وزیر صمت، رئیس اتاق بازرگانی ایران، مسئولان سازمان‌های دولتی، نمایندگان از تشکلهای بخش خصوصی، تولیدکنندگان، صنعتگران و صادرکنندگان کشور در سالن اجلاس سران برگزار شد، به‌عنوان شرکت صادرکننده نمونه ملی معرفی گردید. به همین مناسبت گفت‌وگویی با مدیر این شرکت تولیدی و صادراتی انجام شد که از نظر تان می‌گذرد:



گفت‌وگو با دکتر بهروز محمدی - مدیرعامل شرکت الیاف پلی‌استر ساینه دلیجان

«ضمن تبریک بابت انتخاب شرکت الیاف پلی‌استر ساینه دلیجان برای سومین سال پیاپی به‌عنوان صادرکننده نمونه ملی، در مورد تاریخچه فعالیت‌ها و تولیدات این شرکت توضیحاتی ارائه فرمایید.»

در واقع مخاطب این تبریک متخصصین، مدیران اجرایی و مهندسان خبره شرکت الیاف پلی‌استر ساینه دلیجان هستند. شاید بزرگ‌ترین نقش مدیران ارشد و صاحبان سهام در موفقیت‌های شرکت‌ها طرح‌ریزی و تدوین استراتژی صحیح است و سپس مدیران اجرایی و متخصصان و کارگران خلاق شرکت هستند که با اجرا نمودن آن و حصول نتایج هدفگذاری شده موفقیت را تحقق می‌بخشند.

در مورد تاریخچه شرکت الیاف ساینه دلیجان باید عنوان کنم این شرکت در سال ۱۳۹۱ با ظرفیت ۶۶۰۰۰ تن به بهره‌برداری رسید. محصول اصلی آن الیاف پلی‌استر کتن تایپ یک و نیم دنیر است که از ماده اولیه ویرجین تولید می‌شود. شاید بتوان این کارخانه را جزء اولین کارخانجات تولید پلی‌استر کتن

تایپ خصوصی به حساب آورد. با توجه به اینکه این صنعت از دیدگاه اقتصادی مانع ورود ندارد از همان ابتدا پیش‌بینی رقابت بالا در بازار داخلی می‌رفت.

از این رو بازاریابی برای صادرات محصول این کارخانه همزمان با فروش داخلی به اجرا گذاشته شد؛ اشتغالی که به صورت مستقیم این کارخانه ایجاد کرده بالغ بر ۱۰۲۰ نفر است. البته دو خط تولید الیاف پلی‌استر دیگر نیز برای تولید از ترکیبات مختلف مواد اولیه و T.J ویرجین نیز پس از بهره‌برداری از خط اول به کارخانه اضافه شد.

هر چند هدف‌گذاری اولیه صادرات با جدیت دنبال و به اجرا در می‌آید لیکن حفظ تعادل و تأمین مواد اولیه کارخانجات داخلی هرگز به‌عنوان یک موضوع تعهد شده فراموش نمی‌شود. اثبات این مسئله را می‌توان از تعادل قیمت الیاف پلی‌استر و عدم پیروی آن از تورم طی ۵ سال گذشته درک نمود.

«در صحبت‌های خود به طرح‌ریزی استراتژی صادرات در هنگام سرمایه‌گذاری اشاره کردید، آیا نیاز اصلی صادرات

قدرت رقابت در بازار بین‌المللی نیست؟ و در آن زمان شما به داشتن قدرت رقابت در این محصول اطمینان داشتید؟

به نکته بسیار مهمی توجه کردید. پاسخ این سؤال به استناد نظرات آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل شاید موضوع ابهام شما را روشن نماید. هرچند یکی از الزامات صادرات داشتن «مزیت اقتصادی» است. در سال ۱۳۹۱ شاید تغییر قیمت دلار یکی از عواملی بود که برخی از اقلام صادراتی را از موقعیت غیر رقابتی بودن خارج کرد. ولی واقعیت این است که مشکلات و موانع تولید بیش از آن است که چنین عواملی بتواند در بلندمدت مفید واقع شود. چنانکه به محض افزایش قیمت دلار در سال ۹۲ یکی از بهترین اهداف صادراتی ما یعنی ترکیه با ایجاد آنتی دامپینگ نه تنها مزیت اقتصادی تولید الیاف پلی‌استر ایران را از بین برد بلکه موقعیتی چون بند بازی روی لبه تیغ را برای صادرکنندگان این محصول ایجاد کرد تا اینجا به استدلال آدام اسمیت در مورد داشتن مزیت اقتصادی برای تجارت آزاد یا صادرات استناد کردیم. ولی واقعیت

چرخه بی‌درایتی اقتصادی صادرات پرک و افزایش قیمت پرک سبب از بین رفتن قدرت اقتصادی و یا مزیت رقابتی صادرات الیاف پلی‌استر شده و این روند مافیایی مانند یک هزار تو یکی از صنایع مهم پائین دستی پتروشیمی را که قاعدتاً باید توسط ایران در منطقه رهبری شود را شکست داده است

این است که استدلال بعدی آدم اسمیت پدر اقتصاد نوین بدین مضمون «هر ملتی به وسیله‌ای فرآیندی پویا در طی زمان می‌تواند با تخصص و تقسیم کار به مزیت مطلق در هزینه تولید کالاهایی خاص دست یابد و لذا تمام ملت‌ها از تجارت بین‌المللی حاصل از این تخصص و تقسیم کار منتفع خواهند شد.» بیشتر مبنای کار و تدوین استراتژی شرکت الیاف سایننا دلجان بود. در واقع متخصصان و کارشناسان ما به این نتیجه رسیدند که برای ورود و بقا و رشد در بازار بین‌المللی باید فرآیند پویای تخصص و تقسیم کار را با خلاقیت و مدیریت ایجاد و توسعه دهند. اکنون کماکان آنتی‌دمپینگ ترکیه برقرار است، موضوعی که حقیقتاً مسئولین و متولیان صنعت برای پشتیبانی از تولید ملی و صادرات باید پیگیر حل آن باشند، ولی الیاف سایننا دلجان مزیت‌های رقابتی جدید، تخصص و تقسیم کار پیشرفته‌تری را در تولید محصولات جدید و تأمین تقاضای بازار بین‌المللی دنبال می‌کند.

◀ حال که صحبت از مشکلات و موانع تولید نمودید، برخی از موضوعاتی که به طور خاص برای تولید الیاف پلی‌استر مانع و مشکل شناخته می‌شود را بیان نمایید و در صورت امکان راه‌حلهایی که برای آنان شناخته‌اید را نیز ذکر کنید.

همان طور که می‌دانید برخی از موانع و مشکلات تولیدی برای صنایع مختلف در ایران کم و بیش عمومیت دارد. به نظر می‌رسد طرح مختصر این موانع از جهت ابراز همدلی و همدردی با صنعتگران مختلف ضروری است. زیرا این موانع عمومی وزن بسیار بالاتری نسبت به موضوعات خاص هر صنعت در کاستن از قدرت رقابت تولیدات داخلی در بازار جهانی دارند.

۱- برخی ممنوعیت‌ها و یا محدودیت‌هایی که کشورهای هدف صادرات برای حفظ تولید داخلی خود گذاشته‌اند و متأسفانه در نقطه مقابل ایران برای همان کشورها حمایت‌های قابل توجهی در واردات دیده است. از جمله آنتی‌دمپینگ ترکیه برای الیاف پلی‌استر ایران.

۲- کمبود مواد اولیه و ایجاد موقعیت انحصاری در فروش به طور خاص مسئله پرک اکنون بزرگترین مشکل تولید الیاف پلی‌استر است و به دلیل پراکنده بودن و عدم اتحاد خریداران فروشندگان که توسط واسطه‌ها ارتزاق می‌شوند بدون هیچ توجیه اقتصادی قیمت را افزایش می‌دهند و از کیفیت محصول می‌کاهند. یکی از دلایل کمبود مواد اولیه صادرات این کالا به ترکیه است. در حقیقت با این صادرات رقابتی ما مواد اولیه ما را به دست آورده و به رقابت با ما می‌پردازند. چرخه بی‌درایتی اقتصادی صادرات پرک و افزایش قیمت پرک سبب از بین رفتن قدرت اقتصادی و یا مزیت رقابتی صادرات الیاف پلی‌استر شده و این روند مافیایی مانند یک هزار تو یکی از صنایع مهم پائین دستی پتروشیمی را که قاعدتاً باید توسط ایران در منطقه رهبری شود را شکست داده است.

۳- نبود یا عدم کفایت حمایت‌های صادراتی در مقایسه با کشورهای دیگر که قاطعانه در برابر تک محصولی بودن یا وابسته بودن به منابع و مواد خام مبارزه می‌کنند.

فعالیت‌هایی که می‌تواند وابستگی ایران را به نفت کاهش دهد و از خام‌فروشی نیز جلوگیری کند باید روی از بین بردن موانع عمومی صادرات که در بالا اشاره شد؛ متمرکز شود. بنیهِ و جسارتی که رفع موانع عمومی برای تولیدکنندگان ایجاد می‌کند سبب می‌شود که با گذراندن منحنی یادگیری، تخصصی شدن تقسیم کار که استدلال خاص آدم اسمیت است هر تولیدکننده‌ای مشکلات خاص صنعت خود را با یاری انجمن صنفی و یا پیشنهادها، خلاقیت و ابتکار متخصصان و کارشناسان حل کند.

◀ به استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی که این شرکت را در سال‌های اولیه تأسیس، موفق ساخته اشاره فرمایید.

شاید تمرکز بدون وقفه روی هدف‌گذاری استراتژیک را بتوان از عوامل اولیه موفقیت سازمان و کارخانه دانست. زمانی که استراتژی طرح‌ریزی می‌شود، گویا کل سازمان تشکیل شده از اجزایی همسو و هم‌هدف که هم‌افزایی ایجاد شده توان موفق شدن را به وجود می‌آورد. البته آموزش و ایجاد سازمان یادگیرنده نیز برای یافتن راه‌حل‌های کارا و اثربخش بسیار مؤثر است.

اکنون سازمان یادگیرنده سایننا در مرحله‌ای قرار گرفته که در فواصل رونق و یا افزایش تقاضا خطوط تولید بالاتر از ظرفیت اسمی برنامه‌ریزی می‌شوند و با



رقابت‌های داخلی در واقع روی معیارهایی مانند توان تولیدی دو تکنولوژی قدیمی است. این رقابت‌ها نه تنها سبب رشد نمی‌شود بلکه به نوعی چون هیچ رشد و توسعه‌ای در رقیب خود نمی‌بینید؛ رضایت و آرامش کاذبی به دست می‌آورد که نیاز تغییر، توسعه و یا گسترش تکنولوژیک را درک نمی‌کنید



بسیاری از مبادلات و مراودات مرتبط با بخش نامه‌ها و آئین نامه‌ها با سازمان‌ها و نهادهای متولی تسویه حساب شده برای تجدید بازرسی تا ۵ سال یا بیشتر حق تعلیق تسویه حساب و ارزیابی مجدد دارند، در صورتیکه اسناد و مدارک ممکن است در این فاصله زمانی انتقال مسئول داشته باشند و یا افراد پاسخگو و مطلع به دلایل محق و قانونی آن سازمان را ترک کرده باشند. وقتی روی پرداخت‌های قبلی و تسویه حساب‌های قبلی نتوانید حساب کنید چگونه می‌توانید روی پرداخت‌ها و تعهدات آینده حساب کنید؟

در هر حال از تجربه صنعتی نام بردید باید بگوییم نه به استناد آمار و ارقام و با یافتن سیر تحولات بلکه از روی تجربیات می‌توانیم بگوییم رشد توسعه سرمایه‌گذاری صنعتی مثبت و امیدوار کننده است. علی‌رغم تنش‌های خاورمیانه و اختلاف نظر روی مذاکرات اتمی و نتیجه آن، به دلیل اینکه زندگی ادامه دارد و فطرت انسان رشد و تعالی‌ست، تلاش‌های بسیار موفقی را در جذب سرمایه‌های خارجی می‌بینیم و این سرمایه‌ها می‌تواند صنعت را از دو جهت متحول کند. نخست وجود صنایع جدید و مدرن که به دلیل سرمایه‌گذاران خارجی راهی بازار ایران می‌شود. این سرمایه‌گذاری‌ها اگر با مسأله انتقال تکنولوژی و دانش فنی همراه باشد به دلیل داشتن نیروی جوان و تحصیل کرده دانش فنی و تکنولوژی منتقل شده در این سرمایه‌گذاری محرک دوم است. محرک سوم در واقع بازار وسیع و نرخ جمعیت کشور که خوشبختانه اکنون که زمان بهره‌برداری‌ست کماکان جزء کشورهای جوان به حساب می‌آییم. کماکان بازار جوان و تقاضای مشخص و توسعه‌ای آن محرک سوم

ظرفیت افزایش یافته تولید می‌کنند. مدیران اجرایی ساینبا با اشتیاق و علاقه تغییرات را پذیرفته و در خیلی از مواقع خود مبدع و مشوق تغییر، بهسازی، اصلاح و پیشگیری از بحران هستند. مسئله‌شناسایی ریسک‌ها و ارائه اقدامات پیشگیرانه با مشارکت کلیه مدیران و سرپرستان کارخانه به اجرا در می‌آید و مدیران ارشد کارشناسان و متخصصان و مدیران اجرایی را بهترین مخاطب برای طرح مشکلات و درخواست مشارکت برای حل آنها هستند.

« با توجه به تجربه خود در صنعت و تولید داخلی مسأله رشد و توسعه سرمایه‌گذاری صنعتی را چگونه می‌بینید و نقش صادرات را در این رشد و توسعه کجا می‌دانید؟ »

آنچه امکان پیش بینی و در نتیجه پاسخ دقیق به سؤال شما را فراهم می‌کند یعنی ثبات، حداقل به میزان استاندارد در صنعت ایران وجود ندارد. به بیان روشن‌تر هر چند تغییر باعث رشد و تکامل صنایع و زنده ماندن در میدان رقابت می‌شود، تلاطم و هرج و مرج نقطه مقابل تغییر هدفمند و همسو با رشد و توسعه تکنولوژی و خواسته‌ها، انتظارات و نیازهای مشتریان است. افرادی که در زمینه تولید مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند و در جایگاهی هستند که باید تصمیمی بگیرند، انتخابی کنند، از پیشنهادی استقبال یا دوری کنند و یا گزینه‌هایی را مقایسه کنند که همه این کارهای برای پذیرش و یا عدم پذیرش یک تعهد است، نیاز به آمار و ارقام موثق از پیش‌بینی‌های علمی آینده نزدیک دارند. در شرایطی که قوانین و مقررات عطف به ماسبق می‌شود،

خواهد بود. گمان می‌کنم قسمت نخست پاسخ داده شد. قسمت دوم پرسش شما در واقع نقطه تمرکز این مصاحبه است. تفاوت‌های عمده‌ای بین فروش داخلی و صادراتی وجود دارد که برخی از این تفاوت‌ها ملموس و بحث شده است؛ اما تفاوت‌هایی نیز وجود دارد که باید برجسته گردد تا مدیران اجرایی و متخصصان ارزش حاصل از هر نوع فروشی را بدانند. گاه فروش داخلی با پارامترهای مرتبط به خود به مقایسه خویش با بخش صادرات می‌پردازد. این صحیح نیست. معیار هر موفقیت را نباید صرفاً قیمت ارزیابی نمود. مجدداً به آموزش، توان پیش بینی، انتقال تکنولوژی و دانش فنی اشاره می‌کنم که از مراودات و تبادل اقتصادی بین المللی حاصل می‌شود. رقابت‌های داخلی در واقع روی معیارهایی مانند توان تولیدی دو تکنولوژی قدیمی است. این رقابت‌ها نه تنها سبب رشد نمی‌شود بلکه به نوعی چون هیچ رشد و توسعه‌ای در رقیب خود نمی‌بینید؛ رضایت و آرامش کاذبی به دست می‌آورد که نیاز تغییر، توسعه و یا گسترش تکنولوژیک را درک نمی‌کنید. این در جا زدن به سرعت رقبای بیرونی را فعال کرده و در مبادی گمرکی با ورود کالاهای خارجی به روی بازارهای داخلی باز می‌شود و ترجیح مشتری به کالاهای لوکس، مدرن و پیشرفته است. در این جاست که کم توقعی و قناعت را جایگزین جاه‌طلبی و تلاش موفقیت‌آمیز کرده‌ایم. شاید صادرات با همان قیمت پایه داخلی و هزاران هزینه دیگر که تا رسیدن به دست مشتری باید پرداخت شود؛ چندان جالب به نظر نمی‌رسد لیکن حضور در دنیایی که در آن ضرورت تغییر را در شما ایجاد می‌کند و انگیزه ارتقا و کسب تجارب دیگران را در عمل به وجود می‌آورد برای قرن بیست و یکم به نوعی اصل اول راز بقا شناخته می‌شود.