

## به زنده بودن می‌بالیم...



اشاره:

شرکت صنایع نساجی هلال ایران که به‌عنوان یکی از تولیدکنندگان مطرح و شناخته شده چادر امدادی، چادر مسافرتی و سایر ملزومات امدادی در کشور شناخته می‌شود، در سال ۱۳۹۳ با مشکلات متعدد مالی و... مواجه شد و به گفته ظاهر رستمی - مدیرعامل فعلی شرکت - «سال ۹۳ شرکت نساجی هلال ایران دچار بحران شدید اقتصادی شده بود که این بحران ریشه در بی‌انضباطی مالی، رکود اقتصادی و نبود کالای باکیفیت داشت؛ لذا مدیران جمعیت هلال احمر به این نتیجه رسیدند که شرکت صنایع نساجی هلال ایران آخرین نفس‌های خود را می‌کشد و به سرعت باید تکلیف آن مشخص شود. به همین دلیل رئیس جمعیت هلال احمر، به من اصرار کرد تا مدیریت شرکت صنایع نساجی هلال ایران را برعهده بگیرم.»

رستمی که متولد سال ۱۳۴۹ در شهرستان ایوان (از توابع استان ایلام) و دانش‌آموخته رشته‌های مدیریت و هم‌چنین فقه و اصول می‌باشد؛ سابقه فعالیت در بخش‌های دیگر جمعیت هلال احمر کشور را دارد و خود را مدیر بحران می‌داند، مدیری که ضمن رعایت اصول حرفه‌ای در تولید، از توجه به وضعیت معیشتی کارگران خود غافل نیست و هر ماه گزارش عملکرد مجموعه را با آنان در میان می‌گذارد. به اعتقاد وی، «متأسفانه مسئولان کشور میان کارگر و کارفرما، تفاوت قائل می‌شوند و این تبعیض یکی از آفات جدی سیستم تولید و صنعت به شمار می‌آید. بسیاری از مسئولان به اصطلاح سنگ کارگر را به سینه می‌زنند در حالی که کارگر و کارفرما، در کنار هم معنا و مفهوم پیدا می‌کنند و نباید به ذهن کارگران تزریق شود که اولویت‌های شما از کارفرمایان بیشتر است؛ در کنار کارفرما، سفره کارگر پر رنگ و وسیع است همان‌طور که با دستان کارگر، کارفرما سود بیشتری می‌برد.» مشروح این گفت‌وگو از نظر تان می‌گذرد:

۴ شرکت صنایع نساجی هلال ایران را در چه

شرایطی تحویل گرفتید؟

ابتدا باید عنوان کنم فردی ناشناخته در مسئولیت‌های میانی و کلان کشور نیستم زیرا سابقه فعالیت به‌عنوان مدیرکل بهزیستی استان تهران، دبیرکل جمعیت هلال احمر، عضو هیأت مدیره و رئیس سازمان تدارکات پزشکی هلال احمر، معاون فرهنگی دفتر نمایندگی ولی فقیه جمعیت هلال احمر، مدیر بازرگانی شرکت سرمایه‌گذاری هلال احمر را در پرونده کاری خود ثبت کرده‌ام.

انتخاب من به‌عنوان مدیرعامل شرکت صنایع نساجی هلال ایران، به درخواست و پیگیری من نبود زیرا از نظر جایگاه سازمانی در جمعیت هلال احمر جایگاهم، کمتر از معاونت جمعیت یا سازمان‌های مستقل نبوده منتهی در سال ۱۳۹۳ که معاونت فرهنگی جمعیت هلال احمر را برعهده داشتیم، رئیس وقت جمعیت هلال احمر، به من اصرار کرد تا مدیریت شرکت صنایع نساجی هلال ایران را برعهده بگیرم.

**در سال ۱۳۹۴، تمام بدهی‌های سال ۹۳ تسویه شدند، شرکت نساجی هلال ایران به یک نقطه ایده‌آل رسید و تا حدود زیادی توانستیم اعتماد از دست رفته پیمانکاران و مشتریان نساجی هلال را بازگردانیم**

سال ۹۳، شرکت نساجی هلال دچار بحران شدیدی اقتصادی شده بود که این بحران ریشه در بی‌انضباطی مالی، رکود اقتصادی و نبود کالای باکیفیت داشت؛ لذا مدیران جمعیت هلال احمر به این نتیجه رسیدند که شرکت نساجی هلال ایران آخرین نفس‌های خود را می‌کشد و به سرعت باید تکلیف آن مشخص شود. مدیر وقت جمعیت هلال احمر، به‌خوبی می‌دانست مدیر رفع بحران هستم و تقریباً هر بخشی از سازمان‌های مختلف که ناکارآمدی مدیریتی در آن مشهود بود، مسئولان مرا به عنوان مدیر رفع بحران منصوب می‌کردند. قدرت ریسک‌پذیری‌ام فوق‌العاده بالاست، یک مدیر نیمه وقت نیستم، همیشه ساعت

هفت صبح در محل کار حاضر می‌شوم و به یاد ندارم زودتر از ساعت هشت شب به منزل بازگشته باشم! به اعتقاد من، مدیری که مسئولیت اداره یک سازمان را برعهده می‌گیرد، باید مسئولیت را به نحو احسن و تمام و کمال به انجام برساند. با تمام این اوصاف، مدیر وقت جمعیت هلال احمر- آقای دکتر ضیایی- مرا به‌عنوان مدیرعامل شرکت صنایع نساجی هلال ایران انتخاب کرد و ۱۷ تیر ۹۴ به‌عنوان مدیرعامل شرکت صنایع نساجی هلال ایران مشغول کار شدم. لازم به توضیح است که متعلق به ایل بزرگ کلهر و پرورش‌یافته در چادرهای عشایر هستم. زنده‌یاد مادرم یکی از بهترین بافندگان چادر عشایر بود و از همان دوران کودکی در جریان بافت چادر و گلیم، رنگرزی نخ با گیاهان مختلف مانند حنا، پوست انار و ... قرار گرفتم. یکی از برادرانم نیز در زمینه تولید جاجیم عشایر، از چهره‌های معروف ایلام به شمار می‌آید؛ به همین دلیل نساجی برای من یک صنعت ناشناخته و مبهم نبود.

#### ۴ در گام اول به‌عنوان مدیر یک شرکت بحران‌زده چه کردید؟

ابتدا باید شناخت کاملی از شرکت و فعالیت‌های آن کسب می‌کردم. یکی از بحران‌های اصلی شرکت، بی‌اعتمادی بین نساجی هلال و جامعه هدف (مانند بدنه جمعیت هلال احمر، نیروهای نظامی، انتظامی، پیمانکاران بخش خصوصی و...) بود. زیرا نه تنها کالاهای عرضه شده کیفیت مطلوبی نداشتند بلکه در موعد مقرر تحویل مشتریان داده نمی‌شدند.

شاید باورتان نشود زمانی که شرکت نساجی هلال ابرانرا تحویل گرفتم، ۲۱ میلیارد تومان بدهی داشت! البته از نظر حسابداری مالی، ترازنامه شرکت مثبت بود و ۲۲ میلیارد تومان هم طلب‌های شرکت بود که آن هم مشکوک‌الوصول بود که حتی تا امروز موفق به دریافت ۱۵ میلیارد تومان آن نشده‌ایم.

نخستین روز کار در شرکت نساجی هلال ایران، مسئول دفتر با من تماس گرفت و خواست که دیرتر سرکار حاضر شوم. برایم تعجب‌آور بود و دلیل این کار را از وی پرسیدم. گفت: ممکن است پیمانکاران معترض (بخشی از طلبکاران)، صبح زود به شرکت بیایند و درگیری‌هایی ایجاد شود! ساعت هشت صبح به شرکت رسیدم. یکی از پیمانکاران به شرکت مراجعه کرده بود که برخورد بسیار بدی با من داشت البته می‌دانستم وی هیچ تقصیری ندارد و ۱۳ ماه است بدهی خود را از نساجی هلال ایران بابت فروش مواد اولیه دریافت نکرده است.

در مرحله بعدی، از مسئول دفتر خواستم تا فهرستی از تمام طلبکاران و میزان بدهی آنان را تهیه کند، سپس یک روز از ساعت هفت و نیم صبح تا ده شب به تک‌تک آنان تلفن زدم و یک‌ماه فرصت خواستم تا به این وضعیت آشفته رسیدگی نمایم؛ سپس در قالب نامه از رئیس جمعیت هلال احمر درخواست ۱۰ میلیارد تومان جهت ادامه تولید و احیای کارخانه نمودم که ایشان با اختصاص ۵ میلیارد تومان موافقت نمود و با این مبلغ درصدی از بدهی شرکت به حساب تمام طلبکاران واریز شد.

شرکت نساجی هلال ایران از سال ۹۱ تا ۹۳ انباشت مالیاتی داشت و به اصطلاح علی‌الرأس شده بود. باید



سال ۹۴، ۱۲ ماشین بافندگی در کارخانه وجود داشت که فقط ۴ دستگاه آن کار می کرد، ماشین چله پیچی هم از رده خارج شده بود! برای نوسازی خط تولید، ابتدا ماشین چله پیچی را از یک سازنده ایرانی (با قیمت معقول و مناسب) خرید، نصب و راه اندازی کردیم. کیفیت این دستگاه بسیار عالی و قابل مقایسه با ماشین آلات مشابه خارجی است.

تا پایان سال ۹۵، ۱۲ دستگاه بافندگی را با تمام ظرفیت راه انداختیم، سپس کیفیت پارچه های تولیدی را در بخش آب گریزی، تنفس پذیری و ... ارتقا دادیم. در مرحله بعد با مدیران بحران بسیاری از استان ها، استانداری ها، پیمانکاران قدرتمند و ... جلساتی برگزار کردیم و خوشبختانه امروز به جایی رسیده ایم که در انبار مواد اولیه کارخانه خوانسار، جایی برای قدم برداشتن وجود ندارد.

در حال حاضر حدود ۳۰۰ نفر به صورت مستقیم در شرکت نساجی هلال ایران مشغول کار هستند و نکته مهم این که از سال ۹۴ تا امروز تعدیل نیرو نداشته ایم و حتی یک نفر را هم بیرون نکرده ایم. در مجموع در شرایط خوبی به سر می بریم، بخش عمده ای از بدهی های معوق را پرداخت کرده ایم، در سال ۱۳۹۶، تولیدات کارخانه نسبت به میانگین ۱۰ سال گذشته، ۴۰ درصد افزایش پیدا کرد و تا پایان سال ۹۷ این رقم را به ۶۰ درصد خواهیم رساند. جالب است بدانید میانگین ۴ ماهه ده سال تولید ما، نسبت به ۴ ماهه ۹۷، تقریباً ۴ برابر شده است یعنی اگر در سال ۹۵، طی ۴ ماه ۹ میلیارد تومان فروش داشتیم، امسال به ۳۰ میلیارد تومان رسیده ایم. همچنین در شش ماهه اول سال ۹۶، ۳۲ میلیارد تومان قرارداد منعقد کردیم.

۴. رُموز موفقیت مجموعه تحت مدیریت شما در افزایش میزان فروش چه عواملی است؟

قطعاً توکل به خداوند و سپس از بین بردن عامل شکاف بین کارفرما و کارگر. تعامل بین خود (به عنوان مدیرعامل) با کارگان و کارمندان نساجی هلال ایران را به اوج رسانده ام. هر ماه در نمازخانه کارخانه، گزارش عملکرد را شفاف و روشن به آنان ارائه می دهم. طی ۳ سال اخیر، فقط یک بار پرداخت حقوق به تعویق

جغرافیای ایران قابل قبول نیست. قیمت بهترین و باکیفیت ترین چادرهای امدادی ما یک میلیون تومان می باشد و یک مرتبه نمی توان قیمت این چادرهای اسکان موقت را از یک میلیون تومان به ۵ میلیون تومان افزایش داد. این کار هزینه بسیار هنگفتی برای دولت و جمعیت هلال احمر دارد. چادرهای تولیدی ما از نظر عملیاتی، پس از ۱۵-۱۰ دقیقه برپا می شوند اما چادر مدنظر صلیب سرخ، نیازمند حداقل ۴۰ دقیقه است تا سراپا شود. چادرهای فعلی ما نزدیک ۵۴ کیلوگرم است و در هر خودرویی جا می گیرد و به راحتی قابل حمل و نقل هستند اما چادرهای صلیب سرخ، به دلیل حجم سنگین باید با ماشین های باری حمل شوند. از سوی دیگر مردم ما حاضر نیستند برای یک چادر امدادی، ۵ میلیون تومان هزینه کنند. پس باید براساس واقعیات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جغرافیایی و اقلیمی ایران صحبت کرد. از این نظر آیا استاندارد بین المللی صلیب سرخ در خوزستان و تبریز یکسان است؟ قطعاً خیر!

۴. طبعاً دیوار بی اعتمادی میان شرکت صنایع نساجی هلال ایران و پیمانکاران بخش خصوصی مانع انعقاد قراردادهای جدید شده بود، در این زمینه چه تدابیری مدنظر قرار دادید؟

با خون جگر بسیاری از پیمانکاران قدیمی را نسبت به ادامه همکاری متقاعد کردیم. سپس به سمت همکاری با شرکت هایی حرکت کردیم که دارای توان مالی بالا و ساختار منسجم باشند. در این راستا از حسن سابقه و اعتبار خود استفاده کردم به این ترتیب زمانی که پیمانکاران متوجه سوابق حرفه ای و مدیریتی من می شدند، جهت همکاری با نساجی هلال استقبال بیشتری به عمل می آوردند.

۴. سال ۹۴ که مدیریت شرکت صنایع نساجی هلال ایران را برعهده گرفتید دستگاه های صنعتی و ماشین آلات کارخانه در چه وضعیتی قرار داشتند و آیا در زمینه نوسازی و بازسازی خطوط تولید اقدامی انجام دادید؟

تدابیری جهت رهایی از این وضعیت می اندیشیدیم. از پایان سال ۹۵ تاکنون ماهیانه ۴۰۰ میلیون تومان به صورت اقساط بابت بدهی های معوق مالیاتی می پردازیم و خوشبختانه رقم بدهی ما به نصف رسیده است و در این مدت بالغ بر ۴۵ میلیارد ریال پرداخت گردیده است.

به لطف خداوند در سال ۱۳۹۴، تمام بدهی های سال ۹۳ تسویه شدند، شرکت نساجی هلال ایران به یک نقطه ایده آل رسید و تا حدود زیادی توانستیم اعتماد از دست رفته پیمانکاران و مشتریان نساجی هلال را بازگردانیم. تولید محصولات باکیفیت در اولویت نخست برنامه های شرکت نساجی هلال ایران قرار گرفت و موفق به انعقاد قراردادهای بسیار خوبی با سپاه، جمعیت هلال احمر، شهرداری ها و ... فروش آزاد شدیم.

سال ۱۳۹۵ تصمیم گرفتیم تا بسترهای مناسب برای رشد و توسعه و رسیدن به نقطه اوج شرکت در سال های ۹۶ و ۹۷ را به وجود آوریم.

۴. نقطه اوج شرکت نساجی هلال ایران، رسیدن به چه اهدافی بود؟

افزایش دوبرابری فروش محصولات نساجی هلال ایران، افزایش تعداد مشتریان و جامعه هدف (داخلی و خارجی)، ارتقای کیفیت محصولات، بالا بردن دقت در کار و تحویل سفارشات در موعد مقرر، حضور مقتدرانه در صنعت نساجی ایران و بازار کشورهای همسایه. در این راستا بیش از ۳۰ گروه خارجی در سال ۹۶ از شرکت نساجی هلال ایران بازدید به عمل آوردند و شناخت بین المللی نسبت به نساجی هلال ایران ایجاد شد و به تدریج نامه هایی برای انعقاد قرارداد دریافت کرده ایم. باید به این موضوع اشاره کنم که استاندارد جهانی صلیب سرخ را چندان قبول ندارم زیرا این استاندارد بستگی به منطقه جغرافیایی مصرف کنندگان محصولات امدادی دارد. چادر مورد تأیید سازمان صلیب سرخ از نظر فرهنگی در ایران قابل پذیرش نیست. چادر استاندارد صلیب سرخ، بسیار حجیم و گران قیمت (بیش از ۵ میلیون تومان) است که هم از نظر وزنی و هم ریالی، به هیچ عنوان در



برخی معتقدند به دلیل تحریم، تهیه ماشین‌آلات مدرن به دشواری صورت می‌گیرد؛ اگرچه منکر تبعات منفی تحریم بر صنعت کشور نیستیم اما بر این باوریم که خودتحریمی‌ها صدها برابر مخرب‌تر از تحریم‌های بین‌المللی هستند

افتاد و با ارسال پیامک، از تمام پرسنل عذرخواهی کردم. کارگران به خوبی متوجه شده‌اند که تولید بیشتر به معنای حقوق بیشتر است؛ پس با انگیزه و اشتیاق بیشتر به کار ادامه می‌دهند.

#### ۴ در زمینه افزایش تنوع و حجم تولید چه اقداماتی انجام شد؟

سید کالا و محصولات مجموعه (اعم از ست خواب، کیسه خواب، کیف مدرسه، پوشاک بیمارستانی، کوله پشتی، چادر فضایی و ...) را افزایش دادیم و در این راستا تولید محصولات مورد نیاز کشور، در اولویت قرار گرفت. برای مثال برای اولین بار نخ نایلون وارد کردیم و به تولید پارچه نایلونی پرداختیم که خوشبختانه با استقبال بازار همراه بود. سایت صنایع نساجی هلال ایران به روز رسانی شد و تمام اخبار و اطلاعات مربوط به محصولات و فعالیت‌های کارخانه در سایت درج می‌شود. سند راهبردی و استراتژی نساجی هلال ایران را تهیه و تدوین کردیم که طبق آن «بهترین کیفیت»، «رقابت در بازار داخل» و «پیش به سوی صادرات» مدنظر قرار دارد. بخشی از تولیدات ما به سوریه، افغانستان، تاجیکستان و عراق صادر می‌شود؛ البته در مراحل ابتدایی، قدرت صادرات مستقیم نداشتیم و با واسطه به صادرات می‌پرداختیم.

طبق سند راهبردی، با پیمانکاران معتبر، خوش‌نام و قدرتمند همکاری می‌کنیم و هیچ پیمانکاری را پیدا نخواهید کرد که حتی یک‌درصد هم از ما ناراضی باشد؛ با توان و انگیزه مضاعف به تولید ادامه می‌دهیم و به این زنده بودن می‌بالیم...

#### ۴ به مشکلات و چالش‌های تولید هم اشاره نمایید

نخست این‌که، متأسفانه مسئولان کشور میان کارگر و کارفرما، تفاوت قائل می‌شوند و این تبعیض یکی از آفات جدی سیستم تولید و صنعت به شمار می‌آید. بسیاری از مسئولان به اصطلاح سنگ کارگر را به سینه می‌زنند در حالی که کارگر و کارفرما، در کنار هم معنا و مفهوم پیدا می‌کنند و نباید به ذهن کارگران تزریق شود که اولویت‌های شما از کارفرمایان بیشتر است؛ در کنار کارفرما، سفره کارگر پر رنگ و وسیع است همان‌طور که با دستان کارگر، کارفرما سود بیشتری می‌برد؛ پس تبعیض میان کارگر و کارفرما باید از بین برود. زمانی که دولتمردان، قانون افزایش حقوق کارگران را تصویب می‌کند؛ باید ارائه تسهیلات مناسب جهت افزایش بنیه مالی کارفرمایان نیز در دستور کار قرار گیرد.

مشکل بعدی، فرسودگی تکنولوژی و ماشین‌آلات صنعتی کارخانه‌های نساجی است. چرا نمی‌پذیریم در این زمینه از کشورهای بسیاری، عقب‌تر هستیم؟! برخی معتقدند به دلیل تحریم، تهیه ماشین‌آلات مدرن به دشواری صورت می‌گیرد؛ اگرچه منکر تبعات منفی تحریم بر صنعت کشور نیستیم اما بر این باوریم که خودتحریمی‌ها صدها برابر مخرب‌تر از تحریم‌های بین‌المللی هستند. اگر با همت مسئولان، وام‌های کم‌بهره به کارخانه‌ها تزریق و تنفس سه‌ساله و پنج‌ساله جهت بازپرداخت بدهی بانک‌ها به کارفرمایان داده شود؛ مشکلی با تحریم نخواهیم داشت. ضمن این‌که بخش عمده تحریم‌های بین‌المللی معطوف به کشورهای غربی است و می‌توان ماشین‌آلات صنعتی و تجهیزات تولیدی را از سایر کشورها مانند ترکیه، چین و ... تهیه کرد.

واردات بی‌رویه منسوجات و پوشاک هم در فهرست مسائل و چالش‌های صنعت نساجی حضور موثری دارد! به دلیل کاهش قدرت خرید مردم، زمانی که کالای قاچاق با قیمت پایین وارد کشور می‌شود؛ مورد استقبال مصرف‌کنندگان قرار می‌گیرد.

به این نکته هم باید اشاره کنم که یارانه به بلای جان اقتصاد و تولید تبدیل شده و هیچ دستاوردی برای کشور به همراه نداشته و ندارد. این یارانه باید به واحدهای تولیدی و صنعتی اختصاص می‌یافت

تا تولید، مقرون به صرفه و توجیه‌پذیر می‌شد. کشورهایی مانند چین و ترکیه، حمایت همه‌جانبه از تولیدکنندگان خود به عمل می‌آورد اما در کشور ما، نه تنها تولیدکننده به حال خودرها می‌شود بلکه قوانین و مقررات ضد تولید نیز برای آنان وضع می‌گردد!

فقدان تعصب برای خرید کالاهای تولید داخل نیز یکی دیگر از مشکلات تولیدکنندگان است. افتخار می‌کنم طی سه سال مدیریت در نساجی هلال ایران، حتی یک‌متر پارچه خارجی هم وارد نکرده‌ام و از کیفیت پارچه‌های تولید داخل کاملاً راضی هستم. خرید از تولیدکننده داخلی، آنان را جهت ارائه محصولات باکیفیت‌تر، متنوع‌تر و با قیمت مناسب‌تر ترغیب می‌کند و به این ترتیب چرخ تولید و صنعت کشور با سرعت بیشتری به حرکت ادامه خواهد داد.

مشکل دیگر، عدم توفیق در برندسازی برای صنعت نساجی و پوشاک است که خوشبختانه در این زمینه نساجی هلال ایران، برنامه‌های متعددی تدوین کرده که اگرچه اجرای آنها هزینه‌بر است اما باید انجام شوند. به اعتقاد من یکی از ضرباتی که در صنعت نساجی متحمل می‌شویم، از جانب فارغ‌التحصیلان دانشگاه است که صنعت را فقط در کتاب‌های خود خوانده‌اند و آن‌را از نزدیک در محیط کارخانه ندیده‌اند. ارتباط بین صنعت و دانشگاه ضعیف است در حالی که باید فارغ‌التحصیلان رشته‌های فنی، ۶ ماه درس تئوری فرا بگیرند و ۶ ماه در فضای کارخانه با محیط صنعتی آشنا شوند.

#### ۴ مطلب‌نهایی

پرورش یافته کوه و دشت و بیابان هستیم، ایستادگی و مقاومت در برابر سختی‌ها و مشکلات را در بطن طبیعت آموخته‌ام. هیچ‌گاه در زندگی به دنبال تجمل‌گرایی نبوده و نیستیم، از کار خسته نمی‌شوم. از انجام کارهای جدید و ریسک‌هراسی به دل راه نمی‌دهم. کارم را با صلابت انجام می‌دهم. معتقدم هر جایی که برای رضایت خداوند، منفعت ملت و خدمتگزاری به هموطنان گام برمی‌داریم، آن‌جا مقدس است و می‌توان سجده بر زمین گذارد و نماز خواند...