

دیدگاه

۴ بیوگرافی و آغاز فعالیت‌های حرفه‌ای

متولد اردیبهشت سال ۱۳۵۶ و فارغ‌التحصیل مقطع کارشناسی رشته مهندسی مکانیک (دانشگاه آزاد، واحد تهران جنوب) و کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازار و محصول (MBA) دانشگاه صنعتی شریف هستم. از دوران دانشجویی در صنایع فلزی مشغول کار شدم و سپس به فعالیت در صنایع خودرو، تأسیسات، لوازم خانگی و مشاوره مدیریت ادامه دادم.

یکی از جذابیت‌های شغلی فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی و شاغل در صنعت، تجربه حضور در فضاهای مختلف است، ایران در آن سال‌ها یک کشور تلاشگر در مسیر توسعه قلمداد می‌شد (حداقل از دید امثال من) و از این جهت صنایع پر جنب و جوش آن روزگار، خودروسازی، نفت و گاز، تأسیسات، لوازم خانگی و نظایر آن بود؛ بنا به تقدیر یا سلیقه و یا ترکیبی از هر دو، در بخشی از این صنایع تجارب ارزشمندی به دست آوردم و در ادامه با توجه به نیاز بازار صنعتی کشور، ارائه مشاوره مدیریت را در قالب «شرکت عصر مدیریت بینا» با همکاری تعدادی از دوستان متخصص آغاز کردیم.

مأموریت این مجموعه حل مسائل کسب و کار برای ارتقاء کیفیت زندگی است و همچنان به فعالیت‌های مشاوره‌ای و مدیریتی خود ادامه می‌دهد. سال ۱۳۸۴ «فصلنامه عصر مدیریت» را هم منتشر می‌کردیم و تا سال ۱۳۹۰ انتشار این مجله ادامه یافت اما متأسفانه به نظر می‌رسد فضای کسب و کار در ایران بیشتر از آن که نیازمند راه‌حل‌های جدید باشد، به اجرای صحیح راه‌حل‌های قدیمی نیاز دارد؛ لذا درک شخصی‌ام این بود که در فضای متأثر از چالش‌های سیاسی و اقتصادی دهه ۹۰، فضای کسب و کار ایران متحمل مشکلات و مسائلی است که رفع آن نیازمند راه‌حل‌های نو یا فناورانه نیست، بلکه باید

اصول موضوعه را رعایت کرد و طبعاً در چنین فضایی، انتشار یک مجله که می‌خواهد حرف‌های جدید بزند، چندان مناسب نیست و بخش قابل توجهی از آن باید صرف انتقاد، گلایه و تکرار مکررات شود که هیچ فضیلتی در آن نیست و نوعی اتلاف منابع است! از این رو انتشار فصلنامه

باور کنیم که با یک گل هم بهار می‌شود

تهیه و تنظیم: مینا بیانی

اشاره:

«از اواخر سال ۱۳۹۶ و پس از تأمین زیرساخت‌های لازم، تولید پوشاک میهمانی بانوان را با نشان تجاری «مونیر» آغاز کردیم و از بهار ۱۳۹۷ نخستین محصولات مونیر عرضه شد. سیستم فروش محصولات مونیر در حال حاضر مبتنی بر «عمده‌فروشی» است و هنوز در ابتدای راه هستیم.»

رئیس اجرایی مونیر ایران ضمن بیان توضیحات فوق می‌افزاید: «سال ۱۳۹۹ را با تمام چالش‌های کوچک و بزرگ شروع کردیم و به میانه سال نزدیک می‌شویم، درگیر توسعه زیرساخت‌ها هستیم که دشوار اما اجتناب‌ناپذیر هستند.» به اعتقاد گلچوبیان، دو فرصت کلیدی در صنعت پوشاک وجود دارد. نخست این که نسل جدید، جوان، توانمند، آگاه، مشتاق و تحصیل‌کرده به این صنعت اضافه می‌شوند، دوم این که فرزندان و بستگان مدیران سنتی، موتور تحول کسب و کارهای آینده خواهند بود. رئیس اجرایی مونیر اذعان می‌دارد: «تولیدکنندگان پوشاک، درک، آمادگی و جسارت پرداختن به نوآوری را دارند در غیر این صورت محکوم به فنا خواهند بود. آنان با تکیه بر ادراکات تجاری، تنظیم دارایی‌های خود و طبق تجربه آموخته‌اند در بحران‌های اقتصادی چه اقداماتی باید انجام دهند اما در فرآیندهای عمومی مدیریت، فاصله بسیاری با مدیران سایر صنایع دارند. واقعیت این است که ابعاد صنعتی و اقتصادی این صنعت به جز موارد انگشت شمار مانند مجموعه هاکوپیان، گراد و زاگرس پوش (که در تراز صنعتی قرار می‌گیرند) عمده بازیگران صنعت پوشاک، ساختارهای نیمه صنعتی کارگاهی و کوچک دارند و علت آن تحولات عمومی یا همان چالش‌های پی در پی اقتصاد کشور است.»

وی با اعلام این مطلب که صنعت کشور در فاصله دوری نسبت به دولتمردان فعالیت می‌کند و صنعت پوشاک، دورتر! یادآور می‌شود: «هرچند اگر نزدیک دولتمردان هم بود، فرق چندانی نمی‌کرد! مگر صنعت خودرو که در دامن پر مهر دولت قرار دارد عاقبت بخیر شده است؟ حجم بالایی از بدهی و فساد عمده دستاورد این حمایت نا صحیح بوده، چون به هر حال صنعت و تولید در موقعیت درجه دو قرار دارد، در حالی که بار بزرگی از اشتغال ایران را به دوش می‌کشد.»

گلچوبیان این گفت‌وگو را با امیدواری به اتمام می‌رساند و تأکید می‌کند «در وضعیتی که از نظر سلامتی، اقتصادی، روحی و ... رویایی و ایده‌آل نیست، باید لبخند رضایت، محبت و حال خوب را به دیگران تقدیم کنیم (حتی کم)، باور کنیم که با یک گل هم بهار می‌شود، وقتی در تونل قرار می‌گیرید، بیش از هر زمان دیگری به بارقه نور در انتهای نور امیدوار و محتاج هستید و همین یعنی روزهای روشن فرا خواهند رسید...»



عصر مدیریت برای مدتی متوقف شد، البته در روزگاری دیگر و آن زمان که آگاهی و راه کارهای نو مفید قلمداد شود، منتشر خواهد شد.

شرکت عصر مدیریت بینا با صنایع مختلفی از جمله نفت و گاز، بانک و بیمه، صنایع فلزی، فناوری اطلاعات، صنایع غذایی، آرایشی و بهداشتی، حمل و نقل تجربه همکاری دارد و در سال های اخیر استارتاپ ها و ادغام های تجاری را تجربه کرده است.

۴ این حجم از گستردگی کار با صنایع مختلف، تمرکز و دقت را کاهش نمی دهد و سخت نیست؟!

واقعیت این است که مسائل زیرساختی مانند امور مالی، فرآیندهای اجرایی و مدیریتی، منابع انسانی، سازماندهی و نظایر آن تشابهات ساختاری بسیاری در صنایع مختلف دارند؛ از سوی دیگر این تنوع، جزو ضروریات کاری محسوب می شود زیرا صحیح نیست در یک صنعت به چند کسب و کار مشورت ارائه شود. تصور کنید یک مجموعه در توسعه بازار صنعت مبلمان به شرکت الف مشورت می دهد و به نتایج مثبت و منفی متعددی دست پیدا می کند؛ این نتایج فقط از منشأ فکری شرکت مشاوردهنده نیست و از منابع، آزمون و خطا و تلاش شرکت الف نیز استخراج می شود، اما اگر این منابع پس از مدتی در اختیار شرکت ب قرار گیرد؛ مانند این است که بخشی از دارایی های معنوی شرکت الف در اختیار دیگری قرار گیرد؛ به همین دلیل ترجیح دادیم در یک صنعت با بیش از یک مشتری و در یک حوزه مشخص، همکاری نداشته باشیم.

۴ چگونه صنایع پوشاک را برای فعالیت انتخاب کردید؟

اواسط سال ۱۳۹۶ تصمیم گرفتیم در یک کسب و کار تولیدی حضور پیدا کنیم. به اعتقاد ما صنعت پوشاک (به ویژه پوشاک زنانه) با هنر و زیبایی در ارتباط مستقیم است و بر این باور بودیم که جامعه ما از این منظر نیازمند توجه و تلاش بیشتری است. از سوی دیگر صنعت پوشاک یک صنعت مبتنی بر فناوری های پیشرفته یا پیچیده محسوب نمی شود که این امر با توجه به کیفیت روابط خارجی ایران یک مزیت به شمار می آید؛ نکته بعدی حجم بالای اشتغال زایی و جذب نیروی انسانی

در صنعت پوشاک است. هرچند فرهنگ کار در ایران بسیار مخدوش است اما همواره افرادی وجود دارند که شایسته فعالیت در محیط های تولیدی و صنعتی هستند و می توانند به این زنجیره عظیم پیوند یابند.

از اواخر سال ۱۳۹۶ و پس از تأمین زیرساخت های لازم، تولید پوشاک میهمانی بانوان را با نشان تجاری «مونیر» آغاز کردیم و از بهار ۱۳۹۷ نخستین محصولات مونیر عرضه شد. سیستم فروش محصولات مونیر در حال حاضر مبتنی بر «عمده فروشی» است و هنوز در ابتدای راه هستیم، البته همزمان با آغاز تولید شاهد چالش های ارزی و اجتماعی در کشور بودیم، دلار یکباره از ۳۴۰۰ تومان به ۱۸ هزار تومان رسید و پس از مدتی به کانال ۱۲ هزار تومان بازگشت و ما نیز مانند سایر فعالان این بازار، از نوسانات ارزی بی نصیب نماندیم؛ به خصوص این که یک مجموعه نو ورود نیز محسوب می شدیم اما به لطف خدا و تلاش همکاران، گام ها و فرآیندهای پیش بینی شده را علی رغم تمام مسائل و مشکلات مختلف طی کردیم و تمرکز و توجه ما بر رعایت فرآیندها، اصول فنی، کیفیت و بهبود مستمر طراحی استوار است تا ارزش افزوده بهتری برای مشتریان و مصرف کنندگان ایجاد نماییم.

در این مدت به دلیل ارتباط با مشتریان مختلف در سطح کشور، به بازخورد آنان نسبت به محصولات توجه کرده ایم و استانداردهای تولید را ارتقا داده ایم، اگرچه با وجود کوشش های ارزنده بزرگانی چون جناب آقای هاگوپیان، متأسفانه مرجع تعریف شده و مشخصی در استانداردهای صنعت پوشاک وجود ندارد اما اقدامات مهمی مانند شناسایی اندام بانوان ایرانی، نسبت ها، فرهنگ و سلیقه بانوان شایسته توجه و سرمایه گذاری های هدفمند است. از سوی دیگر مشکلات بسیاری مانند عدم دسترسی به مواد اولیه مرغوب با قیمت مناسب وجود دارد، همان طور که می دانید تقویم تجاری ایران (حداقل در صنعت پوشاک)، ۹ ماه فعال است در ماه روزه داری، محرم و صفر فروش پوشاک به کمترین حد خود می رسد، همچنین با تعطیلات فروردین ماه و تعطیلات بین فصلی روبرو هستیم که غلبه بر بهره وری پایین تقویمی نیازمند یافتن راهکارهای مناسب است.

سال ۱۳۹۹ را با تمام چالش های کوچک و بزرگ شروع کردیم و به میانه سال نزدیک می شویم، درگیر توسعه زیرساخت ها هستیم که دشوار اما اجتناب ناپذیر هستند.

۴ به روند تولید پوشاک در مونیر اشاره نمایید.

تولید را به صورت برون سپاری به واحدهای دیگر سفارش می دهید یا مجموعه تولیدی جداگانه و مستقلی دارید؟

تلاش ما این است که زنجیره ارزش افزوده را به صورت اصولی در مجموعه شکل دهیم. سیاست ها و استراتژی های مختلفی در این مسیر باید به کار گرفته شوند. طراحی، الگوسازی، خلق محصول، نمونه دوزی، مسائل فنی تولید، تکنیک های دوخت، آماده سازی پارچه، انواع پروهای فنی، فرآیند برش، تثبیت و ... در داخل مجموعه مونیر انجام می شود. بخش توسعه نیز ناظر بر فرآیند دوخت است و در حال توسعه این بخش هستیم، البته ضربه انگ رونق اقتصادی در کشور، ما را وادار کرده در ابعاد کوچک تر به توسعه بپردازیم. باید محتاطانه گام برداشت زیرا تهدیدات محیطی بسیاری در مسیر کار وجود دارند. «مونیر ایران» بر پایه ایجاد فرصت برای بانوان سرپرست خانوار شکل گرفته است، یکی از دلایل اصلی انتخاب این کسب و کار، محوریت نیروی کار و استعداد های نهفته بوده و امیدواریم برای افراد و استعدادهای بیشتری ایجاد شغل شود؛ زنجیره طراحی و تولید پوشاک پتانسیل بسیار بالایی در ایجاد مشاغل نرم و پایدار دارند.

۴ دیدگاه مونیر چیست و معنای واژه مونیر چیست؟

باید نسبت به نقاط قوت و ضعف و محیط کار و کسب خود آگاهی داشته باشیم؛ علی رغم وجود دانش آموختگان طراحی مد و لباس، در این بخش با ضعف قابل توجهی روبرو هستیم، از این جهت ارتباط موثر با فضای طراحی و مهارت های موثر برای توسعه مهارت های فنی و هنری همکاران امری ضروری است، از این جهت مشارکت با صاحبان دانش فنی به عنوان استراتژی اصلی در تاسیس کسب و کار مونیر مورد توجه بوده و انتخاب «مونیر» نتیجه این جستجو و مشارکت است.

مونیر ایران، بویژه در بخش طراحی و فرآیند در ارتباط مستقیم با همکاران و استانداردهای «مونیر» در خارج از کشور است، مونیر نام یک نقاش فقیه فرانسوی است، البته واژه «مونیر» از جمله واژگان مستقل از فرهنگ و مرز به شمار می آید، مونیر در ادبیات فارسی، فرانسه و لاتین معنای درخشندگی و نورانی دارد.

۴ در بخشی از مصاحبه اشاره کردید مشتریان



مشاهده می‌کنید، نمی‌دانید کیفیت پیراهن به برازندگی و خوبی عکس است یا خیر.

مونیر، فروشگاه‌های عرضه پوشاک بانوان هستند؛ آیا تمهیداتی برای راه‌اندازی فروشگاه عرضه مستقیم اندیشیده‌اید؟ اصولاً موافق فروش پوشاک به شیوه عرضه مستقیم هستید؟ قطعاً عرضه مستقیم و ایجاد زنجیره خرده فروشی، مطلوب و خواستنی است اما زمان و نیازمندی‌های خاص خود را دارد و باید گام به گام جلو رفت زیرا شرایط اقتصادی، سطح معیشت مردم، ارزش ملک و بسیاری از متغیرهای دیگر، زمان‌بندی برخی از برنامه‌ها را جایجا می‌کند. در شرایطی به سر می‌بریم که حفظ دستاوردها و توسعه متوازن اولویت اصلی است و اهداف جدید در مرحله بعد مورد توجه قرار خواهد گرفت.

۴ مواد اولیه مصرفی مونیر تولید داخل هستند یا وارداتی؟

بخش عمده‌ای از مواد اولیه مورد نیاز پوشاک زنانه و مردانه، وارداتی است زیرا بر صنعت پوشاک، مد حکومت می‌کند. هیچ صنعتگری هم از تأمین مواد اولیه با قیمت به روز، رقابتی و کیفیت بالای ایرانی، ناراضی نیست اما وقتی مواد اولیه موجود، نیاز و خواسته وی را برآورده نمی‌کند، چاره‌ای جز واردات نیست. البته باید به این نکته اشاره کنم که بخشی از مواد اولیه مصرفی ما (به خصوص حریر و تور) تولید داخل است و تمام اقلامی که استانداردهای مونیر را پاسخگو باشد، از داخل کشور تأمین می‌شود، اما در حال حاضر انتخاب‌های محدودی پیش رو است، بویژه در بخش تنوع طرح.

۴ محصولات مونیر از طریق فروشگاه‌های اینترنتی هم عرضه می‌شوند؟

در حال حاضر به صورت مستقیم فروش اینترنتی نداریم؛ این کار نیازمند زیرساخت‌های خاص و فنی است، در مونیر ایران، اعتقادی به اقدامات بدون تأمین زیرساخت نداریم، اگرچه فروش اینترنتی پوشاک مقوله ویژه‌ای نسبت به مواد غذایی، تلفن همراه و کامپیوتر است. وقتی از راه دور خرید می‌کنید باید قدرت تشخیص و تصدیق داشته باشید که در زمینه پوشاک چنین امکانی کمتر وجود دارد (بویژه در ایران). از طرفی برند ایرانی در پوشاک بانوان، انگشت شمار و حتی کمتر از تعداد انگشتان یک دست هستند. پس تضمین‌کننده ناشی از نشان تجاری در این صنعت نداریم و زمانی که عکس یک پیراهن را

۴ سابقه فعالیت و مشاوره در صنایع مختلف از خودروسازی تا لوازم خانگی را دارید. وقتی وارد صنعت پوشاک شدید، وضعیت، شرایط، جنس مسائل و مشکلات و به طور کلی دنیای این صنعت را در مقایسه با سایر صنایع چگونه مشاهده کردید؟ آیا این صنعت تفاوت‌های بسیاری با سایرین دارد؟

سوال خوبی است! فکر می‌کنم در سه بخش می‌توان به آن پاسخ داد. نخست این که نوآوری و خلاقیت نقطه تمایز صنعت پوشاک با بسیاری از صنایع دیگر است. نوآورانه‌ترین صنایع خودروسازی در دنیا هم نیازی به ارائه ۲۰ محصول طی یک هفته ندارند! بلکه از یک پلت‌فرم مشخص ۴-۵ سال استفاده می‌کنند و سالی یک‌بار بازنگری (facelift) می‌کنند؛ در صنعت لوازم خانگی هم همین‌طور است. اگرچه تکنولوژی تحولاتی به وجود می‌آورد اما برای مثال فرم یک تلویزیون برای مدت سه سال تولید می‌شود اما تولید پوشاک بانوان دنیایی کاملاً متفاوت است و این تفاوت حتی در مقایسه با پوشاک مردانه نیز مصداق دارد. پوشاک مردانه در چند مدل خلاصه می‌شود اما پوشاک بانوان دنیایی مبتنی بر نوآوری و خلاقیت است؛ این مورد اصلی‌ترین تمایز صنعت پوشاک با سایر صنایع می‌باشد.

در کشوری مانند ایران که دیدگاه‌های خلاقانه و نوآورانه در آن محدود است و صنایع (به دلایل بسیار) به تکرار عادت دارند، انتخاب صنعتی که نوآوری ذات حیاتی آن به شمار می‌آید؛ یک چالش بسیار عمده و جدی است! نکته بعدی، ارزش افزوده صنعت پوشاک است. با افزایش نرخ دلار، خودروساز به دلیل افزایش قیمت نهاده‌های

تولید، قیمت محصولات خود را متناسب با هزینه‌های صورت گرفته، بالا می‌برد. صنعت ساختمان، قطعات یدکی، تلفن همراه، صنایع غذایی و موارد مشابه نیز با نسبت کمتر و بیشتری خود را با تورم و نرخ ارز هماهنگ می‌کنند اما به دلیل اثر حاکمیتی تورم در کسب و کارها و اقتصاد ایران، کالاهای غیر سرمایه‌ای از جمله پوشاک نمی‌توانند به سادگی خود را با تورم تنظیم کنند. به عبارت بهتر وقتی قیمت دلار از ۱۳ هزار تومان به ۲۰ هزار تومان می‌رسد، شاید تولیدکننده پارچه بتواند با تورم موجود هماهنگ شود اما این هماهنگی در محصول نهایی یعنی پوشاک ساده و سریع نیست. صنعت پوشاک برای حفظ حیات، مجبور به خرید پارچه است در حالی که مصرف‌کننده پوشاک در بحران‌های اقتصادی «می‌تواند» و «مجبور است» که خرید نکند؛ اگر تولیدکننده پوشاک فعالیت خود را متوقف کند، کسب و کارش دچار اختلال می‌شود؛ اگر ادامه دهد با انبارهای مملو از کالای فروش نرفته مواجه می‌شود، پس باید بسیار هوشمندانه عمل کند تا خود را با روند حرکتی بازار تنظیم نماید. پوشاک خاصیت انبارشی ندارد و ریسک آتش سوزی، از مد خارج شدن و ... وجود دارد، در این راستا اگر نوآوری یک چالش مثبت تلقی شود، عدم امکان تنظیم ارزش دارایی یک چالش منفی به شمار می‌آید. نکته سوم این که ذات صنعت، تولید، تجارت و خدمات یک پلت‌فرم و روبه عمومی و تقریباً استاندارد دارد در نتیجه صنعت پوشاک هم مانند سایر صنایع نیازمند برنامه‌ریزی، تلاش، تولید، انبار، خرید، فروش، منابع انسانی، حقوق و دستمزد و ... است.

در مجموع معتقدم در ابتدای زنجیره، «نوآوری» و در انتهای زنجیره، «حفظ ارزش دارایی» تفاوت کلیدی صنعت پوشاک با سایر صنایع می‌باشد، البته نیروی انسانی ماهر با اخلاق حرفه‌ای یک چالش عمومی در فرهنگ کار ایران است.

۴ در تفکرات و نوع نگرش مدیران صنایع مختلف نسبت به مسائل مختلف تولید با مدیران و تولیدکنندگان صنایع پوشاک تفاوت‌هایی وجود دارد؟ آیا می‌توان گفت صنعت پوشاک همچنان به طور سنتی اداره می‌شود اما در سایر صنایع مانند خودروسازی یا لوازم خانگی تفکرات مدرن‌تر و پیشروتر حاکم است؟

فعالان صنعت پوشاک (حتی آنهایی که سنتی قلمداد می‌شوند) در قدرت درک و اقدام به نوآوری بسیار جلوتر از صنایع دیگر هستند. در این زمینه کاری به تحصیلات دانشگاهی ندارم و معتقدم تولیدکنندگان پوشاک، درک، آمادگی و جسارت پرداختن به نوآوری را دارند در غیر این صورت محکوم به فنا خواهند بود. آنان با تکیه بر ادراکات تجاری، تنظیم دارایی‌های خود و طبق تجربه آموخته‌اند در بحران‌های اقتصادی چه اقداماتی باید انجام دهند اما در فرآیندهای عمومی مدیریت، فاصله بسیاری با مدیران سایر صنایع دارند. واقعیت این است که ابعاد صنعتی و اقتصادی این صنعت به جز موارد انگشت شمار مانند مجموعه هاکوپیان، گراد و زاگرس پوش (که در تراز صنعتی قرار می‌گیرند) عمده بازیگران صنعت پوشاک، ساختارهای نیمه صنعتی کارگاهی و کوچک دارند و علت آن تحولات عمومی یا همان چالش‌های پی در پی اقتصاد کشور است، همچنین سیاست‌هایی وارداتی



اعم از قانونی و غیرقانونی که سال‌ها در کشور جاری بوده و هنوز هم به انحاء مختلف تعقیب می‌شود، از جمله مواردی است که مانع از صنعتی شدن تولید پوشاک در ایران شده است. وقتی ساختارها صنعتی نشوند، ساختار مدیریتی نیز نمی‌تواند رشد کند اما در مواردی که ساختارهای صنعتی ایجاد شده است، کیفیت مدیریت هم بسیار ارتقاء پیدا کرده، مانند اسامی که در بالا مورد اشاره قرار گرفت، شیوه و کیفیت مدیریتی مجموعه‌ای مانند پوشاک هاکوپیان یا گراد با بسیاری از فعالان دیگر متفاوت است، قطعاً این شرکت‌ها مسائل و مشکلات خود را دارند ولی در تراز دیگری قرار می‌گیرند. به اعتقاد من دو فرصت کلیدی در صنعت پوشاک وجود دارد. نخست این که نسل جدید، جوان، توانمند، آگاه، مشتاق و تحصیل‌کرده به این صنعت اضافه می‌شوند، دوم این که فرزندان و بستگان مدیران سنتی، موتور تحول کسب و کارهای آینده خواهند بود.

۴ تا این بخش مصاحبه بیشتر در مورد مسائل درون سازمانی و بخش خصوصی پوشاک صحبت شد. به هر حال تمام تولیدکنندگان و فعالان صنعتی با سازمان‌ها و نهادهای دولتی مواجه هستند. توجه، نگرش و عنایت دولتمردان نسبت به صنعت پوشاک را چگونه می‌بینید؟ شما در صنعت خودرو فعالیت کرده‌اید که از آن به عنوان عزیزدانه دولت یاد می‌شود و همگان از حمایت‌ها و تسهیلات صد درصدی دولت در خودروسازی باخبرند...

ابتدا باید نگاه دولت و حاکمیت به صنعت را مورد بررسی قرار دهیم و سپس در مورد تولید پوشاک صحبت کنیم. متأسفانه طی نیم قرن اخیر و به ویژه ۱۶ سال گذشته، در کشور ما تولید ارزش ناشی از صنعت، سیاست‌گذاری نشده است و تجارت و پائین‌ترین سطح آن دلالی به مراتب بیشتر به ایجاد ارزش افزوده منتهی شده است. موضوع این است که خرید و فروش کفش از تولید کفش یا تعمیر و طراحی کفش، ارزش افزوده بیشتری به وجود می‌آورد؛ این موضوع در مبلمان، طلا، خودرو هم مصداق دارد حتی ارزش افزوده‌ای که نمایشگاه اتومبیل از خرید و فروش خودرو به دست می‌آورد به مراتب بیشتر از تولید خودرو است. سیاستگذاران به هر دلیلی اعم از تجربه، دانش، مزیت، میل، منفعت و... قوانین را به نوعی

تنظیم کرده‌اند که خرید و فروش امری مطلوب‌تر است و صنعت جایگاه چندانی ندارد. ممکن است در سخنرانی‌ها و مصاحبه‌های دولتمردان، تولید ناخالص داخلی مورد تأکید قرار گیرد اما باید واقعیت جامعه را دید. ضمن این که شرایط ایران به واسطه انواع سیاست‌های داخلی و خارجی ما را به سمت ایجاد یک جامعه کوتاه مدت سوق داده است، صنعت امری کوتاه مدت نیست، در حالی که تجارت و خرید و فروش امری ذاتاً کوتاه مدت و سریع است، اشکال در معماری فرآیندهای خلق ثروت در کشور است، اگر نه حق طبیعی هر فردی است که فرآیندهای ایمن، سریع و پرمفعت‌تر را در چارچوب قانون و عرف جامعه انتخاب کند، بنابراین مقصر دلالان نیستند، سیاست‌گذاران باید پاسخگو باشند که نیستند!

۴ کوتاه مدت از چه نظر؟

یعنی سال ۹۹ را با دلار ۱۳ هزار تومان شروع کردیم اما در زمان این مصاحبه قیمت دلار به ۲۵ هزار تومان رسیده است یعنی هر برنامه‌ای که برای تولید یک کالا بر مبنای دلار ۱۳ هزار تومانی تنظیم کرده‌اید، برخلاف پیش‌بینی‌های شما خواهد بود و حداقل ۷۰ درصد به بهای تمام شده کالای شما افزوده شده است، اما آیا قدرت خرید مردم هم ۶۰ یا ۷۰ درصد افزایش پیدا کرده؟ اصولاً مردم تحمل افزایش قیمت را دارند؟ اگر اول سال هر اندازه خلاقیت، نوآوری و برنامه‌ریزی به خرج داده بودید، امروز تاریخ مصرف آن گذشته است. تاریخ مصرف شیر پاکتی شش ماه و یک پاکت آبمیوه یک سال است اما واحد سیاست‌های اقتصادی و صنعتی ما سال و ماه نیست، بلکه ساعت است! وقتی در کشور ما «زمان» دشمن کسب و کارهاست چرا باید تولیدکننده برنامه طولانی مدت تدوین کند؟ عقل سلیم حکم نمی‌کند که در شرایط فعلی برنامه پنج ساله یا حتی یک‌ساله مدنظر قرار گیرد. طبعاً افراد به سمت کارهای کوتاه مدت سوق پیدا می‌کنند یعنی «همین الان» بخردند و نهایتاً «تا فردا» بفروشند!

منظورم این نیست که خدای ناکرده، صنعتگران و تولیدکنندگان هوشمند نیستند بلکه آنان بیش از هوش، عشق و علاقه و تعهد نسبت به تولید دارند. یک فرد عاشق، زیباتر و بهتر از انتخاب خود نمی‌بیند و نمی‌شناسد؛ ادبیات صنعت هم عده‌ای را شیفته و جذب خود می‌کند و متأسفانه این عشق همیشه عقل و منطق را کنار می‌زند.

به همین دلیل ملاحظه می‌فرمائید که مزیت تجار، عقل و هوشمندی‌شان است در حالی که صنعتگران، گرفتار عشق و تعهد خود هستند، (البته افرادی هم هستند که عاقل و عاشقند، تاجرند و صنعتگر)

زنجیره ارزش در جامعه ما، کوتاه مدت شده است و این موضوع فقط مختص صنعت پوشاک نیست. اجازه دهید این سوال را مطرح کنم که چرا در جامعه اخلاق مدار و مذهبی و سنتی ایران، ازدواج سپید مطرح می‌شود؟ چون در تمام جهات کوتاه مدت فکر می‌کنیم و به این طرز تفکر عادت کرده‌ایم و تشویق می‌شویم! برخورد کوتاه مدت در ساختمان‌سازی نیز راه خود را پیدا کرده است. بالکن خانه‌ای که دهه ۳۰ ساخته شده، بسیار دلگشا و زیباست در حالی که آشپزخانه یک خانه متعلق به دهه ۸۰، نصف آن بالکن هم نیست و خانه‌ها فقط به خوابگاه تبدیل شده‌اند. این روند را می‌توان به فرهنگ، تجارت، تولید، صنعت، اقتصاد، هنر، ازدواج، مذهب و ... تعمیم داد. در یک جامعه کوتاه مدت، کسب و کارها هم کوتاه مدت هستند در حالی که صنعت یک امر بلندمدت و میان مدت است لذا صنعت در ریل مشترک با واقعیات جامعه قرار نمی‌گیرد و نگاه دولت هم با چنین دیدگاه‌هایی، موقعیت کوتاه مدت به صنعت را حاکم کرده است. یک تاجر و بازرگان قادر به دریافت وام و اعتبار از بانک است اما یک تولیدکننده به سادگی نمی‌تواند اعتبار بانکی بگیرد.

واقعیت این است که صنعت کشور در فاصله دوری نسبت به دولتمردان فعالیت می‌کند و صنعت پوشاک، دورتر! هرچند اگر نزدیک دولتمردان هم بود، فرق چندانی نمی‌کرد! مگر صنعت خودرو که در دامن پر مهر دولت قرار دارد عاقبت بخیر شده است؟ حجم بالایی از بدهی و فساد عمده دستاورد این حمایت نا صحیح بوده، چون به هر حال صنعت و تولید در موقعیت درجه دو قرار دارد، در حالی که بار بزرگی از اشتغال ایران را به دوش می‌کشد. بگذریم که یکی از اشکالات صنعت پوشاک (به خصوص پوشاک زنانه)، عدم تکامل زنجیره‌های تولید، توزیع، عرضه و فروش است؛ برای مثال مشکلات تامین، عکاسی مد و فشن و نیروی انسانی بسیارند و هیچ نهادی خود را مکلف به حل مسایل و معضلات نمی‌داند! اما نهادهای بسیاری مسئولیت ممیزی و ممانعت از کار را برعهده دارند، به قول آقای ستاری معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری، هر روز صبح بیش از ۱۰ سازمان و اداره برای ممانعت از کار و تولید روز خود را آغاز می‌کنند.

«وقتی صحبت از قاچاق و واردات غیرقانونی به میان می‌آید، ناخودآگاه ذهن به سمت پوشاک می‌رود. ضمن بیان دیدگاه خود در مورد واردات غیرقانونی پوشاک، به اعتقاد شما دلیل استقبال مردم از پوشاک قاچاق چیست؟ قیمت پایین یا تنوع و جذابیت‌های ظاهری پوشاک قاچاق... برخی معتقدند تولیدکنندگان پوشاک ایرانی (به ویژه پوشاک زنانه) توانمندی ارائه محصولات متنوع و طبق روز دنیا را ندارند و نیاز مردم به این محصولات به هر حال باید از جایی تأمین شود...»

بهتر است به اتفاقات اطراف خود با صفات اخلاقی برخورد نکنیم؛ زیرا بسیاری از مفاهیم و وقایع دارای ریشه‌های فنی و اقتصادی هستند. قطعاً برای قاچاقچی مزیتی وجود دارد که حاضر به پذیرش مجازات‌های نقض قانون است. اجازه دهید مثالی بزنم؛ در دوران دبیرستان، بوفه مدرسه نوشابه را ۵ تومان می‌فروخت و ۱۰ تومان گروبی می‌گرفت، بقالی روبروی مدرسه همان نوشابه را ۵ تومان می‌فروخت و ۵ تومان گروبی می‌گرفت به این ترتیب دانش‌آموزان نوشابه را از بقالی می‌خریدند و شیشه خالی را تحویل بوفه مدرسه می‌دادند و در این میان پولی کسب می‌کردند، در نتیجه آخر هر ماه برای بوفه‌دار مدرسه کلی شیشه نوشابه بدون صندوق باقی می‌ماند که شرکت توزیع نوشابه آن را قبول نمی‌کرد و وی دچار زیان مالی می‌شد. زمانی که متوجه شیطنت (کسب و کار) دانش‌آموزان شد قیمت گروبی را ۲ تومان اعلام کرد اما این بار موضوع برعکس شد یعنی پایان ماه، صندوق اضافه داشت اما شیشه نوشابه‌ای در کار نبود زیرا شاگردان به بقالی داده بودند! در نهایت یک روز سر صف اعلام کرد شما لیاقت نوشابه خوردن ندارید و دیگر نوشابه نخواهم آورد! آن زمان سن کمی داشتیم و نمی‌دانستیم باید به وی بگوییم «کافی است تعرفه نوشابه را با تعرفه نوشابه بقالی یکسان کنید تا دیگر با کمبود صندوق یا شیشه مواجه نشوید.» بوفه‌دار معتقد بود شیشه نوشابه‌ها قاچاق می‌شود و یک عده سودجوی بی‌فرهنگ و بی‌انضباط به نام دانش‌آموز که باید اخراج شوند، قاچاقچی هستند! همواره طی این سال‌ها امیدوار بودم دولتمردان و تنظیم‌کنندگان سیاست‌های تجاری، حداقل به اندازه بوفه‌دار مدرسه تجربه شخصی داشتند تا بدانند قاچاق با تنظیم روابط اقتصادی و تعرفه با محیط اطراف، قابل تنظیم است. چگونه است که قاچاقچی مواد

مخدر حاضر است جان خود را بر سر این کار بگذارد؟ چون برایش مقرون به صرفه است و آنقدر فعالیت سودآوری است که خطر مرگ و اعدام را به جان می‌خرد. نکته بعد این که برای کنترل قاچاق، باید تعرفه‌ها به شکل اصولی و منطقی تنظیم شوند وقتی تعرفه به گونه‌ای است که قاچاق به صرفه است و تولید زیان ده، دیگر جایی برای گلابی باقی نمی‌ماند. ضمن این که وقتی سیاست‌ها، کوتاه مدت است دیگر به مسائل، بلندمدت نگاه نمی‌شود. تجارت در مقایسه با صنعت یک اتفاق کوتاه مدت است، پس تنظیم تعرفه‌ها به نفع رونق تجارت، امری مفید است اما تکلیف صنعت چیست؟ برای صنعت باید تعرفه‌ها به گونه‌ای وضع شوند تا در بلندمدت مثرثمر باشد. برای رشد صنعت پوشاک باید سیاست‌های تجاری، صنعتی، نرخ ارز، تعرفه‌ها و ... در بازه زمانی بلندمدت تثبیت شوند اما وقتی هر روز یک قانون جدید وضع می‌شود؛ انتظار معجزه از صنعتگر داریم؟

مطلب بعدی در مورد توان تولیدکنندگان پوشاک کشور است. باید زنجیره تولید پوشاک از ابتدا تا انتها مورد توجه قرار گیرد. علی‌رغم تمام انتقادات موجود، زیرساخت‌های صنعتی نسبتاً ترویج پیدا کرده‌اند و امکان تولید و طراحی به روز وجود دارد و انتقال یک طرح به سادگی ارسال یک ایمیل امکان‌پذیر است پس موضوع اصلی، مواد اولیه است و همان طور که اشاره شد باید زنجیره یک صنعت را نگاه کرد. آیا مواد اولیه مناسب تولید پوشاک در کشور وجود دارد؟ یک خانم پیراهنی را در فضای مجازی یا فیلم‌های خارجی مشاهده می‌کند و می‌خواهد آن را تهیه کند؛ آیا تولیدکننده ایرانی توان تولید پارچه مورد نظر را دارد؟ تصور کنیم پارچه مدنظر تولید یا وارد می‌شود؛ آیا امکان معرفی محصول نهایی را مانند برندهای پوشاک ترکیه یا اروپایی داریم؟ چه مکانیسم‌هایی را ایجاد کرده‌ایم که قانون، اخلاق، دین و تمام محدودیت‌های موجود را تحت پوشش قرار دهد؟ برندی مانند زارا می‌تواند مراسم فشن شو برگزار کند و نیاز مخاطبان را به بهترین شکل برآورده نماید و به معرض نمایش درآورد، آیا برای تولیدکنندگان ما چنین امکاناتی وجود دارد؟

در زنجیره صنعت پوشاک باید پیرامون تبلیغات و ترویج، تولید، طراحی، تأمین و طراحی پارچه، تکنولوژی، قوانین کار و تعرفه‌ها سیاست‌گذاری شود تا فعالان بخش‌های مذکور تکلیف خود را بدانند. در بخش پارچه، واردات اشکالی ندارد اما با تعرفه‌ای که تولیدکننده ایرانی بابت

تقبل هزینه طراحی، نیروی انسانی، مسائل تکنولوژیکی و فنی و ... متضرر نشود. اما وقتی تعرفه به نحوی تنظیم شود که برای تولیدکننده داخلی، طراحی پارچه‌های جدید مهیج و به صرفه نباشد؛ به تولید طرح‌های قدیمی ادامه می‌دهد، از سوی دیگر پارچه قاچاق و بی کیفیت به وفور وارد کشور می‌شود و به تدریج قاچاق پوشاک هم رونق می‌گیرد. پس باید خوشه صنعت به درستی سیاستگذاری شود. یک باغبان برای کاشت چندین نوع گیاه، باید اطلاعات کامل از مشخصات آنها داشته باشد. برای مثال هیج باغبانی درخت گردو را با درخت صنوبر و چنار نمی‌کارد چون می‌داند آفات متضادی دارند که برای گردو مضر اما برای چنار مطلوب است، باید کود مشخصی به گردو داده شود در حالی که همان کود دشمن اصلی صنوبر است. یک سیاستگذار هم باید بداند برای صناعی که قرار است در آن پوشاک، پارچه، مسائل اخلاقی مد و فشن، قوانین کار و ... رشد و نمو کنند، چه چیزهایی را در کنار هم قرار بدهد.

۴ اما اگر نداند؟

شروع به علامت درمانی کند. فرق مراجعه یک بیمار به پزشک حاذق یا فردی عادی این است که پزشک، شرح حال می‌گیرد، علامت درمانی نمی‌کند بلکه به ریشه یابی و عارضه یابی می‌پردازد. یک فرد معمولی برای رفع سردرد، مصرف استامینوفن را توصیه می‌کند اما پزشک می‌داند ممکن است ریشه این سردرد میگرن نباشد و نشانه فشارخون بالا باشد و بیمار باید تحت درمان‌های جدی قرار گیرد. علت و معلول باید شناخته شوند؛ مادامی که سیاستگذاران به دلیل ناآگاهی علت درمانی می‌کنند و توجهی به عارضه‌یابی و رفتار سیستماتیک نشان نمی‌دهند، نتیجه همین می‌شود که می‌بینید! مانند زمانی که شهرداری بدون تمیز کردن جدول‌های کنار خیابان، آنها را با وجود گل و خاک رنگ می‌کرد و با بارش اولین باران، تمام آن رنگ‌ها از بین می‌رفت.

علامت درمانی، خشنودی قطبی ایجاد می‌کند، باعث خرسندی تولیدکننده پوشاک یا پارچه می‌شود اما از سوی دیگر زیان هنگفت تولیدکننده پارچه یا پوشاک را به همراه دارد! و در طولانی مدت باعث درگیری و ایجاد اختلاف میان صنعتگران نساجی و تولیدکنندگان پوشاک می‌شود. دولتمردان نباید مردم را در برابر مردم قرار دهند، نباید صنعت نساجی در

مقابل صنعت پوشاک قرار گیرد، همان‌طور که طراحی پارچه و لباس نباید مقابل صنعت پوشاک بایستد. چنین شرایطی بسیار ناپسند، نامطلوب و نادرست است، اما نه تنها در این موضوع که در بسیاری موارد، ضعف بینشی و مدیریتی مدیران، موجب مقابله مردم با مردم یا صنعت با صنعت یا نهاد با نهاد شده است، در حالی که اجراء جامعه باید با قوانین مترقی، به روز و پاسخگو طرف باشند و در یک زمین بازی قانونمند و عادلانه به تلاش و کوشش مشغول باشند. وقتی از دلیل قاچاق صحبت می‌کنیم باید کل زنجیره تولید، فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط ضعف و قوت مورد توجه قرار گیرد و بدانیم نقاط ضعف چگونه برطرف و نقاط قوت چگونه تقویت شوند. با درایت می‌توان این موارد را در جهت مشترک رشد دارد تا همدیگر را تکمیل کنند و قوانین متضاد، وضع نشوند زیرا در این صورت اعضای جامعه در مقابل هم قرار می‌گیرند و هم‌اوردی و تقابل شکل می‌گیرد نه همکاری و این اصلاً خوب نیست

۴ شاید هم سیاستی است که این دو درگیر

باشند و دولت به سایر امور بپردازد!

بیشتر از آن که یک سیاست باشد یک بی‌سیاستی است. باور نمی‌کنم یک نقاش آگاه روی گل و خاک جداول کنار خیابان نقاشی کند! یا آگاهی ندارد یا نقاش نیست. شاید هم مشکل از دستمزد اندک است که لجبازی نقاش را در پی دارد البته دستمزد کم هم انسان با شرافت را وادار به کار غلط نمی‌کند. اشکال را باید دید، نباید با توهم فکر کنیم، آیا افراد آگاه در سیاستگذاری صنعت نساجی و پوشاک حضور دارند؟ نمایندگان این صنعت در مجلس و دولت چه کسانی هستند؟ اصلاً نماینده دارند؟ آیا شایسته است یک متخصص جراحی به مدیریت ایران خودرو بپردازد؟ یا یک مهندس ارشد، شایسته مدیریت یک بیمارستان تخصصی است؟ باید از خودمان بپرسیم صنعت پوشاک را در مقام سیاستگزاری چه افرادی اداره می‌کنند، تجربه کار صنعتی دارند؟ از جنس صنعت هستند؟ می‌دانند پارچه، نخ، دوخت، مد و طراحی چیست؟ باید آگاهی توسعه پیدا کند.

۴ توسعه آگاهی باید توسط چه کسانی و چگونه

انجام شود؟

توسعه آگاهی بخشی از فرآیند بلوغ است. امروز اروپا مدعی صنعت است چون فرآیند انقلاب صنعتی را پشت سر گذاشته است. در کدام بخش از تاریخ ایران، انقلاب صنعتی را پشت سر گذاشته‌ایم؟ از خود بپرسیم طی ۵۰-۱۰۰ سال گذشته جامعه جهانی تا چه میزان مدیون خلاقیت، نوآوری و زحمات ایرانیان قرار گرفته است؟ شاید برخی به این سوال خرده بگیرند، من به تمدن ۲۵۰۰ ساله ایرانی یا ۱۴۰۰ ساله اسلامی و تمام داشته‌ها و ادعاها احترام می‌گذارم اما به راستی پاسخ این سوال چیست؟ کدام بخش از دنیای امروز مدیون جانفشانی و علوم ما است؟ و چرا؟ توسعه آگاهی خریدنی نیست، دستوری نیست، باید افراد برجسته جامعه به اداره کشور مشغول شوند یا تمام جامعه به سطح بالایی از آگاهی برسند که توان اداره آن را داشته باشد.

۴ مطلب پایانی

امروز در فضایی قرار گرفته‌ایم که باید بسیار تلاش کنیم تا ریشه امید خشک نشود. می‌دانم بسیار کار دشواری است، در هوای گرم و وجود دشمنان بسیار، آتش سوزی‌های خواسته و ناخواسته جنگل را به کام خود می‌کشد، اما حفظ هر بوته برای فردای این روزگار یک گنجینه است و نسلی را حفظ خواهد کرد. فضیلتی ندارد به این آتش بدمیم تا بوته‌های بیشتری بسوزند و آنهایی که از مسیرهای پرچالش عبور کرده‌اند، معنای امید را می‌دانند. امید به ما کمک می‌کند از «کویر وحشت» به سلامتی عبور کنیم. شرایط سخت است اما لازم است امید را زنده نگه داریم. در وضعیتی که از نظر سلامتی، اقتصادی، روحی و ... رویایی و ایده‌آل نیست، باید لبخند رضایت، محبت و حال خوب را به دیگران تقدیم کنیم (حتی کم)، باور کنیم که با یک گل هم بهار می‌شود، وقتی در تونل قرار می‌گیرید، بیش از هر زمان دیگری به بارقه نور در انتهای نور امیدوار و محتاج هستید و همین یعنی روزهای روشن فرا خواهند رسید. ماندن در تونل خسته‌کننده و آزاردهنده است اما به قول استاد شفیعی کدکنی:

«چو از این کویر وحشت به سلامتی گذشتی، به شکوفه ها، به باران، برسان سلام ما را»

هنوز به روزهای روشن امیدوارم، ترس و نگرانی دو مقوله متفاوت هستند. با نگرانی گام‌ها را برمی‌داریم اما خوف نمی‌کنیم