

زیر درختان زردآلو

سرمایه‌گذاری نیز بیشتر است. در آن سازمان بالغ بر ۸۰ پروژه تحقیقاتی در اختیار داشتیم و موقعیت شغلی فوق‌العاده‌ای بود، اما اتفاقات اقتصادی، کاری و اجرایی خارج از سازمان، فرصت‌های بسیاری را هرچند سخت، فراهم می‌کرد و در نهایت موفق به راه‌اندازی مجموعه‌ای صنعتی تحت عنوان «سینا» شدیم که کاملاً زمینه شیمیایی داشت.

طی سال‌های ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴ دوستان و عزیزانی مانند آقای دکتر بهروز محمدی و خانواده ایشان به ما پیوستند و سینا توانست با خط مشی مشخص، توانمندی‌های بالقوه و جسارت‌های خاص خود به سمت توسعه صنعت حرکت کند.

در سال ۱۳۸۵ زمینه توسعه و گسترش صنعت الیاف مصنوعی در ایران بیش از هر زمان دیگری فراهم شد و همگان، به ویژه فعالان صنعتی در دلیجان به ارزش بالای سرمایه‌گذاری در این صنعت پی بردند؛ به نحوی که طی چند سال دلیجان را به قطب تولید الیاف کشور تبدیل کرد.

«آیا تا پیش از شکل‌گیری سینا، شناخت و آشنایی با صنعت نساجی داشتید؟»

تا پیش از سال ۱۳۸۵ شناخت خاصی از صنعت نساجی یا تولید الیاف نداشتیم، البته در سال‌های ۱۳۷۶ و ۱۳۷۷ از کارخانه پلی‌اکریل اصفهان بازدید به عمل آورده بودم و جالب است بدانید پس از بازدید کاملاً فنی و تخصصی از این مجموعه، آرزو کردم، کاش روزی در صنعت تولید الیاف مصنوعی به فعالیت بپردازم! همان‌طور که می‌دانید تکنولوژی پلی‌اکریل متعلق به دوپونت (Dupont) آمریکاست و روزگاری بهترین و پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌های روز دنیا را در اختیار داشت.

با توجه به توسعه و گسترش فوق‌العاده تولید عایق‌های رطوبتی در شهر دلیجان و نیاز مبرم واحدهای تولیدی آن به الیاف پلی‌استر (گرید بی‌بافت) شرکت پلی‌اکریل به‌عنوان تأمین‌کننده اصلی پلی‌استر قادر به تأمین نیاز بازار نبود، لذا بازرگانان ایرانی به واردات الیاف پلی‌استر از کشورهایی مانند کره جنوبی و ... روی آوردند که از نظر صنعتگران عایق رطوبتی، قیمت و تأمین آن، شرایط بهتری را نسبت به محصولات پلی‌اکریل داشتند.

در آن سال‌ها به دلیل وقوع حوادث طبیعی در کره



تهیه و تنظیم: مینا بیانی

گفت‌وگو با مهندس محمدعلی حسینی - رئیس هیئت مدیره شرکت الیاف بافتینه پارس درسا

اشاره:

«در خبرها آماده بود که شرکت الیاف بافتینه پارس درسا - تولیدکننده انواع الیاف پلی‌استر - با حضور وزیر صمت به بهره‌برداری رسیده است. این شرکت که در زمینی به مساحت ۲۰ هزار مترمربع و زیربنای ۷۰۰۰ مترمربع احداث شده به تولید انواع الیاف پلی‌استر (به ویژه کتان تایپ ۱/۴ دنیر) می‌پردازد و ظرفیت تولید آن به ۴۰ تن در روز و بیش از ۱۴ هزار تن در سال می‌رسد. برای بهره‌برداری از مجموعه کارخانه و خط تولید این شرکت ۴۵۰ میلیارد ریال اعتبارات ریالی و ۲ میلیون یورو اعتبارات ارزی هزینه شده که تمامی این میزان اعتبارات از محل سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی تأمین شده است. با بهره‌برداری از این مجموعه ۷۵ نفر به صورت مستقیم و ۱۵۰ نفر به صورت غیرمستقیم مشغول فعالیت شده‌اند.» برای تکمیل اطلاعات و اطلاعات بیشتر در مورد فعالیت‌های این شرکت نوپا با رئیس هیئت مدیره آن گفت‌وگویی انجام دادیم که از نظر تان می‌گذرد. برخلاف تصورات اولیه، مهندس حسینی نه تنها با صنایع نساجی ناآشنا نیست؛ بلکه در شکل‌گیری اغلب کارخانه‌های تولید الیاف مصنوعی کشور نیز حضور فعال دارد.

معاونت تحقیقات و مهندسی یک سازمان بسیار بزرگ و خوش‌نام دولتی در بخش صنعت شیمیایی (با حدود سه هزار نیروی شاغل) مشغول به خدمت بودم، ادامه داشت و پس از آن همکاری با این سازمان دولتی را به پایان رساندم و وارد عرصه خصوصی شدم.

«چرا و به چه دلیل این همکاری قطع شد؟ دلایل بسیاری داشت. به طور کلی فعالیت‌های اقتصادی و توسعه صنعتی در بخش خصوصی به مراتب روان‌تر و بهتر انجام می‌شود و زمینه برای

«از سوابق و تجارب حرفه‌ای خود برای خوانندگان نساجی امروز بفرمایید...»

متولد آذرماه سال ۱۳۴۸ در شهر دلیجان (از توابع استان مرکزی) هستم. سال ۱۳۶۷ تحصیلات خود را در رشته مهندسی شیمی (گرایش صنایع پالایش نفت و گاز) دانشگاه تهران آغاز کردم؛ این رشته را تا مقطع کارشناسی ارشد (گرایش مهندسی فرایند) ادامه دادم و همزمان مشغول فعالیت در صنایع شیمیایی و نفتی شدم.

این فعالیت‌ها تا سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۰ که به‌عنوان



جنوبی، محدودیت‌هایی در واردات الیاف پلی‌استر ایجاد شد و محموله‌ها با تأخیر به دست واحدهای تولیدی می‌رسید؛ صنعتگران دلجان که اغلب انسان‌های بسیار جسور و اهل کار و فن هستند؛ برای کسب اطلاع از دلیل تأخیر در تهیه مواد اولیه به کره جنوبی رفتند و طی بازدید از برخی کارخانه‌های عرضه‌کننده الیاف پلی‌استر به این نتیجه رسیدند تولید آن چندان پیچیده و خاص نیست پس چرا در ایران به تولید چنین محصولی نپردازیم تا از دردهای واردات و تأخیرهای چندماهه آسوده شویم؟! به این ترتیب درخواست خرید خط تولید الیاف پلی‌استر از شرکت کره‌ای مطرح شد و هسته اولیه توسعه صنعت الیاف توسط صنعتگران دلجانی شکل گرفت، هرچند مبانی و پایه خط تولید مذکور براساس پت بازیافتی بود که در آن زمان از نظر جمع‌آوری و فرایند تولید، چندان مورد توجه کسی قرار نداشت، لذا همان کارخانه تولید عایق‌های رطوبتی، هدایت عملیات جمع‌آوری بطری‌ها و بازیافت آنها را برعهده گرفت اگرچه جمع‌آوری بطری‌ها بسیار دشوار بود و تخصص کاملی هم در بخش فرایند بازیافت نداشتند اما قیمت ارزان بطری‌ها مزیت فوق‌العاده‌ای بود که ارزشمند به نظر می‌رسید. علی‌رغم این مسأله و به مرور زمان خط تولید الیاف پلی‌استر یکی پس از دیگری در دلجان نصب و راه‌اندازی شدند.

«این استقبال و تأسیس واحدهای متعدد، یادآور زمانی است که به دلایل مختلف همچون سود بالا، شهر کاشان مملو از کارخانه‌های کوچک و بزرگ فرش ماشینی شد که گاهی طرح، نقش و حتی رنگ فرش‌ها از همدیگر کپی می‌شد!!! در مورد الیاف پلی‌استر هم این اتفاق مصداق دارد؟ اولین کارخانه‌ای که خط تولید الیاف پلی‌استر کره جنوبی را وارد کشور کرد یک الگوی سازنده و پیشرو در این بخش از صنعت نساجی به شمار می‌آمد یا صرفاً آغازگر یک رقابت نفس‌گیر میان کارخانه‌ها (و به اصطلاح چشم و هم‌چشمی!) صنعتگران بود؟»

می‌توان گفت یک الگوی توسعه‌ای بود ولو غلط! چون ماهیت شناسی دقیقی در خرید خط تولید انجام نشده بود و صرفاً به این دلیل که فردی با این کار به موفقیت رسیده بود؛ بقیه نیز نسبت به خرید خط مشتاق شدند!

همان سال‌ها، مجموعه «سینا الیاف» هم اقدام به خرید و نصب تجهیزات تولید الیاف پلی‌استر پرداخت و به یاد دارم سه مرتبه جزئیات پرفورم‌ها و پروپوزال‌های فنی شرکت کره‌ای را با دقت مطالعه کردم تا به درک درستی از تولید الیاف برسیم. طبعاً برای من به‌عنوان یک مهندس فرایند و متخصص شیمی کار پیچیده‌ای نبود اما همین موضوع علاقه و انگیزه مرا نسبت به کسب اطلاعات جانبی افزایش داد. پس از شناخت نسبی، خط تولید را با تمام ریسک‌ها و جوانب کار نصب و راه‌اندازی کردیم، هرچند پس از بهره‌برداری با استقبال بازار روبرو نشدیم!

«چرا؟! دلیل عدم استقبال بازار چه بود؟»

دلایلی مانند عدم شناخت مشتریان و همچنین عدم تسلط کافی ما نسبت به کار کافی بود که در ابتدا موفق به جلب توجه و اعتماد مخاطبان نشویم ولی گذشت زمان تمام مسائل را حل کرد، به مرور با خصوصیات و ویژگی‌های محصول، مشتریان، بازار، خواسته‌ها و نیازهای آنان آشنا شدیم، به تسلط قابل توجهی در تولید الیاف پلی‌استر دست یافتیم و پی بردیم بهره‌مندی از الیاف پلی‌استر محدود به تولید لایه‌های ایزوگام نمی‌شود و صنعت بسیار گسترده‌ای است که بخش‌های مهمی مانند ریسندگی نساجی را دربرمی‌گیرد.

نیاز صنعت نساجی و بویژه صنعت ریسندگی به الیاف ظریف و با قوام (تناسیتی بالا) از عهده خطوط تولیدی کره ای نصب شده بر نمی‌آمد که با شناخت و تسلط بیشتر نسبت به تولید الیاف پلی‌استر، ایده خرید، نصب و راه‌اندازی کارخانه مجهزی به ذهنمان خطور کرد که توان تولید انواع الیاف را داشته باشد.

در گام اول با شرکت‌های معتبر اروپایی مانند بارمگ، نیومگ و ... مذاکراتی انجام دادیم و همین تعاملات، شناخت و حساسیت ما را نسبت به کار چندین برابر افزایش داد اما عدم توجه پذیری اقتصادی در خرید خط تولید اروپا باعث شد به چین روی آوریم و در قالب یک گروه تخصصی (اعم از مهندس پلیمر، شیمی، نساجی و ...) طی سفرهای متعدد به این کشور و بازدید از دهها کارخانه تولید الیاف تصمیم گرفتیم به تولید الیاف کتان تایپ‌های تناسیتی از ۰/۸ تا ۱/۴ دنیار مورد مصرف واحدهای ریسندگی بپردازیم و هم قادر به تولید الیاف سالید ۲ تا ۳ دنیار، بی‌بافت ۶ و ۷ دنیار و هالو ۷ یا ۱۵ دنیار باشیم. از سوی دیگر ظرفیت شناسی

و کیفیت شناسی کار در شناخت، ارزیابی و انتخاب طرف خارجی به ما کمک کرد و توانستیم با یکی از بهترین شرکت‌های چینی در زمینه تولید الیاف پلی‌استر آشنا شده و همکاری کنیم. سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۳۸۸ خرید خط تولید الیاف پلی‌استر از چین و نصب آن در شرکت الیاف سینا در بهترین و سریع‌ترین زمان ممکن انجام شد البته با رکودهای اقتصادی هم برخورد کردیم تا جایی که استمرار کار، ریسک بسیار زیادی می‌طلبید اما سرمایه‌گذاری و توانمندی بالای مدیران (به خصوص آقای دکتر بهروز محمدی)، در شناخت فرصت‌های مناسب در عبور از بحران‌های اقتصادی نقش موثری داشت. خوشبختانه الیاف کتان تایپ‌های تناسیتی سینا با استقبال چشمگیر بازار واحدهای ریسندگی روبرو شد و به‌عنوان پروژه موفق از آن یاد می‌شود.

«آیا توانست جایگزین الیاف وارداتی شود؟»

به هر حال ورود به بازار، سخت است اما پس از جلب اعتماد بازار داخلی، در سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲ حجم قابل توجهی الیاف پلی‌استر به کشوری مانند ترکیه صادر شد تا جایی که شرکت بزرگی مانند ساسا (تحت حمایت مستقیم و همه جانبه دولت و رئیس جمهور این کشور) از انحصار بازار الیاف توسط تولیدکنندگان ایرانی احساس خطر کرد و دولتمردان ترکیه، سیاست آنتی‌دامپینگ را در مورد الیاف وارداتی از ایران اتخاذ کردند؛ همان زمان در کشور شاهد کاهش نوسانات شدید نرخ و کاهش تدریجی مزیت‌های رقابتی و صادراتی بودیم.

پس از اتمام پروژه سینا، افراد دیگری در دلجان وارد عرصه الیاف پلی‌استر شدند و پس از طراحی اولیه، نحوه قرارگیری ماشین‌آلات و تأسیسات در سال ۱۳۹۱ شرکت ساویس (آقای نجفی) با بهینه‌ترین حالت ممکن فنی و سرمایه‌گذاری مورد بهره‌برداری قرار گرفت. ساویس از نظر اجرایی پروژه بسیار موفق بود اما درست زمانی که بهره‌برداری رسید که به دلیل نوسان نرخ ارز، آنتی دامپینگ ترکیه و ... الیاف صادراتی به ایران مرجوع شدند و بازار به شدت تحت تأثیر قرار گرفت.

آن زمان واحدهای بزرگ ریسندگی زیربار استفاده از الیاف تولید داخلی نمی‌رفتند و مواد اولیه مورد نیاز خود را از شرکت‌های بزرگ مانند هاویس (Huvis) برطرف می‌کردند اما شاید تحریم‌ها و محدودیت‌های واردات، این فرصت ارزشمند را برای تولیدکنندگان داخلی به وجود آورد تا جایی



بخش عمده‌ای از عمر حرفه‌ای من در مشاوره سپری شده اما حتی یک ریال بابت مشاوره از کسی پول نگرفته‌ام زیرا به فعالیت‌های اقتصادی در حوزه صنایع شیمیایی می‌پردازم و بدون اغراق یکی از نفرات شاخص در صنعت کلرو آلکالی کشور شناخته می‌شوم که پروژه‌های فراوانی انجام داده‌ام. مشاوره یکی از علایق شخصی بنده است و تعصب به نسبت به زادگاه و همشهریانم این علاقه را دوچندان می‌کند! برای مثال آقای دکتر بهروز محمدی از دوستان دوران مدرسه من هستند؛ چرا نباید به ایشان کمک کنم؟! زمانی که از مجموعه ایشان (به هر دلیلی) خارج شدم باز هم ارتباط خود را حفظ کردم، کما این که پروژه تولید الیاف شیشه در قالب «شرکت الیاف شیشه سینا» اجرا و پیاده‌سازی شد و پس از آن پروژه تیشو شکل گرفت که بابت همراهی و مشاوره با این دوستان بسیار خرسندم. پس از راه‌اندازی الیاف ساینه در خلال همایش‌ها، بازدیدها و سخنرانی‌ها مجتمع پتروشیمی تندگویان جهت بازاریابی و معرفی محصول TG؛ با دوستی بسیار خوب و جوان پرانرژی به نام «آقای دکتر شاهین کاظمی» آشنا و از توانمندی‌ها و اطلاعات به روز ایشان در روند کار بهره‌مند شدم.

دیدگاه شما در مورد وضعیت صنعت تولید الیاف نساجی در کشور چیست؟ این بخش با چه چالش‌هایی روبروست و آیا راهکارهایی برای رفع آن پیشنهاد می‌کنید؟

با توجه به اینکه تامین مواد اولیه داخلی بالا دستی صنعت الیاف نساجی کشور فقط از طریق پتروشیمی بوده و پتروشیمی نیز قادر به تامین کامل نیاز مواد اولیه این صنعت نمی‌باشد، اکثر تولیدکنندگان الیاف و فیلامنت با کمبود شدید مواد اولیه مواجه هستند که در شرایط تحریم، تامین آن از

خود را با دوستان حفظ کرده بودم؛ می‌توان گفت با اتکا به تجربیات، دانش و علائق شخصی بصورت کاملا دوستانه، عزیزان را در این مسیر همراهی می‌کردم و مشاوره کاملاً به شکل شخصی و دوستانه در حوزه تهیه طرح سرمایه‌گذاری، ایجاد و اجرای فنی و پیاده‌سازی انجام می‌شد و اغلب کارخانه‌ها در بدو ورود به بازار، نیازمند همراهی و مشاوره بودند اما پس از بهره‌برداری و آغاز تولید، راه خود را ادامه و توسعه می‌دادند.

این مشاوره های شخصی، زمینه برای کسب اطلاعات و اسرار سازمانی شرکت‌های همکار (و شاید رقیب) را به وجود نمی‌آورد؟ برای مثال شرکت ساینه اعتراضی در قبال مشاوره شما به ساویس نداشت؟ آیا زمینه مشاوره‌ها یکسان بود یا بین کارخانه‌ها تفاوت قائل بودید؟

سوال جالبی است زیرا دقیقاً محدودیت‌هایی وجود داشت! به هر حال هر صنعتگر و فعال اقتصادی حافظ منافع سرمایه‌گذاری‌های خود است و باتوجه به قرارداد و ظرفیت‌های بالقوه کشور، تمایلی به وجود رقیب نداشتند اما طبق فلسفه فکری و اعتقادی‌ام که سهم و روزی هر بنده‌ای از بندگان خدا در جای خود محفوظ است؛ باعث شد در رشد واحدهای تولیدی مختلف به‌عنوان مشاور همراه باشم اما شرط امانتداری را رعایت کرده‌ام و هرگز مدل سرمایه‌گذاری، نحوه بازاریابی و مسائل فنی کارخانه‌ها را در اختیار رقیبان قرار ندادم. نکته بعد این که به دلیل ارتباط دوستانه و صمیمانه با عزیزانی که نامشان در این مصاحبه ذکر شد، بطور طبیعی اعتماد همه جانبه‌ای شکل گرفته که تا امروز ادامه دارد.

که امروز به جرأت می‌توان گفت هاویس در بازار الیاف ایران جایگاه و خریداری ندارد زیرا تولیدکنندگان داخلی از نظر کمی و کیفی کاملاً بر بازار الیاف مسلط هستند؛ البته حمایت‌های دولت نیز اثرگذار بود.

دقیقاً چه حمایت‌هایی؟!

خب اوایل که حمایت چندانی از تولیدکنندگان الیاف پلی‌استر صورت نمی‌گرفت زیرا اعتقاد و باور به کیفیت محصول ایرانی وجود نداشت اما امروز به لطف خداوند و تلاش تمام صنعتگران، واردات الیاف پلی‌استر ممنوع است؛ البته گاهی واردات به صورت موردی انجام می‌شود که آسیب‌زننده ولی قابل تحمل می‌باشد. در ادامه شرکت‌های موفق و معتبری مانند نساجی آسیا (آقایان ابراهیمی و قاسمی)، الیاف گستر یزد (آقای شمیرانی)، شیوا (آقای جلالی) پا به عرصه وجود گذاشتند و با قدرت به تولید می‌پردازند، البته شرکت خوب و با اخلاقی مانند ابریشم ماهان را نباید فراموش کرد که از قبل در این عرصه حضور داشتند. با افتخار اعلام می‌کنم ایران در زمینه تولید الیاف پلی‌استر بسیار موفق، مستقل و رقابت‌پذیر است و متخصصین توانمند و متعهدی در این بخش به فعالیت می‌پردازند.

از نظر سازمانی، در قالب شرکت مشاوره‌ای با شرکت‌های تولید الیاف همکاری داشتید یا ارائه مشاوره به صورت فردی و خارج از چارچوب شرکت و سازمان بود؟

از آنجایی که عضو ساینه بودم و در سال‌های ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ از این مجموعه جدا شدم اما همچنان ارتباطات



خارج سخت و زمان بر است و به صلاح تولیدکنندگان داخلی نبوده و مقرون به صرفه نمی‌باشد لذا تولید و تامین پاندار این دست از مواد اولیه، نیاز به توسعه بیشتر در صنعت پتروشیمی و ایجاد ساز و کارهای مناسب تر جهت توزیع و عرضه عادلانه آن دارد.

از طرفی همانگونه که این صنعت بسیار اشتغال زاست، نیاز به حمایت و پشتیبانی بیشتری از جانب دولتمردان برای تسهیل امور تجاری و صادراتی دارد. به نظر اینجانب توجه به توسعه محصول و توسعه فناوری از اولویتهای اساسی شرکت‌های فعال در این صنعت است تا از روند پیشرفت روز افزون جهانی عقب نمانند. یکی از ابزارهای رشد و توسعه در این صنعت، تشکیل و راه اندازی انجمن‌های تخصصی تر، صنفی می‌باشد که ضرورت دارد تولید کنندگان الیاف هر چه زودتر به این مهم دست یابند.

۴ تحریم‌های بین‌المللی بر روند فعالیت‌های شما چه تأثیری دارد؟

تحریم‌های بین‌المللی به خودی خود نوعی تهدید محسوب می‌شود اما با تلاش صاحبان صنایع الیاف نساجی کشور می‌تواند به فرصت تبدیل شود زیرا با وجود تحریم، از واردات بی‌رویه الیاف و محصولات نساجی به کشور جلوگیری به عمل می‌آید و این موضوع موجب رونق تولید داخلی و توسعه صنعت و بازار نساجی کشور می‌شود. این امر زمانی تحقق می‌یابد که مجموعه بالا دستی و دولتی با ایجاد ساز و کارها و سیاست‌گذاری‌های هماهنگ نسبت به توسعه پتروشیمی و تامین بیشتر مواد اولیه با همکاری بخش خصوصی اقدام نماید.

۵ اما داستان شکل‌گیری الیاف بافتینه در سا...

ورود این مجموعه به معنای تنگ کردن عرصه برای سایر همکاران نیست همان‌طور که دلیلی بر زیر پا له شدن توسط دیگران نیست. شاید دیرتر از سایرین وارد میدان تولید شده‌ایم اما اطمینان داشته باشیم با قدرت و توان بالا به کار ادامه می‌دهیم زیرا با حضور و همراهی مدیرعامل با تجربه مجموعه (آقای مهندس هاشم بیکی) که دانش آموخته مهندسی برق بودند و تحصیلات تکمیلی خود را در مقطع کارشناسی ارشد در رشته نساجی ادامه دادند، بنابر این آندوخته ارزشمندی از تمام تجربیات سال‌های گذشته را در اختیار داشتیم.

خوشبختانه اعتبار مالی و فنی خوبی در خارج از کشور داشتیم و بنابر این خط تولید الیاف بافتینه در سا با یک تماس تلفنی خریداری شد.

علاوه بر پتانسیل سرمایه‌گذاری و تجربیات در صنعت الیاف، به نوآوری، کارآفرینی، توسعه‌گری همراه با فکرو ایده متفاوت و متمایز، اعتقاد راسخی دارم و منافع ملی را بر منافع شخصی ارجح میدانم.

همکاران ما تصمیم داشتند یکی از کارخانه‌های موجود و فعال تولید الیاف را خریداری نمایند ولی پس از مشورت به اینجا رسیدیم که چرا به دنبال خرید یک خط قدیمی و کم پتانسیل باشیم؟، بهتر است کار جدید و متفاوتی انجام دهیم.

همین موضوع جرقه اولیه برای تأسیس بافتینه در سا بود. اوایل تابستان سال ۱۳۹۸ زیر درختان زردآلوی باغ پدری به همراه یک دوست چینی که در کشور امارات خط تولید الیاف دارند، میهمان ما بود و همان‌جا تصمیم گرفتیم خطی را خارج از کشور تهیه و راه اندازی نمائیم.

بعد از تهیه گزارش‌های فنی و مطالعات اولیه در نهایت کار به سمتی رفت که آذر ۱۳۹۸ زمین را تحویل گرفتیم و ساخت و ساز کارخانه شروع شد، ماشین‌آلات به گمرک رسید و با کمک رئیس سازمان صنعت و معدن استان مرکزی و استاندار بخشی از مشکلات تریخیص ماشین‌آلات برطرف شدند. پس از نصب و راه‌اندازی دستگاه‌ها، تولید شروع شد اما کار به اینجا ختم نشد! اسفند ۱۳۹۸ و شیوع کرونا، بحران‌ها و محدودیت‌های فراوانی به وجود آورد؛ وحشت عمومی در فضای کارگری در تلاطم معاش به وجود آمد، مرادوات بین‌المللی به شدت کاهش پیدا کرد و برای من که سابقه حدود ۲۵-۲۶ ساله همکاری با چین داشتم و حداقل ماهی یک‌بار به این کشور می‌رفتم؛ تعامل بسیار سخت شد و مجبور بودم بسیاری از امور را با ایمیل و چت و ... انجام دهیم.

اواخر سال ۱۳۹۸ و اوایل سال ۱۳۹۹ نیز اقتصاد ایران تورم سرسام‌آوری را تجربه کرد و صنایع کشور با مشکلات جدی در تأمین منابع مالی روبرو شدند. برای مثال بودجه ۲۰ میلیارد تومانی بابت زمین و تجهیزات و تأسیسات کارخانه پیش‌بینی کرده بودیم ولی در نهایت با توجه به نرخ بالای تورم این رقم به ۴۵ میلیارد تومان رسید!

گفتنی است برای تهیه ماشین‌آلات خارجی، در سرمایه‌گذاری ارزی این طرح، به هیچ عنوان از

ارز دولتی استفاده نکردیم و از مجموع دو میلیون یورو سرمایه‌گذاری ارزی، حدود یک میلیون یورو از محل صادرات یک کارخانه تولید عایق رطوبتی و مابقی از اعتبار شخصی بنده در خارج کشور تأمین گردید؛ در حالی که به راحتی می‌توانستیم سرمایه خود را در بورس، بازار ارز، تجارت، ارزهای دیجیتال، مسکن، مواد اولیه و ... چند برابر کنیم، اما از منافع تمام این موارد چشم پوشی کردیم و با تمام وجود کار را ادامه دادیم و پذیرفته بودیم که ساختن و تولید بسیار ارزشمند است، گرچه فراز و نشیب‌های بسیاری دارد.

تعداد واحدهای نیمه‌کاره در شهرک‌های صنعتی اندک نیست گویا مدیران نشان تازه فهمیدند وارد چه عرصه‌ای شده‌اند! در حالی که معتقدم حوزه سرمایه‌گذاری دارای سه گام است. گام اول وقتی کار را با ذوق، اشتیاق و انگیزه فوق‌العاده شروع می‌کنید و خود را آماده‌ترین انسان روی زمین می‌دانید.

در گام دوم با مشاهده مسیر طولانی و تقبل هزینه‌های سنگین، دچار ترس و وحشت می‌شوید و بخش عمده‌ای از اشتیاق اولیه شما از بین می‌رود؛ در این مرحله ۷۰ درصد افراد سر جای خود می‌مانند و دیگر ادامه نمی‌دهند. در گام سوم افراد ریسک‌پذیرتر و مقاوم‌تر باقی می‌مانند با انبوهی از پیش‌بینی‌های زمانی و مالی که درست از آب در نیامده!!! متأسفانه در مملکت ما شرایط چنین است و زمانی که دو سوم مسیر را می‌پیمایید، می‌بینید نه راه پس دارید نه راه پیش! تمام سرمایه خود را هزینه کرده‌اید و بازگشت هم امکان‌پذیر نیست؛ قطعاً تداوم راه کار بسیار سختی است و نیازمند عزم، تفکر، تدبیر و استقامت... در دو سوم کار خود هر روز با همکاران بخش اجرایی جلسه برگزار می‌کردیم و جزئیات کار را به دقت مورد بررسی قرار می‌دادیم زیرا معتقد بودیم در محدودیت‌های زیاد با مدیریت مالی و هزینه و به کمک هوش و خلاقیت و با تمرکز بر برنامه ریزی دقیق و اجرایی گام به گام پروژه خیلی موثر واقع می‌شود.

در آغاز فاز بهره‌برداری با دو مسأله بزرگ مواجه می‌شوید، نخست تبدیل تیم اجرا به تیم بهره‌بردار است اما این تحول اغلب با مقاومت شدید گروهی همراه است که تا دیروز به اصطلاح دست به آچار بودند و امروز باید لباس تولید برتن کنند. طبعاً انجام این تغییر و تحول درون سازمانی سخت است، دوم این که پیش از بهره‌برداری باید ساختار بازار و بستر مناسب تجارت، خرید مواد اولیه،



توسط خداوند متعال تضمین نموده است. اگر ارکان تولید را با تسلط بر علم روز و تجارب ارزشمند قبلی در کنار همدیگر قرار دهید و حرکت کنید؛ آنگاه شاهد برکات خداوند به کسب و کارتان خواهید بود، خداوند فضل خود و برکت را شامل حال کسانی می کند که در مسیر درست حرکت کنند.

در تیم کاری ما بالغ بر ۱۲ دانشجوی دوره دکترا یا کارشناس ارشد از دانشگاه‌های طراز اول کشور مانند دانشگاه صنعتی شریف، تهران، امیرکبیر، صنعتی اصفهان و ... حضور دارند که سابقه‌ای در بخش تولید ندارند اما از دانش و توان علمی بالایی بهره‌مند هستند. بارها اتفاق افتاد که در روند کار با مشکلات فنی روبرو می‌شدیم اما موضوع را به همین تیم جوان می‌سپردیم، آنان پس از تحقیق و مطالعه در یک بازه زمانی کوتاه، موارد را در قالب گزارش ارائه نموده و تیم اجرایی با تجربه اندوخته خود و با بهره‌گیری از نکات گزارشها، به حل مشکلات فائق آمدند.

نکته نهایی...

پروژه بعدی ما تولید میکرو فایبر است که در دنیا توسعه چشمگیری پیدا کرده و فعلاً پارچه‌های آن وارد ایران می‌شود اگرچه قابلیت ریسندگی و بافندگی میکرو فایبر با تجهیزات فعلی کارخانه‌ها مهیاست و انشاءالله شاهد تولید لیاف آن هم باشیم. استراتژی ما در شرکت، توسعه سرمایه‌گذاری در تولید و رشد توسعه است نه سودآوری محض. اگر هدف‌گذاری فقط کسب سود باشد که راه‌های به مراتب آسان‌تر و کم‌درستر مانند، دلالی و ... وجود دارد! استراتژی اصلی ما توسعه محصول و رشد درآمد مبتنی بر فناوری‌های نوین بوده وهست.

نقشه‌ها و ... همه و همه به همت والای مهندسی و کارکنان فنی شرکت و همراهی دوستان خوب تأمین کننده داخلی کشور با هدف تولید لیاف سالیبدو با خرید و نصب دستگاه آنیلر، انجام گرفت که قابل تقدیر است. نصب و راه‌اندازی خط تولید شرکت (علی‌رغم محدودیت های قراردادی) مدت ۱۸ ماه به طول انجامید. اوایل مرداد امسال نیز پس از نصب و راه‌اندازی دستگاه‌ها و اتمام تست‌های فنی، مواد اولیه برای تولید آزمایشی لیاف ۱/۴ دنیار وارد خط تولید شد که دو ماه طول کشید زیرا هر بخش از کار، نیازمند تنظیمات و کنترل‌های جدید بود. طبق تجارب قبلی برای رسیدن تدریجی به گرید B در تولید آزمایشی، نیاز به تولید ۳۰۰ تن لیاف سالیبدو است اما با تلاش و خلاقیت، فقط با تولید ۵۰ تن لیاف موفق به حصول کیفیت بالا شدیم و به گرید A رسیدیم که بازتاب بسیار مثبت واحدهای ریسندگی را به همراه داشت.

از اول مهرماه به تولید انبوه روی آوردیم و طبیعتاً تعداد شاغلین مجموعه افزایش پیدا کرد و به ظرفیت قابل قبولی رسیدیم و بصورت غیر منتظره و هیچگونه برنامه ریزی قبلی، با اعلام اداره کل صمت استان، با حضور وزیر محترم صمت مورد افتتاح رسمی قرار گرفت. به مدد الهی، از نظر ظرفیت، کیفیت و نحوه ورود به بازار با مشکل و مانع لاینحل روبرو نشدیم و در حال حاضر آماده حضور در نمایشگاه نساجی شده ایم، که در سال جاری و در آینده نزدیک در اصفهان و سپس در تهران برگزار میشود.

به اعتقاد من تولید، مادر کسب و کارهاست، چرا که در تولید با همه ابعاد تجاری، فنی، مالی، منابع انسانی و ... روبرو هستید و به نحو گسترده‌ای مشارکت درون و برون سازمانی شکل میگیرد به همین دلیل برکت آن

مالی، حسابداری و ... را از قبل مهیا کرده باشید و به هیچ عنوان با تفکرات قبلی نمی‌توان وارد فاز بهره‌برداری شد. در این مرحله با چالش تأمین منابع جدید مالی برای خرید مواد اولیه دست و پنجه نرم خواهید کرد. آیا اعتبارات لازم را ایجاد کرده‌اید؟

هنگام مذاکره با موسسات بانکی و مالی، به عنوان مجموعه «صفر کیلومتر» محسوب می‌شوید و می‌پرسند به اتکای کدام اعتبار به شما منابع اختصاص دهند؟! در این مرحله باید از تمام پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های فکری برای ارائه مدل‌های مالی مناسب استفاده کنید. به عنوان مدیر یک مجموعه باید بدانید ساخت کارخانه یک کار فنی و حتی بازاری نیست بلکه مجموعه‌ای متشکل از تمام فعالیت‌ها، مهارت‌ها و تجارب است که هدایت و مسئولیت تک‌تک اجزاء برعهده شما خواهد بود.

در ادامه مسیر، مانع دیگری پدیدار می‌شود؛ مقاومت ناشی از قوانین و دستورالعمل‌های دولتی، به عنوان مثال صدور پروانه بهره‌برداری و سهمیه حداقلی مواد اولیه در بورس کالا، ورود به بازار با محصول تست نشده جبهه‌گیری بازار را به دنبال دارد و بقا نیازمند توان و قدرت فوق‌العاده است. به لطف خداوند گام سوم را برای ورود به مرحله بهره‌برداری با موفقیت برداشتیم و پیش از راه‌اندازی کارخانه، مقدمات اخذ پروانه بهره‌برداری، تهیه مواد اولیه از بورس، تأمین منابع اعتباری و ... را از اسفند سال ۱۳۹۹ پیش فراهم کردیم تا با افتتاح رسمی کارخانه در شهریور و مهر سال ۱۴۰۰، کار نیمه تمامی باقی نمانده باشد.

بدون اغراق عرض می‌کنم کلیه مراحل اجرایی پروژه و شکل‌گیری خط تولید کارخانه از قبیل طراحی فرآیندی، پیاده‌سازی آن، زیرساخت‌های فنی و تأسیساتی، اجزاء،