

آینده، تاریک نیست

اشاره:

به گفته دکتر محمدی، آیا به دیدگاه شما هیئت مدیره‌های بانک‌ها اشرافی که بر فرآیند پیچیده و پرهزینه و بنیان برافکن وام‌ها دارند از صاحبان صنایع کمتر است؟ آیا وزارت صمت و چندین سطح مدیریت متخصص آن از فرآیندهای مصوبات، قوانین و مقررات، محدودیت‌ها و معافیت‌ها و راه‌های گریز و قاچاق و تعرفه‌های جایگزین و... و علاوه بر آن هشدارها و بازرسی‌ها و نهایتاً انباشت بازار از محصولات وارداتی که در داخل تولید می‌شود، کمتر از تولیدکنندگان آگاهند؟

وی در ادامه یادآور می‌شود: «هرگز بازار داخلی را تابع بازار بین‌المللی نکرده است. به این معنی که همواره نخست تأمین بازار داخلی مورد نظر بوده است و با افزایش درخواست بازارهای بین‌المللی، به توسعه ظرفیت تولید پرداخته‌ایم نه کاهش عرضه داخلی.»

به گفته این صنعتگر نساجی، با توسعه صادرات، تولیدکنندگان می‌توانند در رقابت با تولیدکنندگان خارجی به روز شوند و فرآیندهای مختلف خود را که پیش نیاز عرضه موفق محصول نهایی را گسترش و توسعه دهند. وی اذعان می‌دارد: «یکی از اقدامات توقف ناپذیر ساین، پرورش نیروهای تخصصی در همه زمینه‌هاست. برای ما، آینده تاریک نیست زیرا همواره آن را مد نظر داشته‌ایم و بخش عظیمی از فعالیت‌ها نه تنها در بخش برنامه‌ریزی و مدیریت، بلکه اجرا نیز برای آینده بوده است.»



تهیه و تنظیم: مینا بیانی

زمانیکه از جاری بودن دائم استراتژی توسعه برای کارخانجات می‌گوییم، اشاره به این دارم که هر یک از این کارخانجات با تحقیق بازار در چرخه مشتری تا مشتری عوامل مختلف تأمین، تولید و توزیع را بررسی و با شناخت عواملی که با قرار گرفتن در دایره نوعی محدودیت مانع از رشد تولید می‌شوند سعی در یافتن راه‌حلی برای پایدار نمودن آن عوامل می‌نمایند.

برای نمونه اولین کارخانه در زمینه الیاف پلی‌استر کارخانه الیاف پلی‌استر سینا هست که در اوایل دهه هشتاد به بهره برداری رسید. زمانی که شروع پیدایش کمبود یا عدم مرغوبیت مورد نظر در تأمین مواد اولیه پرک نمودار شد، هیئت مدیره بر آن شدند که با توسعه عمودی تکنولوژی به سمت مواد اولیه و با افزودن چند خط تکمیلی آسیاب و شست‌وشو و حتی ترخیص مواد اولیه از تبدیل این ریسک به

چندی پیش در مراسم روز ملی صادرات، شرکت راه‌ورد ساین دلیجان به‌عنوان یکی از صادرکنندگان نمونه کشور برگزیده شد. در مورد فعالیت‌های این مجموعه و استراتژی صادرات آن توضیحاتی ارائه نمایید.

با سپاسگزاری از شما که دغدغه خود را صنعت و تولید ملی می‌دانید.

در مورد فعالیت‌های مجتمع کارخانجات ساین دلیجان باید بگویم اکثر کارخانجات این مجتمع وارد سومین دهه فعالیت تولیدی خود شده‌اند و خوشبختانه برای تک‌تک آنها همواره استراتژی توسعه جاری و ساری بوده است. عمده فعالیت کارخانجات مجتمع در زمینه الیاف پلی‌استر و الیاف شیشه متمرکز شده است؛ هر چند در صنایع شیمیایی نیز مجتمع فعالیت ارزشمندی دارد.

صادرات این است که هرگز بازار داخلی را تابع بازار بین‌المللی نکرده است. به این معنی که همواره نخست تأمین بازار داخلی مورد نظر بوده است و با افزایش درخواست بازارهای بین‌المللی، به توسعه ظرفیت تولید پرداخته‌ایم نه کاهش عرضه داخلی. خوشبختانه متخصصین و کارشناسان صادرات مجتمع کلیه پیش‌نیازهای حضور در بازارهای بین‌المللی را تأمین و خود با شوق و انگیزه معرفی برند ایرانی در نمایشگاه‌های بین‌المللی حضور می‌یابند و فعالانه جای خود را باز و تثبیت می‌کنند. واقعیت این است که ویژگی‌های بازارهای بین‌المللی بر مبنای فاکتورهایی قرار دارد که برای کارشناسان صادرات مجتمع تأمین آن بسیار راحت و میسر است. بازارهای بین‌المللی در زمینه حقوقی و قوانین با مقرراتی روبرو هستند که برای تمام شرکت‌کنندگان یکسان است.

به بیان روشن‌تر هیچ عرضه‌کننده شخصی یا دولتی دارای شرایط خاص نیست و شما می‌دانید با مقرراتی روبرو هستید که همه رقبا نیز روبرو هستند.

سه پارامتر اول و آخر حضور موفق در بازار بین‌المللی را مشخص می‌کند: قیمت، کیفیت و زمان تحویل. که خوشبختانه هر سه پارامتر از مواردی هستند که در اختیار و قابل مدیریت توسط تولیدکننده است. باید بگویم وقتی مقررات و قوانین بازار سلیقه‌ای و متلاطم باشد، تولیدکننده دائماً در مراحل مختلف چرخه تأمین، تولید و توزیع با شرایط پیش‌بینی نشده، غیرقابل کنترل، و غیر قابل مدیریت روبرو می‌شود و قافیه را می‌بازد. یکبار با شرایطی روبرو می‌شود که تا روز گذشته حتی تصور چنین شرایطی ناممکن به نظر می‌رسید... مانند تغییر یکباره قوانین و عطف به ماسبق، محدودساختن عرضه مواد اولیه بدون هشدار و یا اخطار قبلی و البته عوارضی که از تورم و تحریم چون آوار یا بهمن ملایم همواره صاحبان صنایع را نوازش می‌کند، گاه آنها را با خود دفن کرده یا به ته دره می‌برد و گاه نیز لطامت جبران‌ناپذیر می‌زند.

علی‌رغم همه شرایط بیان‌شده از بازار داخلی که مدیریت را بسیار شکننده و نا موفق می‌سازد، ساینه همواره تأمین نیاز صنایع داخلی را اولویت یک



از ۸۰ درصد تولید و مصرف داخلی را به عهده دارد، صنعت الیاف شیشه است که با پوشش دادن کلیه محصولات در این زنجیره تولید نه تنها تأمین صددرصدی نیاز صنایع داخلی را تضمین نموده است، بلکه برخی از بازارهای برون مرزی را با توجه به کیفیت محصول و کیفیت فرآیند صادرات به خود وابسته نموده است.

در زمینه متعارف الیاف شیشه اکنون نزدیک ۹۰ درصد تولید به عهده کارخانجات ساینه یعنی الیاف شیشه سینا دلجان است و در زمینه تیشو و محصولات متنوع آن برای صنایع مختلف، کارخانه ره‌آورد ساینه دلجان با نام تجاری تیشو ساینه بالای ۸۰ درصد تولید داخل را تأمین می‌نمایند. خوشبختانه دپارتمان بازرگانی خارجی مجتمع کارخانجات ساینه با قدمت دو دهه و آغاز دهه سوم از بالاترین تجارب تجاری بین‌المللی برخوردار است و با حضور فعال در بازارهای بین‌المللی توانسته مشتریان وفادار و پایبندی برای محصولات خود داشته باشد.

برای پاسخ دقیق‌تر به بخش دوم سوال شما که استراتژی صادرات مجتمع را خواسته بودید، باید بگویم یکی از دلایل مهم موفقیت ساینه در

بحرانی که به تولید آسیب برساند جلوگیری کنند. کارخانجات مجتمع تولید الیاف پلی‌استر از مواد بازیافتی و ویرجین را برعهده دارد که الیاف سالیید، کتن تایپ و انواع مختلف با طیف بسیار وسیع را شامل می‌شود. تولید این محصولات طی این دو دهه همواره با هدف تأمین هر چه دقیق‌تر خواسته‌ها، نیازها و الزامات مشتریان همراه بوده است.

به بیان با توجه به اینکه کلیه تولیدات کارخانجات مجتمع ساینه (BUSINESS-TO-BUSINESS) BYB هستند، در نظر گرفتن تکنولوژی و توان تولید و حتی محدودیت‌های تولید کارخانجات مشتریان جزء یکی از ارزش‌های سازمان ما به حساب می‌آید.

بخش TECHNICAL SERVICE کارخانجات مجتمع بزرگترین مسئولیتشان «تبدیل خواسته‌ها، نیازها و الزامات مشتریان به مشخصات فنی محصولات است. در واقع QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) هدف نهایی متخصصین مجتمع در دفاتر فنی کارخانجات به شمار می‌آید.

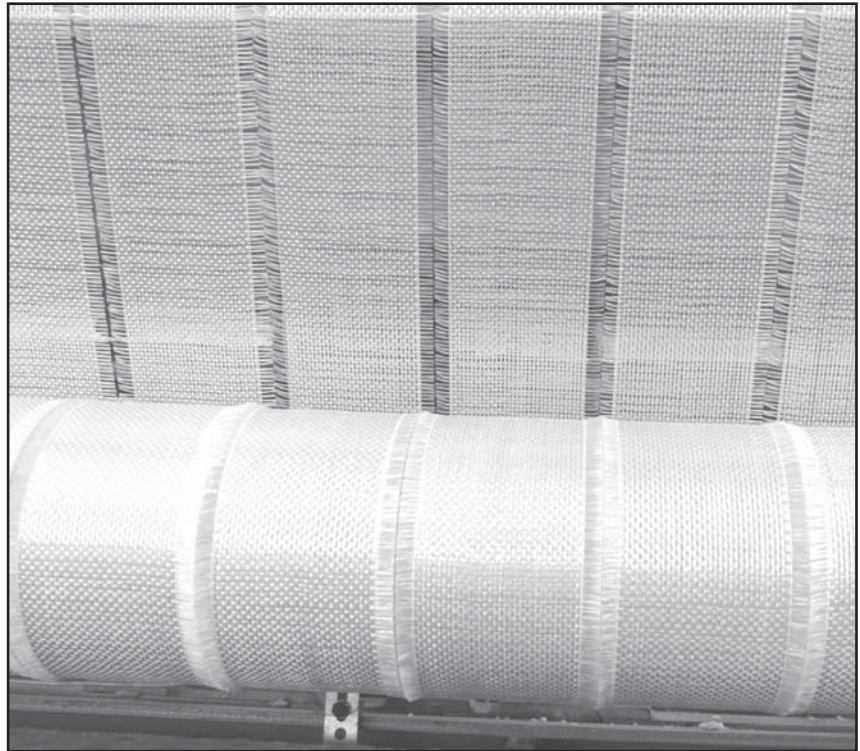
صنعت دیگری که کارخانجات الیاف پلی‌استر ساینه در آن حرف زیادی برای گفتن دارد و بیش

تازه نفس با دیدگاه های روشن نسبت به آینده. یکی از اقدامات توقف ناپذیر ساینا، پرورش نیروهای تخصصی در همه زمینه‌هاست. برای ما، آینده تاریک نیست زیرا همواره آن را مد نظر داشته‌ایم و بخش عظیمی از فعالیت‌ها نه تنها در بخش برنامه‌ریزی و مدیریت، بلکه اجرا نیز برای آینده بوده است.

نکته پایانی؟

اما سؤال آخر شما، من هرگز حرف آخر با کسی یا سازمانی ندارم زیرا احساس می‌کنم این ما نیستیم که باید دیگران را تغییر دهیم، بلکه خودمان باید تغییر کنیم. من هر جا فضا را نامناسب دیده‌ام سعی در یافتن راه‌حل‌های سازنده و راهگشا نمودم. مسئولین بسیار دقیق‌تر و بهتر از من و شما می‌دانند که برای تسهیل چرخه حیاتی تأمین، تولید و توزیع چه باید کرد؟

آیا به دیدگاه شما هیئت مدیره‌های بانک‌ها اشرافی که بر فرآیند پیچیده و پرهزینه و بنیان برافکن وام‌ها دارند از صاحبان صنایع کمتر است؟ آیا وزارت صمت و چندین سطح مدیریت متخصص آن از فرآیندهای مصوبات، قوانین و مقررات، محدودیت‌ها و معافیت‌ها و راه‌های گریز و قاچاق و تعرفه‌های جایگزین و... و علاوه بر آن هشدارها و بازرسی‌ها و نهایتاً انباشت بازار از محصولات وارداتی که در داخل تولید می‌شود، کمتر از تولیدکنندگان آگاهند؟ آیا بانک مرکزی از اقدامات خود که برای تأمین بودجه هر قانون اقتصادی در مورد پول و حفظ ارزش آن انجام می‌دهد مطلع نیست؟ و آیا برنامه‌ریزان سازمان‌های و ادارات نیروی کار از دره عظیمی که با ثابت نگهداشتن قدرت خرید مردم و افزایش هزینه‌های تولید ایجاد کرده اند خبر ندارند؟ آیا سیاست‌گذاران بانک مرکزی از ثابت نگهداشتن قیمت ارز در طول حدود ۳۰ سال با دستکاری بازار و رها نمودن این فنر فشرده شده در این سیزده سال (مخصوصاً سه سال اخیر) بی‌اطلاع هستند؟ کسانی که نمی‌دانند را می‌توان آگاه کرد، آنها که می‌دانند به احتمال زیاد نیازی به آگاه کردن ندارند!



و برنامه آتی ساینا؟

برای ساینا همیشه، آتیه هست. به بیان روشن‌تر، ما در مدیریت از جمله معروف پیترو دراکر الهام می‌گیریم هر چند استفان کاوی هم به بیانی دیگر همین مضمون را گفته است: «مدیریت زمانی پاسخ می‌دهد که شما برای ۵ سال دیگر مدیریت کنید. هر کار برای امروز می‌کنید باید برنامه‌ریزی و تأمین شرایط آن را حداقل ۵ سال پیش انجام داده باشید» بله برنامه آینده ساینا این است که امروز انجام می‌دهد.

شناخت عمیق و صادقانه خواسته‌ها، نیازها و الزامات مشتریان داخلی و خارجی و تبدیل این پارامترها به مشخصات فنی و کیفیتی محصولات خود. البته این فرآیند به همین سادگی که در یک جمله بیان شده نیست. اگر بخواهم بگویم شامل چه فعالیت‌هایی می‌شود، بی‌اغراق باید بگویم تک‌تک فرآیندهای چرخه از مشتری تا مشتری یعنی تأمین، تولید و توزیع را شامل می‌شود. سازمانی که چنین استراتژی‌ای را طرح ریزی و جاری می‌سازد، طبیعتاً همواره در حال پایش تک تک فرآیندهای خود است. نه تنها در ارتقای کیفیت مواد اولیه و تکنولوژی، بلکه در پرورش نیروهای

خود قرار داده است و با کلیه صنایعی که مشتری ساینا هستند احساس همدردی می‌کند، زیرا خود با تأمین‌کنندگان همین شرایط را دارد و نباید به اصطلاح آنچه بر سرش می‌آید به سر دیگران هوار کند. واقعیت این است که فرآیندهای مختلف تأمین، تولید و توزیع، نمی‌توانند از هم جدا باشند کوچکترین بحرانی در یکی از این سه زنجیره کل چرخه را مختل می‌سازد.

باید بگویم با توسعه صادرات، تولیدکنندگان می‌توانند در رقابت با تولیدکنندگان خارجی به روز شوند و فرآیندهای مختلف خود را که پیش نیاز عرضه موفق محصول نهایی را گسترش و توسعه دهند. خود فرآیند عرضه در بازار بین‌المللی که با حضور در نمایشگاه‌های خارجی و یا حضور در بازارهای آنلاین و یا ارتباطات الکترونیک از طریق مذاکرات کتبی و یا آنلاین سبب می‌شود خواسته‌ها، نیازها و الزامات مشتریان جهانی را شناخته و در به روز رسانی فرآیند تولید و عرضه خود اقدام کنیم. هیچ کشوری تاکنون نتوانسته صرفاً با عرضه به بازار داخلی در محصولی برسد. رقابت با بازار بین‌المللی زمینه اول توسعه و گسترش توانمندی‌ها برای برند شدن واقعی را فراهم می‌سازد.