

دشکدنتن ددهاے

تحقیق و رسیدن

به جایگاه دشا پیددته صنعتی

گفت و گو با دکتر صدیق - مدیرعامل گروه صنعتی پارس شیر



بعد از مدتی سفارت ژاپن برای تکمیل کادر بازرگانی خود، جهت استخدام، آگهی داد و من در آزمون استخدامی آنجا شرکت کردم و از بین ۶۸ نفر، نهایتاً دو نفر انتخاب شدند که یکی از آنها نیز من بودم. در حدود ۳ سال فعالیتیم در آنجا، با توجه به اینکه از نظر دقت و سرعت قادر به رقابت با ژاپنی‌ها بودم، توانستم به موقعیت Head of Reaserch Deptartment برسیم.

بعد از مدتی، تصمیم گرفتم برای ادامه تحصیل به آمریکا بروم، این تصمیم گیری همزمان با پیروزی انقلاب و شکل گیری تحولی عظیم در سطح جامعه بود آنچنان که امواج تغییرات حاصله در جامعه همه گیر شده و همگان تحت تاثیر شعارهای عدالت خواهانه و عدالت پروری انقلاب قرار گرفته بودند و من نیز با انگیزه خدمت به جامعه از این امر منصرف شدم و در کشور ماندم.

در آن زمان سیاست‌های دولت در مورد بخش‌های تجاری، مبتنی بر دولتی نمودن کل تجارت بود. در این شرایط از یک سو با شکل گیری مراکز تهیه و توزیع و نیز فعال شدن وزارت تعاون و وزارت بازرگانی، آمیدی به تجارت در سطح جامعه نبود و از سوی دیگر

سرمایه گذاری‌های سابق متلاشی شده و خطوط مونتاژ شکل گرفته مدماتی، تقریباً از بین رفته بودند. همچنین سرمایه گذاری‌های خارجی اصلاً وجود نداشت و سرمایه گزاران داخلی هم عمدتاً یا از کشور خارج شده بودند و یا تمایلی به سرمایه گذاری نداشتند، با این وجود در دل این مسائل، بارقه‌های آمیدی برای واحدهای صنعتی کوچک وجود داشت و کسانی که علاقه‌مند به فعالیت در کشور بودند، تحقق آمیذشان را تنها در بستر صنعت می‌دیدند، به مرور زمان دولت متوجه این مساله شده و برای واحدهای صنعتی نوپا و تازه تاسیس، امکانات بسیار خوبی را مهیا می‌کرد، از جمله زمین و خدمات فوق العاده

■ در ابتدا با اشاره به سیر تحولات و فزای و تشییب‌هایی که در حوزه کاری خود داشتید برای ما توضیح دهید که کار را از کجا و چگونه آغاز نمودید؟

اولین تجربه کاری من به صورت رسمی از یک شرکت حمل و نقل بین المللی آغاز شد. در آن زمان شرایط زندگی من ایجاب می‌کرد که در کنار کارم درس نیز می‌خواندم و در حقیقت من دوره دبیرستان را در آن موسسه حمل و نقل به پایان رساندم و از آنجایی که استعداد خوبی در فراگیری زبان انگلیسی داشتم، در آن موسسه به عنوان مترجمه که در تحریر فارسی و لاتین نیز مهارت دارم، کار را شروع کردم و در عرض چند سال توانستم مسئولیت معاونت مدیرعامل موسسه را بدست آورم.

اعتقاد به مقابله و شکستن سد‌های تحقیر که هر روز عرصه را بر فعالیت و عملکرد مفید ایرانیان تنگ‌تر می‌کند و تلاش برای به منصفه ظهور رسانیدن استعداد‌های نهفته به منظور رسیدن به جایگاه واقعی شایستگی‌ها، خاستگاه اصلی پارس شیر می‌باشد. جایگاهی در حوزه صنعت و تجارت کشور که در آن اروپائیان نمی‌توانند اجناس خود را به ما کران تر بفروشند و در تحویل آن غفلت ورزند و در هنگام مذاکرات بر ما تسلط داشته باشند.

شاید افق دید و چشم انداز لحظات نخستین تنفس پارس شیر در دنیای پرتحول صنعت ایران، برگردان این ورق بود. آن چنان که بستری را فراهم آورد که در مبادلات خود با اروپائیان فروشنده باشد و نه خریدار و امروز این تفکر و اندیشه ارزشمند با تامین حدود ۸۰ درصد از نیاز بازار مصرف داخلی و نیز صدور محصول به کشورهای نظیر انگلستان، فرانسه، آلمان، تونس، مصر، سوریه تحقق یافته است به طوری که در برخی از این کشورها (همچون انگلیس) محصولات تولیدی پارس شیر با مارک و لوگوی همان شرکت اروپایی عرضه می‌شود. به اعتقاد دکتر صدیق - بنیانگذار و مدیرعامل گروه صنعتی پارس شیر - لازمه رسیدن به چنین سطحی، علاوه بر عشق و علاقه و امکانات مایشینی، فراهم آوردن بسترهای علمی مورد نیاز آن و آشنایی با ادبیات کاری و رفتاری و فرهنگ مصرف آنها و نیز تسلط و آگاهی بر استانداردهای بین المللی است. به گفته او، فعالیت در حوزه صنعت همچون کاشتن درخت گردوست که بعد از سال‌ها انتظار به بار می‌نشیند و چنانچه این درخت گردو تناور شود، بهره‌برداری از آن تداوم خواهد داشت. برخلاف کار تجاری که همچون سبزی کاری بوده و در یک دوره چند ماهه کشت و برداشت تمام میشود.

دکتر صدیق متولد سال ۱۳۳۱ است. وی تحصیلات خود را تا مقطع کارشناسی ارشد در دانشگاه علم و صنعت در رشته مهندسی صنایع ادامه داده و مدرک دکترای خود را در رشته مدیریت تولید از دانشگاه ابریت کندی سوئد اخذ نموده است و در حال حاضر نیز مدیرعامل گروه صنعتی پارس شیر، تولید کننده قطعات بدکی خودرو و شیر آلات گاز با حدود ۸۵۰ نفر پرسنل می‌باشد. ایشان به حق یکی از مردان عرصه صنعت بوده و گفتنی‌های بسیاری در حوزه کاربرد عملی علم در آن دارد و از کارآفرینان موفق کشور می‌باشد. آنچه می‌خوانید حاصل گفت گوی ما با ایشان است.

کارآفرینان ایران در شماره ۱۳۳۱ از مجله کارآفرینی

مناسب و در نتیجه اجرای این سیاست درست دولت، تولید در تمامی زمینه‌های صنعتی آغاز شد. به این ترتیب جهت حرکت جامعه به سمت صنعتی شدن مقدماتی شکل گرفت و این حرکت تا به امروز و تا این لحظه تداوم داشته است و هر چند امروز صنعت ما نوپا و جوان است (و اصطلاحاً می‌گوییم که صنعت ما هنوز کودک تازه به راه افتاده‌ای است) و همچنان به حمایت‌های دولتی نیازمند است. لذا با توجه به شرایط محیطی مناسب در سال ۶۰، طرح توجیهی خود را تهیه و موافقت اصولی وزارت صنایع را برای راه‌اندازی پروژه خود گرفتیم که در سال ۶۴ منجر به ورود ماشین آلات شده و در سال ۶۷ به مرحله تولید رسیدیم.

کار ما با به کارگیری ۳ نفر نیروی انسانی، در یک اتاق ۳×۴ شروع شد و به مرور زمان توسعه یافت به طوری که در حال حاضر مجموعه ما با حدود ۸۵۰ پرسنل در واحدهای تولیدی و ۳۵ پرسنل در دفتر مرکزی مشغول فعالیت می‌باشد و پروژه‌ها را نیز در دست اقدام داریم که چنانچه به نتیجه مطلوب برسد، ۱۵۰۰ نفر نیروی جدید به مجموعه ما خواهد پیوست. ما به مرور زمان توانسته‌ایم صنعتی مبتنی بر پایه‌های علمی به وجود آوریم، زیرا وقتی به منظور صادرات محصولات خود اقدام نمودیم این امکان برای ما فراهم آمد که به آزمایشگاه‌های اروپاییان برویم و با آنها مذاکره نموده و به تبادل اطلاعات بپردازیم و بعد از مدتی با تلاش و پیگیری فراوان توانستیم گواهی CE بگیریم، به این معنی که تمامی محصولات اروپایی برای عرضه می‌بایست این گواهی را داشته باشند. امروز یکی از افتخارات من این است که تمامی محصولات تولیدی مجموعه ما دارای این گواهی می‌باشند و این امر نیز تنها در سایه به کارگیری علم و تخصص در عرصه عمل تحقق یافته است.

چگونه توانمندی‌های خود را در زمینه‌های فنی و مهندسی شناسایی نمودید و به این حوزه کار و فعالیت وارد شدید؟
این مساله به دوران کودکی و نوجوانی‌ام بازمی‌گردد، دورانی که ابعاد مختلف روحی و شخصیتی من در حال شکل‌گیری بود. به خاطر دارم در دوره دبستان، در فرصت‌های کوتاهی که پیش می‌آمد، درمغازه‌های مختلفی کار می‌کردم، دوچرخه‌سازی، موتورسازی، آهن‌گری، خیاطی و... به خصوص زمانی که در دوچرخه‌سازی و موتورسازی کار می‌کردم، بچه‌های محله دور من جمع می‌شدند و سر به سر من می‌گذاشتند و می‌گفتند که من علم غیب می‌دانم. من این قضیه را سال‌های سال فراموش کرده بودم و بعدها این مساله را به یاد آوردم که من در آن زمان با دست گذاشتن روی فرمان دوچرخه و چرخاندن چرخ آن، عیوب چرخ را حدس می‌زدم و یا از صدای موتور ایراد آن را پیدا می‌کردم. همچنین در خانه ما معمولاً هیچ‌کس از وسایل مورد استفاده خانه از قبیل چرخ خیاطی، کولر، پنکه، بخاری و... بعد از ۲ سال وجود نداشت. زیرا من آنها را باز می‌کردم تا محتوای

آنها را بررسی و شبیه‌سازی کنم و همچنین تغییراتی در آنها ایجاد کنم که آنها را به یک مجموعه واحد باکارایی‌های مختلف تبدیل کنم. سالها بعد وقتی این توانایی‌ها، مجهز به ابزار قدرتمند علم شد، به شکل بازرسی خود را نشان داد و فوق العاده اثرگذار بود و توانستیم کارهایی را انجام دهیم که می‌بایست در بسیاری از موارد در بخش‌های مختلف از خارجی‌ها کمک می‌گرفتیم. من همچنین استعداد بسیار زیادی در یادگیری زبان داشتم به طوری که قادر به تکلم به زبان‌هایی نظیر انگلیسی، ایتالیایی، آلمانی، اسپانیایی، ترکی هستم و در سفرهای خود به کشورهای مختلف به سرعت و با مقدار اندکی مطالعه، می‌توانستم در مذاکرات تجاری با آنها به زبان خودشان صحبت کنم. به خاطر دارم در اوایل کار تولید، به یک دستگاه خاص نیاز داشتیم از آنجایی که این دستگاه در داخل کشور تولید و ساخته نمی‌شد، و ما به اجبار می‌باید این دستگاه را وارد می‌کردیم. در این اثنا یک روز من در خانه در حال استراحت بودم و بطور اتفاقی به پنکه نگاه می‌کردم، متوجه شدم که پنکه حرکت می‌کند و به اندازه یک زاویه معینی می‌چرخد و بعد دوباره به سر جای اول حرکتش بازمی‌گردد، سریع پنکه را باز کردم و مکانیزم کار آن را نگاه کردم، فردای آن روز، اوایل صبح پنکه کاملاً متلاشی شده بود و از روی آن پنکه، دستگاهی را ساختم که بعدها وقتی انگلیسی‌ها و ایتالیایی‌ها برای بازدید به کارخانه ما آمده بودند، نحوه کار آن را تایید کردند. در حقیقت علاقه و استعداد من به کارهای فنی و مهندسی، مرا به سمت فعالیت در عرصه صنعت سوق داد.

در صحبت‌های خود اشاره کردید که در مشاغل مختلف که از لحاظ امنیت شغلی و مزایا و حقوق در خور توجه بودند، فعالیت داشتید، با این حال دست از آنها کشیدید و به کاری پرداختید که در ابتدا ریسک بالایی را با خود به همراه داشت، علت این امر را با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود چگونه ارزیابی می‌کنید؟

آنهاهی که موفق هستند، بسیار مومن‌اند. آنهاهی که رشد می‌کنند و از راه درست به موفقیت نایل می‌شوند، با گام نهادن در مسیر مورد نظر خود، اعتقادشان قوی‌تر و ایمانشان و توکلشان به خدا بیشتر می‌شود و در جهت عرفان و خداشناسی و خودشناسی قدم برمی‌دارند و علاوه بر این موارد، گاهی اوقات، انسان با توکل به خدا نسبت به انجام یک کار متعهد می‌شود. لذا تعهد و ایمان به اینکه انسان باید کاری ارزشمند انجام دهد، انگیزه‌ای برای شروع کار شده و موفقیت نیز درون درست انجام دادن آن، نهفته است.

به خاطر دارم بعد از جا به جا شدن در کارهای مختلف مانند شرکت حمل و نقل، شرکت ژاپنی و جاهای مختلفی که کار می‌کردم، حتی تا سن ۲۵ سالگی، همواره این تفکر در من بود که من باید کارهای عجیب و غریبی که دیگران قادر به انجام آن نیستند انجام

بنابر این گاهی اوقات، رقابت معنوی نیازمند جسارت و شجاعت خاصی است که به صورت درونی و ذاتی، خداوند در وجود بعضی از افراد قرار داده، در مقابل آنان نیز می‌بایست همت نموده و به مقابله برخیزند، به طور خلاصه فکر می‌کنم اتکاء به خداوند و اینکه وظیفه و رسالتی خاصی برای زندگی من تعریف شده که من باید آن را به سر منزل مقصود برسانم، اصلی‌ترین عامل رها کردن فعالیت‌های دیگر و وارد شدن به عرصه صنعت بود.

وزارت صنایع اخذ کردید و در سال ۶۷ آن را راه‌اندازی نمودید، در این مدت به انجام چه اموری می‌پرداختید؟

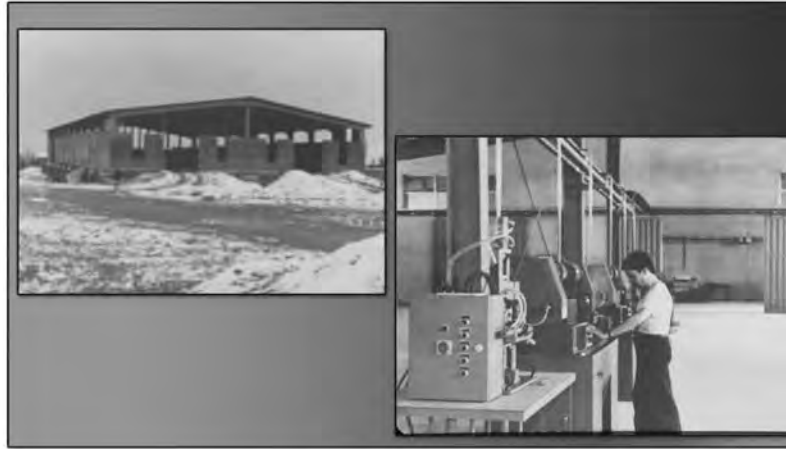
در سال ۶۰، طرح توجیهی خود را تدوین کردیم، قرار شد که محل احداث واحد تولیدی را تعیین نمایم. شمال کشور را با توجه شرایط محیطی که برای زندگی مدیران و کارگران وجود داشت، را انتخاب نموده و مدت ۳ سال در آن نواحی در جستجوی زمین مناسب بودیم. در آنجا هزاران زمین و ده‌ها قطعه وجود داشت و حتی در مواردی تا مرحله ثبت سند هم پیش رفتیم ولی هربار یکی از سازمان‌های دولتی نظیر بهداشت و محیط زیست، جنگل‌بانی، بنیاد مستضعفان، محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کردند که این امر محقق نشود در یک دوره برای احداث واحدهای صنعتی در شمال کشور مخالفت‌ها و مقاومت‌های بسیاری صورت می‌گرفت و عجیب اینکه بعد از ۳ سال که زمینی را گرفتیم، دیوار آن را ساختم و فونداسیون سوله را جهت نصب بالا آوردیم، بخشنامه‌ای به برابمان ارسال شد مبنی بر اینکه در آن منطقه، تنها صنایع کشاورزی قابل اجراء است و به صنایع دیگر اجازه فعالیت داده نمی‌شود. پس از آن یک سال و نیم نیز در استان‌های سمنان و اصفهان به دنبال زمین گشتم و مشابه همان مسئله‌ای که در شمال داشتیم در اصفهان نیز برابمان به وجود آمد و زمینی را در آنجا خریداری کرده و حدود ۲ سال نیز اقدامات اولیه کار را انجام دادیم و بعد به ما اطلاع دادند که آن منطقه، یک منطقه کشاورزی است و اجازه ساخت واحد صنعتی در آنجا داده نمی‌شود و در نهایت در ساوه محلی را پیدا کردیم و موفق به احداث واحد تولیدی خود در آنجا شدیم.

من در طول سالیان زندگی خود به این مساله اعتقاد پیدا کرده‌ام که اگر امری تحقق نیافت قطعا در عدم تحقق آن خیر و صلاحی وجود دارد و عجیب است که بعد از ۲۰ سال متوجه شده‌ام که موانع مختلفی که بر سر راه من در شمال کشور گذاشته می‌شد همه به خیر و صلاح من بوده است زیرا یکی از خطرات نواحی شمالی کشور برای صنعت، وجود شبنم زیاد هواسات آنچنان که ماشین آلات فلزی را می‌پوساند و اکثر صنایعی که موفق به سرمایه‌گذاری در آنجا شدند، همگی از بین رفتند و در واقع این

بدهم و لذا ثبات نداشته و همواره با خود جدل داشتیم که کارهای جاری این کار من و رسالت واقعی زندگی من نیست و شاید کار من چیز دیگری است و همواره با خود می‌گفتم که من استعداد و توانایی انجام کارهایی را دارم که در فراسوی این کارهای ساده جاری است. برای مثال از اینکه در مذاکرات تجاری با اروپاییان، آنها همواره از لحاظ روانی بر ما تسلط داشتند و در مقابل آنها همواره در یک وضعیت انفعالی قرار داشتیم برابم عذاب آور بود، اینکه هم محصول را به ما گران‌تر بفروشند و در هنگام تحویل آن نیز ما را دچار زحمت کنند، اصلاً برایم قابل هضم نبود و من مصمم بودم که این وضع را دگرگون کنم و روزی فرا برسد که به این افراد جنس تولیدی کشور خود را بفروشم و گاهی اوقات رسیدن به چنین هدفی، مستلزم گذشت سالها و صرف زمان و انرژی زیادی بود البته در بسیاری از زمینه‌ها شرایط تغییر یافته است.

به عنوان مثال سال‌های متمادی بود که کارخانجات پتروشیمی اروپا به ایران محصولات پتروشیمی می‌فروختند. ایرانیان نفت خود را به صورت خام و با قیمت بسیار پایین می‌فروختند و محصولات پتروشیمی تولیدی اروپاییان را با قیمت صدها برابر می‌خریدند، برای تغییر شرایط و وضعیت موجود، عده‌ای دست به کار شدند و همت کردند و توانستند از طریق ایجاد شبکه‌های صنعتی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در صنعت پتروشیمی، همان محصولاتی را که روزی از اروپاییان می‌خریدند، به آنها بفروشند، بنابر این گاهی اوقات، رقابت معنوی نیازمند جسارت و شجاعت خاصی است که به صورت درونی و ذاتی، خداوند در وجود بعضی از افراد قرار داده، در مقابل آنان نیز می‌بایست همت نموده و به مقابله برخیزند، به طور خلاصه فکر می‌کنم اتکاء به خداوند و اینکه وظیفه و رسالتی خاصی برای زندگی من تعریف شده که من باید آن را به سر منزل مقصود برسانم، اصلی‌ترین عامل رها کردن فعالیت‌های دیگر و وارد شدن به عرصه صنعت بود.

در صحبت‌های خود اشاره نمودید که سال ۶۰ مجوز واحد تولیدی خود را از



امداد غیبی خداوند بود که به من اجازه فعالیت در آنجا را ندادند.

■ آیا تا به حال موانعی که در سر راه شما بود باعث نشد که از راه اندازی این واحد، دلزده و دلسرد شوید؟

من آنها را اصلا به عنوان موانع نمی‌دیدم بلکه به عنوان بخشی از کاری که می‌باید آن را انجام دهم، در نظر می‌گرفتم همچون زندگی که مسائل مختلف و موانع زیادی را در پیش رو دارد ولی این مسائل مانع از ادامه حیات نمی‌شود، روحیه من به این شکل است که هیچ مشکلی را به صورت مستقل نمی‌دیدم و آن را بخشی از جریان کار و زندگی در نظر می‌گرفتم و به طور عملی این واقعیت را تجربه کردم که نباید در امور خیلی عجله نمود و حل بعضی از مسائل مستلزم گذر و طی شدن زمان است.

■ در مورد مشکلات و مسائلی که در ابتدای راه با آنها مواجه بودید هم توضیحاتی ارائه می‌دهید؟

واقعیت آن است که گاهی انسان درصدد پرورش ایده‌های برمی‌آید که عوامل و بسترهای مناسبی برای آن فراهم نیست و او خود باید تمامی این موارد را به وجود آورد. به عنوان مثال برای ایجاد یک صنعت باید افراد سرمایه‌گذار و مناسبی را بیابید که بدون انتظار سود در سال‌های اولیه کار، سرمایه خود را در اختیاران قرار بدهند زیرا همان طوری که اشاره کردم میزان ریسک در صنعت نسبت به تجارت بسیار بالا می‌باشد و شما قبل از شروع کار باید بتوانید آنها را جذب کنید.

همچنین برای تولید به افراد کاردار و متخصص که بتوانند با ماشین آلات کار کنند و تکنولوژی محصول را بداند نیاز دارید و در مرحله بعدی می‌باید دانش فنی تولید محصولی را همراه با استانداردهای پیشرفته‌ای مثل استانداردهای آمریکا و اروپا و ژاپن که استانداردهای غالب جهان هستند داشته باشید. البته دانستن این دانش فنی، بسیار مشکل است به این معنی که همه چیز را نمی‌توان با اندیشه و تفکر ساخت ممکن است ایده‌ای در

ذهن ما شکل گرفته و عملی باشد و بتوان آن را به مرحله اجرا درآورد ولی این نکته را نیز باید مد نظر داشت که هر کاری ابزار خاص خودش را می‌طلبد. به این منظور شما به افراد متخصص نیاز دارید و در اوایل کار برای ما کمبود نیروی متخصص مشکل بزرگی محسوب می‌شد با توجه به اینکه کشور ما کمبود نیروی متخصص مواجه است، مشکلات فوق العاده زیاد بود ولی ما از طریق مطالعه کتب و استانداردهای متعدد، شرکت در دوره‌های آموزشی استاندارد و مسافرت‌های کاری به خارج از کشور و گرفتن ایده به مسیر خود را ادامه دادیم البته تمامی این موارد یک فداکاری فوق العاده‌ای را می‌طلبد.

■ روحیات خود را از بعد ریسک پذیری چگونه ارزیابی می‌کنید و آیا در کل فرد مخاطره‌پذیری هستید؟

تجارت و صنعت بدون ریسک مفهومی ندارد. به عنوان مثال زمانی که قصد ایجاد تغییراتی را در محصول خودتان دارید و می‌خواهید محصول جدیدی را تولید کنید این امر به طور ختم هزینه‌بر است. رقابت هم نوعی ریسک است. محصول خود را وارد بازار می‌کنید ولی نمی‌دانید که بازار این محصول جدید را خواهد پذیرفت یا نه، اما برای دستیابی به موفقیت باید به سرمایه‌گذاری فکری، زمانی، ابزاری، مالی و... پرداخت و چنانچه محصول جدید نتواند در بازار رقابت کند، حجم سرمایه‌گذاری زمانی و مالی آنقدر بالاست که گاهی اوقات منجر به ورشکستگی می‌شود، لذا می‌باید آگاهانه با اطلاعات کامل گام برداشت هر چند که اطمینان صد درصد و قطعی برای موفقیت وجود ندارد و در حقیقت ذات ریسک و مخاطره نیز همین است. نمونه‌ای را برایتان عنوان می‌کنم. سال‌ها پیش سیلندرهای دو کیلویی گاز که حاوی پروپان بوتان مخلوط بوده و به پیک نیکی معروف هستند وارد ایران شد از آنجا که مردم ایران تمایلی زیادی برای رفتن به گردش داشتند و این روحیه همچنان در آنها هست حتی در بعضی از موارد از آنها

در داخل خانه نیز استفاده می‌کنند لذا میلیون‌ها، میلیون سیلندر گاز در ایران به فروش رفت حتی گروهی، علاقه‌مند به تولید این سیلندرها در داخل کشور شدند. بنابراین سیلندر دو کیلویی در جامعه ایران به راحتی پذیرفته شد.

اما یک شرکت فرانسوی سیلندرهای ۲ کیلویی تولید کردند و برای کشور الجزایر فرستادند. در آنجا سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام شدو هزینه‌های زیادی هم صورت گرفت، مکانی را تهیه کرد و تاسیساتی را نصب کردند و تبلیغاتی هم انجام داد و سیلندرها را آماده عرضه به بازار نمودند ولی این سیلندرها در آنجا خیلی مورد استقبال قرار نگرفت زیرا اولاً مردم آنجا خیلی اهل تفریح نبودند و ثانیاً اگر آن سیلندرها را خریداری می‌کردند و به نقاط دور می‌بردند در صورت خالی شدن سیلندر از گاز می‌باید به مرکز فروش مراجعه می‌کردند. لذا از حدود ۵ میلیون دلاری که سرمایه‌گذاری شده بود فقط نیمی از آن برگشت داده شده و حدود ۲/۵ میلیون دلار هزینه‌ای شد که اصلاً بازگشت نداشت. طبق بررسی‌هایی که انجام دادند متوجه شدند که عدم استقبال از این سیلندر به فرهنگ مردم الجزایر برمی‌گردد و اگر این سیلندر ۵ کیلویی باشند، در بازار جایگاه خود را خواهد یافت. لذا سیلندرهای ۵ کیلویی ساختند و این محصول آنچنان در بازار موفق عمل کرد که سفارشات زیادی برایشان رسید تا حدی که مجبور شدند کارخانه دومی را در آنجا احداث کنند.

به هر حال در هر جامعه‌ای، موارد خاصی مورد توجه قرار می‌گیرد و چنانچه افراد باهوشی که زمان را می‌شناسند، همراه با زمان گام بردارند، هم قدرت مالی و هم قدرت سیاسی بدست می‌آورند.

■ سرمایه اولیه را چگونه تامین نمودید؟

البته در آن زمان هم سوله و هم زمین ارزان بود و ما توانستیم با یک مبلغ بسیار اندک کار را شروع کنیم و علاوه بر این حدود ۱/۵ میلیون دلار نیز وام بانکی گرفتیم. همچنین زمین‌هایی را که ما در شمال و اصفهان خریداری کردیم و اجازه فعالیت به ما ندادند بعد از ۳-۲ سال به قیمت بسیار بالاتری به فروش رسیدند و هزینه بخش ساختمان، تاسیسات و مقدمات کارمان از همین ناحیه حاصل شد. با سرعت تولیدات را را شروع کردیم زیرا تولید کننده دیگری در این زمینه در کشور وجود نداشت و بعد از راه اندازی و رسیدن به مرحله تولید توانستیم وام بانک را به راحتی بپردازیم.

■ در اوایل کار با توجه به اینکه محصول شما در بازار ناشناخته بود، در مورد فروش آنها با مشکلی مواجه نشدید؟

ما هیچگاه در فروش محصولات خود با مشکل مواجه نبودیم زیرا آغاز فعالیت تولیدی ما همزمان با جنگ بود و محدودیت‌های جنگ و اثرات آن در جامعه به نحوی بود که از یک سو واردات کالا از خارج از کشور را با مشکل مواجه می‌نمود و از سوی دیگر خلاء این محصول در جامعه احساس می‌شد و از آنجایی که کیفیت محصولات تولیدی در مقایسه با کالای خارجی از لحاظ کیفیت، بسیار نزدیک بوده و از قیمت پایین‌تر

و از ویژگی در دسترس بودن برخوردار بود، لذا گرایش بیشتری برای خرید محصولات ما در بازار وجود داشت.

تسلط مدیریت در واحد صنعتی می‌تواند منجر به افزایش کیفیت و قابلیت رقابت و پایین آمدن قیمت تمام شده (که ناشی که کاهش هزینه‌ها و بالا رفتن راندمان است) می‌شود و باعث می‌شود که همواره یک قدم از رقیب خود جلوتر باشد.

■ آیا تا بحال سعی نموده‌اید که افراد کارآفرین را در مجموعه خودتان شناسایی نموده، به آنها اختیارات بیشتری دهید بطور کلی تا چه اندازه به آموزشی‌های عملی به منظور ارتقاء و پیشرفت پرسنل خود بها می‌دهید؟

فرایند توسعه به طور ذاتی، افراد توانمند را در جایگاه واقعی خود قرار می‌دهد ولی باید این نکته را هم مد نظر قرار داد که مدیران می‌بایست افراد مناسبی را برای کارهای مناسب تربیت نمایند و چنانچه این امر محقق نشود، فرایند توسعه شکل نمی‌گیرد، طی سال‌های مختلف مدیران بسیاری در مجموعه ما پرورش یافته‌اند، کسانی که تنها با تحصیلات مقدماتی دانشگاهی و بدون داشتن تجربه خاصی وارد این مجموعه شده‌اند و امروز تبدیل به مدیران توانمندی شده‌اند ما فردی را داشتیم که با تحصیلات زیر دیپلم در مشغول به کار بوده با کمک و حمایت‌های مجموعه تحصیلات خود را ادامه داد و دیپلم خود را گرفته و بعد از آن با بهره‌گیری از امکانات مالی که در اختیارش گذاشته شده، در دانشگاه پذیرفته شده و بعد از اتمام تحصیلات دانشگاهی خود و فعالیت در بخش‌های مختلف مجموعه، امروز به مدیر واحدی تبدیل شده که حدود ۲۱۵ - ۲۰۰ نفر تحت نظارت و مسئولیت او هستند در واقعی وی در یک دوره ۸ - ۷ ساله از یک کارگر به یک مدیر تبدیل شد.

نمونه دیگر اینکه، در مجموعه خود یک کارمند آزمایشگاهی داشتیم که از استعدادهای بالقوه فراوانی برخوردار بود، با تقویت وی و حمایت مجموعه، امروز تبدیل به مدیر واحدی شده است که حدود ۲۰۰ نفر پرسنل دارد. در حوزه خانم‌ها نیز در حال حاضر در کارخانه ۱۹۹ پرسنل خانم مشغول فعالیت هستند که از بین آنها یک نفر مدیر، ۱۶ نفر سرپرست، ۳۲ نفر نیز کمک سرپرست هستند و بقیه آنها نیز اپراتور می‌باشند (ما در مجموعه خود از اصطلاح کارگر استفاده نمی‌کنیم) در اوایل سال جاری، تمام مدیران زیرمجموعه خود را در یک جلسه‌ای فرا خواندم و به آنها اعلام کردم که امسال، سال توسعه فعالیت خانم‌هاست و می‌باید آنها وارد حوزه‌های مختلف صنعت شوند و تا پایان سال تعداد خانم‌هایی که در سمت مدیر و سرپرستی هستند باید افزایش یابد آن چنان که در پایان سال به حوزه مدیریت، حوزه سرپرستی و حوزه کمک سرپرستی باید برسند. بنابراین تا به امروز روند کلی ما تربیت نیروی انسانی و حمایت از افراد برای رسیدن به جایگاه خاص بوده است و تا میزان زیادی توانستیم به این مساله جامه عمل ببوشانیم.