

انتخابات تولید

دربست دانشگاه بازار

گفت و گو با علی محمد رجالی - مدیر عامل شرکت ظریف مصور



ملی و فروش به بازار اصفهان طی دو ماه پانصد هزار تومان طی دوره نمایندگی محصولات کفش ملی را در بازار اصفهان بفروشم. اگرچه مسئولین فروش این شرکت به تعهدات خود بابت فروش من عمل نکردند اما باز هم من بدون هیچ چشمداشتی و فقط به خاطر اینکه تجربه خوبی به دست آورده بودم از حق و حقوق خود گذشتم. پس از پایان دوره نمایندگی کفش ملی با سرمایه ای که پدرم در اختیارم گذاشته بود (مبلغ آن ۱۰ هزار تومان بود) در بازار اصفهان وارد تجارت پتو شدم. به دلیل تجربه زیادی که در کار فروش و پخش پیدا کرده بودم و قیمت بسیار ارزانی که به دلیل کاهش سود خود از فروش به خرده فروش ها ارائه می دادم سرمایه من پس از دو سال بیشتر از سرمایه پدرم طی سی سال کسب و کارش در بازار شد بطوریکه من در سن بیست سالگی سرمایه ای بیشتر از پدرم در بازار کسب کرده بودم و بعد از مدت کوتاهی به یکی از بزرگترین عمده فروشان پتو در بازار اصفهان و حتی تهران شدم بطوریکه بخش اعظم بازار پتو در ایران به من تعلق داشت. پس از این مدت به کار تجارت بین المللی روی آوردم و چندین سال مشغول صادرات و واردات کالا بودم. با اینکه از محل کسب تجارت درآمد خوبی داشتم اما پول تنها مرا ارضا نمی کرد، دلم می خواست به غیر از این کار، خدمتی هم به جامعه نمایم لذا تصمیم گرفتم وارد عرصه تولید شوم. در آن زمان

طی چند ماهی که در آنجا کار می کردم سعی کردم با کار شبانه روزی با رموز کسب در دانشگاه بازار آشنا شوم و در این کار به قدری پشتکار و کوشش داشتم که وقتی به دلیل گرفتن نمایندگی از کفش ملی در حال ترک آنجا بودم صاحب حجره از رفتن من بسیار ناراحت بود و می گفت با رفتن من مجبور است سه نفر را استخدام کند تا کار مرا انجام دهند در حالیکه من به تنهایی در حالیکه حقوق اضافه ای هم نمی گرفتم و حتی انتظار حقوق بالایی هم نداشتم تمام امور مغازه را به تنهایی انجام می دادم. به هر حال سلامت در کار و اعتمادی که ایشان در کار به من داشت موجب شده بود که تا حد زیادی به کار من وابسته باشد. طی دوران خدمت یک اتفاق باعث شد که من با کفش ملی آشنا شوم. بطوریکه طی مراجعه به یکی از شعبه های کفش ملی بابت خرید کفش با مسئولین فروش آنجا آشنا شدم و به دلیل سابقه و شهرت خوبی که علیرغم سن کم در بازار اصفهان به دست آورده بودم توانستم با خرید امانی از کفش

عبارت «دانشگاه بازار» را تقریباً اولین بار بود که می شنیدم. اگر شاخصه های یک کارآفرین موفق را در استفاده از خلاقیت ها و فرصت ها در به فعل رساندن آنها و فروش و کسب درآمد از آن ایده و فرصت ها بدانیم، مقوله فروش و کسب عایدی و ادامه فعالیت به همراه قبول ریسک، یکی از مهمترین ابعاد کارآفرینی است چه اینکه بدون فروش موفق و کسب درآمد برای ادامه فعالیت های بعدی، هر حرکتی در حوزه کارآفرینی عقیم خواهد ماند. خرده فروشی، عمده فروشی، رموز جلب، هدایت، نگهداری و رضایت مشتری از جمله موارد مهمی است که در دانشگاه بازار می توان آن را به خوبی آموخت. علی محمد رجالی یکی از اشخاص بارز و موفق است که از تجربیات سنتی بازار تجربیات بسیاری آموخته و با افزودن اصول کلاسیک بازاریابی و فروش و دمیدن روحیه کار گروهی و تفکر سیستمی به آن اکنون یکی از موفق ترین کارآفرینان بخش خصوصی است. طرح های گسترده ای که وی اینک در حال توسعه آنها است از راه اندازی واحد موقت ظریف مصور شروع شده و با گسترش هر ساله آن واحد و حرکت به سوی تولید مواد اولیه هم اکنون ایشان از اولین فعالان بخش خصوصی است که به تولید محصولات پایین دستی پتروشیمی با راه اندازی پتروشیمی رجال پرداخته است. از دیگر طرح های وی راه اندازی واحد های پالایشگاهی و هولدینگ رجال می باشد.

ابتدا از پدرم آموختم بطوریکه پس از کسب درآمد ۲۰۰ تومانی در سن ۹ سالگی پدرم مرا نزد آیت ا... بروجردی برد و من همان سال اول خمس درآمد خود را پرداخت کردم. پس از پایان تحصیلات متوسطه به دلیل علاقه ای که به کسب و کار داشتم و از آنجا که هیچ وقت کار را برای خود دور از شان و منزلت نمی دانستم با اینکه از لحاظ مالی هم وضع متوسطی داشتیم به شاگردی در یک حجره پارچه فروشی در بازار اصفهان ادامه دادم.

از چه سالی وارد عرصه تولید شدید و چگونه کار را شروع کردید؟
از نه سالگی وقتی که در دبستان تحصیل می کردم کسب و کار خودم را شروع کردم. در آن زمان با اجاره کردن بوفه مدرسه و فروش تنقلات و اغذیه به دانش آموزان مدرسه اولین تجربیات خود را در زمینه کسب و کار آموختم. یادم هست در سال اول فروش خوبی داشتم بطوریکه در آن سال ۲۰۰ تومان کسب کردم. رموز کسب و کار را از همان



تعداد واحدهای تولیدی زیاد نبود و با راه اندازی یک واحد تولید موکت نمدی در سال ۶۴ کار شروع شد. به دلیل سابقه خوبی که در کار فروش موکت داشتم به سرعت کار گسترش پیدا کرد و تقریباً هر سال دو واحد به واحدهایمان اضافه می کردیم و در حال حاضر با در اختیار داشتن ۱۲ واحد تولیدی، به عرضه حدود ۵۰ میلیون متر مربع موکت، ۴۰ هزار تن تولیدات الیاف، ۵ هزار تن مستریج، ۲-۳ هزار تن روغن های آنتی استاتیک، ۱۸ هزار تن رزین می پردازیم، ماشین آلات را به طور مداوم مورد نوسازی و بازسازی قرار می دهیم و به لطف خدا از شرایط راضی هستیم.

با چه میزان سرمایه کار را شروع کردید؟
واحد با ۵ میلیون تومان شروع و با ۳۰ میلیون تومان راه اندازی شد. در زمان تاسیس نرخ دلار ۷ تومان بود ما از دلار ۷ تومانی تولید را شروع کردیم تا به دلار ۹۳۰ تومانی رسیدیم و به همان نسبت افزایش قیمت دلار به خریداری ماشین آلات جدید پرداختیم.

در ابتدای فعالیت برایتان پیش آمده بود که از تولید پیشیمان شوید؟

بله، از لحاظ مادی چندین بار پیشیمان شدم اما همان طور که گفتیم برایم فقط پول مساله نبود، از لحاظ مالی تولید اصلاً در ایران مقرون به صرفه نیست و منافع اقتصادی چندانی هم ندارد برعکس تجارت که چندین برابر تولید، منافع مالی بدست می آید.

به عقیده شما چرا در ایران تولید مقرون به صرفه نیست؟

عوامل موثری در این زمینه وجود دارد. یکی از عوامل این است که مسئولین ما تا قبل از دولت نهم فقط شعار می دادند و موافق تولید نبودند، حتی مخالفت عملی هم با تولید نشان می دادند در دولت نهم روزنه های امیدی دیده می شود اما در همان سطوح بالاست وقتی به سطوح میانی یا پائینی مدیران دولتی می آئیم اعتقاد به تولید همان است که بود و آنها دلیلی نمی بینند تولیدکننده درآمد خوبی داشته باشد. هنوز فرهنگ تولید در کشور نهادینه نشده است.

عامل دیگر اینکه قوانین به نفع تولید نیست بلکه به نفع واردات می باشد. آنقدر که برای تولیدکننده دیوارهای بتونی سر راه وجود دارد برای وارد کننده تاجر وجود ندارد.

مهمترین مساله، قانون کار و مشکلات آن است. با اینکه اصلاحات جزئی به روی آن صورت گرفته اما هنوز کارفرما بر کار حاکم نیست. به جرات می توانم بگویم بازدهی کارگران ایرانی نسبت به کشورهای همسایه است. کارگران سایر کشورها ۱۲ ساعت کار مداوم می کنند و ماهیانه ۵۰۰ ریال سعودی حقوق دارند، در حالیکه متاسفانه کارگر ما ۸ ساعت (اسماً) کار می کند، به نظرم ساعت کار مفید در کشور فقط ۲ ساعت باشد.

با اینکه بزرگترین تولید کنندگان موکت هستیم، متاسفانه باید بگویم خود ما به عنوان تولید کننده مقدار زیادی موکت از عربستان سعودی وارد می کنیم و این برای من بعنوان تولید کننده درد

است. به چه کسی باید دردم را بگویم؟ به چه مرجعی باید بگویم تولیدکننده موکت هستم اما مجبورم مقادیری موکت از عربستان وارد نمایم؟ دولت عربستان صنایع داخلی کشور خود را تحت حمایت قرار می دهند، دستمزدکارگران آنها ارزانتر است و مواد اولیه مورد نیاز تولیدکننده با ۳۰ درصد تخفیف در اختیارشان قرار داده می شود، لذا معتقدم ایران کشور تولیدی نیست بلکه صرفاً بازار فروش خوبی می باشد.

شرکت بازرگانی پتروشیمی سهمیه مواد اولیه را در اختیارمان قرار می دهد اما این میزان فقط یک دهم مصرف ما را به خود اختصاص می دهد. توجه کنید که وزارت صنایع پروانه تولید را بدون انجام مطالعات کارشناسی به برخی از افراد ارائه می نماید. مثلاً اگر جمع پروانه تولیدی ها در بازرگانی پتروشیمی یک میلیون تن مصرف کشور را نشان دهد، در همان حال مصرف حقیقی همان کالا در ایران یکصد هزار تن است!!! جالب اینجاست که این یکصد هزار تن در اختیار اشخاص حقیقی قرار نمی گیرد بلکه اشخاص مجازی آن را سهمیه دریافت می کنند و در بازار سیاه بعضاً تا دو برابر نرخ رسمی به ما عرضه می کنند و تولید کننده برای تامین الباقی مواد اولیه خود مجبور است کسری آن را وارد نماید، در صورت آزادسازی نرخ، دلال ها و واسطه ها کنار می روند و مشتریان حقیقی با شرکت بازرگانی پتروشیمی به صورت مستقیم به تبادل کالا می پردازند بدین ترتیب است که تعداد مصرف کنندگان حقیقی مشخص خواهد شد.

همانطور که می دانید، یکسری قوانین برای حمایت از تولیدکننده وضع می شود اما بعدها مشخص می گردد که این قوانین ضد تولید عمل کرده اند! بر این اساس است که سیستم های مافیایی شکل می گیرد و همه چیز بر ضد تولید پیش می رود. به عقیده شما در این زمینه چه باید کرد که سیستم موجود اصلاح شود؟ اصولاً نیازی به حمایت این چنینی دولت وجود دارد؟

حقیقت تلخ است اما معتقدم دولت را هم باید به بخش خصوصی بسپاریم. درحال حاضر اداره تمام امور دولتی در اختیار دولت می باشد در حالیکه هر قانونی که دولت وضع می کند نمی تواند موثر واقع شود زیرا نگاه دولت نگاهی از موضع بالا به سمت پایین است.

به نظرم کار را باید به انجمن ها و تشکلهای تخصصی هر رشته صنعتی سپرد، بطوریکه انجمن ها پیرامون مسائل آن رشته تصمیم گیری نمایند، دولت فقط به نظارت بپردازد و دخالتی در امر تولید نداشته باشد. در حال حاضر روابط ما با دنیای خارج تقریباً در حال قطع شدن است. باید روابطمان با دنیا تقویت شود تا تولید کننده بتواند محصولات خود را صادر نماید. دولت اگر می خواهد به تولید کننده خدمت کند، راه رسیدن به صادرات موفق را هموار سازد؛ این راه هموار نمی شود مگر اینکه روابط سیاسی ما با دنیا هموار شود.

واقعیت این است که وقتی میزان تولید در کشور افزایش یابد، در آمد سرانه هم بالا می رود در این صورت تورم کاهش می یابد.

اگرچه تمام مردم ایران کوپن رایگان داده شود در حق آنها خیانت کرده ایم و این اقدام خدمت نیست. کوپنی کردن محصولات خیانت به مردم آن کشور است. اگر می خواهیم خدمت کنیم باید تولید را بالا ببریم تا تورم کاهش یابد و معضل بیکاری هم مرتفع می شود، فساد در جامعه از بین می رود...

توجه کنیم که با راه اندازی هر واحد تولیدی یک بند زندان خالی می شود پس یا باید تولیدکننده را مورد حمایت قرار داد تا زندان ها خالی بماند یا به آزار وی ادامه داد تا مرتب به تعداد زندان و زندانیان اضافه شود!!!

به عنوان تولیدکننده خواهان حمایت واقعی هستیم دولت باید فقط به نظارت بپردازد و در انجام امور با انجمن های رشته های صنعتی مشورت نماید. برای مثال اگر خبرگان صنعت توریسم مورد حمایت قرار گیرند ایران قابلیت ۵۰ میلیارد دلار درآمد از راه توریسم را خواهد داشت. در حال حاضر از این قابلیت بهره مند نیستیم زیرا فرودگاه، جاده،

می شود، به عقیده شما آیا این قوانین اثرگذار و تسهیل کننده تولید هستند؟

صددرد. قوانین وضع شده که اشاره کردید تسهیل کننده تولید محسوب می شوند اما کافی نیست. سوال اینجاست چرا تولیدکننده باید تجمیع عوارض بپردازد؟ به نظرم مالیات را باید از تاجر و واردکننده دریافت کرد و واردات برای تولید باید از پرداخت هر نوع مالیات(حتی یک درصد) معاف باشد. در حال حاضر دارایی، اداره بیمه و... به ورشکستگی صنایع نساجی کمک می کنند. چرا؟ زیرا تنها ملجاء و منبعی که دولت می شناسد، کارخانه دار است. تاجر به وسیله تلفن همراه به تجارت می پردازد و هیچ ردپایی از خود بر جای نمی گذارد اما انواع و اقسام مالیاتها و عوارض از تولیدکننده ای که در کشور به اشتغالزایی پرداخته، اخذ می گردد.. متاسفانه با رویه ای که دولت پیش گرفته است به جایی نخواهیم رسید.

اخیراً اصل ۴۴ قانون اساسی مراحل

بخش خصوصی آنقدر توان مالی ندارد که اقدام به خرید واحدهای بزرگ دولتی کند. تا سالها پیش کسب ثروت امر مذموم و ناپسندی شمرده می شد اما از زمانی که مقام معظم رهبری کسب ثروت را عبادت عنوان نمودند وضعیت ما تولیدکنندگان تغییرات اساسی یافت.

اجرائی خود را طی می کند. به عقیده شما بخش خصوصی توانایی خرید و اداره واحدهای بزرگ دولتی را دارد؟

بخش خصوصی آنقدر توان مالی ندارد که اقدام به خرید واحدهای بزرگ دولتی کند. تا سالها پیش کسب ثروت امر مذموم و ناپسندی شمرده می شد اما از زمانی که مقام معظم رهبری کسب ثروت را عبادت عنوان نمودند وضعیت ما تولیدکنندگان تغییرات اساسی یافت. در حال حاضر جامعه از نظر فرهنگی به یک فرد متمول بعنوان زالو صفت و انگل نگاه نمی کند. به نظرم پیاده سازی اصل ۴۴ کار بسیار عاقلانه و صحیحی است و انجام این امر نیازمند انجام مطالعات کارشناسی متعددی می باشد. به نظرم انقلاب دوم ما باید انقلاب تولید باشد. نقطه شروع آن را مقام معظم رهبری لحاظ کرده اند و باید مورد پیگیری قرار گیرد.

به نظرم بخش خصوصی توانایی مالی خرید واحدهای بزرگ دولتی را ندارد. اگر بخش خصوصی بخواهد در این رشته موفق باشد باید به اتاق های بازرگانی متوسل شوند. باید اتاق بازرگانی سراسر ایران بسیج شوند و به برنامه ریزی، بررسی امور، حل اختلاف و... بپردازند.

تولید را با بحث فروش تا چه میزان عجین می دانید تا یک کارآفرین موفق باشد؟

یک واحد تولیدی که بخش بازاریابی و فروش آن فعال نباشد، اگر دلار هم چاپ کند محکوم به

ریل و... مناسب در کشور وجود ندارد، اگرچه دولت فعلی اندکی این امور را تقویت کرده اما هنوز کافی نیست. به نظرم دولت باید ۱۰ درصد از کل درآمد خود را به راه اندازی خطوط ریلی اختصاص دهد.

تولید کننده نیازمند حمایت واقعی است حمایت واقعی دولت هم این است که فقط به نظارت بپردازد دولت های گذشته نسبت به تولید چندین مهربان نبوده اند، دولت فعلی هم فعالیتها را انجام داده اما چندان موثر نیست، پس می توان نتیجه گرفت هر دولتی هم که به قدرت می رسد همین دیدگاه را دارد. نظر شما در این زمینه چیست؟

به نظرم دولت باید NGO ها و اتاق بازرگانی را تقویت کند. معتقدم اصلاً نیازی به وزارت بازرگانی نداریم، دولت بهتر است وزارت بازرگانی را منحل کند و اتاق بازرگانی (که مردمی است) را تقویت نماید. تصمیمات اتاق بازرگانی باید مهمتر و موثرتر از تصمیمات وزارت بازرگانی باشند در صورتی که تا کنون چنین نبوده است.

اعضای اتاق بازرگانی منتخبین و خبرگان مردم هستند که باید مشکلات توسط آنها رفع شود و حتی زمان تصمیم گیری وزیر بازرگانی وی را راهنمایی نمایند.

در حال حاضر قوانینی مانند رفع برخی از موانع تولید، کاهش نرخ بهره و... تدوین



یک واحد تولیدی که بخش بازاریابی و فروش آن فعال نباشد، اگر دلار هم چاپ کند محکوم به شکست است. تولید را باید تولیدکننده و فروش را تاجر انجام دهد. در ژاپن هیچ کارخانه داری فروشنده نیست

شکست است. تولید را باید تولیدکننده و فروش را تاجر انجام دهد. در ژاپن هیچ کارخانه داری فروشنده نیست. موفق ترین سیستم برای یک تولید کننده این است که کالای خود را تولید و سپس آن را به واحد بازرگانی و فروش ارسال نماید حتی معتقدم بهتر است واحد بازرگانی و فروش خارج از واحد تولیدی باشد.

برنامه های آینده؟

معتقدم در هیچ مقطعی یک کارآفرین نباید متوقف شود. ایستادن کارآفرین در هر نقطه ای مساوی است با نابودی. ما در حال حاضر در تامین خوراک و مواد اولیه با مشکل مواجه هستیم جهت رفع این مشکل در فکر راه اندازی یک پالایشگاه هستیم. اگر دولت دوراندیش و خردمند باشد حتی اکتشاف نفت را هم به بخش خصوصی خواهد سپرد. در صدد راه اندازی واحد دیگری هم هستیم. که این واحد مورد نیاز پتروشیمی رجال را تامین خواهد کرد.

موفقیت خود را در زمینه تولید به دلیل کسب تجارب متعدد در عرصه تجارت می دانید؟

قسمت بسیار زیادی را مدیون تجاربم در زمینه تجارت هستم. به نظرم کارآفرینان باید حداقل الفبای فروش را بدانند، البته اگر خودشان فروشنده تولیدات خود نباشند به نفع تولید است.

به بازنشستگی فکر کرده اید؟

خیر. بازنشستگی برایم مساوی با مرگ است. در دو امر بازنشستگی معنا ندارد یکی طلب علم و دیگری تولید. معتقدم تا زنده هستم باید کار کنم. تولید را دوست دارم. و بهترین حالت مرگ برایم پشت میز کارم است. اصلا نمی خواهم در رختخواب و بیمارستان از دنیا بروم. «بر سنگفرش قبر من بنویسید که این زنده یاد عاشق تولید بود»

روزهای اول فعالیت در صورت مواجهه با مشکلات، چه عکس العملی نشان می دادید؟

مشکلات را تا جایی که می توانستم حل می کردم. در واقع مشکلی نیست که آسان نشود. در ابتدا با قوانین تولید آشنایی چندانی نداشتم و هر اندازه کار توسعه یافت بیشتر با تولید آشنا شدم. در زمان تصدی دکتر عادلی - رئیس سابق بانک مرکزی - به ما تولیدکنندگان ارز تعلق نمی گرفت مدتی بعد اعلام شد به هر صاحب شناسنامه ۵ هزار دلار داده می شود من هم کارگران را به بانک ملی اصفهان می بردم و موفق شدم توسط شناسنامه های آنان به خرید ماشین آلات و مواد اولیه پردازم. بدین ترتیب حدود یک سال و نیم توانستم کارخانه را اداره کنم. واقعا روزهای سختی بود که پشت سر گذاشتیم اما تمام این مسائل باعث نشد تولید را رها کنم. شیرینی کار به سختی آن است. هیچ کار آسانی شیرین نیست، زیرا بادآورده را باد می برد.

در ایران کمتر به تجارب پیشکسوتان و گذشتگان عنایت می شود در حالیکه در سایر کشورها چنین نیست. آنهایی که تجربه کسب می کنند به نحوی پس از بازنشستگی جذب می شوند و اتاق فکر را راه اندازی می کنند اما در ایران این اقدام صورت نگرفته است. شما که دارای تجارب ارزنده ای هستید آیا تاکنون به فکر مستندسازی و ثبت فعالیت های خود در شرکت بوده اید؟

انتقال تجربیات و ایجاد مستندات به یک امر عادی در واحدهای مجموعه ما تبدیل شده بطوریکه بنده در این شرکتها دیگر هیچ پست اجرایی ندارم و فقط بر امور نظارت می کنم. این امر هم فقط از انتقال صحیح امور و تفویض درست امور اجرایی و تقویت روحیه کار جمعی به دست می آید. در مجموعه ما تصمیمات مهم هفته ای یکبار با برگزاری جلسات هیات مدیره اتخاذ شده و جهت اجرای آنها در بدنه شرکت تزیق می گردد و سعی شده تفویض اختیارات و امور اجرایی به گونه ای باشد که این تصمیمات با بیشترین سرعت حالت عملیاتی به خود بگیرد. در این میان آموزش های مستمری نیز برای کارکنان جهت ارتقای سطح کاری آنها در نظر گرفته می شود. به امید روزیکه همه مسئولین کلیه امکانات ریلی و ارزی کشور را در اختیار تولید کنندگان خنوم قرار دهند و از دور ناظر بر اعمال آنها باشند و برای یک کارآفرین ۶۰ ساله به اندازه یک فوتبالیست ۲۰ ساله ارزش قائل شوند. انشاالله

مهمترین خصوصیت خود را در کسب موفقیت چه عاملی می دانید؟

خصوصیت بارزی که با دیگران متمایز باشد، ندارم، اما کمی جسارت در کار، توکل به خداوند و راسخ بودن در تصمیم گیری ها از ویژگی های من است که در تولید موثر و سرنوشت ساز می باشد.

توصیه و پیشنهاد برای جوانان که می خواهند راه شما را ادامه دهند؟

الگو برای جوانان ایرانی نظم است. متأسفانه جوانان ما چندان منظم نیستند. در صورت منظم بودن به پیشرفت مالی خواهید رسید. تصور نکنید یک شبه میلیاردر خواهید شد اگر این اتفاق هم رخ دهد یقین داشته باشید با یک خواب و بیداری پس از آن پول را از دست خواهید داد و همانطور که گفتیم بادآورده را باد می برد.

دوراندیشی، مشورت با دیگران، مودب بودن، اعتقاد به آداب اسلامی، احترام به حقوق دیگران و ... در موفقیت هر کسب و کاری موثر است.