

مدیریت خط‌ای صنایع موفقیت صنعت

گفت و گو با مجید لطیفی - مدیر عامل شرکت پگاه یزد

اشاره:

مجتمع صنایع پلاستیک پگاه یزد با اندیشه ارتقاء صنعت بسته بندی در ایران، در سال ۱۳۸۲ در شهرک صنعتی یزد تاسیس شد. مدیریت، علمی است کاربردی که باید با معیارهای روز دنیا سازگار باشد. قطعاً اگر مدیران کارخانجات با اصول آن آشنا بوده و بدانند چه موقع و چگونه از تئوری‌های آن استفاده کنند، موفقیت واحد خود را تضمین خواهند کرد. بهره‌گیری درست از مدیریت زمان و تصمیم‌گیری مقطعی، بینش صحیح مدیریت را نشان خواهد داد. به اعتقاد کارشناسان مدیری موفق خواهد بود که از پتانسیل‌های موجود و نیروی انسانی خود نهایت بهره را برده و براساس مقتضیات زمان مجموعه تحت کنترل خود را بدرستی رهبری کند. مجید لطیفی، مدیر عامل شرکت پگاه یزد با تأکید بر مطالب فوق، اصل علم مدیریت را ریسک دانست و مدیری را موفق دانست که در شرایط بحرانی، تصمیمی معقول اتخاذ کند. وی، مدیریت لحظه‌ای و آموزش‌های ضمن خدمت را ضامن موفقیت واحدهای تولیدی دانست و اهمیت تئوری‌های مدیریتی را خاطر نشان کرد. گفتنی است که مجتمع صنایع پلاستیک پگاه یزد با اندیشه ارتقاء صنعت بسته بندی در ایران، در سال ۱۳۸۲ در شهرک صنعتی یزد تاسیس شد. ماحصل این گفت و گو را در زیر می‌خوانید:

کنند، رضایتمندی واحدهای تولیدی حاصل خواهد شد.

یعنی قرارگیری بورس مشکل واسطه‌گری را ایجاد کرده است؟

دقیقاً، این شرکت‌ها معمولاً توناز پایین به واحدهای صنعتی ارائه نکرده و در نوسان شدید قیمت دخیل هستند.

در حالیکه وظیفه آنها تأمین خواسته‌های کارخانجات است. به طور مثال ما که در روز بیش از ۵۰ تن گرانول نیاز نداریم، با مشکل خرید مواجه هستیم. البته پتروشیمی قول مساعد برای تعیین ظرفیت را داده است که امیدواریم قانونی مشخص برای فعالیت شرکت‌های کارگزاری تدوین و ابلاغ شود.

با کارخانجات دیگر پگاه نیز همکاری دارید؟

بله، با شرکت‌های رامک، دایتی، کاوه و تاپ همکاری کامل داشته و نیازهای آنها را تأمین می‌کنیم. همچنین با کلیه کارخانجات همنام پگاه مشارکت کامل داریم.

چاپ ۸ رنگ و سیستم‌های مجهز به (PLC)، اکسترودر و ترموفرمینگ کره جنوبی، استفاده می‌کنیم. بهره‌گیری از بهترین مواد اولیه، کنترل پیوسته کیفیت و تحویل سفارش در زمان مقرر، اهداف سازمانی این مجموعه برای جلب رضایت مشتری است.

مواد اولیه خود را از کجا تأمین می‌کنید؟

از پتروشیمی تبریز، پلی‌استایرن و پلی‌پروپیلن جزو مواد اصلی ما بوده که از این مجتمع دولتی تأمین می‌کنیم. ولی همچون سایر واحدهای تولیدی با مشکل کارگزاری و واسطه‌گری مواجه هستیم. چرا که این شرکت‌ها تأثیر مستقیمی برافزایش قیمت‌ها خواهند داشت.

آنها واسطه‌ای عمل کرده و مواد اولیه مورد نیاز شرکت‌ها را تأمین می‌کنند. بنابراین با اصل وجودی بورس مخالف نیستیم. بهر حال این مجموعه اقتصادی نزدیک به چهل سال در دنیا فعالیت می‌کند و کارکردی مثبت دارد. اگر نقاط ضعف آن برطرف شده و شرکت‌های کارگزاری براساس برنامه‌های مدون فعالیت

اندازه و وزن‌های مختلف؛

۳- انواع لیوان دهانه‌ی ۷۵ میلی‌متر با مشخصات:

پاکتی و کاله ای ۱۰۰، ۱۲۰، ۱۵۰، ۲۰۰ (سی سی)؛

۴- انواع لیوان دهانه‌ی ۹۵ میلی‌متر با

مشخصات: تخت ۵۰۰، ۴۵۰، ۱۰۰ سی سی

فنجان ۳۸۰، ۲۵۰، ۲۰۰، ۱۵۰ سی سی؛

۵- انواع لیوان دهانه‌ی ۱۲۵ میلی‌متر با

مشخصات: ۱۰۰۰، ۹۰۰، ۸۵۰ سی سی؛

۶- انواع لیوان دهانه‌ی ۱۴۵ میلی‌متر با

مشخصات: ۱۵۰۰، ۱۳۰۰ سی سی؛

۷- انواع لیوان دهانه‌ی ۱۷۵ میلی‌متر با مشخصات:

۲۳۰۰، ۲۰۰۰، ۱۸۰۰ سی سی؛ با مشخصات:

۴۰۰، ۴۵۰ سی سی؛

۸- انواع لیوان چهارگوش پنیر UF

جالب است که بدانید، پگاه یزد براساس قرارداد با شرکت‌های کلیشه‌سازی هلند و بنا به درخواست مشتریان، طراحی و ساخت کلیشه‌ها را در کشور هلند انجام می‌دهد.

از چه ماشین‌آلاتی بهره می‌برید؟

از آخرین تکنولوژی روز (vandam) هلند در

در ابتدا به تولیدات شرکت پگاه یزد اشاره کنید؟

این مجموعه از آغاز فعالیت خود، با توجه به اهمیت مسایل بهداشتی و فرمول‌های ترکیبی استاندارد ساخت محصولات، موفق به اخذ مجوزهای پروانه‌ی تأسیس و بهره‌برداری و همچنین پروانه‌ی ساخت از اداره‌ی کل نظارت بر مواد غذایی و دارویی وزارت بهداشت شده است. در حال حاضر به تولید انواع ظروف بسته‌بندی از جنس پلی‌استایرن و پلی‌پروپیلن، انواع ورق‌های پلیمری از جنس پلی‌استایرن و پلی‌پروپیلن می‌پردازیم.

این واحد صنعتی با به کارگیری فن‌آوری پیشرفته روز دنیا و بهره‌گیری از کادری متخصص و مجرب، به تولید انواع محصولات زیر می‌پردازد:

۱- ورق پلی‌استایرن و پلی‌پروپیلن با ضخامت‌های ۰/۲ mm تا ۲ mm و تا عرض ۸۴۰mm؛

۲- ظروف بسته‌بندی گرد و چهار گوش در

به نظر شما بحران جهانی تا چه اندازه بر اقتصاد ایران تاثیر گذاشته است؟

مطمئن با شید تاثیر خواهد داشت. متأسفانه با اینکه هنوز بحران وارد کشور نشده ولی آثار روانی آن هم اکنون دیده می شود. کاهش انگیزه تولید و فروش موید این مدعاست. به نظر من این بحران از ابتدای سال آتی وارد ایران خواهد شد. این در حالی است که مسئولین و متولیان امر سخن از کاهش قیمت ها و تورم در اقتصاد ایران می کنند که امیدواریم در سال آتی تحقق یابد.

آیا میزان فروش شما در این مدت کاهش یافته است؟

بله، بحران های جهانی در صنایع غذایی تاثیری مستقیم داشته و میزان تقاضای عمومی را دستخوش تغییر و تحول کرده است. با این وجود تدابیری ویژه برای مقابله با آن اندیشیده تا به سلامت از آن عبور کنیم. البته این را نیز بدانید که مواد غذایی همواره مورد نیاز مردم است و کم تر دستخوش کاهش تقاضا می شود.

به نظر شما ریسک پذیری تا چه اندازه در مدیریت اهمیت دارد؟

اصل علم مدیریت ریسک است. به عبارتی آن دسته از مدیرانی که ریسک پذیر هستند، موفق تر خواهند بود. البته این احتمال وجود دارد که تاثیری سوء بر کارکرد مجموعه داشته باشد. در این میان ریسک پذیری پگاه یزد، واردات گرانقیمت ترین ماشین آلات روز دنیا محسوب می شود. در حالیکه می توانستیم از ماشین آلات دسته دوم بهره گیریم.

و به مدیریت بحران نیز اعتقاد دارید؟

بله، طبعاً آن دسته از واحدهای تولیدی موفق خواهند بود که در شرایط بحرانی و در حال رقابت شدید برنامه ریزی مطلوبی داشته باشند. چرا که میزان عرضه از تقاضا بیشتر بوده و فروش با کیفیت رابطه ای مستقیم دارد. در این جاست که مقوله تخصص و تجربه اهمیت پیدا می کند.

شما از چه سیستم مدیریتی در کارخانه پگاه یزد بهره می گیرید؟

ببینید سیستم ها با یکدیگر متفاوت و کارکردی مختلف دارند. به طوریکه نمی توان براساس تئوری های صرف عمل کرد. به عقیده من مدیریت مجموعه ای از عملیات با به گارگیری تخصص هاست.

مدیران براساس مقتضیات زمان باید تشخیص بدهند که چه نوع سیستمی جواب می دهد. یعنی او باید در شرایط سخت و دشوار اقتصادی بهترین تصمیم را اتخاذ کند. از طرفی دیگر نباید پای بند یکسری از قوانین و مقررات باشد. چرا که هر قانونی در موقعیتی خاص جواب می دهد. نمونه بارز آن سرعت ۶۰ در اتوبان

است. چه کم تر از آن حرکت کنید و چه بیشتر، جریمه خواهید شد.

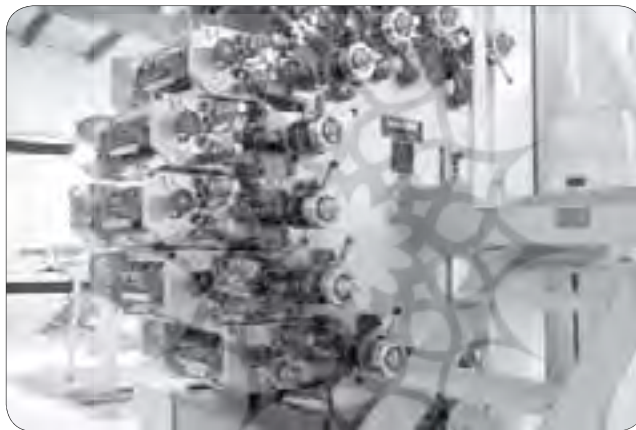
پس تئوری های مدیریتی را در عمل استفاده می کنید؟

بله، چرا که نظریات مختلف قابل احترام بوده و باید کارکردهای آنها را بررسی کرد. از طرفی

کرده اید؟

ما در تلاش هستیم تا براساس توانایی های مجموعه، مدیریت ها را تعریف کرده و از ویژگی های آنها بهره مند شویم. به طور مثال در مقوله استخدام، به آموزش های ابتدا و ضمن خدمت اهمیت می دهیم. فرض کنید

اصل علم مدیریت ریسک است. به عبارتی آن دسته از مدیرانی که ریسک پذیر هستند، موفق تر خواهند بود. البته این احتمال وجود دارد که تاثیری سوء بر کارکرد مجموعه داشته باشد. در این میان ریسک پذیری پگاه یزد، واردات گرانقیمت ترین ماشین آلات روز دنیا محسوب می شود. در حالیکه می توانستیم از ماشین آلات دسته دوم بهره گیریم.



دیگر این تئوری ها در مقتضیات و زمان های خاص جواب می دهند.

در غیر این صورت مطرح نشده و به صورت اصل پذیرفته نمی شدند.

در این میان انواع مدیریت ها مطرح می شود. همچون مدیریت منابع انسانی، فروش و تولید. آیا این سیستم ها را در ساختار اداری و کاری پگاه یزد تعریف

در حالیکه ماشین آلات و تجهیزات مدرن را در اختیار دارید. در این حالت باید بلافاصله تصمیم گرفته و آن برنامه ریزی کنید. دیگر برنامه ریزی بلند مدت و کوتاه مدت جواب نمی دهد. همچون خلبان باید لحظه ای تصمیم گیری کنید تا مسافرانان با مرگ مواجه نشوند.

آیا به خارج از کشور نیز صادرات دارید؟

ما مستقیم صادرات نداریم. البته برنامه فروش محصول به عراق داشتیم که بدلیل بروز مشکلاتی صورت نگرفت. از آنجایی که محصول تولیدی پگاه یزد به مصرف کارخانجات دیگر همچون رامک و کاوه می رسد، از طریق آن ها صادرات انجام می گیرد.

چرا؟

بدلیل آنکه نوع محصول ما حجیم است. بنابراین کرایه حمل به عراق بیش از حد معمول محاسبه می شود که مرقون به صرفه نیست. در حالیکه تولیدات کوچک توجیه اقتصادی دارد.

و در مورد اهمیت صنعت بسته بندی در صنایع غذایی بگویید؟

از آنجا که این صنعت در ایران، نوپا بوده و جزء مزیت های رقابتی محسوب می شود، توجه به آن، نگرشی ژرف به فردا خواهد بود.

به عبارتی دیگر بسته بندی مکمل کیفیت کالاهای تولیدی است که اگر نوآوری های بدیعی در آن داشته باشیم، موفق خواهیم شد.

به نظر شما بهترین روش بازاریابی برای کالاهای تولیدی چیست؟

با این که نمایشگاهها روزگاری جواب می دادند ولی متأسفانه کارایی چندانی در شرایط فعلی ندارند.

در همین نمایشگاه چاپ و بسته بندی مشکلات عدیده ای نظیر زمان و مکان نامطلوب و همچنین عدم هماهنگی میان ستاد برگزاری با غرفه داران دیده شد، به طوریکه برخی از آن ها از حضور در آن ناراضی بودند. در این میان بازاریابی اینترنتی و تحت وب راهکار جدیدی برای افزایش فروش است.

کلام پایانی؟

امیدوارم که توانسته باشم درد صنعتگر و تولیدکننده را بیان کرده و گوشه ای از مشکلات تولید را بازگو کرده باشم.

در پایان این امید می رود که صنعت ایران در سالهای آتی رونق بیشتری پیدا کرده و بازوی توانمند اقتصاد باشد. چرا که توانی های بالقوه زیادی داشته و می توانیم به قله های رفیع دانش و تولید دست یابیم. این را نیز بدانید که انتقاد برای سازندگی و رفع مشکلات است نه برای تخریب افراد و سازمان ها.

مهندس شیمی در کارخانه استخدام شده ولی تخصص لازم را برای مدیریت خط تولیدی ندارد. در صورتی که اگر آموزش های لازم به او داده شود، کارایی وی بالا رفته و بهتر با شرایط سالن تولید آشنا می شود. و اما مدیریت زمان. بنده آن را مدیریت لحظه ای تعریف می کنم. مثال بارز آن خرید مواد اولیه با قیمت بالا در شرایط سخت است.