

تعمیر و تحول؛ همراه همیگی مدیریت

گفتگو با مهندس عباس عباسی ایبانه - مدیر عامل لاستیک سازی کرمان

اشاره:

* حیات شغلی من با تغییرات و جایجایی چندانی همراه نیست و شاید از معدود مدیرانی هستم که سال های طولانی در یک جا مانده ام. به طوری که ۱۰ سال در شرکت کیان تایر و بیش از ۲۰ سال از مرحله راه اندازی و طراحی تا تولید کارخانه لاستیک بارز در کرمان مشغول به کار بوده ام؛ البته در گروه کارخانجات بارز و کیان تایر همواره تلاش می کردم نوعی تغییر را در مراحل کاری ام دنبال کنم و هیچ گاه به توقف در یک مرحله راضی نبودم. *مهمترین نکته ای که طی این سال ها موجب رضایت من شده، این است که تغییر و تحول در محیط کاری را اعمال کرده ام. در واقع مهم ترین ویژگی زندگی شغلی من، جست و جوی تغییر بوده است.

* خوشبختانه فرصت های بسیار ارزشمندی به دلیل وقوع انقلاب اسلامی و واگذاری مسئولیت های مهم به متخصصان داخلی واگذار شد اگر این اتفاق رخ نداده بود به قطع و یقین، امور توسعه ای و پیچیده فنی به کارشناسان ایرانی از جمله برنامه ریزی برای توسعه، طراحی کارخانه و خط تولید واگذار نمی شد.

* فکر می کنم اگر فردی از رده های پایین صنعت و مباحث فنی کار را شروع کند و از فرآیندهای تولید شناخت کافی داشته باشد، به تدریج می تواند مدارج بالای شغلی را طی نماید و در نهایت به یک مدیر موفق تبدیل شود. این امر اغلب در ژاپن اتفاق می افتد. مدیرانی که اغلب اداره کنندگان صنایع این کشور محسوب می شوند، فارغ التحصیلان دانشکده های مدیریت نیستند و اکثر آنها از بطن صنعت و از پایین ترین سطح، کار خود را شروع کرده اند.

* انسان ها دارای نقطه نظرات متفاوتی هستند و جلب نظر آنها برای همکاری دشوار است اما اگر فردی از تمام جزئیات آن صنعت آگاه و در زمینه برقراری تعامل با دیگران نیز توانمند باشد؛ قطعاً موفق است. البته آموختن نکات مدیریتی هم لازم است، به این معنا که یک کارشناس بدون این که خود را ملزم به یادگیری نماید، توفیق کامل را به دست نخواهد آورد.

در ابتدا به مراحل تحصیلاتی و شغلی اشاره نمائید.

متولد ۱۳۲۹ در ایبانه یکی از روستاهای نزدیک به شهرستان نطنز هستم و تحصیلات ابتدایی را در ایبانه گذراندم. شاید ایبانه از معدود روستاهای کشور محسوب می شود که از سال ۱۳۲۶ در آن دبستان دایر شده است. پس از اتمام تحصیلات مقدماتی، در سال ۱۳۴۸ وارد دانشگاه مشهد شدم و تحصیلات دانشگاهی خود را در رشته شیمی آغاز کردم. در سال ۱۳۵۴ پس از دوران سربازی، رشته مهندسی پلیمر دانشگاه صنعتی امیر کبیر (پلی تکنیک تهران) را جهت ادامه تحصیل انتخاب کردم.

سال ۱۳۵۶ در یکی از روزنامه ها، آگهی استخدام شرکت کیان تایر را مشاهده کردم و جهت انجام مصاحبه و استخدام به این شرکت مراجعه کردم. پس از موفقیت در مصاحبه، فعالیت رسمی خود را در صنعت تایر شروع کردم و بیش از ۳۰ سال است که در این صنعت فعال هستم. حیات شغلی من با تغییرات و جایجایی چندانی همراه نیست و شاید از معدود مدیرانی هستم که سال های طولانی در یک جا مانده ام. به طوری که ۱۰ سال در شرکت کیان تایر و بیش از ۲۰ سال از مرحله راه اندازی و طراحی تا تولید کارخانه لاستیک بارز در کرمان

مشغول به کار بوده ام و به طور کلی دارای سابقه کار ساده ای هستم. البته در گروه کارخانجات بارز و کیان تایر همواره تلاش می کردم نوعی تغییر را در مراحل کاری ام دنبال کنم و هیچ گاه به توقف در یک مرحله راضی نبودم. مهم ترین نکته ای که طی این سال ها موجب رضایت من شده، این است که تغییر و تحول در محیط کاری را اعمال کرده ام. در واقع مهم ترین ویژگی زندگی شغلی من، جست و جوی تغییر بوده است و تلاش کرده ام فعالیت هایم یکنواخت نباشد از این نگرش نتایج مثبت و قابل توجهی هم به دست آورده ام و خوشبختانه در حال حاضر کارنامه پربار و مثبتی در صنایع تایر ایران دارم.

با چه سمتی فعالیت خود را در شرکت کیان تایر آغاز کردید؟

به دلیل تحصیل در رشته های مهندسی پلیمر و شیمی کار خود را تحت عنوان "کارشناس مواد و آمیزه" شروع کردم. آغاز فعالیتیم در کیان تایر زمانی بود که هنوز از پایان نامه ام دفاع نکرده بودم و پایان نامه ام را در مورد آمیزه کاری در صنعت تایر ارائه دادم. از تایر یک محصول نسبتاً پیچیده است که هم باید بتواند تحمل سرعت بالا را داشته باشد و هم از قدرت انعطاف پذیر بالایی برخوردار باشد، لذا محصولی است که به لحاظ ساختاری از

حدود ۱۲-۱۰ هزار تن به ۲۸ هزار تن افزایش پیدا کرد و بر اساس این نوسازی در سال های بعد هم، کیان تایر توانست تا ۲۵ هزار تن هم تولید کند و بتواند تا سال ها به فعالیت ادامه دهد و با ورود ماشین آلات جدید و ارتقای دانش فنی و تکنولوژی حضور مستمر خود را در بازار تضمین کند.

به هر حال بیش از وظیفه ای که به من محول می شد، به فعالیت ادامه می دادم و به دنبال ایجاد فرصت های جدید بودم. خوشبختانه فرصت های بسیار ارزشمندی به دلیل وقوع انقلاب اسلامی و واگذاری مسئولیت های مهم به متخصصان داخلی واگذار شد اگر این اتفاق رخ نداده بود به قطع و یقین، امور توسعه ای و پیچیده فنی به کارشناسان ایرانی از جمله برنامه ریزی برای توسعه، طراحی کارخانه و خط تولید واگذار نمی شد و در انحصار متخصصین خارجی باقی می ماند.

وقوع انقلاب باعث شد وارد فعالیت های تخصصی و پیچیده صنعتی شوم و فرصت های بسیار خوبی برای رشد ما به وجود آمد و فکر می کنم یکی از متخصصینی بودم که فرصت ارزشمند و معتیمی برای یادگیری اصول کار به دست آورده بودم. آثار این یادگیری هم در زمینه طراحی و بهره برداری و هم در زمینه طرح توسعه کیان تایر بسیار قابل توجه بود به طوری که تمام دانش حرفه ای و

تکنولوژی بالایی بهره مند است و از نظر ترکیب مواد، بسیار متنوع می باشد (از پایه پلیمری شروع می شود به اضافه مواد تقویت کننده مانند دوده سیلیکات ها، نرم کننده ها، شتاب دهنده ها، مواد محافظت کننده، سیم، نخ و...) تایر علاوه بر این که یک علم است، یک هنر هم محسوب می شود. در مجموع ظرافت های موجود صنعت تایر جذابیت زیادی برایم داشت و وجود این علاقه یکی از دلایلی است که سال های طولانی توانستم به فعالیت در صنعت تایر ادامه دهم و سال های متمادی علاقه من به تکنولوژی تایر به خصوص در زمینه کامپانیدینگ تداوم یافت به نحوی که شاید عمده زمان فعالیتیم در کیان تایر، به مطالعه در زمینه تکنولوژی تایر اختصاص پیدا می کرد.

در سال ۱۳۶۲ متوجه شدیم که تکنولوژی موجود در کیان تایر تا حدود زیادی قدیمی شده است و نوسازی آن بیش از هر زمان دیگری ضروری به نظر می رسید. در آن زمان به عنوان عضو هیأت مدیره و مدیر فنی کارخانه فعالیت داشتم و همچنین مسئولیت نوسازی و توسعه کیان تایر به من سپرده شد. به همراه یکی از دوستان با تجربه - آقای مهندس جعفریان - برنامه ریزی جهت توسعه و بازسازی کیان تایر را شروع کردیم. این اقدام موفقیت آمیز بود به طوری که ظرفیت تولید از

تجارب کسب شده ام را به نوعی مبدون فعالیت در کبان تایر می دانم و پایه های تجربیم در این کارخانه بی ریزی شد.

پیش از انقلاب، تمام بخش فنی صنعت تایر وارداتی بود؟

بله، ۴ کارخانه پیش از انقلاب در زمینه تایر راه اندازی شده بود که از این تعداد ۳ کارخانه به بهره برداری رسیده بود و یکی در حال بهره برداری بود که انقلاب اتفاق افتاد. پیش از آن تکنولوژی در اختیار شرکتهای صاحب نام خارجی بود. این کارخانجات عبارت بودند از: کبان تایر (بی اف بوردریج)، ایران تایر (جنرال تایر آمریکا) دنا (بريجستون)، و پیروزی (پیرلی). شرکت های خارجی ضمن سهامداری، تکنولوژی به کارگیری دانش فنی هم را هم ارائه داده بودند و غالباً مدیران فنی این کارخانجات از خارج می آمدند، حتی گاهی اوقات مدیران کارخانه هم خارجی بودند. کارخانه دنا (سال ۱۳۵۳) توسط متخصصین ژاپنی به مرحله تولید رسید اما با وقوع انقلاب همگی آنان از ایران خارج شدند. دانش فنی عمدتاً وارداتی بود و به کارگیری آن هم توسط کارشناسان شرکت های خارجی در ایران صورت می گرفت.

نخستین کارخانه ای که طراحی و تکنولوژی آن بومی و داخلی بود، "مجتمع لاستیک سازی کرمان" است که نخستین تجربه متخصصین ایرانی و انتقال تکنولوژی از داخل کشور (از کارخانه لاستیک دنا به مجتمع لاستیک سازی کرمان) محسوب می شود و براساس قرار دادی که تمام چارچوب های انتقال تکنولوژی کامل را به همراه داشت در چهار وجه دانش فنی، طراحی کارخانه، بهره برداری و آموزش نیروی انسانی خلاصه می شد.

قرارداد انتقال تکنولوژی میان لاستیک دنا و لاستیک کرمان در سال ۱۳۶۵ بی ریزی شد. البته در این سال، لاستیک دنا و طرح لاستیک کرمان به سازمان صنایع ملی وابسته بودند و یک سهامدار داشتند اما غیرمغ این مسأله، انتقال کامل تکنولوژی در چهارچوب یک قرارداد جامع انجام شد. تدوین دانش فنی کار ساده ای نبود اما با تکیه بر توانمندی و تجارب متخصصین داخلی توانستیم اسناد انتقال تکنولوژی را به صورت کتابچه های تدوین و بر مبنای آن کارخانه را طراحی نماییم. ماشین آلات را سفارش دادیم و در مراحل نصب و راه اندازی نیز از همکاری و مساعدت متخصصین لاستیک دنا بهره مند شدیم. فرصت خوبی است تا از تمام عزیزانی که در آن زمان به ما کمک کردند، قدردانی نمایم (به خصوص زنده یاد مهندس عباس خواجوی که در انتقال تکنولوژی به ما کمک زیادی کرد).

با توجه به این که رشته شما مهندسی بود و در زمینه فنی به فعالیت می پرداختید؛ در مسائل مدیریتی با مشکلاتی مواجه نمی شدید؟ چگونه تجارب مدیریتی را کسب می کردید؟

این درست است که تحصیلات من در رشته مهندسی بود و زمانی که وارد صنعت شدم در مباحث فنی و تخصصی کار می کردم. اما برای اداره و هدایت بسیاری از صنایع، داشتن آشنایی با آن صنعت ضروری است. فکر می کنم اگر

فردی از رده های پایین صنعت و مباحث فنی کار را شروع کند و از فرآیندهای تولید شناخت کافی داشته باشد، به تدریج می تواند مدارج بالای شغلی را طی نماید و در نهایت به یک مدیر موفق تبدیل شود. این امر اغلب در ژاپن اتفاق می افتد. مدیرانی که اغلب اداره کنندگان صنایع این کشور محسوب می شوند، فارغ التحصیلان دانشکده های مدیریت نیستند و اکثر آن ها از بطن صنعت و از پایین ترین سطح، کار خود را شروع و به تدریج رشد کرده اند و در نهایت مدیر شده اند. به هر حال کارکردن با انسان ها دشواری های خاص خود را دارد و یک مدیر باید بتواند این بُعد مهم مدیریتی، یعنی برقراری رابطه و تعامل با سایر انسان ها را در خود ایجاد کند. به اعتقاد من تمام کارشناسان نمی توانند مدیر باشند بلکه افرادی می توانند فعالیت کارشناسی خود را در زمینه مدیریت ادامه دهند که قادر به برقراری ارتباط مستمر و موثر با انسان ها باشند. (منظور از ارتباط؛ تعامل و نوعی سازگاری نشان دادن و جلب نظر دیگران برای همراهی و همکاری است.)

انسان ها دارای نقطه نظرات متفاوتی هستند و جلب نظر آن ها برای همکاری دشوار است اما اگر فردی از تمام جزئیات آن صنعت آگاه و در زمینه برقراری تعامل با دیگران نیز توانمند باشد؛ قطعاً موفق است. البته آموختن نکات مدیریتی هم لازم است. به این معنا که یک کارشناس بدون این که خود را ملزم به یادگیری نماید، توفیق کامل را به دست نخواهد آورد اما نکته مهم داشتن زمینه مساعد است. یعنی زمینه هایی که انسان بتواند با همکاران خود ارتباطات توأم با صداقت و صمیمیت ایجاد کند و قادر به انتقال انرژی مثبتی باشد. البته این امر جزء خصوصیات ذاتی انسان هاست و چندان نمی توان آن را ساخت یا آموخت. انسان باید در دوره کودکی چنین ویژگی هایی را پیدا کرده باشد. من این فرصت را داشتم که وارد صنعت مرتبط با رشته تحصیلی ام شوم و دقیقاً زمانی وارد بطن کار شدم که نیاز به متخصصین داخلی در کارخانجات کشور احساس می شد. البته افرادی هم وجود دارند که از خارج یک صنعت وارد آن شده اند و به خوبی از عهده مدیریت مجموعه های بزرگ برآمده اند.

زمانی که از مباحث فنی وارد مباحث مدیریت شدید؛ با مشکلاتی روبرو بودید و چگونه مشکلات را برطرف می کردید؟

این انتقال به صورت تدریجی صورت گرفت. زمانی که به عنوان عضو هیأت مدیره منصوب شدم به صورت همزمان، مدیر فنی، تنها عضو کارشناس شورای مدیریت کارخانه و مدیر پروژه توسعه کبان تایر نیز بودم. پس از انقلاب به همراه ۶-۵ نفر متخصص فنی دور یکدیگر جمع شدیم و تصمیم بر این بود که از این میان یک نفر به عنوان مدیر انتخاب شود. البته افراد با سابقه و با تجربه تر از من هم حضور داشتند اما من داوطلبانه آن را پذیرفتم. اوایل پیروزی انقلاب یکسری مسائل و مشکلاتی وجود داشت و به دلیل بروز تغییر و تحولات عمیق در کشور، نظم چندان خاصی برقرار نبود و اگر فردی به عنوان مدیر منصوب می شد باید کار را ادامه می داد و حمایت و پشتیبانی چندان از وی

وجود نداشت. در این شرایط توانستم ارتباطات نسبتاً خوبی را میان گروه های کارگری و مدیران رده بالا، هیأت مدیره و کارگران، سرپرستان و گروه های مختلف در کارخانه برقرار کنم که البته این کار بسیار دشوار بود. همین همکاری و ارتباطات باعث شد که پس از ۲ سال از سوی سازمان صنایع ملی به عنوان عضو هیأت مدیره انتخاب شوم. بدین ترتیب در عین پرداختن به مسائل تخصصی و فنی، به امور مدیریتی نیز مشغول بوم و نهایت تلاش خود را جهت افزایش تولید انجام می دادم که قطعاً تمرینی هم برای ارتقای تجارب و توانمندی های مدیریتی و فنی ام هم محسوب می شد. ویژگی اصلی من برقراری ارتباطات موثر میان اقشار مختلف کارخانه مانند کارگران، گروه فنی و... بود. برای مثال در کارخانه، صندوق قرض الحسنه تأسیس کرده بودیم و بسیاری از مشکلات به صورت صمیمانه و خود جوش برطرف می شد و تمام افراد شاغل در کارخانه برای توسعه و پیشرفت کارخانه تلاش می کردند.

زمانی که وارد حوزه های مدیریتی شدید، ظرفیت تولید کارخانه تغییر کرد؟

از سال ۱۳۶۲ کار توسعه را شروع کردیم. تا پیش از سال ۱۳۶۲ هیچ گاه کبان تایر بیش از ۱۰ هزار تن تولید نکرده بود اما پس از اجرای بخش عظیمی از طرح توسعه، ظرفیت تولید کارخانه افزایش یافت و به تولید ۲۵ هزار تن دست یافت و نخستین سرمایه گذاری در صنعت تایر کشور در این کارخانه انجام گرفت به طوری که شاید ۳۰-۲۵ هزار مترمربع به سطح زیر بنای کارخانه آن افزوده شد و ماشین آلات مدرن و جدید در آن نصب گردید.

در گذشته، زمان هایی بود که هر تولیدی با هر سطح کیفیت به فروش می رفت و بدین ترتیب کیفیت در اولویت های بعدی تولید قرار گرفت. در این شرایط بسیاری از صنایع کشور دچار مشکل شدند اما با توجه به سخنان شما، کبان تایر در این شرایط به فکر بازسازی و نوسازی افتاد. چگونه در این شرایط به تحقیق و توسعه و نوسازی فکر کردید؟

ضمن بازدید از کارخانجاتی که وضعیت بهتری داشتند و کسب اطلاعات در زمینه صنعت تایر در دنیا، متوجه قدیمی بودن سیستم تولید در کبان تایر شدیم این امر باعث کاهش بهره وری و مستهلک شدن ماشین آلات می شود. کارخانه کهنه و قدیمی به نظر می رسید و ماشین آلات هم وضعیت خوبی نداشتند، بنابراین باید فناوری روز را مورد بهره برداری قرار می دادیم. در این راستا از چندین کارخانه در ژاپن و آلمان بازدید به عمل آوردیم و بیش از پیش متوجه قدیمی بودن کارخانه خود شدیم. به همین دلیل در ابتدای امر، سیستم برق ماشین آلات را یکسان کردیم که این امر نقطه شروع نوسازی محسوب می شد. سرمایه گذاری در آن شرایط بسیار هزینه بر بود و توجیه سهامداران جهت سرمایه گذاری جدید دشوار به نظر می رسید. البته طرح های پروژه به نرخ آن زمان ارزان تمام می شد. برای مثال یک جفت تایر سواری با قیمت ۲ هزار تومان به فروش می رفت. قیمت فروش محصولات در آن سال ها توسط دولت تعیین

می شد و سازمان حمایت از مصرف کنندگان و تولید کنندگان، قیمت گذاری می کرد. گاهی اوقات اختلاف قیمت در بازار به وجود می آمد که با اتخاذ روش های نظارتی، این اختلاف برطرف می شد. به هر حال سهامدار کبان تایر یعنی سازمان صنایع ملی با سرمایه گذاری جدید موافقت کرد.

در زمینه ارتقای کیفیت چه اقداماتی انجام دادید؟

در صنعت تایر به دلیل آزاد شدن واردات، رقابت هر روز دشوارتر شده است. البته در ۱۰ سال گذشته در صورت کمبود تولید داخلی، وزارت بازرگانی اقدام به واردات می نمود و بخشی از نیاز، توسط واردات و بخشی توسط تولیدات داخلی تأمین می شد اما به دلیل شرایط خاص ارزی آن سال ها، ترجیح دولت این بود که تولید داخلی صورت گیرد ولو این که کیفیت آن صد در صد معادل با محصولات مشابه خارجی نباشد. یکی از چالش های تمام مدیران در سال های جنگ تحمیلی، تأمین ارز برای تولید بود (چه برسد به ارز برای واردات) اولویت نخست، تولید داخل بود و این تولید در مواقعی از کیفیت چندان برخوردار نبود اما مردم به اصطلاح با آن می ساختند.

چگونه از کبان تایر به مجتمع لاستیک سازی کرمان آمدید؟

سال ۱۳۶۵ و مصادف با دهمین سال حضور در کبان تایر، تصمیم گرفتم تحصیلات خود را در خارج از کشور ادامه دهم و حتی مقدمات کار را نیز انجام دادم که با پیشنهاد مدیریت یک کارخانه تازه تأسیس شده در سیرجان با سرمایه اندک (۱۰ میلیون تومان) از سوی سازمان صنایع ملی مواجه شدم. به همین دلیل میان ماندن در ایران و مهاجرت، گزینه نخست را انتخاب کردم و در کشور ماندم. هر چند در آن زمان تا حدودی از فعالیت در کارخانه خسته شده بودم.

در ابتدای امر، طبقه چهارم ساختمان کبان تایر را اجاره کردیم و به همراه یک گروه ۱۲ نفره کار شروع شد. به عنوان مدیر پروژه و مدیر عامل مجتمع لاستیک سازی کرمان فعالیت خود را ادامه دادم و پس از مکان یابی مجدد قرار شد کارخانه از سیرجان به کرمان انتقال یابد زیرا در آن زمان سیرجان از موقعیت و امکانات کافی بهره مند نبود. فعالیت های مربوط به حصار کشی و تسطیح زمین شروع شد و حدود ۴-۳ سال به طول انجامید تا توانستیم بخش اعظم ماشین آلات مورد نیاز را سفارش دهیم و شاید ۳۰ درصد ارز ماشین آلات، توسط وزارت صنایع و معادن تأمین شد.

پیش از سال ۱۳۶۹ هم توانسته بودیم بخشی از کارهای ساختمانی را طراحی و آغاز کنیم. تا آن تاریخ، طراحی کارخانه در این ابعاد گسترده در صنعت تایر اتفاق نیفتاده بود. با ظرفیت ۲۵ هزار تن شروع به طراحی کردیم و الگو برداری از لاستیک دنا صورت گرفت. در گروه، از متخصصین توانمند در رشته های مختلف همچون صنایع، مکانیک، ساختمان، تأسیسات، تکنولوژیست و... بهره مند بودیم و تقسیم کار تخصصی و دقیقی انجام داده بودیم. تمام فعالیت افراد به نوشته می شد تا در مراحل بعدی بتوانیم از این مستندسازی ها استفاده کنیم. ارتباطات خوبی هم با سازندگان ماشین آلات

برقرار شد و در نهایت سفارش ماشین آلات در سال ۱۳۶۹ تکمیل شد. تامین منابع مالی به دشواری صورت می گرفت. سرمایه اولیه ما ۱۰ میلیون تومان بود و به تدریج ۲۰۰ میلیون شد و توانستیم اعتبارات خوبی از بانک ملی دریافت کنیم. در مقطعی هم بانک ملی سهامدار کارخانه شد و کمک های زیادی به ما کرد. در واقع سازمان صنایع ملی و بانک ملی ایران دو سهامدار عمده ما بود که سهم سازمان صنایع ملی (۵۱ درصد) به سازمان تامین اجتماعی منتقل شد و ۲ درصد هم در بورس قرار دارد که مقداری از آن متعلق به کارکنان و بخشی به سهامداران خرد اختصاص دارد. طراحی کارخانه، انتقال تکنولوژی از لاستیک دنا و تشکیل هسته اولیه، یکی از تجارب نادر تا آن زمان در یک واحد تولیدی محسوب می شد. سرانجام مجتمع لاستیک سازی کرمان در سال ۱۳۷۲ مورد بهره برداری قرار گرفت.

با ظرفیت ۲۵ هزار تن و تولید تایرهای بایاس و نخ (بر اساس تکنولوژی لاستیک دنا) تولید آغاز شد و محصولات ما در سال ۱۳۷۳ به بازار معرفی شد که مورد استقبال خریداران هم قرار گرفت. در ابتدا قرار بود تایرها مخصوص ماشین آلات باری و کشاورزی باشد اما تایرهای وانتی، سواری و... را هم به ترکیب محصولات افزودم. البته در ابتدای امر بازاریابی گسترده ای جهت معرفی محصولات و توانمندی های شرکت انجام دادیم و تنوع محصولات شرکت به تدریج افزوده شد. این امر جهت ورود بهتر ما به بازار بسیار موثر بود زیرا به زودی توانستیم نام خود را در میان شرکت های معروف و صاحب نام مطرح نماییم.

همان طور که می دانید؛ تغییر برای هر سازمانی، هزینه و مقاومت های درون سازمانی و برون سازمانی دارد، چگونه سهام داران را جهت افزایش ظرفیت مجاب کردید؟ چگونه این تغییرات را به وجود می آوردید و تا چه میزان اعمال این تغییرات موفقیت آمیز بود؟

شاید بهتر است به جای تغییر، بهبود و توسعه عنوان کنیم. تلاش داشتیم همیشه کار جدیدی را در زمینه تایر انجام دهیم، در یک نقطه متوقف نمانم و در راه رسیدن به موفقیت بعدی و جدیدتر حرکت کنیم. تغییر و تحول صرفاً به تکنولوژی و مقیاس تولید محدود نمی شود. به عنوان یک مدیر باید در تکنولوژی جدید، همکاران قدیم را همراه کنید. زمانی که از تکنولوژی و فناوری جدید و به روز بهره مند می شوید و تصمیم دارید از سیستم قدیمی فاصله بگیرید باید همکاران خود را با این تغییر و تحول تطبیق دهید. در مسیر تغییر و تحول دشواری هایی متعددی وجود دارد اما همیشه توسعه را مدنظر قرار داده ام و این توسعه در راستای نیاز بازار بوده است. در شرکت بارز ظرفیت تولید از ۲۵ هزار تن به ۷۵ هزار تن رسیده است در حالی که سایر شرکت های صنایع لاستیک سازی این حجم از توسعه را نداشته اند. چشم انداز روشن و قابل دسترسی برای شرکت ترسیم کرده ام و به خاطر دارم از زمان بهره برداری طرح ریزی جهت تولید یکصد هزار تن را انجام دادیم و استراتژی بلندمدت را تدوین کردیم. زمانی که بازار بزرگی در سطح منطقه برای تایر وجود دارد چرا باید در

تولید ۲۵ هزار تن باقی بمانیم؟ این میزان تولید در دنیا اصلاً مقرون به صرفه نیست. بنابر این باید به سمت پاسخگویی به نیازهای جدید بازار حرکت می کردیم.

مدتی بعد به این نتیجه رسیدیم که دیگر تایرهای بایاس پاسخگو نیست و باید یک تجدید نظر اساسی صورت می گرفت، از سوی دیگر نگاهی به مقیاس تولید و ظرفیت داشتیم. این دو طرز تفکر را به صورت همزمان با یکدیگر پیش می بردیم و به تدریج افزایش ظرفیت انجام دادیم. سالانه

که با من کار کرده اند بیش از ۱۵ سال است و خوشبختانه به دلیل توسعه کار توانسته ایم فرصت های شغلی جدید ایجاد کنیم.

بهره وری را با انتخاب تکنولوژی بهتر و آموزش بیشتر و الگو پردازی های مناسب و ارتباط با بهترین متخصصین انجام داده ایم. زمانی که ظرفیت ۲۵ هزار تن بود ۱۱۰۰ نفر پرسنل فعال بودند و امروز که به ۷۵ هزار تن تولید دست یافته ایم ۲ هزار نفر به فعالیت می پردازند. این امر نشان می دهد که متناسب با افزایش مقیاس تولید، ظرفیت نیروی

تغییر و تحول صرفاً به تکنولوژی و مقیاس تولید محدود نمی شود. به عنوان یک مدیر باید در تکنولوژی جدید، همکاران قدیم را همراه کنید. زمانی که از تکنولوژی و فناوری جدید و به روز بهره مند می شوید و تصمیم دارید از سیستم قدیمی فاصله بگیرید باید همکاران خود را با این تغییر و تحول تطبیق دهید.

انسانی نیز افزایش یافته و اشتغال قابل ملاحظه ای ایجاد شده است.

تیم سازی کیان تایر را در حوزه های مختلف مدیریت انجام دادم. بحث بازار یابی فروش، مشتریان و... را با هم دیگر هماهنگ کرده ایم و به توسعه دست یافتیم همچنین ارتباطات بسیار خوبی با مشتریان و سهامداران برقرار کرده ایم.

این تصور وجود دارد که سطوح دولتی نمیتوانند همانند بخش خصوصی گسترش پیدا کنند و بالا روند الگویی که شما ارائه ذهنیت ما را تغییر داد! این که بخش دولتی بر اساس یک مدیریت منسجم و صحیح قادر به ارتقا و توسعه می باشد؟

واقعیت این است که هیچگاه خود را حقوق بگیر نمی دانم. یکی از دلایل تعیین کننده در زمینه مدیریت این است که هرچه بیشتر تلاش کند درآمد بیشتری کسب می کند و این امر انگیزه فعالیت در بخش خصوصی را افزایش می دهد. گروه صنعتی بارز را مانند بخش خصوصی اداره کردیم و نگاه سهامداران نسبت به عملکرد ما مثبت بوده است. بسیاری از شرکت ها، به دفعات تغییر مدیریت را تجربه کرده اند و متأسفانه فقدان ثبات در سیستم مدیریتی، لطماتی به آن ها وارد ساخته است. افتخار این را دارم که گروه صنعتی بارز همواره رو به رشد بوده است و همواره به این فکر کرده ام که خدمتی برای کشور انجام دهم. البته آرزوهای بلندتری داشتم و شاید به یک دهم آن دست پیدا کرده ام؛ اما باز هم خداوند را شاکر هستم.

دروسی که در دانشگاه ها ارائه می شود تا چه میزان با نیاز صنایع کشور همخوانی دارد؟ آیا در حال حاضر با دانشگاه ها ارتباطی برقرار کرده اید؟

هر فردی که می خواهد وارد صنعت شود و در رده کارشناسی آن کار کند نیاز به کسب حداقل

اطلاعات دارد. کارشناس باید دانش فرآیند، زمینه های طراحی و مهندسی آن صنعت را آموخته باشد. واقعیت این است که در دانشگاه ها یکسری اصول پایه ای آموزش داده می شود. در کشور پیش از آن که وارد صنعت شوید هیچ تلفیقی میان علم و عمل وجود ندارد که این امر یک ضعف است. صنعت در مراکز تحقیق و توسعه، فارغ التحصیلان را برای کار در صنایع خود تربیت می کند. ما نیز در گروه صنعتی بارز این اقدام را انجام می دهیم (به خصوص برای بخش تکنولوژی)

در زمان فعالیت در کیان تایر و گروه صنعتی بارز برنامه های متعددی جهت جذب و وارد کردن کارشناسان به حیطه تکنولوژی داشتم. در فواصل بعدی که تکنولوژی تایر رادیال را از روسیه و در مراحل بعدی از ایتالیا و آلمان گرفتیم کارشناسان متعددی را به روسیه اعزام کردیم تا با نحوه طراحی و تولید تایر رادیال آشنا شوند و اقدام به خرید نرم افزار طراحی تایر از این کشور کردیم. در مرحله بعد، از ایتالیا تکنولوژی تولید تایر اتومبیل های سواری را آموختیم و تجهیزات و امکانات نرم افزاری و سخت افزاری آزمایشگاهی را تدارک دیدیم.

چشم انداز آینده گروه صنعتی بارز چیست؟

در حال راه اندازی نخستین مرکز تست تایر در ایران هستیم در این مرکز می توانیم برای طراحی تایر به جمع آوری داده بپردازیم. امیدوارم ظرف یک سال آینده این مرکز به بهره برداری برسد. جهت طراحی این مرکز، چندین مرکز تست تایر در دنیا را مورد بررسی قرار دادیم و قرار است یک شرکت اسپانیایی به منظور بهره برداری و آموزش رانندگان به ایران سفر کنند. بدون داشتن چنین مرکزی نمی توان به تولید طراحی تایر پرداخت. این میدان اجازه می دهد یک تایر ظرف مدت یک روز مورد سنجش قرار بگیرد. تصمیم داریم طراحی تایر را در ایران را بومی کنیم و نخستین شرکتی محسوب شویم که مرکز تحقیق و توسعه واقعی دارد. یک مرکز تحقیق و توسعه در استان کرمان با زیربنای ۳-۲ هزار متر راه اندازی شده است و ۴۰ نفر در آن کار می کنند. بنا داریم این تعداد را ظرف ۵ سال آینده به یکصد نفر برسانیم. در حال حاضر ۲-۱/۵ درصد هزینه ها صرف خرید دانش فنی و توسعه این واحد می شود. به طور کلی توانمندی قابل توجهی برای ایجاد اشتغال و سودآوری در صنعت تایر داریم. ارتباطات نزدیکی با دانشگاه صنعتی امیرکبیر، پژوهشکده پلیمر و دانشگاه کرمان برقرار کرده ایم. البته صنعت باید خواسته های مشخصی از دانشگاه داشته باشد. طی سال های گذشته به بورسیه کردن دانشجویان پرداخته ایم و در حال حاضر بسیاری از این افراد به ما ملحق شده اند. به اعتقاد من یکی از بهترین ها راه های برقراری ارتباط با دانشگاه، بورسیه کردن دانشجویان است که هزینه چندان برای صنعت در بر ندارد.

نکته دیگر این که کارگروهی در صنعت تعطیل نمی شود و ناگزیر هستید برای ارائه یک محصول جدید از حوزه های مختلف کاری، متخصصین مرتبط را حول یک موضوع گرد هم جمع کنید و پروژه را انجام دهید.