

کاربردی ترین قابلیت‌های تولیدی



گفتگو با مهندس علی فرهی - مدیر عامل شرکت فرش فرهی

دانشگاه صنعتی امیرکبیر شرکت کرده‌ام و در زمینه فرش ماشینی (چه از نظر فنی و چه از نظر فروش) اطلاعات لازم را به دست آورده‌ام.

هنگام تحصیل به کار نیز می‌پرداختید آیا مباحثی که به عنوان مهندس صنایع در دانشگاه فرا گرفته اید در کارتان موثر بود؟

بله به صورت مستقیم و غیر مستقیم تأثیرات بسیاری داشت. رشته صنایع، رشته‌ای است که تقریباً از تمام رشته‌ها چند واحد در آن گنجانده شده است به طوری که از حسابداری تا مباحث مربوط به کنترل پروژه در آن تدریس می‌شود. ضمن این تحصیلات نگرش افراد را برای انجام کارهای بهتر و تفکر عمیق‌تر، روشن می‌سازد. بسیاری از دروسی که خواندم لازمه انجام هر فعالیت و شغلی می‌باشند و کاربردهای بسیاری در تولید و صنعت دارند. حتی برخی نیز موجب تصمیم‌گیری بهتر و منطقی‌تر می‌شوند.

دو ترم نخست تحصیل در دانشگاه، در خوابگاه به سر می‌بردم. شب‌ها ساعت ۲۰ درب خوابگاه بسته می‌شد. اما کار من در شرکت توزیع کالا تا پاسی از شب نیز ادامه داشت و به همین دلیل اغلب پس از ساعت ۲۰ به خوابگاه می‌رسیدم. درب خوابگاه نیز بسته بود و با ترفندهای بسیار و کمک دوستان به هر نحوی که شده وارد خوابگاه می‌شدم و به اتاقم می‌رفتم. آن دوران نسبتاً سختی برای من بود اما موجب خودسازی و تقویت اراده من شد. به طوری که شرکت خود را سال ۱۳۷۹ با حضور ۳ نفر راه‌اندازی کردم و پس از اصرار فراوان پدرم، رضایت پدرم را مبنی بر اجاره

متولد ۷ تیر سال ۱۳۵۷ در کاشان هستم پس از قبولی در کنکور دانشگاه و پذیرش در رشته مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت به تهران آمدم و همزمان با تحصیل در دانشگاه، در یک شرکت توزیع کالا مشغول کار شدم. به همین دلیل دوران تحصیل در دانشگاه ۵ سال به طول انجامید. پس از اتمام درس و دانشگاه، به دلیل آشنایی با فرش ماشینی و مباحث فروش، شرکتی را تأسیس کردم و تقریباً می‌توان گفت تنها شرکت فرش ماشینی در ایران هستیم که به توزیع کالاهای خود می‌پردازیم. حدود ۲۵ شعبه در کشور داریم و به عرضه مستقیم محصولاتمان ادامه می‌دهیم. این نوع توزیع در مواد غذایی فراوان است اما در فرش ماشینی تاکنون کمتر وجود داشته است. بخش فروش مجموعه دارای ۱۳۰ نفر است و ۵۰ نفر نیروی ستادی در دفتر و ۸۰ نفر در فروشگاه‌ها و شهرستان‌ها فعال هستند. در کنار تحصیل و کار، در سمینارها و کارگاه‌های آموزشی

کالا از مواردی است که منافع تولید کننده با در نظر گرفتن سلايق مشتری و مصرف کننده وجود محصولات کیفی از لحاظ فنی بتواند به فروش بهینه موضوعی که تا کنون به عنوان یک برنامه استراتژیک در میان متولیان صنعت کتسور مطرح نبوده و کمی نیز جهت رشد و توسعه آن از سوی مبادی ذیربط انجام نشده است. اما بعضاً برخی واحدهای نساجی توانسته‌اند با بهره‌گیری از دانش‌های روز در زمینه مدیریت فروش و برندینگ بصورت موردی آن را عملی سازند. فرش فرهی یکی از این واحدهای تولیدی بازار گانی است که به این واحدهای ماشینی را تحت تأثیر قرار داده و بخشی از این بازار را در اختیار خود قرار دهد. مدیر شبکه بهره‌گیری از علوم روز و ایجاد یک برند خود تحولی مناسب در صنعت فرش ماشینی بوجود آورد. می‌توان گفت که نسل جدید مدیران جوان در صنعت نساجی در راهند که بهره‌گیری از دانش‌های خود و مثبت در صنایع نساجی بوجود آورند.

به طور کلی از وضعیت امروز خود رضایت کافی دارم زیرا در گذشته کمتر فرصتی را برای آموختن و تلاش از دست نداده ام و همیشه به کار و تحصیل پرداخته ام.

آن شرکت گرفتم و به کار مشغول شدم تا امروز که ۱۳۰ نفر کارمند در یک ساختمان ۴ طبقه ای به فعالیت می‌پردازند.

فعالیت فروش فرهی از چه سالی آغاز شد؟

فروش فرهی یک برند است و ۳-۴ سال است که این برند را ایجاد کرده‌ایم. سال ۱۳۶۸ پدرم، فرش سپهر کاشان را تأسیس کردند و پیش از آن در زمینه تولید ماشین‌آلات قالبیابی فعال بودند. ایشان دومین نفر در ایران هستند که ماشین‌آلات بافی وندویل بلژیک را کپی کردند و در ایران ساختند. در ادامه فرش سپهر کاشان را تأسیس کردند و همزمان با آن شرکت پاوان در کاشان هم توسط پدرم تأسیس شد. همچنین شرکت نساجی فرش سپهر کاشان نیز راه اندازی شده است که تولیدکننده نخ پلی استر مخصوص خاب فرش (برای اولین بار در ایران) می‌باشد. مجموع این دو شرکت با برند فرش فرهی در بازار فروخته می‌شود. لازم به ذکر است که سال ۱۳۸۵، فرش فرهی ثبت رسمی شد.

در حال حاضر شرکت فرش سپهر فعال است؟

بله و محصولات این دو شرکت در کنار یکدیگر، برند "فرش فرهی" را تشکیل می‌دهند. مدیریت سپهر کاشان بر عهده پدرم (احمد فرهی)، مدیریت شرکت فرش سپهر بر عهده برادرم (حسین فرهی) و مدیریت دفتر مرکزی هم به عهده من می‌باشد. در واقع فرش فرهی، قلب دو کارخانه محسوب می‌شود، زیرا امور بازرگانی و خرید مواد اولیه در دفتر مرکزی انجام می‌شود.

به ظرفیت تولید شرکت های مذکور اشاره نمائید.

فرش سپهر در گذشته دارای ۷ ماشین قالی بافی قدیمی بود که بعدها اقدام به خرید یک ماشین جدید کرد و در حال خرید یک ماشین مدرن دیگر نیز می‌باشد. شرکت فرخ سپهر نیز دارای ۲ ماشین قالی بافی جدید شونهر است. تولید ماهیانه این مجموعه حدود ۳۵ هزار متر مربع و در سال ۴۰۰ هزار متر مربع است.

فرخ سپهر علاوه بر تولید فرش، به تولید نخ پلی استر با ظرفیت روزانه ۸ تن می‌پردازد و در صورت نصب و راه اندازی ماشین‌آلات جدید، به تولید ۲۰ تن افزایش خواهد رسید. نخ پلی استر FDY را خریداری و تکسچره می‌کنیم. آن چه در پلی استر برای ما مطرح است بحث الکتريسيته ساکن بالای پلی استر بود اما در بحث فرش ماشینی این مشکل را برطرف کردیم به طوری که در حال حاضر نخ تولیدی ما فاقد الکتريسيته ساکن است. همچنین مشکل برگشت پذیری نخ پلی استر را نیز برطرف کرده ایم.

این مشکل را خودتان برطرف حل کرده اید؟

یک واحد تحقیق و توسعه در کارخانه مستقر است و در این زمینه تولید علم کرده ایم. البته از دانشگاه‌ها نیز راهنمایی و مشاوره های علمی گرفتیم. اما تا پیش از انجام این کار در ایران مرسوم نبود که از نخ پلی استر در خاب فرش استفاده کنند زیرا دیدگاه چندان مثبتی نسبت به پلی استر وجود نداشت. در حال حاضر با اداره استاندارد، مذاکراتی در زمینه تدوین استاندارد فرش صد درصد پلی استر انجام داده ایم که امیدوارم به نتایج خوبی دست یابد.

ایده نام گذاری فرش فرهی چگونه شکل گرفت؟

زمانی که مشاهده کردم چندین کارخانه دیگر نیز با اسامی سپهر وارد میدان تولید شده اند، تصمیم گرفتم یک نام خاص را برای شرکت خود انتخاب کنم. به این منظور چند نام انتخاب کردم و تعدادی از پرسنل

بازار کار به صورت عملی مشاهده می‌کردم و این موجب می‌شد در دانشگاه از اساتید سوالاتی را مطرح نمایم که برای بسیاری از هم دوره ای‌هایم جای تعجب بود. به طور کلی از وضعیت امروز خود رضایت کافی دارم زیرا در گذشته کمتر فرصتی را برای آموختن و تلاش از دست نداده ام و همیشه به کار و تحصیل پرداخته ام.

چه تجربه خوبی در آن زمان عاید شما شد؟

بهترین تجربه من در آن زمان، آشنایی با بازار و شرایط تجارت در ایران و مشکلات و مخاطرات تجارت بود. خوشبختانه به خوبی توانستم تجربه ام را پلی برای رسیدن به آینده قرار دهم.

شرکت را چگونه تأسیس کردید؟

این مجموعه را با حضور ۲ نفر تأسیس کردم که در حال حاضر این ۲ نفر به عنوان خزانه دار و مشاور من به فعالیت خود ادامه می‌دهند. به تدریج از حالت بازرگانی خارج شدیم و به سمت تولید و فروش مستقیم محصولات خود حرکت کردیم. به تدریج تعداد پرسنل شرکت و تجربه ما در تولید افزایش یافت. مساحت دفتر ما در ابتدا ۷۹ متر بود و در یک طبقه سه واحدی قرار داشت به تدریج سه واحد را نیز خریداری کردیم و مجموع مساحت دفتر پس از ۴ سال به حدود ۲۰۰ متر رسید. پس از مدتی متوجه شدیم فضای فعالیت کافی نیست و امکان خریداری سایر واحدهای آن ساختمان نیز وجود نداشت لذا ساختمان فعلی را در خیابان دکتر شریعتی خریداری کردم. ساخت این دفتر برای من تجارب ارزشمندی در زمینه ساخت و ساز نیز به وجود آورد. در کنار این امر به توسعه و پیشرفت خوبی دست یافتیم.

این رشد ادامه داشت و امروز بالغ بر ۶۰۰ ۷۰۰ متر فضای اداری ماست و تعداد پرسنل افزایش پیدا کرده است. برای من و پرسنل کار کردن در این شرکت یک افتخار است. همیشه یکی از افتخارات شغلی بسیاری از کارمندان سابق ما که امروز در شرکت های دیگر

شرکت را میان مردم عادی فرستادم تا اسامی را به آنان بازگو کنند و بدانند که کدام نام در ذهن مردم ماندگارتر می‌باشد. در نهایت "فرهی" نامی ماندگار به نظر می‌رسید. اما مشکل این جا بود که تلفظ این کلمه اندکی دشوار به نظر می‌رسید. این موضوع را با متخصصین بازاریابی و تبلیغات در میان گذاشتم و آنها متذکر شدند که این نام به واسطه خاص بودن در ذهن مردم خواهد ماند. دلیل نام‌گذاری فرش فرهی هم این بود که در نام‌گذاری بسیاری از شرکت ها، نام خانوادگی موسسین لحاظ می‌شود مانند فرش شفق تبریز، فرش عظیم زاده و ... از طرف دیگر قوانین ثبتی کشور در مورد اسامی خاص اجازه تقلید نمی‌دهد در حالی که کلمه سپهر را با هر پسوند و پیشوندی می‌توان ثبت کرد اما فرهی چون یک نام خاص است، امکان ثبت پسوند و پیشوند آن وجود ندارد در نهایت به این دو دلیل، عنوان "فرش فرهی" انتخاب شد.

از چه زمانی وارد فعالیت حرفه‌ای شدید؟

از سال ۱۳۷۵ یعنی زمانی که جهت تحصیل به تهران آمدم، فعالیت خود را آغاز کردم. ابتدا در شرکتی که به توزیع فرش ماشینی می‌پرداخت؛ مشغول کار شدم. همان زمان بود که با مسأله فروش آشنا شدم در حالی که می‌توانستم مانند بسیاری از هم سن و سالهایم به تفریح بپردازم. آن زمان، کمتر به دنبال تفریح بودم و در واقع بهترین تفریح من کار و کسب درآمد بود به طوری که هر شب تا ساعت ۲۲ شب به کار ادامه می‌دادم و به همین دلیل کمتر در کلاس‌های دانشگاه حاضر می‌شدم و دوران تحصیلم در دانشگاه به ۵ سال افزایش یافت!

اعتقاد دارم که در بازار نکاتی وجود دارد که در هیچ یک از کتاب‌های دانشگاه وجود ندارد. دانشگاه اگر بتواند با تدابیر راهکارهایی دانشجویان را ضمن تحصیل، به فعالیت در بازار کار سوق دهد، اقدام موثری در زمینه برقراری ارتباط میان صنعت و دانشگاه انجام داده است. بسیاری از مباحث علم حسابداری را که در دانشگاه فرا گرفته بودم در



برای موفقیت در صادرات، دولت باید تدابیری بیندیشد. مهمترین تدبیر دولت می تواند اصلاح نرخ ارز باشد. شاید در ۱۰ سال گذشته به نرخ دلار ۱۰ تا ۲۰ درصد اضافه شده باشد در حالیکه نرخ تورم شاید به ۲۰۰ درصد هم رسیده باشد. پس نرخ دلار باید به نرخ واقعی خود، یعنی آن چه بازار تعیین می کند، برسد.

دارد و موجب می شود تولیدکننده ایرانی حاضر نباشد برای صادرات اقدام خاصی انجام دهد. اروپائیه که ارتباطی با ما ندارند و در برقراری ارتباط با کشورهای حوزه خلیج فارس و همسایه های شمالی مانند آذربایجان نیز چندان توانمند عمل نکرده ایم. در حالی که نفوذ و قدرت ترکیه در کشورهای مذکور بیشتر است به اندازه ای که شنیده ام در آذربایجان به اندازه ای روابط قوی است که اگر فرش ماشینی ایران وارد گمرک آذربایجان شود، مورد سختگیریهای بسیاری قرار می گیرد و تاجر را از ادامه همکاری منصرف می کند. البته مسائل سیاسی هم موجب دشواری صادرات برای صادرکنندگان ایرانی شده است.

به صادرات نیز می پردازید؟

بله بخش اندکی به عربستان، کویت و کشورهای عربی. اگر بخواهم صادرات ایران را تقسیم بندی کنم، فکر می کنم یکسری کالاهای ارزان قیمت مناسب بازارهای عراق و افغانستان هستند و یکسری از کالاهای متوسط رو به بالا مختص برای کشورهای عربی و اروپائی می باشد.

آیا در شرایط فعلی، صادرات برای مجموعه شما مقرون به صرفه می باشد؟

خیر مقرون به صرفه نیست و صادرات را بیشتر به دلیل پرستیژ آن مورد توجه قرار داده ایم. در واقع به روی سودآوری صادرات متمرکز نشده ایم به همین دلیل صادرات ما به ۱۰ درصد تولیدات هم نمی رسد.

دارد. به یکباره پس از انجام یک مصاحبه، اتفاقاتی در این مملکت رخ می دهد که هیچ اقتصاد دانی قادر به پیش بینی آن نیست. به هر حال ایران دارای یک بازار ۷۰ میلیون نفری با جمعیت جوان می باشد. فرش ماشینی در فرهنگ مردم ایران به عنوان یک کالای ضروری محسوب می شود اما در حال حاضر میزان تولید بیش از میزان تقاضاست بنابراین باید به روی صادرات متمرکز شویم.

برای موفقیت در صادرات، دولت باید تدابیری بیندیشد. مهمترین تدبیر دولت می تواند اصلاح نرخ ارز باشد. شاید در ۱۰ سال گذشته به نرخ دلار ۱۰ تا ۲۰ درصد اضافه شده باشد در حالیکه نرخ تورم شاید به ۲۰۰ درصد هم رسیده باشد. پس نرخ دلار باید به نرخ واقعی خود، یعنی آن چه بازار تعیین می کند، برسد. فکر می کنم سیاست دولت بیشتر وارداتی است و سعی می کند به دلیل حفظ منافع مصرف کننده، دلار را کمکان پائین نگه دارد، علیرغم وجود مصوبه ای در زمینه اصلاح نرخ دلار همگام با نرخ تورم، این امر تحقق پیدا نکرد و تولیدکنندگان با مشکلات بیشتری مواجه شدند.

مشکل ما در مقایسه با ترکیه، نرخ ارز است. در حال حاضر ۶۰ درصد محصولات ترکیه به عربستان صادر می شود در حالی که عربستان همسایه ماست. اما به دو دلیل در همکاری و تعامل با کشورهای عربی مشکل داریم. نخست این که از نظر نرخ دلار قدرت رقابت ما نسبت به ترک پائین تر است. دوم این که روابط ایران با عربستان به خوبی و گستردگی روابط ترکیه با عربستان نیست. عربستان به دلیل روابط نزدیک با آمریکا، تلاش می کند در مورد کالاهای ایرانی سختگیری بیشتری کند بنابراین تعرفه گمرک کالاهای ایرانی در عربستان نسبت به کالای ترکیه بیشتر است؛ لذا تاجر عرب ترجیح می دهد کالایی بیاورد که در دسترس کمتری برای ترخیص داشته باشند و حتی واریز پول از عربستان برای ایران خیلی دشوار است. تمام این موارد هزینه، گرفتاری و سختی

سالیانه منعقد کرده ایم. این موسسات وظیفه دارند که به صورت دائمی به فروشگاه های ما مراجعه کنند و وضعیت فروش را ارزیابی و مورد بررسی قرار دهند تا نقاط ضعف به دست آید. سپس در کلاس های آموزشی، موارد را به فروشندگان ما در میان می گذارند و پس از این دوره نیز به فروشگاه ها مراجعه می نمایند و به مقایسه وضعیت فروش قبل و بعد از دوره آموزشی فروشندگان می پردازند. به هر حال شاید از نظر مالی و حجم فروش در سطح بسیاری از شرکت های بزرگ نباشیم اما به سهم خود سعی کرده ایم که فروش را به صورت علمی اداره کنیم، آن را به دیگران نسپاریم و تمام مراحل فروش توسط فروشندگان ما انجام شود.

به بحث استانداردسازی در تولید اشاره کردید. در واقع استانداردهایی برای مجموعه تولیدی خود در نظر گرفته اید که هر تولیدکننده ای بر اساس آن به تولید پردازد؛ در این مورد توضیح دهید.

انبار مرکزی در کارخانه فرخ سپهر قرار دارد و تمام محصولات شرکت های فرش سپهر و فرخ سپهر پس از تولید جهت کنترل نهایی روانه این انبار می شوند. شرکت های مذکور دارای واحد کنترل کیفیت هستند و پیش و پس از تکمیل، محصولات مورد کنترل کیفی قرار می گیرند و اگر مشکلی نداشتند، به انبار مرکزی ارسال می شوند. در انبار مرکزی، تک تک فرش ها دوباره بازمینی می شوند و در صورت وجود مشکل به کارخانه مربوطه مرجوع می شود تا اصلاحات انجام و دوباره برای انبار مرکزی ارسال شود. در نهایت کنترل کیفی نهایی در ۲ نوبت انجام می شود. یک مرتبه در کارخانه تولیدکننده و یک مرتبه در انبار مرکزی.

از نظر فروش بازار ایران را چگونه ارزیابی می کنید؟

بازار ایران چندان قابل پیش بینی نیست زیرا کشوری هستیم که تشنج، ناهماهنگی، تحریم و .. در آن دخالت

کار می کنند؛ حضور در این مجموعه بوده است. سعی می کنیم کارها به صورت علمی انجام شود و این نکته را به دفعات از مشتریان خود شنیده ایم که محصولاتمان را به صورت علمی، معرفی می کنیم و به فروش می رسانیم. حتی برخی از دوستان معتقد هستند که این مجموعه، یک آموزشگاه بزرگ در زمینه فروش فرش می باشد. در شرکت ما دوره آموزشی فروش برگزار می شود، برخلاف برخی شرکتها که فروشنده اطلاعات فنی در مورد آن کالا ندارد و تولیدکننده به دلیل رعایت برخی مسائل، سعی می کند اطلاعات فنی را به صورت محدود به فروشنده ارائه نماید ولی ما سعی کرده ایم تا جایی که امکان دارد، فروشندگان را با محصولات خود آشنا نمائیم تا بتوانند از عهده پرسش های مصرف کنندگان به خوبی برآیند.

واحد خدمات پس از فروش مجموعه ما بسیار فعال است به طوری که دارای خط مستقیم و ویژه برای مشتریان هستیم. در صورت ایجاد هرگونه مشکل برای مصرف کننده، در اسرع وقت به آن مشکل رسیدگی می شود به همین دلیل اغلب مشتریان از عملکرد ما رضایت کامل دارند.

همچنین روزهای جمعه (صبح تا ظهر) کلاس آموزشی برای فروشندگان مجموعه برگزار می شود. تمام تلاش خود را به عمل آورده ایم تا این آموزش ها براساس علم روز فروش انجام شود. امسال تمام نرم افزارهای حسابداری، حقوق و دستمزد، خزانه داری و فروش تعویض خواهند شد که در نوع خود یک اتفاق بزرگ برای ما محسوب می شود. ضمناً از این پس، مراکز فروش به صورت آن لاین با ما ارتباط خواهد داشت. در گذشته یکی از مشکلات ما این بود که فروشندگان باید هر شب فاکتورهای فروش را به دفتر مرکزی فکس می کردند اما در حال حاضر این امر به صورت اتوماتیک انجام می شود و هر فاکتوری در هر نقطه ایران ثبت شود، فوراً در رایانه مرکزی دفتر مرکزی نیز به ثبت می رسد. در آینده نزدیک نیز سیستم اتوماسیون اداری مجموعه، Paper less خواهد شد. با چند موسسه آموزشی قرارداد

نظام توزیع در کشور ما ضعیف است و شکی در این نیست. یکی از مهمترین علت این امر، بالا بودن قیمت ملک می باشد. همان طور که اطلاع دارید یکی از مهمترین فاکتورهای موثر در توزیع، محل عرضه است. محل عرضه در کشور هزینه بسیار بالایی را به خود اختصاص می دهد.

بحث برندسازی چگونه به ذهنتان رسید؟ چگونه به این نتیجه رسیدید که محصولات خود را براساس یک برند، توزیع کنید؟

فکر می کنم تولیدکنندگان در این بحث دو روش را انتخاب می کنند. برخی ترجیح می دهند کاملاً گمنام باشند. در کاشان شرکت های متعددی وجود دارند که تولیدات نسبتاً خوبی دارند اما دارای برند نیستند. این نوع تولیدکنندگان تا زمانی که بازار پر رونق باشد با مشکل خاصی مواجه نیستند اما روزی که بازار شرایط بدی پیدا کند (بیش بینی من این است که با اجرای طرح هدفمند سازی یارانه ها، شرایط بازار بسیار وخیم خواهد شد) تولیدکنندگانی موفق خواهد بود که دارای برند باشند زیرا مصرف کننده در ابتدا خریدار محصولات دارای برند خواهد بود و سایر محصولات را در اولویت دوم قرار می دهد.

براین اساس مطالعات خود را در زمینه برند سازی آغاز کردیم و هزینه های بالایی نیز در این زمینه تقبل کرده ایم کما این که در نمایشگاه های فرش حضور داشته ایم و به انجام تبلیغات استانی نیز پرداخته ایم. فکر می کنم که صرف چنین هزینه هایی در آینده اثربخش خواهد بود و نتایج خوبی از آن خواهیم گرفت.

تصمیم داریم در نمایشگاه دومتکس آلمان حضور فعال و موثری داشته باشیم همچنین برای سال آینده، محصولات جدیدی به بازار عرضه خواهیم کرد. اصولاً در این مجموعه تولید براساس نوآوری و خلاقیت

انجام می شود به همین دلیل در آینده نزدیک محصولاتی خواهیم داشت که تاکنون در ایران تولید نشده اند و در سطح دنیا هم شرکت هایی انگشت شماری این نوع کالاها را تولید کرده اند.

یکی از مواردی که صنعت نساجی را بسیار آزار می دهد، سیستم توزیع است که در تولید پوشاک به مراتب بیش از سایر تولیدات نساجی نمود دارد. برای مثال اکنون فصل پائیز و زمان فروش پوشاک تریکو می باشد. اغلب تولیدکنندگان پوشاک به خصوص تولیدکنندگان زیرپله ای، سیستم فروش ندارند و محصولات خود را به بنکداران می فروشند. بنکدار محصول را به صورت امانی می خرد و چک یک ساله به تولیدکننده می دهد اما قیمت آن محصول را به اندازه ای در بالا می برد که یکسری از محصولات اصلاً فروخته نمی شود.

برای مثال یک پلیور ۵ هزار تومانی یکبار در بازار ۳۰ هزار تومان عرضه می شود. این رقم در مقابل محصول خارجی قادر به رقابت نیست. بنابراین محصول تولیدکننده داخلی به فروش نمی رود، و زمانی محصول به تولیدکننده عودت داده می ود که فصل پائیز سپری شده و آن پوشاک از مد افتاده است. تولیدکننده هم محصول را فروخته اما پولی نگرفته و هم یکسری از محصولات به روی دستش مانده و نمی داند چه کند.

به همین ترتیب مرتب ضعیف می شود تا از بین می رود به همین دلیل امروز بسیاری از تولیدکنندگان به توزیع کننده تبدیل شده اند! در زمینه توزیع فرش وضعیت چگونه است؟

در مورد فرش این موضوع به شدت پوشاک نیست زیرا تولیدکننده فرش با فروشگاه های عرضه فرش ارتباط

مستقیم دارد و بحث بنکداری مطرح نمی باشد.

به هر حال نظام توزیع در کشور ما ضعیف است و شکی در این نیست. یکی از مهمترین علت این امر، بالا بودن قیمت ملک می باشد. همان طور که اطلاع دارید یکی از مهمترین فاکتورهای موثر در توزیع، محل عرضه است. محل عرضه در کشور هزینه بسیار بالایی را به خود اختصاص می دهد.

به طوری که اجاره بهای فروشگاه های ما در تهران بسیار گران است اما به نظرم هیچ یک از این اجاره ها، قیمت واقعی نیست.

اگر دولت بتواند در بحث توزیع، سیاست هایی را اعمال کند که بتوان کالا را به خوبی توزیع کرد، درآمدهای کاذب واسطه ها کاهش می یابد و تولیدکنندگان با آرامش بهتری کالای خود را می فروشند.

در میدان هفت تیر تهران، قیمت اجاره یک مغازه ۵۰ متری، ماهیانه کمتر از ۱۵ میلیون تومان نیست. پس اجاره ۱۵ میلیون تومان یعنی در روز ۵۰۰ هزار تومان هزینه اجاره می پردازید. این مغازه اگر ۳ میلیون تومان هم فروش داشته باشد (که به نظرم بسیار کمتر از این میزان است) یعنی ۲۵ درصد قیمت فروش را فقط هزینه اجاره به خود اختصاص داده است. این امر موجب می شود که تولیدکننده به حاشیه سود بسیار بیشتری برای فروش کالاهای خود نیاز پیدا کند و این موضع اثر مستقیم بر روی قیمت فروش کالا خواهد گذارد. در صورتی که دولت بتواند با اتخاذ راهکارهای مناسب، هزینه های توزیع را کاهش دهد، مردم می توانند خرید بیشتری انجام دهند و تولیدکنندگان از این موضوع نفع خواهند برد. این اتفاق در اوایل فعالیت بازار یافت آباد تهران رخ داد.

به طوری که قیمت مبلمان عرضه شده در این بازار بسیار مناسب بود اما امروز قیمت مبلمان بازار یافت آباد نیز افزایش یافته است. توزیع کننده همیشه این محاسبه را می کند که قیمت اجاره یا ارزش ملک وی چه میزان است تا ارزش ملک را بر روی قیمت کالا محاسبه نماید. وجود این

مسأله عامل بزرگی برای افزایش قیمت ها می شود. بخش خصوصی در رفع این مشکل تا حدودی می تواند نظام توزیع و برند ملی تعریف کند اما اگر دولت در این زمینه بتواند کمک کند هم در کنترل قیمت ها چابک تر است و هم هم تولیدکنندگان با طیب خاطر بیشتری به تولید و فروش محصولات خود می پردازند.

بحث دیگر کیفیت و طرح است. این نکته را قبول دارید که طرح و نقش فرش های ترکیه از ما متنوع تر است؟ همچنین در حال حاضر با رقیبانی مواجه هستید که کم اظهاری و کم فروشی می کنند....

طرح های موجود در فرش ماشینی را باید به دو بخش کلاسیک و فانتزی تقسیم کرد. ما در طرح کلاسیک به مراتب توانمند تر از سایر کشورها هستیم و پیشتازی ترکیه را در این زمینه نمی پذیریم. طراحان ما از گذشته تا کنون این طرح ها را ارائه کرده اند در حالی که سایر کشورها در این زمینه تجربه چندانی ندارند.

در طرح فانتزی موضوع متفاوت است. ترکیه طراحان متبحری در زمینه طراحی فرش های فانتزی دارد و ما هنوز به صورت حدی وارد این بخش نشده ایم. نکته مهم این که آنها بسیار هوشمندانه، بازار ما را هدف گرفته اند و عملکرد بسار موفقیت آمیزی نیز در زمینه ورود به بازار ایران دارند.

طی سفر به ترکیه جهت بازدید از نمایشگاه قاضی انتپ (Gaziantep)، با تعدادی از تولیدکنندگان فرش ماشینی این کشور آشنا شدم و از کارخانجات آنها بازدید به عمل آوردم. در تمام این کارخانجات، در کنار سالن تولید، یک سالن برای نمایش کالاها وجود داشت و واحد طراحی نیز نزدیک سالن نمایش کالا قرار داشت. اما نکته جالب تر این که در یکی از سالن ها تعدادی فرش ماشینی ایرانی قرار داشت و متخصصین به روی رنگ و طرح آن فرشها کار می کردند تا فرش مشابه در آن کارخانه تولید و روانه بازار ایران شود!

همچنین نقطه قوت تولیدکنندگان

مهمترین مشکل در مجموعه ما کمبود نیروی انسانی توانمند و متخصص به خصوص در سطح مدیران می باشد البته در سطوح میانی و متوسط نیازی به آموزش‌های تخصصی و بلندمدت پرسنل نیست اما سطوح بالای مدیریتی دارای ضعف‌هایی هستیم.

توانمند می باشد. ممکن است این تخصص از طریق تحصیل در آن رشته و یا به صورت تجربی ایجاد شده باشد.

۲- داشتن احساس مسئولیت: یک نیروی انسانی زمانی قابل اعتماد و مطمئن خواهد بود که در کار خود احساس مسئولیت داشته باشد.

۳- صداقت و درست کاری: این اصل در کنار تلاش و پشتکار یکی از خصوصیات مهم نیروی انسانی خوب محسوب می شود.

بارها بسیاری از افراد به مجموعه ما جهت استخدام مراجعه کرده اند که تخصص کافی ندارند و باید دو سال را صرف آموزش آنها کنیم در نهایت نیز مشخص نیست که وی در این مجموعه خواهد ماند یا خیر. برخی نیز تخصص کافی را دارند اما دارای احساس مسئولیت و تعهد به کار نیستند. عده ای نیز دارای تخصص و تعهد هستند اما چندان اهل کار نیستند و می خواهند به صورت تفریحی کاری انجام دهند! همان‌طور که اشاره شد، مهمترین مشکل در مجموعه ما کمبود نیروی انسانی توانمند و متخصص به خصوص در سطح مدیران می باشد البته در سطوح میانی و متوسط نیازی به آموزش‌های تخصصی و بلندمدت پرسنل نیست اما سطوح بالای مدیریتی دارای ضعف‌هایی هستیم.

هر قسمت از مجموعه ما دارای یک مدیر (کارمند ارشد) است و این افراد باید دارای سه ویژگی مذکور یعنی تخصص، تعهد و تلاش باشند. متأسفانه علیرغم جست و جویهای فراوان هنوز دچار کمبود در این زمینه هستیم.

پس می توان کمبود نیروی

و موثر در دموتکس حضور یابیم بنابراین به آن شرکت پیشنهاد کردم که به صورت دو غرفه در کنار همدیگر قرار بگیریم. به اتحادیه فرش ماشینی کاشان و خوشه فرش ماشینی کاشان نیز پیشنهاد دادم که محصولات تعدادی از تولیدکنندگان ایرانی یا کاشانی را در قالب یک غرفه بزرگ در نمایشگاه‌های معتبر بین المللی عرضه نمایم. متأسفانه این اقدامات انجام نشد و ما به عنوان تولیدکننده نه زمان و نه ابزار انجام این کار را داریم اما تشکل‌های نساجی مانند انجمن صنایع نساجی ایران می توانند این کار را انجام دهند و ضمن دعوت از صنعتگران نساجی، غرفه بزرگی را در نمایشگاه‌های نساجی جهان به ویژه دموتکس، به آنان اختصاص دهند. فکر می‌کنم این امر مورد استقبال تولیدکنندگان ایرانی قرار بگیرد زیرا حضور در نمایشگاه خارجی در قالب گروهی موجب کاهش اجاره بهای غرفه و ... خواهد شد.

متأسفانه در کاشان، انجام کار گروهی تاکنون به نتیجه خاصی منجر نشده است اما صحبت‌هایی در زمینه افزایش تعداد واحدهای ریسندگی انجام گرفته است. از سویی با گسترش موارد مصرف پلی استر، برخی تولیدکنندگان به تولید این محصول فکر می‌کنند. از سوی دیگر تولید نخ اکریلیک در دنیا (و تا حدودی در ایران) رو به افول است و بهترین فرصت برای ایجاد واحدهای تولید پلی استر، پلی پروپیلن و ... توسط واحدهای داخلی فراهم شده است.

به چالش‌های درون سازمانی و برون سازمانی صنعت نساجی اشاره فرمائید.

عمده مشکل درون سازمانی مجموعه ما، کمبود نیروی انسانی ورزیده و متبحر است. زمانی که آگهی استخدام نیروی انسانی را منتشر می‌کنیم، تعداد متقاضیان بسیار است اما فکر می‌کنم یک نیروی انسانی توانمند باید دارای ۳ ویژگی داشته باشد.

۱- تخصص: در مرحله نخست، داشتن تخصص کافی از آن کار مهمترین ویژگی یک نیروی انسانی

نساجی از ترکیه عقب تر هستیم در حالی که در ترکیه شرکت‌های بسیار بزرگی وجود دارند که دارای تولیدات فراوان و سابقه به مراتب بیشتر از کارخانجات داخلی می باشند و اغلب، عملیات ریسندگی و هیت ست کردن را در یک محل انجام می دهند.

آیا به نظر شما، تولیدکنندگان بازار ایران، پتانسیل این امر را دارند که دور یکدیگر جمع شوند و مثلاً در شهر کاشان که قطب صنعتی فرش ماشینی است؛ مسائل مربوط به تهیه مواد اولیه و .. را با کمک یکدیگر رفع و تهیه نمایند؟

بله اما وضعی که در تولیدکنندگان وجود دارد این است که معمولاً تک رو هستند و تمایل چندانی به انجام کارهای گروهی ندارند. همان‌طور هم که مشاهده می‌کنید در ورزش‌های تک نفره مانند کشتی، تکواندو و وزنه برداری، ایران سرآمد سایر کشورهاست و مدال‌های معتبر بین المللی را کسب کرده است اما در ورزش‌های گروهی چنین موفقیتی مشاهده نمی‌شود. در کاشان نیز این روحیه تک‌گرایی مرسوم است و تولیدکنندگان ارتباطات چندان خوبی با هم ندارند. ممکن است در قالب گفت و گو دور یکدیگر جمع شوند اما به دلیل همان روحیه تک‌گرایی این امر به تعامل و ارتباطات کاری منجر نمی‌شود. البته تک‌گرایی در برخی موارد پسندیده است اما این امر نسبی می باشد و در بسیاری از موارد به تولیدکننده ضربه می زند.

در ایران شراکت کاری دوام چندان ندارد. شریکان تا زمانی که به هم نیاز داشته باشند به شراکت ادامه می دهند اما زمانی که وضع مالی آنها بهبود یابد، تصمیم به لغو این شراکت می‌گیرند و هر کدام به صورت مستقل و انفرادی به کار خود ادامه می دهند.

سال آینده جهت حضور در نمایشگاه دموتکس از یکی از شرکت‌های تولیدکننده فرش ماشینی در کاشان دعوت به همکاری کردم و تصمیم داشتم با توجه به نخستین حضور ما در این نمایشگاه، به صورت قدرتمند

ترکیه، تاجر در رنگریزی نخ می باشد. تنوع رنگ در کارخانجات تولید فرش ماشینی ترکیه بسیار بالاست و تمام تولیدکنندگان مطرح ایرانی، مواد اولیه نخ خاب محصولات خود را به خصوص در مورد فرش‌های ۷۰۰ شانه از ترکیه تأمین می‌کنند. به‌طور کلی تولیدکنندگان ترکیه در انتخاب رنگ مانور بیشتری دارند و در ارائه طرح‌های فانتزی به مراتب جلوتر از ما هستند.

چگونه می توان برنامه ریزی کرد که در این زمینه توانمند شویم؟

موضوع این است که در زمینه تولید الیاف اکریلیک هم دچار ضعف هستیم. در ایران فقط یک شرکت به تولید اکریلیک می پردازد که تولیدات آن دارای نوسان قیمت می باشد. در بخش رنگریزی، اطلاعات بسیار جامع و کاملی در اختیار ندارم که بخواهم برای شرکت‌های رنگریزی توصیه‌ای داشته باشم، اما واقعیت این است که رنگرزی‌های ما قادر نیستند رنگ نخ را خیلی خوب در بیاورند اگر امروز ۵۰ تن نخ زرد خریداری کنید و ۴ ماه دیگر باز همان رنگ را سفارش دهید، رنگرزی نمی‌تواند آن رنگ را تولید کند. این امر در مورد تولید فرش ماشینی یک مشکل بزرگ محسوب می‌شود.

از سوی دیگر، ماشین‌آلات ریسندگی موجود در کشور مانند ماشین‌آلات ترکیه مدرن و به روز نیستند و شرکت‌هایی معدودی وجود دارند که هم ماشین‌آلات ریسندگی و هم خط هیت ست داشته باشند. در حالی که ترکیه به تولید خطوط هیت ست می‌پردازد ما هنوز سرگرم واردات خط هیت ست از ترکیه هستیم و حتی برخی از شرکت‌های داخلی صرفاً به هیت ست کردن می‌پردازند و ریسندگی و رنگریزی را به سایر شرکت‌ها ارجاع می‌دهند. به دفعات برای ما پیش آمده که وقتی می‌خواستیم نخ‌ی تهیه کنیم، به یک واحد جهت رنگریزی، به یک واحد برای ریسندگی و به واحد دیگر هم جهت هیت ست کردن مراجعه کرده ایم. این امر نشان می‌دهد که هنوز در بسیاری از موارد صنعت

قوانین کارمندی و کارگری هم که متعلق به سال های گذشته است و نمی دانم آن زمان تولیدکننده را با چه چشمی مشاهده می کردند! که اکثر قوانین بر ضد تولیدکننده و کارفرما تدوین شده است. در حالی که به اعتقاد من، مظلوم ترین قشر این جامعه تولیدکنندگان هستند که نه روز آرامی دارند و نه شب خواب راحت دارند

انسانی توانمند را به تمام صنعت تعمیم داد؟

بله. به طوری که ضمن گفت و گو با برخی از مدیران به این نتیجه می رسم که آنان نیز در زمینه نیروی انسانی و حتی سطوح کارگری با مشکلاتی مواجه هستند. در شهر کاشان نیروی کارگر توانمند اندک است، زیرا خوشبختانه ضریب اشتغال در این شهر بالاست. اما دولت باید به فرهنگ سازی مناسب بپردازد و فکر می کنم در هیچ یک از برنامه های خود اعلام نکرده که یک وظیفه ملی و واجب شرعی است که یک کارمند تمام ۸ ساعت کار خود را فقط به انجام کار و وظایف محول شده اختصاص دهد نه این که در ساعات کاری به امور دیگری مشغول شود.

در صورتی که این مسائل با مردم درمیان گذاشته شود و چنین نگرشی در نیروی انسانی کارخانجات و واحدهای تولیدی نهادینه شود، بهره‌وری واحدهای تولید افزایش پیدا می کند و توقع نیروی انسانی نیز کاهش می یابد زیرا در حال حاضر نیروهای انسانی حقوق حضور خود را دریافت می کنند نه حقوق کارکردشان را! این امر در سازمان های دولتی وجود دارد و در بخش خصوصی نیز کم و بیش مشاهده می شود.

در مورد مشکلات برون سازمانی این صنعت هم باید یک کتاب نوشت و پایان کتاب هم سه نقطه به نشانه ادامه داشتن مطالب، قرار داد! بدون اغراق می گویم که هیچ گزینه برون سازمانی نیست که برای ما مشکل ایجاد نکرده باشد. اکثر نهادها از

شهرداری گرفته تا دارایی، تعزیرات، سازمان تأمین اجتماعی و ... هر کدام به سهم خود مشکلاتی برای تولیدکننده به وجود می آورند.

در سال های گذشته تولیدکننده به عنوان یک عامل مثبت و موثر در جامعه تلقی نمی شد و اکثر افراد معتقد بودند که تولیدکنندگان در واقع مستکبرانی هستند که حق و حقوق مستضعفین را پایمال می کنند. اما بهتر است نگاه دقیق تری به قوانین کار و یا بیمه تأمین اجتماعی بیندازید. وضعیت به نحوی است که یک تولیدکننده با ۴۰ سال سابقه باید در مقابل یک کارمند اداره دولتی، بارها خم و راست شود تا آن کارمند پاسخگوی وی باشد!

مشکل دیگر این است که دریافت وام و تسهیلات بانکی برای تولیدکننده بسیار دشوار شده است.

از سویی میلیاردها تومان در اختیار افراد معدودی قرار می گیرد و صرف تولید هم نمی شود اما از سوی دیگر تولیدکننده بابت یک روز دیرکرد بازپرداخت وام، باید جریمه های سنگینی بپردازد یعنی علاوه بر بهره اصلی (که رقم بالایی است) باید جریمه هم بپردازد!

طی سفر به ترکیه، از صنعتگران این کشور در مورد سیستم دریافت وام از بانک سوال کردم. آنان پاسخ دادند که دریافت وام هیچ گونه مشکل و دردسر خاصی ندارد و هر زمان هم که توانستند، پول بانک را بازپس می دهند.

بدون این که با مسأله ای به نام بهره بانکی مواجه باشند. در حالی که از شرایط بهره های بانکی در ایران به خوبی اطلاع دارید.

سایر شرایط کشور نیز برای تولید مساعد نیست. در صورتی که یک نفر، از تولیدکننده کلاه برداری کند و تمام اموال حاصل از این اقدام را به نام خانواده خود نماید، تولیدکننده باید هزینه گزافی جهت استخدام وکیل و ... نماید تا بلکه بتواند حق خود را بستاند. به این ترتیب تمام وقت یک تولیدکننده صرف مسائلی خارج از تولید و توسعه می شود.

در زمینه مشکلات برون سازمانی، نباید از صدور چک های بدون محل

غافل شد. در گذشته افرادی که چک بدون محل صادر می کردند، زندانی می شدند اما امروز قوانین کیفری برای چک وجود ندارد. در این مملکت هیچ فردی، چک تاریخ روز صادر نمی کند و اگر بخواهد چک به تاریخ روز صادر کند؛ پول را به حساب حواله می کند پس چه دلیلی برای صدور چک می ماند؟! مگر نه این که تمام خرید و فروش بازار به صورت مدت دار است؟! چند سال پیش دولت به بانکها فشار آورد که ضامن پرداخت چک های بانکی باشند. به این معنی که اگر بانک به فردی دسته چک می داد، ابتدا باید تضمین های لازم را از وی می گرفت در صورت صدور چک بدون محل نیز، بانک به عنوان ضامن صادرکننده چک وارد عمل می شد.

متأسفانه این موضوع مورد پیگیری بانک و قوه قضائیه قرار نگرفت و به فراموشی سپرده شد. در حال حاضر نیز پرونده هایی در قوه قضائیه وجود دارد که پس از گذشت ۹-۸ سال هنوز مفتوح باقی مانده اند و جز اتلاف وقت و هزینه وکیل هیچ نتیجه ای نداشته است.

قوانین کارمندی و کارگری هم که متعلق به سال های گذشته است و نمی دانم آن زمان تولیدکننده را با چه چشمی مشاهده می کردند! که اکثر قوانین بر ضد تولیدکننده و کارفرما تدوین شده است. در حالی که به اعتقاد من، مظلوم ترین قشر این جامعه تولیدکنندگان هستند که نه روز آرامی دارند و نه شب خواب راحت دارند و تمام زندگی آنها تحت تأثیر این نوع مسائل است. متأسفانه اکثر امور جامعه (خواسته یا ناخواسته) بر علیه تولیدکننده است و تغییر این وضعیت، نیازمند عزم جدی است. البته منظورم از تغییر و حمایت از تولیدکننده، ارائه مبالغ بلاعوض نیست بلکه معتقدم باید موانع تولید را از سرراه تولیدکننده برداشت تا مجالی برای فکر به توسعه و پیشرفت پیدا کند. در حال حاضر تمام دغدغه و فکر امثال من صرف رفت و آمد به آن اداره و وزارتخانه و رفع مشکلات روزمره است. صبحها که به شرکت می آئیم نمی دانیم امروز

برنامه کاری ما چیست و بستگی دارد که آن روز چه مشکلی در چه سازمان و نهادی برای ما ایجاد شود تا به رفع آن بپردازیم! حتی در ابتدایی ترین امکانات مانند برق، گاز، گازوئیل و ... هم با مشکلات اساسی مواجه هستیم. در حالی که دولت هزینه این امکانات را از ما اخذ می کند پس باید تسهیلاتی نیز در اختیار تولیدکننده قرار دهد. قوانین گمرک، نظارت در مورد قیمت گذاری و ... نیز مشکلات خاص خود را دارد و به طور کلی فهرست مشکلات برون سازمانی واحدهای نساجی فراوان است و در قالب یک مصاحبه نمی گنجد.

به مشکل نیروی انسانی اشاره کردید. تعداد مدیرانی که هم موسس واحد تولیدی باشند و هم دوره های آموزشی برای نیروی انسانی خود برگزار نمایند، اندک می باشد. چه مشخصه ای موجب می شود که مدیران بزرگ، ساخته شوند، تحصیل؟ کار؟ جسارت؟ تعهد کاری؟ فرهنگ آن مدیر؟ به نظر شما چه اقداماتی باید انجام داد که مدیران توانمند و موثر در صنعت نساجی تربیت شوند؟

به اعتقاد من، خواست قلبی و اراده هر فرد مهمترین عامل موفقیت و پیشرفت وی در کارها می باشد. ممکن است فردی تحصیل کرده و جسور باشد اما تا زمانی که "نخواهد" به نتیجه ای نخواهد رسید. بنابراین ابتدا باید هدف را مشخص کرد و بدانیم که قرار است به کدام نقطه برسیم. در مرحله دوم، تلاش و پشتکار قرار دارد. به هر حال هیچ کاری بدون تلاش و زحمت به ثمر نمی نشیند.

همچنین یک مدیر باید دارای تحصیلات کافی در آن رشته فعالیت باشد. واقیت این است که بخش زیادی از ویژگی های مدیریتی ذاتی و درونی است و ارتباط مستقیمی با تحصیلات افراد ندارد به طوری که بسیاری از مدیران ملی کشور، دارای تحصیلات دانشگاهی نبوده اند اما به عنوان کارآفرینان خوشنام و معتبر کشور محسوب می شوند.