

مصاحبه با دکتر احمد کراچی،

مدیر عامل «گروه صنعتی ملی»

این محدودیتها حیات بخش است

دکتر احمد کراچی، مدیر عامل «گروه صنعتی ملی»، در مصاحبه ای با «صنعت کفش» گفت از «جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران» انتظار دارد که در اموری چون رابطه با دولت، آمار و اطلاعات، تبلیغات، آموزش، تخصص، و مبادله اخبار و اندیشه ها بین اعضا، مرکزیتی ایجاد کند. وی در این جلسه، که کریم اقبال، از طرف واحد آموزش «جامعه» نیز در آن حضور داشت، خصوصاً بر نقش آموزش در پیشرفت این صنعت تأکید کرد و گفت در حال حاضر بزرگترین مسأله ما در صنعت کفش نبود متخصص است و «گروه صنعتی ملی» برای حل این مسأله درصدد است کلاسهای تشکیل دهد که «جامعه» نیز می تواند در برگزاری آنها مشارکت کند.

مدیرعامل بزرگترین شرکت تولید کننده کفش ایران در این مصاحبه نظرات خود را درباره جنبه های مختلف این صنعت، از جمله خصوصی سازی، اهمیت طراحی، نقاط قوت و ضعف صنعت کفش، فواید آغاز دوران رقابت در صنعت، تأثیرهای از بین رفتن ارز دولتی، و ارجحیت کیفیت محصول بر کمیت بیان کرد.

دکتر کراچی پس از اتمام تحصیلات خود در رشته اقتصاد صنعتی در دانشگاه کالیفرنیا (لوس انجلس) در سال ۱۳۵۸ به ایران آمد و در سازمان صنایع ملی ایران، به عنوان مدیر شرکتهای گروه صنایع لوازم خانگی دعوت به همکاری شد. وی از حدود دو سال پیش مدیر عامل گروه صنعتی ملی، است.

نکات مهم این مصاحبه سه ساعته را در زیر می خوانید. لازم به ذکر است که در جریان این مصاحبه آمار و اطلاعات مشروحی نیز درباره گروه صنعتی ملی در اختیار «صنعت کفش» قرار گرفت که در آینده چاپ خواهیم کرد:

مقام و اهمیت صنعت کفش ایران

تا آنجا که من می دانم بعد از نساجی، صنعت کفش اشتغالزاترین صنعت است؛ ارزش افزوده بالایی دارد؛ و اگر داخل تولید به اندازه کافی باشد به طوری که از وارد کردن کفش بی نیاز شویم، اگر در صادرات فعال شویم (که کار چندان دشواری نیست) ارزآوری بالایی خواهد داشت.

در زمینه کفشهای دست دوز می توانیم هنوز هم حرفی برای گفتن



جهان داشته باشیم. خوشبختانه با راه اندازی دوسه کمپلکس پتروشیمی و تولید لاستیک مصنوعی (که تاکنون از خارج وارد می شد) از این لحاظ هم تقویت خواهیم شد. یک قلم بسیار عمده ای که ما در کفش نیاز مبرم به آن داریم، پی-وی-سی است که تولید آن هم در پتروشیمی بندر امام ان شاء الله تا آذر ماه فرار است شروع شود و حدوداً ۱۲۰ هزار تن سالانه تولید خواهد کرد و با ۳۰ هزار تنی که فعلاً در آبادان تولید می شود، ۱۵۰ هزار تن تقریباً در وضعیت فعلی جوابگوی کل نیاز داخلی پی-وی-سی است. روغن D.O.P هم الان در آبادان تولید می شود.

زمانی که ما بتوانیم کل این مواد را از داخل خریداری کنیم، از وابستگی ما به ارز کاسته خواهد شد. اینها، همراه با تربیت نیروی متخصص و با همگام شدن نسبی با تکنولوژی روز، بدون شک سبب خواهد شد که ما در کفشهای ماشینی هم در صحنه های صادراتی حضور فعال داشته باشیم.

در نمایشگاه آلمان که پارسال از آن بازدید کردم، البته پیشرفت در زمینه صنعت کفش بسیار بسیار اعجاب انگیز بود، و به خصوص در سالهای اخیر، تنوع تولیدات به سطح غیر قابل تصویری رسیده است. اما این بدان معنی نیست که ما ناامید شویم. باید بیاموزیم که آنها دارند

چه می کنند، و ما هم تلاش بیشتری بکنیم. ما بنا به شهادت تاریخ ملتی با استعداد و سخت کوش هستیم؛ و اگر تلاش کنیم دلیلی ندارد که عقب بمانیم. من خوشبینم که با مساعی ای که در جریان است، و بخصوص با پیدایش بازار رقابتی در داخل عقب ماندگی را جبران کنیم.

چین و تایوان و سایر کشورهای آسیای جنوب شرقی که امروز در دنیا، بخصوص در زمینه صنعت کفش، حرفهای زیادی برای گفتن دارند، قطعاً چیزی از ما اضافه نداشته اند. اجبار آنها برای زنده ماندن و در صحنه بودن، وادارشان کرد که فکر کنند، تلاش کنند، با پیشرفتهای تکنولوژی هماهنگ شوند، فن ورود به



ایده این کار را تا حدودی هنگام بازدید از یک مدرسه عالی طراحی لباس در مشهد گرفتیم که استادان آن از انگلستان به نوبت برای تدریس می آیند.

طراحی ومد

یکی از بزرگترین مشکلات ما در صنعت کفش، طراحی است. در سایر زمینه ها ما استاد کار و تکنسین داریم. اما در زمینه مد و طراحی کار علمی انجام نمی گیرد و بیشتر طراحان ما افرادی هستند که طی زمان طراحی را از استادان خود آموخته اند و به مرور تحلیل هم رفته اند، چون شاگرد به پای استاد نرسیده است.

در کلاس هایی که در نظر داریم تشکیل دهیم تأکید بر کار عملی در طراحی است، یعنی همان روش آن دانشگاه انگلیسی در مشهد که از روز اول ورود دانشجوی سعی می کنند نیروی خلاقه و ابتکار او تقویت شود. در آنجا دیدم که در بیابان می گردند و گیاهی را پیدا می کنند و از روی آن طراحی پارچه می کند. یا مثلاً عکسی قدیمی را می یابند و از آن ایده می گیرند. این به نظر من روش جالبی است. ما اینجا از هنر حرف می زنیم که فردی و شخصی است، نه از علم. اما به شیوه علمی آن جوهر هنری که ریشه در وجود انسان دارد، باید ظاهر شود.

امروز در بسیاری از محصولات صنعتی آنچه باعث فروش می شود طرح و شکل است و بفروش رفتن یا نرفتن کالای ما بستگی دارد به اینکه چقدر مورد پسند مردم قرار گیرد. به تعداد همه مردم سلیقه های مختلف وجود دارد و مشکل بتوان دو نفر را پیدا کرد که سلیقه یکسان داشته باشند، چون انسانهایی همتا هستند.

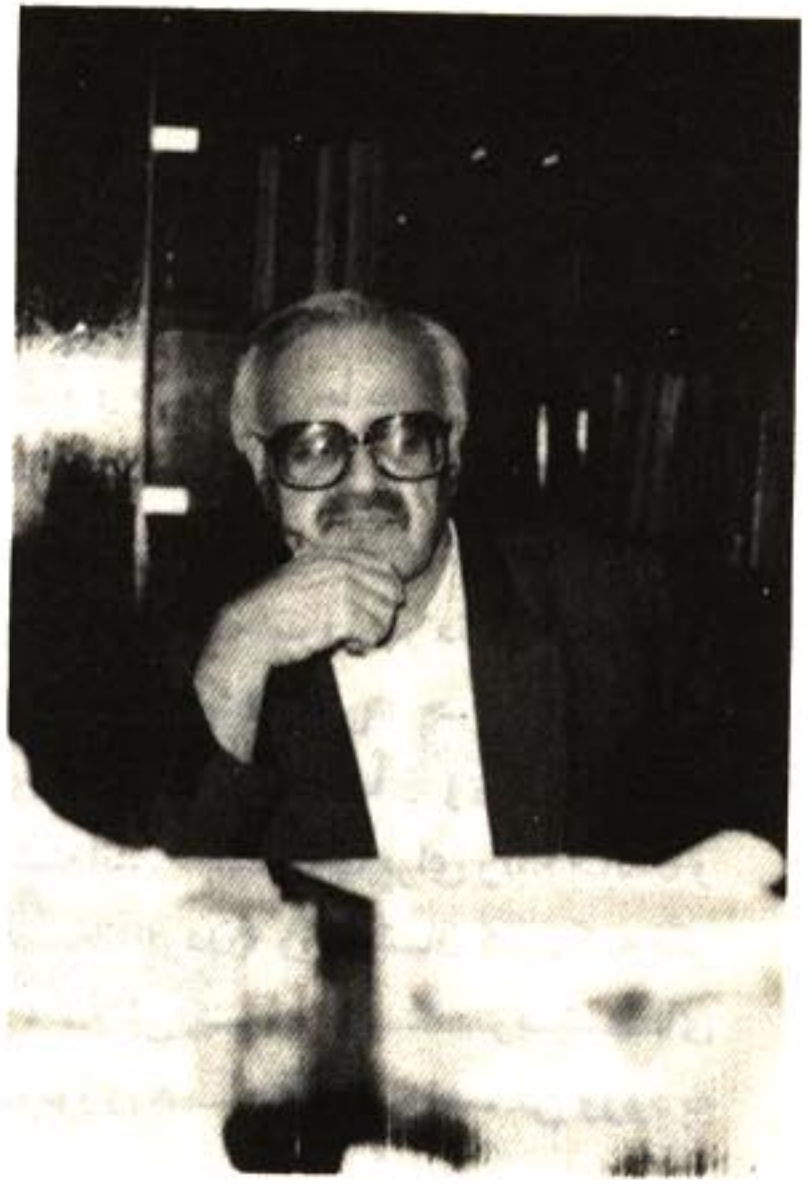
ما باید با مد روز، یعنی آن چیزی که مردم پسندند هماهنگی داشته باشیم. یک وقت رنگهای خاصی، گاهی رنگهای عجیب و غریب، به بازار می آیند و

سرشکن می شود و منافع چندین برابر هزینه خواهد بود.

یک مرکز آموزش فنی باید تشکیل شود. ما در اینجا امکاناتی داریم، مثلاً در اسماعیل آباد حداقل کارگاههایی داریم که دیگر نیازی به تأسیس کارگاه جنبی برای آموزش هنرآموز و یا دانشجوی نخواهد بود.

گروه صنعتی ملی به آموزش و تحقیقات، مخصوصاً در این اواخر، توجه زیادی کرده است؛ مثلاً در حال حاضر ۱۳۰ بورسیه در دانشگاههای مختلف داریم. از طرفی ترجیح داده ایم به جای اینک افرادی را به خارج بفرستیم، یک مدرسه عالی کفش را تأسیس کنیم و مدرسان را از خارج بیاوریم که هم برای گروه صنعتی ملی، و هم برای کل

مملکت متخصص تربیت کنند. با این دید یک «مرکز آموزش» و یک



بازارهای جهان را بیاموزند، و نهایتاً در بازارهای بین المللی فعال شوند.

آموزش متخصص

متأسفانه در آموزش نیروها آنطور که باید تلاش نکردیم. امروز به نظر من بزرگترین مشکل در صنعت کفش ما نبود متخصص است. در رشته های دیگر صنعت نظیر مکانیک، برق، شیمی متخصص داریم و در دانشگاههای ما متخصصان لازم تربیت می شوند، ولی در صنایع کفش نه متخصص داریم، نه رشته های دانشگاهی.

جناب آقای نعمت زاده، وزیر

محترم صنایع یکبار در افتتاح یکی از کارخانجات در اسماعیل آباد، تکیه بسیار زیادی داشتند بر اینکه ما که در فرش توانسته ایم در صحنه جهانی پیشرفت زیادی کنیم، چرا در کفش نتوانیم.

من هیچ ایرادی نمی بینم که «جامعه» از چهار طراح بنام ایتالیایی دعوت کند که به اینجا بیایند یک دوره سه ماهه بگذارند. البته هزینه دارد، ولی قطعاً واحدهای تولیدی استقبال خواهند کرد و هزینه ها

صنعت کفش پس از صنعت نساجی اشتغالزاترین صنعت هاست؛ صنعتی است با ارزش افزوده بالا؛ و می تواند ارزآوری بالایی داشته باشد

از خارجیهایی که در شرکتهای تحت پوشش با ما شریک هستند خواستم که بیایند و در مدیریت آن شرکتهای مشارکت کنند. آنها می توانند در زمینه های تکنیکی برای ما مفید باشند

«مدرسه عالی» تشکیل خواهیم داد که «جامعه» هم می تواند در این زمینه ها مشارکت داشته باشد.

در مرکز آموزش دوره های کوتاه مدت یک تا دو هفته ای برگزار خواهد شد. در مورد مدرسه عالی، با کمک یکی از دانشگاههای انگلستان مطالعاتی را برای تأسیس یک مؤسسه عالی هنر کفش و چرم شروع کرده ایم و تقریباً می توانم بگویم در مورد اساسنامه اش به توافق رسیده ایم.

خریدار پیدا می کنند. این نتیجه کار متخصصان است که کشف می کنند در شرایط خاص اجتماعی و جهانی امروز مردم چه رنگهایی را می پسندند و شاد می شوند.

این نظر قدیمی علم اقتصاد که تقاضا عرضه را به وجود می آورد، الان تقریباً تغییر کرده است. حالا تولید کنندگان می گویند ما آنچنان عرضه می کنیم که تقاضا ایجاد کند، مثلاً با تبلیغات یا با طراحی زیبا. اسباب بازی زیبایی پشت ویرین می گذارند و در بچه ای که با پدرش از آنجا رد می شود کشش به وجود می آورند تا بچه پدر را برای خرید آن تحت فشار گذارد. در واقع تقاضای غیر موثر را به تقاضای موثر تبدیل می کنند. همانطور که آقای طباطبایی در مصاحبه با «صنعت کفش» گفتند، ما در نرم افزار بیشتر مشکل و کمبود داریم تا در سخت افزار. ماشینیهایی که هم اکنون در همین «گروه صنعتی ملی» مورد استفاده است، عمدتاً همان ماشینهای است که من در بازدید از شرکتهای پیشرفته خارجی دیده ام. اینکه چه سلیقه ای به کار ببریم تعیین کننده است.

آمار و اطلاعات

اهمیت آمار و اطلاعات بر کسی پوشیده نیست. ادارات ما هنوز آمار و اطلاعات قابل اعتماد در اختیار ندارند، چه رسد به آمار قابل تحلیل. هنوز کتابچه راهنمایی که تصمیم گیرندگان صنایع بتوانند با اطمینان به آن رجوع کنند وجود ندارد. می شود گفت که یکی از بزرگترین ضعفهای صنعت کفش، و احتمالاً بسیاری دیگر از صنایع ما، فقر آماری است.

بدون داشتن آمار صحیح، اتخاذ تصمیمهای صحیح تقریباً غیر ممکن است. فرض کنیم فردی می خواهد کارگاهی برای تولید سرپایی معمولی بنا کند. اگر یک سازمانی باشد و بتواند به او

بفهماند که این سرپایی امروز (مثلاً) مازاد تولید در بازار دارد، او قطعاً در این زمینه سرمایه گذاری نخواهد کرد.

من شخصاً هنوز نتوانسته ام بفهمم، حتی با تقریب ۱۰ درصد، که در ایران در سال چند جفت کفش تولید می شود. نمی دانم آیا «جامعه» این رقم را دارد یا نه. اگر هم رقمی داشته باشیم، فکر نمی کنم که پایه علمی و منطقی داشته باشد. در یکی از کاتالوگهای «صنعت کفش»

ظرفیتهای مازاد وجود دارد و در چه زمینه هایی کمبود.

در مورد شناخت پیشرفتهای تکنولوژی و علمی و صنعتی نیز اطلاعات ما کم است. ما به طور کلی می گوئیم در این صنعت عقب مانده ایم، ولی به طور مشخص و روشن نمی توانیم قضاوت کنیم که عقب ماندگی ما در کجاست.

اینها همه مستلزم انجام کارهایی تحقیقاتی است، که از جامعه ای که نام

یکی از بزرگترین مشکلات ما در صنعت کفش طراحی است. اینکه کالای ما

را بخرند یا نخرند، بستگی دارد به اینکه چقدر مورد پسند مردم قرار گیرد. ما

باید با مد روز هماهنگ باشیم

در شرایط جدید جابجاییهای در سطح مدیران لازم خواهد بود.

مدیرانی که نتوانند خود را با شرایط جدید وفق دهند باید کنار بروند

«متخصصین صنعت کفش» را بر خود نهاده است، باید انتظار داشت.

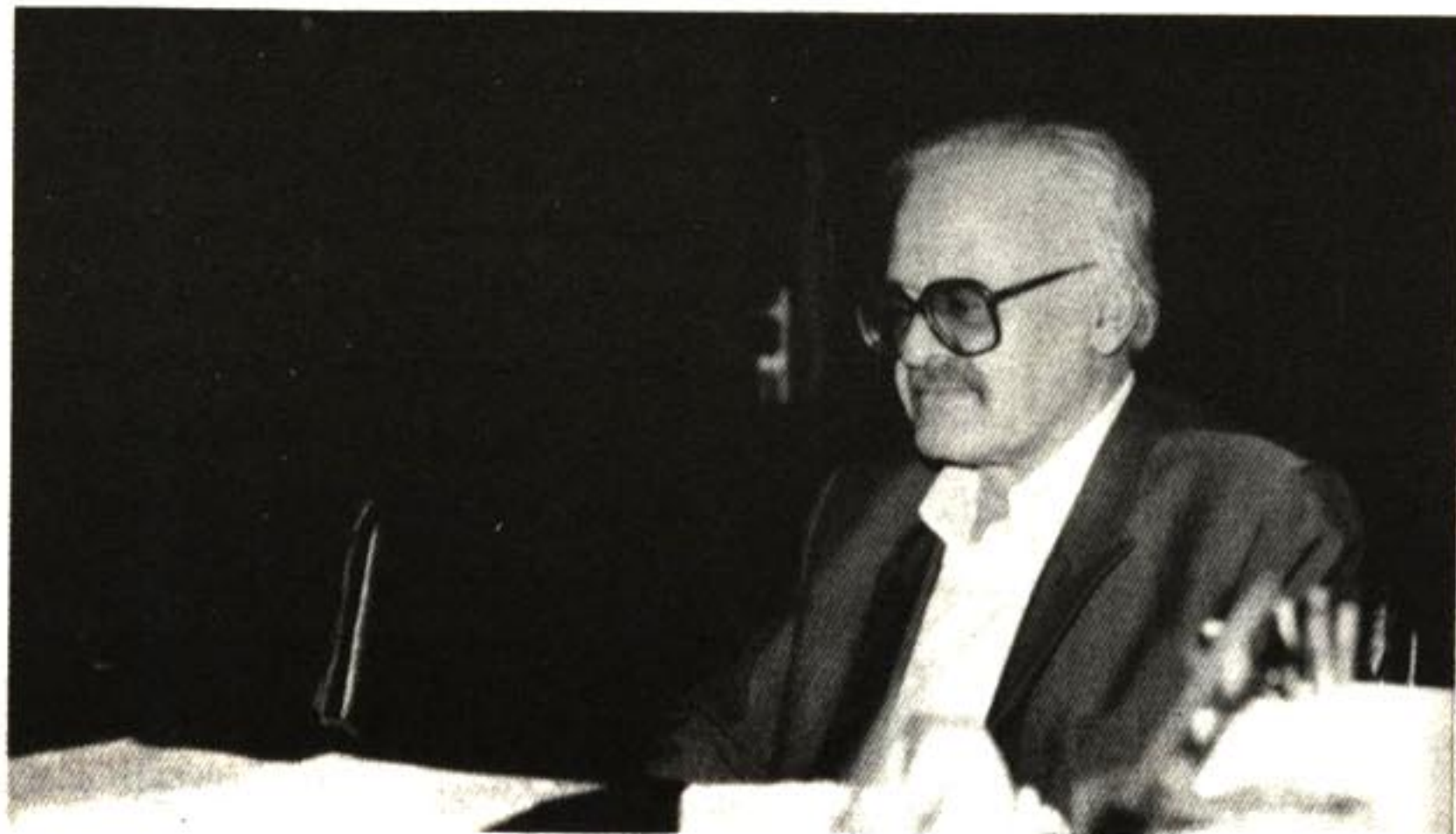
تبادل نظرها

وظیفه دیگری که در زمینه اطلاع رسانی از «جامعه» می توان توقع داشت، این است که محلی باشد برای تبادل اندیشه ها و نظرهای متخصصین، و ارتباط بین بخشهای مختلفی که در تهران یا شهرستانها فعالیت می کنند. قاعدتاً وقتی یک صاحب صنعت می خواهد تصمیم گیری کند باید از تجربیات افراد دیگری که قبلاً راهی مشابه را رفته اند، استفاده کند. در جهان امروز نوآوریها و ابتکارها، جز در بعضی از موارد حساس، دیگر به عنوان اسرار پنهان نگه داشته نمی شوند، بلکه در ژورنالهای تخصصی یا در سمینارها به اطلاع همگان می رسد. قطعاً در «جامعه» هم در نشستهای دوره ای تبادل نظر و اطلاعات انجام می شود. ما در گروه صنعتی ملی

خواندم که در همین تهران ۲۰۰۰ تولید کننده زیر پله ای کار می کنند. اینها چه تولید می کنند، چگونه تولید می کنند، از نظر بهداشت کاری چه اصولی را رعایت می کنند، چه موادی مصرف می کنند؟ ما هیچ چیز درباره آنها نمی دانیم.

اطلاعات فقط آمار نیست. ما باید بدانیم که چه وقت برای خرید یا سفارش کدام جنس و فروش کدام جنس، در ایران و جهان بهتر است.

منطقی است که اعضای جامعه از آن انتظار داشته باشند یک بانک اطلاعاتی قوی ایجاد کند. صنعت امروز را نمی توان فقط با اتکا به شم و الهامات اداره کرد. البته به وجود آوردن یک بانک اطلاعاتی قابل اعتماد مشکل است، ولی غیر ممکن نیست. از جامعه انتظار می رود که در آغاز آمار ابتدایی، و در قدمهای بعدی آمار ریزتری، تهیه کند تا مثلاً ما بدانیم که از نظر عرضه و تقاضا در این صنعت در کجا قرار داریم؛ در چه زمینه هایی



سمینارهایی داریم. سمینار توزیع هر سه ماه یکبار، با دعوت از کلیه رؤسای قسمتهای فروش در شهرستانها، تشکیل می شود و یک یا دو روز طول می کشد. در این سمینارها هم ایده می دهیم و هم ایده می گیریم، چون آنها رابط ما با مردم هستند و خیلی چیزها را می بینند و می شنوند که ما که در این اتاقها نشسته ایم نمی بینیم.

یک نکته مهم دیگر در تبادل اطلاعات، مربوط به سفره هایی است که اعضای جامعه می کنند و مفید است که در بازگشت مشاهدات خود را به دیگران بگویند. ما در گروه صنعتی ملی این کار را می کنیم. مثلاً اگر سه نفر را به سفری فرستادیم، در بازگشت آنها جلسه ای می گذاریم تا مشهودات خودشان را بیان کنند. آنها گزارش سفر هم تهیه می کنند و ما این گزارش را بین همه دست اندرکاران پخش می کنیم.

رابطه با دولت

به طور کلی عقیده عمومی در جهان این است که ما برای دولت چه می توانیم بکنیم، نه اینکه دولت چه باید بکند. باید پرسید در حل مشکلات صنعتی و تکنولوژیک روز که صنعت کفش ایران با آن دست به گریبان است، «جامعه مدیران و متخصصین صنعت کفش ایران» چه

کمکی می تواند به دولت بکند؟

البته همانطور که می دانیم دولت دارد صنایع را به بخش خصوصی واگذار می کند و به عنوان یک خط دهنده و هدایت کننده و برنامه دهنده و نصیحت کننده باقی خواهد ماند، همانطور که مثلاً در ژاپن هم وزارت صنایع و تجارت آن کشور یک سری پیشنهادهایی می دهد. صاحبان صنایع اگر خواستند به آن پیشنهادها توجه خواهند کرد. وقتی سوبسیدی نبود و ارز ارزان نبود، اجرای آن توصیه ها، جز در مواردی که مصالح ملی مطرح باشد، اجباری نیست. یک جایی هست که مصالح ملی مطرح است؛ در آن صورت همه چیز قربانی و فدای مصالح ملی خواهد شد. اما در امور روزمره صنعت به طور کلی، دولت در نظر ندارد دخالت روزمره ای و لحظه ای داشته باشد.

البته دولت در مسایل بین المللی، در امضای پروتکلها می تواند جایی هم برای صنعت کفش باز کند و به اصطلاح هوای صنعت کفش را داشته باشد. این از وظایف «جامعه» است که با مقامات دولتی مربوطه و تصمیم گیرندگان در تماس دائم باشد تا در اتخاذ سیاستها، قانونگذاریها و مذاکرات بین المللی که با دولتهای دیگر انجام می گیرد، خواستههای این صنعت همیشه در مد نظر باشد. دولت می داند که صنعت کفش در درآمد ناخالص ملی و در

اشتغالزایی، و به طور کلی در اقتصاد ملی جایگاه مهم، مثبت و سازنده ای دارد. با توجه به این موضوع بود که حداقل کفش وارداتی در ردیف کالاهای غیر مجاز قرار گرفت. هر چند کفش یک کالایی است که ورود قاچاقی آن زیاد است، ولی کفشهای کتانی چینی دیگر نمی آید. در نتیجه بازار تکانی خورده و تولیدات داخلی کم کم به نظر می رسد که افزایش خواهد یافت.

کارشناسان «جامعه» می توانند با حضور فعال در کمیسیونها و کمیته هایی که تدوین مقررات با آنهاست، از حقوق تولید کنندگان کفش دفاع کنند و بکوشند مقررات و قوانین در جهت و مسیری وضع شوند که ضمن حفظ مصالح عمومی، متضمن مصالح و منافع این قشر هم باشند. از طرفی تغییرات سریع مقررات هم همیشه آثار منفی و مخرب خود را خواهد داشت. ما در صنعت، وقتی مقررات تازه ای وضع می شود، اول فکر می کنیم که چند وقت این مقررات دوام خواهد آورد و جاری و ساری و حاکم خواهد بود که ما بتوانیم بر اساس آن شروع به عمل کنیم. و اکثراً هم دیده ایم وقتی که شروع کرده ایم در نیمه های کار، پیش از رسیدن به نتیجه، مقررات تغییر کرده است.

در اینجا هم، مانند فعالیت در بازارهای بین المللی، چون تولید کنندگان تک تک نمی توانند عمل کنند، نقش مرکزیت «جامعه» کارساز است.

کنترل کیفیت

کنترل کیفیت هم در صنعت کفش ایران مانند سایر مسایلی که به آنها اشاره کردیم، نتوانسته است همراه و همگام با پیشرفتهای جهانی باشد؛ و دلیلش هم باز همان فقر نیروهای متخصص است که اشاره کردیم.

در این زمینه آنچه در جهان اتفاق افتاده - که به آن می گویند - total quality control است این است که کنترل کیفیت از خرید مواد شروع می شود و به خدمات پس از

فروش ختم می شود؛ و در تمام این مسیر، کنترل کیفیت در هر مرحله ای اعمال می شود. روشی که فعلاً در کارخانه های ما عمده تاً جاری است، این است که در پایان کار یک آقای ایستاده است که محصولات را کنترل و معیوبها را رد می کند. (البته فعلاً در صنعت کفش

این طور است. رشته های هستند، مثل لوازم خانگی، که در آنها کنترل مرحله به مرحله انجام می شود.)

این روش درست نیست، چون کفشی تولید شده، تمام مواد هم در آن به کار رفته، کار هم انجام شده، امارد می شود. در این روش موادی که برای ما اهمیت حیاتی دارد و خون شریانهای ما است، به عنوان ضایعات از بین می رود. در حالی که اگر کنترل مرحله به مرحله باشد،

دیگر هیچوقت چیز معیوبی به مرحله نهایی نخواهد رسید که رد بشود، زیرا در هر مرحله کنترل انجام شده و اگر عیبی دیده شده همانجا، و پیش از رسیدن به مرحله نهایی، بر طرف شده است. در این شیوه اگر هم ضایعاتی باشد، یک صدم آن چیزی خواهد بود که امروز هست.

در «گروه صنعتی ملی» ما برای رفع این ضعف در حال مطالعه ایم. البته هنوز اقدام عملی انجام نداده ایم. فعلاً در حال یک برنامه ریزی جامع هستیم تا سیستم را به طور کلی، از خرید مواد تا تولید، کامپیوتری کنیم. ان شاء الله کنترل کیفیت را هم در مرحله نهایی کامپیوتری خواهیم کرد. الان در یکی دو شرکت که این برنامه شروع شده است، ما به طور روزانه با توجه به قیمت مواد، بهترین (یعنی سودآورترین) ترکیب تولید، را که به آن optimum mix product می گویند، در کارخانه به مرحله اجرا در آوردیم.

وضع ارز

وضعیت ارزی را که خوشبختانه بوجود آمده است، و تأکید می کنم که

خوشبختانه، من تحول منفی نمی بینم. البته گرفتاری سنگینی بر دوش من است، زیرا مؤسسه عظیمی را که تاکنون عادت به ارز دولتی داشته امروز باید بدون استفاده از آن اداره کرد. بسیار سخت است و مشکلات بزرگی دارد، ولی سازنده

○ کارکنان «گروه صنعتی ملی» که بیش از ۹۰۰۰ نفرند، برای خرید اینجا آمادگی دارند

○ در يك بازار رقابتی ملی باید شعارمان را تغییر دهیم: تولید بیشتر، اما با کیفیت بهتر

○ تا وقتی ارز ارزان باشد، ما صنعتگر نمی شویم

است. تا وقتی ارز ارزان باشد، ما صنعتگر نمی شویم. البته رکود موقت، در کوتاه مدت روی همه اثر منفی دارد.

مثالی می زنم. فرزندی را در نظر بگیرید که پدرش مرده و ثروت بسیار زیادی به او رسیده است. تا ثروت تمام نشود، این بچه به فکر نمی افتد که برود و خودش را مستقلاً اداره کند و نمی تواند بیاموزد که چگونه اداره کند. وقتی آن ارث تمام شد، یک ضربه شدید به او وارد می شود و چون مجبور است برای معاش خود بکوشد، راه خود را پیدا می کند و روزی ممکن است پیشرفت کند. ولی تا آن ثروت هست، هیچوقت به فکر پیشرفت خودش نمی افتد.

می گویند بزرگترین اختراعات اساسی بشر، مانند اختراع آتش، در عصر یخبندان شد. ابتدا احساس نیاز بود، و اجبار بود. بشر وقتی دید که چارپایان، مثلاً شتر، پاسخگوی نیاز او نیستند، کوشید خود را از این دام خلاص کند. رفت اتومبیل را آفرید. و در مرحله بعد، به جای سرعت ساعتی صد کیلومتر به فکر دست یافتن به سرعت ۱۰۰۰ کیلومتر در

ساعت افتاد و هواپیمای مافوق صوت را اختراع کرد. نیازها بود که باعث اختراعات شد.

خوشبختانه با وضعیت جدید ارز روحیه رقابتی بوجود آمده است. اگر در بعضی از صنایع هنوز بوجود نیامده، در صنعت کفش بوجود آمده و این سازنده است.

البته وضعیت جدید ارز، تولید را در «گروه صنعتی ملی»، مانند شرکتهای دیگر، از نظر تعداد پایین آورده است. منتها امروز در بازار رقابتی آن چیزی را تولید می کنیم که برای آن مشتری داریم. در گذشته ما منابع ملی را - که ارز بود - تبدیل می کردیم به محصولات که عمده تاً در واقع خریدار نداشت، ولی چون ارزان بود، مردم می خریدند، یا استفاده دیگری از آن می کردند، یا می گذاشتند در انبارها.

در زمان سهمیه بندی، این وضع رایج بود. به طور مثال، سرپایه های ما به صورت سرپایی کیلویی ۳۰ تومان بود، اما به صورت مواد آسیاب شده مثلاً کیلویی ۹۰ تومان. می دانیم که از پی-وی-سی خیلی چیزها می توان ساخت، که فقط یکی از آنها کفش است. کسانی بودند که سرپایی می گرفتند می بردند استفاده دیگر از آن می کردند، چون مواد آسیاب شده در بازار فروش خوبی داشت. تولید کردن و ارزان فروختن هنر نیست.

الان سرپایی ملی باید به قیمت تمام شده به اضافه یک سودی به فروش برود، چون هدف از تولید سود است؛ و قیمت تمام شده امروز همان قیمت تمام شده بازار جهانی است و با توجه به نرخ دلاری که داریم، سودی هم باید ببریم. محصولی باید بدهیم که خریدار از آن سود مادی در پوشش اختلاف قیمت به دست نیآورد. حتی اگر ما زرنگ باشیم باید چیزی هم از دست بدهد، یعنی قیمت بهتری هم از او بگیریم. این غلط است که تولید کننده

کسی بهتر از من می تواند اینجا را اداره کند، باید بیاید بنشینند به جای من.

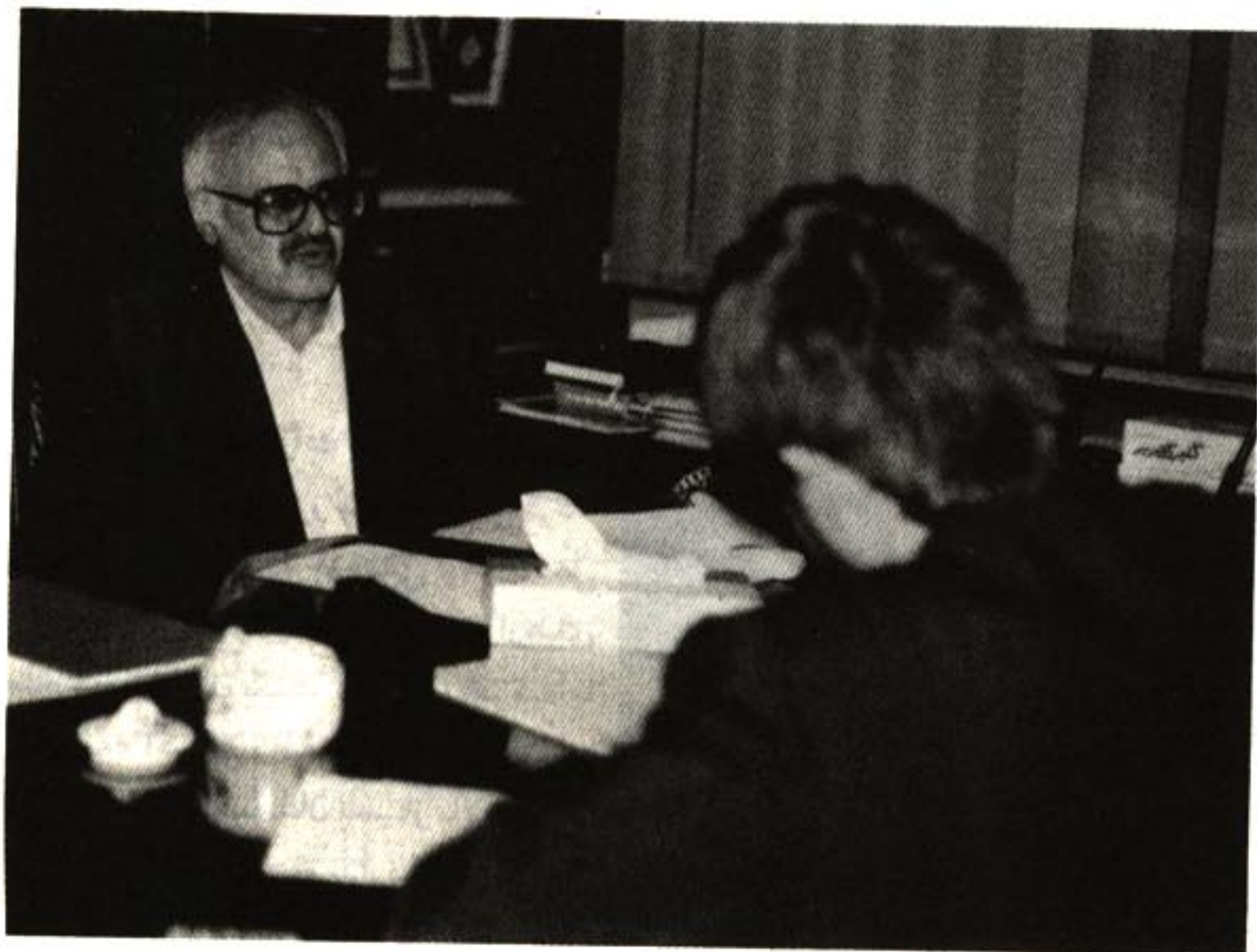
نباید تعصب خاصی داشت که صنایع بزرگ حتماً در دست دولت باشد و اگر مدیر دلسوزی بود که وقتی صنعتی مال خودش باشد عملکرد بهتری دارد، به نظر من اگر مجانی هم به او داده شود، عیبی ندارد. به شرط آنکه ترتیباتی اتخاذ کنیم که از خروج این امکانات خارجی از کشور جلوگیری کنیم.

البته دولت دارد صنایع دولتی را با قیمت گذاری دقیق می فروشد؛ هیچکدام را هم ارزان نداده است؛ چوب حراج هم بلند نکرده است. حتی می بایست از این هم سریعتر عمل شده باشد.

انسانها اگر در منافع و مضار آن مؤسسه ای که اداره می کنند، شریک باشند، عملکرد بهتری خواهند داشت. در همین گروه صنعت ملی کارکنان ما که بیش از ۹۰۰۰ نفرند برای خرید اینجا آمادگی دارند.

استقبال از خصوصی سازی از طرف سرمایه گذاران در مورد صنعت کفش تقریباً خوب است، البته ایده آل نیست، چون توأم شده است با یک سری مشکلات ارزی و مشکلات اقتصادی. اما گذشته از این نباید فکر کنیم که خصوصی سازی کاری است که یکساله انجام خواهد شد. حالا اگر استثنائاً در کشورهای خصوصی سازی به دلیل شرایط خاصی سریع انجام شده است، کشورهای هم بوده اند که در آنها ده پانزده سال طول کشیده است. من فکر می کنم که هر چه بیشتر برویم مردم بیشتر استقبال خواهند کرد.

باید دقت کافی شود که کسانی که خریدار هستند کننده کار باشند. به هر حال ما در مرحله گذر از یک اقتصاد بسته کنترل شده مرکزی به یک اقتصاد باز هستیم. این عبور باید با برنامه، با مطالعه، و با حساب و کتاب پیش برود قطعاً هم نتیجه مثبت خواهیم گرفت.



دست رفتن آن بازار آسان بلوک شرق را هم من تحول منفی نمی بینم. یک مورد خاصی بود جدا از روال معمول تجارت بین المللی و جهانی. آن هم ما را بدجوری تربیت می کرد. هر چیزی که از حد عادی خودش انحراف پیدا کند، به ما درس غلط می دهد. امروز مجبوریم در صحنه جهانی درباره صادرات فکر کنیم؛ و چون مجبوریم، به نتیجه خواهیم رسید. اما انتظار نداشته باشیم که یکشبه صادرات ما افزایش پیدا کند. مثل هر کار دیگری ابتدا باید سرمایه گذاری کرد و بعد نتیجه گرفت.

خصوصی سازی

خصوصی سازی در صنعت کفش، همچنان که در سایر صنایع، اثرات مفید و مثبتی دارد و هر نتیجه مثبتی که حاصل شود برای کل جامعه است، چون درآمد ناخالص ملی ما بالا می رود. با این دید در اقتصاد کلان وقتی صحبت از منابع ملی می کنیم، دولت و ملت تفاوتی ندارند. در مورد «گروه صنعتی ملی»، که فعلاً تحت پوشش سازمان صنایع ملی است، اگر کسی بتواند از این ثروت ملی بهتر استفاده کند، باید آن را به او واگذار کنیم؛ و اگر

الان اگر ما به بلوک شرق سابق جنس بفرستیم، آنها باید به ما پول قوی بین المللی بدهند؛ و چون فعلاً خودشان مشکل دارند، یک رکودی در صادرات ما به شرق عملاً به وجود آمده است.

این امر عمده تا در صنعت کفش و نساجی است. ما امیدواریم که دوره این رکود صادراتی به سر آمده باشد. ما در گروه صنعتی ملی در فروردین و اردیبهشت توانستیم متجاوز از یک میلیون دلار صادرات داشته باشیم. در حالی که پارسال، به دلیل همان وضع گیجی، فقط ۲۰۰، ۳۰۰ هزار دلار صادرات داشتیم.

البته امسال هم هنوز بیشتر معاملات ما با روسیه است؛ اما در زمینه های دیگر هم باید فعالیت و کشف و فتح کنیم.

در حال حاضر ما به شیخ نشینها بیشتر نظر داریم که در آنجا کشورهای اروپایی نیز تلاش بسیار گسترده ای را انجام داده اند. افرادی را هم به پنج شش کشور آفریقایی فرستاده ایم. اما هنوز روسیه و کشورهای آسیای میانه مرکز ثقل فعالیت ما هستند. در آنجا کفش ملی چیزی شناخته شده است، زیرا در حدود بیست سال سابقه داریم.

اما باید بگویم فروپاشی شوروی و از