



گفت‌وگو با «سینا مشکانی» مدیرعامل شرکت مهندسی سینا چوب

وجهه بنگاه ایرانی در دنیا باید تغییر کند

در مجموع به نظرم در تأمین مالی بنگاه‌ها با توجه به نوع مصرف مردم که در کشور وجود دارد، سیستم عادلانه است و با روش موجود، همه در حال دریافت خدمت هستند. سینا مشکانی مدیرعامل شرکت مهندسی سینا چوب همچنین می‌گوید که مهم‌ترین مورد شکننده بازارهای داخلی و خارجی صنایع کشور، وضعیت دیپلماسی است؛ سیستم دیپلماسی کشور ما نمی‌تواند کارایی لازم برای بازرگانان را ایجاد کند و دیگر مورد، اعتبار محصول به لحاظ کیفی در بازار است که پیشنهاد می‌شود، ایجاد سیستم پلیس کیفیت که اولین بار در کشور چین انجام شد را به کار گیریم. او معتقد است قدم اول برای نوسازی ساختار صنعتی، این است که باید رفت و به‌صورت حضوری، سطح و کیفیت بالاتر و ساختار و فرایندهای بهتر را دید که دیدن و لمس کردن صنایع مشابه در اقصی نقاط دنیا می‌تواند مؤثر باشد، به‌رحال باید وجهه بنگاه ایرانی در دنیا شروع به تغییر کند، تغییر در فعالیتی است که بنگاه انجام می‌دهد، اما ورود به این تغییر نیاز به دیپلماسی دارد.

شرح کامل پاسخ‌های مشکانی به پرسش‌های ما در ادامه قابل‌مطالعه است.



◆ نظر شما در مورد چگونگی کارایی روش‌ها و رویکردهای تأمین مالی سنتی بنگاه‌های اقتصادی چیست؟

اگر در این سؤال منظور از روش سنتی، استقراض بانکی است، همه می‌دانیم که ساختار بانکی در ایران با ساختار بانکی سایر نقاط دنیا تفاوت‌های بسیاری دارد و استقراض از بانک برای بنگاه‌های کوچک و متوسط کار ساده‌ای نیست؛ زیرا برای سپردن وثیقه به مشکل برمی‌خورند، اما اگر یک‌طرفه به مسئله نگاه نکنیم، بارها و بارها دیده شده بسیاری از افراد وام‌هایی را که دریافت می‌کنند به جای اینکه صرف فعالیت‌های اقتصادی کنند، صرف کارهای اقتصادی دیگری مانند خرید ملک، خرید اتومبیل و ... می‌کنند. به عبارتی تا زمانی که بستر اقتصادی درست نباشد و سازوکارها در آن به‌درستی انجام نشود، قاعدتاً همه به دنبال آن هستند که سریع به سود برسند؛ برای مثال علی‌رغم اینکه اتومبیل یک کالای مصرفی است، قاعدتاً وقتی فردی آن را خریداری می‌کند باید زمان فروش از قیمت آن کاسته شود، اما برعکس قیمت آن افزایش پیدا می‌کند؛ پس صرفه اقتصادی در این است که سرمایه‌گذاری روی کالایی مثل اتومبیل انجام شود که می‌توان آن را در گوشه خانه نگهداری کرد و به‌راحتی و سریع آن را تبدیل به پول نمود. بنابراین:

- یک روش، تأمین مالی از طریق بانک‌ها صورت می‌گیرد و با توجه به نوع مصرف‌کننده، بانک‌ها سرویس‌دهی خود را انجام می‌دهند و بنگاه‌های دارای اعتبار را حمایت می‌کنند و اگر بنگاهی اعتبار نداشته باشد، حمایت نمی‌شود.
 - روش دیگر ورود به بورس است؛ اما این موضوع در ایران جا نیفتاده که فرد سهامی را بخرد و تأمین سرمایه را از محل عرضه سهام انجام دهد.
- در مجموع در پاسخ به سؤال به‌صورت شفاف، به اعتقاد من با توجه به نوع مصرف‌کننده‌ای که در کشور وجود دارد، سیستم تأمین مالی، عادلانه است و با همین روش، همه در حال دریافت خدمت هستند.

◆ موارد شکننده بازارهای داخلی و خارجی صنایع کشور چیست و اصلاح این موارد چگونه میسر می‌شود؟

از نظر من بیشترین مشکل در خصوص دیپلماسی است؛ بازرگان ایرانی نمی‌تواند راحت برای بازاریابی حتی به یک کشور سفر کند، در واقع او با مسائل و مشکلاتی از جمله اخذ ویزا، نقل و انتقال، اعتبار ملیت و غیره روبه‌رو است. از طرفی با ورود به هر کشوری برخوردها با ملیت‌های مختلف متفاوت است. سیستم دیپلماسی کشور ما سیستمی است که نمی‌تواند کارایی لازم برای یک بازرگان را ایجاد کند و دلیل آن را نمی‌دانم و راهکاری برای آن ندارم، ولی می‌دانم موضوع ارتباطات بازرگانان با خارج از کشور با دیپلماسی فعلی، به‌سختی برای همه انجام می‌شود.

یکی دیگر از موارد شکننده بازارهای داخلی و خارجی، موضوع اعتبار است. باید توجه داشت که اعتبار به‌سختی به دست می‌آید و به‌آسانی هم از بین می‌رود. به‌عنوان یک تولیدکننده، موضوعی که سخت به دست می‌آورم گرفتن اعتماد در طولانی‌مدت نسبت به کالاهایی است که تولید می‌کنم. بسیاری از شرکت‌ها تجربه‌های مشابهی درباره استفاده از محصولات دارند، بسیار پیش‌آمده که یک محصول در ابتدا مثلاً تا شش ماه اول بعد از خرید، کیفیت خوبی دارد، اما در پارت‌های بعدی از کیفیت آن کاسته شده است، بخشی از این موضوع به باور تولیدکننده نسبت به نوع کاری که انجام می‌دهد، برمی‌گردد؛ بخش دیگر آن، از این موضوع که همه تولیدکنندگان به علت عدم امنیت اقتصادی به دنبال سودهای کلان در بازه کوتاه‌مدت هستند، ناشی می‌شود.

در مجموع دیپلماسی باید قوی‌تر شود تا بازرگانان بتوانند راحت و بدون دغدغه به کسب‌وکار خود بپردازند. از سوی دیگر علی‌رغم اینکه با سیستم کنترلی و نظارتی مخالف هستم و اعتقاد دارم کار باید بدون نظارت انجام شود، اما پیشنهاد می‌کنم سیستم پلیس کیفیت که اولین بار در کشور چین انجام شد را به کار گیریم تا اعتبار محصولات تولیدی در کشور حفظ شود؛ به این صورت که با این سیستم کیفیت محصولات صادراتی مورد ارزیابی قرار گیرد تا اگر محصولات کیفیت لازم را نداشته باشند، جریمه‌های سنگین برای تولیدکننده در نظر گرفته شود.

مادامی که فرد
تحت رنجی قرار
نگیرد اقدام به
تغییر نمی‌کند. در
اهرم درد و لذت،
رهایی از رنج و یا
درد، انگیزه‌های
بیشتری برای
تغییر در آدم‌ها
ایجاد می‌کند.
درباره اینکه در
تغییرات چه
فرصت‌هایی از
دست می‌رود،
باید گفت که هیچ
فرصتی سوخته
و از دست رفته
نمی‌شود، فقط
فرصت‌ها تغییر
می‌کنند. به
عبارتی اگر فرد
امروز در حال
ایجاد تغییر در
خود است،
ممکن است
عادات‌های
گذشته را از دست
بدهد، اما به
جای آن چیزهای
جدید را به دست
می‌آورد.

◆ در مورد فرصت سوزی بنگاه‌ها برای تغییر نگرش و برندسازی چه تحلیلی دارید؟

بنیاد تغییر در سطوح مختلف کار بسیار دشواری است، زمانی همه تغییر را می‌پذیرند که چاره‌ای نداشته باشند؛ به‌عنوان مثال موضوع خرید آنلاین، تحصیل آنلاین و غیره که پیامد انقلاب صنعتی چهارم است در دنیا به‌صورت کامل پذیرفته نشد، تا اینکه با شیوع بیماری کرونا وقتی که این بیماری همه را به «مرگ گرفت» اصطلاحاً همه «به تب راضی شدند» و در مورد استفاده از اینترنت تغییر را در خود انجام دادند. مادامی که فرد تحت رنجی قرار نگیرد اقدام به تغییر نمی‌کند. در اهرم درد و لذت، رهایی از رنج و یا درد، انگیزه‌های بیشتری برای تغییر در آدم‌ها ایجاد می‌کند.

درباره اینکه در تغییرات چه فرصتهایی از دست می‌رود، باید گفت که هیچ فرصتی سوخته و ازدست‌رفته نمی‌شود، فقط فرصت‌ها تغییر می‌کنند. به عبارتی اگر فرد امروز در حال ایجاد تغییر در خود است، ممکن است عادت‌های گذشته را از دست بدهد، اما به جای آن چیزهای جدید را به دست می‌آورد.

◆ دواصل بسیار مهم یکی بازاریابی و دیگری نوآوری برای جلب مشتریان امروز، چقدر در سبک کاسبی تولیدکنندگان ایرانی مورد توجه است؟

بازاریابی مفهومی ریشه‌ای دارد؛ یعنی اینکه یک فرد برند شخصی خود را به چه شکل به جامعه ارائه می‌دهد. همه بنگاه‌ها در سطوح مختلف اجتماعی و اقتصادی در مورد ارائه اینکه «چه کسی هستند؟» بسیار ضعیف‌اند. بارها پیش آمده که با ورود به محلی که محصولی را تولید می‌کند متوجه شده‌ایم که محصولات تولیدی آن متناسب با ظرفیت محل نیست و این سؤال پیش می‌آید، چرا این شرکت علی‌رغم اینکه می‌تواند خیلی بهتر از الان کار کند، خود را پرنزت یا ارائه نمی‌کند؛ به عبارتی چرا به سمت بازاریابی نمی‌رود. اشتباه از آنجاست که بیشتر اوقات با شنیدن واژه بازاریابی کلماتی مثل بیلپورد، اینستاگرام و غیره برای ما نداعی می‌شود، درحالی که این مفهوم بازاریابی نیست.

مفهوم واژه بازاریابی در طول زمان با استفاده‌هایی که از آن صورت گرفته، خراب شده است و از سوی دیگر؛ عدم اعتماد به نفس بنگاه‌ها به محصولی که تولید می‌کنند، باعث می‌شود آن‌ها به سمت بازاریابی نروند. به اعتقاد من بهترین روش برای ایجاد انگیزه در این خصوص در کشور و استان کرمان این است که آدم‌های موفق به‌جای تعریف داستان موفقیت‌های خود، داستان شکست‌های خود را تعریف کنند. ما همیشه دنبال موفقیت می‌گردیم و دوست نداریم شکست بخوریم، اما شکست خوردن هم اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا یک الزام برای رشد است.

آدم‌های موفق با تعریف شکست‌های خود می‌توانند انگیزه ایجاد کنند و از این طریق اعتماد به نفس افرادی را که جرئت انجام کاری

را ندارند، افزایش دهند. البته در کشور ما با وجود بستر اقتصادی و جو عمومی موجود، خیلی اوقات افراد مشتاق نیستند که این کار را انجام دهند و شاید باید در این زمینه نیز فکری کرد.

◆ تحریک طرف عرضه فعالیت صنعتی با چه سیاستی در دسترس قرار می‌گیرد؟

محرك‌ها معمولاً تشویق و تنبیه هستند و به‌جز این موارد، محرك دیگری سراغ ندارم، اما تشویقی مدنظر است که عصاره‌ای داشته باشد و نه اینکه پول بدهیم تا از ما تشکر کنند! تشویق به این معنا که برای بنگاهی که عملکرد خوبی دارد و اعتبار کشور و شهر خود را بالا برده و در نتیجه رضایت و شادی نیز در آن بنگاه بالا رفته، به‌عنوان تشویق؛ معافیت‌های مالیاتی، تسهیلات با بهره پایین در نظر گرفته شود. در واقع استفاده از مشوق‌هایی که به فرد کمک کند به طوری که بتواند به‌عنوان یک ابرار در کار خود از آن‌ها استفاده نماید، بسیار می‌تواند موفقیت‌آمیز و مؤثر باشد. تشویق از بالادستی نیز بسیار اهمیت دارد و یک نیاز است زیرا با این مهم، یکی از نیازهای معنوی و روحی برآورده می‌شود، این نوع تشویق علیرغم این که می‌تواند کم هزینه باشد بسیار تأثیرگذار است.

◆ صنایع بالقوه کشور در مسیر دستیابی به مزیت‌های نسبی پویا، چگونه می‌توانند شاهد رشد حوزه خود باشند؟

تنها مانیتور یک بنگاه اقتصادی، پولی است که در حساب وی باقی می‌ماند که در قالب یک سری اعداد در ترازنامه و صورت سود و زیان بنگاه دیده می‌شود، اینکه هر بنگاه بخواهد بررسی کند که سود حاصل، در کدام قسمت از زنجیره تولید ایجاد مزیت نسبی کرده، برای هر بنگاهی می‌تواند متفاوت باشد.

در واقع برای هر بنگاهی سود در یک نقطه خاصی متولد می‌شود؛ به‌عنوان مثال در صنایع فولاد زمان خرید مواد اولیه و زمان پرداخت وجه برای آن بسیار اهمیت دارد. شاید پروسه‌های تولیدی که طی می‌شود آن‌قدر سود نداشته باشد و در واقع بهانه‌ای برای معامله باشند و یا در صنایع تبدیلی که بنده درگیر آن هستم، عملاً من تولیدکننده نیستم بلکه من تبدیل‌کننده هستم؛ سود جایی ساخته می‌شود که من مواد اولیه را چه زمانی خریده‌ام و محصولی که با آن ساخته‌ام را چه قدر می‌توانم بفروشم. در واقع بنگاهی که سرمایه کافی برای دپوی مواد اولیه خود نداشته باشد، حتی اگر بهترین تبدیل را داشته باشد، به سود نمی‌رسد.

اگر به حوزه تجارت خارجی نگاه شود، از جمله مزایای نسبی می‌توان به ارزان بودن نیروی انسانی و انرژی اشاره کرد؛ درصورتی که تکنولوژی ارزان نیست، تهیه قطعات بسیار کار دشواری است، در صنایع تبدیلی بسیاری از مواد اولیه وارداتی است و بخشی از آن که داخلی است به‌راحتی قابل تهیه نیست. همان‌طور که اشاره شد، کم بودن هزینه نیروی انسانی و انرژی

به اعتقاد من

بهترین روش برای

ایجاد انگیزه در

این خصوص در

کشور و استان

کرمان این است

که آدم‌های

موفق به‌جای

تعریف داستان

موفقیت‌های

خود، داستان

شکست‌های

خود را تعریف

کنند. ما همیشه

دنبال موفقیت

می‌گردیم و

دوست نداریم

شکست بخوریم.

اما شکست

خوردن هم

اجتناب‌ناپذیر

است؛ زیرا یک

الزام برای رشد

است. آدم‌های

موفق با تعریف

شکست‌های

خود می‌توانند

انگیزه ایجاد کنند

و از این طریق

اعتماد به نفس

افراد را که

جرئت انجام کاری

را ندارند، افزایش

دهند.

آنچه حداقل در خصوص کشورهای همسایه می‌بینم این است که نقش کشور ما در این حوزه بسیار مؤثر است.

ما در ایران پتانسیل‌هایی داریم که می‌توانیم خیلی محصولات را به بسیاری از نقاط بالای دنیا برسانیم؛ برای مثال می‌توانیم «میل‌لنگ» برای کمپانی فورد تهیه کنیم، «بیسکویت» برای کمپانی بریتیش ایرویز تولید کنیم و مثال‌های دیگر.

بنده در انجمن معماران عضو هستم. یادم هست در یک گردهمایی از این انجمن، یک آرشیویتک ایتالیایی هم شرکت کرده بود که حدود ۲۵ سال بود که در ایران زندگی می‌کرد. وقتی از من سؤال کرد که من اهل کجا هستم، در جواب من به دوست مشترکمان گفت: «ایرانی‌ها همه چیز می‌سازند و یک‌جور چین با دیسپلین و باکیفیت هستند». من از او سؤال کردم چرا چنین حرفی می‌زند، در جواب گفت: «شما در ایران همه چیز دارید؛ مواد اولیه مال کشور خودتان هست، باهوش هستید، تکنولوژی می‌توانید بسازید، بنابراین از این منظر آدم‌های خطرناکی هستید» و در ادامه گفت در یک هتلی در ایران اقامت داشته و هر چیز را که در هتل نگاه می‌کرده، ساخت ایران بود و هیچ چیزی که ساخت ایتالیا باشد را در آنجا پیدا نکرده است. ببینید نگاه آدمی که ملیت دیگری دارد و در بازارهای مختلفی کار کرده نسبت به کشور خودمان به چه شکل است. این نشان می‌دهد که همه نسبت به پتانسیل‌های موجود در کشور ما آشنا هستند و ما برای خیلی‌ها یک رقیب محسوب می‌شویم. رقبا در دنیای رقابت بویژه رقابت ناسالم، به هر ترتیبی باشد سعی می‌کنند رقیب خود را زمین بزنند، اما دردناک این است که ما قبل از ورود به میدان، در رختکن همدیگر را می‌زنیم و انرژی ما از دست می‌رود، بعد در میدان توان کافی برای مبارزه و در واقع توانایی رقابت را نداریم. اما پاسخ مستقیم به سؤال که موضوع ریشه‌ای است، بحث دیپلماسی کشور است که می‌تواند بسیار مؤثر باشد، باید وجهه یک بنگاه ایرانی در دنیا شروع به تغییر کند، تغییر در فعالیتی است که بنگاه انجام می‌دهد، اما ورود به این تغییر نیاز به دیپلماسی دارد.

◆ **ایجاد یک محیط مطلوب برای صنعتی شدن کشور از چه طریق ممکن می‌شود؛ به نحوی که در نظام زنجیره ارزش جهانی حضور مؤثر داشته باشیم؟**

در پاسخ به سؤال قبل اشاره کردم، یک محیط مطلوب همکاری همه را با هم می‌خواهد و هر کس باید سهم خود را اجرا کند و در این رابطه اینکه بخواهیم با اجرای یک سهم محیط مطلوب ایجاد شود، بسیار دشوار است.

سهم یک بنگاه اقتصادی این است که کار خود را باکیفیت انجام دهد و کیفیت نه فقط در محصول نهایی، بلکه کیفیت در نگاه‌داری در نگرش، مدیریت منابع انسانی و غیره است. ◆◆

از مزایای نسبی صنایع هستند، اما اینکه به چه شکل در یک سیستم بگویم سود به دلیل استفاده از این مزایا به وجود آمده، نیاز به ساختار عملیاتی مالی دارد.

◆ الزامات نوسازی ساختار صنعتی کشور چیست؟

مدت زیادی است به این موضوع فکر می‌کنم؛ چطور یک محصولی که از نظر من دارای کیفیت مردودی است اما به عقیده کسی که کنترل کیفیت انجام می‌دهد، مناسب است، در واقع دلیل این اختلاف نگاه برای چیست؟ به اعتقاد من اختلاف نگاه در نوع تجربه‌هایی است که آن فرد کسب می‌کند. یک صنعتگر، تولیدکننده، تبدیل‌کننده، تاجر می‌تواند به روش‌های مختلف از جمله دسترسی به اطلاعات از طریق اینترنت، دیدن ویدئوهای مرتبط و غیره سطح آگاهی خود را بالا ببرد، اما حضور فیزیکی در محل، نتایج، فرکانس و ارتعاشاتی دارد که می‌تواند بسیار مؤثرتر باشد لذا به اعتقاد بنده قدم اول برای نوسازی این است که باید رفت و به صورت فیزیکی سطوح بالاتر، کیفیت بالاتر و ساختار و فرایندهای بهتر را دید، اینکه آدم‌های دیگر در جاهای دیگر دنیا چطور کار می‌کنند، در واقع هم پایین‌تر و هم بالاتر را بررسی کرد، در این صورت است که می‌توان بنگاه را رتبه‌بندی کرد و جایگاه و مسیر پیش روی آن را بهتر دید.

به این منظور، الزامی است که شرایطی فراهم شود تا افرادی که در رأس سیستم‌ها حضور دارند، بتوانند در قالب تور، نقاط مختلف را در داخل و خارج از کشور ببینند؛ به عبارتی دیدن و لمس کردن صنایع مشابه در اقصی نقاط دنیا می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

همیشه آن چیزی که نداریم به نظرم خیلی قشنگ است، بسیار پیش آمده است که ما قصد خرید محصولی را نداشتیم ولی وقتی در مرکز خرید آن محصول را می‌بینیم با خودمان فکر می‌کنیم چقدر محصول خوبی است، اما اگر رویکرد عوض شود و با قصد خرید به همان مرکز خرید برویم، می‌بینیم نه به آن شکل هم محصولات خوبی نیستند؛ بنابراین نگاه کاری به موضوعات موجب می‌شود که اولاً اعتماد به نفس ایجاد شود که من تولیدکننده می‌توانم بهترین این محصول را تولید کنم یا اگر یک محصول از نمونه تولیدی ما بهتر است، ما می‌توانیم یاد بگیریم و خودمان را به آن سطح برسانیم.

باید تغییر دیدگاه در نگرش آدم‌هایی که در رأس یک بنگاه هستند، اتفاق بیفتد، آن‌ها کسانی هستند که می‌توانند تغییرات درون بنگاه را نیز ایجاد کنند.

◆ الزامات حضور مؤثر کشورمان در نظام زنجیره ارزش جهانی چیست؟

ایران جایگاه و حضور بسیار خوبی در زنجیره ارزش جهانی دارد، اما حضور ایران دیده نمی‌شود و به اصطلاح مخفی می‌شود و

همه نسبت به

پتانسیل‌های

موجود در

کشور ما آشنا

هستند و ما برای

خیلی‌ها یک

رقیب محسوب

می‌شویم. رقبا

در دنیای رقابت

بویژه رقابت

ناسالم، به هر

ترتیبی باشد

سعی می‌کنند

رقیب خود را

زمین بزنند، اما

دردناک این است

که ما قبل از ورود

به میدان، در

رختکن همدیگر را

می‌زنیم و انرژی ما

از دست می‌رود،

بعد در میدان

توان کافی برای

مبارزه و در واقع

توانایی رقابت را

نداریم.