

سیدجعفر میر، مدیرعامل پگاه تهران/ ۷۰ سال تولید، ۷۰ سال خدمت



شرکت پگاه تهران اولین شرکت تولید لبنیات پاستوریزه در کشور است که در سال ۱۳۳۳ احداث شده است. در طول هفتاد سال فعالیت، این شرکت توانسته است به عنوان یک برند معتبر در کنار دیگر برندهای پگاه در خدمت سلامت عمومی ایرانیان باشد. عمر دراز پگاه تهران اما باعث نشده است که شرکت دچار فرسودگی و روزمرگی شود. سیدجعفر میر مدیرعامل پگاه تهران در این گفتگو به تلاشهای مجموعه پگاه برای ارتقای کیفیت و حرکت با جریان روز دانش در زمینه تولید محصولات لبنی می‌پردازد و از تولید محصولات با روش ای. اس. ال. در پگاه تهران خبر می‌دهد.

فروش با کمترین حاشیه سود

همه تلاش ما در صنایع شیر ایران این است که در عین حفظ سلامت و کیفیت محصولات، در زمینه قیمت‌گذاری به گونه‌ای عمل کنیم که عموم مردم بتوانند از محصولات ما منتفع شوند. قیمت‌گذاری تابعی از هزینه‌هاست و ما نیز در این زمینه مستثنی نیستیم. در حال حاضر کارخانه پگاه تهران هزار نفر کارگر دارد که حقوق این کارگران باید از محل سود شرکت به دست بیاید اما تلاش ما این است که قیمت

تمام شده محصولات را بسیار پایین نگه داریم و این کار را از مسیر بالا بردن تولید، بهره‌گیری از فرمولاسیون مناسب، توجه به مناسب بودن قیمت در زمان خرید مواد اولیه و مواد بسته‌بندی، بالا بردن بهره‌وری نیروی انسانی و... انجام می‌دهیم. علاوه بر پایین نگه داشتن قیمت، ما انتظار سود چندان بالایی هم نداریم و تلاش می‌کنیم با سودی معقول و متناسب و با کمترین حاشیه سود محصول را در اختیار آحاد مردم قرار دهیم تا تعداد بیشتری از مردم عزیز ایران بتوانند از محصولات لبنی استفاده کنند.

تأمین نیازهای خارجی مهم‌ترین چالش ماست

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که ما با آن روبه‌رو هستیم تأمین مواد اولیه و ماشین‌آلات از خارج کشور است. در طول سال‌های اخیر ما تلاش کرده‌ایم به سمت خودکفایی گام برداریم و در خیلی از موارد موفق شده‌ایم به این سمت حرکت کنیم به نحوی که تا هشتاد درصد از مسائل و مشکلاتمان را در داخل می‌توانیم حل کنیم. ولی در جاهایی لازم است که مثلاً برای یکی از ماشین‌آلات قطعه‌ای از خارج تأمین شود. در این شرایط تأمین قطعه و به ویژه ارسال پول آن با مسائل و مشکلاتی مواجه است که برای ما ایجاد چالش می‌کند. این مسئله باعث شده بود ما در تأمین پاکت‌های استریل که ماندگاری شش ماهه به محصولاتمان می‌بخشند نیز دچار مشکل شویم ولی الحمدالله به دلیل همین شرایط در حال حاضر چند سالی هست که ما به طرف تأمین تکنولوژی تولید این محصولات در داخل کشور حرکت کرده‌ایم و توانسته‌ایم این محصولات را بومی‌سازی کنیم.

تولید شیر باید صنعتی بشود

تأمین شیر برای شرکت‌های لبنی و از جمله شرکت‌های زیرمجموعه صنایع شیر ایران همواره از چالش‌های اساسی بوده است. به گمان من بهترین راه برای دور شدن از این چالش حرکت به سمت دامداری صنعتی و ایجاد شرکت‌های کشت و صنعت است که خوشبختانه در حال حاضر ما در این مسیر گام برداشته‌ایم. در حال حاضر تعداد شرکت‌هایی که در بخش خصوصی به تولید محصولات لبنی مشغول هستند بسیار زیاد است و این شرکت‌ها می‌توانند مشتریان مناسب و مطمئن برای شیری که به صورت سنتی تولید می‌شود باشند. شرکت‌های پگاه و دیگر شرکت‌های بزرگ صنایع لبنی باید به سمت تولید صنعتی شیر بروند تا کشور از منظر تولید شیر با کمبود و بحران مواجه نشود و در عین حال انحصاری هم شکل نگیرد.

جهش تولید نیازمند مشارکت مردمی است

جهش تولید در شرکت‌هایی نظیر شرکت ما که سهام آن متعلق به عموم مردم است و در مورد شرکت پگاه به بازنشستگان عزیز تعلق دارد، به همراهی آنان نیازمند است. ما بر مبنای تعهدی که داریم بخش عمده‌ای از سود خود را در اختیار سهام‌دار شرکت یعنی صندوق بازنشستگی کشوری قرار می‌دهیم تا بین بازنشستگان عزیز تقسیم شود. در سالی که توسط مقام معظم رهبری جهش تولید با مشارکت مردمی نامیده شده است، یکی از نموده‌های جهش تولید در صنایع شیر می‌تواند همراهی سهام‌داران اصلی شرکت با ما برای گام برداشتن در مسیر توسعه شرکت و ایجاد جهش تولید باشد که در نهایت سود آن به خود این عزیزان مرسد.

مواد لازم برای ساخت شیرخشک را بومی‌سازی کرده‌ایم

تولید محصول اگر به شکل سنتی و بدون توجه به تحقیق و توسعه و روندهای به روز دانشی صورت بگیرد، قطعاً محکوم به شکست است. خوشبختانه با توجهات ویژه مدیرعامل محترم شرکت صنایع شیر ایران، موضوع تحقیق و توسعه و توجه به محصولات دانش‌بنیان در صنایع شیر ایران به شکل جدی دنبال می‌شود. در سال گذشته تقریباً تمام شرکت‌های صنایع شیر ایران دانش‌بنیان شده‌اند و شرکت پگاه تهران هم در این زمینه گام‌های محکمی برداشته است. یکی از گام‌های مهمی که در این زمینه برداشته‌ایم در زمینه تولید مواد اولیه شیرخشک نوزاد بوده است و ما پودرهای مکمل شیرخشک که انواع ویتامین‌ها، املاح معدنی و... را شامل می‌شود بومی‌سازی کرده‌ایم و خوشبختانه در شرکت پگاه تهران مشغول تولید آن هستیم. علاوه بر این ما اخیراً موفق شده‌ایم صنعت جدیدی به نام ای. اس. ال. که مابین استرلیزه و پاستوریزه قرار می‌گیرد و محصولاتی با درجه کیفی ویژه را ارائه می‌دهد تولید کنیم. با این شیوه میزان ماندگاری محصولات که در شرایط پاستوریزگی برای شیر چهار تا پنج روز است به ده روز تا یک ماه ارتقا پیدا کند. در حال حاضر پگاه تهران در حال دریافت گواهی‌نامه تولید شیر و خامه به روش ای. اس. ال. است و محصولات آن به زودی به بهره‌برداری خواهد رسید. از دیگر اقدامات دانش‌بنیان ما تولید دستگاه استریلایزر شیر بوده که تا کنون تمام این دستگاه‌ها از خارج خریداری می‌شده‌اند. ما این دستگاه را داخل کارخانه خودمان به بهترین شکل ممکن ساختیم و گواهی‌نامه‌های کیفی آن را نیز دریافت کردیم و این دستگاه بدون هیچ مشکلی بیش از یک سال و نیم است که

مشغول به فعالیت است.

سرمایه در گردش می‌تواند به کلاف سردرگم تبدیل شود

یکی از مهم‌ترین معضلات شرکت‌هایی نظیر ما که از حاشیه سود پایینی بهره می‌برند و در عین حال مجبور هستند مواد اولیه خود را به صورت نقدی خریداری کنند، معضل سرمایه در گردش است. این معضل به ویژه در شرایطی که خریداران عمده ما فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ هستند و محصولات را به صورت مدت‌دار خریداری می‌کنند بیشتر خودنمایی می‌کند. ما نمی‌توانیم محصولات را از دامدار به شکل مدت‌دار خریداری کنیم و در عین حال نمی‌توانیم محصول را به شکل مدت‌دار به مشتریان نفروشیم. در چنین شرایطی بحران نقدینگی اجتناب‌ناپذیر است. تا جایی سعی کرده‌ایم این مشکل را با دریافت تسهیلات بانکی حل کنیم ولی تسهیلات هم تا جایی می‌تواند مشکل را حل کند و اگر میزان تسهیلات بیش از حد شود در عمل سود شرکت در مخاطره قرار می‌گیرد. این مسائل، بحران نقدینگی را به کلافی سردرگم تبدیل می‌کند که به سختی می‌توان آن را مدیریت کرد. شاید مهم‌ترین هنر مدیران شرکت‌هایی نظیر شرکت ما مدیریت نقدینگی است و ما تلاش می‌کنیم با هنرهای مدیریتی این چرخه را به پیش ببریم.

دانشگاه در همراهی با تولید

مدیریت شرکت‌هایی نظیر پگاه تهران با پیچیدگی‌هایی مواجه است که می‌توانند امکان خلاقیت و دورنگری از مدیر را بگیرند و او را دچار روزمرگی کنند. برای اجتناب از این وضعیت ما به بهره‌گیری از نیروهای دانشگاهی و محققان حوزه مواد غذایی توجه ویژه‌ای داریم و حتی با چند دانشگاه در زمینه ارائه مشاوره قرارداد داریم. علاوه بر این با وجود همه مشکلات و پیچیدگی‌ها هر هفته دو روز در ساعات اولیه صبح با حضور مدیران تصمیم‌گیر اتاق فکری تشکیل می‌دهیم و درباره بهبود روندهای تولید و عرضه محصولات همفکری می‌کنیم. این روند باعث شده است پگاه تهران در زمینه تولید محصولات نو پیشگام باشد و علاوه بر محصولاتی که پیشتر به آنها اشاره کردم، در موارد دیگری نیز روندهای تولید را به پیش می‌بریم و در آینده نزدیک محصولات تازه‌ای به بازار عرضه می‌کنیم.

به مدارس شیر می‌دهیم

زمانی حدود هشتادوپنج درصد محصولات پگاه شیر یارانه‌ای بود. در حال حاضر میزان محصولاتی که برای تنظیم بازار تولید می‌شود حدود چهل درصد محصولات ما را شکل می‌دهد. ضمن اینکه در زمینه تولید شیر برای مدارس که به نوعی وظیفه ما در زمینه سلامت عمومی است نیز اعلام آمادگی کرده‌ایم و در این زمینه نیز فعال خواهیم شد.

توجه به انگیزه کارکنان

در زمینه نیروی انسانی شرکت پگاه تهران با حدود هزار نفر پرسنل، علاوه بر توجه به پرداخت به‌موقع حقوق و دستمزد، به گونه‌ای که تاکنون حتی یک روز هم تأخیر در این زمینه نداشته‌ایم، به مسائل انگیزشی پرسنل توجه ویژه دارد. هر کدام از کارکنان شرکت که در زمینه کاری خود اقدام ویژه‌ای انجام بدهند پاداش می‌گیرند و همچنین ما نظامی به نام نظام پیشنهادات را تدوین کرده‌ایم و از کارکنان می‌خواهیم پیشنهادهای خلاقانه‌ای برای ارتقای روند تولید ارائه بدهند. پیشنهادات مناسب مورد توجه قرار می‌گیرند و به فرد پیشنهاد دهنده توجه ویژه می‌شود و نیز در پایان سال جشنی به نام جشن مشارکت برگزار می‌شود و در آن جشن پیشنهادهای برتر مورد تقدیر قرار می‌گیرند.