



تبلور و تحقق شعار "اهتمام بر استفاده از کالای ایرانی و اقتصاد مقاومتی" در فعالیتهای شرکت دانش بنیان نفت و گاز سرو

مطرح نمی باشد چرا که سهم قیمت کاتالیست در قیمت تمام شده فولاد در حدود ۰/۲ تا ۰/۳ درصد است، ولی نکته مهمی که وجود دارد این است که اگر در عملکرد کاتالیست تنها ۱ درصد کاهش راندمان صورت پذیرد، می تواند بیش از ۱۰-۱۵ برابر قیمت خود به شرکت های فولادی ضربه وارد کند و مجتمع های فولادسازی را از آن سودی که هدف گذاری کرده بودند عقب بیندازد، چرا که کاهش عملکرد کاتالیست مستقیماً بر کاهش راندمان تولید فولاد تأثیر می گذارد.

بنابراین کاتالیست شاید بر روی قیمت تمام شده فولاد اثر بزرگی نداشته باشد ولی بر خروجی سالیانه تولید هر مجتمع فولادسازی که به روش احیامستقیم آهن

را به جمع کشورهای صاحب دانش فنی تولید کاتالیست اضافه نماید. مهندس امیرهومن کریمی وثیق در این مقاله به آنالیز و تحلیل شکست بنگاه های ایرانی و معرفی مدل های موفق کسب و کار روز جهان و ارائه نمونه موفق از پیاده سازی و اجرای مدل پرداخته اند؛ که در این شماره مقاله ایشان ارائه شده است.

کاتالیست یا کاتالیزور بعنوان قلب فرآیندها تولیدی شناخته می شود که بدون حضور آن امکان تولید محصولاتی مانند اوره، آمونیاک، متانول و فولاد امکان پذیر نبوده و یا توجیه اقتصادی ندارد. جایگاه کاتالیست در چرخه تولید فولاد از لحاظ ارزش ریالی چندان

در طی چند دهه اخیر برخی از شرکت های مهم و استراتژیک کشور با معضلات حادی در کسب و کار خود مواجه شدند که سرانجامشان به ورشکستگی و یا زیان شدید منتهی شد. اغلب این موارد از صنایع الکترونیکی، پوشاک و مواد غذایی مطرح کشور بودند که می توانستند در مباحث اشتغال، کنترل تورم، نقدینگی به اقتصاد کشور کمک کنند. طبق گزارشات اعلام شده دلیل عمده شکست کسب و کارهای فوق عدم استفاده از مدل های روز جهانی و عدم الگوبرداری صحیح از آنها بوده است.

مهندس امیرهومن کریمی وثیق که سابقه فعالیت در صنعت خودروسازی و لوازم خانگی را نیز دارا می باشند در حال حاضر مدیرعامل موفق شرکت دانش بنیان نفت و گاز سرو هستند که با مدیریت عالی ایشان صنعت نوین کاتالیست کشور در کمتر از ده سال به بالندگی رسیده است. شرکت نفت و گاز سرو به عنوان پیشگام تولید کاتالیست در صنایع فولاد، پتروشیمی و پالایش معرفی می شود که در حوزه تولید کاتالیست بسیار موفق عمل نموده است و توانسته است ایران



مهندس امیرهومن کریمی وثیق، مدیرعامل شرکت نفت و گاز سرو

که بر سر صنایع مشابه در طول چند سال اخیر آمد، وجود نخواهد داشت.

از طرفی پاسخ این اعتمادی که صنعت فولاد به کاتالیست با کیفیت ایرانی نموده است به گونه‌ای خواهد بود که ضربه‌ای به صنعت فولاد کشور وارد نیاید و این صنعت را از داشتن تأمین کننده‌های قابل اعتمادی که توانسته است یکی از مهم‌ترین گلوگاه‌های صنعت را در طی چند سال اخیر رفع نماید، مطمئن سازد.

مدل‌های کسب‌وکار بر پایه Production Volume – Gross Profit Margin

یکی از مدل‌های کسب‌وکاری که در حال حاضر در سطح فعالیت‌های تجاری جهان رایج است مدلی بر پایه حجم تولیدی و سودی است که از این بابت حاصل می‌شود. این مدل‌ها که به اختصار Volume-Margin نامیده می‌شود دارای چهار حالت تولید انبوه - حاشیه سود بالا^۱، تولید انبوه - حاشیه سود پایین^۲، تولید کم - حاشیه سود بالا^۳ و تولید کم - حاشیه سود پایین^۴ می‌باشد.

مدل Low Volume-High Margin از ویژگی‌های خاص ذیل برخوردار است:

- هزینه‌های سنگین در متریال و نیروی انسانی
 - تولید مبتنی بر پروژه
 - زمان طولانی در تولید-سرمایه ثابت بالا
 - سطح رقابت پایین در بازار
- مدل "حجم تولید پایین و حاشیه سود بالا" بیشتر در صنایع نظامی، کشتی‌سازی و هواپیماسازی



به عنوان مثال در صنایع لوازم خانگی سعی بر آن بوده است که با یک تولید کوچک سود بالایی به دست آید و جای آنکه تولید را افزایش دهند، سعی بر بالابردن حاشیه سود داشتند

فعالیت دارد، بسیار با اهمیت است؛ آن هم صنعتی که در حدود ۲۵ درصد اقتصاد ایران را به دوش می‌کشد.

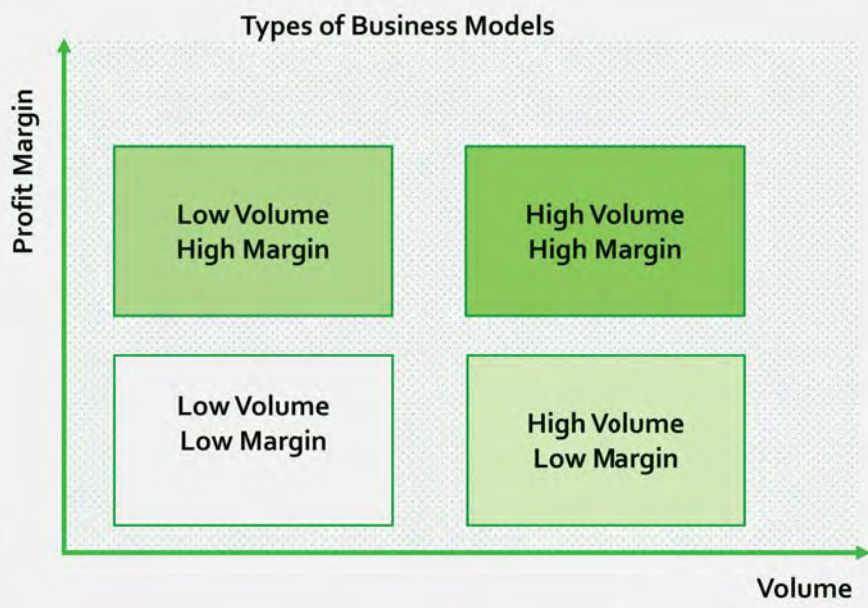
در حال حاضر حدوداً ۳۵ درصد از فولاد کشور با کاتالیست ایرانی شرکت سرو تولید می‌شود که این مقدار با هدف‌گذاری‌هایی که برای سال ۱۴۰۰ صورت گرفته است به عدد ۸۵ درصد خواهد رسید.

این مسیر موفق به پشتوانه توانایی بالای شرکت "سرو" در ارائه قیمت پایین‌تر و محصولی با کیفیت بالاتر بوده است. پیروی از مدل‌های کسب‌وکار روز جهانی یکی از کلیدهای موفقیت برای شرکت "سرو" به عنوان یک شرکت نوپا که در صنایع پیشرفته فعالیت دارد می‌باشد که توانسته است رقیب سستی خارجی خود را در کم‌تر از یک دهه از بازار ایران خارج نماید.

اما علیرغم آنکه رقیب خارجی در بازار حضور ندارد ولی قرار نیست که صنعت نوپای کاتالیست مسیر برخی از شرکت‌های ورشکسته کشور را طی نماید. برندهایی که علیرغم داشتن فضای فعالیت مناسب قادر نبودند به کسب‌وکار خود ادامه دهند که با برنامه‌های ناصحیح و اتخاذ تصمیمات نادرست و انتخاب مسیرهای پراشتباه به ورشکستگی منتهی شدند.

فعالیت شرکت "سرو" بعنوان یک شرکت دانش‌بنیان و یکی از صد شرکت برتری که از فناوری پیشرفته در تولید محصولات خود استفاده می‌کند، با تکیه بر عقلانیت و تعهد بر شرافت ایرانی در حال انجام است و نگرانی از بابت آنچه

شکل ۱. مدل‌های کسب‌وکار جهانی بر پایه حاشیه سود و حجم تولید



^۱ High Volume – Low Profit ^۲ Low Volume – High Profit
^۳ High Volume – High Profit ^۴ Low Volume – Low Profit

شکل ۲. مهم ترین مشکلات صنعت ایران



در واقع شرکت‌هایی که از کسب‌وکار مناسبی برخوردار بودند به جای آنکه تولید را افزایش دهند، با ثابت نگه داشتن حجم تولید و برای پوشش هزینه‌ها و کسب سود بیشتر تصمیم گرفتند که حاشیه سود تولید را افزایش دهند و اتفاقی که افتاد آن بود که شرکت‌های کوچک آمدند و بازار را از رقبا گرفتند و شرکت‌های موفق خارجی که از مدل‌های کسب‌وکار به طور صحیح بهره می‌بردند، جایگزین شدند؛ که در صنایع خودروسازی و سیمان نیز نمونه‌های بارز آن وجود دارد. در واقع به جای هدف‌گذاری بر روی تولید انبوه، به غلط بر روی افزایش حاشیه سود تأکید می‌نمودند.

برای نمونه صنعت سیمان کشور در اکثر موارد تولید واحدهای تولیدی از حجم کمی برخوردار است و مقدار ظرفیت تولید آن‌ها کوچک بوده و نهایتاً در حدود ۲ میلیون تن در سال محدود می‌شود در صورتی که در نمونه‌های جهانی این ظرفیت به طور متوسط ۱۵ میلیون تن در سال می‌باشد که نشان می‌دهد شرکت‌های مشابه در سایر نقاط جهان برای کسب سود بیشتر به افزایش حجم تولید روی آورده اند که نمونه‌های مشابه آن در صنایع دیگر نیز وجود دارد. البته چگونگی افزایش حجم تولید بستگی به پارامترهای کلیدی دارد که در ادامه تشریح شده است.

آنچه که شرکت سرو را متفاوت کرده است

گذشته کسب‌وکارهای شکست خورده ایرانی که از موقعیت خوبی در بازار کشور و بین‌الملل برخوردار بودند، باعث گردید نگاه ما در فعالیت‌های سازمانی متفاوت باشد.

آنچه که شرکت "سرو" را نسبت به صنایع مشابه

انتخاب نشده است و شاهد آن بودیم صنایعی که می‌توانستند در مباحث اشتغال، کنترل تورم، نقدینگی به اقتصاد کشور کمک کنند، دیگر وجود نداشته و از بین رفته‌اند و مشکل ورشکستگی آن‌ها را از پا در آورده است.

مانند برندهایی نظیر ارج، آزمایش، زاگرس خودرو، ایران‌چوب، قندورامین، روغن نباتی قو، چیت‌سازی، پارس الکترونیک و...

بر اساس آنچه که در گزارشات آمده است مهم‌ترین دلایل ورشکستگی کسب‌وکارهای ایرانی ناکارآمدی و توان ناکافی نیروی انسانی، نامشخص بودن رویکرد و هدف کسب‌وکار، عدم توجه به جریان نقدینگی سازمان، عدم توسعه سازمان با رشد تقاضا و ناکارآمدی مدیریتی معرفی شده است.

بر مبنای تجارب به دست آمده، مشکلات مدیریتی را می‌توان به عنوان مشکل حاد صنایع کوچک معرفی نمود که ریشه ناکامی‌های اخیر در شرکت‌هایی که با زیان مالی روبرو گشته اند، بوده است.

اما چه شد که این بلا به سر شرکت‌ها آمد؟

به‌عنوان مثال در صنایع لوازم خانگی سعی بر آن بوده است که با یک تولید کوچک سود بالایی به دست آید و بر روی کسب مارچین بالا حرکت و تمرکز کردند.

رایج است. صنایعی که پشتوانه داشتن تکنولوژی پیشرفته را دارا می‌باشند. مانند برندهای آیفون، بویینگ و...

مدل High Volume-High Margin

نیز دارای مشخصه‌هایی نظیر حجم سرمایه‌گذاری بالا، هزینه تبلیغات نسبتاً زیاد می‌باشد. این مدل از کسب‌وکار بیشتر مناسب صنعت نرم‌افزار و صنایع پزشکی می‌باشد.

مدل Low Volume-Low Margin

که متناسب حوزه‌های کارگاهی است عمدتاً نیاز به تجربه زیادی در بدو ورود به بازار نبوده و همچنین جذابیت بالایی برای ورود به عرصه تجارت در آن وجود دارد؛ که ریسک شکست به دلیل عدم وجود تجربه کافی نیز در کنار منافع فوق‌وجود دارد و همچنین از هزینه‌های سربار نسبتاً بالایی برخوردار است.

اما مدل High Volume-Low Margin

مدل موفق‌تری است که در طی نیم‌قرن اخیر در سطح جهانی مطرح شده و الگوهای موفق زیادی را نیز به همراه داشته است. رمز اصلی که در این مدل پنهان است، آن است که سطح پایین حاشیه سود منجر به تلاش بیشتر برای فروش بیشتر می‌شود.

ویژگی‌های مدل برتر High Volume-Low Margin

- حجم فروش بالا (Mass Product)
- سرعت تولید بالا (Just in Time)
- هزینه تولید کم‌تر
- سرعت بالا در فروش محصولات

متأسفانه برای استفاده از مدل‌های فوق در صنایع کشور برخلاف سایر آنچه که در جهان مرسوم بوده است متناسب با هر صنعتی الگوی مناسب و صحیحی در طی چند دهه اخیر



توسعه سبد محصولات در کنار تغییر تکنولوژی و داخلی سازی مواد اولیه تولید کاتالیست بود. پدیده‌ای که صنعت کشور از آن غافل بوده است. در حال حاضر بیش از ۹۰ درصد از مواد اولیه تولید کاتالیست در شرکت نفت و گاز سرو از منابع داخلی کشور تامین می‌گردد؛ که با فراوری آن‌ها، کیفیت مواد اولیه با اسپیک مخصوص تولید همسان سازی می‌گردد. همچنین سبد محصولات شرکت سرو در کمتر از ۵ سال از ۴ محصول به ۲۶ محصول افزایش پیدا کرده است.

لازمه تمام این موارد، در اختیار داشتن یک پشتیبان تولید و یا به عبارت صحیح‌تر یک R&D قوی است. نگاه به R&D در شرکت نفت و گاز سرو هیچگاه نگاه هزینه‌ای نبوده است. موضوع مهمی که به شدت صنایع کشور از خلأ آن در حال ضربه خوردن هستند. در واقع می‌توان گفت ریشه ناتوانی در توسعه سبد محصولات، عدم تغییر تکنولوژی تولید، عدم توانایی در تغییر سورتس تأمین‌کننده و تبدیل آن از منابع خارجی به منابع داخلی نبود و یا کم‌توجهی و نداشتن نگاه ویژه به R&D می‌باشد.

اگر بخواهیم از نگاهی بالاتر و جامع‌تر به موضوع پردازیم، بر طبق ادبیات اقتصاد مقاومتی، رمز موفقیت برای حمایت از کالای ایرانی برخورداری از کیفیت برتر در کنار قیمت مناسب است یعنی همان پایه و اساس مدل High Volume - Low Profit. به عبارتی شرکت نفت و گاز سرو با سرلوحه قرار دادن شیوه‌های نوین برای حفظ و کاهش قیمت محصولات خود (آن هم در شرایط خاص اقتصادی کشور) توانسته است ضمن حفظ حاشیه سود به توسعه نیروی انسانی، داخلی سازی مواد اولیه و توسعه سبد محصولات پردازد.

موضوعاتی که در این موارد گسترش پیدا می‌کنند:

- توجه ویژه به R&D (کیفیت) و سبد محصولات (مشتری)
- استفاده از تکنولوژی‌های نوین تولیدی
- تامین مواد اولیه از سورتس‌های داخلی
- سیستم‌های نوین انبارداری
- فروش و نگهداری و تعمیرات

تمام این اقدامات باعث گردید شرکت دانش بنیان نفت و گاز سرو به عنوان یکی از صد شرکت برتر High-Tech کشور در سال ۱۳۹۷ معرفی شود و همچنین به این موفقیت نائل آمد تا گواهی رضایتمندی مشتریان را از شرکت‌های فولاد مبارکه اصفهان و فولادخوزستان کسب نماید و به صراحت و با افتخار می‌توان فعالیت‌های شرکت دانش بنیان نفت و گاز سرو را مصداق دقیقی از اقدام و عمل به اقتصاد مقاومتی معرفی نمود. 



مهمترین دلایل ورشکستگی کسب و کارهای ایرانی

- **ناکارآمدی و توان ناکافی نیروی انسانی**
- **رویکرد و هدف کسب و کار نامشخص است**
- **عدم توجه به جریان نقدینگی سازمان**
- **عدم توسعه سازمان با رشد تقاضا**
- **ناکارآمدی مدیریتی**

شرکت‌های ناموفق کشور که در بالا به آن‌ها اشاره شد، به دلیل عدم کارا بودن نیروی انسانی در ایستگاه‌های تولیدی و عدم استفاده از اتوماسیون اداری در خط تولید قادر به کاهش هزینه‌های خود نبودند. راهکاری که برای حفظ مارجین در شرکت نفت و گاز سرو پیش گرفته شد،



داخلی متفاوت کرده است پیروی از مدل موفق است که در ۴۰-۵۰ سال اخیر اثر بخشی خود را نشان داده است. یعنی پایبندی بر تولید انبوه بر پایه حاشیه سود کم (High Volume - Low Profit) مدلی که در گذشته در ژاپن و بعد از آن در کره جنوبی و در حال حاضر و به طور گسترده‌ای در کشور چین در حال استفاده است. ما در شرکت نفت و گاز سرو به این نتیجه رسیدیم که بیایم و آنچه که گذشتگان ما در صنعت ایران انجام دادند و اشتباه بود و آنچه که در نمونه‌های موفق جهانی شاهد اجرای صحیح‌اش هستیم را سرلوحه خودمان قرار دهیم. از اینرو برای پیاده‌سازی مدل High Volume Low Profit نیاز به تغییر روش‌های اجرایی خاصی بود.

دو رکن اساسی و لازمه اجرای صحیح مدل High Volume - Low Profit، توجه ویژه به دارایی‌های سازمان و استفاده اثربخش از آن‌ها، و همچنین توجه ویژه به سیستم‌های سازمانی نظیر سیستم نگهداری و تعمیرات (نت)، کمینه‌سازی خرابی تجهیزات و همچنین توجه ویژه به سیستم‌های انبارداری، برنامه‌ریزی تولید و سیستم فروش می‌باشد.

از طرفی برای حفظ مارجین و حاشیه سود شرکت نیاز به کاهش هزینه‌ها (Cut Corners) داشتیم. اما آنچه که در صنایع کشور مرسوم است، برای کاهش هزینه راهکار کاهش نیروی انسانی معرفی می‌شود.

در صورتی که در شرکت نفت و گاز سرو شاهد افزایش نیروی انسانی از ۸۰ نفر به ۱۸۰ نفر پرسنل هستیم. همچنین در سال ۱۳۹۰ ظرفیت تولید ۹۰ تن در سال بود که در پایان سال ۱۳۹۶ جشن رکورد تولید ۷۰۰ تن کاتالیست در سال را برگزار کردیم و امسال انشاءالله با برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته جشن ۱۲۰۰ تن تولید کاتالیست‌های صنایع پتروشیمی، پالایشی و فولادی را برگزار خواهیم نمود.

به یقین، با هم قوی تریم

افتخاری دیگر در صنعت کاتالیست های فولادی

راه اندازی بزرگترین ریفرمر منطقه
در شرکت آهن و فولاد گل گهر
با کاتالیست های نفت و گاز سرو

گواهی رضایت مندی مشتریان و تاییدیه فنی محصولات

شرکت فولاد مبارکه اصفهان، شرکت فولاد خوزستان،
شرکت مهندسی برسو، شرکت مهندسی ایرتک، MME،
شرکت مهندسی ناراطرح، شرکت مهندسی MMTE



۱۳۸۳ شرکت توسعه صنایع

نفت و گاز سرو

پیشگام تولید کاتالیست صنایع فولاد، پتروشیمی و بالایش

نمابر: ۸۸۶۰۸۴۶۲

تلفن: ۸۸۰۳۸۱۶۰

WWW.SARVCO.IR

