در گفت‌وگو با امیرعلی هنری،
عضو پیوسته گروه خدمات انجمن پسته ایران بررسی شد

مسائل پیرامون ضبط‌های پسته

مصاحبه کننده:
اعظم مرتضی‌پور



همزمان با رسیدن فصل برداشت پسته، فعالیت ضبط‌ها اعم از شخصی و خدماتی نیز اوج می‌گیرد. مسائلی از قبیل: دوره کوتاه فعالیت ضبط‌ها، هزینه‌های فزاینده سالانه و نوسانات حجم محصول در سال‌های مختلف- خصوصاً در سال‌های اخیر که اثر سرمازدگی‌های مداوم در این بخش از زنجیره تأمین صنعت پسته ایران نیز برجسته شده‌است- بهانه‌هایی شدند تا به مسائل پیرامونی و تفاوت‌های مهم بین فعالیت ضبط‌های پسته شخصی باغداران با ضبط‌های پسته خدماتی بپردازیم. از این‌رو به سراغ امیرعلی هنری عضو پیوسته انجمن و فعال در بخش فرآوری پسته رفتیم تا جزئیات این موضوع را بیشتر کنکاش کنیم. مرحوم علی هنری، پدر امیرعلی هنری، در سال ۱۳۵۹ یک ضبط پسته صرفاً با هدف فرآوری محصول پسته خانواده تأسیس می‌کند. سپس، درحالی‌که در آن زمان کمتر کسی این ایده را در سر می‌پرورانده، در سال ۱۳۶۷ این ضبط را به نوع مکانیزه ارتقا می‌دهد. و در سال ۱۳۶۹ به‌صورت رسمی در بخش خدمات شروع به فعالیت می‌کند. بعد از گذشت ۳۳ سال خدمات پیوسته، این مجموعه تبدیل به یکی از باسابقه‌ترین واحدهای خدماتی در صنعت پسته شده‌است. امیرعلی هنری، تنها فرزند مرحوم هنری، پس از سپری کردن تحصیلات و یک‌دهه فعالیت در بخش مالی و سرمایه‌گذاری در آمریکا، بالاخره در سال ۱۳۸۹ به ایران بازمی‌گردد و مدیریت کار، از جمله این مجموعه را به عهده می‌گیرد. ایشان از بدو ورود، همزمان با حفظ ملاحظات بومی، تمرکز بر پیاده‌سازی نگرش‌های جدید در صنعت و تجارت پسته داشته و بر این اساس کار ضبط خدماتی در مجموعه‌اش را گسترش داده و بهینه کرده‌است. جزئیات این گفت‌وگو که حاوی مسائل عمیق و نکات قابل‌توجهی است را از زبان وی می‌خوانید.



آقای هنری! تعریف شما از ضبط پسته خدماتی چیست؟

تعریف ضبط پسته خدماتی، به‌صورت بنیادین، همواره محدود به فرآوری پسته تَر، تفکیک و پاک‌سازی پسته خشک، و نهایتاً بسته‌بندی و نگهداری آن می‌شده‌است. درحال‌حاضر، از دید من، یک ضبط خدماتی پسته به معنای واقعیِ واژه "خدمات،" نه تنها فعالیت‌هَای ذکرشده را باید به‌عنوان خدمات اصلی ارائه دهد، بلکه و چه بسا مهم‌تر، باید قابلیت ارائه فعالیت‌های مشتقه نیز داشته باشد. این خدمات مشتقه اما کلیدی شامل: خدمات فرآوری



مجدد مانند خندان کردن پسته به‌صورت مکانیزه، خدمات مغزی مانند مغزکردن پسته، دوپوسته کردن مغز و درجه‌بندی مغزها، ارائه مشاوره و برنامه‌ریزی صحیح برای برداشت و فرآوری محصول مشتری، بازاریابی و ایجاد امکان دسترسی مشتری به تجار و بازارهای بزرگ‌تر، بعضاً ارائه خدمات مالی و موارد دیگری از این قبیل می‌شود.

به‌نظر شما چه تفاوت‌های اساسی بین ضبط‌های پسته شخصی باغداران و ضبط‌های پسته خدماتی وجوددارد؟

ایجاد دسترسی برای کشاورز به فعالیت‌های کلیدی که در پاسخ سوال قبل توضیح دادم و فراهم‌سازی حق انتخاب در انواع سرویس‌ها و فرآیندهای فرآوری تفاوت‌های اصلی تمایزدهنده بین ضبط خدماتی و ضبط شخصی هستند.

اما اگر به همان چهارچوب تعریف بنیادی نیز رجوع کنیم، از منظر مدیریتی و عملیاتی هم تفاوت‌های برجسته‌ای بین ضبط شخصی و خدماتی وجوددارد. واضح‌ترین و مهم‌ترین تفاوت، لزوم رعایت اصول مسئولیت‌پذیری و امانت‌داری در فرآوری و نگهداری محصول پسته کشاورزان و ایجاد و حفظ اعتماد در ایشان است. این مهم در کارگاه‌های

> **در سال ۱۴۰۱، هزینه نیروی انسانی بسته به راندمان ضبط‌های خدماتی ۶۰ تا ۷۰ درصد از کل هزینه‌های ضبط کردن را دربرمی‌گیرد.**

پستهٔ شخصی غایب است، چراکه کشاورز خودش محصولش را ضبط می‌کند.

تفاوت قابل‌توجه بعدی در دامنه اختیارات کشاورز در کارگاه شخصی است، به این مفهوم که کشاورز با صلاحدید خودش از بُعد زمان‌بندی و مراحل ضبط می‌تواند محصولش را فرآوری کند. این قضیه در ضبط‌های خدماتی برعکس است. مسئله‌ای که باید در نظر داشت این است که از طرفی فصل پسته‌چینی دوره کوتاهی دارد که در این دوره عموماً ضبط‌های خدماتی به پیک ظرفیت کاری خود می‌رسند؛ از طرف دیگر، از زمان پسته‌چینی تا مرحله فرآوری تَر یک مهلت چند ساعته وجوددارد تا محصول چیده شده بدون واردن آمدن لطمه به کیفیتش ضبط شود. با در نظر گرفتن این دو مقوله، تصدی و مدیریت فرآوری تناژ بالای محصول چند ده و بعضاً چند صد مشتری، و هر محصولی که شامل چندین واریته پسته نیز می‌شود، مستلزم برنامه‌ریزی جامع و دقیق است. بنابراین، در چنین سیستم مدیریتی، انعطاف زمانی و سلیقه‌ای بدون محدودیت، جایگاهی نمی‌تواند داشته‌باشد و کشاورز باید با هماهنگی و همکاری با مجموعه خدماتی مورد نظرش اقدام به پسته‌چینی و تقاضای فرآوری و درخواست خدمات دیگر کند. این محدودیت در بخش فرآوری خشک وجههٔ حساس‌تری پیدا می‌کند. ببینید! پسته یک کالای کشاورزی گران‌بهاست که در یکی از معدودترین بازارهای آزاد و غیردستوری در ایران خرید و فروش می‌شود، از این‌رو می‌تواند دستخوش نوسانات سریع و سنگین در قیمت شود. نتیجتاً و طبیعتاً، مشتری تمایل دارد هرچه سریع‌تر محصولات فرآوری شده خود را تحویل بگیرد. بنابراین، سرعتِ عمل همراه با حفظ استانداردهای کیفیتی در یک واحد خدماتی، تبدیل به یک انتظار پایه گردیده و این امر ضبط‌های خدماتی را مجبورکرده‌است که با



حساسیت‌های زمانی فعالیت کنند و خدمات خود را ارائه دهند.
تفاوت دیگر و البته بسیار مهم، هزینه‌های مجموعه‌ها و نحوه برخورد با این هزینه‌هاست. مطلبی که پیچیدگی‌های خود را دارد و بحث مفصلی را دربرمی‌گیرد.

خب، از منظر مدیریتی چه تفاوتی بین هزینه‌های یک ضبط پسته شخصی و خدماتی وجوددارد؟

در همه ضبط‌ها، چه خدماتی و چه شخصی، بسته به محل استقرار ترمینال و میزان سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات و زیربنای ساختمانی، تعداد و تخصص نیروی مشغول به کار، میزان مصرف برق و نوع و مقدار سوخت و آب مصرفی، نوع و رویکردهای تجاری و مدیریتی و مواردی دیگر از این دست، هر مجموعه تا مجموعه دیگر می‌تواند طیف گسترده‌ای از هزینه‌های سربار و عملیاتی را تجربه کند. در نتیجه، تفاوت‌ها لزوماً یکسان و شامل همه واحدهای فرآوری نمی‌شوند. علی‌رغم این پیچیدگی، به هرحال از نظر مدیریت هزینه، چند تفاوت فاحش بین دو مجموعه شخصی و خدماتی وجوددارد. از دیدگاه عملیاتی، یک کارگاه شخصی قابلیت کار به‌صورت فصلی و کوتاه مدت دارد و در نتیجه مدیر و یا مالک آن می‌تواند بر اساس پیش‌بینی تناژ برداشتی خود، مخارج سرمایه‌ای و هزینه‌های جاری‌اش را تنظیم‌کند. ضبط‌های خدماتی باتوجه به طبیعت کاریشان، باید در طی سال هم قادر به ارائه خدمات مختلف، و هم قادر به هضم و پردازش پیک‌های آنی تقاضاها باشند. این مسئله نه تنها از نظر عملیاتی، مدیریت هزینه‌های متغیر در این واحدها را مهم و حساس می‌کند، بلکه باعث ایجاد یک سری هزینه‌های سربار می‌شود که جمع این سرفصل‌ها در طی سال مالی می‌تواند به رقم قابل توجهی برسد.

ممکن است لطفاً در مورد هزینه‌های سربار توضیح بیشتری بدهید؟

از جمله هزینه‌های سربار می‌توان به هزینه‌های سرمایه‌ای مانند استهلاک دستگاه‌ها و ساختمان‌ها اشاره کرد. محاسبه و لحاظ کردن نرخ استهلاک، با توجه به تلاطمات و نوسانات در پارامترهای ارزی و تورمی در اقتصاد کشور، وزنه سنگینی بر روی هزینه تمام شده، چه برای ضبط شخصی و چه برای ضبط خدماتی، تحمیل می‌کند. اما فرق مهم اینجاست که در ضبط خدماتی با برنامه‌ریزی‌های صحیح، در هر دوره تقویمی، ظرفیت اسمی خطوط – تَر و خشک و غیره – می‌تواند پُر شود و باعث کاهش نرخ هزینه تمام شده در واحد کالای فرآوری‌شده گردد. اما در مجموعه‌های شخصی، مالک فقط محدود به تناژ تولیدی خودش است و بسته به فاکتورهای جوی و آفتی و آور و یا ناآور بودن سال محصولی، اگر ظرفیت اسمی خط و یا خطوط خالی بماند، باعث می‌شود هزینه‌های سربار سرسام آوری به مالک تحمیل شود.

> **محاسبه و لحاظ کردن نرخ استهلاک، با توجه به تلاطمات و نوسانات در پارامترهای ارزی و تورمی در اقتصاد کشور، وزنه سنگینی بر روی هزینه تمام شده، چه برای ضبط شخصی و چه برای ضبط خدماتی، تحمیل می‌کند**

داشتید به تفاوت فاحش بین دو مجموعه شخصی و خدماتی از نظر مدیریت هزینه می پرداختید.

نکته دیگری که در ضبط‌های شخصی در نظر گرفته نمی‌شود، بعضاً عدم تجربه عملی کافی در فرآوری پسته است که باعث ایجاد هزینه‌های غیرمستقیم و زیان‌های اساسی می‌شود. عواملی مانند: سیاه کردن پسته خام چیده شده از درخت در دوران دپو پشت خط تَر، پوست‌شدن و خردشدن پسته در دستگاه‌ها، قاطی کردن پسته رو آبی با ته آبی، سورتینگ و پاک‌سازی سلیقه‌ای و یا غیراستانداردِ پستهٔ خشک، و مسائلی از این قبیل باعث اُفت کیفیت محصول و نتیجتاً اُفت قیمت محصول فرآوری شده و نهایتاً اُفت درآمد کشاورز می‌شود.

آقای هنری! بسیاری از ضبط‌های خانگی هزینه هنگفتی برای سرمایه‌گذاری اولیه می‌کنند، اما شاید به ظرفیت بهینه نرسند و راندمان خیلی پایینی داشته باشند.

به مسئله مهمی اشاره کردید که قطعاً نیازمند توجه است. این مسئله بیشتر جنبه ارزیابی سرمایه‌گذاری از بُعد "هزینه فرصت" پیدا می‌کند تا مدیریت هزینه. هزینه فرصت، نقش مهمی در تصمیمات سرمایه‌گذاری ایفا می‌کند و برای واحدهای شخصی در نظر گرفتن همین یک پارامتر به تنهایی می‌تواند کفه ترازو را به‌طرف منفی سنگین کند. از دید من، هزینه فرصت به سه دستهٔ هزینه مالی، زمانی، و ذهنی تقسیم می‌شود.

برآیند این سه هزینه، پارادایم احتساب نرخ تمام شده فرآوری کالا به‌صورت ذاتی را برای واحدهای شخصی بر هم می‌زند و چشم‌انداز کار با ضبط‌های خدماتی‌ای که بهره‌وری اقتصادی دارند را جذاب‌تر می‌کند. به‌عنوان مثال، مالک یک مجموعه شخصی باید از خود سوال کند، آیا سرمایه درگیر شده در ضبط شخصی‌اش بهترین انتخاب سرمایه‌گذاری برای آن منبع مالی بوده‌است؟ آیا مقدار زمانی که ایشان درگیر مسائل تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات و ساختمان‌ها، استخدام نیروی انسانی و پردازش حقوق و بیمه و سایر هزینه‌های کارگری می‌شود، ارزش زمان صرف شده را داشته‌است؟ از نظر تأمین امنیت مجموعه، چه از نظر سرقت و آتش‌سوزی و چه از نظر آفات انباری و غیره، ارزش درگیری زمانی و ذهنی آن حساب شده‌است؟ این دسته از سوالات در مناطقی مانند کرمان و یزد که سنتاً پسته‌خیز بوده‌اند و امروز محصول این مناطق به‌صورت عمومی رو به افول است، از حساسیت بیشتری برخوردار می‌شود؛ چراکه افت نرخ ورودی وزنی پسته و ایجاد یک شکاف بزرگ بین ظرفیت اسمی و فرآوری واقعی و افزایش لجام‌گسیخته هزینه‌های جاری و ثابت و فرصت و غیره، نه تنها مدیریت هزینه‌های این ضبط‌ها را سال به سال سخت‌تر می‌کند، بلکه ابری از ابهام برای آینده واحد فرآوری در ذهن مالک ایجاد می‌کند.

چه عواملی در افزایش یا کاهش هزینه‌های ضبط پسته خدماتی اثرگذار است؟

عوامل متعددی در هزینه‌های یک ضبط تأثیر گذارند. به‌عنوان مثال، مکانیزه و یا نیمه مکانیزه بودن مجموعه، کیفیت و عدم فرسودگی و چیدمان ماشین‌آلات، مدیریت مطلوب مجموعه، استقرار مجموعه در یک منطقه پسته‌خیز و یا فاصله با آن، همه روی هزینه‌های ضبط تأثیر می‌گذارند. با فرض یکسان گرفتن این عوامل، بهترین روش برای جواب این سوال می‌تواند بررسی فرمول نرخ هزینه تمام شده در واحد خدمات (کالای فرآوری شده) باشد.

> ایجاد اعتماد در یک کشاورز که محصول رنج و زحمت و هزینه‌کرد یک‌سال گذشته خود و درآمد سال خود و خانواده‌اش را دربست در اختیار یک واحد خدماتی بگذارد، وظیفه بسیار دشواریست



در مورد این روش محاسبه توضیح بیشتری می‌دهید؟

در این فرمول، صورت کسر شامل تمام سرفصل‌های هزینه‌ای در یک سال مالی می‌شود. بدیهی است که افزایش نرخ در هر یک از سرفصل‌ها به‌معنی افزایش هزینه‌های ضبط پسته است. از مهم‌ترین عوامل افزایش هزینه‌ها، نرخ تورم و نرخ ارز هستند که بر کلیه نهاده‌ها و سرفصل‌ها، چه جاری و چه سرمایه‌ای، به‌صورت مستقیم تأثیر می‌گذارند. افزایش نرخ حقوق پایه و بیمه، بهای آب و برق و گاز، تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات و ساختمان‌ها، تنظیم و مطابق‌سازی نرخ استهلاک به برآوردهای سال جاری مالی، تهیه ملزومات مورد نیاز مانند گونی و غیره به نرخ روز، همه دستخوش تأثیرات تورمی و ارزی می‌شوند. همراه با افزایش هزینه‌ها، همان‌طور که قبلاً اشاره شد، مجموعه‌های خدماتی باید تمام سال قابلیت پوشش نیازهای لحظه‌ای بازار را داشته‌باشند. این رویکرد نیازمند مستقرسازی یک هسته اصلی مدیریتی و اجرایی است که همراه با کادر پشتیبانی ماشین‌آلات، باعث تولید هزینه‌های سربار کلانی می‌شود.

فکر می‌کنید در سال جاری وضعیت هزینه‌ها چگونه باشد؟

در سال ۱۴۰۱، هزینه نیروی انسانی بسته به راندمان ضبط‌های خدماتی ۶۰ تا ۷۰ درصد از کل هزینه‌های ضبط‌کردن را دربرمی‌گیرد. نیروی انسانی تأثیرگذارترین فاکتور روی هزینه‌های فرآوری در سال‌های اخیر بوده‌است. بنابراین، جنبش جدید در روی آوردن ضبط‌ها به سرمایه‌گذاری در مکانیزاسیون کامل خطوط فرآوری بی‌دلیل نیست. اما همین سرمایه‌گذاری‌های جدید نیازمند اتکا به یک نظام پایدار در دریافت و فرآوری پیوسته محصول مشتریان در واحدهای خدماتی است. ورود پسته به واحد خدماتی، تعیین کننده مخرج کسر فرمول محاسبه هزینه ضبط است. هر نوع فاصله بین فعالیت واقعی تا ظرفیت اسمی یک مجموعه خدماتی باعث افزایش خطی هزینه‌های آن مجموعه می‌شود.

فرض بگیرید یک مجموعه ظرفیت اسمی چهار هزار تن خدمات تر و خشک را در سال داشته‌باشد. اگر در این مجموعه جمعاً هزار تن پسته فرآوری شود، با احتساب تعدیل هزینه‌های متغیر، میزان

هزینه در واحد فرآوری محصول در این مجموعه بعضاً تا سه برابر افزایش پیدا می‌کند. این واقعه در سال ۹۷ تجربه شد و امسال نیز به‌دلیل گرمازدگی در بعضی مناطق و سرمازدگی‌های پی‌درپی و گسترده در استان‌های کرمان، یزد و فارس در حال تکرار است. گفتنی است که تجربه نشان داده‌است، تناژ تولیدی در سال‌های سرمازدگی نه تنها اُفت چشمگیر وزنی دارد، بلکه محصول مانده نیز اُفت قابل توجهی در کیفیت پیدا می‌کند. در نتیجه، از یک سو اُفت کمی محصول باعث افزایش هنگفت هزینه فرآوری در واحد کالا می‌شود، و از سوی دیگر کیفیت پایین محصولات باعث کاهش راندمان و یک عامل ترکیبی دیگر برای بالا رفتن بیشتر هزینه‌ها می‌گردد.

چه چیزی باعث شده که مردم عمدتاً ترجیح بدهند که خودشان ضبط پسته داشته‌باشند؟

از دید من، دو عامل ریشه‌ای وجود دارد. **عامل اول**، گران بودن پسته و عدم اعتماد کشاورز به ضبط‌های خدماتی و رغبت ایشان برای در انحصار نگاه داشتن آن دامنه اختیار که در ابتدا اشاره کردم، است. ایجاد اعتماد در یک کشاورز که محصول رنج و زحمت و هزینه‌کرد یک‌سال گذشته خود و درآمد سال خود و خانواده‌اش را دربست در اختیار یک واحد خدماتی بگذارد، وظیفه بسیار دشواریست؛ کافیست فقط یک کیلو پسته متعلق به یک شخص با محصول شخص دیگری قاطی شود. همچنین، ایجاد اطمینان در تاجری که تعهد سفارش دارد و باید تا موعد خاصی بار را تحویل دهد، کار سختی است؛ کافیست فقط یک بَستهٔ پسته در موعد مقرر تحویل داده‌نشود. به‌نظرمن، کم‌کاری ضبط‌های خدماتی در تبلیغات و فرهنگ‌سازی بین کشاورزان، بالأخص کشاورزان خرده‌مالک، به این مسئله نیز دامن می‌زنند.

عامل دوم، جنبه مالی-سرمایه‌ای و ریشه فرهنگی دارد. از گذشته تمایلات زیادی برای داشتن ضبط شخصی وجودداشته‌است. مالکیت و مدیریت ضبط شخصی با خود یک موقعیت شغلی-اجتماعی به‌همراه می‌آورد که شأن و شکوه آن برای کشاورز بسیار با اهمیت بود و البته کماکان هست. علاوه بر جنبه فرهنگی، دلیل بعدی سرمایه‌گذاری عظیم در این صنعت عمدتاً به دوران دهه ۸۰ شمسی برمی‌گردد که در آن‌زمان طرح‌های زودبازده با رفع قید اشتغال به‌صورت تسهیلات در اختیار کشاورزان قرارداده‌می‌شد. در آن‌زمان حجم تولید بالا بود و هزینه تهیه و نصب دستگاه‌ها با وام‌های آسان، همزمان تعدیل می‌شد.

> شاید تمایل به ضبط خدماتی بیشتر شده‌باشد، اما حس ریشه‌ایِ تملکِ ضبطِ شخصی کماکان جای پررنگی در ذهنیت کشاورز دارد



شایان ذکر است که به روایتی در ایران حدود ۴۵۰ هزار هکتار باغ، زیر کشت پسته داریم. امروز این باغات در شرایط مساعد حدود ۲۰۰ هزار تن پسته تولید می‌کنند. در موازات این ظرفیت تولید، آنچه من جسته و گریخته می‌دانم، در طی دو دهه اخیر چیزی معادل ۲ میلیون تن پروانه ضبط پسته صادر شده‌است، یعنی ۱۰ برابر ظرفیت تولیدی امروز کشور! البته امروزه دیگر با عدم دسترسی به آن وام‌ها و صورت حساب‌های سنگین جهت تهیه خطوط پسته، اُفت کلی تولید، و تحولات و تغییرات در دیدگاه‌های کشاورزان، استقبال از آن رویکردها مانند گذشته نیست.

چرا بعضی از مناطق استان خراسان از این قاعده پیروی نمی کنند؟

البته بهتر است این سوال را از خود فعالین در خراسان بپرسید. از نظر من، این واگرایی در رویکرد مالکان و کشاورزان به نحوه برخورد ایشان با فروش پسته برمی‌گردد. در خراسان، از ابتدا عموماً فلسفه فروش محصول بر اساس پستهٔ تَر بوده‌است. بنابراین، به‌طورکلی، نیازی به تهیه و استفاده از خط کامل پسته برای شخص کشاورز نبوده‌است. ضبط‌های دایر از قدیم هم عمدتاً خرید مستقیم داشتند و یا برای خودشان ضبط می‌کردند و یا حق‌العمکاریِ فرآوریِ رومیدانی انجام می‌دادند. در نتیجه، ضبط خدماتی به معنای واقعی همان واژه "خدمات" که باعث مشارکت باغدار و ضباط بشود، به‌صورت تعداد بسیار محدود فعال بوده‌است. این مسئله باعث شد تا همین چندی پیش نیز در استان‌های خراسان کمبود ضبط‌های بزرگ محسوس باشد. امروز این کمبود به‌صورت ملموس در حال جبران شدن است. به‌هر حال، شاید تمایل به ضبط خدماتی بیشتر شده‌باشد، اما حس ریشه‌ایِ تملکِ ضبطِ شخصی کماکان جای پررنگی در ذهنیت کشاورز دارد.