گزارش صمت از پشت‌پرده خوشمزه‌ترین خاطره ایران

آن روی سکه پفک‌نمکی!

کیمیا ملکی: **برای چند نسل از ایرانیان، «مینو» پیش از آنکه نام یک گروه صنعتی باشد، طعم یک خاطره است؛ تافی، ویفر، بیسکویت و بسته پفک‌نمکی که از قفسه بقالی به کیف مدرسه راه پیدا می‌کرد. پشت این خاطره مشترک، تاریخی قرار دارد که کمتر به اندازه محصولاتش شناخته شده است: حرکت یک بازرگان به سمت تولید، راه‌اندازی نخستین خط ویفر صنعتی کشور، تولید تحت لیسانس برندهای جهانی، ساختن مجتمعی بزرگ در خرم‌دره و سپس بحرانی که مدیران مجموعه را چند روز در محل کارشان محبوس کرد.**

مینو بعدتر دوره مصادره، واگذاری سهام به مجموعه‌ای حمایتی و حضور در بازار سرمایه را تجربه کرد. با این حال، روایت این بنگاه را نمی‌توان به شکوه گذشته یا حاشیه‌های تغییر مالکیت فروکاست. اما در کنار داستان مینو باید دید چه چیزی یک کارخانه را بزرگ می‌کند و چه عواملی تداوم آن را تضمین می‌کنند؟



کارگاهی با پانزده کارگر

آغاز مینو به آبان ۱۳۳۸ بازمی‌گردد؛ زمانی که علی خسروشاهی، با پشتوانه تجربه خانوادگی در بازرگانی، از تجارت به تولید عبور کرد. نام نخستین شرکت «خوراک ایران» بود و کار با تولید آب‌نبات و تافی آغاز شد. تافی کره‌ای سه‌ستاره از نخستین محصولات شاخص مجموعه بود.

این شروع، کوچک بود. اما کوچک‌بودن مقیاس، به‌معنای کوچک‌بودن شناخت نبود. آشنایی با کالا، ارتباط با تامین‌کنندگان و درک بازار مصرف، دارایی‌هایی بودند که ورود به تولید را هموار می‌کردند. پانزده کارگر، سرمایه کمی بود؛ اما جهت حرکت روشن بود: تبدیل سرمایه تجاری به ظرفیت صنعتی.

در صنعت مواد غذایی، کارخانه تنها بخشی از کسب‌وکار است. محصول باید به‌موقع به فروشنده برسد، قابل‌شناسایی باشد و کیفیتی نسبتا ثابت داشته باشد تا خرید تکرار شود. رشد مینو را می‌توان در پیوند همین حلقه‌ها دید؛ پیوندی که یک تولیدکننده را به صاحب یک نام تجاری تبدیل می‌کند.

وقتی ویفر بازار شیرینی را تکان داد

در اواخر شهریور ۱۳۴۱، نخستین خط تولید ویفر صنعتی در ایران راه‌اندازی شد. این گام، فقط افزودن یک محصول تازه نبود؛ تغییر روش تولید در یک بازار سنتی بود.

تا پیش از آن، بخش بزرگی از شیرینی و خوراکی کشور در کارگاه‌های کوچک و با روش‌های دستی تولید می‌شد. ظرفیت صنعتی، کیفیت یکنواخت، بسته‌بندی منظم و امکان عرضه انبوه را ممکن می‌کرد. ویفر، به‌دلیل سبکی، ماندگاری و قیمت مناسب، برای این نوع تولید بسیار مناسب بود.

نتیجه این تغییر را نباید فقط در دفتر یک شرکت جست‌وجو کرد. ورود تولید صنعتی به بازار شیرینی، سلیقه و انتظار خریدار را هم تغییر داد. خریداری که کیفیت یکنواخت را تجربه کرده بود، دیگر به‌راحتی به محصول بی‌ثبات بازنمی‌گشت. همین انتظار تازه، برای رقیبان هم به یک استاندارد تبدیل شد.

پفک؛ محصولی با اصالت مورد اختلاف

درباره خاستگاه فنی پفک‌نمکی، روایت‌های منتشرشده به محصولی آمریکایی به نام Cheez Doodles و مجموعه‌ای تولیدی اشاره می‌کنند و می‌گویند ماشین‌آلات خط پفک خرم‌دره از ایالات متحده خریداری شده است.

جزئیات این انتساب، در منابع مختلف یکسان نیست؛ از شخص توسعه‌دهنده تا شرکت مالک و تاریخ، تفاوت‌هایی دیده می‌شود. بنابراین درست‌تر آن است که اصل موضوع را بپذیریم، اینکه فناوری این اسنک وارداتی و الهام‌گرفته از محصولی خارجی بوده و درباره جزئیات دقیق آن، داوری را به بررسی اسناد بسپاریم.

این نکته، به‌تنهایی یک درس اقتصادی هم دارد. در صنعت غذا، نوآوری اغلب ترکیبی است؛ نه اختراعی یک‌سر از صفر. چیزی که یک محصول را در بازار تثبیت می‌کند، غالبا نه ایده اولیه، بلکه توان تولید انبوه، بسته‌بندی، قیمت‌گذاری و شبکه توزیع است. همان بخشی که به مینو تعلق داشت.

از مصادره تا آزادگان

با وقوع انقلاب اسلامی، مجموعه گسترده خسروشاهی که در روایت‌ها از ۱۲ کارخانه در آن یاد می‌شود مشمول مصادره شد. در بازگویی‌های تاریخی آمده که در ماه‌های نخست، به‌دلیل نبود رابطه مستحکم با دربار پیشین، این مجموعه‌ها تا حدی در امان بودند اما با تشدید جریان‌های سیاسی سال ۱۳۵۸، مالکیت مجموعه تغییر کرد، خسروشاهی از کشور خارج شد و خانواده‌اش به آمریکا مهاجرت کردند.

اینجا باید میان چند اصطلاح تفکیک گذاشت. انتقال اختیار اداره، تغییر مالکیت سهام و تعیین‌تکلیف دارایی اشخاص از نظر حقوقی یک معنا ندارند؛ اما در گفت‌وگوی عمومی اغلب با واژه‌هایی مانند دولتی‌شدن، ملی‌شدن یا مصادره یکسان گرفته می‌شوند. توضیح دقیق هرکدام به بررسی اسناد مربوط نیاز دارد.

درباره سرنوشت بعدی خانواده نیز، اشاره به فعالیت نوادگان در حوزه‌های فناوری در آمریکا در برخی روایت‌ها آمده است. این نوع جزئیات، وقتی سند مستقل نداشته باشند، در حد روایت باقی می‌مانند. تاریخ مالکیت مهم است؛ اما جای تحلیل عملکرد را نمی‌گیرد.

لیسانس؛ خرید دانش، نه فقط کالا

در دهه‌های ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰، مینو به تولید برخی محصولات شناخته‌شده بین‌المللی تحت لیسانس رسید. در روایت‌های تاریخی، تولید شکلات‌هایی مانند کیت‌کت و اسمارتیز با همکاری شرکت انگلیسی راونتری مکینتاش و تولید داروهایی از بوتس ذکر شده است. معنای اقتصادی لیسانس، مهم‌تر از نام محصولات است. در این مدل، شرکت به‌جای ساختن همه‌چیز از صفر، حق استفاده از فرمول، نشان تجاری و دانش تولید را می‌خرد. مزیتش روشن است: دسترسی سریع به محصولی که مصرف‌کننده می‌شناسد، بدون صرف سال‌ها برای ساختن نام آن از ابتدا.

اما این مسیر ریسک هم دارد. وابستگی به دانش فنی، محدودیت‌های قرارداد و تغییر شرایط همکاری تجاری، می‌توانند آزادی عمل تولیدکننده را کم کنند. لیسانس، پله صعود است؛ نه سکوی دائمی. اگر بنگاه در کنار آن، توان فنی خود را هم بسازد، سود می‌برد. اگر تنها مصرف‌کننده دانش بماند، تعادل قدرت به سمت صاحب فناوری می‌چرخد.

خرم‌دره؛ پرش مقیاس

توسعه مجموعه در دهه ۱۳۵۰ به ایجاد مجتمع خرم‌دره در استان زنجان رسید. زمین این طرح در سال ۱۳۵۲ خریداری شد و کارخانه در سال ۱۳۵۴ راه‌اندازی شد. هدف، متمرکز کردن خطوط تولید در یکی از پیشرفته‌ترین مجتمع‌های صنعتی کشور بود.

خرم‌دره نشانه عبور مینو از مقیاس نخستین فعالیت خود بود.

توسعه در این ابعاد، علاوه بر سرمایه، به مدیریت نیروی انسانی، حمل‌ونقل، تامین مواد اولیه و برنامه‌ریزی تولید نیاز داشت. هرچه تولید بالا می‌رفت، هماهنگی میان این اجزا مهم‌تر می‌شد.

در روایت‌های مربوط به انتخاب محل، محدودیت ایجاد واحدهای صنعتی در شعاع معینی از تهران هم به‌عنوان یکی از عوامل ذکر شده است.

آنچه روشن است، تبدیل مینو به مجموعه‌ای بزرگ‌تر از یک کارخانه محلی بود. رشد مقیاس، فرصت صرفه‌جویی در هزینه را می‌سازد اما هم‌زمان، اثر هر خطای مدیریتی را هم چند برابر می‌کند.

نامی که از یک قنادی آمد

در میان محصولات مینو، پفک‌نمکی جایگاهی ویژه یافت؛ نامی که از محدوده یک نشان تجاری فراتر رفت و در گفت‌وگوی روزمره بسیاری از مصرف‌کنندگان، به نام یک گروه از تنقلات تبدیل شد.

در روایت علی خسروشاهی، انتخاب این نام به خاطره شیرینی به نام «پفک» در قنادی‌ای در ابتدای خیابان نادری تهران بازمی‌گردد که در کودکی با مادرش به آنجا می‌رفت. محصول تازه ترد، پف‌دار و شور بود؛ ترکیب این ویژگی‌ها، «پفک‌نمکی» را به ذهن او رساند.

این روایت بخشی از تاریخ شفاهی مجموعه است. باید توجه داشت که در پیش‌نویس‌های دیگر، همین داستان به افراد دیگری نسبت داده شده است. جابه‌جایی راوی یک خاطره، در تاریخ شفاهی رایج است و به‌خودی‌خود ارزش روایت را رد نمی‌کند اما نشان می‌دهد چرا باید میان خاطره و سند مرزی روشن گذاشت.

میز مدیریت خالی شد

پرتنش‌ترین فصل تاریخ مینو به روزهای التهاب در آستانه انقلاب و سال‌های نخست آن بازمی‌گردد. در جریان تنش‌های کارگری و گروگان‌گیری‌های آن دوران، گروهی از کارگران، علی خسروشاهی و شماری از مدیران مجموعه را در محل شرکت محبوس کردند.

مطالبات مطرح‌شده، افزایش حقوق، تقسیم سود ویژه و دریافت سهام را دربر می‌گرفت. در ادامه، موضوع جدایی مالکیت از مدیریت هم مطرح شد و اختلاف از محدوده یک مذاکره معمول صنفی فراتر رفت.

روایت‌های منتشرشده درباره تاریخ دقیق آغاز ماجرا و مدت آن یکسان نیستند؛ در برخی بازگویی‌ها از چند روز حبس و پایان آن با مداخله مراجع قضایی یاد شده است. بنابراین زمان‌بندی روزبه‌روز واقعه را باید با احتیاط نقل کرد.

از منظر بنگاه‌داری، اهمیت این رویداد در اختلالی بود که در سازوکار تصمیم‌گیری ایجاد کرد. کارخانه برای ادامه فعالیت به زنجیره‌ای از تصمیم‌های روزانه نیاز دارد؛ از خرید و پرداخت تا تولید و فروش. وقتی اختیار اداره مجموعه محل مناقشه شود، برنامه‌ریزی بلندمدت هم زیر سایه تعیین‌تکلیف مدیریت قرار می‌گیرد.

آزادگان؛ فصل تازه سهامداری

شرکت اقتصادی و خودکفایی آزادگان در سال ۱۳۷۳ با هدف سامان‌دهی فعالیت اقتصادی و کمک به بهبود وضعیت معیشتی آزادگان و خانواده‌های آنان تأسیس شد. در روایت‌های تاریخی، پیگیری‌های حجت‌الاسلام ابوترابی در شکل‌گیری این تفاهم‌نامه ساختاری نقش داشته است.

بر پایه همین روایت‌ها، ۵۱ درصد سهام مینو به این شرکت واگذار شد. در گزارش‌های واگذاری، ۴۹ درصد باقی‌مانده به سهامدار حقیقی نسبت داده شده است؛ ترکیبی را نباید با ساختار سهامداری امروز یکسان گرفت. درباره زمان دقیق انتقال هم روایت‌ها همسان نیستند؛ در تاریخچه گروه از تفاهم‌نامه سال ۱۳۷۳ یاد شده، در حالی که برخی توضیحات مدیران، پایان دوره مالکیت دولتی را به سال ۱۳۸۰ نسبت می‌دهند. این تفاوت می‌تواند به مراحل متفاوت توافق و اجرای انتقال مربوط باشد، اما بدون اسناد کامل معامله نمی‌توان درباره آن حکم قطعی داد.

واگذاری با هدف حمایت اقتصادی از یک جامعه مشخص، پرسش‌های تازه‌ای می‌سازد: سهم هر فرد چگونه ثبت می‌شود؟ حقوق رای و دریافت سود چگونه اعمال می‌شود؟ و عملکرد مدیران از چه مسیری در دسترس سهامداران قرار می‌گیرد؟ در گزارش‌های مربوط به برخی مجامع سال‌های گذشته، انتقادهایی درباره اطلاع‌رسانی، تعیین وضعیت برگه‌های سهام و شفافیت عملکرد مطرح شده است. این‌ها مطالبات و اعتراض‌های ثبت‌شده در مقاطع مشخص‌اند؛ نه به‌خودی‌خود اثبات تخلف و نه توصیف قطعی وضعیت کنونی شرکت. اگر قرار است عایدی یک فعالیت اقتصادی به بهبود معیشت سهامداران کمک کند، باید زنجیره مالکیت، سودآوری و تقسیم منافع قابل پیگیری باشد.



نمادها؛ تصویر تکه‌تکه یک گروه

در ساختار بازار سرمایه، نام‌های اختصاری‌ای مانند غصینو، خودکفا و غمینو به شرکت‌های مشخصی اشاره دارند؛ نه به تمام گروه مینو به‌عنوان یک شخصیت حقوقی واحد. شرکت‌های تولیدی و توزیعی مجموعه، از جمله پارس‌مینو، هویت و صورت‌های مالی جداگانه دارند.

این تفکیک برای ارزیابی اقتصادی ضروری است. افزایش فروش یک شرکت، لزوما به معنای بهبود یکسان عملکرد تمام گروه نیست. نماد بورسی، تنها بخشی از تصویر یک مجموعه را نشان می‌دهد و نباید آن را با کل هلدینگ یکی گرفت. رشد مبلغ فروش هم بدون توجه به مقدار تولید، تورم و هزینه‌ها معیار کافی برای سنجش توسعه نیست.

مینو همچنان از سرمایه‌ای برخوردار است که ساختنش زمان می‌برد: نامی آشنا در بازار مصرف. اما خاطره خوش، تضمین خرید همیشگی نیست. کیفیت، قیمت، نوآوری و دسترسی تعیین می‌کنند که مصرف‌کننده امروز هم محصول را انتخاب کند. از این رو، توصیف مجموعه به‌عنوان «امپراتوری از دست‌رفته» همان‌قدر ناقص است که گذشتن از عملکرد و یکسره موفق خواندن گذشته.

سخن پایانی

سرگذشت مینو را می‌توان از پنجره یک بسته پفک روایت کرد اما فهم آن نیازمند عبور از خاطره و رسیدن به سازمان تولید است؛ به خط ویفر، لیسانس، شبکه توزیع، مجتمع خرم‌دره و سپس حقوق مالکیت و پاسخ‌گویی مدیران.

علی خسروشاهی و همکارانش مجموعه‌ای ساختند که محصولاتش در زندگی روزمره ایرانیان جا گرفت. پس از آن، بحران مدیریتی، مصادره و انتقال سهام مسیر بنگاه را دگرگون کرد؛ مسیری که بعضی جزئیاتش همچنان به بررسی دقیق‌تر اسناد نیاز دارد. اهمیت این تاریخ در صدور حکم یک‌خطی درباره گذشته نیست، در شناخت شرایط تداوم یک کسب‌وکار است. کارخانه برای ماندن به ثبات تصمیم‌گیری، توان نوسازی اعتماد خریدار و اعتماد سهامدار نیاز دارد. مینو میراثی شناخته‌شده در اختیار دارد اما آینده آن مانند هر بنگاه دیگری در خط تولید، کیفیت محصول و صورت‌های مالی ساخته می‌شود نه فقط در خاطرات شیرین نسل‌های گذشته.