

INTERVIEW

Hojjatollah Amani Dowlatsara



CURRICULUM VITAE

BORN 1951

EDUCATION

Executive MBA, Tehran IMI
BSc Chemistry, Tehran University

CAREER MILESTONES

Worked in Behran Oil since 1976 in several technical and management positions as Lab Supervisor, Quality Control Head, R&D Head, Marketing Technical Services Head, Planning & Systems Manager, Marketing Manager and Managing Director

“ Behran Oil uses all its produced base oil and also imports about 100,000 tons of base oils, because it has the largest market share of lubricants in Iran. ”

No Compromise on Quality

TBY talks to **HOJJATOLLAH AMANI DOWLATSARA**, Managing Director and Member of the Board of Behran Oil.

THE BUSINESS YEAR: What is the history behind Behran Oil, and how long have you been with company?

HOJJATOLLAH AMANI DOWLATSARA: The company was first established as a joint venture between a syndicate of Iranian investors (75%) and Esso (EXXON) Oil Company (25%) in 1963. I started working in this company as a lab supervisor when I was 25, and I've been working here for 34 years. I have been involved mainly in the technical aspects of the industry, which I've specialized in, and have authored several books and articles on lubricants for the guidance of Iranian consumers. I also have an Executive MBA, and have had different management responsibilities in this company.

This is the only company I've ever worked for. The reason perhaps is that at the time of Esso, I saw how they gave importance to the recruitment of competent personnel and their training and development, as well as the very advanced technical expertise of the company. After our Islamic Revolution, the relationship with Esso was cut and we tried to maintain the same corporate culture at the company that was renamed Behran Oil. I think that has been an important factor in making us one of the most successful companies in Iran.

How has the company developed over the years?

In 1964 the company established a blending plant for which the base oil was supplied from the Abadan refinery and additives were imported from Western countries and these materials were blended to produce Esso-branded lubricants in Iran. Around 1969, the company established a refinery and produced its own base oil. The original capacity of that refinery was 30,000 tons of base oil per year, all of which was converted to motor oils and industrial oils. After the Revolution in 1979, the products were distributed under the Behran brand.

During the Imposed War between Iran and Iraq, all industries were in the service of defense as well as civil activities, but after the war we went into rapid expansion, and now we are producing 250,000 tons of base oil per annum, as well as 350,000 tons per year of finished products such as motor oils, industrial oils, antifreezes, plus rubber process oils (RPOs), and paraffin waxes. In total, the capacity of our company for the production of finished products is more than 500,000 tons per year.

How does Behran rank in terms of base oil production capacity in Iran? >>

Today there are five refineries for lubricants in Iran; The first is Sepehan Oil in Esfahan, which is now a semi-private company that has a nominal capacity of 400,000 tons per annum. The second and third refineries belong to Iranol Oil, which are located in Tehran and Abadan, and have a total capacity of 300,000 tons per year of base oils, and the next lubricants refinery (third in ranking from the capacity aspect) is Behran Oil, located in Tehran, with a capacity of 250,000 tons per year of base oil. The fourth refinery is Pars Oil, located in Tehran, with a capacity of 160,000 tons of base oil per year. All in all, Iran has a total base oil producing capacity of 1 billion liters per year, all of which are of the Group I kind.

How much of this capacity is consumed in Iran and how much is exported?

The demand for finished lubricants in Iran is about 700,000 tons per year, so, the surplus [base oil] is exported, mainly by Sepahan and Iranol, and some by Pars. The interesting point is that Behran Oil uses all its produced base oil and also imports about 100,000 tons of Group II and Group III base oils, because it has the largest market share of lubricants in Iran.

Of course, Behran also exports finished lubricants as well as RPOs, paraffin waxes, and antifreeze. In the past, consumers used to change their motor oils about once every 1,000 kilometers, but with the production of higher quality level lubricants (a first for Behran), Iranian drivers now change their motor oil every 5,000 kilometers on average.

Behran's publications, as well as its technical seminars, have also played an important role in improving popular trust in the quality of nationally produced lubricants and, as a consequence, despite the phenomenal increase in vehicle production in Iran, the consumption of lubricants hasn't increased at anywhere near the same rate. But when it comes to exports, although Iranian base oils enjoy a great deal of popularity, the finished lubricants have a tough time competing in foreign markets due to the profusion of famous international brands. Of course, Behran has been successful in this field, too.

What sets Behran apart from its competitors in Iran?

The main aspect that sets Behran Oil apart from its competitors is its high brand popularity, which results in a higher market share. As I mentioned be-



Paraffin wax in its pure state.

fore, Behran has to import extra base oils (Group II, III, and synthetic) in order to supply its markets.

What sorts of lubricants are produced in Iran? Is there a need to import the more advanced types of lubricants for modern machinery?

More than 95% of the lubricants that can be produced using Group I base oil are produced in Iran. Although some special greases and synthetic lubricants are imported, many high-quality modern lubricants that need groups II, III, or synthetic base oils are also produced in Iran—mainly by Behran, of course. There are a number of internationally known companies blending famous branded lubricants in Iran, as well as importing their products for sale.

What has been the secret behind Behran's success, and its strong position in the market?

I believe that it has to do with our management model. Our management doesn't change much, and we have a high retention rate when it comes to personnel. But perhaps the most important criteria is Behran's organizational culture. Throughout its history, Behran has been committed to producing quality products and is loyal to its customers. In other words, we have never compromised on the quality of our products to make an extra buck. Our products have the approval of the most creditable machinery manufacturers in the world. On top of

all this, we have established marketing technical services (MTS) for our industries throughout the country. Behran has MTS offices in the centers of Iran's main provinces. In fact, our engineers are dependable consultants for both industry and the public. We also have strong quality control and R&D facilities, which have enabled us to develop the required lubricants. And the versatility of Behran's products is also an important point. Behran produces more than 1,000 types of lubricants and related products, including different viscosity grades of lubricants and their packaging.

What is Behran's share in the engine oil market today?

According to official statistics, Behran on its own has a 40-43% share of the motor oil market and a 30% share of the industrial lubricant market in Iran. The company also exports about \$40 million in finished lubricants, RPOs, and paraffin waxes.

How will the ending of energy subsidies affect your company?

In the short run the lubricant industry will encounter a slowdown in demand, especially in the passenger car lubricants segment, but not so much in the commercial sector because buses and trucks have to keep running. But in the long run, we expect normal consumption habits to resume. In Iran we will eventually have to produce more fuel-efficient vehicles, so generally, in terms of lubricants, the

size of our market will decrease (because of longer oil change intervals), but I think that the increase in the number of vehicles will eventually bring us back to where we were.

What are your investment plans for the future?

We have many projects. We intend to establish a Group II and III refinery, even though the technology isn't easily available to us. We are trying to find some other ways of getting around this situation. I believe that in a few years you will find that we are producing Group II base oil. We are also studying our participation in establishing a petroleum refinery that would produce fuels as well as other products.

Do you think it was the Esso foundations that gave you the edge that you retained over the years?

To some extent yes. In fact, in the first years after Esso left Iran, the refinery that had been built, the personnel who were trained, and the management and other disciplines that were set by Esso, helped us to continue running the company successfully. Later on, other factors like our R&D center, our benchmarking endeavors, and our participation in international and national seminars and conferences through which we both received and shared our experiences have had more important effects on our success. At the present, our colleagues have regular presentations at the ICIS-LOR international base oil conferences in the Middle East, for example.

Are you involved in any environmental projects?

We are one of the most environmentally aware companies in Iran. We have contributed to environmental protection by increasing the quality level and environmentally friendly formulations of our lubricants and other products. This means higher drain intervals for oils and antifreezes (and so less water and soil pollution), and also longer lifespans for engines, lower emissions, and less air pollution. We have also established sewage and waste treatment systems in our plants. We now convert most of our burning systems from heavy pollutant fuels to cleaner fuels as gas, resulting in cleaner air. We have installed more fuel-efficient electricity generators, and are developing the green space around our plants.

All of this means that we are at the

Behran Oil in numbers

Number of employees

500

Number of employees in outsourcing facilities

500

Annual sales

\$500 million

Production capacity of base oil (Group I)

250,000
tons / year

Production capacity of finished products (engine oils and industrial oils)

400,000
tons / year

Market share in engine oils

43%

Market share in industrial oils

30%

Annual exports

\$40 million

forefront of environmental responsibility. We also utilize energy management systems that involve a lot of energy auditing and modifications to make energy consumption as cost-effective as possible, and produce less CO₂. We are in compliance with ISO quality management systems, such as ISO 9,000, ISO 14,000, and ISO 18,000. ●

“ We are one of the most environmentally aware companies in Iran. We have contributed to environmental protection by increasing the quality level... of our lubricants. ”



« در مورد کیفیت کوتاه نمی آییم »

سالنامه کسب و کار با حجت اله امانی دولت سرا ، عضو هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت نفت بهران گفتگو کرده است که در ذیل ملاحظه می فرمائید .

سالنامه : تاریخچه شرکت نفت بهران چیست و شما چه مدت است که با این شرکت همکاری می کنید ؟

امانی : این شرکت به صورت سرمایه گذاری مشترک بین مجموعه ای از سرمایه گذاران ایرانی (با 75 درصد سهام) و شرکت ESSO (EXXON) با 25 درصد سهام ، در سال 1963 تاسیس شده است . بنده کار خود را در این شرکت در سن 25 سالگی به عنوان سر پرست آزمایشگاه شروع کرده ام و طی 34 سال گذشته ، عمدتاً در ابعاد فنی این صنعت فعالیت نموده ام و چند کتاب و مقاله برای راهنمایی مصرف کنندگان روغنهای روانساز تهیه کرده ام . رشته تحصیلی اولیه (لیسانس) اینجانب شیمی بوده ، ولی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی را نیز اخذ نموده ام و طی سالهای یاد شده مسوولیت های فنی و مدیریتی متعددی را به عهده داشته ام .

سالنامه : در طی این سالها ، شرکت چگونه توسعه یافته است ؟

امانی : در سال 1964 ، این شرکت ، یک واحد مخلوط کنی تاسیس نموده که روغن پایه را از پالایشگاه آبادان تامین می نموده و مواد افزودنی را از کشورهای غربی وارد می کرده و با اختلاط این مواد ، انواع روغنهای موتور را با علامت تجاری ESSO ، به بازار عرضه می نموده است . در حدود سال 1969 ، شرکت ، پالایشگاه روغنسازی خود را جهت تامین روغن پایه مورد نیاز خود تاسیس نموده . ظرفیت این پالایشگاه ، سی هزار تن در سال بود که همه روغن پایه تولیدی آن ، صرف تولید روغنهای موتور و صنعتی می شد . بعد از انقلاب اسلامی در سال 1979 ، محصولات شرکت ، با علامت تجاری بهران توزیع گردیده است .

در خلال جنگ تحمیلی عراق علیه ایران ، همه صنایع ، در خدمت دفاع و نیز فعالیتهای غیر نظامی بودند ، ولی بعد از جنگ ، شرکت با سرعت توسعه پیدا کرد به طوری که امروزه 250 هزار تن روغن پایه و بیش از 350 هزار تن محصولات نهائی (شامل انواع روغنهای موتور ، روغنهای صنعتی ، ضد یخ ، پارافین جامد و روغنهای فرآیند) ، در سال تولید و عرضه می کند . ظرفیت تولید محصولات نهائی بهران در حال حاضر ، حدود 500 هزار تن در سال است .

سالنامه : از نظر تولید روغن پایه ، رتبه بهران در ایران چگونه است ؟

امانی: در حال حاضر پنج پالایشگاه تولید روغن پایه در ایران وجود دارد. بزرگترین آنها پالایشگاه نفت سپاهان، واقع در اصفهان است که در سال می تواند 400 هزار تن روغن پایه تولید کند. این شرکت، نیمه خصوصی است. دومین و سومین پالایشگاهها، متعلق به شرکت نفت ایرانول (واقع در تهران و آبادان) هستند که مجموعاً 300 هزار تن در سال ظرفیت دارند. پالایشگاه بعدی که از لحاظ ظرفیت، رتبه سوم را دارد، پالایشگاه شرکت نفت بهران با 250 هزار تن تولید روغن پایه در سال است، پالایشگاه شرکت نفت پارس نیز که همانند پالایشگاه بهران در تهران واقع است، 160 هزار تن در سال ظرفیت دارد. این پالایشگاهها، جمعاً یک میلیارد لیتر ظرفیت تولید روغن پایه (که همه آن از نوع گروه I است)، دارند.

سالنامه: چقدر از این ظرفیت در ایران مصرف می شود و چقدر صادر می گردد؟

امانی: تقاضا برای محصولات نهائی (روغنهای موتور و روغنهای صنعتی) در ایران، جمعاً حدود 700 هزار تن در سال است؛ لذا مازاد تولید (عمدتاً به صورت روغن پایه)، توسط شرکتهای سپاهان و ایرانول و کمی هم توسط نفت پارس، صادر می گردد.

نکته جالب اینست که شرکت نفت بهران، همه روغن پایه تولیدی خود را مصرف می کند و علاوه بر آن، حدود 100 هزار تن روغن پایه (گروه II و گروه III) هم وارد می کند، زیرا شرکت بهران، بیشترین سهم بازار روغنهای روانساز در ایران را در اختیار دارد. البته بهران نیز در زمینه صادرات (ضد یخ، پارافین واکس، روغنهای فرآیند و روغنهای موتور و صنعتی) فعال است. در گذشته، رانندگان در ایران، روغن موتور را بعد از 1000 کیلومتر کار در موتور تعویض می کردند، اما با عرضه موتورهای جدید و با سطح کیفیت بالا (اولین بار توسط بهران)، اکنون بعد از به طور متوسط هر 5000 کیلومتر، روغن موتور را عوض می کنند.

انتشارات بهران و نیز سمینارهای فنی آن، در کنار عوامل فوق الذکر، به افزایش اعتماد مصرف کنندگان ایرانی افزوده و به همین دلیل، علیرغم افزایش قابل ملاحظه خودروها در ایران، مصرف کل روغن موتور، چندان افزایشی در سالهای اخیر، نداشته است. البته در بازارهای صادراتی، هر چند که روغن پایه های تولیدی ایران از محبوبیت خوبی برخوردار هستند، اما روغنهای موتور و صنعتی، با رقابت شدید برندهای بین المللی مواجه هستند. البته شرکت نفت بهران در این زمینه نیز موفق است.

سالنامه: چه چیزی بهران را از رقبایش متمایز می کند؟

امانی: مهمترین وجه این تمایز، محبوبیت زیاد برند بهران در بازار است که منجر به سهم بازار بزرگتری برای شرکت شده است. همانطور که قبلاً گفتم، شرکت نفت بهران برای پاسخگویی به این تقاضا، ناچار است که روغن پایه (گروه II، گروه III و سنتتیک) وارد کند.

سالنامه: چه نوع روانکارهایی در ایران تولید می شوند؟ آیا نیازی به واردات روانکارهای پیشرفته تر برای ماشین آلات جدید هست؟

امانی: بیش از 95 درصد از روانکارهایی که با روغن پایه گروه I قابل ساختن هستند، در ایران تولید می شوند. هر چند که برخی گریسهای ویژه و روانکارهای سنتتیک وارد می شوند، اما بسیاری از روغنهایی که نیاز به روغن پایه های گروههای II و III و سنتتیک دارند نیز (البته عمدتاً توسط بهران) در ایران تولید می شوند.

در ایران هم اکنون تعدادی شرکتهای مخلوط کنی، به تولید روغنهایی با برندهای بین المللی مشغول هستند و مقداری هم از این محصولات، وارد می شوند.

سالنامه: راز موفقیت بهران و جایگاه قوی آن در بازار چیست؟

امانی: به نظر بنده، این موضوع، به مدل و روش مدیریت بهران مربوط است. مدیریت بهران، تغییر زیادی نکرده است و نرخ نگهداری کارکنان در بهران بالاست. اما شاید مهمترین معیار، فرهنگ سازمانی بهران باشد. در سرتاسر عمر بهران، این شرکت متعهد به تولید محصولات مرغوب، و وفادار به مشتریانش بوده است. به عبارت دیگر، ما هرگز در مورد کیفیت محصولات کوتاه نیامده ایم و به هیچ سازشی در این مورد تن نداده ایم و از کیفیت کم نگذاشته ایم که مثلاً بخواهیم کیفیت را فدای سود بیشتر نمائیم. محصولات ما، تأییدیه معتبرترین سازندگان بین المللی خودروها و ماشین آلات صنعتی را کسب کرده اند. علاوه بر اینها، این شرکت، شبکه ای از خدمات فنی و مهندسی فروش را در سرتاسر کشور، مستقر کرده است تا به صنایع و سایر مصرف کنندگان روانکارها، خدمت نمایند. بهران در مراکز عمده استانهای کشور، دفتر مهندسی دارد. در واقع، مهندسین ما، مشاوران مورد اعتماد صنایع و عموم مردم در زمینه روغنهای روانساز هستند. ما همچنین آزمایشگاهها و تسهیلات قوی کنترل کیفیت و تحقیق و توسعه را داریم که ما را برای توسعه و تولید محصولات مرغوب و جدید، توانا ساخته است. نکته مهم دیگر، تنوع محصولات شرکت نفت بهران است. با در نظر گرفتن درجات گرانی و بسته بندی های مختلف، بهران، بیش از 1000 نوع محصول تولید می کند.

سالنامه: سهم بازار روغن موتور برای بهران امروزه چقدر است؟

امانی: بر اساس آمارهای رسمی، بهران به تنهایی 40 تا 43 درصد سهم بازار روغن موتور و 30 درصد سهم بازار روغنهای صنعتی در ایران را داراست. این شرکت همچنین در سال گذشته 40 میلیون دلار محصولات نهائی، پارافین واکس و روغنهای فرآیند را صادر کرده است (در سال جاری، این ارقام بالاتر هستند).

سالنامه: حذف یارانه های انرژی، چه تاثیری بر شرکت شما خواهد داشت؟

امانی: در کوتاه مدت، صنعت روغنهای روانساز با مقداری کاهش سرعت تقاضا، به ویژه در بخش روغنهای خودروهای سواری، روبرو خواهد شد. البته در بخش روغنهای خودروهای تجارتي، این اثر کمتر است، زیرا کامیون ها و اتوبوسها به هر حال باید به فعالیت خود ادامه دهند. اما در بلند مدت، فکر میکنیم که مصرف روغن به حالت عادی باز می گردد. در ایران، ما سرانجام ناچار به تولید خودروهائی با مصرف سوخت کمتر هستیم. به طور کلی، بازار روغنهای روانساز با مقداری کاهش تقاضا روبرو می شود (به علت دوره طولانی تر تعویض روغن)، اما من فکر می کنم که افزایش تعداد خودرو، ما را به جایی که هستیم، بر میگرداند.

سالنامه: برنامه های سرمایه گذاری شما برای آینده چیست؟

امانی: ما پروژه های متعددی داریم. قصد داریم که پالایشگاه تولید روغنهای پایه گروههای II و III را تاسیس کنیم، هر چند که اخذ تکنولوژی مربوط برای ما آسان نیست. ما داریم سعی می کنیم راه چاره ای برای این مساله پیدا کنیم.

من اعتقاد دارم که طی چند سال آینده شما خواهید شنید که بهران روغنهای پایه گروه II را تولید می کند. ما همچنین در حال بررسی مشارکت در تاسیس یک پالایشگاه نفت هستیم که سوخت و سایر فرآورده ها را تولید می کند.

سالنامه: آیا شما فکر می کنید بنیان هائی که ESSO در این شرکت گذاشته، به شما مزیتی داده که طی این سالها آن را نگاه داشته اید؟

امانی: تا حدی بله، در واقع، در سالهای اولیه بعد از رفتن ESSO، پالایشگاهی که ساخته شده بود، منابع انسانی که پرورش یافته بودند، و روش مدیریت و سایر ضوابطی که ESSO مستقر کرده بود، برای اداره موفقیت آمیز شرکت، به ما کمک کرده است. اما بعدها، عوامل دیگری مثل فعالیتهای تحقیق و توسعه ها، تلاشهای الگو برداری و مشارکت ها در سمینارهای فنی ملی بین المللی (که از آنها هم چیزها یاد گرفتیم و هم آنها را در تجربیات خود سهیم کردیم)، اثرات مهمتری بر تداوم توسعه و موفقیت شرکت داشته اند. در حال حاضر، همکاران ما، به طور منظم در کنفرانسهای بین المللی مثل ICIS-LOR (که در منطقه تشکیل می شوند)، به ارائه مقاله می پردازند.

سالنامه: آیا در پروژه های محافظت محیط زیست، مشارکت دارید؟

امانی: بهران یکی از آگاه ترین شرکتها از لحاظ حفاظت محیط زیست در ایران است.

این شرکت ، از طریق تولید هر چه بیشتر محصولات با سطح کیفیت بالاتر و با فرمولاسیون های از لحاظ زیست محیطی مناسب ، در حفاظت محیط زیست مشارکت دارد .

معنی این مطلب اینست که فاصله طولانی تر تعویض روغن موتور و ضد یخ ، منجر به کاهش آلودگی خاک و آب و نیز فرسایش کمتر موتورها و به تبع آن ، خروج مقادیر کمتری از گازهای آلاینده هوا می شود . ما همچنین در پالایشگاه خود ، سیستم پیشرفته تصفیه فاضلاب را بنا نهاده ایم و هم اکنون ، اکثر سیستم های احتراقی خود را از سوخت های آلوده کننده سنگین ، به سوخت های پاک تر (مثل گاز طبیعی) ، تغییر داده ایم و در نتیجه به کاهش آلودگی هوا کمک کرده ایم . همچنین ، با بکارگیری ژنراتورهای جدید با مصرف سوخت کمتر و پاک تر (برای تولید برق) ، باز در کاهش آلودگی هوا سهیم شده ایم . ایجاد فضای سبز در محیط پالایشگاه و اداره مرکزی شرکت نیز از همین نوع فعالیتهای قابل ذکر است . همه اینها نشانه احساس مسولیت ما در قبال محافظت از محیط زیست است . نکته قابل ذکر دیگر ، بهره برداری از مدیریت بهینه انرژی در پالایشگاه است که علاوه بر صرفه جویی در هزینه انرژی ، به تولید CO₂ کمتر کمک می کند .

همچنین قابل گفتن است که شرکت نفت بهران ، دارای سیستم های مدیریت کیفیت (ایزو 9001 ، ایزو 14000 و ایزو 18000) بوده و در شرف اخذ تأییدیه سیستم های مدیریت سطح بالاتری نیز است .