

مدیرعامل کارا مطرح کرد:

## در بلندمدت، کیفیت، برنده جنگ قیمت و کیفیت است



اشاره

پنجره‌ایرانیان؛ مجموعه کارا فعالیت خود را از واردات ماشین‌آلات شروع کرده است، اما پس از مدتی با تدابیری که «عارف ساداتی» مدیرعامل این مجموعه اندیشید، سر از تولید ماشین‌آلات شیشه و یوپی‌وی‌سی در آورد. مسیری که به گمان با موفقیت طی کرده و مطابق آنچه می‌گوید: قرار است در آینده‌ای نه چندان دور محصولات خود را به بازارهای جهانی صادر کند. آنچه ساداتی می‌گوید بر این موضوع تاکید دارد که ما ایرانی‌ها می‌توانیم با به کار بردن نتیجه تحقیقات بومی محصولات تولید کنیم که قابلیت رقابت در بازارهای جهانی را دارد. در سایت گروه کارا، در معرفی این مجموعه آمده است: کارا از سال ۱۳۸۰ فعالیت خود را در زمینه شیشه دوجداره و مونتاژ دروپنجره یوپی‌وی‌سی آغاز کرد و با توجه به احساس نیاز بازار ایران مبنی بر استفاده از ماشین‌آلات مدرن و جدید، از سال ۱۳۸۸ واردات ماشین‌آلات مدرن و پیشرفته شیشه دوجداره و یوپی‌وی‌سی نیز انجام شد و در ادامه اقدام به تولید برخی از ماشین‌آلات مطابق با استانداردهای بین‌المللی کرد.

در روزهای برگزاری نمایشگاه بین‌المللی صنعت دروپنجره و صنایع وابسته، فرصتی دست داد تا با عارف ساداتی گفت‌وگویی انجام دهیم که در ادامه مشروح این گفت‌وگو آمده است:

که بتوانیم با ارائه محصولات باکیفیت با آن دسته از شرکت‌هایی که نمایندگی از سایر کشورهای خارجی دارند و محصولاتی مشابه محصولات ما را وارد می‌کنند، رقابت کنیم. پیش‌ازاین همیشه این موضوع در ذهن تولیدکنندگان شیشه و پنجره دوجداره وجود داشته که وقتی نیاز به محصولات باکیفیت در زمینه کاری خودشان داشتند، تصور می‌کردند باید ماشین‌آلات موردنیاز خود را وارد کنند. ما این نیاز را تشخیص دادیم و درباره ابعاد مختلف آن بررسی‌های زیادی انجام دادیم و پس از

اگر موافق باشیید برای آغاز گفت‌وگو کمی درباره مجموعه کارا صحبت کنید...

بله موافقم. گروه کارا تولیدکننده انواع ماشین‌آلات مدرن شیشه‌های دوجداره و یوپی‌وی‌سی است. ما اولین و تنها تولیدکننده‌ای هستیم که مجوز صادرات محصولاتمان را دریافت کرده و در حال حاضر به دو کشور به صورت مستقیم صادرات داریم. یکی از موضوعاتی که در استراتژی‌های شرکت وجود دارد این است

### چگونه جرات کرده‌اید وارد چرخه تولید ماشین‌آلات شوید؟

ببینید! من قبل از اینکه وارد چرخه تولید ماشین‌آلات شوم، در بخش فروش فعالیت می‌کردم و در این زمینه تجربیات بسیار مناسبی دارم. به همین دلیل معتقدم وقتی وارد یک حوزه کاری می‌شویم باید با تمام وجود به آن ورود کنیم. من به قبل از سال ۸۸ برمی‌گردم، جایی که از آنجا فروش دستگاه‌های شیشه دوجداره را شروع کردم. تقاضا آن زمان برای ماشین‌آلات شیشه‌های دوجداره بسیار کم بود، به این دلیل که تولیدکنندگان ایرانی تعدادشان زیاد نبود و به همان نسبت تولیدات هم ناچیز بود. در آن زمان بیشتر دستگاه‌ها از ترکیه و چین وارد می‌شد و به دلیل قیمت بالای محصولات وارداتی تقاضای چندانی نبود و تولیدکنندگان تا حد ممکن با شیوه‌های دستی کار می‌کردند. ما با دریافت این اطلاعات و مسائل موضوعات آن از حدود سال ۸۹ وارد پروسه تولید ماشین‌آلات شدیم.

### احتمالاً برای ورود به بازار استراتژی مشخصی هم داشته‌اید، درست است؟

بله! هر مجموعه‌ای فلسفه‌ای برای وجود خود دارد؛ پیشینه‌ای دارد و این‌ها ماهیت آن مجموعه را تشکیل می‌دهند. من با توجه به ویژگی‌های شخصی‌ام وقتی کاری را آغاز می‌کنم، باید بهترینش را انجام دهم. ما بررسی‌های زیادی کردیم و دیدیم بخش زیادی از افراد که وارد بازار می‌شوند و مبادرت به خرید می‌کنند، قیمت را به عنوان مهم‌ترین مولفه در نظر می‌گیرند و به دنبال خرید محصولاتی هستند که با بودجه آن‌ها مطابقت داشته باشد. در این صورت خیلی به کیفیت محصول توجه ندارند. بررسی که آن روز کردم نشان می‌داد حدود ۷۵ درصد مشتریان در این دسته قرار می‌گیرند. یک جمله‌ای دارم که خودم به آن رسیده‌ام و جایی نوشته شده است اینکه «در بلندمدت کیفیت، برنده جنگ قیمت و کیفیت است». یادمان باشد اگر قرار بود مشتریان صرفاً به قیمت نگاه کنند و به آن اهمیت بدهند، در طول تاریخ هرگز شرکت‌های با اصل و نسب که محصولات با کیفیت و دارای قیمت نسبتاً بالا تولید می‌کنند، دوام نمی‌آورند. در واقعیت شرکت‌های معتبر، صرف نظر از قیمت بالا اعتبارشان را از کیفیت محصولشان می‌گیرند. من این را به عنوان یک اصل در کار خودم قرار دادم و با اصل قرار دادن این موضوع، این استراتژی را اتخاذ کردم که من نمی‌خواهم برای ۷۵ درصد از بازار کالا تولید کنم و مشتریانم را از میان آن

تحقیقات زیاد و مطالعات فراوان در این زمینه، با همراهی تیمی مجرب نقاط ضعف محصولات ایرانی را (که همواره باعث می‌شده مصرف‌کنندگان، دنبال محصولات وارداتی باشند) شناسایی کردیم.

### بنابراین باید نتیجه بگیریم از مسیر تحقیقات و نیازسنجی وارد عرصه تولید شده‌اید. درست است؟

بله همان‌طور که عرض کردم، ما تحقیقات فراوانی در این حوزه انجام دادیم و بر ضعف‌های محصولات مورد نظر کار و آن‌ها را برطرف کرده‌ایم. در این مسیر اقدامات مختلفی برای افزایش کیفیت آن‌ها انجام داده‌ایم و خوشبختانه به نتایج بسیار خوبی هم رسیده‌ایم طوری که اکنون بخش بزرگی از مشتریان ایرانی از رجوع به محصولات وارداتی صرف نظر کرده‌اند. مسیری که ما در این زمینه طی کردیم مسیر بسیار موفقیت‌آمیزی بوده است و به گواه مشتریان و تمام کسانی که با مجموعه ما در ارتباط بوده‌اند، اکنون کیفیت محصولات ما در مقایسه با نوع خارجی آن‌ها، بسیار مناسب است. مخاطبان ما تاکید دارند اگر ما لوگوی مان را از روی این ماشین‌ها برداریم، قطعاً تصور می‌شود این ماشین‌ها وارداتی هستند. ما در زمینه کیفیت و ظاهر حساسیت زیادی به خرج داده و تمام توان خود را برای بهینه کردن آن به کار برده‌ایم و توان این را داریم با دیگر محصولات خارجی اعم از محصولات ترک یا دیگر کشورها رقابت کنیم. صحت این گفتار را می‌توان در گفتگو با مشتریان ما دریابید. آن‌ها وقتی با کیفیت این محصولات مواجه می‌شوند، می‌گویند ما از یک ماشین شیشه‌دوجداره چه می‌خواهیم که قرار باشد به محصول خارجی رجوع کنیم؟ آن‌ها معتقدند به این دلیل که محصول ما تولید داخل است و کیفیت آن‌ها بسیار بالاست و با قیمت مناسبی می‌توان آن را خریداری کرد، صرفه اقتصادی دارد ضمن اینکه مجموعه خدمات پس از فروش و پشتیبانی از این سیستم‌ها اطمینان کافی را برای استفاده از این محصولات در مشتری ایجاد می‌کند. ما بیش از ۱۵ سال است که در بازار ایران سابقه داریم و در این زمینه به صورت مداوم و مستمر و پر قدرت حاضر بوده‌ایم و شاید بر همین اساس باشد که بخشی از اعتماد مشتریان را به خوبی جلب کرده‌ایم.

**ماشین‌آلات، در کنار نیروی انسانی و مواد اولیه هر کدام یکی از سه راس تولید است بنابراین موضوع حساسی در روند تولید است. ضمن این که شما رقبای قدر خارجی دارید بنابراین سوال اصلی این است**







یک اتاق فکر داریم. افرادی را استخدام کرده‌ایم که کارشان فقط فکر کردن است. فکر می‌کنند که مردم چه چیزهایی را احتیاج دارند و ما از میان نیاز مردم کدام را می‌توانیم بومی‌سازی کنیم و در اختیار آن‌ها قرار دهیم. این‌ها نشان‌دهنده پویایی مجموعه کارا است. من هر سال در تمام نمایشگاه‌های بین‌المللی حاضر هستم نمایشگاه‌های، چین، دبی، ترکیه و تمام نمایشگاه‌های مهم منطقه‌ای را بازدید می‌کنم و از ماه‌ها قبل این بازدیدها دنبال این نکته می‌گردم که کدام یک از ویژگی دستگاه‌ها را می‌توان بومی‌سازی کرد. اگر چنین چیزی در محصولات بین‌المللی وجود داشته باشد و توان بومی‌سازی آن را داشته باشیم، شک نکنید در سال آینده آن آپشن در محصولات کارا دیده خواهد شد. امکان ندارد در کارا محصولی را ببینید که سال آینده، ورژن یا نمونه جدید آن و نمونه ارتقا یافته‌اش به بازار نیاید. ما هر سال دستگاه‌های قدیمی را از رده خارج می‌کنیم و نمونه جدید با ویژگی‌های جدید را وارد بازار خواهیم کرد و به همین ترتیب مانند تمام شرکت‌های بزرگ اعتبارمان را از مشتری‌انمان می‌گیریم. ما هر سال این امکان را برای آن‌ها قرار می‌دهیم تا با بهترین شرایط محصولات قدیمی خود را به‌روز کنند.

**آن طور که از فحوای کلام شما فهمیدم به نظر می‌رسد غیر از برنامه‌های کوتاه میان و بلندمدت دورنمایی هم در شرکت کارا وجود دارد. کمی درباره این دورنما برای ما صحبت کنید....**

اگر شما یک‌بار در جلسه‌ای که من با تیم فروش می‌گذارم بنشینید و صحبت‌های ما

۲۵ درصد که دنبال کیفیت مناسب هستند، انتخاب خواهیم کرد و به مرور پس از گذشت ۵ سال که تولید کردیم و کیفیت خود را به بازار معرفی کردیم، با جلب اعتماد مشتریان، از آن ۷۵ درصدی که محصولات با کیفیت پایین استفاده می‌کردند، نیز به سبب ۲۵ درصدی خودم افزودم. ما با چنین سیاستی خلاء محصولات با کیفیت در ایران را پر کردیم. روزهای اول بسیاری از عزیزان می‌گفتند، این کار نشدنی است. خیلی‌ها در آغاز به ما نقد داشتند که کارا قیمت بالایی دارد اما ما به محصول خودمان اعتقاد داشتیم. ما به کیفیتمان اعتقاد داشتیم و من همیشه به تیم خود می‌گفتم کمی پایداری و پایداری کنند و منتظر بمانند که شرایط به نفع آن‌ها تغییر خواهد کرد و روزی خواهد رسید که اگر کسی نتواند محصولات کارا را استفاده کند حسرت استفاده آن را خواهد برد. بنابراین فقط ما بر کیفیت تمرکز کردیم و هیچ عاملی ما را از کیفیت منصرف نکرد. همین استراتژی و پایداری بر عنصر کیفیت باعث شده است که امروز تمامی اهالی صنعت بر این اصل شهادت دهند که کیفیت محصولات کارا کیفیت بالایی است.

**با این حساب باید شیوه خاصی برای مدیریت امور در کارخانه داشته باشید؟**

بگذارید با نمونه عرض کنم. ما امسال آپشن‌ها و ویژگی‌هایی را به محصولاتمان اضافه کردیم که واقعا دغدغه مشتریان بود. این‌ها را با تحقیقات بسیاری که در بازار انجام داده‌ایم، به دست می‌آوریم. جالب است که بدانید ما در مجموعه خودمان







آوردیم. ما در زمینه تولید برنامه داریم ما حتی فضای سبز مجموعه‌مان را درست و بر اساس مبانی علمی طراحی کرده‌ایم تا هم کارگرانمان بتوانند از آن محیط استفاده کنند و هم مشتریان لحظات آرامی را در مجموعه ما داشته باشند. ما با استفاده از روانشناسی رنگ و دیگر مولفه‌های علمی تمام سعی‌مان این بوده تا برای کارگری که در مجموعه کاره، کار می‌کند لحظات آرامش‌بخش را ایجاد کنیم تا او احساس خستگی نکند و با استفاده از دیدن طبیعت، دریافت سرویس مناسب، احترام، و ... امید بیشتری به زندگی و آرامش بیشتری داشته باشد. نیروی انسانی ما باید این دستگاه را تولید کند. نیروی انسانی که با دغدغه پای دستگاه بایستد نمی‌تواند تولید مناسبی داشته باشد و کیفیت محصولات را تحت تاثیر خودش قرار می‌دهد.

**آیا می‌شود امیدوار بود با توجه به حرف‌هایی که درباره بازارهای خارجی زده‌اید محصولات شما شانه‌به‌شانه دیگر تولیدات شرکت‌های بزرگ در صنایع استفاده شود؟**

همان‌طور که در بخش دورنما عرض کردم بله ما چنین برنامه‌ای را داریم. می‌خواهیم در نمایشگاه‌های بین‌المللی با برند کارا با ارائه و معرفی محصولات این مجموعه با محصولات دیگر کشورها و شرکت‌های معتبر آن‌ها رقابت کنیم و افتخاری برای کشورمان بیافرینیم. این باید متناسب با خط تولید ما باشد و در سال آینده افزایش فاز تولید داریم و در نظر داریم کارخانه جدید را فقط برای بازار صادراتی اختصاص دهیم.

را گوش کنید خواهید دید تاکید من این است که کف و سقف هر شرکت یا حتی هر فرد را خودش تعیین می‌کند. اگر می‌بینیم محصولی در کشور ما از هزاران کیلومتر آن طرف‌تر آمده و بین مردم معروفیت دارد این یک نکته مثبت است و ما باید آن را یاد بگیریم ما هم می‌خواهیم همین کار را بکنیم. ما هم می‌خواهیم محصولی تولید کنیم که هزاران کیلومتر آن طرف‌تر هم نام ما را بشنوند. شما وقتی این حرف را می‌شنوید ممکن است در ذهنتان خطور کند که شرکت‌های ایرانی چنین توانی را ندارند اما من به شما ثابت می‌کنم من می‌توانم محصولی در ایران تولید کنم که قابلیت رقابت با محصولات سطح بالای دنیا را داشته باشد. به جرات عرض می‌کنم دورنمای کارا داشتن شعب متفاوت در کشورهای دیگر دنیا است. همین‌الان از برخی کشورها مانند آفریقای جنوبی متقاضی داریم که می‌خواهند خط تولیدمان را آنجا راه‌اندازی کنیم متاسفانه ما این ضعف را داریم که فکر می‌کنیم نمی‌توانیم و همین موضوع خسارت‌های بزرگی به کشور ما وارد کرده است. ما باید این را بپذیریم که در کشور ما اعتماد به نفس در زمینه تولید پایین است به همین دلیل برخی از تولیدکنندگان خارجی که این ضعف را شناخته‌اند محصولاتی باکیفیت پایین با ایرادات بالا به کشور ما وارد می‌کنند. من عمرم را صرف این کردم که ایراد دستگاه‌های مختلف را پیدا کنم و محصولی تولید کنم که آن ایراد را نداشته باشد. ما قبل از هر چیزی تحقیقات مطالعه و پژوهش را سرلوحه کار خودم قرار دادیم تمام شرکت‌های معروفی که دیگران نامش را شنیده‌اند، من در خط تولید آن حاضر شدم از آن بازدید به عمل

