

خسروشاهی مدیرعامل شرکت آریا کبیر لوتوس (پناکس) در گفتگو با مجله پنجره ایرانیان:



## ممنوعیت واردات یک خسارت است تولید بدون صادرات محکوم به شکست است



اشاره

پنجره ایرانیان: انگار دل پری دارد. دل پر نه از اینکه نمی تواند کار کند اتفاقا خودش هم بر این تاکید دارد که کار را هم به نحو احسن انجام می دهد و امور تولید را پیش می برد. با سسند هم تاکید می کند که کیفیت تولیداتش، طالب خارجی دارد اما گله اش از رابطه بین تولیدکننده و متولی صنعت است. قبل از اینکه گفت و گو را با او آغاز کنیم در دل های زیادی داشت که شاید به صورت رسمی خیلی قابل طرح نباشد اما خاطره ای از ملاقات یکی از وزرای اسبق صنعت، با تولیدکننده ای در آلمان داشت. می گفت: وزیر صنعت وقت از ایران برای ملاقات هایی به آلمان رفته بود. با وزیر صنعت آلمان دیدار کرد و وزیر آلمانی به او گفت که ما در آلمان یک ایرانی داریم که در تولید و صنعت بسیار موفق است و کلی هم از تعداد کارکنان و میزان تولید و کیفیت و ... این ایرانی برای آقای وزیر تعریف کرده و گفته بود ما به او افتخار می کنیم. در آن میان وزیر صنعت ایران که به وجد آمده بود به وزیر آلمانی گفت: بگو صدایش کنند تا بیاید اینجا پیش ما! وزیر آلمانی هم گفته بود: اینجا آلمان است. تولیدکننده نباید بیاید پیش ما؛ ما باید به دیدن او برویم!

آقای خسروشاهی این حرف را با آه و افسوس می گفت و کلی گله مند بود که چرا در کشور ما چنین رابطه ای بین تولیدکننده و متولی امور در حوزه صنعت به وجود نیامده است. داستان صنعت و متولیان صنعتی در این کشور چنان است که بیشتر اهالی تولید بر این گزاره مشترک پای فشاری دارند که: ما هیچ نمی خواهیم فقط با قوانین لحظه ای و با برداشتهای سلیقه ای از قانون فضا را تنگ و تنگ تر نکنند. ما هیچ نمی خواهیم فقط به ما کاری نداشته باشند.

در یک روز پاییزی، با همکاران پنجره ایرانیان راهی شهرک صنعتی شهید سلیمانی تبریز شدیم. پناکس به تازگی در این شهرک، مستقر شده است اما به نظر می رسد مدیریت پناکس تمام تلاشش را به کار بسته تا این مجموعه را در مسیر ترقی و بزرگ شدن قرار دهد. با او درباره تولید یراق آلات در ایران و مشکلات آن به گفت و گو نشستیم.



قبل از این که مصاحبه را به صورت رسمی شروع کنیم صحبت‌هایی درباره صنعت در و پنجره داشتید. تاکید می‌کردید باید این صنعت سامان بیشتری پیدا کند...

بله! واقعیت این است که صنعت تولید پروفیل یوپی‌وی‌سی و ملحقات آن، صنعت خیلی بزرگی نیست. این صنعت با صنایع دیگر مثلا صنایع غذایی، اصلا قابل مقایسه نیست. واردات و صادرات در این حوزه‌ها را ببینید مثلا صنعت لوازم خانگی را! اصلا صحبت از صنایع مادر و صنایعی مانند فولاد و صنعت نفت و پتروشیمی نمی‌کنم. می‌خواهم چه بگویم؟ می‌خواهم بگویم ما باید در این صنعت نگرش‌مان را تغییر دهیم. باید نگاه متحدی به موضوعات داشته باشیم. اتحاد به این معنا که بخش‌ها و زیر بخش‌ها مختلف این صنعت باید کنار یکدیگر جمع شوند و هر کدام وظیفه خود را به درستی بدانند و در همان موضوع ورود کنند. به نظر من اگر هر کدام از ما به درستی مطابق وظایف ذاتی خودمان در نقش تولیدکننده، فعال صنعتی، سندیکا، رسانه و ... نقش ایفا کنیم وضع صنعت بسیار بهتر خواهد شد و امید بهبودی حتما وجود خواهد داشت اما اگر قرار باشد خارج از این چهارچوب کار کنیم غیر از موازی‌کاری و تداخل، و اتلاف وقت و انرژی کاری دیگر انجام نخواهد شد.

**کمی درباره مجموعه خودتان توضیح دهید. اینکه چه تولید می‌کنید و در مسیر سامان دادن به بازار محصولاتان چه اقداماتی انجام داده‌اید؟**

ما در مجموعه خودمان دو بخش داریم. یک بخش مربوط به تولید است و بخش دیگر واحد بازرگانی و فروش. واحد تولیدی‌مان اینجا مستقر است و واحد بازرگانی و فروش در مجموعه‌ای واقع در مسیر جاده تهران می‌باشد. ما حدود ۱۴ سال است در این حوزه مشغول به کار هستیم. کارمان را ابتدا با ساخت درو پنجره آغاز کردیم. بعد از آن هم با واردات یراق‌آلات و پروفیل پیش رفتیم. یراق‌آلات را با شرکت کاله همراهی کردیم و تا امروز هم ادامه دارد. پروفیل هم از ترکیه وارد می‌کردیم. از سال ۱۴۰۱ هم با تکمیل ساختمان همین مجموعه‌ای که در خدمتتان هستیم، وارد چرخه تولید دستگیره، قفل و دیگر ملزومات یوپی‌وی‌سی شدیم.

**وقتی شما به عنوان واردکننده قدیمی، وارد تولید می‌شوید یعنی اینکه برآوردی از بازار این محصولات در کشور دارید. سوال مشخص این است که بازار چگونه است که جاذبه تولید را برای شما ایجاد کرده است؟**

واقعیت این است برای امثال ما که سال‌های زیادی در این حوزه سابقه داریم، نمی‌شود گفت بازار بد است. و با برآوردهایی هم که خودمان داریم نمی‌توانم بگویم بسیار خوب است اما در مجموع ما به عنوان یک تولیدکننده راضی هستیم و با توجه به محصولات جدید که به بازار ارائه کردیم و پاسخ مثبتی که گرفتیم، میزان رضایتمان در حال افزایش است.

**در حوزه تولید سال‌هاست مفهومی به نام تحقیقات بازار جا افتاده است. تولیدکنندگان معتقدند، با اطلاعاتی که از تحقیقات بازار به دست می‌آید**

می‌توان درباره توسعه و گسترش خطوط تولید، و دیگر معیارهای تولید، تغییر ایجاد کرده و به سمت نقطه بهینه حرکت کرد. آیا در مجموعه شما،

**کار تحقیقات بازار انجام می‌شود؟**

شک نکنید. من خودم ۱۴ سال است در این صنعت کار می‌کنم در این مدت نیازهای بازار را به صورت تجربی کاملا می‌شناسم با این حال به این میزان هم اکتفا نکردیم. در زمانی که قرار بود این مجموعه تولیدی را تاسیس کنیم می‌توانستیم وارد حوزه‌های مختلف تولید یراق‌آلات اسپانیول بشویم اما با اصول و شیوه‌های تحقیقات بازار، داده‌ها را بررسی کردیم و به این نتیجه رسیدیم که تولید قفل و دستگیره در حال حاضر ارجحیت دارد. قبل از اینکه سوال بپرسید خودم توضیح می‌دهم که یکی از دلایل این است که تولید اقلامی که ما در نظر گرفتیم نسبت به تولیدات دیگر همگن‌تر است. و مهمتر از همه برگشت سرمایه در مدت زمان کمتری اتفاق می‌افتد.

**در نظر ندارید این بخش را توسعه دهید؟**

ما مجموعه‌ای رو به توسعه هستیم و برنامه‌های فراوانی برای گسترش کار داریم. برخی از برنامه‌ها هم تدوین شده است. اینکه با تحقیقات بیشتر بخواهیم بر این موضوع متمرکز شویم حتما جزو برنامه‌هایمان است. از این بخش به طور قطع در برنامه‌هایی که برای سال‌های آینده در نظر داریم استفاده خواهیم کرد. ما قرار است در آینده نزدیک، خطوط جدید به مجموعه حاضر اضافه کنیم و به طور قطع برنامه‌ای جامع برای تکمیل سبد تولید و تنوع محصولات در دست اجرا خواهیم داشت و مهمتر از همه افزایش تولید از نظر حجمی در دستور کار ما قرار دارد.

**در اقتصاد یک نقطه تلاقی بین قیمت و کیفیت هر محصول وجود دارد. بازار از تولیدکننده قیمت پایین و کیفیت بالا طلب می‌کند و تولیدکننده بدون اینکه بخواهد نام و اعتبار خود را مخدوش کند دوست دارد کیفیت کمتر و قیمت بالاتر باشد. آیا شما به این نقطه رسیده‌اید که هم رضایت خودتان تامین شود و هم بازار؟**

بله. با قیمت‌گذاری که روی کالاها انجام دادیم. یکی از همان جنبه‌های تحقیقات بازار که گفتید اینجا نمود می‌یابد ما با کارهایی که در تحقیقات و بازاریابی انجام دادیم، قیمت خودمان را معقول می‌بینیم که با توجه به کیفیت کار مشتری هم از آن راضی است. این رضایت که عرض کردم همینطور نیست که یکی چیزی اعلام کنیم، بلکه در بسیاری از موارد حتی با مشتریان به صورت تک‌تک صحبت شده است.

**این چیزی که گفتید کار سختی است چون مشتری معمولا با توجه به تنوعی که در بازار وجود دارد همیشه ایرادهایی به قیمت وارد می‌دانند...**

بله ممکن است آنچه شما می‌گویید درست باشد اما کاری که ما خودمان انجام داده‌ایم و





به سایرین هم پیشنهاد می‌کنیم این است که باید در تولید کمی طمع‌مان را کم کنیم. من این جمله را خیلی خودمانی گفتم. همان‌طور که می‌فرموده باید حاشیه سود را پایین آورد و به سود پایین‌تر رضایت داد. البته این مسیر دو طرفه است. در آن سو مشتری هم باید یک گام بردارد. وقتی می‌بیند کیفیت محصول مناسب است و قیمت هم با توجه به کیفیت و سایر مشخصه‌ها اعم از هزینه تولید و ... مناسب است خیلی پافشاری بلاوجه نداشته باشد. به نظر من این شیوه می‌تواند تولیدکننده و مشتری را به توافق نهایی برساند و هر دو وارد بازی برد-برد شوند. ببینید ما نمی‌خواهیم محصولاتمان را گران بفروشیم که مشتری نتواند آن را بخرد. نمی‌توانیم ارزان بفروشیم که هزینه‌ها را پوشش ندهد و سود منطقی و منصفانه را هم تأمین نکند. از کیفیت هم بعد از این همه سال نمی‌توانیم بگذریم و نام خودمان را مخدوش کنیم. بنابراین سعی ما همیشه این بوده با تمام این موارد با مشتری به گونه‌ای وارد مذاکره شویم که او هم از تعامل با ما رضایت داشته باشد.

**یکی از اهداف تولید، صادرات است و تولیدکننده دوست دارد بازارهای بزرگتری را به دست آورد. شما در این حوزه چه کردید؟**

واقعیت این است چون ما در حوزه تولید، جدیدالورود هستیم هنوز وارد بحث عملی صادرات نشده‌ایم اما کار تحقیقات و بررسی بازار را در دست اقدام داریم. صادقانه عرض کنم در همین مدت و با همین اطلاعاتی که کسب کرده‌ایم که البته محصول حضور ۱۴ ساله در بازار هم هست، بعید می‌دانم بتوانیم در این زمینه بحث خیلی جدی در صادرات داشته باشیم. ما صنعت‌مان در همین حوزه خودمان در برابر کشوری مثل ترکیه خیلی بزرگ نیست. چون بسیار طبیعی است که صنعت وقتی به حوزه صادرات می‌تواند ورود کند که در موازنه قیمت، کیفیت به نقطه‌ای که حرفش بود، برسد و این نقطه در حوزه صادراتی زمانی رقم می‌خورد که صنعت بزرگ و بزرگ شود. برای اینکار هم باید برنامه داشت. فعلاً من به این موضوع خوشبین نیستم. هر چند که من در نمایشگاه توپاک ترکیه که آبان‌ماه برگزار شد حضور داشتم و محصولات تولیدی خود را ارائه کردم و یکی از شرکت‌های بازرگانی تولیدی ترکیه گفت آماده همکاری و ارسال محصولات ما به سایر کشورهای همسایه است؛ چون قیمت و کیفیت کالای تولیدی کاملاً مناسب و همخوانی دارد.

**به نظر من بالاخره این دیوار بزرگی که اسامش تحریم است، یک جایی فرو خواهد ریخت هر چند ممکن است زمان نیاز داشته باشد سه سال یا پنج سال ... تولید کننده حتی اگر به دلایلی اکنون برنامه صادراتی نداشته باشد باید به آن روز ببیند، قبول دارید؟**

موافقم. حرفی که می‌زنید، کاملاً درست است. حتماً این جمله درست است که تولید بدون صادرات، محکوم به شکست است. شما اگر وارد صادرات نشوید ممکن است چند سالی فروش خوبی داشته باشید و به درآمدهای روز به روز افزوده شود اما این یک حدی دارد و دوام پیدا نخواهد کرد. این صادرات است که بازار را باز می‌کند و وسعت نگاه در تولید به شما می‌دهد. بنابراین با این موضوع کاملاً موافقم. من هم در عرایض تأکید کردم فعلاً برنامه‌ای وجود ندارد و با توجه به شرایط اگر این وضع ادامه پیدا کند، خیلی دورنمای روشنی وجود ندارد اما اینها به این معنا نیست که برای روزهای پساتحریم نباید برنامه‌ای وجود داشته باشد یا برنامه‌ای وجود ندارد.

**روش عملی هم برای آنچه گفتید وجود دارد؟ تولیدکنندگان باید چه کنند؟**  
نگاه ما به این موضوع باید واقع‌گرایانه باشد. اکنون در صنایع دیگر تولیدکنندگان، صادرات هم انجام می‌دهند موضوعی که عرض کردم مختص یراق‌آلات بود اما در عین حال معتقدم بخشی‌اش به تلاش تولیدکننده برمی‌گردد. به عنوان مثال در کشورهای مختلف نمایشگاهی برای عرضه محصولات، برگزار می‌شود مثلاً همین نمایشگاه‌هایی که در عراق برگزار می‌شود. یکی از اقدامات عملی می‌تواند این باشد که تولیدکنندگان یراق‌آلات ما در این نمایشگاه‌ها شرکت کنند یا نمایشگاه‌هایی مانند نمایشگاه ترکمنستان و آذربایجان. باید در چنین جمع‌هایی حاضر شد و باب گفت‌وگو با صنعتگران و خریداران آن کشورها را گشود. حتماً راهی وجود دارد اگر نداشت در صنایع غذایی یا دیگر صنایع هم دیگران نمی‌توانستند صادرات انجام دهند.

**قبل از مصاحبه وقتی با هم صحبت می‌کردیم از وضع صنعت گالایه‌هایی داشتید. خودتان توضیح می‌دهید از چه گالایه دارید؟**

عمده گالایه‌ای که وجود دارد فقدان نظارت است. ما در صنایع اصطلاحی داریم به نام



## PDF Compressor Free Version



زیرپله‌ای. ما به هر واحد صنعتی که بدون رعایت اصول تولید اعم از مکان تولید یا مواد اولیه مصرفی و ... مبادرت به تولید می‌کند، تولید زیرپله‌ای می‌گوییم. این را توضیح دادم که ذهنتان نرود سمت اینکه حتما یک واحد تولید باید زیرپله باشد تا این نام را برایش انتخاب کنیم. خیر منظور تولیدات غیر اصولی و غیرعلمی آنهاست. مصرف‌کننده صنعت ما دروپنجره‌سازها هستند. حالا افرادی وارد این صنعت می‌شوند که با غیراستاندارترین حالات مبادرت به تولید می‌کنند.

شما وقتی بررسی کنید ۷۰ درصد از دروپنجره، سه‌م پروفیل است. یراق در ساختار در و پنجره، خیلی به چشم نمی‌آید. برای همین است اهل فن نخستین سوالی که درباره دروپنجره می‌پرسند این است که پروفیل چیست؟ از روی آن تصمیم می‌گیرند. به طور طبیعی وقتی من به عنوان تولیدکننده یراق حتی محصولی با کیفیت ارائه کنم اما پروفیل استاندارد نباشد، نتیجه نهایی کار، حتما نامناسب خواهد بود. گله ما این است که ظاهرا کسی نمی‌خواهد به این اوضاع رسیدگی کند و جلوی تولید پروفیل‌های غیر استاندارد و زیرپله‌ای را بگیرد.

**چه اقدام عملی‌ای باید انجام داد؟ چون همین حالا اگر به سازمان استاندارد مراجعه کنید می‌گوید من کارم را انجام داده‌ام و هر تولیدکننده در هر زمینه که مراجعه کرده، اگر محصولش استاندارد بوده، یا نبوده مشخص کرده‌ام...**

بله درست است. سازمان استاندارد این حرف را خواهد زد اما سوال این است نظارت بر کالاهای غیر استاندارد و جمع‌آوری آنها از سطح بازار بر عهده کیست؟ واحدهای نظارتی نباید به بازارها مراجعه کنند؟ نباید بازدید شود و این آشفته بازار را سامان بدهند؟ من معتقدم باید برای نظارت بر بازار پروفیل‌های نامتعارف اقدامی انجام داد. آنچه به ذهن می‌رسد یکی‌اش همین واحدهای بازرسی سیار است. ما تشکلهای صنفی هم در این زمینه داریم. به نظر من بخشی از این کار را هم باید اتحادیه‌ها پیگیری کنند و به هر حال نقش اتحادیه‌ها در دنیا دفاع از منافع اعضای خود است. اگر اتحادیه‌ها وارد این چرخه نشوند و با اقداماتی از جمله گزارش‌های فصلی و دوره‌ای درباره میزان شیوع کالاهای تولیدی نامناسب، به متولیان و تصمیم‌سازان هشدار ندهند، بخشی از وظایف خود را در قبال صنف انجام ندهاند. در مجموع اعتقاد دارم نقش اتحادیه‌ها در این بازرسی‌ها از سازمان استاندارد پررنگ‌تر است. به طور طبیعی اتحادیه ذیل اتاق اصناف تعریف می‌شود. اتاق اصناف هم زیر مجموعه وزارت صمت است. بنابراین نقش اتحادیه‌ها را باید مداوم به آنها گوشزد کرد و من مدام در این زمینه تاکید می‌کنم: نظارت؛ نظارت؛ نظارت بر کیفیت کالای تولیدی.

نظر شخصی من این است که مخالف ممنوعیت واردات از کشورهای همسایه هستیم. من معتقدم مسیر واردات باید باز باشد مشروط به اینکه کالای باکیفیت وارد شود. چند دلیل هم برای آن دارم. وقتی کالای باکیفیت وارد کشور شود من تولیدکننده داخلی باید کیفیت محصولاتم را به سطح آنها برسانم. چرا؟ چون مشتری حق انتخاب دارد ممکن است آن را ببیند و دیگر تولیدات من را پسند نکند. پس من مجبور می‌شوم در تمام سطوح خودم را به آن برسانم و این یعنی بالا بردن کیفیت محصول تولیدی و گرنه از بازار حذف خواهم شد. بنابراین من معتقدم ما نباید با هیجانات موجود همراه شویم و با واردات مخالفت کنیم ما باید ثابت کنیم می‌توانیم با نیروی کار ایرانی با تخصصی ایرانی با خلاقیت ایرانی و ... کالایی ارائه کنیم که با نمونه خارجی قابل رقابت است. ما باید ثابت کنیم، ما می‌توانیم با حضور رقبای خارجی در بازار حضور داشته باشیم. نمی‌شود دست و پای حریف را ببندی و افتخار کنی که من پیروز شده‌ام. این افتخاری ندارد.

وقتی در را می‌بندید صاحبان نامدار این صنعت، باید با زیرپله‌ای رقابت کنند. اما وقتی واردات آزاد است شما با رقبای قدرتمند و صاحب نام خارجی، رقابت می‌کنید.

**به عنوان سخن پایانی اگر حرفی باقی مانده یا نکته‌ای تاکید می‌کنید وجود دارد بفرمایید...**

نکته پایانی اینکه ما باید در این بازار با هم کار کنیم. چه تولیدکننده و چه مصرف‌کننده بنابراین ما باید برخوردی منصفانه با هم داشته باشیم. تولیدکننده باید خود را در جای مشتری قرار دهد بنابراین در تولید باید به کیفیت و قیمت توجه کند و مشتری هم باید محدودیت‌های تولیدکننده را درک کند. اینکه تولیدکننده باید بتواند هزینه‌هایش را بپردازد و سودی منصفانه داشته باشد اگر به این درک متقابل برسیم به نظر تمام مسائل قابل حل است.