

در میزگردی با حضور مدیران گروه صنعتی هافمن بررسی شد: زنجیره تحقیقات، تولید و صادرات در هافمن کامل است



اشاره

پنجره‌ایرانیان: ماشین‌ها یکی پس از دیگری از هم سبقت می‌گیرند. جاده شلوغ است و سرعت گاهی کم و زیاد می‌شود. ساعت قرار، کمی دیر شده است. هر قدر که پا را روی گاز فشار می‌دهی انگار کار سخت‌تر می‌شود و مسیر طولانی‌تر. تا مقصد ۱۷ کیلومتر راه است. تازه اگر داخل شهر تبریز باشی، چه رسد به اینکه بخواهید از شهرک صنعتی ای در شرق تبریز به مقصدی در شمال غربی بروید. آن هم در جاده تبریز به صوفیان! مقصد شهرک صنعتی سرمایه‌گذاری خارجی تبریز است. گروه صنعتی هافمن. نام هافمن آدم را یاد فیلم‌های آلمانی می‌اندازد؛ یاد زبانی با آن مختصات. آن هم لهجه غلیظ ژرمن‌ها که کلمه را گاهی با خشونت و گاهی هم با فشار روی حروف ادا می‌کنند. راه را هر طور هست سپری می‌کنیم؛ کمی هم سخت! سختی‌اش نه به طولانی بودن ربط دارد نه به جاده. هر چه هست مربوط به تنگنای زمان است. زمان با سرعت نور در حرکت است و ما داخل ماشین، پا را روی گاز می‌فشاریم تا به سرعت برسیم و طبیعی است که این خیال است. بالاخره موتور ماشین پس از حدود یک ساعت، خاموش می‌شود و تن خسته‌اش در داخل حیاط کارخانه هافمن آرام می‌گیرد. وارد ساختمان که می‌شویم بعد عبور از ورودی، عکس تمام کارکنان روی دیوار سمت راست خودنمایی می‌کند. عکسی که مدیران هافمن آن را خانواده خود معرفی می‌کنند. فرقی هم نمی‌کند در خط تولید کار کنی یا در بخش اداری. عکس مدیرعامل آن وسط است و عکس بقیه هم به ترتیب یا شاید بدون هیچ ترتیب خاص، روی دیوار نقش بسته است. همه عکس‌های یک اندازه است و به یک شکل. به طبقه بالای ساختمان اداری می‌رویم. داخل سالن کنفرانس محل استقرار ماست. ما به نمایندگی از نشریه پنجره ایرانیان در یک سو می‌نشینیم و تعدادی از مدیران هافمن در سوی دیگر میز! خیلی زود گپ و گفت در قامت یک میزگرد تمام عیار، آغاز می‌شود. میزگردی که در آن آقایان علی خیری مدیر روابط عمومی گروه صنعتی هافمن، جواد جوادی مدیر رسیدگی به امور مشتریان، مجتبی صفری مدیر صادرات و جواد خدایی مدیر برنامه‌ریزی گروه صنعتی هافمن حضور دارند. آنچه در ادامه می‌آید، شرح این دیدار و گفتگو با مدیران هافمن است:

هافمن همانطور که خیلی‌ها می‌شناسند، تولیدکننده پروفیل یو پی وی سی است. این مجموعه از تولیدکنندگان با سابقه پروفیل یو پی وی سی کشور است که نامش را زیاد شنیده‌ایم. گه‌گاه روی بیلبردهای شهر هم از دور شعار معروفش به چشم می‌خورد «هافمن؛ پیشنهاد اهل فن» شعاری آهنگین که احتمالاً وقتی بخوانید توی ذهن‌تان می‌ماند. این شرکت فعالیتش را از سال ۱۳۸۴ در شهرک سرمایه‌گذاری خارجی تبریز آغاز کرده است. مدیران شرکت بارها تاکید کرده‌اند و همیشه هم در گفتگوها این نکته را گوشزد می‌کند که: «پروفیل هافمن یکی از متنوع‌ترین مقاطع پروفیل دروینچره یو پی وی سی است که با زنجیره‌ای از نمایندگی‌های فروش و مونتاژکاران حرفه‌ای تا دورترین نقاط کشور را پوشش می‌دهد. ارائه خدمات پس از فروش گسترده و سرعت عمل بالا در ارائه خدمات از دیگر نکات قابل توجه و افتخارات مجموعه بزرگ هافمن است که مدیران و نمایندگان این برند همواره بر آن اصرار می‌ورزند. مجموعه هافمن علاوه بر داشتن استانداردها، گواهینامه و ضمانت‌نامه‌های معتبر ملی و بین‌المللی یکی از معدود شرکت‌های دانش‌بنیان در صنعت یو پی وی سی کشور است و همواره جزو شرکت‌های برتر صنعتی است که در همایش‌ها و جشنواره‌های مختلف استانی و کشوری مفتخر به دریافت لوح تقدیر و تندیس ویژه می‌شود.»

خبری می‌گوید بر اساس همین تعریف از روابط عمومی، ما برنامه‌های مختلفی را با همکاری سایر بخش‌ها اجرا کردیم در محافل مختلف هم به نمایندگی از شرکت حضور پیدا کرده‌ایم. همانطور که عرض کردم توان زیادی بر تولید محتوا گذاشته‌ایم و رخدادهای درون شرکت را به روز در قالب‌های مختلف به اطلاع مشتریان محترم و عموم مردم می‌رسانیم. به عنوان نمونه فیلم مستندی از آخرین سفر تیم مدیران هافمن به سیستان و بلوچستان تهیه کرده‌ایم که در پایان همین نشست به سمع و نظر آنان خواهد رسید.

لازم است به اطلاع برسانم که ما امسال توانستیم گواهینامه رال آلمان، و عناوین و تندیس‌های ملی رعایت حقوق مصرف‌کنندگان، واحد برتر پلیمری صنعت و معدن در سطح ملی، واحد منتخب کیفی ملی استاندارد و رتبه یک برند محبوب ملی برای چهارمین سال متوالی را از مراجع مختلف کسب کنیم که آنها را از جمله افتخارات هافمن می‌دانیم. وبه تازگی توانسته‌ایم گواهی‌نامه فنی از مرکز تحقیقات مسکن را برای پروفیل و ایزو روین دریافت کنیم. یکی از اقدامات ما که می‌شود گفت مبتکر آن هافمن بوده است و اگر جای دیگری هم دیدید از این مجموعه الگوبرداری شده است، دیدار چهره به چهره مدیران هافمن با نمایندگی‌های مجاز ما در استان‌هاست. ما به همراه مدیران ارشد هافمن به استان‌ها سفر می‌کنیم و از نزدیک با نمایندگان دیدار می‌کنیم و در جریان مشکلات آنها قرار می‌گیریم. این برنامه بازخورد بسیار مناسبی داشته و در آینده این کار را توسعه خواهیم داد. آخرین سفر ما هم در این قالب مربوط به سفر استان سیستان و بلوچستان بوده است که رضایتمندی خوبی بین نمایندگان ایجاد شده است.

صحبت‌های خبری ادامه پیدا می‌کند و یکی یکی برنامه‌ها را بر می‌شمارد. در میان فعالیت‌ها، به معرفی کتاب که می‌رسد آن را یکی از کارهای ماندگار این مجموعه معرفی می‌کند. کتاب «از پی وی سی تا پنجره» که نویسنده آن آقای جوادی هم دور میز نشسته است. خبری تاکید دارد که: مثل این کتاب تا این لحظه در صنعت در و پنجره منتشر نشده است.



علی خیری مدیر روابط عمومی هافمن

روابط عمومی همه جا حاضر است

نشست بدون تشریفات زائد آغاز می‌شود. آقای علی خیری مدیر روابط عمومی گروه صنعتی هافمن، بعد از انجام تشریفات آغازین

دیدار، سخن را به دست می‌گیرد و می‌گوید: امسال و پارسال بخش روابط عمومی هافمن، روزهای پر مشغله‌ای را پشت سر گذاشته است. این شلوغی کار، از میزان تولید محتوایی که در بخش‌های مختلف انجام شده، قابل تخمین است.

او می‌گوید: در برخی از مجموعه‌ها، توجه کافی به موضوع روابط عمومی نمی‌شود، این برداشت به این دلیل است که احتمالاً تعریف دقیقی از این حوزه وجود ندارد. اما همانطور که می‌دانید حوزه روابط عمومی، تخصص ویژه خودش را نیاز دارد و ممکن نیست مجموعه‌ای موفق باشد اما نگاه علمی به مقوله روابط عمومی نداشته باشد. خوشبختانه در مجموعه هافمن اینطور نیست و جناب آقای دکتر حمیدیه، توجه ویژه به این حوزه دارند. تعاریف مختلفی برای روابط عمومی وجود دارد اما هافمن روابط عمومی را حوزه‌ای تاثیرگذار می‌داند و معتقد است روابط عمومی چشم، گوش و زبان یک مجموعه است. یعنی باید قبل از اینکه دیگران ایرادات را ببینند، روابط عمومی آن را مشاهده کند و به اصلاح آن با هماهنگی مدیریت، همت گمارد. گوش است به این دلیل که باید صداهای مختلف اعم از آنهایی که نسبت به محصول ابهام دارند یا سوال، یا کسانی که تشویق می‌کنند را بشنود و به اطلاع مدیریت برساند. و در نهایت زبان مجموعه است به این دلیل که باید به نمایندگی از مجموعه در تمام لحظات و هر جا که لازم باشد، حضور داشته باشد و تمام قد از مجموعه دفاع کند.



نویسنده کتاب

«از پی‌وی‌سی تا پنجره» پاسخ می‌دهد

می‌تواند از آن استفاده کند و هم به درد حرفه‌ای‌های صنعت در و پنجره می‌خورد. پرسش و پاسخ از نویسنده کتاب با این تعریف آنها از محصول مکتوب خود، آغاز می‌شود:

شما معتقدید که کتاب منحصر به فرد است و نظیر ندارد. در این حرف به طور طبیعی موضوع کیفیت مطرح می‌شود که درباره آن حرف خواهیم زد اما اگر یک گام به عقب برویم، آغاز بحث می‌تواند این باشد که هر تولیدی آن هم در این سطح، بر اساس احساس نیاز است. خب طبیعی است سوال ما این است چه شد که این کتاب را نوشتید، چه احساس نیازی بود؟

من هم با اینکه می‌گویند تولید محصول بر اساس احساس نیاز است، موافقم.

جواد جوادی

مدیر رسیدگی به امور مشتریان هافمن

«از پی‌وی‌سی تا پنجره» کتابی است که محصول گروه صنعتی هافمن. روی صفحه اول آن، نام نویسنده اینگونه نقش بسته است: «مهندس جواد جوادی». درباره این کتاب مدیر روابط عمومی هافمن اینطور توضیح می‌دهد که: «این کتاب،

کتاب جامعی است که مثل آن تا کنون منتشر نشده است به این دلیل که هم مردم عادی





شرایط آب و هوایی ایران و مقتضیات کشور آشنا هستیم. بنابراین با این ویژگی‌ها شروع به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز کتاب کردم. کتاب در اصل تلفیقی است یعنی در آن رد پای مقالات خارجی هم وجود دارد و دانشی که طی این سال‌ها کسب و بومی‌سازی شده، هم در کتاب گنجانده شده است. می‌خواهم بگویم مباحث علمی کتاب محصول داده‌های منطبق بر نیاز کشور و انطباق آن با مقالات خارجی است. یکی از مولفه‌های دیگر کار مکتوب، زبان نوشتاری خاص کتاب است. وقتی تاکید می‌شود کتاب ویژگی‌اش این است که ساده نوشته شده و برای بهره‌برداری همه سطوح است اینجا یک بحث بسیار جدی در حوزه نوشتار مطرح می‌شود و آن زبان کتاب است. سوال این است به این ادبیات ساده که همه بتوانند بخوانند، چطور رسیدید؟ من در این زمینه از همان اول به موضوع ساده نویسی توجه داشتم. برای رسیدن به زبان کتاب که ساده‌نویسی را جزء ویژگی‌های خود به شمار می‌آورد، این طور عمل کردم که خودم را جای فردی که دارد کتاب را می‌خواند، گذاشتم. سوالم از خودم این بود فردی که اطلاعات کافی از صنعت در و پنجره ندارد و شاید خیلی هم اهل مطالعه نباشد، چطور باید توجیه شود. چطور باید به او اطلاعات داد که دچار سردرگمی نشود؟ براین اساس سعی کردیم کتاب را طوری بنویسیم و طوری فهرست‌بندی کنیم که هم مورد استفاده خوانندگان عمومی قرار گیرد و هم خوانندگان حرفه‌ای. همانطور که در خلال صحبت‌ها گفتید، قبل از این، در مجموعه دیگر هم کار کردید و تجربیاتی دارید و الان هم در مجموعه هافمن کار می‌کنید. برای نوشتن کتاب هافمن و تجربیاتی که اینجا کسب کردید، چقدر در نوشتن کتاب به شما کمک کرد؟ قبل از هافمن در مجموعه‌ای کار می‌کردم که متعلق به صنعت آلومینیوم بود بنابراین آن بخش از تجربیاتم خیلی مرتبط با موضوع کتاب نیست. واقعیت این

واقعیت این است که من قبل از اینکه اقدام به نوشتن و چاپ کتاب کنم، به این جمع‌بندی رسیدم که منبع جامعی در زمینه صنعت در و پنجره وجود ندارد. آنچه وجود داشت، مقاله‌های جسته گریخته بود که بعضاً اشتباه هم در آن دیده می‌شد. در سوی دیگر در این صنعت، پروفیل‌ها و پنجره‌های غیر استاندارد به وفور تولید می‌شد. بنابراین نیاز بود منبعی وجود داشته باشد که هم بتوان استانداردها را به صورت مدون و یکجا معرفی کرد و هم منبع قابل اعتنایی در این صنعت باشد. بنابراین هدفی برای آن متصور هستید. این هدف چه بود؟ ما از نوشتن این کتاب دو هدف داشتیم. همانطور که عرض کردم اول اینکه جای خالی منبع جامعی در صنعت در و پنجره دیده می‌شد و ما می‌خواستیم آن جای خالی را پر کنیم. دوم اینکه وقتی دیدیم به دلیل کم‌اطلاعی مصرف‌کننده نهایی برخی از مونتاژکاران دارند کوتاهی می‌کنند مساله را اینطور دیدیم که اگر مصرف‌کننده نهایی از استانداردها اطلاع کافی داشته باشد، مونتاژ کار را مجبور می‌کند که پنجره با کیفیت تولید کند و روی هم رفته، باعث می‌شود که هم مصرف‌کننده به خواسته خودش برسد و هم محصول نهایی در ایران استاندارد باشد. بنابراین هدف کلی اینطور تبیین شد و به همین دلیل شروع به نوشتن کتاب کردیم. در کتاب‌های این رده، معمولاً دو مولفه داریم. یک از مولفه‌ها ارجاعات علمی است و برای اینکه کتاب از سطح قابل اعتنایی برخوردار باشد باید حاوی ارجاعات علمی باشد. با توجه به اینکه گفتید منابع قابل اعتنایی وجود نداشت، برای ارجاعات علمی کتاب چه کردید؟ من قبل از اینکه در شرکت هافمن مشغول شوم، با مجموعه‌ای دیگر هم حدود دو سال کار کردم. علاوه بر آن دوره‌هایی در ترکیه گذرانده‌ام و آموزش‌هایی تخصصی دیده‌ام و به طور طبیعی در دوران کاری هم مهارت‌هایی کسب کرده‌ام. بر این اساس با استانداردهای بین‌المللی نیز آشنا هستیم. از سوی دیگر به دلیل سوابق کاری با





هم داشته باشند چنین تبلیغاتی کرده‌اند بنابراین این شرایط هم لزوم نوشتن کتابی در این زمینه را ایجاد می‌کند. ما در هافمن سعی کردیم مضاف بر ایجاد منبعی مطمئن، به این دغدغه‌ها هم توجه کنیم و به سوالات مطرح شده در این زمینه پاسخ دهیم.

اگر اشتباه نکرده باشیم با این گفته، می‌شود نتیجه گرفت پشت نوشتن کتاب طراحی فرهنگی هم وجود دارد؟ یعنی خواسته‌اید فرهنگ استفاده از این محصولات را ترویج کنید. درست است؟

کاملاً درست می‌گویید. واقعیت این است این کتاب نه برای من به عنوان نویسنده نفع مادی دارد و نه برای مجموعه هافمن. حتی برای هافمن هزینه هم داشته است یعنی برای ترویج چنین فرهنگی و پاسخ به سوالات موجود، کتاب را به رایگان بین متخصصین توزیع می‌کند. البته ما روشی را هم برای فروش کتاب در نظر گرفته‌ایم و برای اینکه دیگران بتوانند با تهیه کتاب کار خیر هم انجام دهند، درگاهی اینترنتی طراحی شده که در آن کتاب به فروش می‌رسد و عواید حاصل از فروش کتاب در این درگاه به کودکان کار اختصاص خواهد یافت.

اگر نکته خاصی درباره کتاب باقی مانده بفرمایید؟

این کتاب از نظر ما محصولی است که می‌تواند برای تولید محتوا در صنعت یوپی‌وی‌سی مورد استفاده قرار بگیرد. علاوه بر آن در کتاب هدف اشاعه فرهنگ مصرف استاندارد مورد توجه قرار گرفته است و به مردم اطلاعات کافی می‌دهد تا با دیدی روشن و باز از درو پنجره یوپی‌وی‌سی استفاده کنند. این نکته را تاکید می‌کنم که علاقمند دیگران هم در این زمینه یا زمینه‌های مشابه دست به قلم شوند و تجربیات خود را برای بالا بردن سطح کیفی تولیدات استاندارد مکتوب کنند چون خاطره مردم از این محصولات خوب نیست، زیرا آغاز استفاده از این نوع در و پنجره به دوره مسکن مهر بازمی‌گردد که مردم خیلی به کیفیت ساخت آن اعتقادی ندارند. بنابراین باید اطلاعات به روز شود و مردم هم در جریان این اطلاعات قرار بگیرند.

است که من سه روز بعد از اتمام خدمت سربازی وارد هافمن شدم، بنابراین شالوده فکری‌ام در حوزه صنعت در این شرکت شکل گرفته است. در بدو ورود این شرکت را به عنوان کار موقت در نظر داشتیم اما اوضاع شرکت را که دیدیم تصمیم به ماندن گرفتیم. وقتی قرار شد در شرکت بمانم، باید خبره می‌شدم بنابراین شروع به تحقیق و مطالعه کردم شرکت هم از من حمایت کرد. بنابراین تجربیاتی که کسب شده است یا تحقیقات انجام شده همه محصول تجربیاتی است که در هافمن به دست آمده است. من آموزش‌های مختلفی در این شرکت دیده‌ام و دوره‌هایی هم در ایران و خارج از ایران شرکت کرده‌ام که همه توسط شرکت پشتیبانی شده است.

در نوشتن کتاب نام خیلی مهم است. ممکن است چند ماه طول بکشد تا یک نویسنده نامی مناسب برای کتاب خود انتخاب کند. سوال این است چرا «از پی‌وی‌سی تا پنجره»؟ چرا نام دیگری انتخاب نکردید؟

من این نام را به دلیل ساده بودنش انتخاب کردم. طبیعی است کتابی که در صنعت در و پنجره نوشته می‌شود باید نام پنجره نیز در آن باشد. گنجاندن پنجره هم به این دلیل بوده، همچنین طوری انتخاب شده که در جستجوی اینترنتی مخاطب راحت باشد. اینکه از پی‌وی‌سی تا پنجره بود به این دلیل است که تخصص ما پروفیل یوپی‌وی‌سی است. یکی از فصول کتاب مربوط به انواع پروفیل هاست آنجا توضیح داده شده است که پروفیل پی‌وی‌سی عایق‌ترین پروفیل موجود است و ما هم این اعتقاد را داریم بنابراین این نام را انتخاب کنم.

واقعیت این است که طی سال‌های گذشته گاهی درباره کارآمدی پروفیل یوپی‌وی‌سی، تردید ایجاد شده است. بعضی اوقات که از پنجره‌های یوپی‌وی‌سی حرف می‌زنید، شنونده می‌گوید: همان پنجره‌های پلاستیکی را می‌گویید؟ این یعنی اینکه مصرف‌کننده درباره کارآمدی این پنجره‌ها به هر دلیل تردید دارد؛ یا شنیده‌هایش چنین ابهامی را به وجود آورده است یا فرد و افرادی که ممکن است نفعی





محصول را برای مشتریان در خارج از کشور ارسال می‌کردند. این نکته را باید تذکر بدهم که در حوزه صادرات یوپی‌وی‌سی اوضاع کمی متفاوت است چون بازار این محصولات در ایران، بازاریست که تولید کننده ممکن است نیاز نداند وارد بازار جهانی شود.

دلیلش چیست؟

این بازار نسبتاً بازار خوبی است و شما می‌توانید با قیمت‌هایی مشابه همان قیمت‌های بازار جهانی، محصول را بفروشید. بنابراین وقتی بحث از صادرات می‌شود چون قیمت در بازار داخلی با بازار جهانی چندان تفاوتی ندارد، و مشتری هم وجود دارد کسانی که برنامه‌سازمانی ندارند عملاً وارد این حوزه نمی‌شوند. ورود به بازار بین‌المللی یعنی اینکه شما باید در چند حوزه ثبات داشته باشید. اولاً باید در حجم تولید ثبات داشته باشید. دوماً حتماً باید در عرضه ثبات داشته باشید تا بتواند سهمی که از بازار کسب کرده‌اید را حفظ کنید سوماً باید در قیمت ثبات داشته باشید. مجموع اینها می‌تواند کمک کند که بازار صادراتی برای خودتان ایجاد کنید و سهمی در این بازار برای خود داشته باشید.

همانطور که گفتم پیش از این در صنعت مواد معدنی مشغول به کار بود و بعد هم در صنایع غذایی اما این صنعت با آنها متفاوت است. شما در صنایع غذایی برای مصرف‌کننده نهایی تولید می‌کنید. در این صنعت یعنی تولید پروفیل شما با مصرف‌کننده نهایی فاصله دارید و نه می‌توانید بازار را کنترل کنید و نه قیمت نهایی محصول دست شماست. در صنعت غذایی یا بهداشتی شما محصولی تولید می‌کنید که به مصرف‌کننده نهایی می‌رسد و می‌توانید با سیاست‌هایی، بازار را کنترل کنید.

مجتبی صفری مدیر صادرات هافمن



اگر دانشی در زمینه صادرات داشته باشیم آن را به اشتراک می‌گذاریم

جستن بازارهای جدید و توسعه بازار به سمت مشتری‌های جدیدتر جزو برنامه‌ریزی‌های تمام شرکت‌های بزرگ و موفق است. وقتی روند توسعه شرکت‌های بزرگ امروزی را می‌بینید، در میان تمام برنامه‌های ریز و درشتی که اجرا کرده‌اند از یک جایی به بعد رشد تصاعدی آنها نمایان می‌شود. از کجا؟ از آنجا که وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند. دقیقاً از این نقطه است که گاه شرکت‌ها در اندازه و مقیاس به ناگاه به سطحی بالاتر پرتاب می‌شوند. آقای صفری مدیر صادرات هافمن نیز به سوالات در این حوزه پاسخ داده است:

صحبت کردن درباره اهمیت صادرات کار اضافه‌ایست. اگر موافق باشید از آغاز صادرات در هافمن شروع کنیم...

من از نیمه سال ۹۶ به هافمن پیوستم. قبل از آن در صنایع مختلفی کار کرده بودم و تجربیاتی در زمینه صادرات مواد معدنی، صادرات در صنایع غذایی و ... داشتم. پیش از ورود من به هافمن، شرکت به حوزه صادرات ورود کرده بود اما حجم این صادرات آنچنان نبود که بتوان عنوان قابل توجه را بر آن گذاشت مثلاً سه کانتینر



این حوزه، باید تکنیک‌های پویا انتخاب کنید. شیوه‌هایی که بتوانید در ۲۴ ساعت سیاست‌های فروش را تغییر دهید. همیشه باید شیوه‌های جایگزین داشته باشید (همان‌ها که معروف به پلن بی و سی است) آنهایی که موفق هستند همیشه شیوه جایگزین برای طرح‌های صادراتی دارند و استراتژی‌های سفارشی‌سازی شده برای مشتری. اگر این اقدامات انجام شود، می‌توانید صادرات داشته باشید

بنابراین می‌شود نتیجه گرفت صادرات فوت کوزه‌گری دارد. اما ما در ایران زندگی می‌کنیم که سال‌هاست تحریم‌هایی سخت را تجربه می‌کند. وقتی این حرف‌ها را در کشوری مانند آلمان بزنید، قابل درک است. آنجا شرایط ثابت دارید و به شما کمک می‌کند که برنامه کوتاه

مدت بلند و میان مدت داشته باشید. شما در ایران چه می‌کنید؟
شما باید در طول فعالیت خود ارتباطات پیش‌زمینه و زیر ساخت ایجاد کنید. اینهایی که می‌گویم برای حرفه‌ای‌های صادرات کاملاً معنی مشخصی دارد. وقتی چنین زیرساخت‌های ارتباطی را ایجاد کردید هر زمان که نیاز داشتید می‌توانید به آنها رجوع کنید و وقتی هم به مشکل بخورید راه حل همین ارتباطات خواهد بود. ممکن است برای انجام کار نیاز باشد بخشی از سود خودتان را حذف کنید و باید مجموعه این آمادگی را داشته باشد که برای حفظ بازار با کاهش سود کنار بیاید. به هر حال صادرات در کشوری مانند ایران که تحریم شده، کار سختی است اما این سختی‌ها با داشتن طرح و برنامه قابل حل است. به نظر من اینها یک بخش کار است گاهی تصمیمات مدیران هم مشکل ایجاد می‌کند. یکی از مشکلاتی که در روند صادرات پیش آمد، تصمیم دولت بود که می‌گفت باید ارزش حاصل از صادرات

هافمن با شناخت این مشکلات وارد کار صادرات شده است. کار را از صادرات پروفیل آغاز کرده و به تازگی صادرات پنجره را هم آغاز کرده است. اگر نحوه شروع را عرض کنم این طور بود که در سال ۹۶ به طور جدی وارد بازار جهانی شدیم و قراردادهای صادراتی مان را با سه کشور شروع کردیم اما کار طوری پیش رفت که فعلاً به ۱۴ کشور صادرات داریم. در طول این مدت صادرات مان به برخی از کشورها، مثل شمال آفریقا به دلایلی خاص متوقف شد اما کار پیش رفت و هم اکنون به کشوری مانند استرالیا هم محصول صادر می‌کنیم. علاوه بر آن در حال حاضر به تمام کشورهای منطقه از جمله پاکستان، افغانستان، آذربایجان، ارمنستان، عراق، عمان، سوریه، قرقیزستان، تاجیکستان گرجستان و چند کشور دیگر صادرات مستمر داریم. در برخی از کشورها کار به جایی رسیده که برنامه ارسال محصولات را همان آغاز سال طراحی می‌کنیم و تا پایان سال کار را ادامه می‌دهیم. در برخی کشورها مستقیم محصولات را عرضه می‌کنیم و در برخی از کشورها هم توسط نمایندگی محصول صادر می‌کنیم. در مجموع با سه یا چهار شیوه صادرات محصول را انجام می‌دهیم.

صادرات کار پر چالشی است. چطور این چالش‌ها را مدیریت می‌کنید؟
درست می‌گویید. صادرات چالش‌های خاص خودش را دارد اما در کنارش شیرینی‌های خودش را هم دارد. یکی از خاصیت‌های صادرات این است که وقتی در بازار داخلی با چالش مواجه می‌شوید، می‌توانید به بازارهای بین‌المللی پناه ببرید اما این هم به سادگی به دست نمی‌آید چون تجارت بین‌المللی ایران به دلایلی که واقفید، نمی‌تواند جایگاه محکم و باثبات را حفظ کند بنابراین برای حفظ خود در



شما هم این کار را خواهید کرد و در مجموع اشتراک دانش در این زمینه، به نفع کشور خواهد شود.

شما سال‌هاست در زمینه صادرات کار می‌کنید و تجربیاتی خوبی به عنوان کارشناس این حوزه دارید. بازار صادراتی پروفیل یوپی‌وی سی را در آینده چطور ارزیابی می‌کنید؟

پاسخ به این سوال حوزه‌های مختلفی را دخیل می‌کند اما من با توجه به تخصص خودم پاسخ می‌دهم. تصور من این است اگر تغییرات اساسی در حوزه صنعت و تجارت نداشته باشیم، و بخواهیم همه چیز را با معیارها و ذائقه داخلی خودمان سامان دهیم، در سال‌های آینده سهمی در بازارهای صادراتی نخواهیم داشت. ما باید تغییراتی در محصول و حتی کاربرد محصولات ایجاد کنیم. بگذارید مثالی از هافمن بزنم، محصولی به نام محصول اکونومی در برخی کشورها مورد نیاز است که می‌بایست در ساختار، کاربرد و مقاومت محصول تدبیر مهندسی و مالی اندیشیده شود تا پاسخگوی آن قشر بخصوص بازار باشد. و برای تحلیل بازار هر حوزه و کشور

را به کشور برگردانید. در این وضع چند شرکت از همکاران ما بودند که صادراتشان متوقف شد اما ما چون سیستم مالی شفاف داریم این کار را ادامه دادیم.

یکی دیگر از مواردی که باید ذکر کنم این است کاری که شرکت‌ها باید در این شرایط انجام دهند تصمیم‌گیری در لحظه است. صادر کنندگان باید سیاست‌ها و استراتژی‌هایی انتخاب کنند که بتوانند در لحظه اقدام کنند. علاوه بر آن یک مقداری هم باید تکاپو وجود داشته باشد. به نظر من حرکت و پویایی در این زمینه به چالش‌هایش می‌آرد. ما در هافمن وقتی در زمینه صادرات با مشکلاتی مواجه شدیم، گفتیم اگر راهی نیست باید راهی بسازیم.

این راه ما اضافه کنیم که شما در سوالتان از فوت کوزه‌گری حرف زدید ما در هافمن تاکید داریم دانش تاریخ انقضا دارد. من اگر دانشی در اختیار دارم، نمی‌توانم آن را خیلی نزد خودم نگه دارم. اگر رقیب نداشته باشید نهایتاً ۵ سال اما اگر رقبای صاحب نام داشته باشیم، این دانش بعد از ۵ ماه منقضی می‌شود. بنابراین بهتر است این دانش را به اشتراک بگذاریم. وقتی من یک بار یا دو بار این کار را انجام دهم،





این شکل پیش برویم و با این مختصات، سهم ما از بازار جهانی به نصف و شاید کمتر هم کاهش پیدا کند.

قابلیت‌های داخلی ما برای اقداماتی که گفتید چقدر است؟

ببینید! ما قابلیت‌ها بسیار بالایی داریم اما به شرطی که بخواهیم از آنها استفاده کنیم. از یکی از صادرکنندگان پرسیدم چطور شرکت شما صادرکننده شد، این جمله را گفت: زمانی که رقبای ما در کشورهای همسایه دنبال مشتری بودند ما در غرب آفریقا دنبال مشتری می‌گشتیم، به نظر من باید کمان صادرات را بیشتر بکشیم و به افق‌های دورتر فکر کنیم، نمی‌دانم با آمریکای لاتین به جز ونزوئلا، ارتباط تجاری داریم یا نه اما آنجا بازار بسیار خوبی دارد و می‌توان سیاست‌های کلان دولت و تسهیلات در نظر گرفته شده، طوری باشد که بتوانیم آن بازارها را از آن خود کنیم، آنها مصرف کننده خوبی هستند. رطوبت زیادی در آن جغرافیا وجود دارد طوری که نمی‌توانند از در و پنجره با پروفیل فلزی استفاده کنند، اما بازاریابی ما در این مدت چه طور بوده؟ هیچ. مثلا تمام تلاشمان این بوده که یک نفر را پیدا و هزینه‌ها را

می‌بایست مستقیما و میدانی ذائقه آنجا را بررسی کرد تا با حداقل خطا و با حداکثر تطبیق نیاز آن بخش بازار را پاسخ گفت.

یادمان باشد موضوع دیگر در برآورد آینده بازار پروفیل یوپی‌وی‌سی، تغییرات کشورهای مقصد است. کشورهای منطقه به سرعت در حال تغییر هستند. همین حالا در دوره‌ای که طالبان در افغانستان سر کار است آنها شروع به تولید پروفیل کرده‌اند. دولت افغانستان سیاست‌های حمایتی را پیش گرفته که محصول تولید داخل داشته باشد. در عمان دو سه سال پیش حتی کالاهای معمول هم تولید نمی‌شد اما الان دارند پروفیل، آن هم با تکنولوژی آلمان و اتریش تولید می‌کنند. کشورهای دیگر منطقه هم دارند این مسیر را طی می‌کنند. چند سال پیش بزرگترین تولیدکنندگان پاکستان با چهار اکسترودر کار می‌کردند اما الان خطوط تولید را با بیش از ده اکسترودر راه‌اندازی کرده‌اند. آنها دارند از تولیدات وطنی خود حمایت می‌کنند. به هر حال این امکان وجود دارد همانطور که ما دست ترکیه را از بازار یوپی‌وی‌سی کوتاه کردیم، آنها هم همین کار را با ما انجام دهند. به هر حال اگر به





با او بررسی کنیم و قرارداد ببندیم. بازاریابی اینطور نیست. ما باید بدانیم در همین آمریکای لاتین، بسیاری پروفیل یوپی‌وی‌سی را نمی‌شناسند. بنابراین باید فرهنگ استفاده از این محصول را آنجا باب کنیم. این کار حتما هزینه اولیه دارد اما در پایان بازار بزرگی را به دست خواهید آورد. یاد در آفریقا هنوز پنجره چوبی دارد استفاده می‌شود. به نظرم اگر دیدمان را وسیع‌تر کنیم، موضوع قابل حل است. ما در دولت آقای هاشمی هیات بررسی بازار در آفریقا داشتیم. آنها داشتند بازار ساحل عاج را بررسی می‌کردند. متأسفانه کار متوقف شد و موضوعات اینطور، پیگیری نشد.

دیگری داشته باشد. ما خودمان برای مشتریان افغانستانی سه مدل دریافت ارز داریم که اینها در جای خود قابل انجام است. در مجموع موضوعات به مشتریان شما هم ربط دارد اینکه کشور مقصد با کشور ما چه رابطه‌ای دارد و چگونه می‌توان شیوه‌های جایگزین را اتخاذ کرد. در مجموع من معتقد به ایجاد شبکه پویا در حوزه صادرات هستم که بر روابط استوار است. این وضع هم متعلق به امروز نیست چهار دهه کم یا زیاد این وضع وجود داشته و هنوز هم وجود دارد بنابراین باید راهکارها را بررسی کرد. به نظرم اگر اشراف به موضوع داشته باشیم می‌توان این راهکارها را یافت و به آن عمل کرد.

برخی معتقدند در حال حاضر می‌شود از برخی شیوه‌ها مانند ارز الکترونیک برای مبادلات بین‌المللی استفاده کرد. به این موضوع اعتقاد دارید؟

ما تا امروز این کار را نکردیم اما شنیده‌ام که تعدادی از شرکت‌ها از این شیوه‌ها استفاده می‌کنند. اگر ارز استاندارد و معتبری وجود داشته باشد و به رسمیت شناخته شود امکان انجام معاملات با آن وجود دارد.

فرض کنیم اینهایی که گفتید انجام شد و توانستیم در بازارهای جهانی وارد شویم سوال این است ما تحریم هستیم و مشتری نمی‌تواند به ما پول بدهد چون توسط خزانه‌داری آمریکا جریمه می‌شود. برای این چه راهکاری وجود دارد؟

همین حالا هافتم هر سال حدود یک میلیون دلار صادرات دارد. اینها هم ثبت شده و همه چیز شفاف است. مساله این است که باید با مشتری به مفاهیم برسیم و تعامل کنیم. شما می‌خواهید کالایی را بفروشید و مشتری ممکن است امکان‌های



کدام مشتری و به چه میزان فروخته شده؛ همه این اطلاعات در مجموعه موجود است. وقتی همه خطوط ما ظرفیت مشخصی دارد با ضریب اطمینان قابل قبولی مشخص است که خط تولید تا کی با همین میزان مواد اولیه کار خواهد کرد و ما کی باید سفارش مواد اولیه بدهیم. یکی از مهمترین کارهای واحد برنامه‌ریزی تولید این است که بتواند برنامه‌ای ارائه دهد که نه انباشت مواد اولیه در شرکت داشته باشیم و منابع را بی‌جا تخصیص دهیم و نه مواد اولیه و دیگر منابع تولید طوری باشد که خطوط تولید معطل بماند. ما در این واحد همیشه دنبال نقطه بهینه می‌گردیم.

چطور می‌شود در برنامه‌ریزی تولید کار به نحو احسن انجام شود؟

تجربه‌ای که ما در هافمن داریم این موضوع دو بخش دارد. یکی از موارد داده‌های مناسب است که باید جمع‌آوری کرد. یک بخش هم مربوط به تعامل بین واحدهاست که خوشبختانه ما در هافمن این هماهنگی و تعامل را در بالاترین سطح داریم. برای رسیدن به برنامه‌ریزی مناسب من باید با واحد صادرات در رابطه مستقیم باشم و آنها نظرشان را باید درباره اینکه محصولی با ویژگی‌های خاص آیا فروش خواهد داشت یا خیر، ارائه دهند. از سوی دیگر باید با واحد فروش داخلی هم تعامل داشته باشم که آنها هم اطلاعات بازار داخلی را در اختیار بگذارند. عملاً واحد تولید و برنامه‌ریزی با تمام واحدها به صورت مستقیم در ارتباط است و با آنها اشتراک عمل دارد.

یک ویژگی مهم در حوزه تولید وجود دارد اینکه فاصله زمانی تبدیل شدن ایده به محصول چقدر است. معمولاً در برنامه‌ریزی تولید این موضوع مورد توجه قرار می‌گیرد. در هافمن کاری کرده‌اید که بتوانید فاصله زمانی تبدیل ایده به محصول را کم کنید؟

واحد تحقیق و توسعه هرچند در هافمن از آغاز به صورت مجزا وجود نداشته است اما اتفاق خوب در هافمن این بوده که از همان آغاز همه بازوهای اجرایی عضو یک گروه تحقیق و توسعه بودند. اینها چون در خط تولید حضور داشته‌اند با مشکلات، به روز مواجه بودند. یک بخش کار ما این بود که مشکلات جزئی یا کلی را که در حین تولید به آن مواجه می‌شدیم، حل کنیم. بخش دیگر هم این بود که مثلاً می‌خواهیم محصول جدید تولید کنیم. به طور طبیعی چون این عزیزان در جریان جزئیات تولید محصولات بودند، این کار را بسیار راحت‌تر می‌کرد. تفاوت ما با دیگران این است که در بسیاری از بنگاه‌های تولیدی بازوهای اجرایی را وارد این حوزه نمی‌کنند. به همین دلیل گاهی ممکن است مسیر تولید محصول از ایده‌ای خاص، طولانی باشد اما در هافمن ما به این موضوع توجه داشتیم و کار را با همکاری بازوهای اجرایی پیش بردیم و نتیجه خوبی هم گرفتیم. چنین شد که ما بخش تحقیقات و توسعه بسیار خوبی را شکل داده‌ایم که یک بخش آن در کارخانه تبریز است، بخشی هم در مرکز رشد دانشگاه تبریز و بخشی هم در دفتر تهران مستقر است.

نیروی انسانی در زمان حال بسیار مورد توجه قرار گرفته. در دنیا این موضوع، موضوع روز است. شما وضعیتان در هافمن چطور است؟

در دو سال اخیر به موضوع نیروی انسانی بسیار توجه شده است و شرکت هم در موضوعات درون سازمانی و هم سیاست‌های کلان که در دست اجرا دارد و نیز در بخش انتخاب همکاران از آغاز دقت‌های لازم را انجام می‌دهد آموزش‌هایی را هم تدارک می‌بیند و کلاً موضوعی که گفتید مورد توجه خاص قرار دارد. مجموع این بحث‌ها طوری شده که تعهد نیروها به مجموعه هافمن افزایش یافته و آنها هافمن را خانواده خود می‌دانند. این را می‌شود در بخش‌های مختلف چه در خط تولید و چه در بخش‌های اداری مشاهده کرد.

جواد خدایی مدیر برنامه‌ریزی هافمن



تعامل بین بخشی راهکار برنامه‌ریزی مناسب است

واحد برنامه‌ریزی را برخی قلب هر سازمان تولیدی می‌دانند که کمک فراوانی به کیفی شدن محصولات می‌کند. در هافمن آقای خدایی مدیر این واحد است. کمی دیرتر از دیگران وارد سالن می‌شود و آقای جوادی او را اینطور معرفی می‌کند: «آقای دکتر خدایی از اعضای بنیاد ملی نخبگان است. ایشان به تازگی مقاله‌ای را در یکی از نشریات معتبر دنیا که یک نشریه زیست‌محیطی است منتشر کرده‌اند و در آن استفاده از پنجره‌های یوپی‌وی‌سی و اثرات آن را در بهینه‌سازی انرژی پرداخته‌اند». خدایی بحث را درباره واحد صادرات هافمن آغاز می‌کند و می‌گوید: واحد صادرات هافمن یکی از نقاط قوت ماست. این واحد همیشه رو به رشد است. هم از نظر تعداد و تنوع مشتری‌ها و هم از نظر سفارشات. برای ما همیشه این جالب است که هافمن را در ایران می‌شناسند اما در کشورهای منطقه هم این نام دارد شناخته می‌شود. یک از ویژگی که دوستان واحد صادرات داشتند و دارند، این است که اطلاعات خیلی خوبی از کشورهای مقصد، کسب کرده‌اند. پرسش‌های پنجره ایرانیان از مدیر واحد تولید برنامه‌ریزی هافمن هم ادامه پیدا کرد:

در حوزه تولید سه راس در نظر می‌گیرند. مواد اولیه، نیروی انسانی، تکنولوژی تولید که در ذیل آن هم شیوه‌های تولید مطرح می‌شود و هم استفاده از ماشین‌آلات. در این حوزه برای وزن دهی به رئوس مثلث تولید، در واحد خودتان چه کرده‌اید؟

به نکته بسیار خوبی اشاره کردید. قبل از هر چیز باید این را توضیح دهم که در هافمن در این زمینه وضع نسبت به دیگر واحدهای تولیدی کمی پیچیده‌تر است. ما چند نوع محصول داریم که هر کدام ویژه مشتری خاصی است. مثلاً دسته‌ای از محصولات ما مختص مشتری صادراتی است. در این زمینه سفارش کاملاً مشخص است و ویژگی‌های آن را می‌دانیم به طور طبیعی این نوع تولیدات برنامه‌ریزی مختص خودش را دارد. بخشی از محصولات هم سفارشی نیست. در این نوع محصولات داده‌های در اختیار ما، داده‌های عمومی است و برنامه‌ریزی هم بر همین اساس شکل خواهد گرفت. در این زمینه کاری که انجام می‌شود این است که ما بازار را به صورت کلی تحلیل می‌کنیم. رفتار بازار را مثلاً در شش ماه یا یک سال گذشته می‌سنجیم و ذائقه مشتریان را در نظر می‌گیریم. در این وضع ما برنامه‌ریزی می‌کنیم که باید موجودی انبار با توجه به مصرف چقدر باشد. وقتی این موجودی مشخص شد، میزان و نوع مواد اولیه و ... هم قابل تشخیص و برنامه‌ریزی است. به همین میزان کار و نیروی انسانی مورد نیاز هم قابل تحلیل است. بنابراین در زنجیره برنامه‌ریزی ما می‌توانیم به خوبی با در نظر گرفتن مواد اولیه، شیوه‌های تولید و ماشین‌آلات به کار رفته، تعداد و تخصص نیروی انسانی مورد نیاز را هم اعلام کنیم. یعنی ما تمام اطلاعات کنترل تولید را آماده می‌کنیم. همین حالا در هافمن مشخص است هر یک شاخه پروفیل که تولید می‌شود مشخص است از چه ماده‌ای و چه میزان ماده تولید شده است. این مواد چه روزی وارد کارخانه شده، چه کسی و در چه ساعتی اپراتور بوده، کی تحویل انبار شده و ... نهایتاً به

