

اشاره

پنجره ایرانیان؛ ساتیان مجموعه‌ای است که بیش از بیست و یک سال در حال فعالیت است و آن‌طور که از شواهد بازار برمی‌آید، توانسته است نام خوبی در این حوزه برای خود دست و پا کند. گروه ساتیان، تامین کننده انواع یراق‌آلات دروپنجره است و «آیدین صدقی نسب» مدیرعامل این مجموعه در تعریفی از این گروه بازرگانی می‌گوید: «ساتیان با هدف ارتقا سطح کیفیت یراق‌آلات دروپنجره و نمای ساختمان راه‌اندازی شده و در مدت فعالیت خود، به‌عنوان نماینده فروش و واردکننده با برخی از برترین برندهای حوزه دروپنجره همکاری کرده است.» به گفته او: «ما در این شرکت برآنیم تا خدمات مطلوب صنعت خود، از جمله فروش محصول به‌روز و با کیفیت و همچنین ارائه مشاوره پیش از خرید برای پیدا کردن مناسب‌ترین محصول را به مشتریان ارائه کنیم.»

چندی پیش فرصتی دست داد تا با آیدین صدقی نسب در دفتر مرکزی ساتیان به گفت‌وگو بنشینیم و از چندوچون کار در این شرکت بپرسیم. محصول پرسش‌های ما و پاسخ‌های مدیرعامل ساتیان در ادامه آمده است:



آیدین صدقی نسب از برنامه‌های توسعه‌ای خبر داد:

«ری‌برندینگ» در ساتیان

رسیدن به اهداف رویکرد مدیریت، بازرگانی، بازاریابی و دیگر اجزا را توسعه داده و روش‌ها را تغییر داده‌ایم. الزام برای تغییر هم نسبت به شرایط روز جامعه به ویژه از نظر اقتصاد عمومی تعریف شده است. در این مسیر به محصولات موجود تولیدات برندهای مختلفی را اضافه کرده‌ایم که یکی از آن‌ها برند «بالینی» است تا بتوانیم به سلیقه‌ای که در بازار ایجاد شده محصولات را، باکیفیت و قیمت مناسب‌تری ارائه کنیم. خدماتی که به مشتریان ارائه می‌کنیم خدمات به‌روزتری شده است. به‌ویژه در خدمات پس از فروش، ضمانت‌ها و در دسترس بودن محصولات و ... تلاش‌های بیشتری انجام داده‌ایم. یکی از موضوعات دیگری که به‌عنوان خدمات در دستور کار قرار داده بودیم و اکنون در حال انجام است، توجه به این موضوع است که هزینه‌های حمل‌ونقل معمولاً برای مشتریان هزینه بالایی است و ما تلاش داشتیم این هزینه را کاهش دهیم. شما مشتری‌ای را فرض کنید که از مشهد یا ساری یا هر نقطه دیگر قرار است کالا سفارش بدهد و مجبور است این کالا را برای تضمین کیفیت و خدمات پس از فروش از تهران خریداری کند. بنابراین مجبور است در کنار سفارش، هزینه حمل‌ونقل کالا را نیز متقبل شود به همین دلیل ما تصمیم گرفتیم شعب ساتیان

از آخرین باری که با مدیران ساتیان گفتگو کردیم، دو یا سه سال می‌گذرد. به نظر می‌رسد بد نباشد گفت‌وگو را از این نقطه شروع کنیم که در این مدت در ساتیان چه اتفاقاتی رخ داده است؟ بگذارید از در آغاز بر این نکته تاکید کنم که شرکت ساتیان به‌صورت واقعی امسال بیست و یکمین سال کاری‌اش را پشت سر می‌گذارد. این موضوع نشان می‌دهد ما در ساتیان، شرکت بزرگ و البته قدیمی‌ای هستیم و می‌توانیم از آن به‌عنوان یک افتخار یاد کنیم. در این مدت، ما کارهای زیادی را انجام داده‌ایم. در مجلات مختلف، اعم از پنجره‌ایرانیان و دیگر رسانه‌های نیز در این مدت گفت‌وگوهایی داشته‌ایم و رخدادهایی که در شرکت گذشته است را به اطلاع مخاطبان عزیز و مردم محترم گذاشته‌ایم. باید به اطلاع مخاطبان محترم ماهنامه پنجره‌ایرانیان برسانم ما در سال ۱۴۰۲ کارهای جدید را شروع کردیم و به‌طور ویژه بر «ری‌برندینگ» متمرکز شده‌ایم. این کار را با رویکرد جدید و تهاجمی شروع کردیم و خواسته‌ایم تا این حوزه کاری کمی جدی‌تر شود تا با رقبا رقابتی‌تر بازار را پیش ببریم. این کار آن‌طور که می‌دانید هزینه و جزئیات زیادی دارد که باید به همه جوانب آن توجه کرد. ما در این حوزه برای



می‌شود مشتریان را حفظ کرد؟

ببینید مشتریان ما (بازار) می‌گویند ساتیان قیمت بالایی دارد در صورتی که خود آن‌ها هم می‌دانند که این‌طور نیست. قیمت ما را باید بر اساس کیفیت کالایی که در ساتیان وجود دارد و کالاهای هم‌رده در دیگر مراکز فروش، مقایسه کنند. قیمت ما رقابتی است و در مقایسه با کالای هم‌رده از نظر کیفیت در دیگر مناطق ارزان‌تر است. این را هم ما تضمین می‌کنیم و هم مشتریان می‌دانند بنابراین در مجموع حفظ مشتریان با توجه به کالای ارائه شده، خیلی سخت نیست.

درباره محصولات اکونومی یا اقتصادی هم صحبت کردید و از طرفی قیمت‌ها هم در ساتیان نسبتاً بالاست. این با انتظار بازار هم‌خوان است؟

وقتی ما در ساتیان از اکونومی حرف می‌زنیم یعنی محصولی که حداقل استانداردها را دارد. ما کالایی با کیفیت زیر استاندارد، نداریم. بر همین اساس هم قیمت محصولاتی که حداقل کیفیت را دارد چندان پایین نیست. شیوه ما این‌طور است که از مشتریان درخواست‌هایی داریم و نقشه و ابعاد پنجره را می‌خواهیم. وقتی آن‌ها این اطلاعات را در اختیار ما قرار می‌دهند متوجه می‌شویم این پنجره چه وزنی را تحمل می‌کند. چه پروفیلی می‌خواهد و چه پراقی باید در آن‌ها استفاده شود. کارشناسان ما می‌دانند آیا این پروفیل با آن ابعاد و پراق‌آلات هم‌خوان است و سختی دارد یا خیر. بنابراین به مشتری مشاوره می‌دهیم که این پروفیل با این ابعاد پنجره و پراق‌آلات نباید استفاده شود.

اگر مشتری مشاوره شما را قبول نکرد چه می‌شود؟

ببینید تا کنون بسیار اتفاق افتاده که ما برای درخواست‌های غیراستاندارد پاسخ منفی داده‌ایم چون به این گروه کالا نمی‌فروشیم مگر اینکه مشتری مجاب شود استانداردها پنجره و ابعاد و پروفیل را رعایت کند. این اقدام برای این انجام می‌شود که از اتفاقات بد بعدی جلوگیری کنیم. این‌طور نه نام برند ما آسیب ببیند و نه مشتری دچار خسارت می‌شود. تا به حال در این بیست‌ویک سال با این شیوه کار چنین حوادثی نداشته‌ایم که مثلاً لولایی بشکند، پنجره‌ای بیفتد و نظایر این. در مواردی که به‌عنوان مثال حوادث کوچکی رخ داده، موضوع فنی بوده و ربطی به کیفیت محصولات ساتیان نداشته است.

را در سراسر کشور توسعه دهیم تا از این طریق مشتریان بتوانند با همان قیمت شعبه مرکزی محصولات را، از شعب استانی تهیه کنند. این کار باعث کاهش هزینه مشتریان ساتیان خواهد شد و این موضوع را به عنوان یک رویکرد اصلی دنبال کردیم. رویکردی که تکمیل‌کننده افزایش تنوع محصولات و ارائه آن‌ها با قیمت مناسب‌تر است.

از سوی دیگر کاری که در دستور قرار گرفت این بود که سید کالا و محصولات لوکس خودمان را گسترش دهیم. این کار هم انجام شده است. ما کالای جدید زیادی به سید محصولات اضافه کرده‌ایم که در آینده نزدیک این موضوع گسترش بیشتر پیدا خواهد کرد. همچنین برنامه‌های ویژه‌ای برای شناساندن این محصولات به مشتریان داریم.

در این مدت شرکت ساتیان با رویکرد اصلی افزایش تنوع کالاها پیش رفته است. به عنوان نمونه محصولات با ابعاد بسیار بزرگ و جدید آلمانی وارد کرده‌ایم و بخشی از محصولات اکونومی برای بازار عمومی‌تر وارد شده است تا تمام سلیقه‌های مشتریان را پاسخ دهد و خدمات بیشتر با وسعت و گستردگی افزون‌تر ارائه دهیم. این الگو از ابتدا در شرکت ساتیان به عنوان سیاست اصلی وجود داشته است. ما هم بحث ارتقا کیفیت را داشته‌ایم و هم حضور رقابتی در بازار را. باید این نکته را تاکید کنیم ما کالای غیراستاندارد به‌هیچ‌عنوان به محصولات اضافه نمی‌کنیم. ساتیان نامی شناخته‌شده است و اسم خوبی هم دارد. ما اصلاً وارد این مسیر نشدیم که کالاهایی به سید محصولاتمان اضافه کنیم که قیمت پایینی داشته باشد و به این واسطه مشتری بیشتری جذب کنیم. این در صورتی بوده که درخواست فراوانی از شرکت‌های مختلفی چه از ترکیه و چه کشورهای دیگر، داشته‌ایم که پیشنهاد می‌دادند محصولاتی با قیمت پایین در اختیار ما قرار دهند. اما ما یک شرط اساسی داریم و در ساتیان آزمایشگاهی کوچک راه‌اندازی کرده‌ایم تا بتوانیم کیفیت پراق‌آلات را بیازماییم. به همین دلیل در صورتی محصولی به سید کالای ما افزوده می‌شود که این آزمون‌ها را پشت سر بگذارد. بنابراین برای پایین آوردن قیمت نهایی سیستم پراق‌آلات کامل درو پنجره هیچ‌گاه کیفیت را فدای کمیت نکرده و نخواهیم کرد. **این‌طور**



توسط ساتیان در طول بیست و یک سال عمر فعالیت‌هایمان، بوده و موقعیت ما را در ذهن مشتری حفظ کرده‌است اما رویکرد ما در این حوزه که نام ری‌برندینگ به خود می‌گیرد، شیوه‌ای متفاوتی را در پیش گرفته طوری که اقدامات ما در بازار تهاجمی، بالاتر از پیشتر و رقابتی‌تر شده است و در این مرحله سعی داریم تمام آنچه در ساتیان بوده را با حفظ کیفیت و شیوه‌های قبلی به‌روز کنیم، سطح خدمات را افزایش دهیم و رفاه بیشتری برای مشتریان فراهم کنیم. دلایل اصلی ما در ری‌برندینگ ارائه سیستم‌های نوین مارکتینگ، خدمات متفاوت و رویکرد تهاجمی به بازار است.

ما می‌خواهیم به مشتریان بگوییم که در ساتیان سطح خدمات را مطابق دانش روز گسترش می‌دهیم. ساتیان نخستین شرکتی است که ری‌برندینگ را انجام می‌دهد و سایر شرکت‌ها کاری که در این مواقع انجام داده و می‌دهند این است که برندهای جدید اضافه می‌کنند. اما انجام اقداماتی که بتوان نام ری‌برندینگ بر آن نهاد، را دست کم من در صنعت دروپنچر ندیده‌ام. ما ری‌برندینگ را با ساختاری کاملا جدید و خدمات بهینه در بازار با همین برند موجودمان یعنی ساتیان انجام می‌دهیم. **وقتی شما به این سمت می‌روید و احساس می‌کنید باید چنین اقدامی انجام دهید به احتمال زیاد، دریافته‌اید که بازار شرایطی جدیدی دارد و الا اگر بازار همان بازار قدیم بود که نیازی به این اقدامات پیدا نمی‌شد. شرایط جدید چیست که به این آگاهی رسیده‌اید که باید ری‌برند انجام دهید؟**

سوال بسیار خوب مطرح کرده‌اید. دقیقا شرایط بازار تغییر کرده است و کسانی می‌توانند در آن موفق باشند که بتوانند این تغییرات را حس کنند و خود را مطابق این تغییرات به‌روز کنند. در حال حاضر آنچه در بازار تغییر کرده این است که سلیقه مشتری بسیار اهمیت پیدا کرده، به نظر من این قدر دنیا دارد سریع حرکت می‌کند که ما احساس می‌کنیم نسبت به بازار عقب می‌افتیم. بحث ری‌برندینگ را برای این در برنامه‌های خود قرار داده‌ایم که بتوانیم امروزی‌تر با تکنولوژی بهتر و با اهداف

در ادامه طرح‌هایی که برای توسعه مجموعه اجرا کرده‌اید، آیا طرح دیگری هم وجود دارد که نام نبرده‌اید؟

یکی از موارد، موضوع توسعه وبسایت ساتیان و سفارش گذاری آنلاین در مجموعه ماست که به‌روز شده است. ما نخستین مجموعه‌ای هستیم که درخواست‌ها و سفارش‌ها به‌صورت آنلاین قابل ثبت است. تغییراتی هم در این زمینه انجام شده و توسعه این حوزه همیشه جزو برنامه‌ها بوده است. رویکرد ما در حوزه بازار دیجیتال به سمت خوبی رفته و پروژه‌های به نام ساتیان‌ای را تعریف کرده‌ایم که در این زمینه فعال است و با برنامه‌ریزی‌های خوبی که در حال اجرای آن هستیم موفق زیادی در مجموعه به وجود آمده است. هنوز که هنوز است می‌شود گفت تنها شرکتی هستیم که بعد از هفت یا هشت سال موضوع سفارش خرد آنلاین را با تمام هزینه‌هایی که داشته است انجام داده‌ایم و دائم در حال به‌روزرسانی آن هستیم. با توجه به بازخوردهای این اقدامات خوشبختانه مشتریان راضی هستند و برای ما هم این موضوع ره‌آوردهای خوبی داشته است. در مجموع ری‌برندینگ، توسعه شعبات، افزودن محصولات جدید به سید کالایی ساتیان، رقابتی‌تر شدن مجموعه، کاهش هزینه برای مشتریان، خدمات بیشتر، تبلیغات الکترونیک از جمله موضوعاتی است که در طرح توسعه ساتیان به آن‌ها توجه شده است.

ری‌برندینگ، به طور طبیعی از مفاهیم قدیمی اما تازه مصطلح شده (به ویژه در یک دهه اخیر) حوزه بازار است و برخی از مدیران در تصمیمات کلان و برنامه‌های اجرایی خود سراغ این موضوع می‌روند تا نفسی تازه به مجموعه بدمند. ساتیان با چه هدفی ری‌برندینگ را در دستور کار خود قرار داده است؟

واقعیت این است مطابق پایش‌هایی که در بازار انجام شده است، بخش اعظم مشتریان ما معتقدند ساتیان جزو شرکت‌های خوب است و با توجه به سطح خدمات و کیفیت محصولات در ساتیان نیازی به اقدامات خاص در بازار ندارد. این برداشت



بزرگ‌تر به سمت تامین سلیقه جامعه حرکت کنیم.

در صحبت‌هایتان موضوع سلیقه را مطرح کردید. اینکه سلیقه مشتری امروز بسیار اهمیت پیدا کرده و بازار باید خودش را بر این اساس تغییر دهد. در این حوزه در گاهی بر اساس سلیقه مشتری عمل می‌شود اما گاهی هم سلیقه برای مشتری ساخته می‌شود. این بحث در موضوعات جامعه‌شناسی صنعتی بسیار دارای اهمیت است. با این توضیح شما در زمینه سلیقه‌سازی هم اقداماتی انجام داده‌اید؟ خیر. سلیقه موضوعی است مختص خود مشتریان و دامنه وسیعی را در برمی‌گیرد. به عبارتی ممکن است به تعداد افراد، سلیقه هم وجود داشته باشد. حالا این در کلان ماجراست و اگر بخواهیم در صنعت دروپنجره از آن صحبت کنیم قاعدتا بحث کمی محدودتر می‌شود. این را باید ذکر کنم که من صنعت دروپنجره را صنعت بین‌المللی می‌دانم. برای آن هم دلایلی دارم که در این مجال به دلیل ضیق وقت از آن عبور می‌کنم. اتفاقی که الان افتاده این است ابعاد بزرگ‌تر و وزن لنگه‌های پنجره بیشتر شده است؛ شیشه‌های بزرگ، لمینت، پنجره سه جداره و خیلی از فاکتورهایی که در طراحی و ساخت پنجره به کار می‌رود، به وجود آمده و قدرت انتخاب را توسعه داده و به همین ترتیب سلیقه ارتقا سطح پیدا کرده است. اگر اصطلاح بزرگ شدن درست باشد دوست دارم بگویم سلیقه بزرگ‌تر شده است. اگر مقایسه کنید، ابعاد نسبت به دو دهه یا ۱۵ سال پیش ۴۰ درصد بیشتر شده است یعنی اگر شما در پروژه‌های مسکن مهر ارتفاع ۱۰۰ در عرض ۷۰ سانتی‌متر بود در همین پروژه‌های انبوه‌سازی ابعاد ۱۴۰ در عرض ۹۰ افزایش پیدا کرده است چرا؟ چون نقش نور در ساختمان‌ها تغییر کرده است. در موضوع صدور مجوز پروانه ساخت و پایان کار هم تغییراتی نسبت به قدیم به وجود آمده است. همه این‌ها باعث شده ابعاد بزرگ‌تر شود همین موضوعات سلیقه را به‌روز کرده و سلیقه مصرف‌کننده نهایی هم تغییر کرده است. موادی که برای پنجره‌سازی هم استفاده می‌شود تغییر کرده است آلومینیوم، پروفیل یوپی‌وی‌سی و ... موادی است که در ساخت پنجره استفاده می‌شود. این‌ها همه سلیقه مشتریان را متنوع ساخته و به اندازه کافی در بازار سلیقه‌ی وجود دارد و به نظرم نیازی به سلیقه‌سازی وجود ندارد. حالا در پنجره بزرگ‌تر یراق خاص هم نیاز دارد و باید ما هم بر همان اساس حرکت کنیم. زمانی پنجره‌های کوچک بود و تنوع محصول هم نه‌تنها در ایران بلکه در دنیا کم بود اما اکنون چنین نیست. بنابراین ما باید مطابق سلیقه موجود حرکت کنیم.

در بازار یک اصل وجود دارد اینکه مشتری می‌خواهد به محصولی باکیفیت و باقیمت کمتر دست پیدا کند و عرضه‌کننده و تولیدکننده می‌خواهند قیمت را تا حد ممکن بالا بفروشند. با توجه به اینکه گفتید محصولات غیراستاندارد و ارزان وارد سبد کالا نمی‌کنید قاعدتا قیمت محصولاتتان ارزان نیست. آیا با مشتریان به نقطه‌ای رسیده‌اید هم مشتریان راضی باشند و هم شما؟

بله. قطعاً این‌طور است. این طبیعی است وقتی کیفیت افزایش پیدا کند، قیمت هم افزایش پیدا می‌کند و ابعاد وقتی ۴۰ درصد بزرگ‌تر می‌شود، قیمت هم ۴۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. بحث تورم جای خود چون بر قیمت محصول نهایی موثر است. اما در حوزه کیفیت وقتی در تولید یک محصول معمولی مقدار مشخصی مواد اولیه استفاده می‌شود قطعاً برای تولید محصول باکیفیت این مقدار موارد اولیه دو برابر خواهد شد. به همین دلیل برای همه ملموس است که قیمت‌ها بالا رفته است. چه با یراق‌آلات اروپایی چه با یراق‌آلات استاندارد ایرانی. مشتریان این موضوع را می‌فهمند و با ما هم خیلی وارد چانه نمی‌شوند. غیر از این موضوع و فهم مشترک، یکی دیگر از دلایل این است که هزینه یراق‌آلات در قیمت تمام‌شده پنجره سهم زیادی ندارد. بیشتر هزینه تولید پنجره، متعلق به پروفیل و شیشه و ملحقات آن است و یراق‌آلات خیلی عدد بزرگی در این میان نیست با این حال مشتریان از کیفیت محصولات ما نیز مطلع هستند و خودشان به این دلیل که در امر بازار آگاهی کامل دارند، با قیمت به مشکلی بر نخواهیم خورد.