

مصاحبه با غلامعلی سلیمانی، موسس شرکت کاله مردی که برند ساختن را به دنیا آموخت

توسط پیمان ناعمی عضو همیار کار آفرین

از دبیرستان شهید حسینی

۶۱ ساله و اهل آمل است. او نتیجه یک عمر کار و تلاش بی‌وقفه و خلاقانه است. با او در شرایطی مصاحبه کردیم که به تازگی و پس از ماه‌ها درمان جراحتهای حادثه تصادف خودرو، برسرکار آمده بود، اما همانند گذشته فعال و پر جنب و جوش.

پشتکار و جدیت دور اندیشانه

۶۱ ساله و اهل آمل است. او نتیجه یک عمر کار و تلاش بی‌وقفه و خلاقانه است. با او در شرایطی مصاحبه کردیم که به تازگی و پس از ماه‌ها درمان جراحتهای حادثه تصادف خودرو، برسرکار آمده بود، اما همانند گذشته فعال و پر جنب و جوش. به کارش عشق می‌ورزد و اعتقاد دارد "این کشور نیازمند تولید و صنعت است. ما چند دانشگاه صنعتی داریم بدون اینکه صنعت داشته باشیم و یا به آن اهمیت بدهیم."

درگفته‌های او هزاران نکته است. از شکست و تلخ کامی می‌گوید، از تدریس خصوصی و پرداخت دستمزد کارگران با درآمد تدریس. از عدم همراهی‌ها، نامرادی‌ها و مهم‌تر از همه بی‌اعتنایی خودش به ناهمواری‌های راه می‌گوید.

سلیمانی نمونه یک کارآفرین ایرانی است. فکر و ایده نو را در تولید به کار انداخته و به دنبال منابع مالی و تجهیز رفته، خطر را پذیرفته، جانانه تلاش کرده تا توانسته است موفقیت را در آغوش بگیرد. حال که اندکی گشایش ملی پیدا کرده، فرصتی را برای دیدن و کاویدن از دست نمی‌دهد. به این‌جا و آن‌جا می‌رود تا از روندهای مشابه در کشورهایی که در این حوزه‌ها جلوترند خبر بگیرد. نمایشگاه‌های صنعت مربوطه را از دست نمی‌دهد. کتاب‌های مدیریتی می‌خواند. با مشاوران مدیریتی نیز بیگانه نیست. از آموزه‌های مدیریت به خوبی استفاده می‌کند. مجموعه فرآورده‌هایی که زیر نظر او تولید و پخش می‌شوند بسیار متنوع است طوری که گاه نگران می‌شویم آیا این همه تنوع گرفتاری‌زا نیست. با غلامعلی سلیمانی در دفتر کارش در خیابان آذربایجان گفت و گو کردیم.

لطفا خودتان را معرفی کنید.

غلامعلی سلیمانی متولد ۱۳۲۵ / ۳/۲۵ در شهرستان آمل. دوره دبستان و دبیرستان را در آمل گذراندم و بعد به تهران آمدم. دو سال پشت کنکور ماندم. پس از آن وارد دانشگاه ملی شدم و در رشته ریاضی تحصیل کردم. از سال دوم دانشگاه مشغول به کار شدم از همان سال هم شهریه دانشگاه را خودم پرداخت کردم. پدرم بابت این موضوع یک سال با من قهر کرد. از سال سوم و چهارم هم اولین کسی بودم که به دانشگاه ملی شهریه ندادم. خدا رحمت کند پروفیسور

پویان را که می‌گفت: چرا شهریه نمی‌دهی؟ گفتم: پول ندارم چه کار کنم، حاضر نیستم کار کنم و پول شهریه بدهم. با این همه پول نفت چه اثری دارد که من شهریه بپردازم یا نپردازم؟ گفتم: سال قبل چه کار کردی؟ گفتم: سال قبل از بانک گرفتم. گفتم: چرا الان نمی‌گیری؟ گفتم: صلاح نمی‌بینم، حالا من باید بمانم یا بروم؟ گفتم: بمان. بعد گفتم: استاد شما ماهیانه سیصد تومان به دانشجویان پرداخت می‌کنید. امکان دارد به من هم این پول را بدهید؟ گفتم: نمی‌دانم تو آمدی شهریه بپردازی یا شهریه بگیری؟ با این وجود پذیرفت ماهیانه آن سیصد تومان را به من نیز بپردازد.

در دوران سربازی هم کار می‌کردم. یک روز می‌رفتم دانش‌سرا درس می‌دادم. بقیه روزها هم تدریس خصوصی می‌کردم. همان روزها شرکتی راه انداختیم و تلاش کردیم پروفورم بفروشیم. سفارتهای مختلف می‌رفتیم و نشانی به دست می‌آوردیم. آن زمان پروفورم را بیش‌تر برای اقلامی می‌خواستند که در ساختمان به کار می‌رفت.

از سال ۵۰ تا ۵۷ که به صورت جدی کار را شروع کردم، دو شرکت تاسیس کردم. یکی همان شرکت پروفورم و شرکت دیگری هم به نام مارکتینگ سرویس. اند. ریسرچ که با یک آمریکایی و یک هندی تاسیس کرده بودم. این شرکت درآمدی داشت و هزینه‌های شرکت دیگر را نیز جبران می‌کرد. و برای بقیه مخارج از بانک وام می‌گرفتم. خلاصه انقلاب که شد آن دو از ایران رفتند. شرکت‌ها عملاً سود آوری نداشتند. با تدریس خصوصی، هم امور خودم را می‌گذراندم و هم حقوق کارمندان را می‌دادم.

سال ۱۳۵۶، در مکان فعلی شرکت کاله کارم را شروع کردم. این مکان مال خواهرم بود، می‌خواستند این جا را ماهی هفده تومان اجاره بدهند. به خواهرم گفتم این مکان را از شما ماهی بیست تومان اجاره می‌کنم. گفتند: مگر تو پول داری؟ چه طور می‌توانی این کرایه را بپردازی؟ گفتم: نه، کار می‌کنم پول در می‌آورم و کرایه شما را می‌پردازم.

بالاخره همین مکانی را که امروز می‌بینید از خواهرم اجاره کردم و از صفر شروع کردم. پخش سوسیس و کالباس را با شرکت کالباس‌سازی گیلان آغاز کردم. قضیه از این قرار بود که آن زمان پودر سیر کیلویی ۲۸ تومان بود و ما از چین پروفورم گرفته بودیم کیلویی هفت تومان. حتی هفت هزار تومان هم نداشتیم که یک تن پودر سیر بیاورم و کار را راه بیندازم. شرکت گیلان قبول کرد پنج تن درخواست بدهد و ما پنج تن برایش آوردیم و به آن‌ها تحویل دادیم. بعد یک روز مدیر شرکت گیلان آمد و گفت الا و بلا باید با من کار کنی. گفتم: من خودم شرکت دارم. گفتم: تو آدم پی‌گیر و سالمی هستی. حدود دو سال و نیم حداقل هفته‌ای دومرتبه به من زنگ زدی که یک تن یا پنج تن پودر سیر بفروشی. به خاطر این کار و پی‌گیری‌هایت حتماً باید با من کار کنی. گفتم: من شرکت دارم. خودم کار می‌کنم دلیلی ندارد آن را ول کنم. البته وضعمان هم خوب نبود. گفتم: نه، حتماً باید با من کار کنید. در نهایت با آنها به توافق رسیدیم که با هم همین‌جا پنجاه پنجاه کار کنیم. قرار شد پخش گیلان را راه بیندازیم. در ضمن خرید موادشان را از

خارج و داخل تامین کنم. قرار شد ماهی ده هزار تومان به من بدهند. دو سه ماهی که گذشت گفتند نمی‌خواهیم در پخش با شما شریک باشیم.

مدت دو ماهی که آن جا بودم تولید کارخانه سه برابر شد. قبلا هر روز چهار تن تولید می‌کردند، اما ما چهار تن را به دوازده تن رساندیم. قبل از آن یک وانت جنس می‌آوردیم قرار بود یک هفته ای بفروشیم. حالا هر روز یک کامیون جنس می‌آمد و ما می‌فروختیم. کارگرها را تشویق می‌کردم روز و شب کار کنند و دست مزدشان را هم خودم می‌دادم. آن طرف در پخش سود می‌بردم و روزی پنج تومان یا ده تومان به کارگرها می‌دادم و آن‌ها هم می‌ماندند و کار می‌کردند. میکائیلیان شریکی داشت که می‌گفت در این کارخانه یا جای این آدم است یا جای من. شما انتخاب کنید. این آقای که این جوری کار می‌کند دو روز دیگر صاحب این کارخانه است. من نمی‌توانم این موضوع را تحمل کنم. در نهایت، من با آن‌ها حساب و کتاب کردم و از هم جدا شدیم. اما بعد از فوت میکائیلیان همسر ایشان دوباره سراغ من آمد و گفت، شما باید در تولید به ما کمک کنید و بدون این که شریکش متوجه شود من در تولید با ایشان پانزده درصد سهام شدم و کار را شروع کردیم. ظرفیت کارخانه را همان دوازده تن حفظ کردم. چون وضع مالی ام خوب شده بود، آن ده هزار تومان را هم از آن‌ها نمی‌گرفتم.

آن زمان آن‌ها یک سری دستگاه‌هایی داشتند که نصب نکرده بودند و همسر میکائیلیان با شریکش سر این موضوع اختلاف داشت. شریک میکائیلیان نمی‌خواست دستگاه‌ها نصب شود. همسر میکائیلیان به من گفت، چه کار کنیم. گفتم: کارخانه که حتما نباید در گیلان باشد. می‌توانیم در آمل کارخانه بزنیم. مجوز گرفتیم و من با یکی از دوستانم که تجربه کار در شرکت‌های پیچک، و یک و یک را داشت صحبت کردم و از او خواستم با ما کار کند. گفتم هر چه پیچک به تو می‌دهد من ۲۵ درصد بیش‌تر می‌دهم بیا با من کار کن.

در نهایت رضایت آن‌ها را گرفتم، اما بعد خانمشان گفتند من آمل زندگی نمی‌کنم و دوست دارم تهران بمانم. ایشان در وزارت صنایع کار می‌کرد گفتم شما یک مجوز کالباس‌سازی برای من در تهران بگیر آن وقت ما هم می‌آییم تهران. این خانم شیرازی بود و خداوند به تازگی فرزندی به آن‌ها داده بود و مادرشان برای مراقبت از فرزند ایشان به تهران آمده بود. من برای دیدن آن‌ها به منزلشان رفتم و دیدم این خانم تا چند روز دیگر باید سر کار برود و نوزاد احتیاج به مراقبت دارد و به هر حال اوضاع حساسی ناجور است. گفتم چرا با خودت لج می‌کنی. تو می‌توانی برگردی شیراز در وزارت صنایع کار کنی مادرت هم از پدرت و هم از بچه‌ات نگره‌داری کند و یک مجوز هم برای ما می‌گیری ما هم می‌آییم آنجا و یک کارخانه سوسیسی و کالباس‌سازی درست می‌کنیم. من آنجا نماینده پخشی داشتم که با او تماس گرفتیم و گفتم شما جایی سراغ ندارید که برای ما اجاره کنید من می‌خواهم شیراز کارخانه بزنم. گفتند من خودم یک جایی دارم. من و شریکم رفتیم و محل را دیدیم. خلاصه قرار شد که به اندازه اجاره قانونی محل پخش

کننده شیرازی سهام بدهیم. ماشین ها را از کارخانه گیلان برداشتیم و آن دوستم را هم که تجربه کار و تولید در دو کارخانه را داشت مدیر تولید کردیم. حالا کارخانه آماده بود، اما پولی نداشتیم که گوشت بخریم و ماشین ها را راه بیندازیم. از هر که می شناختیم پول قرض گرفتیم و گوشت خریدم. فردی از نزدیکان میکائیلیان در کارخانه اش کار می کرد. به او گفتم تو در سوسیسی و کالباس سازی استادی من می خواهی بیایی شیراز و این کاری را که بلدی به ما یاد بدهی او هم قبول کرد. تمامی این ماجراهایی که گفتم قبل از انقلاب اتفاق افتاد.

اوایل انقلاب بود. یک روز ساعت شش صبح داشتم می رفتم دفتر که یکی از این پخش کننده ها ی دوره گرد به نام شاطر حسین جلوی من را گرفت و سلام کرد. گفتم چه طوری؟ زد توی سرش و گفت بدبخت شدم. گفتم چرا؟ گفت من، نه تا بچه داشتم دیروز خانمم یک دو قلو به دنیا آورد، حالا شدند یازده تا. تو هم که سوسیسی کالباس نداری من مانده ام این یازده تا بچه را چه طوری سیر کنم. گفتم خدا بزرگ است، ناراحت نباش. اما واقعیتش برای شاطر حسین ناراحت شده بودم. همان موقع یکی از مشتری هایم که برایش دو دستگاه همبرگرزنی وارد کرده بودم با من تماس گرفت و گفت من این دو دستگاه را نمی خواهم. هر جور که می توانی این ها را رد کن و پولش را برایم بفرست. ساعت هشت بود و از گیلان هم سوسیسی و کالباس نیامده بود. می گفتند گوشت نیست. عصر رفتم یک چرخ گوشت خریدم و تصمیم گرفتم در همین دفتر همبرگرسازی راه بیندازم. آن دو دستگاه همبرگر ساز را هم که برای مشتری آورده بودم، خودم برداشتم. با آدم هایی که در این زمینه کار کرده بودند صحبت کردم و از آنها خواستم همبرگر سازی را یادم بدهند. روز اول از ساعت شش صبح تا ساعت دوازده شب به کمک چهار کارگر، ۱۹۷ عدد همبرگر زدیم. سوسیسی و کالباس کم بود. امثال شاطر حسین هم تعدادشان زیاد بود، آنها می آمدند جلوی شرکت و همبرگر ها را تازه تازه می بردند و حتی به سردخانه هم نمی بردیم. بنابراین، همبرگر را در همین شرکت راه انداختیم و سوسیسی و کالباس در شیراز راه افتاد.

از پدر و مادر و خانواده خود بگویید.

من در یک خانواده صد درصد مذهبی بزرگ شدم. پدرم وکیل دادگستری بود. آن زمان بیش از چهار کلاس درس نبود. مادرم هم همان چهار کلاس درس را خوانده بود. پدرم از مکتب خانه شروع کرده بود چون علم و درس جدید در آن زمان نبود. بعد از مکتب به تهران آمده و در تهران درسش را تمام کرده بود. ابتدا معلم بود و بعد وکیل دادگستری شد.

شما فرزند چندم هستی؟

از پدرم دهم و از مادرم اول.

چند خواهر و برادر دارید؟

برادرانم همه در سنین پایین فوت کردند. الان دو برادر و دو خواهر دارم. که همه از من کوچکترند. یک برادر، مدیرعامل فرآورده های گوشتی آمل و دیگری مدیر عامل کاله است .

وقتی شما صحبت میکنید معلوم است محور همه فعالیت ها یک نفر بوده، غلامعلی سلیمانی . از کی حس کردید نمی توانید با دیگری کار کنید؟

من همیشه حس می کردم می توانم با دیگران کار کنم. اما این جا آدم ها خیلی اهل کار نیستند. همه آدم ها بی که ابتدا کار را با من شروع کردند، به زور مجبورشان می کردم شریکم شوند. مثلا موقعی که همبرگر سازی را شروع کردم از یکی از دوستانم خواستم بیاید و با من کار کند پیشنهاد کردم پنجاه در صد بیش از کار سابقش به او حقوق بدهم و در سود هم شریکش کنم. گفت اگر نتوانی پولم را پردازی چه؟ البته درست میگفت ،چون آن موقع پولی نداشتیم. می رفتم تدریس خصوصی می کردم تا سر ماه بتوانم پول ایشان را بپردازم .

پس رشته ریاضی خاصیتش همین است؟

نه . دو خاصیت دارد. اول این که سلول های مغزی آدم را باز می کند. آدم می داند که چه راهی را باید برود . البته به دیگران جسارت نمی کنم .

من هنوز منتظرم پاسخ سوال قبل را بشنوم.

از کلاس هشت و نه به این فکر بودم که کار آزاد داشته باشم. آن موقع به هم کلاسی هایم که الان بعضی از آن ها همکاران من هستند، می گفتم ما می توانیم با دو هزار تومان یک تاکسی بخریم و در شهر آمل با هم کار کنیم. آن موقع می توانستیم این کار را بکنیم. به ویژه این که یکی از دوستانم وضع خوبی داشت و می توانست این پول را فراهم کند. اما همکلاسیهایم به من می خندیدند و می گفتند توخل شدی.

بعد در دانشگاه هم به این فکر می کردم که باید کار کنم. با این که در خانواده ای مرفه بزرگ شده بودم، اما مرتب به این فکر می کردم که باید کسب وکار راه بیندازم. پدرم مخالف بود. می گفت آدم باید عالم باشد. باید درس بخواند. چون خودش عاشق درس خواندن بود. اما من اعتقاد نداشتم که آدم باید فقط درس بخواند. می گفتم آدم باید زندگی کند. برای زندگی علاوه بر این که نیاز به فکر و عقل هست، نیاز به پول هم هست. برای به دست آوردن پول هم باید کار کرد. بنا بر این همیشه به این فکر می کردم که چه کاری باید انجام دهم. آن موقع که دانشجوی بودم بیش از ماهی هزار تومان در آمد داشتم. سیصد تومان از دانشگاه میگرفتم . هفته ای دو روز هم در یک مدرسه کار می کردم. ماهی سیصد تومان هم آن جا در آمد داشتم. ماهی ششصد یا هفتصد تومان هم تدریس خصوصی می کردم. خلاصه وضعم از بقیه دانشجوی ها بهتر بود. چون عقیده داشتم باید پول در بیاورم تا بهتر زندگی کنم. از همان موقع می گفتم با کسانی که کار می کنم حتما نباید پول داشته باشند باید یک طوری آن ها را شریک کنم. می گفتم شما شریک شوید این

حقوقتان این هم حق شراکتان. دیگر هر روز نمی آمدند به من بگویند حقوقمان کم است. در واقع، هر چه در آمد بهتر بود دریافتی آنها هم بهتر بود. آن ها را با علاقه آوردم. تولید را به آن هایی سپردم که تجربه داشتند. البته برای شریک کردن آدم ها هم منطقی داشتم، همه این افراد را بر اساس روابط و برخوردهایی که داشتم به خوبی می شناختم. بر اساس این شناخت هر کدام از آن ها را برای کاری انتخاب می کردم و در کار با او شریک می شدم. همه این افراد پیش از شراکت مشاوران من هم بودند.

در واقع، من هم دستگاه ها و هم بازار را می شناختم، هم نیازها را می دیدم، هم صنعت را می شناختم. از بین سی تا چهل صنعت مختلف صنایع گوشتی را انتخاب کردم. آن شرکت مارکتینگ سرویس . اند . ریسرچ خیلی به من کمک کرد. با این که بورس، بورس راه و ساختمان بود . من صنایع غذایی را انتخاب کردم . چون می دیدم آینده بهتری دارد. از صنایع غذایی هم گوشت را انتخاب کردم. چون سوددهی بیش تری داشت .

شما از یک مقطعی بالاخره تشکیل هیات مدیره دادید. چند نفر از اعضای هیات مدیره از خانواده شما هستند؟

روزهای اول که شرکتی را تاسیس می کردیم مثل شرکت سولیکو یا دمس یا شرکت تهران، براساس شرکایی که داشتیم اعضای هیات مدیره تشکیل می شد. شرکت آمل را که تاسیس کردیم، چون برادرم آمل بود من و دو تن از برادرانم و یکی از دوستانمان اعضای هیات مدیره شدیم. در بوشهر هم هیات مدیره چهار نفره بود که همه غریبه بودند. در کاله هم چون سهام دار اصلی خودم بودم اعضای هیات مدیره غیر از خودم، دو تن از برادرانم و یکی از دوستانم بودند. اما تصمیم گیرنده در همه این شرکت ها خودم هستم.

نفر چهارم در هیات مدیره چه می کند؟

در واقع، کار خانه ها دو نفره اداره می شوند. کل کارهای مربوط به شرکت را انجام می دهند . کلیه برنامه ریزی، بازاریابی، فروش، خرید ماشین آلات با خودم بوده و هست . این افراد فقط تصمیمات من را اجرا می کنند .

چرا؟ چه فلسفه ای دارید که نمی خواهید هر یک از اعضای هیات مدیره حوزه خاصی را اداره کنند؟

یک موقعی هست که کار تازه شروع می شود. ما نه امکانات و نه بودجه ای داریم تا بتوانیم کار را بر اساس روال مهندسان مشاور تنظیم کنیم. هر واحدی که شروع کردم از صفر شروع کردم. یعنی حتی زمینش را قسطی می خریدم. ماشین را هم دست دوم می خریدم. تمام این ها را با حد اقل هزینه می خریدم. به این راه حل ها هم خودم می رسیدم. ممکن بود توزیع را به کسی محول کنم. اما با نظر من با دستور من و با برنامه من انجام می شد. این همه مسئولیت را به عهده می گرفتم برای این که بتوانم کار را جمع کنم. اما امروز که این شرکت ها شکل گرفته است،

شرکت ها را بر اساس سیستم های مدیریتی نوین اداره می کنم. یعنی می گویم در اعضای هیات مدیره باید یک فرد آشنا به امور مالی، فردی آشنا به بازاریابی یا تولید وجود داشته باشد. خودم هم هستم. آن ها هر کدام یک رای دارند، خودم دو رای. چون آن ها را از بین نیرو های جوان استخدام می کنم. همه جا کنار آدم های قدیمی یک آدم جدید استخدام می کنم. ۹۹ درصد آن ها فوق لیسانس هستند و از دانشگاه های معتبر فارغ التحصیل شده اند. چون می خواهم از ترکیب تجربه قدیمی ها و علم جدید بهره وری خوبی داشته باشم. این روش را هشت نه سالی هست که پیاده می کنم.

چه چشم اندازی برای این مجموعه دارید؟ برای نسل آینده آن را چه طور می بینید؟

من می خواهم این شرکتها را در حد شرکت های صاحب نام اروپایی امریکایی پیش ببرم. الان دارم با شرکت های بزرگی چون نستله، دنون، کمپینا، بل، هوخلند و امی صحبت می کنم. با هر کدام در زمینه ای خاص برای سرمایه گذاری صحبت می کنم. من محتاج پول نیستم، اما به تجربه دوست ساله آنها نیاز دارم. این شرکت ها پس از بررسی هایی که انجام دادند مجموعه ما را به عنوان بهترین در ایران تشخیص دادند. این برای من افتخار است که بعد از پانزده بیست سال به جایی رسیدم که شرکتی اروپایی ما را قبول دارد. توزیع و فروش را از جایی کپی نکردیم، بلکه ابداع کردیم. پیش از ما هیچ کس در ایران لبنیات را در سراسر ایران توزیع نمی کرد، اما ما این کار را انجام دادیم. از ابتدا روی کیفیت کار کردیم. استاندارد کیفی را از اول برای خودمان در نظر گرفتیم که حتی از استاندارد کیفی در ایران هم با لا تر بود. یعنی کیفیت محصولات ما طوری است که اروپایی ها آن را در حد استانداردهای اروپایی می بینند. با امکانات و تجهیزات و ماشین آلاتی که ما کار میکنیم در تصور اروپایی ها نیست که بتوانیم محصولات را با این کیفیت در این جا تولید کنیم و برایشان شگفت آور است.

به هر حال مسئله **جانشین واقعی** است که نمی توان از آن فرار کرد. آیا فکر کرده اید این سازمان باید بعد از شما هم حداقل به خوبی الان بچرخد؟

صد در صد باید بهتر از الان باشد. از روز اول به این موضوع فکر کرده ام. این مجموعه هایی که می سازم هیچ کدام را برای خودم نمی سازم. این ها را به وجود می آورم و تحویل یکی از آقایان می دهم. اگر دیروز من با کمک دوستان، کارخانه ای را راه اندازی کردیم امروز ما در ردیف دوم هستیم. ردیف اول مدیران جوانی هستند که این کارخانه را اداره می کنند. اگر ما کاله را با چهار لیتر شیر راه انداختیم و امروز با چهار صد تن شیر و ده تن پنیر به کارش ادامه می دهد، ما در ردیف دوم هستیم و مدیران جوان این کار را ادامه می دهند. روش ما مثل دوی چهار صد متر است. صد متر اول را ما رفتیم، برای صد متر دوم کار را به مدیران جوان سپردیم. و آن ها هم باید صد متر سوم را به دیگران بسپارند. اما شرکت باید به صورت عمودی بالا برود. من حیفم می آید، چون شرکتهای اروپایی رشدشان از من هم بیش

تر است. من می‌خواهم شتابم را از آنها بیش‌تر کنم. مجموعه‌ام را بهتر کنم. من دنبال نوآوری و تاسیس شرکت‌های جدید هستم.

آیا ضوابط کاله، شرایط وارد شدن به بورس را دارد؟

من نمی‌خواهم وارد بورس بشوم.

نمی‌خواهید شرکت را سهامی عام کنید؟

نه. من نیازی به پول ندارم. من نیاز به اطلاعات و نوآوری دارم. این‌ها برای من میلیاردها دلار ارزش دارد. من به کمک این اطلاعات می‌توانم بقیه‌ها را بهتر بسازم و راهبری کنم. واحدهای جدید را با اصول اروپایی بسازم.

ضعف‌های عمده نظام سیاست‌گذار ما کجاست؟

من وارد این مقولات نمی‌شوم کاری به این‌ها ندارم. هر چه باشد من مسائلم را حل می‌کنم و تا به حال هم همین اتفاق افتاده است. بگذارید مثالی برای شما بزنم. دولت و وزیر صنایع وقت گفت به تو ارز نمی‌دهم. می‌خواستم کارخانه لبنی آمل را راه بیندازم. از وزیر وقت در خواست ارز برای وارد کردن ماشین‌آلات کردم اما نپذیرفتند. این موضوع مرا ناامید نکرد. با ارز آزاد ماشین‌های دست دوم خریدم و کارم را راه انداختم. یک روز همان آقای وزیر، کارخانه‌دارها را جمع کرد تا نسبت به ارزی که از دولت گرفته بودند پاسخ‌گو باشند. من یک کارتن همراه خودم به جلسه برده بودم. وقتی نوبت به من رسید کارتن را باز کردم و انواع پنیری را که تولید کرده بودیم به ایشان نشان دادم: پنیر گودا، پارمسان، پروسس. پرسید اینها چیست؟ گفتم مگر نمی‌خواهید پنیر تولید کنید. من بدون ارز دولتی این پنیرها را تولید کرده‌ام. این آدم یک مرتبه رنگ و رویش عوض شد. اخلاقی عوض شد و گفت آقایان من فردی مثل ایشان می‌خواهم. گفتم شما ارز را به این‌ها دادید، کار را از من می‌خواهید؟ گفت چه می‌خواهید؟ گفتم ارز، مجوز. به من دویست هزار دلار بدهید که این سه ماشینی که احتیاج دارم بیاورم. به هر حال من با هرسازی که بزنند می‌رقصم تا بتوانم مشکلم را حل کنم. هدف دارم و هدفم پول در آوردن نیست که بگویم برای من می‌ارزد یا نمی‌ارزد. هدف من ایجاد کار است. ایجاد صنعت است. بقای کشور را در صنعت می‌بینم نه تجارت، متأسفانه مملکت به سمت تجارت پیش می‌رود.

تنوع محصول شما زیاد است. حتی محصولاتی که با سلیقه و ذائقه ایرانی‌ها هماهنگی ندارد. به همین دلیل بخشی از محصولات شما با استقبال عمومی مواجه نمی‌شود. با چه نگاهی به تولید محصول جدید می‌پردازید؟

من از ابتدا دنبال نوآوری بودم. هرچیزی که در اروپا می‌دیدم می‌خواستم این‌جا تولید کنم. بعضی از محصولاتم مورد استقبال هم واقع نمی‌شد. دولت ما را به علت نوآوری جریمه می‌کرد. ما جریمه را هم قبول می‌کردیم. جنس ما را

حراج کردند به این علت که جنس نو تولید می کردیم. اما من باز هم جنس نو تولید می کردم. سهمیه من را قطع کردند. اما باز هم جنس نو تولید می کردم. این یک خواسته است. یادم می آید روزی در شرکت داشتیم ماست می خوردیم. ماست آن موقع ۲/۵ درصد چربی بود که صنایع شیر تولید می کرد. روی میزان مقاداری خامه بود. با ماست مخلوط کردم دیدم چیز جالب و خوشمزه ای است به مدیر تولید گفتم فردا باید ماست خامه ای تولید کنی؟ گفت ماست خامه ای چیه؟ گفتم : هیچی چربی شیر را بالا می بری یک کمی هم خامه می ریزی می شود ماست خامه ای. چون صنایع شیر (پگاه) ماست ۲/۵ درصد داشت به بچه ها گفتم ماست کارخانه ما باید حداقل سه درصد چربی داشته باشد. ما باید فرق داشته باشیم. در مورد ماست چکیده هم همین اتفاق افتاد. فکر کردم چرا نباید ماست سنتی خودمان را تولید کنیم. شاید بیش از یک سال طول کشید تا ما توانستیم تولید ماست چکیده را ماشینی کنیم . واقعیت این است که برایم مهم نبود بازار این را قبول می کد یا نه. من تولید و نوآوری را دوست دارم. فکرمی کنم هرکس ذایقه ای دارد. هیچ دلیلی وجود ندارد همه از پنیر فتا خوششان بیاید. من عشقم تولید و نوآوری است. این تنوع تولید باعث ضرر من هم می شود. اما برایم مهم نیست. ضرر را هم قبول می کنم تا لذت ببرم. در پایان بسیار از شما سپاسگزارم که وقتتان را در اختیار اینجانب قرار دادید . امیدوارم که همچنان در کارتتان موفق باشید و خوانندگان نیز از این مصاحبه خوششان آمده باشد و برایشان مفید واقع شود . با آرزوی اینکه روزی من و بقیه اعضای همیار کارآفرین بتوانیم خود یک کارآفرین موفق شویم .