



سنگ آزمایی

حمید شاکر

## رشد، نقطه مقابل شکست

(قسمت دوم)

در یادداشت قبلی بر این نکته تاکید کردم که رشد برای سازمان‌ها یک انتخاب نیست، اجبار است. درواقع هیچ سازمانی نمی‌تواند به وضعیت فعلی خود قانع باشد، زیرا در فضای کسب‌وکار امروز چیزی به اسم ثبات وجود ندارد؛ درنتیجه سازمان‌هایی که به دنبال رشد نیستند، درحقیقت در حال پس‌رفت هستند که درنهایت به شکست ختم خواهد شد. فرض کنیم شما هم با من هم‌عقیده شده‌اید که سازمان‌های ایرانی اگر نتوانند برای رشد برنامه‌ریزی و آن را اجرا کنند، محکوم به شکست هستند. اما هنوز یک سوال اساسی باقی می‌ماند: چرا سازمان‌های ایرانی از رشد غافل مانده‌اند؟ بد نیست نگاه دقیق‌تری به رشد سازمان بیندازیم.

ساده‌ترین توضیحی که می‌توان برای رشد سازمانی بیان کرد این است که رشد سازمان نه یک هدف بلکه مسیر تحقق اهداف سازمان است. اهداف سازمان در چند سطح تعریف می‌شوند. در بالاترین سطح، ماموریت سازمان است؛ یعنی دلیلی که یک کسب‌وکار وجود دارد. یک کاسب می‌تواند سازمان خود را در قالب ماموریت‌های متفاوتی تاسیس کند. مثلا یک سوپرمارکت می‌تواند برای «فروش خواربار به ساکنان یک محله» تاسیس شود؛ همان سوپرمارکت را می‌توان برای «کمک به رفاه مردم از طریق تسهیل دسترسی آن‌ها به محصولات باکیفیت» نیز تاسیس کرد. بعدتر اشاره خواهد شد که ماموریت بزرگ‌تر فضای رشد بهتری را فراهم خواهد کرد. در سطح پایین‌تر، بعد از ماموریت، استراتژی‌های سازمان وجود دارد؛ مثلا آیا سوپرمارکت ما می‌خواهد غذای گرم هم بفروشد یا شعبه دومی در محله بالایی افتتاح کند و یا اینکه می‌خواهد یک میوه‌فروشی در کنار خود بزند. هر کدام از این موارد در استراتژی‌های سازمان تعریف می‌شوند. در سطح بعدی، زیر استراتژی، تاکتیک قرار دارد؛ اینکه سوپرمارکت می‌خواهد با کدام دسته از تولیدکنندگان و شرکت‌های پخش همکاری کند و چند کارمند داشته باشد و یا اینکه سرویس تحویل درب منازل سریع‌السیرو یا روزانه داشته باشد یا خیر، همگی در این سطح مشخص می‌شوند. به نوعی سلسه مراتبی از اهداف وجود دارند. هر کدام از این اهداف زمانی معنی می‌یابند که در راستا و در تعامل با دیگر اهداف در سطوح مختلف باشند؛ مانند دانه‌های یک تسبیح و رشد سازمانی درواقع همان نخ این تسبیح است که این اهداف را در راستای هم قرار می‌دهد تا اطمینان حاصل کند از کوچک‌ترین فعالیت سازمان تا مهم‌ترین استراتژی‌های آن در تعامل با یکدیگرند. مشکل سازمان‌های ایرانی هم دقیقا همین است که فعالیت‌های روزانه آن‌ها شاید به‌تنهایی موفقیت‌آمیز به نظر برسد ولی تضمین‌کننده موفقیت سازمان نیست، زیرا نه ماموریت آن‌ها مشخص است، نه استراتژی‌های آن‌ها!

از طرف دیگر، هر سازمانی متشکل از گروه‌های مختلف ذی‌نفعان است. کارمندان، مشتریان، تامین‌کنندگان، کل جامعه و درنهایت هم صاحبان (سهامداران آن) تشکیل‌دهنده مجموعه ذی‌نفعان هر سازمانی هستند. رشدی پایدار است که همه ذی‌نفعان سازمان را با خود در مسیر پیشرفت قرار دهد. هرگاه هر کدام از این ذی‌نفعان در چرخه رشد از قلم بیفتند، سازمان به جای رشد، سریع‌تر به سمت شکست گام برخواهد داشت. مثلا در مورد مشتریان سازمان، یک سوپرمارکت را در نظر بگیرید که در محله‌ای قرار دارد. دلیل خرید افراد از این فروشگاه، مکان آن نسبت به رقباست که سهولت دسترسی را فراهم می‌کند. تقریبا در هر محله‌ای یکی از این فروشگاه‌ها وجود دارد. فرض کنید برای رشد تصمیم می‌گیرید که سوپرمارکت دودهنه را تبدیل به یک هایپرمارکت بزرگ کنید و برای این منظور فضای خارج از محدوده مسکونی را انتخاب می‌کنید. ولی نه تنوع محصولات را اضافه کرده‌اید، نه قیمت فروش را کاهش داده‌اید و نه فرایند خرید را تسهیل کرده‌اید! صرفا فضا را بزرگ‌تر کرده‌اید تا فروش را افزایش دهید. درواقع شما انتظار دارید مشتری از ارزشی که در موقعیت مکانی سوپر محله‌اش برای او وجود دارد دست بکشد و زمان بیشتر و مسیر دورتری را طی کند، ولی به‌هیچ‌وجه به او هیچ امتیاز جایی‌گزینی ندهید. به نظر شما آیا این انتظار معقولی است که از مشتری خود بخواهید شما را در فرایند رشد همراهی کند در حالی که اصلا در هیچ کجای این فرایند او را در نظر نگرفته‌اید. متأسفانه برخی سازمان‌های ایرانی در برنامه‌های توسعه خود دو گروه مهم مشتریان و همچنین کارمندان را فراموش می‌کنند و بیشتر نگاه به سمت صاحبان سازمان دارند که نتیجه آن می‌شود تجربه بد سازمان‌های ایرانی از رشد و قناعت آن‌ها به حفظ وضع موجود.

مشاور و محقق کسب‌وکار

## پلنگ و رنگ پوستش

در جوامع غربی یک ضرب‌المثل قدیمی رایج است که می‌گوید: «پلنگ نمی‌تواند نقطه‌های سیاه پوستش را عوض کند.» بحث بر سر عوض کردن چیزهایی است که فکر می‌کنید در زندگی جز بدیاری و دردرس چیزی برایتان نداشته‌اند. اینکه دست از عادت‌ها و تصمیم‌هایی که شما را به سوی ناکامی می‌کشاند بردارید. خیلی‌ها وقتی صحبت از شکست‌هایشان می‌کنند دقیقا می‌دانند کدام عادت و تصمیم و ویژگی شخصیتی‌شان باعث‌وبانی آن بوده، اما می‌گویند باز هم نمی‌توانند از آن دست بکشند! یکی از اولین کارها برای کنار گذاشتن این عادت‌های بد این است که آن‌ها را روی کاغذ بیاورید. پس توصیه مهم شکست‌خوردگان را جدی بگیرید: «با یک قلم و کاغذ شروع کنید!»

## ۸ نکته



مشاور املاک محله امیرآباد از تصمیم اشتباهی می‌گوید که زندگی‌اش را عوض کرد

## خاطره تلخ همه آن ساختمان‌هایی که ساخته نشدند



رضا جمیلی

reza.jamili@gmail.com

«می‌توانستم یکی از برج‌سازهای تهران باشم؛ از همین میلیاردرهایی که ماشین‌های آن‌چنانی سوار می‌شوند و ویلای چندهزار متری اینجا و آنجا دارند. آخر دبی هم شد جای زندگی؟ آدوم پول مملکتش را برادر دیردبی برج بسازد؟ اگر ادامه داده بودم، برج‌ساز شده بودم آن هم در همین مملکت خدما. اما نشد؛ ول کردم. فکر می‌کردم همیشه دست‌وپالم پر است و می‌توانم هر کاری بخواهم انجام بدهم، امروز می‌فهمم که فرصت‌ها همیشه نیستند...» علی نقابتی در بنگاه املاک جمع‌وجوری وسط محله دوست‌داشتنی و باطراوت امیرآباد تهران نشسته و گه‌گاه بین خاطرات روزهای ناکامی و شکست‌های جوانی و میانسالی‌اش سر بلند می‌کند و کار مشتری را راه می‌اندازد. «بن‌یست پریان، همین کنار کلیسا، یک یک‌خواه در‌ست‌وحسابی دارم. پولت نقد باشد می‌توانم ۲۸۰۰ برایت ردیفش کنم...» انگار پول زوج جوان نقد نیست؛ یا شاید هم به ۲۸۰۰ میلیون تومان نمی‌رسد! «این جوان‌های مردم‌دربه‌دریک آلونک هستند، بعدطرف میلیارد میلیارد پول برمی‌دارد و می‌برد دبی برج فلان طبقه می‌سازد!» بحث ساخت‌وساز از زبانش نمی‌افتد؛ خاطره ساختمان‌سازی‌وقتی به‌قول خودش «پول ارزشی داشت» جایی بس ذهنش مانده و هر روز که پشت میز رنگ‌رورفته بنگاهی که صاحبش کس دیگری است و سود اصلی آن به جیب او می‌رود می‌نشیند برایش زنده می‌شود. «سی سال پیش امیرآباد خانه خریدم. در همین کوچه‌ای که کلیسای اشوریان ابتدایش هست. پول در دستم بود. خانه را خریده بودم که بفروشم. خریدوفروش می‌کردم و بعد هم ساخت‌وساز شد شغلم. عاشق ساختن بودم. نمی‌دانید وقتی یک خانه از پایین شروع می‌کند به بالا رفتن چه حس خوبی دارد. آدم احساس می‌کند چیزی را خلق می‌کند. بعد کلیدش را می‌دهی دست مشتری و یک زندگی می‌رود زیر سقفی که تو ساخته‌ای... سودش هم خوب بود...» اگر ادامه داده بودم الان نشسته بودم در بنگاه یکی دیگر فایل‌های رهن و اجاره را بالا می‌پایین کنم...» ادامه دادن؛ ماندن در حرف‌های که بالا و پایینش را خوب می‌شناسی و ظرافت‌ها و سختی‌هایش را از بر هستی بعضی وقت‌ها شرط موفقیت‌های بزرگ زندگی است. نقابتی در اوج خوش‌یاری‌هایش، در همان روزهای خوب ساختن و برافراختن دیوارها و سقف‌ها، به سرش می‌زند برود در کار خریدوفروش ماشین! «الان مد شده جوان‌ها تا تقی به توقی می‌خورد به همدیگر توصیه می‌کنند فیلد را عوض کن! عوض کردن فیلد برای من یکی که هیچ سودی نداشت...»

### دنیای قشنگی است اما...

آقای نقابتی همین روزها شصت‌ساله می‌شود؛ خنده‌رو و مرتب و نسبتا خوش‌لباس است. تمام کوچه‌پس‌کوچه‌های امیرآباد را با جزئیاتی در حد اندازه درخت‌هایش بلد است. می‌گوید شکست برای پدری که بچه‌سی‌وهفت‌ساله‌اش به‌خاطر مشکل مالی هنوز نه خان‌ای دارد و نه ازدواج کرده مفهوم سنگین و غریبی دارد. «می‌توانم از صندها معامل‌ای که در زندگی‌ام کرده‌ام و نتیجه‌ای جز ضرر نداشته به‌عنوان تجربه‌های شکست‌خورده زندگی‌ام برای شما بگویم. اما فکر می‌کنم هیچ شکستی بالاتر از این نیست که ببینی فرزند رشیدت خواسته‌هایی دارد و تو از پس برآورده کردن آن‌ها بر نمی‌آیی. شکست که همه‌اش مالی نیست؛ همین که زورت

در جوامع غربی یک ضرب‌المثل قدیمی رایج است که می‌گوید: «پلنگ نمی‌تواند نقطه‌های سیاه پوستش را عوض کند.» بحث بر سر عوض کردن چیزهایی است که فکر می‌کنید در زندگی جز بدیاری و دردرس چیزی برایتان نداشته‌اند. اینکه دست از عادت‌ها و تصمیم‌هایی که شما را به سوی ناکامی می‌کشاند بردارید. خیلی‌ها وقتی صحبت از شکست‌هایشان می‌کنند دقیقا می‌دانند کدام عادت و تصمیم و ویژگی شخصیتی‌شان باعث‌وبانی آن بوده، اما می‌گویند باز هم نمی‌توانند از آن دست بکشند! یکی از اولین کارها برای کنار گذاشتن این عادت‌های بد این است که آن‌ها را روی کاغذ بیاورید. پس توصیه مهم شکست‌خوردگان را جدی بگیرید: «با یک قلم و کاغذ شروع کنید!»

## تجربه شکست

روایت زمین‌خوردن و برخاستن

کارآفرین ایرانی – کانادایی از درس‌های مفید شکست می‌نویسد:

## موفقیت فرمول یکسانی ندارد

مارک قرم‌زیان، که فرزند یک خانواده سرمایه‌گذار ایرانی – کانادایی است، امروز در فهرست کارآفرینان خلاق جهان قرار دارد. او یکی از بنیان‌گذاران وب‌سایت AppBoy است که کار اصلی‌اش شناسایی نقاط ضعف اپلیکیشن‌های موبایلی و ارتقای کاربری آن‌هاست. این وب‌سایت مجموعه‌ای از خدمات بازاریابی را برای سازندگان نرم‌افزارهای هوشمند عرضه کرده و زمینه پیشرفت آن‌ها را فراهم می‌کند. اما مارک همانند بسیاری از کارآفرینان هم‌نسلش، مسیر راه‌اندازی کسب‌وکار خلاق را به‌سادگی نیپیموده است. او که علاوه بر بنیان‌گذاری شرکتش، از نویسندگان سایت کارآفرین است، در یادداشتی درباره تجربه شکست می‌نویسد:



بهاره بدیعی

bahareh.badiee@gmail.com

می‌خواهند با ایده‌ای بزرگ، شگفت‌انگیز و خلاق با به میدان بگذارند. می‌خواهند اولین باشند و بهترین. بنابراین به محض اینکه در کار خود بهترین، موفق‌ترین و بزرگ‌ترین نباشند، ترس از شکست به سراغشان می‌آید. گمان می‌کنند همه درها به رویشان بسته شده و خودشان را به سرآشویی شکست سوق می‌دهند، در حالی که با شکست همه چیز تمام نمی‌شود. شکست تنها مرحله دشواری از بازی پیروزی است، نه پایان آن.

زمانی که برای اولین بار به‌تنهایی ایده راه‌اندازی وب‌سایتی برای اپلیکیشن‌های موبایلی را مطرح کردم، گمان می‌بردم خلاق‌ترین و شکست‌ناپذیرترین ایده کارآفرینی را در سر پرورانده‌ام. در حالی که در طراحی اولیه کار نقاط ضعفی وجود داشت که باعث شد در چند ماه اولیه کار وب‌سایت، شرکت‌های نرم‌افزاری به سراغ ما نیایند. می‌توانستم همان روزها زانوی غم بغل بگیرم، اما با وجود ترس از شکست، سعی کردم به دنبال در باز دیگری بگردم. با همکاری «بیل ماکنسون» توانستم طراحی شرکت مجازی‌مان را عوض کنیم و کار را ادامه دهیم. می‌خواهم بگویم تا همه راه‌ها را امتحان نکرده‌اید، خودتان را شکست‌خورده نپندارید.

### مشتریان همیشه وفادار نیستند

تصور کنید بنگاه کسب‌وکارتان را راه‌اندازی کرده‌اید؛ سرمایه‌گذاران روی شما حساب می‌کنند، تیم کارآفرینی‌تان بدون نقطه‌ضعف به جلو می‌رود و مشتریان اولیه خود را در چنگ دارید. آیا این به معنای موفقیت شماست؟ هرگز چنین فکری نکنید. یکی از نقاط ضعف کارآفرینان، درست در مراحل پیشرفت کاری، بی‌توجهی به ظرفیت‌های مخاطبان است. کسانی که به همان سرعت که شما را بزرگ کرده‌اند، قادرند شما را به زمین بزنند. مشتریان الزامی به وفاداری به تجارت شما ندارند. آن‌ها در طمع بهترین و کاربردی‌ترین محصول هستند. بسیاری از آنها حتی شما را از نزدیک ندیده‌اند و تنها محصول شما برایشان ارزشمند است. بنابراین به محض آنکه رقیب حرفه‌ای‌تری سر برآورد، شما را رها می‌کنند. اگر می‌خواهید از جانب مخاطباتان طرد نشوید، همواره هوایشان را داشته باشید. در دنیای امروز، کسب‌وکاری موفق است که مشتری‌محور باشد، انتقادات را جدی بگیرد و در پیش‌بینی نیاز مخاطب بی‌وفایش، چند گام جلوتر باشد.

### شکست همه درها را نمی‌بندد

به‌عنوان یک کارآفرین، می‌دانم که همه فعالان این عرصه

### پیش‌بینی

زمانی که برای اولین بار به‌تنهایی ایده راه‌اندازی وب‌سایتی برای اپلیکیشن‌های موبایلی را مطرح کردم، گمان می‌بردم خلاق‌ترین و شکست‌ناپذیرترین ایده کارآفرینی را در سر پرورانده‌ام. در حالی که در طراحی اولیه کار نقاط ضعفی وجود داشت که باعث شد در چند ماه اولیه کار وب‌سایت، شرکت‌های نرم‌افزاری به سراغ ما نیایند. می‌توانستم همان روزها زانوی غم بغل بگیرم، اما با وجود ترس از شکست، سعی کردم به دنبال در باز دیگری بگردم.

