

خودشناسی در مواجهه با شکست

در هر شکست جنبه جدیدی از شخصیتتان برای شما آشکار می شود. این از مهم‌ترین دستاوردهای شکست است. اگر بعد از ناکامی زیر میز بنزید و همه چیز را به هم بریزید، روشن می شود که تاب‌آوری شما در برابر مشکلات خیلی پایین است. اگر کاسه کوزه را سر خانواده و دوستانتان بشکنید، یعنی اهل فرافکنی و فرار از مسئولیت هستید و... در حالی که اگر کمی به این خودشناسی واقف باشید و در برابر آن گارد نگیرید، می‌توانید خود و اموراتان را اصلاح کنید. این یکی از همان درس‌های خوب شکست است؛ البته اگر قدرش را بدانید.

یکشنبه ۲۲ آذر ۱۳۹۴ ● شماره سی و چهار

ا ت ی ۷ ع ح ن و



مهدی علیپور از تجربه راه‌اندازی و تعطیلی اولین کسب‌و کارش می‌گوید

پایان تلخ رستوران غذاهای سالم



● **رضا جمیلی** ●

reza.jamili@gmail.com

|||||

در دنیای استارت‌آپ‌ها برای خودش یک باکتر است. دواو درمان و مشاوره‌های تخصصی راه‌اندازی استارت‌آپ را تخصص خودش می‌داند. کارگاه‌های مختلفی در سطح کشور برگزار می‌کند و ویدیوهای آموزشی‌اش طرفدارهای درخوری دارد. عنوان جذابی که برای سایش انتخاب کرده باعث شده تا خیلی‌ها خودش را هم با آن می‌شناسند؛ عنوانی که به اسم شخصیت‌های فضایی فیلم‌های کوبریک می‌خورد. پشت این عنوان اما یک تله‌پچه خفیف مشهودی شنیده می‌شود که متعلق به مهدی علیپور است. جوان خنده‌رو و پراثرژی ۳۴ ساله‌ای که در دانشگاه آزاد کامپیوتر خوانده و بعد از آن دو مدرک ارشد یکی در مدیریت کسب‌و کارهای الکترونیک و دیگری در کارآفرینی گرفته. «کنتر» اما همیشه همه راهکارها را نمی‌داند؛ یا به‌قول خودش می‌داند و نمی‌تواند کاری کند. به‌خصوص وقتی صحبت از تجربه‌اشبیزی و راه‌انداختن شغل مورد علاقه‌اش یعنی رستوران داری باشد!

● عشق به غذا و پخت‌وپز

«علاقه شخصی من به آشپزی حرف دیروز و امروز نیست. در مهمانی‌ها، دوست و فامیل همیشه به غذاهایی که من می‌پزم ابراز علاقه می‌کنند. اعتقاد دارم آدم باید به کاری را انجام دهد که به آن علاقه دارد. حرکت براساس علاقت یکی از رموز موفقیت هر کسب‌وکاری است. البته شرط کافی نه لازم!» براساس همین علاقه سال ۸۴ به همراه برادرش که او هم یک آشپز تمام‌عیار است به طور جدی به راه‌اندازی رستوران فکر می‌کنند. اما مثل همه کارهایش براساس شیوه‌های نوین دست‌به‌کار می‌شود. «در کسب‌وکار و کارآفرینی یک مفهومی داریم به اسم اعتبارسنجی. یعنی وقتی می‌خواهید کاری انجام دهید باید ببینید چقدر آینده آن روشن است و مشتری‌ها در آینده تا چه اندازه از آن استقبال می‌کنند. به همین دلیل قبل از اینکه رستوران را راه بیندازیم در نمایشگاه بین‌المللی مشهد یک غرفه گرفتیم و نمونه‌های غذایمان را عرضه کردیم. ایده‌مان عرضه غذای سالم بود. آن موقع هنوز جو غذاهای سالم و سستی اینقدر فراگیر نشده بود. استقبال خوبی از غرفه شد و به این نتیجه رسیدیم که می‌توانیم ایده رستوران غذاهای سالم را عملی کنیم. این کار را کردیم و اسمش را گذاشتیم غذای سفید.» علیپور و برادرش منوی متنوعی از غذاهای ایرانی تدارک دیدند و جای کوچکی را اجاره کردند و کر کره را دادند بالا. اما در اولین سالگرد تأسیس رستوران مشکل خودش را نشان داد. یکی از همان مشکلاتی که در کسب‌و کارهای سنتی ایران خیلی شناخته‌شده و قابل پیش‌بینی است. «کار رستوران حساسی گرفته بود. مشتری‌های زیادی داشتیم و اسم‌ورسمی به هم زده بودیم. درآمد هم خیلی خوب بود. اما صاحب‌ملک که دید چرخ کسب‌وکار ما خوب می‌چرخد حاضر نشد قرارداد اجاره را تمدید کند. گفت با من را شریک کنید یا جمع کنید. ما هم جمع کردیم!» رستوران‌دار سابق فکر اینجا را نکرده بود. اینکه وقتی کاروبار به راه می‌شود آدم‌های زیادی برای سهم بردن از آن خیز برمی‌دارند. خودش می‌گوید فکر اینجا را که کرده بود اما راه‌حلی برای آن نداشت. «موقع عقد قرارداد خیلی‌ها به من گفتند که قرارداد اجاره را حداقل سه‌ساله ببند. من هم همین قصد را داشتم اما مالک قبول نکرد و گفت سال‌به‌سال تمدیدش می‌کنیم. قول مساعد هم داده بود که

این کار را بکند، اما نکرد. مجبور شدیم در اوج موفقیت رستوران به دنبال جایه‌جایی باشیم. ضربه بزرگی بود ولی تصمیم گرفته بودیم که نگذاریم ما را از پا درآورد.»

■ یک قرارداد جدید؛ یک فسخ تازه!

«مردم غذاهایی چون حلیم‌بادمجان را دوست دارند. آن‌ها را به فست‌فود ترجیح می‌دهند. این ارزش اساسی کار ما بود؛ غذای سالم و ایرانی.» همین ارزش هامشتری‌های پروپاقرصی برای رستوران سفید جمع کرده بود. به قول علیپور در نتیجه فشار افکار عمومی مجبور بودند کار را رها نکنند. جای جدیدی پیدا می‌کنند و قرارداد می‌بندند و دکور می‌زنند و کار را شروع می‌کنند. «وقتی دبیداری سراغ شما بیاید انگار ول کن نیست. تازه کار دکور تمام شده بود که خبر بد از راه رسید. مالک افتاد و مردآورته او هم تصمیم گرفتند آنجا را بفروشند. هر چه گفتیم ما کلی خرج کرده‌ایم تا رستوران را آماده کنیم، آن‌ها تصمیمشان را گرفته بودند و کوتاه نمی‌آمدند.» هزینه‌هایی را که کرده بودند به آن‌ها پس دادند و ملک را فروختند. علیپور و برادرش مجبور شدند وسایل را ببرند بگذارند زیرزمین خانه‌شان! «تا روزی که وسایل را فروختیم به راه‌اندازی مجدد فکر می‌کردیم. مشتری‌ها هم زنگ می‌زدند و پیگیری بودند که ما دوباره کی باز می‌کنیم. روی سایتمون پیام می‌گذاشتند. اما راستش وقتی وسایل را فروختیم دیگر مطمئن بودیم که رستوران داری تمام شد! انگیزه‌ای برای ادامه کار نداشتیم.» اما چرا انگیزه نداشتند؟ چرا کسی که ادعا می‌کند کار را براساس اصول راه‌اندازی کسب‌وکارها پیش برده بعد از یک سال انگیزه‌اش را برای ادامه کاری که مشتری بالقوه زیادی هم دارد از دست می‌دهد؟ دکتر جواب جالبی به این سوال می‌دهد: «من هزینه فرصت شخصی کردم و بعد تصمیم گرفتیم ادامه ندهیم. راستش موضوع اصلی به چشم‌انداز کار مربوط می‌شود. چشم‌انداز من و چیزی که همیشه دوست داشتم این بود که یک روز رستورانی بزنم که مردم برایش صف بکشند. همین‌طور هم شد. اواخر کار مردم می‌آمدند غذا می‌گرفتند و می‌رفتند روی کاپوت ماشینشان می‌نشستند و می‌خوردند. وقتی به اینجا رسیدیم احساس کردم این ته قضیه است. جلوتری وجود ندارد؛ به عبارتی چشم‌انداز کوچکی تعریف کرده بودیم که خیلی زود به آن رسیدیم و انگیزه برای ادامه از دست رفت.» علیپور آن زمان که پشت‌دخل رستوران می‌یستاد و یا زیر اجاق رستوران را کمپوزیادمی کرد، دانشجوی فوق لیسانس کارآفرینی بود. می‌گوید: «هیچ وقت برایم مشکل نبود که غذا بگذارم جلوی مشتری‌هایم. به‌خصوص مشتری‌هایی که غذای من را دوست داشتند.» با این حال اشتباهاتی را که منجر به تعطیلی رستوران شد بخش مهمی از درس‌هایی می‌داند که این روزها در کارگاه‌های مرتبط با کارآفرینی در مورد آن‌ها صحبت می‌کند. «دو اشتباه بزرگ کردیم. یکی اینکه چشم‌انداز بزرگی چون راه‌اندازی ۲۰ شعبه در سراسر ایران برای خودمان تعریف نکرده بودیم. دوم اینکه منوی خیلی پردردسری طراحی کرده بودیم. حدود ۴۴ نمونه غذا که کار ما را خیلی سخت کرده بود. باید تمرکز مان را می‌گذاشتیم روی یک منوی محدود.» سیر علاقه علیپور از غذا به مطالعه و خودشناسی مسیر کسب‌و کارهای او را هم مشخص می‌کند. اول رستوران راه انداخت، بعد اپلیکشنی مرتبط با مطالعه و کتابخانه آنلاین طراحی کرد و حالا هم استارت‌آپی به اسم «میلوژی» دارد که درباره خودشناسی است. می‌گوید همیشه کاری را انجام می‌دهد که به او رضایت درونی بدهد. رستوران داری تمام شد چون دیگر رضایتی از آن کسب نمی‌کرد. به همین سادگی.

تجربه شکست

روایت زمین خوردن و برخاستن



کتینو | ۰۷

روایت زمین خوردن یک کارآفرین جوان به علت خوش بینی زیاد

مرگ ایده در برابر چشمانم

برای تمام کسانی که قصد ورود به دنیای کسب‌وکار را دارند یا می‌خواهند ایده‌ای که مدت‌هاست به آن فکر می‌کنند را عملی کنند، همواره ترس از زمین خوردن و شکست در کار وجود دارد. ترسی که در دنیای امروز چندان بی‌راه نیست و تجربه‌های مکرر ناکامی کارآفرینان جوان مهر تاییدی است بر آن. اما روند کارآفرینی با شکست تمام نمی‌شود، شکست تنها مرحله‌ای دشوار از راهی است که انسان‌های خلاق با آن مواجه می‌شوند و با پشت سر گذاشتن آن دوباره به مسیر دنبال کردن رویاها و ایده‌های خود بازمی‌گردند. «دان اسمیت‌میر» عقیده متفاوتی درباره اشتباهات مسیر کارآفرینی دارد. به نظر او تجربه شکست نه خیلی دشوار است و نه ترازوی.



● **بهاره بدیعی** ●

bahareh.badiee@gmail.com

|||||

«شکست ترازوی نیست. این اصلی است که به آن اعتقاد دارم. اگر کارآفرینی را دیدید که از تجربه‌های پیاپی شکست خود می‌نالد، به او شک کنید. او نه کارآفرین درست‌وحسابی است و نه الگوی خوبی برای شما خواهد بود. تجربه شکست مثل تجربه نزدیک شدن به مرگ یا پشت سر گذاشتن یک بیماری طولانی است. از دور هولناک است، اما شخصی که آن را پشت سر گذاشته، از آن پس زندگی راحت‌تر و قطعاً روند کارآفرینی مثبت‌تری در پیش خواهد داشت.» اسمیت‌میر یکی از هزاران جوانی است که در دنیای استارت‌آپ‌های فناورانه و اینترنتی به دنبال ایده خلاقش رفته، به گمان خودش تمام جوانب کار را سنجیده، اما درنهایت ایده‌اش در دنیای مجازی پایدار نماند.

■ استقلال از سرمایه‌گذار

ایده اولیه دان و همکارانش که «اتاق خانواده» نام داشت، راه‌اندازی اپلیکشنی در فضای شبکه‌های اجتماعی بود که بتواند اعضای خانواده را به هم وصل کند و به آن‌ها امکان گفت‌وگوی خصوصی بدهد. زمانی که اسمیت‌میر دنبال راه‌اندازی این اپلیکیشن بود، هنوز شبکه‌های گفت‌وگوی موبایلی اینقدر محبوب و همگانی نبودند و هدف گروه آن‌ها نزدیک کردن اعضای دور از هم خانواده به واسطه شبکه‌های اجتماعی بود. «این ایده برای من بسیار جذاب بود. خانواده خودم مدتی ساکن اروپا بودند و این ایده من را به آن‌ها نزدیک می‌کرد. فضایی خصوصی برای یک شبکه اجتماعی همگانی بود و می‌توانستیم با کسانی که دوستانشان داریم بدون مزاحمت ارتباط برقرار کنیم. اپلیکیشن ما روی فیس‌بوک و توئیتر نصب می‌شد و مطمئن بودیم به سرعت همه را به خود جلب می‌کند.» مدتی بعد به علت مشکلات حقوقی و تکراری بودن نام برنامه، اسم آن به «کینلی» تغییر پیدا کرد. «گاهی ایده‌های راه‌اندازی کسب‌وکار اینترنتی در نگاه اول فانتزی به نظر می‌رسند و شبیه سرگرمی هستند. آن‌ها با هدف راحتی مخاطب به بازار می‌آیند اما به‌هیچ‌وجه برای کارآفرینان سرگرمی و شوخی نیستند. کینلی هم برای ما ایده‌ای جدی بود. ما با مختصات راه‌اندازی اپلیکیشن‌های مجازی آشنا بودیم، مخاطبان را می‌شناختیم و می‌دانستیم چطور بازاریابی کنیم. تنها مشکل من خوش‌بینی بیش از اندازه‌ام بود. آنقدر به مسیری که به آن پا گذاشته بودم اطمینان داشتم که حاضر نبودم لحظه‌ای به شکست فکر کنم.» بی‌توجهی اسمیت‌میر و تیمش به



سنگ آزمایی

● **حمید شاکر** ●

|||||

آخرین خنده

«بدون مشتری هیچ کسب‌وکاری وجود ندارد.» در رستی این عبارت کوچک‌ترین تردیدی وارد نیست. ولی متأسفانه بسیاری از صاحبان کسب‌وکار در ایران در عمل به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی قدرتی معجزه‌اسا دارند برای چرخاندن چرخ‌های کاسبی خود بدون مشتری! البته چون در اکثر حوزه‌های بازار ایران، تقاضا بیشتر از عرضه بوده و معمولاً برای هر محصولی درنهایت مشتری وجود دارد، شاید طرز فکر این افراد زیاد هم اشتباه نباشد. به همین دلیل در ایران مفاهیم برندسازی، رضایت‌مندی مشتریان، بازاریابی، روابط عمومی و... به‌صورت سطحی و اگر نکویم بدوی، مورد رجوع فعالان حوزه کسب‌وکار قرار گرفته است. نتیجه هم اینکه در عمل مشتری از نظر فعال کسب‌وکار یک مجهول است در معادله سود و نه بیشتر. وضعیت ایران را مقایسه کنید با دنیای نوین کسب‌وکار که در آن سال‌هاست مشتری محور اصلی همه تصمیم‌گیری‌هاست و شرکت‌ها در رقابت با یکدیگر و برای پیشی گرفتن از همدیگر تلاش دارند هرچه بیشتر مشتری خود را بشناسند تا درنهایت بهتر بتوانند به نیازهای وی در تمام زنجیره ارزش، از طراحی و تولید گرفته تا ارائه محصول، پاسخ دهند. اما فضایی متفاوت ایران سبب شده که همین مشتری در نقشی در تصمیم‌گیری‌های کاسبان ایرانی ندارد، هر زمان که کوچک‌ترین اختیاری در انتخاب پیدا کند، ناشناخته‌ترین برندهای چینی و ترک را به قدیمی‌ترین برندهای ایرانی ترجیح دهد. درحقیقت نحوه فعالیت کاسب ایرانی که سال‌هاست به مشتری به دید «این نخريد بعدی می‌خرد» نگاه کرده است، سبب شده که نه کیفیت محصول ایرانی، نه قیمت آن و نه طراحی آن بتواند برای تحت تأثیر قرار دادن مشتری، برگی برنده در اختیار برند ایرانی قرار دهد؛ برای دانستن عمق مشکل بدینست‌نگاهی بیندازیم، به یکی از مباحث جدیدی که سه‌دهه است جایگاه مهمی در ادبیات نوین کسب‌وکار پیدا کرده است، ولی در ایران مصداق‌های زیادی برای آن نمی‌توان یافت.

در دنیای واقعی کسب‌وکار، سازمان‌ها عموماً واحدی به نام شکایات مشتریان دارند. در ایران هم اتفاقاً بر روی اکثر بسته‌بندی‌های محصولات، شماره تماس و جدیداً آدرس ایمیلی برای این منظور معرفی شده است. هدف اولیه از ارائه این مسیر تماس، برگرداندن نظر آن دسته از مشتریانی است که به هر دلیل از محصول مورد نظر ناراضی هستند. از این طریق هم خریداری که برای به طعمه انداختن او هزینه شده حفظ می‌شود و هم از تبلیغات منفی که ممکن است وی انجام دهد جلوگیری می‌شود تا مشتری‌های دیگر را به اصطلاح نرنزداند. البته این مسیر تماس در بحث کنترل کیفی هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. تا سال‌ها پیش سازمان‌های پیشرو سعی داشتند در گزارش عملکرد خود روند کاششی این تماس‌ها را نشان دهند و بر همین اساس هم نسبت به به کارگیری نیروها در سازمان خود اقدام می‌کردند. حتی در سیستم ارزیابی عملکرد پرسنل هم بر این مورد تأکید می‌شد. ولی سال‌هاست که دنیا متوجه اهمیت ارزش شکایات مشتریان شده است و درواقع برخی سازمان‌ها به این بخش به چشم یک منبع برای پیدا کردن برخی از ظرفیت‌های رشد سازمان نگاه می‌کنند. در این دیدگاه، مشتری ناراضی کسی است که بهترین آگاهی را نسبت به نقایص محصول دارد و اگر خوب یا او ارتباط برقرار شود می‌تواند ایده‌های مناسبی (حتی بهتر از واحد تحقیق و توسعه شرکت‌ها) جهت بهبود محصول به شما ارائه بدهد. درواقع هر تماسی که به بخش شکایات مشتریان می‌شود، الماسی است که به‌صورت سنگی تراش نخورده به طرف شما پرتاب می‌شود و وظیفه فرد پاسخگو است که آن را تراش دهد. بر همین اساس تصمیم‌گیران سازمان می‌بایست نگاهی به واحد شکایات مشتریان داشته باشند و ایده‌هایی را که از طرف مشتریان ناراضی و عصبانی مطرح می‌شود در برنامه‌های خود لحاظ کنند. هر ایده‌این مشتریان می‌تواند به‌طور جدیدی برای توسعه محصول باشد و در نتیجه سازمان‌ها به دنبال افزایش راه‌های تماس با این مشتریان هستند تا این ایده‌های رایگان مشتریان عصبانی ولی سخاوتمند خود را از دست ندهند. یکی از مهم‌ترین فواید شبکه‌های اجتماعی هم درواقع تسهیل ورودی این دسته از مشتریان است. در این یادداشت مجال پرداختن به این راهکار و مثال‌های مربوط به آن نیست بلکه مراد از مطرح کردن آن تنها نشان دادن اهمیت است که مشتری می‌بایست در تصمیم‌گیری‌های هر سازمانی داشته باشد و همین‌طور پررنگ کردن وضعیت مطلوب. متأسفانه در ایران کمتر سازمانی واقعا پس از فروش محصول خود، کالای خدمات، به دنبال حفظ ارتباط با مشتری است و صحبت از نگاه مثبت به شکایات مشتریان شبیه یک لطیفه خنده‌دار برای برخی مدیران ایرانی است. البته مهم آن است که «خنده آخر متعلق به کیست» که در ایران متأسفانه متعلق به رقیب ترک و چینی و فرنگی است.

مشاور و محقق کسب‌وکار