



• سنگ آزمایی •

• حمید شاکر •

ساخت ایران و یک نکته

در مدارس کسب‌وکار سعی می‌شود با آموزش عوامل مهم درونی و بیرونی کسب‌وکار، که می‌توانند منجر به شکست شوند، مسیر کسب‌وکار را کم‌خطرتر کنند. اما بخشی دیگر از عوامل شکست هم هستند که کمتر به آن‌ها پرداخته می‌شود و آن هم آن دسته از مسائلی است که از شرایط کلی جامعه سرچشمه می‌گیرد و بر تمام سازوکار کسب‌وکار اثر می‌گذارد. اتفاقاً این عوامل می‌توانند مقدم بر دیگر عوامل خرد یا کلان، نقش مهمی در پدیده شکست کسب‌وکارهای ایرانی داشته باشند. بیایید یک کسب‌وکار ایرانی را در نظر بگیریم.

همه ما با برند کفش ملی آشنا هستیم. کفش ملی زمانی یکی از بزرگ‌ترین مجتمع‌های تولیدی پوشاک در ایران و منطقه بود و یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های توزیع را داشت. در حال حاضر به‌نظر می‌رسد رونق گذشته را ندارد. بهانه‌های زیادی وجود دارد که باور کنیم وضعیت امروز کفش ملی سرنوشت محتوم آن است. ولی آیا این همه داستان است؟ اگر تصمیم‌های استراتژیک اشتباه و یا وضعیت کلان اقتصادی ایران به صورت دیگری بود، آیا کفش ملی هنوز هم یکی از موفق‌ترین برندهای ایرانی بود؟ شاید نه! درواقع یکی از مسائلی که کفش ملی و هر برند ایرانی دیگری همیشه از آن ضربه خورده‌اند ناشی از دسته دیگری از عوامل هستند که می‌بایست پایه‌ای‌تر به آن‌ها نگاه شود. بیشتر توضیح می‌دهم. همیشه در ادبیات بازاریابی و کسب‌وکار بر رضایت مشتری و حفظ حقوق مشتری تاکید شده است. برای کسب رضایت مشتری لازم نیست محصول خارق‌العاده‌ای را به روشی حیرت‌انگیز در اختیار او قرار داد، بلکه صرفاً می‌بایست در فرایند تولید، توزیع و خدمات پس از توزیع حداقل نیازهای مشتری را در نظر گرفت و برای او به‌روشنی مشخص کرد که محصول مورد نظر چه فاصله‌ای با انتظارات وی دارد. درنهایت تصمیم‌گیری با مشتری است که محصول را بخرد یا نه. با این توضیح، برای احترام به حقوق مشتریان، حتی می‌توان محصولی ارزان‌قیمت تولید کرد که کیفیت آن نسبت به رقبای پائین‌تر باشد و یا کمترین خدمات پس از فروش را نیز ارائه داد؛ به این شرط که بداندین نیاز مشتری شما چیست و به‌خوبی او را از وضعیت محصول خود مطلع کنید. ولی شما در بیشتر محصولات ایرانی با عکس این داستان مواجه هستید: تولیدکننده ادعا می‌کند محصول تولیدی او بهترین کیفیت را داراست، در حالی که به‌خوبی می‌داند کیفیت محصول بسیار نازل‌تر از ادعای وی و نیاز مشتری است. درواقع همین مسئله عدم احترام به حقوق مشتری است. رواج این موضوع نامبارک متأسفانه ریشه‌های عمیق‌تری از مسائل خرد و کلان کسب‌وکار دارد. بخشی از این موضوع ریشه در واقعیت تلخی در جامعه ما دارد و آن موارد بسیاری از عدم رعایت حقوق دیگران در بین شهروندان است؛ بخشی دیگر از مشکل به تجربه مدیران ایرانی از وضعیت کسب‌وکار در سال‌های دهه ۶۰ و ۷۰ شمسی برمی‌گردد. در آن دوران کشور سال‌ها درگیر جنگ تحمیلی و مسائل بعد از آن بود و به‌تبع آن محدودیت‌های مختلف تولید و واردات سبب شده بود عرضه کالا کمتر از تقاضا باشد. درنتیجه مدیران برای فروش محصولات خود سال‌ها نیازی به تلاش زیاد برای درک نیازهای مشتریان نمی‌دیدند و حفظ حقوق مشتریان عبارتی چندان نام‌آشنا نبود. تا اینکه شرایط تغییر کرد و رقابت شدت گرفت، ولی شرکت‌های ایرانی که سال‌ها در لایه‌ها مختلف کسب‌وکار خود یاد نگرفته بودند حقوق مشتریان را وارد فرآیندهای تصمیم‌گیری خود کنند، به جای برنامه‌ریزی برای حفظ آن حقوق، تلاش کردند با ابزار تبلیغاتی به مشتری وعده دهند که با خرید از ما نیازهایتان برآورده خواهد شد. نتیجه آنکه چون بدنه تولید، ضعیف و رنجور از سال‌های جنگ، هماهنگ با ادعاهای تولیدکنندگان نبود، مشتری که دیگر حق انتخاب داشت از خرید خود پشیمان و اعتماد خود را به تولیدکننده ایرانی از دست داد. درواقع کفش ملی‌ها در جامعه توسط تصمیم‌گیری‌های تولید می‌شود که ناخودآگاه مشتری و نیازهای وی در تصمیم‌گیری‌ها غایب است و درنتیجه دور از انتظار نیست که مشتری وقتی حق انتخاب دارد، کفش ملی‌ها را کنار بگذارد و محصولات ترک و چینی را بخرد.

مشاور و محقق کسب‌وکار



مسائل راقاتی نکند

شکست خوردن و از اسب اقبال افتادن برای هر کسی پیش می‌آید، اما بعضی‌ها عادت دارند همه مسائل زندگی‌شان را یک کاسه کنند. جواب رد به یک عاشقانه را تبدیل به کابوس زندگی‌شان می‌کنند یا شکست تحصیلی را مساوی می‌کنند با گوشه‌گیری از عالم و آدم و افتادن در مسیر قهقرا. یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که باید از شکست‌های نابودکننده دیگران گرفت همین تفکیک شکست‌ها و بدبیباری‌های جنبه‌های مختلف زندگی است؛ اینکه حواستان باشد به خاطر ور شکستی‌ مالی کل زندگی‌تان را نابود نکنید؛ اینکه هیچ‌وقت پای زن و بچه‌تان را به میدان خطرناک شکست‌هایتان باز نکنید.

۸ نکته

تولید کاغذ رنگی به مواعی خورد که سرانجام تلخی به همراه داشت

کاغذ بی‌رنگ زندگی



کاغذنگی‌های آریا، رنگ‌وبلایی به زندگی‌اش که نداد هیچ، چندسالی هم روزگارش را تیره و تار کرد با این حال هنوز سبزی امید را می‌توان در پس زمینه زندگی‌اش دید

• جواد حیدریان •

heydarian.javad61@gmail.com

بگیرد و وابستگی مصرف‌کننده به واردات کمتر شود. تجهیز سوله دیگری در منطقه عباس‌آباد خاوران نشان می‌دهد روند توسعه و تولید محصول درجه‌یک آریا چقدر با پخت و اقبال بلند همراه بوده است. اما او حالا می‌گوید: «اگرچه به خرافات اعتقادی ندارم، اما خیلی‌ها می‌گویند چشم خوردم!» سرش را پایین می‌اندازد، نخ سفیدی را از سیگارش بیرون می‌کشد و گوشه لیش می‌گذارد و به دوردست خیره می‌شود. می‌گوید: «ظرف ۴۸ ساعت متلاشی شدم. زندان رفتم.» او از کار و کیفیت و کمبودهای حرفه‌ای آسیب ندیده، بلکه به قول خودش از «پشت خنجر خورد!» خانواده همسرش دست‌به‌پکی کردند و به قولی با انگیزه‌ای که هنوز نامعلوم است سرنوشت آریا را به شکست کشاندند.

بازار کاغذ آن زمان بازار خوبی بود. سود سرشار بازار آریا را به امید بهبود کیفیت زندگی به این سمت‌وسو کشانده بود. دورانی که کاغذ کیلویی ۱۱۰ تومان بود، اما بعد از ۵ سال کاغذ کیلویی ۳ هزار تومان شد و برای سرمایه‌گذاری دیگر راهی باقی نماند. یک سال و نیم بعد، یعنی اواسط سال ۱۳۸۰ آریا حقیقت‌نژاد، توسعه حرفه‌ای‌اش متوقف شد. هرروز باید به دادگاه می‌رفت. چند ماه بعد و چند سال بعد... آریا وقتی به خود آمد که دیگر ۵ سال از زمان آغاز و رونق بازار کاغذهای الوان گذشته بود و او آرام‌آرام از فضای کارخانه و تولید کنار رفته بود و اغلب وقتش را یا در خانه گذرانده بود یا در دادگاه‌های خانواده در جستجوی زندگی از دست‌رفته‌اش!

■ ترکش‌هایی که به زندگی خانوادگی خورد

مشکلات خانوادگی آریا تمامی نداشت. درگیری با دادگاه با خراج همسرش از خانه تشدید شد. دست چپش اراده کنترل ماشین برقی را نداشت. ممکن بود هرلحظه به خاطر از دست رفتن تمرکزش خودش را ناقص کند. از ترس مشکلات، کارگری برای ماشین برقی آورد تا کار دست خودش ندهد. خانواده همسرش در کالنتری او را متهم به خشونت خانگی کردند. آریا می‌گوید: «کبریتی که مادرزنم روشن کرده بود شعله‌ور شد.» اینطور شد که آریا از سال ۸۱ درگیر دادگاه شد. چندبار در روز به دادسرا رفته بود. بیش از هزاربار برای کار نکرده عذرخواهی کرد، ولی افاقه نکرد. عاقبت مجبور شد به زندان برود و بعد از ۴۸ ساعت بودن در زندان قصر، برای همیشه روند زندگی‌اش عوض شد. صلح و آشتی در کار نبود. آریا شوکه شده بود، چراکه به قول خودش و همانطور که ۵ سال بعد پزشکی قانونی ثابت کرد، هیچ‌وقت دست روی همسرش بلند نکرده بود، اما برای همیشه زندگی و پیشرفتش را از دست داد. می‌گوید: «انتظار پایان یافتن بحران زندگی برای همیشه طی دو ماه سراب بود.» بعد از یک سال که کج‌دار و مریز کارخانه را اداره کرد، دیگر توان تحمل این همه هزینه را نداشت. تصمیم گرفت تا پایان یافتن مشکلات، کارخانه را تعطیل کند و تحویل شخص دیگری بدهد. ابزارآلات را به محلی غیر از کارخانه در شهران انتقال دهد. این روند اما چنان طولانی شد که دیگر هیچ‌وقت نتوانست کارخانه را راه بیندازد.»

«آبرویم پیش دروهمسایه رفته بود. همه با انگشت وقاحت به هم نشانم می‌دادند که مرد گنده زنش را کتک زده.» آریا آه در بساط نداشت و برای همیشه احساس شکست می‌کرد. دو سال دیگر دادگاه نرفت و هیچ‌کس در این سه سالی که به دادگاه رفته بود حرفش را باور نکرد. او واداد و زندگی را واگذار کرد و حکم طلاق در دادگاه خانواده شعبه ونک تایید شد. قصه اما دوباره آغاز شده بود. دو روز بعد مادرزن آریا زنگ زد و ابراز پشیمانی کرد که «دخترم تنها گوشه خانه افتاده و دلم برایش می‌سوزد. نمی‌دانم چرا به اینجا رسیدیم.» آریا دل نازک بود، قبول کرد بعد از ۵ سال کش‌وقوس و دادگاه و شکست در کسب‌وکارش دوباره با همسرش زندگی کند. اما دیری نباید که دوباره «همان آش و همان کاسه!» همسر آریا تنها ۲۰ ماه با او دوباره زندگی کرد. درحالی‌که آریا وارد کسب‌وکار توزیع غذای خانگی شده بود، دوباره به دادگاه شکایت کرد که همسر مرا کتک می‌زند. آریا دوباره شکست خورده بود. شکایت در دادگاه دوباره به جریان می‌افتد. کسب‌وکار دومش هم از رونق افتاده بود چون دیگر توان چنین درگیری را نداشت. آریا در دادگاه موفق می‌شود همه گذشته را اثبات کند و دادگاه بیش از ۲۰ میلیون تومان برای همسرش جریمه تعیین می‌کند اما او همه چیز را می‌بخشد و برای همیشه از او جدا می‌شود. آریا حالا تنها با پاکتی سیگار در جیبش سوار بر پراید سفیدرنگی است که گاه با آن مسافری جابجا می‌کند. حرف‌هایش را که تمام می‌کند، دوباره نخی سیگار را می‌گیراند و پشت به همه مردم شهر راهش را می‌رود...

سختی‌های طراح لباس آمریکایی در دنیای مد

برای کسب موفقیت باید سمج باشید

■ رقابت در دنیای مد منصفانه نیست

«در خانواده‌ای مرفه بزرگ شدم. پدرم صاحب شرکتی تجاری بود. شاید به همین خاطر همیشه رویای راه‌اندازی یک کسب‌وکار را داشتم، اما پدرم خودش از بزرگ‌ترین موانع زندگی مستقیم بود. آرزو داشت من کارش را ادامه دهم و حاضر نشد برای شروع یک ایده نو سرمایه‌ای به من بدهد. نمی‌گویم از صفر شروع کردم، اما برخلاف تصورم، وقتی ایده طراحی لباس را مطرح کردم، خانواده حمایت نکرد. تنها برگ برنده‌ام طراحی بود که در دوران کار در مجله آن‌ها را می‌شناختم، اما دنیای مد هم مثل هر کسب‌وکار دیگری پر از رقابت است و راه پیشرفت در آن هموار نیست؛ رقابت‌هایی که منصفانه نبودند. افرادی که روزی خودم با آن‌ها مصاحبه می‌کردم و عکس‌هایشان را در صفحه اول چاپ می‌کردم، حاضر به همکاری با من یا سرمایه‌گذاری روی طراحی‌هایم نبودند.» ورا در سال ۱۹۹۰ با سرمایه شخصی بوتیکی در نیویورک اجاره کرد و طراحی‌های محدودش را در آن به نمایش گذاشت. با اینکه پیشینه‌ای در دنیای مد و طراحی نداشت، روابطش



کنار گذاشت و ایده کسب‌وکار در عرصه مد را دنبال کرد.

■ پیشرفت‌هایم مولکولی بودند

«تجربه‌های شکست همیشه مربوط به دنیای شغل و کارآفرینی نیستند. گاه مرور خاطرات شکست‌های کوچک و بزرگ زندگی شخصی از هر تجربه ناکامی مالی و شغلی درنکات تراست. من یکی از آن آدم‌هایی هستم که به معنای واقعی در کودکی ناکام بودم. با وجود استعدادهای کم‌وبیشم هیچ‌وقت نفر اول نبودم. در مسابقات مدرسه بازنده بودم، در درس نسبتاً ناموفق بودم.» پیش‌رفت‌م در مسیر موفقیت مولکولی بود. روز‌ها می‌گذشت و کارهای من بی‌نتیجه می‌ماند. یکی از نمونه‌هایش عشق کودکی‌ام به بازی اسکیت و مسابقات آن بود. علاقه‌ای که بعد از بارها شکست در ۱۷ سالگی نتیجه داد و سرانجام به مسابقات اسکیت آمریکا راه پیدا کردم. شاید همان زمان بود که فهمیدم برای رسیدن به پیروزی باید سمج باشم، موفقیت قصد زدن در خانه من یکی را نداشت.»

با مجلات مد و لباس به دانش رسید و بازگشایی مغازه کوچکش در رسانه‌های مد در پیزا کرد. «روزهای اول کار برایم رویایی دردناک بود. از طرفی مغازه خودم را داشتم و این خودش پیشرفت بزرگی بود، اما از سوی دیگر هزینه‌های طراحی، پارچه و اجاره آنقدر بالا بود که نمی‌توانستم از پس همه‌شان برآیم. باید حتماً لباسی می‌فروختم تا برای طراحی‌های بعدی پول داشته باشم.»

■ کله‌های پرو و چپ‌های خالی

ورا وانگ بعد از پنج سال کار نتوانست با هزینه‌های بوتیک کنار بیاورد و آن را تعطیل کرد. «استقبال از طراحی‌هایم خوب بود و همه آن‌ها را به چشم لباس‌هایی شیک و خلاق می‌خریدند، اما آنقدر چشمگیر نبودند که بتوانم کار را ادامه دهم. داشتن سرمایه‌گذار و اسپانسر اولیه در راه‌اندازی کسب‌وکار مهم است، معمولاً کارآفرینان کله‌هایی پر از ایده دارند و چپ‌هایی خالی.» سرانجام در سال ۱۹۹۸ پدرش سرمایه کلانی در اختیارش گذاشت و ورا مزون لباس عروس خود را راه‌اندازی کرد. «وقتی پای پدرم به کار من باز شد، اعتمادبه‌نفسی چندبرابر پیدا کردم. با آنکه او علاقه‌ای به دنیای مد نداشت، نصیحت‌هایش در دنیای کسب‌وکار همیشه جاساز بود. معتقد بودم بزرگ‌ترین سرمایه یک کارآفرین برنش است و باید به هر قیمتی از آن محافظت کند. همراهی او مرا در کار جلو برد و نتوانستم شعبه‌های مزون را در اروپا و چین گسترش دهم.» «اگر بخوام به کارآفرینان جوان نصیحتی کنم، باید بگویم بپذیرید که دنیای کسب‌وکار منصفانه نیست و برای کسی فرصش قریب‌پهن نکرده است. باید محکم باشید و خودتان را برای رویارویی با ناملایمات آماده کنید. حتی وقتی کارتان در مراحل اولیه به نتیجه می‌رسد به خودتان مغرور نشوید، شکست همیشه در کمین است، تنها باید در جست‌وجوی موفقیت سمج باشید.»