



سنگ آزمایی

حمید شاکر

## رشد، نقطه مقابل شکست

احتمالا شما هم زیاد گذرتان به سوپرمارکت می‌افتد. لطفا دفعه بعدی که برای خرید خواربار تشریف بردید، دقت بیشتری به برندهای موجود در مغازه بیندازید. تعداد زیادی محصول وارداتی و غیرایرانی مشاهده می‌کنید که تقریبا دو دهه پیش اثری از آن‌ها در قفسه سوپرمارکت‌ها – که آن زمان لبنیاتی صدایشان می‌کردیم – نبود. اما همین خارجی‌های تازه‌وارد خیلی زود توانستند برندهای ایرانی را به حاشیه برانند و بعضا آن‌ها را از بازار حذف کنند. متأسفانه حکایت حذف کسب‌وکارهای تثبیت‌شده و بزرگ ایرانی، محدود به بازار خواربار و یا حضور رقبای خارجی در ایران نیست و تقریبا در هر حوزه‌ای از صنعت ایران، کمتر می‌توان شرکت‌هایی باسابقه طولانی یافت، شرکت‌هایی که عمر آن‌ها حداقل از عمر بنیان‌گذاران آن‌ها بیشتر باشد. ولی در مقابل اگر در همان سوپرمارکت به تاریخ تأسیس درج‌شده روی بسته‌بندی یک برند خارجی دقت کنید، به دو یا سه قرن گذشته هم می‌رسید. اما علت عمر کوتاه کسب‌وکارهای ایرانی در مقابل میانگین عمر طولانی سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته چیست؟ دلایل زیادی در سطوح مختلف خرد و کلان برای این مشکل می‌توان بیان کرد، ولی شاید یکی از ریشه‌ای‌ترین آن‌ها در عدم تفکر «رشد‌سازمانی» خلاصه می‌شود.

هر سازمان نوپا را می‌توان به کودک تازه متولد شده‌ای تشبیه کرد که از بدو تولد وارد چرخه رشد شده و تا دهه‌ها بعد می‌بایست به رشد خود ادامه دهد. رشد این کودک در ابتدا بیشتر بعد فیزیکی دارد ولی از همان ابتدا کودک می‌بایست در کنار قد کشیدن، به تناسب در ابعاد دیگری مانند شعور، دانش و شخصیت هم رشد پیدا کند. اگر مثلاً رشد یک انسان صرفا فیزیکی باشد، تبدیل به جوان رعنا و خوش سیمایی می‌شود که سواد خواندن و نوشتن هم ندارد! یک سازمان هم برای بقا باید همواره برای رشد مداوم و متناسب برنامه داشته باشد. همچنین همانند انسان نبایست این رشد صرفا به یک بعد محدود باشد. مشکل سازمان‌های ایرانی هم دقیقا از همین جا آغاز می‌شود؛ با تفکر رشد در آن وجود ندارد و یا صرفا به دنبال رشد فیزیکی هستند. در حقیقت بخشی از سازمان‌های ایرانی با تفکر پروژه‌محور تأسیس می‌شوند که در آن نقطه هدفی مشخص می‌شود و برای آن تلاش می‌کنند و پس از رسیدن به آن هدف، یا به شرایط موجود راضی می‌شوند یا یا حداکثر تلاش می‌کنند همان وضعیت را در ابعاد بزرگ‌تری اجرا کنند. اما چرا این وضعیت سازمان‌های ایرانی منجر به شکست آن‌ها می‌شود؟

یک سازمان خیالی الف را تصور کنید که چرخ کسب‌وکارش به‌خوبی می‌چرخد و در نقطه ایده‌آل خود قرار دارد و نیازی به رشد احساس نمی‌کند. این سازمان در دنیای رقابتی امروز که سرمایه به دنبال فضای مناسب برای سرمایه‌گذاری و سود است، انتخابی مناسب است. ولی سازمانی که برنامه‌ای برای رشد ندارد، فضلا هم برای سرمایه‌گذاری جدید نخواهد داشت. پس سرمایه به جای همراه شدن با سازمان الف، خود مستقیما به بازار ورود کرده و سازمان ب را تأسیس می‌کند. مزایای سازمان ب در رقابت با سازمان الف بسیار است ولی برای نمونه به بازدهی بالاتر آن اشاره می‌کنم. سازمان ب با داشتن الگو (سازمان الف) وارد بازار شده است و نیازی به اختراع دوباره چرخ ندارد. از طرفی سرعت اختراعات و اکتشافات در دنیای امروز به حدی است که مرزهای بازار مرتب در حال تغییر هستند؛ ماشین‌آلات بهتر، نه‌تنها هزینه تولید را کاهش می‌دهند بلکه سبب می‌شوند نیازها و ارزش‌های مشتریان به علت ورود کالا‌های جایگزین و یا مکمل جدید به بازار تغییر کند. ولی سازمان الف که به شرایط فعلی خود عادت کرده و برنامه‌ای برای خروج از آن ندارد، نه محصولات خود را برای پاسخ به نیازهای جدید مشتری و نه ماشین‌آلات خود را برای کاهش هزینه تولید به‌روز نکرده است. در نتیجه سازمان می‌تواند محصولات خود را با هزینه کمتر، در تیراژ و یا با قیمت بالاتر به فروش برساند و در نهایت سازمان الف را در رقابت شکست دهد. نوکیا به همین طریق توسط رقبای خود از بازار حذف شد. اما اگر قبول کنیم رشد اهمیت دارد، راه‌های رشد کدام‌اند که سازمان‌های ایرانی از آن غافل مانده‌اند؟ (ادامه دارد...)

مشاور و محقق کسب‌وکار



## مزرعه‌دار نشد، جاذبه را کشف کرد!

خیلی وقت‌ها شکست خوردن در یک حرفه می‌تواند نتایج بسیار خوبی برای ادامه زندگی شما داشته باشد؛ حتی برای بشریت! ایزاک نیوتن معروف را با داستان نشستن زیر درخت و افتادن سیب و کشف یکی از مهم‌ترین قانون‌های طبیعت یعنی قانون جاذبه می‌شناسند. نیوتن وقتی نوجوان بود مدرسه را به اصرار مادرش ترک کرد تا مزرعه‌دار شود و کسب‌وکار خانوادگی‌شان را در غیاب پدر سرسوامان دهد. اما او آنقدر که در فیزیک هوش و نبوغ داشت به همان اندازه به مزرعه‌داری بی‌استعداد بود. مادرش که دید مزرعه کم‌کم به خاک سیاه نشسته ایزاک را به سر همان کاری که خوب بلد بود برگرداند؛ مدرسه رفتن و درس خواندن!

## ۸ | کتبی‌نو



عکس: بابک بایگ

رئیس کانون کارآفرینی ایران از دلایل شکست جوانان ایرانی می‌گوید:

## امان از این ترس لعنتی!



رضا جمیلی

reza.jamili@gmail.com

قرمان ساعت دوازده است؛ اما صدای توضیحات انگلیسی حمیدرضا احمدی که از داخل اتاق به گوشم می‌رسد حال‌امی‌کند که باید کمی منتظر بمانم. همین که می‌فهمد پشت در نشستام در اِ باز می‌کند و با مهمان فرانسوی‌اش بیرون می‌آید و بی‌مقدمه می‌پرسد انگلیسی بلدی؟ منتظر جواب من نمی‌ماند و همان‌ش را به من و من را به مهمان جوان چشم‌آبی‌اش معرفی می‌کند. به همان شیوه‌ای که همه می‌گویند در کانون کارآفرینی ایران رسمی متداول است. اینجا خبری از تشریفات مرسوم و تیکه‌پاره کردن تعارف نیست. معرفی کردن آدم‌ها و رفع نیازهایی که شرکت‌های جوان در حوزه تأمین نیرو دارند یکی از همان کارپروژه‌های کانون است که بسیاری از جوان‌هایی که سودای رماندازی کسب‌وکار ورود به دنیای کارآفرینی دارند از این ویژگی برای تیم‌سازی و پیدا کردن نیروی انسانی استفاده می‌کنند. ظرفیت‌سازی و بهبود محیط کارآفرینی ایران، توانمندسازی کارآفرینان و ارائه راهکار برای چالش‌های این حوزه، بخشی از وظایف این کانون است. جایگاه کانون باعث شده تا حمیدرضا از شکست‌های کارآفرینان نوپا و کسب‌وکارهایی که با هزار امید و آرزو در سال‌های گذشته راه افتاده اما راه به جایی نبرده‌اند ریزو درشت زیادی برای تعریف کردن داشته باشد.

### تهران-نیوبرک-دوباره تهران!

«پدرم دیپلمات است. کودکی و نوجوانی‌ام در کشورهای مختلف گذشت؛ دبستان و راهنمایی را در کانادا گذراندم. در دوره دبیرستان برگشتم تهران و درست همان روزهایی که خودم را حبس کرده بودم تا شاح غول کنکور را بشکنم پدرم گفت چمدان‌ها را ببندید، باید برویم نیویورک!». در نیویورک مهندسی نرم‌افزار می‌خواند و توصیه‌های قایل و دوستان را درباره ماندن پشت پشت گوش می‌اندازد و برمی‌گردد تا در وطن دل به دریای کار بزند. «وقتی برگشتم اولین ترکش‌های بازار کار ایران به تنم خورد، برای شروع طراحی سایت می‌کردم، کارفرماها بدقول و بدحساب از آب درمی‌آمدند، بعد از مدتی دیدم چرخ زندگی نمی‌چرخد. برخلاف میل و علاقه‌ام در شرکت تجهیزات پزشکی یکی از آشنایان‌مان مشغول به کار شدم.» فروش و بازاریابی تجهیزات پزشکی زیاد دوام نمی‌آورد و او ترجیح می‌دهد به جای آن مسئولیت کانون کارآفرینی ایران را برعهده بگیرد؛ جایی که می‌گوید پشتیبان همه آن‌هایی است که می‌خواهند کسب‌وکاری برای خودشان راه بینازند و البته نظاره‌گر روایت‌های شکست بسیاری از این آدم‌هاست!

### همه زمین گیر این ترس شده‌اند

حمیدرضا احمدی اعتقاد دارد کسب‌وکارهای ایرانی بیش از آنکه از برنامه‌ریزی ضربه بخورند در اجراست که لنگ می‌زنند. جلسه‌ها و قول‌وقرارهای بیش از شروع کار خیلی خوب و منطقی پیش می‌روند، چشم‌اندازها و اهداف خوب ترسیم می‌شوند، اما وقتی پای عمل به میان می‌آید اوضاع بر وفق مراد خیلی‌ها نیست. «چیزی که ما از تجربه کسب‌وکارها و کارآفرینان نوپا می‌بینیم بیش از هر چیزی ضعف عملگرایی و تجربه را عیان می‌کند. دانشگاه‌ها در حد تئوری باقی مانده‌اند و هیچ ارتباطی با محیط‌های واقعی کار ندارند. کارآفرینی و جنبه‌های مختلف آن را، که شکست یکی از مهم‌ترین آن‌هاست، فقط با تئوری نمی‌شود در محیط و فرهنگ کسب‌وکارهای ایرانی جا انداخت.» سرعت رشد کسب‌وکارهایی از دلایل دیگر شکست و به‌ویژه ریزش نیروی انسانی ماهر آن‌هاست؛ احمدی این موضوع را با مقایسه فضای کسب‌وکار در آمریکا این گونه توضیح می‌دهد: «وقتی یک کسب‌وکار با سرعت بالایی رشد می‌کند معنی‌اش آن است که تکت‌ک کارکنان و نیروهای آن با همان سرعت

## تجربه شکست

روایت زمین‌خوردن و برخاستن

روایت مشاور املاک آمریکایی از ناکامی‌های پیاپی زندگی‌اش

## تجربه‌ای به تعداد آدم‌های روی زمین



بهاره بدیعی

bahareh.badiee@gmail.com

«شک دارم کسی بعد از سال‌ها تجربه کار در عرصه سرمایه‌گذاری و سروکله زدن با افراد مختلف، باز هم در یک سخنرانی دچار مشکل شود. مشکلی که در اولین مراسمی که برای سخنرانی دعوت شده بودم، مرا به سکوت واداشت و گریبانم را گرفت. روزها برای صحبت در گردهمایی کارمندان و همکاران شرکت املاک کوچکم، خود را آماده کرده بودم، اما وقتی از پله‌های سالن بالا می‌رفتم، سستی را در پاهایم حس کردم، آب دهانم را به‌سختی قورت دادم و لحظه‌ای که به چهره‌های منتظر کارمندان و زیردستان خودم نگاه کردم، همه کلمات از ذهنم فرار کردند. حتی نتوانستم به آن‌ها خوشامد بگویم و سکوتی به وسعت ابدیت بین ما ایجاد شد. فقط یادم هست که دقایقی بعد مجری از من تشکر کرد و در صندلی‌ام فرو رفتم. می‌دانید، گاهی فکر می‌کنم شکست با من عجین شده و از زندگی‌ام رخت برمی‌بندد. درست در لحظه‌ای که به خودم شک ندارم، به سراغم می‌آید.»

این جملات بخشی از یادداشت‌های «باربارا کور کوران» در وب‌سایت «امریکن اکسپرس» است. فعالیت این سرمایه‌گذار آمریکایی به کارآفرینی محدود نمی‌شود، او نه‌تنها بنیان‌گذار شرکت‌های معاملات ملکی کور کوران، که صاحب یک برنامه تلویزیونی، نویسنده، مشاور املاک و سخنران برجسته است. در سال ۲۰۱۱ مشغول نوشتن کتابی با نام «قصه زندگی کوسه» شد و در اثرش از آنچه باعث موفقیت شرکت‌های تجاری و کسب‌وکارهای نوپا می‌شود، نوشت. کتاب او امروز در فهرست برترین راهنماهای کارآفرینان قرار گرفته است. او در ادامه یادداشت شخصی‌اش می‌نویسد:

«شب‌ی که از گردهمایی شرکت به خانه برمی‌گشتم، با خودم فکر کردم چرا در مقابل چشمان زیردستانم زمین خوردم؟ ما انسان‌ها عادت داریم موفقیت‌هایمان را به نتایجی یکدک بشیم و بار درمادگی‌هایمان را بر دوش زمین و زمان و سرنوشت بیندازیم؛ این تنها راهی بود که آن شب به ذهن من هم رسید. اما فراموشش نکردم و یک ماه بعد در کلاس‌های سخنرانی برای عموم ثبت‌نام کردم. برای تمرین بیشتر، هر هفته تعدادی از کارمندانم را جمع می‌کردم و در رستورانی برایشان صحبت می‌کردم. شام خوشمزه سهم آن‌ها بود و تمرین صحبت کردن سهم من. یک سال تمرین و شرکت در کلاس‌ها، مرا تبدیل به یکی از مشاوران املاک برتر در تمام نیویورک کرد.»

### ناکامی شغلی و عشقی

باربارا در دهه هفتاد میلادی، در حالی که خانواده‌اش را به مقصد نیویورک ترک کرده بود، در رستورانی به‌عنوان پیشخدمت مشغول به کار شد. ایده‌های بزرگ اجازه ماندن در قالب پیشخدمت و چشم‌داشتن به انعام‌های چنددلاری

### پیشرفت

شب‌ی که از گردهمایی شرکت به خانه برمی‌گشتم، با خودم فکر کردم چرا در مقابل چشمان زیردستانم زمین خوردم؟ ما انسان‌ها عادت داریم موفقیت‌هایمان را به نتایجی یکدک بشیم و بار درمادگی‌هایمان را بر دوش زمین و زمان و سرنوشت بیندازیم؛ این تنها راهی بود که آن شب به ذهن من هم رسید. اما فراموشش نکردم و یک ماه بعد در کلاس‌های سخنرانی برای عموم ثبت‌نام کردم. برای تمرین بیشتر، هر هفته تعدادی از کارمندانم را جمع می‌کردم و در رستورانی برایشان صحبت می‌کردم. شام خوشمزه سهم آن‌ها بود و تمرین صحبت کردن سهم من.



یکشنبه ● ۲۵ مرداد ۱۳۹۴ ● شماره هفده

A T I V E H N O