

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



## ماهنامه صنعت و کارآفرینی نشریه خبری و آموزشی و تحلیلی

شماره ۹۵ - مهر، آبان، آذر ۱۳۹۷ / قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال  
هیئت تحریریه: امیر مهدی مرادی / اشرف بهنامپور / فرامرز عسکری  
صاحب امتیاز و مدیر مسئول: احمد اثنی عشری  
شورای سیاست‌گذاری: رضا حمیدی - عبدالمجید یزدانبخش - فرامرز مرادی - جلیل افشارنژاد  
علی شریعتی مقدم - محمد علی چمنیان - مهدی نعیمی پور - بیژن زاهدی فر  
ویراستاری: فرامرز عسکری  
طراح و صفحه آر: بهار

مدیر روابط عمومی: فرامرز عسکری  
انتخاب عکس: فرامرز عسکری - وحید محبی فرد  
ناشر: انجمن مدیران صنایع شعبه خراسان

نشانی دفتر ماهنامه:

مشهد - بلوار شهید منتظری - نبش شهید منتظری ۷

مجتمع سایکو و قطعه سازان - طبقه ۲ انجمن مدیران صنایع شعبه خراسان

تلفن: ۱۴ - ۲۸۴۴۲۱۱ (۰۵۱) / فاکس: ۲۸۴۴۲۱۷ (۰۵۱)

وب سایت انجمن مدیران صنایع خراسان:

[www.imakh.ir](http://www.imakh.ir) Email: [info@imakh.ir](mailto:info@imakh.ir)

نشریه صنعت و کارآفرینی آماده دریافت مقالات

ترجمه و گزارش‌های متخصصین و همکاران گرامی می‌باشد.

• مسئولیت مطالب بر عهده نویسندگان است.

• هیئت تحریریه در انتخاب و ویرایش مقالات آزاد است.

• استفاده از مطالب نشریه با ذکر مأخذ بلامانع است.

## فهرست

- ۲ خطاهای اقتصادی دولت، خسارت‌های تحمیلی به ملت
- ۳ مسئله ای بنام صنعت خودرو
- ۴ کار و تولید ۱۴ ساله
- ۴ اشتباه بزرگی که شرکت‌ها در هنگام ارتقای کارکنان مرتکب می‌شوند
- ۵ راهکار مؤثر در جذب بهترین نیروها برای استارت‌آپ‌ها
- ۵ عامل ناکارآمدی بنگاه‌های کوچک و متوسط
- ۱۲ ایران هرگز از پا در نمی‌آید
- ۵ نکته‌ای که کارآفرینان باید در مورد ریسک‌پذیری بدانند
- ۱۴ کارآفرینی اینترنتی نیاز کشور است
- ۱۶ بازگشت دشوار تعادل به اقتصاد
- ۱۷ ۶ وجه تمایز کارآفرینان و مردم عادی در زمینه حل مسئله
- ۱۸ ۱۰ استراتژی برای کنار آمدن با شکست در دنیای کسب‌وکار
- ۲۰ آیا یک کارآفرین موفق می‌تواند مدیرعامل خوبی باشد؟
- ۲۲ روزهای سخت کاری برای بنگاه‌های در ستکار اقتصادی
- ۲۴ پازل حمایت از تولید داخل چگونه باید چیده شود؟
- ۲۶ تنها خلاقیت است که کارآفرین می‌سازد
- ۲۹ بیکاری جوانان و انفعال مسئولان؛ دغدغه‌های این روزهای خالق «خودکار»
- ۳۰ با بی‌عرضه‌ها مهربان باشید
- ۳۳ جوانمردی شغلی در بازار کار
- ۳۴ چرا آفریقا برای سرمایه‌گذاران «سرزمین فرصت‌ها» است؟
- ۳۶ چگونه ایده‌های نوآورانه ساده را به کسب‌وکارهای پایدار بدل کنیم؟
- ۳۸ چگونه بدون وضع تعرفه‌های تجاری از کارگران حمایت کنیم؟
- ۴۰ چینی‌ها چطور از کپی‌برداری به نوآوری رسیدند؟
- ۴۲ کارآفرینان میانسال از جوان‌ترها موفق‌ترند
- ۴۴ بررسی مقایسه وضعیت ایران و ترکیه محیط رشد بنگاه‌های مولد
- ۴۶ گامی در راستای بهره‌وری شناخت شغل و شاغل
- ۴۸



## خطاهای اقتصادی دولت خسارتهای تحمیلی به ملت

شغلی، کارخانجات را با ورشکستگی و تعطیلی مواجه ساخته است واردات بی رویه نتیجه پائین بودن قیمت ارز و کمبود صادرات نیز متأثر از همین موضوع است.

در دوران گذشته حوزه های علمیه مخارج خود را از طریق وجوهات شرعی و مردمی تامین می نموده اند ولی سالهاست که بودجه هنگفتی از محل درآمدهای دولت به این امر اختصاص داده می شود و که گاه با بودجه های وزارتی برابری می کند. سازمانهای موازی مانند تعزیرات حکومتی، حمایت از مصرف کننده، شواراهای مختلف اقتصادی، دبیرخانه های متعدد که تا کنون اثربخشی نداشته اند باید منحل شوند. فرایندهای انجام امور در وزارت خانه ها و سازمانهای دولتی و عمومی باید مهندسی مجدد شده و سالانه حداقل ۱۰ درصد از نیروهای شاغل در این بخشها کاهش یابند و دولتها متعهد شوند جایگزین افراد بازنشسته و باز خرید شده استخدام نکنند و امور دولتی برون سپاری شود و هزینه های ثابت دولت کاهش یابد.

دولتها باید بازار و عرضه و تقاضا را باور داشته باشند، اقتصاد علم است، علم را باور کنیم، اقتصاد دستوری نمی شود. اقتصاد دستوری همواره با رانت خواری همراه است. اختلاسها و سو استفاده های چند میلیاردی سالهای گذشته ناشی از همین خلا های قانونی و رانت خوری هاست. سود جویی در ذات انسانهاست و نمی توان آنرا در قالب یک توجه فرهنگی انتظار داشت، هر جا قانون خلا داشته باشد آنها که رانت اطلاعاتی یا امضای طلایی دارند از این فرصتها استفاده می کنند. دولتمردان همواره نشان داده اند به آمار ساختگی و واهی دلخوش باشند و بتوانند دوره های چهار ساله را به سرانجام برسانند و از اهداف دراز مدت و ریسکهای بزرگ پرهیز نموده اند. اقتصاد جراحی می خواهد. دیگر مسکن ها برای اقتصاد کشور پاسخگو نیست. مدیران باید شجاعت این تصمیم را داشته باشند.

**احمد اثنی عشری**  
**مدیر مسئول**

تصمیمات اقتصادی دولتها همواره یکی از پر مخاطره ترین و پرهزینه ترین تصمیمات بوده است. کشورمان نیز از این گذر بی نصیب نمی باشد، طی سالهای پس از انقلاب، بویژه سالهای دهه ۹۰ شاهد تصمیمات اقتصادی از سوی دولتها هستیم که هزینه های زیادی را به آحاد مردم بویژه اقشار آسیب پذیر وارد نموده است.

مطالبی را که در این نوشتار خدمت شما تقدیم می کنم اگر شماره های ۱۰ سال اخیر مجله را مرور کنید همه و همه در قالب هشدارهای جدی مطرح شده است و حتی در سخنرانی های خود به آنها اشاره نموده ام. پرخطرترین تصمیم دولت پرداخت یارانه به کلیه ایرانیان بود که جز عده محدود حدود ۳ میلیون نفر که خود انصراف داده بودند به همه پرداخت شد و فقیر و غنی، دارا و نادار، ثروتمند و آسیب پذیر و حتی خارج نشینان کشور همه از آن برخوردار شدند و این در شرایطی بود که امروز شاید ۳۰ درصد مردم استحقاق دریافت آن را داشتند و از محل ۷۰ درصد صرفه جویی می شد بسیاری از پروژه های عمرانی و طرحهای نوسازی را اجرا نمود. سالهاست قیمت بنزین را ثابت نگه داشته و یا به قیمتتهای بسیار نازل عرضه می کنیم و زمینه را برای قاچاق سوخت و خروج میلیاردها دلار ارز از کشور از طریق غیر قانونی فراهم نموده ایم. برای بنزین بهترین راهکار اختصاص سهمیه از طریق کارت ملی است چون افزایش قیمت بنزین ممکن است تبعات تورمی شدید داشته باشد ولی با این راهکار افرادی که خودرو ندارند و یا مصرف کمتری دارند می توانند سهمیه سوخت خود را به افراد دیگر واگذار نموده و از این طریق یارانه غیر مرئی بین اقشار ضعیف تر توزیع گردد.

سالهاست قیمت ارزهای خارجی را با دخالت در بازار و کنترل عرضه و تقاضا پایتنتز از قیمت واقعی در بازار عرضه می کنیم و ثروت ملی ناشی از درآمد نفتی صرف واردات کالاهای بی کیفیت چینی و هندی شده و بگونه ای قیمتتهای داخلی را تحت تاثیر قرار می دهد و تولید و ساخت در کشور مقرون به صرفه نمی گردد و افزون بر کاهش ده ها هزار موقعیت



دکتر عبدالله یزدان بخش  
مدیریت ارشد و عضو هیئت مدیره گروه صنعتی پارت لاستیک  
عضو هیئت رئیسه انجمن مدیران صنایع خراسان

## مسئله ای بنام صنعت خودرو

**تجربه صنعت خودرو در اقتصاد ایران باید به عنوان یک تجربه بسیار مهم و یک درس عبرت، مورد تحلیل قرار گیرد. در سالهای دور، صنعت خودروسازی در کشور با حمایت های مستقیم دولت پایه گذاری شد. دولت با هدف تبدیل کردن ایران به یک تولیدکننده خودرو و با هدف جایگزینی واردات، این صنعت نوپا را مورد حمایت های بی دریغ خود قرار داد.**

طی چند دهه گذشته، این صنعت بزرگ و گسترده، از یک طرف همواره از انواع امتیازات ویژه دولتی برخوردار بوده و از طرف دیگر با برقراری موانع تجاری و تعرفه های بسیار بالا، از یک بازار انحصاری و بی رقیب داخلی نفع برده است. برغم آن حمایت ها، در مقایسه با تحولات و پیشرفت های چشم گیر در صنعت خودروی جهان، محصولات داخلی همچنان از فناوری های قدیمی و سطح استاندارد ایمنی بسیار پایین و مصرف سوخت بالاتر برخوردار هستند. هزینه تمام شده محصولات داخلی بسیار بالا است و در صورت کاهش تعرفه ها، توان رقابت با محصولات وارداتی را نخواهند داشت. اغلب شرکتهای خودرو سازی داخلی، زیان ده هستند و در واقع هزینه به کل اقتصاد تحمیل می کنند.

سوال این است که صنعت خودرو با وجود جذب منابع گسترده مالی و برخورداری از انواع امتیازات، چرا اغلب زیان ده بوده و هنوز محصولاتی تولید می کند که به لحاظ قیمت و فناوری فاصله بسیاری با رقبای خارجی دارد؟ چرا صنعت خودروی ایران نتوانسته است به یکی از پیشران های رشد اقتصادی تبدیل شود و چرا زیان ها و عوارض منفی این صنعت بیش از منافع اقتصادی آن است؟

پاسخ این سوال ها را می توان در این قاعده یافت که ایجاد یک بازار انحصاری و فاصله گرفتن از زنجیره ارزش جهانی و بی توجهی به اصل رقابت و کارایی، هر صنعتی را به سوی عقب ماندگی و زیان دهی خواهد برد.

تمامی بنگاه ها و برندهای پیشرو در جهان، در محیطی رقابتی و از طریق نوآوری و سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه و استفاده از صرفه های ناشی از مقیاس و بهبود شیوه های مدیریت و بازاریابی، توانسته اند سهم خود را در بازارها گسترش دهند و بقای خود را تضمین کنند.

هیچ گاه حمایت های دولتی، در بلندمدت نمی تواند به توسعه و بقای یک صنعت کمک کند و اصرار دولت به حفظ و حمایت از بنگاه های ناکارآمد، زیان بنگاه ها را به کل اقتصاد تحمیل خواهد کرد.

تجربه صنعت خودروسازی در ایران از آن جهت واجد اهمیت است که نشان می دهد سیاست های حمایتی دولت و انحصارات موجود در اقتصاد، مانعی برای رقابت پذیری و رشد بنگاه های اقتصادی است. در اقتصاد ایران دولت به جای برطرف کردن موانع کسب و کار و افزایش کارایی نظام تامین مالی و توسعه زیرساخت ها و نظایر آن، تلاش می کند با سیاست های حمایتی و ایجاد بازارهای انحصاری از بنگاه های داخلی حمایت کند. به عنوان مثال دولت سعی می کند از طریق افزایش تعرفه های گمرکی، توزیع تسهیلات بانکی ارزان، پرداخت یارانه به نهاده ها و توزیع انواع رانت ها، مانع زیان دهی و ورشکستگی بنگاه های صنعتی شود.

این گونه حمایت ها ممکن است که بتواند بنگاه های ناکارآمد را از ورشکستگی نجات دهد ولی در مقابل انگیزه هر گونه تلاش برای نوآوری و افزایش بهره وری را از بین خواهد برد. بنابراین در یک فضای غیررقابتی و با وجود حمایت های مستقیم دولتی، به تدریج بنگاه های صنعتی کشور به بنگاه هایی ناکارآمد و بدهکار و فاقد توان رقابت تبدیل می شوند. این مساله در نهایت توان رقابت پذیری کل صنعت را کاهش داده و مانع از رشد اقتصادی کشور خواهد شد.

از این جهت، شاید صنعت خودروسازی کشور را آینده ای تمام نما برای به تصویر کشیدن نتیجه انحصار و حمایت مستقیم دولت از صنایع دانست.

**گذری از دیروز تا امروز صنایع چینی ایران**

**در گفت وگو با عباسعلی قصاعی**

# کاروتولید ۱۴۰ ساله

داستان کسب‌وکارش شبیه به کتب و نوشتارهای تاریخی است. سفالینه و کاشی‌کاری در میان گذشتگانش قدمتی ۱۴۰ ساله دارد. از همان دوران کودکی و نوجوانی مرارت‌ها و رنج‌های پدرش در ساخت ظروف و سرامیک را از نزدیک لمس کرد، دیدن این مصائب زمینه‌ساز آن شد تا قدم در مسیری بگذارد که بتواند به پدرش خدمت کند و صنعت خانوادگی‌شان را متحول کند. او برای رسیدن به این هدف تنها به تجربه و مهارت‌ها اکتفا نکرد. برای آنکه این حرفه را به اوج ببرد راه علمی و آکادمیک را برگزید و در ایام جوانی به آلمان رفت. کشوری که به‌عنوان مهد چینی‌سازی و سرامیک‌سازی دنیا شناخته می‌شود. آنجا در رشته «سرامیک صنعتی» تحصیل کرد و پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های این صنعت را به شیوه علمی فرا گرفت. اما این تازه آغاز راهی بود برای کارخانه‌ای که بعدها در سطحی وسیع به تولید انبوه ظروف چینی رسید، محصولاتش از مرزهای داخلی فراتر رفت و استانداردهای جدیدی را در این صنعت به جامعه عرضه کرد. اینها بخشی از سرگذشت «عباسعلی قصاعی، بنیان‌گذار کارخانه چینی زرین ایران» است. او متولد شهر نطنز در سال ۱۳۲۶ است. کسی که نامش با صنعت چینی ایران گِره خورده است. وقتی که در سال ۱۳۵۰ پس از پایان تحصیلاتش به ایران بازگشت، به‌تدریج اولین گام‌ها را برای مدرن‌سازی تولید چینی در ایران برداشت و کارخانه چینی زرین ایران را در دهه ۶۰ با بهره‌گیری از دانش بین‌المللی آن روز پایه گذاشت. او تا دو دهه بعد هم فرآیند توسعه تولیدهای کارخانه را تحت تاثیر نظم و مبانی صنعت آلمانی پیش برد. صنعت او امروز هم با وجود مشکلات متعددی که برای تولیدهای چینی ایرانی به وجود آمده، همچنان پابرجاست و راهش را ادامه می‌دهد. «تداوم و استمرار» واژگانی دقیق برای توصیف کسب‌وکار این کارآفرین است. تداومی که می‌تواند حاصل دو چیز باشد، اول آشنایی او با «تاریخ این حرفه در ایران» و دوم «بهره‌مندی از علم روز در ابعاد بین‌المللی». داستان عباسعلی قصاعی داستان احترام و ادای دین به کسب‌وکاری است که نسل‌های گذشته سنگ بنای آن را گذاشتند و او توانست این سنگ بنا را با احساس مسوولیت تبدیل به یک بنای زیبا و صنعتی‌نوین در ایران کند. معمولا گفته می‌شود در جامعه ما بنا به دلایل مختلف وقتی حرفه‌ای به موفقیت می‌رسد چندان تداوم پیدا نمی‌کند، اما کسب‌وکار شما از چند نسل پیش یعنی بیش از ۱۰۰ سال پیش شروع شده و تاکنون هم ادامه پیدا کرده است.



### ❑ کمی از تاریخچه کسب وکار تان و همین طور راز ماندگاری و تداوم آن برای مان بگویید؟

سابقه کار و تولید خانواده ما حدود ۱۴۰ سال سابقه دارد. حرفه پدربزرگ من در زمینه تولید سفالینه‌ها، ظروف و سرامیک‌ها در شهر نطنز بود، پدرم هم همین کار را ادامه داد و خودم از سال ۱۳۵۰ که تحصیلاتم در آلمان تمام شد، این کار را ادامه دادم. تداوم این کار از پدربزرگ به پدرم و بعد هم به من، به این دلیل بود که در آن زمان معمولا فرزندان حرفه پدران خود را ادامه می‌دادند. من برای این وارد این کار شدم که می‌خواستم به خانواده و پدرم خدمتی کرده باشم. انگیزه اصلی من این موضوع بود. برای همین از سال ۱۳۵۰ بعد از تمام شدن دانشگاه از آلمان برگشتم و به‌طور جدی کار را پیگیری کردم و کارگاه کوچک‌مان در شهر نطنز را گسترش دادم. از سال ۱۳۵۵ شرایط به گونه‌ای بود که دیگر در آن کارگاه امکان توسعه وجود نداشت، چون در بافت قدیمی شهر بود، از سوی دیگر برای گسترش تولید صنعت چینی بیش از هر چیز نیاز به انرژی پاک بود، در ایران هم انرژی مناسب انرژی گازطبیعی است. من برای توسعه تولید به اصفهان رفتم و مقدمات کار را فراهم کردم اما این روند به دوران انقلاب در سال ۱۳۵۷ خورد و کار متوقف شد. بعد از انقلاب در سال ۱۳۶۲ مجددا فعالیت را شروع کردم و در سال ۱۳۶۶ فاز اول کارخانه در اصفهان را راه‌اندازی کردیم، از آن سال تا به امروز هم از نظر کمیت و هم به لحاظ کیفیت به‌طور مرتب کار را گسترش دادیم.

### ❑ اصول کارتان چه بود، چه شعار یا مبانی باعث تداوم کارتان شد؟

به دلیل اینکه زحمات پدرم را دیده بودم برای خدمت به او وارد عرصه شدم، پدرم به دلیل مشکلات اقتصادی تحت فشار بود و به دلیل شغلش هم بیمار شده بود. آن زمان وقتی از دبیرستان البرز دیپلم گرفتم، پدرم انتظار زیادی داشت که من به او در این حرفه کمک کنم و آن را ادامه دهم، بعد از دیپلم در سال ۱۳۴۵ با اولین امکانی که فراهم شد از طریق

اعزام دانشجویی که به وسیله وزارت علوم آن زمان انجام می‌شد به آلمان رفتم و مهندسی همین حرفه را در قلب صنایع چینی آلمان که بهترین دنیا در این صنعت محسوب می‌شود، در رشته «سرامیک صنعتی» خواندم. در سال ۱۳۵۰ وقتی درسم به اتمام رسید به ایران برگشتم و توسعه کارگاه را انجام دادم و به ۵۰ کارگر رساندم. انگیزه اصلی‌ام در ورود به این حرفه، خدمت به پدر و خانواده بود که فکر می‌کنم تا حدودی این کار را انجام دادم. البته صنعت سرامیک و چینی صنعت بسیار مشکل و پیچیده‌ای است و سود آنچنانی ندارد. علت اصلی آن هم این است که زادگاه این صنعت کشور چین است و چین هم در هر رشته‌ای قوی باشد نمی‌توان با آن رقابت کرد. چین سالانه چندین میلیون تُن تولید ظروف چینی دارد و ایران حدود ۵۰ هزار تن تولید دارد. فاصله بسیار زیاد است، حتی کشوری مثل آلمان در زمانی که من آنجا درس می‌خواندم حدود ۹۰ هزار تن در سال تولید داشت و در حال حاضر به دلیل فشاری که چینی‌ها آورده‌اند، این رقم به ۲۰ هزار تن رسیده است، تولید چینی صنعتی است که بسیار به کارگر نیاز دارد و پروسه تولید آن در دمای بالا آن هم با مواد طبیعی (معدنی) انجام می‌شود. به‌طور کلی، روند تولید چینی پیچیدگی خاص خود را دارد، چون ده‌ها نوع مواد اولیه در صنعت چینی به‌کار می‌رود و طی ۳ پخت تا ۱۴۰۰ درجه سانتیگراد انجام می‌شود. کشور چین دو عنصر اصلی این کار یعنی مواد اولیه و کارگر ارزان را دارد و برای همین این صنعت برای‌شان صرفه اقتصادی دارد. در ایران سفالینه‌سازی حدود ۸ هزار و آبگینه‌سازی حدود ۶ هزار سال قدمت دارد، ولی چینی‌ها در صنعت چینی ۴ هزار سال سابقه دارند. اما خوشبختانه ما در چینی زرین با وجود مشکلات، توانستیم از نظر کمیت و کیفیت کارمان را گسترش دهیم. ما با حدود ۱۰۰ نفر در اصفهان و ۸۰۰ تن تولید طی یک سال تولیدمان را شروع کردیم و امروز بیش از ۱۲ هزار تن در سال تولید داریم.

از نظر کیفیت هم جزو دو، سه برند برتر دنیا هستیم و به همین دلیل به بسیاری از کشورهای منطقه و اروپایی صادرات داریم، این در حالی است که پیش از انقلاب مصنوعات چینی به کشور وارد می‌شد؛ البته واردات از خود چین انجام نمی‌شد، چون آن زمان چین کمونیستی بود و اصلا صادراتی نداشت.

❑ در واقع ورود شما به این صنعت ناشی از عرق و تعصب به کار خانواده‌تان بود، جدا از خانواده، علاقه خودتان به صنعت چینی و سرامیک چقدر بود؟
احیانا اگر پدربزرگ شما حرفه دیگری غیر از چینی و سرامیک را دنبال می‌کرد مسیر شما هم احتمالا عوض می‌شد.

درست است، می‌توانست مسیر من به گونه دیگری رقم بخورد. من خواستم به دلیل فشار اقتصادی که به پدرم وارد شده بود، خدمتی به ایشان کرده باشم، البته آن زمان پیش‌بینی نمی‌کردم که چقدر می‌توانستم موفق باشم یا نباشم ولی با پایه مناسبی که با تحصیل در آلمان به‌دست آمد توانستم این کار را ادامه دهم. البته مقداری کسب

تجربه و آشنایی با زندگی جوامع دیگر هم در آلمان رفتن من دخیل بود. در واقع بسیار هدفمند رشته و کشور محل تحصیلتان را انتخاب کردید.
بله دقیقا همین طور بود، چون می‌خواستم در این رشته و صنعت، یک تحول مثبت و کاری اساسی انجام دهم. البته بعد از چینی زرین یعنی از سال ۶۸ به بعد حدود ۲۰ کارخانه دیگر در زمینه چینی‌سازی شکل گرفت، ولی متاسفانه ۱۸ مورد از آنها تعطیل شدند. واحدهایی هم که باقی ماندند با گرفتاری‌های زیادی روبه‌رو هستند چون سودآوری کمی دارند و همین مساله باعث شده است که به سمت تعطیلی بروند ولی خوشبختانه چینی زرین این‌گونه نبود و روند توسعه آن از سال ۶۸ تا ۸۸ ادامه پیدا کرد، ما توانستیم مدرن‌ترین کارخانه چینی را تاسیس کنیم، برای این کار پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها و کوره‌های بزرگ را وارد کردیم و با روبات‌های بسیار دقیق انواع ظروف را با کیفیت بالا تولید کردیم. البته این روزها بسیار تحت فشار هستیم، به دلیل دو، سه برابر شدن قیمتارز در تامین مواد اولیه مشکل داریم، صنایع چینی عمده مواد مرغوب مورد نیاز کارشان را از خارج وارد می‌کنند، چون ایران هیچ زمان مواد اولیه با کیفیت مورد نیاز این صنعت را نداشته است. در واقع به دلیل همین مساله ایرانی‌ها از گذشته‌های دور به جای آنکه ظروف چینی تولید کنند، سفالینه و آبگینه تولید کردند.

❑ حتی امروز هم مواد اولیه تولید محصولات چینی را در کشور نداریم.
بله، امروز هم مواد مناسب و کاملی در داخل برای تولید چینی نداریم و همچنان گرفتار تامین مواد اولیه هستیم. البته کارخانه ما برای تولیداتش تا حدود ۶ ماه یا یک سال آینده مواد اولیه دارد، ولی فشار و گرفتاری‌ها باعث شده است که خودم این روزها بیشتر از گذشته به کارخانه بروم. از طرفی هم فشارهای ارزی، عدم امکان واردات و تحریم‌ها به شدت در صنعت چینی اثر گذاشته است. شرکت‌های کوچک و بزرگی که تامین مواد اولیه و قطعات یدکی ما را انجام می‌دادند امروز به دلیل ترسی که از آمریکا دارند جوابایمیل ما را نمی‌دهند، چون نگران هستند که با جریمه روبه‌رو شوند.

❑ در دهه ۶۰ یعنی در دورانی که نگاه چندان مثبتی به سرمایه و سرمایه‌دار وجود نداشت، خط تولید برخی کارخانه‌ها راه‌اندازی می‌شود و برخی صنایع پا می‌گیرند از جمله چینی زرین، در آن فضا چطور کارخانه راه‌اندازی کردید؟ با چه موانعی مواجه بودید؟

فکر می‌کنم بیشتر تولیدکنندگان و صنعتگران در آن دوره کم و بیش مثل من فکر می‌کردند، من درس این رشته را خوانده بودم و بعد هم‌زمان با توسعه کارگاه قدیمی‌مان انقلاب رخ داد. به هر حال این سوال برای‌مان مطرح بود که چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟ از سال ۶۲ تا ۶۶ موفق شدیم فاز اول کارخانه را در اصفهان بسازیم و کارشناسان آلمانی ماشین‌آلات کارخانه را نصب می‌کردند آن هم در شرایطی که جنگ بود. البته در همین زمان نگاه چپ در جامعه خیلی شدید بود و کمونیست‌ها بسیار فعال بودند. تا سال ۱۳۶۸ برای دولت زمان جنگ موضوعی به‌عنوان توسعه صنعتی مطرح نبود چون گرایش‌های چپ در

جامعه غالب بود، ولی به هر حال با حداقل‌ها ساختیم و صنعت‌مان را پیش بردیم و بدون هیچ حمایتی از طرف دولت توانستیم به شکل مناسبی کارخانه را پایه‌گذاری کنیم.

❑ یعنی از هیچ حمایتی برخوردار نبودید؟

حمایتی نداشتیم، البته اینگونه نبود که تمام نگاه‌هایی در آن زمان وجود داشت نگاه چپ باشد، کسانی هم بودند که با صنعتگران و تولیدکنندگان همراهی می‌کردند. من در آن زمان به یکی از بانک‌ها مراجعه کردم و برای تهیه ماشین‌آلات درخواست وام دادم که با اعطای آن موافقت شد، البته کمی زمان‌بر بود، ولی توانستیم این وام را که در قالب عقود اسلامی بود، دریافت کنیم. ما فاز اول کارخانه‌مان را با ۵میلیون مارک تأمین کردیم، ماشین‌آلات را وارد و کار را در همان فضا شروع کردیم. وامی را هم که دریافت کردیم تا قسط آخر و به موقع بازگردانیم، بعد هم به دلیل نگاه مثبتی که به کارخانه مان به وجود آمده بود توانستیم وام دیگری هم دریافت کنیم. در مجموع با کارخانه ما خیلی همراهی شد چون خودشان می‌آمدند و می‌دیدند که کار مثبتی در حال انجام شدن است، یادم هست که آیت الله طاهری اصفهانی که آن زمان امام جمعه اصفهان بودند زمانی که کارخانه ما تازه راه افتاده بود برای بازدید آمده بودند، ایشان کسالت داشتند اما وقتی بازدیدشان تمام شد گفتند که خستگی از تنش‌شان در رفت.

❑ پس جزو وام‌گیرنده‌های خوش‌حساب بودید؟
بله، وام‌گیرنده‌هایی که خوش حساب باشند و اقساطشان را به موقع بدهند زیاد نبود و البته امروز هم زیاد نیست، این مساله خیلی جدی است. یکی از مشکلات بزرگ اقتصاد ما معوقات بانکی است، اینکه عده‌ای وام‌هایی که می‌گیرند را پس نمی‌دهند. شرکت ما به‌طور کامل وام‌های اولیه و ثانویه را بازگرداند و حتی تفاوت نرخ ارزی را که بانک مرکزی مطالبه می‌کرد، به‌طور کامل پرداخت کرد. بعد از آن هم روی پای خود ایستادیم و به تدریج کارمان را توسعه دادیم. امروز چینی زرین در بیش از ۱۰۰هزار مترمربع سالن‌های تولید محصول تولید می‌کند و آخرین فاز کارخانه‌مان هم که

چینی زرین ۳است، در سالی جدید به مساحت ۲۰ هزار متر مربع گسترش پیدا کرده است. البته برای ظروف دکور شده چینی نیروی کار بسیار ماهری لازم است که هنوز تولید این نوع از چینی را در فاز سوم کارخانه اجرا نکرده‌ایم، ولی قصد داریم این پروژه را هم عملی کنیم چون ظرفیت‌های کافی برای آن وجود دارد. واحد دیگری هم در نطنز است که در آنجا «سنگ گرانیت» بسیار با کیفیت تولید می‌کنیم و این واحد به کار چینی‌سازی ارتباطی ندارد.
❑ در دهه ۶۰ که کارخانه شما پایه‌گذاری شد، ظروف ملامین خیلی طرفدار داشت، از طرفی هم خیلی‌ها به تولید چینی به‌عنوان یک کالای لوکس نگاه می‌کردند، تلقی خودتان چطور بود؟
اینگونه فکر می‌کردید که چینی یک کالای لوکس است؟

من به تولیدات چینی، به‌عنوان یک محصول اصیل نگاه می‌کردم و تلقی‌ام این بود که یک محصول بهداشتی و خوب برای فرهنگ غذاخوری تولید می‌کنیم. بهترین ظروف غذاخوری ظروف چینی هستند به دلیل اینکه تمامی مواد تشکیل دهنده آن طبیعی است و هیچ ماده مضرى در آن وجود ندارد، اما مواد اولیه ظروف ملامین از نفت بود و حتی شائبه سرطان‌زایی آن وجود داشت، از طرفی هم این ظروف به لحاظ ظاهر زیبا نبودند. بهداشتی‌ترین ظروف برای سرو غذا ظروف چینی هستند و سایر ظروف هیچ کدام چنین ویژگی‌ای نداشتند و امروز هم ندارند. البته چینی در آن زمان مقداری لوکس بود چون اساسا چینی در ایران وارداتی بود و دو، سه واحدی هم که فعال بودند بسیار کوچک بودند که دولتی شدند و نتوانستند رشد کنند.

❑ در رقابت با ظروف ملامین چگونه سعی کردید جای خودتان را در بازار مصرف پیدا کنید؟
ظروف ملامین پیش از انقلاب زیاد استفاده می‌شد و ویژگی مهمش این بود که شکستی نبود، البته نه همه انواع ملامین، برخی ملامین‌های خاص. ولی جامعه به مرور متوجه شد که ملامین مناسب مصرف غذاخوری نیست، بعد هم که ظروف چینی فراوان شد، قیمت‌شان از ملامین هم ارزان تر شد و دیگر

دلیلی وجود نداشت که کسی ملامین بخرد و ظروف چینی جای آن را گرفت.

❑ شما دوران دانشگاه را در آلمان گذراندید و این طور که از صحبت‌های‌تان می‌توان برداشت کرد، به نوعی از صنایع آلمانی در کارتان الگو برداری کردید، چه مؤلفه‌هایی در صنایع آلمانی برای‌تان قابل توجه بود؟

❑ من کاملا با هدف آلمان را برای تحصیل انتخاب کردم، چون در زمینه صنعت سرمایهک و چینی پیشرفته‌ترین کشور بود و امروز هم به لحاظ کیفیت پیشرفته‌ترین است. حدود ۳۰۰ سال پیش محققى در آلمان با روش «سنستیک» چینی درست کرد و از آن زمان تا به امروز این صنعت به‌طور مداوم در آلمان رشد کرد. آلمانی‌ها بسیارعلاقه‌مند هستند که از صنایع ایران حمایت کنند، در اروپا هم هیچ کشوری به لحاظ صنعتی بهتر از آلمان نیست و حتی آمریکا هم نظم آلمانی را ندارد. در مورد اینکه چرا از صنایع آلمان الگوبرداری کردم، به دلیل نظم، انضباط، دقت و وسواس‌شان در کار بود. این ویژگی‌ها برای من خیلی مهم بود و سعی کردم آنها را در صنعت خودمان پیاده کنم. امروز هم کارخانه چینی زرین به معنی واقعی یک کارخانه منظم است و با ظرافت‌های زیادی که دارد مثل ساعت کار می‌کند. ما در همین شرایط طرح توسعه کارخانه را اجرا کردیم که بسیار کم‌نظیر است. نمایشگاه بزرگی هم در فرانکفورت آلمان برقرار است که یکی از بزرگ‌ترین نمایشگاه‌های لوازم خانگی غیربرقی در دنیا است و ما از حدود ۲۵ سال پیش در این نمایشگاه حضور فعال داریم.

❑ چقدر این احساس را دارید که دیگر باید بازنشسته شوید، یا فکر می‌کنید همچنان می‌توانید مانند گذشته فعالیت کنید؟ برنامه‌یتان برای آینده چیست؟

❑ فکر می‌کنم باید مقداری کارم را کم کنم ولی برای کسی که سال‌ها در کار صنعت بوده و اثراتی هم داشته است، بازنشستگی به معنای اینکه به‌طور کلی کنار برود احساس خوبی نیست. برای همین دوست دارم همچنان کار کنم، فرزندانم هستند و خیلی در کار کمک می‌کنند. البته بعضی وقت‌ها به لحاظ جسمی و

روحی خسته می‌شوم، به خصوص که امروز با مسائل اقتصادی که پیش آمده گرفتاری‌هاچند برابر شده است. مشکلات ارزی، تحریم‌های خارجی و بدتر از همه این‌ها، بوروکراسی داخلی است که فشار را زیاد کرده است. تحریم‌های خارجی مشکلاتی را ایجاد کرده است، اما نیروهای داخل به جای آنکه منظم شوند و در مقابل تحریم‌ها دفاع کنند، سردرگم شده‌اند. امیدوارم این بی‌نظمی به تدریج رفع و تعادل برقرار شود. البته از طرف دیگر به شرایط پیش آمده، به‌عنوان یک فرصت هم نگاه می‌کنم چون می‌تواند باعث جان گرفتن صادرات شود، برای همین باید از همین شرایط هم استفاده کرد. ما باید قوانین، روش و منش اقتصادی‌مان را اصلاح کنیم. اقتصاد در کنار سیاستی مناسب است که به خوبی رشد کند. اقتصادی که سیاست بر آن سوار باشد کم‌رش خم می‌شود. اقتصاد باید روی بال سیاست به پرواز دربیاید. در مورد واحد خودمان نگرانی ندارم، چون با وجود مشکلات ارزی، بانکی و تحریم‌ها کار خود را پیش برده است و از پا نمی‌افتد اما خیلی از واحدها تعطیل شدند و تعطیل خواهند شد. ما نسبت به تحریم‌های قبلی شکننده‌تر شده‌ایم و دنیا هم تجربه تحریم‌های قبلی را دارد. شرکت‌های کوچکی که هر ساله از آنها خرید می‌کردیم می‌گویند دیگر نمی‌توانیم جواب شما را بدهیم چون سهامدار اصلی‌شان یک شرکت آمریکایی است. تعاملات ما با شرکت‌های کوچک دنیا است که در حال حاضر چندان مایل به همکاری نیستند، چون به دلیل تجربه تحریم‌های قبلی نمی‌خواهند دیگر جریمه شوند. البته هنوز فرصت هست و می‌توانیم مشکلات امروز را به فرصت تبدیل کنیم.

❑ جایگاه کسب‌وکارهای خانوادگی

❑ آقای مهندس قصابی، کاری که شما دنبال کردید در واقع از یک کسب‌وکار خانوادگی شروع شده است که نمونه‌های این شکل از کار در ایران وجود دارد، اصولا فضای کسب‌وکارهای خانوادگی چطور است و چه ویژگی‌هایی دارد؟
در دنیا بیشتر کسب وکارهای موفق، خانوادگی هستند. مثلا در آلمان تمامی چینی‌سازی‌ها خانوادگی هستند، البته همیشه یک فرد بوده است که واحد را تاسیس می‌کرده و در مراحل بعد ممکن بوده به شرکت سهامی خاص یا سهامی عام تبدیل

شود. صنایع آلمانی عمدتا به نام موسسان آنها است. کمتر شرکتی است که اسم آن برگرفته از محل آن شرکت باشد. اقتصاد آلمان از نظر تکنیک و تکنولوژی در صنایع مختلف عمدتا در دنیا برتر است. چون آلمان‌ها دارای یک روحیه خاص بودند، اینکه در هر صنعتی وارد می‌شدند آن را بهینه می‌کردند، همین روحیه امروز هم در میان آلمانی‌ها وجود دارد. در رشته‌هایی مثل شیمی، پتروشیمی یا همین صنعت چینی‌سازی این الگو کاملا در این کشور مشخص است. کسب‌وکارهای خانوادگی در آلمان ریشه دارد، مثلا شرکت بنز کاملا به شکل خانوادگی کار خود را شروع کرده است. شرکت‌های خانوادگی ویژگی‌های مثبتی دارند، می‌توانند موفق شوند، گسترش پیدا کنند و سهامی شوند. در ایران هم شرکت‌های خانوادگی از گذشته وجود داشته است، مثلا هنرهای دستی در ایران از زمان صفویه و قاجاریه یا قبل از آن سفالینه‌ها و آبگینه‌ها، اینگونه بودند، اما تبدیل به صنعت نشدند، تفاوت ما با آلمانی‌ها همین است، آنها در هر رشته وارد می‌شدند، آن را تبدیل به یک صنعت می‌کردند، اما در ایران به دلیل اینکه نیاز چندانی به صنایع داخلی به خاطر داشتن صنعت نفت، احساس نمی‌شد این اتفاق نیفتاد، برای همین بسیاری از صنایعی که در ایران قدمت داشتند یکی بعد از دیگری از بین رفتند و نتوانستند رشد کنند. در حدود ۶۰ سال پیش ایران صنایع نساجی بسیار خوبی داشت مثل صنایع نساجی کازرون در اصفهان یا کارخانه مخمل و ابریشم کاشان، همه این کارخانه‌ها تعطیل شدند. بنابراین می‌توان گفت ریشه مشکلات تولیدی در ایران به بیش از ۱۰۰ سال پیش باز می‌گردد. در دوران پیش از انقلاب هم مشکلات برای تولید بسیار بود، من فضای قبل از انقلاب را تجربه کردم، قوانین ما ضدتولید بود. در بعد از انقلاب همه چیز مردمی شد البته با برخی تنگ‌نظری‌ها و چپ‌گرایی‌ها. از زمان دولت آقای‌هاشمی رفسنجانی و بعد در زمان دولت اصلاحات رشد خوبی پیدا کردیم و نگاه توسعه صنعتی به وجود آمد. امروز هم ایران به‌صورت نسبی یک کشور صنعتی است البته نه مانند آنچه در ژاپن، کره جنوبی یا بعضی کشورهای اروپایی‌ها وجود دارد.



## ۴ اشتباه بزرگی که شرکتها در هنگام ارتقای کارکنان مرتکب می‌شوند

برخی شرکتها گاهی در انتصاب مدیران - اعم از ارشد، میانی یا عملیاتی - اشتباهات بزرگی مرتکب می‌شوند که نتیجه‌ای جز افزایش تنش، افزایش تنش و تیره شدن روابط بین کارکنان، عملکرد ضعیف و کاهش بهره‌وری ندارند.

آقای توانا یکی از بهترین کارمندان بخش خدمات مشتریان بود و همه او را یک فوق ستاره می‌دانستند. همکاران، مشتریان و مدیران شرکت از کار کردن با آقای توانا لذت می‌بردند و او برای خودش برو و بیایی در شرکت داشت. وقتی مدیر آن بخش به سمتی دیگر منصوب شد، مدیرعامل شرکت تصمیم گرفت که آقای توانا را جایگزین او کند. آقای توانا خیلی ناگهانی ارتقا پیدا کرد و ۱۶ نفر زیردست او شدند. او از اینکه مدیران شرکت توانایی‌هایش را دیده و جایگاهش را ارتقا داده‌اند، بسیار خوشحال بود، اما درعین حال به دلیل نداشتن هیچ‌گونه تجربه مدیریتی احساس نگرانی و اضطراب می‌کرد. آقای توانا در همان روزهای اول این نگرانی را با مدیرعامل شرکت در میان

گذاشت و مدیر به او جواب داد: «اصلاً نگران نباش، من مطمئنم که تو کارت را به بهترین نحو انجام خواهی داد». ظرف تنها دو هفته افکار منفی بر آقای توانا غلبه کرده و این تردید در وی به وجود آمده بود که مبادا مدیران شرکت در انتصابش به آن سمت اشتباه کرده باشند. او

بسیار عصبی نشان می‌داد و گویی اعتمادبه‌نفس خود را از دست داده بود. ماجرای فوق تنها یک سناریوی فرضی بود اما چنین سناریوهایی را ما بارها در واقعیت دیده‌ایم و متأسفانه باید گفت که این یک اشتباه رایج در دنیای کسب‌وکار است. برخی شرکتها گاهی در انتصاب مدیران اعم از ارشد، میانی یا عملیاتی - اشتباهات بزرگی مرتکب می‌شوند که نتیجه‌ای جز افزایش تنش، افزایش تنش و تیره شدن روابط بین کارکنان، عملکرد ضعیف و کاهش بهره‌وری ندارند. اما به‌راستی چرا بعضاً مدیران جدید نمی‌توانند عملکرد مناسبی که در جایگاه قبلی از خود نشان داده‌اند را در سمت بالاتر نیز تکرار کنند؟

### ۱. ارتقای افراد بدون در نظر گرفتن قابلیت‌های مدیریتی آنها

در بسیاری از شرکتها افراد به دلیل برخورداری از قابلیت‌های فنی بالا ارتقا پیدا می‌کنند و به سمت‌های مدیریتی می‌رسند، در حالی که دانش فنی لزوماً نمی‌تواند موفقیت آنها را در امر مدیریت تضمین نماید. اینکه یک نفر در بخش فروش عملکرد بسیار ممتازی دارد، لزوماً بدین معنا نیست که او می‌تواند یک مدیر فروش موفق نیز باشد. نباید انتظار داشته باشیم که یک متخصص خبره در حوزه فناوری اطلاعات حتماً در آینده به یک مدیر بزرگ در این حوزه بدل شود؛ همان‌طور که فوتبالیست‌های بزرگ همیشه مربیان بزرگی نمی‌شوند. اگر در هنگام ارتقای کارکنان به سمت‌های مدیریتی چنین خطایی شویم، در حق آنها جفا کرده‌ایم زیرا در واقع آنها را بدون آموزش شنا به

درون یک استخر بزرگ و عمیق انداخته‌ایم.

### ۲. بی‌توجهی به پرورش افراد مستعد برای پست‌های مدیریتی

اگر مدیران ارشد شرکت متوجه شوند که برخی کارکنان آنها استعداد مناسبی در زمینه مدیریت دارند، نباید صرفاً به دنبال این باشند که دیر یا زود آنها را به سمت‌های مدیریتی بگمارند، بلکه باید برنامه‌هایی را برای پرورش استعداد‌های مدیریتی این افراد در نظر بگیرند و یا از مربیان متخصص در این زمینه به‌منظور آماده‌سازی آنها جهت تصدی مشاغل مدیریتی استفاده کنند. شرکتها باید برای شناسایی، هدایت و آموزش چنین افرادی، برنامه‌ای منسجم تدوین کنند تا بتوانند از این طریق ذخیره مناسبی از مدیران بالقوه را برای آینده خود فراهم سازند. مدیران ارشد باید در این زمینه با بخش منابع انسانی و نیز بخش‌های عملیاتی و آموزشی شرکت همکاری نزدیکی داشته باشند.

### ۳. صحبت نکردن با کارکنان در مورد نقش‌های آینده

سوای مسائل مرتبط با ارزیابی عملکرد، مدیران باید با کارکنان تیم‌های تخصصی شرکت جلساتی داشته باشند و با آنها در خصوص آینده شغلی‌شان صحبت کنند. مدیران می‌توانند در خلال این جلسات - که باید در فضایی دوستانه و دوطرفه برگزار شوند - به‌نوعی تشخیص دهند که از بین کارکنان آنها چه کسانی به مدیریت علاقه دارند و چه کسانی می‌خواهند تنها نقش فنی و تخصصی داشته باشند. بحث و گفتگو در مورد آینده شغلی کارکنان نباید فرآیندی معماگونه و محرمانه تلقی شود. کارکنان باید بتوانند در زمینه چشم‌انداز کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود، صادقانه و صریح با مدیران گفتگو کنند و مدیران نیز باید خود را متعهد به حمایت از آرمان‌های شغلی کارکنان بدانند؛ تعهدی که می‌تواند در قالب ارائه آموزش‌های مدیریتی یا فراهم نمودن شرایطی مساعد جهت کسب تجربیات لازم به انجام برسد.

### ۴. اجباری نکردن حضور فعال مدیران فعلی در فرآیند شناسایی و پرورش مدیران آتی

بسیاری از مدیران به دلیل مشغله کاری، در اختیار نداشتن زمان کافی و البته احساس تهدید از جانب کارکنانی که ممکن است جای آنها را بگیرند، تمایلی به مشارکت در امر شناسایی و پرورش افراد مستعد برای حضور در پست‌های مدیریتی ندارند. در چنین شرایطی شاید چاره‌ای جز اجباری شدن حضور فعال مدیران در این فرآیند دوراندیشانه وجود نداشته باشد. اما چه تعداد از شرکتها چنین وظیفه‌ای را به مدیران فعلی خود محول می‌کنند؟ در پاسخ به این سؤال باید اذعان داشت که تقریباً هیچ شرکتی از مدیران فعلی خود نمی‌خواهد که در تربیت مدیران آتی نقش‌آفرینی کنند. مدیران ارشد شرکتها در حالی به‌سادگی از کنار این مسئله عبور می‌کنند که خود به‌خوبی می‌دانند که آینده شرکتشان در گرو این است که همواره از مدیرانی توانمند در بخش‌های مختلف برخوردار باشند.

نباید فراموش کنیم که یک کارمند عادی صرفاً وظیفه دارد که توانایی‌های خودش را تقویت کند، اما یک مدیر فقط زمانی می‌تواند ادعا کند یک مدیر موفق و وظیفه‌شناس است که قابلیت‌های زیردستانش را بهبود بخشیده باشد.



## ۵ راهکار مؤثر در جذب بهترین نیروها برای استارت آپ‌ها

**یافتن مناسب‌ترین نیروها برای یک استارت آپ می‌تواند فرآیندی بسیار استرس‌زا باشد؛ در عین حال شیوه‌هایی وجود دارند که بهره‌گیری از آنها می‌تواند به آسان‌تر شدن این فرآیند کمک کند.**

امروزه کارکنان نقش بسیاری مهمی در موفقیت یا شکست شرکت‌ها دارند، به طوری که حتی می‌توان گفت کیفیت عملکرد شرکت‌ها همان کیفیت عملکرد کارکنان آنهاست.

اگر شرکتی بهترین مدیرعامل را از لحاظ خلاقیت و نوآوری در اختیار داشته باشد اما کارکنانی که در کنار این مدیرعامل کار می‌کنند، افرادی از خود گذشته، مصمم و سختکوش نباشند، آنگاه بسیار بعید است که رؤیای موفقیت برای آن شرکت به واقعیت بپیوندد. وقتی شما ماجراجویی‌های خود در عرصه کارآفرینی را با راه‌اندازی

یک استارت آپ آغاز می‌کنید، استخدام کارکنان باکیفیت و متعهد قطعاً یکی از دغدغه‌های اصلی شما خواهد بود. به یکباره دهها سؤال کوچک و بزرگ از ذهن شما خواهد گذشت: چگونه بهترین نیروها را پیدا کنم؟ چگونه تشخیص دهم که کدام یک از داوطلبان استخدام شایستگی بیشتری دارند؟ اگر در تشخیص بهترین‌ها دچار اشتباه شوم چه اتفاقی خواهد افتاد؟ و ... باید اذعان کرد که یافتن مناسب‌ترین نیروها برای یک استارت آپ می‌تواند فرآیندی بسیار استرس‌زا باشد؛ در عین حال شیوه‌هایی وجود دارند که بهره‌گیری از آنها می‌تواند به آسان‌تر شدن این فرآیند کمک کند.

**۱. ابتدا فرهنگ سازمانی استارت آپ خود را شکل دهید**  
اشتباهی که بسیاری از استارت آپ‌ها در هنگام استخدام نیروهای جدید مرتکب می‌شوند این است که به اندازه کافی به خودشان توجه

نمی‌کنند و در عوض بیشتر بر روی ابعاد شخصیتی و حرفه‌ای داوطلبان استخدام متمرکز می‌شوند. وقتی هنوز فرهنگ سازمانی استارت آپ خود را شکل نداده‌اید و ایده‌ای برای آن ندارید، چگونه می‌توانید کارکنانی را استخدام کنید که برای شرکت شما مناسب باشند؟ معیارتان برای این تناسب چه خواهد بود؟ اگرچه نمی‌توان اهمیت قابلیت‌ها، استعدادها و تجربیات داوطلبانی که برای استخدام به شما مراجعه می‌کنند را انکار نمود اما بهتر است ابتدا فرهنگ سازمانی استارت آپ شما شکل کاملی به خود بگیرد تا بتوانید بر اساس آن افراد مورد نظر را انتخاب کنید.

پروفسور دانیل دنیسون، استاد مؤسسه بین‌المللی توسعه مدیریت در لوزان سوئیس، فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه ارزش‌ها، باورها و اصولی که شالوده نظام مدیریتی یک سازمان را تشکیل می‌دهد و نیز شیوه‌ها و رفتارهایی که از این ارزش‌ها، باورها

و اصول، الگو می‌گیرند و آنها را تقویت می‌کنند را فرهنگ سازمانی می‌گویند». شما باید قبل از آغاز فرآیند استخدام، ارزش‌ها و اصول استارت آپ خود را کاملاً شکل دهید تا بتوانید افراد را نه تنها بر اساس قابلیت‌هایشان، بلکه بر اساس میزان همخوانی آنها با فرهنگ سازمانی رتبه‌بندی نموده و بهترین‌ها را استخدام کنید.

### ۲. پیش‌نیازهایی را برای استخدام تعریف کنید و به آنها پایبند باشید

مواجه شدن با خیل عظیمی از درخواست‌های استخدام در فاصله اندکی پس از انتشار آگهی، اصلاً اتفاق عجیبی نیست. در چنین شرایطی شما باید از قبل پیش‌نیازهایی را برای استخدام تعریف کرده باشید تا بتوانید به راحتی داوطلبان را غربال نمایید. این پیش‌نیازها در واقع همان قابلیت‌های اساسی و اولیه‌ای هستند که شما از کارکنان آینده خود انتظار دارید. اگر داوطلبی از حداقل قابلیت‌های مد نظر شما برخوردار نباشد، آنگاه سابقه کاری یا مهارت‌های خاص وی نباید شما را در تصمیم‌گیری سردرگم کند.

### ۳. سوابق استخدامی داوطلبان را بررسی کنید

بررسی سوابق استخدامی داوطلبان بی‌تردید یکی از مهم‌ترین گام‌های شما در استخدام نیرو برای کسب‌وکار جدیدتان محسوب می‌شود. اگر داوطلبی در این زمینه با شما صادق نباشد، آنگاه استعدادها و تجربیات کاری ارزنده او نباید برای شما اهمیتی داشته باشد. هر کارفرمایی باید قبل از استخدام نیروهای جدید، بررسی‌های لازم را در مورد سوابق استخدامی آنها به عمل بیاورد. البته علاوه بر بررسی سوابق استخدامی

باید سوابق کیفی و سایر موارد مربوطه نیز به دقت بررسی شده و در تصمیم‌گیری لحاظ گردد. با طی کردن همه این مراحل می‌توانید تا حد زیادی مطمئن باشید که نیروهای جدید شما علاوه بر دارا بودن قابلیت‌های فنی مناسب، صادق و قابل اعتماد نیز هستند.

۴. در مصاحبه‌های استخدامی از روش‌های ابتکاری استفاده کنید  
مصاحبه‌های معمول و محبوب فرآیند استخدام به شمار می‌روند و اهمیتی حیاتی در استراتژی استخدامی استارت آپ‌ها دارند.

بالبین وجود باید توجه داشت که مصاحبه‌های استاندارد رو در رو - بدین صورت که کارفرما در یک سمت میز می‌نشیند و در سمت دیگر داوطلبی عصبی و پر از استرس در مقابل او قرار می‌گیرد تا به سؤالاتی خسته‌کننده و کلیشه‌ای پاسخ دهد - همیشه به بهترین نتایج ختم نمی‌شوند. بنابراین بهتر است کمی از چهارچوب رایج خارج شوید تا بتوانید بهتر تشخیص دهید که کدام داوطلبان بیشتر با کارکنان فعلی و فرهنگ سازمانی شما تناسب دارند. مثلاً می‌توانید ترتیبی اتخاذ کنید تا تعدادی از داوطلبان استخدام به‌طور هم‌زمان با تعدادی از کارکنان فعلی شما گفتگو کنند و شما ضمن نظارت بر تعاملات آنها، مناسب‌ترین داوطلبان را برای استخدام برگزینید.

### ۵. استعداد در برابر تجربه

بسیاری از مدیران برای استخدام نیروهای جدید، رویکردی چندوجهی را در دستور کار خود قرار می‌دهند. معمولاً اولین قدم این است که داوطلبان بر اساس میزان تجربه و سوابق کاری غربال می‌شوند؛

اما این استراتژی به‌ویژه برای استارت آپ‌ها ممکن است نتیجه عکس بدهد. البته شکی نیست که استارت آپ‌ها نیز به افراد باتجربه نیاز دارند اما باید توجه داشت که استارت آپ‌ها اغلب در ابتدای کارشان از شهرت و اعتبار کافی برخوردار نیستند و به همین دلیل داوطلبانی که هم‌زمان از تجربه و خلاقیت کافی بهره‌مند باشند، به ندرت برای استخدام به آنها مراجعه می‌کنند. در چنین شرایطی بهتر است مدیران استارت آپ‌ها در دوراهی بین خلاقیت و تجربه، خلاقیت را انتخاب کنند زیرا برای کسب‌وکار جدید آنها افراد با استعداد و خلاق می‌توانند در قیاس با افراد باتجربه اما فاقد استعداد کافی، کارآیی بسیار بالاتری داشته باشند.

### سخن آخر

بهره‌گیری از یک استراتژی استخدامی قوی و قابل اطمینان، اهمیت به‌سزایی در موفقیت استارت آپ‌ها دارد. اگر مدیران استارت آپ‌ها با اصول و شیوه‌های طراحی چنین استراتژی‌هایی آشنا باشند و آنها را رعایت کنند، قادر خواهند بود مناسب‌ترین استراتژی‌های استخدامی را تدوین نموده و بهترین نیروها را با توجه به امکانات و اهداف استارت آپ خود جذب و استخدام نمایند.

فرآیند جذب و استخدام نیرو برای استارت آپ‌ها اگرچه فرآیندی دشوار و استرس‌زا است اما با اتخاذ استراتژی‌های صحیح، این فرآیند برای شما لزوماً طاقت‌فرسا و خردکننده نخواهد بود.

| آرمان خالقی |

بیش از ۸۰ هزار واحد صنعتی در کل کشور وجود دارد که ۴۱ هزار واحد از این واحدها یعنی تقریباً ۵۰ درصد آن در شهرک‌های صنعتی مستقر است. ۸۰ درصد از این صنایع را نیز شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند که در شهرک‌های صنعتی بسترها و ظرفیت‌های مناسبی برای رشد آنها در نظر گرفته شده است، اما چه می‌شود که یک کسب‌وکار کوچک با تعطیلی مواجه شده یا چرا برخی از آمارها از تعطیلی این واحدها در شهرک‌های صنعتی خبر می‌دهد؟ باید دانست که برخی از این صنایع در شهرک‌های صنعتی هنوز در مرحله تاسیس هستند و ممکن است مجوز تاسیس یا شرایط راه‌اندازی به آنها تعلق نگیرد. بنابراین محاسبه آمارها باید با در نظر گرفتن این دسته از صنایع باشد. در شرایط فعلی برخی هم البته تعطیل هستند و برخی با ظرفیت پایین فعالیت می‌کنند. نهایت آنکه در مجموع تعداد اندک واحدهای فعال این شهرک‌ها برآیند خوبی از وضعیت شرکت‌های کوچک و متوسط در کشور به دست نمی‌دهد. اینکه چرا واحدهای کوچک کارآمد نیستند، به دلایل مختلفی بر می‌گردد که به طور کلی می‌توان آن را به ۵ عامل تاثیرگذار تقسیم کرد.

**۱ انتخاب اشتباه طرح و استراتژی**  
**بنگاه:** گاهی فرد سرمایه‌گذار در شروع یک کسب‌وکار کوچک یا انتخاب طرح و ایده به خطا می‌رود. برای مثال طرحی را بر می‌گزیند که به لحاظ تولید، توجیه اقتصادی ندارد یا آن طرح برای آن شرایط و آن فضا مناسب نیست. بعضی از طرح‌ها هم به طور کلی در یک کشور جوابگو نیست. گاهی هم محدوده تعیین شده برای آن بخش کوچک است یا فرد کارآفرین صنعت کوچکی را با ظرفیت بالا تولید می‌کند که به دلیل هزینه‌های سریار قادر به رقابت با سایر محصولات مشابه نیست. همین انتخاب اشتباه موجب زیان یا ورشکستگی صنایع کوچک می‌شود. بنابراین اهمیت انتخاب و استراتژی سرمایه‌گذار در پیشبرد برنامه‌های تولیدی واحد صنعتی بسیار حائز اهمیت است. اطلاعات گنجانده‌شده در استراتژی فرد مورد نظر باید دقیق و عملیاتی باشد.

**۲ بی توجهی به اتفاقات منتظره در فضای اقتصاد کلان:** سرمایه‌گذار یا مدیرعامل بنگاه کوچک باید شرایط تحریمی موجود را در نظر داشته و خود را برای اتفاقات غیرمنتظره آماده سازد. بعضی مواقع بنگاه درگیر رکودی می‌شود که پیش از این وجود نداشته و همین باعث بر هم زدن محاسبات وی و تجهیز امکانات لازم برای مقابله با این شرایط شده است.

**۳ ضعف در تامین سرمایه:** مشکل عمده‌ای که اکثر سرمایه‌گذاران به ویژه فعالان بنگاه‌های کوچک با آن درگیر

هستند، تامین مالی و ضعف در دسترسی به منابع است. عدم دسترسی به موقع به منابع مالی باعث شده بسیاری برنامه‌های پیش رو در این صنایع بالاتکلیف باقی بماند و بنگاه نتواند اختیار کافی برای انجام پروژه‌های جدید داشته باشد.

**۴ وجود رقابت‌های ناسالم:** بنگاه‌های کوچک و متوسط علاوه بر صدمه‌ای که از شرایط رکودی و تورمی می‌بینند گاهی به واسطه فعالیت‌های ناسالم بنگاه رقیب دچار زیان می‌شوند. این مساله به ویژه در بازارهای صادراتی و بازاری که طرفین به فروش و عرضه محصول می‌پردازند، دیده می‌شود. اصل هر کسب‌وکاری داشتن بازار فروش است که با توجه به این مساله می‌توان دریافت بنگاه‌های کوچک از ناتوانی در دستیابی به چنین بازاری یا از دست دادن آن چقدر زیان می‌بینند.

**۵ عقب‌ماندگی بنگاه در به کارگیری ابزارهای نوین مدیریتی و توسعه بنگاه:** یک واحد کوچک ضعیف قادر به رشد هماهنگ بخش‌های مختلف خود نیست؛ از بخش مدیریتی گرفته تا نیروی انسانی این ضعف نمودار است. خلاً نیروی انسانی، ناتوانی در جذب نیروی انسانی موفق و عدم توسعه فیزیکی همزمان بنگاه با توسعه فرهنگی و... از پیامدهای این مورد است. بنابراین در این بخش آموزش‌های حین خدمت به نیروی انسانی جزو وظایف اساسی بنگاه خواهد بود.



## ایران هرگز از پا در نمی‌آید

حسین سلاح ورزی، نایب رئیس اتاق ایران یادداشتی درباره داشته‌های ایران و ایرانیان و امیدهای گذر از روزهای سخت نوشته است.

«این درست است که جامعه ایرانی این روزها در کلیت خود با دشواری‌های قابل‌اعتنایی مواجه شده، اما باید به این مهم هم توجه داشت که نهادی به نام ایران یا سرزمینی به نام ایران، ثابت کرده است که همواره این توانایی را دارد که از میان دود و آتش به سلامت عبور کند.

ایران از نشیب‌هایی که در تاریخ معاصر به ویژه در سالهای پس از جنگ‌های تاسف بار با روسیه تزاری در هنگامه جنگ‌های جهانی اول و دوم جهانی سربلند بیرون آمده و تمامیت ارضی‌اش را صیانت کرده است. مرزهای بین‌المللی ایران در این دوره‌های اخیر دست نخورده باقی مانده و ایران با داشتن یک سرزمین پهناور و شهروندانی که در پنهان خود دارای سرشتی یگانه‌اند همواره سرپا مانده است. در این روزهای سخت تابستان داغ ۱۳۹۷ که به دلایل گوناگون، شهروندان ایرانی حال و روز خوشی ندارند نیز در انتهای تونل نوری می‌درخشد و ایرانیان را به سوی روشنی و روزهای خوش می‌کشاند. ایرانیان نشان داده‌اند در بدترین شرایط نیز امید خود را از دست نمی‌دهند و با تکیه بر تاریخ دور و دراز و سرزمین پهناور و اقلیم و جغرافیا و داشته‌های طبیعی و ثروت‌های پیدا و پنهان از پیچ‌های مهلک عبور می‌کنند. آیا این امیدواری‌ها را باید سرسری گرفت و از کنار آن عبور کرد یا با

تمرکز بر روی داشته‌هایمان و کنار زدن ابرهای ناامیدی و سایه سنگین رخوت به روزهای روشن رسید؟ چرا باید امیدوار بود؟ ایران هنوز دارای دومین ذخایر گاز طبیعی جهان است و ارزش این ثروت خدادادی میلیاردها دلار است که می‌توان در یک فرایند و روند سازگار با دنیای امروز آن را به کالاهای استراتژیک تبدیل کرد و به دنیا فروخت. ایران هنوز در میان کشورهای اصلی دارنده منابع و میدان‌های نفت خام است که در دنیا مشتری قرص و محکم دارد و می‌توان با تبدیل این ثروت به درآمد در یک دوره مناسب و با سیاستگذاری کارآمد پایه‌های محکم توسعه مادی و افزایش درآمد سرانه و رشدهای پایدار را بنا نهاد. ایران از سوی دیگر با داشتن ۶۰ نوع محصول معدنی متفاوت در بین کشورهای جهان در رتبه ۱۵ کشورهای دارای منابع معدنی غنی قرار دارد. این منابع شامل کروم، زغال سنگ، مس، سنگ آهن، سرب، منگنز، وروی است. ایران به لحاظ اینکه در جغرافیای حمل و نقل در یک منطقه ممتاز قرار دارد می‌تواند تنها با اتکال به این مزیت یکی از کشورهای قدرتمند اقتصادی باشد. برخورداری از نزدیک به ۳۰ مرز جاده‌ای بین‌المللی، مرزهای ریلی، بندرهای تجاری کوچک و بزرگ، قرار گرفتن در مسیر کریدورهای ترانزیتی بین‌المللی، قرار گرفتن در مسیر



تاریخی جاه ابریشم، و... استعداد بالایی برای تولید ثروت به ایران داده است. یکی از منابع دست نخورده ثروت ایران بدون تردید توانایی‌های شگفت‌انگیز گردشگری است. در حالی که ایران مساحتی به اندازه مجموع شمار قابل‌اعتنایی از کشورهای اروپایی و کشورهای حاشیه خلیج فارس است و با تاریخ دور و دراز و مراکز دیدنی پرشمار می‌تواند سالانه به اندازه درآمد نفت درآمد ارزی کسب کند، هنوز از این گنج ناشناس بهره و استفاده کافی نشده است.

ایران با وجود اینکه صنعتی بسیار نیرومند ندارد اما نسبت به بسیاری از کشورها در توسعه صنعتی پیش‌تاز بوده و هست. ایران زیر ساخت‌های صنعتی مناسبی دارد که در زمان لازم به محل تولید ثروت منجر خواهد شد. از همه اینها بارزتر و مهم‌تر اما داشتن مردمی با انگیزه‌های بالای پیشرفت و رفاه مادی است. ایرانیان اکنون در همه سرزمین‌های جهان حضور دارند و نشان داده‌اند توانایی فوق‌العاده‌ای برای پیشرفت دارند. ایران با داشتن این همه ثروت استفاده نشده و این مردمان با انگیزه و داشتن روحی نیرومند درلا بالای این آب و خاک هرگز از پا در نمی‌آید. به این گزاره‌ایمان داشته باشیم و راه را بر دیو ناامیدی و یاس ناهموار سازیم.



## ۵ نکته‌ای که کارآفرینان باید در مورد ریسک‌پذیری بدانند

ریسک کردن، به‌ویژه برای کارآفرینان نوپا، ذاتاً یک امر ترسناک محسوب می‌شود، چراکه ریسک معمولاً چیزی پیچیده‌تر از «انجام کاری که خطرناک به نظر می‌رسد» است.

ریسک کردن، خواه در چهارچوب یک مسابقه ورزشی باشد و یا به‌صورت ترک کردن یک شغل دائمی به‌منظور صرف وقت برای راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، همواره با ترس و تردید همراه است و بسیاری از افراد تا حد امکان از ریسک اجتناب می‌کنند. منفعل و قانع بودن معمولاً در قیاس با تلاش برای پیشرفت کردن، ریسک کمتری به افراد تحمیل می‌کند اما وقتی سرگذشت افراد موفق در عرصه کسب‌وکار را مرور می‌کنیم، درمی‌یابیم که آنها ریسک‌هایی را پذیرفته‌اند که شاید هیچ‌کس مایل به پذیرش آنها نبوده است؛ مثلاً محصولاتی را توسعه داده‌اند که کسی امیدوار به موفقیت آنها در بازار نبوده است و یا سرمایه‌گذاری‌هایی انجام داده‌اند که از نظر دیگران مصداق دیوانگی بوده است.

با این وجود، باید اذعان کنیم که ریسک کردن، به‌ویژه برای کارآفرینان نوپا، ذاتاً یک امر ترسناک محسوب می‌شود، چراکه ریسک معمولاً چیزی پیچیده‌تر از «انجام کاری که خطرناک به نظر می‌رسد» است. برای اینکه راحت‌تر بتوانیم دست به ریسک بزنیم و تصمیمات همراه با ریسک را آگاهانه‌تر اتخاذ کنیم، باید چند نکته کلی را در مورد ریسک و ریسک‌پذیری در ذهن داشته باشیم:

### ۱. ریسک کردن جزو ذات کارآفرینی است

اگر برای پذیرفتن ریسک‌های گوناگون آمادگی ندارید، بهتر است رؤیای کارآفرین شدن را از سرتان بیرون کنید زیرا کارآفرینی با

ریسک عجین شده است. برای کارآفرین شدن باید بپذیرید که بخشی از سرمایه شخصی خود را در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکار هزینه کنید و اعتبارتان را برای ایده‌ای خرج نمایید که سرنوشتش معلوم نیست. حتی در بسیاری از موارد ممکن است مجبور شوید شغل دائمی خود را ترک کنید، از درآمد ثابت چشم‌پوشید و برای چندین ماه، از پس‌اندازتان برای امرار معاش استفاده کنید.

پس از گذراندن مراحل اولیه نیز کار شما همچنان مملو از ریسک‌های کوچک و بزرگ خواهد بود. ممکن است تعدادی از کارکنان شرکت نوپای شما ظرف مدت کوتاهی تصمیم به خروج از شرکت بگیرند یا استراتژی کسب‌وکار شما شکست بخورد و یا رویکرد تازه شما در یک حوزه خاص به نارضایتی مشتریان منجر شود و ... پس قبل از تصمیم گرفتن برای ورود به عرصه کسب‌وکار به‌عنوان یک کارآفرین نوپا باید خود را برای پذیرفتن ریسک‌های گوناگون آماده کنید.

### ۲. ریسک‌ها انواع مختلفی دارند

اگرچه می‌توانیم به‌سادگی ریسک‌ها را به دو دسته «ریسک‌های بزرگ و تأثیرگذار» و «ریسک‌های کوچک و کم اثر» تقسیم کنیم اما بهتر است با یک دسته‌بندی دیگر نیز در این زمینه آشنا شویم. ریسک‌ها از لحاظ پیش‌بینی‌پذیری به سه دسته تقسیم می‌شوند: ریسک‌های قابل برآورد، ریسک‌های مبهم و ریسک‌های کاملاً ناشناخته.

اگر ریسک قابل برآورد باشد معنایش این است که شما اطلاعات کافی در

مورد تصمیمی که می‌خواهید اتخاذ کنید، دارید و قادرید با استفاده از این اطلاعات، احتمال موفقیت خود را تخمین بزنید. مثلاً شما می‌توانید با در اختیار داشتن اطلاعات تاریخی به این نتیجه برسید که ۳۰ درصد احتمال دارد حضور شما در نمایشگاه‌های تجاری موجب بهبود کسب‌وکارتان شود.

ریسک‌های مبهم اما علاوه بر اطلاعات قابل‌دسترس، عوامل ناشناخته را نیز در برمی‌گیرند و این مسئله به پیچیده‌تر شدن فرآیند تصمیم‌گیری می‌انجامد. ریسک‌های مرتبط با بنگاه‌های اقتصادی اغلب در این دسته جای می‌گیرند؛ مثلاً برخی ابعاد رفتار مصرف‌کننده یا تحولات اقتصادی را می‌توان شناسایی کرد اما برخی ابعاد آنها نیز ناشناخته هستند و ریسک بیشتری را به بنگاه تحمیل می‌کنند.

ریسک‌های کاملاً ناشناخته وقتی رخ می‌دهند که پای نوآوری به معنای واقعی کلمه در میان باشد؛ وقتی شما یک محصول منحصربه‌فرد و کاملاً ناشناخته را وارد بازار می‌کنید، عملاً نمی‌توانید هیچ برآوردی از میزان موفقیت آن داشته باشید.

دانستن تفاوت بین انواع ریسک به‌شما کمک می‌کند که بدانید هر یک از تصمیماتی که در زمان‌های مختلف اتخاذ می‌کنید، تا چه حد توأم با ریسک واقعی هستند. بدین ترتیب شما می‌توانید با توجه به ریسک نهفته در هر تصمیم، خود را برای مواجهه با اثرات آن آماده کنید.

### ۳. برخی ریسک‌ها بازدهی قابل‌قبولی ایجاد نمی‌کنند

افراد ریسک‌پذیر، به ریسک‌های ۵۰-۵۰ با دیده خوش‌بینی نگاه می‌کنند و ریسک‌هایی با احتمال موفقیت ۷۵ درصد را در حد موفقیت قطعی به حساب می‌آورند. این تفکر در بین عموم وجود دارد که ریسک همیشه با پاداش همراه است، اما باید بدانید که لزوماً چنین نیست؛ برخی ریسک‌ها حتی در صورت موفقیت، بازدهی متناسبی را نصیب فرد ریسک‌پذیر نمی‌کنند.

برای ریسک کردن همیشه باید اصل هزینه-فایده را در نظر بگیرید یعنی باید برآورد کنید که اگر شکست بخورید، چه چیزی را از دست خواهید داد و اگر موفق شوید، چه چیزی را به دست خواهید آورد. فراموش نکنید که تصمیمات ریسکی- حتی آنهایی که با حداکثر دقت اتخاذ شده باشند- بعضاً به شکست منجر می‌شوند و این

واقعیتی است که نباید به آسانی از آن عبور کنید. در عین حال شکست با وجود تلخی ذاتی آن می‌تواند یک تجربه مفید باشد و به شما کمک کند که در آینده تصمیم بهتری بگیرید.

۴. انسان‌ها ذاتاً در پیش‌بینی‌های خود به بدبینی تمایل دارند انسان‌ها به‌طور ذاتی ریسک را بالاتر از میزان واقعی آن برآورد می‌کنند و حتی افراد ریسک‌پذیر نیز از این قاعده مستثنی نیستند. چنین رویکردی حتی در برآوردهای اولیه که با داده‌های عددی محدودی انجام می‌شود- نیز مشهود است و این مسئله ارتباطی با میزان ریسک‌پذیری افراد ندارد؛ تفاوت افراد ریسک‌پذیر با افراد عادی در این است که آنها حاضرند همان ریسکی را که بالاتر از حد واقعی برآورد نموده‌اند، بپذیرند. از طرفی ما اغلب در زمینه پیامدهای احتمالی شکست اغراق نموده و بدترین سناریوی ممکن را تصور می‌کنیم. بنابراین در هنگام محاسبه ریسک و بازده باید این نکته را در نظر بگیرید که ریسک برآورد شده احتمالاً بالاتر از ریسک واقعی است.

### ۵. ریسک، تفاوت را رقم می‌زند

برخی ریسک‌ها به سودها یا زیان‌های هنگفت منجر می‌شوند و برخی ریسک‌ها پیامدهای بالقوه نسبتاً کم‌اهمیتی دارند. برخی ریسک‌ها کسب‌وکار شما را به اوج می‌رسانند و برخی ممکن است شما را کاملاً ورشکسته کنند. در هر صورت همه ریسک‌ها یک وجه مشترک دارند: آنها تفاوت‌ها را رقم می‌زنند. از آنجا که اغلب مردم تمایلی به پذیرفتن ریسک ندارند، افراد ریسک‌پذیر طبیعتاً افرادی متمایز از دیگران خواهند بود و همه ما می‌دانیم که کارآفرینان ممتاز آنهایی هستند که در ریسک‌های متعدد خود به موفقیت‌های بیشتری دست یافته‌اند.

کارآفرینان برای رسیدن به یک شناخت صحیح از ماهیت ریسک و پیچیدگی‌های آن باید زمان زیادی صرف کنند و تجربیات گوناگونی بیاموزند. راحت کنار آمدن با ریسک و تبدیل شدن آن به جزئی از ذات کارآفرینان نیازمند گذر زمان است و البته در این میان کارآفرینان نوپا باید بدانند که شکست هرگز به معنی پایان نیست.



# POSSIBLE

# im





محسن خلیلی عراقی، پدر صنعت ایران.

## کارآفرینی اینترنتی نیاز کشور است

خلیلی عراقی با ۸۶ سال سن، موسسیدی در عرصه کارآفرینی کشور است و به پاس بیش از ۶ دهه فعالیت، هم‌صنف‌هایش عنوان «پدر صنعت ایران» را برایش برگزیده‌اند. لبخند از چهره او محو نمی‌شود و با خوش‌رویی همیشگی پای گفت‌وگویی کوتاه با «پایگاه خبری اتاق ایران» نشست است. شما از نسل کارآفرینان اصیل و قدیمی هستید، طی چند دهه‌ای که فعالیت کرده‌اید، خیلی از مسائل تغییر کرده‌اند. در حال حاضر فضای کارآفرینی کشور را چطور ارزیابی می‌کنید؟

من مدت ۶۸ سال است که در فضای تشکلهای کار می‌کنم. در مجموع در طول این مدت تشکلهای توسعه پیدا کرده‌اند. ما هر قدر به سمت جلو می‌رویم، مردم و دولت برای کارآفرین ارزش بیشتری قائل می‌شوند. کارآفرین در جامعه و اقتصاد ایران محترم است، به وجود آن احترام گذاشته می‌شود و اسباب توسعه کشور است. در حال حاضر با رشد نفوذ اینترنت، کارآفرینی‌های اینترنتی زیادی نیز اتفاق افتاده است و شاید بتوان گفت فضای کارآفرینی متحول شده است. دیدگاه شما در مورد این تحول چیست؟

علم، مسیر خودش را طی می‌کند و تکامل قابل جلوگیری نیست. بسیار طبیعی است که آی‌تی آمده تا کار بشریت را خاصه در زمینه‌های اقتصادی تسهیل کند. لذا نظام آی‌تی باید در همه وجوه اقتصاد حاکم شود و چاره‌ای جز به تبعیت از آن نداریم. همان‌طور که می‌گوییم باید دولت الکترونیک داشته باشیم، بخش خصوصی هم باید کامپیوتریزه شود. بر همین اساس وجود اینترنت در اقتصاد کشور مثبت است و به کارآفرینی اینترنتی نیز نیاز داریم.

خیلی از فعالان اقتصادی به دولت اعتراض دارند، مثلاً قوانین و بروکراسی‌های زائد را مانعی بر سر راه کارآفرینی می‌دانند. شما رویکرد دولت را نسبت به کارآفرینان و کارآفرینی چطور می‌بینید؟

این دولت منتخب مردم میهن است. مسلماً کارآفرینان زیادی هم در میان آن‌ها بوده‌اند و به این دولت رای داده‌اند. حالا هم کارآفرینان عملکرد دولت را تایید می‌کنند. اوضاع بخش خصوصی هم به‌طرف بهتر شدن حرکت کرده است. هنوز زمان لازم است. ولی مسئله برجام و تحریم‌ها و مشکلاتی در این حوزه هنوز هم باقی‌مانده است. امیدواریم که با انتخابات آمریکا و آمدن ترامپ مسئله‌ای در زمینه برجام پیش نیاید که به نظام کارآفرینی ما ضربه بزند.

## « بازگشت دشوار تعادل به اقتصاد

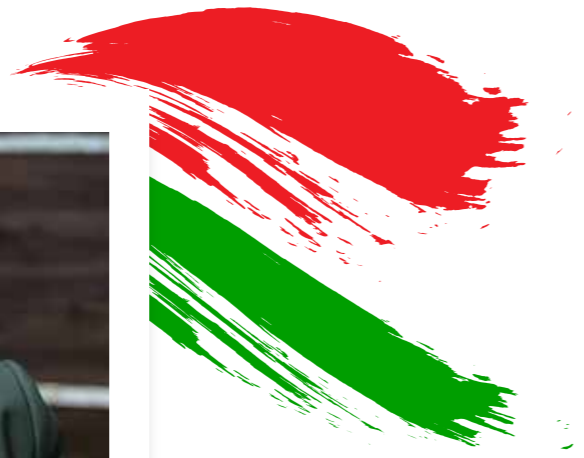
مسعود دانشمند/ دبیرکل خانه اقتصاد ایران

« اقتصاد کشورمان دچار تلاطم شده، نرخ ارز دچار تغییرات جدی شده و امروز باید تلاش جدی کنیم تا تعادل و ثبات را به اقتصاد کشور نزدیک کنیم. بازگشت تعادل به اقتصاد کشور اما کار دشواری است. یکی از دلایل اصلی این دشواری نیز آن است که واحدهای کوچک و متوسط نقدینگی کافی برای خرید ندارند و موضوع نبود نقدینگی کافی بحران را چند برابر کرده است.

مسعود دانشمند؛ رئیس اتاق مشترک بازرگانی ایران و امارات: اقتصاد کشورمان دچار تلاطم شده، نرخ ارز دچار تغییرات جدی شده و امروز باید تلاش جدی کنیم تا تعادل و ثبات را به اقتصاد کشور نزدیک کنیم. بازگشت تعادل به اقتصاد کشور اما کار دشواری است. یکی از دلایل اصلی این دشواری نیز آن است که واحدهای کوچک و متوسط نقدینگی کافی برای خرید ندارند و موضوع نبود نقدینگی کافی بحران را چند برابر کرده است. بدیهی است که واحدهای بزرگ از آنجا که حمایت گسترده دولت را پشتوانه خود دارند مانند واحدهای کوچک و متوسط با بحران مواجه نخواهند شد و روند پیش‌فروش خود کمک جدی به ادامه حیات این واحدهاست.

مثال ملموس این موضوع کاهش توان خرید واحدهای کوچک و متوسط به نصف است. در همین راستا مهم‌ترین راهکار، ایجاد ال‌سی برای خریدهای داخلی است. بر این اساس واحد تولیدی این امکان را پیدا می‌کند تا با پرداخت ۱۰ درصد نقدینگی به بانک و دریافت نقدینگی به بانک طی ۱۸۰ روز طی دوره تحویل مواد اولیه که پیش از این از دستیابی به آن محروم بود مشکل مواد اولیه خود را حل کند. این واحد طی این پروسه هم‌زمان با فروش کالای تولیدشده خود امکان بازپرداخت را نیز به سادگی به دست خواهد آورد.

در همین مرحله اما مساله مهمی که باید مورد توجه قرار گیرد چگونگی فروش کالا توسط واحد تولیدی است. این مشکل زمانی که توان خرید مصرف‌کننده نیز کاهش پیدا کرده با دشواری مواجه خواهد شد. همان‌گونه که روشن است بازار داخلی با رکود مواجه است و باید خود را با شرایط دشوار تطبیق دهد. حال دولت باید فعالیت



خود را برای کنترل و بهبود شرایط به‌طور جدی آغاز کند و آن، چیزی نیست مگر فراهم کردن شرایط مناسب در راستای فروش محصولات تولیدی واحدها به صورت اقساط.

در چنین شرایطی تولیدکننده و مصرف‌کننده هر دو امکان بهره بردن از شرایط بهتر را خواهند داشت. همچنین با افزایش تولید نه‌تنها چرخ تولید متوقف نخواهد شد بلکه شرایط صادرات و همچنین به دست آوردن نقدینگی برای تولیدکنندگان فراهم خواهد شد. راهکار دوم نیز پیش‌فروش بخشی از محصول و دریافت ۳۰ تا ۴۰ درصد از هزینه‌هاست.

این روند با وجود ضرورت و غیر قابل انکار بودن آن اما از حیث دیگری نیز باید مورد توجه قرار گیرد و آن هم عدم تزریق نقدینگی داغ و ایجاد تورم دوباره به بازار است. بر همین اساس اعتبار بانکی باید به‌گونه‌ای فراهم شود که با توجه به آن امکان پرداخت هزینه‌های دولتی از جمله بیمه کارکنان، هزینه‌های جاری مانند قبوض آب، برق، گاز، مالیات و چنین مخارجی فراهم شود. این برنامه‌ریزی خود منجر به آن خواهد شد که واحدهای کوچک و متوسط دچار رکود نشوند و به حیات خود نیز ادامه دهند.

حال اما باید به نکته تطبیق شرایط مصرف‌کننده نیز توجه شود. دولت نباید همه مشکلات اقتصادی را بر دوش خود حمل کند و البته همین موضوع منجر به گرفتاری و مشکلات بیشتر برای آن خواهد شد. بدیهی است که سنگین شدن مسوولیت دولت به معنی افزایش گرفتاری‌های حاشیه‌ای آن خواهد بود. از همین رو باید توان ادامه حیات جامعه را نیز با اختصاص یارانه غیرنقدی به کالاهای اساسی افزایش داد.

دولت هیچ چاره‌ای ندارد مگر آنکه یارانه‌های خاص را به اشکال هوشمندانه به بخش‌های مختلف اختصاص دهد تا در همین راستا ادامه حیات جامعه میسر شود. فراموش نکنید دولت در حال حاضر ۶۰ تا ۷۰ درصد درآمد اضافه به دلیل افزایش نرخ ارز به دست آورده است که نباید نسبت به آن بی‌توجه باشیم. دولت باید این درآمد پیش‌بینی نشده را در محل مناسب سرمایه‌گذاری کند و حجم قابل توجهی از آسیب‌های اقتصاد کشور را با همین روش بهبود دهد.

## ۶ وجه تمایز کارآفرینان و

### مردم عادی در زمینه حل مسئله

مقاله‌ای از مجله Entrepreneur

#### ۲. کارآفرینان در مواجهه با مشکلات آرامش خود را حفظ می‌کنند

نتایج مطالعات مؤسسه Talent Smart نشان می‌دهد که ۹۰ درصد از کارآفرینان موفق قادرند در زمان‌هایی که استرس شدید به آنها وارد می‌شود، احساسات خود را به خوبی مدیریت کنند. اگر به مشکلات اجازه دهید که بر شما غلبه کنند، بخش منطقی ذهن شما در معرض تهدید قرار می‌گیرد و شما در تصمیم‌گیری دچار انفعال خواهید شد. در این صورت شما احتمالاً تصمیمات ضعیف‌تری اتخاذ خواهید کرد و در چشم کارکنان خود، مدیری نالایق به نظر خواهید رسید.

البته حفظ آرامش در هنگام مواجهه با مشکلات، خود امری بس دشوار است. سال‌ها تجربه و تربیت نفس لازم است تا شما یاد بگیرید که چگونه اجازه ندهید احساسات بر شما غلبه کند.

#### ۳. کارآفرینان از کلیات شروع می‌کنند و در نهایت به جزئیات می‌رسند

بسیاری از افراد وقتی شروع به پردازش یک مسئله می‌کنند، در همان ابتدای کار در دام جزئیات گرفتار شده و پیش نمی‌روند؛ اما کارآفرینان و استراتژیست‌های موفق قبل از اینکه وارد جزئیات شوند، مسئله را به صورت کلی بررسی می‌کنند.

به عنوان مثال، وقتی خودروی یک کارآفرین در جاده دچار مشکل می‌شود، احتمالاً او قبل از آنکه وقت خود را صرف بررسی اجزای ناشناخته موتور خودرو کند و در نهایت پس از چند ساعت به این نتیجه برسد که کاری از دستش ساخته نیست، در همان ابتدا با یک بررسی کلی متوجه می‌شود که خودرو دچار مشکل جدی است و باید تلاش کند که تا قبل از تازیک شدن هوا آن را به کمک خودروهای یدک‌کش به یک تعمیرگاه یا محل امن برساند.

این رویکرد به کارآفرینان کمک می‌کند که مسائل پیش رو و پیامدهای آنها را از بالا نگاه کنند و شرایط بهتری برای حل مسئله داشته باشند.

#### ۴. کارآفرینان خود را با نیازها و مقتضیات زمان وفق می‌دهند

کارآفرینان موفق قادرند برای حل یک مسئله، خود را با نیازها و مقتضیات زمان وفق دهند. آنها خود را به ایده‌ها، فرآیندها و خطوط فکری خاصی محدود نمی‌کنند.

مثلاً شرکت نوکیا که از سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۱۲ سلطان مطلق بازار گوشی‌های تلفن همراه بود، در ابتدای تأسیس خود (۱۸۶۵ میلادی) در زمینه تولید کاغذ فعالیت داشت و سپس به دلیل تغییر نیازهای بازار به تولید لاستیک و کابل‌های برق روی آورد و در ادامه وارد حوزه‌های دیگری مانند تولید تلفن‌های بیسیم نظامی

فارغ از اینکه مهارت حل مسئله در کارآفرینان یک مهارت ذاتی است یا اکتسابی، باید اذعان کنیم که رویکرد کارآفرینان به فرآیند حل مسئله، با رویکرد اغلب افراد متفاوت است.

حل مسئله یکی از مهم‌ترین ابعاد کارآفرینی است. شما به عنوان مؤسس یک سازمان و رهبر تیمی که خودتان آن را شکل داده‌اید، مسئول شناسایی و حل مسائل مرتبط با مشتریان، شرکا، کارکنان و به طور کلی مسائل سازمان خود هستید. اکنون این سؤال ممکن است مطرح شود که آیا کارآفرینان موفق به طور ذاتی از مهارت حل مسئله برخوردارند یا اینکه بر اثر سال‌ها تجربه به این مهارت رسیده‌اند. در هر صورت فارغ از اینکه مهارت حل مسئله در کارآفرینان یک مهارت ذاتی است یا اکتسابی، باید اذعان کنیم که رویکرد کارآفرینان به فرآیند حل مسئله، با رویکرد اغلب افراد متفاوت است.

اما به راستی شیوه‌های کارآفرینان برای حل مسئله چه تفاوتی با شیوه‌های دیگران دارد و چه ویژگی‌هایی آنها را از افراد عادی متمایز ساخته است؟ وقتی صحبت از حل مسئله می‌شود، به طور کلی می‌توان کارآفرینان را با ویژگی‌های زیر از دیگران متمایز کرد:

#### ۱. کارآفرینان ابتدا مسئله را شناسایی می‌کنند

برخی افراد گمان می‌کنند کارآفرینان به حدی از نوآوری رسیده‌اند که می‌توانند با در اختیار داشتن یک بوم نقاشی، محصولی بیافرینند که همه آن را دوست داشته باشند. واقعیت اما بسیار متفاوت از این است؛ موفق‌ترین کارآفرینان کسانی هستند که ابتدا یک مشکل کلیدی در بازار را شناسایی می‌کنند و سپس برای حل آن مشکل وارد عمل می‌شوند.

مثلاً برایان چسکی و جو گبیا، مؤسسان کسب‌وکار اینترنتی ایر بی‌ان‌بی (Airbnb) که به مردم کمک می‌کند منازل شخصی خود را به گردشگران اجاره دهند، پیش از راه‌اندازی کسب‌وکار خود دو مشکل مهم را در شهر نیویورک تشخیص داده بودند: یکی اینکه بسیاری از افراد (از جمله خود آنها) قادر به پرداخت اجاره‌های سنگین نبودند و دیگر اینکه بسیاری از هتل‌های شهر جای خالی برای پذیرش مسافر نداشتند. در چنین شرایطی بود که آنها با تشخیص صحیح این مسئله، راهکاری مؤثر برای حل آن پیشنهاد دادند و از این راه میلیون‌ها دلار درآمد کسب کردند.



شد و پس از آن نیز به یک شرکت مطرح در زمینه تجهیزات مخابراتی و تلفن همراه بدل شد.

نوکیا در طول حیات بیش از ۱۵۰ ساله خود چندین بار با در نظر گرفتن منابع در دسترس خود، تقاضای بازار و وضعیت رقبا، خود را بازطراحی کرده است. این شرکت به جای راکد ماندن و تعیین خط قرمزهای متعصبانه برای حل مسائل، خود را با نیازهای بازار وفق داده و حیات خود را در بحران‌های مختلف تضمین کرده است.

#### ۵. کارآفرینان حل مسئله را به متخصصان محول می‌کنند

اغلب کارآفرینان می‌پذیرند که آنها همیشه بهترین فرد برای حل مسائل نیستند؛ آنها ترجیح می‌دهند کار حل بسیاری از مسائل مهم را به متخصصانی که درک بهتری از آن مسائل دارند، محول نمایند. وقتی یک کارآفرین با مسئله‌ای دشوار یا شرایطی سخت مواجه می‌شود، معمولاً تصمیم‌گیری در مورد آن مسئله را به یک فرد خبره محول نموده و از کارکنان خود می‌خواهد که از هیچ تلاشی برای اجرای راهکار پیشنهادی آن فرد خبره فروگذار نکنند.

کارآفرینان هرگز از اعطای اختیارات به کارکنان تحت امر خود

هراس ندارند و در صورت لزوم حاضرند برای حل سریع‌تر و کارآمدتر مسائل به شرکت‌های مشاور متوسل شوند و به آنها هزینه بپردازند.

#### ۶. کارآفرینان نتایج را ارزیابی می‌کنند و از آنها درس می‌گیرند

کارآفرینان موفق همیشه کاری بیش از حل مسئله انجام می‌دهند. آنها پس از اجرای راهکار موردنظر برای حل مسئله، با استفاده از ابزارهای تحلیلی نتایج اقدامات صورت گرفته را ارزیابی می‌کنند و از نتایج حاصله درس می‌گیرند. تجربه‌اندوزی از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته به کارآفرینان کمک می‌کند تا در آینده تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. تغییر شیوه تفکر، به کارگیری سبک‌های جدید رهبری و استقبال کردن از نگرش‌های نو به حل مسئله می‌تواند به شما کمک کند تا مسائل را بهتر حل و فصل کنید و در بلندمدت دستاوردهای بهتری داشته باشید.

حتی اگر شما خود یک کارآفرین نباشید، باز هم می‌توانید تاکتیک‌هایی که کارآفرینان برای حل مسئله به کار می‌برند را فرا بگیرید و از آنها استفاده کنید.

## ۱۰ استراتژی برای کنار آمدن با شکست در دنیای کسب و کار

برای تشخیص موفق‌ترین کارآفرینان نمی‌توان از راه مقایسه کمیت و کیفیت شکست‌های آنها وارد شد، بلکه باید به نحوه مواجهه آنها با شکست‌های کوچک و بزرگ نگاه کرد.

شکست را می‌توان تجربه‌ای اجتناب‌ناپذیر برای کارآفرینان دانست؛ تجربه‌ای که کوچکی از دست دادن یک قرارداد تجاری یا به بزرگی ناتوانی در پرداخت حقوق کارکنان شرکت.

برای تشخیص موفق‌ترین کارآفرینان نمی‌توان از راه مقایسه کمیت و کیفیت شکست‌های آنها وارد شد، بلکه باید به نحوه مواجهه آنها با شکست‌های کوچک و بزرگ نگاه کرد. واکنش صحیح به موقعیت‌های دشوار جزو مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان موفق است. اگر می‌خواهید در مواجهه دشواری‌ها و شکست‌ها بازنده نباشید، باید به چند نکته مهم توجه داشته باشید:

۱. آماده باشید  
آماده کردن ذهن برای شکست و شرایط دشوار در کسب‌وکار امری بسیار حیاتی است؛ هرچند لازم نیست برای مواجهه با هر شکستی اقدام به تدوین برنامه‌های رسمی کنید. اگر انتظار داشته باشید همه چیز دقیقاً مطابق برنامه‌های شما پیش برود، آنگاه در صورت وقوع اتفاقات غیرمنتظره، شرایط بسیار دشوارتر از آنچه شما انتظار دارید خواهد بود.

۲. هر آنچه می‌تواند انرژی شما را پس از شکست بازیابی کند، شناسایی کنید هرگز نباید از تلاش برای درک بهتر روحیات خود و راهکارهایی که می‌تواند شما را از ناامیدی شکست برهاند، غافل شوید. افرادی که می‌دانند برای بهتر شدن به چه چیزهایی احتیاج دارند،

توانایی بیشتری برای احیای خود پس از شکست دارند. بسته به روحیات شما، فعالیت‌هایی مانند ورزش روزانه، دیدار با دوستان نزدیک و یا سفر به نقاط دنج و روحیه‌بخش و ... می‌توانند برای پشت سر گذاشتن شکست به شما کمک کنند.

۳. تصمیمات احساسی نگیرید  
راحت‌ترین کار پس از شکست این است که تصمیمات احساسی بگیرید اما باید بدانید که این‌گونه تصمیمات اغلب زیان‌بار بوده و بر وخامت اوضاع می‌افزایند. بهتر است قبل از تصمیم‌گیری ابتدا خودتان را پیدا کنید؛ برای این کار وقت بگذارید، حتی اگر تنها پنج دقیقه باشد. اتخاذ تصمیمات عقلایی از پیچیده‌تر شدن مسائل جلوگیری می‌کند.

۴. یک شبکه حمایتی قوی داشته باشید  
اطراف خود را از افرادی که می‌توانند شما را در مواقع سختی مورد حمایت قرار دهند، پر کنید تا در هنگام شکست تنها و منزوی نمانید. ممکن است شما در کسب‌وکار خود احساس تنها کنید اما دوستان، اعضای خانواده، مشاوران و مربیان می‌توانند در خارج از محیط کار به شما احساس محبت و مهم بودن ببخشند و به حفظ روحیه شما کمک کنند. آنها حتی می‌توانند به شما مشاوره دهند و شما را در اتخاذ تصمیمات مهم همراهی کنند.

۵. موقعیت خود را دوباره ارزیابی کنید  
شکست فرصت خوبی است که شما را به ارزیابی مجدد موقعیتتان ترغیب می‌کند. شما باید از خود پرسید که چرا شکست خوردید، چه احساسی از این شکست دارید و گام بعدی‌تان چه خواهد بود. اگر شرکت شما عملکرد بسیار ضعیفی داشته است، می‌توانید وضعیت آن را دوباره بررسی کنید و متوجه شوید که چه کاستی‌هایی موجب شکست شما و شرکت تحت امرتان شده است. اگر شکست شما به دلیل اهمال شما در اتخاذ تدابیر لازم بوده است باید دوباره از خود پرسید که تا چه حد در قبال کارهایتان احساس مسئولیت می‌کنید.

ایستادگی در هنگام شکست امری بسیار مهم و حیاتی است اما این لزوماً بدان معنا نیست که شما باید اغلب شکست بخورید تا در زندگی خود دستاوردی کسب کنید. شکست می‌تواند نشانه‌ای باشد از اینکه کاری که انجام می‌دهید، مناسب شما

نیست. اگر در این زمینه با خودتان صادق باشید، انرژی و شادی قابل‌توجهی را برای خود حفظ خواهید کرد. بهتر است دیگر زمان زیادی که در گذشته صرف کرده‌اید را فراموش نمایید و با ارزیابی موقعیت فعلی خود به این بیاندیشید که برای آینده چه تصمیمی باید بگیرید.

۶. زیاد به خودتان سخت نگیرید  
گاهی شکست باعث می‌شود که فکر کنیم دنیا برایمان به پایان رسیده است. برخی شکست‌ها واقعاً شدید و ناامیدکننده هستند اما نباید فراموش کرد که شکست جزئی از زندگی است؛ شکست اگرچه در لحظه وقوع بسیار تلخ و دشوار است اما در نهایت همه چیز به روال عادی باز خواهد گشت.

۷. شکست را با شخص خودتان پیوند نزنید  
وقتی شرکت شما شکست می‌خورد، ساده‌ترین رویکرد این است که ۱۰۰ درصد مسئولیت شکست را به گردن خودتان بیاندازید و مدت‌ها خودتان را سرزنش کنید. به یاد داشته باشید که هر کسی در زندگی شکست را تجربه می‌کند؛ آیا می‌توانید جهانی را تصور کنید که در آن افراد دقیقاً هرچه را که می‌خواهند به‌سادگی به دست بیاورند؟

اگر شکست را با خودتان پیوند بزنید یعنی فکر کنید فقط شما شکست می‌خورید و فقط شما عامل شکست هستید، آنگاه تحمل شکست برایتان بسیار دشوارتر خواهد شد. باید در عین حالی که شکست را می‌پذیرید و درک می‌کنید، به زندگی ادامه دهید و از آنچه برایش تلاش می‌کنید خشنود باشید.

۸. در شکست متوقف نشوید  
به گواهی تاریخ هر کسی

که به موفقیت عظیمی دست یافته، در ابتدا شکست را تجربه کرده است. جوان رولینگ برای چاپ مجموعه رمان‌های هری پاتر، از دهها ناشر جواب رد شنیده بود؛ پروفیسور آلبرت ایششتین در دوران مدرسه خود فردی کندذهن تصور می‌شد و ...

شکست برای هر کسی پیش می‌آید و متوقف شدن در آن نمی‌تواند دستاورد مفیدی برای شما به همراه داشته باشد. در مقابل، تفکر رو به جلو به شما کمک می‌کند که مشکلات را پشت سر بگذارید و برای رسیدن به آینده‌ای روشن‌تر تلاش نمایید.

۹. از شکست درس بگیرید  
اگرچه شما باید پس از شکست به مسیر خود ادامه دهید اما در عین حال یافتن دلایل شکست نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. بسیار احماقانه است که فکر کنید در صورت تکرار اشتباهات گذشته، به نتایج متفاوتی دست خواهید یافت. یکی از مهم‌ترین و البته سخت‌ترین ابعاد شکست این است که از اشتباهات خود درس بگیرید و بتوانید در آینده عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارید. بسیار دشوار است که از خود درباره شکست پرسید و سپس به سؤال خود پاسخ دهید اما چنین کاری باعث می‌شود که شما اشتباهات گذشته را تکرار نکنید.

۱۰. دشواری‌های ناشی از ورود به دنیای کسب‌وکار را درک کنید  
شما به عنوان یک کارآفرین با شکست‌های متعددی در زندگی کاری خود مواجه خواهید شد. اگر به دنبال یک زندگی بی‌دغدغه و بدون بالا و پایین هستید، یا اگر به‌سختی با شکست کنار می‌آیید، باید بدانید که راه‌اندازی یک شرکت نمی‌تواند گزینه مناسبی برای شما باشد. مشخص کردن انتظارات و نیز شناخت صحیح از ماهیت دنیای کسب‌وکار به شما کمک می‌کند تا راحت‌تر با چالش‌ها مواجه شوید.

# آیا یک کارآفرین موفق می‌تواند مدیرعامل خوبی باشد؟

**بر اساس پژوهش میدانی پروفیسور نوام واسرمن، استاد کارآفرینی دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، در حال حاضر کمتر از ۲۵ درصد شرکت‌ها را مؤسسان آنها (کارآفرینان) اداره می‌کنند.**

بسیاری از کارآفرینان به ایده‌های نابی که آنها را برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید وسوسه کرده‌اند، چنان عشق می‌ورزند که نمی‌توانند به راحتی بپذیرند که هدایت این ایده‌ها را به یک مدیرعامل حرفه‌ای محول نمایند؛ آنها ترجیح می‌دهند که مدیریت کسب‌وکارشان را شخصاً بر عهده بگیرند.

اما در دنیای امروز برای اداره موفقیت‌آمیز امورات روزمره یک بنگاه اقتصادی، حضور یک مدیرعامل خیره بیش از یک کارآفرین مبتکر می‌تواند مثمر ثمر باشد. شاید بگویید چه ایرادی دارد که یک کارآفرین خود سکان هدایت کسب‌وکاری که برای راه‌اندازی آن متحمل سختی‌های زیادی شده است را در اختیار بگیرد، اما آیا یک کارآفرین موفق لزوماً یک مدیرعامل موفق نیز خواهد بود؟

## تفاوت بین واژه‌ها

چهار واژه کارآفرین، مدیرعامل، فعال اقتصادی و مدیر اغلب به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند و دلیل چنین اشتباهی این است که بسیاری از نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که با این واژه‌ها عجین شده‌اند، به نوعی با یکدیگر همپوشانی دارند.

کارآفرین در واقع کسی است که یک کسب‌وکار جدی را راه‌اندازی می‌کند، اما مدیرعامل مسئولیت اداره بنگاهی را بر عهده می‌گیرد که توسط کارآفرین - که ممکن است خود او باشد - تأسیس شده است. فعالان اقتصادی افرادی هستند که ممکن است در هر نقشی فعالیت کنند؛ آنها همواره در جستجوی فرصت‌ها هستند و برای کسب سود تلاش می‌کنند. عنوان «مدیر» نیز به همه کسانی اطلاق می‌شود که بر عملکرد دیگران نظارت دارند و آنها را در یک مسیر مشخص هدایت می‌کنند.

خلق ایده‌های بدیع، جلب کردن نظر سرمایه‌گذاران بالقوه و راه‌اندازی اولیه یک کسب‌وکار جدید، از جمله قابلیت‌های رایج کارآفرینان به شمار می‌رود. مدیران عامل اما با مهارت‌هایشان در زمینه حفظ و ارتقای جایگاه یک بنگاه اقتصادی شناخته می‌شوند.

هم کارآفرینان و هم مدیران عامل باید بتوانند در نقش رهبر سازمان خود ظاهر شوند و هر دو باید قادر باشند افراد

را مدیریت نموده و سود کسب کنند. با این وجود، تفاوت‌های مهمی نیز در زمینه توانایی‌ها و تجربیات مورد نیاز آنها دیده می‌شود. اکنون سؤال این است که این تفاوت‌ها چگونه تأثیر خود را در اداره یک بنگاه اقتصادی توسط یک کارآفرین یا یک مدیرعامل نشان می‌دهند؟

**دیدگاه اول:** کارآفرینان می‌توانند مدیران عامل خوبی باشند. ما امروز کارآفرینان زیادی را می‌شناسیم که توانسته‌اند مدیران عامل موفق برای کسب‌وکار خود باشند. مثلاً جف بزوس که امروز ثروتمندترین مرد جهان به شمار می‌رود، هنوز هم شخصاً سمت مدیرعاملی شرکت آمازون را بر عهده دارد و امورات یک غول تجاری با بیش از ۵۶۰ هزار نیروی کار را رتق و فتق می‌کند. یک مثال بارز دیگر در این زمینه، لری ایلسون ۷۳ ساله و خستگی‌ناپذیر است که طی ۴۰ سال اخیر به جز در یک دوره کوتاه - در نقش مدیرعامل شرکت خود یعنی اوراکل فعالیت کرده است.

برآورد می‌شود که برای تبدیل شدن یک استارت‌آپ به یک بنگاه اقتصادی واقعی (با ساختار متعارف) حداقل ۴ سال زمان نیاز است و پس از آن معمولاً بین ۳ الی ۶ سال دیگر نیز باید سپری شود تا این بنگاه اقتصادی نوپا خود را به عنوان یک کسب‌وکار موفق به بازار ثابت کند. شاید در سال‌های نخست فعالیت یک استارت‌آپ، مؤسس آن بهتر بتواند امورات آن را مدیریت کند زیرا ابعاد گوناگون کسب‌وکار خود را به خوبی می‌شناسد. در مقابل، ممکن است یک مدیرعامل حرفه‌ای که مدتی پس از راه‌اندازی یک استارت‌آپ، کار خود را در آنجا شروع می‌کند، شناخت لازم را از تاریخچه و فلسفه آن نداشته باشد و مدتی طول بکشد تا به این شناخت دست پیدا کند. از طرفی گاهی یک مدیرعامل حرفه‌ای از جزئیاتی غافل می‌شود که خود کارآفرین هرگز از کنار آنها راحت عبور نمی‌کند؛ جزئیاتی که نقشی کلیدی در توسعه یک استارت‌آپ دارند.

علاوه بر این، کارآفرینان معمولاً مدت زیادی را در کسب‌وکاری که خودشان راه‌اندازی کرده‌اند، باقی می‌مانند و به موفقیت آن در بلندمدت متعهد هستند، در حالی که مدیران حرفه‌ای معمولاً ترجیح می‌دهند که در شرکت‌های موفق‌تر به مدیریت بپردازند. اما کارآفرینان به دنبال این نیستند که در هر شرکتی که به آنها پیشنهاد مالی بهتری ارائه بدهد یا شرایط بهتری داشته باشد، مدیریت کنند؛ آنها می‌خواهند مدیریت شرکتی که خودشان بنا نهاده‌اند را بر عهده بگیرند.

**دیدگاه دوم:** کارآفرینان نمی‌توانند لزوماً مدیران عامل خوبی باشند

کارآفرینان اغلب از دانش کافی یا تحصیلات دانشگاهی در زمینه فنون مدیریت کسب‌وکار برخوردار نیستند و تجربه چندانی نیز در این زمینه ندارند. یک کارآفرین معمولاً قادر است با بهره‌گیری از یک ایده مناسب و جلب نظر سرمایه‌گذاران، کسب‌وکار جدید خود را راه‌اندازی نماید اما برای حفظ و بهبود جایگاه آن نیازمند توانایی‌های مدیریتی است. اگرچه همواره استثنائاتی دیده می‌شود، اما به طور کلی کارآفرینان در قیاس با مدیران عامل حرفه‌ای، مهارت و تجربه کمتری دارند و به همین دلیل طبیعتاً اثربخشی کمتری در جایگاه مدیریتی از خود نشان می‌دهند.

از طرفی اشتیاق و علاقه شدید کارآفرینان به کسب‌وکار خود اگرچه ویژگی مثبتی تلقی می‌شود اما گاهی ممکن است پیامدهای منفی نیز داشته باشد؛ مثلاً برخی از کارآفرینان به گونه‌ای تعصب‌آمیز از دیدگاه‌های اولیه یا تیم تخصصی که در ابتدای کارشان تشکیل داده‌اند، حمایت می‌کنند و این مسئله باعث می‌شود که آنها اغلب در برابر تغییر مقاومت زیادی از خود نشان بدهند. غلبه احساسات بر منطق موجب می‌شود که کارآفرینان نتوانند در شرایط دشوار، تصمیمات درستی اتخاذ کنند.

البته همان‌طور که گفته شد، موارد استثنائی همواره وجود

دارند اما استثناء را نباید قاعده تلقی کرد. بر اساس پژوهش میدانی پروفیسور نوام واسرمن، استاد کارآفرینی دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، در حال حاضر کمتر از ۲۵ درصد شرکت‌ها را مؤسسان آنها (کارآفرینان) اداره می‌کنند. این نسبت برای شرکت‌هایی که کمتر از ۳ سال از تأسیسشان می‌گذرد، حدود ۵۰ درصد و برای شرکت‌هایی که بین ۳ الی ۴ سال قدمت دارند، تقریباً ۴۰ درصد است. به عبارتی هرچه شرکت بالغ‌تر می‌شود، کارآفرینان بیشتر به این نتیجه می‌رسند که باید اداره آن را به یک مدیرعامل حرفه‌ای بسپارند.

اینکه یک کارآفرین توانسته است یک ایده خوب ارائه دهد و به خوبی آن را عملیاتی کند، لزوماً بدین معنا نیست که وی می‌تواند یک مدیرعامل موفق برای کسب‌وکار خود باشد. بسیاری از کارآفرینان نه تنها فاقد آموزش‌ها، مهارت‌ها و تجربیات لازم در زمینه مدیریت کسب‌وکار هستند، بلکه حتی برداشت درستی نیز از این مقوله مهم ندارند.

چیزی که بیشتر از تمایل ما برای پذیرفتن یکی از این دو دیدگاه اهمیت دارد، این است که بتوانیم بین مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای قرار گرفتن در نقش کارآفرین و مدیرعامل، تفکیک قائل شویم؛ مهارت‌هایی که در مقالات و کتب مربوط به کارآفرینی یا مدیریت کسب‌وکار، به تفصیل مورد بحث قرار گرفته‌اند.





## روزهای سخت کاری برای بنگاه‌های درستکار اقتصادی

**بنگاه‌های ایرانی در معرض انواع ریسک‌های سیستماتیک و غیرسیستماتیک قرار گرفته‌اند، بی‌ثباتی، نااطمینانی و عدم قطعیت چشم‌انداز فعالیتشان را تیره و تاریک کرده، فضای غیررقابتی و انحصار راه تنفسشان را بسته و نامساعد بودن فضای کسب‌وکار تداوم حیاتشان را به خطر انداخته است.**

### محسن جلالپور

اروایت بنگاه‌داری در ایران امروز، مثنوی غم‌انگیزی است که هفتادمن کاغذ می‌خواهد. بنگاه‌های ما هیچ زمان به اندازه امروز گرفتار چند بحران در هم تنیده نبوده‌اند. از یمین و یسار بر آنها فشار وارد می‌شود. اگرچه تولید و تجارت در ایران به شدت آلوده به رانت و فساد شده اما همچنان بنگاه‌هایی هستند که در این زمانه آلوده تلاش می‌کنند سالم به حیات خود ادامه دهند. چنین بنگاه‌هایی تعدادشان زیاد نیست، اما تنفس در فضای آلوده باعث می‌شود همین اندک بنگاه‌های درستکار نیز در مسیر آلودگی و بیماری قرار گیرند. مشترک بسیاری دارند. در معرض انواع ریسک‌های سیستماتیک و غیرسیستماتیک قرار گرفته‌اند، بی‌ثباتی در کشور آزارشان می‌دهد، نااطمینانی و عدم قطعیت چشم‌انداز فعالیتشان را تیره و تاریک

کرده، فضای غیررقابتی و انحصار راه تنفسشان را بسته و نامساعد بودن فضای کسب‌وکار تداوم حیاتشان را به خطر انداخته است. اما شرایط جدید داخلی و خارجی بنگاه‌های ما را با هشت تهدید جدید مواجه کرده است.

### ۱- خطای سیاست‌گذاری:

اشتباهات سیاست‌گذار در چند ماه گذشته آثار منفی زیادی بر فعالیت بنگاه‌های ما داشته است. مثلاً سیاست‌گذاری نادرست نرخ ارز فاحش‌ترین خطایی بوده که سیاست‌گذار در این مدت مرتکب شده و هزینه‌های غیرقابل جبرانی به بنگاه‌ها تحمیل کرده است.

### ۲- ناامن شدن محیط اقتصاد کلان:

مهم‌ترین دستاورد دولت یازدهم، ثبات‌بخشی به محیط اقتصاد کلان بوده است. این دستاورد اما به دلایل مختلف در دولت دوازدهم در حال از دست رفتن است. تنها بازگشت تورم دورقمی برای بی‌ثبات کردن اقتصاد ایران کافی است. در اثر ناامن

شدن محیط اقتصاد کلان، انگیزه سوداگری در بازارها تشدید شده که نتیجه‌اش کاهش انگیزه برای سرمایه‌گذاری بلندمدت است. در حال حاضر حاشیه سود تولید به شدت پایین آمده و در مقابل بر جذابیت سوداگری و واسطه‌گری افزوده شده در نتیجه انگیزه سرمایه‌گذاری در تولید از بین رفته است.

### ۳- نااطمینانی و عدم قطعیت:

در حال حاضر فضای کشور مملو از نااطمینانی است. نااطمینانی از بی‌اعتمادی و کاهش امید در جامعه به وجود می‌آید و منجر به عدم قطعیت در اقتصاد می‌شود. نااطمینانی باعث خروج سرمایه از کشور و توقف سرمایه‌گذاری شده و آینده بنگاه‌ها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد.

### ۴- قیمت‌گذاری و فشارهای تعزیراتی:

کسری بودجه و فشار بالای نقدینگی باعث افزایش تورم شده است. دولت به جای اینکه فکری به حال کسری بودجه کند و مکانیزمی برای حل مشکل نقدینگی بیابد، سرکوب بازار را در دستور کار داده و سیاست کنترل قیمت‌ها را کلید زده است. در حالی که تورم باعث افزایش همه‌جانبه هزینه‌های بنگاه‌ها شده، دولت اجازه افزایش قیمت کالا را به بنگاه نمی‌دهد. نتیجه اینکه فعالیت بنگاه‌های ما غیراقتصادی و غیرعقلانی شده است.

### ۵- تشدید بوروکراسی:

سیاست‌های جدید که دخالت بیشتر دولت در اقتصاد را به دنبال داشته، منجر به تشدید بوروکراسی و افزایش تشریفات اداری شده است. بوروکراسی باعث شده واردات ماشین‌آلات و مواد اولیه مورد نیاز بنگاه‌ها در پیچ و خم‌های اداری گیر کند. در این شرایط بنگاه‌ها برای اینکه بتوانند از تله پیچیدگی‌های زمان‌بر اداری عبور کنند، نیاز به ایجاد روابط غیررسمی غیراداری پیدا می‌کنند. به این ترتیب پیچیدگی اداری از یک طرف باعث تحمیل هزینه به بنگاه شده و از طرف دیگر فساد را در دستگاه‌های اداری تشدید می‌کند.

### ۶- فساد اداری:

فساد، زد و بند و رشوه همچون موربان در حال خوردن پایه‌های نظام اداری کشور است. تخصیص رانت‌های ارزی و یارانه‌ای باعث شده بنگاه‌ها به‌جای تلاش برای بازاریابی و افزایش بهره‌وری به مشاوران بانفوذ سیاسی رو بیاورند تا در چانه‌زنی با دولت دست بالا را داشته باشند. دلیل به کارگیری رسمی و

غیررسمی سیاستمداران و دلالان سیاسی و افراد ذی‌نفوذ توسط برخی بنگاه‌های ایرانی این است که می‌خواهند در چانه‌زنی برای دریافت رانت از قافله عقب نمانند. مساله فساد در نظام اداری باعث شده بنگاه‌های سالم نیز به بیماری دچار شوند.

### ۷- تحریم:

تجربه گذشته به ما می‌گوید در شرایط تحریمی، اقتصاد غیررسمی بزرگ‌تر شده و از این ناحیه به کسب‌وکارهای رسمی فشار وارد می‌شود. محدودیت‌های بین‌المللی همین‌طور باعث تحمیل هزینه‌های گزاف نقل و انتقال‌های پولی و واردات و صادرات کالا به بنگاه‌های ما می‌شود. تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی همچنین باعث می‌شود واحدهای بین‌الملل در خیلی از بنگاه‌های ما محدود شود و مدیران برای دور زدن محدودیت‌ها به قاچاقچی‌ها رو بیاورند.

### ۸- فضای غیررقابتی:

در چند ماه گذشته، سیاست‌گذاری با توزیع بی‌سابقه رانت و تشدید بوروکراسی و رویه‌های اداری همراه بوده است. این سیاست‌گذاری به زیان بنگاه‌های بخش خصوصی و به سود بنگاه‌های دولتی و شبه دولتی تمام شده و در نتیجه در حال حاضر فضای غیررقابتی و غیرمنصفانه‌ای بر اقتصاد کشور حاکم است. چون بنگاه‌های دولتی و شبه دولتی دستشان در جیب دولت و نهادهای حاکمیتی است اما بنگاه‌های خصوصی باید از جیب خود هزینه کنند؛ بنابراین قادر به رقابت نیستند.

در سال‌های نه‌چندان دور بسیاری از بنگاه‌های ما با تکیه بر هنر مدیران و در سایه تقویت بنیان‌های داخلی به موفقیت دست پیدا می‌کردند. یعنی اگر بنگاهی مدیران خوبی داشت که این مدیران از دانش و تجربه کافی برخوردار بودند و تا حدودی می‌توانستند بهره‌وری را در شرکت خود پیاده کنند، می‌توانستند در بازارهای داخلی موفق عمل کنند و تبدیل به بنگاه‌های موفق‌تری شوند، اما در حال حاضر که زمین بازی بنگاه‌ها تغییر کرده و بر حجم مشکلات بیرونی بنگاه‌ها اضافه شده، اگر بنگاهی کارچاق‌کن، واسطه‌سیاسی، واسطه بانکی و نفوذ اداری نداشته باشد صرفاً با تکیه بر توان داخلی خود نمی‌تواند تامین مالی کرده یا به رانت‌هایی که بنگاه‌های رقیب دسترسی دارند، دسترسی داشته باشد. آنچه در حال حاضر نگران‌کننده به نظر می‌رسد، این است که بنگاه‌های سالم و باسابقه، اصیل و ریشه‌دار نمی‌توانند ادامه حیات بدهند و برای ادامه حیات ناچارند به واسطه‌های سیاسی متوسل شوند. برخی ابعاد تکان‌دهنده‌اش را متاسفانه روز استیضاح آقای ربیعی در مجلس دیدیم و شنیدیم.

## پازل حمایت از ”تولید داخل“

### چگونه باید چیده شود؟

بدون شک در برهه حساس کنونی که اقتصاد ایران با مسائل مختلفی همراه شده است و فشارهای بیرونی بر آن تحمیل می‌شود، حمایت از تولید داخلی صرفاً با شعار محقق نخواهد شد و نیازمند آرایش درست تکه‌های پازلی است که تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و مسئولان را در بر می‌گیرد.

ایران به عنوان یک کشور مستقل در آسیای غربی با بیش از ۸۱ میلیون نفر جمعیت، هجدهمین کشور پرجمعیت جهان به شمار می‌رود و از نظر برابری قدرت خرید رتبه هجدهم جهان را دارد و از نظر تولید ناخالص داخلی بیست‌وهفتمین کشور دنیا است. حمایت از کالاهای ساخت داخل و الزام و یا تشویق مصرف‌کنندگان به استفاده از کالاهای داخلی موضوعی است که حداقل در سه دهه گذشته همواره از سیاست‌ها و دغدغه‌های مسئولین بوده و برای تحقق آن نیز اقداماتی انجام شده است، هرچند که هیچگاه اثربخشی این اقدامات اندازه‌گیری نشده اما نتایج نشان می‌دهد تمایل به خرید کالای خارجی افزایش یافته است. عدم یکپارچگی اقدامات، نبود مطالعات بازاریابی و اصرار بر خرید کالای داخلی بدون در نظر گرفتن نیاز مشتری و بهبود کیفیت محصولات در برخی مواقع مانعی بوده که به واسطه آن عموم مردم از دستیابی به کالاهای با کیفیت و با قیمت مناسب باز مانده‌اند که نتیجه آن در برخی محصولات (مانند پوشاک) به رشد معضلاتی همچون قاچاق کمک کرده است.

با توجه به تجارب دیگر کشورها و سوابق ایران در زمینه‌ی حمایت از کالای داخلی موارد پیش‌رو در جهت کمک به برنامه‌ریزی پیشنهاد شده و برای تدوین برنامه لازم است تا برخی سوالات به صورت شفاف پاسخ داده شود. منظور از کالای ایرانی چیست؟ کالاهای هدف کدام هستند؟ برای شناسایی کالاهای مورد حمایت در وهله‌ی اول باید مشخص گردد که منظور از کالای ایرانی چیست؟ آیا کالاهایی که در کشور مونتاژ می‌گردد به عنوان کالای ایرانی تلقی می‌شوند؟ آیا کالاهای تولید شده در مناطق ویژه و مناطق آزاد تجاری به عنوان کالای داخلی محسوب می‌شوند؟ منظور از حمایت چیست؟ آیا حمایت‌ها صرفاً برای بازارهای داخل کشور است و یا حمایت برای حضور موفق در بازارهای بین‌المللی را نیز در بر می‌گیرد؟ مخاطبان اصلی برنامه‌ها چه کسانی هستند؟ نهادهای درگیر در اجرای برنامه‌ها چه ارگان‌هایی هستند؟ پاسخ به این سوالات

می‌توانند جامعه تولیدکنندگان و نیز سبد کالاهای تحت حمایت را مشخص نماید چراکه این امر به اجراء موفق برنامه و جلوگیری از هدررفتن زمان، هزینه و امکانات کمک می‌کند. هدف؛ حمایت از کالای ایرانی

استراتژی پیشنهادی ترجیحاً حمایت از کالای ایرانی با فراهم کردن بستر رقابتی و ممانعت از انحصار، فرهنگ‌سازی در زمینه استفاده از کالای ایرانی، ارتقاء کیفیت کالاهای ایرانی، شناسایی نیازها و سلیقه مشتریان، بهبود نحوه ارائه و عرضه محصولات و بهبود کیفیت خدمات پس از فروش است.

#### فرصت‌ها و نقاط قوت

در شاخص‌های بین‌المللی اندازه بازار ایران بزرگ نشان داده می‌شود (رتبه ایران در سال ۲۰۱۷ در رکن اندازه بازار در شاخص رقابت‌پذیری، ۱۹ بوده است) و افزایش قیمت ارزهای خارجی سبب ایجاد مزیت برای کالای ایرانی شده است. این درحالی است که سطح آگاهی و احساس مسئولیت اجتماعی در جهت ضرورت حمایت از تولید کشور بالا است و زیرساخت‌های مناسب تولید می‌تواند در جهت بهبود کمی و کیفی تولیدات موثر باشد (در سال ۲۰۱۷ رتبه زیرساخت ایران در شاخص رقابت‌پذیری ۵۷ بوده است).

#### تهدیدها و نقاط ضعف

عدم استفاده درست از نقدینگی جامعه در فعالیت‌های تولیدی، رقابت‌پذیر نبودن تولیدات داخلی با کالای خارجی از نظر قیمت، کیفیت، سلیقه مشتری، تبلیغات و غیره، وجود معضل قاچاق در کشور و ضعف سیستم‌های نظارتی برای کنترل آن، سیر صعودی هزینه تولید کالا به دلایل مختلف از جمله نرخ سود بالای تسهیلات بانکی، مالیات، بیمه، تامین اجتماعی، قاچاق، واردات بی‌رویه و موارد مشابه، ضعف قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط به حمایت از تولید، ضعف همکاری میان بخش‌ها و نهادها، عدم مساوات سرمایه‌گذاران در برخورداری از امکانات کشور، آگاهی پایین تولیدکنندگان از نیاز و سلیقه مصرف‌کنندگان، ضعف مراجع نظارتی در حفظ کیفیت و استانداردهای تولید و حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان از جمله نقاط ضعف و تهدیدهایی هستند که رسالت حمایت از کالای ایرانی را به خطر می‌اندازند.

#### ارکان موثر در پیشبرد هدف ”حمایت از تولید داخل“

در موضوع حمایت از کالای ایرانی پنج مخاطب اصلی وجود دارد. مسئولان، تشکل‌های کارفرمایی و اصناف، بخش‌های عمومی، تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان که هر یک وظیفه خطیری بر عهده دارند. یکی از آسیب‌های اصلی در این زمینه، عدم توجه به نقش تمامی عناصر و تمرکز صرف بر نقش عموم مردم است. باید توجه داشت که بازیگر اصلی در موضوع حمایت از کالای ایرانی ابتدا مسئولان و سپس تولیدکنندگان و تشکل‌های کارفرمایی و اصناف هستند. بخش عمومی نیز از طریق فرهنگ‌سازی در دستیابی به



این هدف نقش موثری دارد. در خصوص مصرف‌کنندگان لازم است برنامه‌ها با رویکرد متفاوتی نسبت به مسئولان و تولیدکنندگان تدوین شود زیرا نمی‌توان آن‌ها را موظف به مصرف کالای ایرانی کرد اما می‌توان با شناخت نسبت به سلیقه و نیازهای آنان و جلب اطمینان در زمینه‌ی کیفیت قابل قبول، قیمت مناسب و رعایت مسائل حقوقی مصرف‌کنندگان، آنان را به خرید کالای ایرانی ترغیب کرد. باید خاطر نشان کرد که منظور از مسئولان، تمام نهادهایی هستند که در نقش‌های مدیریتی، قانون‌گذاری و نظارتی فعال هستند. مهم‌ترین نهاد در این زمینه دولت است که هدایت تولید و مصرف کشور را به عهده دارد و در این بین نقش وزارت صنعت، معدن و تجارت از بقیه دستگاه‌ها پررنگ‌تر است و از دولت انتظار می‌رود که در حوزه پژوهش و برنامه‌ریزی، تدوین برنامه‌های تشویقی برای تولیدکنندگان موفق و موثر در بازار، بازاریابی، توزیع و فروش، فرهنگ‌سازی، حمایت از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان فعالیت کند.

#### تدوین برنامه‌های تشویقی برای تولیدکنندگان موفق و موثر در بازار

این مشوق‌ها می‌توانند به صورت ارائه خدمات آموزشی، مشاوره‌ای و یا تامین برخی از هزینه‌ها مثلاً هزینه اجاره مراکز عرضه محصولات و یا ارائه‌ی خدمات بازاریابی مشروط به کسب امتیازات لازم باشد. در عین حال تدوین برنامه‌های نظارتی و تنبیهی برای عرضه‌کنندگان کالاهای بی‌کیفیت (به خصوص در مورد کالاهای مشمول برنامه حمایت)، حمایت از مطالعات کاربردی به منظور شناسایی رفتار مصرف‌کنندگان و حمایت از انجام مطالعات بازاریابی

و قوم‌شناسی در جهت شناخت نیاز و سلیقه مصرف‌کنندگان و نحوه ترغیب آنها به خرید کالاهای ایرانی از دیگر مواردی است که باید به آن اشاره کرد.

#### بازاریابی، توزیع و فروش

سازای شبکه‌های توزیع با تمرکز بر تقویت ارتباط تولیدکننده و توزیع‌کننده و کاهش هزینه‌های عرضه محصول، شناسایی کالاهای داخلی که بتوانند با محصولات خارجی رقابت کنند و می‌توانند مشمول حمایت باشند، طراحی نشان کیفیت و صدور مجوز برای الصاق آن بر روی کالاهای کیفی، نظارت بر توزیع الکترونیکی کالاهای داخلی و جلوگیری از ورود کالاهای بی‌هویت به بازار مواردی به شمار می‌روند که در حوزه بازاریابی، توزیع و فروش جهت حمایت از کالا مطرح هستند.

#### حمایت از تولیدکنندگان

کنندگان در کنار مصرف‌کنندگان، مهم‌ترین بخش‌های این پازل اقتصادی را تشکیل می‌دهند. حمایت‌های مالی از تولیدکنندگان در زمینه‌های تامین منابع مالی، معافیت‌های مالیاتی تولید کالاهای مناسب و با کیفیت، حمایت‌های بیمه‌ای از کسب‌وکارهای نوظهور و همسو کردن تمامی سیاست‌های پولی، بانکی، ارزی در جهت تولید ملی، حمایت‌های تجاری از تولیدکنندگان از طریق مدیریت صحیح واردات، مبارزه جدی با تعرفه‌های وارداتی با هدف مدیریت واردات، مبارزه جدی با قاچاق کالاهای ورودی و خروجی و مبارزه جدی و شفاف با فساد اقتصادی، کاهش تعداد و زمان انجام فرآیندهای اداری جهت تسهیل در راه‌اندازی و فعالیت بنگاه‌های اقتصادی، حمایت از کارآفرینان و سرمایه‌گذاران، حمایت از تولیدکنندگان در جهت بهبود کیفیت تولیدات از طریق ارتقاء سطح فناوری

و کیفیت، تامین مواد اولیه مرغوب و تجهیزات مورد نیاز و جهت‌دهی به خریدهای دولتی و منع خرید کالای خارجی از محل بودجه‌های دولتی، از الزامات حمایت از تولیدکنندگان هستند.

### ← تولیدکنندگان چه باید بکنند؟

در این بین اما ارتقای کیفیت، به حداقل رساندن هزینه تمام شده تولید، گسترش خدمات پس از فروش و الزام به فرآیند تولید تا پس از مصرف، ذائقه‌شناسی مصرف‌کنندگان، نیازسنجی بازار و نگاه به مزیت‌های داخلی، توجه تولیدکنندگان به بحث نوآوری، خلاقیت، بسته‌بندی مناسب، بازاریابی کارآمد، تبلیغات موثر، برندسازی و ارتقای بهره‌وری، ارتقاء سطح تکنولوژی و مهارت نیروی کار و توسعه تولیدات دانش بنیان در جهت بهبود کیفیت تولیدات و افزایش بهره‌وری، توسعه فروشگاه‌های عرضه مستقیم کالا و یا ساماندهی عرضه محصولات به منظور کمک به مصرف

کنندگان برای شناسایی محصولات داخلی با کیفیت، تقویت بخش طراحی در تولید محصولات (به ویژه در مورد محصولات نظیر پوشاک، کفش و غیره)، استفاده از روش‌های نوین تبلیغات، ارائه آموزش‌های لازم به نمایندگان و کارکنان بخش فروش که مستقیم با مصرف‌کنندگان در ارتباط هستند، برندسازی و ایجاد هویت برای کالاهای تولیدی،

کاهش هزینه قیمت تمام شده و گسترش خدمات پس از فروش و الزام به فرآیند تولید تا پس از مصرف همگی مواردی هستند که در صورت توجه و رعایت آن‌ها از سوی تولیدکنندگان امکان تولید محصول با کیفیت و قابل رقابت در بازار فراهم می‌کند.

### ← حمایت از مصرف‌کنندگان

در راستای حمایت از مصرف‌کنندگان نیز کنترل قیمت کالاها و خدمات و نظارت بر حقوق مصرف‌کنندگان و پرداخت یارانه به مصرف‌کنندگان کالاهای رقابتی ایران مهمترین مسائلی هستند که باید به آن توجه داشت.

### ← تشکل‌های کارفرمایی و اصناف

تشکل‌های کارفرمایی و اصناف که شامل اتاق‌های بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی، اتحادیه‌ها و انجمن‌ها می‌شود، می‌توانند در نقش واسطه میان دولت و نگاه عمل‌کنند تا ضمن انتقال انتظارات بنگاه‌ها به دستگاه‌های سیاست‌گذار در اجرای برنامه‌ها در صحنه تولید همکاری کنند، بنابراین در تمام حوزه‌های مسئولان و بخش‌های عمومی،

تولیدکنندگان تشکل‌های کارفرمایی مشارکت خواهند داشت.

### ← پژوهش و برنامه‌ریزی

تدوین برنامه جامع برای تمامی ذی‌نفعان با تمرکز بر تولیدکنندگان، تدوین شاخص‌های ارزیابی تولیدکنندگان توانمند و تولیدکنندگانی که ظرفیت توانمند شدن در کوتاه مدت یا میان مدت را دارند، شناسایی بنگاه‌هایی با عملکرد تولیدی و صادراتی برجسته و بهره‌ور در رشته فعالیت‌های مزیت‌دار یا راهبردی و شناسایی تولیدکنندگانی که ظرفیت توانمند شدن را دارا هستند به منظور رفع مشکلات آن‌ها برای حضور موثر و پایدار در بازار از جمله مسائلی است که دولت باید در حوزه پژوهش و برنامه‌ریزی به آن توجه کند.

### ← بخش‌های عمومی

فرهنگ‌سازی در جهت ترغیب مردم به مصرف اجناس داخلی، تبلیغات رسانه‌ای در حمایت از کالای ایرانی، انجام پژوهش‌های کاربردی از سوی دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی در زمینه‌ی بازاریابی و قوم‌شناسی در جهت شناخت نیاز و سلیقه

مصرف‌کنندگان و نحوه‌ی ترغیب آن‌ها به خرید کالاهای ایرانی، تهیه برنامه‌های جذاب و غیرشعاری از سوی صداوسیما برای ترغیب مردم به خرید کالاهای داخلی به منظور کمک به اشتغالزایی و توسعه کشور، حضور تولیدکنندگان در برنامه‌های صداوسیما در جهت ارتقاء آگاهی مصرف‌کنندگان از فرآیند تولید اطمینان‌بخش، ایجاد غرفه‌های دائمی و موقت از تولیدات برتر با نشان کیفیت کالا توسط

شهرداری‌ها در مکان‌های عمومی مانند پارک‌ها، ایستگاه‌های مترو و غیره، مشارکت وزارت آموزش و پرورش در تهیه محتوای درسی و برنامه‌های گروهی در جهت ترغیب دانش‌آموزان به استفاده از کالاهای ساخت داخل و برگزاری جشنواره‌های ملی برای ترویج فرهنگ خرید کالاهای ایرانی در زمره پارامترهایی قرار می‌گیرند که باید در بخش‌های عمومی به آن‌ها توجه کرد.

### ← فرهنگ‌سازی

اما یکی از مهمترین مسائل که همواره مغفول مانده، "فرهنگ سازی" است که به نوبه خود می‌تواند نگاه به حمایت از تولید داخل را تغییر دهد. حمایت از فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی، ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی و ایجاد یک شعار ملی همراه با لوگوی متحد و انتشار همه‌جانبه آن در رسانه‌ها، مدارس، سطح شهر و غیره، ارائه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای به تولیدکنندگان و توسعه تفکر از تولید تا پس از مصرف در تولیدکنندگان، از مواردی است که دستیابی به آن‌ها در بخش فرهنگ‌سازی می‌تواند توجه عامه مردم را به حمایت از تولید داخل جلب کند.

نیما علیپور



## تنها خلاقیت است که کارآفرین می‌سازد

شاهرخ ظهیری

**شاهرخ ظهیری معتقد است برداشت‌های اشتباه در کشور شکل گرفته است؛ کارآفرین کسی نیست که کارخانه‌ای درست کند و چند کارگر در آن سر کار بگذارد و تصور کند که کار ایجاد کرده است. کارآفرینی خلاقیت است.**

شاهرخ ظهیری- عضو هیئت نمایندگان اتاق ایران و بنیان‌گذار برند مهرام شاهرخ ظهیری، کارآفرینی از نسل اصیل‌ترین فعالان اقتصادی است که هنوز هم در سن ۸۶ سالگی، فعالیت‌های مدنی‌اش متوقف نشده، در اتاق ایران حضور پیدا می‌کند و همچنین در دانشگاه‌ها، رموز کارآفرینی را برای جوان‌ها شرح می‌دهد. ظهیری، در ۱۸ سالگی پدرش را بر اثر بیماری سل از دست داد و به‌عنوان فرزند بزرگ، سرپرستی مادر، خواهران و برادرانش را به عهده گرفت. او ابتدا با مدرک تحصیلی دبیرستان در اداره فرهنگ قم استخدام و به‌عنوان معلم دبستان مشغول تدریس شد. بعد از مدتی به قلهک انتقالی گرفت و در آنجا هم‌زمان با ادامه تحصیل در رشته حقوق در مقطع کارشناسی، در دبستان تدریس کرد و همچنین در یک فروشگاه منسوجات مشغول به کار شد. او پس از مدتی وارد گروهی از کارخانه‌ها وابسته به دولت شد و در اواخر دهه ۴۰ نیز کسب‌وکار شخصی خودش را راه‌انداخت و گروه صنایع غذایی «مهرام» را بنیان گذاشت. ظهیری با روی خوش، گفت‌وگویی کوتاه با «پایگاه خبری اتاق ایران» داشته و از خلاقیتی که به کارآفرینی می‌رسد، روایت کرده است. رئیس‌جمهوری چند وقت پیش گفت مهم‌ترین کار خیر ایجاد اشتغال است. از نظر شما چقدر این صحبت‌ها به مرحله اجرا رسیده است؟

مسئله اشتغال را باید در آمارهایی دید که

خود دولت منتشر می‌کند. باکمال تأسف نه‌تنها بیکاری کم نشده، بلکه روزبه‌روز هم بیشتر می‌شود. دلیلش هم این است که تا زمانی که اقتصاد کشور رشد نکند، صنایع در رکود فعال نشوند، تا زمانی که سرمایه به ایران نیاید، اشتغال ایجاد نمی‌شود. در چنین بحرانی کشورهای دیگر هم بوده‌اند و وقتی سرمایه‌گذار خارجی به آنجا رسیده، چرخ اقتصاد را به‌کارانداخته است. اما در ایران هیئت‌هایی که آمده‌اند و رفته‌اند، به نتیجه‌ای نرسیده است. بنابراین معضل اصلی ما امروز همان بی‌کاری است. به‌خصوص هرسال، با بیشتر شدن تعداد فارغ‌التحصیلان، این نگرانی بیشتر می‌شود.

در نسل فعالان اقتصادی اصیل و قدیمی مانند شما، روحیه کارآفرینی و ایجاد شغل بسیار پررنگ بود. در دوران کنونی به نظرتان اوضاع چطور است و در کل وضعیت کارآفرینی را چطور می‌بینید؟ کمی برداشت‌های اشتباه در کشور شکل گرفته است. کارآفرین کسی نیست که کارخانه‌ای درست کند و چند کارگر در آن سر کار بگذارد و تصور کند که کار ایجاد کرده است. کارآفرینی خلاقیت است. همین موبایل را فردی اختراع کرده است، حساب کنید در تمام دنیا چه تحولی به وجود آورده و چه اشتغالی ایجاد کرده است. همه کسانی که در مملکت کارآفرین هستند، در حقیقت درجه اول خلاق‌اند. یک کاری را خلق کرده‌اند و از قبل آن هم عده‌ای به شغل رسیده‌اند. ما هم همیشه در دانشگاه‌ها و سمینارهایی که

می‌رویم، این مسئله را مطرح می‌کنیم. فکر کنید و چیزی را به وجود آورید که از قبل آن صدها و هزاران نفر منتفع شوند. بنابراین کارآفرینی ایران هم باید در همین سطح فعال باشد.

شما به دانشگاه اشاره کردید. حضورتان میان جوانان چطور است؟ به نظرتان در حال حاضر نسل جوان ما که در دانشگاه آموزش دیده، توانایی لازم را برای کارآفرینی دارد؟

بله، حتما دارند. در دانشگاه‌ها بیشتر زندگی من را به‌عنوان کسی که در سال ۱۳۴۹ مهرام را با ۱۳ تا کارگر راه انداخته‌ام و بعد این واحد به یک واحد بزرگ با ۵ هزار نیرو تبدیل شده است، بررسی می‌کنند. جوان‌ها علاقه‌مند هستند که ببینند این روند چطور طی شده است. ما هم همه مشکلاتی را که سر راه بوده یا اینکه چطور فکر کرده‌ایم و چطور بازار را به وجود آورده‌ایم، برایشان بیان می‌کنیم. روزی که ما سس را به ایران آوردیم، اصلاً کسی نمی‌دانست مورد مصرف این کالا چیست و آن را چطور باید خورد. آن وقت این به‌جایی می‌رسد که یک کارخانه، ۵ کارخانه می‌شود و مردم باعلاقه بسیار زیادی آن را تهیه می‌کنند. مسائل و مشکلات زیادی سر این راه است، که این مشکلات را کارآفرین رفع می‌کند و به موفقیت می‌رسد. وقتی این مسائل را برای دانشجویان توضیح می‌دهیم، امیدوار می‌شوند. به‌خصوص در زمان حاضر که نیاز به امید در اقتصاد بیشتر از هر زمان دیگری وجود دارد.



«گفت‌وگو با علی‌اکبر رفوگران، موسس کارخانه بیک در ایران»

## بیکاری جوانان و انفعال مسئولان؛ دغدغه‌های این روزهای خالق «خودکار»



«علی‌اکبر رفوگران کارآفرین با سابقه ایران و موسس کارخانه بیک، در ۸۷ سالگی همچنان به اداره واحد صنعتی عطر بیک مشغول است و از مسئولان می‌خواهد که اجازه ندهند دغدغه تولید ملی در کشور از بین برود. رفوگران شعری از سعدی را برای نکوهش واردات و ستایش تولید دائم زمزمه می‌کند: «کهن جامه خویش پیراستن، به از جامه عاریت خواستن.»

پیرمرد پشت میزی چوبی و ساده، در میان اتاقی ساده‌تر نشسته و می‌گوید سرگرمی این روزهایش به جز تولید عطر، شده‌است نوشیدن چای و نوشتن؛ «ابجی جمیله»، جدیدترین رمانش را به تازگی چاپ کرده و با هیجانی دلنشین می‌گوید داستان انقدر جذاب است که اگر آن را دست بگیری، دیگر نمی‌توانی کنارش بگذاری؛ و موقع گفتن این جمله چشمانش از شوق می‌درخشد، درخششی که بارها و بارها در حین گفتگو در چشمانش دیدیم، وقتی از سفرش به اروپا تعریف کرد، از عشقش به تولید، و از لحظه خلق واژه «خودکار» گفت، حتی وقتی از دلشکستگی و افسردگی پس از دستگیری‌اش گفت، این یکی اما شاید از درخشش شوق نبود، شاید برق قطره اشکی بود که زیر لرزش دستهایش پنهان شد.

علی‌اکبر رفوگران، کارآفرین بانگیزه و موفق ایرانی و موسس کارخانه‌های خودکار و عطر بیک در ایران، در سن ۸۷ سالگی هنوز و هرروز به کارخانه عطرش در جاجرود می‌رود و حتی در شرایط متلاطم اقتصادی این روزها، رویای توسعه کسب و کارش را در سر می‌پروراند، به این عشق که کار بیشتری برای جوانان کشورش ایجاد کند. می‌گوید اوضاع کسب و کارش مشمول همه مشکلاتی است که دیگران هم گرفتار آنند، بخش تولید هنوز سرپاست و تعدیل نیرو نداشته، اما بخش واردات به واسطه افزایش

ارزش دلار متوقف شده‌است. کار تولید اما همچنان ادامه دارد و شوق او نیز همین است، تولید. حرف از دست دادن کارخانه خودکار بیک که می‌شود، مکث‌هایش طولانی‌تر می‌شوند؛ داستانش طولانی است، از دستم رفت اما در سن ۶۸ سالگی تولید عطر را شروع کردم. من را به جرم اختلاس و گرانفروشی گرفتند، نمی‌دانم آخر آدم چطور می‌تواند از مال خودش اختلاس کند؟ کسی که حتی از بانک‌ها یک ریال هم وام نگرفته؛ تمامی دفاتر ما را به سرعت زیر و رو کردند. این را همه می‌دانند که من معتقدم آدم نباید دست در جیب مردم کند، برکت در این است، و همینطور هم بود، برکت داشت. من فروش همین عطر را با قیمت ۲۰۰ تومان شروع کردم و اگر الان ۱۵۰۰۰ تومان شده، دلیلش این است که همه چیز گران شده. گران فروشی سیاست ما نیست. بعدها به خاطر اتهامی که به من زدند از من دلجویی شد؛ و الان از اینکه چنین تجربه‌ای را در زندگی داشتم ناراحت نیستم. من خاطراتم را می‌نویسم و وجود این تجربه در میان خاطراتم آنها را رنگین‌تر کرده‌است.

او حرکت ایران به سوی صنعتی شدن در دوران پیش از انقلاب و یک خاطره شخصی را عامل ایجاد دغدغه تولید در خود می‌داند: آن زمان‌ها من جوان بودم و پایم به اروپا هم باز شده بود. نمایندگی خودنویسی به نام «لوکسور» را داشتم که آلمانی بود و هنوز خودکار را نمی‌شناختم. من و برادرم به هایدلبرگ آلمان رفتیم تا با رئیس شرکت لوکسور که رئیس اتاق بازرگانی هایدلبرگ هم بود برای تولید خودنویس در ایران صحبت کنیم. به او گفتم می‌خواهم با کمک شما در ایران کارخانه تولید خودنویس بنا کنم. وقتی این را شنید خودنویس بزرگی که در دست داشت را محکم روی زمین کوبید و گفت شما مواد اولیه دارید، تولیدگر هم که بشوید پس ما چه کنیم؟ بعد بلند شد و اتاق را ترک کرد. این برخورد بد، انگیزه‌ای شد که من را برای تولید جدی‌تر کرد. البته تنها این نبود. همیشه باور داشتم که ثواب در مسجدها نیست، از نظرم بهترین ثواب این بود که برای عده‌ای کار ایجاد کنم و هنوز هم بر سر اعتقادم هستم. مجموع این انگیزه‌ها، تبدیل شد به کارخانه خودکار بیک.

تولد واژه «خودکار» نیز داستان جالبی دارد، با همان شوق دائمی‌اش ادامه می‌دهد: در همان دورانی که به اروپا رفت و آمد داشتم دیده‌بودم که خودکار در اروپا درحال محبوب شدن است از این رو تصمیم گرفتم بر تولید خودکار متمرکز شوم. آقای کلیمی‌ای بود که نمایندگی خودکار بیک (واردات) را در ایران داشت و به ما می‌فروخت. روز اولی که فروشنده‌اش به حجره ما آمد تا نمونه جنس بیاورد، پدرم برای نهار و نماز رفته بود و من در حجره بودم و جنس را به من تحویل داد و دیدم

همان وسیله‌ای است که در اروپا دیده بودم. وقتی آن را به پدرم نشان دادم پرسید این چی هست؟ گفتم ابزار نوشتن جدید. پرسید از کجا جوهر داخلش می‌ریزند؟ گفتم جوهر ریختن نمی‌خواهد، خود کار است؛ این کلمه را خودجوش گفتم، و تا به امروز روی آن مانده است. این خودکار زمانی که وارد می‌شد ۹ ریال بود، وقتی ما تولیدش کردیم شد ۵ ریال که این قیمت تا زمان انقلاب و بعد از انقلاب به ثابت ماند. تولید ما پیش از انقلاب به سالی ۲۰۰ میلیون خودکار رسیده بود. او جدا از این انگیزه‌ها، عشق به کارش را اصلی‌ترین عامل شکل‌گیری روحیه کارآفرینی در وجودش می‌داند. عشقی که مشکلات و مصائب خاص خودش را دارد، اما یک تار مویش را با مشاغل پرسود و کم هزینه‌ای مانند واسطه‌گری عوض نمی‌کند: بارها به من گفتند کارت را جمع کن و بیا سر فلان کار دیگر که سود بیشتری دارد، مثلاً بساز بفروشی، اما قبول نکردم و نخواهم کرد چون من عاشق کار تولیدم. الان ۸۷ سال دارم اما هرروز به کارخانه می‌روم. حالا یک بار کارم را از من گرفتند، مهم نیست عطر را جایگزین آن کردم، اگر روزی این یکی را هم بگیرند، کار دیگری جایگزینش می‌کنم. تا نفس دارم این کار را ادامه می‌دهم چون عشق آن را دارم. این عشق متکی بر نوع دیدگاهم از زندگی است. عشق یعنی چه؟ وقتی می‌بینم چهار نفر برایم کار می‌کنند، یا وقت نهار می‌بینم ۱۰۰ نفر درحال

نهار خوردن هستند و یا پای دستگاه‌ها مشغول به بسته بندی‌اند، این یعنی عشق، نه سود آخر سال. این کار معشوق من است. و در ادامه، همین عشق بود که رفوگران را در ایران نگه داشت، او این فرصت را داشت تا ایران را ترک کند و در آمریکا یا هر کشور دیگری که بهای بیشتری به تلاش‌هایش می‌دادند، به زندگی و فعالیتش ادامه دهد. او پس از دستگیری و آزاد شدن دچار افسردگی شدید شد و برای معالجه به آمریکا رفت و زمانی که برگشت، کارخانه از دستش رفته بود. پس از آن در سال ۸۲، نیمی از پول حاصل از فروش خانه زعفرانیه‌اش را به کار بست و کارخانه عطر بیک را راه‌اندازی کرد. پرسیدیم چرا وقتی می‌توانستی، ایران را ترک نکردی؟ گفت به خاطر همان عشقی که گفتم.

رفوگران درباره قانع کردن بارون بیک، مالک کارخانه بیک در فرانسه برای فروش کسب و کار عطرش به او نیز داستان جذاب دیگری در چنته دارد: کسب و کار عطر بارون بیک شکسته خورده بود و او می‌خواست آن را به یک مالزیایی بفروشد. به فرانسه رفتم و از او خواستم کسب و کارش را به من بدهد. من را دوست داشت، یکی از مشتریان خوبش بودم چون خود آنها هم نتوانسته بودند در یک سال ۲۰۰ میلیون خودکار بفروشند. وقتی درخواستم را شنید گفت این کار را نکن، من بیکم، بارون بیک. نتوانستم در این کار موفق شوم، تو برای چه می‌خواهی

کاری شکست خورده را به ایران ببری؟ آنهم الان که یکی پیدا شده تا آن را از من بخرد، بگذار بخرد. گفتم نه آقای بارون، کشور من کشوری جوان است، این جوان‌ها تحصیلات عالی دارند و جنس خوب را از بد می‌شناسند. من اگر جنس خوب را با قیمت مناسب تولید کنم آنها می‌فهمند و می‌خرند. بیک معتقد بود عطر کالایی پرستیژی است و مردم آن را برای پز دادن می‌خرند اما من گفتم نه، عطر در کشور ما یک ضرورت است و جوان‌های ما به آن نیاز دارند. اعتقاد من این بود که محصولی با کیفیت بالا و نزدیک به کیفیت عطرهای گران قیمت تولید کنم و با قیمتی مناسب به فروش برسانم، مشتری از من راضی خواهد بود و موفق هم شدم.

کارخانه عطر بیک اکنون یکی از کارخانه‌های پرمصرف عطر در ایران است که به جز اسانس که از سوئیس وارد می‌شود و پمپ‌ها که کیفیت مرغوب داخلی آن یافت نشده‌است، مابقی محصول تولید ایران است. رفوگران هنوز رویای توسعه کارش را در سر دارد، می‌گوید انگیزه‌اش را دارد چون عشقش را دارد و اگر روزی برسد که دوباره هزار نفر کارگر داشته باشد، به خدا می‌گوید الان دیگر راضی‌ام. می‌خواهی من را ببر.

پیرمرد گلایه‌هایی هم دارد، از مصرف‌گرایی مردم شاکلی است و می‌گوید شما رسانه‌ها باید فرهنگ سازی کنید تا جلوی مصرف‌گرایی و تجمل‌گرایی، استفاده دیوانه‌وار از





محصولات یکبار مصرف و گرایش به فرهنگ برندپوشی گرفته شود. با تعجب می‌گوید چه معنی می‌دهد یک دست کت و شلوار ۲۵ میلیون تومان قیمت داشته باشد، یا یک پرس غذا ۵۰۰ هزار تومن باشد؟ دغدغه‌های این روزهایش وضعیت بیکاری جوانان است، و بی‌توجهی مسئولان به تجربیات او و امثال او. به ما می‌گوید شما نسل سوخته‌اید و مقصرش هم ما هستیم. باور دارد صنعت‌گرایی در کشور مشکل بیکاری را حل می‌کند و معضلاتی مانند مهار قاچاق راه‌حلی بسیار ساده دارد: رشد صنعت در کشور کار سختی نیست. دست کم می‌توان مانند ژاپن عمل کرد. جلوی واردات را گرفت تا مردم خود دست به تولید بزنند. شاید در ابتدا کیفیت پایین باشد اما در نهایت کشور به سمت صنعتی شدن می‌رود. به قول سعیدی کهن جامه خویش پیراستن، به از جامه عاریت خواستن. مساله قاچاق هم به سادگی قابل حل است. ۳۰ قلم جنس که در داخل کشور نمونه مشابه آن تولید می‌شود را معرفی کنید و بگویید تا ۶ ماه فرصت دارید نمونه خارجی آنها را بفروشید، بعد از این مدت اگر این اقلام را در مغازه ای ببینیم، پلیس آن را ضبط می‌کند. مغازه دار یکبار که با پلیس مواجه شود دیگر جنس خارجی نمی‌آورد. یا شاید آن جنس هنوز در ایران تولید نشده باشد،

اما وقتی فرد بداند که بعد از مدتی دیگر این جنس در بازار وجود ندارد، به سمت تولید می‌رود. چرا وقتی می‌توان به همین سادگی کار ایجاد کرد، کاری نمی‌کنید. تنها بسته بندی همین عطر ساده خرج ۳۰ خانواده را می‌دهد. چرا دیگران به این موضوعات فکر نمی‌کنند؟ چرا مقامات برای بیکاری جوانان کاری نمی‌کنند؟ او می‌گوید کارآفرینی تنها جنبه اقتصادی ندارد، بعد فرهنگی و اجتماعی آن را نیز نباید نادیده گرفت. اگر برای جوان‌ها کار ایجاد شود جلوی فساد گرفته می‌شود. بیکاری افسردگی می‌آورد و افسردگی به هزار نوع فساد منجر می‌شود. جرم و جنایت وقتی رخ می‌دهد که جایی، اخلاقیات از فرد گرفته شده باشد، و بیکاری عامل از بین رفتن اخلاقیات است. و همین موضوع، بعد فرهنگی کارآفرینی است. رفوگران با این نظر که روح مولد بودن در کشور مرده‌است موافق است، و یکی از دلایل آن را تعریف نادرستی می‌داند که از سرمایه دار و پولدار در جامعه جا افتاده است: سرمایه ابزار کار است، آچار مهندس و تکنسین است. پول چیز دیگری است، ممکن است برای کار خیر یا شر یا نزول استفاده شود. اما سرمایه ابزار کار است. این دو با هم قاطعی شده‌اند، می‌گویند مرفه بی درد، هم کارخانه‌دار مرفه بی‌درد است و هم نزول‌خور. اگر



## با بی عرضه‌ها مهربان باشید

### بچه باحال‌ها را فراموش کنید؛ آدم‌ها عجیب‌وغریب محصولات و خدمات جدید را شکل می‌دهند

هستند. آن‌ها هستند که جرقه تکنولوژی‌های جدید را می‌زنند. این افراد فناوری‌هایی را معرفی می‌کنند که کسی حتی به امکان‌پذیر بودن آن‌ها فکر هم نمی‌کند. از کامپیوترهای شخصی گرفته تا شبکه‌های اجتماعی بزرگ مثل توئیتر و فیسبوک همگی از جایی ساده و افرادی کنجکاو و عجیب‌وغریب آغاز به کار کردند. اما دامنه نفوذ این افراد عجیب‌وغریب امروز از حوزه فناوری فراتر رفته‌است. آن‌ها راهی در فرهنگ برای خود باز کرده‌اند. کانال اچ‌بی‌او به زودی فیلمی به نام «سیلی‌کن‌ولی» را معرفی خواهد کرد که همین فرهنگ را نشان می‌دهد؛ آن‌ها در این فیلم به خوبی نشان می‌دهند چه اتفاقی پشت‌درهای بسته می‌افتد. بسیاری از آن‌ها از دانشگاه اخراج شده‌اند، راهی به سوی صندلی بیل گیتس یا مارک زاکربرگ پیدا می‌کنند. این رتبه آدم‌های عجیب‌وغریب است که افزایش پیدا کرده‌است. افراد عجیب‌وغریبی که تنها با بازی‌های رایانه‌ای سرگرم بودند حالا در استارت‌آپ‌ها حرف اول را می‌زنند. یکی از آن‌ها با همین بازی‌های آنلاین ۷۰ میلیون نفر را دور خود جمع کرده‌است و با بازی‌های ویدئویی مثل بسکتبال و تنیس آن‌ها را سرگرم کرده‌است.

### اقتصاد بی‌عرضه‌ها

پس شاید بهتر باشد شرکت‌ها به «اقتصاد بی‌عرضه‌ها» توجه بیشتری نشان بدهند چرا که این افراد نیازهای فناورانه را خیلی بهتر از دیگران می‌شناسند. کاپیتالیست‌ها نخستین کسانی بودند که با ماجراجویی این افراد را کشف کردند. یکی از این افراد در حال بررسی این مسئله است که «افراد باهوش آخر هفته خود را چطور می‌گذرانند» چرا که از این طریق می‌تواند دریابد بقیه افراد اوقات خود را معمولاً چطور سپری می‌کنند. او با همین منطق روی ابزارها و چیزهای بسیار جالبی سرمایه‌گذاری کرده‌است. برای مثال یکی از آن‌ها شربت‌های

پنج سال پیش بود که زاک سیمز ۲۱ساله با دنیای از شور و انرژی آکادمی کد را به عنوان یک استارت‌آپ معرفی کرد. این آکادمی به صورت آنلاین دوره‌های برنامه‌های نرم‌افزاری را برگزار می‌کرد. او به خاطر می‌آورد که ایده‌اش را برای چندین سرمایه‌گذار مطرح کرد و همه یک‌صدا پاسخ «خیر» به او دادند. در آن زمان کسانی که سرود «ته» سر می‌دادند تصور می‌کردند کدنویسی و برنامه‌نویسی کار عجیب‌وغریبی است که به غیر از بی‌عرضه‌ها کسی به دنبال آن نیست. اما آن‌ها اشتباه می‌کردند. از سال ۲۰۱۱ تا کنون بیش از ۲۵ میلیون نفر برای آکادمی کد ثبت‌نام کرده‌اند. در این بین، دوره‌هایی که برنامه‌نویسی کامپیوتری را به افراد آموزش می‌دهند با استقبال جهانی مواجه شده‌اند. هر روز تعداد بیشتری از افراد تقاضای یادگیری آنلاین می‌کنند چرا که آن‌ها نیز می‌خواهند استارت‌آپ خودشان را راه بیندازند. امسال در آمریکا به تنهایی شهریه این کلاس‌ها و دوره‌های آنلاین به ۲۰۰ میلیون دلار خواهد رسید.

چارلز سایکس نویسنده کتاب «۵۰ قانون که کودکان در مدرسه یاد نمی‌گیرند» است که نخستین بار کتاب خود را در سال ۲۰۰۷ روانه بازار کرد. او می‌گوید: «با بی‌عرضه‌ها مهربان باشید. احتمال اینکه مجبور شوید با آن‌ها کار کنید خیلی زیاد است.» امروز دلایل بسیار زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد باید با این افرادی که تصور می‌کنید بی‌عرضه هستند، رفتاری از سر احترام داشته باشید. این روزها همین افراد هستند که بازار را شکل می‌دهند و کالاها و خدمات جدید را روانه بازار می‌کنند.

استفان آگردی که در مرکز مشاوره توسعه کار می‌کند می‌گوید: «این افراد پادشاهان جدید

که مخصوص مهندس‌های پرکار است؛ آن‌ها که فرصت نمی‌کنند خودشان را تقویت کنند می‌توانند از این شربت استفاده کنند. یکی دیگر از آن‌ها روی قهوه‌های چوبدنی سرمایه‌گذاری است که برای افراد تنبل در نظر گرفته شده‌است. نه تنها غذاهایی که آدم‌های عجیب‌وغریب معرفی کرده‌اند مورد توجه سرمایه‌گذاران قرار گرفته بلکه سلیقه آن‌ها نیز مورد استقبال واقع شده‌است. یکی از شرکت‌های خیلی معروف در آمریکا استارت‌آپی را راه‌اندازی کرده که نوع خاصی از جوراب را طراحی می‌کند. این جوراب‌ها با استقبال ۲۰۰ میلیون دلاری روبه‌رو شده‌اند. یکی دیگر از چیزهایی که آدم‌های عجیب‌وغریب کشف کرده‌اند این است که معمولاً چیزهای کرایه‌ای بیشتر مورد استقبال قرار می‌گیرند و افراد کمتر به خرید تمایل دارند چرا که از این طریق می‌توانند آن را امتحان کنند. همین مسئله دوباره باعث شکل‌گیری نوع دیگری از سرمایه‌گذاری‌ها شده‌است.

بازی پوکمون گو یکی از مواردی بود که نشان می‌داد افراد عجیب‌وغریب چطور می‌توانند بازار استارت‌آپ‌ها را در دست بگیرند. این بازی سودهای کلانی برای طراحان خود داشت. البته هر چیزی که این افراد تولید یا معرفی کنند مورد استقبال عموم مردم واقع نخواهد شد. اما امروز افراد عجیب‌وغریب منبع مهمی برای الهام گرفتن به شمار می‌آیند. آن‌ها برای آغاز فعالیت‌های تجاری بسیار قدرتمند هستند چرا که به راحتی ایده می‌دهند. شاید بهتر باشد شرکت‌ها شانس خود را با این افراد امتحان کنند. آن‌ها می‌توانند این را همانند یک مسابقه ببینند. البته که خیلی از آن‌ها با شکست مواجه می‌شوند اما آن‌ها که موفق می‌شوند، در واقع به موفقیتی اساسی دست پیدا می‌کنند.

# جوانمرگی شغلی در بازار کار

بررسی گزارش مرکز آمار نشان می‌دهد حدود ۵۶ درصد از بیکاران فعلی قبلاً سابقه اشتغال داشته و به دلایل مختلف جبری و اختیاری مجبور به ترک کار شده‌اند. از طرفی در بین عوامل ۱۲ گانه علت ترک کار، عوامل جبری در قیاس با عوامل اختیاری ترک کار سهم قابل توجهی داشته‌اند؛ به طوری که سه علت «موقتی بودن کار»، «پایین بودن درآمد» و «اخراج یا تعدیل نیروی کار» که در زمره اصطکاک‌های سمت تقاضای بازار کار قرار می‌گیرند، در مجموع بیش از ۵۰ درصد علل ترک کار بیکاران فعلی را توضیح می‌دهند.

بررسی گزارش مرکز آمار وزارت کار نشان می‌دهد حدود ۵۶ درصد از بیکاران فعلی نیروی کاری‌اند که قبلاً سابقه اشتغال داشته است و به دلایل مختلف جبری و اختیاری کار خود را ترک کرده‌اند. از طرفی این گزارش نشان می‌دهد در بین عوامل ۱۲ گانه «علت ترک کار بیکاران فعلی»، عوامل جبری ترک کار، در قیاس با ترک کار اختیاری سهم قابل توجهی داشته است؛ به طوری که سه علت «موقتی بودن کار»، «پایین بودن درآمد» و «اخراج یا تعدیل نیروی کار» که در زمره اصطکاک‌های سمت تقاضای بازار کار قرار می‌گیرند در مجموع بیش از ۵۰ درصد علل ترک کار

بیکاران فعلی را توضیح می‌دهند. بنابراین این شرایط نشان می‌دهد بازار کار در ایران یک چشم‌انداز بلندمدت را برای نیروی کار و از طرفی برای رابطه موثر بلندمدت بین بنگاه‌نیروی کار ایجاد نکرده است. به بیانی دیگر، بخش قابل توجهی از نیروی کار، هنگام یافتن شغل خود، نمی‌توانند افق بلندمدتی در خصوص پایداری شغلی خود تصور کنند. بر مبنای گزارش مذکور در مجموع حدود یک میلیون و ۸۰۰ هزار نفر از بیکاران فعلی قبلاً شاغل بوده و به دلایل مختلف شغل خود را ترک کرده‌اند. حدود ۹۰ درصد از این تعداد مردان و تنها ۱۰ درصد زنان بوده‌اند؛ این نسبت نامتقارن نشان می‌دهد در مجموع مردان بیشتر در معرض تعدیل یا تغییر جبری و اختیاری شغل قرار می‌گیرند.

## تقسیم بازار کار

مرکز آمار وزارت کار در گزارشی علت ترک شغل «بیکاران قبلاً شاغل» را مورد بررسی قرار داده است. در یک دسته‌بندی بیکاران فعلی در بازار کار را می‌توان به ۲ گروه «بیکارانی که تاکنون سابقه اشتغال نداشته‌اند» و «بیکارانی که قبلاً سابقه اشتغال داشتند و به دلایل مختلف کار خود را ترک کرده‌اند» تقسیم کرد. هر کدام از دسته بیکاران مذکور اثرات متفاوتی بر بازار کار داشته و از طرفی ساختار بازار کار را منعکس می‌کنند. به طور خلاصه می‌توان گفت ترکیب این نوع از بیکاری «پایداری اشتغال» در

یک اقتصاد را نمایندگی می‌کند؛ به طوری که اگر در اقتصادی سهم قابل توجهی از بیکاران فعلی «نیروی کاری باشد که قبلاً سابقه اشتغال داشته‌اند» به این معنی است که بازار کار پایداری لازم را برای نیروی کار ایجاد نکرده است. به عبارت دیگر، در چنین حالتی به دلایل مختلف از جمله اشتغال‌های فصلی یا تعدیل نیرو، بازار کار چشم‌انداز بلندمدتی برای نیروی کار مهیا نمی‌کند. در طرف مقابل، در صورتی که وزن بیکارانی که قبلاً سابقه اشتغال داشته‌اند در بیکاری جاری کم باشد (بیکاران فعلی عمدتاً کسانی باشند که سابقه ورود به بازار کار نداشته‌اند) به این معنی است که افرادی که شغل پیدا می‌کنند در بلندمدت در شغل و صنعت خود باقی می‌مانند. به تعبیری دیگر، در چنین سناریویی رابطه بین صنعت و نیروی کار بیشتر شده و بازار نیروی کار از خدمات کار استفاده بلندمدت‌تر و کارآتری خواهد برد. گزارش مرکز آمار وزارت کار در یک دسته‌بندی علت ترک شغل بیکاران فعلی را به ۱۲ گروه تقسیم کرده است. بر مبنای این گزارش ۴ علت «موقتی بودن کار»، «پایین بودن درآمد»، «اخراج یا تعدیل نیرو» و «به پایان رسیدن دوره خدمت وظیفه» سهم قابل توجهی در علل ترک شغل بیکاران فعلی داشته‌اند.

## پایداری پایین اشتغال

بر اساس گزارش این مرکز در مجموع در میان بیکاران موجود در اقتصاد، حدود یک میلیون و ۸۰۰ هزار نفر از آنها قبلاً سابقه اشتغال داشته‌اند و به دلایل مختلف شغل خود را ترک کرده‌اند. از طرفی بررسی گزارش مذکور نشان می‌دهد که سهم مردان در بین این گروه از بیکاران به میزان قابل توجهی بیشتر از زنان بوده است. به طوری که از تعداد بیکاران مذکور، حدود یک میلیون و ۶۰۰ هزار نفر مرد و تنها ۲۰۰ هزار نفر زن بوده‌اند. به بیانی دیگر، حدود ۹۰ درصد از بیکاران فعلی که قبلاً سابقه کار داشتند مرد بوده‌اند. این نسبت متفاوت نشان می‌دهد مردان بیشتر از زنان در معرض «تعدیل و تغییر کار» جبری یا اختیاری قرار می‌گیرند. بررسی گزارش‌های سابق مرکز آمار نشان می‌دهد تعداد کل بیکاران در اقتصاد ایران حدود ۳ میلیون و ۲۰۰ هزار نفر است، بنابراین تعداد یک میلیون و ۸۰۰ هزار نفر بیکاری که قبلاً سابقه کار داشته‌اند در دوره فعلی نشان می‌دهد که حدود ۵۶ درصد از بیکاران فعلی قبلاً شغل داشته‌اند و تنها حدود ۴۴ درصد از بیکاران فعلی هرگز موفق به پیدا کردن کار نشده‌اند. در خصوص ریشه‌یابی علل ترک کار، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در سال گذشته بیش از ۵۰ درصد از بیکاران دارای سابقه کار به علت اصطکاک‌های ناشی از بازار کار شغل خود را ترک کرده‌اند. سهم بیکاران فعلی که به علت «موقتی بودن کار» قبلاً کار خود را ترک کرده‌اند حدود ۲۵ درصد بوده و بیشترین سهم را در بین علل ترک کار بیکاران داشته است. بعد از آن «پایین بودن درآمد» با ثبت حدود ۱۶ درصد بیشترین

سهم را در علل ترک کار بیکاران فعلی داشته است. علت «اخراج یا تعدیل نیروی کار» نیز در جایگاه سوم قرار گرفته و سهم حدود ۱۴ درصدی بین ریشه ترک شغل بیکاران داشته است. بنابراین سه گروه «موقتی بودن کار»، «پایین بودن درآمد»، «اخراج یا تعدیل نیروی کار» که اصطکاک موجود در سمت تقاضا بازار کار را نمایندگی می‌کنند، به ترتیب در صدر جدول علل ترک شغل بیکاران قرار دارند، این در حالی است که علل و انگیزه‌های سمت تقاضای کار سهم بسیار پایین‌تری در ترک شغل بیکاران فعلی داشته است. این نسبت‌های متفاوت حاکی از فشار سمت تقاضا در بازار کار است.

## دو سناریوی تغییرات سالانه

بررسی‌ها نشان می‌دهد در سال گذشته نسبت به سال ۱۳۹۵، سهم علت ترک شغل به دلیل «پایین بودن درآمد» افزایش یافته است؛ در حالی که در سال ۱۳۹۵ حدود ۸/۱۴ درصد از بیکاران فعلی که قبلاً شغل داشته‌اند به علت «پایین بودن درآمد» کار خود را ترک کرده‌اند که این نسبت در سال ۱۳۹۶ به ۱۶/۳ درصد افزایش یافته است. در خصوص این تغییر می‌توان دو سناریوی «افزایش درآمدسرانه» و «انتظارات تورمی» را طراحی کرد. سناریوی اول ثبات اقتصادی نسبی در سال‌های گذشته و رشد اقتصادی مطلوب در سال ۱۳۹۵ را نشان می‌گیرد. به طوری که بعد از ثبات اقتصادی ناشی از برجام، درآمد سرانه خانوارها که قبلاً به میزان قابل توجهی کاهش یافته بود، در سال ۱۳۹۵ تا حدودی بهبود یافت. این بهبود درآمد سرانه و افزایش رشد اقتصادی تا حدودی روی ذهنیت نیروی کار در خصوص چانه‌زنی با بنگاه‌ها تاثیر گذاشت. به عبارتی دیگر، نیروی کار ممکن است در سال گذشته انتظارات عقب نگر را لحاظ کرده و به دستمزدهای این سال و حداقل افزایش دستمزد در این سال بسنده نکرد و به همین دلیل ممکن است به فکر جابه‌جایی شغلی افتاده باشد.

دومین سناریو که عمدتاً برای نیمه دوم سال گذشته صدق می‌کند، انتظارات تورمی آحاد اقتصادی را نشان می‌گیرد. از نیمه دوم سال گذشته روند رشد نقدینگی و التهابات در بازار دارایی‌ها انتظارات تورمی را در اذهان نیروی کار شکل داده بود. اگرچه تورم از ماه‌های ابتدایی سال جاری روند صعودی را آغاز کرد؛ اما انتظار افزایش آن از نیمه دوم سال گذشته شکل گرفته بود. در چنین حالتی، نیروی کار حداقل دستمزد خود را در ابتدای سال تعیین کرده اما کاهش رفاه ناشی از افزایش تورم را در طول دوره پیش‌بینی کرده است. به همین دلیل در تلاش است تا به‌منظور حفظ قدرت خرید خود به چانه‌زنی بیشتر و یافتن شغل با درآمد بیشتر روی آورد. البته اثر این انتظارات تورمی در سمت تقاضای نیروی کار نیز قابل توضیح است. به طوری که در مواقعی که بنگاه‌ها شرایط اقتصادی آینده را ر کودی پیش‌بینی کنند سعی دارند تا این تغییرات رکود اقتصادی را در قالب ریاضت به نیروی کار خود انتقال دهند.





## اندیشکده بروکینگز پاسخ می‌دهد

چرا آفریقا برای سرمایه‌گذاران «سرزمین فرصت‌ها» است؟

**آفریقا جدیدترین بازار نوظهور جهان محسوب می‌شود و همان‌طور که چین بهره‌برداری از این بازار را آغاز کرده است، دیگر کشورها نیز باید برای ورود به بازار آفریقا و استفاده از ظرفیت‌های فوق‌العاده آن دست‌به‌کار شوند.**

از سال ۲۰۰۰ تاکنون دست‌کم نیمی از کشورهایی که بالاترین نرخ رشد اقتصادی سالانه در جهان را داشته‌اند، جزو کشورهای آفریقایی بوده‌اند و در سال ۲۰۱۸ نیز ۶ کشور از ۱۰ کشور که طبق پیش‌بینی‌ها بالاترین نرخ رشد اقتصادی در جهان را خواهند داشت، از قاره آفریقا خواهند بود.

هفت سال قبل مجله کسب‌وکار هاروارد در مقاله‌ای به این نکته اشاره کرد که بسیاری از فرصت‌های بزرگ و کشف‌نشده جهان را باید در آفریقا جستجو نمود؛ قاره‌ای که با وجود ظرفیت‌های فوق‌العاده‌اش برای سرمایه‌گذاری، هنوز هم در اولویت برنامه‌های کشورهای غربی قرار نگرفته است.

از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ صادرات آمریکا به کشورهای آفریقایی، از ۳۸ میلیارد دلار به ۲۲ میلیارد دلار کاهش یافت. انگلیس اما به فرصت‌های موجود در آفریقا توجه بیشتری نشان داده است، به طوری که ارزش سرمایه‌گذاری‌های این کشور در آفریقا، در فاصله سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۴ بیش از دو برابر شده و به رقم ۴۲.۵ میلیارد پوند (۵۷.۶ میلیارد دلار) رسیده است؛ هرچند در سال ۲۰۱۷ ارزش صادرات این کشور به آفریقا تنها ۲.۵ درصد ارزش کل صادرات این کشور بوده است.

کشورهای غربی عملاً بازار آفریقا را به چین باخته‌اند؛

کشوری که صادراتش به آفریقا طی دوره ۱۰ ساله ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۲، با بیش از ۷ برابر افزایش به ۱۰۳ میلیارد دلار رسیده است. سایر اقتصادهای بزرگ جهان اگر می‌خواهند در آفریقا با چین رقابت کنند، باید با کشورهای آفریقایی و بخش‌های اقتصادی مستعدی که ظرفیت‌های بیشتری برای رشد دارند، ارتباط نزدیکتری برقرار نمایند.

در سال ۲۰۳۰ جمعیت آفریقا به ۱.۷ میلیارد نفر خواهد رسید که بیش از نیمی از این جمعیت در کشورهای نیجریه، اتیوپی، جمهوری دموکراتیک کنگو، مصر، تانزانیا، کنیا و آفریقای جنوبی ساکن خواهند بود. نکته مهم‌تر این است که در افق ۲۰۳۰ حدود ۴۳ درصد آفریقایی‌ها جزو طبقه متوسط خواهند بود، درحالی‌که این رقم در سال ۲۰۱۳ کمتر از ۴۰ درصد بوده است. افزایش جمعیت و رشد طبقه متوسط باعث خواهد شد که مصرف خانوارهای آفریقایی از ۱.۱ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۵ به ۲.۵ تریلیون دلار در سال ۲۰۳۰ برسد؛ تقریباً نیمی از این مصرف ۲.۵ تریلیون دلاری، توسط خانوارهای سه کشور نیجریه (۲۰ درصد)، مصر (۱۷ درصد) و آفریقای جنوبی (۱۱ درصد) انجام خواهد شد. البته مصرف خانوارهای کشورهای دیگری مانند الجزایر، آنگولا، اتیوپی، غنا، کنیا، مراکش، سودان و تونس نیز رشد قابل‌توجهی خواهد داشت و هر یک از این کشورها می‌توانند برای شرکت‌هایی که به دنبال یافتن بازارهای

جدید برای محصولات خود هستند، گزینه مناسبی باشند. پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۳۰ ارزش بازار محصولات غذایی در آفریقا به ۷۴۰ میلیارد دلار و ارزش بازار آموزش و حمل‌ونقل به ۳۹۷ میلیارد دلار برسد. البته بازارهای دیگری مانند مسکن (۳۹۰ میلیارد دلار)، کالاهای بی‌دوام (۳۷۰ میلیارد دلار)، گردشگری و تفریحات (۲۶۰ میلیارد دلار)، بهداشت و سلامت (۱۷۵ میلیارد دلار)، خدمات مالی (۸۵ میلیارد دلار) و مخابرات (۶۵ میلیارد دلار) نیز می‌توانند نظر سرمایه‌گذاران را به خود جلب کنند.

البته بخش زیادی از این رشد اندازه بازار به اجرای صحیح طرح منطقه آزاد تجاری آفریقا بستگی دارد؛ طرحی که ۴۴ کشور از ۵۴ کشور آفریقایی در آن مشارکت دارند و می‌تواند با یکپارچه کردن بازار آفریقا، مبادی متعددی را برای ورود به این بازار فراهم کند. از طرفی طرح منطقه آزاد تجاری آفریقا ضرورت تقویت زیرساخت‌های ارتباطی بین کشورهای مشارکت‌کننده را بیش از پیش نمایان می‌سازد و بدین ترتیب فرصت‌های متعددی را برای سرمایه‌گذاری در حوزه‌های زیربنایی، از حمل‌ونقل و انرژی گرفته تا ارتباطات و اطلاعات (ICT) و حتی منابع آب، فراهم می‌کند. سرمایه‌گذاران می‌توانند برای تشخیص فرصت‌های سرمایه‌گذاری و یافتن پروژه‌های سودآور، از بانک توسعه آفریقا کمک بگیرند؛ بانکی که در همین راستا «طرح توسعه زیرساخت‌ها در آفریقا» را کلید زده است.

حوزه تجارت بین‌بنگامی (B2B) آفریقا نیز دیگر حوزه‌ای است که انتظار می‌رود در افق ۲۰۳۰ شاهد تحولات عظیمی باشد، به طوری که پیش‌بینی می‌شود ارزش تجارت بین‌بنگامی در آفریقا از ۱.۶ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۵ به ۴.۲ تریلیون دلار در سال ۲۰۳۰ افزایش یابد. در این میان بخش‌هایی مانند کشاورزی و فرآورده‌های غذایی (۹۱۵ میلیارد دلار)، ساخت‌وساز، انرژی و حمل‌ونقل (۷۸۴ میلیارد دلار)، تولید (۶۶۶ میلیارد دلار)، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی (۶۶۵ میلیارد دلار)، منابع (۳۵۷ میلیارد دلار)، بانکداری و بیمه (۲۴۹ میلیارد دلار) و مخابرات و فناوری اطلاعات و ارتباطات (۷۹.۵ میلیارد دلار)، به ترتیب بیشترین سهم را از تجارت بین‌بنگامی در آفریقای ۲۰۳۰ به خود اختصاص خواهند داد. پیش‌بینی رشد قابل‌توجه بخش کشاورزی و فرآورده‌های غذایی نشان‌دهنده این واقعیت است که مواد غذایی همچنان بیشترین سهم را در سبد مصرفی

خانوارهای آفریقایی خواهند داشت. از طرفی ۶۰ درصد از زمین‌های قابل‌کشت اما کشت‌نشده جهان در آفریقا واقع شده است و عدم استفاده از این ظرفیت عظیم باعث شده است که آفریقا سهم اندکی از بازار جهانی محصولات و فرآورده‌های غذایی داشته باشد. سرمایه‌گذاران خارجی می‌توانند با سرمایه‌گذاری در تولید انواع کود، ماشین‌آلات کشاورزی، سیستم‌های آبیاری و سایر حوزه‌های مرتبط با بخش کشاورزی آفریقا، ضمن فعال کردن ظرفیت‌های استفاده‌نشده در این بخش و کسب درآمدی مناسب، گامی بسیار مؤثر در راستای رفع معضل گرسنگی که بسیاری از کشورهای آفریقایی با آن دست‌به‌گریبان هستند، بردارند. در سال ۲۰۱۲ کشورهای بورکینافاسو، اتیوپی، نیجریه، مالی، موزامبیک، رواندا و تانزانیا، برترین کشورهای آفریقایی از لحاظ نرخ رشد ارزش افزوده در بخش کشاورزی بوده‌اند. کشورهای آنگولا، مراکش و آفریقای جنوبی نیز بازارهای بزرگی برای محصولات کشاورزی هستند و در راه توسعه بخش کشاورزی خود گام برمی‌دارند.

علاوه بر این، آفریقا این پتانسیل را دارد که در دهه‌های آتی به مهم‌ترین تولیدکننده محصولات صنعتی در جهان تبدیل شود. با توجه بالا رفتن سطح دستمزدها در چین، این کشور تا سال ۲۰۳۰ بین ۸۵ تا ۱۰۰ میلیون شغل را در صنایع کاربر (صنایعی که به نیروی کار زیاد و طبیعتاً ارزان نیاز دارند) از دست خواهد داد و آفریقا مترصد آن است که جای چین را در این صنایع بگیرد.

آفریقا حتی در حوزه صنایع بزرگ و رقابتی مانند خودروسازی، حمل‌ونقل، پالایش و پتروشیمی، رایانه و ماشین‌آلات اداری و صنعتی نیز فضای مساعدی برای پیشرفت دارد و کشورهای آفریقای جنوبی، مصر و نیجریه نشان داده‌اند که محل‌های مناسبی برای سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها هستند. محیط کسب‌وکار در اتیوپی، مراکش و رواندا نیز اکنون به گونه‌ای است که سرمایه‌گذاران بالقوه می‌توانند به کسب بازدهی بالا از سرمایه‌گذاری در این کشورها امیدوار باشند.

آفریقا جدیدترین بازار نوظهور جهان محسوب می‌شود و همان‌طور که چین بهره‌برداری از این بازار را آغاز کرده است، دیگر کشورها نیز باید برای ورود به بازار آفریقا و استفاده از ظرفیت‌های فوق‌العاده آن دست‌به‌کار شوند. سرمایه‌گذاران در آفریقا نه تنها بازدهی بسیار خوبی را نصیب سرمایه‌گذاران خواهد کرد، بلکه با ایجاد مشاغل پایدار در راستای اهداف سازمان ملل برای دستیابی به توسعه پایدار، ریشه‌کن‌سازی فقر و گرسنگی را در آفریقا تسهیل خواهد نمود.



# چگونه ایده‌های نوآورانه ساده را به کسب‌وکارهای پایدار بدل کنیم؟

ترجمه: محمد اشرفی

بهترین راه برای عبور دادن یک استارت‌آپ از مراحل دشوار اولیه، اعتماد به روش‌هایی است که از سوی دیگر کارآفرینان مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ روش‌هایی که امتحان خود را پس داده و اثربخشی‌شان به اثبات رسیده است.

اگر واژه‌هایی همچون کارآفرینی و استارت‌آپ را در گوگل جستجو کنید، بدون شک با خیل عظیمی از داستان‌های مربوط به موفقیت استارت‌آپ‌هایی که در نهایت به نگاه‌هایی پایدار بدل گشته‌اند، مواجه خواهید شد. باین‌وجود، در اغلب موارد شما پاسخ موردنظر خود را نخواهید یافت و مجبور خواهید شد همچنان به جستجو برای یافتن مطالعات موردی مرتبط با مدل کسب‌وکار خود و نیز صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، ادامه دهید. می‌توان گفت تنها راه قابل‌اتکا برای عبور دادن استارت‌آپ شما از مراحل دشوار اولیه این است که به روش‌هایی که سایر کارآفرینان برای گذر از این مراحل به کار گرفته‌اند، اعتماد کنید. در واقع این روش‌ها امتحان خود را پس داده‌اند و اثربخشی آنها به اثبات رسیده است.

## توجه خود را به بهره‌وری معطوف کنید نه به امورات روزمره

در ابتدای کارتان اغلب نیاز است امورات زیادی را رتق‌و‌تفک کنید و متأسفانه رسیدگی به این امورات می‌تواند شما را از مسائل مهم‌تر غافل کند؛ پس سعی کنید در این دام اسیر نشوید. همواره از خود بپرسید که ظرف امروز، دو هفته آینده، ماه آینده، ۹۰ روز آینده، سال آینده و حتی پنج سال آینده باید بر چه مسائل تأثیرگذاری تمرکز کنید. پیشاپیش برای کارهایتان برنامه‌ریزی کنید تا دقیقاً بدانید که در آینده چه گام‌هایی باید بردارید.

لیه والتشیک، متخصص و مربی رهبری

سازمانی، می‌گوید وقتی مدیران شرکت‌ها خود را صرفاً با امورات روزمره‌ای مانند ایمیل‌ها، درخواست‌های ملاقات و ... مشغول می‌کنند، این احساس در زیردستان نیز شکل می‌گیرد که آنها نیز باید همین رویه را دنبال نمایند. تداوم چنین روندی به کاهش خلاقیت کارکنان منجر خواهد شد و از طرف دیگر خود شما نیز به عنوان یک مدیر قادر نخواهید بود برای گسترش کسب‌وکار خود تصمیمات استراتژیک بگیرید. از این‌رو هرگز به خودتان اجازه ندهید که به چنین نقطه‌ای برسید.

بهترین استعداد‌های ممکن را جذب کنید شما از کسانی که در اطرافتان هستند الهام می‌گیرید. حال ترجیح می‌دهید چه کسانی در اطرافتان باشند؟ کارکنانی در کلاس جهانی به ارمغان بیاورند، یا کارکنان سطح پایینی که باید تحت فشار قرارشان دهید تا شاید از توانایی‌های اندکشان فایده‌ای به شما برسد؟ آیسلین مالژچکی، استراتژیست آژانس حمایت‌از کارآفرینی «مارس»، اقدامات زیر را برای جذب بهترین استعداد‌های ممکن پیشنهاد می‌کند: از استخدام‌های بدون منطق بپرهیزید؛ پایه‌گذاران استارت‌آپ‌ها اغلب ناامیدانه خود را نیازمند کمک می‌دانند و ممکن است بدون توجه به مهارت‌ها و تناسب افراد، دست به استخدام آنها بزنند.

برای معرفی کسب‌وکارتان همه‌مه به راه بیاندازید (بازاریابی همه‌مه‌ای): از ارتباطات شخصی و اعتبارتان به‌خوبی بهره بگیرید تا افراد مناسب را جذب شرکت خود کنید. از شبکه‌های ارتباطی کمک بگیرید؛ علاوه بر انتشار آگهی‌های استخدام در وبسایت خود و یا صفحه شخصی‌تان در لینکدین (LinkedIn)، ارتباطات خود و نیز کارکنان شرکتتان را توسعه دهید تا بتوانید افرادی که با اهداف شما هم‌راستا هستند را بیابید.

تیم‌سازی مسئله‌ای نیست که بتوانید به‌راحتی از کنارش عبور کنید. تفاوت‌ها وقتی رقم خواهند خود که افراد توانمند و متناسب با کارتان، شما را احاطه کنند؛ و این یعنی پیشرفت به جای رکود. پس با افرادی کار کنید که الهام‌بخش شما باشند.

## یک آژانس مشاوره کسب‌وکار را به همکاری بطلبید

اگر بخواهید همه کارها را خودتان انجام دهید، هزینه فرصتتان به‌سرعت افزایش خواهد یافت. بنابراین بهتر است از یک آژانس مشاوره کسب‌وکار کمک بگیرید و مطمئن باشید که هزینه‌برون‌سپاری کارها در نهایت کم‌تر از هزینه فرصت انجام آنها توسط خود شما خواهد بود. پاتریک وودز، مدیر بخش مشتریان آژانس کسب‌وکار کین آی او (Keen IO) در مقاله‌ای ضمن اشاره به مشکلاتی که ممکن است در زمان همکاری با آژانس‌های مشاوره کسب‌وکار بروز کند، راهکارهایی برای غلبه بر این مشکلات پیشنهاد کرده است:

ارتباط نزدیکی با آژانس طرف همکاری خود برقرار کنید: برای شناخت کسانی که با آنها کار می‌کنید، وقت بگذارید. انتظارات خود را برای آنها مشخص کنید و هماهنگی‌های لازم را انجام دهید.

همیشه با آژانس در تماس باشید: از آنجاکه استارت‌آپ‌ها اغلب پیشرفت سریعی دارند، مسائل را به‌طور مستمر و روشن با آژانس در میان بگذارید تا مطمئن شوید که در یک مسیر گام برمی‌دارید.

بدانید که آژانس چه کارهایی را می‌تواند برای شما انجام دهد: ظرفیت‌ها و نقاط قوت کارکنان آن را بشناسید؛ و برای خود مشخص کنید که چه وظایفی را می‌خواهید به آنها محول کنید و چه وظایفی را خودتان انجام خواهید داد.

## از بدبینی و منفی‌نگری بپرهیزید

منفی‌نگری می‌تواند فضای شرکت شما را

به کلی مسموم کند. اگر شما به آینده بدبین باشید، خیلی زود متوجه خواهید شد که کل اعضای تیمتان، اعتماد و باور خود به موفقیت کسب‌وکار را از دست خواهند داد. در مقابل، اگر شما به کارتان اطمینان داشته باشید، این اطمینان به کارکنان شما نیز منتقل خواهد شد و آنها با اشتیاق بیشتری پشت سر شما حرکت خواهند کرد.

جان گوردون، نویسنده چندین کتاب معروف در زمینه رهبری سازمانی، معتقد است منفی‌نگری می‌تواند روحیه، عملکرد و بهره‌وری تیم تحت رهبری شما را تحت تأثیر قرار دهد و همچنین موجب کاهش انرژی و افزایش استرس در سازمان شود.

وقتی صحبت از ایجاد یک فضای کاری مثبت به میان می‌آید، مسئولیت اصلی بر عهده رهبر سازمان است. شما باید این فضا را برای تیمتان فراهم کنید تا بتوانید از ظرفیت‌های اعضای تیم به نحو احسن بهره بگیرید.

## خودتان را بیش از حد خسته نکنید

وقتی یک کسب‌وکار جدید را آغاز می‌کنید، در ابتدا بسیار هیجان‌زده هستید و دوست دارید هر کاری از دستتان برمی‌آید انجام دهید تا این کسب‌وکار جدید رونق بگیرد و پابرجا بماند. باید بدانید که ۱۶ ساعت کار روزانه بالاخره تأثیرش را بر شما خواهد گذاشت و اگر به همین روال ادامه دهید، دچار خستگی مفرط خواهید شد. پس یاد بگیرید که برای رشد کسب‌وکارتان، می‌توانید روی اعضای تیمتان نیز حساب کنید.

جیمز اسکرامکو از آژانس مشاوره کسب‌وکارهای آنلاین سوپرفست بیزنس (Super-Fast Business) جزو طرفداران استراحت و خواب بیشتر است. اگرچه بسیاری از کارآفرینان پرتکاپوی امروز نظر متفاوتی دارند، اما اسکرامکو تأکید می‌کند که استراحت کافی

می‌تواند عملکرد شما را بهبود بخشد. بی‌خوابی می‌تواند هزینه‌های قابل‌توجهی داشته باشد؛ هزینه‌هایی از قبیل افسردگی، ضعف سیستم ایمنی بدن، ضعف حافظه، چاقی و ... . هزینه‌های خستگی مفرط وقتی بیشتر خواهد شد که شما بر اثر آن از پا بیفتید و برای مدت زیادی نتوانید کار کنید؛ بنابراین پیش از آنکه خود را به این نقطه برسانید، به هزینه‌های آن بیندیشید.

## کارهایتان را اولویت‌بندی کنید

شما نمی‌توانید همه کارها را یک‌روزه انجام دهید. همه ما مشغله‌های خاص خود را داریم و البته هیچ‌کس بیش از ۲۴ ساعت در یک شبانه‌روز وقت ندارد. به هر چیزی و هر کاری «بله» نگوئید زیرا در نهایت متوجه می‌شوید که نخواهید توانست آن کار را به‌طور کامل انجام دهید. اگر کاری شما را به وجد نمی‌آورد، انجامش ندهید.

درک سیورز، مؤسس فروشگاه آنلاین سی‌دی بیبی (CD Baby) که در حوزه فروش آلبوم‌های موسیقی فعالیت دارد، می‌گوید فلسفه «بله» یا «نه» اساس زندگی او را تشکیل می‌دهد. او معتقد است که نه گفتن به بسیاری از چیزها می‌تواند فضا را برای رسیدن



به اهداف اندکی که شما را به هیجان می‌آورند، فراهم کند. سیورز پیشنهاد می‌کند که اگر بین نه گفتن یا بله گفتن مردد هستید، نه گفتن را انتخاب کنید؛ فقط به فرصت‌هایی بله بگویید که نمی‌توانید راحت از کنارشان بگذرید.

## سخن پایانی

فرآیند گذار از یک استارت‌آپ ساده به یک کسب‌وکار پایدار، فرآیندی زمان‌بر است؛ بنابراین عجولانه رفتار نکنید. وقتی همه قطعات پازل به‌درستی در کنار هم بگیرند، شما قادر خواهید شد که به‌آرامی مراحل را پشت سر بگذارید. اگر بخواهید کارها را به زور پیش ببرید، ممکن است نتیجه عکس بگیرید و مشکلاتتان دوچندان شود.

اگر در کارتان دچار تردید شده‌اید، برگردید و به اهداف اولیه خود نگاه کنید. برای اولویت‌بندی کارهایتان وقت بگذارید. تکالیف و فعالیت‌هایی که هیچ‌کمی به موفقیت کسب‌وکار جدید شما نمی‌کنند را حذف نمایید. اگر سرتان خیلی شلوغ است، از دیگران کمک بخواهید یا کارها را برون‌سپاری کنید؛ و مهم‌تر از همه اینکه بیش‌از‌حد به خودتان فشار نیاورید.



برنده نوبل اقتصاد توضیح می‌دهد

## چگونه بدون وضع تعرفه‌های تجاری از کارگران حمایت کنیم؟

با تسریع روند جهانی‌شدن و افزایش شکاف درآمدی در درون کشورها، جایگاه اقتصادی افراد بسیار متزلزل‌تر از گذشته شده است. در این شرایط باید راهکاری را یافت که بتوان به کمک آن بدون تحقیر کارگران، آنها را در برابر ریسک‌های ناشی از جهانی‌شدن بیمه نمود.

آدام اسمیت که از او به‌عنوان پدر علم اقتصاد نام برده می‌شود، در کتاب معروف خود یعنی «ثروت ملل» به این نکته اشاره می‌کند که تجارت آزاد موجب افزایش رفاه کشورها می‌شود زیرا این امکان را فراهم می‌آورد که هر کشوری، کالایی را که در تولید آن تخصص دارد تولید کند و با قیمتی بهینه به بازار جهانی عرضه نماید تا همه کشورها از تجارت با یکدیگر منتفع شوند.

نظریات آدام اسمیت در مورد تجارت آزاد، از همان ابتدا در مجامع

دانشگاهی و غیردانشگاهی مورد بحث و بررسی قرار گرفت و در مدت بیش از دو قرن که از انتشار این نظریات می‌گذرد، تحقیقات زیادی در مورد درستی آنها صورت گرفته است. اقتصاددانان سرشناسی مانند جفری فرانکل و دیوید رومر در مطالعات خود با تکیه بر داده‌های تجربی به این نتیجه رسیده‌اند که کشورهایی که گرایش بیشتری به تجارت آزاد دارند، نرخ رشد بالاتری را در قیاس با سایر کشورهای هم‌رده خود تجربه می‌کنند.

با توجه به اینکه امروزه نتایج مثبت تجارت آزاد بیش از گذشته آشکار شده است، این سؤال پیش می‌آید که چرا حتی در آمریکا که خود را پرچم‌دار تجارت آزاد می‌داند، بخش قابل‌توجهی از شهروندان با سیاست‌های اخیر ترامپ مبنی بر وضع تعرفه‌های سنگین بر کالاهای وارداتی موافق هستند؟ یکی از دلایل مهم این مسئله

می‌تواند کاهش امنیت شغلی کارگران که گاهی بر اثر تجارت آزاد رخ می‌دهد، باشد. بسیاری از افراد دوست ندارند کسی به آنها اعانه بدهد، بلکه می‌خواهند کار کنند و از این راه زندگی خود را بگذرانند. شاید به همین دلیل بوده است که آمریکایی‌ها روی خوشی به سیاست‌های توزیع ثروت دولت اوپاما و دموکرات‌ها روی خوش نشان ندادند و درنهایت این ترامپ بود که با شعار «عظمت را به آمریکا باز می‌گردانیم» توانست به کاخ سفید راه پیدا کند.

جان روگی، دانشمند علوم سیاسی، طی مقاله‌ای پژوهشی در سال ۱۹۸۲ به این نکته اشاره کرد که رشد تجارت آزاد و چندجانبه‌گرایی پس از جنگ جهانی دوم، مرهون یک مصالحه نهفته بر سر لیبرالیسم است. به گفته وی، اجرای نظام تجارت آزاد و تعرفه‌های تجاری پایین تنها زمانی از لحاظ سیاسی امکان‌پذیر

است که دولت‌ها بتوانند در مواقع لزوم برای ایجاد ثبات در زندگی اقتصادی شهروندان وارد عمل شوند. اقتصاددانی به نام دنی رودریک، شواهد بیشتری را در حمایت از نظریه جان روگی ارائه کرده است. وی با استفاده از داده‌های ۱۲۵ کشور، رابطه مثبتی را بین باز بودن اقتصاد یک کشور و سهم مخارج دولت از تولید ناخالص داخلی آن کشور کشف کرده است. به عبارت دیگر، در کشورهایی که اقتصاد بازتری دارند (بیشتر به تجارت آزاد می‌پردازند)، دولت هزینه‌های بیشتری را صرف ارائه کالاها و خدمات عمومی به شهروندان می‌کند. بر خلاف انتظار، کشورهایی که سهم تجارت از تولید ناخالص داخلی آنها رقمی بالا است، دولت کوچکی ندارند.

رقم کل مخارج مصرفی دولت بسیار بیشتر از آن چیزی است که صرف بیمه موقت بیکاری یا برنامه‌هایی مانند تعدیل اثرات تجارت آزاد می‌شود. برنامه تعدیل اثرات تجارت آزاد در آمریکا به این صورت است که کارگرانی که شغل خود را بر اثر عوامل مرتبط با تجارت آزاد از دست داده‌اند، می‌توانند تا زمان پیدا کردن شغل جدید، از کمک‌های موقت دولت بهره‌مند شوند. اوپاما قصد داشت دامنه این کمک‌ها را که به موجب قانون توسعه تجارت سال ۱۹۶۲ برقرار شده‌اند را گسترش دهد، اما در نهایت کاری در این زمینه انجام نشد. نگارنده (رابرت شیلر) در کتاب «نظم نوین مالی» که در سال ۲۰۰۳ منتشر شد در خصوص بیمه معیشت صحبت کرده است. بیمه معیشت می‌تواند افراد را در صورت از دست دادن شغل و درآمدشان، به‌صورت بلندمدت حمایت کند و هزینه آن (حق بیمه) نیز بر پایه نوع شغل و میزان مهارت فرد تعیین می‌شود. با وجود اینکه چنین برنامه‌هایی

می‌توانند ریسک‌پذیری نیروی کار را تقویت نموده و رشد اقتصادی را تسهیل کنند، دولت‌ها تمایلی به اجرای آنها از خود نشان نمی‌دهند. یکی از دلایلی که باعث می‌شود اجرای سیاست‌های بیمه‌ای (از جمله بیمه معیشت) در برابر ریسک ناشی از تجارت خارجی، برای دولت‌ها دشوار به نظر برسد این است که چنین سیاست‌هایی تا حد زیادی به سیاست‌های بازتوزیع درآمد شباهت دارند. همان‌طور که مسئله نابرابری و نیاز به بازتوزیع درآمد برای کاهش اثرات آن یک مسئله بلندمدت است، ریسک‌های ناشی از تجارت آزاد با تعرفه‌های پایین نیز در بلندمدت پابرجا هستند. مثلاً وقتی یک کارخانه فولاد به دلیل ناتوانی در رقابت با همتایان خارجی خود تعطیل می‌شود و کارگران آن شغل خود را از دست می‌دهند، این تعطیلی به احتمال بسیار زیاد بلندمدت یا حتی دائمی خواهد بود. در چنین شرایطی تصور اینکه دولت‌ها به مدت چند دهه از کارگران بیکار شده حمایت کنند، بسیار دشوار است.

با تسریع روند جهانی‌شدن و افزایش شکاف درآمدی در درون کشورها، اغلب افراد احساس می‌کنند جایگاه اقتصادی بلندمدت آنها پرریسک‌تر از گذشته شده است. در این شرایط باید راهکاری را پیدا کرد که بتوان به کمک آن بدون تحقیر افراد، آنها را در برابر ریسک‌های ناشی از جهانی‌شدن بیمه نمود. خوشبختانه راه‌های زیادی برای دولت‌ها وجود دارد که بتوانند از افراد شکست‌خورده جامعه حمایت کنند، بدون اینکه حمایت‌های آنها شبیه اعانه دادن باشد. مثلاً وقتی دولت بخش قابل‌توجهی از مالیات‌ها را صرف آموزش همگانی و بهداشت و سلامت عمومی می‌کند، دیگر این تصور به وجود نمی‌آید که دولت

در حال اعانه دادن است زیرا همه افراد فارغ از سطح درآمدی‌شان، از این خدمات بهره‌مند می‌شوند. تا زمانی که همه افراد - فارغ از سطح درآمدی‌شان - از مدارس و بیمارستان‌های دولتی استفاده کنند، دیگر بازتوزیع درآمد، شبیه اعانه دادن به نظر نخواهد رسید. یک راه دیگر این است که دولت به بیمه‌های خصوصی یارانه بدهد تا آنها به بیمه کردن افراد شاغل در برابر ریسک‌های ناشی از جهانی‌شدن بپردازند. منوط به نظارت و وضع مقررات مناسب، بیمه‌های خصوصی به دلیل رقابت با یکدیگر و تلاش برای نوآوری می‌توانند به خوبی نقش خود را در پوشش ریسک‌های ناشی از تجارت آزاد و جهانی‌شدن ایفا کنند.

### سخن آخر

اینکه اگرچه جنگ تجاری مورد نظر ترامپ یک تراژدی بین‌المللی است اما می‌تواند به یک پایان خوش ختم شود؛ مشروط به اینکه ریسک‌های که تجارت آزاد و جهانی‌شدن به کارگران تحمیل می‌کند را به ما یادآوری نماید و باعث شود که ما مکانیسم‌های حمایتی خود برای مقابله با این ریسک‌ها را بهبود بخشیم.

برگرفته از مقاله رابرت شیلر، استاد دانشگاه ییل آمریکا و برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۱۳، در پایگاه تحلیلی پراجکت سیندیکیت

## چینی‌ها چگونه از کپی‌برداری به نوآوری رسیدند؟

**پیشرفت‌های شگفت‌آور برخی شرکت‌های چینی در تولید محصولات جدید نشان می‌دهد که آنها دیگر صرفاً کپی‌کننده محصولات غربی نیستند و قدم در راه نوآوری به‌ویژه در حوزه فناوری‌های پیشرفته گذاشته‌اند.**

در سال ۲۰۰۶، یک دانشجوی ۲۶ ساله چینی به نام وانگ تائو (فرانک وانگ) که ساکن یکی از خوابگاه‌های دانشگاه علوم و فناوری هنگ‌کنگ بود، در اتاق خود استارت‌آپی را پایه‌گذاری کرد که امروز بزرگترین شرکت تولیدکننده هواپیماهای بدون سرنشین غیرنظامی در جهان به شمار می‌رود.

گفته می‌شود این مبتکر چینی در آن زمان به دلیل عملکرد خوبش در دانشگاه، یک بالگرد کنترلی از پدر خود جایزه گرفته بود، اما خراب شدن آن بالگرد ظرف مدتی کوتاه باعث شد که وی در صدد ساخت یک بالگرد بهتر برآید. در همین راستا او تصمیم گرفت به‌عنوان بخشی از تز پایانی خود در دانشگاه علوم و فناوری هنگ‌کنگ، روی بهبود سیستم کنترل الکترونیکی هواپیماهای بدون سرنشین کار کند؛ تصمیم بزرگی که در نهایت به تأسیس شرکت دی‌جی‌آی (DJI) منجر شد. شرکت دی‌جی‌آی در حال حاضر ۷۰ درصد از بازار جهانی هواپیماهای بدون سرنشین غیرنظامی را در اختیار دارد و نشان داده است که چینی‌ها از چه قابلیت‌هایی برای رقابت در عرصه فناوری برخوردارند.

رسانه‌های غربی معمولاً معجزه اقتصادی را چین با دید انتقادی می‌نگرند و بر این باورند که به‌رغم پیشرفت‌های غیرقابل‌انکار چین در دهه‌های اخیر، همچنان شکاف تکنولوژیکی بزرگی بین این کشور و کشورهای غربی وجود دارد و چین برای رسیدن به سطح کشورهای غربی باید راه درازی را بپیماید. در این میان ظهور شرکت‌هایی مانند دی‌جی‌آی گویای این واقعیت است که چینی‌ها دیگر صرفاً کپی‌کننده محصولات غربی نیستند و قدم در راه نوآوری در حوزه فناوری‌های پیشرفته گذاشته‌اند.

در سال ۲۰۱۷، فروش شرکت دی‌جی‌آی به ۲.۷ میلیارد دلار رسیده و این شرکت توانسته است نرخ رشد فروش سالانه بالاتر از ۱۰۰ درصد را

در فاصله سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ به ثبت برساند که رشدی خارق‌العاده در عرصه کسب‌وکار به شمار می‌رود. این شرکت حضور قابل‌توجهی در بازارهای آمریکا، اروپا و آمریکای لاتین دارد و ارزش آن بیش از ۱۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود. فرانک وانگ ۴۵ درصد از سهام شرکت دی‌جی‌آی را در اختیار دارد و از این رو باید وی را نخستین میلیارد در فعال در زمینه تولید هواپیماهای بدون سرنشین غیرنظامی بدانیم.

تاکنون چندین شرکت فعال در منطقه معروف سیلیکون ولی آمریکا با پشتوانه مالی مناسب وارد رقابت با شرکت دی‌جی‌آی در حوزه تولید هواپیماهای بدون سرنشین شده‌اند اما نه از لحاظ قیمت و نه از لحاظ ویژگی‌های فنی و کیفی نتوانسته‌اند با این شرکت چینی برابری کنند؛ شرکتی که با بهره‌گیری از اکوسیستم صنعتی منطقه سنژن قادر است محصولات خود را با قیمتی اندک تولید و عرضه نماید. در سال ۲۰۱۶ بیش از ۱۵۰۰ نفر از ۴۰۰۰ نیروی فعال در شرکت دی‌جی‌آی را کارکنان بخش تحقیق و توسعه آن تشکیل می‌داده‌اند که این رقم برای شرکتی در ابعاد دی‌جی‌آی واقعاً فوق‌العاده است. دی‌جی‌آی در سال ۲۰۱۳ اولین محصول جهانی خود را به نام فانتوم معرفی کرد و پس از آن محصولات متعددی را یکی پس از دیگری به بازار ارائه نموده است.

شرکت DJI تنها نمونه‌ای از شرکت‌های چینی به‌سرعت در حال رشدی است که با تکیه بر سه مزیت ارزشمند و شاید غیرقابل‌دسترس برای بسیاری از رقبای خارجی آنها، در حوزه‌های مختلف دست به نوآوری می‌زنند و حتی گاهی شرکت‌های غربی را نیز پشت سر می‌گذارند. این سه مزیت مهم عبارتند از:

### ○ اکوسیستم تولیدی مناسب برای صنایع نسل جدید

منطقه دلتای رود پرل که شهرهای صنعتی برجسته‌ای مانند سنژن و گوانگژو در آن واقع شده‌اند، یک اکوسیستم تولیدی مناسب و در کلاس جهانی دارد و از زیرساخت‌های فیزیکی، لجستیکی و صنعتی بسیار خوبی برای شرکت‌های فعال در حوزه قطعات الکترونیکی برخوردار است؛ مزیتی که در سایر شهرهای صنعتی چین نیز کم‌وبیش دیده می‌شود.

برخورداری از یک اکوسیستم تولیدی قابل‌قبول، مزایای فرعی دیگری را نیز در پی دارد. یکی از این مزایا، کاهش زمان مورد نیاز برای نمونه‌سازی

و توسعه محصولات جدید است. نمونه‌ای که ساخت آن در سیلیکون ولی آمریکا دو هفته زمان می‌برد، در سنژن چین تنها ظرف یک روز آماده می‌شود. توسعه محصولات جدید اغلب مستلزم ساخت دهها نمونه است (مثلاً در جریان تولید یک مدل جدید از جاروبرقی دایسون، ۵۰۰۰ نمونه ساخته شد) و به همین دلیل سرعت گرفتن فرآیند نمونه‌سازی از اهمیت بسزایی در معرفی سریع‌تر محصولات به بازار برخوردار است. از طرفی اکوسیستم تولیدی شهرهای صنعتی چین به تولیدکنندگان امکان می‌دهد که با بهره‌گیری از مزیت صرفه‌های ناشی از مقیاس، ضمن کاهش چشمگیر هزینه‌های تولید خود، کیفیت محصولاتشان را نیز در حد قابل‌قبولی حفظ کنند.

### ○ خیل عظیم نیروی کار ماهر و نیمه‌ماهر

تقریباً همه می‌دانند که در سال‌های اخیر دستمزدها در چین رشد فزاینده‌ای داشته است و به همین دلیل صنایع نیازمند به نیروی کار بسیار ارزان، به کشورهایی مانند ویتنام و بنگلادش منتقل شده‌اند. با این وجود چین هنوز هم به لحاظ برخورداری از نیروی کار ارزان در دو حوزه تحقیق و توسعه (R&D) و بازاریابی و فروش، جذابیت ویژه‌ای برای سرمایه‌گذاران دارد. مهندسان چینی محصولاتی با کارکردها و ویژگی‌های جدید طراحی می‌کنند و فارغ‌التحصیلان رشته‌های بازرگانی و مدیریت این کشور نیز سیاست‌های فروش را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کنند که محصولات جدید با کمترین هزینه ممکن به دست مصرف‌کنندگان برسد؛ آنها همچنین در زمینه تدوین مدل‌های جدید کسب‌وکار و نوآوری‌های تجاری نیز توانمندی‌های خاص خود را دارند. مهندسان و مدیران چینی علاوه بر دستمزد اسمی اندکشان، از لحاظ سخت‌کوشی نیز نسبت به هم‌تابان خود در دیگر کشورها برتری محسوسی دارند. بر اساس گزارشی که اخیراً از سوی شرکت آلمانی زیمنس منتشر شده است، مهندسان شرکت چینی هوآوی بزرگترین شرکت مخابراتی چین و سومین تولیدکننده بزرگ گوشی‌های تلفن همراه در جهان - سالانه ۲۷۵۰ ساعت کار می‌کنند که این رقم دو برابر متوسط ساعات کاری مهندسان شرکت‌های غربی است. البته در آمریکا نیز سالانه مهندسان و مدیران زیادی تربیت می‌شوند، اما هزینه‌های تحصیل در آمریکا بسیار سنگین است؛ در حالی که دولت

چین با سرمایه‌گذاری چشمگیر در دانشگاه‌های این کشور، مهندسان و مدیران مورد نیاز صنایع مختلف را با هزینه‌ای بسیار کمتر در اختیار آنها قرار می‌دهد. توجه ویژه دولت چین به دانشگاه‌ها همچنین باعث شده است که تعداد زیادی از نخبگان چینی تحصیل کرده در کشورهای غربی نیز برای بازگشت به کشورشان انگیزه مضاعفی پیدا کنند.

### ○ بازار داخلی بزرگ

چین جمعیتی در حدود ۱.۴ میلیارد نفر دارد که تقریباً یک میلیارد نفر از آنها به زبان رسمی چین (چینی ماندترین) صحبت می‌کنند. رشد چشمگیر اقتصاد چین و شکوفایی طبقه متوسط در این کشور باعث ایجاد یک بازار بسیار بزرگ در منطقه شده است؛ بازاری که به تولیدکنندگان چینی امکان می‌دهد که محصولات خود را به راحتی در بازار داخلی بیازمایند و ره صدساله را یک‌شبه بپیمایند. شرکت‌های چینی ابتدا مدل‌های کسب‌وکار خود را در بازار داخلی آزمون می‌کنند و سپس با اطمینان خاطر بسیار زیادی پای به بازارهای بین‌المللی می‌گذارند. مثلاً شرکت هایپر ابتدا در چین شهرت زیادی در زمینه تولید لوازم‌خانگی ارزان قیمت و باکیفیت به دست آورد و سپس با بهره‌گیری از تجربیات داخلی خود توانست در بازارهای جهانی نیز به یک قدرت مهم تبدیل شود.

علاوه بر این مزیت‌ها، تولیدکنندگان چینی از مزیت‌های حاصل از پیشرفت‌های جهانی در حوزه فناوری نیز به‌نحو احسن استفاده می‌کنند. نوآوری‌های متعدد جهانی در بسیاری از حوزه‌های سخت‌افزاریاز جمله تجهیزات تصویربرداری، قطعات نیمه‌هادی، باتری‌ها و ... و نیز پیشرفت‌های چشمگیر در زمینه هوش مصنوعی و پردازش اطلاعات به چینی‌ها کمک کرده است تا راحت‌تر از گذشته دست به نوآوری بزنند. به‌طور کلی می‌توان گفت چین با بهره‌گیری از مزایایی که به آنها اشاره شد، از شرایط بسیار مساعدی برای تولید محصولات پیشرفته با قیمت و کیفیت مناسب برخوردار است و آمریکا و دیگر کشورهای توسعه‌یافته کار بسیار دشواری برای رقابت با چین در حوزه فناوری دارند.

شاید یکی از دلایل تشدید تنش‌های تجاری بین آمریکا و چین، نگرانی آمریکایی‌ها از تسخیر بازار فناوری توسط شرکت‌های چینی باشد؛ اما این نگرانی نباید باعث شود که مزایای بلندمدت رابطه تجاری با چین مورد غفلت قرار گیرد.

# نتایج یک پژوهش دانشگاهی

کارآفرینان میانسال از جوان‌ترها موفق‌ترند

**اخیراً تنی چند از اساتید دانشگاهی در آمریکا رابطه بین سن کارآفرینان و عملکرد شرکت‌های آنها طی چند سال گذشته را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که کارآفرینان مسن‌تر در قیاس با رقبای جوان خود بسیار موفق‌تر عمل کرده‌اند.**

با توجه به اینکه برخی از کارآفرینان معروف جهان که برای سایر کارآفرینان و افراد علاقه‌مند به کارآفرینی الگو محسوب می‌شوند، کار خود را در سنین جوانی آغاز کرده‌اند، ممکن است این شائبه در ذهن بسیاری از ما به وجود بیاید که کارآفرینی باید از سنین پایین آغاز شود؛ اما واقعیت این است که سرمایه‌گذاری بر روی کارآفرینان مسن‌تر می‌تواند نتایجی فراتر از تصور ما به دنبال داشته باشد.

اخیراً تعدادی از اساتید دانشگاهی در آمریکا رابطه بین سن کارآفرینان و عملکرد شرکت‌های آنها طی چند سال گذشته را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که کارآفرینان مسن‌تر در قیاس با رقبای جوان خود بسیار موفق‌تر عمل کرده‌اند. نتایج این پژوهش دانشگاهی در پایگاه اینترنتی دفتر ملی تحقیقات اقتصادی آمریکا (NBER) منتشر شده است.

البته کارآفرینان جوان در برخی جنبه‌ها معمولاً بر مسن‌ترها برتری دارند مثلاً آنها توانایی بیشتری در کار کردن با فناوری‌های جدید از خود نشان می‌دهند، قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و نیز به دلیل نداشتن همسر و فرزند، با تعهدات خانوادگی کمتری مواجه هستند و بهتر می‌توانند دست به ریسک بزنند. مثلاً بیل گیتس، استیو جابز و زاکربرگ که در عرصه کسب‌وکار شهره خاص و عام هستند، هر سه کار در عتفوان جوانی و در دهه سوم زندگی خود وارد این عرصه شده‌اند.

نقطه شاهد یک روند نزولی در عملکرد کارآفرینان خواهیم بود، اما همچنان تا مرز ۶۰ سالگی می‌توان گفت عملکرد کارآفرینان مسن‌تر از جوان‌ترها بهتر است.

## به بزرگ‌ترها احترام بگذارید

یک کارآفرین برای موفقیت در کسب‌وکار به مجموعه‌ای از قابلیت‌ها شامل تحصیلات، تجربه، دانش و مهارت نیاز دارد؛ مجموعه‌ای که اقتصاددانان به آن سرمایه انسانی می‌گویند. سرمایه انسانی از اهمیت ویژه‌ای در کشف فرصت‌های پنهان و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود برخوردار است.

شاید کارآفرینان جوان از خلاقیت و توانمندی‌های بیشتری در زمینه فناوری برخوردار باشند اما کمبود تجربه و عدم دسترسی به منابع مالی کافی موجب کاهش شانس موفقیت آنها خواهد شد. ما دانش و مهارت‌های خود را یا از راه

تحصیل و یا در محیط کار به دست می‌آوریم و به همین دلیل اصلاً جای تعجب نیست که کارآفرینان مسن‌تر با توجه به تجربیات ارزشمندشان در حوزه صنعت و فناوری، دانش و مهارت‌های بیشتری نسبت به هم‌تایان جوان خود داشته باشند. پژوهش پروفیسور آزولای و همکاران حاوی نکات مهمی در مورد نحوه آموزش دانش و مهارت‌های کسب‌وکار در مراکز دانشگاهی است. امروزه در دانشگاهها دروس متعدد و محبوبی در حوزه کسب‌وکار تدریس می‌شوند و اغلب دروس بر پایه این تفکر شکل گرفته‌اند که کارآفرینی باید از جوانی آغاز شود. دانشگاهها سعی دارند از طریق اقداماتی مانند فراهم ساختن محیطی مناسب برای کارهای مشارکتی، ایجاد قطب‌های کارآفرینی و نیز کمک به دانشجویان برای کسب ویزای کارآفرینی،

در راه تربیت کارآفرینان جوان گام بردارند؛ اما به نظر می‌رسد آنها نقش تجربه را چندان جدی نگرفته‌اند. با توجه به شواهد آشکاری که در زمینه عملکرد بهتر کارآفرینان باتجربه در قیاس با کارآفرینان جوان وجود دارد، دانشگاهها نباید به دنبال این باشند که فارغ‌التحصیلان جوان خود را که اغلب تجربه و منابع مالی کافی ندارند- را به راهاندازی کسب‌وکار جدید در اسرع وقت تشویق کنند. بسیاری از دانشکده‌های کسب‌وکار به متقاضیان پذیرش وعده می‌دهند که به‌محض پایان تحصیلاتشان قادر به راهاندازی یک استارت‌آپ خواهند بود. با توجه به اینکه دانشکده‌های کسب‌وکار موفقیت فارغ‌التحصیلانشان در راهاندازی و حفظ استارت‌آپ‌ها را ناشی از کیفیت بالای برنامه‌های خود قلمداد می‌کنند، بسیاری از

آنها در این زمینه دست به اغراق می‌زنند. **موفقیت نصیب کسانی می‌شود که صبور باشند**

مطمئناً هیچ مانعی بر سر راه افرادی که می‌خواهند به‌محض اتمام تحصیلاتشان (به‌ویژه در رشته‌های کسب‌وکار) اقدام به راهاندازی یک استارت‌آپ کنند، وجود ندارد. اما این سؤال هنوز باقی می‌ماند که آیا آنها کارآفرینان موفق خواهند شد؟ آیا بهتر نیست این افراد ابتدا جذب شرکت‌های دیگر شوند و با افزایش تجربیات خود پیش از راهاندازی کسب‌وکار جدید، شانس موفقیت خود را دوچندان کنند؟

برخلاف دانشجویان رشته‌های علوم و مهندسی که به‌گونه‌ای تربیت می‌شوند که بتوانند به‌محض فارغ‌التحصیلی از دانشگاه، به‌عنوان مهندس یا کارشناس مشغول کار شوند، دانشجویان رشته‌های کارآفرینی و کسب‌وکار باید بپذیرند که مدتی را برای راهاندازی استارت‌آپ خود صبر کنند و تجربه بیشتری به دست آورند. شاید آنها بر این باور باشند که اگر چند سال طول بکشد تا کسب‌وکار خودشان را راهاندازی کنند، زمان را از دست خواهند داد و افرادی شکست‌خورده خواهند بود؛ اما واقعیت این است که حتی بسیاری از کارآفرینانی که در جوانی کسب‌وکار خود را راهاندازی کرده‌اند، در سنین بسیار بالاتری به موفقیت‌های بزرگ دست یافته‌اند. یک مثال بارز در این زمینه استیو جابز است که کار خود را در ۲۱ سالگی شروع کرد، اما بزرگترین موفقیتش یعنی معرفی آیفون به بازار، در سن ۵۲ سالگی او اتفاق افتاد.

چنان‌که گفته شد، کارآفرینان میانسال به دلیل تجارب ارزنده‌ای که کسب کرده‌اند، از شانس زیادی برای موفقیت در کسب‌وکار برخوردارند. شاید بهتر باشد دانشکده‌های کسب‌وکار و نیز برنامه‌های حمایت مالی که بیشتر تأکیدشان روی جوانان است، از این پس توجه بیشتری به کارآفرینان میانسال نشان دهند و شرایطی را فراهم کنند که ظرفیت‌های این کارآفرینان در خدمت پیشرفت جامعه قرار گیرد.



بنگاه‌های کوچک و متوسط امروزه یکی از نهادهای اصلی اقتصاد محسوب می‌شوند؛ صناعی که به لحاظ نقشی که در هدایت سرمایه‌ها از بخش غیرمولد به مولد اقتصاد و افزایش رقابت‌پذیری کالا در بازار جهانی بازی می‌کنند، توانسته‌اند موتور محرک رشد اقتصادی در اکثر کشورها نیز محسوب شوند. اما آنچه مسلم است رسیدن به این اثرگذاری در اقتصاد نیازمند در نظر گرفتن مشوق‌های لازم برای توسعه صنایع کوچک و متوسط است تا به این طریق شرایط برای رشد این صنایع و در نتیجه شرایط برای رشد اقتصاد فراهم شود.

شهرک‌های صنعتی با افزایش بهره‌وری و سودآوری، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت تولیدات، به بهبود و توسعه صنایع و مدرن‌سازی تولید کمک می‌کند، امری که نتیجه آن صنعتی‌شدن مطلوب جوامع را دربر خواهد داشت. شرکت‌هایی که در شهرک‌های صنعتی فعالیت می‌کنند از مزیت تمرکز کسب‌وکارها

برای افزایش قدرت رقابتی خود نیز بهره می‌برند؛ در واقع طراحی شهرک‌های صنعتی به گونه‌ای است که شرکت‌ها این امکان را دارند تا در محیطی مطلوب برای سرمایه‌گذاران و دارای زیرساخت‌های آماده برای استفاده و امکانات اجتماعی فعالیت کنند. ایران در سال ۱۳۸۴ ایجاد شهرک‌های صنعتی را در دستور کار قرار داد، تا به این طریق بتواند از قابلیت این صنایع در رشد اقتصادی از یک‌سو و توسعه بخش صنعت استفاده کند؛ اما با این وجود، ایجاد این شهرک‌ها و استارت کار در این شهرک‌ها از سال ۱۳۹۰ زده شده یعنی تدوین دستورالعمل و پیش‌بینی زیربناهای موردنیاز برای راه‌اندازی شهرک‌های صنعتی حدود ۶ سال زمان برد. به گفته یکی از متولیان این بخش فضای کسب و کار نامساعد در کشور موجب شده تا در ایران در مقایسه با سایر کشورها که به ایجاد شهرک‌های صنعتی روی آوردند SMEها نتوانند چندان در رشد اقتصادی کشور اثرگذار باشند و با این شرایط می‌توان گفت رسیدن به شرایط پایدار در فضای کسب و کار یکی از لازمه‌های رشد این

## بررسی مقایسه وضعیت ایران و ترکیه محیط رشد بنگاه‌های مولد

صنایع محسوب می‌شود و باید چنین شرایطی را در کشور ایجاد کرد؛ دومین عاملی که متولیان این بخش آن را عامل کم‌اثری صنایع

### وضعیت ایران

به گفته یکی از فعالان این بخش در حال حاضر



کوچک و متوسط در رشد اقتصادی می‌دانند به نوسانات نرخ ارز بازی‌م‌گردد، تغییراتی که امکان برنامه‌ریزی از تولیدکنندگان را می‌گیرد و با این شرایط باید راهکاری برای عبور از این چالش نیز در نظر گرفت. تورم یکی دیگر از عواملی است که فعالان این بخش از آن به‌عنوان زنجیری یاد می‌کنند که در سال‌های اخیر دست و پای واحدهای کوچک و متوسط را بسته تا نتوانند عملکرد مطلوبی داشته باشند.

در این‌باره یکی از نمونه‌هایی که تاکنون توانسته است در ایجاد و توسعه شهرک‌ها و مناطق صنعتی موفق عمل کند، می‌توان به ترکیه‌اشاره کرد؛ هر چند این کشور سابقه طولانی در این زمینه دارد و این امر موجب شده تا صنایع کوچک و متوسط بتوانند به حداکثر اثرگذاری در اقتصاد این کشور دست پیدا کنند، اما در این میان نمی‌توان فضای کسب و کار این کشور را نیز در توسعه صنایع کوچک و متوسط این کشور نادیده گرفت.

کشور، فقدان شبکه‌های همکاری میان‌بنگاهی و عدم شناخت از بازارهای هدف» اشاره کرد. با این شرایط خوشه‌های کسب و کار یکی از الگوهای موفق سازماندهی صنایع کوچک و متوسط محسوب می‌شوند که کاستی‌های صنایع رارفع و مزیت‌های مختلف صنایع کوچک، چون انعطاف‌پذیری و تنوع را تقویت می‌کنند.

عدم استقبال فعالان صنعتی برای راه‌اندازی واحدهای تولیدی در شهرک‌های صنعتی در ابتدا موجب شد تا سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران به‌عنوان متولی این

**وضعیت ترکیه**
اما ارزیابی‌های صورت گرفته درخصوص ترکیه که در زمینه راه‌اندازی شهرک‌های صنعتی سابقه طولانی دارد و می‌تواند الگویی برای ایجاد شهرک‌های صنعتی در سایر کشورها باشد، نشان می‌دهد که در دهه‌های گذشته اقتصاد ترکیه شاهد شکوفایی بازارها و دسترسی بی‌سابقه به قطب‌های تجاری اصلی جهان بوده است. ارزیابی گروه اقتصاد بین‌الملل روزنامه «دنیایاقتصاد» نشان‌دهنده آن است که



بخش مشوق‌هایی را برای راه‌اندازی واحدهای صنعتی در شهرک‌های صنعتی در نظر گیرد. در این خصوص می‌توان به «در نظر گرفتن مباحث آموزشی، واگذاری زمین، پیش‌پرداخت برای خرید زمین، حمایت در بازارهای بین‌المللی و نمایشگاه‌های داخلی، ایجاد کنسرسیوم و مدیریت صادرات، حمایت از خوشه‌ها و…» اشاره کرد. مشوق‌هایی که موجب شد تا بسیاری از صنایع برای راه‌اندازی خطوط تولید خود، به این شهرک‌ها مراجعه کنند تا بتوانند از بسیاری از حمایت‌های دولتی برخوردار شوند. علاوه بر حمایت مذکور طی دو سال اخیر وام‌های تحت‌عنوان رونق تولید نیز به صنایع کوچک و متوسط پرداخت شد که بخش اعظمی از این وام به صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی اختصاص یافت. مشوق‌هایی که موجب شده صنایع کوچک و متوسط به واسطه آن، دو سال گذشته را به خوبی سپری کنند و علاوه بر رشد تولید، رشد قابل‌قبولی در بخش صادرات نیز داشته باشد.

صنعتی»، «مقررات اجرای مناطق صنعتی سازماندهی‌شده»، «مقررات تخصیص نقشه مناطق صنعتی سازماندهی‌شده» و «مقررات انتخاب مکان مناطق صنعتی سازماندهی‌شده». از سوی دیگر در ترکیه ۶ نوع مناطق صنعتی سازماندهی شده وجود دارد که در این خصوص می‌توان به «شهرک‌هایی که بدون حمایت مالی وزارت علم، صنعت و تکنولوژی ایجاد می‌شوند، شهرک‌های خصوصی که بر اساس دارایی‌های شخص حقیقی یا حقوقی ایجاد می‌شوند، شهرک‌های ترکیبی که از همکاری کسب‌وکارهایی از حوزه‌های مختلف ایجاد می‌شوند، شهرک‌های ویژه‌ای که از همکاری کسب‌وکارهایی که در یک بخش مشابه یا زیربخش به‌خصوص فعالیت می‌کنند ایجاد می‌شوند، شهرک‌هایی احیایی که در مناطقی که برای مدت طولانی، تجهیزات صنعتی در آن بلا استفاده مانده شکل می‌گیرند و شهرک‌های کشاورزی که تحت‌نظر وزارت غذا، کشاورزی و دام فعالیت می‌کنند» اشاره کرد. بر اساس قانون تنها متولی قانونی تاسیس «مناطق صنعتی سازماندهی شده»، وزارت علم، صنعت و تکنولوژی است. همچنین شهرک‌های صنعتی با دارا بودن زیرساخت‌های حیاتی نظیر جاده‌ها، آب، گازطبیعی، برق، سیستم ارتباطات، سیستم بازیافت و سایر خدمات، مشوقی مهم برای فعالیت کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران

هستند. در حال‌حاضر ۳۳۳ «منطقه صنعتی سازماندهی‌شده» در ۸۰ استان ترکیه وجود دارد که ۲۵۵ مورد از آنها فعال و ۶۷ منطقه دیگر در دست ساخت هستند. در کنار برنامه‌های تشویقی سرمایه‌گذاری که در اقتصاد ترکیه مانند مشوق‌های سرمایه‌گذاری عمومی، مشوق‌های سرمایه‌گذاری منطقه‌ای، مشوق‌های سرمایه‌گذاری مقیاس بزرگ، مشوق‌های سرمایه‌گذاری استراتژیک، مشوق‌های اشتغال،

حمایت‌های تحقیق و توسعه و… وجود دارد، کسب‌وکارهایی که در «مناطق صنعتی سازماندهی‌شده» فعالیت می‌کنند، از برخی مزایای ویژه بهره‌مند می‌شوند. در این‌خصوص می‌توان به «معافیت از مالیات ارزش افزوده در تملک زمین، معافیت از عوارض مستغلات برای شرکت آغاز می‌شود، هزینه پایین آب، برق و گاز طبیعی، معافیت از مالیات در هنگام جداسازی یا ادغام، معافیت از معافیت‌های محلی برای ساخت‌وساز و استفاده از زمین و معافیت از مالیات محلی برای مواد زائد و…» اشاره کرد.



# گامی در راستای بهره‌وری شناخت شغل و شاغل

موارد گرایش‌های رفتاری آن‌ها نسبت به شغل خویش است. سطح خشنودی شغلی یک فرد می‌تواند به واسطه تلاش‌های او به برقراری نظم در کار، تلاش و کوشش سخت و تمایل به ماندن در سازمان برای طولانی مدت مشخص شود. لازمه خشنودی و لذت شغلی کسب آگاهی و دانش از موارد زیر است:

**۱ - خود شناسی:** شناخت خویش از جنبه‌های مختلف روانی، جسمانی و رفتاری.

**۲ - شغل شناسی:** شناخت و تعریف دقیق از کلیات و جزئیات شغل انتخابی

**۳ - سازمان شناسی:** شناخت دقیقی از سازمان و محلی که می‌بایست شغل در آن ارائه و انجام شود.

**۴ - سرپرست شناسی:** مدیر و یا سرپرستی که شاغل می‌بایست زیر نظر آن کار کند

**۵ - تطبیق پذیری:** تعیین میزان تطبیق پذیری شغل با ویژگی‌های فردی، قابلیت‌ها، مهارت‌ها و دانش‌های موجود و متغیرهای سازمان انتخابی، همراستا بودن مسیر شغلی با مسیر سازمانی و در نهایت میزان مصمم بودن فرد جهت کسب دانش و مهارت‌های لازم به منظور رشد و بالندگی می‌باشد.

نتایج چنین تحلیلی از شغل و شاغل می‌تواند به ارتقاء سطح بهره‌وری کارکنان و تعهد شغلی، توسعه رفتارهای شهروندی، کاهش تاخیرات و غیبت‌های کاری، تعیین دقیق نیازهای آموزشی، تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد، انتخاب درست کارکنان در بدو استخدام، معیارهای مهم تصمیم‌گیری برای ارتقاء، اخراج، تعلیق، تشویق، تنبیه، تعیین میزان حقوق و مزایا، برنامه ریزی نیروی انسانی، کاهش حوادث شغلی، ارتقاء داری‌های نامشهود سازمان و .. کمک نماید.

بر همین اساس انجمن مدیران صنایع خراسان در نظر دارد در راستای رسالت خود و کمک به صاحبان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی و همچنین شاغلین و کارکنان در این بخش، طی برنامه‌ای مدون، جلسات منظمی را تحت عنوان "تجزیه و تحلیل مشاغل" برگزار نماید. در این جلسات تجزیه و تحلیل هر شغل با حضور متصدیان مشاغل؛ مدیران، سرپرستان مستقیم مشاغل؛ همچنین روانشناس صنعتی و سازمانی برگزار خواهد شد. برنامه زمان بندی برای هر شغل دو الی سه جلسه ۳ ساعته می‌باشد که موارد زیر مورد بررسی و پایش قرار خواهد گرفت:

معنی داری شغل، هدف از ایجاد شغل، تعریف شغل، شرح وظائف، تکالیف، مسئولیت‌ها، اختیارات، تیپ /های شخصیتی تطبیق پذیر، شرایط محیطی موثر، دانش و مهارت‌های بدو استخدام و درجین انجام کار، سنج‌های عملکردی، مسیر شغلی، پیوندهای درونی و بیرونی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های جسمانی و فنی کسب تجربه و دانش متصدیان شغل؛ از دیگر اهداف جلسات می‌باشد که می‌تواند از طریق فرآیند تلفیق و تفکیک، نتایج خوبی را برای صاحبان شغل و بنگاه‌های تولیدی به همراه داشته باشد.

رویای شغلی موضوعی است که در همه افراد به صورت هوشیار یا ناهشیار وجود داشته و دارد. انتظارات و خواسته‌ها از شغل با گذر زمان و رشد سنی افراد تغییر می‌کند و گاهی این تغییرات در مسیر توسعه و غنی سازی شغل قرار می‌گیرد و گاهی هم باعث دگرگونی‌های منفی نظیر مسخ شخصیت و بی هویتی شاغل می‌گردد و زمینه بروز بسیاری از رفتارهای مخرب را در سازمان مهیا می‌کند. از آنجایی که یکی از مهمترین اهداف در انتخاب شغل، کسب هویت و شخصیت اجتماعی است، لازم است سازمانها و شاغلین نسبت به مشاغل و شغل خود اطلاعات کافی داشته و قادر به تجزیه و تحلیل عمیق آن باشند. خشنودی از شغل با سطح سلامت ارتباط مستقیمی دارد و هر چقدر سطح رضایت افراد از شغل بیشتر باشد، بهره‌وری سازمان و سلامت کارکنان نیز بیشتر خواهد بود. به همین دلیل خشنودی شغلی یکی از پرطرفدارترین موضوعات در روانشناسی صنعتی و سازمانی است که مطالعات بسیاری در مورد آن صورت گرفته است.

خشنودی شغلی به ارزیابی کلی کارکنان از شغل خود به عنوان پدیده‌ای خوشایند و یا ناخوشایند گفته می‌شود، به عبارتی خشنودی شغلی اساساً به نگرش یک فرد به شغل خود اطلاق می‌شود و مانند تمام نگرش‌های دیگر، خشنودی شغلی دربردارنده احساسات، تفکرات و رفتارهای افرادی است که به شغلی می‌پردازند. در خشنودی شغلی به ابعاد عاطفی، شناختی، و رفتاری شغل تاکید می‌گردد.

بعد عاطفی شغل بیانگر میزان دوست داشتن شغل توسط شاغل است؛ یعنی اینکه چقدر فرد شغل را دوست دارد؟

بعد شناختی خشنودی شغلی بیانگر باورهای فرد در مورد موقعیت شغلی خود است که بر مبنای آن یک فرد به این باور می‌رسد که شغل وی جذاب، برانگیزاننده، ملال آور، و یا محدود کننده است.

بعد رفتاری خشنودی شغلی بیانگر رفتارهای کارکنان و یا در اغلب

