

آیا من می توانم با بزرگان کار کنم؟ وقتی صحبت از بلوغ کار با بزرگان هست باید در رابطه با خودمان هم صحبت کنیم، شرط لازم، شرط اصلی، شرط کافی و هر آن چه هست در من است. بلوغ صادراتی من.

برای آن که بدانید ما چقدر به بینش صادراتی نیاز داریم یک نمونه بیان می کنم. در دهه ۸۰، زمانی که L۹۰ قرار بود وارد کشور شود، چالش های زیادی برای آن مطرح بود. تنها خودرویی بود که قبل از این که لاستیک هایش جاده های ایران را لمس کند، تقریباً تمام رسانه های ما را به خودش مبتلا کرده بود. چالش عظیمی بود که آیا ما این پلت فرم را باید وارد ایران کنیم یا نه. در آن مقطع قرار بر این بود که وقتی می خواهند این پلت فرم مشترک را در ایران پیاده کنند بخش خصوصی تولیدکننده و قطعه ساز ما هم سهم داشته باشند. یکی از این شرکت ها، یک قطعه ساز بزرگ و به عبارتی، بزرگترین قطعه ساز داخلی ما بود که می خواست سهمی از این خودروی جدید را در اختیار بگیرد. این کارخانه، صندلی ساز بود. جلسه ای با متخصصان رنو گذاشتند و در آن جا مطرح شد که ما این ظرفیت و تکنولوژی و دانش فنی و امکانات و تجهیزات را داریم و بیایید ما را بازرسی (Audit) کنید و اگر تأیید کردید ما جزو تیم تأمین کننده قطعه شما در قالب صندلی ساز شویم. رنویی ها آمدند بررسی و مطالعه کردند و در انتهای جلسه که شاید دو روز طول کشید اعلام کردند که ما با این ظرفیت و امکانات موافقیم که همکاری کنیم مشروط بر این که برند بین المللی Faurecia فرانسه در کنار شما باشد. رئیس شرکت قطعه سازی که ۲۵ سال سابقه مدیریت در صنعت قطعه سازی داشت و از مدیران ارشد بود گفت با خودم گفتم این ها می خواهند در این سفره ای که قرار است پهن شود برای ما شریک بیاورند و از این حرف خیلی ناراحت شدم اما مجبور بودیم به این درخواست تن دهیم. قرار شد Faurecia تیمش را برای بازدید بفرستد. Faurecia بزرگترین صندلی ساز اروپا با بیش از ۷۰ میلیارد دلار و بیش از ۵۰ هزار پرسنل است. در پایان روز به این توافق رسیدند که باهم همکاری کنیم اما یک شرط گذاشتند! و آن این که در سال اول ما تحت لیسانس شرکت Johnson control امریکایی کار کنیم. مدیر شرکت قطعه سازی ایرانی می گوید منی که سال ها در این زمینه کار کرده بودم از این حرف بسیار متعجب شدم که چرا Faurecia باید تحت لیسانس رقیب خودش کار کند! مدیران Faurecia گفتند ما تا به حال خارج از اروپا کار نکرده ایم و حوزه فعالیتمان در اروپا بوده، برای این که یاد بگیریم چگونه تعهداتمان را در مورد رنو به انجام برسانیم ضرورت دارد که یک شرکت که در سطح جهانی کار کرده در کنار ما باشد. مدیر شرکت قطعه سازی ایرانی می گوید بعد از ۲۵ سال احساس کردم که به شدت بی سوادم و در آن لحظه بود که فهمیدم بی سوادم چراکه ما همکاری با Faurecia به این عظمت را یک معضل می دانیم در صورتی که Faurecia برای همکاری با رقیب خود خواهش می کند. این بزرگترین درسی است که در ایران متأسفانه هنوز جا نیفتاده و ما هنوز برای آن، آنقدر که لازم است آماده نیستیم. امیدوارم این درس هایی که ما به لحاظ تجربی و هزینه گران کسب می کنیم کمک کند که نسل بعدی ما بفهمد کار درست و قدم درست چیست و چگونه باید آن را بردارد. قرار نیست ما چرخ را دوباره از اول اختراع کنیم. کافی است در کنار یک سفید مویی که تجربه خوبی دارد بایستید و شاگردی کنید و مطمئن باشید که مسیر طولانی تان به سرعت کوتاه می شود و نتایجی که کسب می کنید به شدت ارزش افزوده بیشتری برایتان خلق می کند.

MATURITY IS NOT MEASURED BY AGE, IT IS AN ATTITUDE BUILT BY KNOWLEDGE BASED EXPERIENCE

بلوغ با سن، ارزیابی یا اندازه گیری نمی شود. رفتاری است، نگرشی است ساخته و پرداخته شده از تجارب دانش بنیان. وقتی در رابطه با بلوغ اجتماعی و بلوغ سازمان صحبت می کنیم در هر جایی که شما در فضای نت مراجعه می کنید، همه و همه برمی گردد به تجربه. می خواهیم تجربیات را در اختیار یکدیگر بگذاریم. هر آن کسی که تجربه شیرین، هر آن کسی که تجربه تلخ مؤثری دارد بیاید مطرح کند تا بلوغ زودرس رقم بخورد. اگر قرار باشد تمام این تجربیات را ما خودمان هم تجربه کنیم، به صورت طبیعی بالغ می شویم اما به دنبال این هستیم که تجربیات تلخ را تجربه نکنیم و تجربیات شیرین را شیرین تر تجربه کنیم. پس به دنبال این هستیم که عزیزان، حداقل از پرداخت هزینه هایی که دیگران انجام داده اند ممانعت شود. شاید فلسفه این حدیث را الان راحت تر متوجه شویم که **إِنَّهَا تَمَرٌ مَّرَّ السَّحَابِ**: فرصتهای خوب را دریابید؛ که فرصتها چون ابر در گذرند.

دو کس را حسرت از دل نرود و پای تغابن از گل برنیاید: تاجر کشتی شکسته و وارث با قلندریان نشسته. وارثی که با رندان نشسته، ارث خوبی به او رسیده اما متأسفانه اطرافیانش رند هستند. پیش درویشان بود خونت مباح، گر نباشد در میان مالت سیل. یا مرو با یار ازرق

پیرهن، یا بکش بر خان و مان انگشت نیل. می گوید اگر با درویشان هم مسلکی، خونت مباح خواهد بود. این جا درویش معنای خوب است یعنی خون تو ارزشی برای اینها ندارد اگر مالت را سر راه قرار ندهی. اگر مالت برایت مهم باشد با درویش نشست و برخاست نکن. یا مرو با یار ازرق پیرهن، یا بکش بر خان و مان انگشت نیل، از نگاه من ازرق پیرهن همان درویش است، یعنی کسی که لباس سبز می پوشد. یعنی خانمانت را فراموش کن، یعنی به ضخامت رود نیل انگشتی بکش و خانمانت را رها کن. آنقدر که این چیزها برای من مهم است، مدرسه مهم نیست. کاش به بچه هایمان ادبیات و اشعار فارسی را آموزش دهیم. گلستان و بوستان سعدی، ارزشمند هستند... دوستی با پیلبانان یا مکن، یا طلب کن خانه ای درخورد پیل. من با این بیت حضرت سعدی یک مقدار مسئله دارم. احساس می کنم تصحیحی که آقای محمدعلی فروغی روی شعر سعدی گذاشتند برای من جذاب تر است. یا مکن با پیل بانان دوستی یا بنا کن خانه ای در خورد پیل. تنها تفاوت این دو مصرع در طلب و بنا است. جناب سعدی آرزو می کرد، جناب فروغی اجراییش می کرد. راکفلر اول، نصیحتی را به جهانیان منتقل کرد، سه ویژگی راکفلر اول، زودتر از دیگران دانستم، زودتر از دیگران تصمیم گرفتم و زودتر از دیگران اجراییش کردم. آرزو تا عمل. اما چرا دوستی با پیلبان؟ چرا حضرت سعدی از عبارت پیلبان استفاده می کند؟ چون بزرگ است. پیلبان، ادبیاتش، ادبیات معمولی نیست. همسایه من نیست که هر روز ببینمش. پیلبان شرایط خاص دارد. یک اتفاق خاص است، یک نگاه خاص است، هر کسی پیلبان نیست، یک business متفاوت است، کسب و کاری است که شاید من هرگز نخواهم تکرارش کنم، هرگز نخواهم تجربه اش کنم اما چرا دوستی با پیلبان؟ چرا دوست داریم با بزرگان رفت و آمد کنیم؟ خلق ارزش و خلق اعتبار است. شما عبارت پیلبان را در سطح جامعه خودمان ببینید. خیلی ها دوست دارند با خیلی ها رفت و آمد داشته باشند. هیچ اتفاقی هم قرار نیست بیفتد. صرفا برای اعتبار خودشان این کار صورت می گیرد. بعضی ها در روابط دوستی شان به دنبال هدف خاصی نیستند، می خواهند خودشان را نشان دهند. فقط این که من با این بزرگه در ارتباطم که به این می گویند خلق ارزش، خلق اعتبار.

فواید کار با بزرگان

من می خواهم صادرکننده بشوم، صادرات، پرستیژ دارد، من در جمع های صادراتی حضور پیدا می کنم، نقش آفرینی می کنم، به هر قیمتی که هست من باید صادرات کنم. خودم را به آب و آتش می زنم که صادرات اتفاق بیفتد، فقط کلمه صادرات و این که یک اظهارنامه صادراتی پر شود. به این فکر نمی کنم آیا من دانش لازم را دارم؟ با سرمایه چه کسی دارم صادرات انجام می دهم، با اعتبار دسته چک ها؟ خرید می کنم، صادرات انجام می دهم، کالا را ارسال می کنم ولی چه اتفاقی می افتد؟ بعد از مدتی، disappear می شوم. فقط برای این که بگویم من صادرکننده ام ولی بهانه دوستی با پیلبان می تواند یک خلق ارزش متفاوتی هم باشد که به آن خلق ثروت می گوئیم. من چه کاری می توانم برای پیلبان انجام دهم؟ می توانم غذای فیل ها را تأمین کنم پس قطعاً بحث Supply chain و نحوه تأمین مطرح می شود. پس من می توانم با دوستی با پیلبان یک اتفاق بزرگتری را رقم بزنم. از business عادی، از تجارت عادی و از دکان داری عادی من متفاوت است. می خواهم خلق ثروت کنم. این می شود قسمت مادی دوستی اما در قسمت معنوی آن می توانم بروم به شیربان بگویم من آن کسی هستم که پیلبان را support می کنم. بروم به گاودار بگویم من توان دارم و این هم reference آن است. پس دوستی با پیلبان می تواند خلق ارزش باشد نه آن اعتبار ساختگی، برای این که برای خودمان reference تولید کنیم. می خواهیم با مشتریان بزرگ کار کنیم؟ مشتری بزرگ نمی آید با قیمت تو چانه بزند، می گوید می توانی دو تا reference به من بدهی که تا حالا چه کار کرده ای و چه اتفاقی را رقم زده ای؟ می توانی بگویی تا به حال به کجا صادرات داشتی و محصولت کجا پخش شده است؟

خلق ثروت یعنی تأمین و رفع نیازهای پیلبان، یعنی تأمین چیزهایی که پیلبان نیاز دارد، یا چیزهایی که فیلش نیاز دارد مانند غذا و درمان و ... ولی خلق ثروت، جور دیگری هم معنی پیدا می کند؛ خلق نیاز برای پیلبان و رفع آن. این، آن ارزش آفرینی است. پیلبان خودش می داند چه نیازهایی دارد و اگر شما هم نباشید باز هم می تواند نیازهایش را برطرف کند ولی یک سری اتفاقات هم می تواند بیفتد که شما به او پیشنهاد دهید که مثلاً می خواهی کاری انجام دهی که زایش فیل هایت در سال افزایش پیدا کند. در آب شان فلان محلول را بریز، نور شب و روزشان را تغییر بده و ... خلق نیاز برای پیلبان و رفع آن، یعنی خلق ثروتی از نوع ارزش آفرینی. زمانی که قرار است پیلبان نیازش را به من منتقل کند، در نشست های عصرانه بگویند که من همچنین چیزی می خواهم، کسی را سراغ داری؟ می گویی من! باورش نمی شود ولی یک موقع هست که شما پیلبان را مورد بررسی قرار می دهید، مورد ارزیابی قرار می دهید، جغرافیایش را می شناسید، موقعیتش را

متوجه می شوید و می گوئید می خواهی من این کار را برای انجام دهم که به این هدف برسی؟ این جا است که من نقش پیدا می کنم. من برای پیلبان قابل تأمل می شوم.

ملزومات ارتباط با بزرگان

هدف چیست؟ می خواهیم برسیم به بزرگان، می خواهیم صادرات انجام دهیم، می خواهیم اتفاقات بزرگ رقم بزنیم. دوستی با پیلبان، از رویا تا اجرا... می خواهیم به این هدف برسیم.

تحقق دوستی با پیلبان، چه شرایطی دارد؟ می خواهیم به آن اتفاق بزرگ برسیم، چه شرایطی دارد؟ به چه مدلی می توانیم جلو برویم؟ چه اتفاقی را باید رقم بزنیم؟ اول باید ببینیم می خواهیم چه کار کنیم؟ به دنبال چه هستیم؟ به دنبال اشتغال آفرینی هستیم؟ به دنبال ثروت آفرینی هستیم؟ به دنبال اعتباریم؟ به دنبال ایجاد reference هستیم؟ باید بدانیم دنبال چه هستیم؟ دوستی صرف یا دوستی هدفمند؟ باید به این فکر کنیم که اول باید پیلبان را بشناسیم. یک شناخت کاملی از خود پیلبان باید داشته باشیم. صرف این که ایشان مدیرعامل شرکت کوکاکولا است، خوب باشد، من حتما باید با ایشان یک عکسی بیندازم، حالا عکس هم انداختی و همه جا آن را توئیت می کنی، خوب که چی بشود؟ بعد به مدیرعامل کوکاکولا بگویم شما مواد اولیه کوکاکولا نمی خواهید؟ و او چه می گوید؟ اصلا جواب تو را نمی دهد. برای این که می گوید من مدیرعاملم، بخش خرید که نیستم، تو اصلا اشتباه آمدی. وقتی می خواهیم با بزرگ همزیستی کنیم، باید بدانیم او دنبال چه می گردد. رئیس جمهور می خواهد رد شود، همه به دنبال او هستند، باید به بخش مربوطه مراجعه کنیم، او نامه را می گذارد در جیبش و بعد هم می اندازد دور.

نکته دوم، اصلا این فرد، پیلبان هست یا نیست؟ یا شباهت دارد به پیلبان؟ اصلا به درد من می خورد یا نمی خورد؟ دیگران چه فکر می کنند؟ باید ابعاد وجودی پیلبان را متوجه بشویم، جغرافیای پیلبان را متوجه شویم، تفکر پیلبان را متوجه شویم، وقتی صحبت از بازاریابی می شود، باید بدانیم طرف مقابلمان به دنبال چه اتفاقی است؟ چه چیزی را دنبال می کند؟ چه نیازهایی دارد، چراکه پیلبان آدم معمولی نیست، آدم بزرگ، چطور بزرگ شده است؟ صاحب جرأت است. استانداردها با من و شما فرق می کند. شغل معمولی ندارد، هزینه هایش با هزینه های من و شما متفاوت است. هزینه هایش سنگین است، فضای فراخ است، من نمی توانم به پیلبان پیشنهاد بدهم کنار منزل ما یک اتاقی هست اگر خواستید با خانواده و فیل هایتان تشریف بیاورید. ببینیم چه چیزی می خواهد، اول برویم ببینیم بعد پیشنهاد بدهیم.

نکته سوم، شناخت خودم، من در چه شرایطی هستم؟ من کجای بازی هستم؟ من چه کاره ام؟ اصلا توانایی تأمین این فرد را دارم؟ چه توانمندی هایی دارم؟ چه ظرفیت هایی دارم؟ نقش من، جایگاه من در این اتفاق بزرگ، در این اتفاق مبارکی که قرار است بیفتد چیست؟

نکته چهارم، تعریف مسیر، من می خواهم رابطه ام را با این پیلبان درست کنم، خودم را هم می شناسم، می دانم هم می خواهم چه کار کنم، به چه نحوی اقدام کنم؟ به چه نحوی جلو بروم؟ یعنی تعریف مسیر. آشنایی با ادبیات اجرا و نحوه تحقق این دوستی.

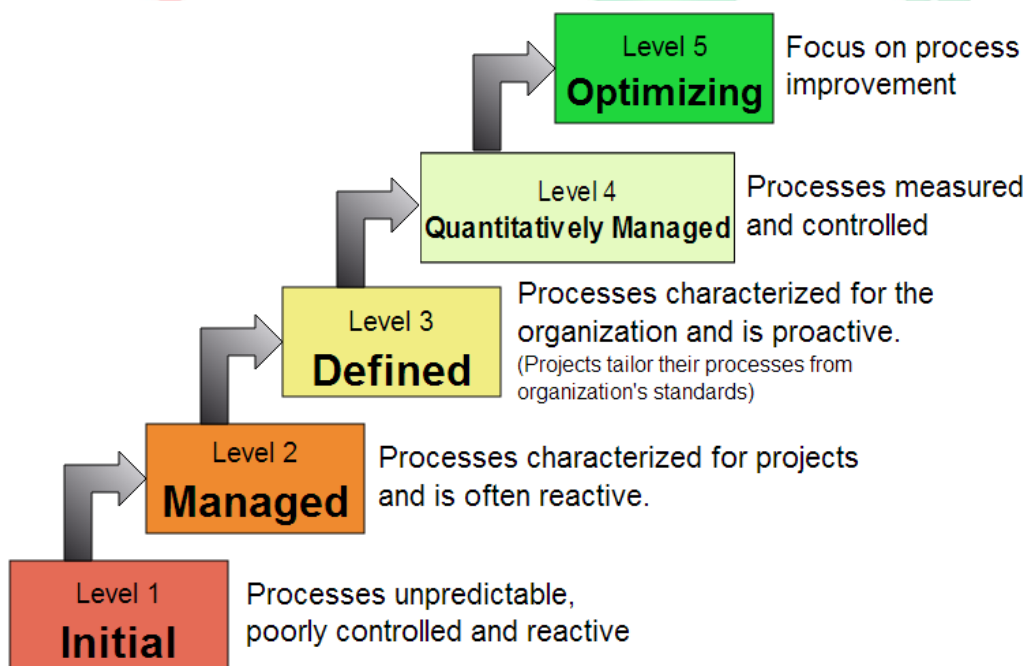
Doing Business with large companies... این جمله چهار بخش دارد. Doing, Business, large companies و بخش چهارم، خودم، من. من باید به چهار سوال پاسخ بدهم که برسم به Doing Business with large companies، که انجام دهد؟ من، چه انجام دهیم؟ business. با که انجام دهیم؟ large companies. چگونه انجام دهیم؟ doing. آیا من لیاقت انجام دارم؟ که انجام دهد، چه انجام دهیم، با که انجام دهیم و چگونه انجام دهیم، این یعنی صادرات. اگر شما پاسخ این چهار اتفاق را برای کسب و کار خودتان ایجاد کردید و ساختید، یعنی یک اتفاق مبارک برای رسیدن به هدف و رسیدن به صادرات.

که انجام دهد؟ آیا من لیاقت انجام دارم؟ تعریف بلوغ چیست؟ شخص بلوغ یافته کیست؟ سازمان بلوغ یافته کیست؟ بلوغ از نگاه من یا بلوغ از نگاه دیگران؟ من مدعی هستم که من آدم بالغی هستم، من قطعا می توانم تأمین کنم. اما این حرف را برای خودت می گویی. آیا ارزیابی هم که شوی واقعا تو بالغ هستی؟ تفاوت است میان بلوغ من از نگاه من و بلوغ من از نگاه دیگران.

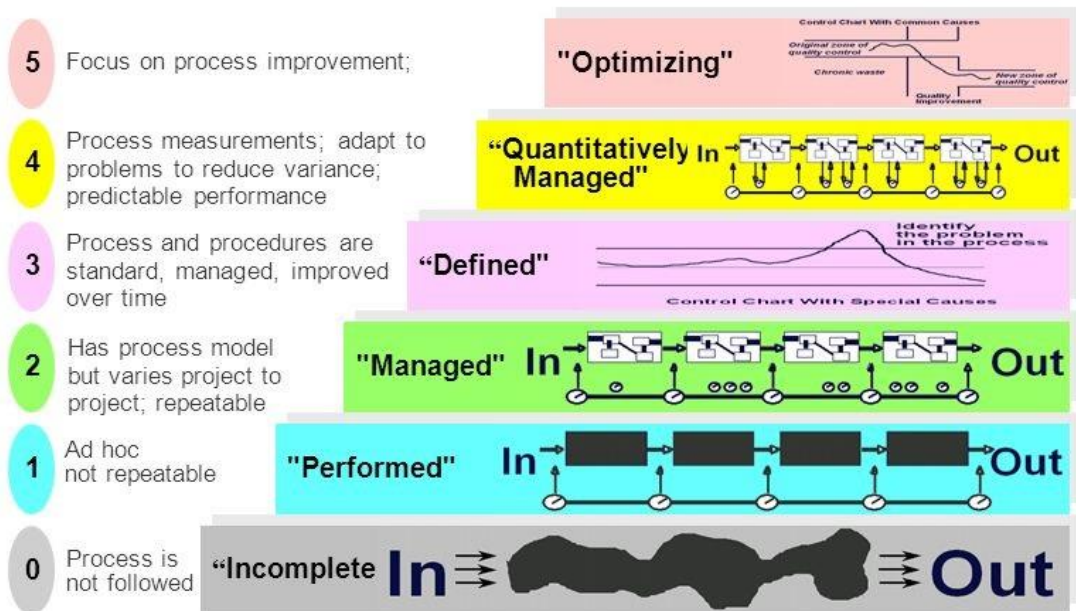
مدل ارزیابی بلوغ

در حوزه It در سال ۱۹۸۴ مدل CMM (Capability Maturity Model) مطرح شده به عنوان مدلی که بلوغ سازمانی را مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد و می گوید در سازمان تو در چه شرایطی قرار دارد من نگاهم به سازمان صرفاً سازمان اقتصادی نیست، سازمان فرهنگی است، دولت است یا هر مجموعه‌ای که دارد یک اتفاق را رقم می زند. من در چه شرایطی هستیم؟ این ها مدل‌های بلوغ است و بحث‌های آکادمیک است.

یکی از مدل‌های ارزیابی در ۵ Level تعریف شده، Initial, Managed, Defined, Quantitatively Managed, Optimizing. مجموعه خودم که انقدر صاحب ادعا هستند در مرحله Defined هستیم، گه گذاری هم به Initial هم رجوع کردیم و تجربیات آن‌ها را هم داریم. گام اول کاملاً مقدماتی است، تفکر سازمان کاملاً جدید است، یک ورود دارد و یک خروج. ساز و کار کاملاً ابتدایی است در بخش دوم Managed فرایند ساز و کار در سازمان تعریف شده کمی مدیریت شده، مثلاً اگر این اتفاق افتاد این کار را می‌کنیم و اگر آن اتفاق افتاد آن کار را می‌کنیم. ساز و کار مدیریت شده است اما هنوز اجرایی نشده است. باید بدانیم کجا هستیم، کسب و کار خودمان یا ایده آل کسب و کار خودمان را در نظر بگیریم تا بدانیم می‌خواهیم به کجا برسیم تا بتوانیم به بلوغ کامل برسیم. در Defined برای همه فرایندها و همه بخش‌ها یک دستورالعمل تهیه شده یعنی برای جزء جزء مجموعه دستورالعمل صادر شده است. در بخش چهارم در هر فرآیندی امکان اندازه‌گیری وجود دارد. امکان ارزیابی در هر فرآیندی وجود دارد و مدیریت به صورت کمی است و در گام پنجم تمرکز بر بهبود فرایند است.



این تصویر را ببینید که Initial را در مرحله صفر و یک تعریف کرده است. ساختار مجموعه را ببینید. یک Input دارد و یک Output. یک سیستم نامنظم و بهم ریخته. من باید صادرات انجام دهم. خودم خرید می‌کنم خودم صادرات انجام می‌دهم هزینه‌ها چه می‌شود؟ اما آیا ارزش این کار را دارد بله وقتی خودم این کار را انجام می‌دهم می‌توانم تخفیف بگیرم، خودم انبار می‌کنم البته منظورم تیم من است. اما آیا می‌دانید ارزش وقت شما چقدر است. ریسک خیلی از اتفاقاتی را که خودتان فردا انجام می‌دهید می‌دانید چقدر است؟ اما مهم این است که می‌خواهم به صادرات برسیم، که البته این کار Incomplete و ناقص است. مرحله ۱ فاجعه است و باور کنید من اینجا قسم می‌خورم در بحث خشکبار تمامی صادرکنندگان ما حداکثر در مرحله ۱ هستند.



Ad hoc می دانید Adhocracy چیست؟ این مطلب در مقابل Bureaucracy بروکراسی قرار دارد. یک مثال Adhocracy هیئت های دهه اول محرم است همه به نوعی متخصص ولی فقط هیئتی. مشکلی که پیش می آید همه جمع می شوند و می خواهیم مشکل را حل کنیم. فقط در زمان بروز یک مشکل همه جمع می شوند. همه هم متخصص هستند چون در انتخاب شان تصمیم گرفتیم، نظم داشتیم، مدل داشتیم. ساختار پویا است به این معنا که خدا نکند اتفاقی بیفتد که در آن لحظه، همه دلسوز مجموعه هستند، رفتارها غیر رسمی است، هیچ نظمی ندارد حتی ساعت ورود و خروج شان. می شود من مرخصی بگیرم؟ اگر قرار باشد تو نباشی و مجموعه بچرخد، این مجموعه چه نیازی به تو دارد؟ یعنی امکان سوء استفاده همیشه وجود دارد، چرا که ساختار غیررسمی است. مسئولیت بخشی، اقتضایی است. هر کس هر روز یک کار را انجام می دهد چراکه مسئولیت بخشی اقتضایی است. عمده مجموعه ها در ایران متاسفانه در این قسمت قرار دارند. اهمیت موضوع مورد بحث این است که ما در این جا قرار داریم و در Ad hoc مانده ایم. چرا چنین است چون مشاورانی که داریم حتی مرحله صفر را هم انجام نداده اند و فقط در حد مشاوره و در حد کتاب بوده است و این ها را دیده اند. وقتی صحبت از Performed هست In و Out آن مشخص است، ولی بقیه بخش ها مشخص نیست در آنجا اتفاقی می افتد. خرید انجام می شود و امکان دارد هزاران اتفاق در بخش خرید انجام گیرد. لجستیک انجام می شود و ممکن است هزاران اتفاق در بعد لجستیک انجام شود. ما حتی نحوه اعتصابمان هم غلط است. در دنیا اعتصاب صورت می گیرد اما فقط سه روز اعتصاب می کند تا بفهمانند که می توانیم اعتصاب کنیم و بعد دو روز کار را انجام می دهند تا کارها انجام گیرد مگر می شود تریلی نباشد؟ اما از آن بدتر این است که ما فکر می کردیم، مشکل تریلی دارها هستند اما مشکل، پایانه است. تریلی دار می خواهد کار را انجام دهد چون هر روز مبلغ زیادی، پول اجاره آن است اما پایانه نمی گذارد که کار انجام شود. این یک گرفتاری و مشکل است که هر کدام داستانهای خودش را دارد، بخش حمل یک داستان، بخش گمرک یک داستان، بخش صادرات یک داستان و همه آن ها هم بی پایه و اساس است و برای آن سیستم نداریم. اگر خریدم اتفاق افتاد کیفیتش به چه شکل اتفاق می افتد اگر کیفیتش خوب نبود میرود فرآیند a و اگر کیفیتش خوب بود می رود به فرآیند b. اگر در گام بعدی رفت روی پروسه و روی پروسه فلان اتفاق افتاد، روش a، نشد روش b. کم پیش می آید که ما در کشورمان به اینجا برسیم و عمدتاً در مرحله Ad hoc هستیم. اگر می خواهیم صادرات را بیاموزیم اول باید به بلوغ سازمان خود کمک کنیم. رتبه بندی در اتاق بازرگانی به این صورت است که پول بدهید و رتبه بندی شوید. این ها ایراد است و مدل ارزیابی نیست. صرفاً می خواهند اتفاقی بیفتد و صرفاً درآمدی برای بخشی ایجاد شود. ما مشکل مان خودمان هستیم. اول باید خودمان خودمان را ارزیابی کنیم. ببینیم به چه سمتی می خواهیم حرکت کنیم که نیاز به رتبه بندی داشته باشیم. که انجام دهد؟ من لیاقت انجام دارم؟ تعریف بلوغ چیست؟ آیا من بالغم؟ من در چه سنی هستم؟ در چه شرایطی هستم؟ در چه رده ای هستم که اصلاً مورد ارزیابی قرار بگیرم؟ به طور مثال در پیش نیازهای صادراتی زبان را در گام آخر قرار دادیم به این دلیل که برای من، بالاترین پله است، آیا من ادبیات مذاکره دارم؟ آیا مجموعه من ادبیات مذاکره را بلد است؟ صرفاً ارائه قیمت و استقبال از یک خریدار و Visitor،

می توان مذاکره نمود؟ آیا قدرت مذاکره در حجم تأمین داریم؟ اگر بگوییم سازمان ما بالغ است ولی در مورد حجم تأمین نظری ندهیم نشان دهنده عدم بلوغ است.

اما بلوغ کار تیمی، با چه کسی همراه هستیم؟ تیم من، چه کسانی هستند؟ شرکای من چه کسانی هستند؟ با چه همراهیم؟ با چه همسفریم؟ مگر با هر کسی می توان شریک شد؟ مگر با هر کسی می توان همراه شد؟ مگر با هر کسی می توان معامله نمود؟ باید بینیم طرف مقابل چقدر شأن و منزلت دارد؟ با فرد بی بته و بی ریشه و بی اصالت! نه کار کنید، نه دوستی کنید نه ازدواج! انسان بی ریشه، صرفاً کسی نیست که می خواهیم کاری را با او آغاز کنیم و شراکتی انجام دهیم. آدم بی ریشه می تواند همان خریداری باشد که صرفاً خودش را می بیند و صرفاً آن اتفاقی را می خواهد رقم بزند که به نفع خودش است.

داشتن **Production Plan & Export Plan** یک اصل است. من یک نقشه تولید دارم، من یک برنامه صادرات دارم. هزینه کرده ام و یک کارشناس، این نقشه را برای من ایجاد کرده اما آیا در صورت داشتن برنامه بالغ و داشتن سازمان بالغ، محصول من هم بالغ هست؟ آیا شناخت کافی نسبت به عمر محصول خود دارم؟ همان محصولی که سازمان من بر آن سوار است. آیا کالای من بالغ است؟ بلوغ یعنی، جزء جزء سازمان من بالغ باشد و فرق است بین بلوغ فیزیکی و بلوغ سازمانی. در بلوغ فیزیکی وقتی بالغ شدیم، دیگر بالغ هستیم اما در بلوغ سازمانی ممکن است امروز بالغ باشیم اما فردا، دیگر بالغ نباشیم و ما مدعی هستیم که امروز مجموعه ما بالغ است غافل از این که فردا بر اساس تغییراتی که در بازار می شود از جمله تغییر در تکنولوژی، تغییر در نیاز مصرف کننده به خصوص مصرف کنندگان هوشمند، آن زمان است که ما هم از بلوغ خارج می شویم. سازمان ممکن است امروز بالغ باشد اما فردا نه. راهکار آن این است که بلوغ را کسب و حفظ کنیم. یک مجموعه ای اگر به یک موفقیتی رسید، بتواند این موفقیت را ماندگار و حفظ کند. اگر من یک سال موفقم و یک سال موفق نیستم، ایراد از من است که نتوانستم خودم را سال به سال بالا ببرم.

حال با که انجام دهیم؟ **Doing business with large companies?** من از پی تو قدم زنان می آیم، شاید که مرا تو رهنمون باشی. جهدم همه این است که اندر ره تو، در بهره دهی مرا تو الگو باشی. آیا می توانیم محصول خود را در بقالی سر کوچه وال استریت در آمریکا بفروشیم؟ این مغازه حجم و توان مشخصی دارد و هزینه ای که برای ارسال کالا می شود بسیار بیشتر از هزینه فروش است. بزرگ، تو را بزرگ می کند، برای تو ارزش می آفریند، برای تو اعتبار می آورد، برای تو ثروت می آورد که تفاوت است میان ارزش و اعتبار.

اگر ما دنبال بازار هدف مشخصی می گردیم، باید با که کار کنیم؟ با بزرگ! هر چه جامعه هدف ما، هر چه آن **segment** که انتخاب کردیم بزرگتر باشد بهتر به هدفمان می رسیم، خلق ثروت بیشتری می کنیم، خلق اعتبار بیشتری می کنیم یعنی هر چه مشتری مان بزرگتر ما معتبرتر و بزرگتر، بزرگ ما را بزرگ می کند، بزرگ به ما اعتبار می دهد و به ما اجازه نقش آفرینی در بازار می دهد اما کسانی هم هستند که فقط اسم بزرگ را یدک می کشند و هدفی جز کلاهبرداری ندارند پس، یکی از اتفاقاتی که باید بیفتد بحث **black list**ها است. این که یک مشتری بزرگ است یا بزرگ نما است و باید بدانیم کدام مشتری بزرگ است.

هر آن چه که هستیم، اگر **segment** مشخص شد به عنوان راهکاری برای تقسیم بندی و طبقه بندی بازار، محصول خودمان را در بازار با نگاه های مختلف از دید سازمان خودمان به نمایش می گذاریم. من یک محصولی دارم که ویژگی هایی دارد که به آن مدل **4P** می گویند. می خواهیم ارزش بیافرینیم. ویژگی های محصولمان را تعریف می کنیم، قیمت محصولمان را مشخص می کنیم، محلی را که محصولمان می خواهد در آن جا عرضه شود مشخص می کنیم و مدل های ترویجی و تبلیغی محصولمان را هم مشخص می کنیم. اگر یک سازمان می خواهد محصولی را کارآفرینی کند، ایده ای را خلق کند باید از همان ابتدا **4P** دقت کند، **Product, Price, Promotion, Place**. در **Product** تنوع محصول، طراحی محصول، کیفیت محصول، برند محصول را باید بررسی کنیم. در **Price** باید لیست قیمت، تخفیف های فروش، زمان پرداخت و نوع تسویه مد نظر قرار گیرد. در **Promotion** می بایست به تبلیغات، پیشبرد فروش، روش های بازاریابی و روابط عمومی توجه نمود و در **Place** و محل عرضه نیاز است که به کانال های توزیع، نحوه حمل کالا، محل عرضه و مدل عرضه نگاه کرد، محل عرضه بسیار مهم است. محصولی را ببریم که زیره به کرمان نباشد، محصول را باید سر جای خودش ببریم و به درستی عرضه کنیم. این ها همگی از نگاه یک سازمان است و سازمانی موفق است که بتواند پاسخ به چهار سوال را در ایده خودش تعریف کند.



به عنوان مثال آیفون برای تبلیغ تلفن هوشمند آیفون ۶ خود در مورد محصول خود product می گوید محصول من یک smart phone پیشرفته است. دوربین با resolution بالا دارد. سیستم اجرایی متفاوتی دارد و بزرگترین محیط ارائه در رقابت application ها. اصطلاح Leading age performance به معنای خط مقدم تکنولوژی است، یعنی می گوید محصول من در نقطه بی نهایت قرار دارد یعنی هر آن چه که مشتری می خواهد را ارائه می کند. در رابطه با قیمت، حدود قیمتش را بیان می کند. در رابطه با promotion. مدل هایی را در ارتباط با آن مطرح می کند از جمله Widespread launch public relation که جزو یکی از مختصاتی که در بحث promotion باید به آن توجه داشت، یک همایش وسیع از طریق رسانه های اجتماعی و انواع تبلیغات است. در رابطه با place که آیا صرفاً در فروشگاه های اپل فروخته می شود یا از طریق شبکه mobile فروشی ها و شبکه فروشندگان محصولات الکترونیک و E-tailer. زمانی که اپل می خواهد آیفون ۶ را به بازار عرضه کند، در اتاق فکر خودش ۴P آن را ترسیم می کند و می گوید من در آن واحد فقط نباید بگویم که یک محصول خوب دارم و می خواهم آن را صادر کنم، باید بدانیم روی قیمت چه سیاست هایی داریم، کجا می خواهیم عرضه کنیم، به چه نحوی می خواهیم عرضه کنیم و به چه نحوی می خواهیم promotion کنیم. آیا همه سرمایه مان را صرفاً برای تولید گذاشته ایم یا برای قسمت های دیگر هم فکری کرده ایم.



مجموعه هوشمند، مجموعه ای است که همان طور که به 4P خودش دقت می کند، به مشتری هم دقت کند و جامعه هدفش را درگیر کند که به آن 4A می گویند. آیا محصول من با آن ویژگی ها، قابل قبول برای بازار هدف من هست **Product Acceptability**؟ آیا قیمت محصول من با همان ویژگی ها و آن مدل تخفیفات و آن سیاست هایی که دارم، آیا خریدار من توان مالی پرداختش را دارد **Price Affordability**؟ آیا آن محلی که برای عرضه محصول خودم تعریف کردم قابل دسترسی برای خریدار هم هست **Place Accessibility**؟ و در نهایت آیا آن مدل **Promotion**ی که انجام می دهم و برای آن هزینه می کنم، آگاهی های لازم را به مشتری می دهد **Promotion Awareness** و آیا مشتری از محصول من با خبر شد؟



مجموعه هوشمند و شرکت صادراتی ای که صرفا با ایده ای وارد بازار می شود و از نگاه خودش می خواهد به Core اصلی برسد، می گوید توان من در تأمین محصول است، در قیمت خوب است، در مدل خوبی از **Promotion** است و در مکانی مشخص، آیا محصول خودش را از نگاه مشتری هم ارزیابی کرده است؟ و اینجا است که می گوئیم آیا ایده بالغ است؟ آیا کارآفرین بالغ است؟ اگر صحبت از بلوغ می شود به این دلیل است که ما باید خودمان را با نگاه مشتری ارزیابی کنیم. آیا من بالغم؟ من ادعای بلوغ دارم یا طرف مقابل، مرا بالغ خطاب می کند؟

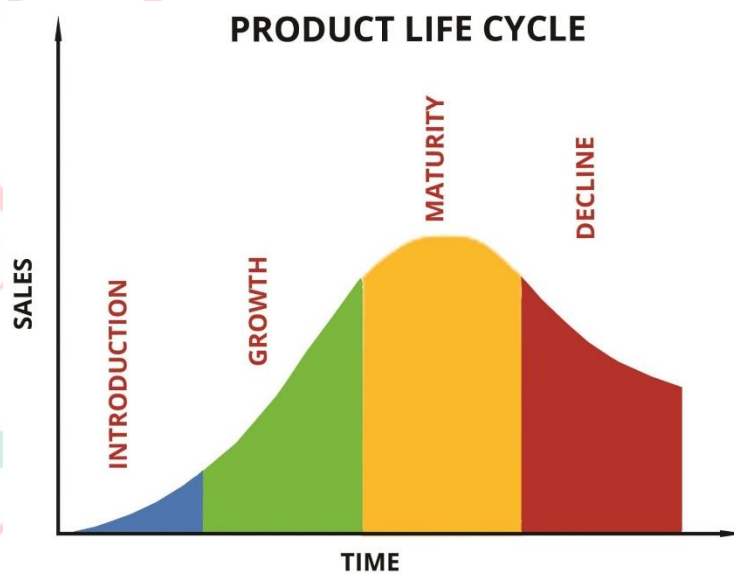
من اصرار دارم که به فردیت کارآفرین اشاره داشته باشم که کار هر بز نیست خرمن کوفتن، گاو نر می خواهد و مرد کهن. ما باید به بلوغ سازمانمان نگاه ویژه داشته باشیم. چه کسی می خواهد با بزرگ کار کند؟ چه کسی مدعی حضور در بازارهای بزرگ است؟ آیا خود من بزرگ فکر می کنم؟ از شرایط لازم برخوردار هستیم؟ زمانی می توانم با بازار بزرگی که انتخاب کردم کار کنم و آن **segment**ی را که انتخاب کردم **target** کنم و محصولم را **marketing** کنم که خودم هم بالغ باشم. آیا من برای حضور در بازارهای بین الملل آماده هستم؟

بلوغ با سن ارزیابی نمی شود، **Maturity is not measured by age. It is an attitude gradually built by knowledge based experience.** دنیا در حال تغییر است. خریدار به دنبال تغییر است. بخواهیم یا نخواهیم مصرف کنندگان ما نگاهشان در بازار در حال تغییر است. از بعد کیفیت، مطلوبیت، نگاه مصرف کننده، هر روز خریداران ما به دنبال مسائل تازه تری هستند. من کارآفرین، من صادرکننده باید به دنبال **knowledge based experience** باشیم که به تدریج ساخته می شود. قرار نیست از همان گام اول بگوئیم تمام تجاری که در رابطه با محصول خودمان یا در رابطه با خدمات خودمان به دلیل این که می خواهیم برای مشتری خود ارزشی ایجاد کنیم، از همان ابتدا داریم؛ که قطعاً نداریم. بلوغ، یک نگرش است و به تدریج ساخته می شود بر اساس تجارب دانش بنیان. اگر من بالغم،

اگر من مدعی بلوغ هستم باید بتوانم تفکرات و تجربیات خودم را در اختیار بازار هدف بگذارم پس به طور کلی، هر آن چه را که داریم انجام می دهیم باید مرتب رصد کنیم و این، نشان از بلوغ سازمان است.

من زمانی به معنای واقعی، صادرکننده هستم و بنایی ماندگار، از خود برای نسلهای بعد، بر جای خواهم گذاشت، که جز "مسیر بازاریابی" که ابتدایی ترین ابزار صادرات است، تمرکزی هوشمندانه بر ۳ ستون دیگر بنای صادرات نوین برای فتح بازارهای هدف جهانی نیز داشته باشم: تحقیق و توسعه نوین، بازاریاسنجی و سپس بازاریاسازی، صنایع تبدیلی و مکمل پس بلوغ سازمان من، یعنی من باشم و نباشم، سازمان من به حیات خودش ادامه خواهد داد، سازمانی که میراث تلاشهای خستگی ناپذیر و تصمیمات هوشمندانه امروز من است و این بلوغ فقط زمانی محقق خواهد شد که هم زمان به بازاریابی نوین، تحقیق و توسعه نوین، بازاریاسنجی و بازاریاسازی و در ادامه به صنایع تبدیلی و مکمل جهت ایجاد ارزش افزوده ای متفاوت در همان صنعت خودم و برای حفظ صنعت خودم، عنایت ویژه ای داشته باشم.

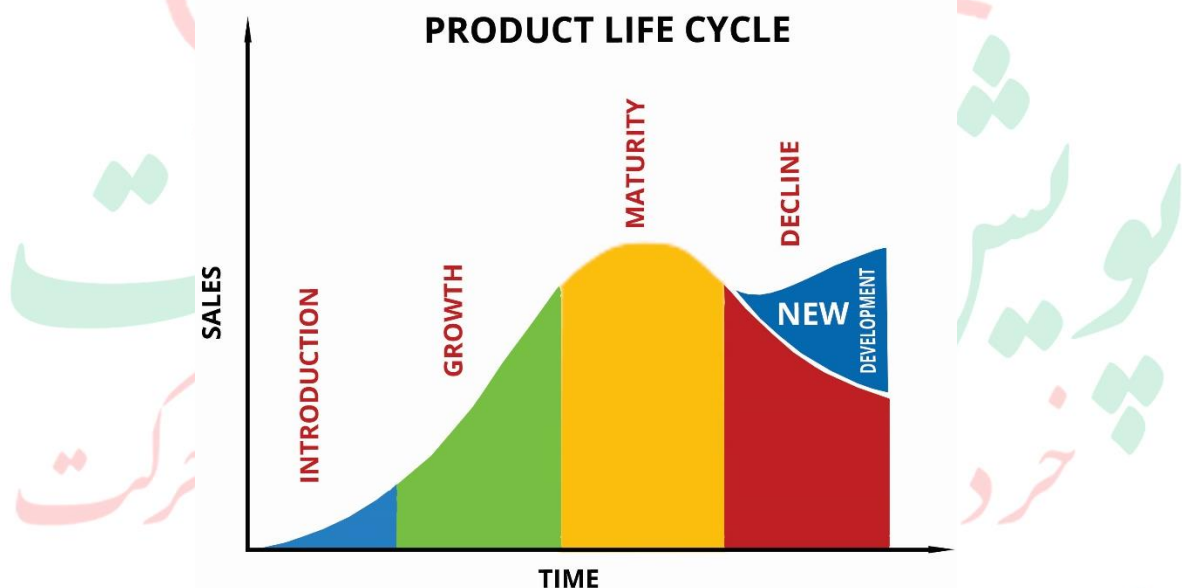
چرخه عمر محصول



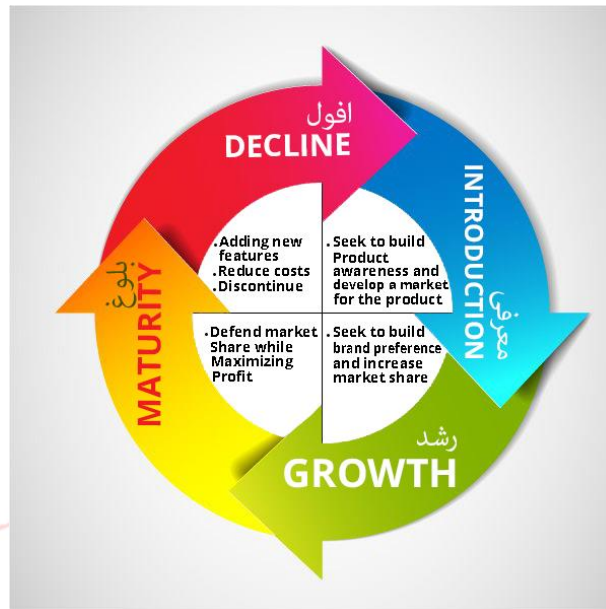
در سال ۱۹۹۵ چرخه عمر محصول Product life Cycle معرفی شد. Introduction, Growth, Maturity, Decline. در این درگاه که گه گه گه و گه که شود ناگه، مشو غره به امروزت که از فردا نهی آگه. این شعر دقیقا معنای چرخه تولید عمر محصول است. چرخه عمر محصول از معرفی شروع می شود، محصولی را وارد بازار می کنیم، هزینه آن را پرداخت کرده ایم، تبلیغات آن را انجام داده ایم، R&D داشته ایم، با کلی هزینه ثابت و متغیر، محصول به بازار معرفی می شود تا بتوانیم فروشمان را افزایش دهیم، در رشد و برندینگ و تبلیغات، سعی و تلاش می کنیم به بهترین جایگاه برسیم، غافل از این که افولی در راه است. بزرگترین مشکل ما این است که ما بر روی کالای خودمان می ایستیم. این کالا را پدربزرگ من صادر کرده موفق بوده، پدر من هم صادر کرده موفق بوده اما آیا من هم باید همان کالا را صادر کنم؟ متأسفانه این تفکر در جامعه ما رواج دارد در صورتی که آن محصول دیگر در بازار ارزشی ندارد. آن چه که صادرات ما را تحت تأثیر قرار داده، جز خدمات فنی مهندسی، عمدتا این است که ما آن چه را داریم می خواهیم بفروشیم. فرض کنیم که ما یک محصول را خلق کرده ایم، هزینه های آن را هم پرداخت کرده ایم، در بازار تبلیغ و برندسازی می کنیم اما باید بدانیم که رقبای ما بیدارند و زنده، آن ها بهتر از ما می توانند این کار را انجام دهند به این دلیل که آزمون و خطاها را ما انجام داده ایم. نمودار سود هم مانند نمودار چرخه عمر محصول است و ما سود مثبت را در زمان رشد است که می توانیم نشان دهیم ولی رقبای تو از همان ابتدا سود کسب می کنند چراکه با هزینه و قیمت کمتر، با بسته بندی بهتر و با انجام بازاریاسنجی آن را ارائه می کنند. خلق بازار را ما انجام می دهیم اما رقبای ما نیاز بازار را تشخیص می دهند. در این صورت یک نفر می شود رهبر بازار که هزینه ها را انجام می دهد و دیگری می شود مقلد، در بازارهای تولیدی و صادراتی، مقلد زیاد داریم و باید نگران آن ها باشیم. مثلا در بحث خشکبار، ما پسته داشتیم و کس دیگری نداشت اما آمریکا و ترکیه این کار را شروع کردند، سال ۱۳۵۵ ترکیه حتی کشمش هم نداشت اما امروز ترکیه صادرکننده کشمش است.

در این نمودار می بینید که همان چرخه عمر محصول است که در نهایت به افول رسیده اما در این قسمت، محصول جدید، Introduction جدید، توسعه جدید، تفکر جدید پیش می آید و این است که بازار را حفظ می کند. این مسئله است که شرکت را حفظ می کند و من مدیر یک مجموعه را به عنوان یک کارآفرین خطاب می کند. کارآفرینی، تک محصولی نیست. کارآفرینی که امروزش با ماه آینده اش و با سال آینده اش یکی است، کارآفرین نیست و تنها ادعای کارآفرینی دارد. من می دانم که به افول می رسم و باید بدانم که عمر محصولم فردا یا سال آینده تمام می شود چراکه رقیب، ما را دنبال می کند، چراکه نیاز بازار هدف تغییر می کند، چراکه رنگ بازار هدف عوض می شود، چراکه شأن بازار هدف عوض می شود و من همان زمان که می خواهیم به افول برسیم، محصول جدیدم را در بازار معرفی می کنم. ما زنده ایم به دلیل تغییرات، تغییرات در خودم، سازمانم و محصولم، این جا است که بحث خلاقیت و نوآوری مطرح می شود و خلاقیت هم حتما نباید یک محصول جدید باشد بلکه می تواند یک سرویس جدید باشد.

اگر در رابطه با New Development صحبت می کنیم صرفا به این فکر نمی کنیم که من باید محصول جدید بدهم، من می توانم محصول خودم را به یک شکل جدید بدهم یا خدمات خودم را تغییر دهم. به عنوان مثال، اپل، آیفون چهار تولید می کند، دیگران تقلید می کنند، آیفون ۵ را تولید می کند و امروز می بینیم که سالی دو مدل می دهد چراکه دست رقیب را خوانده، دست مصرف کننده را خوانده و به دنبال این است که بداند مصرف کننده سال آینده چه می خواهد.



اگر چرخه عمر محصول را متوجه شدیم، بقیه اتفاقات را هم متوجه می شویم. در زمانی که Introduction انجام می شود تمرکز بر تولید محصول است. محصول در بازار معرفی می شود و تلاش، برای آگاهی دادن به جامعه هدف و توسعه بازار هدف محصول است. در این موضوع، لزوما شرکت ها نباید نوپا باشند، شرکت قدیمی است اما می خواهد محصول جدیدی را وارد بازار کند. برای افزایش سهم بازار، تبلیغات می کنیم، در نمایشگاه و رسانه های ملی حضور پیدا می کنیم تا بعد از رشد به بلوغ برسیم. در بلوغ باید از سهم بازار خود دفاع کنیم و تلاش کنیم تا سود را حداکثر کنیم. اما بعد از این مرحله است که به افول می رسیم و من از الان باید بدانم زمانی که محصولم به افول رسید، Discontinue، دیگر ادامه ندهم بلکه Adding New Features، محصول و تفکر جدیدی را وارد بازار کنیم که در این مرحله مجددا Introduction انجام می شود پس این چرخه مرتب در حال انجام است.

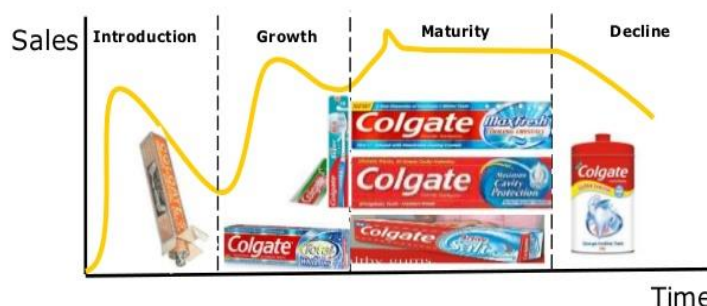


به طور مثال ما در بحث صادرات زعفران هنوز به بلوغ نرسیده ایم، آن که به بلوغ رسیده، اسپانیا است. شما چطور ادعا می کنید ما در صادرات زعفران به بلوغ رسیده ایم؟ مگر زعفران حتما باید به صورت زعفران صادر شود؟ می توان اکسیر زعفران یا چای زعفرانی صادر نمود و امروز نباید Bulk فروشی کرد. خائن، صادرکننده زعفرانی است که زعفران ایران را به صورت فله به اسپانیا صادر می کند که این، عین خیانت است. باید رقابت کنیم برای یک هزارم درصد سود به این دلیل که من، کانال اسپانیا را دارم؟ و آن ها هم طوری رفتار کنند که صادرکنندگان ما به جان هم بیفتند. باید نگاهمان را عوض کنیم تا بالغ شویم چراکه تلاش برای ایجاد تفاوت، رشد می آورد.

به عنوان مثال، برند Colgate زمانی شروع به تولید می کند، بسته بندی ساده ای هم دارد و در همان زمان معرفی محصول هم مشکل دارد به این دلیل که رقبا هم به بازار ورود می کنند پس در همان زمان Introduction هم افول دارد. بعد از آن است که تبلیغات می کند، بسته بندی را تغییر می دهد و آن را شکیل می کند و از رنگ های خاص استفاده می کند در نتیجه از رقبایش جلو می افتاد و Growth رخ می دهد اما رقیب، باز هم به دنبالش است و همان کار را تکرار می کند در نتیجه دوباره افول رخ می دهد اما می خواهد به بلوغ برسد در نتیجه تنوع ایجاد می کند، طعم ها را تغییر می دهد، Segment بندی می کند، دندان های حساس و ... در نتیجه به بلوغ خودش می رسد و وقتی می بیند رقبای خودش، همان اتفاق را تکرار می کنند کلا شکل را تغییر می دهد و خمیردندان جدیدی تولید می کند. برخی اساتید دانشگاه تصور می کنند این مرحله افول است و با تولید محصول جدید، افول ایجاد شده است در حالی که این محصول جدید است و در دوران Decline خود، دوباره از مرحله معرفی شروع می کند که می تواند موفق باشد یا نباشد، صرف معرفی محصول جدید، دلیل بر موفقیت نیست اما می بینیم که این برند با توجه به زمان و محور فروش، چه روندی را طی می کند. اگر در Introduction، فروش یک سالمان خوب بود و سال بعد کاهش پیدا کرد، فکر نکنیم به بلوغ رسیده ایم و بعد به افول رسیده ایم بلکه حتما باید بر محصول خود، تمرکز کنیم و تغییراتی در آن بدهیم. ما هنوز به بلوغ نرسیده ایم، ما هنوز بر روی روش های رشد کار نکرده ایم.

Product Life Cycle

Colgate



ما نمی توانیم منکر این واقعیت شویم که رقیب حق دارد دنبال ما باشد. بسیاری از کشورها و بسیاری از همکاران ما در داخل به دنبال این هستند که ببینند تو چه کرده ای و عین همان محصول را کپی برداری می کنند. شما آن خلاقیت و نوآوری و محصول خودتان را ثبت می کنید اما به محض اتفاق افتادن ثبت، محصول شما در کشوری تولید می شود که اصلاً قانون ثبت در آن معنایی ندارد. در این خصوص یک پیشنهاد مشخص وجود دارد: من اگر یک محصولی را ارائه می کنم، از همین امروز باید محصول بعدیم آماده باشد که اگر این محصول کپی شد، خودم محصول بعدی را ارائه کنم. ما باید یک سری مزایایی را برای محصول خودمان تعریف کنیم ولی از همان زمانی که یک نوآوری را وارد بازار می کنیم باید فکر کالاهای جایگزین خود در بازار باشیم مانند بنز که برای هر نوع سلیقه ای ماشین تولید می کنند و هیچ شرکتی توان تولید با این تنوع را ندارد.

به طور مثال ما برای اولین بار در دنیا بر روی محصول کشمش خود از عبارت RTU استفاده کردیم، به معنای **Ready To Use**، یعنی محصول همان زمان که وارد انبار خریدار می شود نیازی به تمیزی مجدد ندارد و می تواند به همان صورت در صنایع غذایی استفاده شود که این مسئله برای خیلی ها اتفاق نمی افتاد و ما برای محصولمان کاری کردیم که محصول **Ready To Use** است. اما اشتباه ما این بود که این نکته را در نمایشگاه **bold** کردیم و در روز چهارم نمایشگاه متوجه شدیم که بقیه رقبا هم همین کار را کرده اند اما برای پاسخ به این حرکت از قبل به آن فکر کرده بودیم و دو درجه کیفی **Double A** و **Triple A** را تعریف کرده بودیم که بستگی به پروسه کالا داشت بدین معنا که **Triple A means hand sorted, laser sorted, X ray scanned**. شما همیشه در بحث صادرات و بازاریابی داخلی و صادراتی باید به این برسید که قطع به یقین رصد می شویم.

بعد از همه این موارد باید به این سوال پاسخ دهیم که چگونه انجام دهیم؟ عمدتاً همه سوالات ما این است که چگونه انجام دهیم؟ اساسی ترین سوالی که مطرح می شود این است که تو چگونه انجام داده ای تا بدانم من چگونه انجام دهم؟ اما پاسخ من این است که شما قرار نیست کاری را که من انجام داده ام را انجام بدهید، دوره من هم تمام شده است. من در افول هستم، آیا می خواهی از افول خودم بگویم؟ اگر یک مجموعه ای هزاران سال هم قدمت داشته باشد امروز در **Introduction** است. خواهش می کنم نپرسید تو چه کرده ای، پرسید من چه باید بکنم؟

به عنوان مثال پسته ایران می رود آمریکا، می شود پسته آمریکایی، پسته کله قوچی بدون طعم که مانند چوب است اما آن را خوش طعم می کنند و یا اوکراین، روسیه و ترکیه روی گردوی ما سرمایه گذاری می کنند و عین آن را تولید می کنند اما آمریکا در مقابل، محصولی را فراوری می کند به نام **pecan**. محصولی شبیه گردوی ما اما وقتی می بیند بازار دنیا از گردو تأمین است، جنسی می زند به نام **pecan** که ضد سرطان است. می گوید گردو نخورید، گرم است و باعث آفت زدن دهان می شود در حالی که این گردو، خنک است و همان ویژگی های گردو را دارد و دنیا را با این حرف پر می کند که **difference between pecan and walnut**.

If you don't have a competitive advantage leave it and don't compete.

وقتی آمریکا می بیند روی بحث گردو نمی تواند رقابت کند، این بحث را کنار می گذارد و روی آن رقابت نمی کند اما یک محصولی را **new production, new strategy, new development** تولید می کند چراکه افول را حس می کند.

به عنوان مثال فرض کنیم محصولی را وارد بازار می کنیم و به دلایلی در فروش آن موفق نیستیم، در ابتدا فروشی تعریف می شود اما بعد از آن، فروش کم می شود و تصور می کنیم که چرخه عمر محصول ما تمام شده است. اما همیشه این گونه نیست. اگر با یک نوآوری و با یک اتفاق خوب، فروشی در بازار ایجاد شد و بعد از آن به هر دلیلی مانند ورود رقبا به بازار، فروش محصول ما کم شد نباید بگوییم عمر محصولمان به پایان رسید و محصول را فراموش کنیم. شاید باید کارهای دیگری روی این محصول انجام دهیم پس قطع به یقین فروش محصول نباید از زمانی که در بازار معرفی می شود به زمان رشد و به زمان بلوغ حتماً یک شیب صعودی داشته باشد، بلکه می تواند در تحولات خود، افت و خیزی هم داشته باشد و ما می توانیم با تغییرات کوچکی روی محصول، مجدداً همین محصول را به فروش زیاد برسانیم پس اگر قرار است هر ایده ای را به اجرا تبدیل کنیم، اگر قرار است هر اتفاقی را رقم بزنیم، شرط اول، خستگی ناپذیری است که البته خستگی ناپذیری با لجبازی تفاوت دارد. اگر بر مبنای **۴P** عمل کردیم، بر مبنای **۴A** عمل کردیم، محصول را وارد بازار کردیم و با مشکلات

و چالش‌هایی مواجه شدیم، حتماً روی طرحتان بایستید و مسیر و کار خود را زود عوض نکنید، شاید با یک سری تغییرات کوچک مجدداً بتوانیم آن ایده را مطرح کنیم.

اخلاق کسب و کار

مهم‌ترین مطلب در بحث سازمان بالغ، اخلاق کسب و کار **business ethics** است. از رقیب مان بد نگوییم. اگر می‌خواهیم با بزرگ کار کنیم، از رقیب مان بد نگوییم بلکه از **advantage**‌های خودمان و از مزایای خودمان صحبت کنیم. آیا من اخلاق کسب و کار دارم؟ آیا من به تعهدات خود وفادارم؟ آیا آن مطلبی را که تعهد می‌کنم انجام می‌دهم؟

مشتری خدمات می‌خواهد. مشتری فقط پول محصول را نمی‌دهد. زمانی که در قراردادهایتان می‌خواهید تحویل را مطرح کنید یک تلورانس زمانی را تعریف کنید و یک تلورانس وزنی را که من یک هفته بیشتر یا دو هفته بیشتر بر مبنای برنامه‌های حمل‌زمینی در نظر می‌گیرم اما در صورتی که نتوانم تعهداتم در مقابل مشتری را عمل کنم و مثلاً در حمل خود به مشکل برخورد، راه حل این است که به مشتری ایمیل بزنم و بگویم تو این بار را از بازار خودت تأمین کن و ما به تفاوت آن را من به عنوان خسارت پرداخت خواهیم کرد. این یعنی کار با بزرگ، یعنی بزرگ فکر کردن. نباید روش کار ما به این صورت باشد که هر زمان قیمت‌ها بالا رفت، دیگر تلفن‌ها را پاسخ ندهیم و هر وقت که قیمت‌ها پایین بود، مدام تماس بگیریم، باید بدانیم که مشتریان هم از این حرکت و رفتار ما اطلاع دارند.

بنابراین مگر می‌شود من وارد بازار هدف بشوم اما تعریفی از اخلاق کسب و کار برای خودم نداشته باشم. مگر می‌شود من وارد بازار هدف خودم بشوم و با یک قیمت خوب یک قرارداد با مشتری منعقد می‌کنم اما با اندکی تغییر در بازار مبدأ یا مقصد، قیمت‌ها جابجا می‌شود و قرارداد زیر سوال می‌رود! که البته این مسئله از طرف خریداران هم هست. وقتی قیمت در بازار پایین می‌آید، متأسفانه برخی از مشتریان نابالغ هم دبه می‌کنند اما یکی از مزایای کار با بزرگان این است که بزرگ، دبه نمی‌کند. قرارداد را منعقد کرده و اگر بخواهد تغییراتی در قرارداد بدهد، در قرارداد بعدی در نظر می‌گیرد. آنچه مورد نیاز جامعه ما هست اخلاق کسب و کار **business ethic** است که باید روی آن کار کنیم. اگر صحبت از **business ethic** می‌شود به این معنا است که ما باید همواره خودمان را آماده حل معضلات و مشکلاتی که بر سر راه کارآفرینی مان ایجاد می‌شود کنیم از جمله دبه کردن خریدار، گاهی تغییر موضعی که مجبوریم داشته باشیم، تحمل رقیب و گاهی هم تحمل نقاط ضعف خودمان.

به عنوان مثال بنگاه A که سالیان سال است شیفته صادرات بوده و هست بالاخره با زحمات بسیار موفق به تولید محصولی قابل صادرات به بازارهایی بزرگ چون روسیه می‌گردد و در تکاپوی یافتن بازار صادراتی، به هر دری می‌زند و در همان ماه‌های اول، بالاخره با بنگاه B که توانمندی صادرات به روسیه را دارد آشنا می‌گردد، هر دو بسیار خوب، بسیار توانمند، هوشمند و پرتلاش. روی محصولی خاص، به قیمتی خاص، در زمانی مناسب باهم به توافق و سپس به عقد قرارداد می‌رسند. یک نکته بسیار مهم: **تجارت حلال یعنی در زمان عقد قرارداد، ۴ محور بین طرفین معامله با حضور ۲ شاهد، مشخص، معین و شفاف گردد: کالای موجود، قیمت مشخص، نحوه پرداخت مشخص، زمان تحویل مشخص؛ که نبود یا عدم شفافیت هر یک، سبب می‌شود معامله حلال نبوده و از برکت خارج شود ... بحث فقهی نمی‌کنم، احترام به این ۴ محور، اصل در تجارت است.**

قرار این ۲ بنگاه چنین بود که کالا می‌بایست، با کیفیتی مشخص، در بسته بندی مشخص و ظرف مدتی مشخص، تهیه، تولید و تحویل می‌گردید و هر دو خوشحال برای ایجاد چنین شبکه جذابی با محوریت صادرات و بر هیمن مبنای بنگاه B قراردادی را با مشتری قدیمی روسی خود که سالیان سال است کالاهای دیگری از ایشان خریداری می‌نماید، امضاء کرده و متعهد به تحویل به موقع بر مبنای SPECIFICATION یا مشخصه کالایی مشخص، می‌گردد که متأسفانه کالا در زمان معین آماده نشد. در وسط معامله، قیمت پیشنهادی فروشنده تغییر کرد و پس از یک تأخیر طولانی، ۲ کیفیت مختلف در ۲ حمل با فاصله ای طولانی تحویل بنگاه B می‌گردد، بنگاه A در زمان تحویل بخش اول چک یک ماهه بخش اول را می‌گیرد ولی زمانی که بخش دوم محموله با تأخیر آماده می‌شود، سر رسید چک بخش اول است و بنگاه B از پاس کردن چک امتناع می‌ورزد. بخش دوم محموله با کیفیتی متفاوت تر تحویل بنگاه B می‌گردد و حال بنگاه B که قصد صادرات دارد و با تأخیر طولانی مواجه شده است، از طرف خریدار نهایی تحت فشار آزمایش کیفی قرار می‌گیرد و فوراً کالا را جهت نمونه برداری برای

ارسال به آزمایشگاه آماده می کند و متاسفانه پاسخ آزمایش، مورد انتظار نیست. کالا موجود و چک ها در اختیار بنگاه A و بنگاه B از پاس کردن چک ها به بهانه عدم تطابق کالا با استانداردهای خریدار خودداری می ورزد و...

هر ۲ خوب ولی متاسفانه هدف غائی حاصل نشد. مشکل از کجا نشأت گرفت؟ آیا هر دو از ابتدا می دانستند که این داستان به سرانجام خوبی نخواهد رسید؟ ای کاش هر دو بزرگوار در همان ابتدا به توافقی عالمانه بر مشخصه فنی کالای مورد معامله می رسیدند و آن را ضمیمه قرارداد می کردند. ای کاش به مانند ۲ غریبه معامله کنیم و دوستی ها و تعارفات را برای پایان شاد و موفقیت آمیز معامله بگذاریم. ای کاش با مطالعه بیشتر ولی سریع، شروط و درخواست های خود را از همان ابتدا به تأمین کنندگان خود تفهیم نماییم. ای کاش در قراردادهایمان همواره یک حکم مرضی الطرفین انتخاب کنیم تا در موقع لزوم قضاوت کند. ای کاش هر ۲ بنگاه، موردی نگاه نمی کردند و حتی با ضرر، کار را ادامه می دادند. حق با هر طرف است باشد، متضرر می شویم ولی حلقه تأمین برای بنگاه B و خریدار برای بنگاه A، باید حفظ می شد و با این حال ظرفیت بنگاه B در حضوری متفاوت، بازار بزرگ روسیه را برای چرخش چرخ های کارخانه بنگاه A مورد ارزیابی قرار می داد و با این روش بنگاه A برای خود اعتبار می ساخت و در ادامه با حضورش در یک بازار بزرگ، رشد و شکوفایی مجموعه خود را رقم می زد.

فرصت ها چون ابر در گذرند و بسیار محدود... هر حلقه ای از زنجیره ارزش باید به این بلوغ برسد که در نهایت، این رضایت حلقه بعدی است که به حیات اقتصادی ارزش آفرین او کمک شایانی خواهد نمود. آنچه در فعالیت صادراتی یک اصل انکارناپذیر است، اعتبارسازی است که یک شبه به دست نمی آید، زمان می طلبد و اما نکته صادراتی: یک صادرکننده هوشمند، از نقطه شروع فعالیت، صادرکننده نبوده، فقط در ریل و مسیر صحیح قرار گرفته و همواره تلاش برای کسب و حفظ اعتبار خود می نماید. اعتبار خدادادی نیست، کاملاً اکتسابی است...

صادرات منصفانه

وقتی می گوئیم وظیفه صادرکننده، تأمین ارز مورد نیاز واردکننده کالای اساسی است یعنی من هم باید حواسم جمع باشد که ارزی را که تحصیل می کنم هر جایی خرج نکنم که این مسائل هم نیاز به آموزش دارد. حق نداریم ارز خود را برای واردات کالاهای قاچاق و کالاهای لوکس هزینه کنیم و این ها تعهداتی است که ما باید بدهیم. پس وقتی صحبت از صادرات می کنیم، منظورمان صادرات منصفانه است. هر صادراتی صادرات نیست. زمانی که Business plan خود را می نویسد باید تمرکزتان بر صادرات منصفانه باشد. این که سرمایه های کشورم را به راحتی در اختیار خارجی ها بگذارم هنر نیست. قرار نیست سرمایه های کشورمان را نابود کنیم. زمانی به سراغ مازاد مصرف داخلی می رویم اما بیش از آن این است که بر صادرات کالاهایی با ارزش افزوده بالاتر تمرکز کنیم. اگر از صادرات صحبت می کنیم از صادرات منصفانه صحبت می کنیم. صادرات منصفانه یعنی صادرات کالا و خدمات مازاد نیاز ملی، یعنی محصولی را که کشورم مورد نیازش است و آن را مصرف می کند صادر نمی کنم و این هم برکاتی دارد چراکه ما مازاد نیاز ملی خود را صادر می کنیم و صادرات منصفانه یعنی عدم صادرات کالاهای اساسی. پس ما از صادرات منصفانه صحبت می کنیم نه هر صادراتی.

تجارت منصفانه یا FAIR TRADE کلیدواژه ای از ترکیب "احساس، انصاف و انسانیت" که این ۳ ویژگی در نهاد بشر نهفته است و در یک کلام، ترکیب آن، دلیل تمایزی است برای انسانهای خوب روزگار و البته امروزه به شکل یک جنبش اجتماعی فرهنگی سازمان یافته با رویکردی بازارمحور با تمرکز بر توسعه پایدار و با هدف کمک به ثبات اقتصادی تولیدکنندگان کشورهای جهان سوم و در حال توسعه برای ایجاد بستری امن برای داد و ستد عادلانه تر درآمده است. شاید تعریف ساده این جنبش این باشد که کشورهای ثروتمند حق ندارند به بهانه ثروت، کشورهای فقیر را استثمار نمایند و کارگران آن ها را وادار به کار در شرایط غیر متعارف انسانی کنند.

جنبش "تجارت منصفانه" بر این اعتقاد است که باید قیمت گذاری بر محصول و خدمات تولیدکنندگان کالا و خدمات کشورهای در حال توسعه به نحوی منصفانه صورت پذیرد تا آنها نیز استانداردهای بالاتری برای پرسنل، کارگران، جامعه و همچنین محیط زیست پیرامون خود پدید آورند و بیشترین تمرکز بر روی صادرات کالاهای اساسی از کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته است که هر ساله با رشدی چشم گیر، فضای کسب و کار بین الملل را تحت تأثیر اهداف انسان دوستانه خود قرار داده و در سال ۲۰۱۷ سهمی بالغ بر ۱۰۰ میلیارد دلار از تجارت جهانی را به خود اختصاص داده است.

تفکر تجارت منصفانه، FAIR TRADE از اتحاد خودجوش جنبش‌های فرهنگی اجتماعی در اواسط قرن بیستم پس از پایان جنگ جهانی دوم شکل گرفت ولی با نگاهی گذرا بر تاریخ بشریت، در می‌یابیم که این تفکر در تمامی ادیان الهی علی‌الخصوص اسلام و مسیحیت، بوده و ریشه در نهاد، سرشت و جوهر پاک انسانهایی دارد که تعریفی متفاوت از انسانیت و منش انسانی را رقم زده‌اند و در فضای تجارت جهانی، حمایت تولیدکنندگان از این جنبش انسان دوستانه، تعریف متفاوتی از زنجیره تأمین را رقم زده و بسیاری از واردکنندگان و صنایع، صرفاً خرید خود را منوط به حمایت از این جنبش نموده‌اند.

اصول ده‌گانه سازمان تجارت منصفانه جهانی (World Fair Trade Organization) WFTO عبارتند از:

- اصل اول: فرصت‌سازی برای تولیدکنندگان کم‌درآمد

که تمرکز بر کاهش فقر از طریق تجارت در فضای ملی و بین‌الملل دارد، بدین صورت که مجموعه‌های عضو تجارت منصفانه جهانی، از تولیدکنندگان کم‌درآمد حمایت کرده و تمرکز بر توانمندسازی آنها برای گذار از درآمد نامطمئن و فقر دارند تا به خودکفایی و ثروت رسیده و از برکات آن حلقه‌های پایین دستی خود را سیراب سازند.

- اصل دوم: انجام تجارت منصفانه

اعضا با در نظر گرفتن شرایط اجتماعی، اقتصادی و محیط‌زیستی تولیدکنندگان کوچک و آسیب‌پذیر، به تجارت پرداخته و در پی کسب سود بیشتر نیستند. پایبندی به تعهدات از خصوصیات اعضا می‌باشد. خریداران عضو تجارت منصفانه، با تشخیص صحیح و عادلانه شرایط مالی تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان کم‌درآمد، شرایط بهتری از نحوه پرداخت، payment term را تعریف و در اغلب موارد با پیش‌پرداخت‌های بدون بهره و یا بسیار کم بهره، حامی تأمین‌کنندگان خود هستند و قطعاً زنجیره‌وار هنگامی که این تأمین‌کنندگان از خریداران خود پیش‌پرداختی دریافت می‌کنند، آنها نیز متعهد هستند که این پرداختها برای تولیدکنندگانی کارسازی شود که محصولات تجارت منصفانه تولید می‌نمایند.

در این فضای کسب و کار تعاملی، خریداران پیش از عقد و یا فسخ قرارداد و یا درخواست‌ها به تأمین‌کنندگان خود مشاوره صحیح می‌دهند تا در فراز و نشیبهای بازار نه فقط حامی هم، بلکه منفعتی منطقی برای هر دو بر پایه یگانگی، اعتماد و احترام متقابل رقم خورده و طرفین از برکات این سفره پهن برخوردار باشند که در نهایت به ارتقا و رشد تجارت منصفانه می‌انجامد.

سازمان عضو متعهد است تا با شرکای تجاری خود ارتباط موثری برقرار کرده و آرامش تأمین‌کننده را از حیث وفاداری تأمین و با ابزاری چون تلاش برای افزایش حجم مبادلات، ایجاد ارزش و تنوع محصولات، برای تأمین‌کنندگان خود سودآفرینی نمایند و اعضای پایبند به این جنبش، هویت فرهنگی، اقلیمی و مهارت‌های سنتی تولیدکنندگان کوچک را نه فقط به رسمیت شناخته، بلکه ارتقا داده و مورد حمایت قرار می‌دهند.

- اصل سوم: شفافیت و پاسخگویی.

مجموعه‌ها و سازمان‌های عضو عملاً در مدیریت و روابط تجاری خود شفاف عمل کرده و در برابر تمامی ذی‌نفعان stakeholders خود پاسخگو هستند و در فرآیند تصمیم‌گیری، برای همکاری بیشتر کارکنان، اعضا و تولیدکنندگان و حلقه‌های پیشین خود، روشی مناسب و تعاملی را در پیش می‌گیرند. آنها تضمین می‌کنند که اطلاعات مورد نیاز برای تمامی طرفها و شرکای تجاری در تمامی سطوح فراهم و کانال‌های ارتباطی در تمامی سطوح زنجیره تولید قابل دسترس، به روز و شفاف است.

- اصل چهارم: پرداخت قیمت منصفانه

پرداخت منصفانه پرداختی است که با توافق دو جانبه از طریق گفتگو و تعامل صورت پذیرفته که قطعاً باید مورد قبول بازار و یا به عبارتی بازارمحور باشد تا خریدار منصف و حامی نیز سودی منصفانه داشته و متضرر نشود. پرداخت منصفانه به معنی تأمین دستمزد قابل قبول اجتماعی (در بافت محلی) که توسط خود تولیدکنندگان به صورتی منصفانه در نظر گرفته شده و رعایت اصل برابری پرداخت به ازای کار

مساوی برای زن و مرد است. سازمان‌های تجارت منصفانه و سازمان‌های واردکننده کالا، برای اینکه تولیدکنندگان بتوانند قیمت‌گذاری منصفانه‌ای داشته باشند، متناسب با نیاز آنها از ایجاد مراکز توانمندسازی (Capacity Building) پشتیبانی می‌کنند.

- اصل پنجم: اطمینان از شرایط کار خوب

ایجاد، تأمین و حفظ یک محیط کار ایمن، آرام، ارزش محور و سلامت، برای کارکنان در تمامی سطوح، از الزامات سازمان تجارت منصفانه است و حداقل‌ها را در قوانین کار ملی/محلی و پیمان‌های سازمان جهانی کار (ILO) مربوط به ایمنی و بهداشت می‌داند. در این سازمان‌ها ساعت کار و شرایط استخدام کارکنان، اعضا و کسانی که در خانه دورکاری می‌کنند، مطابق قوانین کار ملی محلی و پیمان‌های سازمان جهانی کار (ILO) است.

سازمان تجارت منصفانه از شرایط ایمنی و قوانین روز بهداشت جهانی آگاه بوده و پیوسته، اصرار بر افزایش آگاهی در مورد رعایت ایمنی، آرامش و بهداشت و بهبود آن در زیر مجموعه‌های پیرو دارد و بر این باور است که رعایت این اقدامات، سبب امنیت شغلی و آرامش و در نهایت تربیت نیروی وفادار بنگاه می‌گردد.

خلق ارزش

به چه دلیل می‌خواهیم که با بزرگان کار کنیم؟ هدف بلوغ صادراتی من چیست؟ خلق ثروت wealth. شخصی که برای اولین بار در نمایشگاه غرفه گرفته، طبیعتاً مشتریان کمی به سمتش هجوم می‌برند یا به سمت آن می‌روند، گام‌های اول را برای رسیدن به چه هدفی انجام می‌دهیم؟ قبل از خلق ثروت نیاز به خلق اعتبار داریم. کسانی که تازه پا در یک بازار و کارآفرینی گذاشته‌اند و می‌خواهند به سمت آن حرکت کنند، نیاز به خلق اعتبار credit دارند.

زمانی که صحبت از خلق ثروت می‌شود، ارزش‌داری‌ها مطرح می‌شود، نگاه مادی داریم و می‌سنجیم، صحبت از پول و درآمد است اما زمانی که صحبت از اعتبار است، صحبت از ارزش معنوی است. خیلی‌ها ثروت دارند و یک کارآفرینی را ایجاد می‌کنند ولی برای آن که بتوانند خودشان را در بازار معرفی کنند به دنبال اعتبار می‌گردند. پس اعتبار می‌تواند به‌داری‌های ما ارزش دهد. اگر ثروت داشته باشیم اما اعتبار نداشته باشیم هیچ ارزشی ندارد و هیچ کس با ما طرف قرارداد نمی‌شود.

روش خلق ثروت، روش تولید ثروت، روش خلق اعتبار، خلق ارزش برای جامعه هدف است. فقط زمانی ارتباط میان تأمین‌کننده و خریدار، ارتباط میان حلقه‌های مختلف زنجیره تأمین شکل می‌گیرد که حلقه بعدی، یک ارزشی برایش خلق شود تا به آن اعتبار و ارتباط و ثروت، توجه کند. تا زمانی که ما برای بازارهای هدفمان ارزشی ایجاد نکنیم، قطع به یقین ارتباطی هم برقرار نمی‌شود. پس شما باید برای مشتری خلق ارزش کنید، اگر کسی می‌خواهد رقیب دیگران باشد باید یک مزیت رقابتی ایجاد کند. شاید من امروز در تأمین نیاز مشتری چابک نباشم، شما می‌توانید در labeling مطابق نیاز مشتری، چابک باشید و این می‌شود محور ایجاد اعتماد، یا دعوت از مشتری برای سفر به ایران برای مشاهده ظرفیت‌ها و توانمندی‌های شما می‌تواند ایجاد اعتماد کند.

اما ارزش چگونه تعریف می‌شود؟ همواره از منظر خریدار است. به آن حس خوبی که در خریدار نسبت به مصرف محصولات ما، خدمات ما یا کالای ما به وجود می‌آید خلق مطلوبیت و ارزش می‌گویند. ارزش را می‌توان به چهار شکل ایجاد کرد. ارزش کاربردی، ارزش پولی، ارزش روانی و ارزش اجتماعی. ارزش کاربردی به معنای فعالیتی است که ما انجام می‌دهیم برای آن که راه حلی را برای خریدار ایجاد کنیم یا مشکلی را از خریدار حل کنیم. ارزش پولی، ارزش مادی آن خدماتی است که توسط یک خریدار آمادگی پرداختش وجود دارد. خریدار نیاز دارد، شما هم محصول را به او ارائه می‌کنید و می‌داند که با مصرف محصول شما نیازش مرتفع می‌شود و می‌گوید ارزش محصول شما فلان مقدار است که ما به آن ارزش پولی می‌گوییم. منظور از ارزش روانی، حس خوشایندی و حس رضایتمندی و مطلوبیت است. من از مصرف محصول ایرانی حس خوبی دارم و خوشحال هستم که به آن ارزش روانی می‌گویند و در نهایت ارزش اجتماعی؛ مسائلی مانند Sponsorship، ارتباطی که میان تولیدکننده و مصرف‌کننده در فضای تعاملی در اجتماع به وجود می‌آید ارزش اجتماعی می‌گویند. اگر ما می‌خواهیم برای خریدارمان تولید ارزش کنیم باید قطعاً به چهار محور توجه خاص داشته باشیم: ارزش کاربردی محصولمان، ارزش پولی محصول، ارزش روانی محصول و ارزش اجتماعی آن. به عنوان مثال برند Nike با شعار تبلیغاتی Just Do It، در ارتباط با ارزش کاربردی

آن هر کس دنبال کفش خوب می‌گردد می‌تواند از آن استفاده کند. با استفاده از محصولات نایک، مشکلات مصرف‌کننده حل می‌شود اما ارزش پولی آن خیلی زیاد است که با این وجود خیلی از مشتریان حاضر هستند هزینه را بپردازند. البته باید بدانید که کفش‌های نایک در کشور ویتنام تولید می‌شود و ویتنام هم دومین کشور بزرگ تولیدکننده کفش در دنیا است. کشور ویتنام که خودش واردکننده مواد اولیه از کشور ما است، صادراتی برابر با ۱۴.۷ میلیارد دلار فقط از کفش ورزشی درآمد دارد و متأسفانه کل صادرات غیرنفتی ما ۱۰ میلیارد دلار هم نیست. با توجه به آن که ما عضو WTO نیستیم و من شخصا موافق عضویت در آن نیستم، عوارضی هم برای واردات کالای خود می‌پردازد، پس مواد اولیه را وارد می‌کند، عوارض هم می‌پردازد و ما جنس ویتنام را با قیمت بالایی وارد می‌کنیم. پس ارزش پولی آن تعریف دارد که ما حاضریم مقدار زیادی برای آن بپردازیم و به این فکر نمی‌کنیم که شاید این محصول را ما نیاز نداشته باشیم. ارزش روانی آن در دنیا مرتبط با حس خوشایندی و حس مطلوبیت است اما آیا پس از اتفاقی که در خصوص اعمال محدودیت برای تیم ملی ایران گذاشت، در داخل هم ارزش روانی آن حفظ شده و تغییری نکرده است؟ پس زمانی که می‌خواهیم به ارزش‌ها نگاه کنیم باید ارزش روانی را مورد توجه قرار دهیم که باید بگوییم تا زمانی که این برند از ملت ایران معذرت خواهی نکرده باشد، اگر یک ایرانی این برند را استفاده کند و آن را تبلیغ کند، خیانت به جامعه ایران است. اگر ما می‌خواهیم به سمت تولید برویم باید ارزش‌های مختلف را برای خریدارمان تعریف کنیم. چه ارزشی را می‌خواهیم به خریدار خودمان منتقل کنیم.

ارزش یکی از مفاهیم پایه‌ای است و تجارت به معنای میزان قیمتی است که مشتری مایل است در ازای محصول یا خدمات شرکت بپردازد. مطالعات نشان داده است که مغز ما همیشه به دنبال فیلتر اطلاعات بر اساس بالاترین ارزشی است که در ذهن ما وجود دارد پس اگر ما در خودمان، ارزشی را پیدا نکردیم، با هیچ استراتژی‌ای نمی‌توانیم به هدفی برسیم. در این خصوص، زنجیره ارزش، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط و وابسته در مورد یک محصول یا خدمت است که از مرحله ایده شروع و پس از طی مراحل مختلف تولید، به استقرار و خدمات پس از فروش ختم می‌شود و ارزش افزوده، مقدار ارزشی است که هر جزء در یک مرحله از ساخت به مرحله دیگر اضافه می‌کند.

در شروع یک کسب و کار، منحنی‌ای وجود دارد به نام منحنی لبخند که تشکیل شده از قسمت‌های مختلف فرایند یک کسب و کار است و یک ارائه‌گرافیکی از ارزش افزوده شده از مرحله شروع و تصمیم به ساخت شامل فعالیت‌های تحقیق و توسعه، برندسازی، طراحی تا تولید، توزیع، فروش و خدمات پس از فروش است و در آن نشان می‌دهد که کمترین ارزش افزوده در قسمتی است که تا کنون فکر می‌کردیم مهم‌ترین قسمت کار است یعنی ساخت و تولید. به طور مثال در شرکت Acer، بیشترین ارزش افزوده در خدمات و برندسازی است و یا در شرکت IBM نیز بیشترین ارزش افزوده در مرحله قبل و بعد از تولید است و یا به عنوان مثال دیگر به عنوان یک functional model در بحث غذایی، برند The Peaceful World بر اساس منحنی لبند تعریف شده است.

در بحث منحنی لبخند، ارزش افزوده added value، از پایین به بالا، در کالایی تحقق پیدا می‌کند که اتفاق مبارکی در آن رخ دهد یعنی در مرحله تحقیق و توسعه. ما در برند the peaceful world، سعی کردیم هزینه‌های مشترکمان را یکی کنیم، از جمله نمایشگاه، دبیرخانه، مشاوره‌های خارجی، R&D، طراحی‌های کاتالوگ و کارت ویزیت. آن چه که ما را موفق‌تر می‌کند، حرکت به سمت خدمات ویژه‌تر به خریدار نهایی است بدین معنا که از یک طرف، ارزش‌های خود را در تحقیق و توسعه تعریف نمودیم و از طرف دیگر با ایجاد تنوع کالایی در sales, logistic, customer care و از همه مهمتر Trace ability یعنی قابلیت ردیابی، ارزش ایجاد نمودیم. در دنیای امروز اگر فردی می‌خواهد در صنایع غذایی موفق باشد و ورود به بازار هدف پیدا کند باید حتماً قابلیت ردیابی خود را تعریف کند که اگر دندان شکسته یک مصرف‌کننده با سنگی که در محصول من است، آسیب ببیند، علاقه‌اش به خرید محصول هم آسیب می‌بیند که باید این ایراد را این‌گونه برطرف نمود که به مشتری می‌گوییم اگر زمانی، خطایی در محصول من دیدی، می‌توانی به سوپرمارکت، توزیع‌کننده، واردکننده، صادرکننده، تولیدکننده و مواد اولیه و خط تولید مراجعه کنی و ایراد کار را پیدا کنی و ما این قابلیت trace ability را در بالای منحنی لبخند تعریف کردیم.

بعد از بحث ارزش، باید بدانیم که سودآوری یک محصول چگونه ایجاد می‌شود؟ از طریق متقاعد شدن خریدار. اگر بتوانیم به نحوی صحیح و درست، خریدار خود را بابت ارزشی که می‌خواهیم ایجاد کنیم متقاعد کنیم، سود حاصل می‌شود. زمانی سود ساخته می‌شود که مشتری متقاعد شود به چه دلیل چنین پرداختی در ازای محصول من دارد. سودآوری، خروجی متقاعد شدن است که به این متقاعد شدن،

Corporate image و تصویر سازمان می گویند. یعنی تصویر سازمان انقدر قوی است که مشتری حاضر است پول بیشتری بپردازد اما از این مشتری خرید کند و سر قیمت با او چانه نمی زند. به عنوان مثال من می روم گواهی BRC می گیرم چون مشتری های من هم گواهی BRC دارند چون می خواهند در زنجیره تأمین به سوپرمارکت ها با گواهی BRC بدهند تا رضایت مشتری نهایی و مصرف کننده نهایی حاصل شود. پس وقتی من گواهی BRC داشته باشم قدرت مذاکره ام بالاتر است. من اگر تنی ۵۰ دلار گرانتز از دیگران می فروشم به این دلیل که است که من گواهی BRC دارم و هزینه هایم بیشتر است. وقتی در نمایشگاه کارت مشتری روی میزتان می آید، همان لحظه جستجویی در مورد مشتری کنید تا ببینید چه ویژگی هایی دارد، اگر دیدید گواهی BRC یا IFS دارد بدانید که او دنبال شما آمده چراکه جنس BRC دار می خواهد چراکه خودش سر سال می خواهد ممیزی شود و نیاز دارد که supplier های خودش را supplierهای BRC دار معرفی کند. پس سودآوری، خروجی متقاعد شدن، توجیه و اجبار خریدار است و خریدار است که به شما رجوع می کند.

وفاداری، خروجی ارزش درک شده خریدار است یعنی متمایز بودن. چگونه متمایز باشیم؟ از طریق خدمات ویژه، شهرت، اعتبار، انطباق سازمان با عوامل محیطی. وقتی مشتری از فروشگاه شما لباس تابستانه می خرد، آیا فکری هم برای لباس زمستانه او کرده اید؟ یا فقط می توانید همین یک مدل را تهیه کنید؟ اگر ما نیازمند خریدار وفاداریم، به انطباق سازمان مان با عوامل محیطی هم توجه داشته باشیم. پس وفاداری، خروجی ارزش درک شده خریدار است. وفاداری محصول متمایز بودن سازمان است. متمایز بودن، یعنی ارزش درک شده خریدار. سودآوری محصول Corporate Image است و وفاداری، محصول ارزش درک شده خریدار است. در سودآوری می گوئیم مصرف کننده از سازمان من چه در ذهن دارد و چه تصویری کشیده اما در وفاداری می گوئیم ما برای خریدارمان چه ارزشی را تعریف کرده ایم و او از آن میزان ارزشی که تعریف کرده ایم چه میزان توانسته درک کند.

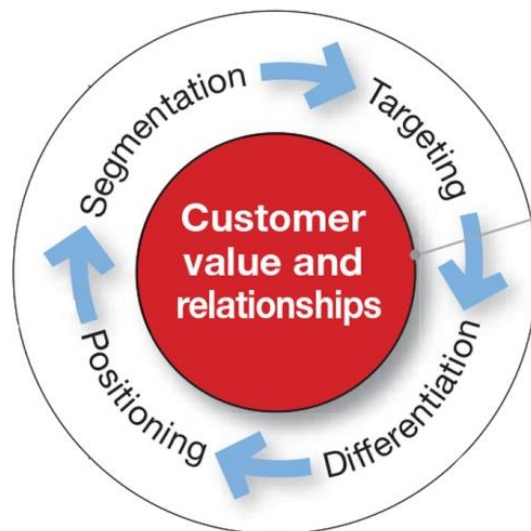
سوالی که پیش می آید این است که خلق ارزش، هدف است یا روش؟ برای شرکت های نوپا و شرکت هایی که تازه وارد بازار شده اند یا شرکت هایی که سال های سال است پول سازی می کنند اما هنوز به بلوغ سازمانی و نظارات خودشان نرسیده اند، خلق ارزش می شود هدف. اما برای برندها، خلق ارزش، یک روش است نه یک هدف. هدف غایی، کسب ثروت نیست، هدف، ایجاد ارزش است و تأثیری که بر خانواده، سازمان، جامعه، صنعت، نسل آینده و در نهایت جهان پیرامون خودمان خواهیم گذاشت که به این خلق ارزش یا زنجیره تأمین ارزش در چرخه زندگی می گوئیم.

Your ultimate goal is not wealth but to influence your family, organization, Industry, youth, society and the world as a whole... This is VALUE CREATION

برای رسیدن به هدف خلق ارزش باید تمرکز کنیم بر برنامه ریزی. عدم برنامه ریزی، برنامه ریزی برای عدم است. راکفلر می گوید زودتر از دیگران فهمیدم، زودتر از دیگران تصمیم سازی کردم و زودتر از دیگران عملیاتی کردم پس برنامه ریزی هم زمان می خواهد. در این خصوص آقای آلان لیکین، نویسنده امریکایی متولد ۱۹۳۸ می گوید **Failing to Program is Programing to Fail** که کتاب **How to control your time and your life** او، سه میلیون فروش داشته اما نگاه من با او تفاوت دارد. فرق است بین **Plan** و **Program**. **Plan**، نقطه ای است اما **program** مدت دار است. دنیای امروز، تجارت امروز، بازرگانی امروز، فرهنگ سازی امروز، حرکت امروز نیاز به **program** دارد نه **plan**. **plan** داخل **program** است. شما باید ببینید از کدام نقطه می خواهید به کدام نقطه برسید. کسب و حفظ، ما صرفاً نمی خواهیم حفظ کنیم. در **plan** کسب می کنیم و در **program** حفظ می کنیم. باید بدانیم که عدم برنامه ریزی، برنامه ریزی برای عدم است.

به طور کلی هدف ما خلق اعتبار یا ثروت است که بستگی به جایگاهمان در بازار دارد و روش ما خلق ارزش برای مشتری است اما چگونه؟ از طریق **Marketing Efforts** و تلاش های بازاریابی. همگی به دنبال این هستیم بدانیم چگونه باید تلاش های بازاریابی خودمان را تعریف کنیم. بازاریابی برای ایجاد ارتباط که به نوعی، نگاهمان به عنوان ابزار است و به نوعی نگاهمان به عنوان تلاش و روش است. وقتی می خواهیم از طریق خلق ارزش به هدفمان برسیم باید بدانیم از چه طریقی و با چه ابزاری به این هدف برسیم. پس این چگونگی رسیدن به هدف در **marketing efforts** به دو مسیر از چه طریقی و با چه ابزاری تقسیم می شود. برای رسیدن به این هدف از طریق **Doing Business with Large Company** عمل می کنیم یعنی از طریق انجام تجارت با بزرگان توسط خود من اما با چه ابزاری؟ هدف اصلی،

هسته اصلی، core اصلی در خریدار است. دنیا دنیا، میلیاردها میلیارد، هزاران هزار سرمایه گذاری اتفاق می افتاد برای این که بتوانیم ثروت سازی و خلق ثروت کنیم از طریق خریدار پس باید به Customer Value and Relationships توجه کنیم. هدف غایی ما هر آن چه که هست در ارزشی است که برای خریدار ایجاد می شود و روابطی که ما می توانیم با خریدار خودمان داشته باشیم. شخصی تولیدکننده است، شخصی ایده دارد و هنوز به تولید نرسیده، شخص دیگری کارآفرین است، هر کسی که هستیم در ابتدا باید نگاه جامعی بر بازار هدف داشته باشیم. به این دلیل که سرمایه خود را درگیر این مسئله می کنیم و باید بدانیم این سرمایه گذاری ای که دارد اتفاق می افتد، این اتفاقی را که قرار است رقم بزنیم، ایده ای را که در حال رقم زدن آن هستیم، قرار است به سمت چه هدفی برود. هر آن چه هستیم، هر که هستیم اول باید نگاهمان به جامعه هدف باشد. چه جامعه ای را می خواهیم درگیر کنیم که از بابت آن جامعه می خواهیم سرمایه ای را درگیر کنیم. برای رسیدن به این منظور می توانیم از یک ابزار، یک فرایند و یک رویکرد با عنوان STDP استفاده کنیم که کاملاً تعریف بازاریابی و بازاریابی است. Market segmentation بازارهایمان را تعریف کنیم، Market Targeting بازاری را که تعریف کرده ایم، به درستی هدف بگیریم، Market & Product Differentiation و بعد از آن Product positioning.



بلوغ کار تیمی

قرار نیست همه ما به یک اندازه برسیم و بعد در دنیا شروع به فعالیت کنیم. ما می توانیم با توان هایی اندک و با ظرفیت هایی کم، وقتی کنار هم قرار بگیریم، اتفاقات بزرگی را رقم بزنیم. مجموعه ها موظف هستند کم کم باهم merge شوند اگر می خواهند زنده بمانند. باید به هم بپیوندند. زمانی که ما بتوانیم در کنار هم کار کنیم چه مزایایی دارد؟ تا به حال به این فکر کرده اید که می توانیم دبیرخانه هایمان را یکی کنیم؟ در دنیا این اتفاق افتاده است. خیلی از شرکت های بزرگ یک دبیرخانه دارند، خیلی از شرکت های بزرگ یک IT Department دارند، خیلی از شرکت های بزرگ یک R&D برای کل مجموعه هایشان تعریف کرده اند. قرار نیست یک کارآفرین در هر بخشی سرمایه گذاری کند، اگر قرار باشد من همه کارها را خودم انجام دهم نه عمرم کفاف می دهد نه سرمایه ام. این اتفاق هم نیاز به بلوغ دارد مانند ایجاد یک مجموعه واحد در نمایشگاه های خارجی. این اتفاقات می تواند بیفتد و وقتی هزینه ها را مدیریت کنیم قطعاً می توانیم رقابتی تر باشیم. پس تجمیع توانمندی ها به صورت مستقل Teaming Up برای ایجاد زنجیره های ارزش برای کالا و خدمات صادراتی. هر کدام می توانیم یک اتفاق را رقم بزنیم و هر کدام می توانیم یک ایده را اجرایی کنیم. به عنوان مثال من اگر وارد بازار Tesco در کشوری شدم، ادبیات آن ها را می دانم و می دانم که چه نیازها و پیش شرط هایی دارد، پس می توانم محصول دیگران را هم وارد این بازار کنم که صرف ادعا نیست. اگر کسی بخواهد با پیش نیازها و پیش فرض های ورود به تسکو آشنا شود و محصولش به آن بلوغ برسد می تواند وارد آن بازار شود. کسی که یک اتفاق خوب را رقم زده، بیاییم کمک کنیم و از فرصت هایش استفاده کنیم، نخواهیم خودمان گام به گام جلو رویم، یک مقدار اعتماد و اعتقاد می خواهد تا این مسیر به پیش برود و این مسیر نیاز به بلوغ دارد. البته به این راحتی نیست که یک پیشکسوت، کاری را که بلد است در اختیار دیگران قرار دهد. این به مسئله business ethics باز می گردد که آن چه را در توان داریم، خالصانه در میان بگذاریم. در دنیای مدرن، این اتفاق، رایج است. تجمیع توانمندی ها امروز خلق نشده بلکه به معانی دیگر از قبل وجود داشته است. در دنیا

برای حذف رقیب، برای کاهش هزینه های مشترک، برای دستیابی به بازارهای بزرگتر، افزایش سرمایه، افزایش قدرت یا توان تأمین و همچنین مدیریت بازار در خرید و تأمین، اقدام به تجمیع توانمندی ها می کنند. گاهی اوقات یک مجموعه ورشکسته می شود اما برند قابل قبولی دارد، در این حالت برخی مجموعه ها به کمک او می آیند و او را در خود هضم می کنند چراکه برند، قابل استفاده است. پس این اتفاق در دنیا رایج است با هدف رقابت بهتر، هزینه کمتر و دسترسی به بازارهای بزرگتر.

زمانی که پویش ملی صادرات را آغاز کردیم، گام اول را با خودشناسی آغاز کردیم. من زمانی می توانم وارد یک کارآفرینی توسعه یافته بشوم که خودم به بلوغ رسیده باشم. بین و خوب و بد هیچ وقت مشکل و اختلاف پیش نمی آید چراکه خوب، با متانت خود، همه چیز را مدیریت می کند و اما همیشه بین دو تا بد است که اختلاف به وجود می آید. ما هم همیشه باید سعی کنیم خوب باشیم اما واقعیت مطلب این است که ما در انتخاب همراه، در انتخاب دوست، در انتخاب هم مسیر، در انتخاب همسر باید خیلی دقت کنیم، چه کسی را انتخاب کنیم؟ آن کسی را که در ابتدا به آن بلوغ رسیده باشد که بتوانیم کار کنیم. این یک اصل است که باید سعی کنیم در کشورمان روی اخلاقیات و **business ethics** خیلی کار کنیم، اصلی که می تواند مجموعه ها را سریعتر به رشد برساند. بنابراین حرفی که با همه عزیزان دارم این است که با آدم کوچک کار نکنید، با آدم کوچک وصلت نکنید، با آدم کوچک رفاقت نکنید، با آدم کوچک همسفر نشوید. اگر تصمیم گرفتید وارد صادرات شوید، بازارتان را بزرگ ببینید، **segment** را که انتخاب می کنید **segment** بزرگی ارزیابی کنید و به آن سو حرکت کنید و همچنین اگر می خواهید وارد صادرات شویم نباید جزو آن دسته از شرکت هایی باشیم که رقابت منفی می کنیم فقط به دلیل آن که در کوتاه مدت سودی کسب کنیم. این رقابت منفی به خود ما بیشتر صدمه می زند در صورتی که می توانیم در کنار هم باشیم و با اتحاد و هماهنگی با یکدیگر می توانیم بزرگ شویم. صادرات فقط ثبت سفارش و گمرکات نیست، باید یاد بگیریم چگونه باهم کار کنیم چراکه رقابتی ما کوچک نیستند و اگر ما همگرایی و اتحاد و انسجام را یاد بگیریم کار زیادی از دستمان بر نمی آید. ما باید یاد بگیریم با هم کار کنیم همچنان که دنیا یاد گرفته است. این به آن معنا نیست که آن ها فرهنگ متفاوتی از ما دارند بلکه آن ها این ضرورت را احساس می کنند که باید باهم کار کنند در نتیجه تن به ادغام می دهند و نتیجه هم می گیرند.

پویش ملی صادرات
خرد - جسارت - متانت - حرکت