

# سرکار آفرینان

## انجام کارهای بزرگ با ادب و تقاده از افراد عادی

گفت و گو با مهندس منوچهر افشار - مدیرعامل شرکت تجارت کالای تماس



بزرگ را برای خود ترسیم کنید.

■ از سال ۱۳۶۴ تا سال ۱۳۷۹ به عنوان مدیر ارشد در مجموعه های مختلف فعالیت داشتید در بخش دولتی آخرین پست شما چه بود؟

در چند سال آخر مدیر بازرگانی یکی از شرکتهایی بودم که ۱۰۰ درصد سهامش متعلق به ایران خودرو بود، ۲-۳ سال آخر نیز همزمان مدیر صادرات یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان اقتصادی کوثر بودم. این سازمان امکانات خیلی خوبی داشت و کارها و پروژه های بزرگی هم انجام می داد اما همانطور که گفتم با توجه به موقعیت بسیار مناسبی که در این شرکتها داشتم همیشه درصدد بودم که قابلیت های خود را شناسایی کنم.

■ از لحاظ شغلی در شرکت تحت پوشش کوثر موقعیت مالی و اجتماعی مطلوبی

■ در مورد اولین تجربه کاری خودتان بگوئید و اینکه راه را چگونه آغاز کردید؟

مانند بسیاری از افراد که بدنبال شغل می روند دیدن من هم در ابتدا بخاطر امرار معاش بود. در واقع محیط و انسانهای اطراف شخصیت شغلی شما را می سازند. بخاطر دارم زمانی که در ایران خودرو بودم با مدیران و اعضای هیات مدیره به سفر رفتیم در راه یکی از آنان پرسید هدفم از کار چیست. گفتم، به تدریج مراحل شغلی را طی کنم از مدیر، عضو هیات مدیره، رئیس هیئت مدیره تا مدیرعامل پیش روم. وی گفت: من بجز ایران خودرو در ۲-۳ شرکت هم عضو هیات مدیره هستم اما این موقعیتها رضایتی را جلب نکرده شما هم به خدا توکل کنید و وارد بخش خصوصی شوید. یعنی وی هدفی را که برای خود برگزیده بودم را بوج دانست. لذا متاثر از وی و هدف بزرگتری را در ذهن خود پرورش دادم و آن ورود به بخش خصوصی بود. بنابراین برای پیشرفت در هر کاری حتما باید یک هدف بسیار

مهندس افشار متولد ۱۳۳۹ است. وی در سال ۱۳۵۸ وارد دانشگاه می شود و پس از انقلاب فرهنگی در رشته مهندسی صنایع فارغ التحصیل میشود. وی پس از اتمام دوره سربازی در سال ۱۳۶۴ وارد بازار کار شده و در خانواده بزرگ ایران خودرو سالها به فعالیت خویش ادامه می دهد و در سال ۱۳۷۹ به بخش خصوصی رو آورده و در حال حاضر مدیرعامل شرکت تجارت کالای تماس می باشد.

**داشستید اما چرا یکبارہ تصمیم گرفتید وارد بخش خصوصی شوید و برای خود کار کنید؟ انگیزه اصلی شما از این کار چه بود؟**

احساسم این است که یکسری از انسانها مانند عقاب ها تک تک پرواز می کنند. در صورتی که سار و گنجشک همیشه حرکت دسته جمعی دارند. هرگز نمی توانید شاهد پرواز دسته جمعی عقابها باشید. حس می کنم آدمهایی که بر اثر تلاش و کوشش تبدیل به بیل گیتس می شوند از همان ابتدا این جوهر درونی را در خود پرورش می دهند که برای خود کار کنند و مانند عقاب حرکت تک داشته باشند. این جوهر درونی در من هم باعث شد پس از مدتی فعالیت در نهادهای دولتی به سمت بخش خصوصی کشیده شوم. حتی اگر از دوستان قدیمی ام پرسید آنان نیز خواهند گفت که من از ابتدا هم از کار حقوق بگیرمی رضایت نداشتم.

**یعنی با ورود به بخش خصوصی و جدایی از نهادهای دولتی تمام پلهها را پشت سر خود خراب کردید؟**

باید اینطور می آمد. الان هم که بعضی از دوستان می گویند به اصطلاح دست مرا هم در بخش خصوصی بگیر، اعلام می کنم در صورت تمایل به کار با من باید نه تنها وقت تمام بلکه بیش از وقت معمولی کار کنید و این مستلزم نوشتن استعفا از بخش دولتی همین امروز است و لا غیر. باید هدف را در زندگی بسیار بزرگ تعیین کرد. زیرا کارهای بزرگ برای انسانهای بزرگ است. مرحله بعد بکارگیری تمام تلاش جهت رسیدن به آن هدف می باشد، اینکه از صبح تا ظهر در نهاد دولتی باشم و بعداز ظهر در بخش خصوصی کار کنم درست نیست و نتیجه هم نخواهد داد. من به شخصه زودتر از سایرین وارد شرکت و دیرتر از همه خارج می شوم. باید بیشتر از حد معمول در بخش خصوصی کار کرد.

**چطور کار را شروع کردید؟**

برای نمونه هدف را به روی تامين مواد اولیه صنايع بخصوص ريخته گری متمرکز کردم. از طریق اینترنت با کارخانجات تولید ساچمه ارتباط برقرار نمودم و از شرکتی در ترکیه ۲۰ تن ساچمه خریدم. هنوز در آن زمان شرکت راه اندازی نکرده بودم ۶ ماه به طول انجامید تا آن ۲۰ تن را به فروش رساندم، پس از مدتی ۲۰ تن را به ۴۰ تن افزایش دادم و تمام زندگی و سرمایه خود را به روی آن متمرکز کردم. در حال حاضر حداقل سالانه ۱۵۰۰ تن ساچمه به شرکتها تعهد دارم که باید آنها را تامين نمايم.

**چگونه شرکت را ثبت کردید؟**

زمانی که ۴۰ تن ساچمه خریداری کردم به دنبال دوستانی با تخصصهای مختلف رفتم. اما نتوانستم افراد دلخواه را پیدا کنم پس کار را از افراد معمولی شروع کردم و شرکت را به ثبت رساندم. خودم ۵۲ درصد سهام را در اختیار گرفتم و ۴۸ درصد مابقی را میان افراد تقسیم کردم. بدین صورت استارت کار زده شد. ۶ ماه به طول انجامید تا فعاليتها روال منطقی و طبیعی خود را پیدا کرد. بتدریج از یک

شرکت خارجی هم نمایندگی گرفتیم و کار را ادامه دادیم.

**در سال نخست فعالیت شرکت مالیات هم پرداخت کردید؟**

خیر. سال اول طبق قوانین مالیاتی کشور از پرداخت مالیات معاف بودیم و طبعاً با مشکلی هم مواجه نشدیم. تمام فعالیت های ما تا به امروز قانونی بوده است و طبق تعرفه انجام شده است. کارت بازرگانی هم داریم که هر سال تمدید می شود. یکی از رموز موفقیت در کارآفرینی، صداقت با مشتری است در حقیقت یکی از مباحث مهم مدیریت امروز بحث شفافیت است. زمانی که با مشتری برخورد می کنم بطور صحیح و شفاف می گویم که تا چه میزان سود می برم و ...

**در سال اول فعالیت با مشکلات خاصی مواجه بودید؟**

نیروهایی که استخدام شده بودند، شرایط مورد نظرم را نداشتند لذا ناچار شدم آنها را تغییر بدهم. سال ۸۰ یک نیرو را استخدام کردم و ۸ ماه در شرکت به کار پرداخت حقوق وی ماهیانه ۶۰۰ هزار تومان بود اما پس از ۸ ماه به بهانه کم بودن حقوق شرکت را ترک کرد و بدون هیچ بهره وری رفت. دومین مشکل، مسائل مالی بود یکی از رموز موفقیت مدیر کارآفرین بخش خصوصی هدایت امور مالی است. در اروپا، امریکا و حتی در دویب مشاهده کرده ام که چگونه به تجار و بازرگانان وام اختصاص می یابد. یکی از دوستانم که در امریکا کارخانه بستنی سازی دارد می گفت نزدیک کارخانه ام یک بانک قرار دارد که تا بحال چندین بار از آن وام گرفته ام. یک بار بدایلی از یک بانک دیگر وام را تامين کردم، فردای آن روز رئیس همان بانک نزدیک کارخانه به من اعلام کرد که واقعا شما انتظار نداشتیم که از مقابل بانک ما عبور کنید، چندین بار وام گرفته باشید اما از یک بانک دیگر تسهیلات و وام دریافت نمائید. ملاحظه می کنید که میزان مشتری مداری آنان چه اندازه بالاست. بانک باید شریک تجار و کارآفرینان باشد. کارآفرینان اقتصاد کشور را هدایت می کنند. اما متأسفانه سیستم بانکداری در کشور ما کارآفرینان را افرادی می شناسد که پس از دریافت پول فراری هستند پس بدنبال راهی برای جلوگیری از فرار آنان میباشند. چک، سفته، ضامن اول، ضامن دوم، وثیقه ملکی و .... همه را باهم درخواست میکنند و حتی اگر امکان داشته باشد درخواست جلب متقاضی را نیز همان ابتدا خواهند خواست. در واقع در سیستم بانکداری ایران اصل برای متقاضی وام بر برات نیست.

**طبق یک تجربه ثابت شده که افراد تاجر پیشه در کارآفرینی موفق تر هستند.**

**در واقع این افراد یک ایده را در ذهن می پروراندند و آنرا به کار تبدیل می کنند و از همه مهمتر آنرا تولید و به فروش می رسانند. در این میان کسانی که با تجارت سر و کار دارند موفق تر عمل می کنند،**

**دیدگاه شما در این مورد چیست؟**

برای اینکه کارآفرینی یا تاجر فعالیتی را انجام دهد باید چند خصیصه را در کنار یکدیگر تعریف کنیم. کارآفرین باید ایده داشته باشند و در کنار آن توانمندی مدیریتی آن ایده را هم در خود پرورش دهد. وی باید بتواند از نظر مالی هم آن ایده را به عمل نزدیک سازد. بسیاری از افراد در ایران وجود دارند که ایده های جالب و قابل توجهی در ذهن خود می پروراندند اما یا از توانمندی مدیریت برخوردار نیستند و یا منابع مالی چندانی در اختیار ندارند. پیدا کردن این سه خصیصه در کنار یکدیگر بسیار مشکل است و به ندرت افرادی پیدا می شوند که تمام این ویژگیها را داشته باشد. اگر بتوانید این سه خصیصه را در وجود یک نفر پیدا کنید وی فردی استثنایی است نه کارآفرین! به همین دلیل می گویم عقابها تک تک پرواز می کنند و هرگز پروازی دسته جمعی ندارند. در ایران نیز چنین شرایطی مصداق دارد و کارآفرینان تمام این سه ویژگی را ندارند. مثلاً اگر بانک به من که توانمندی مدیریت را دارم ۵ میلیارد ریال وام اختصاص دهد،

نه تنها سود قابل انتظار خود را باز می ستاند بلکه من قادرم ضمن تامين سود قابل انتظار بانک، ایجاد اشتغال نموده و خود نیز بهره مند گردم و این همان مفهوم کارآفرینی است.

**از زمانی که فعالیت را شروع کردید طبعاً نوآوری ها و ایده های متعددی داشتید، آیا هنوز خصوصیت خلق ایده را حفظ کرده اید و ادامه می دهید یا ممکن است روزی به این نتیجه برسید که دیگر ایده پردازی تا همین اندازه کافی است؟**

این مساله که اشاره کردید بسیار با اهمیت است یعنی فردی که دارای سه ویژگی فوق یعنی ایده، مدیریت، و قابلیت تامين منابع مالی را داشته باشد باید دائماً خود را به علم روز مجهز نماید چراکه هر ایده ای پس از گذشت زمان ممکن است کهنه و غیر قابل اجرا گردد به بیان دیگر ایده مرتبط به زمان است و تجهیز به علم روز لازمه خلق ایده نو میباشد.

**تا حالا به مرحله ای رسیده اید که اظهار کنید خسته شده ام و دیگر نمی توانم ادامه دهم؟**

هرگز، هیچ چیز در دنیا وجود ندارد که امکان انجام آن وجود نداشته باشد. یک جمله جالب در این زمینه میگوید: اگر همیشه همان کارهایی را انجام دهید که همیشه به آن می پردازید همیشه همان چیزهایی را به دست خواهید آورد که تا بحال کسب کرده اید. همیشه می گویم هرچه خواسته ام بدست آورده ام

و بعد از این هم هرچه بخواهم بدست خواهم آورد. پس کارهای جدید، اهداف جدید، توانمندی جدید را در ذهن پرورش می دهم. در حال حاضر در فکر راه اندازی یک کارخانه هستم و می خواهم فعالیتیم را در زمینه تولید نیز شروع کنم. بطورکلی با توجه به تجربیات و امکاناتی که در حال حاضر در اختیار دارم مانند گذشته از تولید هراسی ندارم.

**بانک باید شریک تجار و کارآفرینان باشد. کارآفرینان اقتصاد کشور را هدایت می کنند. اما متأسفانه سیستم بانکداری در کشور ما کارآفرینان را افرادی می شناسد که پس از دریافت پول فراری هستند پس بدنبال راهی برای جلوگیری از فرار آنان میباشند. چک، سفته، ضامن اول، ضامن دوم، وثیقه ملکی و .... همه را باهم درخواست میکنند و حتی اگر امکان داشته باشد درخواست جلب متقاضی را نیز همان ابتدا خواهند خواست**

می ماند و سپس مدیرعامل آن را به مدیر بازرگانی ارسال می کرد از دفتر مدیربازرگانی هم به دفتر صادرات می رسید و انجام مابقی امور را به عهده من بود. این پروسه طولانی مدت بود لذا از منشی مدیرعامل خواستم یک کپی از این نامه ها براریم تهیه کند و تا زمانی که نامه اصلی درگیر جریانات اداری و گردش در این اتاق و آن دفتر بود، کارها را پیگیری می کردم زمانیکه نامه اصلی به دفترم می رسید کالا برای صادرات در حال ارسال شدن بود. هرگز در طی این سالها موردی پیش نمی آمد که انجام آن را به فردا موکول کنم، از وضعیت موجود راضی نبودم و الان هم نیستم. در حال حاضر هم اگر عمر کفاف دهد در نظر دارم زمینه های فعالیتیم را گسترش دهم. اما این را هم نمی گویم که کاش ۱۰ سال زودتر این کار را شروع می کردم زیرا ۱۰ سال پیش تجربه این روزها را نداشتم. به تدریج و طی مراحلی به گذراندن دوره های آموزشی کارم را توسعه دادم. همیشه هر امری که به من محول می شد را تا انتها ادامه می دادم. این خصوصیت را هنوز هم حفظ کرده ام.

سومین عامل همسرم است که در تمامی دوران که سخت کار میکرد همیشه تحمل داشت و گذشت میکرد هنوز هم چنین است (من بدلیل نوع شغلم ناچار به مسافرت هستم و تمام مسئولیت خانواده را همسرم بهعهده دارد و این کار دشواری است که هر دو با هم و در کنار هم ادامه خواهیم داد) در واقع در کنار هر مرد موفق، همیشه یک زن باگذشت وجود دارد.

## ■ به پرسنل خود تا چه میزان فضای کارکردن می دهید؟ چقدر سعی می کنید پرسنل خود را از میان افراد توانمند و مستعد انتخاب کنید؟ تا اینا چگونه فضای

کار را برای آنان فراهم می کنید و میزان اعتماد شما به آنان چگونه است؟ واقعیت این است که در این مورد حتی به من اعتراض می شود که فضای زیادی در اختیار نیروی جدید قرار می دهم. نیروی جدید که وارد شرکت می شود می دانم مانند روزهای ابتدایی فعالیت من با فضا و محیط کار آشنا نیست. مدتی به طول می کشد تا با فضا آشنا شود. اگر در این دوران او را تحت کنترل قرار دهم، و برایش محدودیت ایجاد کنیم اگر استعدای هم داشته باشد مطمئنا در فضای قابل کنترل، شکوفا نخواهد شد.

بدون استثنا هفته ای دوبار با پرسنل جدید جلسه می گذارم و از وضعیت کاری و... آنها پرس و جو می کنم. پیشنهادات آنان را می شنوم و با یکدیگر در مورد آن پیشنهاد بحث و تبادل نظر میکنم. در واقع من بلافاصله از پشت میز دانشگاه وارد کار خصوصی نشده ام و تمام این مراحل را گذرانده ام و می دانم چگونه با پرسنل باید رفتار کرد و به آنان میدان داد تا رشد کنند. در بخش خصوصی رشد پرسنل مستقیما با سودآوری و بهره وری آنان مرتبط است.

## ■ تاکنون در سالهای فعالیت، دچار اشتباه شده اید؟

بله به همین دلیل عکس العمل بدی در مقابل پرسنلی که دچار اشتباه می شوند، نشان نمی دهم. برای مثال اخیرا متوجه شدم یکی از پرسنل در ماه گذشته ۳ روزه مرخصی رفته و ۱۲۷ دقیقه هم تاخیر داشته است. به وی گفتم: شما اگر مدیر یک مجموعه ۱۵ نفری بودید و یکی از پرسنل چنین عملکردی داشت چگونه با وی برخورد می کردید؟ وی پاسخ داد که جریمه اش می کردم. من گفتم: تمایلی به انجام این کار ندارم، می خواهم بگویم

اگر جای من باشید باید بتوانید مجموعه را کنترل کنید. شما اینجا نیامده اید که تا ابد در این شرکت بمانید بلکه آمده اید کار یاد بگیرید. در آینده مدیریت یک مجموعه را برعهده بگیرید. باید در مجموعه خود نظم و انضباط را سرلوحه کار قرار دهید تا موفق باشید. با وی به نحوی رفتار کردم که خودش به جریمه شدن تمایل داشت اما گفتم اگر یک ماه بدون تاخیر در شرکت حاضر شود یک روز مرخصی با حقوق دریافت خواهد کرد. هر روز صبح هم یک ربع فرجه به وی دادم. مدتی بعد سر ساعت در شرکت حاضر می شد و تاخیر هم

نداشت. پرسنل جدیدی که وارد یک فضای جدید می شود می تواند اشتباه کند باید به وی فرصت داد تا به تدریج با آن محیط آشنا و اصلاح شود.

## ■ فکر می کنید تا چه حد از خصوصیت ریسک پذیری برخوردار هستید؟ و این مشخصه چقدر توانسته در پیشبرد اهداف به شما کمک کند؟

اگر کسی نتواند ریسک کند نمی تواند در بخش خصوصی موفق شود، از ابتدای کار ریسک را پذیرفتم و از بخش دولتی با وجود داشتن هزینه ثابت زندگی بیرون آمدم و با فروش اتومبیل سرمایه اولیه را تامین و کارم را شروع کردم، این ریسک را پذیرفتم که به کار ادامه دهم بعد به ترکیه رفتم و بر اساس ایده ای که در ذهن داشتم به خرید ساجمه پرداختم و در این سالها روحیه ریسک پذیری خود را حفظ کردم. هرچیزی را که احساس کنم پتانسیل پرداختن به آن را دارم، به دقت مورد بررسی قرار می دهم زیرا بر این باور هستم که باید توانمندی ریسک را داشته باشم. هر سال از ۴-۳ نمایشگاه دنیا بازدید می کنم و تجارب تازه و ایده های جدیدی از آنها به ذهنم می رسد و بعد ریسک می کنم و مطمئن هستم که موفق می شوم.

واقعیت این است که آینده متعلق به افراد ریسک پذیر است نه افراد راحت طلب. البته فاصله میان ریسک و حماقت به اندازه یک تار مو است. باید دید مسیر را تا کجا می توان ادامه داد. تجارت همیشه با سود و منفعت توأم نیست بلکه شکست و ضرر هم در آن وجود دارد، قیمتها با کاهش یا افزایش ناگهانی مواجه می شوند و هزار و یک مشکل دیگر بوجود می آید. باید ریسک را پذیرفت و آنرا توأم با تجارت دانست و این دو از یکدیگر تفکیک ناپذیر هستند.

## ■ دیدگاه شما پیرامون کارآفرینی چیست؟

کارآفرینی مانند بسیاری از مفاهیم موجود در فارسی تفسیرهای متفاوتی دارد که در صورت عدم تفسیر صحیح کارساز نخواهد بود بعنوان مثال کلمه "خودکفائی". عده ای معتقدند خودکفایی در صنعت خودرو یعنی ساخت صد در صد قطعات خودرو در داخل. اما برخی هم اعتقاد دارند این خودکفایی به معنای در اختیار گرفتن تکنولوژی تولید خودرو است و اگر بخشی از قطعات را از خارج هم وارد کنیم، مفهوم آنرا نقض نکرده ایم. زیرا حتی شرکت

مردس بنز نیز برخی از نیازهای خطوط خود را از سایر کشورها تامین می کند. در مورد مفهوم کارآفرین نیز ممکن است تفسیر نادرست آنرا ناکارآمد سازد. اعتقاد بنده اینست که کارآفرینی به مفهوم خلق یک ایده و مدیریت در خصوص تامین سخت افزار و امکانات و منابع انسانی مورد نیاز جهت اجرائی کردن و به سودآوری رساندن ایده میباشد. هر کس این توانائی را در خود احساس میکند نباید حقوق بگیر باشد و خود باید حقوق بگیر داشته باشد. من از سال ۱۳۶۴ وارد بازار کار شدم و طی ۱۵ سالی که در استخدام بودم در واقع آخرین شغلم، یازدهمین شغلم بود. ولی هیچگاه از وضعیت موجود خود راضی نبودم و همیشه بدنبال بهتر شدن بودم و لحظه ای که حداقل امکانات فراهم شد ایده خود را عملی ساختم.

متأسفانه در ایران بعلت عدم آموزش صحیح در دانشگاه و عدم ارتباط صحیح بین دانشگاه و صنعت فارغ التحصیلان پس از فراغت از تحصیل سریعا بدنبال استخدام و حقوق بگیر شده هستند و حتی سعی نیز در کارآفرین شدن نمیکنند. یک بحث مهم دیگر در بخش خصوصی، نیروی انسانی است. در بخش دولتی این امر به سادگی قابل حل است. برای مثال به فردی نیاز دارند که هم توانایی تکنولوژیک داشته و هم سالم و متعهد باشد. به همین دلیل دو نفر را استخدام می کنند و فرد متخصص در کنار فرد متعهد قرار می گیرد. اما بخش خصوصی هر حرکتی که انجام می دهد باید منافع و سود را در نظر بگیرد. مدیر دولتی واقعا نمی تواند مانند بخش خصوصی به سود و منفعت فکر کند. بخش خصوصی این توانمندی را ندارد که برای هر قسمتی دو نفر را بکار گیرد لذا به دنبال فردی می رود که تخصص و تعهد را کنار هم داشته باشد.

برای یافتن نیروی کار با اکثر همکاران قبلی ارتباط برقرار کردم اما اینکه یک نفر از بخش دولتی خارج شود و در یک محیط دیگر با شرایط بخش خصوصی فعالیت کند، باید جوهری درونی داشته باشد. اکثر آنها اعلام می کردند که نمی توانند سابقه ۲۰ ساله و حقوق خود را در بخش دولتی رها کنند و وارد یک دفتر کوچک با انواع و اقسام ریسکها شوند. این مشکل که مدتی برابم ادامه داشت تا اینکه در کتابی که نوشته برایان تریسی (مشاور ۵۰ کارخانه و موسسه بزرگ در امریکا و اروپا) بود خواندم که: "مدیریت موفق یعنی رسیدن به دستاوردهای فوق العاده با بکارگیری افراد معمولی. پس به این نتیجه رسیدم که نباید حتما به دنبال کارمندی فوق العاده با توانمندی زیاد باشم که به بخش خصوصی اعتماد داشته باشد سپس یک مهندس فارغ التحصیل جدید دانشگاه که فقط یکسال سابقه کار داشت را جهت فروش، و یک فرد دیگر هم که بازنشسته بانک بود برای امور مالی استخدام کردم زیرا افرادی که در ذهن داشتم به آسانی پیدا نشدند. برایان تریسی در جای دیگری گفته بود:

اگر می خواهید موفق شوید باید با افراد معمولی کار را شروع کنید و به آنان فرصت دهید تا با کار

آشنا شوند در این میان به آنها گفتم کالایی که به فروش می رسانیم از نظر کیفیت کاملا قابل اطمینان و اعتماد است و تمام ریخته گرها به آن نیازمندند. به آنها یادآور شدم حفظ و نگهداری مشتریان یکی از اصول موفقیت است و متأسفانه در ایران تفکری برای جذب و نگهداری مشتری وجود ندارد. به گفته تریسی، یک مدیر هیچوقت از وضعیت موجود خود راضی نیست و باید همیشه بدنبال بهبود شرایط باشد. در واقع من بهترین و گرانترین مشاور دنیا را که همان برایان تریسی بود از طریق مطالعه کتابهایش به مشاوره گرفتم.

در حال حاضر شرکت من بزرگترین تامین کننده ساجمه شات بلاست در ایران است اما این توانمندی را دارم که بزرگترین تامین کننده ساجمه تولید داخلی ایران هم باشم. به همین دلیل مترصد شرایط مناسب هستم که به این امر هم بپردازم.

## ■ یعنی ورود به بخش تولید؟

بله. برای تولید برنامه های متعددی دارم. البته برای تولید شرایط دیگری مانند تجارت تعریف کرده ام. باید شرایط به نحوی شود تا بتوانم در مورد تولید اقدام کنم. ۴ کارخانه در ایران وجود دارد که اگر سرمایه گذاری آنها را با هم جمع کنید نصف چیزی هم که در ذهن دارم، نمی شود.

باید زمینه سرمایه گذاری و استفاده از تکنولوژیهای مدرن در کشور فراهم گردد. اگر در ایران بخواهیم تخصصی کار کنیم باید در مورد کالایی که تولید یا عرضه می کنیم، متخصص باشیم. حتی اگر کسی می خواهد وارد تجارت شود باید در زمینه فعالیت خود تخصص داشته باشد. هم تاجر غیر متخصص و هم تولید کننده غیر متخصص هر دو نا موفق خواهند بود. و این علت اصلی عدم سودآوری مجموعه های تولیدی و تجاری بخش دولتی است که رقیب خارجی دارند.

در این مورد بارها و بارها کتابهای تریسی را مرور کردم وی جمله ای دارد تحت این عنوان که "هر مدیری اگر بخواهد موفق باشد باید از وجود یک مشاور معتبر بهره مند شود"

مدیران ناکارآمد و غیر متخصص ساعتها با یکدیگر مذاکره میکنند و در مقابل هم موضع می گیرند و روی مواضع خود پافشاری میکنند و به نتیجه هم نمیرسند. اما اگر هر دو طرف بجای مواضع بدنبال منافع باشند به توافق رسیده و هر دو راضی از جلسه بیرون می آیند. نقش مشاور در این زمینه بسیار مهم است هرچند هزینه بر باشد اما نتیجه آن عالی است و به نتایج دلخواه خواهند رسید و شرکت را به سمت موفقیت سوق خواهند داد.

پیشنهاد من به کسانی که از دانشگاه فارغ التحصیل میشوند بجای تبدیل شدن به حقوق بگیر می باشد کارآفرین تبدیل شدن است و پیشنهاد من به مسئولیت کشور که مرتبط با وامهای دولتی هستند کشف نیروهای کارآفرین و حمایت مالی از آنان است.

یادمان نرود که عقابها تک تک پرواز میکنند و کارآفرینان زیاد نیستند.