

اگر نمی‌خواهی بایت زخمی شود، اصلاً به قله نرو



یونس ژائله، رئیس اتاق بازرگانی تبریز، در همایش دو روزه «بازآفرینی در بحران؛ کد بقا» از سلسله‌رویدادهای «کلینیک صنعت»، از تجربه‌هایی سخن گفت که بهایشان را طی سال‌ها فعالیت اقتصادی پرداخته است؛ تجربه‌هایی با یک پیام روشن: مسیر تولید قرار نیست بی‌دردسر باشد. همان‌طور که نمی‌توان به قله رسید و انتظار داشت پا زخمی نشود، نمی‌توان درگیر تولید بود و از مالیات، بیمه، تأمین مالی، بحران، تحریم و هزار مانع دیگر گریخت. اما آیا زخم پا، دلیل خوبی برای نرفتن به قله است؟ از نگاه ژائله، مسئله از جایی آغاز می‌شود که دشواری‌های مسیر به «بهانه» تبدیل شوند و اصل ماجرا را فراموش کنیم؛ ساختن محصولی که در بازار واقعی، مشتری حاضر باشد برای آن پول بدهد.

به گزارش روابط عمومی اتاق بازرگانی تبریز، یونس ژائله در کارگاه انتقال تجربه، از همین جنس تجربه‌ها گفت؛ آموخته‌هایی که طی سال‌ها فعالیت اقتصادی، هزینه کسبشان را پرداخته است. حرف‌های او بیش از آنکه نسخه‌ای برای گلایه از شرایط باشد، دعوتی بود برای تغییر زاویه نگاه به مسئله. در تولید، همیشه چیزی برای گلایه کردن وجود دارد. یک روز مالیات است، روز دیگر بیمه؛ یک روز قطعی و محدودیت انرژی و روز دیگر مشکلات اداری، تأمین مالی یا بحران‌های بزرگ‌تر. ژائله این دشواری‌ها را انکار نمی‌کند؛ برعکس، تأکید می‌کند که خودش و مجموعه‌های اقتصادی نیز با همین دردها روبه‌رو هستند. اما مثال او ساده است: کسی که تصمیم گرفته به قله برود، نمی‌تواند از زخمی شدن پا تعجب کند. مسیر تولید هم همین است. کارگر، مالیات، بیمه اجتماعی، محیط زیست، دستگاه‌های اداری و ده‌ها مسئله پیش‌بینی نشده، همگی بخشی از واقعیت این مسیرند. اگر قرار باشد هرکدام از آنها دلیلی برای توقف شوند، شاید از ابتدا نباید راه قله را انتخاب کرد. از نگاه ژائله، خطر اصلی خود مشکلات نیست؛ تبدیل کردن مشکلات به بهانه است. وقتی تمام انرژی یک بنگاه صرف پیدا کردن مقصر شود، سؤال‌های اصلی بی‌پاسخ می‌مانند: محصول من چه کیفیتی دارد؟ آیا با استانداردهای جهانی قابل رقابت است؟ قیمت آن مناسب است؟ مشتری حاضر است بابت آن پول بدهد؟ تحویل کالا و خدمات پس از فروش چگونه است؟ او مسئله اصلی کسب وکار را دقیقاً همین‌جا می‌بیند: بازار، محصول و مشتری.

به جای پیدا کردن مقصر، محصولی بساز که دنیا بخواند

ژائله نگاهش را از مشکلات روزمره فراتر می‌برد و به مقیاس جهانی می‌رساند. از نگاه او، صنایعی مانند نساجی، کفش، چرم، پوشاک و صنایع غذایی ایران ظرفیت‌هایی دارند که تنها در صورت فکر کردن در مقیاس جهانی بالفعل خواهند شد. برای چنین حرکتی، سرمایه‌گذاری، مهارت، آموزش و مهم‌تر از همه، محصول رقابت‌پذیر لازم است.

اینجاست که به جای پرسیدن «مقصر کیست؟» باید پرسید «ما چه چیزی می‌توانیم بهتر بسازیم؟»

او برای توضیح این نگاه به سنت‌های قدیمی بازار اشاره می‌کند؛ روزگاری که مهارت آن‌قدر با حرفه افراد گره می‌خورد که حتی در نام خانوادگی‌شان باقی می‌ماند. نمونه روشن برای او فرش دستباف تبریز است؛ محصولی که مهارت و کیفیت، آن را به یک نام شناخته شده تبدیل کرده است. از این منظر، آینده صنایع دیگر نیز باید از همین مسیر بگذرد: مهارت، کیفیت و توانایی حضور در بازار جهانی. اما کیفیت به تنهایی کافی نیست. یکی دیگر از محورهای تجربه ژائله، فاصله میان «هدف‌گذاری» و «عملیات» بود. او معتقد است، برای هر صنعت باید مقصدی روشن تعریف شود؛ مقصدی که بتوان آن را با عدد و زمان سنجید. یک صنعت باید بداند چند سال دیگر قرار است، کجا ایستاده باشد، چه میزان صادرات داشته باشد و چه سهمی از اقتصاد ایجاد کند. بعد از تعیین مقصد، تازه نوبت طراحی برنامه عملیاتی می‌رسد. در این نگاه، اتاق‌های بازرگانی نیز فقط محل طرح مشکلات نیستند. باید بتوانند مسیر نشان دهند، ریل‌گذاری کنند، آموزش ایجاد کنند و صاحبان کسب وکار را کنار یکدیگر نشانند تا برای صنایع مختلف برنامه قابل اجرا شکل بگیرد.

ژائله حتی پای هوش مصنوعی را نیز به این بحث باز می‌کند. توصیه‌اش به صاحبان کسب وکار این است که از ابزارهای جدید برای بررسی وضعیت خود، طراحی نقشه راه و پیدا کردن نقاط ضعف استفاده کنند، اما در نهایت، تبدیل نقشه به تاکتیک و عملیات، کاری است که خود فعال اقتصادی باید انجام دهد.

سرمایه‌ای که در ترازنامه دیده نمی‌شود

شاید یکی از پررنگ‌ترین بخش‌های تجربه ژائله جایی باشد که از سرمایه‌ای حرف می‌زند که الزاماً در حساب بانکی دیده نمی‌شود: اعتبار. در منطق قدیمی بازار، اعتبار گاهی از پول باارزش‌تر بود. ژائله نیز همین اصل را برای کسب وکار امروز بازخوانی می‌کند. ممکن است قراردادی ببندید و بعد قیمت‌ها تغییر کند؛ ممکن است انجام تعهد برایتان زیان داشته باشد، اما اگر صرفاً به دلیل تغییر قیمت زیر قولتان بنزید، چیزی را از دست می‌دهید که بازسازی آن بسیار دشوارتر از جبران یک زیان مالی است: اعتماد مشتری.

از نگاه او، گاهی باید زیان یک معامله را پذیرفت تا اعتبار یک رابطه تجاری حفظ شود. زیرا مشتری‌ای که سال‌ها با یک شرکت کار می‌کند، بسیار باارزش‌تر از سود کوتاه مدتی است که با زیر پا گذاشتن یک تعهد به دست می‌آید.

همین نگاه است که ژائله را به نقد سودهای «زودگذر، آنی و فوری» می‌رساند. کسب وکاری که آینده می‌خواهد، باید مشتری را حفظ کند؛ حتی اگر در مقطعی این حفظ رابطه برایش هزینه داشته باشد.

سؤال این است که چقدر قابل اعتمادید

تأمین مالی هم در روایت ژائله از زاویه دیگری دیده می‌شود. مسئله نبود «پول نیست». بانک نیز به دنبال کسی است که بتواند منابع را بگیرد و با سود بازگرداند. بنابراین توانایی جذب منابع، به سابقه، مهارت و اعتبار بنگاه گره می‌خورد.

چک برگشتی، تعهد انجام نشده، گزارش مالی غیرشفاف یا بدقولی شاید در کوتاه مدت منفعتی ایجاد کند، اما در بلندمدت ظرفیت تأمین مالی کسب وکار را کاهش می‌دهد. در مقابل، بنگاهی که به تعهداتش عمل کرده، شفاف بوده و سابقه قابل اتکایی ساخته است، سرمایه‌ای دارد که می‌تواند بعدها به منابع مالی و فرصت‌های بزرگ‌تر تبدیل شود.

پس سؤال فقط این نیست که «چقدر پول داریم؟»؛ سؤال مهم‌تر این است که چقدر اعتبار داریم؟

بحران می گذرد؛ آنچه می ماند، بنگاهی است که ساختیم

در پس همه این تجربه ها یک خط مشترک دیده می شود: بحران نباید قطب نمای کسب وکار را از کار بیندازد.

شرایط سخت است و مشکلات واقعی اند، اما ژائله صاحبان کسب وکار را دعوت می کند که به جای صرف تمام وقت برای دعوا بر سر مشکلات، انرژی خود را روی توسعه، کیفیت و ساختن محصول بهتر بگذارند. از نگاه او، بحران ها و حتی جنگ ها سرانجام می گذرند؛ آنچه اهمیت دارد این است که بنگاه در این مدت چه چیزی ساخته و با چه توانایی ای از بحران بیرون آمده است.

شاید بتوان تمام تجربه ای را که او در «کلینیک صنعت» روی میز گذاشت، در همان تصویر نخست خلاصه کرد:

قله هست، مسیر هم هست و زخم پا هم بخشی از آن است

می توان پایین ایستاد و تمام روز درباره سنگ ها، شیب مسیر و زخمی شدن پا حرف زد؛ یا پذیرفت که سختی، بخشی از انتخاب مسیر است و انرژی را صرف چیزی کرد که واقعاً ما را بالاتر می برد: محصول بهتر، مهارت بیشتر، مشتری وفادارتر، اعتبار محکم تر و برنامه ای که مقصدش معلوم است.

پا ممکن است زخمی شود؛ اما این، بهانه ای برای نرفتن به قله نیست.