

استراتژی پیشنهادی تجاری سازی صنایع دستی

گرفت؛ به گونه‌ای که موبایل هر فرد دیگر فقط تلفن او نیست، بانکی از اطلاعات، منبعی از ارتباطات و کلید بخش قابل توجهی از امورات روزمره او محسوب می‌شود. این ارزشی است که این مصنوع برای استفاده‌کننده دارد و روزبه‌روز بر بار و منزلت آن افزوده می‌شود. اما چگونه می‌شود با صنایع دستی ارزشی خلق کرد که مشتری را مجاب به پرداخت پول و تهیه آن نماید؟

برای حرکت یک صنعت، اولین و مهم‌ترین گام، شناخت دقیق و مناسب از وضعیت موجود است.

برای رسیدن به مقصد بندرعباس از میدآهایی چون تبریز، مشهد، تهران و یا یزد، نحوه حرکت و پیمودن راه کاملاً متفاوت خواهد بود. اگر بتوانیم تصویر شرایط موجود را بدون افراط و تفریط ترسیم کنیم و چشم‌انداز آینده را نیز منصفانه و بدون عجله با توجه به امکانات در دسترس و توان افزایش آن‌ها ترسیم نماییم قطعاً دستیابی به موفقیت اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

شاخص‌هایی که برای شناخت دقیق وضعیت موجود باید مورد توجه قرار گیرند:

- ۱- ما در چه بازاری فعالیت داریم؟
 - مشتریان ما چه کسانی هستند؟
 - علایق و سلیقه‌های آن‌ها چیست؟
- ۲- تغییرات در این بازار چگونه است؟
 - چگونه مشتریان ترجیح خود را تغییر می‌دهند؟
 - چگونه اولویت مشتریان دگرگون می‌شود؟
- ۳- امکانات و توانایی ما برای پاسخگویی نیازها به چه میزان است؟
- ۴- شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف ما در مواجهه با تغییرات و وضعیت فعلی.
- ۵- مسئولیت‌پذیری.

انتظار خاصی از مرجع و یا مقام خاص برای ایجاد امکانات یا تغییرات نداشته باشیم. شرایط فعلی نتیجه تفکرات و عملکرد ما تا به حال بوده و برای بهبود آن بایستی در این دو حوزه (تفکر صحیح و عملکرد مناسب) گام برداریم. بعد از شناسایی و ترسیم دقیق شرایط موجود بایستی چشم‌انداز



< مسعود فروزش

مدرس سازمان مدیریت صنعتی، فعال در صنعت پلی اتیلن (لوله و اتصالات)

در مطلب پیش رو تلاش خواهد شد که ابتدا به بخش کوچکی از کلیات علم استراتژی پرداخته شود و سپس کاربرد آن در این مقوله مورد بررسی قرار گیرد. تحقیقاً مقوله عمیق و پیچیده‌ای همچون استراتژی می‌تواند برای تمامی صنایع، تولیدات و خدمات جذاب بوده و مورد استفاده قرار گیرد این قالب خواهد توانست هر کسب‌وکاری را دچار تحول کند؛ اگر به معنای دقیق درک شده و درجه مناسب برای کسب‌وکار خاص را در آن بیابیم. برآیند و نتیجه دقیق هر استراتژی سودآوری مناسب آن است لذا حرکت در مسیری درست و موفق ارزیابی می‌شود که منجر به فروش و کسب سود شود.

یکی از تعابیر استراتژی استفاده از فرصت است که قاعده‌تاً باید این فرصت را ایجاد کرد و سپس به استفاده از آن پرداخت. شاه‌کلید استراتژی در چگونگی ایجاد این شرایط یا به قولی فرصت است که ماندگاری و منحصر به فرد بودن نوع حرکت، دوام و قوام آن را تضمین می‌کند. از جمله عوامل موفقیت را در ایجاد فرصت داشتن و یا به وجود آوردن مزیت رقابتی است که طبیعتاً در موضوع بحث ما (صنایع دستی) خودبه‌خود این مزیت درون کالای ما نهفته است و بخشی از راه تسهیل شده و ما نیازی به ایجاد این مزیت نداریم، تنها باید آن را برجسته کرده تا به چشم آید.

حال که مزیت رقابتی ما آماده و مهیاست، تنها بایستی با آن برای مشتری خلق ارزش کنیم. شاید بهتر باشد با ذکر یک مثال به ادامه موضوع بپردازیم، در همین سال‌های نه‌چندان دور که تلفن همراه به سبب کالاهای مصرفی بشر اضافه شد، کمتر کسی می‌توانست تصور کند. بدین‌سان پاسخ به بخش قابل توجهی از نیازها را در خود بگنجاند. ابتدا فقط یک وسیله لوکس ارتباطی بود، اما با نسل جدید تلفن‌های هوشمند ارتباط کلامی یا همان تلفن بودن این تجهیز در حاشیه قرار

ایجاد هماهنگی و کارگروهی در این راستا می‌تواند در توفیق آن مؤثر باشد و ایجاد الگویی مناسب برای اجرا در سایر استان‌ها.

در سطح اقتصاد جهانی شما وقتی صاحب فناوری یا تولیدکننده نامیده می‌شوید که محصول تولیدی شما قابلیت صادرات داشته باشد؛ جدا از اینکه در آن سطح، حد و اندازه باشید و این کار را انجام می‌دهید یا نه. ملاک، کیفیت محصول تولیدی شماست که برای یک فرد خارجی به‌گونه‌ای باشد که مایل باشد بابت آن پول پرداخت کند. به قول استاد و دوست عزیزم دکتر سیامک قاسمی «چسباندن دو مقوا آن هم پشت درهای بسته شما را تولیدکننده نخواهد کرد.»

دانشگاه «هاروارد و ام آی تی» در تحقیقی مشترک در سال ۲۰۱۳ ملاک توسعه‌یافتگی را پیچیدگی محصولات کشورها یافته‌اند؛ به این معنی که چه تعداد کشور دیگر توان تولید آن محصول را دارند؟ طبیعتاً تولیداتی در این چرخه بررسی می‌شوند که حتماً صادر شده باشند و مواد اولیه نباشند.

هدف از طرح این مطلب آن است که تولیدکنندگان صنایع‌دستی را به سمت‌وسویی سوق دهیم که محصولات تولیدی‌شان را به سطحی از استانداردهای جهانی رسانده باشند. ارتباط دقیق و صحیح بین بازرگانان و تولیدکنندگان در این حوزه می‌تواند به انجام این مهم کمک کند. در زنجیره ارزش (فرآیند تبدیل ماده اولیه به محصول نهایی)، این‌که کدام قسمت سودآورتر است و کدام قسمت از پیچیدگی برخوردار است، تلاش شود که روی مراحل مذکور دقت بیشتری لحاظ شده و تولیدکنندگان به امر فوق، وقوف بیشتری داشته باشند.

تولیدکننده فوت کوزه‌گری را نزد خود نگه دارد یا به قول متخصصین با مهندسی معکوس محصول، امکان کشف مراحل تولید، میسر نباشد (فردا نمونه‌چینی آن با قیمت کمتر و تنوع بیشتر بازار را پر نکند) و قدرت و توان بالای تولیدکننده، بازرگان را توانمندتر خواهد کرد و تعامل میان این دو، قدرت چانه‌زنی را بالا برده و نهایتاً محصولی باکیفیت، زیبا و عالی روانه بازار خواهد شد با مشتریانی روزافزون و قیمتی درخور که هم تولیدکننده و هم بازرگان سهم خود را از این بازار داشته باشند.

نظارت در بخش قیمت‌گذاری محصول و خرید توسط بازرگانان می‌تواند از مسائلی شبیه تباری بازرگانان و در هم شکستن قیمت و احیاناً پامال شدن حق تولیدکننده محافظت کند.

لازم به ذکر است که هدف از تغییرات لازم طبق سفارش تاجر، اعمال قدرت و اراده تولیدکننده در همکاری با تاجر و انصاف تاجر در تقسیم سود با تولیدکننده است.

آنچه که باید در مسیر رشد، مرحله به مرحله مدنظر قرار گیرد:

- تجهیزات ایجاد قابلیت طراحی و تولید باکیفیت،
- ایجاد یک نام تجاری قوی، شبکه توزیع و جمع‌آوری با ظرفیت مناسب،
- قابلیت فروش و بازاریابی،
- قابلیت تحقیق و توسعه،
- ارتقای توانمندی‌های علمی، فنی و مدیریتی،
- افزایش حمایت‌های مالی و کاهش مالیات،
- تأمین مالی تحقیق و توسعه، سیاست‌گذاری علم و فناوری،
- ایجاد پارک‌های علم و فناوری و شبکه‌های دانش و نوآوری.

نقطه مناسب هدف، تحلیل و تدوین شود. با ذکر دقیق اعداد و ارقام؛ به‌عنوان مثال برای ۳ تا ۵ سال آینده چه برنامه‌ای داریم و به‌طور دقیق و شفاف وظیفه‌های تمامی اجزاء به تفکیک روشن و واضح بیان شود به‌گونه‌ای که قابل اندازه‌گیری باشد و پس از گذشت یک سال بتوان میزان حرکت را بررسی کرد که آیا سرعت لازم برای رسیدن به هدف تعیین شده، مناسب است یا خیر؟

توانایی تغییر مسیر در هر یک از ایستگاه‌ها

اخیراً با عنوان «استراتژی پدیدار شونده در برابر استراتژی طراحی شده» بیان می‌شود که مرتب‌ترین با هر کسب‌وکاری باید این توان را داشته باشند تا به‌محض دریافت سیگنال‌هایی از سمت بازار و مشتری بلافاصله مسیر خود را با آن تنظیم کنند. متعهد بودن به یک برنامه و استراتژی در حالی که بازار و مشتری سمت‌وسوی خود را تغییر داده؛ همان بلایی را بر سر آن صنعت خواهد آورد که در سال‌های اخیر شاهد ورشکستگی و به تعطیلی کشانده شدن بسیاری از کمپانی‌های بزرگ و صاحب‌نام بوده‌ایم؛ از آن میان می‌توان به نام‌هایی چون نوکیا و کداک اشاره کرد.

هوشیاری و گوش به زنگ بودن در تمامی کسب‌وکارها رمز موفقیت خواهد بود، اما موفقیت را چگونه می‌شود ارزیابی کرد؟ کم کردن فاصله بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب - بالانس بین اهداف درونی و بیرونی سازمان. اگر درون سازمان را بخش تولید صنایع‌دستی تعریف کنیم و بیرون آن را حوزه بازرگانی و فروش این ارتباط تنگاتنگ می‌تواند رسیدن به موفقیت را تسهیل کند.

یکی از مواردی که بایستی در تمامی تولیدات یا خدمات مدنظر قرار گیرد، روند رشد یک کسب‌وکار است. طبیعتاً از محل صادرات یک محصول درآمد بیشتری حاصل خواهد شد، اما برای رسیدن به صادرات، شرایط و زیرساخت‌هایی لازم است. هر تولید بایستی ابتدا در منطقه، جایگاه خود را تثبیت کند سپس به دامنه‌ای وسیع‌تر فکر کرده و در طیف گسترده‌تری مورد استفاده قرار گیرد.

در رابطه با صنایع بزرگ تقریباً می‌توان گفت این تفکیک انجام شده و تولیدکننده و بازرگان فعالیت خود را کاملاً مجزا انجام می‌دهند و باخورد‌های بازار و مصرف‌کننده توسط بازرگان به تولیدکننده منتقل شده و محصول براساس خواست مشتری دائماً در تغییر و تحول است؛ البته باید اعتراف کرد در مورد سازمان‌های هوشمند، این مسئله با درصدی بالا به اجرا درآمده و به نسبت تغییرپذیری و به‌روز بودن مدیران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان، این طیف نوسان داشته و متغیر است. در رابطه با موضوع مورد بحث بایستی این امتیاز را در حداقل ممکن تصور کرد، زیرا تولیدکننده، مدعی بازرگانی نیز هست که به‌شدت با الگوی استاندارد فاصله دارد.

تولیدکنندگان صنایع‌دستی بایستی تمرکز و تلاش خود را در زمینه تولید به‌کارگیرند و حوزه بازرگانی (بازاریابی و فروش) را به عهده توانمندان این بخش بگذارند تا نتیجه مطلوب‌تری حاصل گردد.

با توجه به مطالبی که ذکر شد؛ اتاق بازرگانی می‌تواند در سازمان‌دهی این موضوع تأثیرگذار باشد به‌گونه‌ای که تولیدکنندگان را ترغیب نماید تا در واگذاری بازرگانی کالا به خبرگان این بخش، اقبال بیشتری نشان دهند و در فعال کردن تعاونی‌ها و یا شرکتهای بازرگانی در این زمینه تأثیر مستقیم داشته باشد.