

دیدگاه‌های یک کارآفرین موفق

مدیر عامل هولدینگ نیلپر

مصاحبه با آقای جوشقانی

لطفاً در مورد دوران کودکی، تحصیلات و خانواده‌تان بفرمایید.

من رضا جوشقانی متولد ۱۳۴۰ در تهران هستم. شغل پدرم خیاطی بود. او یک دختر و سه پسر داشت و من کوچک‌ترین فرزند خانواده بودم. دوره متوسطه را در مدارس مختلفی مانند هدف و جاویدان در تهران گذراندم. از مدرسه جاویدان دیپلم ریاضی گرفتم. در دوران تحصیل، به درس ریاضی بسیار علاقه‌مند بودم؛ ولی درس‌های حفظ کردنی را چندان دوست نداشتم. دانش‌آموز پر شر و شوری بودم و گاهی معلم‌ها را اذیت می‌کردم. برای همین، معلم‌ها در چهار درس به من نمره صفر دادند. چندان به مطالعه علاقه نداشتم و ورزش خاصی را هم دنبال نمی‌کردم. در دوران دبیرستان، تصویر و افق مشخصی از آینده خود نداشتم، تنها از همان ابتدا، شاخص‌هایی برایم مهم بودند. دوست داشتم کارها را درست و به بهترین شکل انجام دهم. این برایم از نتیجه کار، مهم‌تر بود. از دوره دبیرستان، علاقه زیادی به کسب درآمد داشتم. شروع درآمد من در دوران نوجوانی، با پنچرگیری، تعمیر و آچارکشی دوچرخه‌های بچه‌های محل بود. در سال‌های بعد، از ابزارهای اولیه نجاری موجود در زیرزمین خانه‌ی پدری که فضای بزرگی داشت، استفاده کردم و به نجاری پرداختم. یکی از اولین وسایلی که ساختم، میز فوتبال دستی بود. از این راه هم کسب درآمد می‌کردم. بعد از آن، از خانواده و اقوام سفارش می‌گرفتم و به کمک برادرم برای آنها وسایلی چوبی مانند میز می‌ساختم. البته این کارها بیشتر مختص تابستان بود. یکی از نکاتی که از همان موقع نسبت به آن حساس بودم بحث کیفیت بود. مثلاً برای افزایش کیفیت و ظرافت میز فوتبال دستی، وقت زیادی گذاشتم. به عبارت دیگر، انجام یک کار با ظرافت و کیفیت بالا من را ارضاء می‌کرد. این نگاه به کیفیت، در مراحل بعدی زندگی کاری‌ام، نیز همچنان با من ماند.

اخذ دیپلم من، با انقلاب فرهنگی هم‌زمان شد. وقوع انقلاب، روی خیلی چیزها اثر گذاشت. قبل از انقلاب، خواهرم در دانشگاه تهران تحصیل می‌کرد و یکی از برادرانم دانشجوی پزشکی در دانشگاه جندی‌شاپور اهواز و برادر دیگرم هم در آلمان در حال تحصیل بود. قرار بود من هم برای ادامه تحصیل، به آلمان بروم. اما با وقوع جنگ، مجبور شدم به خدمت سربازی بروم و به ناچار، در ایران ماندگار شدم.

در تابستان بعد از گرفتن مدرک دیپلم، در یک دوره آموزش فنی و حرفه‌ای وابسته به وزارت کار با موضوع مدل‌سازی شرکت کردم که در ذوب آهن کرج برگزار می‌شد. این مجتمع، امکانات خیلی خوبی داشت و رشته‌های مختلفی مثل اتومکانیک، تراش کاری، قالب‌سازی و طراحی صنعتی آنجا تدریس می‌شد.

موضوع رفتنم به این دوره هم از این قرار بود که یکی از دوستانم را از وجود این مرکز مطلع کردم و او سریع‌تر از من به آنجا مراجعه و در زمینه آرماتوربندی، ثبت‌نام کرد. چون آن رشته، بیشتر جنبه کارگری داشت، چندان رغبتی به شرکت در آن نداشتم. بنابراین پس از بررسی، رشته مدل‌سازی را انتخاب کردم. البته قبل از ثبت‌نام در این دوره، از کارگاه مدل‌سازی آنجا که شبیه به کارگاه نجاری اما با دقت و ظرافتی بیشتر بود، بازدید کردم. در آنجا، مدل‌های چوبی و بعد بر مبنای آنها، مدل آلومینیومی ساخته می‌شد. مدل‌سازی، پیش‌نیاز اصلی ریخته‌گری

است. از نکات جالب توجه فرهنگ کاری آن وره بود که مربیان، همه نکات و ریزه کاری‌ها را آموزش نمی‌دادند. اما من سعی می‌کردم خودم به این ریزه کاری‌ها پی ببرم. بعد از پایان این دوره چهار ماهه، مدرک آن را دریافت کردم.

در حین گذراندن دوره کارآموزی، برای تأمین هزینه‌ها و مایحتاجم، با یکی از دوستانم در دوره مدل‌سازی، تصمیم گرفتیم آخر هفته‌ها در جاده چالوس، گردو بفروشیم. از درختان گردو در منطقه عظیمه کرج، گردو می‌چیدیم و می‌فروختیم. در مقطعی، بلال هم می‌فروختیم.

فعالیت کاری خود را به اختصار توضیح دهید.

آن زمان دوران جنگ بود و من هم مشمول بودم. بنابراین، دفترچه اعزام به خدمت گرفتم. تاریخ اعزام من بهمن‌ماه بود. بعد از پایان یافتن دوره آموزشی فنی و حرفه‌ای و در زمانی که تا اعزام باقی مانده بود تصمیم گرفتم به انجام حرفه‌ای مشغول شوم. در آن زمان، فقط چهار مرکز مدل‌سازی در تهران وجود داشت و بازار کار چندان گسترده نبود. بعد از پایان دوره، به سه تا از کارگاه‌ها مراجعه کردم و هر سه گفتند کارگر نمی‌خواهند. اما خوشبختانه کارگاه چهارم مرا پذیرفت و مسئول آنجا قبول کرد که من با حقوق روزانه ۶۰ تومان، در آنجا مشغول به کار شوم. در آنجا به ساخت مدل‌هایی برای ریخته‌گری پرداختم.

مدتی پس از شروع کار، کارفرما آنقدر از من راضی بود که از همان ابتدا روزی ۷۰ تومان به من داد و در ماه بعد، دستمزد من را به ۱۰۰ تومان افزایش داد. البته هیچ وقت اعتراضی در مورد حقوق نداشتم و راجع به آن، صحبتی نمی‌کردم. مهم‌ترین هدفم انجام کار باکیفیت و صحیح بود. گاهی اوقات با وجود این که اضافه کاری نداشتم، تا ساعت ۱۲ شب کار می‌کردم و شب هم همان‌جا می‌خوابیدم. شاید نحوه کار کردنم و توجهم به کیفیت و صداقتی که در کار داشتم، باعث شد کارفرما آنقدر از من راضی باشد و حقوقم را افزایش دهد.

از سال ۵۹ تا ۶۱ به خدمت سربازی رفتم. وقتی از سربازی برگشتم، بسیار عصبی و زودرنج شده بودم. در دوره سربازی، کتاب‌های کمک‌درسی را با خود به جبهه برده بودم تا مطالعه کنم. اما نه در دوره سربازی و نه بعد از پایان خدمت، حوصله درس خواندن نداشتم. شاید فضای سخت و خشن جبهه بر این امر اثرگذار بود. چون قبل از سربازی، آموزش مدل‌سازی دیده بودم، به دنبال پیدا کردن روش جدیدی در ریخته‌گری و تزریق بودم؛ و دائماً به این موضوع فکر می‌کردم و در این زمینه، طراحی‌هایی هم انجام دادم.

بعد از پایان خدمت سربازی و بازگشت به تهران، دوباره در محل قبلی مشغول به کار مدل‌سازی شدم. البته در دوران سربازی هم، زمان‌هایی که به مرخصی می‌آمدم، به آنجا می‌رفتم. با شدت گرفتن جنگ در سال ۶۲ کارفرمای من که فردی مذهبی و معتقد بود، به جبهه رفت و مغازه را به من و یکی از همکارانم (آقای سعیدی) سپرد. به این ترتیب، همه مسئولیت آنجا، به ما محول شد. مسئولیتی که هم جنبه مالی و هم جنبه تخصصی داشت. مدل‌هایی که می‌ساختیم، به نسبت گران بودند. مثلاً به یاد دارم که مدل یک واترپمپ، تقریباً سی هزار تومان قیمت داشت که برای آن زمان، پول زیادی بود. اما کارفرمای ما، هم از بُعد مالی و هم تخصصی، به ما اعتماد کرد و کل کار را به ما سپرد. هر دو سه ماه یک بار که از جبهه می‌آمد، به ما هم سری می‌زد؛ ولی به هر حال، عمده کار و مسئولیت با ما بود. این وضعیت، تا حدود یک سال و نیم بعد، ادامه پیدا کرد.

بعد از مدتی، تصمیم گرفتم مستقل کار کنم. با یکی از کسانی که به مغازه ما رفت و آمد داشت و برای او کار مدل‌سازی انجام می‌دادیم، صحبت کردم. به ایشان گفتم می‌خواهم مستقل کار کنم، اما سرمایه ندارم. ایشان به من گفت تو سرمایه داری؛ ولی خودت از آن خبر نداری. در آن زمان، سرمایه را در پول می‌دیدم؛ ولی ایشان نگاه دیگری داشت. ایشان به من پیشنهاد کرد لوله روغن ریز کامیون ماک را تولید کنم و او فروش آن را به عهده بگیرد. ریخته‌گر و تراش کار آشنا هم داشتم و می‌توانستم به کمک آن‌ها، این قطعه را تولید کنم. این کار را انجام دادم و خوشبختانه در آن موفق هم بودم و به آنچه در آن مقطع می‌خواستم، رسیدم.

بعد از آن، در کرج با مشارکت یک مدل‌ساز یگر که بیشتر کار پیمان‌کاری شوفاژ انجام می‌داد، مدل‌های شوفاژ او را به صورت کنتراستی و با قیمتی ارزان‌تر از آن‌چه تا آن موقع هزینه می‌کرد، برایش تولید کردم. سود این کار هم برایم مناسب بود.

بعد از مدتی، با یک تراش‌کار در کرج آشنا شدم که قطعات مربوط به کارخانه‌های نوشابه‌سازی را تولید می‌کرد. دیدم مدل‌های مورد استفاده او فرسوده است و او به مدل‌های جدیدی نیاز دارد. بنابراین، در زیرزمین خانه که هنوز وسایل نجاری در آنجا موجود بود، کار را شروع کردم و مدل‌های جدیدی برای او ساختم. چند سالی به کارهایی از این قبیل مشغول بودم و در زیرزمین خانه، مدل‌سازی می‌کردم.

بعد از گذشت چند سال، به فکر توسعه کارم افتادم. این شد که تصمیم گرفتم یک دستگاه تزریق بسازم. با پولی که از سال‌ها کار جمع کرده بودم، در حیاط خانه، یک دستگاه تزریق کفی کفش، تولید کردم. آن دستگاه را با سود کمی به یکی از اقوام که تولیدی کفش داشت، فروختم. البته هم‌زمان با این کار، به مدل‌سازی هم ادامه دادم.

بعد از مدتی، با مشارکت یکی از اقوام که ابزارفروشی داشت و دو نفر دیگر، کار ابزارسازی را شروع کردیم. یک ابزار و یک لوله‌بر ساختیم. در آن زمان، نمونه ایرانی باکیفیت این کالا در بازار وجود نداشت و عمدتاً خارجی بود. ما سعی کردیم آن را با کیفیت خوبی تولید کنیم و چون خودم مدل‌ساز بودم، تا حد زیادی در این کار موفق شدم و کار رو به پیشرفت بود. به تدریج، ساخت کالاهای دیگری از جمله پایه دریل و فولی‌کش را هم شروع کردیم. به یاد دارم که در آن دوره، کار چندان سختی نبود؛ اما تهیه مواد اولیه خیلی مشکل بود. مثلاً دسته میله‌بر از میلگرد سایز ۱۶ ساخته می‌شد که در آن زمان کمیاب بود و مجبور می‌شدیم آن را خیلی گران تهیه کنیم.

بعد از مدتی، به توصیه یکی از دوستان، به مرکز تهیه و توزیع ابزارآلات، وابسته به وزارت بازرگانی در خیابان سپهبد قرنی، مراجعه کردم. در آن دوره، نگاه انحصاری دولتی، خیلی پررنگ بود. از آنجا فهرست کالاهایی که وارداتشان آزاد شده بود را گرفتم. اتفاقاً دو کالای تولیدی ما هم در آن فهرست قرار داشتند. ابتدا به تهدید بالقوه‌ای که می‌توانست از جانب واردات کالای مشابه ایجاد شود، توجهی نکردم. اما بعد از مدتی کالای چینی مشابه، با یک تیغه اضافه و با قیمتی کمتر از قیمت تمام شده ما، به بازار آمد. این شد که مجبور شدیم همه باقی‌مانده تولیداتمان را یکجا بفروشیم و تولید را متوقف کنیم.

بعد از این که از کار تولید خیر چندانی ندیدم، تصمیم گرفتم کارت بازرگانی بگیرم و به فعالیت بازرگانی روی بیاورم. به یاد دارم که در آن دوران، اخذ کارت بازرگانی موقت، بسیار ساده بود. اما در نهایت تصمیم گرفتم در بازار ابزار، توزیع‌کننده شوم. حدود یک سال در حسن آباد، به کار توزیع و فروش ابزار، مشغول شدم. اما این کار برایم بسیار دشوار بود و احساس می‌کردم به آن فضا تعلق ندارم. بنابراین، سهمم را به شریکم واگذار کردم و از آن کار بیرون آمدم. در آن زمان، کل دارایی من، کمتر از دویست هزار تومان بود، که از آن میزان هم، چیزی در حدود چهل هزار تومان آن، پیچ آلن بود.

قبل از آن، با شرکت تراز ایران آشنا شده بودم و برایشان مدل ساخته بودم. مجدداً با تراز ایران ارتباط برقرار کردم و به آنها پیشنهاد کردم محصولشان را با کیفیتی بسیار بهتر از کیفیت محصول فعلی‌شان، تولید کنم. آنها هم یک قطعه دایکست بسیار پیچیده را برای ساخت، به من دادند و گفتند به شرطی که قطعه سالم و باکیفیت تولید کنم، آن را از من خواهند خرید.

تا آن زمان، بارها در کارم شکست خورده بودم و دوباره از صفر شروع کرده بودم. البته هیچ وقت امیدم را از دست نداده بودم. پشتوانه پدرم را هم با خود داشتم. بنابراین، دوباره شروع کردم. برای تولید این قطعه، به یک قالب‌ساز مراجعه کردم و به او سفارش قالب دادم. قیمت قالب، چهارصد هزار تومان بود که قالب‌ساز نیمی از آن را در ابتدای کار می‌خواست. بنابراین، همه سرمایه‌ام را به عنوان پیش‌پرداخت سفارش قالب به او دادم. زمانی که نمونه کار تولید شده را به مسئولان شرکت تراز ایران نشان دادم آن‌ها پذیرفتند و با هم قرارداد بستیم. با پول حاصل از

پیش‌پرداخت قرارداد، بقیه پول قالب‌ساز را پرداخت کردم. به این ترتیب، وارد کار قطعه‌سازی شدم و قطعات دیگری نیز تولید کردم. آن زمان نوعی بی‌پروایی و بلندپروازی داشتم که باعث می‌شد چندان به عاقبت کار، فکر نکنم. بنابراین، با همه سرمایه‌ام به انجام چنین کاری اقدام کردم که احتمال شکست نیز در آن، بسیار بالا بود. علل دیگر انجام این کار، تنفرم از کار فروشندگی در بازار، و لذت بردن از ساختن بود.

چه شد که به فکر ساخت صندلی افتادید؟

به تدریج، کار را با شرکت‌های دیگری گسترش دادم و کار قطعه‌سازی، رونق پیدا کرد. اما در آن زمان با این‌که کسب و کارم خوب شده بود، در مقطعی احساس کردم هویت شغلی قوی ندارم. در نتیجه، فکر کردم باید کاری را انجام دهم که متفاوت و مستقل باشد و با کارهای کوچک، تفاوت داشته باشد. از طرفی بعد از گذشت سال‌ها از شروع به کارم، نیازهای اولیه زندگی را به دست آورده بودم و چندان دغدغه خاصی نداشتم. بنابراین به دنبال هویت شغلی خود بودم. خیلی علاقمند بودم یک مجموعه تولیدی مستقل برای خود داشته باشم و از سفارش گرفتن و ساختن قطعه برای دیگران، فاصله بگیرم. دوست داشتم حرفه تولیدی مستقل و توسعه‌پذیری داشته باشم که به آن نام شناخته شوم و از تجربیاتم در قالب‌سازی نیز استفاده کنم و یک کار ماشینی با تولید انبوه راه‌اندازی کنم.

حدود سال ۷۱، در آغاز دورانی که کامپیوتر تازه به ایران آمده بود، یک روز در بازار حسن‌آباد، به صندلی‌هایی برخوردی که متفاوت از صندلی‌های دیگری بود که تا آن روز در بازار دیده بودم. به این صندلی‌های جدید، صندلی کامپیوتری می‌گفتند و ترکیشان، با صندلی‌های متداول، متفاوت بود. در ترکیب مواد این صندلی‌ها، به جز فلز و چوب، پلاستیک هم نقش اساسی داشت. شکل و ظاهر آن‌ها هم، زیباتر و ظریف‌تر از صندلی‌های معمول بود. وقتی مزایای این صندلی‌ها را دیدم، به علت سابقه قالب‌سازی، با کار پلاستیک آشنا بودم، فکر کردم این کار می‌تواند گزینه مناسبی برایم باشد. تصمیم من بیشتر مبتنی بر یک حس بود تا مطالعه علمی و شناخت بازار. فقط می‌دانستم بازار کامپیوتر، بازار به شدت رو به توسعه‌ای است و صنایع مرتبط با آن هم می‌توانند از رشد خوبی برخوردار شوند. یک صندلی کامپیوتری آلمانی را به قیمت ۳۱۶۰۰ تومان خریدم. بعد از خرید، اجزای این صندلی را از هم باز کردم و برای قطعات مختلف آن، برآورد قیمت کردم. در آن زمان، کل سرمایه زندگی من، حدود ده میلیون تومان بود. با محاسبه‌ی هزینه‌ها متوجه شدم که هزینه تأمین قالب‌ها و فراهم کردن الزامات ساخت این صندلی برای تولید انبوه، حدود ۱۰ میلیون تومان خواهد شد.

با توجه به این‌که به لحاظ مالی به ثبات نسبی رسیده بودید، چرا باز تصمیم گرفتید خطر کنید و همه سرمایه زندگیتان را برای کسب و کار جدید هزینه کنید؟

البته در این زمان، کار قطعه‌سازی را کنار نگذاشته بودم و هنوز به آن مشغول بودم. به قالب‌سازی هم مسلط بودم و می‌توانستم قالب‌های مورد نیاز را بسازم. بنابراین، با چیزی در حدود ۸۰ درصد توانم، دست به این کار زدم. اما اگر امروز بخواهم چنین تصمیمی بگیرم، دقت و کنکاش بیشتری می‌کنم. در آن زمان، لذت یک تولید جدید و شوق انجام کار، برایم از اندیشیدن به عاقبت آن، مهم‌تر بود.

بعد از مدتی، یکی از دوستانم به من پیشنهاد داد که با هم صندلی بسازیم. پیشنهاد ایشان این بود که صندلی دندان‌پزشکی تولید کنیم. مزیت این انتخاب این بود که هم وارد کسب و کار تولید صندلی می‌شدیم و هم می‌توانستیم به یک شرکت تجهیزات دندان‌پزشکی که با ما آشنا بود، سالی حدوداً ۱۰۰۰ صندلی بفروشیم که این تعداد فروش، در آن زمان برای ما ایده‌آل بود.

برای تولید این صندلی، یک نمونه دست دوم آن را از یک پزشک، به قیمت ۱۰۰ هزار تومان خریدیم. بعد همه اجزای صندلی را از هم باز کردم و قالب همه آنها را درست کردم. طراحی من به نحوی بود که در فرایند تولید صندلی، اکثر کارها ماشینی انجام شود و کار دست به

حداقل برسد. در این بن، دوست دیگری هم به ما ملحق شد و سه نفر شدیم و کار را با هم پیش بردیم. کار مونتاژ را در زیرزمین یک نمایشگاه، در خیابان فلسطین شروع کردیم. فرایند کار ما، از زمانی که صندلی نمونه را خریدیم، تا وقتی که کاملاً آماده تولید شدیم، از سال ۷۱ تا ۷۳ به طول انجامید. در همان سال هم شرکت نیلپر را ثبت کردیم.

در ابتدا، تیراژ تولید بسیار پایین بود. اگرچه کار را با تولید صندلی پزشکی شروع کردیم، اما تمایل بسیار داشتیم که وارد بازار صندلی اداری شویم؛ ولی در این مسیر، مشکلاتی بود. صندلی تولیدی ما، برای بازار صندلی‌های اداری مناسب نبود. از جمله موارد عدم تطبیق آن با صندلی‌های اداری، نداشتن دسته، پشتی کوتاه و نشیمن کوچک آن بود.

به یاد دارم اولین بار برای فروش صندلی به خیابان انقلاب مراجعه کردم. مکانی که صندلی و میزهای نقشه‌کشی می‌فروخت. صندلی‌های آن‌ها، با صندلی‌های تولیدی ما، مشابهت‌هایی داشت. از فروشنده خواستم تا در صورت امکان صندلی ما را در مغازه‌اش یا پشت ویترین برای فروش بگذارد؛ اما او از قبول آن امتناع کرد و حتی حاضر نشد آن را امانی بفروشد. در بازار حسن‌آباد هم استقبال خوبی از این محصول نشد. تا اینکه با فردی وارد مذاکره شدیم و ایشان پذیرفت با گرفتن درصدی از فروش، محصول ما را توزیع کند. قیمت فروش صندلی ۳۶۰۰۰ تومان بود و ایشان برای فروش هر صندلی، از ما ۳۰۰۰ تومان می‌گرفت. هم‌زمان با فروش محصول، به تدریج از نیازها و ترجیحات بازار هم مطلع شدیم و در واقع، نوعی صحنه‌گذاری بازار، اتفاق افتاد و با توجه به بازخوردهای مشتریان تغییراتی را در صندلی‌ها ایجاد کردیم.

چرا برای شرکت خود نام نیلپر را برگزیدید؟

در زمان انتخاب اسم، با شریکم هم‌فکری کردیم. آن زمان، قانون ثبت اسامی شرکت‌ها به این صورت بود که باید اسم حتماً مبنا و مرجعی قابل دفاع (مانند لغت‌نامه دهخدا) می‌داشت. دوستی داشتم که اسم دخترش رانا بود. ایشان اسم رانا را به ما پیشنهاد کرد. اما پس از اندکی جستجو در کتاب‌های اسامی، به نیلپر برخوردیم که از دو جزء نیل و پر تشکیل شده و به معنای نیلوفر است. این اسم هم زیبا بود و هم به نوعی تداعی‌کننده‌ی یک برند خارجی. بنابراین، نیلپر را انتخاب کردیم. نام اولین مدل تولیدی را گذاشتیم رانا. لوگوی شرکت را هم از لوگوی یک شرکت ایتالیایی به نام دنتوس، اقتباس کردیم. کیفیت محصولمان، واقعاً عالی بود. علاوه بر عامل کیفیت، بخشی از اقبال بازار نسبت به محصول ما به این علت بود که این تلقی در بخشی از بازار وجود داشت که نیلپر، یک محصول آلمانی است.

در این زمان، کار ساخت صندلی و قطعه‌سازی را، هم‌زمان پیش می‌بردیم. شریکم هم علاوه بر همکاری در کار مشترکمان، در یک شرکت تجهیزات پزشکی مشغول به کار بود. در نتیجه، نمی‌توانستیم تمام وقت به کار تولید صندلی مشغول باشیم. از این رو، با وجود انرژی و سرمایه زیادی که روی این کار گذاشته بودیم، تولیدمان بسیار کم بود. اما در مقطعی تصمیم گرفتیم کار تولید صندلی را از سایه دیگر کارها خارج کنیم و همه توجه را به آن معطوف کنیم. اما شریکم اعلام کرد که نمی‌تواند کارهای دیگرش را رها کند و در نتیجه نمی‌تواند با چنین شرایطی، به همکاری ادامه دهد. می‌دانستیم که اگر کار به همین منوال پیش برود، شرکت ضررده باقی خواهد ماند.

بعد از جدایی از شریکم، قطعه‌سازی را نیز به داخل مجموعه‌ی نیلپر آوردم و آقای سعیدی که در قطعه‌سازی با من همکاری داشت نیز به نیلپر آمد. اما پس از مدتی، قالب‌های قطعه‌سازی را به شرکت‌های دیگر فروختم و به صورت تمام‌وقت و متمرکز، کسب و کار صندلی را ادامه دادم.

بعد از اتخاذ این رویکرد جدید، روی توسعه و بهبود محصولات، و ایجاد تنوع در آن‌ها متمرکز شدم. مدل‌های جدیدی از جمله صندلی‌های کنفرانس و صندلی مدیریت را به مجموعه تولیداتمان اضافه کردیم. به همین ترتیب، روند توسعه نیلپر ادامه پیدا کرد. کار را از یک مکان کوچک حدوداً ۱۲۰ متری در خیابان فلسطین آغاز کردیم. بعد از مدتی، به علت کوچک بودن فضای کار، کارگاه را به یک مکان ۲۵۰ متری در سه‌راه آذری منتقل کردیم. بعد از حدود یک سال تولید در کارگاه سه‌راه آذری، یک زمین ۱۲۰۰ متری در چهاردانگه خریدیم؛ در آنجا یک

سالن ۶۰۰ متری ساختم و کار را ادامه دادیم. بعد از مدتی از شروع به کار در چهاردانگه، به علت افزایش میزان تولیدات، حس کردیم آنجا هم برای ما کوچک است. به تبع نیاز روزافزون بازار و کیفیت خوب محصولات تولیدی، تقاضا برای محصولات ما بسیار زیاد بود. این امر نشان‌دهنده درک و پیش‌بینی درست من در سال ۷۱ از نیاز آینده بازار بود.

زمانی که در کارگاه سه‌راه آذری مشغول به فعالیت بودیم، میزان تولید، حدود ۱۵۰ صندلی در روز بود. میزان تقاضا رو به افزایش بود، اما به علت کوچک بودن فضا و مشکلات موجود در تأمین قطعات اولیه، اگر یک روز بیشتر از این تعداد (مثلاً ۲۰۰ عدد) تولید می‌کردیم، فردای آن روز با مشکلی مواجه می‌شدیم که تولید را با چالش روبرو می‌کرد. این امر برایمان روشن ساخت که نظم سیستمی مورد نیاز را نتوانسته بودیم به خوبی در مجموعه پیاده کنیم. از اینجا بود که نیاز به یک مدیریت علمی در مجموعه آشکار گردید. در آن زمان، به‌تازگی بحث‌های مربوط به ایزو مطرح شده بود و برخی شعارهای سیستمی را شنیده بودیم. اما هنوز این مسائل نهادینه نشده بودند. این موضوعات باعث شد که به تحصیل در رشته‌ی مدیریت فکر کنم.

از روز اول تأسیس شرکت نیلیر، مدیرعامل این شرکت شده بودم. این در حالی بود که در آن مقطع، درک علمی از مدیرعاملی نداشتم و عمده‌ی کارها را به صورت تجربی انجام می‌دادم. بعد از انتصابم به عنوان مدیرعامل، یک کتاب مدیریتی خریدم تا با اصول علمی مدیریت آشنا شوم. البته چندان متوجه مفاهیم آن نشدم. در آن زمان، گستردگی منابع علم مدیریت، به وسعت امروز نبود و دید چندان مناسبی هم نسبت به آن در جامعه وجود نداشت. صاحبان کسب و کار هم خیلی به دنبال استفاده از تکنیک‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری نبودند. در آن زمان، حتی تبلیغات در رادیو و تلویزیون هم چندان گسترده نبود. تا اینکه با گذشت سال‌ها، این وضعیت دگرگون شد و افراد و سازمان‌ها، به لزوم مجهز بودن به این دانش و مهارت پی بردند.

در آن زمان، نگاه ما به کار، بیشتر نگاهی فنی بود تا نگاهی مدیریتی و استراتژیک. هنگامی که به ضعف خود در دانش مدیریت پی بردم، به دنبال این بودم که این علم را به صورت آکادمیک کسب کنم. آن زمان، دانشگاه‌های غیرانتفاعی به‌تازگی در ایران شروع به کار کرده بودند. در این دانشگاه، دوره‌های فوق‌دیپلم مدیریت، برگزار می‌شد. در امتحان ورودی رشته مدیریت بازرگانی این دانشگاه شرکت کردم. با توجه به مشغله‌های کاری و کمبود وقت، بدون مطالعه و آمادگی قبلی، به جلسه امتحان رفتم؛ ولی خوشبختانه در این امتحان پذیرفته شدم و به این ترتیب، وارد دانشگاه شدم.

با این که کیفیت دانشگاه‌های غیرانتفاعی، خیلی از دانشگاه‌های دولتی پایین‌تر بود و من هم در دوره کاردانی تحصیل می‌کردم، اما در مجموع، این دوره برای من بسیار مفید بود و با مسائل و مفاهیم بسیاری در این زمینه آشنا شدم. در انتهای این دوره، برای شرکت در آزمون کاردانی به کارشناسی دانشگاه آزاد، ثبت‌نام کرده، پذیرفته شدم و به ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی در دانشگاه آزاد واحد تهران شمال پرداختم.

البته باید توجه داشت که هیچ کس نمی‌تواند با اتکای صرف به تحصیلات دانشگاهی، تبدیل به یک متخصص شود؛ بلکه دانشگاه فقط، زمینه آشنایی کلی با اصول و مبانی رشته تحصیلی را فراهم می‌سازد. لازمه تخصص شدن، کار کردن و کسب تجربه در محیط واقعی است. من چون سابقه کار عملی مدیریت را داشتم و مستقیماً با آن درگیر بودم، توانستم برخلاف بسیاری دیگر، از تحصیل بهره بسیار ببرم.

بعد از تحصیل در دانشگاه، اگرچه با مباحث علمی در این زمینه آشنایی عمومی پیدا کرده بودم، اما به دنبال منبعی بودم که به حل مسائل اجرایی و یافتن پاسخ‌هایی برای مشکلات اجرایی به من کمک کند. می‌دانستم که برای توسعه کار، نیاز به سیستم و روش و استراتژی داریم.

نحوه همکاری شما با مدیران ۲۱ به چه ترتیب بود؟

تا سال ۸۰ کار خیلی سنتی انجام می‌شد و مدیریت عمدتاً با خود سهامداران نیلپر بود. ۲ یا ۳ نفر مهندس هم در داخل مجموعه داشتیم. در آن زمان، تازه موفق به اخذ مدرک ایزو شده بودیم. ولی این امر بیشتر به شکل کتابچه‌ها و موضوعات کلی بود و بدان معنا نبود که مدیریت علمی را به صورت اجرایی در مجموعه داشته باشیم. در ابتدا شرکت مدیران ۲۱، سازماندهی ما را تغییر داد و سازمان جدیدی را شکل داد. این سازماندهی جدید دیدگاه توسعه‌ای که مد نظر ما بود را امکان‌پذیر می‌کرد. برای این منظور، واحدهای جدیدی از جمله طراحی و مهندسی صنایع، شکل گرفتند. ایجاد واحدهای جدید، باعث حضور مدیران جدید در سازمان شد. پس از شکل‌گیری واحدهای جدید، سیستم‌های مرتبط با این واحدها نیز ایجاد شدند. در سال ۸۱ عمده تمرکز شرکت مدیران ۲۱ در نیلپر بر روی اصلاح و توسعه سیستم‌ها بود.

از سال ۸۱ به بعد، به تدریج این شرکت، آموزش‌های پیرامونی را در موضوعات مختلف، آغاز کرد. با پشت سر گذاشتن این آموزش‌ها، از سال ۸۲، به دانش مدیریت استراتژیک مسلط شدیم و واحدهای شرکت، دارای استراتژی مشخص و مدون شدند. وقتی استراتژی‌ها در داخل سازمان جاری شدند، به یک نقشه استراتژیک کامل در شرکت، دست پیدا کردیم.

به تدریج در آن سال، مکان فیزیکی تولید را با کمک و هم‌فکری مشاورین، تغییر دادیم و کارخانه وسیع و مجهزی را در شهرک بهارستان، تأسیس کردیم. به این ترتیب، از یک مکان حدوداً دوهزار متری، به کارخانه‌ای با وسعت ۳۶ هزار متر با حدود پنج هزار متر سوله، نقل مکان کردیم. در همه امور مربوط به این انتقال، اعم از مکان‌یابی و تأسیس کارخانه، اصول علمی مورد تأکید مدیران ۲۱ در نظر گرفته شد.

در این دوره، توسعه محصول دیگر به شکل سابق، صورت نمی‌گرفت. قبلاً برای توسعه محصول، تصمیم‌گیری به ساخت محصولات بر اساس بازدیدهایمان از نمایشگاه‌های خارجی یا مکان‌هایی از این دست بود. ما به بازطراحی آن محصول دست می‌زدیم و آن را تولید می‌کردیم. اما در رویکرد جدید، توجه به نیاز بازار را جدی گرفتیم، به استانداردها و رویه‌های طراحی محصول توجه کردیم و ریزه‌کاری‌های زیادی را در نظر گرفتیم. هم‌زمان با افزایش تنوع محصولات، به مؤلفه‌های دیگری از قبیل تبلیغات، لوگوی شرکت و موارد از این دست، توجه کردیم و در این مدت، تمام موضوعات ما از جمله تولید، انبار، نرم‌افزارها، امور مالی، منابع انسانی و دیگر بخش‌ها، تماماً تحت یک نظم جدید قرار گرفت. این نظم به تدریج در داخل سازمان نهادینه شد. خود من هم نوعی آموزش را در داخل مجموعه پذیرفتم و در این چرخه، با تمام قدرت تلاش کردم که این اتفاق بیفتد. این تغییرات، به آرامی توسط بازار هم درک شد. هم‌زمان، هم تنوع محصولات و هم فروش شرکت در حال افزایش بود.

حدود سال ۸۴، شرکت مدیران ۲۱ جداسازی بخش بازرگانی نیلپر از بخش تولیدی را پیشنهاد کرد. برای حفظ محصولات خود در برابر واردات محصولات مشابه و نیز فعالیت تخصصی‌تر در زمینه بازار کار، این پیشنهاد را پذیرفتیم و به این ترتیب، شرکت نیلپر پویا، تأسیس شد. این شرکت به سرعت، ساختاری علمی پیدا کرد و واحدهای تخصصی مثل بازاریابی، تحقیقات بازار، مهندسی فروش، حسابداری فروش و واحدهای مرتبط دیگر در آن شکل گرفتند. در این شرکت، هم در زمینه گسترش تخصصی بازار و هم در زمینه توسعه بازار داخلی و خارجی، اقدامات مهمی صورت گرفت. شرکت مدیران ۲۱ روش‌ها و استراتژی‌های مشخص و مستقلی را برای این شرکت تدوین کرد و آنها را به اجرا گذاشت. به این ترتیب، یک پایه بازرگانی خیلی قوی هم پیدا کردیم و فعالیت‌های ما در زمینه فروش و صادرات، با روشی علمی گسترش پیدا کرد. با تأسیس نیلپر پویا، اولین شرکت اقماری از مجموعه هولدینگ نیلپر، شکل گرفت. با راه‌اندازی این شرکت اطلاعات دقیقی از بازار به شرکت تولیدی منتقل می‌شد که در مسیر توسعه محصول به تولید محصولاتی هر چه بیشتر منطبق با نیاز بازار منجر می‌شد. از جمله این محصولات می‌توان به گروه محصولات رومثو اشاره کرد.

همزمان با گسترش صادرات و واردات نیلپر، روابط ما با خارج از کشور، بیشتر شد. به علت افزایش مراودات با خارج از کشور و خصوصاً با کشور چین، به کمک مدیر سابق مهندسی فروش نیلپر، دفتری در این کشور تأسیس کردیم. البته مبادلات و وارداتمان از کشورهای ایتالیا و آلمان هم ادامه پیدا کرد. ولی باید در چین دفتری می‌داشتیم که با حضور مستقیم در آنجا، بتوانیم محصولات باکیفیت و بی‌کیفیت را از هم تشخیص دهیم و محصولات باکیفیت را برای واردات انتخاب کنیم. امروز قریب به سه سال از تأسیس این دفتر می‌گذرد و علاوه بر اینکه خدمات بسیار زیادی از این دفتر، در درون مجموعه‌مان گرفته‌ایم، توانسته‌ایم خدمات زیادی را به شرکت‌های دیگر هم ارائه دهیم.

در این میان، تحول بزرگ دیگری هم در نیلپر اتفاق افتاد. مدت‌ها از طرف مشاوران به ما توصیه می‌شد که باید بتوانیم بر روی زنجیره تأمین کنندگان مان تسلط یابیم و استراتژی یکپارچگی عمودی رو به پایین را طی کنیم. اما چون صنعت صندلی در ایران به نحوی شکل گرفته که عمدتاً صندلی‌سازها مونتاژکار هستند، همیشه نگرانی‌هایی وجود داشت که ما را از رفتن به سمت این که بتوانیم خودمان تأمین را در دست بگیریم، برحذر می‌داشت. با در دست گرفتن تأمین، سازمان بزرگ می‌شد و نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بسیار گسترده به وجود می‌آمد. اما با تمام این احوال، با تلاش فراوان، برای اینکه بتوانیم تمام زنجیره تأمین را درونی کنیم، کارخانه بزرگ و مجهز جدیدی به مساحت چهل‌هزار مترمربع در شهرک پرند، طرح‌ریزی کردیم که تمام امکانات مورد نیاز، در آن پیش‌بینی شده است. نهایتاً در سال ۸۷، به این مجموعه جدید منتقل شدیم. البته مراحل توسعه‌بخشی دیگری در این محل همچنان در حال انجام است. در حال حاضر قسمت‌هایی مثل فلزی، پلاستیک و ابر که سابقاً توسط پیمانکارها صورت می‌گرفت را درونی‌سازی کرده‌ایم. هم‌اکنون تنها شرکت تولیدکننده صندلی در ایران هستیم که تمام قطعات مورد نیاز را خودمان تولید می‌کنیم. عمده علت این اقدام و این سرمایه‌گذاری گسترده، افزایش کیفیت، بهبود طراحی و کاهش قیمت تمام شده بود. انجام این کار، از ایجاد رقابتی جدید هم خواهد کاست و مانع از خروج دانش درونی ما به رقبا خواهد شد. پس از ایجاد بخش‌های فلزی، ابر و پلاستیک، در فاز دوم قصد داریم بخش‌های رنگ و آب‌کاری را هم درونی‌سازی کنیم. قسمت نجاری هم از قبل در داخل مجموعه وجود داشت. به این ترتیب، کل بخش‌های مورد نیاز برای تولید صندلی را در داخل مجموعه نیلپر خواهیم داشت.

از سال ۸۲ تاکنون، تمام خدمات سیستم‌هایی که مدیران ۲۱ به ما عرضه می‌کرد را در تیمی شامل مدیر واحد، مدیر سیستم استراتژی، مدیر انفورماتیک و مشاور با همکاری یک شرکت برنامه‌نویسی و انفورماتیک، تبدیل به نرم‌افزاری کاربردی کردیم. به این ترتیب، روش‌های دستی، مکانیزه شدند. عمده گرفتاری که در این زمینه در ایران وجود دارد، این است که نرم‌افزارها نوشته می‌شوند و بعد شرکت‌ها مجبورند رویه‌ها و سیستم‌هایشان را با این نرم‌افزارها مطابق کنند. برای پرهیز از چنین مشکلی، با یک برنامه‌ریزی مفصل، تمام سیستم بر بستر اوراکل، به صورت مکانیزه درآمد. از سال ۸۲ تا ۸۹ طی هفت سال، تقریباً یک سیستم برنامه‌ریزی جامع منابع^۱ کامل را ایجاد کردیم که تمام زیرسیستم‌های مورد نیاز یک مجموعه صنعتی، در آن در نظر گرفته شده است. از سال ۸۸، استراتژی نیلپر بر این منوال قرار گرفت که یک شرکت دیگر را به هولدینگ اضافه کنیم و مدیر انفورماتیک ما (آقای مهندس فکری‌پور) مدیرعامل این شرکت (نیلرام) است. با پیشینه توضیح داده شده، این شرکت در زمینه تولید و فروش نرم‌افزار، فعال است.

امروز نیلپر نسبت به رقبا در چه جایگاهی قرار دارد؟

اخیراً تحقیقات بازار گسترده‌ای را با روش علمی در یک جامعه آماری بسیار گسترده، به کمک بخش بازرگانی مجموعه انجام دادیم که در آن، موقعیت نیلپر را نسبت به رقبا، ارزیابی کردیم. نتیجه این تحقیقات که شش ماه به طول انجامید، نشان می‌دهد در تمام مولفه‌های کمی و کیفی، از دیدگاه پرسش‌شوندگان، در جایگاه بسیار بالاتری حتی نسبت به پیش‌بینی‌ها و ارزیابی‌های خودمان قرار داریم. ما رسالتی بر دوش خود احساس می‌کنیم که باید مسیری را که با این دقت رفته‌ایم و شکر خدا، مورد استقبال بازار هم قرار گرفته ادامه دهیم.

¹
Enterprise Resource Planning
(ERP)

آینده نیلپر را چطور ارزیابی می‌کنید؟

در حال حاضر، صندلی‌هایی تولید کرده‌ایم که در بازارهای مختلف، درخشان است. در ابتدا فقط تولیدکننده صندلی اداری بودیم. در سال جدید بیانیۀ مأموریت نیلپر از صندلی اداری به سمت صندلی تغییر کرد. وقتی نام صندلی مطرح می‌شود، با بازارهای بسیار متنوعی مواجه می‌شویم که از صندلی آشپزخانه تا صندلی اتومبیل و هواپیما را شامل می‌شود. ما قصد داریم از مسیر صندلی و مبل، یا به عبارتی، جایگاه نشستن و هرچه به آن مربوط است، فضای محصولاتمان را گسترش دهیم و به سمت بازارهای جدید برویم. فکر می‌کنم در این زمینه، شرکت مقداری کند عمل کرده و انتظار من از شرکت این است که بتواند با سرعت بیشتر، بازارهای جدید را فتح کند. اصرار داریم تا با تلاش زیاد، علاوه بر عرضه صندلی‌های جدید، به بازارهای مرتبط هم وارد شویم. البته تا زمانی که نیلپر حیطۀ صندلی را کامل نکند، از این حوزه خارج نخواهد شد؛ چراکه هنوز بازار بزرگی پیش رو داریم و به سمت فتح بازارهای جدید خواهیم رفت.

همیشه در افراد کارآفرین انرژی خاصی هست که باعث می‌شود در گرفتاری‌ها و سختی‌ها، راه‌حلی پیدا کنند. انرژی درونی و امیدی که شما را به عنوان یک کارآفرین به حرکت وامی‌داشت، چه بود؟

چیزی که برای من در مسیر حرکتیم اتفاق افتاد، علاقه به توسعه و انجام کار صحیح، و لذت بردن از حرکت بود. این علاقه، چیزی نیست که در خود ساخته باشم، بلکه از ابتدا در من وجود داشته.

بعد از رشد و جهشی که در عملکرد شرکت نیلپر در حدود سال‌های ۷۷ و ۷۸ رخ داد، احتمالاً رقبای شما هم به تکاپو افتاده‌اند. در این زمینه، چه واکنش و فعالیتی داشتید؟

تفاوت عمده‌ی میان شرکت ما و رقبا را می‌توان در چند مسئله عمده خلاصه کرد. یکی از آن‌ها، رویکرد تولید انبوه بود. تمامی برنامه‌ریزی‌ها با رویکرد تولید انبوه صورت می‌گرفت. مسئله بعدی، تمرکز بر کیفیت بود که بسیار روی آن حساس بودیم. اما از همه مهم‌تر نظم سیستمی متفاوت ما بود. نیلپر برای هر کارش برنامه‌ای دارد. به گفته مشتریان و نمایندگانی که با ما کار می‌کنند، این مهم‌ترین وجه تمایز ما از دیگر رقبا بوده.

همیشه خیلی دوست داشتم که به سرعت پیشرفت کنم و مسائل اطرافم را سریع حل کنم. آنچه از ابتدا به آن ایمان داشتم، این بود که هیچ مسأله‌ای حل‌نشده نیست. در همه شرایط مطمئن بودم که سازمان‌ها و افراد بزرگی وجود داشتند و وجود دارند که مسائلی بسیار بزرگ‌تر و پیچیده‌تر از مسائل من را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند. بنابراین از انجام هیچ کار سختی، واهمه نداشتم. در این راه، به دنبال فرد، الگو یا آموزشی می‌گشتم که به من بیاموزد و از آزمون و خطای من، جلوگیری کند. برای همین در آن مقطع، خیلی به دنبال افراد موفق بودم تا ببینم آنها با چه مسائلی روبرو شده‌اند و چگونه این مسائل را حل کرده‌اند. به این روش می‌خواستم سرعت بیشتری به پیشرفت مجموعه بدهم.

در آن مقطع، موفقیت و شکست برای شما چه تعریفی داشت و آن را با چه شاخصه‌هایی می‌سنجیدید؟ چطور شد که حتی در دوران اوج موفقیت‌تان، خودتان را از مشاور بی‌نیاز ندیدید و به کمک گرفتن از مشاور، روی آوردید؟ چه شد

که با وجود همه موفقیت‌هایی که در مسیر توسعه کسب و کارتان به دست آورده بودید، به نظر می‌آید هنوز ارضا نشده‌اید و به دنبال یافتن گم‌شده‌تان بودید؟

مدل شخصی من این‌طور است که هیچ‌وقت، از خودم و از کاری که انجام می‌دهم کاملاً راضی نیستم. همیشه وقتی برای خودم هدفی مشخص می‌کنم، به محض آن‌که به هدف نزدیک می‌شوم، احساس می‌کنم هدفم کوچک بوده و باید به دنبال هدف بزرگ‌تری باشم. شاید یکی از ویژگی‌های مشترک همه کارآفرینان، نارضایتی از شرایط و وضعیت موجود است. آن‌ها دوست ندارند در جایی که هستند باقی بمانند. بنابراین، به دنبال خلق کردن می‌روند. این تا جایی ادامه پیدا می‌کند که کارآفرین ارضا می‌شود و به ثبات می‌رسد. علت رشد کارآفرین هم همین است که به راحتی به مرحله ارضای درونی نمی‌رسد.

در نیلپر هم با وجودی که به وضعیت خیلی خوبی رسیده بودیم، اما در موقعیتی قرار داشتیم که حس می‌کردیم با آن شرایط، نمی‌توانیم توسعه بیشتر و ارتقاء کیفیت ایجاد کنیم. پس از دوره دانشگاه هم، خیلی علاقه داشتم مفاهیم آموخته را، در جهت پیشرفت و توسعه سازمان به کار گیرم. جمع این عوامل باعث شد که به دنبال یک آموزش‌دهنده و کمک‌دهنده باشم تا به مدد او بتوانم سرعت کار را بیشتر کنم. این نگاه سبب شد تا به مشاور روی بیاورم و از آن استقبال کنم.

به نظر می‌رسد امروز یک فرهنگ به نام فرهنگ نیلپر به وجود آمده که حاصل تلاش مستمر سالیان دراز، در این شرکت است. از این رو احتمالاً، استخدام نیروی جدیدی که بتواند با این فرهنگ انطباق داشته باشد، برای سازمان سخت شده است. این مطلب را چگونه می‌بینید؟

در حال حاضر استراتژی‌هایی را که می‌خواهیم در داخل شرکت اجرا کنیم، با افراد قدیمی و با سابقه نیلپر، می‌توانیم به سرعت پیش ببریم. اما در مورد نیروی جدید سازمان، چندان این‌طور نیست. از این‌رو است که به سختی می‌توانیم نیروهای جدید استخدام کنیم. این به علت فرهنگ سازمانی شاخص نیلپر است که به آسانی قابل انتقال نیست. الان فرهنگ جاری در نیلپر، با آنچه در خارج از این چارچوب وجود دارد، متفاوت است. نگاه عمیق و استراتژیکی که اینجا به مسائل وجود دارد، به راحتی در بیرون وجود ندارد. به عبارت دیگر، افرادی که در محیط بیرون نیلپر مشغول به کار هستند، به آسانی نمی‌توانند با فرهنگ نیلپر منطبق شوند. وجود این نگاه متفاوت در نیلپر، کار را برای استخدام نیروی جدید، بسیار سخت کرده است. بر اساس این محدودیت، معمولاً باید از داخل سازمان، نیروها ارتقا پیدا کنند و در نتیجه، در توسعه شرکت، از نیروی داخلی آموزش دیده قدیمی استفاده می‌شود.

کار برای شما، چه معنا و مفهومی دارد؟

من کار را به عنوان یک بازی لذت‌بخش و یک علاقه می‌بینم. معتقدم اگر شغل کسی، در جهت استعداد، علاقمندی و امکانات محیطی او باشد، چنین شخصی حتماً موفق خواهد بود. وقتی کسی با شغلش زندگی می‌کند و لحظه لحظه کار و زندگی‌اش را با هم عجین می‌کند، حتماً در جهت توسعه و بهتر انجام دادن آن کار، تلاش می‌کند. چنین نگاهی، حتماً به خروجی بهتر منجر خواهد شد؛ فرقی هم نمی‌کند که فرد در چه سیمت و رده شغلی قرار داشته باشد. وقتی کسی شب با نگاه حل مسئله می‌خوابد، وقتی صبح از خواب برمی‌خیزد، حتماً در جهت حل آن مسأله پیشرفت کرده است. در چنین شرایطی، فرد از هر دو سو، سود می‌برد: هم لذت بیشتری از کار می‌برد و هم خروجی کار، بسیار قابل‌توجه خواهد بود. یک کارآفرین، می‌خواهد دنیای خودش را بسازد. او دغدغه‌های خود را به نحوی می‌بیند که می‌خواهد دنیای پیرامونش را به میل و نگاه خودش بازتولید کند.

معمولاً حیطه خطرپذیری و ریسک از سوی یک کارآفرین، بیش از سایرین است. نوع نگاه شما نسبت به ریسک و خطر کردن، چگونه است؟

نوع رفتار کاری من، شاید از نگاه یک فرد بیرونی، ریسک به نظر برسد؛ اما از نگاه خودم، اینها را چندان ریسک نمی‌بینم. من از انرژی و هزینه‌ای که برای کارم می‌گذارم، لذت می‌برم. ریسک زمانی است که درصد احتمال انجام کار، کم باشد. اما حتی اگر نتیجه ملموس کامل به دست نیاید، همین که شخص از کارش لذت می‌برد، می‌تواند یک نتیجه مطلوب باشد. این از تفاوت نگاه افراد به ارزش‌ها، نشأت می‌گیرد. از این منظر، شاید کارآفرین چندان ریسک نمی‌کند. در فضای فکری او، این یک معامله منطقی است. او دارد نیاز دلش را برآورده می‌کند و روحش را صیقل می‌دهد.

شاخص‌های موفقیت را در چه می‌بینید؟

این را بگویم که من هیچ‌گاه خودم را کاملاً موفق نمی‌دانم. اگر بخواهم شاخص‌های موفقیت را در یک جمله بگویم، می‌توانم آن را رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده بدام.

در چه صورتی سازمان شما در وضعیتی آرمانی قرار خواهد داشت و شما را راضی خواهد کرد؟

همیشه هدفی را که برای سه یا چهار سال آینده دارم، موفقیت قلمداد می‌کنم. اما وقتی به آن نقطه می‌رسم، دیگر آن را موفقیت به حساب نمی‌آورم. مثلاً آنچه امروز به عنوان موفقیت آینده در ذهن دارم، توسعه کمی سالن‌های تولید و اداری، تولید انبوه مبل، صندلی و میز است. دوست دارم بتوانم چیزی مثل فروشگاه‌های ایکیا^۲ داشته باشم که ترکیبی از کمیت، کیفیت و طراحی باشد. خیلی دوست دارم فراتر از دروازه‌های ایران بروم و وارد رقابت جهانی شوم. دوست دارم از دریاچه، به دریا برسم.

چقدر فردگرا و چقدر جمع‌گرا هستید؟

فکر می‌کنم میزان فردگرایی در من زیاد است.

در سطوح مختلف سازمان، می‌خواهید چه تصویری از خودتان ارائه دهید؟ مدیرعاملی با تصمیمات قاطع و جدی یا مدیر عاملی همراه و پذیرای ایده‌ها؟

من سازمان را به عنوان خانواده‌ای می‌بینم که باید در آن، وظیفه‌گرایی دلسوزانه وجود داشته باشد. عملکرد سازمان باید با آرمان آن منطبق باشد. باید افراد در سازمان، برای دلشان کار کنند تا هم‌افزایی ایجاد شود و به تبع آن، دو طرف سود ببرند. اگر قاطعیت در مدیریت، منجر به دیکتاتوری بشود، آن را دوست ندارم. دوست دارم افرادی که عضو خانواده بزرگ نیلیر هستند، با عشق و علاقه کار کنند. این شامل اعضای مستقیم نیلیر، پیمان‌کاران و توزیع‌کنندگان هم می‌شود. همه باید در کنار هم و با یک هدف مشخص و مشترک، حرکت کنیم. افراد باید در عین حال که وظیفه‌شان را انجام می‌دهند، برای دلشان کار کنند. در یک خانواده، افراد خودشان را به وظایف تعریف شده، محدود نمی‌کنند و یکدیگر را یاری می‌کنند. من دوست دارم پدر این خانواده باشم.

فکر می‌کنید چطور می‌شود افراد را راحت‌تر به سوی انجام کار سوق داد؟

^۲IKEA

یک فروشنده خوب برای اینکه مشتری را برای خرید متقاعد کند، باید از دریچه نگاه مشتری نگاه کند. به همین ترتیب، برای واداشتن افراد به انجام درست کار، باید ببینیم آنها به چه چیزی حساس هستند، چه نیازمندیهایی دارند و از چه زاویه‌ای به مسائل نگاه می‌کنند. اگر نیاز و نگاه افراد را به درستی بشناسیم، در این کار موفق خواهیم شد. اگر سازمان در بحث منابع انسانی، آنقدر قوی شود که نیازهای افراد را بشناسد و از منظر آنها به مسائل نگاه کند، می‌تواند بهترین بازده را در بخش منابع انسانی داشته باشد.

آیا همه افراد در سازمان، به آن مرحله از رشد و بلوغ فکری می‌رسند که نیاز واقعی‌شان را به درستی بشناسند و بتوان این روش را با آنها در پیش گرفت؟

منظورم این نیست که اگر کارمندی با پول برانگیخته می‌شود، پس باید همواره حقوق او را بالا برد. افراد در شرایط و سنین مختلف، متفاوت فکر می‌کنند. مدیری موفق است که نیازهای کارکنانش را بشناسد و بتواند آنها را مدیریت کند. مدیر باید بتواند افراد را مشتاقانه، به حرکت وادارد.

بیشتر فردی شهودی هستی یا منطقی؟

من بیشتر منطقی هستم؛ البته هر شهود هم تکیه دارم. مثلاً در انتخاب تولید صندلی به عنوان مسیر شغلی آینده زندگی‌ام، کاملاً شهودی تصمیم گرفتم. از دیدن اقبال جامعه نسبت به کامپیوتر و بازار رو به رشد محصولات وابسته به آن، حدس زدم که بازار صندلی‌های کامپیوتر، بسیار مناسب خواهد بود. اما به طور کلی، فکر می‌کنم معمولاً منطقم بر احساسم غلبه می‌کند. شاید در کارهای جزئی بیشتر منطقی هستم و در تصمیم‌گیری‌های اصلی، بیشتر شهودی.

نگاه‌تان به اعمال قدرت در سازمان، چگونه است؟ برای انجام کارها در سازمان، فکر می‌کنید چقدر نیاز به اعمال قدرت است؟

قدرت هم به عنوان جزئی از مدیریت، لازم است. قدرتی که از کاریزمای رهبری یا تخصص نشأت می‌گیرد، به انجام کارها در سازمان کمک می‌کند. گاهی در مواقع تغییر، اعمال قدرت برای همراه کردن بدنه سازمان، لازم است. ممکن است خیلی اوقات، دیگران به درکی که کارآفرین از یک موضوع رسیده، نرسیده باشند و این بعضاً، اعمال قدرت را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

تأثیر سه عامل خدا، خودتان و شانس را در موفقیتتان، چطور ارزیابی می‌کنید؟

اعتقاد چندانی به شانس ندارم. معتقدم اگر کسی کاری را با نیت خوب آغاز کند، مقاومت‌ها را از جلوی پای خودش برمی‌دارد و برای او، خیر پیش خواهد آمد. من جریان طبیعی عالم را به سمت خوبی می‌دانم. فکر می‌کنم کسی که برای مردم خوب می‌خواهد، با خوبی مواجه خواهد شد.

فضای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایران را برای فعالیتهای اقتصادی، بیشتر از جنس فرصت می‌بینید یا از جنس تهدید؟

من این فضا را یک فرصت می‌بینم.

فکر می‌کنید چه موضوعات و مسائلی، چه در بُعد شخصی و چه در بعد اجتماعی، اگر متفاوت می‌بود، فرد موفق‌تری می‌شدید؟

شاید اگر کمتر تولیدمحور و بیشتر مدیریتمحور بودم، موفق‌تر می‌شدم. اما این واقعیت است که نگاه و علاقمندی من، بیشتر به سمت تولید است تا به سمت بازار.

چه خصیصه‌ای به طور شاخص، در موفقیت شما اثرگذار بوده است؟

شاید مهم‌ترین خصیصه این است که هیچ‌وقت به وضعیت فعلی خود قانع نبوده‌ام و به دنبال نقطه بالاتری رفته‌ام. عامل مهم دیگر هم، نگاه و توجه به کیفیت، توسعه و تنوع‌طلبی بوده است.

یک نکته مثبت و یک نکته منفی شاخص خودتان را بیان کنید.

شاید نکته منفی من این است که از شرایط فعلی نیل‌پر عقب‌تر هستم و این ناشی از خستگی من است. این به علاقه من به تولید، و ترجیح تولید به مدیریت سازمانی برمی‌گردد. این که هیچ‌گاه به موفقیت فعلی، اکتفا نمی‌شوم، از یک سو، برای موفقیت و توسعه سازمان مفید است و از سوی دیگر، به افزایش این خستگی کمک می‌کند. بیشتر ترجیح می‌دهم ایجاد کسب و کارهای جدید بکنم، تا اینکه بخواهم کسب و کار فعلی را به صورتی روزمره، مدیریت کنم.

خصوصیت مثبتی که فکر می‌کنم در موفقیت من موثر بوده، این است که هیچ‌گاه گرفتار غرور جایگاهم نشده‌ام. این امر موجب شده است تا دچار خودشیفتگی نشوم و بتوانم حرف‌های جدید را بشنوم و با دیدگاه‌ها و مسائل مختلف آشنا شوم. البته این عدم جاه‌طلبی، بعضی مواقع، بعضی فرصت‌ها را از من گرفته؛ اما برآیند تأثیر آن مثبت بوده است.

مهم‌ترین جمله‌ای که به آن باور دارید و به دیگران توصیه می‌کنید، چیست؟

اگر کسی کارش را طوری انتخاب کند که در جهت عشق و علاقه و استعداد و توانایی‌هایش باشد و منطبق با شرایط محیطی او باشد، حتماً موفق خواهد شد. اگر همه این عوامل با هم جمع شوند، احتمال موفقیت، بسیار بالا خواهد رفت.

