

باختن با مهره سفید

چرا کسب و کارها شکست می‌خورند؟

دکتر مهرداد مظفری



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

ویرایش: بهمن ۱۳۹۸، چاپ: بهمن ۱۳۹۸، تهران: انتشارات بازرگانی چاپ و نشر

تهران ۱۳۹۸

13913

- سرشناسه:
عنوان و نام پدیدآور:
مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری:
شابک:
وضعیت فهرست نویسی:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
رده بندی کنگره:
رده بندی دیویی:
شماره کتابشناسی ملی:
- مظفری، مهرداد، ۱۳۵۱ -
باختن یا مهره سفید: چرا کسب و کارها شکست می‌خورند؟ / مهرداد مظفری.
تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۸.
۹۸ ص.: مصور.
۷۲۰-۷۲۰-۴۶۸-۹۶۴-۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۲۰-۴
فیپا
لاجوردی (خاندان)
موفقیت در کسب و کار--ایران
بازرگانان -- ایران
سرمایه‌داران -- ایران
مدیریت صنعتی -- ایران
HF۵۳۸۶
۶۵۰/۱
۵۷۵۴۶۴۳

شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه انعامات پژوهش‌های بازرگانی

باختن با مهره سفید

مؤلف: دکتر مهرداد مظفری

ویراستار علمی: مجید نیک مهر

طراح جلد: پاشا دارابی

صفحه‌آرا: کیمیا ادریسی

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۲۰-۴

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتراز بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ • ۰۲۱

ایمیل: info@cppe.ir

WWW.CPPC.ir



فهرست

- ۹..... مقدمه
- ۱۳..... پراش شرکت‌ها شکست می‌خورند
- ۱۶..... پایش چالش شرکت‌ها در ایرانی شکست می‌خورند
- ۱۷..... چگونه مهره‌های سفید را بازند
- بخش اول:
- ۱۹..... چرخه تأسیس و ایجاد کسب و کار
- ۱۹..... چرخه ماندگاری و ثبات کسب و کار
- ۲۱..... خانواده مورد بررسی
- ۲۲..... چرخه تأسیس و ایجاد کسب و کار
- ۲۲..... استخدام و آموزش
- ۲۲..... رویکرد لاجوردی‌ها در استخدام منابع انسانی
- ۲۶..... اهمیت به دوره‌های آموزشی کارکنان
- ۲۷..... سازماندهی و رهبری
- ۲۷..... ۱- انتخاب و ورود به حوزه فعالیت
- ۲۸..... شکل حقوقی سرمایه‌داری خانوادگی
- ۲۸..... ۲- سازماندهی و استقرار روش‌های نوین مدیریتی
- ۳۰..... اقدامات رفاهی، بهداشت و درمان کارکنان

- ۳۱..... تأسیس مرکز مطالعات مدیریت ایران
- ۳۳..... راهبری معنوی
- ۳۴..... تشکیل زنجیره تأمین
- ۳۴..... زنجیره راه اندازی شرکت ها و صنایع توسط لاجوردی ها
- ۳۶..... مدل تأمین مالی
- ۳۸..... بانک تخصصی توسط لاجوردی ها
- ۴۰..... زاریابی - فروش
- ۴۱..... رویکر حدید در بازاریابی و فروش
- ۴۳..... رویکرد حدید در تبلیغ
- ۴۵..... چرخه ماندگاری - بات کسب کار (ر*۴)
- ۴۵..... رابطه با رقبا
- ۴۷..... رابطه با حاکمیت
- ۵۰..... رابطه با محیط و جامعه
- ۵۲..... رابطه با تحولات صنعت، اقتصاد و سیاست
- بخش دوم:
- ۵۵..... معرفی خانواده لاجوردی
- ۵۷..... نسل مبدع: محمد لاجوردیان
- ۵۸..... نسل مؤسس: سید محمود لاجوردی
- ۶۰..... نسل مؤسس: اکبر لاجوردیان
- ۶۱..... نسل موسع: احمد لاجوردی
- ۶۳..... نسل موسع: قاسم لاجوردی
- ۶۵..... نسل موسع: حبیب لاجوردی

بخش سوم:

- ۶۷..... شرکت های تأسیس شده لاجوردی ها
- ۶۹..... فراز و فرود لاجوردی ها
- ۷۰..... شرکت های ورشکسته لاجوردی ها
- ۷۴..... چرا کسب و کار لاجوردی ها شکست خورد

بخش چهارم:

- ۸۳..... چرا شکست
- ۸۸..... شکست د
- ۹۱..... می آموزم
- ۹۷..... منابع

ما بریت و رهبری، با تجربه، همزاد است. اغلب رهبران و مدیران اثرگذار، انسان‌هایی با تجربه رده و هستند. میانگین سن ۱۰۰ مدیرعامل برتر جهان که هر سال در نشریات معتبر چاپ می‌شود کمی بیش از ۶۰ سال است. شمع و شهودی که برخاسته از این موفق، برای تصمیم‌گیری‌های چالشی خود به آن اتکاء می‌کنند هم اصل همین تجربه است.

این تجربه همان چیزی است که صیرت و پختگی نام دارد و همان چیزی است که آنچه دیگران در آنه نمی‌بینند را در خشت خام به دارنده‌اش می‌نمایاند.

تجربه را چند گونه می‌توان کسب کرد. رایج‌ترین و شاید مؤثرترین راه برای تجربه‌اندوزی و تجربه‌آموزی، درگیر شدن در تجربه‌ها است. اول است. تجربه دست اول چیزی است که ما از طریق انجام دادن، تمرین کردن و تکرار کردن به دست می‌آوریم و چیزی است که در ادبیات نسبتاً نوین آموزش آن را یادگیری عملی یا یادگیری به کمک انجام دادن (Learning by Doing) می‌نامند. این روش گریزناپذیر و به شدت موثر، می‌تواند گاهی پرهزینه هم باشد. تنها راه کاستن از هزینه این نوع یادگیری و تجربه‌اندوزی این است که آن را

مستند کنیم. اگر تلخ بوده است در دام تکرارش نیفتیم و آن را به جای هزینه به سرمایه‌گذاری تبدیل نماییم. این نوع سرمایه‌گذاری، امروز چیزی از ما می‌گیرد تا فردا چیزی ارزشمندتر و دقیق‌تر به ما برگرداند.

یکی از انواع این نوع تجربه کردن دست اول، درس گرفتن از اشتباهات و شکست‌ها و ناکامی‌هاست که شاید در فرهنگ ما چندان رایج و مرسوم نباشد و از آن استنباط نشود. در فرهنگ رایج و حاکم ما، اشتباه باید پنهان، انکار یا حدش باشد. و یا به عوامل خارج از ما نسبت داده شود چرا که فرهنگ ما، اشتباه را نمی‌پسندد و شسته‌هکنندگان را از اقرار به آن، مستندسازی آن و به‌ویژه انتشار آن باز می‌دارد.

نوع دیگری از تجربه، آمورس به کم‌هزینه‌تر و عاقلانه‌تر هم هست، استفاده از تجربه دیگران (تجربه دست دوم) است. به‌ویژه دیگرانی که سخاوتمندانه این تجربه را در اختیارمان قرار می‌دهند. یا اجازه می‌دهند ما در تجارب‌شان وارد شویم و کنکاش کنیم.

این تجارب را معمولاً کسانی مستند و منتشر می‌کنند که موفقیت‌هایشان بر اشتباهات و شکست‌هایشان می‌چربد و حتی شاید گاهی از طریق ثبت و نشر این تجارب، نیاز خود به متمایز بودن، اثرگذاری و باقی گذاشتن نام و نشان را ارضاء می‌کنند.

و بالاخره نوع دیگر و متداولی از این فرآیند انتقال تجربه، به‌دست‌یابی از تجربه دیگران است. به‌دست‌یابی از تجربه دیگران می‌شود که با احساس مسئولیت، وقت و انرژی خود را صرف جمع‌آوری، ریشه‌یابی، تحلیل و ثبت تجارب (تلخ و شیرین) دیگران می‌کنند تا جمع بزرگتری را در این تجربه‌ها سهیم و شریک کنند.

این تجارب مستند، اغلب در قالب کتاب و در مورد گذشتگان، به‌ویژه آنها که در گذشته اخیر زندگی و کار کرده و منشاء اثر بوده‌اند منتشر می‌شود و در دنیای مدیریت، بخش مهمی از ادبیات این حوزه را تشکیل می‌دهد.

این نوع مستندسازی تجارب، مربوط به فرهنگ‌های بالغ است. فرهنگ بالغ، فرهنگی است که گذشته را فراموش نمی‌کند، آن را تکرار نمی‌کند و از هر تجربه‌ای در گذشته، پلی برای عبور از موانع می‌سازد.

فرهنگ نوجوان هم‌چنین فرهنگی است که به آینده فکر می‌کند، دغدغه آینده را دارد و هر تجربه‌ای را در گذشته، پله‌ای برای بالا رفتن از نردبان تعالی و تکامل و گامی در مسیر بردای روشن‌تر می‌داند.

تعبیریابی:

دیگران که هستند و ما خوردیم
ما که هستیم و دیگران بخورند

می‌تواند نیست والای هر دو گروه، هم کسانی که تجارب خود را ثبت و منتشر می‌کنند و هم کسانی که با احساس مسئولیت، به ثبت تجارب ذی‌قیمت دیگران می‌پردازند را روشن‌تر کند.

یکی از نیازهای افراد موفق و یکی از معیارهای موفقیت ز دید اغلب آنها این است که آثار اقداماتشان ماندگارتر و دامنه اثرگذار این اقدامات گسترده‌تر شود. ثبت و انتشار تجارب کمک می‌کند که این نیاز به‌عینا هم تأمین شود.

کتاب حاضر تلاشی است در حوزه "مدیریت دانش" برای ثبت، تحلیل و انتشار اطلاعات و تجربیاتی که به زعم نویسنده محترم آن، می‌تواند راه‌گشای مدیران باشد و فرهنگ مدیریت، به‌ویژه کسب‌وکار را در کشورمان ارتقاء دهد.

به‌نظرم از آنجا که کتاب به ثبت و انتشار تجارب مدیریت در حال و هوای فرهنگی کشورمان پرداخته است و اقتضائات بومی در آن مورد توجه است، معتقدم کاربرد تر از موارد مشابهی است که در فضاهای کسب‌وکار و فرهنگ‌های متفاوت، تجربه و به‌کار گرفته شده است.

مطالعه کتاب با همت و سخت‌کوشی و جدیت و علاقمندی مثال‌زدنی آقای دکتر مهداد عفری، تولید و تألیف شده به افراد جویای تجارب موفق مدیریت قابل توصیه است. امیدوارم این کتاب به سلسله‌ای از کتاب‌های مشابه که بر انتشار مجموعه‌ای از تجارب مدیریتی متمرکز خواهد بود منجر شود و بر غنای ادبیات مدیریت بومی کشورمان بیفزاید.

دکتر بهزاد ابوالعلائی