

ماتریس معکوس در تولید

www.ketab.ir

نویسندگان:

محمد صابری

خشایار پاکفهر

سرشناسه	: صابری، محمد، ۱۳۶۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: ماتریس معکوس در تولید/ نویسندگان محمد صابری، خشایار پاک‌ضمیر.
مشخصات نشر	: تهران: چشم ساعی، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۷۲ ص.: نمودار(رنگی): ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.
شابک	: ۴۵۰۰۰ ریال 2-28-978-622-7557
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: تولید — برنامه‌ریزی
موضوع	: Production planning
موضوع	: کسب و کار — آینده‌نگری
موضوع	: Business forecasting
موضوع	: کارآفرینی — راهنمای آموزشی
موضوع	: -- Study and teaching Entrepreneurship
شناسه افزوده	: پاک‌ضمیر، خشایار، ۱۳۷۷ -
رده بندی کنگره	: TS۱۷۶
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۶۱۲۴۵۸

www.ketab.ir



انتشارات چشم ساعی: تهران، تجریش، خیابان امیر ابراهیم دربندی، خیابان پهلوان نغتی
 تلفن: ۲۲۸۷۴۵۵۶-۲۱ ۰۲۱-۲۶۸۵۴۶۹۹ همراه: ۰۹۹۰۱۶۸۷۴۷۹
 www.nashr1.com Email: cheshm.saei@gmail.com

عنوان کتاب: ماتریس معکوس در تولید
 مؤلفین: محمد صابری، خشایار پاک‌ضمیر
 صفحه آرا: محمد صابری، خشایار پاک‌ضمیر
 طراح جلد: رضا ابراهیمی
 ناظر فنی چاپ و تولید: الهام سادات سلجوقیان
 ناشر: انتشارات چشم ساعی
 نوبت چاپ: اول/ ۱۴۰۰
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 شابک: ۲-۲۸-۷۵۵۷-۶۲۲-۹۷۸
 قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان

فهرست

۱.....	دیباچه
۶.....	رازهای مهم شکست کارآفرینان
۸.....	۱- عدم توجه به نیاز واقعی بازار
۱۳.....	۲- عدم توجه به واقعیت‌های بازار
۱۴.....	۱-۲- آمار مخاطبان و تعیین درصد دقیق مشتریان بالقوه و بالفعل یک محصول
۱۷.....	۲-۲- سطح توان مالی مشتریان و تناسب قیمت تمام شده با قدرت خرید مخاطبان
۲۰.....	۲-۳- تعداد و قدرت رقبای داخلی و خارجی
۲۲.....	۲-۴- تعداد محصولات مشابه و نوع نفوذ آنها در بازار
۲۴.....	۲-۵- شرایط اقتصادی کشور و تاثیر آن بر زندگی مردم
۲۸.....	۳- عدم توجه به مساله مهم تبلیغات
۳۰.....	۴- عدم بکارگیری سیستم فروش و بازاریابی کارآمد
۳۳.....	ماتریس و ماتریس وارون
۳۵.....	ماتریس وارون و تولید مولد
۳۶.....	راهکارهای کسب موفقیت‌ها در حوزه تولید
۳۹.....	آرایه یکم: انتخاب درست حوزه سرمایه‌گذاری
۳۹.....	الف) مقایسه شرایط سوددهی و تضمین سوددهی گزینه‌های مختلف
۴۱.....	ب) انتخاب حوزه‌ای با چشم‌انداز توسعه و پیشرفت
۴۲.....	ج) به دانش، شناخت و ارتباطات خود اتکا کنید
۴۳.....	آرایه دوم: نیازسنجی دقیق از بازار و مشتریان
۴۴.....	آرایه سوم: طراحی ایده‌های کارآمد
۴۵.....	آرایه چهارم: ماکت‌سازی و بازخوردگیری
۴۷.....	آرایه پنجم: انتخاب استراتژی تولیدی و بازاریابی
۴۸.....	آرایه ششم: تبلیغات، تبلیغات و تبلیغات
۵۴.....	الف) تولید محتوای جذاب و انگیزش بخش
۵۸.....	ب) بهره‌مندی هوشمندانه از رسانه‌های مجازی مرتبط
۵۸.....	آرایه هفتم: راه‌اندازی سیستم کارآمد بازاریابی و فروش
۵۹.....	آرایه هشتم: جامعیت بخشی به بازارها و کانال‌های فروش

دیباچه

همه ما داستان‌هایی طنزگونه و کمدی و البته گاهی واقعاً غیر قابل تصور و باور را شنیده‌ایم از پروژه‌های بزرگی که با صرف هزینه و وقت بسیار و با تحمل مشقت‌های بسیاری آغاز شده و به انتهای رسیده‌اند اما در نهایت آنچه حاصل شده نه تنها همخوانی و هماهنگی دقیق و شایسته‌ای با تصورات، اهداف و برنامه‌های اولیه ندارد، بلکه حتی گهگاه به شکل خجالت‌باری ناکارآمد و غیر قابل استفاده هستند. به طوری که حتی با صرف مبالغ سنگین دیگری نیز نمی‌تواند اشکالات و نواقص آنها را اصلاح کرد و زمینه بهره‌مندی از آنها را فراهم آورد.

بارزترین و احمقانه‌ترین مثال در این زمینه که متأسفانه با وجود همه تکنولوژی‌ها و امکانات مدرن، در دهه‌های اخیر در کشور ما یکی دوباری رخ داد، مثال کشیدن خط آهن برای راه‌اندازی یک مسیر ریلی در بین دو منطقه است. از جمله در دهه هشتاد، بنا بود مسیری ریلی به بین دو شهر مهم در جنوب کشور ایجاد شود. بر این است، مطابق به روش‌ها و متدهای روز دنیا، نصب خط آهن از دو شهر آغاز شد و قرار بود در منطقه خاصی در میانه راه، این دو خط به هم برسند. اما به واسطه محاسبات اشتباهی که توسط مهندسان صورت گرفته بود، در آن منطقه خاص، نه تنها آن دو خط ریلی به هم نرسیدند بلکه، فاصله به نسبت زیاد و بهت‌آوری نیز داشتند.

همه ما وقتی اخباری در رابطه با بروز چنین اشتباهاتی را می‌شنویم خنده‌ای تاسف‌بار بر لبان مان نقش می‌بندد و مدام از خود می‌پرسیم که مگر می‌شود یک شخص، یک گروه یا

یک سازمان چنین اشتباهات فاحشی را مرتکب شوند و اینگونه سرمایه‌های شخصی و ملی را نابود کنند؟

اما واقعیت این است که بروز این اشتباهات و فجایع در زندگی و کسب کار هر یک از ما نیز کاملاً محتمل و ممکن است. به عبارت دیگر همه ما مخصوصاً کسانی که قصد داریم وارد عرصه کارآفرینی و اشتغال زایی شویم و تصمیم گرفته‌ایم سرمایه‌گذاری بالایی در حوزه راهاندازی یک کارگاه یا کارخانه صنعتی و تولیدی انجام دهیم، مستعد دست زدن به اشتباهاتی خنده‌دار اما زیان‌بار و هولناک هستیم و چه بسا ما نیز در آینده خود و شرکا و دوستانمان را با ضرر و زیان‌های شدید و حتی ورشکستگی مواجه سازیم.

می‌دانم پذیرش این مساله برای شما بسیار سخت است و حتی این احتمال را نیز می‌دهم که بسیاری از شما عزیزان پس از خواندن پاراگراف فوق، ممکن است دچار ناراحتی و رنجش شده و با خود گفته باشید: «اصلاً چنین چیزی ممکن نیست. من یک آدم دقیق و حساس هستم و مطمئنم دست به هر کاری بزنم بی شک موفق خواهم شد.»

اما متأسفانه باید عرض کنم که چنین دید و باوری، نه تنها کمک کننده نیست، بلکه با ایجاد اعتماد به نفس کاذب می‌تواند زمینه و احتمال شکست‌های شما در حوزه سرمایه‌گذاری و اشتغال را بیشتر هم بکند. برای اینکه اهمیت و احتمال بالای این مساله را بهتر درک کنید، باید به دو نکته مهم اشاره کنم.

نکته اول مبتنی بر واقعیت‌هایی است که در کشور ما و حتی در پیشرفته‌ترین کشورهای دنیا رخ می‌دهد. بر اساس آمارهایی که توسط موسسات علمی و نظارتی معتبر ارایه می‌شود، بالغ

بر ۹۰ درصد کارگاه‌ها، کسب و کارها و واحدهای تولیدی و صنعتی در مدت زمانی نسبتاً کوتاه با شکست و ورشکستگی مواجه شده و بدین واسطه سرمایه‌گذاران آنها ضرر سنگینی را متحمل می‌شوند. اگر کتاب ارزنده‌ی هنر درست اندیشیدن، نوشته رولف دوبلی (نشر چشمه / مترجم: عادل فردوسی پور) را مطالعه کرده باشید، با آمار فوق و احتمال بالای بروز شکست در حوزه‌های کاری مواجه شده‌اید.

آمار واقعی ذکر شده مبین این نکته است که درصد بالایی از افراد یا سازمان‌هایی که کسب و کاری جدید را راه‌اندازی می‌کنند، حتی علیرغم همه نکات، دوراندیشی‌ها و برنامه‌ریزی‌های به نسبت به دقیقی که انجام می‌دهند، در معرض شکست و ناکامی هستند. ما در فصل اول این کتاب به صورت کامل و مفصل به دلایل بروز این شکست‌های ناخواسته اما شایع و گسترده اشاره خواهیم کرد. بنابراین در این بخش، صرفاً به این نکته بسنده می‌کنیم که اگر شما نیز قصد دارید کسب و کاری را برای خود راه‌اندازی کنید و وارد حوزه اشتغال و تولید شوید، باید بدانید که در صورت عدم توجه به برخی نکات حساس و مهم که در این کتاب به برخی از آنها اشاره خواهیم کرد، احتمال موفقیت‌تان در بهترین حالت ۱ به ده یا نهایتاً ده درصد است.

نکته دوم نیز اینکه در حوزه تولید و سرمایه‌گذاری‌های کلان که یک فرد (حقیقی یا حقوقی) با مشکلات، چالش‌ها و مسایل بسیار زیاد و پیچیده‌ای مواجه است، گاه حتی یک اشتباه کوچک (تاکید می‌کنم، حتی یک اشتباه یا برداشت نادرست کوچک) در نهایت می‌تواند به

بروز یک فاجعه بزرگ یا ایجاد اختلافی بسیار فاحش بین واقعیت‌ها (آنچه رخ داده) و مطلوبیت‌ها (آنچه برنامه ریزی شده) منجر شود.

برای اینکه این مساله بسیار مهم و حساس را درک کنید، باید مثالی نمادین اما در عین حال واقعی را با هم مرور کنیم. فرض کنید ساعت دو صبح، هواپیمایی قرار است از فرودگاه نیویورک به مقصد لندن به پرواز در آید اما بر اساس یک اشتباه به ظاهر ساده و کوچک که ممکن است از سوی خلبان رخ دهد، نوک هواپیما و جهت آن تنها یک میلی‌متر با جهت درست اختلاف داشته باشد. در این حالت وقتی هواپیما پنج ساعت در هوا پرواز کرد (مدت زمان معمول برای رسیدن هواپیما از نیویورک به لندن)، به جای آنکه به مقصد مورد نظر یعنی پایتخت انگلستان، یعنی کشوری در غرب اروپا برسد، به کشوری در آسیا خواهد رسید. یک انسان ساده اندیش وقتی مثلاً بشنود که جهت یک هواپیما یک میلی‌متر با جهت درست اختلاف دارد، با خوش‌خیالی و خوش‌باوری به این نتیجه می‌رسد که: «چنین اختلاف ناچیزی که حتی با چشم هم به سادگی قابل مشاهده نیست، قطعاً خیلی روی نتیجه نهایی اثر نخواهد داشت». اما مثال واقعی که ما بیان کردیم نشان می‌دهد که این دیدگاه تا چه حد می‌تواند نادرست و خطرناک باشد.

بنابراین اگر قصد دارید وارد حوزه کارآفرینی و اشتغال‌زایی شوید و از مسیر ایجاد یک کارگاه یا کارخانه تولیدی، گامی موثر و درست در راستای افزایش ثروت خود و همچنین کمک به اقتصاد ملی کشور بردارید، باید بسیار هوشمند و آگاه باشید و به این نکته مهم توجه کنید که موفقیت‌تان در این مسیر، نیازمند آن است که حتی از بروز کوچکترین اشتباهات نیز در

برنامه‌ریزی‌ها، استراتژی چینی‌ها و اقدامات عملی جلوگیری کنید. وگرنه مشابه مثال بالا، ممکن است نتیجه اقدامات‌تان فرسنگ‌ها با چیزی که باید باشد اختلاف پیدا خواهد کرد و اینگونه باید شکستی سنگین و حتی گاه غیر قابل جبران را متحمل شوید.

چرا اغلب کارآفرینان از نکات ریز اما در عین حال مهمی که می‌توانند یک کسب و کار را به نابودی بکشانند غفلت می‌کنند؟ چه نکات و ریزه‌کاری‌هایی می‌توانند شانس و احتمال موفقیت ما در حوزه کسب و کار را به شدت ارتقا دهند؟ آیا راهکاری وجود دارد که به شکل موثر و محسوسی بتوانیم احتمال بروز اشتباهات مخرب و زیان‌بار در حوزه کارآفرینی را کاهش دهیم؟ روش صحیح تعیین استراتژی و برنامه‌ریزی برای یک واحد تولیدی مولد چیست؟

اگر شما نیز پس از خواندن مطالب بخش دیباچه سوالات فوق در ذهن‌تان شکل گرفته، باید بدانید که این کتاب در واقع پاسخی روشن، قطعی و کاربردی به همه این سوالات است که قصد دارد با استفاده نمادین از مفهوم ماتریکس وارونه در علم ریاضیات شما عزیزان را با تکنیک‌های صحیح طراحی نقشه راه در ایجاد یک واحد تولیدی آشنا کنیم.