



راهی نداریم جز حرکت به سمت برندسازی

اشاره:

بار دیگر تولیدکننده و کارآفرینی مقابلمان می‌نشیند که فراز و نشیب‌های بسیاری را پشت سر گذاشته و حتی تا آستانه ورشکستگی نیز پیش رفته اما همچنان به آینده و توانمندی‌هایش امیدوار بوده و هست.

جهان پاک در این مصاحبه از شروع فعالیت در صنعت پوشاک تا مسائل چالش‌های تولید در کشور به نکات مختلفی اشاره می‌کند. به اعتقاد وی «هاپرمارکت‌ها، نیاز جامعه ماست چون خواسته یا ناخواسته در جهانی یکپارچه زندگی می‌کنیم و تجربه نشان داده اتفاقاتی که در سایر کشورها رخ می‌دهد، با کمی تأخیر وارد کشور ما می‌شود، اما در زمینه پوشاک یک نگرانی بابت فروشگاه‌های زنجیره‌ای داریم و آن تأمین سبد محصول است.»

وی اذعان می‌دارد «معمولاً در کشورهای دیگر، برندهایی که به سمت راه‌اندازی فروشگاه زنجیره‌ای حرکت می‌کنند، قیمت محصولاتشان واحد می‌شود. در کشورهای دیگر، فروشگاه‌های پراکنده وجود ندارد و برند و برندسازی حرف اول را می‌زند.»

جهان پاک به دوستان و همکاران خود توصیه می‌کند انتظار کم‌کم از سازمان‌های دولتی نداشته باشند و تا جایی که در توان دارند، به فعالیت ادامه دهند و بدانند که این مسیر، نیازمند رشد و تعالی شخصیت مدیریت است.

بیوگرافی و سوابق حرفه‌ای

متولد سال ۱۳۴۹ و اصالتاً مشهدی هستیم. از سال ۱۳۷۵ وارد رشته پوشاک شدم و فعالیت در شاخه‌های مختلفی از لباس زیر گرفته تا پوشاک بچه‌گانه را تجربه کردم. سال ۱۳۸۴ مسیر حرکت به سمت تولید لباس‌های مجلسی زنانه تحت برند «ویچی» شکل گرفت. در حال حاضر تولیدات این مجموعه روند صعودی خود را طی می‌کند و تنوع محصولات ما ماهیانه حدود ۴۰-۵۰ مدل را در بر می‌گیرد. از مرحله طراحی تا برش محصولات در ویچی انجام می‌شود اما دوخت به شیوه برون‌سپاری صورت می‌گیرد.

با توجه به جدی‌تر شدن موضوع مبارزه با قاچاق و احتیاط مدیران فروشگاه‌ها در زمینه عرضه پوشاک خارجی و همچنین شرایط نامساعد سیاسی ترکیه و کاهش تنوع تولید پارچه و پوشاک، میزان تقاضا برای تولیدکنندگان پوشاک زنانه افزایش چشمگیری یافته است و بسیاری از فروشندگان پوشاک ترکیه به سمت تولیدکنندگان ایرانی متمایل شده‌اند و این روند رو به افزایش است. با این اوصاف، حجم تولیدات را بالا برده‌ایم چون آینده بازار پوشاک را بر تقاضا ارزیابی می‌کنم.



چطور فعالیت در صنعت پوشاک را انتخاب کردید؟

فعالیت پدرم در زمینه پخش پوشاک بود و خریدهای خود (عمدتاً پوشاک بچه‌گانه) را از تهران انجام می‌دادند و در مشهد توزیع می‌کردند. سال ۱۳۷۵ در چند شاخه از جمله لباس زیر، پوشاک مردانه و زنانه به فعالیت می‌پرداختم اما بعدها به صورت تخصصی بر توزیع پوشاک زنانه متمرکز و سپس وارد عرصه تولید شدم.

برای موفقیت در زمینه تولید باید توانایی فروش، تسلط بر دانش مدیریت و آشنایی با مسائل مالی داشته باشید تا بتوانید در شرایط بحرانی نیز به فعالیت ادامه دهید اما این موارد برای من که تجربه چندانی در زمینه تولید نداشتم، دشوار به نظر می‌رسید، در نهایت سال ۱۳۸۱ با زبان‌های مالی سنگینی روبرو و عملاً ورشکسته شدم در حالی که حدود ۲۵ میلیون تومان نیز بدهی داشتم اگرچه در همین شرایط همچنان به آینده و توانمندی‌هایم امیدوار بودم.

یکی از طلبکاران، در تهران به واسطه‌گری پوشاک می‌پرداخت و بخشی از خریدهای خود را از طریق وی انجام می‌دادم. پس از تعطیلی کار، وی چندین بار به مشهد آمد و به دلیل این که سال‌ها در اندیشه فعالیت در تهران بودم، پیشنهاد شراکت را به وی مطرح کردم. در حالی که حدود ۳ میلیون تومان چک‌های مدت‌دار مشتریان را به عنوان سرمایه در اختیار داشتم. پس از انجام مذاکرات اولیه و جلب اطمینان وی از پرداخت بدهی‌ها، پیشنهاد شراکت را پذیرفت. در سهراب



جمهوری تهران، یک واحد تولیدی پوشاک بچه‌گانه در حالت نیمه ورشکسته به سر می‌برد و تعدادی از پرسنل آن مجموعه در محل حضور داشتند اما فعالیتی نداشتند. یک اتاق ۹ متری را از این واحد تولیدی اجاره کردیم و به این ترتیب سال ۱۳۸۱ با ۴ میلیون تومان سرمایه، فعالیت ما با تولید پوشاک زنانه شروع شد. در آن زمان شلوارهای لایکرای سنگ‌شور بسیار متداول و به اصطلاح مد بود به همین تصمیم گرفتیم در این بخش متمرکز شویم. در همان اتاق ۹ متری از تمام امکانات موجود نهایت استفاده را به عمل می‌آوردیم. برای مثال از برشکار واحد تولیدی درخواست کردیم که با هماهنگی کارفرمای خود، بخشی از پارچه‌های ما را برش بزند و خوشبختانه همکاری‌های بسیاری با ما داشتند و جا دارد از آقای علی قصوری، کمال تشکر و قدردانی را به عمل آورم.

پس از یک‌سال و کسب موفقیت نسبی، موفق به اجاره یک واحد ۵۰ متری در خیابان جمهوری شدیم. حدود دو سال با شریکم به فعالیت ادامه دادیم اما در مقطعی از زمان تصمیم گرفتیم به‌صورت مستقل کسب و کار خود را در شاخه دیگری ادامه دهیم.

چرا؟ مگر به موفقیت دست نیافتید؟

موفق بودیم اما بخشی از محصولات در پایان فصل باقی می‌ماندند و مشکلاتی در زمینه حساب و کتاب و ... به وجود می‌آمد. در همان دو سال، یک بار دیگر به مرز ورشکستگی رسیدیم! بخشی از محصولاتمان به فروش نرفت و بخشی هم دیر تولید شد و به شب عید نرسید. سوار موتور و سپای وی (که جزئی از سرمایه شرکت محسوب بود)، شدم و پرسیدم «در کجای شهر می‌توان به دستفروشی پرداخت. من باید محصولات انبار را به هر طریقی که شده بفروشم تا چک‌هایم را پاس

کنم» شریکم گفت که ظاهراً در خیابان رودکی، بساط دستفروشی لباس رونق خوبی دارد. هیچ‌گاه تصور نمی‌کردم که در زندگی به شرایطی برسم که وادار به دستفروشی کنار خیابان شوم و پذیرش این کار برایم بسیار دشوار بود اما برای رسیدن به اهداف، باید دستفروشی را نیز تجربه می‌کردم.

شب اول علی‌رغم پیگیری‌های فراوان موفق نشدم محلی را برای فروش محصولات پیدا کنم. شب دوم باز هم تلاش و پیگیری ادامه داشت و سرانجام از مغازه‌داری درخواست کردم که اجازه دهد کنار فروشگاهش بساط خود را پهن کنم. به این ترتیب با یکی از کارمندان به فروش محصولات با قیمت پایین پرداختیم. ۲-۳ ماه این روند ادامه داشت و بخش عمده‌ای از محصولات خود را به فروش رساندیم و موفق به پاس کردن چک‌های طلبکاران شدیم. مجموعه جان تازه‌ای گرفت و سرپا شدیم. پس از مدتی که باز داستان فروش نرفتن محصولات و چک طلبکاران در آغاز تکرار بود، به شریکم گفتم «من دیگر تحمل ورشکستگی را ندارم و اجازه هم نمی‌دهم باز با ورشکستگی روبرو شوم»

پس از تسویه حساب و جدایی از شریکم، چندین ماه با یک شرکت غیر مرتبط با رشته تخصصی‌ام، همکاری داشتم اما به این نتیجه رسیدم که باید تولید را از سر بگیرم. فضای کوچکی را اجاره کردم اما می‌دانستم که باید همه چیز را از صفر شروع کنم از استخدام پرسنل گرفته تا خرید دستگاه و تجهیزات آن هم با سرمایه اندک. برشکاری که استخدام کردم از نظر حرفه‌ای بسیار توانمند و مسلط بود اما از نظر نظم و انضباط کاری به هیچ وجه قابل اطمینان نبود، یک روز دیر سرکار حاضر می‌شد و روز دیگر اصلاً به کارگاه نمی‌آمد! مشکلات بسیاری با وی داشتم و آن قدر حین کار باعث آزار و اذیتم شد که محصول شب عید ما در فروردین ماه آماده توزیع شد! سه ماه دیرتر از موعد مقرر و برای سومین بار به مرز ورشکستگی رسیدم.

تکیه بر تجارب ارزشمندی که کسب کرده بودم، ابتدا به مدیریت دقیق هزینه‌ها پرداختم، عذر تمام

دولت می‌تواند امکانات لازم در اختیار ما قرار دهد و با تأسیس شهرک صادراتی فرش دیگر دغدغه مأموران شهرداری، مالیات، داری و ... را نخواهیم داشت زیرا در یک شهرک صادراتی با حضور صادرکنندگان معتبر و برجسته باید به دنبال بازارهای بین‌المللی باشیم نه پرداختن به مشکلاتی که این سازمان و آن نهاد دولتی برایمان به وجود می‌آورد!

همراه داشت.

تولید را گسترش دادیم و فضایی را در یک وبسایت برای معرفی و تبلیغات محصولات خود در نظر گرفتیم، بازخورد بسیار خوبی برایمان داشت اگرچه آشنایی چندان با مقوله وبسایت نداشتیم. به مرور زمان دریافتیم که فروش در فضای آنلاین مانند حضور در پاساژ است که مسئولیت باز و بسته کردن پاساژ برعهده دیگری است بنابراین تصمیم گرفتیم وبسایت مستقلی راه‌اندازی کنیم. وبسایت در آن مقطع زمانی کمک‌های شایانی به ما کرد و بسیار بسیار در معرفی و فروش محصولات موثر بود. زمانی که کمتر تولیدکننده پوشاکی به فکر مقوله‌ای مانند سایت بود ما به فکر افزایش رتبه سایت در گوگل و ارتقای مستمر خود بودیم.

با گسترش تقاضای مشتریان، تولید و فضای کارگاه و فروشگاه وسعت پیدا کرد و کیفیت محصولات روند صعودی یافت تا امروز که همچنان به تولید ادامه می‌دهیم.

۴. همچنان فروشگاه میرداماد را در اختیار دارید؟

خیر. پس از ۳-۲ سال هزینه اجاره فروشگاه افزایش یافت و آن را تحویل دادیم؛ ضمن این که تعداد مشتریان نقدی و دریافت نقدینگی مجموعه افزایش یافت. در حال حاضر یک فروشگاه واقع در مرکز خرید ونک در اختیار داریم که بیشتر حکم آزمایشگاه برای ما دارد تا ارتباطمان با مصرف‌کننده جزء برقرار باشد؛ تصمیم داریم در سال‌های آینده تعداد فروشگاه‌ها را افزایش دهیم.

دیگری در خیابان شریعتی پیدا کردیم و چند روز به فروش پرداختیم. شهرداری متوجه شد و از ادامه کار ما جلوگیری کرد.

با تکیه بر سود کسب شده به خیابان جمهوری بازگشتم و محل کوچکی اجاره کردم. در همین اثنا متوجه شدم تولیدکننده‌ای که محل دریافت نقدینگی داشته باشد به مراتب بهتر می‌تواند سرپا بماند بنابراین در یکی از پاساژهای خیابان میرداماد (متعلق به شهرداری تهران) که هزینه‌های اجاره آن مناسب به نظر می‌رسید، مغازه‌ای اجاره کردیم و به این ترتیب از دستفروشی وارد فضای فروشگاهی شدیم. اواخر دوران دستفروشی تعدادی کارت فروشگاه چاپ کرده بودیم و به مشتریان ارائه می‌دادیم تا در جریان فعالیت‌های ما قرار بگیرند؛ همزمان با فعالیت فروشگاهی نیز به تولید می‌پرداختیم.

در این دوره متوجه شدم اگر تولیدکننده ورودی نقدینگی نداشته باشد به مرور زمان، توان ادامه تولید را از دست خواهد داد و باید مقرر برای ورود نقدینگی و شارژ مجموعه در نظر گرفته شود زیرا فرایند بازگشت سرمایه تولید بسیار طولانی‌تر از فروش و توزیع است.

کار ادامه داشت تا به این نتیجه رسیدم سبک محصولات ما بیشتر مناسب زنان میانسال به بالاست در حالی که تقاضای بازار برای پوشاک زنانه تین‌ایجر و نسل جوان به مراتب بیشتر است، خریداران آن جمعیت بیشتری را به خود اختصاص می‌دهند و نسل جوان لباس‌های بیشتری در سال خریداری می‌کنند به همین دلیل آرام آرام به سمت تولید تاپ و بلوز و سپس لباس‌های عصر حرکت کردیم. در آن مقطع زمانی هنوز جسارت تولید سارافون و پیراهن بلند را نداشتیم زیرا با این سبک و رشته آشنا نبودیم و بیشتر در زمینه تریکو و گردباف فعالیت کرده بودیم

با ارائه محصولات جدید، با استقبال بسیار خوب مشتریان روبرو شدیم و می‌توانم اعلام کنم که برای اولین بار پارچه‌ای تحت عنوان «ونزیا» را در ایران جهت تولید پوشاک مصرف کردیم. ونزیا ورژن جدید ریون بود که استقبال گسترده مصرف‌کنندگان را به

پرسنل به جز یکی دو نفر را خواستم، سپس فضای کوچک دیگری در جنوب شهر تهران اجاره و تمام تجهیزات کار را به این فضای جدید منتقل کردم. محل جدید زیر زمین یک پاساژ بود که تمام ساکنین آن تولیدکننده بودند و این امکان وجود داشت که میز برش و میز اتو را بیرون قرار دهیم و از فضای خارج کارگاه نیز استفاده کنیم.

سر رسید چک‌ها فرا رسیده بود و این بار پارچه و تجهیزات قابل توجه و البته تجربه دستفروشی! هم در اختیار داشتیم. یکی از کارمندان را برای ویزیتوری محصولات به بازار فرستادم. وی با کیف سامسونت بزرگی که یادگار دوران شروع فعالیتیم و ویزیتوری در مشهد بود؛ راهی بازار شد.

یک‌بار پس از ویزیت محصولات در فروشگاه‌های خیابان میرداماد (میدان مادر)، خانمی از وی خواست که یکی از محصولات را از نزدیک مشاهده کند. پس از باز کردن کیف و جست‌وجو به دنبال لباس دلخواه، چندین نفر هم اضافه شدند و تعدادی از محصولات به این شکل فروخته شد. وی پیشنهاد داد که بخشی از تولیداتمان را در میدان مادر به فروش برسانیم. ایده خوبی به نظر می‌رسید و به سختی توانستیم محل کوچکی را کنار یک مغازه بزرگ طلافروشی (که چندین میلیارد تومان ارزش داشت اما به دلایلی بسته بود) برای دستفروشی بگیریم. استقبال خریداران بسیار چشمگیر بود به طوری که سال ۱۳۸۴ حجم فروش روزانه ما به ۸۰۰-۷۰۰ هزار تومان رسید. زمانی که کیسه محتوی محصولات را روی زمین قرار می‌دادیم با انبوهی از مشتریان روبرو می‌شدیم و خواستار خرید محصولات باکیفیت و متنوع ما بودند. به لطف خداوند و تلاش شبانه‌روزی، ظرف ۴۵ روز توانستیم تمام چک‌ها را پاس کنیم، حساب‌هایم تسویه شد و وضعیت نقدینگی بهبود پیدا کرد. یک‌روز شهردار منطقه با مشاهده ازدحام و شلوغی مشتریان، از مسئول سد معبر سوالاتی می‌کند و برخی فروشگاه‌ها نیز از حضور ما گلایه‌مند بودند زیرا تقریباً مشابه محصولات آنان را با قیمت به‌مراتب مناسب‌تر عرضه می‌کردیم. طبق دستور شهردار، اجازه ادامه فعالیت ما لغو شد. با سختی دوباره محل

در مقطعی از زمان، بحث سرطان‌زا بودن نانو ذرات نقره مطرح شد. همواره به‌عنوان یک تولیدکننده شعار حمایت از محیط زیست را مدنظر قرار می‌دهم اما تولید یک محصول سرطان‌زا به هیچ‌عنوان سنجیتی با اهداف مجموعه ندارد؛ به همین دلیل تصمیم گرفتیم با انجام آزمایش‌های متعدد و دقیق علمی و کارشناسی، صحت یا عدم صحت این موضوع را به اثبات برسانیم.

نکته اول داستان کارآفرینی شما این است که ابتدا با ویزیتوری فعالیت خود را آغاز کردید، بعد مدتی به دستفروشی پرداختید، سپس فروشگاه‌داری را تجربه کردید و به این ترتیب پشتوانه تولید را فراهم آوردید. اگر به زمان گذشته بازگردید باز همین روند را ادامه می‌دهید یا مانند بسیاری از تولیدکنندگان صرفاً وارد حوزه تولید می‌شوید؟ سوال مشخص این است که چه افرادی می‌توانند در پوشاک موفق‌تر باشند؟ آنهایی که با فضای فروش هم آشنایی دارند یا افرادی که مترصد تولید محصولات باکیفیت هستند؟

اگر فروشگاه نداشته باشید، نمی‌دانید محصول باکیفیت و خوب چیست! ابتدا باید بررسی کنیم «محصول خوب» چه تعریفی دارد. محصول خوب یعنی کالایی که در فروشگاه به آسانی و سرعت به فروش برود. چه بسا محصولی که تولیدکننده تشخیص می‌دهد خوب است با نیاز و سلیقه‌ای که بازار خواهان آن است، تفاوت داشته باشد. اگر قرار باشد به گذشته بازگردم حتماً یک سال به فروشگاه‌داری خواهم پرداخت تا با سلیقه مردم آشنا شوم و با این نگاه به سمت تولید می‌آمدم. این اصل در دنیا به اثبات رسیده که یک تولیدکننده نمی‌تواند با بازار ارتباط نداشته باشد. پس تولید و فروش باید در کنار همدیگر باشند.

در دهه ۸۰، تنها کانال ارتباطی تولیدکنندگان با مردم بنکداران و توزیع‌کنندگان عمده بودند. توزیع به شیوه عمده فروشی، دچار

نوسان قیمت بسیاری است. برای مثال قیمت محصولی که تولیدکننده ۱۰ هزار تومان به بنکدار ارائه داده از طریق بنکداری با قیمت ۵۰- ۴۰ هزار تومان به دست مصرف‌کننده می‌رسد. این عوامل باعث کاهش فروش و عدم توان رقابت با محصولات وارداتی می‌شود. به این ترتیب تولیدکننده می‌ماند و اجناس فروش نرفته! هیچ تضمینی هم وجود ندارد که سال آینده این محصولات فروش روند. تولیدکننده سرمایه‌ای ندارد تا به تولید برای فصل بعدازد چون نقدینگی‌اش به اصطلاح دپو شده است، مجبور است محصولات را زیر قیمت بفروشد و این چرخه همچنان ادامه پیدا می‌کند؛ البته طی سال‌های اخیر اغلب تولیدکنندگان به سمت عرضه مستقیم کالا روی آورده‌اند. ارزیابی شما از این وضعیت چیست؟ چه راه حلی می‌توان پیدا کرد که مشکلات تولید و توزیع پوشاک حل شوند؟

شعار توزیع در کشور ما «کسب سود به هر قیمت» است و شاید برای برخی توزیع‌کنندگان اهمیتی ندارد چه اتفاقی برای تولیدکننده بیفتد! ممکن است از ده میلیون تومان محصول یک تولیدکننده، فقط دو میلیون تومان آن را به فروش برساند و مابقی را به تولیدکننده عودت دهد و هیچ تعهدی ندارد که تمام محصولات وی را به فروش برساند. سود کار را متعلق به خود و زیان را برای تولیدکننده می‌داند! خانوارهای بسیاری از این نوع تفکر متلاشی شده‌اند و با چشمان خود دیده‌ایم که ورشکستگی‌های متعددی را رقم زده‌اند. معتمد که چنین افرادی باید در پیشگاه خداوند پاسخگو باشند زیرا به بهای سودی که برده‌اند بسیاری از تولیدکنندگان را نابوده کرده‌اند.

زمانی که محصول خود را در اختیار فردی تحت عنوان پخش‌کننده قرار می‌دهید که هیچ تعهد مالی و اخلاقی نسبت به شما ندارد، طبعاً هر کاری که می‌خواهد انجام می‌دهد و حق اعتراض هم ندارد. منتها ریشه در پخش و توزیع نیست بلکه مشکل در مجموعه‌ای است که محصولی تولید می‌کند و

مجبور است به توزیع‌کنندگان برای فروش واگذار کند. پیش از این که فکر کنیم سیستم توزیع عمده چه مشکلاتی برای ما ایجاد می‌کند، باید بدانیم چطور و چرا سراغ این سیستم می‌رویم؟! معمولاً چون مدیران فروشگاه‌های خرده فروشی، گزینه‌های زیادی برای انتخاب ندارند و حجم خریدشان پایین‌تر است، سعی می‌کنند با تولیدکنندگان مدارا کنند و از هر نوع محصول، یکسری رنگ‌بندی محدود و مشخص تهیه می‌کنند و حجم کالای مرجوعی آنان اندک است، بنکداران، همواره به دنبال یافتن مشتریان جدید هستند و فرصت تکمیل کلکسیون‌های خود را دارند اما تک‌فروش هر روز نمی‌تواند فروشگاه خود را تعطیل کند و دنبال تولیدکنندگان مختلف در این کارگاه و آن پاساژ بگردد! به همین دلیل سعی می‌کند تعامل بیشتر و نزدیکتری با تولیدکنندگان برقرار نماید و آسیب کمتری به تولیدکننده وارد می‌کند.

به اعتقاد من یک تولیدکننده یا باید فروشگاه به اندازه کافی در اختیار داشته باشد که به توزیع گسترده محصولات متنوع و باکیفیت خود بپردازد که شاید به دلیل شرایط اقتصادی کشور، دسترسی به این سطح دشوار به نظر می‌رسد و یا فروشگاه‌های معتبر و خوب را پیدا کند و در تعامل مستمر با این فروشگاه‌ها، نیاز و خواسته‌های مشتریان را برآورده نماید. تمام این موارد مستلزم آن است که تولیدکننده نسبت به بخش‌های مختلف تولید آگاهی کامل داشته باشد و اصولاً آسیب‌هایی که تولیدکننده با آن مواجه می‌شود به این موضوع بازمی‌گردد که چرا مجبور است تولیدات خود را در اختیار بنکدارها قرار دهد، اگر بتواند محصولات خود را به صورت قطعی به فروشگاه‌ها بفروشد طبعاً دیگر با بنکدار کار نخواهد کرد. در مجموع با سیستم توزیع بنکداری کاملاً مخالفم البته در مقطعی از زمان این اقدام را انجام داده‌ام اما با تکیه بر تجاربم اعلام می‌کنم که این شیوه نادرست است.

بحث زنجیره توزیع موردی است که در بحث کلان دولت نیز وجود دارد به این معنی که



در بحث اصلاح نظام اقتصادی کشور، بحث زنجیره توزیع مورد توجه قرار گرفت. این که چه سیاست‌هایی باید اتخاذ شود تا قیمت کالایی در سراسر نقاط شهر یکسان باشد و اعتماد مصرف‌کننده را از بین نبرد، همچنین هزینه‌های توزیع بسیار بالاست. به اعتقاد شما چه سیستم فروشی برای بازار پوشاک مناسب است؟ تمام تولیدکنندگان که توان مالی و فنی فروشگاه‌داری ندارند...

زمانی که محصولات خود را بر مبنای تحقیق و مطالعه، تولید کنید اولین گام صحیح را برداشته‌اید یعنی کالایی طبق تحقیق و مطالعه بازار تولید کرده‌اید و از فروش خوب آن اطمینان کامل دارید حال به مرحله توزیع و فروش رسیده‌اید. واقعیت این است که توزیع و فروش روش‌های مختلفی دارد و می‌توانید در مورد این روش‌ها فکر کنید و گزینه بهتر را انتخاب کنید.

یک روش، B2B یعنی مراجعه حضوری است که برای شروع کار بسیار ایده‌آل به نظر می‌رسد. زمانی که مشتریان متعدد به شما مراجعه می‌کنند باید ساختاری برای فروش به وجود آورید. به تدریج کالای شما جای خود را در فروشگاه‌ها باز خواهد کرد. زمانی که مدیر یک فروشگاه، محصولات شما را خریداری می‌کند و با استقبال مشتریان روبرو می‌شود در مرحله بعد حجم سفارشات خود را افزایش می‌دهد. در نهایت متوجه می‌شوید که فضای بیشتری از فروشگاه‌ها به کالاهای شما اختصاص یافته است.

شیوه B2B تا مدتی قابل اجراست، اولاً زمان اجازه نمی‌دهد که همیشه این کار را ادامه دهید، دوم این که بازار توسعه می‌یابد و نمی‌توانید هر روز به استان‌های مختلف مراجعه کنید و به معرفی محصولات خود بپردازید بنابراین از شبکه‌های اجتماعی و فضاهای مجازی می‌توان استفاده بسیار مفیدی به عمل آورد، کما این که ویجی چنین اقدامی انجام می‌دهد و به تمام همکاران خود توصیه می‌کنم این موضوع را جدی بگیرند.

طبق ساختار ما، نمونه اولیه محصول، پیش از تولید

از زمان بسیار اوج گرفتند و پیشرفت کردند اما به تدریج رو به افول نهادند. به نظر من علت اصلی عدم موفقیت این برندها بعد از چند سال این است که با چالش‌هایی شامل تهیه و تأمین مواد اولیه تا استخدام نیروی انسانی مناسب گرفته تا مشکلاتی که سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی مانند اماکن، تعزیرات و ... به وجود می‌آورند، مواجه می‌شوند. زمانی که این چالش‌ها را کنار هم‌دیگر قرار می‌دهید، حس می‌کنید دوندگی هستی که وزنه‌های سنگین به پای‌های شما بسته شده و در میانه راه خسته می‌شوید و دیگر به پایان مسیر فکر نمی‌کنید. این چالش‌ها و موانع، بخش عمده‌ای از انرژی و توان مدیر فروشگاه زنجیره‌ای را صرف خود می‌کند. مدتی پیش در روزنامه همشهری از قول یک مسئول دولتی اعلام شده بود که ۱۵۸۶ مانع بر سر کسب و کار در ایران توسط سازمان‌ها و نهادهای مختلف، وجود دارد! به اعتقاد من در چنین شرایطی، راه‌اندازی فروشگاه زنجیره‌ای اقدام پر ریسکی است.

انبوه ژورنال می‌شود و در سیستم نرم‌افزاری ما موجود و دارای کد است؛ زمانی که محصول آماده فروش می‌شود با کمک شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مشتریان که برای آنان ایجاد کرده‌ایم، اطلاعات محصولات (رنگ، مدل، سایز) همراه کد مخصوص به آنها ارسال می‌شود، به این ترتیب وقت، انرژی و زمانی که باید برای معرفی محصولات به مشتریان انجام می‌دادیم با یک کلیک صرفه‌جویی می‌شود و همزمان ۴۰۰-۵۰۰ فروشگاه سراسر کشور در جریان آخرین اطلاعات و محصولات ویجی قرار می‌گیرند. به صورت روزانه و منظم با مشتریان در ارتباط مستمر هستیم و این تعامل را حفظ می‌کنیم. رأس ساعت مشخصی، اطلاعات محصولات جدید برای مشتریان ارسال می‌شود و به نحوی شرطی شده‌اند و می‌دانند که رأس ساعت ۱۱ صبح اگر ویجی محصول جدیدی داشته باشد، اعلام می‌کند.

دیدگاه شما در مورد فروشگاه زنجیره‌ای و

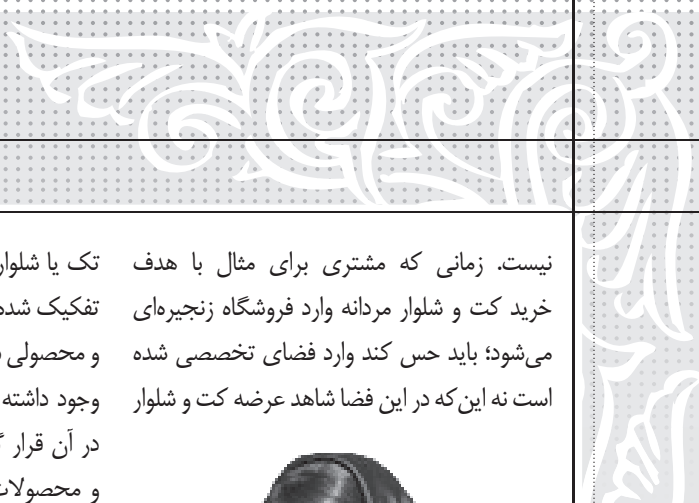
هایپرمارکت‌ها چیست؟

فروشگاه‌های زنجیره‌ای یک فرآیند است و یک تولیدکننده به سرعت نمی‌تواند راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای را عملی نماید. هایپرمارکت‌ها، نیاز جامعه ماست چون خواسته یا ناخواسته در جهانی یکپارچه زندگی می‌کنیم و تجربه نشان داده اتفاقاتی که در سایر کشورها رخ می‌دهد، با کمی تأخیر وارد کشور ما می‌شود، اما در زمینه پوشاک یک نگرانی بابت فروشگاه‌های زنجیره‌ای دارم و آن تأمین سبد محصول است.

برندهای بسیاری را می‌شناسم که در مقاطعی

به قول شما، هایپرمارکت‌ها، نیاز امروز جامعه ما هستند. آیا می‌توان چنین مراکز و مجتمع‌هایی را برای عرضه پوشاک در نظر گرفت که تولیدکنندگان با قیمت و درصد سود مشخص محصولات خود را در این مراکز عرضه نمایند؟

اگر فضایی که برای این موضوع در نظر گرفته می‌شود، حرفه‌ای و سنجیده چیدمان شود، می‌توان به موفقیت دست یافت. بسیاری از فروشگاه‌های سطح شهر نتوانسته‌اند این فضای مناسب را ایجاد کنند و چیدمان اغلب آنها مطلوب و تخصصی



نیست. زمانی که مشتری برای مثال با هدف خرید کت و شلوار مردانه وارد فروشگاه زنجیره‌ای می‌شود؛ باید حس کند وارد فضای تخصصی شده است نه این‌که در این فضا شاهد عرضه کت و شلوار

کت یا شلوار جین هم باشد؛ این فضاها باید کاملاً تفکیک شده باشند نه فروشگاهی که همه نوع کالا و محصولی در آن یافت شود. اگر فضایی هزار متری وجود داشته باشد که چندین رگال لباس مجلسی در آن قرار گیرد و کنار آن ۲۰ دست کت و شلوار و محصولات مختلف هم قرار گیرد، با این نحوه فروشگاه‌داری اصلاً موافق نیستیم زیرا این آشفته‌گی حس خوبی به خریدار نمی‌دهد.

در مورد قیمت چه دیدگاهی دارید؟ به عنوان یک تولیدکننده کالایی با رقم مشخص تولید کرده‌اید، قیمت این محصول در دستفروشی با قیمت فروشگاه و مغازه تک‌فروشی تفاوت دارد. آیا این موضوع را قبول دارید؟

بله، یکی از چالش‌های بزرگ مجموعه‌های تولیدی، قیمت است. برای مثال در میدان شمال شهر تهران اجاره بهای ۵۰ میلیون تومانی مشاهده می‌شود ولی در جنوب شهر فروشگاه اجاره‌ای یک میلیونی هم وجود دارد. زمانی که محصولات شما هم در شمال و هم جنوب شهر و یا شهرستان‌های کوچک عرضه می‌شوند، تعیین قیمت واحد، بسیار دشوار است مگر این‌که آنقدر در زمینه برندسازی و تبلیغات توانمند باشید تا به عنوان یک برند ماندگار در ذهن مخاطب شکل گرفته باشید و بتوانید با مدنظر قرار دادن حاشیه سود، بتوانید قیمت واحد تعیین کنید اما در کلیت موضوع اگر تولیدکننده‌ای بخواهد به عنوان توزیع‌کننده، قیمت واحد اعلام کند به دلیل تفاوت هزینه‌های اجاره فروشگاه‌های سراسر کشور، کاری بسیار سخت و حتی غیرممکن است.

این مشکل فقط مختص ایران است؟

معمولاً در کشورهای دیگر، برندهایی که به سمت راه‌اندازی فروشگاه زنجیره‌ای حرکت

می‌کنند، قیمت محصولاتشان واحد می‌شود. در کشورهای دیگر، فروشگاه‌های پراکنده وجود ندارد و برند و برندسازی حرف اول را می‌زند. ما نیز راهی نداریم جز حرکت به سمت برندسازی.

وضعیت صنعت پوشاک را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا توان رقابت با پوشاک خارجی را داریم؟

بسیار دشوار... حداقل در حوزه تولید پوشاک مجلسی زنانه. زیرا تمام مواد اولیه مورد نیاز از خارج کشور تهیه می‌شود و مواد اولیه موجود در بازار تهران از نوع درجه دو یا سه می‌باشد و یا اگر تامین‌کننده بازار تهران، کالای با کیفیت هم بیاورد می‌خواهد سود چند برابری کسب کند چون بازار ما گسترده نیست و حجم فروش پارچه‌چندان بالا نیست بنابراین می‌خواهد در حجم خرید اندک خود، سود بالایی به دست آورد.

اصلاً در حال حاضر تولید پوشاک در ایران توجیه اقتصادی دارد؟

این موضوع به عوامل مختلفی مانند نوع محصول بستگی دارد. تولید برخی اقلام در کشور توجیه‌پذیر است اما تولید برخی محصولات در مقایسه با مشابه وارداتی، به هیچ وجه مقرون به صرفه نیست. به طور کلی هر مجموعه‌ای شخصاً و رأساً باید خودش تشخیص دهد و سیاست‌گذاری نماید که اصولاً تداوم تولید توجیه‌پذیر است یا خیر.

به دلیل تورم فزاینده در کشور، هر چه جلوتر می‌رویم، شرایط تولید دشوارتر می‌شود و به دلیل تثبیت نرخ دلار، در مقابل واردکنندگان ضعیف‌تر می‌شویم.

طراحی محصولات ویچی چگونه انجام می‌شود؟

واقعیت این است که بخشی از طراحی‌ها، کپی‌برداری و بخشی نیز متعلق به طراحان مجموعه است. نگاه جدی به مقوله طراحی دارم و درصدد تشکیل تیم طراحی هستم. در حال حاضر دو نفر طراح داریم اما امیدوارم تا پایان سال به سطحی برسیم که از هیچ



دولت می‌تواند امکانات لازم در اختیار ما قرار دهد و با تأسیس شهرک صادراتی فرش دیگر دغدغه مأموران شهرداری، مالیات، دارایی و ... را نخواهیم داشت زیرا در یک شهرک صادراتی با حضور صادرکنندگان معتبر و برجسته باید به دنبال بازارهای بین‌المللی باشیم نه پرداختن به مشکلاتی که این سازمان و آن نهاد دولتی برایمان به وجود می‌آورد!

سخت وارد این رشته صنعتی می‌شوند. چالش‌های فرهنگی بسیاری در این صنعت وجود دارد و مردم به فعالیت در واحد تولیدی پوشاک اعتماد ندارند. بحث توزیع و فروش هم مشکل دیگری است که مورد اشاره قرار گرفت.

«تاکنون با سازمان‌ها و نهادهای دولتی مانند

بیمه، مالیات، دارایی و ... مشکلی داشته‌اید؟

با اداره اماکن مشکلاتی داشته‌ایم. یکی از ایراداتی که از ما گرفتند این بود که در بخش دفتری، خانم‌ها باید مقنعه سرکنند در حالی که پرسنل ما شال بر سر داشت! امثال این موارد زیاد است و بیشتر در بخش فروش فروشگاه‌داری نمایان می‌شود. زمانی که وارد مراکز خرید می‌شوید چالش‌های شما به مراتب افزایش پیدا می‌کند.

«پیشنهاد شما برای

بهبود وضعیت صنعت

پوشاک کشور چیست؟

کانون و ستونی در هر مجموعه

به نام «شخصیت مدیریت» آن

مجموعه وجود دارد. تمام عواملی که اطراف

این شخصیت قرار دارند؛ ممکن است مشابه

شخصیت آن مجموعه (نزدیک‌تر یا کمی

دورتر) باشند. شاخصی وجود دارد که هر اندازه

روی شخصیت، روح و روان خود کار کنیم

مطمئن‌آمی‌توانیم شرایط بهتری به وجود آوریم

از جذب نیروی کارآمد تا مدیریت فضایی

که در آن کار می‌کنیم و تصمیماتی که اخذ

می‌نماییم. معتقدم بیشترین کاری که باید انجام

شود، افزایش آگاهی مدیریت مجموعه و رشد

شخصیت آن است.

به دوستان و همکاران توصیه می‌کنم انتظار کمک

از سازمان‌های دولتی نداشته باشند و تا جایی که در

توان دارند، به فعالیت ادامه دهند و بدانند که این

مسیر، نیازمند رشد و تعالی شخصیت مدیریت است.

طرحی کپی نکنیم.

«کپی‌برداری، فی‌نفسه ایرادی دارد؟!

در مورد مواد اولیه، کپی‌برداری کمتر مشخص است و در بخش پوشاک پر رنگ‌تر می‌باشد. طبعاً در این بخش اگر کپی‌برداری آسیبی به بازار داخلی وارد نکند، اشکالی ندارد زیرا شرایط تولید ما بسیار سخت است و تولیدکنندگان با چنگ و دندان خود را نگه داشته‌اند. اما گاهی ممکن است از طرح همکار خود کپی کنید و ۲۰ درصد پایین‌تر از قیمت وی، محصول خود را عرضه کنید که این یک رقابت منفی و ناسالم است.

باید به این موضوع هم اشاره کنم کارگروه ساماندهی مد و لباس وزارت ارشاد تمهیداتی اندیشیده تا کپی‌برداری از طرح و مدل‌های شرکت‌هایی که به‌صورت رسمی به ثبت رسیده‌اند، مورد پیگیری قانونی قرار بگیرد و براساس این مالکیت معنوی می‌توان از کپی‌کننده در مراجع قضایی کشور شکایت کرد.

«مهم‌ترین مشکل صنعت پوشاک را چه

می‌دانید؟

در تهیه مواد اولیه مرغوب و باکیفیت مشکلاتی وجود دارد. هر مجموعه‌ای که محصول باکیفیت تولید می‌کند از مواد اولیه و اکسسوری خارجی استفاده می‌کند. بار واردات مواد اولیه مورد نیاز بر دوش تولیدکننده است و انرژی بسیاری از وی طلب می‌کند.

در بخش نیروی کارآمد و آموزش دیده مشکل داریم. البته تاحدودی این مشکل برطرف شده اما در کلیت موضوع باید عنوان داشت که هنوز نگاه به پوشاک، سنتی است و البته عمده تولیدکنندگان ما به‌صورت سنتی فعالیت می‌کنند. مجموعه‌های بزرگی را می‌شناسم که بارها پیشنهاد بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن را به آنان مطرح کرده‌ام اما هنوز تکنولوژی را باور ندارند و به استفاده از دستگاه‌ها و ماشین‌آلات قدیمی اصرار می‌ورزند!

مشکل دیگر کمبود آگاهی و دانش مدیران واحدهای تولیدی پوشاک است و قشر تحصیلکرده،