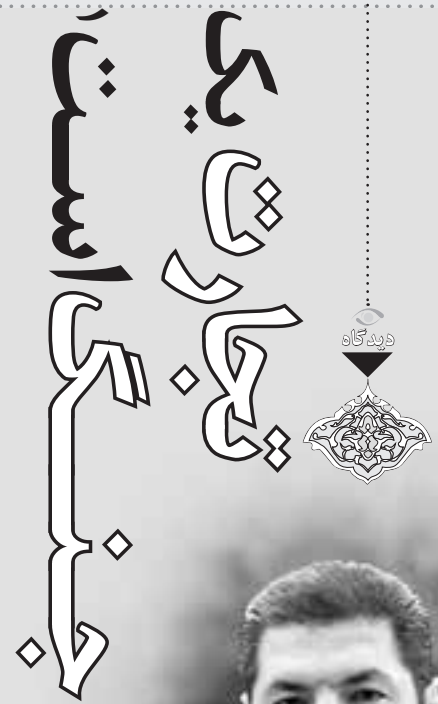


اشاره:

چه بخواهیم و چه نخواهیم مراکز خرید در دنیای امروز به جزئی لاینفک زندگی شهری تبدیل شده است، مراکزی که فرصتی فراهم می‌کند تا خانواده‌ها هم به رفع نیازهای خود از جهت تامین محصولات و کالاهای مختلف بپردازند و هم اینکه در فودکورت، غذایی صرف کنند یا از امکانات تفریحی استفاده کرده و خاطره مشترکی به وجود آورند. محدودیت زمان، ازدحام خیابان‌ها و فرصت اندک برای خرید از دلایل استقبال مردم از مراکز خرید به شمار می‌آیند.

شاید یکی از مهم‌ترین و جذاب‌ترین بخش مراکز خرید، بخش پوشاک باشد که خریداران بسیاری را از هر طیف و قشر و جنس به خود اختصاص می‌دهد و فرصتی برای خریداران به وجود می‌آورد تا در زمان کوتاه به تنوع بالایی از پوشاک برندهای مختلف پوشاک داخلی و خارجی دست یابند. برای آشنایی بیشتر با نحوه فعالیت مراکز خرید در بخش پوشاک با مهندس شاهرخ کشاورز، گفت‌وگویی انجام دادیم. وی مدیرعامل و سردبیر تنها نشریه تخصصی در زمینه مراکز خرید و برندهاست و برگزاری مراسم افتتاحیه تعداد قابل توجهی از مراکز خرید و فروشگاه برندهای معتبر را انجام می‌دهد، موسسه تحت مدیریت وی بزرگ‌ترین رویداد صنعت مراکز خرید را سه سال پیش با حضور حداکثری مدیران مراکز خرید و صاحبان برندهای کشور برگزار می‌کند و در حوزه بهره‌برداری مراکز خرید نیز نقش فعالی ایفا می‌نماید. کشاورز به‌عنوان فعال صنعت مراکز خرید شناخته می‌شود که فعالیت رسانه‌ای وی در راستای فعالیت‌های اجرایی حوزه مراکز خرید و برندهاست.



کارهای تکراری بیهیزند و در معماری، نماسازی و سطح ارائه خدمات پس از افتتاحیه، هدف‌گذاری صحیح داشته باشند. این سه نکته، محورهای اساسی راه‌اندازی مراکز خرید به شمار می‌آیند و هر کدام دارای ده‌ها زیرمجموعه هستند. به دلیل وسعت ارتباطات ما، عمدتاً در حوزه بهره‌برداری و برندینگ مورد مشاوره قرار می‌گیریم اما طبعاً حوزه‌های تخصصی مانند معماری، نما و... را به اهل فن ارجاع می‌دهیم.

نشست‌ها و میزگردهایی را به صورت مستمر در زمینه آسیب‌شناسی صنعت مراکز خرید برگزار می‌کنیم که از مجموعه‌های خواهان مشاوره جهت حضور در این مراسم دعوت به عمل می‌آوریم تا از تجربیات بزرگان این صنعت بهره‌مند شود و شیوه‌های مناسب و منطقی را در احداث مراکز خرید مدنظر قرار دهند.

در حال حاضر وضعیت صنعت مراکز خرید در کشور چگونه است؟ متأسفانه این اپیدمی در جامعه رواج دارد که به محض موفقیت و سودآوری یک صنعت یا خدمت، افراد به سمت فعالیت در آن هجوم می‌برند و تا جایی پیش

جهت راه‌اندازی یک مرکز خرید موفق چه فاکتورهایی باید مدنظر قرار گیرد؟

نخستین نکته مهم، انتخاب صحیح محل ساخت مرکز خرید است؛ در این زمینه مثالی و مصداقی وجود دارد که در صورت توجه به آن، تکلیف ساخت و سازهای خارج از قاعده مشخص خواهد شد. قاعده‌ای تحت عنوان «دکمه‌ای برای کت» یا «کتی برای دکمه» وجود دارد به این معنی که برخی یک دکمه در اختیار دارند و به دنبال یک کت برای آن می‌گردند! در حالی که ابتدا باید کت داشت آن‌گاه دنبال دکمه برای آن گشت.

بسیاری از افراد قطعه زمینی در اختیار دارند و می‌خواهند آن را تبدیل به مجتمع تجاری نمایند در حالی که چنین تصویری غیرمنطقی است و چه بسا آن فضا از نظر مسائل ترافیکی و ... مناسب احداث مرکز خرید نباشد.

نکته دوم مسائل مربوط به تأمین مالی و بودجه‌بندی احداث مراکز خرید است که با توجه به هزینه‌های گزاف این صنعت، شاید در ابتدا درست پیش‌بینی نشود. در نهایت مدیران مراکز خرید باید از انجام

صنعت مراکز خرید یک صنعت جوان و نوپا محسوب می‌شود اما در دوره گذار از سنت به مدرنیته حرکت می‌کند. به‌طور کلی جذابیت‌های مراکز خرید و سودهایی که برخی مراکز خرید موفق کسب می‌کنند، باعث شده بسیاری از افراد مترصد راه‌اندازی مجتمع‌های تجاری شوند که این امر در تهران و شهرهای بزرگ کشور مانند مشهد، تبریز و ... به خوبی قابل مشاهده است.

می‌روند که توجیه اقتصادی آن را از بین می‌برند و مشکلات بسیاری برای فعالان واقعی به وجود می‌آورند. آیا در زمینه تأسیس مراکز خرید (به خصوص در تهران) چنین اتفاقی افتاده است؟ بله، تقریباً چنین اتفاقی افتاده است. صنعت مراکز خرید یک صنعت جوان و نوپا محسوب می‌شود اما در دوره گذار از سنت به مدرنیته حرکت می‌کند. به‌طور کلی جذابیت‌های مراکز خرید و سودهایی که برخی مراکز خرید موفق کسب می‌کنند، باعث شده بسیاری از افراد مترصد راه‌اندازی مجتمع‌های تجاری شوند که این امر در تهران و شهرهای بزرگ کشور مانند مشهد، تبریز و ... به خوبی قابل مشاهده است.

در تهران، توزیع نامتوازن مراکز خرید وجود دارد؛ به عبارت بهتر در مناطق ۱، ۲، ۳، ۵ و ۲۲ شهر تهران، با انبوه مراکز خرید مواجهیم زیرا مناطق ۱، ۲ و ۳ جزو بخش‌های مرغوب و مناطق ۵ و ۲۲ جزو مناطق نوساز تهران محسوب می‌شوند اما برخی نقاط شهر که مستعد راه‌اندازی مجتمع‌های تجاری هستند؛ چندان مورد توجه سازندگان قرار نمی‌گیرند به این ترتیب در منطقه یک با ازدحام جمعیت روبرو می‌شویم و ترافیک‌های سرسام‌آوری در خیابان‌های منتهی به مجتمع‌های تجاری به وجود می‌آورد در حالی که شرق و جنوب تهران با کمبود مراکز خرید روبروست و مسائلی مانند طرح ترافیک و عدم دسترسی مناسب در مناطق مرکزی تهران بر کمبود مراکز تجاری این بخش اثرگذار است.

امروزه در تهران به عرصه‌ای رسیده‌ایم که گویا مراکز خرید وارد جنگ با همدیگر شده‌اند؛ به این معنی که مراکز خرید جدید با معماری، نیازسنجی و طراحی‌های

نوین ساخته می‌شوند و جذابیت‌های امروز مخاطبان را در نظر می‌گیرند در حالی که مراکز تجاری قبلی اهمیت چندانی نسبت به نیاز و خواست خریداران نمی‌دادند و صرفاً با تکیه بر عرضه کمتر از تقاضا، مراکز خرید تأسیس می‌شدند و سودآور هم بودند اما در حال حاضر که عرضه از تقاضا پیشی گرفته و مراکز خریدی که بهتر از دیگران فکر می‌کنند پیروز میدان رقابت خواهند بود. البته با توجه به افتتاح مراکز خرید متعدد در فواصل کم با یکدیگر، متأسفانه هر مرکز خریدی که فعالیت خود را آغاز می‌کند، باعث ایجاد اختلال در کسب و کار مراکز خرید اطراف می‌شود و چه بسا آنها را به ورطه ورشکستگی سوق می‌دهد. به اعتقاد من موج این روند تا ۶-۵ سال آینده تداوم خواهد داشت تا این که به ۱۵-۱۰ مرکز خرید استاندارد برسیم و به این ترتیب ثباتی در راه‌اندازی مراکز خرید به وجود آید. در دوره گذار از سنت به مدرنیته، از حدود هزار پاساژ و مرکز خرید فعال در کشور کمتر از ۵۰ مرکز خرید دارای استانداردهای مشخص و قابل قبول هستند و طبعاً فعالیت مراکز خرید، کسب و کار پاساژهای پرشمار را در جای جای کشور تحت الشعاع قرار خواهد داد.

۴ در جانمایی کسب و کارهای مختلف و ارائه کالاهای متنوع در یک مرکز خرید چه پارامترهایی مدنظر قرار می‌گیرد؟

در گذشته هیچ حساب و کتاب خاصی در این زمینه وجود نداشت و صرفاً مراکز خریدی راه‌اندازی می‌شد و کالاهای مختلف در این مراکز به فروش می‌رفت اما در حال حاضر با توجه به افزایش عرضه نسبت به تقاضا، فضاهای مختلف مراکز خرید باید راسته‌بندی شوند تا صنوف مختلف بتوانند به ارائه کالاها و محصولات خود بپردازند. قطعاً یک مغازه طلافروشی از نظر مسائل امنیتی، الزامات و نیازهای بیشتری نسبت به لباس‌فروشی دارد و باید تدابیر ویژه‌ای برای حفاظت از مغازه طلافروشی اندیشید. در گذشته به چنین مواردی توجهی نمی‌شد و چه بسا در کنار مغازه لباس‌فروشی، مغازه طلافروشی وجود داشت. امروزه در مراکز خرید مختلف، بخش مربوط به فروش طلا

از ضریب ایمنی بسیار بالایی بهره‌مند است و حتی معماری آن نیز متفاوت می‌باشد برای مثال مانند مغازه لباس‌فروشی، ویتترین آن سراسر شیشه‌ای نیست و الزامات مورد نیاز هر صنف به دقت رعایت می‌شود. امروزه فود کورت‌ها به طبقات بالای مراکز خرید منتقل می‌شوند تا بوی غذا داخل مرکز خرید نیچد و پاخور و تردد مراجعین را در کلیه طبقات توزیع کند. چنین مواردی طبق نیازسنجی‌های صورت گرفته و در راستای رفع معایب گذشته انجام می‌شود. مراکز خرید برای کسب موفقیت باید چنین مطالعاتی انجام دهد و راسته‌بندی صنوف را به دقت اجرایی کند.

نکته بعدی این که بخش عمده‌ای از فعالیت برخی مراکز خرید به ارائه پوشاک اختصاص دارد اما برای هر صنف، درصد مشخص از ارائه پوشاک زنانه، مردانه، بچه‌گانه، کیف و کفش و ... در نظر گرفته می‌شود و ترکیب همگونی از محصولات در کنار همدیگر به فروش می‌روند، صاحبان مراکز خرید باید تکلیف خود را با سطح خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهند، مشخص کنند برای مثال قیمت یک دست‌کت و شلوار ۵ میلیون تومان و قیمت یک دست‌کت و شلوار دیگر ۵۰۰ هزار تومانی است که به اعتقاد من نباید در یک مرکز خرید شاهد چنین اختلاف قیمتی باشیم و خریداران باید به این نتیجه برسند که مثلاً در مرکز خرید A، کالاهای باکیفیت و گران‌قیمت عرضه می‌شود و در مرکز خرید B، کالاها با قیمت مناسب‌تر و مختص اقشار متوسط به فروش می‌روند به این ترتیب مخاطبینی که توان مالی خرید از مراکز A را دارند راهی این محل می‌شوند ضمن این که می‌دانند کالاهای مراکز خرید B در A عرضه نخواهد شد و کالا و خدمات A را هم نمی‌توان در B خریداری کنند. به این ترتیب با توجه به محدودیت‌های زمان و ترافیک خیابان‌ها، مردم می‌توانند تصمیم بگیرند که برای رفع نیازهای خود به کدام مرکز خرید مراجعه نمایند

۴ در صنعت مراکز خرید دنیا چه جایگاهی داریم؟ آیا اختلاف سطح بسیاری با مراکز خرید دنیا وجود دارد؟

از نظر معماری و مسائل فنی ساخت و ساز خیلی عقب‌تر از مراکز خرید دنیا نیستیم، تفاوت‌های ما در فرایندهای مدیریتی است به این معنا که احداث مراکز خرید در کشورهای مختلف بخشی از پازل و نقشه جامع گردشگری و خدمات است ولی در ایران، به عنوان فعالیتی اقتصادی و سودآور برای مالکان و سرمایه‌گذاران مورد توجه قرار می‌گیرد. نکته بعدی این‌که اغلب معماران و سرمایه‌گذاران کشور، انسان‌های هوشمندی هستند که از سایر مراکز خرید دنیا بازدید به عمل می‌آورند لذا می‌توانند فرایندهای معماری و طراحی را از مراکز خرید بین‌المللی اقتباس و در مراکز خود اجرا نمایند.

در سایر نقاط دنیا، شاید نیازی نباشد کارفرما زمین را با اعداد میلیاردی استحصال نماید و موضوع تأسیس مرکز خرید را خدماتی و گردشگری می‌دانند اما در ایران، زمین و عوارض ساخت برای احداث مجتمع تجاری بسیار گرانیقیمت است و همین موضوع، آزادی عمل مالک را برای احداث یک مرکز خرید بزرگ و سازه‌های جذاب و چشمگیر به حداقل می‌رساند.

به اعتقاد من مادر زمینه تربیت منابع انسانی متخصص و علوم روز مدیریت و مشتری‌مداری عقب هستیم. در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی سایر کشورها، رشته‌ای تحت عنوان مدیریت مراکز تجاری (Mall Management) تدریس می‌شود زیرا هزینه احداث یک مرکز خرید به مراتب بیشتر از راه‌اندازی یک کارخانه تولیدی است متأسفانه چنین رشته‌ای به صورت آکادمیک در ایران تدریس نمی‌شود و اغلب موسسات علمی که اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت مراکز تجاری می‌کنند، تفکرات سودآورانه دارند تا آموزش نیروهای متخصص. ضمن این‌که تعداد متخصصین صنعت مراکز خرید در کشور اندک است و امیدوارم که در چند سال آینده یک سیستم آموزشی توانمند برای این صنعت ایجاد شود.

از یک رسانه تخصصی صنعت نساجی و پوشاک با شما گفت‌وگو می‌کنیم و طبعاً بخشی از مصاحبه به این صنعت اختصاص دارد.

پوشاک در صنعت مراکز خرید چه جایگاهی دارد و تا چه میزان مورد نظر سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرد؟

همان‌طور که می‌دانید پس از صنایع غذایی، دومین صنف غالب و مهم دنیا، پوشاک است و موضوع مد، فشن و پوشش جزو نیازهای اصلی خانوارها، بسیار جذاب و گسترده محسوب می‌شود؛ عرضه‌کنندگان متعددی در این صنعت به فعالیت می‌پردازند و به تعداد انسان‌های روی زمین این صنعت مصرف‌کننده دارد پس طبیعی است حجم زیادی از فضای مراکز خرید سراسر دنیا را صنعت پوشاک اشغال نماید. به همین نسبت علاقه‌مندی مردم به خوش‌پوشی باعث می‌شود از مراکز خرید پوشاک متنوع و گوناگون استقبال نمایند.

تولیدکنندگان پوشاک کشور سرانجام باید از لحاظ اقتصادی، استقلال فرایند تولید و عرضه و خودباوری به نقطه‌ای می‌رسند که نیازی به فروش عمده نداشته باشند و محصولات خود را در قالب عرضه مستقیم در فروشگاه‌های مستقل به دست مصرف‌کنندگان نهایی برسانند و این موضوع بسیار ارزشمند و مهم است.

نکته دیگر این‌که کاهش عرضه کالای وارداتی پوشاک یکی از اتفاقات بسیار مبارک و مثبت برای تولیدکنندگان در طول سال‌های تحریم بود، در این دوران واردکنندگان با محدودیت‌های بسیار روبرو شدند و در این فضا مصرف‌کنندگان به قابلیت‌های کالاهای تولید داخل پی بردند.

در سال‌های گذشته به دلیل انبوه عرضه پوشاک وارداتی، مصرف‌کننده ایرانی از محصولات خارجی استقبال می‌کرد اما یکی از اثرات تحریم در قالب رویکرد اقتصاد مقاومتی در صنعت پوشاک رقم خورد به این معنی که با محدودیت و کاهش عرضه پوشاک وارداتی، مصرف‌کننده مجبور به تهیه پوشاک تولید داخل شد و کیفیت و طراحی بالای این محصولات، تغییر نگرش بخش عمده‌ای از مصرف‌کنندگان ایرانی را نسبت به پوشاک تولید داخل به همراه داشت و مردم به آن اعتماد کردند.

موج بعدی این اعتمادسازی که بر اثر تحریم و عدم واردات پوشاک ایجاد شد در نحوه ارائه خدمات و

عرضه بهتر به مشتریان بود. خریداران برحسب نیاز، عدم وجود کالای خارجی در بازار و ... یک بار کالای ایرانی تهیه کردند اما برای تداوم این خرید و فروش باید مراکز عرضه مستقیم شکل می‌گرفت که به لطف خداوند و تلاش تولیدکنندگانی مانند آل‌سی‌من، گراد، تن‌ریس، سارک، سله بن، ناسکی، غنچه، هپی‌لند و ... برندهایی هستند که حضور بسیار موثر و پررنگی در مراکز خرید دارند البته در ابتدا نهادینه کردن این موضوع برای مالکان و سرمایه‌گذاران مراکز خرید دشوار بود اما در حال حاضر تولیدکنندگان پوشاک در مراکز خریدی مانند کوروش، ارگ، مگامال، معین‌مال، تیرازه و بسیاری از مراکز خرید معتبر و خوش‌نام، فروشگاه‌های عرضه مستقیم دایر کرده‌اند و مالکان مراکز خرید به این باور رسیده‌اند که برندهای ما قادر به ارائه محصولات متنوع و باکیفیت هستند از سوی دیگر شاهد رشد بسیار چشمگیر برندهای ایرانی پوشاک در زمینه دکوراسیون فروشگاه‌هایشان هستیم؛ دیگر از سیستم رگال خارج شده‌اند و به سمت استفاده از دکورهای مختلف با نورپردازی‌های جذاب، طراحی لوگو، رنگ سازمانی، تابلوهای متحدالشکل، باشگاه مشتریان، و ... حرکت و خود را به استانداردهای بین‌المللی نزدیک می‌کنند.

شاید به دلیل همین بلوغ فکری و توانمندی بالای تولیدی و اجرایی است که تولیدکنندگان پوشاک به فکر راه‌اندازی شرکت سهامی توسعه و فروش افتاده‌اند و مدتی پیش یکی از بخش‌های مجمع انجمن پوشاک را طرح راه‌اندازی این شرکت تشکیل داد که بازتاب‌های بسیاری به همراه داشت. برخی منتقدین اعتقاد دارند که تولیدکننده نمی‌تواند به اداره مراکز تجاری با چنین حجم گسترده‌ای از فعالیت بپردازد. دیدگاه شما به عنوان فعال صنعت مراکز خرید چیست و این موضوع را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در این جلسه که اشاره کردید، شنیدم که دوستان می‌خواستند سهام شرکت را به فروش برسانند و پیش‌بینی مالی انجام داده بودند اما فعالیت‌های اجرایی

ایده تشکیل شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک بسیار خوب است مشروط بر توجه به تمام بخش‌های موثر در این حرکت گروهی به خصوص آموزش و تربیت نیروی انسانی. پیش از اخذ یک فضای تجاری ابتدا باید بررسی کرد این فضا به چه تعداد فروشنده نیاز دارد. بسیاری از دوستان، بارها در نقطه‌ای از تهران فروشگاه‌های افتتاح کرده‌اند اما با معضل نیروی انسانی در بخش فروش مواجه شده‌اند بنابراین به آموزش حین خدمت می‌پردازند.

را موکول به تشکیل هیئت مدیره بعدی می‌کردند. به اعتقاد من، سرمایه‌گذاران شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک باید به صورت شفاف و صریح بدانند سرمایه‌شان در اختیار چه کسانی قرار خواهد گرفت و این هزینه صرف چه اموری خواهد شد. آقای دکتر تیرگر اعلام کردند دو مرکز خرید را دیده‌اند، مذاکراتی با مالکان آن انجام داده‌اند و فرایندهای بعدی در حال انجام است اما آیا دوستان می‌دانند هزینه اجاره بهای ۲-۴ هزار مترمربع از یک مرکز خرید چه رقم بزرگی است؟ ضمن این که تعداد زیادی از برندها (برندهای ایرانی کمتر و برندهای خارجی بیشتر) از متری ۳۰۰ هزار تومان تا متری ۱/۵ میلیون تومان بابت

دکوراسیون فروشگاه‌های خود هزینه می‌کنند؛ ۴ هزار متر مربع فضای تجاری علاوه بر ودیعه و اجاره‌بها، به ارقام بسیار سنگینی برای دکوراسیون و تعداد قابل توجهی نیروی انسانی نیاز دارد که باید برای آنان حقوق مشخصی تعیین شود و پیش از آن موضوع مهم «آموزش فرایند فروش» وجود دارد. آیا در بازدید از دو مرکز خرید، برآوردی از هزینه‌های دکوراسیون، دستمزد نیروی انسانی، تأمین محصول و ... صورت گرفته است؟

نکته بعد این که در فرایند شکل‌گیری شرکت سهامی توسعه و فروش باید مدل مشخصی از کسب و کار تعریف و یک تصویر ذهنی برای سرمایه‌گذاران ترسیم شود تا بدانند (برای مثال) آیا قرار است طبق مدل گروه شرکت‌های بویئر ترکیه (Boyner) یعنی ۲۰ برند با یک صندوق فروش یا روشا سنتر (Rosha Center)) و ... عمل شود؟ این نکته را از بعد پیشنهاد (و نه انتقاد) با دوستان مطرح کردم و یادآور شدم این حجم گسترده از فعالیت در سراسر کشور به ۲-۳ هزار نفر فقط در بخش فروش نیاز دارد پس باید ساختار اداری منسجم برای آموزش و تربیت نیروی انسانی، تأمین کالا، سفارش، انبارداری، سطح فروش، مدیر فروش، مدیر بازاریابی، مدیر تبلیغات، مدیر محصول،

مدیرعامل و ... مدنظر قرار گیرد.

ایده تشکیل شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک بسیار خوب است مشروط بر توجه به تمام بخش‌های موثر در این حرکت گروهی به خصوص آموزش و تربیت نیروی انسانی. پیش از اخذ یک فضای تجاری ابتدا باید بررسی کرد این فضا به چه تعداد فروشنده نیاز دارد. بسیاری از دوستان، بارها در نقطه‌ای از تهران فروشگاه‌های افتتاح کرده‌اند اما با معضل نیروی انسانی در بخش فروش مواجه شده‌اند بنابراین به آموزش حین خدمت می‌پردازند.

به نظر من گام‌های اولیه شکل‌گیری این حرکت بزرگ باید به صورت اصولی برداشته شود و بحث آموزش منابع انسانی باید در اولویت نخست قرار گیرد زیرا در این فروشگاه‌ها هیچ خریداری صاحبان برندهای معتبری همچون هاکوپیان، گراد، و ... را نخواهند دید و فقط با فروشندگان در ارتباط هستند که اگر این فروشندگان به هر دلیلی عصبی، بی‌ملاحظه، ناراحت و یا نسبت به کمیت و کیفیت محصولات، بی‌اطلاع باشند، اعتماد خریدار را نسبت به یک ساختار و هویت تولیدکننده داخلی سلب خواهند کرد لذا یک شرکت با چنین حجم گسترده‌ای باید تربیت و آموزش منابع انسانی را به عنوان یک اصل مهم در نظر گیرد.



تا ۱۰۰ فروشنده تحت آموزش قرار گیرند و همین دو فروشگاه، ساختار ۱۰۰ نفره‌ای از منابع انسانی می‌طلبند که امروز باید در تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری دوستان موسس شرکت مدنظر قرار گیرند.

۴ آیا چنین تجمعی از تولیدکنندگان و فعالان صنعتی در سایر صنایع کشور انجام شده است؟

اصولاً فعالان هر صنف و صنعتی در قالب ساختار اتحادیه‌ها و انجمن‌ها با هم فعالیت دارند ولی به این شکل خیر... برای مثال در صنعت مراکز خرید، ساختار هلدینگ استوار است که بر این اساس شرکت‌های ساختمانی و سرمایه‌گذاری بزرگ با همدیگر مشارکت می‌کنند و به نسبت سهم خود از فعالیتی که انجام می‌دهند، منتفع می‌شوند. شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک می‌تواند اتفاق بدیعی در کشور محسوب شود زیرا پس از خوراک، رفع مهم‌ترین نیاز بشر را در برمی‌گیرد و در هر کشوری، صنایع پوشاک جزو صنایع استراتژیک محسوب می‌شود.

۴ نقش دولت را در تقویت و تداوم فعالیت شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک چگونه ارزیابی می‌کنید؟

هیچ صنعتی بدون حمایت دولت سرپا نخواهد ایستاد؛ شاید فعالان بخش خصوصی، افراد بسیار توانمند، متعهد و عملگرا و برجسته‌ای باشند (که هستند) اما زمانی که بخش خصوصی به همکاری و فعالیت با همدیگر می‌پردازند، قدرت مشخصی دارند که این قدرت در تعامل با دولت و جذب حمایت‌های دولتی، چندبرابر افزایش خواهد یافت. قطعاً صنعت پوشاک نیازمند حمایت‌های خاص و ویژه دولت است زیرا برطرف‌کننده دومی نیاز اساسی و حیاتی انسان‌ها به شمار می‌آید و کشور ما نیز کشوری جوان و پرجمعیت است که طبعاً سرانه مصرف پوشاک آن بالاست. تمام کشورهایی که در صنعت پوشاک حرف برای گفتن دارند، تحت حمایت‌های همه‌جانبه دولت‌هایشان قرار دارند.

با گلابیه و شکایت از دولت و سازمان‌های مرتبط

به این نکته هم باید اشاره کنم که فرایندهای عملکرد میان شرکت‌های مختلف این مجموعه بزرگ باید تعریف شود. هر کدام ساختار و شخصیت مستقلی هستند اما اگر قرار باشد تعداد زیادی شخصیت حقوقی در کنار هم قرار گیرند شاید اختلافاتی در نظرات، سیاست‌ها، توان عملیاتی و مالی به وجود آید و بر فرایند کلی کار اثرگذار باشند لذا تنظیم روابط میان سهامداران و فعالان این حوزه نکته مهمی است. معتقدم که تمام پیشرفت‌های بشر یک روز آرزوی بزرگ و خیال‌محال بوده‌اند اما امروز سال‌هاست که از تحقق این آرزوها سپری می‌شود و به یک امر عادی و روزمره زندگی تبدیل شده‌اند. شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک یک آرزوی دست نیافتنی نیست زیرا تک‌تک دوستان سهامدار دارای شعیات فراوانی در سراسر کشور هستند و مجموع آنان بزرگ‌تر از هر شرکتی است زیرا این مجموعه یک صنعت را تشکیل می‌دهد اما با توجه به تفاوت ماهیت و عملکرد آن نسبت به تک‌تک شرکت‌ها نیازمند دقت بیشتر، آموزش بیشتر و تنظیم فرایند فیما بین و تأمین منابع انسانی است. شرکت سهامی تعداد زیادی پرسنل خواهد داشت، موضوعات تجاری، بیمه‌ای، قانون کار، مسائل اخلاقی و شخصی نیروی کار بسیار اثرگذار هستند و می‌توانند در موفقیت یا عدم موفقیت هر ساختاری از جمله شرکت سهامی موثر باشد.

صرف‌نظر از موضوع تعداد فروشنده، آموزش نیروی انسانی، هزینه دکوراسیون و اجاره بهاء، زمان دکوراسیون یک فضای ۴ هزار متر مربعی نیز قابل توجه است. فراموش نکنیم برندهایی مانند ال سی و ای کی کی، کوتون، خانه درسا، دینهامز و... که فضاهایی بیش از هزار متر را به خود اختصاص می‌دهند، حداقل ۳-۴ ماه نیاز دارند تا به دکوراسیون فروشگاه بپردازند، حال در نظر بگیرند برای دکوراسیون فضای ۵-۴ هزار متر مربعی چه زمان طولانی باید صرف شود در نتیجه اگر تمام شرایط هم آماده باشد، با توجه به محدودیت‌های زمانی نمی‌توانند بیش از دو فروشگاه را در سال افتتاح کنند مگر این که گروه‌های مستقل داشته باشند که هر کدام روی یک پروژه متمرکز شوند. اگر در چنین فضایی دو فروشگاه هم راه‌اندازی شود باید بیش از ۵۰

مشکلی از تولیدکننده رفع نمی‌شود کما این که علی‌رغم تحریم و نگرانی بسیاری از فعالان تولیدی در مورد شرایط اقتصادی کشور، دقیقاً در زمان تحریم در صنعت پوشاک به خودباوری رسیدیم. شاید در زمان تحریم، تهیه مواد اولیه به سختی انجام می‌شد اما از بطن تحریم، برندهای ما رشد کردند و شکوفا شدند و اگر نگرش مصرف‌کننده نسبت به پوشاک ایرانی بهبود پیدا کرد از برکات خودباوری و تلاش بیشتر در زمان تحریم است؛ در غیر این صورت همچنان شاهد واردات بی‌رویه قانونی و غیرقانونی پوشاک و منسوجات به کشور بودیم و در قیاس با رقبای خارجی، تولیدات ما دیده نمی‌شد. خوشبختانه در حال حاضر بسیاری از بخش‌های پوشاک کشور مانند چین، بافت و... به سطح استانداردهای بین‌المللی نزدیک شده است و حرف‌های بسیاری برای گفتن در بازارهای جهانی داریم، تولیدکنندگان ما به خودباوری رسیده‌اند و تلاش خود را برای جلب اعتماد مصرف‌کنندگان با تولید محصولات با کیفیت و قیمت مناسب به عمل می‌آورند.

۴ تحریم‌ها در صنعت مراکز خرید تا چه میزان اثرگذار بود؟

تحریم‌ها در تمام صنایع اثرگذار بود. شاید از نظر ساخت ابنیه با توجه به قابلیت‌های مهندسی کشور در این بخش مشکلی مواجه نبودیم اما آسانسور، پله برقی، بخشی از تاسیسات، شیشه‌ها و سایر اقلام مورد استفاده در ساخت مراکز خرید که عمدتاً وارداتی بودند تحریم، واردات چنین محصولاتی را با دشواری روبرو کرد.

عدم ورود مواد اولیه باعث شد تولیدات شرکت‌های بزرگ، گران تمام شود لذا قیمت تمام شده متر مربع واحد تجاری افزایش یافت، هم‌چنین کمبود مصالح مورد نیاز در ساخت، کارفرما را در تحویل پروژه‌ها در موعد مقرر دچار مشکل می‌کرد؛ این زنجیره تمام فعالان وابسته به مراکز خرید را تحت تأثیر قرار می‌داد. البته باید به این نکته اشاره کنم که کشور ما از نظر زیرساخت صنعتی بسیار قدرتمند است، مصالحی مانند آهن، میلگرد، سیمان، بتن در کشور ما وجود داشت

هیچ صنعتی بدون حمایت دولت سرپا نخواهد ایستاد؛ شاید فعالان بخش خصوصی، افراد بسیار توانمند، متعهد و عملگرا و برجسته‌ای باشند (که هستند) اما زمانی که بخش خصوصی به همکاری و فعالیت با همدیگر می‌پردازند، قدرت مشخصی دارند که این قدرت در تعامل با دولت و جذب حمایت‌های دولتی، چندبرابر افزایش خواهد یافت.

اما ورود ماشین‌آلات مرتبط با این حجم از فعالیت به دلیل تحریم امکان‌پذیر نبود ولی سطح خدمات فنی و مهندسی و قابلیت‌های متخصصین ایرانی در سطحی بود که دچار نقصان نشویم.

۴ و امروز که با لغو تحریم‌ها مواجهیم، شرایط چگونه است؟ آیا بهبودی در روابط و تعاملات بین‌المللی به وجود آمده است؟

«دریای طوفانی کند صاحب هنر غواص را» مراکز خریدی که یکی پس از دیگری افتتاح می‌شوند،

هنوز تأثیرات مثبت خود را از لغو تحریم‌ها و برجام نگرفته‌اند چون در سال‌های تحریم، ساخته شده‌اند. شاید در سال‌های تحریم، فعالان صنعتی و تولیدی کشور دچار تلاطم‌هایی بوده‌اند اما همیشه گلیم خود را با موفقیت از آب بیرون کشیده‌اند. اگرچه پساتحریم باعث شد واردات برخی تجهیزات ساختمانی آسان‌تر از گذشته صورت گیرد اما هنوز مرادفات پولی و سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت مراکز خرید نداشته‌ایم و بخش تامین سرمایه از خارج همچنان متوقف است و تا امروز تامین منابع عظیم صنعت مراکز خرید از توان عملیاتی بانک‌های داخلی و برآیند فعالیت‌های اقتصادی کشور خودمان تأمین شده‌اند. در مجموع می‌توان گفت که صنعت مراکز خرید کمترین وابستگی را نسبت به تحریم‌های خارجی داشت و این صنعت بیش از پول، مواد اولیه و مصالح به دانش مدیریت و مشتری‌مداری در مراکز خرید توجه ریشه‌ای به حوزه منابع انسانی و تربیت نیروهای مورد نیاز نیازمند است.

۴ توصیه و پیشنهاد شما به دوستان فعال در شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک چیست و فکر می‌کنید چه مواردی را باید مورد توجه ویژه قرار دهند؟

سه پیشنهاد مشخص برای دوستان دارم:

۱- حتماً مقوله مشاور را جدی بگیرند. از وجود مشاورین آگاه، متعهد و توانمند بهره‌مند شوند ولو مشاورین خارجی. قطعاً منافع بهره‌گیری از مشاوران مجرب و امتحان‌پس داده را در طولانی مدت مشاهده

خواهند کرد.

۲- به آموزش منابع انسانی توجه خاص داشته باشند. اغلب دوستان هیئت موسس شرکت سهامی توسعه و فروش پوشاک، دارای تحصیلات آکادمیک و مدرس دانشگاه هستند و قطعاً تأیید خواهند کرد که ایجاد ساختار مدیریتی و آموزش منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد.

۳- ارتباط خود را با رسانه‌ها و مراکز خرید گسترش دهند. ارتباط با رسانه‌ها الزاماً به معنی تبلیغات نیست. هر رسانه‌ای علاوه بر تبلیغ به محتوا نیاز دارد و شرکت‌های تولید پوشاک باید نیروی روابط عمومی (PR) داشته باشند که این نیرو به ارتباط با رسانه‌های مختلف بپردازد و اخبار مختلف مربوط به شرکت متبوع خود را در اختیار رسانه‌ها به‌عنوان زبان ناطق فعالان تولیدی و صنعتی قرار دهند تا مردم در جریان فعالیت‌ها و دیدگاه‌های مدیران برندهای مختلف پیرامون مسائل روز همچون افزایش نرخ ارز، تحریم‌ها، توافقات اقتصادی، همکاری‌های شکل گرفته و ... قرار گیرند.

تا دو سال آینده حدود ۱۶ میلیون متر مربع فضای تجاری قابل ارائه در سراسر کشور خواهیم داشت که این عدد بسیار بزرگ است و ارتباط مستمر و صحیح با مراکز خرید می‌تواند شرایطی را فراهم کند که دوستان در فضاهای بهتر با قیمت بهتر و مخاطبان بیشتر به فعالیت بپردازند.

پی‌نوشت:

۱- عنوان کتابی از آل ریس و جک تروت.

