

گفت‌وگو با دکتر شاهین فاطمی - مدیر عامل و عضو هیأت مدیره چرم درسا

شوق ساختن و تولید از زبان شاهین فاطمی مدیر عامل درسا

از یک کارگاه ۱۵ متری تا ورودی قدرتمند به عرصه
بین‌الملل و دریافت لایسنس برند سواروسکی

اشاره:

گفت‌وگو با کارآفرین و مدیر موفق است که از همان بدو ورود به میدان تولید و صنعت، شیفته ساختن و خلق کردن بود و می‌دانست عشق و علاقه به کار برای گسترش آن کافی است.

دکتر شاهین فاطمی که چهره شناخته شده‌ای در صنعت چرم محسوب می‌شود و مدتی پیش موفق به دریافت لایسنس برند سواروسکی شد؛ عنوان می‌کند: «فراموش نکنیم تا دو سال پیش، برندهای ترکیه، بازار چرم کشور را در اختیار گرفته بودند و مشاهده محصولات متنوع و زیبا، موجب تحسین و شگفتی ما می‌شد اما زمانی که فروشگاه‌های خود را راه‌اندازی کردیم، فروشگاه‌های آنان در مقابل ما مانند دکه‌های کوچک به نظر رسیدند. می‌خواستیم ثابت کنیم «می‌توانیم» و خوشبختانه این امر را به اثبات رساندیم. در روند فعالیت خود، دهک بالا را صاحب کالای فاخر و دهک متوسط و پایین را صاحب اشتغال و فعالیت اقتصادی می‌کنیم.»

وی دهه‌های فعالیت مجموعه تحت مدیریت خود را تقسیم بندی می‌کند و به توضیح مفصل هر یک می‌پردازد. آنچه از نظرتان می‌گذرد ما حاصل گفت‌وگوی ما با دکتر شاهین فاطمی در خانه درساست...



دیدگاه



DORSA
since 1991

۴ بیوگرافی و آغاز فعالیت حرفه‌ای

متولد سال ۱۳۵۰ در تهران هستم. از دوران دبیرستان تمایل بسیاری به ایجاد کسب و کار و خلق یک محصول داشتم حتی در مقطعی از زمان به خرید و فروش ارز پرداختم، مدتی نیز در دوره‌های آموزش طلاسازی شرکت کردم زیرا بر این باور بودم که فعالیت در زمینه طلاسازی، بسیار سودآور است اما پس از اتمام دوره آموزشی و هنگام ورود به بازار، حس خوبی نسبت به فضای بازار نداشتم و به این نتیجه رسیدم که بازار با روحیاتم سازگار نیست اگرچه افراد بسیاری را دیدم که از طریق خرید و فروش ارز یا طلاسازی، متمول شده‌اند. اواخر دوران دبیرستان، با دوستی آشنا شدم که جاسوییچی‌های چرمی درست می‌کرد و به نظر محصولات بسیار جذاب و جالب توجهی بودند. پس از اخذ دیپلم و هنگام خدمت سربازی، از وی خواستم تا جاسوییچی‌هایش را بفروشم. در ابتدا ۱۲-۱۰ جاسوییچی از وی گرفتم و توانستم آنها را بفروشم. تجربه لذت‌بخشی بود و پیشنهاد کردم جاسوییچی‌های بیشتری تولید کند که در این زمینه هم موفق به فروش تمام جاسوییچی‌ها شدم. با توجه به استقبال خریداران به وی پیشنهاد کردم کارگاه تولید جاسوییچی راه‌اندازی نمایم. در پشت بام ساختمانی در بلوار کشاورز، اتاقک ۳۰ متری وجود داشت که متعلق به یکی از دوستانم بود و از وی خواستم در صورت امکان، نصف این فضا را به من کرایه دهند. به این ترتیب در فضایی به وسعت ۱۵ متر کار خود را شروع کردیم اما بی‌نهایت از فعالیت خود لذت می‌بردیم چون شیفته ساختن و تولید بودم.

پس از دوران کوتاهی، تصمیم گرفتیم کمربند چرمی تولید کنیم. جالب اینجاست که تقریباً هیچ سررشته‌ای از دوخت و خیاطی نداشتم و دوستم از مادر خود سولاتی در مورد نحوه خیاطی می‌پرسید! در دوران سربازی با آقای نورمحمدی آشنا شدم و به وی پیشنهاد همکاری دادم. وی برخلاف ما تا حدودی با خیاطی آشنایی داشت و کمربندها را به

کمک وی می‌دوختیم. در ادامه تصمیم گرفتیم حجم تولیدات خود را افزایش دهیم و فضای بزرگتری را به کار اختصاص دهیم. در کمتر از یک‌سال دوستی که کار را با وی آغاز کرده بودم، تصمیم گرفت به حرفه اصلی خود یعنی دندان‌سازی بازگردد زیرا معتقد بود فعالیت ما عاقبت چندان خوبی ندارد! به این ترتیب جمع سه نفره ما را ترک کرد.

۴ شما می‌دانستید کارتان عاقبت خوبی دارد؟!

بله اما در ابتدا این کار برایم جنبه سرگرمی داشت و چون شیفته ساختن و خلق کردن بودم؛ به کار ادامه دادم و می‌دانستم عشق و علاقه به کار برایم گسترش آن کافی است. به همراه آقای نورمحمدی کار را ادامه دادیم و تعداد کارگران به مرور اضافه شد. آن فضای ۱۵ متری را به ۳۰ متر افزایش دادیم و زمانی که کارگاه ۳۰ متری به طور کامل در اختیارمان قرار گرفت؛ گویی دنیا را به ما داده‌اند! در گام بعدی، فضای ۶۰ متری اجاره کردیم و به مرور زمان کار توسعه پیدا کرد تا جایی که در فضایی به وسعت ۷۰۰-۸۰۰ متر مربع به فعالیت می‌پرداختیم. در بخش‌هایی از این فضا، تولید انجام می‌شد و بخش‌های دیگر به انبار، قسمت اداری و ... اختصاص پیدا کرد.

در دهه نخست فعالیت (سال ۱۳۷۰)، به «تولید صنعتی» فکر کردیم زیرا دیگر تولید به صورت دستی و با ابزارهای نه چندان پیشرفته، رضایت خاطرمان را جلب نمی‌کرد. در این زمان توانستیم مغازه کوچکی در بازار خریداری کنیم اما پس از یک‌سال به این نتیجه رسیدیم که فعالیت در بازار چندان برایمان خوشایند نیست چون شیفته تولید هستیم... پس مغازه بازار را فروختیم و زمینی در جاجروود خریداری و کارخانه‌ای احداث کردیم. مراحل ساخت کارخانه در سال ۱۳۷۸ به اتمام رسید و حدود دو هزار متر فضای تولیدی صنعتی ساختیم که یک اتفاق بسیار بزرگ در صنعت کیف و کمربند کشور به شمار می‌آید زیرا این صنعت در

دهه ۷۰ چندان شناخته شده و مطرح نبود چه برسد به این که تولید در قالب صنعتی انجام شود.

۴ تولید در مقیاس صنعتی را آغاز کردید چون به این نتیجه رسیده بودید صنعت چرم یک صنعت به اصطلاح آینده‌دار است؟

بله ... می‌خواستیم فعالیت‌های خود را گسترش دهیم و حس بسیار خوبی به چرم داشتیم. می‌دانستیم چرم در دنیا موضوع بسیار مهمی است لذا با عشق و علاقه و نگاهی که به آینده داشتیم، گام‌های موثری برای توسعه و بالندگی مجموعه خود برداشتیم.

در دهه اول فعالیت که نام آن را «دهه تولید درسا» می‌گذارم، تمام تلاش خود را به عمل آوردیم تا تنوع، کمیت و کیفیت محصولات را افزایش دهیم به طوری که در پایان سال ۱۳۷۸، بیش از صد مدل کیف، کمربند با حدود ۸۰-۷۰ کارگر داشتیم اما متأسفانه چون تمام سرمایه خود را به ساخت کارخانه و خرید ماشین‌آلات اختصاص داده بودیم، سرمایه‌ای برای ادامه کار نداشتم. به یاد دارم برای دریافت وام ۲۰ میلیون تومانی به یکی از بانک‌ها مراجعه کردم تا بتوانیم به حیات تولیدی و صنعتی خود ادامه دهیم اما هیچ بانکی با ما همکاری نکرد. به مدیر بانک گفتم اگر این وام را در اختیار ما قرار ندهید، ۸۰-۷۰ نفر بیکار و آواره خیابان‌ها خواهند شد و معلوم نیست چه سرنوشتی در انتظارشان باشد. متأسفانه سیستم بانکی ما را جدی نگرفت. در نهایت کارخانه‌ای که سه سال برای ساخت، تجهیز و راه‌اندازی ماشین‌آلات مدرن از ایتالیا زحمت کشیده بودیم به دلیل عدم نقدینگی و سرمایه در گردش کافی، پس از یک‌سال تعطیل شد.

بار دیگر کارگاه واقع در بلوار کشاورز راه‌انداختیم با این تفاوت که به دلیل افزایش حجم فعالیت، کارگاه را به مرکز برش تبدیل کردیم و بخشی از کار را به پیمانکاران ارجاع می‌دادیم تا تولید را انجام دهند و چندین سال به همین روش به فعالیت ادامه

دادیم. به عبارت بهتر زمانی که درسا وارد دهه دوم فعالیت خود شد، کارگاه‌های دیگر برای ما به تولید می‌پرداختند و صرفاً طراحی، برش و کنترل کیفیت توسط پرسنل درسا انجام می‌گرفت.

«شرایط آن قدر دشوار نشده بود که از ادامه کار دلزده و خسته شوید؟»

این‌که در سن ۲۸ سالگی صاحب یک کارخانه شدم اما دو سال بعد همه چیز را از دست دادم، شکست بزرگی بود اما جالب است بدانید وقتی کارخانه را تعطیل کردیم نزدیک صد میلیون تومان بدهکار شدیم که رقم بسیار بزرگی برایمان بود. شاید به بیش از صد بنگاه املاک، کارخانه را جهت فروش معرفی کردیم اما کارخانه به فروش نرفت ولی اطمینان داشتیم با اعتبار خود می‌توانیم به حرکت ادامه دهیم و خوشبختانه اعتبار به دست آمده به ما کمک کرد و توانستیم چرم و یراق از بازار تهیه نماییم و دوباره فعالیت تولیدی خود را از سر بگیریم.

پس از اتمام دهه اول فعالیت و ورود به دهه دوم، متوجه شدیم مسائل مهم‌تر از تولید نیز وجود دارند و مردم به غیر از محصولات باکیفیت، نیازمند ویژگی‌ها و استانداردهای جدید در بخش فروش هستند. آن سال‌ها نه فروشگاه استاندارد وجود داشت، نه دکوراسیون زیبایی در فروشگاه‌ها

مشاهده می‌شد و نه قیمت‌گذاری محصولات، روند و منطق مشخصی داشت حتی لیبل قیمت هم به روی محصولات الصاق نمی‌شد و فروشندگان از روی ظاهر خریدار، قیمت محصول را اعلام می‌کرد! در چنین شرایطی به این نتیجه رسیدیم مردم نیازمند دریافت خدمات استاندارد در سطح فروش هستند. در دهه ۱۳۸۰ با مقوله‌ای به نام «برندسازی» آشنا شدیم و تصمیم گرفتیم برند درسا را ثبت و محصولات خود را تحت نام یک برند ایرانی و تعریف مشخص و استاندارد، ارائه نماییم.

«ریسک بزرگی نبود؟»

فراتر از ریسک بود کما این‌که بسیاری از مشتریان خود را از دست دادیم اما می‌خواستیم به روی محصولات خود عبارت «ساخت ایران» را درج کنیم. پس از ثبت برند درسا، اولین فروشگاه درسا با دکوراسیون بسیار شیک، استانداردهای خاص و چیدمان منحصر به فرد و قیمت‌گذاری مشخص افتتاح شد. در دهه دوم فعالیت، تلاش کردیم به برندسازی در سطح فروش پردازیم در این راستا فروشگاه‌های متعدد درسا با استانداردهای یکسان و مطلوب افتتاح شدند.

در مرحله بعد، اطمینان داشتیم برای برندسازی غیر از فروشگاه استاندارد و تولیدات باکیفیت، نیازمند سیستم‌های مدیریتی و ساختارهای

حرفه‌ای هستیم به همین دلیل با مشاوران توانمند و حرفه‌ای در این زمینه مذاکراتی انجام دادیم. در این زمان با «آقای مهندس سروش‌فر» آشنا شدم که به‌عنوان یک مدیر باتجربه و خبره، مسئولیت مشاوره در بخش سیستمی درسا را برعهده گرفت. حضور ایشان، تأثیرات بسیار عمیق و موثری بر فعالیت‌های ما گذاشت. پس از بازنشستگی آقای مهندس سروش‌فر، با تیم جدیدی آشنا شدیم و از آنها خواستیم به طراحی سیستم‌های درسا به‌صورت بنیادین بپردازند این طراحی به تغییر ساختار نیروی انسانی منجر شد. در آن دوران مجبور شدیم با بیش از ۷۰ درصد پرسنل خبره خداحافظی کنیم زیرا می‌خواستیم پرسنل را از بدو ورود به مجموعه، تربیت نماییم و پرسنل «درسایی» بسازیم. نیروهای جوان پس از انجام مصاحبه و داشتن ویژگی‌های مدنظر مانند وفاداری، جوان بودن، با استعداد، پرنرژی و برخورداری از هوش نسبی استخدام شدند و امروز بیش از ۵۰۰ پرسنل وفادار و متخصص درسایی در بخش‌های مختلف کار می‌کنند که البته این عدد تنها مختص نیروهای مستقیم درسا هست.

در همان زمان‌ها، کارخانه ما همچنان تعطیل بود. دو سال نخست به دلیل عدم نقدینگی، تصمیم داشتیم آن را بفروشیم اما موفق نشدیم اما آن قدر کارخانه را دوست داشتیم که علی‌رغم نیاز مبرم مالی، چند



موفق شدیم سه فروشگاه عظیم در چندین طبقه افتتاح کنیم.

با برند خانه درسا به طور جدی وارد زندگی انسان‌ها شدیم یعنی نه تنها فرد و ظاهرش را پوشش می‌دهیم بلکه وسایل زندگی (کفپوش، لوستر، مبلمان و دکوراسیون منزل) آنها را با یک حس فاخر ایرانی و اصیل چرمی تأمین می‌کنیم. این برند با استقبال چشمگیر مخاطبین روبرو شده تا حدی که به این نتیجه رسیدیم برای ادامه فعالیت، کارخانه بزرگی فقط در بخش مبلمان تأسیس کنیم تا بتوانیم این صنعت را به طور جدی اشاعه دهیم.

«چطور تصمیم به راه‌اندازی یک کارخانه گرفتید؟ امکان شراکت با کارخانه‌های تولید مبلمان وجود ندارد؟»

صنعت مبلمان به دو بخش مهم و کلیدی تقسیم می‌شود. بخش نخست اسکلت‌های چوبی مبلمان و بخش دوم، برش و رویه‌کوبی است. بخش اسکلت را طراحی و به بازار سفارش می‌دهیم اما در بخش تکمیل و رویه‌کوبی که مهم‌ترین بخش تولید مبلمان است، نیازمند نظارت دقیق به روی این بخش و به نوعی انحصار دانش و اطلاعات تخصصی آن هستیم؛ بنابراین در کارخانه‌ای که راه‌اندازی خواهیم کرد، اسکلت‌های چوبی مبلمان ساخته نخواهد شد زیرا کارخانه‌های بزرگ و قدرتمند در کشور وجود دارند که با آنها همکاری می‌کنیم؛ بلکه به روی بخش تکمیل، رویه‌کوبی و برش که یک دانش و تخصص حرفه‌ای است، متمرکز خواهیم شد.

همزمان با افتتاح خانه درسا، «کافه درسا» را راه‌اندازی کردیم و این کافه در قلب فروشگاه خانه درسا واقع تهران می‌باشد. در این ساختمان یک تراس قرار داشت، ابتدا تصمیم گرفتیم داخل آن میز قرار دهیم اما بعد به ایده کافه رسیدیم و تصمیم گرفتیم حس خوبی به مشتریان بدیم و آنها را به درسا نزدیک‌تر کنیم. به این ترتیب با برند کافه درسا حس خوشایندی در ذائقه مشتری به وجود آوردیم و امروز درسا ادعا می‌کند این سبک برندسازی (که برند پورتفولیو نام دارد و از تکنیک

خرید متمرکز شود و حس جدید زندگی ایجاد کند و در این مرحله، برندسازی سبد محصولات درسا شکل گرفت. دومین برند ما، «تاج درسا» بود که با همکاری مشترک تاج و درسا در بخش طلا و چرم، فعالیت خود را شروع کرد توانست سطح بزرگی از بازار را پوشش دهد و مورد استفاده مردم به ویژه جوانان قرار گرفت.

«الته پیوند طلا و چرم، بعدها توسط بسیاری از افراد، کپی برداری شد....»

طبیعی است! کپی برداری برای ما مهم نیست زیرا پیشگام هستیم و ویژگی پیشگام بودن این است که نگران کپی برداری دیگران نباشید. پیشگامی یعنی خلق کردن و ایجاد فرصت برای یاد گرفتن دیگران. اگر نتوانید محصول خود را اشاعه دهید، بزرگ و پیشگام نخواهید شد، نمی‌توانید در جامعه خود تأثیرگذار باشید و اتفاقاً از کپی برداری خوشحالیم و تلاش می‌کنیم تمام اطلاعات درسا را از طریق سایت اختصاصی خود در دسترس عموم قرار دهیم زیرا معتقدیم با بزرگ شدن این صنعت و به وجود آمدن رقبای داخلی و خارجی، بزرگ‌تر و قوی‌تر خواهیم شد.

ما شیفته مشتریان خود هستیم و احساس می‌کنیم هر روز باید یک اتفاق جدیدی برای دوستداران خود انجام دهیم پس به این نتیجه رسیدیم که درسا می‌تواند در دهه سوم به جای تمرکز بر کالا و برندسازی، به روی تجربه جدید خرید متمرکز شود و حس جدید زندگی ایجاد کند

در سال ۱۳۹۳، برند خانه درسا (Dorsa Home) به پیشنهاد یکی از دوستان (و از شرکای امروز) شکل گرفت به این ترتیب درسا وارد خانه مشتریان شد. در ابتدا پیشنهاد تولید مبلمان چرمی یک ایده اولیه بود و پس از مطالعه بازار و طرح تجاری شکل گرفت. در سال ۱۳۹۴ پایه‌ریزی برند سوم یعنی خانه درسا را شکل دادیم و در کمتر از یک سال

سال کارخانه خالی بود و به کسی اجازه ندادیم یعنی حتی حاضر نشدیم یک سنگ آن در اختیار کسی قرار بگیرد زیرا کاشی به کاشی آن را با عشق و علاقه دور هم جمع کرده بودیم.

در دهه اول فعالیت درسا، دوست دیگری - آقای منوچهر مدنی - به مجموعه افزوده شد که بعدها به عنوان شریک به کار خود ادامه داد و در حال حاضر بخش مالی و حسابداری درسا را تحت پوشش قرار می‌دهد. بین سال‌های ۸۰ تا ۹۰ در حوزه برندسازی و برندینگ سپری شد و امروز درسا با تجهیز، استقرار و ساخت یک سازمان مدرن و پویا مجهز به سیستم‌های نوین مدیریتی و بهره‌گیری از نیروی انسانی جوان و خلاق به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

اواخر دهه ۸۰ موفق شدیم نرم‌افزار ERP (Enterprise resource planning) را در سازمان خود جاری نماییم و در آن زمان کمتر از ۱۰ شرکت ایرانی با این سیستم کار می‌کردند اما درسا علی‌رغم جوانی و نوپا بودن خود موفق شد سیستم ERP را به‌طور کامل مستقر نماید؛ جالب اینجاست که بدانید ERP یکی از معتبرترین سیستم‌های مدیریتی است که توانستیم به بیش از ۵۰۰۰ فروشگاه خرده‌فروشی عرضه کنیم.

در دهه سوم فعالیت درسا، احساس کردیم دهه برندسازی سپری شده و مشتریان به دنبال فضا، تجربه و حس خرید جدید هستند. از نظر آنان وجود فروشگاه‌های دکوراتیو شده، قیمت‌های استاندارد و کالای باکیفیت، یک الزام است و یک برند باید چنین مواردی را در نظر گیرد.

«چگونه به چنین نیازها و خواسته‌های مشتریان خود پی می‌برید؟»

از طریق مطالعات بازار، پیشش، آینده‌نگری و حس خوب. ما شیفته مشتریان خود هستیم و احساس می‌کنیم هر روز باید یک اتفاق جدیدی برای دوستداران خود انجام دهیم پس به این نتیجه رسیدیم که درسا می‌تواند در دهه سوم به جای تمرکز بر کالا و برندسازی، به روی تجربه جدید

در دهه چهارم، حضور بین‌المللی ما تثبیت خواهد شد. بسیار علاقه‌مندیم که پیشروی صنعت چرم در خاورمیانه باشیم و به این اسم در دنیا شناخته شویم؛ یعنی اگر فردی در نقطه‌ای از جهان در مورد پیشروی صنعت چرم در آسیا سوال کرد، پاسخ بشنود درسا یکی از برندهای پیشرو صنعت چرم در آسیا می‌باشد

فروش بیشتر به مشتری از طریق لایف استایل کامل انجام می‌شود، در کمتر از ۱۰ برند دنیا وجود دارد. برندهایی مانند آرمانی، روبرتو کاوالی، ورساچه، فندی، رالف لارن، وگو و زارا علاوه بر ارائه پوشاک کامل یک فرد، زندگی کامل وی را نیز طراحی و تولید می‌کنند. درسا افتخار این را دارد که در دهه سوم زندگی خود، طراحی نوعی از برندینگ را انجام داده که می‌تواند یک زندگی کامل و فاخر را طراحی کند و چرم (به‌عنوان یک ماده اصیل و نشانه تمدن بشری) را وارد زندگی انسان‌ها نماید. مأموریت ما از ۲۰ سال پیش این بوده که بتوانیم چرم را تبدیل به محصولات زیبا و وارد زندگی انسان‌ها کنیم. در مرحله اول وارد پوشش افراد شدیم و هم اکنون ذائقه آنان را طراحی می‌کنیم. در این میان، مبلمان و دکوراسیون کافه‌های ما از اقلام «خانه درسا» ساخته خواهند شد.

در دهه سوم پس از تحقق برند پورتولیو، به این نتیجه رسیدیم که برند درسا می‌تواند به صورت بین‌المللی حرکت کند و نه تنها نیازهای ملی کشور خود را پوشش دهد بلکه به‌عنوان یک برند بین‌المللی شناخته شود بنابراین در این زمینه مطالعات گسترده‌ای انجام دادیم. البته در دهه دوم مطالعات بسیاری در مورد بازارهای خارجی به عمل آوردیم و در باکو، آفریقای جنوبی، آلمان، ترکیه و دویب نمایشگاه و فروشگاه داشتیم اما این فعالیت از جنس تحقیق بازار بود و احساس می‌کردیم هنوز آماده ورود به عرصه بین‌المللی نیستیم.

برند درسا در دهه سوم به یک برند فرا ملی فکر می‌کند و به‌عنوان یک برند بین‌المللی به حرکت

خود ادامه دهد به همین دلیل پس از ممیزی‌های مختلف «برند سواروسکی-Swarovski» موفق شدیم لایسنس حق استفاده از کریستال‌های این برند معتبر را تحت عنوان (Ingredient Branding Partnership) دریافت کنیم. اهمیت دریافت لایسنس با نمایندگی متفاوت است چراکه متمول بودن یکی از فاکتورهای بسیار مهم اخذ نمایندگی است اما کیفیت و تمایز برای اخذ لایسنس اهمیت فراوانی دارد. لایسنس به معنای حق استفاده از نام یک برند بدون این که او تولید کند و در واقع شما تولیدکننده‌اش هستید پس باید اطمینان داشته باشید شما از نظر مدیریت، بازاریابی، برندسازی، سطح تفکر، بینش، آینده‌نگری و سطح دانش نیروی انسانی هم‌طور از این برند جهانی هستید. جلسات متعددی با کارشناسان سواروسکی در دفتر درسا برگزار شد و پس از مطالعه بازار، برند ما، تجزیه و تحلیل بخش‌های اداری، کنترل کیفیت و ... به این نتیجه رسیدند که درسا قوی‌ترین برند خاورمیانه در صنعت چرم می‌باشد و این موضوع برای ما بسیار مسرت‌بخش و افتخارآفرین است.

« دریافت لایسنس برند سواروسکی بر فعالیت‌های درسا چه اثراتی خواهد داشت؟

با بزرگ‌ترین شرکت اروپایی در صنعت کالاهای لوکس و مصرفی قرارداد بسته‌ایم که تقریباً این قرارداد در ایران وجود نداشته که در صنایع سبک خود، با برندهای اروپایی قرارداد لایسنس منعقد کنیم و ما تنها برند در صنعت چرم خاورمیانه هستیم که لایسنس سواروسکی را دریافت کرده‌ایم.

نخستین اثر این حرکت، میسر شدن تبادلات بین‌المللی است زیرا طی مدت کوتاهی که از انعقاد قرارداد سپری می‌شود مدیران بخش‌های طراحی، برندسازی، تبلیغات، فروش و PR (Public Relation) سواروسکی بارها به ایران سفر کرده‌اند و به ما نحوه طراحی بین‌المللی، آلمان‌ها و الزامات موردنیاز بین‌المللی، مدل‌های برنامه‌ریزی بلندمدت و ... را آموزش می‌دهند.

واقعیت این است که لایسنس برخلاف نمایندگی فروش، متعلق به منطقه نیست بلکه لایسنس برای برند است و هر کالایی در هر منطقه‌ای تحت برند درسا فروخته شود، سواروسکی تضمین می‌کند که کریستال‌های به کار رفته صد درصد اصل هستند و برند درسا تمام استانداردهای بین‌المللی سواروسکی را رعایت کرده است؛ به این ترتیب ما می‌توانیم قدرتمندتر وارد بازارهای بین‌المللی شویم کما این که مدتی پیش اولین محصول درسا که با کریستال‌های سواروسکی همراه بود، در دویب رونمایی شد و اولین حضور بین‌المللی برند درسا به طور رسمی در دنیا رقم خورد.

اطمینان دارم این حرکت مسیر سایر برندها در صنایع سبک اعم از چرم، پوشاک و ... را هموار خواهد کرد و همکاری‌های مشترک در بخش بین‌المللی شکل می‌گیرد. این امر نشان می‌دهد که برندهای ایرانی برخلاف تصور رایج، پتانسیل حضور در بازارهای جهانی را دارند.

« به دهه چهارم فعالیت درسا هم فکر کرده‌اید و برنامه‌هایی مدنظر قرار داده‌اید؟

در دهه چهارم، حضور بین‌المللی ما تثبیت خواهد شد. بسیار علاقه‌مندیم که پیشروی صنعت چرم در خاورمیانه باشیم و به این اسم در دنیا شناخته شویم؛ یعنی اگر فردی در نقطه‌ای از جهان در مورد پیشروی صنعت چرم در آسیا سوال کرد، پاسخ بشنود درسا یکی از برندهای پیشرو صنعت چرم در آسیا می‌باشد. همان‌طور که پیشروان صنعت خودرو یا الکترونیک در آسیا شرکت‌های هیوندای و سامسونگ هستند. اگر بتوانیم به این جایگاه ارزشمند برسیم به موفقیت فوق‌العاده‌ای دست خواهیم یافت.

هدف ما در حوزه برندسازی تکمیل سبد برند درسا می‌باشد که با کمک سواروسکی این اتفاق رخ خواهد داد. هدفمان در بخش نیروی انسانی و ساختار مدیریتی این است که در پایان سال ۱۴۰۰، هوشمندترین شرکت از نظر سیستم‌های نوین مدیریتی و نرم‌افزاری در صنایع خود



DORSA HOME
SINCE 1991

است اما یک برند با رشد خود در جامعه، استاندارد، رفاه، دانش، خدمات و اشتغال ایجاد می‌کند، تراز اقتصادی به وجود می‌آورد و اثر آن به تمام دهک‌های جامعه بازمی‌گردد. دهک بالایی جامعه از ما محصول خریداری می‌کند و دهک متوسط جامعه، کسب و کارش بزرگ‌تر می‌شود و دهک پایین نیز صاحب شغل می‌شود.

در مجموع باید عنوان کنیم بازار ما برای قشر متوسط رو به بالایی جامعه است زیرا می‌خواستیم به هموطنان و تمام دنیا ثابت کنیم می‌توانیم کالای با کیفیت تولید کنیم و در خیابان شریعتی تهران، بزرگ‌ترین فروشگاه چرمی لوکس را راه‌اندازی کنیم که برندهای ترک و ایتالیایی، یک سوم ما نیز نتوانستند حرکت کنند. فراموش نکنیم تا دو سال پیش، برندهای ترکیه، بازار چرم کشور را در اختیار گرفته بودند و مشاهده محصولات متنوع و زیبا، موجب تحسین و شگفتی ما می‌شد اما زمانی که فروشگاه‌های خود را راه‌اندازی کردیم، فروشگاه‌های آنان در مقابل ما مانند دکه‌های کوچک به نظر رسیدند. می‌خواستیم ثابت کنیم «می‌توانیم» و خوشبختانه این امر را به اثبات رساندیم. در روند

محصولات برند درسا متعلق به دهک‌های بالا جامعه و قشر مرفه است. دغدغه‌ای برای تأمین محصولات موردنیاز اقشار متوسط ندارید؟ ممکن است در آینده محصولاتی برای دهک‌ها متوسط جامعه ارائه نمایید؟

قشر متوسط در مجموعه ما به فعالیت می‌پردازند و با بیش از ۵۰۰ نفر نیروی مستقیم، بیش از ۵۰۰۰ اشتغال غیرمستقیم ایجاد کرده‌ایم. پس دغدغه اشتغال و بهبود کیفیت زندگی اقشار متوسط را داریم. برای ایجاد رفاه نسبی در جامعه باید اشتغال، خلاقیت و دانش ایجاد کنیم؛ این که بازار و مخاطبان ما چه کسانی هستند با این که دغدغه ما چیست؛ دو موضوع مختلف و متفاوت می‌باشد. ممکن است محصولات درسا را فقط به یک کشور اروپایی عرضه کنیم آیا به این معنی است که دغدغه کشور ما ندارم؟ اگر ایل به تمام دنیا محصولات خود را عرضه می‌کند، یعنی دغدغه کشورش را ندارد؟ تصور نادرستی است که فکر کنیم یک برند باید به تمام ارکان جامعه محصول بفروشد زیرا این امر برخلاف اصول برندسازی

باشیم و بتوانیم از سیستم‌های (Business Intelligence) در مدل‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی برای آینده‌نگری و حرکت در بازار استفاده کنیم. پیش از توجه به افزایش تعداد پرسنل به کیفیت کار آنها فکر می‌کنیم و امیدواریم در دهه چهارم (سه سال آینده) پرسنل تصمیم‌گیرنده با مدل‌های هوشمندی که در اختیارشان قرار می‌دهیم، پرورش دهیم نه فقط براساس تصورات و تصمیماتی که احتمال خطا در آن وجود دارد. به این ترتیب در دهه اطلاعات، یکی از شرکت‌های هوشمند در صنعت چرم خواهیم بود که می‌توانیم به تجزیه و تحلیل بازار و آینده‌نگری بپردازیم و سناریو مربوط به نیازهای آینده بشر در سبک زندگی را پیش‌بینی و محصولات خود را بر این اساس برایشان طراحی کنیم زیرا در دهه چهارم، انسان‌ها نیازمند کسب اطلاعات بیشتر برای زندگی بهتر هستند و باید دید چگونه می‌توان این اطلاعات را تبدیل به محصول نمود. در دهه پنجم نیز امیدواریم یکی از تأثیرگذاران سبک زندگی در دنیا باشیم.



دولت نیستند برخلاف دنیا که بازوی کارشناسی و سخنگوی صنعت تشکل‌ها هستند یعنی دولت به‌طور مستقیم با صنعت صحبت نمی‌کند بلکه تشکل‌ها به‌عنوان بلندگو صنعتگران و نیروی کارشناسی صنایع مختلف محسوب می‌شوند. اما به اعتقاد من حضور تشکل‌ها، استقرار و استمرار فعالیت‌های آنها باعث شده دولت به این باور برسد که نیازمند وجود تشکل‌هاست. دولت به تنهایی نمی‌تواند با تک‌تک تولیدکنندگان و فعالان تولیدی و صنعتی جلسه برگزار نماید یا نظرات کارشناسی و تخصصی در مورد موضوعات مختلف صنعت ارائه نماید بلکه با استفاده از نظرات کارشناسی تشکل‌ها، می‌توانند در جریان مسائل و مشکلات مختلف صنعت و تولید قرار بگیرند.

حرکت تشکل‌های بخش خصوصی را مثبت و رو به رشد ارزیابی می‌کنم علی‌رغم این که از سرعت حرکت آنها راضی نیستیم اما معتقدیم اگر تشکل‌ها وجود نداشت، امروز صنعت در وضعیتی به مراتب بدتر به سر می‌برد.

به این نکته هم باید اشاره کنم روش‌های خدمت به جامعه مختلف است. این که از اتحادیه خارج شدم و به برندسازی و تولید می‌پردازم، معتقدم همچنان در حال خدمت به صنعت کشورم هستم همان‌طور که صدها کارخانه و واحد تولیدی به کشور خدمت می‌کنند و عضو تشکل و انجمنی هم نیستند. پس روش خدمت فقط در اتحادیه بودن نیست. روش خدمت این است که چه بینشی نسبت به فعالیت خود دارید و اگر بینش شما خدمت باشد، هیچ تفاوتی نخواهد داشت که چه شغلی در جامعه دارید. در مجموع تشکل‌ها در ایران نیروی جدی برای

حرکت وجود داشته باشد. دلیل اصلی عدم تداوم حضور در اتحادیه این موضوع بود؛ ضمن این که به شدت درگیر فعالیت‌های درسا بودم و می‌خواستم مدت کوتاهی از فعالیت‌های تشکلی دور باشم تا بتوانم به روی کسب و کار خود متمرکز شوم.

حرکت تشکل‌های بخش خصوصی را مثبت و رو به رشد ارزیابی می‌کنم علی‌رغم این که از سرعت حرکت آنها راضی نیستیم اما معتقدیم اگر تشکل‌ها وجود نداشت، امروز صنعت در وضعیتی به مراتب بدتر به سر می‌برد

به این نکته هم باید اشاره کنم روش‌های خدمت به جامعه مختلف است. این که از اتحادیه خارج شدم و به برندسازی و تولید می‌پردازم، معتقدم همچنان در حال خدمت به صنعت کشورم هستم همان‌طور که صدها کارخانه و واحد تولیدی به کشور خدمت می‌کنند و عضو تشکل و انجمنی هم نیستند. پس روش خدمت فقط در اتحادیه بودن نیست. روش خدمت این است که چه بینشی نسبت به فعالیت خود دارید و اگر بینش شما خدمت باشد، هیچ تفاوتی نخواهد داشت که چه شغلی در جامعه دارید. در مجموع تشکل‌ها در ایران نیروی جدی برای

فعالیت خود، دهک بالا را صاحب کالای فاخر و دهک متوسط و پایین را صاحب اشتغال و فعالیت اقتصادی می‌کنیم. درسا مجموعه‌ای از رفتارهای یکسان است که تلاش می‌کنند یک ویژگی و سبک زندگی در ایران و دنیا را اشاعه دهد که این سبک زندگی نماینده کشور ماست.

«چندین سال پیش در اتحادیه تولید و صادرات نساجی، پوشاک و چرم به عنوان عضو هیأت رئیسه و هیأت مدیره به فعالیت‌های تشکلی می‌پرداختید اما مدتی است این حضور کم‌رنگ شده است. آیا به دلیل گسترش فعالیت‌های درسا و مشغله فراوان کاری است یا دلیل دیگری دارد؟

سه دوره در اتحادیه حضور داشتم که دو دوره آن به عنوان هیأت رئیسه محسوب می‌شدم اما به چرخش شغلی (Job Rotation) اعتقاد خاصی دارم به این ترتیب انتقال شغل و دانش در جامعه شکل می‌گیرد. معتقدم هر کاری که می‌توانستیم در این سه دهه انجام دادم و امروز باید انسان‌های جدید با تفکرات و حرکات جدید وارد اتحادیه شوند و اجازه دهیم که در جامعه صنعتی انتقال قدرت و