

اشاره

یک گروه جوان سرشار از انرژی و امید به آینده، خوش فکر و ایده‌پرداز، کسب و کار مستقلی را تشکیل داده‌اند و می‌خواهند در رشد و توسعه صنایع نساجی کشورشان نقش موثری ایفا کنند.

این کسب و کار مستقل در قالب سایت روچی، یک بازار آنلاین جهت فروش انواع پارچه، الگو و ملزومات تولید پوشاک است که مدتی پیش جشن تولد یک سالگی آن با امید به فردهای بهتر و ارائه خدمات بیشتر به صنعتگران نساجی و پوشاک برپا شد. در سایت روچی از مواردی مانند صرفه جویی در وقت، کاهش ریسک تبادلات مالی، صرفه جویی در هزینه‌های جانبی و امکان مقایسه سریع و تخصصی کالاهای موجود در بازار به عنوان مزایای خرید و فروش اینترنتی یاد می‌شود که در نهایت کاهش آلودگی هوا، رونق اقتصادی، ثبات قیمت‌ها و افزایش شفافیت و اعتماد در جامعه و ... را به دنبال دارد. هدف مدیران جوان روچی، افزایش کیفیت و کاهش قیمت کالای تمام شده پوشاک ایرانی است. آنها می‌دانند دستیابی به این هدف بزرگ، ساده نیست و به آسانی به دست نخواهد آمد؛ برای نیل به این هدف تیمی سختکوش، پر انرژی، جاه طلب و توانمند در کنار هم میکوشند و به ساختن آینده ای روشن با استفاده از ابزار نوین امیدوارند. برای آشنایی بیشتر با دلایل شکل گیری روچی، فعالیت‌ها، اهداف و چشم انداز آن، مصاحبه‌ای با سه نفر از اعضای تیم روچی انجام دادیم که هر سه نفر با اطمینان اعلام می‌کنند نساجی، صنعتی ورشکسته نیست. لازم به توضیح است که روچی نام منطقه ای از توابع استان خراسان می‌باشد، این کلمه در زبان رومانیایی به معنی لباس و پوشش است و از نظر اصول مربوط به برندسازی، نامی به یاد ماندنی و خوش آهنگ است.

## فصلی صنعت و مدیریت در تلفیق سنت و مدرنیته

۴ ایده شکل گیری روچی و تشکیل یک تیم حرفه‌ای

حامد محمدیان مهر: به دلیل آشنایی با صنعت نساجی (از واردات نخ تا فروش پوشاک)، حدود ۵ سال پیش وبلاگ روچی جهت راهنمایی تولیدکنندگان پوشاک راه‌اندازی کردم. این وبلاگ در زمینه نحوه فروش محصولات، خرید مواد اولیه، آموزش خیاطی و الگو و ... اطلاعات مفیدی در اختیار تولیدکنندگان و صنعتگران نساجی قرار می‌داد. با توجه به استقبال چشمگیر مخاطبان از مطالب و مقالات وبلاگ، با همفکری سایر اعضای هسته اولیه روچی (آقایان میثم باوفا و علی طوفانی نژاد) تصمیم گرفتیم فعالیت در این بخش را گسترده‌تر کنیم. در ابتدا ایده ایجاد فروشگاه اینترنتی روچی برای صنعت نساجی و پوشاک را در بزرگترین عرصه رقابت کسب و کارهای نوین در حوزه مد و پوشاک در کشور شرکت دادیم که روچی موفق به کسب رتبه نخست این رقابتها گردید. پس از دریافت بازخوردهای بسیار مثبت از دوران و حاضرین در این رویداد، فعالیت گسترده روچی با جذب اولین همکار شرکت (خانم شکوه علیزاده) از یک سال پیش آغاز شد و در حال حاضر ۱۵ نفر به صورت مستقیم در این مجموعه مشغول کار هستند

روچی در ابتدا با هدف توانمندسازی و ارائه مباحث آموزشی و اطلاع رسانی به فعالان صنعت نساجی و پوشاک تاسیس گردید و همچنان این سیاست را در کنار تأمین پارچه و الگو دنبال می‌کند. اساس کار ما کمک کردن به فعالان این صنعت است.

باوفا: روچی براساس تقاضای صنعتگران شکل گرفت. تأمین مواد اولیه با کیفیت مانند پارچه یا تهیه الگوهای مناسب از منابع قابل اعتماد یکی از دغدغه‌های همیشگی فعالان پوشاک است؛ با توجه اطمینانی که مخاطبان روچی به فعالیت‌های این استارت‌آپ معتبر کسب کرده بودند، از ما خواستند تولیدکنندگان مطرح و معتبر پارچه یا طراحان الگو را به آنان معرفی کنیم و بستری مناسب برای تعاملات آنها فراهم کنیم.

علیزاده: روچی توسط یک متخصص جوان فناوری اطلاعات که به دلیل فعالیت خانوادگی، با حال و هوا و شرایط صنعت نساجی آشناست؛ شکل گرفت. این جوان، چالش‌های بازار، مشکلات و ناکارآمدی‌های بازار را به خوبی می‌شناسد و تصمیم می‌گیرد در قالب یک ابزار مدرن (وب سایت)، دنیای سنتی نساجی را با دنیای فناوری اطلاعات تلفیق و در نهایت کارآمدتر نماید. به این ترتیب سایت روچی فعالیت خود را آغاز می‌کند اما جوان داستان ما متوجه می‌شود فعالان این زنجیره (یعنی واحدهای کوچک و متوسط نساجی و پوشاک)، از نظر دسترسی به اطلاعات و دانش روز تولید، چندان توانمند نیستند؛ پس تلاش می‌کند به همراه دوستان خود اطلاعات گسترده و جامعی در زمینه نحوه راه‌اندازی واحد تولید پوشاک، تدوین مدل کسب و کار (BUSINESS MODEL)، شناسایی پارچه و الگو، نحوه دوخت، روش‌های مدیریت، برندینگ، آشنایی با نرم افزارهای مرتبط و ... را به یک زبان ساده در



مسائل ابتدایی تولید و جستجو برای ایده های نو در ارائه کلکسیون جدید، کاربران را از طریق جستجوی اینترنتی با روچی آشنایی کند. یک واحد بزرگ تولیدی برای نمایش کلکسیون جدید خود، یک گروه از طراحان توانمند و حرفه‌ای استخدام می‌کند تا به خلق طرح‌های جدید و متنوع برای کلکسیون جدید بپردازند اما واحدهای تولیدی کوچک تر، توان مالی چندانی برای انجام این کار ندارند لذا در اینترنت ( برای مثال) به دنبال رنگ و مدل‌های جدید پائیز می‌گردند و یکی از منابع معتبر و به روزی که گوگل به آنها معرفی می‌کند، سایت روچی است. روچی در قالب سایت اینترنتی و با استفاده از ابزارهای نوین شبکه‌های اجتماعی مانند تلگرام و اینستاگرام و حتی مشاوره‌های تلفنی و حضوری با مخاطبان خود ارتباط برقرار میکند و به مشکلات و خواسته‌های آنها فکر میکند و در یافتن پاسخ‌ها همراه آنها است.

#### چگونه تولیدکنندگان مطرح و قابل اعتماد را

شناسایی و به مخاطبان معرفی می‌کردید؟

محمدیان مهر: به هر حال در این زمینه تجارب و سوابق ارزشمندی داشتیم و روچی علاوه بر ارائه مطالب آموزشی، از بطن صنعت نساجی و پوشاک برای کمک به فعالان این صنعت برآمده است.

علیزاده: با توجه به ارتباطاتی که طی یک سال اخیر با بازار، اتحادیه‌ها، اصناف و تشکل‌های مختلف

#### مخاطبان اصلی روچی کدام بخش از صنعتگران نساجی هستند؟

محمدیان مهر: تمام کسانی که با چرخ خیاطی و تولید پوشاک در ارتباط هستند، مخاطبان روچی هستند و از هیچ‌گونه باری و کمکی به دیگر فعالان نساجی دریغ نمی‌شود، اما تمرکز اصلی ارائه خدمات بر تولیدکنندگان انواع پوشاک، مزون‌ها و واحدهای تولیدی کوچک و متوسط است.

علیزاده: دلیل اصلی تمرکز بر واحدهای کوچک و متوسط این است که کارخانه‌های بزرگ ابزارهای مربوط به تهیه مواد اولیه، تولید، توزیع، فروش، بازاریابی و... را در اختیار دارند و به دلیل سابقه و اعتبار بسیار بالا، برای خرید پارچه نیازی به کسب اعتماد تولیدکنندگان پارچه ندارند. اما واحدهای کوچک و متوسط در قیاس با کارخانه‌های بزرگ، اعتبار کمتری دارند و نیازمند همراهی و همکاری بیشتر جهت تهیه مواد اولیه و ... هستند. روچی می‌کوشد از ابتدای چرخه تولید تا پایان آن همراه با این تولیدکنندگان، به دغدغه‌های آنها فکر کند و راه‌حلهای مناسب با هر چالش مطرح شده را در اختیار آنها قرار دهد.

#### واحدهای کوچک و متوسط نساجی و پوشاک

چگونه می‌توانند با روچی و خدمات آن آشنا شوند؟

علیزاده: نیاز به کسب اطلاعات و دانش در مورد

سایت روچی قرار دهد. به این ترتیب اگر کاربران سه سال پیش به دنبال یافتن مطلبی در مورد «نحوه راه‌اندازی یک واحد تولیدی پوشاک» از اینترنت بودند؛ سایت روچی اولین و تنها گزینه‌ای بود که توسط موتورهای جستجو به کاربر معرفی می‌شد. پس از پنج سال هنوز هم روچی معتبرترین مرجع گوگل برای پاسخگویی به تمام سوالات مربوط به راه‌اندازی و مدیریت واحد تولید پوشاک قرار دارد.

پس از مدتی کاربرانی که به دنبال کسب اطلاعات اولیه و ساده بودند؛ از روچی خواستند که در زمینه مسائلی مانند تهیه مواد اولیه مرغوب، شیوه دوخت، نحوه بسته بندی مناسب محصولات و ... نیز راهنمایی‌شان کند. متأسفانه هیچ منبع معتبر و شناخته‌شده‌ای به زبان فارسی در این زمینه‌ها وجود نداشت و بسیاری از مطالب غیر فارسی، بسیار تخصصی و فنی بودند که بهره‌گیری از آنان بسیار دشوار و زمان بر بود.

با افزایش تقاضای کاربران برای تهیه مواد اولیه (پارچه)، الگو و ... اعضای گروه به این نتیجه رسیدند که علاوه بر فعالیت در قالب یک سایت مشاور و اطلاع‌رسان، در زمینه مسائل تجاری و ارائه خدمات سازمان یافته نیز وارد میدان شوند و در بستر فناوری اطلاعات با تکیه بر ابزارهای مدرن و به روز، پاسخگوی نیاز صنعتگران نساجی و پوشاک باشند.



به مشتری، در صورت وجود هر گونه ایراد و اشکال، الگو برمی گردد و اصلاح می شود اما اگر قابل اصلاح نبود یا با الگوی مورد نظر مشتری تفاوت بسیار داشت، آن را به طور کامل پس می گیریم و وجه مشتری را عودت می دهیم. نکته دیگر این که روچی فقط با یک طراح، کار نمی کند بلکه با گروهی از طراحان در تخصص های مختلف به همکاری می پردازد و بازخورد مشتریان از کار طراحان، به بهترین نحو مشخص می کند که با کدام یک همکاری را توسعه دهیم یا کار را متوقف کنیم. سازوکار امتیازدهی به طرح ها ورده بندی طراحان الگو توسط مشتریان به ما کمک کرده است تا افتخار همکاری با حرفه ای ترین های طراحی الگو را داشته باشیم. بعنوان مثال در سال گذشته از حدود ۵۰۰ الگوی ارسالی برای مشتریان، فقط دو نفر از مشتریان اعلام کردند که الگوی ارائه شده مدنظرشان نیست و قابلیت اصلاح وجود ندارد، بلافاصله مبلغ پرداختی به حساب آنان بازگردانده شد تا اعتماد و اطمینان دوجانبه میان روچی و مشتریان متزلزل نشود.

در زمینه فروش پارچه نیز مسئولیت هرگونه مشکل و نقص را می پذیریم و به تولیدکننده ارجاع می دهیم. دقت کنید که انتخاب تأمین کنندگان پارچه در روچی،

مدرن مستقر نشده و روش های قدیمی و گاه ناکارآمد مورد استفاده قرار می گیرد. البته حتی مدیران سنتی می دانند برای رشد و توسعه بیشتر مجموعه تحت مدیریت خود، باید نیم نگاهی به فناوری اطلاعات داشته باشند به همین دلیل در مذاکراتی که با آنان داشتیم هیچ گاه با برخورد نامناسبی مواجه نشدیم؛ فقط برخی از آنان نسبت به شرایط آینده بازار و صنعت کشور ناامید بودند و چشم انداز آن را روشن نمی دیدند. باوفا: در حال حاضر تجارت الکترونیک وارد بسیاری از صنایع کشور شده است و علی رغم سنتی بودن نساجی، موج تجارت الکترونیک وارد این صنعت هم می شود. فعالان بخش های مختلف، به ضرورت حرکت در بستر فناوری اطلاعات پی برده اند و ما نیز سعی می کنیم با ایجاد فضای مناسب به کمک صنعتگران نساجی بشتابیم تا آسان تر به فعالیت در عرصه تجارت اینترنتی پارچه بپردازند.

«روچی چه تضمینی به مشتریان خود بابت ارائه مواد اولیه با کیفیت یا خدمات مورد نظر آنان ارائه می دهد؟»

علیزاده: در مورد الگوهای حرفه ای سری دوزی، تضمین روچی صد درصد است یعنی پس از ارائه الگو

صنعت نساجی برقرار کرده ایم؛ از آنان خواستیم کارخانه های مطرح و خوش نام را در زمینه تولید انواع پارچه، طراحان حرفه ای و کارآموده در زمینه طراحی لباس و الگوسازی و ... به ما معرفی کنند تا در اختیار مشتریان خود قرار دهیم.

«صنعتگران و تشکل های نساجی و پوشاک نسبت به فعالیت های روچی چه عکس العملی نشان دادند؟»

علیزاده: خوشبختانه اغلب کارخانه ها و تشکل ها علاوه بر استقبال از فعالیت های روچی، آن را به دیگران معرفی کردند. لزوم ورود فناوری اطلاعات به صنعت نساجی و پوشاک، نکته ای نبود که فعالان و تشکل های این صنعت از آن غافل باشند اما گاهی اوقات به دلیل مسائل و مشکلات اقتصادی بازار، آن قدر مایوس و ناامید بودند که حضور در عرصه فناوری اطلاعات را بی مورد می دانستند. در بسیاری از صنایع کشور، فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار کارآمد شناخته می شود اما متأسفانه توانسته چندان در صنعت نساجی و پوشاک توانمندی ها و نکات مثبت خود را به نمایش بگذارد. هنوز در بسیاری از کارخانه های نساجی و پوشاک، سیستم حسابداری



مجبور شدیم راهکارهای مخصوص برای این صنعت را ابداع کنیم.

معمولاً در کشور ما از کالا و خدمات موفق و سودآور، بلافاصله کپی برداری می‌شود و این روند تا جایی پیش می‌رود که تفکر اولیه آن محصول یا خدمت را لوٹ می‌کند، آیا روچی مورد کپی برداری قرار گرفته است؟ برای مقابله با کپی برداران و رقیبانی از این سنخ، چه تمهیداتی می‌اندیشید؟

**علیزاده:** تاکنون رقیب به معنای واقعی نداشتم. کسانی هستند که با استفاده از کانال تلگرام یا سایت به فروش الگو می‌پردازند اما روچی، فروشنده الگو نیست و صرفاً می‌خواهد برای طراحان لباس، فضایی به وجود آورد تا دسترسی بیشتر و بهتری به مشتریان خود داشته باشد به همین دلیل مدل کسب و کار روچی تاکنون تقلید نشده است. در مورد تهیه پارچه نیز این وضعیت وجود دارد و ایده جمع‌آوری تأمین کنندگانی که در کنار هم یک بازار آنلاین به وجود آورده‌اند، هنوز کپی نشده است.

توجه داشته باشید که حجم بازار مبادلات پارچه آن قدر زیاد است که اگر بازار کارآمد دیگری نیز کنار روچی قرار بگیرد، هیچ مشکلی برای ما به وجود نخواهد آمد منتها مزیت رقابتی ما بر پایه اعتماد و اطمینان متقابل با مشتریان شکل گرفته است که امیدوارم این مزیت را حفظ کنیم و بتوانیم به‌عنوان پیشروی بازار باقی‌مانیم.

**باوفا:** ذات رقابت در هر صنعتی موجب رشد فعالان آن صنعت می‌شود. روچی نیز از این قاعده مستثنی نیست و قطعاً اگر در کنار ما چند مجموعه دیگر نیز فعالیت خود را آغاز کنند، باعث چابکی بیشتر و افزایش انگیزه ما می‌شود و در نهایت به سود مشتریان خواهد بود که هدف اصلی فعالیت ما کمک به آنان در دستیابی به خدمات مد نظرشان به بهترین قیمت است می‌باشد.

آیا خریدهای جزئی نیز در روچی انجام می‌شود یا بنای کار به صورت فروش کلی و عمده است؟

**علیزاده:** ما در روچی همواره در حال فکر کردن به چالشهای مشتریان و بهبود خدمات هستیم. دائماً

معنوی وجود دارد که بسیار به آن پایبندیم. زمانی که الگو از یک طراح خریداری می‌شود و در سایت قرار می‌گیرد، به ازای هر بار فروش این الگو، مبلغی به عنوان «حقوق مالکیت معنوی» به طراح اختصاص پیدا می‌کند که در سالی که گذشت مصرانه بر این تعهد خود وفادار ماندیم و همچنان به گسترش روحیه اعتماد در این جامعه پایبند هستیم.

آیا در جریان فعالیت‌های استارت‌آپ‌های مشابه روچی در خارج از کشور هستید؟ نحوه فعالیت، بازاریابی و هدف‌گذاری این قبیل استارت‌آپ‌ها در سایر کشورها چه تفاوت‌هایی با استارت‌آپ‌های ایران دارد؟

**علیزاده:** بله، شبیه این استارت‌آپ در سطح بین الملل نیز نمونه‌هایی دارد اما حال و هوای کسب و کار آنها، تفاوت‌های بسیاری با بازار ایران دارد و اصلاً قابل مقایسه نیست. ساختار سنتی و بومی بازار ایران و سلیقه خاص و ویژه کاربران، امکان بومی سازی استارت‌آپ‌های مشابه را کاملاً منتفی می‌سازد. برای مثال در بخش طراحی سایت، قالب‌های طراحی استفاده شده در خارج از کشور با سلیقه مخاطبین ایرانی کسب و کارهای مرتبط با پوشاک تناسبی ندارد. با تحلیل آمارهای مداوم رفتار کاربران سایت و بررسی تعاملات ما با مشتریانمان در شبکه‌های اجتماعی توانستیم قالب سایت و فرآیندهای کاری و بسایت خود را با سلاقی مخاطبین خود منطبق سازیم.

**باوفا:** فضای خریدهای اعتباری، انواع تعاملات مالی و ... در کشور ما بسیار متفاوت است و در بسیاری از موارد نمی‌توان به بومی سازی آنها در ایران پرداخت. تلفیق فضای مدرن فناوری اطلاعات با فضای سنتی نساجی و پوشاک، کار دشواری است و برنامه‌های بسیاری برای تحقق آن در ذهن داریم که هر کدام را پس از تحلیل و محک فراوان، اجرایی می‌کنیم. اگرچه فناوری اطلاعات، یک ابزار بسیار قدرتمند و موثر محسوب می‌شود اما بکارگیری مستقیم آن در یک صنعت سهل الوصول نیست و اقتضائات خاص خود را دارد. در بسیاری از موارد، ابزارهای مختلفی را که در سایر حوزه‌ها و اصناف در کشور پاسخ خوبی داده بود را آزمایش کردیم که بخش قابل توجهی از آنها در صنعت نساجی و پوشاک غیرقابل اجرا بودند و

طبق معیارهای مشخصی می‌باشد و می‌کوشیم بهترین و مورد اعتمادترین تولیدکنندگان را گلچین و به همکاری با خود ترغیب نماییم. از این رو مشتریان، اطمینان کامل دارند که پارچه درجه یک، بدون هیچ گونه زدگی، آبرفت و کاملاً منطبق با درخواستشان تحویل می‌گیرند. مهم‌ترین فاکتور چالش برانگیز در خرید پارچه «رنگ» انتخابی مشتری است که ممکن است مورد اختلاف قرار گیرد. بارها اتفاق افتاده که مشتری و فروشنده در مورد رنگ پارچه، اختلاف نظر دارند، در چنین شرایطی به مشتریانی که تجربه خرید اول از روچی دارند، اعلام می‌کنیم اگر کالای مدنظر، تطابق رنگی ندارد و باید تعویض شود، پیش از باز کردن لفاف پارچه با ما در میان بگذارند تا مراحل عودت محصول انجام شود. خوشبختانه تاکنون با موردی در زمینه کیفیت پارچه مانند زدگی یا سوراخ مواجه نشده‌ایم چون تأمین کنندگان، بسیار معتبر و قابل وثوق هستند.

**باوفا:** ما در واقع پل ارتباطی میان کارخانه و تولیدی پوشاک هستیم و تلاش خود را به عمل می‌آوریم تا هیچ یک از طرفین معامله متضرر نشوند؛ البته با نوسان نرخ ارز و افزایش قیمت مواد اولیه، بازار دچار رکود شد، موجودی کارخانه‌ها کاهش یافت و به عنوان جزئی از صنعت نساجی، با چالش‌های بسیاری در زمینه تأمین مواد اولیه مشتریان مواجه شدیم. لیکن برخوردن به این چالشها کمک کرد تا با بهینه سازی مدل کسب و کار خود بهتر و منسجم تر از قبل امکان کمک به فعالین این حوزه را فراهم کنیم.

در حال حاضر چند شرکت تأمین کننده مواد اولیه با روچی همکاری می‌کنند؟

**علیزاده:** به دلیل سابقه طولانی فعالیت در زمینه پارچه تری-پودی با حدود ۳۰-۴۰ شرکت به همکاری می‌پردازیم. به تازگی وارد بازار پارچه تریکو شده‌ایم و ۷-۸ شرکت با ما کار می‌کنند. که علاقمند به گسترش دایره تأمین کنندگان خود در همه زمینه‌ها هستیم و از همه فعالان این عرصه برای همکاری و همفکری مشتاقانه دعوت می‌کنیم.

در زمینه الگو نیز ۱۵ طراح مختلف در بخش‌های مختلف پوشاک زنانه، بچه‌گانه و ... همکار روچی هستند. در این حوزه مسأله‌ای تحت عنوان مالکیت



تجربه های تازه را آغاز و ارزیابی می کنیم و بر اساس نتیجه حاصل به برنامه ریزی بلندمدت می پردازیم. از این رو به تازگی و بنا به درخواست مخاطبان و مشتریانمان بخش متری فروشی را نیز راه اندازی کرده ایم. در این بخش به عرضه پارچه های خاص و پرتعداد در مقیاس متری نموده ایم.

#### سوالات: سود روچی از کدام بخش کسب می شود؟

علیزاده: با تولیدکنندگان به توافق می رسیم که درصد مشخصی در مورد فروش هر یک از محصولات به روچی اختصاص پیدا کند. برای مثال اگر قرار است پارچه ای به قیمت A تومان به فروش برود، ما قیمت را A به علاوه یک درصد اعلام نمی کنیم بلکه پس از تفاهم با تأمین کننده، پورسانت بسیار جزئی از قیمت اعلام شده به مشتری به روچی تعلق می گیرد. در نهایت محصول با بهترین قیمت به دست مصرف کننده یا مشتری می رسد. در زمینه الگو، هزینه های مختلفی مانند هزینه مالکیت فکری، چاپ، پلات و ارسال الگوی نهایی به مشتری وجود دارد که هر کدام با درصد مشخصی در کنار هم قرار می گیرد و به مشتری اعلام می شود.

باوفا: با توجه به نوسان قیمت مواد اولیه، صفحه ای با نام «لیست قیمت» در سایت روچی در نظر گرفته ایم که در آن قیمت های رند پارچه های مختلف موجود در بازار برای مشتریان قابل دسترسی است و مرتب به روز رسانی می شود تا به سهم خود سردرگمی و آشفتگی فعالان نساجی و پوشاک را در زمینه تهیه پارچه به حداقل برسانیم. در بحران قیمتی اخیر این صفحه با استقبال خوبی مواجه شد و به ساماندهی بازار کمک می کرد.

#### سوالات: روز کاری در روچی چگونه آغاز می شود؟

علیزاده: محیط کاری ما در روچی بسیار جوان، پرهیجان و پویا است. ساعت کاری ما معمولاً از هشت و نیم صبح تا پنج عصر است منتها در مورد ورود و خروج همکاران بسیار انعطاف پذیر هستیم. حال و هوای ما سرشار از خلاقیت است و نیازمند افرادی هستیم که با انرژی و حال خوب سرکار حاضر شوند. پرسنل بخش فروش از صبح با مشتریان مختلف در حال مذاکره هستند پس نیازمند انرژی مضاعف هستند

آشنا شده ایم. برای مثال برخی افراد را در سایت های کاریابی و پس از خواندن رزومه متفاوت و سرشار از توانمندی آنها پیدا کردیم. پرسنل دو هفته به صورت آزمایشی با ما کار می کنند و پس از آن تمایل تیم و نیروی جدید برای ادامه همکاری در نظر گرفته می شود. برای ما داشتن روحیه کار گروهی بسیار مهم است زیرا فعالیت در روچی، گروه محور است و افرادی در آن موفق هستند که به خوبی با دیگران کنار بیایند. موضوع مهم دیگر، داشتن انرژی بالاست.

باوفا: در اینجا جا دارد که از همکاری تیم توانمند و خستگی ناپذیر روچی که در قدم به قدم این راه با تلاش خود امکان تحقق اهداف روچی و خدمت رسانی هر چه بهتر به مخاطبین روچی را فراهم آورده اند قدردانی کنیم.

#### سوالات: چشم انداز روچی دستیابی به چه جایگاهی است؟

باوفا: هدف ما از روز اول فعالیت، ارتقای کیفیت صنعت پوشاک کشور بوده است و به سهم خود تلاش می کنیم در رسیدن به این هدف موثر عمل کنیم. اگر

تا بتوانند به کار ادامه دهند. معمولاً ساعت ۹/۳۰ صبح هر روز، جلسه ای با هدف بررسی فعالیت های انجام شده روز گذشته و برنامه های امروز برگزار می شود که در این جلسه روزانه، هماهنگی بیشتری میان همکاران بخش فروش، فناوری اطلاعات و بازاریابی شکل می گیرد. روز کاری در روچی پر از تغییر و صحبت و اشتیاق به بهبود است. به محض ورود به روچی حال و هوای خاص و ویژه تیم کاری ما را می بینید. علاوه بر جلسات هر روز، در جلسه پایان هفته که معمولاً عصر چهارشنبه برگزار می شود نیز همکاران، دستاوردهای مثبت و موثر آن هفته خود را با دیگران در میان می گذارند و بازخوردهای مشتریان و همکاران بین همکاران به اشتراک گذاشته می شود.

#### سوالات: در مورد مشخصات و ویژگی هایی که برای استخدام نیروهای جدید در روچی مدنظر قرار می گیرد، توضیحاتی ارائه دهید.

محمدیان مهر: نیروهای جدید پس از عبور از فیلترهای نوآورانه و علمی به استخدام روچی در می آیند و شاید به همین دلیل تیم ما رشد جمعیتی چندانی بالایی ندارد! کسانی که وارد روچی می شوند، باید اهدافشان با اهداف مجموعه سازگار باشد. داشتن حس همراهی، مسئولیت پذیری و همدلی در گزینش افراد بسیار موثر است.

علیزاده: به شیوه های مختلف با همکاران فعلی روچی

و نوع محصولات آنان آشنا شوند.

با افزایش نرخ ارز، کمبود مواد اولیه و نابسامانی بازار، هیچ مرجعی وجود نداشت تا بدانیم قیمت پارچه های مختلف چه مقدار است در این زمینه هم روحی دست به کار شد و صفحه‌ای تحت عنوان «لیست قیمت پارچه» در سایت خود تعبیه کرد و طی تماس‌های روزانه با تولیدکنندگان و تأمین کنندگان، تلاش کرد قیمت‌های این بخش به روز و در ارتباط مستقیم با بازار باشد تا به عنوان یک مرجع، پاسخگوی نیاز مخاطبان در زمینه آخرین قیمت‌های موجود در بازار باشد.

در گام بعدی به این فکر کردیم که پس از تولید هدفمند و خرید نقدی و قابل اعتماد، چرخه بازگشت سرمایه بسیار کوتاه‌تر خواهد شد. ممکن است امروز فاصله خرید مواد اولیه توسط تولیدکننده تا فروش محصول و بازگشت سود، ۸-۷ ماه باشد اما با افزایش کارآمدی تولیدکنندگان، این مدت کاهش می‌یابد. راه حل‌هایی برای این مسائل هم داریم که جزو برنامه‌های آینده روحی است و امیدوارم به زودی محقق شوند. راه اندازی واحد «فروش متری پارچه» نیز آخرین و جدیدترین حوزه فعالیتی است که روحی وارد آن شده است. به عنوان عضوی از خانواده صنعت پوشاک و نساجی در آینده نیز به فکر راه حل‌هایی نوین برای چالش‌های صنعت و بازار خواهیم بود.

۴ سوال پایانی این که به اعتقاد شما صنعت نساجی، ورشکسته و بحران زده است؟

\* باوفا: قطعاً ناکارآمدی‌های بسیاری در این صنعت وجود دارد اما به هیچ عنوان ورشکسته نیست.

\* محمدیان مهر: خیر! نساجی ورشکسته نیست و هر زمان که ناکارآمدی‌ها را پشت سر بگذارد و اراده کند، می‌تواند به سرعت رشد کند. هیچ مانعی برای رشد و توسعه صنعت نساجی ایران وجود ندارد.

\* علیزاده: اگر بخواهیم به روند قدیمی و سنتی نساجی نگاه کنیم، باید بگوییم نساجی ورشکسته است اما در صورت بهره‌گیری از ابزارهای مدرن، تفکرات و ایده‌های جدید در این صنعت، متوجه خواهیم شد که صنعت نساجی هرگز بحران زده و ورشکسته نیست. نساجی، پتانسیل بسیاری برای رشد و توسعه دارد و باید عنوان کنم در دنیای امروز طرز تفکر قدیمی و کهنه ما، ورشکسته است نه صنعت نساجی!

مختلف مانند پارچه، الگو و ... نیازها و خواسته‌های مشتریان را با صنعتگران در میان بگذاریم. این فروشگاه آنلاین مورد استقبال مخاطبان قرار گرفت زیرا مشتریان پس از مراجعه به سایت روحی و کسب اطلاعات کامل در زمینه کیفیت و قیمت محصول مورد نظر، تصمیم می‌گیرند چه کالایی را از چه طریق (آنلاین یا خرید فیزیکی در بازار) تهیه کنند. برقراری ارتباط با مشتری، معرفی محصول و برند، متقاعدسازی مشتری در بستر وب و تأمین اطلاعات مورد نیاز برای خرید آگاهانه در سایت روحی اتفاق می‌افتد. برای هدایت مشتریان و بازاریابی الکترونیکی، ابزاری تحت عنوان «بازار آنلاین روحی» شکل گرفت تا مخاطبان در شرایط آسان و بدون دغدغه خرید خود را انجام دهند. برای تولید بهینه و هدفمند باید درخواست بازار را مبنای تصمیم‌گیری قرار داد. پس نیازمند داده‌های معتبر و متقن هستیم تا براساس تحلیل نیازها و رفتارها و عادت‌های جدید خریداران در بازار اقدام به تولید کنیم. پس از جمع‌آوری اطلاعات مشتریان از بازار فیزیکی و آنلاین و تحلیل رفتار بازارهای داخل و خارج کشور به الگوهای رفتاری خاصی در بازار و نیاز مشتریان رسیدیم و نتایج این تحلیل‌ها را با تأمین کنندگان در میان گذاشتیم. این تحلیل‌ها پایه مشاوره‌ها و پیش‌بینی‌های تخصصی ما برای تولید آینده آنها شده است. در بازار و صنعت سنتی، تولید مبتنی بر اطلاعات تجربی مدیران است اما در شیوه‌های نوین تصمیمات تولید مستقیماً مبتنی بر اطلاعات متقن و «تحلیل‌های مهندسی اطلاعات بازار» است که در این فاز کوشیدیم در ارائه این تحلیل‌ها نیز موثر باشیم.

با عمیق‌تر شدن در سازوکار صنعت دریافتیم که با کارآمدتر شدن زنجیره تأمین و آشنایی صحیح تأمین کنندگان با همدیگر، کالا با سهولت و سرعت بیشتر تولید خواهد شد و چه بسا بسیاری از مشکلات و چالش‌های تولید برطرف شود. این اطلاعات صحیح و مورد اعتماد در صنعت نساجی و پوشاک بسیار اندک است اما در بستر فناوری اطلاعات، به سادگی می‌توان آنها را جمع‌آوری کرد لذا ایده «بانک اطلاعات کسب و کارها» به ذهن ما رسید و براین اساس یک دایرکتوری در سایت روحی قرار داده شد تا همه مخاطبین قادر به معرفی کسب و کار خود بوده و مشتریان نیز با محصولات شرکت‌های مختلف، حجم

رشد و توسعه صنعت نساجی و پوشاک که در ترکیه رخ داد، برای کشور ما هم اتفاق بیفتد، حرف‌های زیادی برای گفتن در بازارهای جهانی خواهیم داشت و با اتکا به پیشینه درخشان تاریخی و هنری نساجی، می‌توانیم در این فضا مولف هم باشیم. تصمیم داریم پوشاک ایرانی به سطحی برسد تا با کیفیت، تنوع و رنگ‌بندی بالا و قیمت تمام شده مناسب، تولید و ارائه شود. برای رسیدن به این هدف، چشم انداز خود را فقط به ایران معطوف نمی‌کنیم و به رصد بازارهای خارجی نیز می‌پردازیم. کمترین درخواست‌هایی از ترکیه، پاکستان و عراق برای تهیه پارچه دریافت کرده‌ایم.

محمدیان مهر: رویکرد روحی، کاسب کارانه نیست بلکه می‌خواهد به فعالان این صنعت یاری برساند. به لطف خداوند تا امروز تأمین کنندگان بسیار متعهد و حرفه‌ای همراه ما بوده و هستند، در برداشتن گام‌های جدید و رو به جلو از ما پشتیبانی می‌کنند، از راهنمایی و تجارب بزرگان صنعت نساجی و پوشاک بهره‌مند می‌شویم و قدردان زحمات آنان هستیم.

۴ مراحل رشد روحی تا امروز را چگونه تشریح می‌کنید؟

علیزاده: داستان رشد روحی را بر اساس پله‌هایی که طی کرده برای شما شرح میدهم. در گام نخست با توجه به کمبود اطلاعات تخصصی در مورد تولید پوشاک در بستر اینترنت، برای توانمندسازی بازیگران صنعت نساجی و پوشاک، یک سایت اطلاعات محور طراحی کردیم تا فعالان این صنعت در جریان جدیدترین و معتبرترین اطلاعات مربوط به فعالیت خود قرار گیرند. در این فکر پیشرو و موثر بودیم تا جایی که امروز گوگل در اکثر زمینه‌های مرتبط با پوشاک و پارچه، «سایت روحی» را بعنوان مرجع معرفی میکند. در ادامه راه و پس از ارتباطات مداوم و نزدیک با تولیدکنندگان متوجه شدیم که صنعتگران سنتی در برخورد با تغییرات صنعت و بازار با چالش مواجه هستند. ظهور بازارهای آنلاین، تغییر عادت‌های مشتریان بواسطه خریدهای آنلاین، شیوه‌های جدید در جذب مخاطب، بازاریابی نوین و ... زمینه‌هایی است که تولیدکنندگان بایستی برای ورود به آن بتوانند به ابزارها و اطلاعات جدید مجهز شوند. به این نتیجه رسیدیم که می‌توان با راه‌اندازی بازار آنلاین و عرصه محصولات