

وی  
ست  
آن  
شک

مجموعه داستان‌های واقعی  
از تجربیات کارآفرینان و صاحبان کسب و کار

به کوشش:

امیرحسین اسدی | سید میثم هاشم زاده | فاطمه آرام‌جان



ق  
هو الرزق

---

سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر  
مشخصات ظاهری  
شابک

وضعیت فهرست نویسی  
یادداشت  
موضوع

شناسه افزوده  
شناسه افزوده  
شناسه افزوده  
رده‌بندی کنگره  
رده بندی دیویی  
شماره کتابشناسی ملی

آن سگ  
وی ست



## آن سوی شکست

نویسندگان	امیرحسین اسدی
صفحه آرایی	سیدمیثم هاشم زاده
گرافيست	فاطمه آرام جان
نوبت چاپ	مهدی پویان پور
سال چاپ	سیدمیثم هاشم زاده
شمارگان	اول
شابک	دیماه ۱۴۰۳
چاپ	۱۰۰۰ نسخه
	۹۷۸-۶۲۲-۹۱۴۴۶-۳-۳
	موسسه فرهنگی هنری بیتاب فدک

انتشارات موسسه فرهنگی هنری بیتاب فدک

تهران - خ جمهوری اسلامی - خ منیری جاوید - کوچه وحید پلاک ۵ طبقه دوم

<https://www.bitab.com>

+982166592976



این کتاب هدیه‌ای است به همه کسانی که  
به دنبال رشد و پیشرفت هستند و جرات رویارویی  
با چالش‌ها و ساختن آینده‌ای بهتر را دارند.



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت صنعت، معدن و تجارت



سازمان مدیریت صنعتی



ایسوزندگی  
مركز ملي توسعه انساني و تجارتي



موسسه فرهنگي هنر و كتاب آفاق  
تاسيس ۱۳۸۴

## نکته‌ی مهم در مورد محتوای کتاب:

لازم به ذکر است که کیس‌های ارائه شده در این کتاب، واقعی بوده و بر اساس تجربیات کسب‌وکارها گردآوری شده‌اند. برای جذابیت بیشتر و سهولت درک مفاهیم، این تجربیات به صورت داستان نگارش شده‌اند و ممکن است در جزئیات، تغییراتی داشته باشند. همچنین، به منظور حفظ حریم خصوصی و محرمانگی اطلاعات کسب‌وکارها، اسامی افراد و شرکت‌ها در این داستان‌ها تغییر داده شده است. هدف اصلی از این تغییرات، حفظ اصالت درس‌های آموخته شده و در عین حال، رعایت اصول اخلاقی و حفظ اطلاعات محرمانه بوده است.

آن سوی شبکه‌کست







مشاور توسعه کسب و کار

امیرحسین اسدی

بسیاری از شکست‌ها  
قابل پیش‌بینی هستند



کارآفرین برتر و بنیان‌گذار شرکت بهروز

بهروز فروتن

هیچ کارآفرینی ریسک نمی‌کند!  
ریسک برای کسانی است که نمی‌دانند.



کارآفرین و فعال حوزه اقتصادی

علیرضا یونچی

هرکسی که چالشی برای خودش  
به‌وجود نیاورد، یعنی شکست خورده.

## سپاس از:

- مدیرکل محترم دفتر خدمات کسب و کار وزارت صمت
- همکاران محترم دفتر خدمات کسب و کار به ویژه:  
آقای محمدرضا نوری تیرتاشی و خانم لیلی حبیبی
- مدیریت محترم سازمان مدیریت صنعتی
- همکاری در فضای مجازی: هادی مروتی
- و تمام عزیزانی که ما را در این مسیر یاری می نمایند.



## فهرست

ده	.....	مقدمه
چهارده	از فیلم سازی تا مرکز آموزشی	داستان اول
بیست و دو	گرداب گمرک	داستان دوم
بیست و هشت	گمشده در میان ایده ها	داستان سوم
سی و شش	طعم تلخ بی تدبیری	داستان چهارم
چهل و چهار	عشق در روزهای سخت	داستان پنجم
پنجاه و دو	میوه های نارس	داستان ششم
شصت	بازی با آتش	داستان هفتم
شصت و هشت	سایه ای اعتماد	داستان هشتم
هفتاد و شش	خانه ای روی شن	داستان نهم
هشتاد و چهار	سقوط در اوج افتخار	داستان دهم



## مقدمه

در دنیای پویای تجارت، جایی که ایده‌ها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و گاهی نیز با چالش‌هایی ناگزیر مواجه می‌شوند، شکست، نه پایان راه، بلکه نقطه‌ی عطفی ارزشمند در مسیر تعالی است. برخی از کسب‌وکارها در این سفر پر فراز و نشیب، با موانعی روبرو می‌شوند که گاهی نه تنها سرعت پیشرفت آن‌ها را کند می‌کند، بلکه منجر به توقف کامل آن‌ها نیز می‌گردد. این موانع، اگرچه در لحظه ناگوار به نظر می‌رسند، اما در دل خود گنجینه‌ای از درس‌های گرانبها را نهفته دارند؛ درس‌هایی که می‌توانند چراغ راه دیگر کسب‌وکارها در مسیر پریپیچ‌وخم موفقیت باشند. شکست در کسب‌وکار، پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر و در عین حال، واژه‌ای ارزشمند است؛ چرا که تجربه‌ی آن، دانشی بی‌بدیل را به ارمغان می‌آورد که هیچ کتاب یا دوره‌ی آموزشی نمی‌تواند جایگزین آن شود.

در اکوسیستم کسب و کاری هر کشوری، تبادل تجربیات، به ویژه تجربیات ناشی از شکست، نقشی حیاتی در بلوغ و پویایی آن ایفا می‌کند. با درک این اهمیت و به منظور ایجاد بستری برای به اشتراک گذاری این تجربیات ارزشمند در میان کسب و کارهای ایرانی، اقدام به برگزاری نشست‌هایی با حضور مدیران و بنیان‌گذاران کسب و کارهایی نمودیم که با چالش‌ها و ناکامی‌هایی مواجه شده‌اند. هدف از این نشست‌ها، نه صرفاً بازگویی داستان شکست، بلکه تحلیل عمیق دلایل، شناسایی الگوها و استخراج درس‌های عملی از این تجربیات بود.

این تلاش‌ها، پس از جمع و تحلیل دقیق اطلاعات به دست آمده از این نشست‌ها، در نهایت منجر به تولید اثری منحصربه‌فرد در قالب کتاب حاضر شده است. این کتاب، نه یک روایت صرف از شکست‌ها، بلکه یک مرجع جامع و کاربردی برای طیف وسیعی از مخاطبان، از جمله کارآفرینان نوپا و باتجربه، سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران و حتی دانشجویان رشته‌های مرتبط با کسب و کار است. این اثر، با رویکردی تحلیلی و کاربردی، به شرح زیر به توسعه و بهبود فضای کسب و کار در ایران کمک خواهد کرد:

- **اشتراک‌گذاری تجربیات بی‌واسطه:** این کتاب، فضایی امن و صریح برای کارآفرینانی فراهم می‌کند که کسب و کارشان با شکست مواجه شده است تا بدون هیچگونه پرده‌پوشی، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و از دلایل واقعی شکست کسب و کار خود، از اشتباهات استراتژیک گرفته تا چالش‌های عملیاتی و عوامل خارجی، سخن بگویند. این شفافیت، ارزشی بی‌نظیر برای خوانندگان فراهم می‌آورد.
- **کاهش ریسک شکست کسب و کارها از طریق یادگیری پیشگیرانه:** با مطالعه‌ی دقیق تجربیات دیگران و تحلیل الگوهای شکست، کارآفرینان می‌توانند از تکرار اشتباهات مشابه جلوگیری کنند و

ریسک شکست کسب‌وکار خود را به طور چشمگیری کاهش دهند. این کتاب، به نوعی، یک راهنمای پیشگیرانه در برابر چالش‌های احتمالی کسب‌وکارهاست.

- **شناسایی و تحلیل چالش‌های مشترک در فضای کسب‌وکار**

**ایران:** با تحلیل تجربیات متنوع و متعدد، این کتاب به شناسایی چالش‌های مشترک و سیستماتیک در کسب‌وکارهای مختلف ایرانی می‌پردازد. این شناسایی، نه تنها به درک بهتر موانع موجود کمک می‌کند، بلکه زمینه را برای ارائه راهکارهای مؤثر و هدفمند فراهم می‌سازد.

- **تسریع در رشد و توسعه کسب‌وکارها با بهره‌گیری از دانش جمعی:**

با استفاده از دانش و تجربیات مدون در این کتاب، کسب‌وکارها می‌توانند مسیر رشد و توسعه خود را با سرعت و اطمینان بیشتری طی کنند. این کتاب، به مثابه یک بانک اطلاعاتی ارزشمند، به کارآفرینان کمک می‌کند تا از تجربیات دیگران برای تصمیم‌گیری‌های بهتر و مؤثرتر بهره‌مند شوند.

- **ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری از اشتباهات در جامعه**

**کسب‌وکاری:** این کتاب، با تأکید بر اهمیت یادگیری از شکست، به ترویج فرهنگی سازنده در جامعه کسب‌وکاری کمک می‌کند که در آن، اشتباه، نه یک ننگ، بلکه فرصتی برای رشد و یادگیری تلقی می‌شود. این تغییر نگرش، می‌تواند به پویایی و نوآوری بیشتر در فضای کسب‌وکار منجر شود.

- **تسهیل و بهبود فرایند سرمایه‌گذاری با کاهش ابهام: سرمایه‌گذاران**

با مطالعه‌ی دقیق تجربیات شکست‌خورده، می‌توانند درک بهتری از ریسک‌های موجود در سرمایه‌گذاری‌های مختلف پیدا کنند و با دیدی بازتر و آگاهانه‌تر، تصمیمات سرمایه‌گذاری بهتری اتخاذ کنند. این امر، به بهبود تخصیص منابع مالی و رونق سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارها کمک می‌کند.

- **تدوین سیاست‌های حمایتی مؤثرتر و هدفمندتر توسط سیاست‌گذاران:** دولت و سایر نهادهای سیاست‌گذار می‌توانند با استفاده از اطلاعات و تحلیل‌های ارائه شده در این کتاب، سیاست‌های حمایتی مؤثرتر و هدفمندتری برای کسب‌وکارها، به ویژه کسب‌وکارهای نوپا و کوچک، تدوین کنند. این امر، می‌تواند به بهبود فضای کسب‌وکار و افزایش نرخ موفقیت کسب‌وکارها در کشور منجر شود.
- **ارتقای جایگاه ایران در حوزه نوآوری و کارآفرینی در سطح بین‌المللی:** با انتشار این اثر و ترویج فرهنگ یادگیری از شکست، ایران می‌تواند به عنوان یک کشور پیشرو در حوزه توسعه کسب‌وکار و نوآوری در سطح بین‌المللی شناخته شود و الگویی برای سایر کشورها در این زمینه باشد.

این کتاب، تلاشی است برای تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها، و شکست‌ها به درس‌هایی ارزشمند برای ساختن آینده‌ای روشن‌تر در دنیای کسب‌وکار ایران.

امیرحسین اسدی  
سیدمیثم هاشم‌زاده  
فاطمه آرام‌جان

آذرماه ۱۴۰۳

## از فیلم‌سازی تا مرکز آموزشی

روایتی از زندگی محمد، مردی که سال‌ها در عرصه تدوین فیلم فعالیت داشت اما با بحران کرونا، کسب‌وکارش دچار رکود شد. او در تلاش برای جبران خسارت، وارد دنیای تولید شد و با شکست‌های پی‌درپی مواجه گردید. این شکست‌ها نه تنها وضعیت مالی او را تحت تأثیر قرار داد، بلکه باعث شد تا به خودشناسی عمیق‌تری برسد و دریابد که رسالت واقعی‌اش، نه تولید محصول، بلکه پرورش خود و دیگران است. این داستان، سفری از دل ناامیدی به سوی امید، از شکست به سوی خودشناسی و از تولید به سوی توسعه فردی است.



... باران می‌بارید. نه آن باران تند و سیل‌آسا، بلکه نم‌نم و آرام، درست مثل قطرات اشکی که بی‌صدا از گوشه چشمان محمد سرازیر می‌شد. او در دفتر کارش، پشت پنجره‌ای بخار گرفته، ایستاده و به خیابان خلوت بیرون خیره شده بود. ساختمان‌های بلند و خاکستری شهر در پس زمینه آسمان ابری، تصویری از ناامیدی و سکون را به نمایش می‌گذاشتند. سکونی که درست در قلب محمد هم لانه کرده بود.

پانزده سال از بهترین سال‌های عمرش را صرف هنر تدوین کرده بود. از تدوین فیلم‌های عروسی‌های پرشور و حرارت گرفته تا مستندهای اجتماعی و فرهنگی. دوربین، نور، صدا، تدوین... این‌ها دنیای او بودند. دنیایی پر از خلاقیت، شادی و البته تکاپو برای گذران زندگی.

اما ناگهان، همه چیز تغییر کرد. ویروسی ناشناخته، تمام دنیا را به سکوت و وحشت فرو برد. کرونا آمد و با خود، سایه سنگین رکود را بر سر همه کسب‌وکارها، از جمله کسب‌وکار محمد، انداخت. مراسم‌ها لغو و پروژه‌ها متوقف شدند و استودیو تدوین محمد، به یکباره، خاموش و بی‌روح شد.

محمد که نمی‌توانست بیکار بنشیند، به فکر راه‌اندازی کسب‌وکار جدیدی افتاد. با چند نفر از دوستانش که آن‌ها هم وضعیتی مشابه داشتند، تصمیم گرفتند وارد عرصه تولید محصولات صنعتی شوند. ایده‌های مختلفی مطرح شد، از تولید قطعات خودرو گرفته تا لوازم خانگی. اما به دلیل کمبود تجربه در این زمینه و عدم شناخت کافی از بازار، تلاش‌هایشان بی‌نتیجه ماند. سرمایه‌شان اندک بود و هرچه داشتند، در این مسیر، کم‌کم از دست دادند. حتی یکی از دوستانش که سهم بیشتری گذاشته بود، به دلیل فشار مالی زیاد، دچار مشکلات روحی جدی شد و این موضوع، بار روانی بیشتری بر محمد تحمیل کرد. این شکست، ضربه روحی سنگینی به محمد وارد کرد. اما او تسلیم نشد. با روحیه‌ای که فکر می‌کرد هنوز هم دارد، دوباره تلاش کرد.

این بار ایده‌ای به نظرش خلاقانه و کاربردی رسید: تولید وسیله‌ای

برای جابجایی آسان مبلمان، تختخواب و سایر وسایل سنگین منزل. محصول را طراحی کرد، نمونه‌های اولیه را با صرف هزینه و تلاش فراوان ساخت و حتی توانست با یک شرکت توزیع کننده هم قرارداد ببندد. اما این قرارداد، نه تنها نجات بخش نبود، بلکه فاجعه‌ای بزرگتر را رقم زد. شرکتی که با آن قرارداد بسته بود، کلاهبردار از آب درآمد و تمام سرمایه باقی‌مانده محمد را به یغما برد. علاوه بر این، به دلیل تبلیغات گسترده‌ای که محمد برای محصولش انجام داده بود، بدهی‌های زیادی نیز بالا آورد. طلبکارها هر روز به سراغش می‌آمدند و فشار روانی زیادی به او وارد می‌کردند. حتی یک بار، یکی از طلبکارها با لحنی تهدیدآمیز با او صحبت کرد که باعث ترس و وحشت بیشتر محمد شد.

این آخرین ضربه بود. محمد دیگر رمقی برای ادامه نداشت. او احساس می‌کرد که به ته خط رسیده است. نه تنها سرمایه‌اش را از دست داده و اعتماد به نفسش نیز به شدت آسیب دیده بود. او دیگر به توانایی‌های خود شک داشت. شب‌ها خوابش نمی‌برد و روزها با بی‌حوصلگی و بی‌انگیزگی سپری می‌شد. رابطه‌اش با همسر و فرزندانش نیز رو به سردی گذاشت. او دیگر آن مرد پرانرژی و شاداب سابق نبود. حتی یک بار، در اوج ناامیدی، به فکر فروش خانه‌اش افتاد تا بتواند بخشی از بدهی‌هایش را پرداخت کند، اما همسرش با این تصمیم مخالفت کرد و این موضوع، بحث و جدل شدیدی بین آن‌ها ایجاد کرد.

در آن لحظات تاریک و طاق‌فرسا، محمد احساس می‌کرد که دنیا به آخر رسیده. او فکر می‌کرد که دلیل تمام شکست‌هایش، نداشتن سرمایه کافی بوده. با خود می‌گفت:

- «اگر پول بیشتری داشتم، حتماً موفق می‌شدم. مشکل فقط پول بود.»

اما بعدها، وقتی گرد و غبار ناامیدی کمی فرو نشست و فرصتی برای تفکر عمیق‌تر پیدا کرد، متوجه اشتباه بزرگش شد. شروع کرد به مطالعه کتاب‌های بازاریابی و مدیریت کسب‌وکار و شرکت در دوره‌های آموزشی

مختلف و کم‌کم فهمید که مشکل اصلی، جای دیگری بوده است. - «من محصول را تولید کردم، آن را انبار کردم و بعد تازه به فکر پیدا کردن مشتری افتادم! اصلاً بازار هدفم را نمی‌شناختم. نمی‌دانستم چه کسانی به این محصول نیاز دارند، چگونه باید آن‌ها را پیدا کنم و چگونه باید محصولم را به آن‌ها معرفی کنم.»

این درس‌های تلخی بود که محمد با صرف هزینه و زمان زیاد آموخته بود. او فهمید که تولید محصول، تنها بخشی از فرایند کسب‌وکار است و بدون شناخت بازار و مشتری، هیچ ارزشی ندارد.

این شکست‌های پی‌درپی، نه تنها وضعیت مالی محمد را تحت تأثیر قرار داده بود، بلکه باعث شده ضربه‌ی شدیدی به روحیه او و خانواده‌اش وارد شود. او، همسرش و فرزندانش، همگی درگیر این بحران شده بودند. او احساس می‌کرد که دیگر هیچ کنترلی بر زندگی‌اش ندارد. اضطراب و استرس دائمی، او را رنج می‌داد و حتی دچار مشکلات جسمی مانند سردردهای مزمن و بی‌خوابی شده بود.

\*\*\*

در اوج ناامیدی، یکی از دوستان قدیمی‌اش به او پیشنهاد داد که به یک مشاور کسب‌وکار مراجعه کند. ابتدا محمد تمایلی نداشت. فکر می‌کرد که مشاوره نمی‌تواند کمکی به او بکند. او حتی به مشاوران به چشم افرادی نگاه می‌کرد که فقط به دنبال گرفتن پول هستند. اما اصرار دوستش و وخامت اوضاع، او را قانع کرد.

اولین جلسه‌ی مشاوره، برای محمد بسیار سخت بود. او مجبور بود تمام شکست‌ها و ناامیدی‌هایش را با فردی غریبه در میان بگذارد. اما مشاور با صبر و حوصله به حرف‌های او گوش داد و سوالاتی دقیق و هدفمند پرسید. کم‌کم، محمد احساس کرد که باری از روی شانه‌هایش برداشته می‌شود. مشاور نه تنها به او گوش داد، بلکه با او همدلی کرد و به او اطمینان داد که تنها نیست و بسیاری از کارآفرینان، چنین تجربه‌هایی را داشته‌اند.

مشاور، با بررسی دقیق وضعیت محمد و کسب‌وکارهای قبلی‌اش، به او کمک کرد تا ریشه‌ی مشکلاتش را پیدا کند. او به محمد نشان داد که مشکل اصلی، نه کمبود سرمایه، بلکه عدم شناخت بازار، عدم برنامه‌ریزی درست، عدم مدیریت ریسک و از همه مهم‌تر، عدم خودشناسی بوده است. به او توضیح داد که ترس از شکست، باعث شده بود که او تصمیمات عجولانه بگیرد و به مشورت با افراد متخصص توجه نکند.

مشاور به محمد گفت: «شما استعداد و توانایی‌های زیادی دارید، اما از آن‌ها به درستی استفاده نکرده‌اید. شما بدون شناخت کافی از بازار و مشتری، وارد کسب‌وکارهای مختلف شده‌اید و به همین دلیل، با شکست مواجه شده‌اید. شما باید قبل از هر اقدامی، بازار را به خوبی تحلیل و نیازهای مشتریان را شناسایی کنید و یک برنامه جامع و دقیق برای کسب‌وکارتان داشته باشید.» مشاور همچنین به او یاد داد که چگونه یک طرح کسب‌وکار بنویسد و چگونه ریسک‌های احتمالی را شناسایی و مدیریت کند.

این صحبت‌ها، مانند تلنگری برای محمد بود. او برای اولین بار، به طور جدی به اشتباهات خود پی برد. او فهمید که تمام تمرکزش بر روی تولید محصول بوده است و به جنبه‌های دیگر کسب‌وکار، مانند بازاریابی، فروش و مدیریت مالی، توجه کافی نداشته است. مشاور به او توضیح داد که بازاریابی فقط تبلیغات نیست، بلکه شامل شناخت مشتری، تعیین قیمت مناسب، انتخاب کانال‌های توزیع مناسب و ایجاد ارتباط بلندمدت با مشتریان است.

او همچنین به محمد کمک کرد تا با ترس‌ها و باورهای محدودکننده‌اش مقابله کند و به محمد نشان داد که شکست، پایان راه نیست، بلکه فرصتی است برای یادگیری و رشد. به محمد کمک کرد تا عزت نفس و خودباوری‌اش را دوباره به دست آورد. مشاور به او تمرین‌هایی داد تا بتواند اعتماد به نفس خود را تقویت کند و با افکار منفی مقابله کند.

پس از چند جلسه‌ی مشاوره، محمد احساس می‌کرد که دوباره متولد شده است. او دیدگاه جدیدی نسبت به زندگی و کسب‌وکار پیدا کرده و این تازه شروع راه بود. محمد احساس می‌کرد که رسالت بزرگتری بر دوش دارد. او می‌خواست صدایش را که زمانی از فرط ناامیدی و سکوت، در گلوی می‌پیچید و کلامش را که زمانی از بار سنگین شکست، سنگین و بی‌روح شده بود، پر از امید، انگیزه و الهام کند و صدای خود را به گوش افراد بیشتری برساند، او می‌خواست به آن‌ها نشان دهد که شکست، پایان راه نیست، بلکه می‌تواند آغازی دوباره باشد.

آن شب، در حالی که به آسمان پر ستاره‌ی شهر خیره شده بود، ایده‌ای به ذهنش رسید. ایده‌ای که می‌توانست تمام تجربیات، دانش و شور و اشتیاقش را در خود جای دهد. ایده‌ای که می‌توانست پلی باشد بین گذشته‌ی پر از چالش او و آینده‌ای روشن‌تر. او می‌دانست که این ایده، او را به مسیری جدید خواهد برد، مسیری که پر از ناشناخته‌ها و چالش‌های جدید بود، اما او دیگر ترسی نداشت. او آماده بود تا فصل جدیدی از زندگی‌اش را آغاز کند.

\*\*\*

### دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:

- آموزش ندیدن
- نبود سرمایه کافی
- نبود تجربه کاری
- نادیده گرفتن خدای رحمان در کمک به کسب و کار

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

داستان محمد نمونه‌ای کلاسیک از کارآفرینی است که با شور و اشتیاق فراوان وارد دنیای کسب و کار می‌شود، اما به دلیل عدم شناخت کافی از اصول و قواعد آن، با شکست‌های پی‌درپی مواجه می‌گردد. اولین نکته‌ای که در داستان محمد به چشم می‌خورد، عدم توجه به تحقیقات بازار و شناخت مشتری پیش از ورود به هر کسب و کار است. در هر سه تجربه‌ی کاری او، از تولید محصولات صنعتی گرفته تا وسیله‌ی جابجایی مبلمان، مشخص است که او بدون بررسی دقیق بازار، نیازهای مشتریان و رقبا، اقدام به تولید و سرمایه‌گذاری کرده است. این امر، ریسک شکست را به شدت افزایش می‌دهد. همانطور که در داستان اشاره شد، محمد محصول را تولید و انبار می‌کرد و سپس به فکر پیدا کردن مشتری می‌افتاد، که رویکردی کاملاً اشتباه در بازاریابی است. علاوه بر این، عدم تجربه‌ی او در حوزه‌ی تولید محصولات صنعتی و اعتماد به شرکای نامناسب، منجر به از دست دادن سرمایه‌ی اولیه‌اش شد. در تجربه‌ی دوم نیز، عقد قرارداد با شرکت کلاهبردار، نشان از عدم بررسی و شناخت کافی از طرف مقابل و عدم توجه به نکات حقوقی قراردادها دارد. این مسائل، همگی ناشی از عدم برنامه‌ریزی جامع و نداشتن استراتژی مشخص در کسب و کار است.

نکته‌ی دیگری که در داستان محمد قابل توجه است، تأثیر عوامل روانی و شخصیتی در موفقیت یا شکست کسب و کار است. ترس از شکست، تصمیمات عجولانه، عدم مشورت با افراد متخصص و عدم خودشناسی، همگی عواملی هستند که در داستان محمد نقش داشته‌اند. او پس از هر شکست، دچار ناامیدی و کاهش اعتماد به نفس می‌شد و این موضوع، او را در تصمیم‌گیری‌های بعدی تحت تأثیر قرار می‌داد. همچنین، عدم مدیریت ریسک و عدم توجه به جنبه‌های مختلف کسب و کار، مانند بازاریابی، فروش و مدیریت مالی، از دیگر نقاط ضعف او بود. مشاور

کسب‌وکاری که در انتهای داستان به محمد کمک می‌کند، به درستی به این نکات اشاره می‌کند و به او می‌آموزد که شکست، پایان راه نیست، بلکه فرصتی برای یادگیری و رشد است. در نهایت، داستان محمد نشان می‌دهد که موفقیت در کسب‌وکار، تنها به داشتن ایده و سرمایه محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند دانش، برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک، خودشناسی و استفاده از مشاوره‌ی افراد متخصص است.

\*\*\*

### مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -

## ۲

## گرداب گمرک

حاج آقا کفاشی، صادرکننده‌ای موفق که پس از سال‌ها فعالیت درخشان، با چالشی غیرمنتظره در گمرک مواجه می‌شود. تغییر ناگهانی قوانین ترخیص کالا و نوسانات نرخ ارز، او را در گردابی از مشکلات مالی و قانونی گرفتار می‌کند. این تجربه تلخ، نه تنها کسب‌وکار او را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه درسی بزرگ درباره اهمیت پیش‌بینی ریسک و مدیریت بحران در دنیای تجارت به او می‌آموزد.



حاج آقا کفاشی، مردی که نامش با صادرات کفش‌های ایرانی گره خورده بود، در دفتر کارش، پشت میزی چوبی و سنگین، غرق در افکار خود بود. چهار لوح تقدیر که نشان از چهار دوره صادرکننده نمونه استان بود، بر دیوار پشت سرش خودنمایی می‌کردند. یادگاری از روزهایی که چرخ کسب‌وکارش بی‌وقفه می‌چرخید و نامش بر زبان‌ها بود. اما حالا، سکوتی سنگین بر دفترش حاکم بود، سکوتی که با صدای تیک‌تاک ساعت دیواری، سنگین‌تر هم می‌شد.

سال‌ها بود که در این عرصه فعالیت می‌کرد. از یک کارگاه کوچک شروع کرده بود و با تلاش و پشتکار فراوان، کسب‌وکارش را گسترش داده بود. صادرات کفش‌های باکیفیت ایرانی به کشورهای همسایه، نه تنها سود خوبی برایش به ارمغان آورده بود، بلکه حس غرور ملی را نیز در او زنده نگه داشته بود. او به خود می‌بالید که نقشی هرچند کوچک، در رونق اقتصاد کشورش دارد.

اما این بار، ورق برگشته بود. او که همیشه به توسعه و پیشرفت فکر می‌کرد، تصمیم گرفته بود خط تولیدش را مدرن‌تر کند. چند دستگاه جدید و پیشرفته از خارج سفارش داده بود تا بتواند کیفیت و کمیت تولیداتش را افزایش دهد. همه چیز طبق برنامه پیش می‌رفت. مراحل ثبت سفارش، حمل و نقل و بیمه به خوبی انجام شده بود و او منتظر رسیدن محموله و ترخیص آن از گمرک بود.

اما درست در روز موعود، درست زمانی که فکر می‌کرد همه چیز تمام شده و می‌تواند دستگاه‌ها را تحویل بگیرد، خبری ناگوار به او رسید. قانونی جدید و ناگهانی در مورد ترخیص کالا وضع شده بود که هیچ‌کس از آن خبر نداشت. این قانون جدید، روند ترخیص کالاها را به شدت پیچیده و زمان‌بر کرده بود. محموله حاج آقا کفاشی، شامل دستگاه‌های گران‌قیمت، در گمرک، درون کانتینرهای کشتی، گیر افتاده بود.

شش ماه تمام، کانتینرها زیر آفتاب سوزان بندر و در معرض باد و باران، بلا تکلیف ماندند. گویی زمان برای حاج آقا کفاشی متوقف شده بود. هر روز که می‌گذشت، هزینه‌های انبارداری و اجاره کانتینر، مانند خوره به جان سرمایه‌اش می‌افتاد و او را بیشتر در باتلاق بدهی فرو می‌برد. اما این تنها مشکل او نبود. سایه‌ی شوم «دو نرخ بودن ارز» نیز بر سر کسب و کارش سنگینی می‌کرد و محاسبات مالی او را به کلی به هم ریخته بود.

داستان از این قرار بود که دولت برای کنترل بازار ارز و جلوگیری از افزایش بی‌رویه‌ی قیمت کالاها، دو نرخ متفاوت برای دلار تعیین کرده بود: نرخ «نیمایی» و نرخ «آزاد». نرخ نیمایی، نرخ پایین‌تر و دستوری بود که برای واردات کالاهای اساسی و برخی از مواد اولیه در نظر گرفته شده بود. در مقابل، نرخ آزاد، نرخ بود که در بازار و بر اساس عرضه و تقاضا تعیین می‌شد و معمولاً بالاتر از نرخ نیمایی بود.

حاج آقا کفاشی برای واردات دستگاه‌هایش، با این امید که بتواند از نرخ نیمایی استفاده کند، اقدام کرده بود. چرا که محاسبات اولیه‌اش بر اساس این نرخ انجام شده بود و سود قابل توجهی را پیش‌بینی می‌کرد. اما قانون جدید ترخیص کالا، نه تنها روند ترخیص را طولانی کرد، بلکه باعث شد که او نتواند از نرخ نیمایی استفاده کند. به عبارت دیگر، او مجبور بود برای ترخیص کالاهایش، دلار را به نرخ آزاد تهیه کند که بسیار گران‌تر از نرخ نیمایی بود.

این تفاوت قیمت، مانند پتکی بر سر محاسبات مالی حاج آقا فرود آمد. سودی که انتظار داشت، به شدت کاهش یافته بود و حتی احتمال ضرر نیز بسیار بالا رفته بود. فرض کنید او برای خرید هر دستگاه، معادل ۱۰ هزار دلار با نرخ نیمایی محاسبه کرده بود، اما حالا مجبور بود همان دستگاه را با نرخ آزاد که مثلاً ۱۵ هزار دلار بود، ترخیص کند. این یعنی

برای هر دستگاه، ۵ هزار دلار بیشتر هزینه می‌کرد و این مبلغ در تعداد دستگاه‌های سفارشی، رقم بسیار بزرگی می‌شد.

این وضعیت، او را در دوراهی سختی قرار داده بود. از یک سو، نمی‌توانست دستگاه‌ها را در گمرک رها کند، چرا که هزینه‌های انبارداری و استهلاک آن‌ها بیشتر می‌شد. از سوی دیگر، ترخیص آن‌ها با نرخ آزاد، سودش را به شدت کاهش می‌داد و حتی ممکن بود منجر به ضرر شود.

روزها و شب‌ها با نگرانی و استرس سپری می‌شد. خواب از چشمانش رفته بود و فکر و خیال رهاش نمی‌کرد. او که همیشه به برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت صحیح اعتقاد داشت، حالا می‌دید که چگونه اتفاقاتی خارج از کنترلش، تمام برنامه‌هایش را نقش بر آب کرده است. این بحران مالی، نه تنها کسب‌وکارش را تحت تاثیر قرار داده بود، بلکه روابط خانوادگی او را نیز دچار مشکل کرده بود. فشارهای روحی و عصبی ناشی از این وضعیت، باعث شده بود که با همسر و فرزندان نیز دچار اختلاف شود. این شکست، نه تنها یک شکست مالی، بلکه یک تحول در نگرش او بود. پس از این ماجرا، حاج آقا تصمیم گرفت که از یک مشاور کسب‌وکار حرفه‌ای کمک بگیرد. او به دنبال کسی بود که بتواند او را در تحلیل وضعیت کسب‌وکارش و اتخاذ تصمیمات درست راهنمایی کند. پس از جستجوی فراوان، با آقای دکتر حسینی، یک مشاور با تجربه و شناخته شده، آشنا شد. در جلسات مشاوره، حاج آقا کفاشی تمام مشکلات و چالش‌های کسب‌وکارش را با وی در میان گذاشت. دکتر حسینی با دقت به صحبت‌ها گوش داد و سپس با تحلیل دقیق وضعیت، کمک کرد تا ریشه‌ی اصلی مشکلاتش را پیدا کند.

دکتر حسینی به حاج آقا کفاشی توضیح داد که مشکل اصلی او، عدم توجه به تغییرات محیط کسب‌وکار و عدم پیش‌بینی ریسک‌های احتمالی بوده است و این که چگونه با استفاده از ابزارهای تحلیل بازار

و مدیریت ریسک، می‌تواند از وقوع چنین مشکلاتی در آینده جلوگیری کند. همچنین به او توصیه کرد که ساختار سازمانی کسب‌وکارش را بهبود بخشد و از افراد متخصص در زمینه‌های مختلف، مانند بازاریابی، فروش و امور مالی، استفاده کند.

\*\*\*

چند ماه بعد، در حالی که حاج آقا کفاشی مشغول پیاده‌سازی راهکارهای پیشنهادی دکتر حسینی بود، تماسی غیرمنتظره دریافت کرد. نماینده‌ی یک شرکت بزرگ از یک کشور اروپایی، با او تماس گرفته و ابراز تمایل به خرید عمده‌ی کفش‌های تولیدی او را داشت. این خبر، در بحبوحه‌ی برگزاری انتخابات ریاست جمهوری آمریکا و تغییرات احتمالی در سیاست‌های تجاری این کشور، برای حاج آقا بسیار غافلگیرکننده بود. او می‌دانست که این فرصت می‌تواند نقطه‌ی عطفی در کسب‌وکارش باشد، اما این تحولات با تغییرات شدید نرخ ارز همراه بود و همان چالش شکست در گذشته هم پیش روی او بود.

\*\*\*

**دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:**

- قوانینی که یک شبه خلق می‌شوند.

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

حاج آقا کفاشی با تمرکز صرف بر توسعه‌ی خط تولید و نادیده گرفتن ریسک‌های محیطی و تغییرات ناگهانی قوانین، دچار بحران مالی شد. مشکل اصلی، عدم توجه به مدیریت ریسک و تحلیل بازار بود. او بدون در نظر گرفتن احتمال تغییر قوانین گمرکی و نوسانات نرخ ارز، اقدام به سرمایه‌گذاری سنگین کرد. گیر افتادن محموله در گمرک و اجبار به استفاده از نرخ ارز آزاد، محاسبات مالی او را به کلی برهم زد و سود مورد انتظار را به ضرر تبدیل کرد. این نشان می‌دهد که در برنامه‌ریزی کسب‌وکار، علاوه بر تمرکز بر عوامل داخلی، باید به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل مانند قوانین دولتی و شرایط اقتصادی نیز توجه ویژه داشت و سناریوهای مختلف را پیش‌بینی کرد. مشاوره با متخصصین و استفاده از ابزارهای تحلیل بازار و مدیریت ریسک، می‌توانست از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری کند. در نهایت، مراجعه حاج آقا به مشاور کسب‌وکار، نشان از پذیرش اشتباه و تمایل به یادگیری و بهبود وضعیت دارد که گامی مثبت در جهت احیای کسب‌وکارش محسوب می‌شود.

\*\*\*

**مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:**

..... -

..... -

..... -

## ۳

## گمشده در میان ایده‌ها

الهام، زنی با دو لیسانس گردشگری و هتلداری، شخصیتی پیچیده و چندوجهی. خلاق، با فن بیانی قوی و سرشار از انرژی، اما در عین حال، مستبد و مسلط بر خانواده‌اش است. دوازده سال از عمرش را صرف تحصیل و دانشگاه کرده بود و انبوهی از ایده‌های خلاقانه در سر داشت. رویای او، راه‌اندازی کسب‌وکار مستقل، مدیریت برند خود و برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی بود. او شیفته‌ی تولید محصولات با برند شخصی در حوزه گردشگری و طراحی سفرهای خاص و کمپ‌های گردشگری بود. سال ۱۳۹۸، با حمایت پدرش، شرکتی را تأسیس کرد، اما این شروع، با یک تراژدی ناگوار همراه شد. یک سال بعد، در بحبوحه همه‌گیری کرونا، پدرش را از دست داد.

الهام با لیوانی نیمه پر از قهوه‌ی ولرم به پنجره تکیه داده بود. بیرون پنجره، خیابان شلوغ شهر با هیاهوی همیشگی‌اش در جریان بود. اما در دل اتاق کارش، سکوت عجیبی حکم فرما بود. روی میز کارش، توده‌ای از کاغذهای پراکنده، کتاب‌های گردشگری، و نقشه‌های دست‌نویس به چشم می‌خورد. ایده‌های رنگارنگ و بلندپروازانه‌ای که روزی قرار بود به واقعیت بپیوندند، حالا در این آشفتگی گم شده بودند.

چهار سال از زمانی که الهام و پدرش با اشتیاق فراوان شرکت گردشگری خود را تأسیس کرده بودند، می‌گذشت. آن‌ها رؤیای خلق تجربه‌های سفر منحصر به فرد را در سر می‌پروراندند؛ سفرهایی که نه فقط بازدید از مکان‌های دیدنی، بلکه غوطه‌ور شدن در فرهنگ و تاریخ مقاصد مختلف را برای مسافران به ارمغان بیاورد. اما پس از درگذشت ناگهانی پدرش در اوج همه‌گیری کرونا، الهام تنها مانده بود و بار سنگین مسئولیت، ناگهان بر دوش نحیفش سنگینی می‌کرد.

با وجود دو مدرک دانشگاهی در رشته‌های گردشگری و هتلداری از بهترین دانشگاه‌های کشور، الهام هنوز نتوانسته بود قدمی محکم در مسیر تحقق رؤیاهایش بردارد. ایده‌های جدید هر روز در ذهنش جرقه می‌زدند، ایده‌هایی خلاقانه و نو که می‌توانستند شرکت را به اوج برسانند، اما او هر بار به دلایل مختلف، اغلب ترس از شکست و عدم اعتماد به نفس، از اجرای آن‌ها می‌هراسید. گویی دیواری نامرئی، ساخته شده از تردید و دودلی، بین او و موفقیت قرار داشت. این دیوار نه تنها مانع از پیشرفت او می‌شد، بلکه انرژی و انگیزه‌اش را نیز تحلیل می‌برد.

هر روز صبح، الهام با امید و اشتیاق، هرچند اندک، سرکار می‌آمد. لیستی بلندبالا از کارهایی که باید انجام می‌داد، تهیه می‌کرد؛ از پاسخ دادن به ایمیل‌ها و تماس‌های مشتریان گرفته تا بررسی قراردادها و برنامه‌ریزی تورها. اما وقتی به میز کارش می‌رسید، انگار همه چیز بی‌معنا می‌شد. ایده‌هایش آنقدر زیاد و متنوع بودند که او نمی‌دانست از کجا باید شروع کند. این سردرگمی، او را فلج می‌کرد. هر ایده جدید، ایده قبلی

را تحت الشعاع قرار می‌داد و او را سردرگم‌تر می‌کرد. این چرخه معیوب، روزها و هفته‌ها ادامه داشت و الهام را در گردابی از بی‌عملی و ناامیدی فرو می‌برد.

علاوه بر این، چالش دیگری نیز وجود داشت. مریم، دوست صمیمی و هم‌دانشگاهی الهام، که در زمینه‌ی برگزاری دوره‌های آموزشی گردشگری تخصص داشت، بارها به او پیشنهاد همکاری داده بود. مریم معتقد بود که برگزاری این دوره‌ها در شرکت الهام، می‌تواند منبع درآمد جدیدی باشد و به جذب مشتریان بیشتر کمک کند. اما الهام، به شدت با این ایده مخالف بود. او نمی‌خواست کسی در شرکتش سهیم باشد، به خصوص مریم. این شرکت، یادگار پدرش بود و او می‌خواست آن را به تنهایی حفظ کند و به اوج برساند. این وسواس، به نوعی تبدیل به یک عقده برایش شده بود.

صدای زنگ تلفن، رشته‌ی افکار درهم و برهمش را پاره کرد. مریم بود.

- «الهام؟ هنوز تصمیمی نگرفتی؟»

صدای مریم، مثل همیشه، آرام و بی‌رمق بود. گویی سال‌ها تلاش برای متقاعد کردن الهام، انرژی‌اش را گرفته بود. الهام نفسی عمیق کشید. احساس گناه و عصبانیت به طور همزمان در وجودش درهم آمیخته بود.

- «مریم... نمی‌فهمی. مسئله فقط شروع کردن نیست. مسئله اینه

که... من می‌خوام... اصلاً این شرکت، یادگار پدرمه. من نمی‌تونم...

نمی‌تونم اجازه بدم کسی دیگه توش شریک باشه. این حق منه.»

- «ولی الهام... ما قبلاً در موردش حرف زدیم. من فقط می‌خوام یه

دوره‌ی آموزشی برگزار کنم. تو که لازم نیست دخالتی داشته باشی. حتی

می‌تونیم یه قرارداد رسمی بنویسیم و سهم هر کدوممون رو مشخص

کنیم. این به نفع هر دومونه.»

مریم سعی می‌کرد با منطق با الهام صحبت کند، اما می‌دانست که کار

سختی در پیش دارد.



- « نه، مریم. تو نمی فهمی. اگه قرار باشه اسمی از این شرکت باشه، باید اسم من باشه. برند من. من سال ها برای این لحظه زحمت کشیدم. پدرم برای این شرکت خون دل خورده. من نمی تونم اجازه بدم کسی دیگه اسمش کنار اسم پدرم بیاد.»

صدای الهام رفته رفته بالا می رفت، رگ گردنش برجسته شده بود. احساس خشم و حسادت در صدایش موج می زد. او در اعماق قلبش، از موفقیت احتمالی مریم می ترسید. می ترسید که او در شرکتش بدرخشد و او را تحت الشعاع قرار دهد.

سکوت سنگینی بینشان حاکم شد. مریم چیزی نگفت. می دانست بحث کردن با الهام در این مواقع بی فایده است. الهام، با تمام انرژی و خلاقیتش، در عین حال زنی مستبد و خودرأی بود. این ویژگی، که شاید ریشه در کودکی و رابطه اش با پدرش داشت، مانع بزرگی بر سر راه پیشرفتش بود.

- « باشه، الهام. هر جور که تو بخوای.»

صدای مریم سرد و بی احساس بود. دیگه هیچ امیدی در صدایش نبود. تلفن قطع شد. الهام گوشی را روی میز انداخت. احساس گناه عجیبی در وجودش پیچید. می دانست که با مریم منصفانه رفتار نکرده، اما نمی توانست از خواسته اش کوتاه بیاید. این وسواس، این نیاز به دیده شدن، به نوعی به بخشی از هویتش تبدیل شده بود. او فکر می کرد که اگر کسی در موفقیتش سهیم باشد، ارزش کار او کم می شود. این طرز فکر، او را روز به روز بیشتر از دیگران دور می کرد و تنهایی اش را عمیق تر می ساخت. این تنهایی، نه تنها او را آزار می داد، بلکه به کسب و کارش نیز ضربه می زد. او بدون کمک و همفکری دیگران، نمی توانست از پتانسیل واقعی شرکتش استفاده کند.

\*\*\*

چند هفته بعد، الهام و مریم، بی هدف در نمایشگاه صنایع دستی قدم می زدند. سکوت بینشان سنگین و آزاردهنده بود. ناگهان، چشم الهام

به غرفه‌ای با تابلوی «مشاوره کسب‌وکار» افتاد.

- «بریم یه سری بزنیم؟»

مریم، بدون هیچ انتظاری، این پیشنهاد را داد.  
الهام شانه‌ای بالا انداخت.

- «هر جور راحتی.»

آنها وارد غرفه شدند. مرد میانسالی با عینکی گرد و چهره‌ای مهربان به استقبالشان آمد. پس از شنیدن داستان آنها، مرد لبخندی زد و گفت:  
- «مشکل شما، یه مشکل رایجه. شما هر دو، استعداد و ایده‌های خوبی دارین، اما نمی‌تونین با هم کار کنین، چون تمرکزتون روی چیز دیگه‌ایه.»

- «یعنی چی؟» الهام با کنجکاوای پرسید.

- «یعنی به جای تمرکز روی هدف اصلی، یعنی شروع یه کسب‌وکار موفق، شما روی مسائل حاشیه‌ای، مثل اسم و برند، تمرکز کردین. شما باید یه جدول از علایقتون تهیه کنین و ببینین واقعاً چی می‌خواین.»  
این جمله، مثل پتکی بر سر الهام فرود آمد. او تا آن لحظه، هرگز به این شکل به مسئله نگاه نکرده بود.

الهام با تعجب به مشاور نگاه کرد و گفت:

- «من که به همه این کارها علاقه دارم، چطور می‌تونم یکی را انتخاب کنم؟»

مشاور لبخندی زد و گفت:

- «گاهی اوقات، داشتن علاقه زیاد به همه چیز، می‌تواند مانعی برای شروع باشد. با رسم این جدول، می‌تونید اولویت‌های خود را مشخص کنید و روی یک ایده خاص تمرکز کنید.»

الهام با اینکه هنوز مردد بود اما با این پیشنهاد موافقت کرد. ترس از شکست مجدد و فروریختن خود، او را بر سر دوراهی قرار داده بود. اما ندایی درونی به او امیدواری می‌داد و او را به ادامه این مسیر امیدوارتر می‌کرد. به خانه رفت و با دقت تمام، جدول علاقه‌مندی‌های خود را

تکمیل کرد.

\*\*\*

جلسه‌ی دوم با مشاور، برای الهام، جلسه‌ی روشننگری بود. او جدولی را که مشاور خواسته بود، با دقت پر کرده بود. با نگاهی به جدول، خودش هم به اشتباهاتش پی برد. او متوجه شد که تمرکز بیش از حد بر نام و برند شخصی، او را از اصل هدف، یعنی شروع کسب‌وکار، دور کرده است. او فهمید که برای موفقیت، باید انعطاف‌پذیر باشد و از همکاری با دیگران نترسد.

- «شما باید به حوزه رو انتخاب کنین و تمام تمرکزتون رو روی اون بذارین.» مشاور با لحنی قاطع گفت. «و مهم‌تر از اون، باید یاد بگیرین که با دیگران همکاری کنین. موفقیت، به بازی تکی نیست.»  
تصمیم مهمی گرفته شد: الهام باید فقط یک حوزه کاری را انتخاب کند و تمام تمرکز خود را روی آن بگذارد. همچنین، قرار شد که سرفصل‌ها و طرح کلی دوره آموزشی را بنویسد و گام‌های عملی برای شروع کار را بردارد. این تصمیم، پایانی بر تعلیق و شروعی برای یک مسیر جدید بود. الهام، با درک اشتباهاتش و با عزمی راسخ، آماده‌ی شروع فصل جدیدی از زندگی‌اش بود. این پایان داستان نیست، بلکه شروع سفری است پراز چالش‌ها و فرصت‌ها.

\*\*\*

**دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:**

- نداشتن سرمایه کافی
- عدم همکاری سایرین با من

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

الهام با وجود تحصیلات آکادمیک مرتبط و ایده‌های خلاقانه، با چالش‌های متعددی در کسب‌وکار گردشگری خود مواجه است که مانع از رشد و توسعه‌ی آن شده است. اولین و مهم‌ترین مشکل، عدم مدیریت بحران پس از فوت پدرش و در اوج همه‌گیری کرونا است. از دست دادن ناگهانی شریک و حامی اصلی کسب‌وکار و همزمان قرار گرفتن در شرایط بحرانی ناشی از پاندمی، ضربه‌ی روحی و اقتصادی سنگینی به الهام وارد کرده است. او به تنهایی بار مسئولیت را بر دوش می‌کشد و به دلیل عدم آمادگی و تجربه‌ی کافی در مدیریت چنین شرایطی، دچار سردرگمی و بی‌عملی شده است. این موضوع باعث شده که ایده‌های نو و پتانسیل‌های موجود در کسب‌وکار به فعلیت نرسند. مشکل دوم، ترس از شکست و عدم اعتماد به نفس است که الهام را از اجرای ایده‌های جدید باز می‌دارد. این ترس، که ریشه در تجربه‌ی از دست دادن پدر و شرایط بحرانی کسب‌وکار دارد، به نوعی فلج‌کننده عمل می‌کند و مانع از تصمیم‌گیری و اقدام مؤثر می‌شود.

مشکل سوم، عدم تمرکز و پراکندگی ایده‌هاست. الهام با انبوهی از ایده‌های مختلف روبروست، اما نمی‌داند از کجا شروع کند و چگونه آنها را اولویت‌بندی کند. این سردرگمی باعث می‌شود که انرژی و زمان او به هدر رود و هیچ پیشرفتی حاصل نشود. مشکل چهارم، عدم تمایل به همکاری و مشارکت با دیگران، به ویژه مریم، دوست و همکار بالقوه‌اش است. این وسواس و نیاز به حفظ مالکیت کامل کسب‌وکار، که به نظر می‌رسد ریشه در رابطه‌ی او با پدرش دارد، مانع از بهره‌برداری از ظرفیت‌های دیگران و ایجاد هم‌افزایی می‌شود. این موضوع، فرصت‌های رشد و توسعه‌ی کسب‌وکار را از بین می‌برد و الهام را در مسیری دشوار و پر از چالش قرار می‌دهد. در نهایت، مراجعه به مشاور کسب‌وکار و دریافت راهنمایی‌های او، نقطه‌ی عطفی در داستان الهام

است. مشاور با شناسایی مشکلات اصلی و ارائه‌ی راهکارهای عملی، به الهام کمک می‌کند تا از بن‌بست خارج شود و مسیری جدید را برای کسب و کارش ترسیم کند. تمرکز بر یک حوزه‌ی خاص، همکاری با دیگران و ترسیم جدول علاقه‌مندی‌ها و اولویت‌ها، گام‌های مهمی هستند که الهام برای خروج از بحران و دستیابی به موفقیت باید بردارد.

\*\*\*

### مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -

## ۴

## طعم تلخ بی‌تدبیری

خانم تدین، با دانش تئوریک MBA و شریکش، آقای راد، با استعداد ذاتی در فروش، با امید فراوان یک کسب‌وکار نوپا در عرصه‌ی شیرینی‌پزی، کارگاهی را راه‌اندازی می‌کنند. اما عدم تفاهم، بی‌توجهی به مسائل حقوقی و مالی، و تمرکز صرف بر فروش، آنها را به ورطه‌ی ورشکستگی می‌کشاند. این داستان، درسی آموزنده از اهمیت مدیریت صحیح، ارتباط مؤثر بین شرکا و توجه به تمام جوانب کسب‌وکار است.

روزهای نخست، عطر شیرینی و خنده‌های از ته دل، در فضای کوچک کارگاه قنادی خانم تدین، می‌پیچید. هر تکه شیرینی، داستانی از امید و آرزو را با خود به همراه داشت. دیوارهای سفید با عکس‌های رنگارنگ از کیک‌های خلاقانه تزئین شده بود و صدای همهمه و تلاش کارکنان، نویدبخش آینده‌ای روشن بود. خانم تدین، دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی MBA و ذهنی پر از ایده‌های نو، در کنار شریکش، آقای راد، که استعدادی ذاتی در بازاریابی و جذب مشتری داشت، این کسب‌وکار را با سرمایه‌ای اندک اما رویاهایی بزرگ آغاز کرده بودند.

خانم تدین، غرق در دنیای اعداد و ارقام و بهبود فرایندهای تولید، تمام تمرکزش را بر کیفیت محصولات گذاشته بود. او باور داشت که کیفیت بالا، خود بهترین تبلیغ است. در مقابل، آقای راد، با انرژی بی‌وقفه و روابط عمومی بالا، تمام تلاشش را برای پیدا کردن مشتری‌های جدید و گرفتن سفارش‌های بیشتر می‌کرد. او به سرعت توانست مشتریان زیادی را جذب کند، از کافه‌های کوچک گرفته تا هتل‌های بزرگ و مراسم‌های عروسی.

اما این دوگانگی در رویکرد، به تدریج به فاصله‌ای عمیق بین آنها تبدیل شد. خانم تدین، که شخصیتی درونگرا و تحلیلگر داشت، از رفتارهای پر زرق و برق و وعده‌های گاه غیرواقعی آقای راد، ناراضی بود. او معتقد بود که باید بیشتر به مسائل مالی و حقوقی توجه شود و از ریسک‌های بی‌مورد پرهیز کرد. در مقابل، آقای راد، خانم تدین را فردی بیش از حد محتاط و محافظه‌کار می‌دانست که مانع رشد کسب‌وکار می‌شود. او اغلب با لحنی تمسخرآمیز به او می‌گفت:

- «خانم مهندس، شما زیادی تو حساب و کتاب و کتاب غرق شدی! بی‌زینس یعنی ریسک، یعنی جسارت!»

این اختلاف نظرها، هیچ‌گاه به صورت مستقیم و شفاف مطرح نمی‌شد. آنها از ترس ایجاد تنش و درگیری، از صحبت کردن درباره‌ی مسائل مهم و کلیدی اجتناب می‌کردند. این سکوت، مانند بذری بود که به تدریج

در دل رابطه‌ی آنها کاشته می‌شد و ریشه‌هایش هر روز عمیق‌تر می‌شد. خانم تدین، با وجود نگرانی‌هایش، ترجیح می‌داد سکوت کند و به کار خود ادامه دهد. او نمی‌خواست رابطه‌ی کاری‌شان به هم بخورد، اما نمی‌دانست که همین سکوت، آنها را به سوی پرتگاه می‌کشاند.

هیچ قرارداد رسمی بین آنها وجود نداشت. نه قراردادی برای شراکت و نه حتی توافقی مکتوب برای نحوه‌ی تقسیم سود و زیان. این بی‌توجهی به مسائل حقوقی، بعدها ضربه‌ی جبران‌ناپذیری به کسب‌وکارشان وارد کرد. سفارش‌های عمده بدون هیچ سند و مدرکی پذیرفته می‌شدند. نه پیش‌پرداختی دریافت و نه فاکتوری صادر می‌شد. آقای راد، با اعتماد به نفس بیش از حد و بدون در نظر گرفتن احتمالات، هر سفارشی را می‌پذیرفت، حتی اگر مشتری جدید و ناشناخته بود. این بی‌احتیاطی، آنها را بارها با مشکل مواجه کرد. بارها پیش می‌آمد که مشتری، پس از تولید حجم زیادی از شیرینی‌ها، به دلایل مختلف، از خرید منصرف می‌شد و تمام زحمات و هزینه‌های آنها به هدر می‌رفت. انبار پر می‌شد از شیرینی‌هایی که دیگر قابل فروش نبودند و ضرر مالی سنگینی به آنها وارد می‌شد. در یک مورد، سفارشی بزرگ برای یک مراسم عروسی لغو شد و آنها مجبور شدند مقدار زیادی شیرینی را با قیمت بسیار پایین به فروشگاه‌های دیگر بفروشند. این اتفاق، ضربه‌ی روحی و مالی شدیدی به آنها وارد کرد. حتی یک بار، آقای راد برای جذب مشتری بیشتر، وعده‌ی تخفیف‌های بسیار زیادی را به یک هتل بزرگ داده بود، بدون اینکه با خانم تدین مشورت کند. این تخفیف‌ها، سود آنها را به شدت کاهش داد و باعث نارضایتی خانم تدین شد.

خانم تدین، که از این وضعیت نگران بود، بارها سعی کرد با آقای راد صحبت کند، اما او همیشه با بی‌تفاوتی و جملاتی مانند «نگران نباش، همه چیز درست می‌شود» از کنار موضوع رد می‌شد. او حتی یک بار به خانم تدین گفت:

- «شما زیادی منفی‌باف هستی. باید مثبت فکر کنی تا بتونی موفق



بشی.»

خانم تدین نیز، از ترس ایجاد اختلاف و برهم خوردن رابطه‌ی کاری‌شان، سکوت می‌کرد و این سکوت، اوضاع را بدتر می‌کرد. او به یاد می‌آورد که چطور همیشه از مواجهه با مسائل مالی و حسابداری گریزان بود. اعداد و ارقام برایش مفهومی گنگ و ترسناک داشتند. او ترجیح می‌داد به جای بررسی صورتحساب‌ها و تحلیل وضعیت مالی، وقت خود را صرف مسائل تولید کند. این اهمال‌کاری، مانند موریانه، به جان کسب‌وکارشان افتاده بود و آنها را از درون می‌خورد.

شش ماه بیشتر از شروع کارشان نگذشته بود که نشانه‌های بحران آشکار شد. بدهی‌ها روز به روز بیشتر می‌شدند، چک‌ها برگشت می‌خوردند و طلبکارها به سراغشان می‌آمدند. کارگاهی که زمانی پر از شور و نشاط بود، به فضایی ساکت و غم‌انگیز تبدیل شده بود. صدای خنده‌ها خاموش شده بود و بوی شیرینی، جای خود را به بوی ناامیدی داده بود. در نهایت، آنها مجبور به تعطیلی کارگاه شدند و تمام سرمایه‌شان را از دست دادند.

پس از تعطیلی کارگاه، خانم تدین تصمیم گرفت که به دنبال ریشه‌ی مشکلات بگردد. او در دوره‌های آموزشی مدیریت کسب‌وکار شرکت کرد، با مشاوران متخصص صحبت کرد و کتاب‌های زیادی در زمینه‌ی مدیریت و بازاریابی مطالعه کرد. در یکی از این دوره‌ها، وقتی از او در مورد تجربه‌ی شکستش سوال شد، با صدایی آرام و اندوهگین گفت:

- «من MBA داشتم، اما هیچ‌وقت نفهمیدم که دانش تئوریک به تنهایی کافی نیست. نفهمیدم که فروش فقط جذب مشتری نیست، بلکه مدیریت ارتباط با مشتری، پیگیری مطالبات و رعایت اصول حقوقی را هم شامل می‌شود. نفهمیدم که مدیریت مالی، نه یک کار حاشیه‌ای، بلکه قلب تپنده‌ی هر کسب‌وکاری است. من فکر می‌کردم فقط مهم این است که مشتری بیاید و سفارش بدهد، اما نفهمیدم که بدون برنامه‌ریزی، بدون قرارداد، بدون حساب و کتاب، بدون ارتباط مؤثر و

شفاف بین شرکا، هیچ کسب و کاری نمی‌تواند دوام بیاورد.»

مشاور، با نگاهی همدلانه به او گفت:

- «شما درس بزرگی گرفته‌اید. تجربه‌ی شکست، هرچند دردناک است، اما می‌تواند ارزشمندترین آموزگار باشد. مهم این است که از اشتباهات خود درس بگیریم و آنها را به سکوی پرتابی برای موفقیت‌های بعدی تبدیل کنیم.»

حالا، پس از گذشت مدتی، خانم تدین با کوله‌باری از تجربه و دانش جدید، تصمیم گرفته بود که دوباره شروع کند. او با سرمایه‌ای اندک، کسب و کار کوچکی در زمینه‌ی تولید مربا و ترش‌جات خانگی راه‌اندازی کرده بود. این بار، او تمام اصول و قواعدی که آموخته بود را به کار می‌گرفت. قراردادهای رسمی با تامین‌کنندگان و مشتریان می‌بست، حساب و کتاب دقیقی داشت و از مشاوران متخصص نیز کمک می‌گرفت. همه چیز به خوبی پیش می‌رفت و او احساس می‌کرد که بالاخره در مسیر درست قرار گرفته است. اما درست در زمانی که اوضاع رو به بهبود بود، با چالش جدیدی روبرو شد. یکی از مشتریان عمده‌ی او، که صاحب چند فروشگاه زنجیره‌ای بود، به او پیشنهاد همکاری بسیار سودآوری را داد.

\*\*\*

### دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:

- ترس از مواجه شدن با صورت‌های مالی

- اهمال کاری در ایجاد نظم مالی

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

داستان کارگاه قنادی خانم تدین، نمونه‌ای کلاسیک از چالش‌هایی است که بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا با آن مواجه می‌شوند. در نگاه اول، ترکیب دانش مدیریتی خانم تدین (MBA) و استعداد بازاریابی آقای راد، ترکیبی ایده‌آل به نظر می‌رسید. تمرکز خانم تدین بر کیفیت محصول، رویکردی صحیح و بنیادین بود، زیرا کیفیت، عامل کلیدی در جذب و حفظ مشتری در بلندمدت است. از سوی دیگر، تلاش آقای راد برای جذب مشتری و افزایش فروش نیز ضروری بود. با این حال، مشکل اصلی، عدم توازن و ناهماهنگی بین این دو رویکرد و از آن مهم‌تر، فقدان ساختار و مدیریت صحیح بود.

چندین نقطه ضعف کلیدی در این کسب‌وکار قابل مشاهده است:

- فقدان قرارداد رسمی: عدم وجود قرارداد شراکت و توافق مکتوب در مورد تقسیم سود و زیان، یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات بود. این موضوع، در صورت بروز اختلاف، زمینه را برای مشکلات حقوقی و مالی فراهم می‌کند.

- عدم مدیریت مالی صحیح: بی‌توجهی به مسائل مالی و حسابداری، عدم دریافت پیش‌پرداخت و عدم صدور فاکتور، باعث ایجاد مشکلات مالی و ناتوانی در مدیریت جریان نقدینگی شد. این امر، کسب‌وکار را در برابر ریسک‌های مالی آسیب‌پذیر کرد.

- عدم مدیریت ریسک: پذیرش سفارش‌های عمده بدون بررسی اعتبار مشتری و بدون در نظر گرفتن احتمالات، منجر به ضررهای مالی سنگین شد. عدم مدیریت ریسک، یکی از عوامل اصلی شکست کسب‌وکار بود.

• عدم ارتباط مؤثر و شفاف بین شرکا: عدم گفتگوی صریح و شفاف در مورد مسائل مهم و اختلاف نظرها، باعث ایجاد فاصله‌ی عمیق بین شرکا و در نهایت، فروپاشی کسب‌وکار شد. سکوت و اجتناب از حل مسائل، به جای جلوگیری از تنش، آن را تشدید کرد.

• عدم توجه به اصول بازاریابی: اگرچه آقای راد در جذب مشتری موفق بود، اما بازاریابی صرفاً جذب مشتری نیست. مدیریت ارتباط با مشتری، پیگیری مطالبات و رعایت اصول حقوقی نیز از اجزای مهم بازاریابی هستند که در این کسب‌وکار نادیده گرفته شدند.

در نهایت، تعطیلی کارگاه و از دست دادن سرمایه، نتیجه‌ی مستقیم این نقاط ضعف بود. خانم تدین پس از این تجربه، درس‌های ارزشمندی آموخت و با دانش و تجربه‌ی جدید، کسب‌وکار جدیدی را آغاز کرد. رویکرد جدید او، مبتنی بر رعایت اصول مدیریت، بازاریابی و حقوقی بود و به همین دلیل، با موفقیت همراه بود. اما چالش جدیدی که با آن روبرو شد، نشان می‌دهد که مسیر کارآفرینی همواره با موانع و چالش‌های جدید همراه است و آمادگی و انعطاف‌پذیری، از عوامل کلیدی موفقیت در این مسیر هستند. پیشنهاد همکاری سودآور از سوی مشتری عمده، می‌تواند فرصتی عالی برای رشد کسب‌وکار باشد، اما در عین حال، ریسک‌ها و چالش‌های خاص خود را نیز به همراه دارد که نیازمند بررسی دقیق و برنامه‌ریزی مناسب است.

مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -





## عشق در روزهای سخت

لیلا و همسرش در سال ۱۳۹۶ با ایده‌ای نو در عرصه‌ی تولید غذا، شرکتی را با دو شریک دیگر تأسیس می‌کنند. شور و اشتیاق اولیه با چالش‌های فنی در تولید انبوه و اصرار شرکا بر ادامه‌ی پرهزینه، رنگ می‌بازد. خیانت شرکا و بدهی‌های سنگین، لیلا و همسرش را در گردابی از مشکلات فرو می‌برد. اما عشق همسر لیلا به او، انگیزه‌ای می‌شود برای رهایی از این بحران. این داستان، روایتی از سقوط یک رویا، خیانت، عشق و تلاش برای شروع دوباره است.

صدای خنده‌های لیلا در فضای کوچک سوله می‌پیچید. بوی ادویه‌های تازه و سبزی‌های معطر، فضا را پر کرده بود. نور آفتاب از پنجره‌های بزرگ سوله به داخل می‌تابید و روی میزهای استیل و دستگاه‌های جدید برق می‌زد. سال ۱۳۹۶ بود و لیلا و همسرش، آرش، با قلبی پر از امید و رویا، کسب‌وکار جدیدشان را آغاز کرده بودند. ایده‌ی آنها، پخت نوعی غذای آماده‌ی جدید بود که طعمی متفاوت و کیفیتی بالا داشت. دو نفر دیگر نیز به عنوان شریک در این راه با آنها همراه شده بودند؛ آقایان حسینی و کریمی، که هر کدام سرمایه‌ای را وارد کار کرده بودند.

لیلا، با دقت و وسواس خاصی، مراحل آماده‌سازی مواد اولیه را زیر نظر داشت. او به تک‌تک جزئیات اهمیت می‌داد، از کیفیت مواد اولیه گرفته تا نحوه‌ی بسته‌بندی محصول نهایی. او که دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی صنایع غذایی بود، تمام تلاشش را می‌کرد تا محصولی بی‌نقص و باکیفیت ارائه دهد. آرش، همسرش، که روحیه‌ای آرام و صبور داشت، در کنار او بود و به او اطمینان می‌داد که همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت. نگاه‌های پر از مهر و لبخندهایشان، گواه عشقی عمیق و پایدار بود. هشت کارگری که استخدام کرده بودند، با شور و شوق مشغول به کار بودند. لیلا هر روز برای آنها صبحانه، ناهار و میان‌وعده تهیه می‌کرد و سعی می‌کرد فضایی دوستانه و صمیمی در محیط کار ایجاد کند. همه چیز در ظاهر عالی به نظر می‌رسید، اما سایه‌ای شوم در کمین بود.

مشکل از جایی شروع شد که تولید آزمایشی به تولید انبوه تبدیل شد. غذایی که در حجم کم طعمی بی‌نظیر داشت و به خوبی حفظ می‌شد، در حجم زیاد به سرعت فاسد می‌شد. هر بار که لیلا و کارگران در انتظار نتیجه‌ی پخت بودند، با صحنه‌ی ناخوشایندی روبرو می‌شدند. بوی ترشیدگی و تغییر رنگ و بافت غذا، نشان از شکست دوباره بود. آزمایش‌های مختلفی انجام دادند، دماهای پخت و نگهداری را تغییر دادند، حتی با چند متخصص صنایع غذایی نیز مشورت کردند، اما هیچ‌کدام نتوانستند مشکل را به طور کامل حل کنند.

کارگران با چشمانی اشک‌آلود نزد لیلا می‌آمدند و از او می‌پرسیدند که چرا این اتفاق می‌افتد. لیلا نیز با دلی شکسته، سعی می‌کرد آنها را دل‌داری دهد و به آنها امیدواری بدهد. اما حقیقت این بود که او نیز نمی‌دانست مشکل از کجاست. آنها بارها فرمولاسیون غذا را تغییر دادند، مواد نگهدارنده‌ی مختلفی را امتحان کردند، حتی نوع بسته‌بندی را نیز تغییر دادند، اما هیچ کدام نتیجه‌ی مطلوبی نداشت.

از ساعت ۱۲ ظهر به بعد، کارگران عملاً بیکار بودند. لیلا پیشنهاد داد که برای کاهش هزینه‌ها، آنها را از این ساعت به بعد تعطیل کنند، اما شرکا با این پیشنهاد مخالفت کردند. آنها با لحنی دلسوزانه می‌گفتند که کارگران گناه دارند و نباید آنها را در این شرایط سخت رها کرد. این دلسوزی ناپجا، هزینه‌های شرکت را به شدت افزایش می‌داد و لیلا را نگران‌تر می‌کرد. او بارها با آرش در این مورد صحبت می‌کرد و از او راهنمایی می‌خواست. آرش با آرامش به او می‌گفت:

- «لیلا جان، من به تو ایمان دارم. هر مشکلی راه حلی دارد. ما با هم این مشکل رو حل می‌کنیم.»

اما این بار، آرامش آرش نیز نمی‌توانست نگرانی لیلا را کم کند. او حس می‌کرد که چیزی فراتر از مشکلات فنی در کار است.

محصولات فاسد شده، هر روز به حجم زیادی می‌رسید و مجبور به دور ریختن آنها می‌شدند. هزینه‌ی مواد اولیه، اجاره‌ی سوله، حقوق کارگران و هزینه‌های جانبی، به سرعت در حال افزایش بود و درآمدی در کار نبود. لیلا و آرش، هر روز بیشتر در باتلاق بدهی فرو می‌رفتند. حتی مجبور شدند بخشی از پس‌انداز خود را نیز برای پرداخت هزینه‌ها خرج کنند.

\*\*\*

پس از شش ماه تلاش بی‌وقفه و بی‌نتیجه، یکی از دوستان لیلا که صاحب خط تولید مواد غذایی بود، به آنها توصیه کرد که کار را متوقف کنند. او با بررسی وضعیت آنها، به این نتیجه رسیده بود که بدون تجهیزات پیشرفته و دانش تخصصی در زمینه‌ی نگهداری مواد غذایی در حجم



بالا، ادامه‌ی این راه ممکن نیست. او به آنها گفت که مشکل احتمالاً مربوط به فرآیندهای میکروبی و رشد باکتری‌ها در حجم زیاد است که نیاز به تجهیزات استریلیزاسیون و پاستوریزاسیون پیشرفته دارد. شرکا که متوجه وخامت اوضاع شده بودند، به خوبی می‌دانستند که ادامه‌ی این روند، نه تنها سودی برای آنها نخواهد داشت، بلکه ضررهای بیشتری را نیز به همراه خواهد داشت. آنها که ابتدا با وعده‌های شیرین و رویاهای بزرگ وارد این شراکت شده بودند، حالا به دنبال راهی برای خروج از این باتلاق بودند.

پس از چند جلسه‌ی بحث و گفتگو، آنها پیشنهادی را به لایلا و آرش ارائه دادند: واگذاری کارخانه به طور کامل به آنها در ازای چکی به مبلغی که بخشی از بدهی‌ها را پوشش می‌داد.

لایلا و آرش که از این وضعیت خسته و ناامید شده بودند، با اکراه این پیشنهاد را پذیرفتند. آنها می‌دانستند که این مبلغ، تمام ضررهایشان را جبران نمی‌کند، اما حداقل می‌توانست بخشی از بدهی‌ها را تسویه کند و از فشار طلبکاران بکاهد. چکی به مبلغ مشخص بین آنها رد و بدل شد و به ظاهر، توافقی صورت گرفت. لایلا و آرش با امیدی اندک، منتظر زمان وصول چک بودند تا بتوانند نفسی تازه کنند و شاید، راهی برای جبران خسارت‌هایشان پیدا کنند.

اما این پایان ماجرا نبود، بلکه آغاز فصل جدیدی از مشکلات بود. پس از گذشت یک ماه، درست در روز موعود، لایلا برای وصول چک به بانک مراجعه کرد، اما با صحنه‌ای ناخوشایند روبرو شد. کارمند بانک با لحنی متأسفانه به او گفت که حساب صادرکننده‌ی چک مسدود است و چک قابل وصول نیست. لایلا که شوکه شده بود، با شرکا تماس گرفت، اما آنها پاسخگو نبودند. تماس‌های مکرر او بی‌نتیجه ماند و او کم‌کم متوجه شد که با یک کلاهبرداری بزرگ روبرو شده است.

و بدتر از آن، لایلا بعدها از طریق یکی از کارگران سابق کارخانه، متوجه موضوعی بسیار ناگوارتر شد. او فهمید که شرکا بدون اطلاع او و آرش، و

حتی قبل از ارائه‌ی پیشنهاد واگذاری کارخانه، به دو نفر دیگر نمایندگی فروش محصولات را داده‌اند و از هر کدام مبلغ قابل توجهی پول به عنوان پیش‌پرداخت دریافت کرده‌اند. این موضوع، ضربه‌ی سنگینی به لیلا وارد کرد. او احساس می‌کرد که نه تنها سرمایه‌اش را از دست داده، بلکه به او خیانت نیز شده است. او احساس می‌کرد که شرکایش، نه تنها در ضرر و زیان او سهیم نبوده‌اند، بلکه از وضعیت نابسامان او سوءاستفاده کرده و سود بیشتری به جیب زده‌اند.

این خیانت، روحیه‌ی لیلا را به شدت تضعیف کرد و با کوهی از بدهی‌های ناخواسته و ضرری میلیاردی روبرو شد. دنیایی که با امید و آرزو ساخته بود، در مقابل چشمانش فرو ریخت. او احساس می‌کرد که تمام تلاش‌ها و رویاهایش بر باد رفته است. شب‌ها تا دیروقت بیدار می‌ماند و به راه‌های خروج از این بحران فکر می‌کرد. چشمانش گود افتاده و خستگی در چهره‌اش نمایان بود. آرش، با دیدن این وضعیت، قلبش به درد می‌آمد. او می‌دانست که لیلا چقدر برای این کسب‌وکار زحمت کشیده و چقدر به آن علاقه داشته است. او به لیلا نزدیک شد، دستش را گرفت و با صدایی پر از عشق و اطمینان گفت:

- «لیلا جان، من کنارتم. نگران هیچی نباش. من تمام تلاشم رو می‌کنم تا این مشکل رو حل کنیم. مهم نیست چقدر طول بکشد و چقدر هزینه داشته باشه. من به خاطر تو، به خاطر عشقی که بهت دارم، هر کاری می‌کنم.»

این حرف‌های آرش، بار سنگینی را از روی لیلا برداشت. او می‌دانست که تنها نیست و کسی را دارد که در این شرایط سخت، پشتیبان اوست. آرش با تمام توان خود، شروع به مذاکره با طلبکاران و بررسی راه‌های پرداخت بدهی‌ها کرد. او با تلاش بی‌وقفه و با استفاده از تمام منابع خود، توانست بخش زیادی از بدهی‌ها را پرداخت کند. پس از مدتی کشمکش و تلاش برای سر و سامان دادن به اوضاع، لیلا تصمیم گرفت که دوباره شروع کند. او با تجربه‌ی تلخ گذشته و درسی

گرانبها، این بار با احتیاط بیشتری قدم برمی داشت. او تصمیم گرفت که در زمینه‌ی مشاوره‌ی صنایع غذایی، با تمرکز بر بهینه‌سازی فرآیندهای تولید و کنترل کیفیت، فعالیت کند. او می‌دانست که دانش و تجربه‌ای که در این مدت کسب کرده، می‌تواند برای دیگران بسیار ارزشمند باشد. او شروع به نوشتن یک طرح کسب‌وکار جدید کرد و با چند نفر از متخصصین این حوزه نیز مشورت کرد. همه چیز برای شروعی دوباره آماده بود، اما... درست در لحظه‌ای که لیلا قصد داشت کار خود را آغاز کند، متوجه شد که یکی از رقبای قدرتمندش، که شرکتی بزرگ و با سابقه بود، دقیقاً همان خدماتی را ارائه می‌دهد که او قصد داشت ارائه دهد. این موضوع، چالش جدیدی را پیش روی لیلا قرار داد و او را در دوراهی سختی قرار داد.

\*\*\*

**دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:**  
- عدم آگاهی

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

شکست در کسب و کار لیلا نشان دهنده‌ی چند نکته‌ی کلیدی و آموزنده دارد که در سه بخش قابل بررسی است:

۱. ضعف در برنامه‌ریزی و مدیریت تولید: اولین و بزرگترین اشتباه لیلا و تیمش، عدم توجه کافی به مقیاس‌پذیری تولید بود. آن‌ها با تمرکز بر طعم و کیفیت محصول در مقیاس آزمایشی، از چالش‌های تولید انبوه غافل شدند. تبدیل یک فرمول موفق در حجم کم به تولید صنعتی، نیازمند دانش تخصصی در زمینه‌هایی مانند نگهداری مواد غذایی، فرآیندهای میکروبی، استریلیزاسیون، پاستوریزاسیون و بسته‌بندی مناسب است. عدم توجه به این موارد باعث فساد سریع محصولات در حجم زیاد شد و خسارات مالی سنگینی را به بار آورد. همچنین، عدم مدیریت صحیح هزینه‌ها، به خصوص اصرار شرکا بر ادامه‌ی پرداخت حقوق کارگران در زمان توقف تولید، وضعیت مالی شرکت را وخیم‌تر کرد. این نشان می‌دهد که لیلا و شرکایش فاقد یک طرح تجاری جامع و دقیق، شامل پیش‌بینی هزینه‌ها، مدیریت ریسک و استراتژی‌های مقابله با مشکلات احتمالی بوده‌اند. مشاوره با متخصصین صنایع غذایی قبل از شروع تولید انبوه و انجام آزمایش‌های دقیق در مقیاس بزرگتر، می‌توانست از این فاجعه جلوگیری کند.

۲. مشکلات مربوط به شراکت و مسائل حقوقی: شراکت با آقایان حسینی و کریمی، علی‌رغم ظاهر اولیه، به یک فاجعه‌ی تمام عیار تبدیل شد. عدم وجود قراردادهای محکم و شفاف، باعث سوءاستفاده‌ی شرکا از وضعیت بحرانی شرکت شد. واگذاری شرکت در ازای چک بی‌محل و سپس مشخص شدن کلاهبرداری و فروش نمایندگی‌ها بدون اطلاع لیلا، نشان می‌دهد که او در انتخاب شرکا و مدیریت روابط حقوقی دقت کافی نداشته است. اعتماد بیش از حد به شرکا و عدم بررسی دقیق سوابق و رفتارهای آنها، لیلا را در معرض ریسک بزرگی قرار داد. در هر شراکت

تجاری، تنظیم قراردادهای جامع که حقوق و وظایف هر یک از طرفین را به طور دقیق مشخص کند، ضروری است. همچنین، مشورت با یک وکیل متخصص در امور تجاری قبل از هرگونه توافق، می‌تواند از بروز مشکلات حقوقی در آینده جلوگیری کند.

۳. درس‌های آموخته شده و شروع دوباره: تجربه‌ی تلخ شکست، درس‌های گرانبهایی برای لیلا به همراه داشت. او متوجه شد که صرف داشتن یک ایده‌ی خوب و تلاش زیاد کافی نیست و برای موفقیت در کسب‌وکار، نیاز به دانش تخصصی، برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت صحیح و بررسی جوانب مختلف کار است. تصمیم او برای شروع فعالیت در زمینه‌ی مشاوره‌ی صنایع غذایی، نشان از بلوغ و درک او از نقاط ضعف و قوت خود دارد. او قصد دارد از تجربه‌ی تلخ گذشته و دانش خود در این زمینه، برای کمک به دیگران استفاده کند و از تکرار اشتباهات مشابه جلوگیری کند. با این حال، مواجهه با رقیب قدرتمند در ابتدای راه، چالش جدیدی را برای او ایجاد می‌کند. این چالش نشان می‌دهد که در دنیای کسب‌وکار، رقابت همواره وجود دارد و برای موفقیت، نیاز به نوآوری، تمایز و استراتژی‌های بازاریابی مناسب است. لیلا باید با بررسی دقیق بازار، تحلیل رقبا و تعیین نقاط قوت و ضعف خود، استراتژی مناسبی را برای ورود به بازار مشاوره انتخاب کند.

\*\*\*

**مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:**

..... -

..... -

..... -



## میوه‌های نارس

لیلا با تجهیزات باقی‌مانده از کسب‌وکار قبلی و با ایده‌ای جدید در تولید آبمیوه‌ی صددرصد طبیعی، با شریکی همراه می‌شود. اما موانع اداری و طولانی شدن روند اخذ مجوز، مشکلات مالی و اختلاف با شریک، رویاهای آنها را نقش بر آب می‌کند. این داستان، روایتی از صبر و استقامت در برابر مشکلات، چالش‌های کسب‌وکارهای نوپا و اهمیت هماهنگی بین شرکا است.

گرد و غبار روی دستگاه‌های استیل و براق نشسته بود. لیلا با دستمالی نمناک، گرد و خاک را از روی دستگاه آبمیوه‌گیری پاک می‌کرد. این دستگاه‌ها، یادگاری از کسب‌وکار قبلی‌اش بودند که با طعمی تلخ به پایان رسیده بود. آن کسب‌وکار، تولید نوعی غذای آماده بود که به دلیل مشکلات فنی در تولید انبوه و خیانت شرکا، با شکست مواجه شده بود. لیلا اما زنی نبود که به راحتی تسلیم شود. او خاکستر شکست را کنار زد و جرقه‌ای از امید در دلش روشن شد. ایده‌ای نو در سر داشت: تولید آبمیوه‌ی صددرصد طبیعی، بدون هیچ‌گونه افزودنی و مواد نگهدارنده. او معتقد بود که مردم به دنبال محصولات سالم‌تر و طبیعی‌تر هستند و این فرصتی برای اوست تا دوباره شانس خود را امتحان کند.

این بار، تنها نبود. مردی به نام سعید، با ایده‌ای بکر و شور و اشتیاقی وصف‌ناپذیر، به او پیوسته بود. سعید، صاحب اصلی ایده بود و لیلا با سرمایه‌گذاری و تجهیزاتی که از کسب‌وکار قبلی‌اش باقی مانده بود، به او کمک می‌کرد تا این رویا را به واقعیت تبدیل کنند. سعید، جوانی پرنرژی و خلاق بود که رویای تولید آبمیوه‌ای سالم و خوشمزه را در سر داشت. او تحقیقات زیادی در مورد خواص میوه‌ها و روش‌های حفظ طعم و ارزش غذایی آنها انجام داده بود. لیلا نیز با تجربه‌ای که از کسب‌وکار قبلی‌اش داشت، می‌توانست در زمینه‌های مدیریتی و اجرایی به او کمک کند. آنها با هم، تیمی دونفره اما مصمم تشکیل داده بودند.

لیلا که تجربه‌ی تلخ شکست قبلی را فراموش نکرده بود، این بار با احتیاط و وسواس بیشتری قدم برمی‌داشت. او می‌دانست که کیفیت تجهیزات، نه تنها بر کیفیت محصول نهایی، بلکه بر راندمان تولید و هزینه‌های جاری نیز تأثیر مستقیم دارد. به همین دلیل، تصمیم گرفت که بهترین دستگاه‌های موجود در بازار را تهیه کند، حتی اگر کمی گران‌تر باشند. علاوه بر دستگاه‌های آبمیوه‌گیری که از کسب‌وکار قبلی باقی مانده بود، او دستگاه‌های جدیدی مانند دستگاه پاستوریزاتور، دستگاه پرکن و بسته‌بندی اتوماتیک، و همچنین دستگاه‌های مربوط

به شستشو و ضدعفونی میوه‌ها را نیز خریداری کرد. او ساعت‌ها وقت صرف تحقیق و بررسی مشخصات فنی دستگاه‌ها، مقایسه‌ی برندهای مختلف و خواندن نظرات کاربران می‌کرد. او به دنبال دستگاه‌هایی بود که علاوه بر کیفیت بالا، مصرف انرژی پایینی داشته باشند و کار با آنها نیز آسان باشد. او حتی از چند تکنسین متخصص نیز مشاوره گرفت تا مطمئن شود که انتخاب‌هایش درست هستند.

پس از تجهیز کارگاه، نوبت به اخذ مجوزهای لازم رسید. این مرحله، به کابوسی طولانی و خسته‌کننده برای لیلیا و سعید تبدیل شد. آنها با امید فراوان، راهی ادارات و سازمان‌های مختلف شدند. اولین مقصد آنها، سازمان غذا و دارو بود. آنها باید مجوز تولید مواد غذایی را از این سازمان دریافت می‌کردند. اما به محض ورود به ساختمان بزرگ و پرهیاهوی سازمان، با دیوارهای بلند بروکراسی روبرو شدند. صف‌های طولانی، فرم‌های پیچیده، و کارمندانی که به نظر می‌رسید هیچ علاقه‌ای به کمک به آنها ندارند، آنها را ناامید کرد.

سه سال تمام، آنها در راهروهای سازمان غذا و دارو، وزارت بهداشت، سازمان استاندارد و سایر نهادهای مربوطه، رفت و آمد کردند. هر بار با وعده‌ای جدید و امیدواری موقت، به کارگاه کوچکشان برمی‌گشتند. هر بار یک نقص جدید، یک مدرک جدید و یک پروسه‌ی اداری جدید. از آنها درخواست می‌شد که آزمایش‌های مختلفی روی محصول انجام دهند، از جمله آزمایش‌های میکروبی برای بررسی وجود باکتری‌ها و میکروب‌های مضر، آزمایش‌های شیمیایی برای تعیین ترکیبات شیمیایی آرمیوه و اطمینان از عدم وجود مواد شیمیایی خطرناک، و همچنین آزمایش‌های سنجش میزان ویتامین‌ها و مواد مغذی برای اثبات ارزش غذایی محصول. هر کدام از این آزمایش‌ها، علاوه بر اینکه هزینه‌ی زیادی داشت، زمان زیادی نیز می‌برد. گاهی اوقات، نتایج آزمایش‌ها هفته‌ها و حتی ماه‌ها طول می‌کشید تا آماده شود. مشکل اصلی، جدید بودن محصولشان بود. آرمیوه‌ی صددرصد طبیعی،



بدون هیچ‌گونه افزودنی، در آن زمان محصولی ناشناخته بود و همین موضوع، روند بررسی و تأیید آن را بسیار طولانی می‌کرد. کارشناسان سازمان غذا و دارو، بارها نمونه‌های محصول را برای آزمایش و بررسی بیشتر می‌بردند و هر بار، نتیجه‌ای مبهم و طولانی در انتظارشان بود. آنها باید ثابت می‌کردند که محصولشان کاملاً طبیعی است و هیچ‌گونه خطری برای سلامتی مصرف‌کنندگان ندارد. این پروسه، بسیار زمان‌بر و خسته‌کننده بود. حتی یک بار، یکی از کارشناسان به آنها گفته بود که بهتر است از مواد نگهدارنده استفاده کنند تا روند اخذ مجوز سریع‌تر شود، اما لایلا و سعید بر سر اصول خود پافشاری می‌کردند و حاضر به استفاده از هیچ‌گونه ماده‌ی افزودنی نبودند.

در همین زمان، مشکل دیگری نیز سر برآورد. مدت اجاره‌ی سوله‌ای که در آن مستقر بودند، به پایان رسید. صاحب ملک، قصد داشت ملک خود را به شخص دیگری اجاره دهد و آنها مجبور شدند به دنبال مکان جدیدی باشند. پیدا کردن مکان مناسب و انتقال کارگاه، کاری زمان‌بر و پرهزینه بود. دستگاه‌ها باید باز می‌شدند، به مکان جدید منتقل می‌شدند و دوباره نصب و راه‌اندازی می‌شدند. این فرایند، ماه‌ها طول کشید و باعث شد مجوزی که به سختی به دست آورده بودند، به دلیل تغییر مکان، باطل شود. آنها دوباره باید از صفر شروع می‌کردند.

این اتفاق، ضربه‌ی سنگینی به آنها وارد کرد. لایلا با ناامیدی به دستگاه‌هایی که دوباره خاموش و بی‌کار افتاده بودند، نگاه می‌کرد. تمام سرمایه‌اش، وقتش و انرژی‌اش صرف این کار شده بود و حالا دوباره با بن‌بست مواجه شده بود. سعید، که صاحب اصلی ایده بود، روز به روز عصبی‌تر و پرخاشگرتر می‌شد. فشار مالی و روانی ناشی از این تأخیر طولانی، رابطه‌ی آنها را نیز تحت تأثیر قرار داده بود. سعید که قبلاً فردی پرا انرژی و خوش برخورد بود، حالا به فردی بدبین و ناامید تبدیل شده بود. او مدام از لایلا می‌خواست که سرمایه‌ی بیشتری وارد کار کند و معتقد بود که اگر پول بیشتری خرج کنند، می‌توانند مشکلات را سریع‌تر

حل کنند. او حتی به لیلیا پیشنهاد داده بود که از بانک وام بگیرند، اما لیلیا که تجربه‌ی تلخی از بدهی‌های کسب‌وکار قبلی‌اش داشت، به شدت با این ایده مخالف بود.

اختلافات بین لیلیا و سعید، کم‌کم بالا گرفت. سعید، لیلیا را متهم به کم‌کاری و بی‌توجهی می‌کرد و می‌گفت که اگر او سرمایه‌ی بیشتری تزریق می‌کرد، مشکلات زودتر حل می‌شد. لیلیا نیز از رفتارهای تند و بی‌منطق سعید خسته شده بود و احساس می‌کرد که تلاش‌هایش نادیده گرفته می‌شود. بحث‌ها و جدل‌ها، فضای کارگاه را پر کرده بود و دیگر خبری از آن شور و اشتیاق اولیه نبود. دیگر خبری از آن خنده‌ها و صحبت‌های دوستانه نبود. سکوت سنگینی بین آنها حاکم بود. حتی یک بار، در اوج عصبانیت، سعید به لیلیا گفته بود که او هیچ‌وقت نمی‌تواند یک کسب‌وکار موفق را اداره کند و بهتر است که به همان کار قبلی‌اش برگردد. این حرف، دل لیلیا را شکست و او را به یاد شکست قبلی‌اش انداخت.

کار، عملاً روی هوا رفته بود. نه مجوزی در دست داشتند، نه تولیدی انجام می‌شد و نه رابطه‌ی دوستانه‌ای بین شرکا باقی مانده بود. لیلیا، با کوله‌باری از تجربه تلخ دیگر، به این فکر می‌کرد که آیا دوباره باید خاکستر شکست را کنار بزند و از نو شروع کند؟ آیا این بار هم باید با دستگاه‌های خاموش و رویاهای بر باد رفته، تنها بماند؟ او لحظاتی به این فکر فرو رفت که شاید این مسیر برای او ساخته نشده. شاید باید به دنبال کار دیگری باشد. اما ناگهان، جرقه‌ای در ذهنش زده شد. او به تمام تلاش‌هایی که کرده بود، به تمام موانعی که پشت سر گذاشته بود، فکر کرد. او به این نتیجه رسید که نباید تسلیم شود. او این بار، با تجربه‌ای بیشتر و دیدگاهی متفاوت، تصمیم گرفت که دوباره شروع کند. شاید نه با سعید، شاید با ایده‌ای کمی متفاوت، اما قطعاً با همان اشتیاق و انگیزه. او تصمیم گرفت که از اشتباهات گذشته درس بگیرد و مسیری جدید را برای رسیدن به هدفش پیدا کند. او می‌دانست که راه سختی در پیش دارد، اما مصمم بود که این بار، میوه‌های تلاشش را بچیند.

## دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار: - نداشتن آگاهی نسبت به کار

\*\*\*

### تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

داستان لیلا و سعید حاوی نکات و درس‌های مهمی در زمینه راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار، به ویژه در صنایع غذایی است. در ابتدا، ایده تولید آبمیوه صددرصد طبیعی و بدون افزودنی، ایده‌ای جذاب و مطابق با ترندهای بازار است. تقاضا برای محصولات سالم و طبیعی رو به افزایش است و این پتانسیل خوبی برای موفقیت کسب و کار فراهم می‌کند. همچنین، ترکیب تیمی لیلا و سعید، در ظاهر، ترکیبی مکمل به نظر می‌رسید. سعید با داشتن ایده و دانش فنی در مورد خواص میوه‌ها و لیلا با تجربه مدیریتی از کسب و کار قبلی، می‌توانستند یک تیم قوی تشکیل دهند. اما در ادامه، شاهد بروز مشکلاتی هستیم که منجر به شکست این کسب و کار می‌شود.

اولین و مهمترین مشکل، عدم شناخت کافی از محیط کسب و کار و موانع پیش رو بود. لیلا و سعید با خوش‌بینی زیاد وارد پروسه اخذ مجوزها شدند، اما با دیوارهای بلند بروکراسی و پروسه‌های زمان‌بر و پیچیده اداری مواجه شدند. سه سال زمان و صرف هزینه‌های زیاد برای اخذ مجوز، نشان از عدم برنامه‌ریزی دقیق و عدم پیش‌بینی این چالش بزرگ داشت. در واقع، آنها باید قبل از هر اقدامی، تحقیقات کاملی در مورد پروسه‌های قانونی و اداری انجام می‌دادند و زمان و هزینه لازم برای این مرحله را به درستی تخمین می‌زدند. همچنین، تمرکز بیش از حد

بر روی کیفیت تجهیزات و نادیده گرفتن سایر جنبه‌های کسب و کار، از دیگر اشتباهات آنها بود. در حالی که کیفیت تجهیزات مهم است، اما عوامل دیگری مانند بازاریابی، فروش، مدیریت مالی و مدیریت ریسک نیز در موفقیت کسب و کار نقش حیاتی دارند.

مشکل بعدی، عدم مدیریت صحیح ریسک‌ها و بحران‌ها بود. اتمام قرارداد اجاره سوله و باطل شدن مجوز به دلیل تغییر مکان، ضربه سنگینی به کسب و کار آنها وارد کرد. آنها باید قبل از شروع فعالیت، یک برنامه مدون برای مدیریت ریسک‌های احتمالی، از جمله تغییر مکان و مشکلات مربوط به مجوزها، تدوین می‌کردند. همچنین، عدم توافق بر سر مسائل مالی و اختلاف نظر بین شرکا، به تدریج منجر به از بین رفتن رابطه کاری آنها شد. این نشان از عدم وجود یک قرارداد شراکت شفاف و جامع از ابتدا داشت. در یک قرارداد شراکت حرفه‌ای، باید تمامی جوانب همکاری، از جمله میزان سرمایه‌گذاری هر یک از شرکا، نحوه تقسیم سود و زیان، وظایف و مسئولیت‌ها، و نحوه حل اختلافات به طور دقیق مشخص شود. در نهایت، عدم انعطاف‌پذیری در برابر شرایط و اصرار بر تولید صد درصد طبیعی بدون هیچ‌گونه افزودنی، در حالی که این موضوع روند اخذ مجوز را بسیار طولانی می‌کرد، از دیگر عواملی بود که به شکست این کسب و کار کمک کرد. در برخی موارد، لازم است کسب و کارها با توجه به شرایط محیطی و قانونی، تغییراتی در استراتژی خود ایجاد کنند تا بتوانند به موفقیت دست یابند.

مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -





## بازی با آتش

روایتی از تجربه‌ی تلخ یک کارمند در دنیای تجارت بین‌الملل. او که با وسوسه‌ی سودهای کلان، قدم در راهی ناآشنا گذاشته بود، تا آستانه‌ی یک فاجعه‌ی مالی پیش رفت. اما درایت یک دوست و مشاور، او را از پرتگاه سقوط نجات داد. این داستان، هشدار است برای کسانی که بدون دانش و احتیاط، وارد عرصه‌ی تجارت می‌شوند و درسی است از اهمیت مشورت و پایبندی به اصول قانونی در معاملات.

نفس های حسین به شماره افتاده بود. گوشی تلفن را محکم تر در دست فشرد. عرق سردی روی پیشانی اش نشست و دانه های ریز آن زیر نور مهتابی کم جان اتاق، برق می زد. صدای بوق ممتد تلفن مثل پتکی بر سرش می کوبید. درست سی روز از آن روز موعود می گذشت. روزی که قرار بود پیش پرداخت سنگین قرارداد، حسابش را پر کند و او را یک شبه از کارمند ساده ی اداره به یک تاجر بین المللی تبدیل کند. حالا اما، سکوت محض، جایگزین آن وعده های شیرین شده بود.

\*\*\*

چند ماه قبل، همه چیز مثل یک رؤیای شیرین آغاز شده بود. رفیقش، بهروز، که در اداره ی دیگری کار می کرد، او را به یک فرصت طلایی وصل کرد؛ فروش محصول پتروشیمی به یک شرکت خارجی. حسین که همیشه آرزوی رهایی از روزمرگی کارمندی را در سر داشت، با تمام وجود به این فرصت چنگ زده بود. گویی دستی از غیب آمده و او را به سوی ثروت و شهرت فراخوانده بود. مشتری پیدا شد و نمونه ها ارسال شده بود و تأییدیه ها پشت سر هم می رسیدند. سفارش در حجم بالا، مثل یک جام زرین در دستانش می درخشید. حسین، عرق در شادی و غرور، خود را در اوج موفقیت می دید.

در این میان، حسین با دوست قدیمی اش، فرهاد، که مشاور کسب و کار بود، مشورت کرد. فرهاد با رویی گشاده پذیرفت که در این سفر تجاری همراهش باشد. او تأکید داشت که قبل از هرگونه اقدامی، باید قرارداد محکم و قانونی بسته شود و پیش پرداخت دریافت گردد. فرهاد بارها و بارها این نکته را گوشزد کرده بود که در معاملات بین المللی، هیچ چیز قابل اعتماد نیست، مگر آنکه مکتوب و قانونی باشد. اما حسین، غرق در هیجان و اطمینان کاذب به واسطه اش در آن سوی مرزها، یعنی همان دوستی که بهروز معرفی کرده بود، می خواست هرچه سریع تر معامله را نهایی کند. او به حرف های فرهاد گوش می داد، اما در اعماق قلبش، وسوسه ی ارسال بار و بستن قرارداد همزمان، او را رها نمی کرد. او تصور

می‌کرد که با این کار، سرعت عمل خود را نشان می‌دهد و مشتری را بیشتر جذب می‌کند.

- «اینجا آدم حسابی‌ان، فرهاد. رفیق بهروز هستن. خیالت راحت باشه.»  
این جمله‌ای بود که حسین بارها تکرار کرده بود، گویی می‌خواست خودش را قانع کند. او نمی‌خواست باور کند که ممکن است این معامله‌ی به ظاهر بی‌نقص، نقصی داشته باشد.  
فرهاد اما با جدیت پاسخ داده بود:

- «حسین، تو دنیای تجارت، هیچ چیز قطعی نیست، مگر اینکه روی کاغذ بیاد. تا وقتی قراردادی امضا نشده و پولی رد و بدل نشده، هیچ کاری نکن. این یه اصله. تو داری ریسک بزرگی می‌کنی.»  
خوشبختانه، اصرارهای فرهاد کارساز شد و حسین، با اکراه و با دلی پر از تردید، از ارسال بار خودداری کرد. باری که حالا در انبار گمرک، آماده‌ی ارسال بود، مثل یک علامت سؤال بزرگ، در مقابل چشمان حسین خودنمایی می‌کرد. او هر روز به انبار می‌رفت و به کانتینرهای آماده‌ی ارسال خیره می‌شد. وسوسه‌ی ارسال بار و بستن قرارداد همزمان، لحظه‌ای او را رها نمی‌کرد. حتی یک بار، با راننده‌ی کامیونی که قرار بود بار را حمل کند، تا نزدیکی گمرک هم رفت، اما در لحظه‌ی آخر، با یادآوری هشدارهای فرهاد، از تصمیم خود منصرف شد.

\*\*\*

حالا، بعد از گذشت یک ماه و بهانه‌های پی‌درپی مشتری خارجی، حقیقت تلخ آشکار شده بود. آن شرکت، با تمام مشتریان قبلی‌اش نیز همین رفتار را داشت. یک کلاهبرداری حرفه‌ای و بین‌المللی. شبکه‌ای از دروغ و فریب که حسین به‌طور اتفاقی در دام آن افتاده بود. بهروز، که از این ماجرا بسیار شرم‌منده بود، با پیگیری‌های خود متوجه شد که این شرکت حتی آدرس و مشخصات درستی هم ندارد و کاملاً صوری بوده است. این موضوع، شوک دیگری به حسین وارد کرد. او نه تنها نزدیک بود سرمایه‌اش را از دست بدهد، بلکه متوجه شد که حتی نمی‌تواند به



طور قانونی از آن‌ها شکایت کند.

حسین، با صورتی رنگ‌پریده، به صندلی‌اش تکیه داد. نفس عمیقی کشید. احساس رهایی عجیبی در وجودش پیچید. رهایی از یک فاجعه‌ی بزرگ. اگر به حرف فرهاد گوش نکرده بود، حالا با یک ضرر چند میلیاردی روبرو بود، ضرری که با حقوق کارمندی‌اش، جبران آن سال‌ها طول می‌کشید. او به این فکر کرد که اگر بار را ارسال کرده بود، حالا نه تنها پولی دریافت نکرده بود، بلکه هزینه‌های حمل و نقل و انبارداری را نیز باید از جیب خود می‌پرداخت. علاوه بر این، اعتبارش نیز در بازار خدشه‌دار می‌شد.

حسین تصمیم گرفت که به طور جدی با فرهاد صحبت کند و از او بخواهد که به عنوان مشاور کسب‌وکار، او را در مسیر حرفه‌ای‌اش راهنمایی کند. او با فرهاد تماس گرفت و قرار ملاقاتی ترتیب داد. در آن جلسه، حسین تمام ماجرا را با جزئیات برای فرهاد تعریف کرد و از او خواست که به او کمک کند تا از این تجربه درس بگیرد و مسیر درستی را در پیش بگیرد. فرهاد با دقت به صحبت‌های حسین گوش داد و سپس به او گفت:

- «حسین، این اتفاق تلخ، اما یک تجربه‌ی ارزشمند برای تو بود. تو درس‌های بزرگی گرفتی که به بهای گزافی می‌توانست تمام شود. حالا باید از این تجربه استفاده کنی و مسیرت را با آگاهی بیشتر ادامه بدهی.» فرهاد به حسین توضیح داد که مشکل اصلی او، عدم شناخت اصول تجارت بین‌الملل و اعتماد بی‌جا به افراد ناشناس بوده است. او به حسین یاد داد که چگونه قراردادهای بین‌المللی را بررسی کند، چگونه از صحت اطلاعات شرکت‌های خارجی اطمینان حاصل کند و چگونه ریسک‌های احتمالی را مدیریت کند.

فرهاد همچنین به حسین پیشنهاد داد که در دوره‌های آموزشی مرتبط با تجارت بین‌الملل شرکت کند و دانش خود را در این زمینه افزایش دهد. او به حسین گفت:

- «دانش، بهترین سلاح در دنیای تجارت است. هرچه بیشتر بدانی،

تصمیمات بهتری می‌گیری و کمتر دچار اشتباه می‌شوی.»

\*\*\*

چند هفته بعد، در حالی که حسین مشغول مطالعه‌ی یکی از کتاب‌های تجارت بین‌الملل بود، تلفنش زنگ خورد. شماره‌ای ناآشنا روی صفحه ظاهر شد. با تردید تماس را پاسخ داد. صدایی با لهجه‌ای خارجی از آن سوی خط، خود را نماینده‌ی یک شرکت بزرگ تجاری از شرق آسیا معرفی کرد و ابراز تمایل به همکاری با حسین در زمینه‌ی صادرات محصولات پتروشیمی نمود. لحن صحبت او بسیار جدی و حرفه‌ای بود و به نظر می‌رسید که با یک فرصت واقعی روبرو شده است. اما این بار، حسین دیگر آن حسین ساده‌لوح و بی‌تجربه نبود. او می‌دانست که قبل از هر چیز، باید تمام جوانب را بسنجد و با احتیاط قدم بردارد. او می‌دانست که این بار، باید ...

\*\*\*

**دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:**

- ناآگاهی از تجارت

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

این داستان، نمونه‌ای از ریسک‌های موجود در تجارت، به ویژه تجارت بین‌المللی، و اهمیت مشاوره و پایبندی به اصول حرفه‌ای را به تصویر می‌کشد. حسین، با انگیزه‌ی رهایی از وضعیت کارمندی و ورود به دنیای تجارت، با فرصتی وسوسه‌انگیز مواجه می‌شود. اما فقدان دانش کافی در زمینه تجارت بین‌الملل و اعتماد بی‌جا به واسطه‌ای که از طریق دوستی معرفی شده، او را در معرض یک کلاهبرداری بزرگ قرار می‌دهد. نکته‌ی کلیدی در این بخش، عدم توجه حسین به هشدارهای مشاور کسب و کار خود، فرهاد، است. فرهاد بارها بر اهمیت بستن قرارداد محکم و دریافت پیش‌پرداخت تأکید می‌کند، اما حسین که غرق در هیجان و وسوسه‌ی سود سریع است، این هشدارها را نادیده می‌گیرد. این رفتار، نمونه‌ای از خطای شناختی «خوش‌بینی بیش از حد» است که در میان بسیاری از کارآفرینان و تازه‌واردان به دنیای تجارت دیده می‌شود. آنها معمولاً احتمال وقوع رخدادهای منفی را کمتر از واقعیت ارزیابی می‌کنند و به همین دلیل، ریسک‌های بزرگی را می‌پذیرند.

اصرار فرهاد مبنی بر عدم ارسال بار قبل از دریافت پیش‌پرداخت، نقطه‌ی عطف داستان است. این اقدام، حسین را از یک ضرر مالی هنگفت نجات می‌دهد. در واقع، فرهاد با تکیه بر دانش و تجربه‌ی خود، از وقوع یک فاجعه‌ی مالی جلوگیری می‌کند. این بخش از داستان، اهمیت حیاتی مشاوره با افراد متخصص و پایبندی به اصول حرفه‌ای را به خوبی نشان می‌دهد. در دنیای تجارت، به ویژه در معاملات بین‌المللی، اعتماد به افراد ناشناس و عدم توجه به مسائل حقوقی و مالی، می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری داشته باشد. تأکید فرهاد بر مکتوب بودن قراردادها و رعایت اصول قانونی، از جمله نکات کلیدی است که هر تاجر و بازرگانی باید به آن توجه داشته باشد. در نهایت، مشخص می‌شود که شرکت خارجی اساساً صوری بوده و هدف آن کلاهبرداری بوده است. این

موضوع، اهمیت بررسی دقیق و شناخت طرف مقابل در معاملات تجاری را بیش از پیش آشکار می‌کند.

در پایان داستان، حسین تصمیم می‌گیرد که به طور جدی از فرهاد به عنوان مشاور کسب‌وکار خود کمک بگیرد و در دوره‌های آموزشی مرتبط با تجارت بین‌الملل شرکت کند. این تصمیم، نشان‌دهنده‌ی بلوغ و پختگی حسین در دنیای تجارت است. او از تجربه‌ی تلخ خود درس گرفته و متوجه اهمیت دانش و مشاوره در این عرصه شده است. پیشنهاد فرهاد مبنی بر افزایش دانش و آگاهی حسین در زمینه تجارت بین‌الملل، بسیار حائز اهمیت است. دانش، ابزاری قدرتمند در دنیای تجارت است و به افراد کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرند و از اشتباهات پرهزینه جلوگیری کنند. پایان باز داستان و تماس تلفنی با پیشنهاد همکاری جدید، نشان می‌دهد که حسین همچنان در مسیر تجارت قرار دارد، اما این بار با دیدگاهی متفاوت و تجربه‌ای گرانبها. این پایان، مخاطب را در انتظار تصمیمات و اقدامات بعدی حسین نگه می‌دارد و بر اهمیت یادگیری و رشد مستمر در دنیای کسب‌وکار تأکید می‌کند.

مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -





## سایه‌ی اعتماد

خانم منیری، استاد دانشگاهی که پس از نابینایی ناگهانی، زندگی خود را وقف خدمت به معلولان می‌کند، در دام یک سوءاستفاده‌ی بزرگ گرفتار می‌شود. او با اعتمادی بی‌جا به زوجی که خود را حامی معلولان معرفی می‌کنند، تمام اعتبار و سرمایه‌ی خود را در معرض خطر قرار می‌دهد. این داستان، روایتی از تلاش‌های خالصانه، خیانت‌های پنهان و درسی تلخ از دنیای پرفراز و نشیب فعالیت‌های اجتماعی است.

پنجره‌ی اتاق، رو به آسمان گرفته‌ی زمستان باز بود. سوز سردی صورت مریم را نوازش می‌کرد. اما او حسی نداشت. نه سرمای، نه دردی، نه حتی نوری. تاریکی مطلق، دنیای او را فرا گرفته بود. از آن روز شوم در اواخر سال ۱۳۹۴، وقتی که دردی ناگهانی و انفجاری در صورتش پیچید و بینایی‌اش را ربود، زندگی‌اش مسیری کاملاً متفاوت را در پیش گرفته بود. او که سال‌ها در دانشگاه به تدریس و روشنگری مشغول بود و حلقه‌های علمی و فرهنگی در مساجد و دانشگاه‌ها برگزار می‌کرد، حالا در دنیایی از سکوت و سیاهی غرق شده بود. اما مریم، زنی قوی و مصمم بود. او این تاریکی را نه پایان راه، بلکه آغازی دوباره می‌دانست.

نذر کرد؛ دو واحد آپارتمانش، حاصل یک عمر تلاش و پس‌انداز، وقف امور خیریه و توانمندسازی معلولان شود. این نذر، نه فقط یک ادای دین، بلکه تجلی اراده‌ی او برای ادامه دادن رسالتش در شکلی دیگر بود. او می‌خواست نوری باشد برای کسانی که در تاریکی مشابه او، به دنبال روزنه‌ای از امید می‌گشتند.

در همین رفت‌وآمدهای مرتبط با امور خیریه، مریم با زوج جوانی به نام‌های بهنام و سارا آشنا شد که خود را خبرنگار و فعال در حوزه‌ی حمایت از معلولان و مناطق محروم معرفی می‌کردند. آنها با شور و حرارت از فعالیت‌های خود سخن می‌گفتند و مریم، که قلبی سرشار از انگیزه و عطش خدمت داشت، در آنها شرکایی ایده‌آل برای پیشبرد اهداف خیرخواهانه‌اش می‌دید. بهنام، با زبان چرب و نرم و ظاهری آراسته، به راحتی اعتماد مریم را جلب کرد. سارا نیز با رفتاری دوستانه و همدلانه، خود را دلسوز و همراه نشان می‌داد.

همکاری آغاز شد. مریم از اعتبار و نفوذ خود در میان دانشگاهیان و فعالان اجتماعی استفاده کرد و تیمی ۲۰ نفره را گرد هم آورد. او با انرژی و انگیزه‌ای وصف‌ناپذیر، نقش رهبر و مربی را بر عهده گرفت. تیم‌سازی، سیستم‌سازی، تعیین خط‌مشی‌ها، برگزاری جلسات آموزشی... همه و همه با نظارت و هدایت مستقیم مریم انجام می‌شد. هدف، طراحی

و راه‌اندازی یک سامانه‌ی پاسخگویی آنلاین برای معلولانی بود که با مشکلات حرکتی دست و پنجه نرم می‌کردند. سامانه‌ای که می‌توانست پلی باشد میان آنها و دنیای بیرون، و امکان دسترسی آسان‌تر به خدمات و اطلاعات را برایشان فراهم کند. مریم حتی هزینه‌ی طراحی و توسعه‌ی اپلیکیشن را نیز شخصاً پرداخت کرد، با این امید که هرچه سریع‌تر این خدمت ارزشمند به دست نیازمندان برسد.

بهنام، اما در کنار این فعالیت‌های خیریه، بر جنبه‌ی اقتصادی کار نیز تأکید داشت. او معتقد بود برای پایداری و توسعه‌ی این طرح، باید منابع مالی پایداری ایجاد شود. او ایده‌های مختلفی را مطرح می‌کرد، از برگزاری کارگاه‌های آموزشی پولی گرفته تا جذب اسپانسر و تبلیغات. تا اینکه بحران کرونا از راه رسید و محدودیت‌های رفت‌وآمد، مشکلات جدیدی را برای معلولان ایجاد کرد. در این شرایط، بهنام پیشنهاد داد که فضایی مناسب برای اسکان و انجام فعالیت‌های حضوری برای معلولان فراهم شود. او اینگونه استدلال می‌کرد که با توجه به شرایط خاص معلولان، دسترسی آنها به خدمات و امکانات مختلف محدودتر شده و وجود یک مرکز حمایتی می‌تواند بسیار مفید باشد.

مریم، با وجود اینکه خود در دوران نقاهت بیماری به سر می‌برد و کرونا برای او خطری جدی محسوب می‌شد، با تمام توان تلاش کرد تا این خواسته را نیز برآورده کند. او ساختمانی چند طبقه را برای این منظور تجهیز کرد و در اختیار تیم قرار داد. این ساختمان، خانه‌ای بود که مریم از برادرش اجاره کرده بود. او به برادرش قول داده بود که اجاره‌ی آن را به موقع پرداخت کند، اما با توجه به هزینه‌های سنگین تجهیز ساختمان و توسعه‌ی اپلیکیشن، او مجبور شده بود که از پس‌انداز شخصی‌اش و حتی قرض گرفتن از دوستان و آشنایان استفاده کند. او تمام پولی که تا آن زمان خرج کرده بود، در واقع قرضی بود که از روی احساس مسئولیت و با نیت خیر، به گردن گرفته بود. نگرانی‌های همسر و فرزندانش از وضعیت او و رفت‌وآمدهای مکررش به این مکان، هرگز مانع از عزم راسخ



او نشد. مریم با عشقی مثال‌زدنی، روزانه ساعت‌های طولانی، گاه تا ۱۸ ساعت، را صرف پیگیری امور و رفع مشکلات می‌کرد. او می‌خواست برای معلولان کاری ماندگار انجام دهد، غافل از آنکه در پشت پرده، چه اتفاقات تلخی در حال وقوع است.

در غیاب مریم، سایه‌ی شوم سوءاستفاده بر سر اعضای تیم، سنگینی می‌کرد. بهنام و سارا، که در ظاهر خود را دلسوز و حامی معلولان نشان می‌دادند، در خفا رفتارهای ناشایستی را انجام می‌دادند که نه تنها با اهداف اولیه‌ی طرح در تضاد بود، بلکه ضربه‌ای جبران‌ناپذیر به اعتماد و روحیه‌ی این افراد وارد می‌کرد. آنها از موقعیت خود و اعتماد مریم سوءاستفاده می‌کردند و فضایی از ترس و ارباب در مجموعه ایجاد کرده بودند.

سوءاستفاده‌ها اشکال مختلفی داشت. برخی از اعضای تیم، به ویژه خانم‌ها، مورد آزار و اذیت کلامی و رفتارهای نامناسب از سوی بهنام قرار می‌گرفتند. او با استفاده از الفاظ رکیک و رفتارهای تحقیرآمیز، آنها را آزار می‌داد و فضایی ناامن برایشان ایجاد کرده بود. در مواردی، این آزارها شکل جدی‌تری به خود می‌گرفت و به لمس‌های ناخواسته و رفتارهای تهدیدآمیز منجر می‌شد.

علاوه بر آزار جنسی، سوءاستفاده‌های مالی نیز در جریان بود. بهنام و سارا، از بودجه‌ی اختصاص یافته برای طرح، به نفع شخصی خود برداشت می‌کردند. آنها هزینه‌های غیرضروری را به نام طرح ثبت می‌کردند و مبالغی را به حساب‌های شخصی خود منتقل می‌کردند. آنها حتی از کمک‌های مردمی که برای معلولان جمع‌آوری شده بود نیز سوءاستفاده می‌کردند. این سوءاستفاده‌های مالی، باعث کمبود منابع برای اجرای طرح و ارائه خدمات به معلولان شده بود.

اعضای تیم که شاهد این رفتارها بودند، دچار سردرگمی و ترس شده بودند. آنها نمی‌دانستند به چه کسی اعتماد کنند و چگونه این موضوع را با مریم در میان بگذارند. بهنام و سارا، با تهدید و ارباب، آنها را از

صحبت کردن با مریم منع کرده بودند. آنها به اعضای تیم گفته بودند که اگر در مورد این مسائل با کسی صحبت کنند، عواقب بدی در انتظارشان خواهد بود. این تهدیدها، باعث سکوت و ترس اعضای تیم شده بود و آنها مجبور بودند این شرایط ناگوار را تحمل کنند.

وقتی مریم پس از مدتی بستری شدن در بیمارستان به مجموعه بازگشت، با فضایی سرد و غریب روبرو شد. روحیه‌ی بچه‌ها به شدت افت کرده بود و هر کدام به بهانه‌ای از مجموعه جدا می‌شدند. برخی به بهانه‌ی مشکلات شخصی، برخی به بهانه‌ی پیدا کردن کار جدید، و برخی نیز بدون هیچ توضیحی از مجموعه رفته بودند. مریم ابتدا تصور می‌کرد که این جدایی‌ها به دلیل شرایط سخت کرونا و مشکلات اقتصادی است، اما کم‌کم، با کنار رفتن پرده‌ها، مریم متوجه عمق فاجعه شد. او از طریق صحبت‌های پراکنده با برخی از اعضای باقی‌مانده و همچنین شنیدن شایعات و صحبت‌های درگوشی، به حقیقت ماجرا پی برد. دنیایی که با عشق و امید ساخته بود، بر روی پایه‌هایی سست بنا شده بود. او نه تنها سرمایه‌اش را از دست داده بود، بلکه شاهد آسیب دیدن افرادی بود که قصد کمک به آنها را داشت. این موضوع، ضربه‌ی روحی بسیار سنگینی به مریم وارد کرد. او احساس می‌کرد که نه تنها به او خیانت شده، بلکه به اعتماد و باورهایش نیز تجاوز شده است. او احساس شرم و گناه می‌کرد که نتوانسته بود از این افراد در برابر سوءاستفاده‌ها محافظت کند.

حالا، مریم درگیر پرونده‌های حقوقی و کیفری علیه بهنام و سارا و همدستانش است. او نه تنها با مشکلات حقوقی و قضایی دست و پنجه نرم می‌کند، بلکه با بدهی‌های سنگینی نیز روبرو شده است. او باید پولی که برای تجهیز ساختمان و توسعه‌ی اپلیکیشن قرض گرفته بود را پس بدهد، در حالی که هیچ منبع درآمدی ندارد. اما چیزی که بیش از هر چیز او را آزار می‌دهد، نه فقط خیانت و سوءاستفاده‌ی مالی، بلکه احساس گناه و عذاب وجدان ناشی از اعتمادی است که به ناحق بخشیده بود. او با خود می‌اندیشید که چگونه ممکن است نیتی خیر و

تلاشی خالصانه، به چنین سرانجامی تلخ و دردناک منتهی شود. زخمی که بر قلب مریم نشسته بود، شاید هرگز به طور کامل التیام نیابد، اما درسی بزرگ و فراموش نشدنی برای او و هر کسی بود که با نیت خیر، پا در راه خدمت به دیگران می‌گذارد؛ درسی از لزوم احتیاط، بررسی دقیق، نظارت مستمر و پرهیز از اعتماد بی‌جا. درسی که به بهای سنگینی آموخته شد و تا ابد در ذهن او باقی خواهد ماند. او با خود فکر می‌کرد که آیا دوباره می‌تواند به کسی اعتماد کند؟ آیا دوباره می‌تواند انگیزه‌ای برای شروع کاری جدید پیدا کند؟

\*\*\*

### دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:

- اعتماد بیش از حد به افراد
- چشم پوشی و اغماض چندین باره
- پذیرش مسئولیت بیش از تعهد
- غرور

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

این داستان، نمونه‌ای تلخ از چگونگی به انحراف کشیده شدن یک اقدام نیکوکارانه و تبدیل آن به یک فاجعه است. از منظر کسب و کار، مریم دچار اشتباهات متعددی شد که منجر به این شکست سنگین گردید.

اولین و بزرگترین اشتباه، عدم انجام بررسی‌های لازم و کافی پیش از شروع همکاری با بهنام و سارا بود. مریم با تکیه صرف بر ظاهر و گفتار فریبنده این دو نفر، بدون تحقیق در مورد سوابق و صلاحیت‌های آنها، وارد یک شراکت جدی شد. در دنیای کسب و کار، شناخت دقیق شرکا و انجام (بررسی موشکافانه) قبل از هرگونه تعهد، از اصول اولیه و حیاتی است. این بررسی شامل تحقیق در مورد پیشینه کاری، مالی، اخلاقی و حتی بررسی نظرات دیگران در مورد آنها می‌شود. عدم توجه به این اصل مهم، مریم را در معرض سوءاستفاده قرار داد.

اشتباه دوم مریم، عدم تعریف ساختار سازمانی مشخص و مکانیزم‌های کنترلی مناسب بود. او با وجود گردآوری یک تیم ۲۰ نفره، نقش رهبری و مربی‌گری را به تنهایی بر عهده گرفت و نظارت کافی بر عملکرد تیم و به خصوص بهنام و سارا نداشت. در یک سازمان، حتی یک سازمان غیرانتفاعی، تعریف دقیق وظایف، مسئولیت‌ها و سلسله مراتب سازمانی ضروری است. همچنین، وجود سیستم‌های کنترلی و گزارش‌دهی شفاف، از بروز سوءاستفاده‌های مالی و رفتاری جلوگیری می‌کند. مریم با سپردن تمام امور به بهنام و سارا و عدم نظارت کافی، زمینه‌ی سوءاستفاده را فراهم کرد. همچنین، تمرکز بیش از حد مریم بر جنبه‌ی اجرایی و عملیاتی طرح و غفلت از جنبه‌های مالی و مدیریتی، باعث شد که بهنام و سارا بتوانند از منابع مالی سوءاستفاده کنند.

سومین و شاید مهم‌ترین اشتباه مریم، عدم تفکیک مسائل شخصی از مسائل کاری بود. او با استفاده از پس‌انداز شخصی، قرض گرفتن از دوستان و آشنایان و اجاره‌ی خانه‌ی برادرش، منابع مالی پروژه را تامین

کرد. این اقدام، ریسک مالی بسیار بالایی را به او تحمیل کرد و باعث شد که در صورت بروز مشکل، نه تنها پروژه‌ی خیریه، بلکه زندگی شخصی او نیز تحت تاثیر قرار گیرد. در دنیای کسب و کار، همواره توصیه می‌شود که منابع مالی شخصی و کاری از هم جدا باشند و پروژه‌ها با برنامه‌ریزی مالی دقیق و منابع مالی مشخص، آغاز شوند. همچنین، وابستگی مالی بیش از حد به یک فرد، ریسک بالایی برای هر پروژه‌ای محسوب می‌شود. در نهایت، داستان مریم، هشداری جدی برای تمام کسانی است که با نیت خیر وارد فعالیت‌های اجتماعی و کسب و کار می‌شوند. نیت خیر به تنهایی کافی نیست و موفقیت در هر زمینه‌ای، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، بررسی‌های لازم، نظارت مستمر و رعایت اصول مدیریتی و کسب و کار است.

\*\*\*

### مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -

## ۹

## خانه‌ای روی شن

محمد، تهیه‌کننده‌ای موفق، در ۳۶ سالگی با زنی پارانرژی ازدواج می‌کند. سرمایه‌گذاری پرخطر در بورس، زندگی آن‌ها را دگرگون می‌کند و به دنبال آن، تجربه‌ای تلخ در شراکت، او را به ورطه‌ی ناامیدی می‌کشاند. این داستان، روایتی از فراز و نشیب‌های زندگی، درس‌های آموخته‌شده از شکست و تلاش برای بازسازی است.

ساعت دیواری، تیک‌تاک منظم خود را در سکوت دفتر کار محمد ادامه می‌داد. نور ملایم آفتاب، از میان پرده‌های حریر، بر روی میز چوبی و سنگینش می‌تابید. عکس‌های یادگاری از پروژه‌های موفق، قاب‌های نقره‌ای روی دیوارها، جوایز و تقدیرنامه‌ها، همگی گواه بر سال‌ها تلاش و موفقیت او در عرصه تهیه‌کنندگی و اجرا بود. محمد، با ۲۳ سال سابقه‌ی درخشان و مدرک دکترای علوم ارتباطات، در ۳۶ سالگی به ثباتی نسبی در زندگی حرفه‌ای خود رسیده بود. اما گویی چیزی در زندگی‌اش کم بود. در یکی از مراسم‌های هنری، نگاهش به دختری جوان و پرانرژی افتاد. لیلا، با زیبایی و شور و حرارتی که از چشمانش می‌بارید، قلب محمد را تسخیر کرد. او زنی خلاق، خوش صحبت، برون‌گرا و به قول خودش، «زیاده‌خواه» و عاشق ریسک بود. شخصیتی کاملاً متفاوت با محمد درون‌گرا، منظم و به شدت نکته‌سنج. محمد، با تمام وجود تلاش کرد تا قلب لیلا را به دست آورد و سرانجام، پس از کش و قوس‌های فراوان، به وصال او رسید.

تضاد شخصیتی‌شان در ابتدا، نه تنها مشکلی ایجاد نکرد، بلکه جذاب و مکمل به نظر می‌رسید. محمد، با آرامش و منطق خود، لیلا را متعادل می‌کرد و لیلا، با شور و هیجان‌ش، به زندگی محمد رنگ و بویی تازه می‌بخشید. آن‌ها در ابتدای زندگی مشترکشان، غرق در شادی و خوشبختی بودند. محمد در کارش موفق بود. لیلا نیز در حوزه‌ی بیمه، به سرعت پیشرفت می‌کرد.

پس‌انداز خوبی جمع کرده بودند و به آینده‌ای روشن امیدوار بودند. اما لیلا، که همیشه به دنبال فرصت‌های بیشتر و جهش‌های بزرگ‌تر بود، پیشنهادی جسورانه مطرح کرد: سرمایه‌گذاری در بورس. در آن روزها، بازار بورس در اوج خود بود و هر روز، شاخص‌ها رکوردهای جدیدی ثبت می‌کردند. داستان‌های موفقیت‌های نجومی، نقل هر محفلی بود. لیلا، با شور و هیجان همیشگی‌اش، محمد را متقاعد کرد که تمام پس‌اندازشان را، که حاصل سال‌ها تلاش مشترکشان بود، وارد این بازار پررونق کنند.

محمد، با تردید و دودلی فراوان، اما به عشق لیلا و با امید به آینده‌ای بهتر و تأمین زندگی مرفه برای خانواده‌اش، با این تصمیم موافقت کرد. او که ذاتاً محتاط بود، نگران ریسک بالای این کار بود، اما شور و اطمینان لیلا، تردیدهایش را کمرنگ می‌کرد.

سرمایه‌گذاری‌شان به سرعت نتیجه داد. سودها نجومی بود و سرمایه‌شان ظرف مدت کوتاهی، چندین برابر شد. طمع، آرام‌آرام در دلشان ریشه دواند. آن‌ها غرق در رویاهای خانه‌ای بزرگ‌تر در بهترین نقطه‌ی شهر، ماشینی لوکس‌تر و زندگی مرفه‌تر شده بودند. لیلا، که همیشه آرزوی زندگی در خانه‌ای بزرگ با دکوراسیونی خاص را داشت، مدام در مورد خانه‌های لوکس و مناطق اعیان‌نشین صحبت می‌کرد.

به پیشنهاد لیلا، آن‌ها از تهران به کرج، منطقه‌ی عظیمیه، نقل مکان کردند. لیلا آرزوی خانه‌ای ۱۵۰ متری با حیاطی بزرگ و استخری روباز را داشت، خانه‌ای که نمادی از موفقیت و ثروتشان باشد. آن‌ها روزها به دنبال خانه‌ی رویایی‌شان می‌گشتند، غافل از آنکه طوفانی سهمگین در راه است و این خانه‌ی رویایی، چیزی جز خانه‌ای روی شن نخواهد بود. صبح یکی از روزهای پاییزی، وقتی محمد از خواب بیدار شد، تلفن زنگ خورد. خبری کوتاه و تکان‌دهنده: «بورس سقوط کرده... همه چیز...» جمله‌ی گوینده ناتمام ماند، اما محمد، عمق فاجعه را درک کرد. سرمایه‌هایشان، که با زحمت فراوان به دست آورده بودند، در چشم بر هم زدنی، دود شده و به هوا رفته بود. رویاهای چندساله‌شان، مانند حبابی ترکیده بود و ضرری هنگفت و غیرقابل جبران، آن‌ها را در بهت و ناباوری فرو برد.

محمد، با وجود این ضربه‌ی سنگین، تسلیم نشد. او دوباره شروع به تلاش کرد، اما شرایط کاری‌اش نیز به طور محسوسی تغییر کرده بود. طولانی بودن مسیرش از خانه تا محل کار اوضاع را برایش دشوارتر کرد. پروژه‌های کمتری به او سپرده می‌شد و احساس بی‌فایده بودن، مانند خوره به جانش افتاده بود. او که تمام عمرش را وقف کارش کرده بود،



حالا احساس می‌کرد که دیگر به او نیازی نیست. او فکر می‌کرد اینها بخاطر تغییر مدیران و بی‌توجهی به شایسته‌سالاری است، اما اینگونه نبود.

در این شرایط سخت و ناامیدکننده، محمد با چند نفر از دوستانش، کسب‌وکاری جدید راه‌اندازی کردند: خرید و فروش مودم‌های اینترنتی. برای مدتی، اوضاع خوب پیش رفت و سود خوبی نصیبشان شد. اما این خوشی نیز دیری نپایید. محمد متوجه ناهماهنگی‌هایی در حساب‌ها شد و پس از بررسی دقیق‌تر، متوجه شد که شرکایش با سندسازی و سوءاستفاده از اعتماد او و عدم آگاهی‌اش از قوانین شرکت و هیئت مدیره، او را فریب داده‌اند.

این ضربه‌ی دوم، کمر محمد را شکست. شهرت او در دنیای رسانه، مانع از آن می‌شد که به هر کاری روی بیاورد. او هر روز در خانه، سرخورده‌تر و منزوی‌تر می‌شد. سردی عمیقی در زندگی مشترکشان سایه افکنده بود. لایلا، که روی‌هایش بر باد رفته بود، به زنی عصبی و پرخاشگر تبدیل شده بود و مدام محمد را سرزنش می‌کرد و او را مسئول تمام بدبختی‌هایشان می‌دانست.

حالا، در چهل و اندی سالگی و با وجود دختر نازنینشان، ادامه‌ی زندگی برایشان دشوارتر از همیشه شده بود. آن‌ها در گردابی از ناامیدی و اختلاف غرق شده بودند. اما سرانجام، به این نتیجه رسیدند که به کمک نیاز دارند. آن‌ها تصمیم گرفتند از یک مشاور خانواده و کسب‌وکار کمک بگیرند.

جلسات مشاوره، مانند نوری در تاریکی، راه را برایشان روشن کرد. آن‌ها توانستند با کمک مشاور، نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند و دلایل شکست‌هایشان را دریابند: طمع، ریسک بدون آگاهی، عدم مشورت با متخصصان، اعتماد بی‌جا و کمال‌گرایی بی‌مورد.

این جلسات، نقطه‌ی عطفی در زندگی آن‌ها بود. آن‌ها انگیزه و انرژی تازه‌ای پیدا کردند. محمد، با کمک مشاور، ایده‌ای مناسب برای

کسب و کار جدیدش پیدا کرد و این بار، با احتیاط و برنامه‌ریزی دقیق‌تر، مشغول نوشتن استراتژی‌های آن است. آن‌ها می‌دانستند که راهی طولانی و دشوار در پیش دارند، اما این بار، با تجربه‌ای گرانبها و نگاهی واقع‌بینانه‌تر، قدم در این مسیر می‌گذارند. آن‌ها فهمیده بودند که شکست، پایان راه نیست، بلکه فرصتی است برای شروعی دوباره، با دانشی بیشتر و روحیه‌ای قوی‌تر. خانه‌ای که بر روی شن ساخته بودند، فرو ریخته بود، اما حالا، آن‌ها قصد داشتند خانه‌ای محکم‌تر، بر روی پایه‌هایی استوار از تجربه، دانش و برنامه‌ریزی بنا کنند.

\*\*\*

### دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:

- بی‌توجهی به شایسته‌سالاری
- رفتار سلیقه‌ای مدیران

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

این داستان، نمونه‌ای از چالش‌های کسب‌وکار و زندگی شخصی در هم تنیده است که از دیدگاه یک مشاور کسب‌وکار می‌توان آن را به چند بخش کلیدی تحلیل کرد:

۱. تصمیم‌گیری‌های احساسی و عدم مدیریت ریسک: اولین و بزرگترین اشتباه محمد و لیلا، تصمیم‌گیری احساسی و بدون تحلیل درست در مورد سرمایه‌گذاری در بورس بود. در اوج رونق بازار، آنها تحت تأثیر هیجانات و داستان‌های موفقیت‌های نجومی قرار گرفتند و بدون مشورت با متخصصان مالی، تمام پس‌انداز خود را وارد این بازار پرریسک کردند. این نشان‌دهنده‌ی عدم درک صحیح از مفاهیم ریسک و بازده و همچنین عدم وجود استراتژی مشخص برای مدیریت سرمایه است. طمع و رویاپردازی، جایگزین تحلیل منطقی و واقع‌بینانه شده بود. نقل مکان به خانه‌ای بزرگتر و خرید وسایل لوکس، پیش از تثبیت وضعیت مالی و صرفاً بر اساس سودهای موقت بورس، نشان از عدم برنامه‌ریزی مالی بلندمدت و تمرکز بر ظواهر به جای بنیان‌های مالی قوی دارد. این رفتار، نمونه‌ی بارزی از «سرمایه‌گذاری هیجانی» است که در نهایت منجر به ضررهای سنگین می‌شود.

۲. عدم شناخت کافی از شرکا و فقدان ساختار حقوقی مناسب: تجربه‌ی دوم محمد در راه‌اندازی کسب‌وکار خرید و فروش مودم، نشان از عدم شناخت کافی از شرکا و فقدان ساختار حقوقی مناسب برای شرکت دارد. اعتماد بی‌جا به شرکا و عدم آگاهی از قوانین شرکت و هیئت مدیره، زمینه‌ی سوءاستفاده‌ی مالی را فراهم کرد. این موضوع، اهمیت بررسی دقیق پیشینه‌ی شرکا، تنظیم قراردادهای محکم و شفاف، و همچنین داشتن دانش کافی در زمینه‌ی حقوق تجارت را برجسته می‌کند. عدم

شفافیت مالی و عدم نظارت دقیق بر حساب‌ها، از دیگر نقاط ضعف این کسب‌وکار بود که منجر به فریب خوردن محمد شد. این تجربه، اهمیت استفاده از مشاور حقوقی و مالی در مراحل راه‌اندازی و اداره‌ی کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

۳. تأثیر مسائل شخصی بر تصمیمات کسب‌وکاری و بالعکس: داستان محمد و لیلا نشان می‌دهد که مسائل شخصی و خانوادگی می‌توانند تأثیر عمیقی بر تصمیمات کسب‌وکاری داشته باشند و بالعکس. اختلافات و تنش‌های خانوادگی پس از ضرر در بورس، باعث تضعیف روحیه‌ی محمد و کاهش تمرکز او بر کارش شد. از سوی دیگر، مشکلات کاری و احساس بی‌فایده بودن، او را منزوی‌تر و افسرده‌تر کرد و این موضوع، به تشدید اختلافات خانوادگی دامن زد. این چرخه معیوب، نشان می‌دهد که حفظ تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای و همچنین مدیریت استرس و فشارهای روانی، از عوامل کلیدی موفقیت در کسب‌وکار و زندگی است. مراجعه به مشاور خانواده و کسب‌وکار در انتهای داستان، نشان از درک این موضوع و تلاش برای حل ریشه‌ای مشکلات دارد. این اقدام، گامی مثبت در جهت بهبود وضعیت و شروعی دوباره با نگاهی واقع‌بینانه‌تر است.

مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:

..... -

..... -

..... -



## ۱۰

## سقوط در اوج افتخار

در تب و تاب جوانی و دانشجویی، امیرحسین رویای کارآفرینی در سر داشت. ایده‌ی راه‌اندازی سامانه‌ی پزشکی برای کل کشور، تشویق‌ها و حمایت‌های ظاهری، او را غرق در غرور کرد، غافل از آنکه مسیری پر از چالش و شکست در پیش دارد. وام سنگین، وعده‌های مقامات و تندیس‌های افتخار، همگی نقابی بودند بر واقعیتی تلخ: ورشکستگی، دعوای شرکا و از دست دادن همه چیز. این داستان، روایتی از سقوط در اوج افتخار و درس‌هایی است که از آن شکست سنگین آموخت.

سال ۱۳۸۱، من دانشجوی علوم پزشکی بودم، در اوج جوانی و شور و اشتیاق. نه فقط عطش یادگیری، بلکه حسی قوی‌تر در درونم می‌جوشید: میل به خلق کردن، به تاثیر گذاشتن، به فرمانده بودن. حس می‌کردم باید ساکن‌دار باشم، نه فقط در زندگی شخصی، بلکه در عرصه کارآفرینی، مسیر را تعیین کنم و دستور بدهم. این حس قدرت و تاثیرگذاری، مرا ناخودآگاه به سمت مرکز رشد دانشگاه کشاند. آنجا بود که جرقه‌ی ایده‌ای در ذهنم زده شد: خلق یک سامانه پزشکی برای کل کشور. ایده‌ای بزرگ، بلندپروازانه، و به گمان خودم، انقلابی در عرصه بهداشت و درمان.

تصور می‌کردم با این سامانه، دسترسی مردم به خدمات پزشکی آسان‌تر می‌شود، هزینه‌ها کاهش می‌یابد و کیفیت درمان بهبود پیدا می‌کند. غافل از اینکه راهی که در پیش گرفته‌ام، پر از موانع و چالش‌های پیش‌بینی نشده است.

همه مرا تشویق می‌کردند. رئیس دانشگاه، گویی دنبال کسب اعتبار برای خود بود، هر جا می‌رفت از این پروژه و شرکت نوپای ما در حوزه سلامت دیجیتال تعریف می‌کرد. انگار ما ویتترین افتخارات او شده بودیم. در آن هیاهوی تشویق و تمجید، هیچ‌کس نبود که به من جوان و بی‌تجربه بگوید کاری که تو در سر داری، حتی دولت هم به سختی می‌تواند از پس آن برآید. کسی نبود که هشدار دهد این مسیر، پر از چالش‌های ناشناخته و موانع پیش‌بینی نشده است.

۸۰ میلیون تومان وام گرفتم. در آن زمان، مبلغ هنگفتی بود، ثروتی برای جوانی مثل من. هیچ‌کس نبود که به من خام و بی‌تجربه بگوید برای پروژه‌های فناورانه، به‌ویژه در مراحل اولیه، وام گرفتن ریسک بسیار بالایی دارد. کسی نبود که یادآوری کند اکثر کسب‌وکارها در سه سال اول با شکست مواجه می‌شوند و این احتمال برای کسب‌وکارهای فناورانه، تقریباً قطعی است. این وام، اولین وامی بود که برای یک پروژه فناورانه پرداخت می‌شد و من، مست از غرور و هیجان، از این ریسک بزرگ غافل

بودم.

وام را گرفتیم و کار را با شور و حرارت آغاز کردیم. دفتر کوچکی در مرکز رشد دانشگاه داشتیم، پراز شور و انرژی جوانی. باورنکردنی بود! مقامات ریز و درشت دولتی به دفتر ما می‌آمدند و از پروژه ما به عنوان یک اقدام ملی و تحسین برانگیز یاد می‌کردند. عکس‌ها گرفته می‌شد، لبخندها زده می‌شد و وعده‌های همکاری داده می‌شد. همه چیز در ظاهر، بی‌نقص و ایده‌آل به نظر می‌رسید. اما واقعیت، پشت این ظاهر فریبنده، پنهان بود.

یک سال و نیم گذشت و دریغ از یک ریال درآمد. پول وام هم داشت به انتها می‌رسید. من که دانشجوی رشته رادیولوژی بودم، ماهی دو میلیون تومان حقوق داشتم، مبلغی بسیار چشمگیر در آن سال‌ها، در حالی که حقوق یک کارمند معمولی، حدود ۶۰ هزار تومان بود. این درآمد نسبتاً بالا را کنار گذاشته بودم و در شرکت خودم مشغول به کار بودم بدون هیچ حقوق و درآمدی، و این باعث شده بود تا وخامت اوضاع مالی شرکت بیشتر شود.

سال ۱۳۸۳، بعد از تلاش‌های فراوان، سامانه آماده شد. رئیس سازمان بهداشت جلسه‌ای ترتیب داد و کلی از ما تعریف و تمجید کردند. سال ۱۳۸۴، تندیس برترین پرتال جامع کشور را از معاون رئیس جمهور گرفتیم. افتخار بزرگی بود، اما درآمد همچنان صفر بود. هزینه‌ها اما سر به فلک گذاشته بود، نزدیک به ۱۰۰ میلیون تومان.

همان سال، مدیرعامل شرکت توشیبا پیشنهاد همکاری و سوسه‌انگیزی داد. گفت ۱۰ میلیون تومان سرمایه تزریق می‌کند، حقوق پرسنل و مکان را هم تأمین می‌کند، در عوض با آنها همکاری کنیم. من که از این پیشنهاد به وجد آمده بودم، آن را با هیئت مدیره مطرح کردم. هیئت مدیره‌ای که متشکل از سه دانشجوی جوان بود. دو نفر دیگر، هیچ آورده مالی در شرکت نداشتند، اما من از سر سادگی، نداشتن عزت نفس و کمبود تجربه، سهام شرکت را به صورت کاملاً مساوی بین هر سه نفر تقسیم



کرده بودم. تمام سرمایه از من بود، اما سهام به طور مساوی تقسیم شد. اشتباهی جبران ناپذیر که بعدها تاوان سنگینی برای آن پرداختم. بعد از کشمکش‌های فراوان، آن دو نفر به این نتیجه رسیدند که مدیرعامل توشیبا، فردی سودجو است و فقط باید ۱۰ درصد سهام به او بدهیم و ۳۰ میلیون تومان هم از او بگیریم و اجازه ندهیم در هیئت مدیره شرکت کند. من اما نظر دیگری داشتم. معتقد بودم او می‌تواند در پیچه‌ای به بازارهای جهانی برای ما باز کند و حتی اگر ۷۰ درصد سهام را هم بخواهد، ارزشش را دارد. بحث و جدل بالا گرفت و در نهایت، نظر آن دو نفر غالب شد و تنها ۱۰ درصد سهام به مدیرعامل توشیبا پیشنهاد شد. او هم بعد از این همه کشمکش، فکسی فرستاد و برایمان آرزوی موفقیت کرد و برای همیشه از ما دور شد.

دو ماه بعد، ورق برگشت و من با واقعیت تلخ ورشکستگی روبرو شدم. تمام آنهایی که با من عکس می‌گرفتند و مرا تشویق می‌کردند، حتی یک نفرشان هم نیامد بگوید بخشی از وام را تقبل می‌کند یا کمکی به ما می‌کند. رئیس مرکز رشد هم حتی حاضر نشد کوچکترین حمایتی از من بکند. مجبور شدم خانه و ماشینم را بفروشم و تازه، دعوای بین شرکا بر سر تقسیم بدهی‌ها شروع شد. آن دو نفر می‌گفتند تمام بدهی‌ها بر عهده من است. من استدلال می‌کردم که سهام به صورت مساوی تقسیم شده و همه باید سهم خود را پرداخت کنیم. اما آنها تأکید داشتند که چون من مدیرعامل بودم، تمام مسئولیت‌ها بر عهده من است.

هیچکس نبود که بین ما میانجی‌گری کند، هیچ مشاور دلسوزی نبود که راهنمایی‌مان کند. من عزت نفس پایینی داشتم و در عین حال، پر از ایده‌های خلاقانه بودم. کسی نبود که به من بگوید در آن شرایط بحرانی، ادامه کار آفرینی انتخاب عاقلانه‌ای نیست. دعوای ما شش ماه تمام طول کشید. کسی نبود که به من توصیه کند از آنها شکایت کنم. من فقط به فکر حفظ اعتبارم بودم و نمی‌خواستم مدیر مرکز رشد از من ناراحت شود. چه کار دیگری می‌توانستم انجام دهم؟ آبرویم برایم از هر چیزی

مهم‌تر بود. حقوق دو میلیونی را رها کرده بودم، خانواده‌ام مخالف این کار بودند، اما من شرکت زده بودم و کلی مقام و تقدیرنامه داشتم و همه با من عکس گرفته بودند. حالا چطور می‌توانستم به همه بگویم شکست خورده‌ام؟

در نهایت، فشار طاقت‌فرسا و بن‌بستِ پیش‌رو، مرا به تصمیمی سخت وادار کرد. یک روز با یکی از شرکایم، بهرام، در کافه‌ای دنج قرار گذاشتم. قهوه‌هایمان سرد شده بود و سکوت سنگینی بینمان حاکم بود. من با صدایی لرزان و نگاهی که از شرم و ناچاری به میز خیره مانده بود، شروع به صحبت کردم. به او گفتم: «بهرام، دیگه نمی‌تونم. این وضعیت داره منو از پا درمیاره. من... من دیگه کشش ندارم. تو برو. من خودم همه چیز رو پرداخت می‌کنم.» انتظار داشتم کمی نرم شود، کمی درک کند، شاید حتی پیشنهادی برای کمک بدهد. اما او به جای اینکه کمی کوتاه بیاید، نه تنها همدلی نشان نداد، بلکه لحنش گستاخانه‌تر و طلبکارانه‌تر شد. نگاهش سرد و بی‌احساس بود، انگار نه انگار که سال‌ها با هم همکاری و به ظاهر دوست بوده‌ایم. او با لحنی آمرانه گفت: «پس تمام وسایل شرکت هم برای من. همه چیز، بدون کم و کاست.»

لحظه‌ای احساس کردم تمام خون بدنم به صورتم هجوم آورد. تمام تلاشی که برای ساختن این شرکت کرده بودم، تمام شب‌بیداری‌ها، تمام استرس‌ها، همه و همه در یک لحظه جلوی چشمانم رژه رفت. اما چاره‌ای نداشتم. بدهی‌ها مثل باتلاقی مرا در خود فرو می‌بردند و هر لحظه بیشتر دست و پا می‌زدم، بیشتر فرو می‌رفتم. شرکت و تمام دارایی‌هایم را به او واگذار کردم. حتی اسم و برند شرکتی که با هزار امید و آرزو انتخاب کرده بودیم و برایش زحمت کشیده بودیم را هم خواست و من باز هم تسلیم شدم. انگار تمام قدرتم را از دست داده بودم و فقط می‌خواستم هر طور شده از این وضعیت خلاص شوم. او حتی مکانی که در دانشگاه داشتیم، یک دفتر کوچک که محل رفت و آمد دانشجویها و انجام کارهای تحقیقاتی‌مان بود را هم می‌خواست و من باز هم قبول

کردم. آنجا برای من فقط یک مکان نبود، بلکه یادگاری از روزهای خوبم بود، روزهایی که پر از امید و انگیزه بودم. اما بهرام بدون هیچ ملاحظه‌ای آن راهم از من گرفت. بعد از آن جلسه، احساس می‌کردم تکه‌ای از وجودم کنده شده است. خالی و بی‌حس بودم. اما هنوز تمام ماجرا تمام نشده بود. بدهی‌ها همچنان سنگینی می‌کردند. مجبور شدم خانه و ماشینم را که حاصل سال‌ها کار و پس‌اندازم بود، بفروشم تا بتوانم بخشی از بدهی‌ها را پرداخت کنم. طلبکارها هر روز تماس می‌گرفتند و فشار می‌آوردند. زندگی‌ام به کابوسی تمام عیار تبدیل شده بود. دیگر نه انگیزه‌ای برای کار کردن داشتم، نه حوصله‌ای برای معاشرت با دوستان و خانواده. احساس می‌کردم در یک تونل تاریک و طولانی گیر افتاده‌ام و هیچ نوری در انتهای آن دیده نمی‌شود.

\*\*\*

### **دلایل شکست از نگاه صاحب کسب و کار:**

- مشاوره نگرفتن
- گرفتن تسهیلات برای شرکت فناور نوپا
- عزت نفس پایین
- عدم نیازسنجی
- ترس از آبرو و اعتبار

## تحلیل از نگاه کارشناس و مشاور کسب و کار:

این داستان، نمونه‌ای کلاسیک از چالش‌های راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا، به‌ویژه در حوزه فناوری، و اشتباهات رایج کارآفرینان جوان و بی‌تجربه است.

از دیدگاه یک مشاور کسب‌وکار، می‌توان نکات زیر را در این داستان برجسته کرد:

- **عدم شناخت کافی از بازار و مدل کسب‌وکار:** ایده اولیه، یعنی ایجاد یک سامانه پزشکی برای کل کشور، بسیار بلندپروازانه و نیازمند بررسی دقیق بازار، شناخت نیازهای واقعی مخاطبان، و تدوین یک مدل کسب‌وکار پایدار بود. تمرکز صرف بر جنبه‌ی فنی و توسعه‌ی سامانه، بدون توجه به جنبه‌های بازاریابی، فروش، و درآمدزایی، از ابتدا محکوم به شکست بود. داستان به درستی اشاره می‌کند که یک سال و نیم بدون حتی یک ریال درآمد سپری شد، که نشان از عدم وجود یک استراتژی مشخص برای کسب درآمد و جذب مشتری دارد. در واقع، صرف داشتن یک ایده خوب، ضامن موفقیت نیست؛ بلکه نحوه‌ی اجرای ایده و تبدیل آن به یک کسب‌وکار سودآور، اهمیت اصلی را دارد.

- **ریسک بالای تأمین مالی از طریق وام در مراحل اولیه:** دریافت وام ۸۰ میلیونی در آن زمان، ریسک بسیار بالایی برای یک کسب‌وکار نوپا بود. وام، تعهدی مالی سنگین است که در صورت عدم موفقیت کسب‌وکار، می‌تواند منجر به مشکلات جدی مالی شود. در مراحل اولیه‌ی راه‌اندازی یک کسب‌وکار، بهتر است از روش‌های تأمین مالی کم‌ریسک‌تر مانند سرمایه‌گذاری شخصی، جذب سرمایه‌گذار خطرپذیر (با شرایط مناسب)، یا استفاده از منابع مالی غیربازگشتی مانند گرن‌ت‌ها و تسهیلات دولتی استفاده شود. در داستان به درستی اشاره شده که وام، ریسک بسیار

بالایی برای پروژه‌های فناورانه در مراحل اولیه دارد، زیرا این پروژه‌ها معمولاً با عدم قطعیت بالایی در مورد موفقیت و بازگشت سرمایه مواجه هستند.

• اشتباهات در ساختار سهامداری و مدیریت شرکت: تقسیم مساوی سهام بین سه نفر، در حالی که تمام سرمایه از سوی یک نفر تأمین شده بود، اشتباه بزرگی بود که منجر به مشکلات جدی در تصمیم‌گیری‌ها و اختلافات بعدی شد. همچنین، عدم توجه به پیشنهاد همکاری با مدیرعامل توشیبا و عدم درک ارزش شبکه‌ی ارتباطی و تجربه‌ی او، فرصتی طلایی را از دست داد. این نشان از عدم بلوغ مدیریتی و عدم توانایی در مذاکره و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دارد. تشکیل هیئت مدیره از سه دانشجوی جوان و بی‌تجربه، بدون حضور مشاوران و متخصصان باتجربه، نیز از دیگر نقاط ضعف مدیریتی بود. علاوه بر این، عدم وجود مشاور حقوقی و عدم پیگیری حقوقی مطالبات از شرکا، باعث تضییع حقوق نویسنده شد. در نهایت، واگذاری تمام دارایی‌های شرکت به یکی از شرکا، نشان از استیصال و عدم توانایی در مدیریت بحران دارد. تجربیات فراوان و آموزنده‌ای نیز در این داستان مشاهده می‌شود که هر یک در جای خود محل بحث و بررسی است.

\*\*\*

**مهمترین دلایل شکست از نگاه شما:**

.....

.....

حامی نشر این کتاب در راستای توسعه کسب و کارها



ابرزندگی

زیست بوم توسعه فناوری دیجیتال

زیست بوم توسعه فناوری دیجیتال ابرزندگی از سال ۱۳۹۵ تا کنون مشغول به فعالیت است. ماموریت اصلی این زیست بوم، کمک به توسعه و رشد کسب و کارها در سطح کشور می باشد. در این سال ها، ابرزندگی به عنوان یک شتاب دهنده، در کنار استارت آپ ها و کسب و کارهای این مرز و بوم بوده و تلاش کرده است تا با ارائه مشاوره های تخصصی و راه اندازی مراکز کسب و کار، به بهبود و توسعه این کسب و کارها کمک کند.

این شتاب دهنده با تمرکز بر آموزش و توسعه مهارت های کارآفرینی، به دنبال ایجاد یک اکوسیستم پویا و پایدار برای کارآفرینان و استارت آپ ها است. ابرزندگی با برگزاری کارگاه ها، دوره های آموزشی و رویداد های شبکه سازی، سعی دارد تا ابزارها و دانش لازم را برای موفقیت کارآفرینان در بازار فراهم کند. همچنین، ابرزندگی با همکاری با نهادهای دولتی و خصوصی، به دنبال ایجاد زیرساخت های لازم برای حمایت از نوآوری و کارآفرینی در کشور است. هدف نهایی این زیست بوم، تبدیل شدن به یک راهبر و توسعه دهنده در عرصه فناوری و کسب و کار، و ایجاد فرصت های جدید برای کارآفرینان و استارت آپ ها در ایران است.

[www.abrezendegi.com](http://www.abrezendegi.com)

 @abrezendegi.ir







### امیرحسین اسدی

کارآفرین و مشاور توسعه کسب و کار  
کارشناس و مشاور رویداد ان سوی شکست



### بهرروز فروتن

کارآفرین برتر و بنیانگذار شرکت بهروز  
کارشناس رویداد ان سوی شکست



### علیرضا یونچی

کارآفرین و فعال حوزه اقتصادی  
کارشناس رویداد ان سوی شکست

## شکست، اما نه پایان

در دنیای کارآفرینی، هر شکست یک درس است و هر درس یک گام به سوی موفقیت. شکست، اما نه پایان داستان‌هایی از کارآفرینان و صاحبان کسب و کارهایی که با شجاعت به میدان آمده و با چالش‌ها روبرو شده‌اند. این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از ناامیدی‌ها و شکست‌ها، به عنوان سکویی برای رشد و پیشرفت استفاده کرد.

در این کتاب خواهید خواند:

تجربیات واقعی: داستان‌های کارآفرینانی که با وجود شکست‌های متعدد، دوباره برخاسته و به موفقیت دست یافته‌اند.  
درس‌های ارزشمند: نکات کلیدی و راهکارهایی که از هر شکست استخراج شده می‌تواند به شما در مسیر کارآفرینی کمک کند.  
الهام‌بخشی: داستان‌های انسان‌هایی که با اراده و پشتکار، توانسته‌اند از دل ناامیدی‌ها، امید بسازند.  
این کتاب نه تنها شما را با چالش‌های کارآفرینی آشنا می‌کند، بلکه به شما می‌آموزد که چگونه می‌توانید از هر شکست به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد استفاده کنید.

شکست، اما نه پایان؛  
زیرا هر پایان، آغاز جدیدی است.



آذر ۱۴۰۳ bitab.com



9 786229 144633

ISBN