

بریکلین؛ کارآفرینی که مدام شکست خورد

مالکوم بریکلین از نوجوانی دلش می خواست یک کارآفرین موفق باشد. تا به امروز او موفق نبوده است. بعضی ها می گویند که او به هر چیزی دست بزند، شکست می خورد. تلاش او عمدتاً متوجه خودکار کردن صنایع است. هنوز او به تلاش خود ادامه می دهد ولی علی رغم ناکامی در فرایند کار، زندگی راحتی را برای خود فراهم کرده است.

در ۲۸ سالگی در سال ۱۹۶۹ «بریکلین» به طور ناموفق تلاش کرد که ماشین مینی ماینر خود را بفروشد. در سال ۱۹۷۵ در کارخانه «نوا» شروع به ساخت یک ماشین مسابقات کرد و اسم خود را نیز روی آن گذاشت ولی با ناکامی مواجه شد. علی رغم ناکامی در تلاشهای گذشته، او شروع به واردات و فروش ماشین های فیات مسابقاتی کرد و با شیطنت، آرم فیات را برداشت و آرم خود را جایگزین آن کرد ولی این ماشین نیز فروش نرفت. یک دهه بعد او به یک اقدام جاه طلبانه دیگر دست زد. او سه اشتباه سابق خود را کنار گذاشت و پروژه جدیدی به نام یوگو (Yugo) را برای میلیارد شدن خود شروع کرد. توجه به جزئیات ماجراهای او در این پروژه خیالی، خالی از لطف نیست.

* طرح یوگو

به نظر می رسد بریکلین در جذب سرمایه موفق بود. او با تهیه ۱۰ میلیون دلار، شرکتی به نام «یوگو - آمریکا» ایجاد کرد تا ماشین سواری کوچک یوگو مدل ۵۵ را از یوگسلاوی وارد کند و آن را در مناطق شمالی به قیمت ارزان با پایه قیمت ۳۹۹۰ دلار در سال ۱۹۸۵ بفروشد. در آن زمان یک خودرو سواری روز ۱۱۵۰۰ دلار قیمت داشت و ماشین سواری یوگو معادل ۱۰۰۰ دلار از ارزان ترین سواری موجود در بازار، پایین تر بود.

بریکلین تشخیص داد که اگر تبلیغات به طور مناسب انجام شود حدود یک میلیون مشتری در بازار ایالات متحده وجود دارد. از طرف دیگر، او می دانست که در تبلیغات خود اگر به جنبه ارزانی سواری «یوگو آمریکا» تأکید کند، مردم جنس ارزان را نخواهند خرید. لذا در بازاریابی مقرر شد که روی جنبه های دیگر تأکید شود. در سال ۱۹۸۵ به نظر می رسید که تاکتیک مشابهی باید برای تبلیغ «یوگو» به کار برده شود. کشور کمونیستی یوگسلاوی و کیفیت کالاهای ساخت آن در ذهن مردم چندان جا نیفتاده بود. بریکلین تلاش کرد که سواری «یوگو» را در جاده و یا خیابان، ماشین مطمئنی معرفی کند زیرا اعتقاد داشت که سازنده آن در یوگسلاوی به مدت ۵ سال این سواریها را تولید کرده و در جاده های نه چندان مناسب یوگسلاوی امتحان خود را پس داده است.

از یک میلیون مشتری پیش بینی شده فقط آنهایی تمایل خود را نشان دادند که قبلاً اتومبیل دست دوم می خریدند. زیرا قیمت این سواری تازه از قیمت اتومبیل دست دوم نیز ارزان تر بود. ضمناً پیش بینی می شد کسانی که قدرت پرداخت ۱۱۵۰۰ دلار برای خرید ماشین سواری آمریکایی را ندارند برای خرید سواری تازه جزو مشتریان «یوگو» باشند. با توجه به کل شرایط، میزان تقاضای بازار حدود ۱۰ هزار دستگاه در سال برآورد گردید که بعد از چند سال باید به ۲۵۰ هزار دستگاه در سال افزایش می یافت.

* موفقیت اولیه

تا نوامبر ۱۹۸۵ تقاضای گسترده برای دریافت سواری، بریکلین را مجاب کرد که طرح ۱۰ میلیون دلاری تبلیغ را ابطال کند. نمایندگان قبلاً بیش از ۸۰۰۰ سفارش دریافت کرده بودند. ارسال محموله از یوگسلاوی به تأخیر افتاد و تا ماه اوت تعداد ۱۵۵۸ دستگاه تحویل گرفته شد. با نرخ موجود میزان سفارشات تا اوت ۱۹۸۶ بالغ بر ۱۰۰ هزار سفارش در مقابل ۴۰ هزار دستگاه برنامه ریزی شده در سال اول گردید.

کمپانی «یوگو- آمریکا» در سال اول ۱۶ میلیون دلار سود کرد و بریکلین به عرضه سهام پرداخت. پیش بینی فروش به ۷۰ هزار دستگاه در سال ۱۹۸۷ و ۲۵۰ هزار دستگاه در سال ۱۹۸۸ منظور گردید. بریکلین به علت ارزان بودن هزینه های دستمزد در یوگسلاوی (معادل یک دلار در هر ساعت)، قیمت سواری را در سطح ۴۰۰۰ دلار تثبیت کرد. علی رغم موفقیت اولیه، بریکلین دریافت که برای رقابت، انواع سواریها مورد نیاز است. لذا برای توسعه خط محصول از ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۱ برای تولید انواع سواری منجمله خودروهای بزرگ برنامه ریزی کرد. او در ژوئن ۱۹۸۶ برای عرضه سواریهای پیشرفته تر برنامه ریزی کرد. «یوگو» کم کم به فرصت طلایی در بخشی از بازار که توسط ژاپنی ها خالی شده بود، دست یافت و مجله فورچون نیز در شماره دسامبر خود سواریهای «یوگو» را در بین اتومبیل های ارزان جزو هفت ردیف اول رتبه بندی کرد.

* ابرهای توفانی

در اوایل ۱۹۸۶ رقابت در عرصه اتومبیل های ارزان قیمت شدت گرفت. این اتومبیل ها عمدتاً به صورت مینی بود و با تجهیزات کامل به قیمت زیر ۶۰۰۰ دلار فروخته می شدند. طبق برآوردهای انجام شده، تعداد تقاضای بازار آمریکا برای اتومبیل های زیر قیمت ۶۵۰۰ دلار ۱۲ درصد حجم کل بازار بود و سه رقیب اصلی در این عرصه، یعنی شورلت (مدل اسپرینت) به قیمت ۵۳۸۰ الی ۶۰۰۰ دلار، هیوندای ساخت کره جنوبی به قیمت ۴۸۰۰ دلار و «یوگو» به قیمت ۳۹۹۰ دلار بودند، که با توجه به مزیت قیمت، یوگو در بازار یکه تاز میدان شد.

گزارش رسانه های جمعی در فوریه و مارس ۱۹۸۶ لطمه شدیدی در افکار عمومی به وجهه «یوگو» وارد کرد و موقعیت آن را در بازار رقابت آمریکا به خطر انداخت. در فوریه ۱۹۸۶ مجله «کانسیومر ریپورت» در گزارش خود به خوانندگان خود ثابت کرد که خرید اتومبیل به قیمت ۳۹۹۰ دلار غیر ممکن است و هرگاه هزینه های نمایندگی، تحویل و سایر هزینه ها به آن افزوده شود قیمت واقعی یوگو به ۴۶۵۰ دلار می رسد و چنین نتیجه گیری کرد که اگر قرار باشد ۴۴۰۰ دلار صرف خرید اتومبیل شود، بهتر است به جای خرید سواری «یوگو»ی نو، اتومبیل دست دوم بهتر خریداری شود.

هنوز آثار گزارش مجله از بین نرفته بود که خبر مردود شدن مراتب تست یوگو توسط اداره فدرال در رسانه های جمعی پخش شد و اداره ایمنی ترافیک یوگو دو در را فاقد ضوابط و معیارهای ایمنی در جاده ها اعلام کرد.

* نتایج برای یوگو

در ژوئن ۱۹۸۶ بریکلین عرضه نخستین سهام خود را به طور نامحدود متوقف کرد. میزان پیش بینی فروش در سال که ۴۰ هزار دستگاه تخمین زده شده بود از ۳۵۹۰۰ دستگاه فراتر نرفت. در عوض هیوندای ساخت کره جنوبی موفق شد حدود ۱۷۰ هزار دستگاه مینی در بازار به فروش رساند. این میزان فروش رکورد مربوط به نخستین سال فروش مینی های کارخانه رنوی فرانسه در سال ۱۹۸۵ به تعداد ۴۸ هزار دستگاه را شکست.

شرکت، در یک تلاش گسترده برای زدودن ذهنیت کیفیت نازل «یوگو»، طرح یک سال و یا ۱۲ هزار مایل گارانتی را به عنوان استراتژی ۱۹۸۸ اعلام کرد که این گارانتی شامل هزینه قطعات معیوب و دستمزد گردید. متعاقباً طرح ۴ سال و یا ۴۰ هزار مایل گارانتی برای قطعات موتور و یا گیربکس را اعلام کرد، و مدل های جدید منجمله مدل اسپورت عرضه گردید.

هزینه های آگهی و تبلیغ افزایش یافت و به ۴۸ میلیون دلار بالغ گردید. علی رغم تمام تلاشها، سال ۱۹۸۸ استقبال چندانی از این خودرو نشد. «یوگو - آمریکا» همراه شرکت خواهر مینی گلوبال موتورز در ۳۰ ژانویه ۱۹۸۱ اعلام ورشکستگی کرد. کل دارایی آن ۵/۳۰ میلیون دلار و بدهی آن ۹/۴۹ میلیون دلار بود.

* آخرین حرکت کارآفرینی

بریکلین در ۵۶ سالگی به ساخت یک خودرو دیگری همت گماشت و آن را ای-وی-واریور (E.V.Warrior) نامید. این خودرو، اتومبیل نیست بلکه دوچرخه باتری دار است که می تواند با سرعت ۲۰ مایل در ساعت و بدون نیاز به شارژ، به مدت یک ساعت حرکت کند. این دوچرخه دارای سه مدل به قیمت تک فروشی ۹۰۰ الی ۱۶۰۰ دلار است. بریکلین پذیرفت که جثه دوچرخه درشت و وزن آن یعنی ۸۰ پوند، زیاد است. دوچرخه ها در رنگهای سبز روشن، قرمز، زرد و بنفش عرضه شد و فاقد هرگونه آلودگی بود و به نظر می رسید که مورد استقبال دانشجویان که علاقه مند به محیط زیست هستند، قرار گیرد.

بریکلین مبتکر، ذاتاً آدم خوشبینی است و برنامه ریزی کرد که این دوچرخه را به جای عرضه در فروشگاه های دوچرخه از طریق نمایندگیهای اتومبیل عرضه کند. او در نظر داشت یک شبکه نمایندگی وسیع با ۵۰۰ عامل فروش ایجاد کند. در تابستان ۱۹۹۵ او ۱۵۰ نمایندگی اتومبیل را قانع کرد که برای سفارش ۸ دستگاه دوچرخه مبلغ ۱۸۵۰۰ دلار به عنوان پیش پرداخت بپردازند. بریکلین در جمع آوری سرمایه، خیلی موفق بود. ۲۰ سرمایه گذار را وادار کرد به کارخانه دوچرخه سازی او برای تولید ۱۰۰ هزار دستگاه در ماه ۵ میلیون دلار پرداخت کنند. طرح بریکلین برای نیل به چنین حجم فروشی، با تبلیغ طنزآلود در نشریات فکاهی و برنامه های تلویزیونی که در آن قهرمان کارتون، سوار دوچرخه او شد، به شکست انجامید و میلیونها مشتری بالقوه، از خرید آن منصرف شدند.

* خطر پائین ترین قیمت

«یوگو» دارای پایین ترین قیمت در بین اتومبیل های موجود در ایالات متحده بود. آیا ارزانی قیمت یک مزیت قوی محسوب می شود متأسفانه این مزیت رقابتی پایدار نیست زیرا رقبا به سهولت می توانند با مزیت قیمت پایین، مقابله کنند. تلاش زیاد و طولانی برای ارائه خدمات و یا گارانتی توسط نمایندگیهایی که با دقت زیاد گزینش شده اند می تواند فقط بخشی از ضعف کیفیت محصول را بپوشاند ولی ضعف کیفی آن را جبران نمی سازد. این آموزه، چیز جدیدی نیست. اما شاید تکرار آن لازم باشد زیرا اغلب شرکتهای به اهمیت کیفیت و یا قابل اتکا بودن و حسن شهرت ناشی از آنها توجه دارند. همان طوری که قبلاً گفته شد، سوء شهرت را نمی توان به سهولت زدود. برای کارآفرین، شکست و یا ناکامی جاودانه نیست. اغلب کارآفرینان در وهله اول موفق نبودند و ممکن است به یک موفقیت بزرگ در گامها و یا حرکتهای بعدی نائل شوند. دلیل نائل شدن به موفقیت در گام و یا حرکتهای بعدی به این علت است که یک کارآفرین از هر شکست و یا ناکامی درس لازم را می آموزد.

نویسنده: مرتضی شانی