



Social Business Coaching and the Causes of Instability of Successful Brands from Decades Ago in Iran

Tayebeh Nasrindoost¹ 

1. Corresponding author, Master Trainer Coaching approved by Nlp & Coaching Association of IRAN.

Email: dr.nasrindoost@gmail.com

Article Info

Article type

Research Article

Article History:

Received October 28, 2025

Revised December 29, 2025

Accepted January 08, 2026

Published online June 22, 2026

Keywords:

Environmental Risk,
Social Responsibility,
Stakeholders,
Tehran Municipality.

ABSTRACT

One of the methods of examining the business environment is through business coaching. This method involves asking questions such as the reasons for the success or decline of brands based on family circumstances and individual characteristics, economic and social conditions, and the work style and performance of business owners and founders. Such a method of investigation in business environment research suffers from a research vacuum. Accordingly, if it is intended to address the issue of the reasons for the cessation of successful brands in previous decades, it is necessary to examine the conditions and characteristics mentioned above. For this purpose, five brands—"Azmayesh, Arj, Bla Shoes, Roghen Jahan, Roghen Ghoo"—have been selected as examples of brands. To summarize the topic, the "fishbone" technique, which is one of the techniques for examining cause-and-effect issues, was used. Finally, using the coaching method, which answered the research questions through study, and the fishbone technique, the study was concluded. In a way, the causes of the instability of the aforementioned brands have been identified as economic and social conditions and imbalances in production and profitability for the repayment of bank loans, among the most important factors in the decline of old successful brands in the business environment.

Cite this article: Nasrindoost, T. (2026). Social Business Coaching and the Causes of Instability of Successful Brands from Decades Ago in Iran. *Social Business Journal*, 3(2), 108-127. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.405051.1076>

© The Author(s) retain the copyright.

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.405051.1076>



Introduction

One of the methods of studying the business environment is business coaching. This method examines the issue by asking questions such as: What are the causes of the success or decline of brands based on family circumstances and individual characteristics, economic and social conditions, and the work style and performance of business owners and founders? This method of study is lacking in research on the business environment. Accordingly, if the issue of the reasons for the cessation of successful brands in previous decades is to be addressed, it is necessary to examine the conditions and characteristics mentioned above.

The goal of this article is to examine the pathology of the reasons for the cessation of production of successful brands in past decades. For this purpose, an attempt has been made to select five famous brands from the past decades in the food, clothing, and household consumer industries. These five old and successful closed brands include "Azmayesh Industries, Arj, Bella Shoes, Jahan Oil, and Ghoo Oil." Thus, the causes of the instability of the five mentioned brands in the Iranian economy have been investigated by referring to the oral history of the aforementioned firms and examining the environmental, family, and individual characteristics through posing coaching questions.

Method

The method of this article is as follows: first, it examines history through oral history or collecting narratives based on a qualitative method in the humanities. It should be noted that in oral history, collecting narratives of people whose businesses have played an important role in the course of the country's economic, social, and political history can compensate for the gaps in the recording of historical events, including documents. This is of great importance, and as a result, it opens up blind spots in how historical events occurred in Iran.

The method of the study is as follows: the coach asks deep questions of the coachee to receive answers in a two-way conversation. In this article, because the coachees are not available, the answers of the references have been used through existing oral and historical documents and interviews by posing questions in the form of a set of questions that a coach requires. These have then been analyzed using coding and the fishbone method. Therefore, in this article, social business means that the economic and social conditions of industry owners, the conditions and environment for the establishment and continuation of business activities, as well as the economic and social effects of the aforementioned businesses in society, are examined.

The fishbone model also considers four axes. Thus, family environment, individual characteristics, work methods, and social environment are considered the main pillars of the causes of the instability of successful brands in previous decades in Iran. In addition, each of the four pillars is considered a cause for another consequence, and as a result, cause-and-effect relationships are identified in this model.

By finding answers through asking and coding questions and applying the fishbone method to the cause-and-effect situation, as well as the points of commonality and difference between the decline of five corporate brands, the findings of this article are as follows:

Results

- **Family Environment:** The family environment of the founders of these industries has often been from poor classes. However, this has not been the case, especially in their second generation. In times of booming activity, they have faced family cooperation, and in times of crisis, there has been a rupture between family members.

- **Personal Characteristics:** The characteristics of the owners of the aforementioned firms were often people-oriented, persistent, ambitious, and charismatic. They were also trusted by their employees, the public, and the banking system. They paid special attention to the well-being of their employees.
- **Working Methods:** Common features of the working methods of the owners of the aforementioned enterprises have been competitiveness with imported products. They have taken out large loans from the banking system. They have also paid attention to training their personnel. As mentioned above, most of their working methods have been family management.
- **Social Environment:** While the aforementioned industries were growing and holding a dominant market share, anti-monopoly policies were considered, which led to the weakening of their production. On the other hand, with the 1979 revolution and the confiscation of their property and the nationalization of the aforementioned industries, the production situation gradually declined.

Conclusion

Finally, this article concludes that one of the most important factors in the decline of brands has been the imbalances in production and profitability in the aforementioned activities. Another conclusion that this article draws is that the causes of the instability of successful brands should be examined at various individual, family, and social levels.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

Data availability statement

results can be found, including links to publicly archived datasets analyzed or generated during the study

Acknowledgements

The authors would like to thank anonymous reviewers for their valuable suggestions in manuscript revision.



کوچینگ کسب و کار اجتماعی و علل ناپایداری برند های موفق دهه های پیش در ایران

طیبه نسرین دوست[✉] 

۱. نویسنده مسئول، مدرس ارشد مورد تایید انجمن ان ال پی و کوچینگ ایران. رایانامه: dr.nasrindoost@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

کلیدواژه‌ها:

استخوان ماهی،

برند،

پایداری،

کسب و کار،

کوچینگ.

یکی از روش های بررسی محیط کسب و کار بررسی به شیوه کوچینگ کسب و کار است. این روش با طرح سوالاتی نظیر این که علل موفقیت و یا افول برندها بر اساس شرایط خانوادگی و ویژگی های فردی، شرایط اقتصادی و اجتماعی و شیوه کار و عملکرد صاحبان و بنیان گذاران کسب و کارها چگونه بوده است؟ به بررسی مساله می پردازد. چنین شیوه بررسی در پژوهش های محیط کسب و کار دچار خلاء پژوهشی است. بر این اساس چنانچه در نظر باشد که به موضوع علل توقف برندهای موفق در دهه های پیشین پرداخته شود لازم است تا شرایط و ویژگی های مورد اشاره در بالا بررسی شود. به همین منظور ۵ برند «آزمایش، ارج، کش بلا، روغن جهان، روغن قو» به عنوان مصادیق برندها انتخاب شده اند. برای جمع بندی موضوع با استفاده از تکنیک "استخوان ماهی که یکی از تکنیک ها برای بررسی مسایل علت و معلولی است استفاده شده است. در نهایت با استفاده از روش کوچینگ که از طریق مطالعه به سوالات پژوهش پاسخ داده شده است و تکنیک استخوان ماهی، بررسی به جمع بندی رسیده است به نحوی که علل ناپایدار بودن برندهای مذکور را ناشی از شرایط اقتصادی و اجتماعی و ناترازی ها در تولید و سودآوری برای استرداد وام های بانکی از جمله مهم ترین عوامل افول برندهای موفق قدیمی در محیط کسب و کار شناسایی شده است.

استناد: نسرین دوست، طیبه (۱۴۰۵). کوچینگ کسب و کار اجتماعی و علل ناپایداری برند های موفق دهه های پیش در ایران. *کسب و کار اجتماعی*، ۳ (۲)، ۱۲۷-۱۰۸. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.405051.1076>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

بررسی تاریخی از طریق تاریخ شفاهی و به عبارتی جمع‌آوری روایت‌ها بر پایه روش کیفی در علوم انسانی به صورت طرح‌های ملی در بسیاری از کشورها مورد استفاده است. در حقیقت مجموعه گردآوری روایت‌ها نقش مکمل و مهمی را در کنار کمبودها یا فقدان‌های تاریخ‌نگاری ایفا می‌کنند. در بین تاریخ شفاهی، جمع‌آوری روایت افرادی که کسب‌وکار آنها نقش مهمی در روند تاریخ اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور داشته است و خلأهای موجود در ثبت رویدادهای تاریخی شامل مدارک و اسناد را جبران می‌کنند از اهمیت بسزایی برخوردارند و در نتیجه گره‌های کوری در چگونگی رخداد وقایع تاریخی در ایران را باز می‌کنند. تاریخ شفاهی اقتصادی حول چند محور ساخته می‌شود. این عوامل شامل بنگاه‌های خانوادگی، کنش‌های غیراقتصادی کنشگران و فعالان اقتصادی، اعم از تجار و صاحبان صنایع، دخالت‌های سیاسی و ملی در اقتصاد، گزارش نرخ‌های دستمزد کارگران، قیمت‌ها و بیکاری، مطالعات درباره صنایع و تجارت‌های خاص و گزارش تحولات کارگری است (Robert Perks & Alistair Thomson, 1998).

در این قسمت لازم است به شرح زیر به تعاریف مربوط به برند و کوچینگ کسب‌وکار اجتماعی پرداخته شود:

به طور کلی در بازاریابی بین‌المللی، برندسازی، استفاده یک شرکت از تکنیک‌هایی است که سازمان یا محصول‌های خود را از دیگران قابل تشخیص سازد، یعنی اینکه آن شرکت هویت و کارکرد خود را در بازار چگونه معرفی می‌کند. در تفکر امروزی بازاریابی، برندسازی فرایند شناسایی بخشی از مرحله حساس بودن به چگونگی درک مشتریان از محصول یا شرکت است. درمجموع «برند» تنها یک نام و علامت تجاری نیست، بلکه هویتی است برای تعیین کیفیت، تعهد و مسئولیت صاحب برند که قضاوت آن به‌عهده مشتریان است. برندینگ یا همان برندسازی یکی از مهم‌ترین اصول خاص خود را دارد.

کوچینگ روشی است که برای رسیدن به اهداف هریک از آحاد جامعه یا هریک از آحاد سازمان‌ها، ارتقای عملکرد، شناسایی و رشد و پرورش استعدادها و مهارت‌ها، بهبود کیفیت در زندگی، کار و تحصیل، از درون خود فرد یا سازمان به راه‌حل‌ها دست می‌یابد یا به ریشه‌یابی و حل مسئله اقدام می‌کند (عمرایی و نسرين دوست، ۲۰۰۳). این موضوع در مورد کار و کسب‌هایی که آثار اقتصادی و اجتماعی دارند، روشی است که با طرح سؤال‌های عمیق از شرایط فردی و اجتماعی صاحبان کسب‌وکارها، برای رفع مشکلات آنها اقدام به ارائه راه‌حل‌ها در سطح فردی و اجتماعی برای صاحبان کسب‌وکار می‌کند. هرچند در زمان کنونی غالب صاحبان کسب‌وکارهای برندهای قدیمی برای طرح سؤال‌های عمیق و گرفتن پاسخ آنها در دسترس نیستند، اما می‌توان به‌طور عمده با استفاده از تاریخ شفاهی به نتایجی رسید. ذکر این نکته لازم است که به‌طور معمول در روش کوچینگ، کوچ و مراجع گفت‌وگویی دوطرفه دارند. در این شرایط به‌طور عمده روش این است که کوچ اقدام به طرح سؤال‌های عمیق از کوچی می‌کند تا پاسخ‌ها را در یک گفت‌وگوی دوطرفه دریافت کند. در این مقاله به‌دلیل آن که مراجع در دسترس نیست، بنابراین با طرح سؤال، پاسخ مراجع از طریق مستندات و مصاحبه‌های موجود شفاهی و تاریخی در قالب مجموعه سؤال‌هایی که یک کوچ لازم دارد اخذ شده است و به دنبال آن با کدگذاری و روش استخوان ماهی به تحلیل آنها پرداخته شده است، بنابراین در این مقاله کسب‌وکار اجتماعی به این مفهوم است که شرایط اقتصادی و اجتماعی صاحبان، شرایط و محیط تشکیل و ادامه فعالیت کسب‌وکار، همچنین آثار اقتصادی و اجتماعی کسب‌وکارهای مذکور در جامعه بررسی می‌شود.

این نوشتار پس از بررسی تعاریف برند و وضعیت موجود در خصوص قوانین و مقررات مربوط به برند، درصدد بررسی آسیب‌شناسی علل توقف تولید و حذف ۵ برند تعطیل شده قدیمی و موفق (آزمایش، ارج، کفش بلا، روغن جهان، روغن قو) و علل ناپایداری ۵ برند مذکور در اقتصاد ایران از طریق مراجعه به تاریخ شفاهی بنگاه‌های مذکور است. در انتخاب نمونه ۵ برند سعی شده است از صنایع مصرفی خوراکی، پوشاکی و خانگی استفاده شود. سپس با استفاده از روش کیفی تاریخ شفاهی برای جمع‌بندی علل ناپایداری ۵ برند مذکور از روش تکنیک استخوان ماهی که یکی از تکنیک‌ها برای بررسی مسائل علت و معلولی است به کار گرفته شده است. در بررسی موضوع سعی شده است بر موضوع کوچینگ کسب‌وکار به‌ویژه کوچینگ در سطح اجتماعی تمرکز شود، بنابراین روی ویژگی‌های نگرشی و رفتاری فردی، خانوادگی و شیوه کار و محیط اجتماعی بنیان‌گذاران ۵ برند مذکور تمرکز شده است و

به همین دلیل استفاده از تاریخ شفاهی برای این مجموعه بنگاه‌ها را ضروری و ناگزیر کرده است. در عین حال، بررسی محیط کلان اقتصادی و اجتماعی و سیاست‌های دولتی اعمال شده در ناپایداری ۵ برند مذکور نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. به عبارت دیگر موضوع کوچینگ کسب و کار علاوه بر بستر ویژگی‌های نگرش و رفتاری فردی و خانوادگی، بستری اجتماعی را که این صنایع فعالیت داشته‌اند نیز بررسی خواهد کرد. به عبارت دیگر کوچینگ کسب و کار اجتماعی تجزیه و تحلیل خواهد شد. بررسی‌هایی نظیر نوشتار حاضر که سعی کنند با استفاده از روش کوچینگ و طرح سؤال‌هایی از ویژگی‌های نگرشی و رفتاری فردی و اجتماعی به صورت عمیق‌تر و همه‌بعدی‌تر به ریشه مشکلات عدم ناپایداری برندهای موفق بپردازند بسیار نادر است و شاید بتوان گفت وجود ندارد. بدین ترتیب، این نوشتار به دنبال رفع خلأ این گونه پژوهش‌ها است. در پایان نیز به نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد پرداخته شده است. یکی از مهم‌ترین عوامل در افول برندها در قسمت نتیجه‌گیری، ناترازی‌ها در تولید و سودآوری در فعالیت‌های مذکور بوده است.

روش‌شناسی تحقیق

برای بررسی علل ناپایداری برندهای موفق، در واقع می‌توان گفت از دو روش تحقیق همراستا با یکدیگر استفاده شده است. یکی از روش کوچینگ مورد تأیید انجمن بین‌المللی کوچینگ (ICI)^۱ و در امتداد آن از روش تحلیل استخوان ماهی (Ishikawa, 1968) اقدام به تحلیل علل ناپایداری برندهای موفق شده است. در این نوشتار ۵ برند موفق ناپایدار از هریک از صنایع که بتواند فعالیت‌های تولیدی را پوشش دهد، انتخاب و سپس ریشه‌یابی اجتماعی و نگرش فکری و رفتاری فردی و خانوادگی در خصوص مسئله عدم ناپایداری در برندسازی بررسی شد. برای جمع‌بندی و نتیجه‌گیری و یافتن نقاط اشتراک و افتراق عوامل ناپایداری برندها از مدل استخوان ماهی استفاده شده است. لازم به توضیح است که برای بررسی ویژگی‌های نگرشی و رفتاری فردی و اجتماعی از منابع مستندی استفاده شده است که از طریق مصاحبه، یا وقایع‌نگاری اقدام به جمع‌آوری داده‌های صاحبان صنایع مذکور کرده‌اند.^۲ در واقع از طریق طرح سؤال‌های عمیق و یافتن پاسخ از متن مستندات مذکور در مورد وضعیت و شرایط زندگی فردی و خانوادگی و محیط اجتماعی صاحبان هریک از صنایع به علل ناپایداری برندهای مذکور پرداخته شده است. شکل ۱ مدل مفهومی را برای بررسی علل ناپایداری ۵ برند موفق مذکور در دهه‌های گذشته ارائه می‌دهد.

در حوزه کوچینگ کسب و کار و علل ناپایداری برندها به‌ویژه در خصوص ایران، مطالعات قابل توجهی به انجام نرسیده است، اما می‌توان مقاله یوحین بلولر^۳ در سال ۱۹۹۱ را نام برد. این مقاله برای نخستین بار اصطلاح اسکیزوفرنی برند را که به بی‌ثباتی برند و سردرگمی در رسالت برند می‌پردازد، عنوان کرد. نظامی^۴ در سال ۱۴۰۳ به بررسی این موضوع در ایران پرداخته است. نتایج پژوهش وی به این نتیجه رسیده است که مهم‌ترین عوامل ایجادکننده اسکیزوفرنی برند، هویت متکثر برند در ذهن مشتری، آوای ناموزون و نامتوازن برند و نهادینه‌سازی نکردن هویت برند در فرهنگ سازمانی است، همچنین مهم‌ترین پیامدهای اسکیزوفرنی برند، ایجاد ادراک چندشخصیتی برند، ناپایداری اصالت برند و ایجاد ابهام و وهم در ارتباط تصویر برند است. برخی از محققان همانند داسیلوریا و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند هویت برند در طول زمان ماهیت پویا دارد و عده‌ای دیگر اعتقاد دارند که این موضوع ثابت است، همچنین ژن لی و زیانگ سان^۵ (۲۰۲۴) در خصوص برند بررسی انجام داده‌اند. این پژوهش تجربی با بیش از ۱۰۰۰ پرسشنامه نشان می‌دهد بحران‌های برند سبز (برای مثال عملکرد ضعیف یا مشکلات ارزش) سبب کاهش «اعتماد مصرف‌کننده» به برند می‌شود. آکتوران^۶ (۲۰۱۸) نیز در یک تحقیق تجربی رابطه بین گرین‌واشینگ^۷ (ادعاهای زیست‌محیطی فریبکارانه) و ارزش ویژه برند سبز، اعتبار برند و نیت خرید را بررسی کردند و نشان داده‌اند گرین‌واشینگ به‌طور مستقیم ادراک ارزش برند را تضعیف می‌کند و به‌طور غیرمستقیم نیت خرید را کاهش می‌دهد.

^۱ International Coaching Institute

^۲ یکی از عمده منابع استفاده شده کتاب «سرگذشت پنجاه کنشگر اقتصادی» است که دلیل این انتخاب مستند بودن مطالب کتاب است.

^۳ Eugen Bleuler

^۴ Nezami

^۵ Gen Li & Xixiang Sun

^۶ Akturan

^۷ Greenwashing

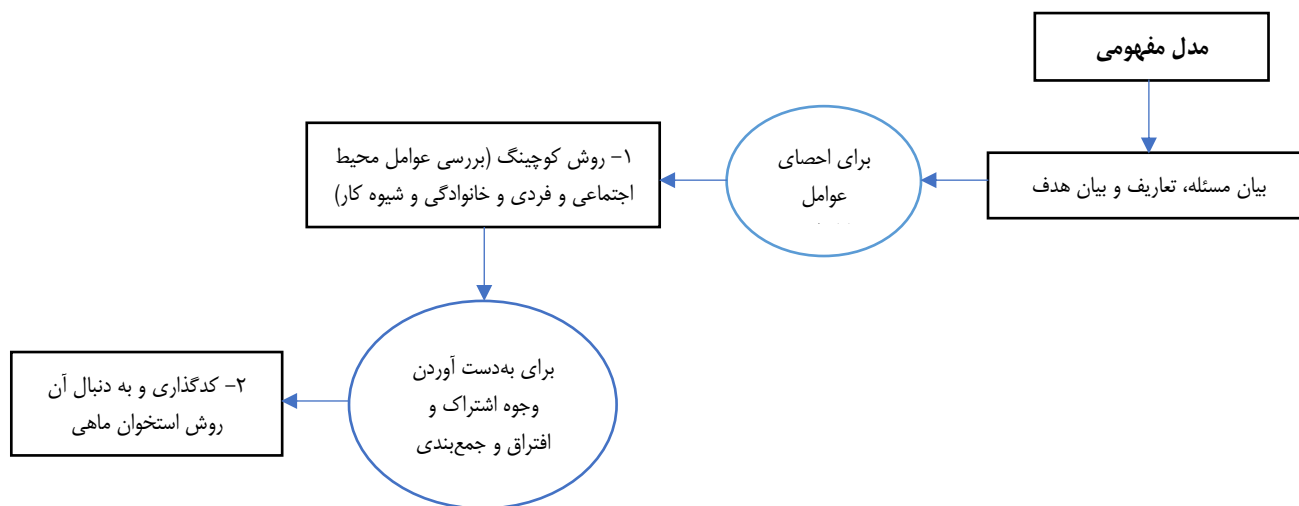
ماندپ گوپتا^۱ در سال ۲۰۲۴ در بررسی علل ناپایداری برندها در سطح جهان به این نتیجه رسیده است که عواملی نظیر فقدان چشم انداز، بی ثباتی، تمرکز کوتاه مدت، مدل های درآمدی ضعیف، مدیریت ناکارآمد تیم، فقدان تخصص و بودجه ناکافی را از علل ناپایداری برندها می دانند. کلارک و یران^۲ در سال ۲۰۲۴ نشان دادند حتی اگر محصولی همانند کوکاکولا که جایگاه خود را در سطح جهان دارد، چنانچه شرایط بازار ضعیف باشد یا پیش بینی رفتار مصرف کننده درست نباشد این برندها نیز با ناپایداری و کاهش سود مواجه خواهند شد.

در بررسی مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی در سال ۱۴۰۱ دلایل موفق نبودن در برندهای دانش بنیان را شامل عدم شناخت صحیح و کافی از مقوله برند و برندسازی، عدم تمرکز بر تحقیق و توسعه، مشکلات استانداردسازی محصولات و خدمات فناورانه و دانش بنیان، کمبود نیروی انسانی متخصص، برندگریزی، پیچیده بودن رقابت در عرصه جهانی، نواقص در رگولاتوری در تجارت الکترونیکی، بالا بودن ریسک اقتصادی، اقتصاد متکی بر دولت قلمداد می کند.

همچنین بر اساس مطالعات دیگری از مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی در سال ۱۳۹۶، دلایل عدم موفقیت برندهای موجود در ایران عبارتند از فقدان مقیاس های لازم از جنبه های مختلف سرمایه، تولید و بازار، بی توجهی به ذائقه و سلیقه مصرف کننده، بی توجهی به نوآوری و تنوع، عامل انقلاب و دگرگونی های بعد از آن، ملی شدن صنایع و مدیریت دولتی، دولتی بودن بخش بزرگی از اقتصاد تا قبل از اجرای قانون سیاست های کلی اصل ۴۴ و بعد از آن غالب شدن سهم مؤسسات عمومی غیردولتی بر بخش خصوصی واقعی در فعالیتهای اقتصادی، واردات بی رویه و تکیه دولت بر درآمدهای نفتی، عدم شکل گیری فرهنگ صنعتی، نبود نظام تأمین مالی مناسب و ضعف نهادهای پشتیبان.

بر اساس یافته های ابراهیمی و شجاع در سال ۱۳۹۹ علت تنفر از برندهای ایرانی عبارتند از: عوامل تأثیرگذار بر تنفر از برند (فریبکاری آمیخته بازاریابی، قصور آمیخته بازاریابی و مسئولیت ناپذیری اجتماعی) و پیامدهای حاصل از تنفر از برند (تبلیغ های دهان به دهان منفی، حمایت از رقیب و قطع رابطه با برند).

بررسی کاستلیون و ماهرام^۳ در سال ۱۹۹۳ نشان می دهد چنانچه ایده های نسجیده در جریان تولیدات یک برند ارائه شود که مقبولیت مردمی نداشته باشد، همچنین اگر منافع شخصی مورد نظر باشد، آن برند پایدار نخواهد بود.



¹ Mandeep Gupta

² Clark and Yiran

³ Castellion and Marham

شکل ۱. مدل مفهومی بررسی علل ناپایداری برندهای موفق در دهه‌های گذشته

۱. روش کوچینگ

در این قسمت به پرسش‌هایی در مورد چگونگی شرایط موجود و اجتماعی و تاریخی و ویژگی‌های نگرشی و رفتاری فردی و خانوادگی صاحبان ۵ برند نامبرده شده در بالا، با استفاده از مستندات و مصاحبه‌های تاریخ شفاهی پاسخ داده شده است سؤال‌هایی نظیر مواردی که صاحبان برندهای موفق اما ناپایدار دارای چه ویژگی‌های فردی و خانوادگی بوده‌اند؟ شرایط اجتماعی حاکم در زمان ایجاد و اضمحلال برندها چه بوده است؟ مدیریت سازمانی صاحبان صنایع مذکور چگونه بوده است؟

۱-۱. شرکت آزمایش

۱-۱-۱. تاریخچه و شرایط موجود اجتماعی

کارخانه آزمایش توسط سید محسن آزمایش (۱۳۷۱-۱۳۰۷) به‌عنوان یکی از کارآفرینان در دهه‌های ۳۰ تا ۶۰ در سال ۱۳۱۸ تأسیس شد و در طول ۴۳ سال به یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان لوازم خانگی در ایران تبدیل شد. او که متولد تهران بود در کودکی پدر خود را از دست داد و مجبور شد تا سال سوم و چهارم ابتدایی ترک تحصیل کند و از ۱۱ سالگی در آهنگری شاگردی می‌کرد. ابتدا چون به‌صورت آزمایشی به کار گرفته شده بود، حتی دستمزدی هم بابت کار خود دریافت نمی‌کرد. در مدت ۴ سال با ۱۴۰ تومان پس‌انداز در خیابان عین الدوله تهران مغازه کوچکی خریداری کرد و ۷ سال به کار آهنگری و ساخت در و پنجره پرداخت. در سال ۱۳۳۰ که دولت و شهرداری تصمیم گرفتند شهر تهران را لوله‌کشی کنند، محسن آزمایش نیز بخشی از پیمانکاری لوله‌کشی را به عهده گرفت. در اواسط دهه ۳۰ در شرق تهران به کار تولید صندلی فلزی و مبلی مبادرت ورزید. در ۱۶ اسفند ۱۳۳۷، کارخانه صنعتی آزمایش را در جاده تهران‌نو ثبت کرد و در سال ۱۳۴۴ به بهره‌برداری رسید. سرمایه اولیه آن، ۳۰ میلیون ریال بود و در سال ۱۳۴۷ به ۲۰۰ میلیون ریال افزایش یافت. پس از چند سال که در خیابان دماوند به تولید صندلی، بخاری نفتی پرداخت، زمینی به مساحت ۱۸۵ هزار متر در کیلومتر ۱۰ جاده آبدلی، س‌راه آزمایش برای تولید لوازم خانگی خریداری کرد. در ابتدا بخاری نفتی، تختخواب، میز، صندلی فلزی و آبگرمکن نفتی تولید کرد. شرکت آزمایش در سال ۱۳۴۷، شش محصول مثل یخچال (۵ مدل)، کولر (۷ مدل)، آبگرمکن (۳ مدل)، تختخواب فلزی (۲ مدل)، بخاری (۴ مدل) و اجاق گاز (۶ مدل) تولید کرد. هرچند بخش قابل‌ملاحظه‌ای از مواد اولیه این محصولات از جمله کاربراتور و کمپرسور از خارج کشور وارد می‌شد و بقیه مواد اولیه در داخل کارخانه تولید می‌شدند، اما به استثنای یک کارشناس خارجی، تمام کارهای فنی به مهندسان و متخصصان ایرانی واگذار شده بود. کارشناسان خارجی به‌طور عمده در مراحل نصب ماشین‌آلات و راه‌اندازی خط تولید جدید و آموزش به کارکنان فعال بودند. جهت دلگرمی کارکنان، حقوق کارکنان آزمایش درصدی بیشتر از سایر نهادها و صنایع دیگر بود. علاوه بر صادرات ۲ درصد از تولیدات شرکت به بازارهای شیخ‌نشین خلیج فارس، کویت و افغانستان همچنین برای ارائه خدمات بهتر، در تهران سرویس ثابت و در شهرستان‌ها سرویس سیار در نظر گرفته شد. در سال ۱۳۴۷، شرکت آزمایش، از طریق ۴۰۰ نمایندگی محصولات خود را در سراسر ایران توزیع می‌کرد و حدود ۱۰۰۰ نفر پرسنل داشت و تا سال ۱۳۵۴ به ۱۳۰۰ نفر رسید، همچنین وی برای تأمین نیروی انسانی متخصص به اعزام نیروی کار به خارج از کشور اقدام کرد. با گسترش فعالیت‌ها در تهران، در دهه ۵۰ بخشی از فعالیت به مروودشت شیراز با سرمایه‌ای معادل ۴ میلیارد ریال منتقل شد. از سوی دیگر علاوه بر کارخانه آزمایش در شهر صنعتی ساوه، شرکت فایبست را در اوایل دهه پنجاه تأسیس و به تولید پنل‌های پیش‌ساخته اقدام کرد.

عوامل اجتماعی نظیر کمبود برق، سیمان، آهن، نیروی کار ماهر، محدودیت بنادر و کامیون در زمینه واردات، همچنین حوادث سیاسی ایران (از دی‌ماه ۱۳۵۶ تا تیرماه ۱۳۵۸) باعث عدم توسعه شرکت که به میزان ۷ میلیارد ریال تا سال ۱۳۵۷ پیش‌بینی شده بود، گشت.

در سال ۱۳۵۸ کارخانه‌های آزمایش در تهران، شیراز و ساوه مشمول بند «ج» قانون حفاظت از صنایع ایران شدند. نهادهای دولتی، نظیر سازمان صنایع ملی، کنترل و مدیریت کارخانه را به‌عهده گرفتند. وی یک سال پس از ملی شدن کارخانه‌هایش به

سوئیس رفت و پس از چند سال، سایر نهادهای دولتی و شبه دولتی مثل سازمان خصوصی سازی و صندوق بازنشستگی از سهامداران بزرگ شرکت مذکور بودند.

در تابستان ۱۳۶۳ برخی طرح های در دست اقدامی که متوقف شده بود، دوباره فعال شد. طرح های تولید آزمایشی کولر، پرتابل، ماشین لباسشویی، الکتروموتور و الکتروپمپ در شرکت آزمایش به بهره برداری رسید. در همین سال، شرکت برای نوسازی، اقدام به مدرنیزه کردن قسمت های قالب سازی، پرس کاری، پلاستیک و برش کاری از طریق خرید تجهیزات از ایتالیا کرد. فعالیت تولیدی آن تا اوایل سال ۱۳۸۰ تا حدودی رونق داشت و محصولات متنوع تری تولید و ضمانت محصولاتش را بیشتر کرد، همچنین از طریق تعاونی ها و فروشگاه های زنجیره ای به توزیع آنها پرداخت. به مرور معضلات مدیریت دولتی نظیر مزاد نیروی کار، بدهی و زیان انباشته گریبانگیر کارخانه شد. پس از پایان جنگ، دولت بخشی از فعالیت های کارخانه را به بخش خصوصی واگذار کرد و با فعال شدن بازار بورس در سال ۱۳۶۸، زمینه واگذاری سهام آن به بخش خصوصی فراهم شد. زیان انباشته شرکت در سال ۱۳۸۳ حدود ۱۲/۵ میلیارد تومان بود که با توجه به زیان سال های پیش از آن، هر سهم ۱۶۰ تومان (جمعاً ۳۵ میلیارد تومان) بود. بدین ترتیب، شرکت اقدام به فروش برخی از زمین های خود کرد تا جلوی زیان بیشتر را بگیرد. پس از آن صاحبان و مدیران جدید شرکت را به شهرک صنعتی سمنان انتقال دادند، همچنین اقدام به تأسیس شرکت هلدینگ و چند شرکت در زمینه بسته بندی، خدمات پس از فروش کردند. هرچند مدیران جدید اقدام به اخذ وام کردند، اما در کمتر از ۵ سال نتوانستند بدهی های خود را بپردازند و مجبور به استمهال بدهی ها شدند. در نتیجه شرکت آزمایش به علت عدم شفافیت از تالار بورس کنار گذاشته شد و در سال ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ برخی دارایی های خود را فروخت و برخی کارکنان را در مرودشت و تهران بازخرید کرد. کارکنان مرودشت در خرداد ۱۳۸۸ از حدود ۱۴۰۰ نفر به ۱۶۰ نفر کاهش یافتند (۹۳۱ نفر در نیمه دوم سال ۱۳۸۳ در طرح پیش از موعد صنایع بازنشسته شدند) و کارخانه به حالت نیمه تعطیل فعالیت داشت. در نهایت سرنوشت کارخانه آزمایش، پس از نیم قرن در آستانه اضمحلال قرار گرفت.

۱-۱-۱-۲- بررسی ویژگی های فردی و خانوادگی مؤسسان و مدیران

همان گونه که در بالا توضیح داده شد، محسن آزمایش مؤسس کارخانه های آزمایش از کودکی با کارگری فعالیت کاری خود را شروع کرد و از کمک های خانوادگی خواه خانواده پدری یا فرزندان به علت شرایطی که داشتند برخوردار نبود. وی به سیستم تشویقی و آموزشی جهت دلگرمی و ارتقای تخصص کارکنان اعتقاد داشت و سعی می کرد بیشتر از نیروی های داخلی استفاده کند. هرچند خود، چند کلاس بیشتر سواد نداشت، اما به مدیریت علمی اعتقاد داشت. وی روزی بیش از ۱۰ ساعت کاری کرد و حتی برخی از هزینه های زندگی کارکنانی را که دچار مشکل بودند، می پرداخت. چنانچه با پرسنلی با خشونت صحبت می کرد، هنگام خروج، وی را صدا می زد و از طریق گفت و گوی پدیده و با پرداخت مبلغی پول در رفع سوء تفاهم می کوشید. آرزوی او داشتن بزرگترین کارخانه تولید لوازم خانگی با کیفیت و ارزان بود. او در سال ۱۳۴۷ گفت: «اگر در این محیط، جوانی، بی سواد با ایمان و پشتکار خود به چنین موفقیت هایی دست یافته است، آیا دیگران، به خصوص تحصیل کرده های ما، نخواهند توانست از این همه موهبت برخوردار شوند و شاهد پیروزی را در آغوش گیرند؟»

او در پنج سال آخر عمر در سوئیس زندگی کرد و با از دست دادن کارخانه اش اکنون محتاج خانواده اش شده بود و از همسرش نیز جدا شده بود و در نهایت این جریانات در کنار بیماری اش در حالی که تنها تکیه گاهش پسرش بود در کشور مراکش در سال ۱۳۷۱ درگذشت و در همان جا هم به خاک سپرده شد.

۱-۲- شرکت ارج

۱-۲-۱. تاریخچه و شرایط موجود اجتماعی

کارخانه ارج توسط خلیل ارجمند (۱۳۲۳-۱۲۸۹) در سال ۱۳۱۶ تأسیس شد و در طول چهل سال (۱۳۵۷-۱۳۱۶) جزو صنایع مشهور ساخت لوازم خانگی بود. در سال ۱۳۱۵ وی به تنهایی اقدام به تهیه ماشین آلات مکانیک و آهنگری کرد. در سال ۱۳۱۶ کارگاه ارج را نزدیک میدان دروازه قزوین در تهران تأسیس کرد. پس از گسترش کارگاهش آن را به خیابان شوش منتقل کرد و

به ساخت در و پنجره مبادرت ورزید. به تدریج و با جلب اعتماد بانک ملی، کارخانه ارج نیازهای بانک ملی را در خصوص ساخت لوازم فلزی عهده‌دار شد. در شهرهای اهواز، گرگان، اصفهان و شیراز اقدام به ساخت پنجره‌های فلزی گردان و سردرهای مشبک کرد. تهیه سیم دینام و لاستیک اتومبیل از دیگر تولیدات کارخانه ارج بود که در سال‌های اشغال ایران در جنگ جهانی دوم، در شرایطی که نیاز و گرانی لاستیک وجود داشت و تولیدش امری محال به نظر می‌رسید، صورت گرفت. توربین آبی برای آسیاب و دستگاه مولد برق نیز از دیگر تولیدات بودند. تولید میل و صندلی‌های آمفی‌تئاتر و کلاس‌های دانشگاه، سیستم‌های گرمایشی برای برخی مدارس و بیمارستان و بانک‌ها از جمله اقدام‌های وی بود.

با اشغال کشور در شهریور ۱۳۲۰، تقاضا برای خدمات و تولیدات شرکت ارج به شدت افزایش یافت. برای نخستین بار سیم‌های مسی قطور به سیم‌های نازک تبدیل شد که برای هزاران موتور، کارخانه و دینام وسایل نقلیه، به کار می‌رفت. ساخت تلمبه‌های الکتریک صددرصد در کارخانه وی تولید می‌شد، همچنین وی در زمینه ساخت لاستیک اتومبیل کار می‌کرد که این کار نیمه‌تمام باقی ماند.

پس از فوت خلیل ارجمند، پدر و همسرش در مدت ده سال کارخانه را اداره کردند. در سال ۱۳۳۷ برادر ایشان به نام اسکندر ارجمند که رشته تحصیلی او مرتبط با سیستم گرمایش مرکزی و تهویه مطبوع بود، مدیریت کارخانه را عهده‌دار شد، همچنین برادر دیگر وی به نام سیاوش ارجمند که رشته تحصیلی‌اش برق بود نیز با او همکاری داشت و در برخی سال‌ها مدیریت کارخانه را عهده‌دار بود.

تعدادی از فعالان اقتصادی، واحدهای صنعتی وابسته به ارجمند را یکی از مدرن‌ترین و علمی‌ترین بنگاه‌های تولیدی ایران در سال‌های مذکور توصیف می‌کردند.

این کارخانه در دهه ۴۰ به جاده کرج انتقال یافت و در سال ۱۳۵۲ در بورس پذیرفته شد. ظرفیت بهره‌برداری آن در اواخر اردیبهشت ۱۳۵۴ به ۴۵۵۱۰۰ دستگاه انواع لوازم خانگی رسید. این شرکت بالغ بر ۲۳۰۰ پرسنل داشت و سرمایه آن ۵۵۰ میلیون ریال در اوایل دهه ۵۰ بود. کل کارگران مشغول در واحدهای صنعتی ارجمند، ۵ هزار نفر بودند. در سال‌های ۱۳۵۱ تا ۱۳۵۳ سود شرکت پس از کسر مالیات نیز از ۱۹۴ میلیون ریال به ۳۷۷ میلیون ریال افزایش یافت. در نهایت شرکت پس از انقلاب سال ۱۳۵۷ به سازمان صنایع ملی ایران واگذار شد.

۱-۲-۲. بررسی ویژگی‌های فردی و خانوادگی مؤسسان و مدیران

خلیل ارجمند که متولد سال ۱۲۸۹ است در خانواده‌ای اداری پرورش یافت. پدرش از مدیران برجسته دولتی بود. وی پس از پایان دوره دبیرستان، همزمان با مهندس بازرگان در بورس اعزام دانشجویان به فرانسه پذیرفته شد. سه برادر داشت که در اروپا و آمریکا تحصیل کرده بودند و نقش زیادی در حفظ و پیشبرد کارخانه ارج داشتند.

از نظر مهندس بازرگان، «مرحوم خلیل ارجمند، فعال و مولد ثروت بود، ولی هرگز در بند جاه و مال نبود. خودخواهی را کنار گذاشته و طالب خیر و سعادت برای عموم مردم و میهن خویش بود». خلیل ارجمند سرانجام در ۳۴ سالگی بر اثر حادثه در سال ۱۳۲۳ درگذشت.

پس از فوت خلیل ارجمند و گذشت چند سال و در نهایت عهده‌دار شدن مدیریت کارخانه توسط برادرانش، مدیریت آنها حول محور آموزش و مهارت‌سازی در کارکنان بود تا بدین وسیله سبب تغییر دائم در تکنولوژی شود. تأکید مدیران کارخانه بر آموزش از دبستان تا دانشگاه بود. سیاوش ارجمند مشکلات عمده صنایع بزرگ را در کاهش بهره‌وری، مرغوبیت و مقدار تولید صنایع بزرگ ارزیابی می‌کرد که ریشه اصلی آنها را در ماده ۳۳ قانون کار و طرز اجرای آن، آیین‌نامه انضباطی مربوط به نیروی کار و نحوه اجرای قانون سهیم شدن کارگزاران در سود ویژه کارگاه‌ها می‌دانست. به اعتقاد او اخراج و پرداخت خسارت و جابه‌جایی کارگران هزینه بالایی را برای کارخانه‌ها به دنبال داشت.

مدیران کارخانه برای جذب نیروهای فنی، آزمون برگزار می‌کردند. در طول دهه ۳۰ تا ۵۰، چند مدل بخاری نفتی و گازی، کولر آبی، ماشین لباسشویی، یخچال و فریزر از مدل ۱۰ تا ۱۷ فوت تولید شد. محصولات آن در کشورهای خاورمیانه نیز دارای شهرت و اعتبار بود. وی در سال ۱۳۵۲ در تأسیس بانک شهریار مشارکت داشت. با شورای کتاب کودک همکاری داشت و درصدد بهبود

وضعیت مسکن کارگران بود و در دی ماه ۱۳۴۹ به همراه کارخانه صنعتی بهشهر و سپنتا، طرح تأسیس خانه‌های سازمانی برای کارگران را به اجرا درآورد.

همچنین این کارخانه نخستین واحد تولیدی بخش خصوصی بود که از مددکاران اجتماعی برای کمک به کارکنان خود بهره گرفت. چون مدیران کارخانه اعتقاد داشتند بهره‌وری تولید با نیروی سرزنده و با نشاط بالاتر خواهد رفت.^۱

۱-۳. شرکت کفش بلا

۱-۳-۱. تاریخچه و شرایط موجود اجتماعی

پسران حسن عمید حضور ۱۳۲۷-۱۲۸۱ پایه‌گذار توسعه کفش بلا بودند و در دهه ۵۰، فعالیت اقتصادی خانواده را گسترش دادند تا جایی که به یکی از صنایع بزرگ تبدیل شدند. پسران وی از کودکی با او کار را شروع کردند و در طول سال‌های ۱۳۲۰ تا ۱۳۳۲ با توجه به فضای ملتهب داخلی و خارجی همچنان به فعالیت اقتصادی خود ادامه دادند. در دهه ۳۰ یکی از بازاریان به نام اسد صادق‌زاده حریری سرمایه‌اش را در اختیار آن‌ها قرار داد.

کفش بلا در سال ۱۳۴۱ توسط نهایت مرادیانس و همسرش، نوارت طوماسیانوس روبن پور و سه فرزندش، استپان، ایزابل و ریذا با سرمایه سه میلیون ریال به ثبت رسید. چند ماه بعد امیر و منصور پسران حسن عمید حضور، شرکت بلا را که هنوز وارد خط تولید نشده بود خریداری کردند. در این زمان حدود ۸ سال از فعالیت ایروانی و چند سال از تأسیس کفش مهشید و سه ستاره می‌گذشت.

کارخانه کفش‌های ماشینی از اواسط دهه ۳۰ تأسیس شد و تولید آن در سال ۱۳۴۶ بیش از ۴ درصد نسبت به سال قبل افزایش تولید داشت.

محصولات گروه بلا، تولیدکننده انواع کفش‌های پلاستیکی، لاستیکی، گالش، پوتین، ورزشی، دمپایی، کفش تنیس مردانه و... بود. یکی از محصولات بلا در آغاز، کتانی تخت پلاستیکی بود. پس از چند سال از مواد پی‌وی‌سی (PVC) برای تولید کفش استفاده کردند، چون سبک و راحت بود. در سال ۱۳۴۷ فروشگاه پخش هم به بهره‌برداری رسید. گروه بلا پس از ۱۴ سال فعالیت تا سال ۱۳۵۷ دومین شرکت بزرگ تولید انواع کفش ماشینی، با ۱۸۹ نمایندگی فروش در سطح کشور بود. ۵۹ فروشگاه در تهران و ۱۳۰ فروشگاه در شهرستان‌ها، به توزیع کفش می‌پرداختند. مالکیت و مدیریت، به سه شکل فروشگاه‌های شرکتی، درصدی و حق‌العمل‌کاری طراحی شده بود.

در اوایل دهه ۵۰، بخش اندکی از محصولات کارخانه‌های کفش ماشینی از جمله شرکت بلا به اروپای شرقی، شوروی، افغانستان و کشورهای عربی حاشیه خلیج فارس صادر شد.

مؤسسات گروه شامل شرکت تولیدی و صنعتی بلا، تولیدکننده انواع کفش پلاستیکی و چرمی (تأسیس ۱۳۴۱)، شرکت جم، تولیدکننده انواع کفش لاستیکی (تأسیس ۱۳۴۸)، پخش جمشید، اداره فروشگاه‌ها (تأسیس ۱۳۴۹)، شرکت مهپوش، تولیدکننده انواع کفش چرمی (تأسیس ۱۳۵۱)، شرکت بلا انواع کفش (تأسیس ۱۳۵۴)، ایران و فرانسه، جوراب گیلان (تأسیس ۱۳۵۰)، مرکز دیتا سنتر (تأسیس ۱۳۵۳) بودند. از دیگر فعالیت‌ها، شرکت کارتن کار، چرم زوک (در سال‌های ۱۳۵۳ تا ۱۳۵۶) و بانک داریوش (در سال ۱۳۵۳) بود. آن‌ها در زمینه سرمایه‌گذاری، کامپیوتر، توزیع، تولید کفش چرمی، کتانی، چکمه، پوتین، چرم، جوراب (به‌خصوص در فاصله سال‌های ۱۳۵۲ تا ۱۳۵۵) مشارکت داشتند. این مؤسسات بیش از ۲۵۰۰ پرسنل داشتند. شاید بتوان گفت یکی از عوامل رشد شرکت افزایش قیمت نفت بود.

پ از قریب به ۳۰ سال، شرکت به دلایل استفاده از اعتبارات کوتاه‌مدت برای فعالیت صنعتی، آتش‌سوزی انبار کارخانه در سال ۱۳۵۶، ناتوانی کوتاه‌مدت در عرضه کفش بلا و جم، دچار مشکل در پرداخت بدهی شد. این مسائل سبب اختلاف برادران در چگونگی اداره و تقسیم شرکت شد.

^۱ بخش عمده‌ای از تاریخچه و ویژگی‌های فردی در این بخش، از کتاب «سرگذشت پنجاه کنشگر اقتصادی ایران» است.

۱-۳-۲. بررسی ویژگی‌های فردی و خانوادگی مؤسسان و مدیران

نسل اول این خانواده حسن عمید حضور متولد کاشان بود و در کودکی، پدرش را از دست داد. وظیفه خانواده به عهده او بود. در ۱۲ سالگی به تهران آمد و مشغول دستفروشی شد. مشی کسب درآمد و صرفه جویی سبب شد پس از مدتی سرمایه‌ای فراهم آورد و با آن مغازه‌ای نزدیک بازار اجاره کند. در نزدیکی مغازه‌اش صاحب چند کارخانه نساجی به فروش کفش و گالش اشتغال داشت. در نهایت در ۴۶ سالگی با بیماری قلبی درگذشت. امیر پسر بزرگ‌تر او در ۲۰ سالگی مسئولیت خانواده ۸ نفره‌اش را عهده‌دار شد و سه برادر کوچک‌تر را برای ادامه تحصیل به انگلیس فرستاد که بعدها نیز غالب آن‌ها به ایران بازگشتند و در کار بازار به برادرانشان کمک کردند.

عواملی مانند تلاش مادر، کار در مغازه پدر، کوشش فراوان، داشتن سرمایه، آشنایی با افراد مورد اعتماد در بازار تهران و سایر استان‌ها به‌ویژه در خصوص تولید کفش، اعتماد بانک‌ها، زمینه را برای ورود به عرصه تولید در دهه ۴۰ برای آنها فراهم آورد. به‌رغم تلاش‌های صورت گرفته در اردیبهشت ۱۳۵۷، شرکت در پرداخت بدهی ناتوان بود. بعد از وقوع انقلاب در سال ۱۳۵۷ نام شرکت به فخرالاسلام تغییر یافت. امیر عمید حضور به آمریکا رفت و در آنجا به تجارت فرش، صنایع آب و ملکداری پرداخت و در ۷۲ سالگی در آمریکا درگذشت.

شرکت‌های تولیدی کفش بلا، پس از کنترل دولت، همانند اکثر شرکت‌های دولتی، با زیان‌های گسترده مواجه شدند و آنهایی که به مؤسسات عمومی غیردولتی واگذار شدند تا حدی توانستند به فعالیت خود ادامه دهند.^۱

۱-۴-۴. کارخانه روغن نباتی جهان

۱-۴-۱. تاریخچه و شرایط موجود اجتماعی

کارخانه روغن نباتی جهان در ۱۵ آبان ۱۳۳۴ برای تولید روغن نباتی از روغن دانه‌های پنبه‌ای در حاجی‌آباد کرج با پیشنهاد اکبر غضنفر و سرمایه‌گذاری فاتح و محمدعلی غضنفر تأسیس شد. اکبر غضنفر مسئول ساخت و نصب کارخانه پس از سال‌ها از آلمان به ایران بازگشته بود. او در همان حاجی‌آباد زندگی می‌کرد. تمام فعالیت‌های تولیدی، اعم از روغن‌کشی، پالایش، چاپخانه، ظروف فلزی، PET تولید هیدروژن و... در این کارخانه انجام می‌شد. میزان تولید آن سالانه ۷۵ هزار تن بود که به تولید انواع روغن جامد، مایع در وزن‌های ۹۰۰ گرمی تا ۱۷ کیلوگرمی می‌پرداخت. ظرفیت تولید آن پس از انقلاب در سال ۱۳۵۷ گسترش یافت. تولید روزانه آن ۲۶۰ تن روغن جامد و مایع بود. این کارخانه نخستین تولیدکننده لستین خوراکی بود و سالانه ۲۵۰ تن از آن و ۷۰ هزار تن کنجاله تولید می‌کرد. اواسط سال ۱۳۸۵ معادل ۶ درصد از روغن مورد نیاز کشور را تأمین می‌کرد. کارخانه در اواخر دهه ۸۰ به کیلومتر ۱۵ بزرگراه زنجان - قزوین منتقل شد.

۱-۴-۲. بررسی ویژگی‌های فردی و خانوادگی مؤسسان و مدیران

محمدصادق فاتح (فرزند حاج محمد عرب) به سال ۱۲۷۷ در خانواده‌ای بازرگان در یزد به دنیا آمد. تا ۱۳ سالگی در مکتب‌خانه‌های قدیمی تحصیل کرد. پس از آن در حجره تجاری پدرش - که یکی از بازرگانان معروف منطقه بود - به کار پرداخت. نخستین نصیحت پدر به وی این بود که «امروز روز تولد تجاری توس؛ سرمایه واقعی تو راستی، درستی، انجام تعهدات و خوش‌قولی است». او باید صبح زود به کاروانسرا می‌رفت تا قند و چای وارداتی از هندوستان و سایر مال‌التجاره‌هایی را که به‌وسیله قاطر و شتر از بندرعباس به یزد می‌رسید، دریافت کند و پس از مدتی، مسئولیت دفاتر تجاری، صندوق، تحویل اجناس به فروشندگان و دریافت اقساط وام به او واگذار شد. پس از یک سال پدرش سرمایه اندکی در اختیار وی نهاد، ولی در آن سرمایه ضرر داد. پدر، محمدصادق را نصیحت کرد که این ضرر در واقع به نفع توس و تجربه تو را زیاد کرد. پس از دست دادن سرمایه‌اش در جنگ جهانی اول و عدم سودآوری در بغداد به ایران بازگشت. پدر همسر ایشان محمد غضنفر با هندوستان دادوستد می‌کرد. پس از تجارت در بیرجند و مشهد و کسب اعتماد وی نزد تجار به تهران و کرج آمد. وی به کار تجارت چای، ساخت منازل مسکونی، مراکز خدمات عمومی و درخت‌کاری می‌پرداخت. به تدریج، منطقه بیابانی حاجی‌آباد کرج به یکی از مراکز آباد و پرارزش کرج تبدیل

^۱ بخش عمده‌ای از تاریخچه و ویژگی‌های فردی در این بخش، از کتاب «سرگذشت پناه کنشگر اقتصادی ایران» است که بر اساس مصاحبه با کیان توجه، همسر امیر عمید حضور در شهریور ۱۳۸۷، مصاحبه با شاغلان شرکت بلا بوده است.

شد و همین مسئله سبب افزایش قیمت زمین‌هایش در این منطقه شد. وی در سال ۱۳۳۲ به فعالیت صنعتی روی آورد و نخستین فعالیتش در حوزه صنایع نساجی بود.^۱

۱-۵. کارخانه روغن نباتی قو

۱-۵-۱. تاریخچه و شرایط موجود اجتماعی

قاسمیه و امیر صالح، دومین تولیدکنندگان بزرگ روغن نباتی، مواد شوینده و دانه مرغ در ایران در دهه ۴۰ و ۵۰ بودند. حسین قاسمیه، فرزند ابوالقاسم در سال ۱۳۰۱ در مشهد متولد شد. تحصیلات ابتدایی و دبستان را در همان‌جا به پایان رساند. در سال ۱۳۲۰، در دانشکده حقوق دانشگاه تهران پذیرفته شد و تا مقطع فوق‌لیسانس به تحصیلاتش ادامه داد. وی دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت اقتصاد را در انگلیس و آمریکا گذراند.

قاسمیه پس از پایان تحصیلات دانشگاهی از سال ۱۳۲۶ در تجارت پنبه فعالیت کرد. بعد از آن به تصفیه پنبه، روغن‌کشی پنبه و تولید روغن نباتی اقدام کرد. وی گروه صنعتی روغن نباتی پارس قو را تأسیس کرد و به‌تدریج حلقه‌های مربوط به صنعت روغن و واردات آن را در دست گرفت. گروه پارس - پس از شرکت صنعتی بهشهر - دومین تولیدکننده بزرگ روغن نباتی در ایران بود. روغن نباتی قو، دو سال بعد از شاه‌پسند به بازار آمد. این شرکت با ظرفیت ۴۰ تن در برابر کارخانه ۲۰ تنی لاجوردی‌ها رقابت خود را آغاز کرد. گروه صنعتی پارس طی ۱۷ سال با تلاش فراوان در دهه چهل، شرکت سهامی کارخانه‌های پنبه‌پاک‌کنی و روغن‌کشی پارس در نقاط مختلف ایران، مالک و سهامدار ۱۸ کارخانه بود.

روغن نباتی پارس در سال ۱۳۳۳ در تهران به ثبت رسید و در طول ۲۵ سال فعالیت خود را در عرصه‌های مختلف و شهرها توسعه داد. مساحت کارخانه پارس ۶۰ هزار مترمربع بود و در اواخر دهه پنجاه، ۵۰۰۰۰ متر تأسیسات در نقاط مختلف داشت. محصولات شرکت، روغن نباتی با مارک قو و اطلس بود. روزانه ۲۵۰ تن روغن جامد، ۴۰ تن روغن مایع، ۲۰۰ تن یخ و ۱۰۰۰۰۰ قوطی فلزی، در کارخانه پارس متال باکس (وابسته به گروه) تولید می‌شد. سرمایه شرکت در سال ۱۳۵۷ مبلغ ۶۶۰ میلیون ریال بود. این شرکت در همین زمان ۴۳۴ میلیون ریال، در سایر مؤسسه‌ها سرمایه‌گذاری کرد. در سال ۱۳۵۷، ۳۵۳ میلیون ریال سود (پس از ذخیره ۱۰۰ میلیون ریالی) بین سهامداران تقسیم کرد و ۱۶۰۰ پرسنل داشت.

شرکت پارس در سال ۱۳۴۵ کارخانه‌ای در خرمشهر با مساحت ۲۲۵۰۰ و زیربنای ۵۰۰۰ مترمربع تأسیس کرد. این کارخانه با ۱۴۰ پرسنل، روزانه ۳۰ تن انواع صابون با مارک یاس و کامی و ۲ تن گلیسیرین تولید می‌کرد، همچنین در این زمان روغن نباتی قو، اندکی ارزان‌تر از روغن شاه‌پسند عرضه می‌شد. این موضوع سبب شد تا ظرف ۱۰ سال قیمت روغن نباتی کاهش یابد و از کیلویی ۶۴ ریال به ۲۸ ریال برسد، در حالی که طی همین مدت، مواد اولیه روغن از تنی ۷۰۰ ریال به ۵۰۰۰ ریال افزایش یافته بود. بالا رفتن بهره‌وری و فروش پوست تخم پنبه از ۱۰ شاهی به ۵ ریال عاملی بود که توانست کاهش قیمت روغن را چاره‌کند (پوست تخم پنبه را قبلاً می‌سوزانند). روغن نباتی پارس قو در اواخر سال ۱۳۵۴ در بورس پذیرفته و به سهامی عام تبدیل شد. به‌تدریج با در اختیار گرفتن سهم بازار توسط دو شرکت صنایع بهشهر و پارس قو و انحصاری شدن آنها و تعطیلی کارخانه‌ای کوچکی نظیر روغن نباتی بن‌شان، خروس‌نشان و کاهش روغن نباتی گل و جهان، برای رفع انحصار، دولت اقدام به واردات روغن کرد. به این ترتیب سهم شرکت‌های بزرگ روغن نباتی در ایران کاهش یافت. در دهه ۸۰، ظرفیت تولید سالانه شرکت پارس ۱۲۰ هزار تن روغن نباتی بود.

به‌تدریج شرکت پارس به توزیع مواد شوینده و سایر سرمایه‌گذاری‌های دیگر ورود کرد. پس از انقلاب، شرکت پارس تحت مدیریت سازمان صنایع ملی قرار گرفت؛ این مسئله موجب اعتراض و شکایت بنیاد شهید شد. ۱۰ سال پس از مشارکت نسل دوم، امکان تداوم تولید در ایران میسر نبود و فعالیت تولیدی به فرانسه و آمریکا منتقل شد.

۱-۵-۲. بررسی ویژگی‌های فردی و خانوادگی مؤسسان و مدیران

^۱ بخش عمده‌ای از تاریخچه و ویژگی‌های فردی در این بخش، از کتاب «سرگذشت پنجاه کنشگر اقتصادی ایران» است.

الگوی سرمایه‌گذاری تجاری - صنعتی قاسمیه، به‌طور عمده به شیوه مشارکت داخلی بود. او در بیشتر فعالیت‌های صنعتی با دوست و همکلاسی‌اش، امیرحسین امیرصالح مشارکت داشت و با وی در زمینه تهیه پنبه، تصفیه، روغن‌کشی، شوینده‌ها، دان مرغ و... همکاری می‌کرد.

قاسمیه و امیرصالح، نسل اول فعالان صنعتی بودند که پس از تحصیل در دانشگاه به فعالیت تجاری و صنعتی پرداختند. حسین قاسمیه در تأسیس برخی نهادهای کارفرمایی مشارکت داشت. وی همراه با ۴۰ تن از صاحبان صنایع، در سال ۱۳۴۱ اتحادیه صنایع ایران را تأسیس کردند.

۲. روش بررسی ناپایداری ۵ برند از روش استخوان ماهی

۲-۱. معرفی روش استخوان ماهی

مدل استخوان ماهی (Fish Bone Model) را به نام‌های دیگری مانند اسکلت ماهی، نمودار ایشیکاوا، نمودار علت و معلولی و نام‌های دیگر هم می‌شناسند. پروفیسور ایشیکاوا ژاپنی این روش را در دانشگاه توکیو طراحی کرد. او نمودار استخوان ماهی را توسعه داد تا کم‌کم جایگاه ویژه‌ای بین رهبران کسب و کار پیدا کرد. شکل این نمودار شبیه اسکلت ماهی است که به همین دلیل مدل استخوان ماهی نام گرفته است.

روش کار این گونه است که مسئله اصلی در سر ماهی نوشته می‌شود، سپس اجزا و اطلاعات مربوط به آن را طوری در شاخه‌های نمودار قرار می‌دهند که همه اطلاعات به‌صورت تصویری و به شکل ماهی ترسیم شوند. نمودار استخوان ماهی روش مؤثر و ارزشمندی برای شناسایی و حل مسئله است و در واقع اجزای مسئله و روابط بین آنها را نشان می‌دهد. تصویری که با یک نگاه به آن، همه شاخه‌ها و ابعاد مسئله قابل فهم‌اند. همین قابلیت یکی از مهم‌ترین مزیت‌های این مدل نسبت به سایر روش‌هاست. از طرف دیگر مدل استخوان ماهی برای ایده‌پردازی، شناسایی علت‌های احتمالی مسئله، بیان مسئله، ایجاد تصویر منسجم از آن با استفاده از نمادهای بصری، روشن کردن روابط بین اجزای مسئله و در نهایت حل مسئله هم کاربردهای فراوانی دارد. علاوه بر آن، نرم‌افزارهای زیادی هم برای طراحی نقشه ذهنی مبتنی با این روش وجود دارند. واحد تحلیل تولید شرکت تویوتا از روش ۵ چرا علت و به دنبال آن معلول‌یابی روش استخوان ماهی برای حل سریع علل ریشه‌ای مشکلات شرکت استفاده می‌کند که سبب بهبود مستمر کیفیت شود. در هر حال در این نوشتار از مدل استخوان ماهی برای درک ابعاد مسئله و شناسایی مشکل ناپایداری برندهای موفق، همچنین جهت به‌دست آوردن نقاط اشتراک و افتراق و جمع‌بندی در مورد ۵ برند استفاده شده است. کاربرد این روش بیشتر در مواردی نظیر شناسایی علت‌های احتمالی مسئله، برای جلوگیری از تکرار مسئله در آینده، برای توسعه محصولات یا افزایش خروجی، اطمینان از هم‌راستایی اصلاحات برای حل مسئله و مراحل عملی حل مسئله است.

مدل استخوان ماهی دارای ۵ مرحله است: شناسایی مسئله، توفان فکری برای دلایل اصلی، افزودن زیرشاخه‌های بیشتر، اولویت‌بندی و تجزیه و تحلیل و حل مسئله.

برای پیاده‌سازی روش استخوان ماهی، در ابتدا، کدگذاری از شرایط درونی و بیرونی صاحبان کسب و کار برای به‌دست آوردن علل ایجاد و توسعه کسب و کار یا برعکس آن یعنی علل ناپایداری کسب و کار آنها در جدول یک ارائه می‌شود.

*جدول ۱- کدگذاری شرایط درونی و بیرونی صاحبان کسب و کار برای رشد تولید و علل ناپایداری برندهای موفق در دهه‌های گذشته

کد	مفهوم	مقوله	تکرار
۲ و ۳	همکاری خانوادگی در شرایط رونق اقتصادی	ارتباط همکاری خانوادگی با محیط اجتماعی و اقتصادی	۲
۳	گسست بین اعضای خانواده در شرایط بحران اقتصادی و اجتماعی	ارتباط همکاری خانوادگی با محیط اجتماعی و اقتصادی	۱
۲ و ۱ و ۳	وضعیت پایین اقتصادی خانواده در زمان کودکی	نقش محیط خانوادگی در رشد کسب و کار	۳
۵	رقابت با محصولات خارجی	سیاست‌های اقتصادی - اجتماعی	۱
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵	اخذ وام‌های زیاد و گسترش تدریجی تولید	مدیریت مالی و پولی	۵
۱ و ۲	اهمیت به سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی	مدیریت سرمایه انسانی	۲

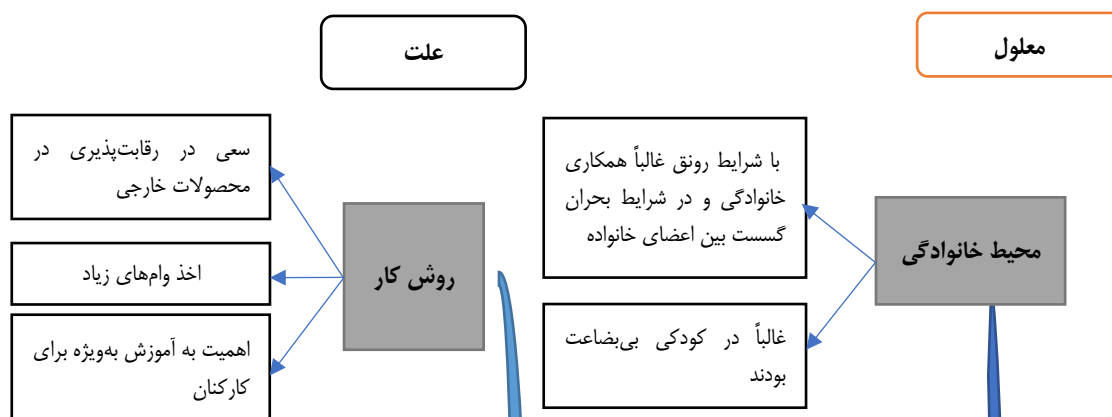
۳	ویژگی های مدیریتی و شخصیتی	مدارا و مردم داری	۴ و ۱ و ۲
۵	ویژگی های مدیریتی و شخصیتی	پشتکار و همت بالا	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱
۵	ویژگی های مدیریتی و شخصیتی	مورد اعتماد و کارزماتیک	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱
۳	ویژگی های مدیریتی	اهمیت به رفاه کارکنان	۴ و ۱ و ۲
۱	سیاست های اقتصادی - اجتماعی	انخاذ سیاست های رفع انحصار و واردات محصولات مشابه	۵
۵	محیط اجتماعی	وقوع انقلاب سال ۱۳۵۷ و تغییر مالکیت	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱

*توضیحات: کد ۱ معادل شرکت آزمایش است، کد ۲ معادل شرکت ارج است، کد ۳ معادل شرکت بلا است، کد ۴ معادل شرکت جهان است و کد ۵ معادل شرکت قو است.

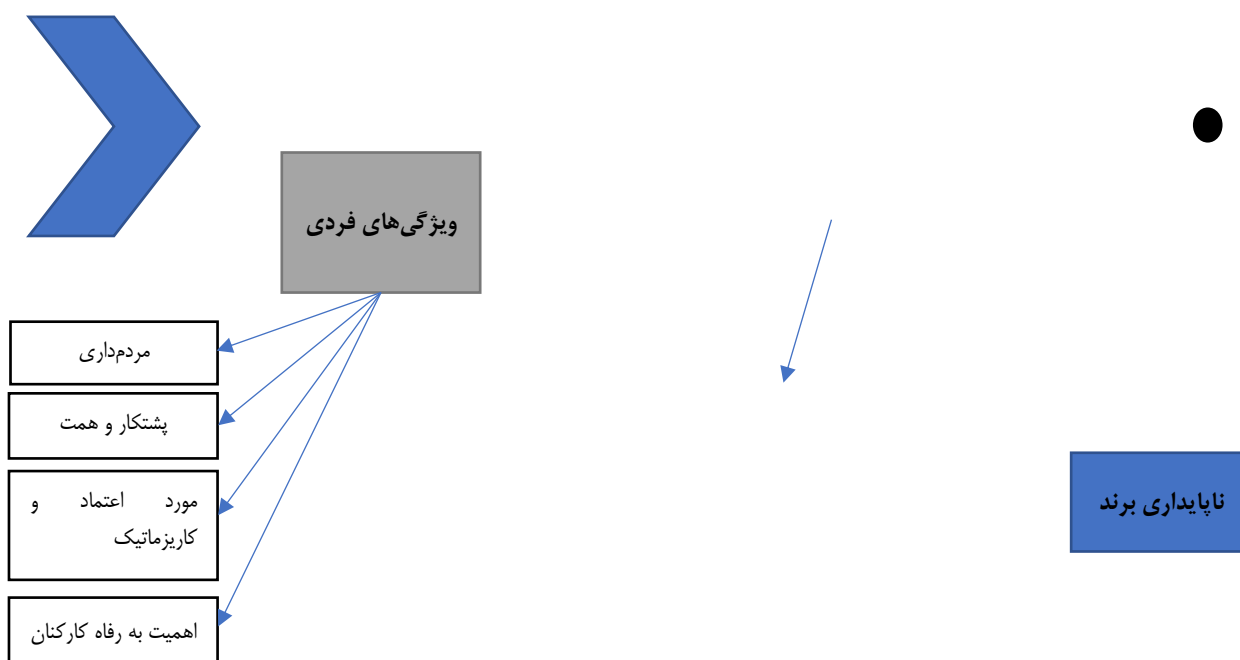
۲-۲. پیاده سازی مدل استخوان ماهی

پس از استفاده از شیوه طرح سؤال های عمیق کوچینگ در مورد شرایط نگرش و رفتار فردی و خانوادگی و اجتماعی صاحبان برندهای مذکور بر اساس مستندات، حال لازم است برای جمع بندی از مدل استخوان ماهی استفاده شود. همان گونه که پیش تر گفته شد یکی از کاربردهای این مدل شناسایی علت های احتمالی در مورد یک موضوع است. به عبارت دیگر در مورد این بررسی به دنبال علت ناپایداری برندهای موفق در ایران در دهه های پیشین، می توان از این مدل استفاده کرد.

در مدل مذکور چهار محور شامل محیط خانوادگی، ویژگی های فردی، روش کار و محیط اجتماعی را می توان به عنوان ستون های اصلی علل ناپایداری برندهای موفق در دهه های پیشین ایران بر شمرد. علاوه بر آن هریک از چهار ستون نیز علتی برای پیامدی دیگر هستند. در شکل ۲ علت اصلی و پیامدهای آن نشان داده شده است. در اینجا ممکن است سؤالی مطرح شود که کدام علت تأثیر بیشتری بین سایر علل دارد؟ در پاسخ به این پرسش لازم است از هرم دیلتز^۱ استفاده کرد. این هرم ساختار هر موقعیت یا مشکل را با استفاده از مدل سطح منطقی توصیف می کند. با توجه به این مدل، کوچ می تواند عناصر ساختاری مشابهی را در هر مورد کشف کند و به درک بهتر فردی و سازمانی دست یابد. همچنین از این هرم می توان در تجزیه و تحلیل مشکلات کسب و کارها استفاده کرد. این سطوح شامل محیط زندگی فرد، رفتارها، توانایی ها، ارزش ها و باورها، هویت و معنویات (به عنوان راس هرم) است. سطوح بالای هرم به سطوح پایین تر هرم اشراف دارد. بدین ترتیب برای اصلاح هر سطح از سطوح هرم دیلتز لازم است یک سطح بالاتر آن اصلاح شود تا مشکل برطرف شود. بر این اساس می توان گفت برای رفع شرایط نامناسب محیط خانوادگی و اجتماعی که در قاعده هرم قرار دارند، لازم است در مرحله اول، بر توانایی های فرد شامل روش کار و ویژگی های فردی که در لایه بالاتر هرم قرار دارند متمرکز شد تا بتوان مسائل نامطلوب محیط را رفع کرد.



¹Robert B. Dilts



شکل ۲. بن فیش یا استخوان ماهی علل و پیامدهای ناپایداری برندهای موفق در دهه‌های گذشته

یافته‌های پژوهش

حال با استفاده از یافتن پاسخ‌ها از طریق طرح سؤال‌های کوچینگ و کدگذاری آنها و اجرای روش استخوان ماهی به وضعیت علت و معلولی، همچنین نقاط اشتراک و افتراق ۵ برند بنگاه مذکور به شرح زیر پرداخته می‌شود:

- محیط خانوادگی: محیط خانوادگی بنیانگذاران این صنایع اغلب از طبقات بی‌بضاعت بوده‌اند، هرچند به‌ویژه در نسل دوم آنها موضوع بدین گونه نبوده است. در شرایطی که فعالیت رونق داشته است با همکاری خانوادگی مواجه بوده‌اند و در شرایط بحران، گسست بین اعضای خانواده به‌وجود آمده است.

- ویژگی‌های فردی: ویژگی‌های صاحبان بنگاه‌های مذکور اغلب مردم‌دار، دارای پشتکار، با همت و دارای شخصیت کاریزماتیک بوده‌اند، همچنین مورد اعتماد کارکنان، مردم و سیستم بانکی بوده‌اند. آنها به رفاه کارکنان خود توجه ویژه‌ای داشته‌اند. - روش کار: وجوه مشترک شیوه کار صاحبان بنگاه‌های مذکور به‌صورت رقابتی با محصولات وارداتی بوده است. آنها به اخذ وام‌های زیاد از سیستم بانکی اقدام کرده‌اند، همچنین به آموزش کارکنان خود اهتمام داشته‌اند. همان‌گونه که در بالا گفته شد بیشتر شیوه کار آنها مدیریت خانوادگی بوده است.

- محیط اجتماعی: هنگام رشد و در اختیار داشتن سهم غالب بازار برای صنایع مذکور سیاست‌های ضد انحصار در نظر گرفته شده است که به تضعیف تولید آنها منجر شده است. از سوی دیگر با وقوع انقلاب سال ۱۳۵۷ و مصادره شدن اموال آنها و دولتی شدن صنایع مذکور، وضعیت تولید به‌مرور افت داشته است.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه از مقاله حاضر در مورد ویژگی‌های صنایع به شکل فردی و خانوادگی و محیط اجتماعی در ارتباط با ماندگاری برندها می‌توان پی برد، این است که ساختار اصلی مدیریت بنگاه‌های اقتصادی تا سال ۱۳۵۷ به‌صورت سرمایه‌داری خانوادگی اداره می‌شد، البته باید توجه داشت که واحدهای خانوادگی مذکور تنها مالک یک شرکت بزرگ نبودند، بلکه منابع اقتصادی گوناگونی در بخش‌های مختلف داشتند و به همین دلیل یک گروه برجسته اجتماعی را در طبقه حاکم تشکیل داده بودند. برخی از این بنگاه‌های خانوادگی در قالب شرکت‌های عمومی و برخی دیگر از آنها تحت کنترل مدیران حرفه‌ای درآمدند، اما عناصر مهم بنگاه‌داری خانوادگی، حتی در درون برخی شرکت‌های بسیار بزرگ همچنان باقی ماند، اما این موضوع را که چرا این تفاوت بین بنگاه‌داری غربی و ایرانی وجود داشته است با بررسی روایت‌های شفاهی می‌توان دریافت. روایت‌های شفاهی نشان می‌دهند چرا انتقال

فعالیت‌ها همواره از نسل اول به نسل دوم تداوم نیافته است. اهمیت نقش پدر خانواده از آنجا ملموس است که علل فروپاشی بسیاری از بنگاه‌های خانوادگی، فقدان رهبری مورد اعتماد پس از فوت پدر است (خسروشاهی^۱، ۱۳۸۳). برای مثال سید محمود لاجوردی بنیانگذار گروه صنعتی بهشهر برای منوچهر فرهنگ روایت می‌کند که از پدرش خواسته بیايید «تفریغ حساب کنیم و در تجارت از یکدیگر جدا شویم» (فرهنگ، بی‌تا: ۷۰)، اما دوران‌دیشی او در عمل سبب شد در زمان حیات پدرش از او جدا شود، چراکه وی فکر می‌کرد بعد از پدرش میراثش بین دختران و دامادهایش تقسیم می‌شود و مشکلاتی برای شرکت‌هایشان پدید خواهد آمد. روایت‌های متعددی نشان داده‌اند که تعداد بسیاری از مدیریت‌های سرمایه‌داری‌های خانوادگی وجود دارند که با مقیاس کوچک در شکل فروشگاه‌های محلی، مؤسسات کوچک لوله‌کشی، نقاشی ساختمان و... توسط صاحبان و اعضای خانواده اداره می‌شوند. این نوع فعالیت‌های اقتصادی در مقیاس کوچک‌تر به‌طور مرتب ممکن است بدون توسعه در دست افراد خانواده بمانند و بین نسل‌های مختلف دست‌به‌دست شوند و هیچ‌گاه نیز به توسعه کسب‌وکار منجر نشوند. به عبارت دیگر، ممکن است تعداد زیادی از مدیریت‌های سرمایه‌داری‌های خانوادگی با وجود کنترل در دست یک یا دو نسل نه‌تنها توسعه نیابند، بلکه در دوره کوتاه‌مدتی در مالکیت اعضای یک خانواده باشند و منحل شوند.

مسئله مهم دیگر در مدیریت سرمایه‌داری‌های خانوادگی مسئله انتقال قدرت یا مسئله جانشینی است. صنایع سعی می‌کردند بین خانواده اقدام به واگذاری سهام کنند تا کسب‌وکار با حس اتحاد و اعتماد، استحکام بیشتری بگیرد. در مواردی که سرمایه اعضای خانواده کفایت نکرده است برای تأمین مالی به بازار پولی و سرمایه نیز مراجعه کرده‌اند.

علاوه بر مشی مدیریت بنگاه‌داری مربوط به اداره خانوادگی آنها، همچنین شخصیت و نحوه رفتار و عملکرد کارآفرینان با انسان اقتصادی که به دنبال حداکثر کردن سود خود است متفاوت است، رفتار خیریه‌ای در میان تجار و کارآفرینان، رواج دارد، هرچند بسیاری از تحلیلگران رفتار خیریه‌ای و وقف را ناشی از عدم امنیت سرمایه‌گذار می‌دانند.

با توجه به مطالب مقاله حاضر و یافته‌های تحقیق می‌توان گفت عوامل متعددی در موفقیت برندها مؤثرند که از آن جمله می‌توان به ثبات سیاسی - اقتصادی؛ محیط اقتصادی - اجتماعی مطلوب کسب‌وکار؛ سیاست‌های حمایتی و تشویقی دولت، جذب سرمایه‌گذاری خارجی؛ تدوین برنامه‌های برندسازی توسط مدیران، استفاده از فناوری‌های نوین و اعتماد و وفاداری اشاره کرد که برخی جزء عوامل مهم محیط اجتماعی کسب‌وکار قلمداد می‌شوند.

در این مقاله نشان داده شده است که دغدغه بیشتر شرکت‌های داخلی، تولید و فروش بیشتر بوده و کمتر به مقوله برندسازی توجه داشته‌اند. از سوی دیگر نه‌تنها پنج بنگاه مذکور نتوانسته‌اند برند پایداری داشته باشند، بلکه سیر برندسازی در ایران دچار مشکل بوده است.

هرچند بر اساس مستندات تاریخ شفاهی موجود و سایر مستندات دیگر صاحبان و بنیان‌گذاران آن صنایع، کوشش وافر برای ایجاد و احداث و توسعه بنگاه‌هایشان داشته‌اند و برای جنبه‌های آموزشی و رفاهی کارکنان خود اهمیت قابل ملاحظه‌ای قائل بوده‌اند و با نگاهی به سیر رشد بنگاه‌های مذکور در مرحله ایجاد و احداث عملکرد خوبی را نشان می‌دهند، اما در مرحله حفظ و نگهداری با اختلاف بین اعضای خانواده، همچنین اخذ وام‌های بسیار زیاد از سیستم بانکی با مشکلات تصمیم‌گیری در سیستم مدیریتی مواجه شده‌اند، همچنین با سیاست‌های ضدانحصاری وضع‌شده توسط دولت وقت نیز به‌خوبی نتوانسته‌اند رقابت کنند.

صرف‌نظر از مشکلات موجود در مرحله حفظ، نگهداری و ادامه تولید، با وقوع انقلاب سال ۱۳۵۷ و مصادره شدن بنگاه‌های مذکور، این موضوعات سبب از بین رفتن برند صناعی شد که قبل از آن به دست صاحبان خود اداره می‌شدند. پس از دولتی شدن آن صنایع و ناکارآمدی بنگاه‌داری دولت در اداره آنها، در عمل صنایع ماهیت برند خود را از دست دادند.

درمجموع پژوهش حاضر به‌دلیل روش خاص به‌کار برده‌شده که تلفیقی از کوچینگ و استخوان ماهی است موضوع عدم ناپایداری برندها را جامع‌تر بررسی کرده است و حتی شرایط خانوادگی و فردی صاحبان و مالکان برندهای مذکور را در نظر گرفته است. این

^۱ Khosroshahi

در حالی است که شاید سایر پژوهش‌های دیگر به این موضوع به‌طور جامع نپرداخته باشند و در عین حال به برخی از نتایج این پژوهش دست یافته باشند.

در پایان برای ماندگاری برند در فعالیتهای پیشنهادی زیر ارائه می‌شود:
سیاست‌های کلان دولت:

- عدم ورود و دخالت دولت در حوزه بنگاهداری.
 - اصلاح قوانین ضد انحصار، به‌نجوی که قوانین و مقررات ضد انحصار باید ملاحظاتی برای صنایع نوپا تا زمان شکل‌گیری و قوام برندسازی آن‌ها در نظر بگیرد.
 - چیدمان مناسب برای خوشه‌های صنعتی و صنایع کوچک و متوسط از سوی سیاستگذاران اعمال شود.
 - تهیه و تصویب موارد زیربنایی از جمله قانون و مقررات برندسازی به‌ویژه در حوزه کسب و کارهای اینترنتی از جمله تقویت نظام مالکیت فکری و نظارت بر قانون کپی‌رایت، تقویت کنسرسیوم‌ها و شبکه‌های صادراتی برای برندسازی، همکاری بیشتر دولت با بخش خصوصی در سطح ارتقای برندسازی ملی.
 - اعطای جوایز ملی سالانه به برندها و حمایت از آنها و تشکیل نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های داخلی و خارجی در این خصوص.
 - تلاش برای ارتقای رتبه کسب و کارهای برندهای ایرانی در سطح جهانی.
- سیاست‌های میانی (سیستم بانکی، نهادها):
- نظارت کارآمد سیستم‌های بانکی و احتیاط در اعطای وام بانکی برای بنگاه‌هایی که اقدام به اخذ وام قابل‌ملاحظه کرده‌اند سخت‌گیرانه‌تر شود.
- استراتژی‌های سازمانی (مدیران برند):
- همانند داشتن وکیل قانونی، مرجع یاریگر یا کوچ برای بنگاه‌های صاحب برند در مواقع حل و فصل مشکلات و اختلاف‌های خانوادگی در اداره و مالکیت بنگاه‌ها الزام‌آور شود.
 - برندسازی متناسب سلايق و هزینه‌کرد جامعه هدف باشد. قیمت‌گذاری و کیفیت جزء مهمی در برندسازی محسوب می‌شود.
 - تبلیغات مناسب و به‌ویژه تبلیغات با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی و نوین.
 - هدف‌گذاری برای حضور در عرصه بین‌المللی از طریق تقویت رقابت‌پذیری، جلب سرمایه‌های خارجی و همکاری‌ها با برندهای منطقه‌ای و جهانی.
 - لزوم به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در حوزه برندسازی.
 - نزدیک شدن استراتژی و شعارسازی‌های برند با حوزه عملکردی.
 - ورود ارزش برند به بازار سرمایه و قیمت‌گذاری آن.

منابع

- Abbaszadeh, Y., & Abbaszadeh, M. (2016). *Branding and the challenges in Asia and Iran and the impact of improving the state of branding on corporate performance*. International Conference on New Ideas in Management, Economics and Accounting, Barcelona, Spain. <https://sid.ir/paper/858344/fa>
- Akturan, A. (2020). How does greenwashing affect green branding equity and purchase intention? An empirical research. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 809-824. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2017-0339>
- Ashraf, A. (1995). Guild system and civil society. *Iran Nameh*. (In Persian) <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage>
- Bairami, M. H. (2015). *Barriers to brand growth: Identifying and understanding barriers and overcoming them*. Donyaye Eghtesad. (In Persian)
- Castellion, G., & Markham, S. K. (2013). Perspective: New product failure rates: Influence of *argumentum ad populum* and self-interest. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 976-979. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01009.x>
- Clark, R., & Gong, Y. (2024). Why do some new products fail? Evidence from the entry and exit of Vanilla Coke. *International Journal of Industrial Organization*, 97, Article 103112. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103112>
- da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- Elahyari, M., Vazgazi Doost, H., Hosseini, M. H., & Parhizgar, M. M. (2022). Developing a model for retailer brand competitiveness with the grounded theory approach. *Quarterly Journal of Brand Management*, 8(3), 15-44. (In Persian) <https://doi.org/10.22051/bmr.2021.35199.2116>
- Li, G., & Sun, X. (2022). The impact of green brand crises on green brand trust: An empirical study. *Sustainability*, 14(2), 611. <https://doi.org/10.3390/su14020611>
- Gupta, M. (2024). The impact of undignified branding on organizational stability and long-term success. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(4), 9-15. <https://orcid.org/0009-0005-3542-1408>
- Ha, M. T., Ngan, N., & Nguyen, N. (2022). Greenwash and green brand equity: The mediating role of green brand image, green satisfaction and green trust and the moderating role of information and knowledge. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 904-922. <https://doi.org/10.1111/beer.12462>
- Hoff, P. (2012). Eugen Bleuler's concept of schizophrenia and its relevance to present-day psychiatry. *Neuropsychobiology*, 66(1), 6-13. <https://doi.org/10.1159/000337174>
- Leischnig, A., & Enke, M. (2011). Brand stability as a signaling phenomenon: An empirical investigation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1116-1122.
- Shirin Kam, F., & Farjamnia, I. (2021). *The story of fifty Iranian economic activists*. Nashr-e Farhang-e Saba. (In Persian)
- Hamidi, S., Hamidi, K., & Behzadi, M. H. (2022). Identifying the brand crisis caused by the food safety scandal with a phenomenological approach. *Quarterly Journal of Brand Management*, 8(3), 147-198. (In Persian) <https://doi.org/10.22051/bmr.2021.35330.2121>
- Ishikawa, K. (1968). *Guide to quality control*. JUSE.
- Islamic Parliament Research Center. (2017). *Examining the reasons why brands do not last in Iran*. (In Persian) <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1017381>
- Islamic Parliament Research Center. (2022). *Strategic report on obstacles and challenges in branding knowledge-based products in Iran and solutions*. (In Persian) <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1749122>
- Khosroshahi, K. (2004). *Entrepreneurial notes: What happened to us*. Farzaneh. (In Persian)
- Khayami, M. (2019). *The arrow of our destiny: Using the writings and memoirs of Ahmad Khayami*. Nashr-e Ney. (In Persian)

- Omraie, R., & Nasrindoost, T. (2003). *A practical guide to improving ICI coaching skills: Execution of practical examples and application of coaching techniques with emphasis on business coaching*. Noor-e Elm. (In Persian)
- Portelli, A., Perks, R., & Thomson, A. (1998). *The oral history reader*. Routledge.
- Saeidi, A. A. (2018). Historical analysis of narrations on economic action. *Iranian Journal of Anthropological Research*, 7(2), 7-23. <https://doi.org/10.22059/ijar.2018.69467>
- Saeidi, A. A. (2021). *The position of industrialists in Iran during the Pahlavi era: The life and work of Ali Khosrowshahi*. Nashr-e Ney. (In Persian)
- Saeidi, A. A., & Shirin Kam, F. (2005). *Examining the reasons why brands do not last in Iran*. Gameno. (In Persian)
- Saeidi, A. A., & Shirin Kam, F. (2009). *The position of businessmen and industrialists in Iran during the Pahlavi era: The life and work of Rahim Mottaqi Iravani*. Gameno. (In Persian)
- Shoja Ali, S., Vaziri, F., & Ebrahimi, E. (2020). Developing a framework of causes and consequences of hatred for Iranian product brands. *Journal of Business Management*, 12(1), 3-23. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.273225.3388>
- Swedberg, R. (2012). *Self-interest and social structure*. Lohe Fekr. (In Persian)
- Weber, M. (2002). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. SAMT. (In Persian)
- Nesami, A. (2024). Identification and analysis of factors causing and consequences of brand schizophrenia phenomenon with the FCM method. *Journal of Business Management Perspective*, 22(55), 171-194. (In Persian) <https://doi.org/10.48308/jbmp.2024.235421.1597>