

فصلنامه سهام‌گاز

شماره سی و چهار
سال شانزدهم - تابستان ۱۳۹۹
فصلنامه خبری - آموزشی گروه شرکت‌های پگاه



◀ گزارش انتخاب مدیرعامل
از بین پرسنل شرکت

◀ حرکت به سمت مگا پروژه‌ها همراه
با خصوصی سازی

◀ دیدگاه جهانی به تغییر رفتار مصرف کننده
در زمان کووید-۱۹

◀ تأثیرات کودکان بر رفتار مصرف خانواده

◀ راهکارهای ایجاد انگیزه در تیم فروش

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸



دلیپذیر[®]
از سال ۱۳۲۸



سس الویه
محصولی جدید از دلیپذیر



دلپذیر

از سال ۱۳۲۸



نیاسام ودل خورش

دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸

پروبیوتیک



سس کچاپ پروبیوتیک
محصول جدید از دلیپذیر

پروبیوتیک

دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸

سس گوجه فرنگی

دلیپذیر
از سال ۱۳۲۸



فصلنامه پیام نگاه

نشریه داخلی گروه شرکت های پگاه
خبری-آموزشی
سال شانزدهم- شماره سی و چهارم - تابستان ۹۹

صاحب امتیاز:

شرکت توسعه و سرمایه گذاری پگاه

سردبیر:

محمد اسماعیل قدس

مدیرمسئول:

دکتر مهرداد ظروفی

هیات تحریریه:

فرهاد ظروفی، رضا هاجری، محسن فرد ثانی، رحیم معینی نالگیاشری

کارشناس اجرایی:

کیوان جلواریان

طراحی و اجرا:

افراگرافیک

شمارگان:

۱۰۰۰ نسخه

با ما به نشانی زیر مکاتبه کنید

تهران، بزرگراه فتح، جاده قدیم کرج، انتهای خیابان فتح هفتم،
پلاک ۲۴، دفتر مرکزی پخش پگاه

پست الکترونیک:

info.hr@pegah.com

تماس با واحد نشریه:

تلفن: ۶۱۹۳۹۰۰۰ نمابر: ۶۱۹۳۹۱۰۵

نقل مندرجات فصلنامه پیام نگاه با ذکر مأخذ آزاد است.
اجازه دهید مقالات، نوشته ها و مطالب ارسالیتان نزد ما باقی بماند.
مقالات خود را بر روی یک کاغذ با خط خوانا و یا ترجیحاً به صورت تایپ شده
ارسال و مأخذ و منابع مورد استفاده خود را حتماً ذکر فرمایید.
فصلنامه پیام نگاه در انتخاب، ویرایش، اصلاح مقالات و مطالب دریافتی آزاد
است.

تعالی و رشد در بحرانی ترین بحران قرن ۲۱

۸

گزارش انتخاب مدیرعامل از بین پرسنل شرکت

۱۰

حرکت به سمت مگا پروژه ها
همراه با خصوصی سازی

۱۸

عدم تعادل

۲۲

فرایند رهبری استراتژیک
در سازمان های استراتژی محور

۲۴

دیدگاه جهانی به تغییر رفتار مصرف کننده
در زمان کووید-۱۹

۲۸

تأثیرات کودکان بر رفتار مصرف خانواده

۳۶

اهمیت مدیریت برند در تجارت امروز

۴۴

راهکارهای ایجاد انگیزه در تیم فروش

۴۹

کمی از این بهتر بودم دوقلو می شدم

۵۳



سرمقاله

◀ سمیرا نصیری طهران - مدیر عامل شرکت پخش پگاه

تعالی و رشد در بحرانی ترین بحران قرن ۲۱

به جز موضوعات روانی و بهداشتی متأسفانه کووید ۱۹ بدنه رنجور اقتصاد را نیز بیمار کرد، اقتصاد ایران زیر بار تحریم‌ها و نامدیریتی‌ها با شیوع کرونا نحیف‌تر و ضعیف‌تر شد. بسیاری از کسب و کارها تعطیل شدند و بسیاری از فعالیت‌ها با ایستادن در این میان افسار کم درآمد و متوسط زیر بار کاهش گردش پول بیشترین فشار را تحمل نمودند.

اما به لطف خدا، اتخاذ راهبردهای درست به کمک همدلی و همکاری و از خود گذشتگی تک تک همکارانم در پخش پگاه، ما وارد مرحله جدیدی از زندگی سازمانی شدیم. سه عامل انضباط، کار تیمی و تلاش بی‌وقفه با خودگذشتگی همراه شد و صحنه‌های بی‌بدیلی را در عرصه پخش ایران رقم زد.

تجلی وظیفه‌شناسی برای تأمین کالاهای هموطنان و جلوگیری از هرگونه کمبود؛ فارغ از هرگونه نگاه سود زده و منفعت طلبی با وجود تمام مشکلات ظرفیت جدیدی را برای ما به ارمغان آورد که نتیجه آن نه تنها ارتقاء تمام سیستم‌ها از زنجیره تأمین و تولید و فروش و پخش بود بلکه افزایش حس رضایت تک تک اعضای این خانواده در قبال مسئولیت اجتماعی خود نیز قابل مشاهده بود.

در همان ابتدا شیوع بعنوان مدیرعامل و به نمایندگی از طرف هیئت مدیره وظیفه خود می‌دانستیم تا حد امکان پروتکل‌های بهداشتی را برای پیشگیری ایجاد و دنبال نماییم. تهیه و

با ظهور بحران کرونا در جهان و ایران همه معادلات از کلان تا خرد دستخوش تغییرات جدی شد. بسیاری از شاخص‌ها و فرمول‌های معمول لاجرم از بین رفت یا با تغییرات اساسی همراه شد. روزانه در سرتاسر دنیا جان انسان‌ها گرفته می‌شد بنیادی‌ترین بخش هر جامعه و خانواده متزلزل‌تر می‌شد و هیچ امیدی در بهبودی شرایط وجود نداشت. ترس و وحشت با بی‌اعتمادی و ناامیدی به توانایی سیستم بهداشت جهانی برای بدست آوردن راه کار درمانی یا پیشگیری همراه شده بود و چهره‌های خشن و بی‌رحم از وضعیت حال و آینده ایجاد کرده بود. در زمان نگارش این متن بیش از ۹۰۰ هزار نفر در سرتاسر دنیا بر اثر ابتلا به بیماری کووید ۱۹ جان خود را از دست داده بودند. این آمار که متأسفانه در کشور عزیزمان ایران هر روز رو به افزایش است، صدمات جبران‌ناپذیری را به بدنه بهداشت روانی افراد جامعه و خانواده‌ها وارد آورده و تا سال‌ها تأثیرات خود را خواهد گذاشت. جا دارد بعنوان مدیرعامل پخش پگاه و از طرف خودم و تمام تیم مدیریتی به تمام خانواده‌هایی که عزیزان خود را از دست دادند ابراز همدردی نمایم و با تمام وجود ایستاده و تمام قد از کادر درمانی شبکه درمانی و بهداشتی کشور به پاس تمام زحمات بی‌وقفه تشکر و قدردانی نمایم.

دست مریزاد!



خواهد شد. از موارد اجرا شده می‌توانم به افزایش سقف تسهیلات و وام، ایجاد سهولت و افزایش سقف وام خودرو، ترمیم و ارتقا شیوه‌های انگیزشی در تمام تیم‌های صف و ستاد، افزایش شیوه‌نامه‌های حمایتی از دانش آموزان ممتاز همکاران و ... اشاره نمایم.

از طرف دیگر شرکت، در همین دوره به توسعه خود ادامه داده است و محصولات جدید به سبد ما اضافه گردید و در آینده نیز گروه محصولات دیگری در برنامه اضافه شدن به سبد می‌باشد، این تداوم رشد به تمام تیم نوید این را می‌دهد که سازمان در تمامی شرایط و با آینده‌نگری اعضای هیئت مدیره روند توسعه‌ای خود را طی می‌کند و پرسنل نسبت به آینده خود و شرکت احساس امنیت بیشتری می‌کنند.

در پایان شاید بتوانم به مهمترین اتفاق سال ۹۹ گروه اشاره کنم که بعد از مدتها بالاخره اجرایی شد؛ ما یک خانواده هستیم که همه باهم در تعیین سرنوشت خانواده نقش داریم. دلیذیر بعنوان یکی از مطرحترین برندهای ایرانی در گروه شرکت‌های صنایع غذایی کشور بورسی می‌شود و تمامی ما به عنوان افراد خانواده بیش از پیش تلاش خواهیم کرد تا برندمان جایگاه واقعی خود را در بازار داشته باشد تا در کنار بزرگ شدن برند دلیذیر تک تک اعضا شرایط بهتری برای آینده خود متصور شوند.

توزیع ماسک‌های بهداشتی برای تمام شعب، تامین مواد ضدعفونی‌کننده برای کل شعب و در اختیار قراردادن آن برای پرسنل، انجام مراحل ضدعفونی روزانه کلیه ماشین‌های پخش، خرید تب سنج و تعیین پروتکل‌های ورود پرسنل و ... از مواردی بود که از ابتدا اجرا نمودیم. با این حال متأسفانه برخی از همکاران درگیر این بیماری شدند. بلافاصله با مشاهده اولین نشانه‌ها اقدامات پیش‌دستانه اتخاذ شد. با بهترین آزمایشگاه‌های کشور جهت تست‌های مرتبط عقد قرارداد شد و تست‌ها بصورت رایگان انجام پذیرفت در برخی موارد از افراد بیش از یکبار تست انجام پذیرفت، تا بهبود کامل همکاران بیمار از آنان خواسته شد تا در منزل استراحت کنند، حقوق و مزایا تمام همکاران که مراحل بهبود را طی می‌کردند بصورت کامل محاسبه گردید، شخصاً با تشکیل واحد پیگیری بصورت روزانه با دریافت آمار جویای حال تک به تک همکاران بودم تا حدی که جواب تست‌ها را شخصاً بررسی و پیگیری می‌نمودم. گذرا از این دوره برای من تجربه‌ای عظیم بود که باعث شد بیش از پیش با تمام همکاران آشنا شوم و تجربه بی‌نظیری از همکاری و تعامل را داشته باشم، در اینجا از تمام همکارانم ایستاده تشکر و قدردانی می‌نمایم.

البته به پاس تمام این زحمات اتفاق‌های بسیار مثبتی در امکانات رفاهی و مزایای همکاران هم بوجود آمده که بخشی از آن به اجرا درآمد و بخش دیگر آن به تناوب زمانی محقق



تهیه و تنظیم: محمد اسماعیل قدس، رئیس هیئت مدیره شرکت های گروه دلپذیر

برای انتخاب مدیرعامل از بین پرسنل شرکت پرسشنامه‌ای با ۶ سوال طراحی و برای کلیه پرسنل بدون توجه به رده شغلی و در سراسر کشور ارسال و از کلیه آنها خواسته شده است که پرسشنامه را تکمیل و بدون نام ارسال نمایند. پرسشنامه برای مدیران کلیه قسمت‌ها در تهران و شهرستان ارسال و از آنان خواسته شده آن را طبق نامه پیوست (شماره ۱) توزیع و اقدام نمایند. همچنین سوالات پرسشنامه به شرح پیوست (شماره ۲) بوده است.

گزارش انتخاب مدیرعامل از بین پرسنل شرکت

پیوست شماره ۲

شغل:	سابقه در شرکت:	مدرک تحصیلی:
جنسیت: مرد	زن:	
۱- سه ویژگی مثبت یک مدیرعامل موفق برای شرکت از نظر شما چیست؟	۲	۳
۲- بهتر است یک مدیرعامل موفق این سه مورد را نداشته باشد:	۲	۳
۳- آیا به نظر شما مدیرعامل بعدی از پرسنل شرکت انتخاب شود یا از افراد خارج از شرکت باشد؟		
از پرسنل شرکت	از افراد خارج	
۴- با انتخاب هر مورد از سوال ۳ دلایل خود را ذکر نمایید.		
۵- در صورتیکه پیشنهاد شما از افراد داخل سازمان است لطفاً آسامی ۳ نفر را به ترتیب اولویت ذکر نمایید.	۲	۳
۶- در صورتیکه پیشنهاد شما از نظر افراد خارج از شرکت است آیا فرد یا افرادی مورد نظر می باشد؟ اسم و محل کار و تلفن را ذکر نمایید.		

پیوست شماره ۱

همکاران گرامی
سرکار خانم.....
جناب آقای.....
لطفاً پرسشنامه هر فرد را به خودش بدهید تا تکمیل و خودش در پاکت قرار داده و درب آنرا بچسباند و ظرف حداکثر ۴۸ ساعت پاکت را دریافت و به دفتر اینجانب ارسال نمایید.
در صورتیکه پرسنل در پر کردن از شما راهنمایی بخواهند انجام دهید ولی پس از پر کردن پرسشنامه ها حق خواندن نظر افراد را ندارید.
با احترام قدس

جدول پاسخگویی به پرسشنامه بر حسب رده‌های مختلف شغلی به شرح زیر بوده است:

جدول شماره ۱

شغل	مدیر	رئیس	سرپرست	فروشنده	کارمند	راننده	مامور پخش	انباردار	کارگران انبار	جمع
ارسال شده	۱۰	۱۲	۳	۸۱	۴۲	۴۱	۴۰	۱۲	۲۰	۲۶۰
پاسخ داده شده	۱۰	۱۲	۳	۸۱	۳۳	۳۱	۲۷	۱۰	۱۲	۲۱۹
درصد پاسخگویی	% ۱۰۰	% ۱۰۰	% ۱۰۰	% ۱۰۰	% ۷۸	% ۷۶	% ۶۸	% ۸۳	% ۶۰	% ۸۴



جدول ارسال و برگشت پرسشنامه بشرح زیر بوده است:

جدول شماره ۲

ارسال شده	درصد ترکیب پرسنل	برگشت شده	درصد برگشت شده
۵۰	٪ ۱۹	۴۲	٪ ۸۴
۹۷	٪ ۳۸	۹۷	٪ ۱۰۰
۱۱۳	٪ ۴۳	۸۰	٪ ۷۱
۲۶۰	٪ ۱۰۰	۲۱۹	٪ ۸۴

دو جدول فوق نشان می‌دهد که :

- ۱- در مجموع ۸۴٪ از پرسشنامه‌ها برگشت شده است.
- ۲- کلیه افراد تیم فروش اعم از فروشنده تا مدیر فروش پرسش نامه را پاسخ و برگشت داده اند.
- ۳- تعداد ۸ نفر از پرسنل ستاد و ۳۳ نفر از پرسنل پخش و انبار جمعا ۴۱ نفر (۱۶٪) به پرسشنامه پاسخ نداده اند.
- ۴- کلیه پرسنل در رده های فروشنده، سرپرستی و روسا و مدیران در کلیه قسمت ها به پرسشنامه پاسخ داده اند.
- ۵- بیشترین عدم پاسخگویی ابتدا در رده کارگری انبار و سپس مامور پخش بوده است.

جدول شماره ۳

نتایج بدست آمده هر سوال به شرح زیر است:

ویژگی های مثبت یک مدیرعامل موفق				
ردیف	موارد	تعداد	درصد به کل	درصد انباشته
۱	به فکر پرسنل بودن	۱۵۰	٪ ۱۲/۸	٪ ۱۲/۸
۲	تسلط و توانایی در کار	۱۲۰	٪ ۱۰/۲	٪ ۲۳/۰
۳	ارتباط مستقیم با پرسنل	۱۱۰	٪ ۹/۴	٪ ۳۲/۳
۴	اخلاق خوب	۱۰۰	٪ ۸/۵	٪ ۴۰/۹
۵	تعلق به سازمان	۸۰	٪ ۶/۸	٪ ۴۷/۷
۶	ذاتاً فروشنده باشد	۷۵	٪ ۶/۴	٪ ۵۴/۰
۷	شجاعت	۷۰	٪ ۶/۰	٪ ۶۰/۰
۸	باهوش	۶۰	٪ ۵/۱	٪ ۶۵/۱
۹	ایجاد انگیزه	۶۰	٪ ۵/۱	٪ ۷۰/۲
۱۰	اعتقا و ایمان	۵۰	٪ ۴/۳	٪ ۷۴/۵
۱۱	قدرت رهبری	۵۰	٪ ۴/۳	٪ ۷۸/۷
۱۲	با تجربه	۵۰	٪ ۳/۴	٪ ۸۳/۰
۱۳	منظم و منضبط	۵۰	٪ ۴/۳	٪ ۸۷/۲
۱۴	آینده نگر	۴۰	٪ ۳/۴	٪ ۹۰/۶
۱۵	مشورت کردن در امور	۴۰	٪ ۳/۴	٪ ۹۴/۰
۱۶	صداقت	۳۰	٪ ۲/۶	٪ ۹۶/۶
۱۷	علاقه به کار	۲۰	٪ ۱/۷	٪ ۹۸/۳
۱۸	کاهش هزینه سازمان	۲۰	٪ ۱/۷	٪ ۱۰۰
	جمع	۱۱۷۵	٪ ۱۰۰	

سوال اول: سه ویژگی مثبت یک مدیرعامل موفق چیست؟

از آنجایی که در این سوال هر فرد باید به ۳ ویژگی پاسخ می‌داده است، بنابراین تعداد ویژگی در مجموع از تعداد افراد پاسخگو بیشتر است.

نتایج جدول بشرح زیر است:

در مجموع ۱۸ ویژگی مثبت برای یک مدیرعامل عنوان شده است که با ۱۲ عامل عملاً به جمع انباشته بیش از ۸۰٪ که می‌تواند عوامل تصمیم ساز از دید پرسنل باشد توجه داشت. طبیعی است که پاسخ به فکر پرسنل بودن از دید پرسنل برجسته ترین عامل مثبت باشد.

(با ۱۲/۸٪ از پاسخ‌ها) و تعلق به سازمان در رده پنجم (با ۶/۸٪ پاسخ‌ها) است. نکته مهم در این پاسخ‌ها این است که فرد تعیین شده باید ذاتاً فروشنده باشد، یعنی عملاً از تیم فروش که فعالیت اصلی شرکت است انتخاب شده باشد. این سوال از دید مدیران و سرپرستان نیز تحلیل جداگانه شده است (جدول شماره ۴ و ۵). از دید مدیران اولین عامل با تجربه و ذاتاً فروشنده با ۱۲/۵٪ پاسخگویی است و با ۹ مورد تعیین شده باید شرایط تجمیعی بیش از ۸۰٪ را داشته باشد.

اما از دید روسا و سرپرستان اولین عامل متعهد و مسئولیت‌پذیر با ۱۵/۲٪ از پاسخگویان را دارد و این رده از پرسنل با ۸ عامل به بیش از ۸۰٪ عوامل تجمیعی رسیده است.



جدول شماره ۴

ویژگی‌های مثبت یک مدیرعامل موفق از دید مدیران و مشاوران				
ردیف	موارد	تعداد	درصد به کل	درصد انباشته
۱	باتجربه و ذاتاً فروشنده	۵	٪ ۵/۱۲	٪ ۵/۱۲
۲	حمایت و ارتباط قوی با پرسنل	۵	٪ ۵/۱۲	٪ ۰/۲۵
۳	توان رهبری و کار تیمی	۴	٪ ۰/۱۰	٪ ۰/۳۵
۴	جوان و متعهد به سازمان	۴	٪ ۰/۱۰	٪ ۰/۴۵
۵	تحصیلات مرتبط و بالا	۳	٪ ۵/۷	٪ ۵/۵۲
۶	مثبت اندیش و آموزش پذیر	۳	٪ ۵/۷	٪ ۰/۱۶۰
۷	باهوش	۳	٪ ۵/۷	٪ ۵/۶۷
۸	اتخاذ تصمیمات سازنده	۳	٪ ۵/۷	٪ ۰/۱۷۵
۹	منعطف	۲	٪ ۰/۵	٪ ۰/۱۸۰
۱۰	پیگیر مصوبات هیئت مدیره	۲	٪ ۰/۵	٪ ۰/۱۸۵
۱۱	ایجاد انگیزه	۲	٪ ۰/۵	٪ ۰/۱۹۰
۱۲	تک شغل باشد	۱	٪ ۵/۲	٪ ۵/۹۲
۱۳	ایجاد یکپارچگی بین مدیران	۱	٪ ۵/۲	٪ ۰/۱۹۵
۱۴	آشنایی با سیستم سازمان	۱	٪ ۵/۲	٪ ۵/۹۷
۱۵	سودآور	۱	٪ ۵/۲	٪ ۱۰۰
	جمع	۴۰	٪ ۱۰۰	

جدول شماره ۵

ویژگی‌های مثبت یک مدیر عامل موفق از دید روسا و سرپرستان				
ردیف	موارد	تعداد	درصد به کل	درصد انباشته
۱	عملگرا، متعهد و مسئولیت پذیر	۷	٪ ۲/۱۵	٪ ۲/۱۵
۲	جرات کارهای بزرگ	۶	٪ ۰/۱۳	٪ ۳/۲۸
۳	باهوش و خلاق	۴	٪ ۷/۸	٪ ۰/۳۷
۴	دانش و تحصیلات بالا	۴	٪ ۷/۸	٪ ۷/۴۵
۵	اتخاذ تصمیمات سازنده	۴	٪ ۷/۸	٪ ۳/۵۴
۶	آشنا با سیستم و سازمان	۴	٪ ۷/۸	٪ ۰/۶۳
۷	ذاتاً فروشنده و مطلع از بازار	۴	٪ ۷/۸	٪ ۷/۷۱
۸	حافظ منافع شرکت و پرسنل	۴	٪ ۷/۸	٪ ۴/۸۰



۹	رسیدگی به وضعیت پرسنل	۳	٪ ۵/۶	٪ ۰/۱۸۷
۱۰	ایجاد انگیزه	۲	٪ ۳/۴	٪ ۳/۹۱
۱۱	صداقت و وجدان کاری	۲	٪ ۳/۴	٪ ۷/۹۵
۱۲	تک شغل باشد	۱	٪ ۲/۲	٪ ۸/۹۷
۱۳	انتقاد پذیر	۱	٪ ۲/۲	٪ ۱۰۰
	جمع	۴۶	٪ ۱۰۰	

نتایج دو جدول فوق نشان می‌دهد که در رده‌های شغلی کارمند و کارگری عملاً بیشترین عامل به فکر پرسنل بودن مطرح بوده است.

نتیجه عوامل مثبت برای یک مدیرعامل موفق:

در مجموع مهمترین عوامل مثبت برای یک مدیرعامل موفق در یک شرکت پخش به شرح زیر است:

- ۱ ■ از فعالیت اصلی شرکت مطلع و بر آن مسلط باشد.
- ۲ ■ تسلط و توانایی در کار داشته باشد.
- ۳ ■ توان رهبری و کار تیمی را داشته باشد.
- ۴ ■ جوان و متعهد به سازمان باشد.
- ۵ ■ متعهد و مسئولیت پذیر باشد.
- ۶ ■ باهوش و خلاق باشد.
- ۷ ■ به فکر پرسنل باشد.
- ۸ ■ دانش و تحصیلات بالا داشته باشد.
- ۹ ■ پیگیر مصوبات هیئت مدیره باشد.
- ۱۰ ■ مثبت اندیش و آموزش پذیر باشد.



**سوال دوم: عواملی که یک مدیر عامل موفق نباید داشته باشد؟**

در این مورد نیز هر فرد باید به ۳ عامل منفی جواب می‌داده است. بنابراین تعداد عوامل از تعداد افراد پاسخگو بیشتر است و نتایج آن به شرح زیر است:

ویژگی‌های منفی یک مدیر عامل				
ردیف	موارد	تعداد	درصد به کل	درصد انباشته
۱	پاسخگو نبودن به خواسته های پرسنل	۱۵۵	٪ ۱۳/۲	٪ ۱۳/۲
۲	خودرای و مغرور و پرخاشگر	۱۲۰	٪ ۱۰/۳	٪ ۲۳/۵
۳	تبعیض بین پرسنل	۱۰۰	٪ ۸/۵	٪ ۳۲/۱
۴	تصمیم گیری عجولانه	۱۰۰	٪ ۸/۵	٪ ۴۰/۶
۵	تضعیع حق پرسنل	۸۰	٪ ۶/۸	٪ ۴۷/۴
۶	وادار کردن پرسنل به دروغگویی، خبر چینی و چاپلوسی	۷۵	٪ ۶/۴	٪ ۵۳/۸
۷	منفعت طلبی	۷۵	٪ ۶/۴	٪ ۶۰/۳
۸	اخلاق بد	۶۰	٪ ۵/۱	٪ ۶۵/۴
۹	دهن بین بودن	۵۵	٪ ۴/۷	٪ ۷۰/۱
۱۰	منفی گرا	۵۵	٪ ۴/۷	٪ ۷۴/۸
۱۱	بی اطلاع از بازار	۵۰	٪ ۴/۳	٪ ۷۹/۱
۱۲	عدم شناخت عیوب خود	۵۰	٪ ۴/۳	٪ ۸۳/۳
۱۳	ترسو بودن	۴۵	٪ ۳/۸	٪ ۸۷/۲
۱۴	مانع آموزش پرسنل	۴۵	٪ ۳/۸	٪ ۹۱/۰
۱۵	وسواس زیاد در کار	۳۵	٪ ۳/۰	٪ ۹۴/۰
۱۶	بی اعتماد به نحوه کار افراد	۳۰	٪ ۲/۶	٪ ۹۶/۶
۱۷	بلند پرواز	۲۰	٪ ۱/۷	٪ ۹۸/۳
۱۸	دارای چندین شغل نباشد	۲۰	٪ ۱/۷	٪ ۱۰۰
	جمع	۱۱۷۰	٪ ۱۰۰	

در مجموع در پاسخ این سوال نیز ۱۸ مورد مطرح شده است که در این مورد نیز با ۱۲ عامل به جمع انباشته بیش از ۸۰٪ رسیده است. که باز هم اولین و مهمترین عامل با ۱۳/۲٪ از پاسخ‌ها پاسخگو نبودن به خواسته های پرسنل است و متأسفانه تعلق سازمانی نداشتن جایگاهی ندارد. عوامل مهم به ترتیب عبارتند از خودرای و مغرور و پرخاشگر ۱۰/۳٪، تبعیض بین پرسنل ۸/۵٪، تصمیم‌گیری عجولانه ۸/۵٪ تضعیع حق پرسنل ۶/۸٪ و... که عملاً مهمترین عوامل از نظر کل پرسنل بر خورد نامناسب با پرسنل و در ارتباط با حق و حقوق و... پرسنل است. مجدداً صرف نظر از این عوامل از کل پرسنل، عوامل از دید مدیران (جدول ۷) و عوامل از دید روسا و سرپرستان (جدول ۸) نیز بررسی شده است. از دید مدیران دو عامل منفعت طلبی و مقاومت در برابر تغییر جمعاً ۲۷/۷٪ از عوامل را عنوان نموده اند و در عامل تصمیمات احساسی و عامل عدم توجه به امور پرسنلی نیز جزء عوامل مهم که عنوان کرده اند از ۱۶ مورد عوامل منفی برای مدیرعامل با ۹ مورد تجمعی بیش از ۸۰٪ موارد را به خود اختصاص داده است.

ولی از دید روسا و سرپرستان نیز عامل اول منفعت طلبی با ۱۵/۴٪ موارد و عامل بعدی عدم رسیدگی به پرسنل با ۱۰/۳٪ و قضاوت بدبینانه و دمدمی مزاجی مدیرعامل با ۱۰/۳٪ عوامل است. و از ۱۳ مورد ذکر شده برای عوامل منفی مدیرعامل با ۹ مورد تجمعی بیش از ۸۰٪ عوامل منفی را به خود اختصاص داده است.



جدول شماره ۷

ویژگی های منفی یک مدیرعامل از دید مدیران و مشاوران				
ردیف	موارد	تعداد	درصد کل	درصد انباشته
۱	منفعت طلبی	۵	٪ ۱۴/۳	٪ ۱۴/۳
۲	مقاومت در برابر تغییرات	۴	٪ ۱۱/۴	٪ ۲۵/۷
۳	اتخاذ تصمیمات احساسی و عجولانه	۴	٪ ۱۱/۴	٪ ۳۷/۱
۴	عدم پذیرش مسئولیت کارها	۳	٪ ۸/۶	٪ ۴۵/۷
۵	عدم توجه به امور پرسنلی	۳	٪ ۸/۶	٪ ۵۴/۳
۶	تعارف داشتن با نیروهای نا کارآمد	۳	٪ ۸/۶	٪ ۶۲/۹
۷	عدم حضور در بازار و اطلاع از بازار	۲	٪ ۵/۷	٪ ۶۸/۶
۸	انتظار غیرواقعی از پرسنل	۲	٪ ۵/۷	٪ ۷۴/۳
۹	وادار کردن پرسنل به چاپلوسی، دروغگویی و خیرچینی	۲	٪ ۵/۷	٪ ۸۰/۱۰
۱۰	عدم جذب نیروی انسانی قوی	۱	٪ ۲/۹	٪ ۸۲/۹
۱۱	سابقه دولتی و جابجایی زیاد داشته باشد	۱	٪ ۲/۹	٪ ۸۵/۷
۱۲	گروه بازی، باند بازی و دهن بینی	۱	٪ ۲/۹	٪ ۸۸/۶
۱۳	تبعیض بین پرسنل	۱	٪ ۲/۹	٪ ۹۱/۴
۱۴	ایجاد هزینه اضافی	۱	٪ ۲/۹	٪ ۹۴/۳
۱۵	خود بینی و عدم انعطاف	۱	٪ ۲/۹	٪ ۹۷/۱
۱۶	عمل گرا نبودن	۱	٪ ۲/۹	٪ ۱۰۰
	جمع	۳۵	٪ ۱۰۰	

جدول شماره ۸

ویژگی های منفی یک مدیرعامل از دید روسا و سرپرستان				
ردیف	موارد	تعداد	درصد کل	درصد انباشته
۱	منفعت طلبی	۶	٪ ۱۵/۴	٪ ۱۵/۴
۲	عدم رسیدگی به پرسنل	۴	٪ ۱۰/۳	٪ ۲۵/۶
۳	قضاوت بدبینانه، دهن بین و دمدمی مزاج	۴	٪ ۱۰/۳	٪ ۳۵/۹
۴	ارزش قائل نشدن برای پرسنل	۴	٪ ۱۰/۳	٪ ۴۶/۲
۵	تبعیض بین پرسنل	۳	٪ ۷/۷	٪ ۵۳/۸
۶	فرمایشی نبودن و نداشتن اعتماد به نفس	۳	٪ ۷/۷	٪ ۶۱/۵
۷	وادار کردن پرسنل به چاپلوسی، دروغگویی و خیرچینی	۳	٪ ۷/۷	٪ ۶۹/۲
۸	تصمیم گیری عجولانه	۳	٪ ۷/۷	٪ ۷۶/۹
۹	منفی نگر	۲	٪ ۵/۱	٪ ۸۲/۱



۱۰	خودرایی، از خودراضی و مغرور	۲	٪ ۵/۱	٪ ۸۷/۲
۱۱	پرخاشگر و عصبی	۲	٪ ۵/۱	٪ ۹۲/۳
۱۲	عدم آشنایی با حرفه و بی نظم	۲	٪ ۵/۱	٪ ۹۷/۴
۱۳	ایجاد هزینه‌های غیر ضروری	۱	٪ ۲/۶	٪ ۱۰۰
	جمع	۳۹	٪ ۱۰۰	

نتایج عوامل منفی برای یک مدیرعامل موفق:

در مجموع بررسی از کل پرسنل، مدیران و روسا و سرپرستان مهمترین عوامل منفی که یک مدیر موفق نباید داشته باشد عبارتند از:

- ۱ ■ منفعت طلب نباشد.
- ۲ ■ در مقابل خواسته پرسنل پاسخگو باشد.
- ۳ ■ مقاومت در مقابل تغییر نداشته باشد.
- ۴ ■ تصمیمات احساسی و عجولانه نگیرد.
- ۵ ■ در مقابل مسئولیت‌ها پاسخگو باشد.
- ۶ ■ قضاوت بدبینانه و دهن بین و دمدمی مزاج نباشد.
- ۷ ■ برای پرسنل ارزش قائل باشد.
- ۸ ■ تبعیض بین پرسنل قائل نشود.
- ۹ ■ پرسنل را وادار به دروغگوئی، خبرچینی و چاپلوسی نکند.
- ۱۰ ■ افکار منفی نداشته باشد.

سوال سوم: به نظر شما مدیرعامل از پرسنل شرکت انتخاب شود یا از افراد خارج از شرکت باشد؟

از ۲۱۹ نفر پرسنل که به پرسشنامه پاسخ داده اند ۱۶۰ نفر (حدود ۷۳٪) موافق با تعیین مدیرعامل از داخل شرکت و ۵۹ نفر (حدود ۲۷٪) مخالف تعیین مدیرعامل از داخل شرکت بوده اند. که جدول آن به شرح زیر است:

جدول شماره ۹

شغل	مدیر	رئیس	سرپرست	فروشنده	کارمند	راننده	مامور پخش	انباردار	کارگر انبار	جمع کل
کل پرسشنامه‌های برگشتی	۱۰	۱۲	۳	۸۱	۳۳	۳۱	۲۷	۱۰	۱۲	۲۱۹
تعداد موافق انتخاب مدیرعامل از داخل	۱۰	۱۱	۳	۶۸	۱۶	۲۲	۱۱	۷	۱۲	۱۶۰
درصد تعداد موافق در هر رده شغلی	٪ ۱۰۰	٪ ۹۲	٪ ۱۰۰	٪ ۸۴	٪ ۴۸	٪ ۷۱	٪ ۴۱	٪ ۷۰	٪ ۱۰۰	٪ ۷۳

چنانچه از جدول فوق مشخص است مدیران، سرپرستان و کارگران انبار در صد صد موافق با انتخاب مدیرعامل از داخل سازمان و در سایر مشاغل به ترتیب روسا با ۹۲٪، فروشندگان با ۸۴٪، رانندگان با ۷۱٪، انبارداران با ۷۰٪ موافق انتخاب مدیرعامل از داخل سازمان هستند. در صورتیکه کارمندان با ۴۸٪ و ماموران پخش با ۴۱٪ که در هر دو مورد کمتر از ۵۰٪ است رضایت برای انتخاب مدیرعامل از داخل سازمان ندارند.



انتخاب رده‌های مختلف شغلی برای افراد فوق به شرح جدول زیر بوده است:

جدول شماره ۱۲

شغل افراد	مدیر	رئیس	سرپرست	سایر پرسنل	کل
الف	۶	۶	۱	۴۳	۵۶
ب	۱	۲	-	۳۰	۳۳
پ	-	-	۱	۷	۸
د	-	-	-	۷	۷
ه	۱	-	-	۱۰	۱۱
و	-	-	-	۶	۶
سایر	۲	۴	۱	۳۲	۳۹
جمع	۱۰	۱۲	۳	۱۳۵	۱۶۰

سوال ششم: اگر منظور فرد خارج از شرکت است افراد مورد نظر را پیشنهاد دهید.

علیرغم اینکه ۵۹ نفر از پاسخ‌گویان فرد مورد نظر از داخل سازمان را معرفی نکرده اند فقط ۲ نفر از آنان افراد خارج از شرکت و هر کدام یک نفر را معرفی نمودند، که با شناختی که اینجانب از افراد فوق دارم از نظر اینجانب واجد شرایط نبوده و هر کدام از افراد منتخب الف تا و در شرایط بهتری برای این شغل می باشد.

این گزارش بلافاصله پس از دریافت تجزیه و تحلیل و افراد پیشنهادی مطابق جدول بالا مشخص گردید در حال حاضر که این گزارش چاپ می‌گردد. فرد الف و ب هر کدام به عنوان مدیرعامل در یکی از شرکت‌های مجموعه مشغول فعالیت هستند.

سوال چهارم: با انتخاب هر مورد از سوال ۳ دلایل خود را ذکر نمایید.

در اکثر موارد در پاسخ به این سوال موارد سوالات یک و دو را مطرح کرده اند.

سوال پنجم: در صورت تیکه پیشنهاد شما از افراد داخل سازمان است لطفاً اسامی سه نفر را به ترتیب اولویت ذکر نمایید.

در پاسخ به این سوال اسامی ۶ نفر را مطرح کرده اند که ما اسامی را الف، ب، ج، د، و، ه نام گذاری و جدول آن به شرح زیر است توجه شود. چون افرادی توانسته اند تا ۳ نفر را در پاسخ به این سوال انتخاب نمایند بعضی از افراد فقط یک نفر، بعضی از آنان ۲ نفر و تعدادی نیز ۳ نفر را انتخاب کرده اند که جدول آن به شرح زیر می باشد:

جدول شماره ۱۰

اولویت افراد	اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم	جمع
الف	۵۶	۱۶	۱۲	۸۴
ب	۳۳	۱۶	۸	۵۷
ج	۸	۳۷	۶	۵۱
د	۷	۱۱	۱۰	۲۸
ه	۱۱	-	-	۱۱
و	-	-	۹	۹

افرادی که در هر سه اولویت جمعاً کمتر از ۵ رای داشته اند در سایر آورده شده اند، که تعداد آنان بیش از ۱۰ نفر می باشد. برای نتیجه‌گیری و معادل سازی به اولویت اول ۱۰ نمره اولویت دوم ۷ نمره و اولویت سوم ۵ نمره داده شده است.

بنابراین جمع امتیازات افراد فوق به شرح جدول زیر است:

جدول شماره ۱۱

افراد	جمع امتیاز	درصد امتیاز
الف	۷۳۲	۳۸٪
ب	۴۸۲	۲۵٪
ج	۳۶۹	۱۹٪
د	۱۹۷	۱۰٪
ه	۱۱۰	۶٪
و	۴۵	۲٪
جمع	۱۹۳۵	۱۰۰٪



رئیس اتاق بازرگانی ایران در بازدید از کارخانجات دلپذیر مطرح کرد

حرکت به سمت مگا پروژه‌ها همراه با خصوصی سازی

پرتوهای خورشید نیمه‌جان، در هشتمین روز پاییز ۱۳۹۹، در شصت کیلومتری تهران، از مشرق برخاسته بود و از لای پرده‌کرکه پنجره‌ای در طبقه سوم ساختمان رد می‌شد و بر اتاق کنفرانس کارخانه دلپذیر می‌تابید؛ جایی که رؤسای اتاق بازرگانی ایران، اتاق بازرگانی ایران و ایتالیا، و اتاق بازرگانی استان البرز، در کنار مدیرعامل و اعضای هیأت‌مدیره شرکت کدبانو (دلپذیر) دور هم نشسته بودند و از دغدغه‌های اقتصادی مشترک حرف می‌زدند.





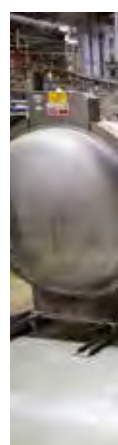
نهر روان

کامیون‌ها و وانت‌ها به‌صاف ایستاده‌اند. بارشان پر از گوجه‌هایی است که از قزوین و زنجان و کرمانشاه و همدان و دیگر شهرها به سمت کارخانه آمده‌اند تا پس از فرآوری به رُب گوجه تبدیل شوند. گوجه‌فرنگی‌های قرمز از پشت ماشین‌ها با فشار آب به داخل کانالی طویل ریخته می‌شوند و نه‌ری روان شکل می‌گیرد. نهر سرخ به داخل کارخانه می‌رود و فرآیند طبخ و بسته‌بندی رب آغاز می‌شود. غلامحسین شافعی، رئیس اتاق بازرگانی ایران، احمد پورفلاح، رئیس اتاق بازرگانی ایران و ایتالیا، و پرهام رضایی، رئیس اتاق بازرگانی استان البرز که میهمان شرکت دلپذیر و محمد اسماعیل قدس، رئیس هیأت‌مدیره این شرکت بودند، بر تمامی فرآیند دقیق می‌شوند. شافعی می‌گوید: «آماری که از تولید گوجه‌فرنگی کشور، مربوط به حدود یک‌سال و نیم پیش دارم، شش میلیون و پانصد هزار تُن است. سه میلیون و پانصد هزار تن از این رقم مربوط به تازه‌خوری است. از سه میلیون باقی‌مانده حدود پانصد هزار تن رب گوجه تولید می‌شود. تعداد واحدهای موجود در سراسر کشور که بر اثر کوتوله‌پروری به‌وجود آمده‌اند ظرفیت تولید دو میلیون و پانصد هزار تُن رب گوجه دارند. اینها نه‌تنها نمی‌توانند اقتصادی کار کنند بلکه بعد از مدتی تعطیل می‌شوند و بر واحدهای سرپا و فعال هم اثر منفی می‌گذارند. غیر از بحث رب گوجه‌فرنگی در مسائل دیگر هم همین آش و همین کاسه است.»

نگرانی اصلی

هیچ پسایی از کارخانه دلپذیر در چرخه آلاینده‌های محیط‌زیست وارد نمی‌شود. تمامی پساب مجموعه در حوضچه‌هایی بزرگ ریخته می‌شوند و در چند مرحله تصفیه می‌شوند و دوباره برای استفاده به مخازن کارخانه بازمی‌گردند. از هوا فقط بوی گوجه تازه می‌آید.

همه ریل‌های کارخانه در حرکتند. ریلی رب‌ها را جابه‌جا می‌کند، آن‌یکی کنسرو لوبیا، دیگری سس هزار جزیره و باقی ریل‌ها هم دیگر محصولات را. همه فرآیند بدون دخالت دست طی می‌شود و دستگاه‌ها کاملاً اتوماتیک کار می‌کنند. حتی در بخش بسته‌بندی: کارتن‌ها خودکار وارد دستگاه می‌شوند. بازویی فلزی لبه کارتن‌ها را خم می‌کند و بازویی دیگر محصولات را به داخلش روانه. قدس روند کار را با شور و دقت



به میهمانان توضیح می‌دهد و می‌گوید که دستگاه‌های کارخانه پیشرفته‌ترین دستگاه‌های جهان محسوب می‌شوند و بزرگترین تولیدکنندگان سس و کنسرو و مطرح‌ترین برندهای حال حاضر جهان نیز از همین دستگاه‌ها بهره می‌گیرند. او گریزی هم به مشکلات و موانع موجود می‌زند. از مرحوم کاظم‌پور اردبیلی، به‌عنوان یکی از یاران و بنیان‌گذاران مجموعه، یاد می‌کند و به این موضوع اشاره می‌کند که چگونه توانسته‌اند به‌عنوان بخش خصوصی از پس مشکلات بر بیایند: «مجموعه ما واحدی است که در شرایط فعلی کشور همچنان دارد کار می‌کند. خودم و همکارانم در هیأت مدیره، آقایان محمدرضا ظروفی و مجید اکحوان به‌دلیل اینکه از پیش از انقلاب در بخش خصوصی کار می‌کنیم. ما خیلی متکی به کمک‌های بیرونی نیستیم و خودمان به‌دنبال رفع موانع هستیم. من به‌دلیل حضور در شورای هم‌اندیشی از مشکلات خبر دارم و می‌دانم که خیلی از آقایان در تلاش هستند که باب‌گفت‌وگو باز شود و همانطور که آقای شافعی گفتند بتوان واحدها را از کوچک بودن به سمت کلان بودن پیش برد. ولی تصمیم‌ها را کسان دیگری می‌گیرند.»

رئیس هیأت‌مدیره شرکت دل‌پذیر به تجربه تحریم‌ها و مشکلات ارزی نیز اشاره می‌کند: «مدیران ما با توجه به تحریم‌های چهل‌ساله، در زمینه نبود مواد اولیه و نبود پول و ارز، چنان با تجربه شده‌اند که پاندمی کرونا اثری را که بر دیگر شرکت‌ها گذاشته بر ما نگذاشته است. به هر حال توانسته‌ایم ادامه بدهیم. آنچه من را، به‌عنوان تولیدکننده و توزیع‌کننده، نگران می‌کند نرخ افسارگسیخته ارز است و تحریم‌هایی که حتی در همین دو هفته گذشته اتفاق افتاده است. این موضوع باعث شده واردات مواد اولیه و بسته‌بندی به حداقل ممکن برسد. ما نگران تولید داخلی نیستیم ولی اگر کالایی حتی نیم درصد هم وابستگی ارزی داشته باشد، در تولید دچار مشکل خواهد شد. نگرانی اصلی ما این است.»

یک قطره در دل کویر

شافعی قوطی رب گوجه تازه را از دستان قدس می‌گیرد و نگاه می‌کند. آنچه در دست اوست تکه‌ای است کوچک از تولید ملی. می‌گوید: «ما تعریف درستی از تولید در کشور نداریم. هدف اصلی تولید باید بالابردن بهره‌وری باشد یا بالابردن اشتغال؟ پاسخ قطعاً بالا بردن بهره‌وری است. آنچه در بحث توسعه تولید در کشور رواج دارد متأسفانه بر این مبنا نیست.»

رب را دوباره می‌گذارد روی ریل و بین رب‌های دیگر جا می‌دهد. کارگرها در انتهای خط منتظرند تا رب‌های بسته‌بندی شده را به انبار و بخش توزیع منتقل کنند. شافعی ادامه می‌دهد:





و کلاه بهداشتی محافظ را در می‌آورد. گفت‌وگو بین میزبان و میهمانان ادامه دارد. پورفلاح، رئیس اتاق بازرگانی ایران و ایتالیا، می‌گوید: «در شرایط فعلی باید به محدودیت‌های دولت هم توجه کنیم. پس از فشارهای چند ساله تحریم، کرونا هم آمد و دست دولت خیلی باز نبود. ما درخواست کردیم به همه واحدهای صنعتی وام بلاعوض بدهند که البته این اتفاق نیفتاد. سرویس‌هایی که دولت داد ناکافی بود. فعالیت‌های اتاق ایران بی‌تأثیر نبود اما آن چیزی که انتظار داشتیم، برای صنایع آسیب‌دیده اتفاق نیفتاد.»

پورفلاح ادامه می‌دهد: «وضعیت واحدهای اقتصادی در شرایط پاندمی خیلی بدتر از سال گذشته نیست. به این معنا که نسبت به پارسال خیلی سقوط نکرده است. شرایط تولید، پارسال هم به خاطر تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی دولت بد بود. من فکر می‌کردم شرایط بدتر از اینها بشود. در ستاد کرونا (اتاق ایران) نماینده وزارت بهداشت صریحاً اعلام کرد که در پاییز کمبود خواهیم داشت. البته دلار سی هزار تومانی و یورو سی و پنج هزار تومانی برای عده‌ای یعنی قحطی.»

میهمان‌ها باید بروند. وقت به پایان رسیده. رودخانه گوجه‌های قرمز همچنان به سمت کارخانه و دیگ در حرکتند. یک عدد گوجه سرخ، تنها و پنهان از نظرها خودش را از بقیه جدا کرده.

«از سوی دیگر ما برای تولید در کشور هدف مشخص نداریم. و با چشمان بسته داریم در این مسیر حرکت می‌کنیم. همواره تأکید بر واحدهای کوچک و متوسط است. در حالیکه تعریف درستی از واحدهای کوچک و متوسط نداریم. همین امر باعث شده این همه منابع کشور در خاک فرو رفته و چیزی از آن بیرون نمی‌آید. بالاخره یک لکوموتیو باید تعداد زیادی واگن را دنبال خودش بکشد. این در حالیست که ما برای هر واگن یک موتور کوچک نصب کرده‌ایم که در هر دو قدم خراب می‌شود. باید در کشور مگا پروژه‌ها راه بیفتند و در این مگا پروژه‌ها خصوصی‌سازی اتفاق بیفتد. اکنون در کشور بیش از آنکه با محدودیت منابع مواجه باشیم، با مشکل چگونگی تخصیص منابع مواجه هستیم. نتیجه‌اش می‌شود توزیع قطره‌چکانی؛ یعنی در دل کویر یک قطره آب بریزی که هیچ محصولی نمی‌دهد.»

کمک‌های دولت ناکافی بود

بازدید در قسمت ساخت ظروف پلاستیکی تمام می‌شود. «دلپذیر» ظرف‌های محصولاتش را هم خودش می‌سازد تا به قول رئیس هیأت‌مدیره این مجموعه «هم بهداشتی باشد و هم کمترین میزان آلودگی زیست‌محیطی» را داشته باشد. قدس همچنان انرژی دارد، نکاتی به مدیر کارخانه می‌گوید و روپوش





مکرم

اغلب، سازمان‌ها پس از تفکر و تلاش اولیه شخص یا اشخاصی در یک زمینه اقتصادی شکل می‌گیرند. برآیند تفکر، برنامه‌ریزی و تلاش آنان منجر به سودآوری شده و توسعه سازمان را در بخش‌های سخت افزاری و نرم افزاری به دنبال دارد. در این مرحله تلاطم‌ها و فرازو نشیب‌ها توأم با یادگیری و تجربه ارزشمندی است که چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کند. استفاده از ابزار مناسب مانند منابع تامین نقدینگی، نیروی انسانی کارآمد، دانش فنی و تکنولوژی و بازاریابی و رقابت پذیر بودن درکنار یادگیری، سازمان را به جایی می‌رساند که از تعادل برخوردار شده و در مسیری با رشد نسبتاً "یکنواخت قرار می‌گیرد .



◀ امیرحسین مهرجو
مدیر عامل شرکت پاک





پس از این دوران می‌توان سازمان‌ها را در سه دسته گروه بندی نمود :

سازمان‌هایی که می‌خواهند به هر ترتیب شیب تند و روند صعودی نرخ رشد قبلی خود را همچنان ادامه داده و حتی افزایش دهند و برای دستیابی به آن اقدامات گوناگون و گاه حساب نشده‌ای انجام می‌دهند.

سازمان‌هایی که محافظه‌کاری در پیش می‌گیرند و حفظ جایگاه و بقای سازمان، مبنای برنامه ریزی‌ها و اقدامات آنان می‌شود و حفظ تعادل بدست آمده برای آنها اولویت اصلی می‌گردد. سازمان‌هایی که دانسته خود را از تعادل خارج می‌کنند و در عدم تعادل زمینه‌های رشد را می‌یابند.

درصد پایینی از سازمان‌ها در دسته اول قرار می‌گیرند اغلب این سازمان‌ها اگر از سقوط و شکست جان سالم بدر ببرند توسعه متوازی نداشته و همواره با ریسک زیادی مواجه هستند. بیشتر سازمان‌ها در دسته دوم قرار می‌گیرند و بقا و توسعه یکنواخت را ترجیح می‌دهند. این‌ها در مسیر تعریف شده‌ای جلو می‌روند و بر مبنای برنامه از پیش تعیین شده، سعی در رسیدن به اهداف می‌نمایند. ریسک‌پذیری در این سازمان‌ها محدود به ارائه خدمات یا محصولات جدید مشابه خدمات و محصولات قبلی و ایجاد و راه‌اندازی دفاتر یا شعب جدید با همان خدمات یا محصولات می‌گردد.

سازمان هرچقدر زمان بیشتری در این مسیر حرکت نماید به وضعیت متعادل‌تر و سنگین‌تری خواهد رسید و به نوعی به آرامش و ثبات دست خواهد یافت. ریسک‌پذیری مفهوم عملیاتی زیادی نخواهد داشت و چه سازمان توسط مالکین و موسسین اداره شود چه توسط مدیر یا مدیران غیرمالک، خروج از شرایط تعادل و اجرای برنامه‌های متهورانه که نیاز به تغییرات زیادی داشته باشد، در مراحل اولیه متوقف خواهد شد. دسته سوم هم مانند دسته اول شامل درصد بالایی از سازمان‌ها نمی‌گردد و بخش کمی در آن قرار می‌گیرند. این

سازمان‌ها از تعادل و اینرسی آن، دوری می‌گزینند و خواسته و تا حد ممکن، برنامه ریزی شده، اجازه می‌دهند سازمان تا حدی از مسیر اصلی خود خارج شود و با تلاش بیشتر در مراتب بالاتر به مسیر برگردد و به تناوب و مرتب این شرایط تکرار شود. ریسک‌پذیری مفهوم کاربردی دارد و ورود به بخش‌های جدید صنعت و بازار محوریت می‌یابد.

کنترل و هدایت چنین سازمان‌هایی پیچیده و دشوار بنظر می‌رسد و واقعا "هم‌گلوگاه‌های دشواری دارد اما در صورتیکه سازمان پرورش یافته و آماده باشد اداره آن از سازمان‌های گروه دوم سخت‌تر نیست. این سازمان‌های پرورش یافته و آماده را در اصطلاح می‌توان سازمان‌های یادگیرنده و اجراء کننده دانست. البته برای سازمان‌های یادگیرنده ویژگی‌های بارزی تعریف شده است ولی یادگیری، بکارگیری و اجراء باید توامان، مستمر و در کمترین زمان انجام پذیرد. روند تغییرات در بازار بقدری سریع و سیال است که فرصت پهلوگرفتن و در آرامش تصمیم‌گرفتن نصیب کسانی می‌شود که مرتب کسب موفقیت‌ها را به عهده دیگران می‌گذارند. بطور خلاصه اولویت یعنی بهترین تصمیم و اجراء در کمترین زمان بطور مداوم.

در تئوری مهمترین منابع یادگیری، روش‌های جاری و بهبود مستمر آن یادگیری از اشتباهات، کسب دانش جدید و اجرای تغییر و تحول و بهبود بر مبنای اطلاعات و دانش جدید است. همه این‌ها زمانی نتیجه بخش خواهند بود که زمینه اجراء مهیا و کانال‌های به اجراء رساندن آموخته‌های جدید، تبیین و بدون مانع فراهم شده باشند. سازمان‌های پرورش یافته و آماده (یادگیرنده و اجراء کننده) را می‌توان سازمان‌های آفریننده دانست. اینها به جایگاهی رسیده‌اند که برای خلق شرکت‌ها و سازمان‌های جدید آمادگی دارند و می‌دانند کدام بخش‌های بازار و صنعت برای ورود مناسب‌تر است و مناسبترین راه کدام است.



◀ سیف... ابراهیمی

رئیس شعبه بابل شرکت پخش پگاه

فرایند رهبری استراتژیک در سازمان‌های استراتژی محور

در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری، احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را در پیش گیرند، به گونه‌ای که دیگر سازمان‌ها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در این میان مطلبی که باید مورد توجه قرار گیرد، توجه دائم سازمان‌ها بر روی داده‌های داخلی و خارجی و نظارت بر روندها می‌باشد تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره‌های بلند مدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. در چنین شرایطی استراتژیست‌های سازمانی تنها افرادی هستند که می‌توانند مسئولیت موفقیت یا شکست سازمان را بر عهده بگیرند. آنها افرادی مانند: مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، یا هر فرد دیگری هستند که در درون سازمان سه مسئولیت اصلی دارند: ۱- ایجاد یک بستر مناسب برای تغییر ۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت ۳- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. انتظار می‌رود در هزاره سوم رفتار استراتژیست‌ها به شیوه‌های



هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش ترین امکانات و وسایل است.

۳ ■ مدیریت برقراری یک رابطه اقتدارگرایانه است، ولی رهبری برقراری یک رابطه نفوذی و انگیزی است.

۴ ■ رهبران از طریق ایجاد چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزیهای رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می زنند.

۵ ■ رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدفها دارند، ولی مدیران نگرش غیر شخصی، اگر نگوئیم انفعالی نسبت به هدفها دارند.

۶ ■ رهبران می توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدفهای سازمانی است.

۷ ■ رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می شوند، اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فرایند تصمیم گیری ایفای کنند مرتبط می شوند.

۸ ■ در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست. هر کس بتواند بر تصمیم گیری دیگری اثر بگذارد او رهبر است و آنکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می شود، ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می شود.

۹ ■ در رهبری عضویت ضرورت ندارد. رهبر می تواند فردی خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، اما در مدیریت عضویت شرط است. هم اکنون اغلب کارشناسان بر این باورند که بیشتر سازمانها، کمتر هدایت شده و بیش از حد مدیریت می شوند و پیشنهاد می کنند که باید تمرکز بیشتری بر ایجاد رهبری در سازمانها بشود، زیرا مسئولان امروزی سازمانها، بیش از اندازه بر حفظ جداول زمان بندی و عدم عدول از بودجه تأکید دارند و تلاش می کنند کاری را که روز قبل صورت پذیرفته اندکی بهبود بخشند.

مختلف تغییر کند. نتایج پژوهشی که در مجله فورچون به چاپ رسیده حاکی از این است که در خلال سالهای ۱۹۸۹ تا ۲۰۱۰ ویژگیها و استعدادهایی که مدیران باید داشته باشند به صورت قابل توجهی تغییر کرده است، برای مثال، در نخستین دهه سال ۲۰۰۰ استراتژیستها، دارای بینش و بصیرت رهبری بیشتری شده بودند، رابطه بهتری بین عملکرد و جبران خدمات برقرار شده بود، ارتباطات بیشتری با کارکنان برقرار کرده و به میزان وفاداری افراد ارج نهادند، به اصول اخلاقی شرکت تأکید بیشتری داشتند، همه تصمیمات عمده را می گرفتند و در تدوین استراتژیها نقش عمده ای بر عهده داشتند. به طور کلی استراتژیستها به سمت پذیرش رفتارهای رهبری در حرکتند. از این رو در مقاله حاضر به نقش رهبران استراتژیک در سازمان توجه شده است.

یک سوال مطرح می شود و آن اینکه تفاوت میان مدیریت و رهبری در چیست؟ از آنجا که در سازمانها رهبران باعث و بانی ۷۰ تا ۹۰ درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد در این امر دخیلند، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژیها و برنامههای بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقشهای مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می گیرند. در مقابل، مدیران بیشتر بر برنامههای کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش بینی است، توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تأکید دارند. معمولاً مدیران سعی می کنند کارهای خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دورنمای آینده سازمان دارند. در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

۱ ■ رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگیهاست. به عبارت دیگر، رهبران باعث ایجاد تغییر می شوند، ولی مدیران موجب ثبات می شوند.

۲ ■ مدیران کارها را درست انجام می دهند، رهبران کارهای درست انجام می دهند.

رهبری استراتژیک:

۳- **مهارت‌های بین فردی:** توانایی ایجاد اجماع بر سر موضوعات بحث برانگیز، توانایی مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مناسب.

به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم انداز و شناختی برای ایجاد و اجرای طرحها و تصمیم گیری‌های نتیجه‌گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است.

محیط استراتژیک رهبری

یکی از ویژگی‌های اصلی رهبری استراتژیک تصمیم‌گیری بر اساس تغییرات دائمی محیط استراتژیک خارجی و داخلی سازمان و چگونگی تأثیر آنها بر تخصیص بهینه منابع و اعضای سازمان است. اما محیط استراتژیک چیست؟ محیطی است متشکل از چهار بخش مجزا و مرتبط به هم شامل: محیط‌های محلی، ملی، نظامی و بین‌المللی. رهبران استراتژیک در چنین محیطی باید به عوامل و بازیگران زیادی توجه داشته باشند. با وجودی که اجزای تشکیل دهنده محیط استراتژیک هم مکمل و هم متضاد یکدیگرند، ولی رهبرانی که تصمیمات استراتژیک می‌گیرند نمی‌توانند اجزای آن را به صورت جداگانه در نظر آورند.

نقش رهبران استراتژیک در سازمان

ماهیت رهبری استراتژیک بدین گونه است که این رهبران مستقیماً بر افراد تأثیر نمی‌گذارند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به نتایج مطلوب و مورد نظر

می‌رسند. یکی از این روش‌ها تأثیرگذاری از طریق فرهنگ سازمانی است. فرهنگ معمولاً طریقه درست انجام کارها را به کارکنان نشان می‌دهد، ولی اگر این طریقه انجام کار با چشم اندازهای آتی سازمان مغایرت داشته باشند به

رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فرّار که با فرصتها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم‌گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذی‌نفعان سازمان و فرهنگ‌های مختلف، تحقق می‌یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح‌ریزی می‌کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی‌نفعان سازمان و نمایندگی‌ها و شرکای ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرند. از آنجایی که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روش‌ها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارت‌هایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیازند، بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر از مهارت‌هایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند:

۱- **مهارت‌های مفهومی:** ایجاد یک چارچوب مرجع دانشی، مدیریت مسئله و تصویرسازی آینده؛

۲- **مهارت‌های تکنیکی:** درک سیستمی، توانایی برقراری روابط چند ملیتی و فرا ملیتی در عرصه جهانی، شایستگی‌های اجتماعی و سیاسی؛





قابل آموزش است، محققان برای رهبران استراتژیک ویژگی‌هایی از جمله: حساسیت شدید نسبت به محیط، استقلال، دوراندیشی، مسیریابی و فرهنگ‌سازی، را عنوان و از خود-تنظیمی به عنوان مبنای اصلی رهبری استراتژیک یاد کرده‌اند. از آنجایی که رهبران استراتژیک در ایجاد و ابلاغ چشم‌اندازی استراتژیک و قابل فهم برای سازمان نقشی اساسی بر عهده دارند، وظایف اصلی آنان به این شرح بیان شده است: ۱- ایجاد چشم‌انداز ۲- فرهنگ سازی ۳- برقراری روابط سازمانی مناسب ۴- برقراری روابط فرا سازمانی و چند ملیتی مناسب ۵- نماینده سازمان ۶- مدیریت و رهبری تغییر. به طور کلی فرایند رهبری استراتژیک از درون سازمان و بر اساس تحلیلی که رهبر از محیط استراتژیک و اعضای سازمان به عمل می‌آورد آغاز می‌شود. سپس رهبر استراتژیک بر مبنای ارزش‌های فردی و سازمانی و با بهره‌گیری از مهارت‌های فنی، عاطفی و معنوی، چشم‌انداز سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله بعد بر اساس اینکه سازمان در چه صنعتی فعالیت دارد، مشتریان آن چه کسانی هستند، توانمندی‌های اصلی آن چیست و چه محصولات و خدماتی ارائه می‌دهد، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان تدوین می‌شوند. اهداف استراتژیک مبنایی برای تهیه استراتژی‌ها هستند که این استراتژی‌ها می‌توانند در سطوح سازمانی، بخش‌های کاری و حتی در سطح فردی و عملیاتی تدوین شوند. البته در این زمینه یکی از روش‌های مؤثر مقایسه خود با سایر همکاران و رقبا و الگوسازی از فعالیت‌های آنان است. یکی از دشوارترین مراحل فرایند رهبری استراتژیک، فرایند تغییر است که اگر بدرستی اجرا و منجر به یادگیری شود، می‌توان امیدوار بود که دستیابی به اثربخشی سازمانی محقق شده است. مرحله پایانی در فرایند رهبری استراتژیک به ارزیابی استراتژی اجرا شده مربوط است

منابع

- ۱- فرد آر. دیوید (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- رضائیان، علی (۱۳۸۳). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت.
- ۳- موعلی، علی‌رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران.

عنوان مانعی در سر راه ایجاد تغییر در خواهد آمد. بر این اساس عده‌ای از محققان رهبر استراتژیک را در حکم مغز متفکری اسمی برای سازمان یا واحدهای فرعی آن مطرح کرده‌اند که بر کل سازمان متمرکز است. مسئولیت چنین رهبری (در نقش مغز متفکر اسمی) ایجاد سازمانی اثربخش و اجزای اصلی این نوع سبک رهبری مسیریابی و فرهنگ سازی است. رهبر از طریق مسیریابی، سازمان را با محیط خارجی مرتبط می‌سازد و همزمان با آن از طریق فرهنگ سازی، افراد مناسب را برای دستیابی به اهداف سازمانی تربیت می‌کند. چنین رهبری باید تعیین کند که سازمان به کجا می‌رود و برای این منظور چگونه سازمانی باید باشد. نکته قابل توجه در سبک رهبری استراتژیک این است که ایفای نقش مغز متفکر سازمان فقط محدود به مدیران ارشد سازمان نیست، یعنی همه مدیران سازمان می‌توانند در حیطه مسئولیت خود نقش رهبری استراتژیک را بازی کنند و به عنوان رهبر کل سازمان، رهبر یک بخش، رهبر یک قسمت، یا حتی رهبر یک گروه کاری ایفای نقش نمایند. آنان متعلق به هر سطح سازمانی که باشند، باز هم اجزای اصلی این نقش رهبری، مسیریابی و فرهنگ سازی است. بدون توجه به این که واحد سازمانی آنان چقدر کوچک است، همه مدیران باید به فراتر از عملیات روزانه خود توجه کنند و بهترین روش را بیابند (مسیریابی) و جو مناسبی برای اجرای آن ایجاد کنند (فرهنگ‌سازی) تا اثربخشی واحد سازمانی خود را در انجام کارهای درست، بهبود دهند.

در ایفای نقش رهبری، تدوین استراتژی و اجرای آن دو فرایند مجزا و یا متوالی نیستند، بلکه هر دو مکمل همدیگر هستند. منطق مدل ستاره‌ای به این صورت است: مرحله اول اساسی‌ترین مرحله است و نیت استراتژی را مشخص می‌کند، دو مرحله بعدی در ارتباط با تدوین استراتژی یا مسیریابی هستند و بالاخره دو مرحله پایانی در رابطه با اجرای استراتژی یا فرهنگ سازی‌اند. بنابراین مدل ستاره‌ای علاوه بر اینکه راهنمایی برای رهبران استراتژیک فراهم می‌کند، در عین حال شکاف بین تدوین استراتژی و اجرای آن را نیز پُر می‌کند.

نتیجه‌گیری:

تاکنون در خصوص رهبری استراتژیک پژوهش‌های چندی صورت گرفته و با توجه به اینکه این سبک رهبری

CORONAVIRUS COVID-19

دیدگاه جهانی به تغییر رفتار مصرف کننده در زمان کووید-۱۹

دولت‌ها و سازمان‌ها همچنان در تلاش برای مهار گسترش کووید-۱۹ و مشخص کردن عوارض آن بر جامعه انسانی هستند. در همین حین مصرف‌کنندگان در سطح جهان اثرات اقتصادی آن و پس رفت خود را به شدت احساس می‌کنند. خوشبینی کشورهای اروپایی از بهبود شرایط در سطوح حداقل است در حالی که خوشبینی مردم چین بالاتر از بقیه می‌باشد و مصرف‌کنندگان چینی قصد هزینه در گروه‌های مختلف را دارند و شروع به بهبود شرایط کرده‌اند.

مصرف‌کنندگان به سمت کانال‌ها، محصولات و گروه‌های خدماتی دیجیتال روی آورده‌اند اما این جابه‌جایی هنوز نتوانسته است به جبران کامل کاهش هزینه‌ها کمک کند.

مجموعه پژوهش ما از میان ۴۱ کشور به منظور بررسی احساسات مصرف‌کننده در مواقع بحران صورت گرفته است. که آمارهای نمایش داده شده در ادامه بر روی ۱۲ کشور اصلی به این دلیل که اقتصاد آن‌ها و تاثیر کووید ۱۹ بر جمعیت آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، تمرکز می‌کند.

۱- احساس مصرف‌کننده:

از اواسط ماه مارس میزان خوشبینی مردم اروپا و آمریکا کاهش یافته است در حالی که بیشتر کشورهای آسیایی یا سطح

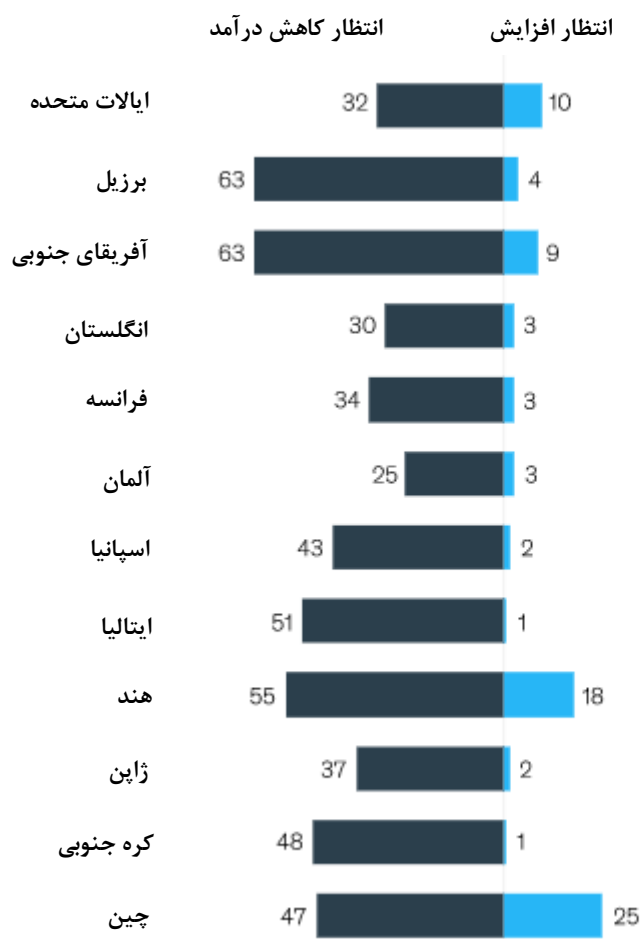


تهیه و تنظیم: مجتبی حسینی

کارشناس تحقیق و توسعه بازار شرکت پخش پگاه

مصرف‌کنندگان در کشورها هنوز برای انجام سفرهای بین‌المللی، تجمع‌های عمومی بزرگ به دلیل اثرات کووید-۱۹ مردد هستند. مصرف‌کنندگان اکثر کشورها اذعان دارند که خرید اینترنتی را افزایش خواهند داد.

مصرف کنندگان در کل انتظار دارند که درآمدهای خود در آینده نزدیک کاهش یابد.



شکل ۱: درصد انتظار پاسخ دهندگان به افزایش و یا کاهش درآمدهای خود در دو هفته اخیر

بین ۲۵ تا ۶۳ درصد از مصرف کنندگان در سراسر جهان انتظار دارند درآمد آن‌ها در دو هفته پیش رو همچنان کاهش یابد در حالی که کمتر از ۱۰ درصد در بیشتر کشورها انتظار افزایش درآمد را دارند. مصرف کنندگان چین و هند خوشبین‌ترین‌ها هستند (به ترتیب با ۲۵ و ۱۸ درصد انتظار افزایش در حقوق آن‌ها، اگرچه ۴۷ و ۵۵ درصد همپنان انتظار کاهش درآمد را نیز دارند).

خوشبینی خود را حفظ کرده و یا افزایش داده‌اند. مردم اروپا کمترین میزان خوشبینی را با شروع بحران در مقابله با شرایط قبل کووید ۱۹ داشته‌اند. به هر حال سطح خوشبینی از اواسط ماه مارس از ۲۵ درصد تا ۴۰ درصد در کشورهای انگلستان، فرانسه، اسپانیا و ایتالیا کاهش یافته است. در مقابل میزان خوشبینی مردم آلمان در مقایسه با همسایگان خود ثابت مانده است.

اگرچه سطح خوشبینی مردم آمریکا در اواسط ماه مارس ثابت مانده است اما در هفته اخیر ۱۰ درصد کاهش یافته است.

چین و هند دو کشور با بیشترین سطح میزان خوشبینی بوده در قبل از کووید ۱۹ و بعد از بحران نیز ۱۰ درصد افزایش داشته است.

۲- درآمد مصرف کننده:

در دو هفته اخیر شاهد کاهش درآمد مصرف کنندگان در کشورهای مختلف بوده ایم که در این میان کشور چین و هند همچنان استثناء بوده و به نسبتی درآمد‌های آن‌ها افزایش داشته است. انتظار مصرف کنندگان به کاهش درآمد آن‌ها در آینده نزدیک، نظر پاسخ دهندگان به انتظار خود برای کاهش و یا افزایش در دو هفته آینده در شکل ۱ نشان داده شده است.



۳- هزینه کرد مصرف کننده

در کل خوشبینی با میزان هزینه کرد پیش بینی شده به طور مستقیم در ارتباط است. هرچه مقدار خوشبینی بالاتر باشد مصرف کنندگان هزینه کرد بالاتری دارند.

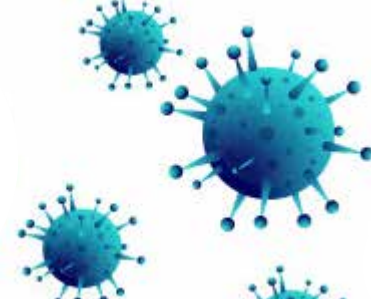


نگاه : پرورش گسترده اندیشه هوشمند

شکل ۲: انتظار تغییرات هزینه کرد در دو هفته پیش رو و ارتباط آن با سطح خوشبینی

بر اساس شکل ۲، کشورهایی همچون چین، اندونزی، نیجریه و هند خوشبینی بیشتری دارند و انتظار بالاتری از خرید را نشان می دهند. اگرچه کشورهایی همچون برزیل، ژاپن و پرتغال که خوشبینی کمتری دارند اما به علت حساسیت در خانه ماندن، و انباشت کالا در منزل انتظار می رود بیشتر خرج نمایند. کشورهای اروپایی به سبب خوشبینی پایین، میزان خرید کمتری داشته و مردم آمریکا که خوشبینی بیشتری داشته، نسبت به اروپاییان بیشتر خرج می نمایند.





۴- طبقه بندی هزینه ها

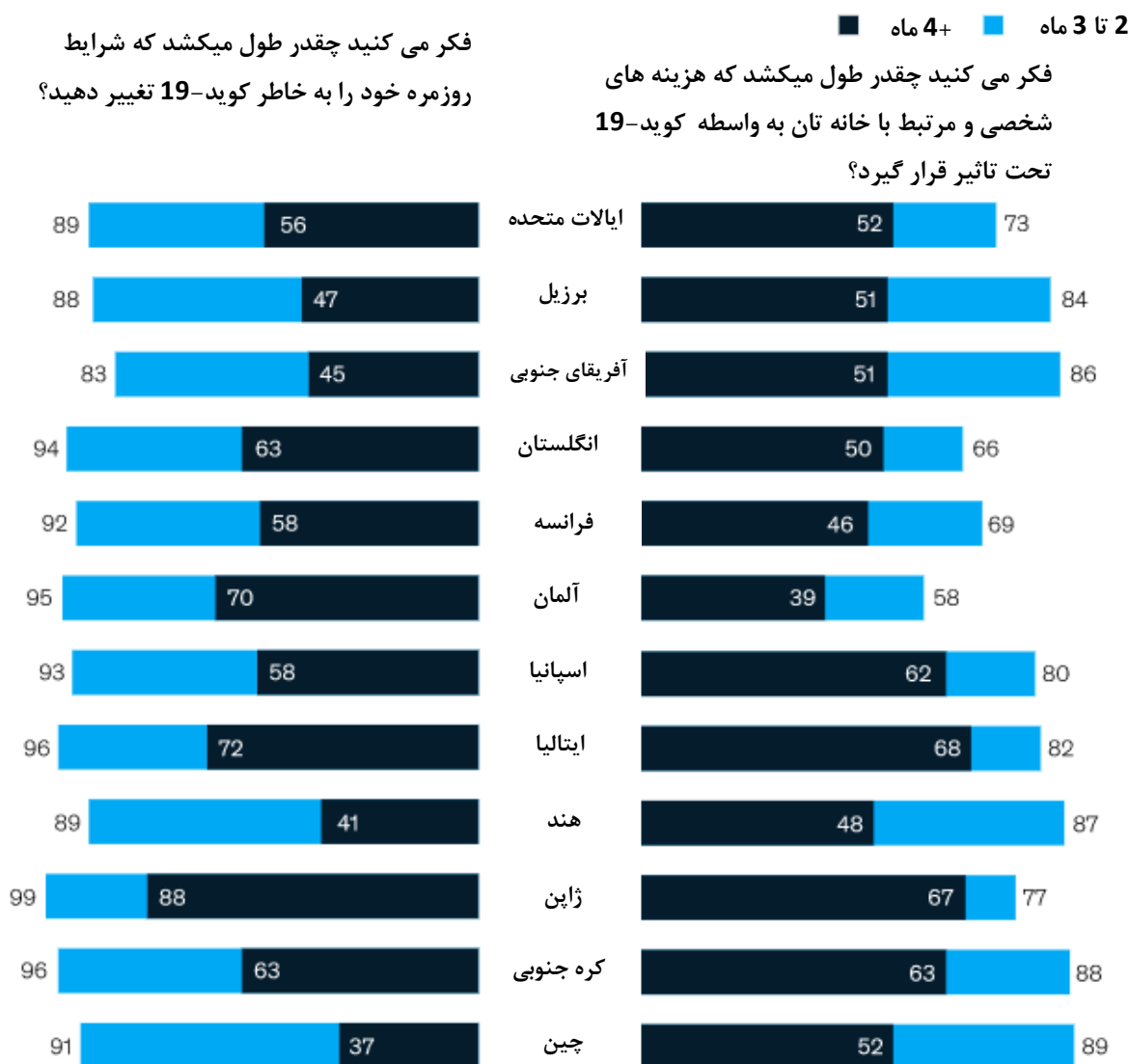
مواد غذایی، ملزومات خانگی و بهداشت فردی و همچنین وسایل خانگی به طور کلی جزو مواردی هستند که در سراسر جهان فروش بیشتری داشته اند. مخارج مرتبط با برخی از گروه ها نظیر رستوران ها، پوشاک، گردشگری و... به شدت کاهش پیدا نموده است. همچنان که نمودار شیوع روند خود را طی می کند، مصرف برخی از اقلام نسبت به گذشته افزایش پیدا می کند. آمارهای مربوطه در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳: هزینه کرد کشورها در گروه های مختلف

۵- انتظارات در این دوره از تاثیرات افراد

مصرف کنندگان در تمامی دنیا انتظار دارند کووید-۱۹ بر روی زندگی روزمره و مالی آن‌ها تاثیرات بلند مدتی داشته باشند



شکل ۴: مدت زمان تاثیر کووید-۱۹ بر روی هزینه ها و شرایط روزمره زندگی

برطبق شکل ۲، حدود ۷۵ درصد مصرف کنندگان انتظار دارند این شرایط، زندگیشان را بیش از ۲ ماه تحت تاثیر قرار دهد، در حالیکه حدود ۵۰ درصد افراد این دوره را بیش از ۴ ماه انتظار دارند. کشورهای آمریکا و چین که دارای بیش از ۴۰ درصد مصرف کننده خوشبین هستند، ۹۰ درصد افراد انتظار دارند شرایط روزمره بیش از ۲ ماه و اوضاع مالی بیش از ۴ ماه طول کشیده تا به حالت سابق برگردد. ۱۰۰ درصد افراد در ژاپن و کره جنوبی انتظار دارند تا رفتارهای روزمره بیش از ۲ ماه طول کشیده تا به روال سابق بازگردد.



۶- چگونگی گذشت زمان:

در ۱۱ کشور از ۱۲ کشور مورد بررسی، همچنان مصرف کنندگان زمان خود را صرف در خانه ماندن کرده و مشغول فعالیت هایی همچون آشپزی، پیگیری اخبار، سرگرمی های دیجیتالی و شبکه های اجتماعی هستند. چین تنها کشوری است که زمان کمتری صرف این فعالیت ها می کند و به جای آن میزان زمان کار کردن خود را افزایش داده است.

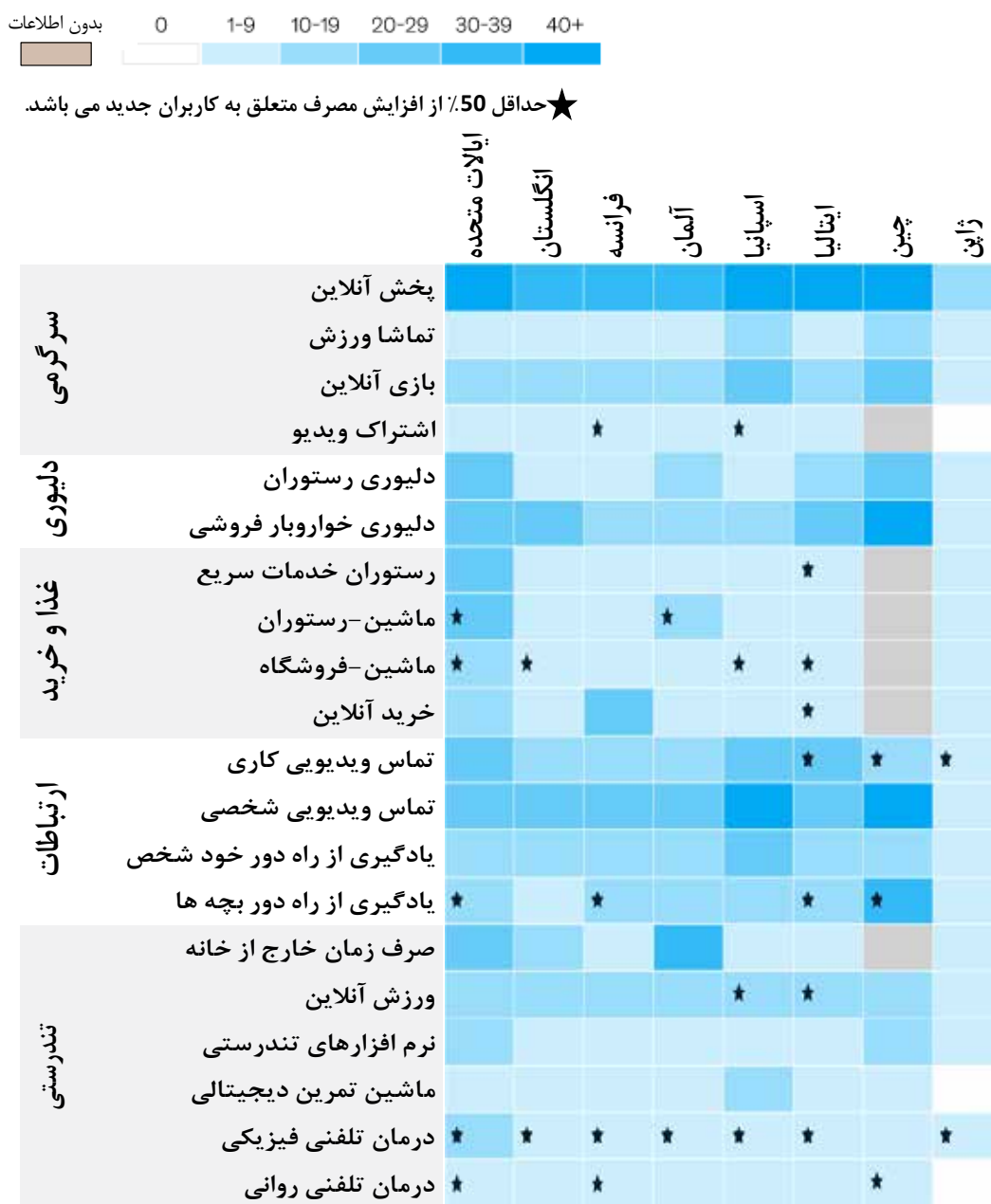


شکل ۵: تغییرات مورد انتظار برای صرف زمان در طول دو هفته آینده

مطابق با شکل ۵، بیشتر مصرف کنندگان در سراسر جهان انتظار دارند زمان بیشتری را به فعالیت هایی همچون بازی و سرگرمی، محتوای های ویدیو و دیجیتال، اخبار و شبکه های اجتماعی کنند و زمانی کمتری را به کار اختصاص بدهند. همچنین زمان بیشتر را به فعالیت های داخل خانه همچون آشپزی اختصاص بدهند. همچنان چین یک استثنا هست و مردم چین ترجیح می دهند به کار برگردند و زمان کمتری را برای سرگرمی و اوقات فراغت صرف کنند.

۷- فعالیت و رشد:

فعالیت های دیجیتالی (آنلاین) و فعالیت های غیر حضوری در حال رشد می باشند.

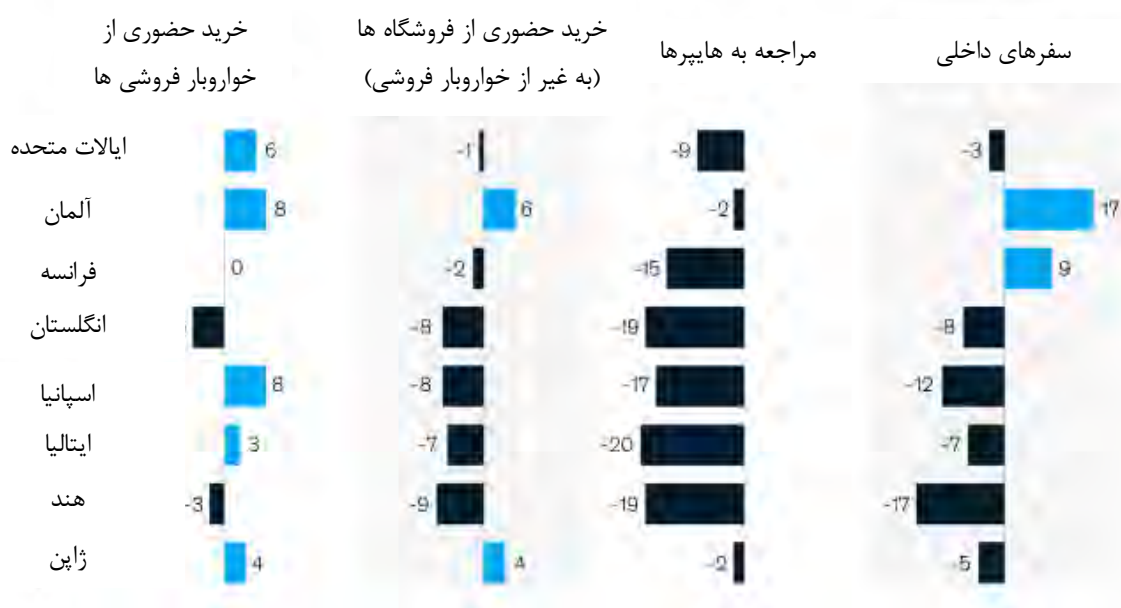


شکل ۶: کاربران جدید و افزایش کاربران

در طول فراگیری بیماری، مصرف کنندگان شروع به انجام شیوه های جدید یادگیری، کار، سرگرم کردن خودشان، انجام کارهای ضروری و غیر ضروری، تماس با دیگران و افزایش سطح سلامتی خود کردند، در حالی که همچنان در خانه بودند. در بیشتر کشورها استفاده از فرآیند های آنلاین و گفتگوهای تصویری افزایش زیادی داشته است. ورزش های آنلاین با استفاده از نرم افزارهای سلامت تقریباً در تمامی کشورها رشد بالایی داشته است. مصرف کنندگان همچنین شیوه های جدید برای تهیه غذا از رستوران ها و خواربار فروشی ها را به گونه ای که تماس حضوری کمتر شود انتخاب کردند. به طور مشابه شیوه های تحویل غیر حضوری در بین جوامع رشد زیادی داشته است.

۸- چشم انداز طولانی مدت برای رفتارهای جدید:

مصرف کنندگان در کشورها هنوز برای انجام سفرهای بین المللی، تجمع های عمومی بزرگ به دلیل اثرات کووید-۱۹ مردد هستند. مصرف کنندگان اکثر کشورها اذعان دارند که خرید اینترنتی را افزایش خواهند داد. در شکل ۷ درصد تمایل افراد برای تغییر رفتار خود در چهار گروه آورده شده است که در آن مصرف کنندگان به تغییر دادن رفتار خود به دلیل اثرات کووید-۱۹ اشاره کرده اند.



شکل ۷: پیش بینی مصرف کنندگان از تغییر رفتار بعد از کووید-۱۹ و مقایسه آن با شرایط قبل

gnignahc si roivaheb remusnoc woh fo weiv labolg A” .la te ,llezzuB yentruoC ,avagrahB iturhS
.0202 hcraM,selaS & gnitekraM ,ynapmoC & yesniKcM ,“91-DIVOC dima





محسن نقی نژاد

کارشناس تحقیق و توسعه بازار شرکت پخش نگاه

تأثیرات کودکان بر رفتار مصرف خانواده

این مطالعه با هدف شناسایی تأثیرات کودکان بر رفتار مصرف خانواده و از طریق بررسی نگرش‌های کودکان و والدین انجام شده است. کودکان می‌توانند در حوزه‌های وسیعی از محصولات و خدمات بر تصمیم‌گیری‌های خانواده تأثیرگذار باشند^۱. آن‌ها محیط مدرنی را در اختیار دارند که دسترسی بی‌همتایی را به تکنولوژی‌های ارتباطی برایشان فراهم آورده است و به همین دلیل نیز به اطلاعات بی‌شماری دسترسی دارند^۲. استفاده‌ی همزمان از رسانه‌های متفاوت نظیر تلویزیون، رایانه و گوشی‌های هوشمند، میان کودکان و حتی خردسالان مرسوم و متداول است^۳.

1(Ebster; Wu.,; Chitakunye.; Marshall,

2 (Broniarczyk and Griffin)

3 (Wisnblit)





علی‌رغم آگاهی از اینکه استفاده از رسانه‌ها می‌تواند در سنین پایین پیامدهای رفتاری و نگرشی برای کودکان به دنبال داشته باشد^۴، اینگونه به نظر می‌رسد که والدین به طور روزافزون درون‌گراتر می‌شوند^۵؛ بنابراین، ممکن است نسبت به دسترسی کودکان به رسانه‌ها بی‌توجه باشند. در اینجا سوالی که مطرح می‌شود بدین قرار است، عدم توجه والدین و دسترسی مداوم کودکان به این اطلاعات چه پیامدهایی را در زمینه‌ی رفتار مصرف خانواده به همراه دارد؟

بسیاری از تحقیقات پیشین که عمدتاً در طول دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ انجام شدند، تأثیرات کودکان بر تصمیمات مصرف خانواده را بررسی کردند^۶.

طبق اظهارات کران و هوگ^۷، تحقیقات سال‌های اخیر نشان داده است که اعضای خانواده تمایل دارند بر تصمیمات خرید یکدیگر تأثیرگذار باشند و در این میان کودکان نقش بسزایی ایفا می‌کنند. کودکان به روش‌های متعددی تلاش می‌کنند که بر والدین خود تأثیر بگذارند؛ نظیر درخواست کردن، جر و بحث کردن، استفاده از احساسات، استدلال، اتحاد با یکدیگر و غیره^۸. در این زمینه، یافته‌های بحث‌برانگیزی در خصوص برخی موارد به دست آمده است؛ مانند مرحله‌ای از فرایند تصمیم‌گیری خرید که احتمالاً بیشترین تأثیرپذیری در آن اتفاق می‌افتد یا عوامل جمعیت‌شناختی که بر میزان تأثیرگذاری مؤثر است^۹. با این وجود، ظاهراً کودکان روش‌های خود را متناسب با سن و توانایی‌های شناختی خود انتخاب می‌کنند^{۱۰}. در هر صورت، پویایی خانواده در سال‌های اخیر با تغییرات چشمگیری همراه بوده و در نتیجه این حقیقت نوظهور را نیازمند بررسی و توجه بیشتر ساخته است^{۱۱}. مضاف بر این، مدت زمانی که کودکان صرف استفاده از رسانه‌ها می‌کنند^{۱۲} و نیز منابع اطلاعاتی که منشا آن‌ها خارج از خانواده است، همواره رو به افزایش هستند^{۱۳}.

قرار گرفتن در معرض رسانه‌های فعلی، مفاهیمی نظیر بزرگسال‌انگاری کودکان و کودک‌انگاری بزرگسالان را پدید آورده

است که بسیاری از مؤلفان زمینه‌های مختلف با اصطلاحاتی مانند کودک بالغ^{۱۴}، ذهن‌های کودکانه^{۱۵}، بزرگسالان و افرادی با رفتارها و ذهنیت‌های کودکانه^{۱۶}، به این موارد پرداخته‌اند. طبق گفته‌ی پستمن^{۱۷}، دسترسی گسترده به اطلاعاتی که از طریق رسانه‌ها به دست می‌آیند، سبب ترویج بزرگسال‌انگاری کودکان و کودک‌انگاری بزرگسالان می‌شود. در اینجا منظور از اصطلاح بزرگسال‌انگاری، کودکانی هستند که رفتارهای بزرگسالی در آن‌ها زود هنگام پدیدار می‌شوند. همچنین، از اصطلاح کودک‌انگاری نیز برای اشاره به بزرگسالانی استفاده می‌شود که رفتارهای کودکانه از آن‌ها سر می‌زند. به عنوان مثال، آرایش کردن دختران در سنین پایین را می‌توان یکی از پیامدهای بزرگسال‌انگاری و تصور جوانی جاودانگی در بزرگسالان را نیز بازتابی از کودک‌انگاری بزرگسالان دانست. با توجه به این پدیده‌های کنونی، بررسی این موضوعات ضروری می‌باشند:

- ۱) رفتار مصرف خانواده؛ با توجه به وجود بزرگسال‌انگاری کودکان و کودک‌انگاری بزرگسالان
- ۲) چگونگی درک کودکان از نقش تأثیرگذار خود در تصمیمات مصرف خانواده و نیز چگونگی درک والدین از این تأثیرات.

کودکان در جایگاه مصرف‌کننده

14 adult-child (Postman)
15 infantilized minds (Greenfield; Quill)
16 adultescents and kidults (Bernardini)
17 Postman

4 (Asplund)
5 (Bernardini.)
6 (Davis.; Atkin.; Jenkins.; Isler et al.; John.; Swinyard and Sim,
7 Kerrane and Hogg
8 (Gaumer)
9 (Kerrane and Hogg)
10 (John; Thomson)
11 (Flurry; Gram.)
12 (Wisnblit)
13 (O'Keeffe and Clarke- Pearson)

در مطالعات بازاریابی، سه بُعد تحقیقاتی ابتدایی در ارتباط با رفتار مصرف‌کنندگان وجود دارد:

کودکان در خصوص محصولاتی که توسط والدین آن‌ها خریداری می‌شوند، دارای ترجیحات فردی هستند. کودکان با پول خود محصولاتی را خریداری می‌کنند که خودشان مصرف‌کننده‌ی آن هستند.

کودکان بر تصمیمات خرید محصولاتی تأثیر دارند که توسط کلیه‌ی اعضای خانواده و یا یکی از والدین استفاده می‌شوند (به عنوان مثال، یک دختر از لباسی که مادرش قصد خرید آن را دارد، انتقاد و در نهایت مادر را از خرید آن منصرف می‌کند)^{۱۸}. تحقیقاتی که بر روی رفتار مصرف‌کنندگان انجام می‌شوند، عموماً مبتنی بر الگوی اجتماعی شدن مصرف‌کننده هستند. بر طبق این الگو، «خرید فرایندی است که طی آن کودکان مهارت، دانش و نگرش‌هایی را کسب می‌کنند که مرتبط با نقش آن‌ها به عنوان مصرف‌کننده در بازار است»^{۱۹}. جان ۲۰ اظهار می‌دارد که چنین فرایندی طی سه مرحله اتفاق می‌افتد:

مرحله‌ی ادراکی (۳ تا ۷ سال)

مرحله‌ی تحلیلی (۷ تا ۱۱ سال)

مرحله‌ی انعکاسی (۱۱ تا ۱۶ سال)

کودکان با رشد شناختی و اجتماعی از مرحله‌ای به مرحله‌ی دیگر عبور می‌کنند. در مرحله‌ی ادراکی، توانایی آن‌ها در مذاکره و تأثیرگذاری محدود است. این مهارت‌ها در مرحله‌ی تحلیلی ظهور کرده و نهایتاً در مرحله‌ی انعکاسی به مجموعه‌ی کاملی از مهارت‌ها توسعه می‌یابند.

مفهوم‌سازی‌های انجام شده از مراحل اجتماعی شدن مصرف‌کننده این ادعا را اثبات می‌کند که سن کودک یک عامل

18 (Sheth)
19 (Ward).
20 John

مهم در این زمینه تلقی می‌شود^{۲۱}. همچنین، تحقیقات متعددی حاکی از توانایی نوجوانان در تأثیرگذاری بر تصمیمات مصرف‌کننده بوده‌اند^{۲۲}. در این تحقیقات مشخص شد که نوجوانان استدلال را یک روش کارآمد برای تأثیرگذاری بر تصمیمات خرید والدین خود می‌دانند. در یک رویکرد دیگر، کران و همکارانش (۲۰۱۲) با تمرکز بر فرایندهای درون‌خانواده که منجر به بروز روش‌های جدید می‌شوند، روش‌های تأثیرگذاری کودکان بر تصمیمات مصرف‌کننده والدین را بررسی نمودند. مؤلفان از طریق مصاحبه‌های متوالی با والدین، کودکان و گروه‌های خانوادگی (نظیر والدین با فرزندانی از سن ۳ تا ۲۱ سال) دریافتند که تأثیر خرید کودکان ریشه در درون محیط خانواده دارد و در نتیجه‌ی فرایندهای تعامل و یادگیری به وجود می‌آید. مارشال با تمرکز ویژه بر ادراک کودکان، به بررسی تجربه‌ی کودک به عنوان شرکت‌کننده در خرید مواد غذایی خانواده اقدام کرد. این محقق بیان کرد که حضور کودکان در فرایند تصمیم‌گیری در محیط‌های خرده‌فروشی مواد غذایی خانواده و همکاری آن‌ها است. کودکان برای تأثیر بر تصمیمات خانواده از روش‌های متفاوتی استفاده می‌کنند؛ نظیر درخواست خرید یک محصول خاص مانند شیرینی، محصولاتی برای صرف غذا در مدرسه و یا انتخاب محصولاتی به جای سایر اعضای خانواده. این روش‌ها بیانگر وجود یک نگرش مشارکتی در کودکان است. با این حال، شایان ذکر است که تمرکز بر رفتار مشارکتی کودکان و والدین^{۲۳} یک حوزه‌ی تحقیقاتی نسبتاً جدید را به وجود آورد، در مطالعه‌ای که در برزیل و بر روی تأثیر کودکان بر تصمیم‌گیری در سوپرمارکت انجام شد، نشان داده شد که کودکان در تجربه‌ی خرید خود درخواست‌های متعددی دارند و به نظر می‌رسد که تعیین محدودیت برای این خواسته‌ها توسط والدین اندکی دشوار باشد؛ بنابراین تسلیم خواسته‌های آنان می‌شوند^{۲۴}.

همانطور که ملاحظه می‌شود در مجموع، تأثیر کودکان بر تصمیم‌گیری خانواده گسترده‌ای دارد.

قرار گرفتن در معرض رسانه، بزرگسال‌انگاری و کودک‌انگاری

به‌گفته‌ی پستمن، توسعه‌ی ارتباطات رسانه‌های جمعی دسترسی به اطلاعات را به طور چشمگیری

21 (Nadeau and Bradley)

22 (Palan and Wilkes; Thomson ; Cunha and Neto). Palan and Wilkes

23 (Kerrane; Marshall; Gram)

24 (Freitas-da-Costa).





کودکان به روش‌های متعددی تلاش می‌کنند که بر والدین خود تأثیر بگذارند؛ نظیر درخواست کردن، جر و بحث کردن، استفاده از احساسات، استدلال، اتحاد با یکدیگر و غیره

سبب بروز بزرگسال‌انگاری در کودکان
می‌شود.

کودک‌انگاری بزرگسالان نیز تحول دیگری است که هم‌زمان با بزرگسال‌انگاری کودکان پدید آمده و از اطلاعاتی منتج می‌شود که از رسانه‌ها بدست می‌آیند. طبق گفته‌ی برناردینی (۲۰۱۴)، بر اساس منطق کاپیتالیسم، تلاش‌های بازاریابی با ترویج کالاها و خدماتی که پیش از این برای نوجوانان و کودکان ارائه می‌شد، اکنون بزرگسالان را مخاطب قرار داده است.

علاوه بر این و در تصریح این نکته بیان می‌شود که اکثر فیلم‌های موفق و پرفروش‌ترین کتب (نظیر هری پاتر) برای کودکان تهیه می‌شوند؛ اما به دلیل ترویج سبک‌های نوستالوژیک توسط سیستم‌های رسانه‌ای، می‌توانیم پیامدهای این کتب و فیلم‌ها را بر نگرش و رفتارهای بزرگسالان در جوامع غربی معاصر صراحتاً شاهد باشیم. در نتیجه، طبق مشاهدات برناردینی (۲۰۱۴)، شاخص‌های سنتی بزرگسالی که در ادامه آمده‌اند، دستخوش تحولاتی شده است:

داشتن شغل ثابت

داشتن یک رابطه‌ی پایدار

مسکن و استقلال مالی

فرزندپروری^{۲۹}

نکته‌ی جالب توجه این است که در مطالعه‌ی انجام شده توسط تامسون و همکارانش^{۳۰}، نشان داده شد که نوجوانان در توجیه درخواست خرید و تأثیرگذاری بر تصمیم مصرف خانواده ممکن است از دانش و اطلاعاتی استفاده کنند که پیش از این از منابع دیگر بدست آورده‌اند. یافته‌های کران و همکارانش (۲۰۱۳) نیز نشان داد که نوجوانان برای تأثیرگذاری از این روش استفاده می‌کنند. در هر دو مطالعه، والدین این روش از تأثیرگذاری را مفید دانستند^{۳۱}. در این مطالعات اثبات شد که کاربرد اطلاعات توسط کودکان در درک آن‌ها از میزان تأثیری که می‌توانند بر خانواده داشته باشند، بسیار مهم است. همچنین، در شناخت

تسهیل کرده است و همین امر سبب از بین رفتن مرز میان کودکی و بزرگسالی شده است. پیامدهای ناشی از قرار گرفتن کودکان در معرض رسانه یک موضوع تکرارشونده در رشته‌های متفاوت اعم از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، پزشکی و سیاست‌گذاری عمومی است^{۲۵}. کور^{۲۶} اظهار می‌دارد که روش‌های نوین تغییر تصور و توجه کودکان از تلویزیون به اینترنت و فضاهای عمومی سبب شده تا پویایی خرید خانواده متحول شود.

به دلیل معطوف شدن تلاش‌های بازاریابی بر کودکان، دامنه‌ی تأثیرات آن‌ها از درخواست برای خرید شکلات با یک نام تجاری خاص تا همکاری در فرایند تصمیم‌گیری خرید خودرو گسترده شده است.

لنکا و واندا^{۲۷} اخیراً طی یک مطالعه دریافته‌اند که تأثیر والدین در شکل‌گیری نگرش و رفتار کودکان بسیار بیشتر از عوامل محیطی نظیر تبلیغات تلویزیونی و محصولات موجود در فروشگاه خرده‌فروشی است. همچنین، در این مطالعه روشن شد که تأثیر این گروه سنی بر والدین در وهله‌ی اول منوط به سبک فرزندپروری والدین است. این سبک بیانگر نگرش والدین نسبت به کودکانشان است که در احساسات والدین و کودک منعکس می‌شود (نظیر سبک مستبدانه یا پرورش‌دهنده). اقدامات فرزندپروری یا رفتارهایی که والدین در اجرای وظایف خود به عنوان پدر و مادر دارند (به عنوان مثال برای انجام یک کار به کودک دستور بدهد یا با او صحبت کند)، متأثر از این سبک است. طبق گفته‌ی پستمن (۱۹۸۵)، محتوای رسانه‌ای که کودکان در معرض آن قرار می‌گیرند به بزرگسال‌انگاری منتج می‌شود. ویسنبیل و همکاران (۲۰۱۳) اظهار داشتند با توجه به خطر تحت تأثیر قرار گرفتن کودکان، مسئولیت خطیر نظارت بر میزان استفاده از رسانه‌ها بر دوش خانواده‌هاست. بوکینگهام^{۲۸} می‌گوید که دسترسی کودکان به رسانه‌ها قطعاً رو به افزایش است. وی با این حال، خاطر نشان می‌کند که فارغ از آسیب‌پذیر بودن کودکان، می‌بایست این نکته را نیز مد نظر داشته باشیم که تجربه‌ی کودکان از تکنولوژی‌های جدید سبب پیشی گرفتن آن‌ها از والدینشان در این زمینه می‌شود. در هر دو صورت، به دلیل آسیب‌پذیر بودن کودکان یا سهولت در توانایی استفاده از تکنولوژی‌های جدید، دسترسی افراطی به رسانه‌ها تا حدودی

25 (Schor; O'Keeffe and Clarke-Pearson; Asplund et al., Kasser and Linn)

26 Schor

27 Lenka and Vandana

28 Buckingham

29 (Lee)

30 Thomson

31 (Thomson ; Kerrane)



رفتار مصرف خانواده، دسترسی روزافزون خردسالان به اطلاعات^{۳۲} نیز می‌بایست مورد توجه و بررسی قرار گیرد. در مجموع، با توجه به قرار گرفتن در معرض رسانه که ظاهراً منجر به کودک‌انگاری بزرگسالان و بزرگسال‌انگاری کودکان می‌شود، استنباط خردسالان و والدین از رفتار مصرف چیست؟ بالاخص، استنباط آن‌ها از تأثیر کودکان بر تصمیمات خرید خانواده چگونه می‌تواند باشد؟

به منظور پرداختن به این شکاف تحقیقاتی، مطالعه‌ای با در نظر داشتن کاربرد روزافزون از رسانه‌ها و سهولت در دسترسی به اطلاعات، با هدف کشف تأثیر کودکان بر روی رفتار مصرف خانواده و بالاخص بر تصمیم خرید یک محصول یا خدمت، انجام شده است.

نتیجه‌گیری

والدین تأثیرات کودکان بر رفتار مصرف خانواده را باور دارند. مطالعه‌ی پیشین که در حوزه‌ی رفتار مصرف کودکان صورت گرفت، بر موارد مختلفی متمرکز بود؛ نظیر ترجیحات فردی کودکان برای محصولاتی که توسط والدین آن‌ها خریداری می‌شود، خریدهایی که توسط کودکان انجام می‌شود و تأثیر کودکان بر خرید محصولات و خدماتی که مورد استفاده‌ی کل اعضای خانواده یا والدین آن‌ها است^{۳۳}. مثال‌هایی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌های مختلف که در ادامه آمده، نمونه‌ای از این رفتارها هستند:

برای اینکه تا حدی متوجه شوم که چه چیزی می‌خواهد، با او صحبت می‌کنم [پسر] و بعد آن را می‌خرم. برخی اوقات، این کار را به خوبی انجام می‌دهم و برخی اوقات نه، بنابراین آن را مرجوع می‌کنم یا پسر را هم با خودم می‌برم که در تصمیم‌گیری به من کمک کند. (مادر)

زمانی که او [مادر] برای خرید به سوپر مارکت می‌رود، به او

32 (O'Keeffe and Clarke-Pearson)
33 (Sheth)

می‌گویم که چه چیزی می‌خواهم و او برایم آن را می‌خرد. (کودک، مذکر، ۸)

کودکان توضیح دادند که چگونه والدینشان را برای خرید محصول مورد نظر متقاعد می‌کنند که این امر حاکی از پرتوقع بودن آن‌هاست. اما با این حال، کودکان با تأیید این که همیشه آن چیزی که می‌خواهند برایشان خریداری نمی‌شود، می‌دانند که ممکن است در زمینه‌ی نتیجه‌بخش بودن تلاش‌هایشان، هیچ قدرتی نداشته باشند.

به عنوان مثالی کودکی اظهار داشت که در تصمیم‌گیری‌های خرید محصولات مرتبط با خانواده نیز مشارکت دارد. به عنوان مثال:

پدرم قرار است یک ماشین جدید بخرد. به او گفتم که لازم است یک ماشین بزرگ بخرد نه ماشین اسپرتی که به خریدش فکر می‌کند؛ زیرا من آن مدل ماشین را دوست ندارم و واقعاً دوستان من در آن ماشین‌ها نمی‌گیرند. (کودک، مؤنث، ۱۰ ساله)

به طور کل، یافته‌ها و تحقیقات مختلف این ادعا را اثبات می‌کنند که کودکان در تصمیمات مصرف خانواده در زمینه‌ی محصولات و خدماتی که برای مصرف کودکان، کل اعضای خانواده یا والدین خریداری می‌شوند، مشارکت فعالانه دارند.

مضاف بر این، والدین می‌گویند که در امور مختلف مربوط به خرید با کودکان خود مشورت می‌کنند؛ در حالی که کودکان بیان می‌کنند والدین آن‌ها اغلب در زمینه‌ی محصولات و خدماتی با آن‌ها مشورت می‌کنند که در طبقه‌بندی‌های خاصی قرار دارند؛ نظیر مواد غذایی، گوشی‌های هوشمند، خودرو، مقاصد گردشگری، هتل‌ها و مدارس.

ادراک کودکان: ممکن است کودکان در مورد کالای مدنظر اطلاعات داشته باشند.

به گفته‌ی جان (۱۹۹۹)، کودکان اطلاعات بازار را بیشتر از احساسات و انگیزه‌های خود درک می‌کنند؛ همچنین، قادر به درک اهداف تبلیغات و نگرش‌های والدین خود هستند. در این سن، کودکان محصولات و خدمات را متفکرانه ارزیابی می‌کنند؛

می‌شود. مطالعه‌ی دیگری که در سوپرمارکت‌های برزیل انجام شد نشان داد، که کودکان (کمتر از ۱۲ سال) تلاش می‌کنند با استدلال ارزان بودن قیمت محصول، بر والدین خود تأثیر بگذارند.^{۳۶}

بنابراین نتیجه شد که کودکان می‌توانند پرتوقع باشند، از محدودیت‌ها عبور کنند و رفتاری «کودکانه» از خود بروز دهند. در عین حال، یافته‌های مطالعه‌ی حاضر تصریح

می‌کند که هنگام مشاوره‌ی والدین با کودکان و بالاخص هنگامی که با استفاده از اطلاعات موجود، دانش خود را اثبات می‌کنند، به روشنی می‌دانند که قادر هستند بر تصمیمات مصرف خانواده تأثیر بگذارند. همچنین، اینگونه

36 (Freitas-da-Costa)

این ویژگی حاصل تلاش‌های آنان در تأثیرگذاری بر والدین برای خرید اقلام مدنظرشان است. همانطور که پیش از این گفته شد، شایان ذکر است که طبقه‌بندی ارائه شده توسط جان (۱۹۹۹) با انتقاداتی همراه بود. دی‌لاویل و تارتاس^{۳۴} در این زمینه می‌گویند که این طبقه‌بندی‌ها تنها بر پایه‌ی مهارت‌های ادراکی انجام شده‌اند و برای تشریح چگونگی عملکرد کودکان نسبت به محرک‌های بازاریابی (نظیر تبلیغات) کافی نمی‌باشند.

همچنین، مطالعه‌های اخیر نشان داد که میزان تأثیر خردسالان بر تصمیمات والدین با توجه به نوع محصول یا خدمت متفاوت می‌باشد. علاوه بر این، کودکان به این نکته آگاه هستند که در حوزه‌ی برخی طبقه‌بندی‌های محصولات، قدرت تأثیر آن‌ها بیشتر است. این نکته یافته‌های کانها و نتو^{۳۵} مبنی بر تأثیر کودکان بر تصمیمات خانواده را اثبات می‌کند. بر اساس استنباط این نویسندگان و داده‌های بدست‌آمده از کودکان، بیشتر بودن قدرت تأثیرگذاری کودکان در برخی موارد به دلیل درگیری مستقیم کودک با آن کالای خاص است، لذا تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند تا بتوانند در این موارد خاص بر روی والدین خود تأثیر بگذارند:

آن‌ها [والدین] از من می‌پرسند: آیا واقعاً به آن احتیاج داری؟ و سپس من تلاش می‌کنم که آن‌ها را متقاعد کنم. (کودک، مؤنث، ۱۰)

من به ایکس‌باکس [بازی] بیشتر از هر چیزی علاقه دارم. پس، آنقدر پافشاری می‌کنم تا آن را بدست بیاورم. (کودک، مذکر، ۱۰)

همچنین کودکان نشان دادند که از روش‌های متفاوتی در فرایند تأثیرگذاری استفاده می‌کنند. یکی از مطالعات اخیر مارشال (۲۰۱۴) که به بررسی رفتار کودکان (۸ تا ۱۱ سال) در محیط خرده‌فروشی مواد غذایی پرداخت، حاکی از روش‌های متعددی بود که کودکان برای تأثیرگذاری بر والدین خود در سوپرمارکت‌ها استفاده می‌کنند؛ نظیر بحث و گفتگو با والدین که عمدتاً در یک حالت مشارکتی انجام

34 De la Ville and Tartas

35 Cunha and Neto





علی‌رغم استفاده از روش‌های مختلف، به این نکته آگاه هستند که استفاده از دانش مربوطه، شانس آن‌ها در دستیابی به خواسته‌هایشان را افزایش می‌دهد؛ این امر بیانگر بزرگسالی زود هنگام آن‌هاست. نکته‌ی شایان توجه این است که والدین چنین رفتارهایی که مواجهه با درخواست‌های کودکان را تسهیل می‌کند، نشانه‌ای از بلوغ می‌دانند. جملات استفاده شده توسط والدین نشان می‌دهد که برای مشارکت کودکان و گفتگوهای مبتنی بر استدلال آن‌ها، ارزش قائل هستند:

او [دختر] بر اساس مبلغ ماهیانه‌ای که دریافت می‌کند، برایم توضیح می‌دهد که قیمت آن [کلای مدنظر] با مبلغ ماهیانه‌اش برابر است.

او [دختر] خواست که برایش ۸ قطعه‌ی موسیقی بخرم؛ با او صحبت کردم و در نهایت اجازه دادم ۵ مورد را بخرد. (پدر)

جمع بندی:

مطالعات و تحقیقات مختلف در حوزه تأثیرات کودکان بر رفتار خرید و مصرف خانواده نشان دادند که ضمن قوی بودن چنین تأثیراتی، خردسالان و والدین از وجود این تأثیرات آگاه هستند. هم‌راستا با یکی از تحقیقات اخیر و مرتبط که حاکی از رفتارهای مشارکتی میان کودکان و والدین در تجربه‌های خرید بود^{۳۷}، تصریح شد که تأثیر کودکان بر تصمیمات والدین نه تنها جنبه‌ی کشمکش و نزاع ندارد، بلکه بیشتر مشارکتی است. یافته‌ها نشان می‌دهند که این تأثیرات می‌توانند بر تصمیمات خرید در حوزه‌ی طیف وسیعی از طبقه‌بندی‌های کالاها و خدمات صورت پذیرند. مضاف بر این، یکی از یافته‌های اصلی این تحقیقات این است که والدین استفاده‌ی کودکان از اطلاعات را در تلاش‌های خود برای تأثیرگذاری بر تصمیمات خانواده، مفید تلقی می‌کنند؛ زیرا این رفتار والدین را در اجرای وظایف فرزندپروری مساعدت می‌کند. از سوی دیگر، کودکان استفاده از دانش را روشی برای شنیده شدن و دستیابی به موضوع مورد نظر می‌دانند. تاکنون، کاربرد اطلاعات به عنوان یکی از روش‌هایی شناسایی شده است که کودکان برای تأثیرگذاری بر تصمیمات والدین از آن استفاده می‌کنند^{۳۸}؛ اما، هنوز این یافته‌ها اثبات نکردند که استفاده‌ی کودکان از اطلاعاتی که از آن سوی مرزهای خانواده و با هدف کمک به تصمیم‌گیری والدین جمع‌آوری کرده‌اند نیز از منظر

به نظر می‌رسد این رفتارهایی که به طور طبیعی در کودک بروز می‌کنند، می‌توانند به بزرگسالی زود هنگام منتج شوند. مواجهه با کانال‌های تلویزیونی بی‌شمار، بازی‌ها، گوشی‌های هوشمند، تبلت و رایانه بخشی از زندگی کودکان شناسایی شدند. در عین حال که کودکان از این تجربه‌ها و اطلاعات در راستای منفعت خود استفاده می‌کنند، ظاهراً این منابع سبب افزایش اشتیاق مصرف‌کننده نیز می‌شود.

ادراک والدین: والدین موانع را شناسایی می‌کنند و مشارکت کودکان را ارزشمند می‌دانند.

بسیاری از مردم با موانعی در مسیر ایفای نقش خود به عنوان والدین مواجهه هستند. در خصوص رفتار مصرف، این موانع عمدتاً مرتبط با نیازهای فرزند و چالش‌هایی هستند که در ایجاد توازن میان فرزندپروری و شرایط الزام‌آور برای دوری از منزل، نظیر سفرهای کاری، پدیدار می‌شوند. این موانع دلیل مستحکمی برای تسلیم شدن والدین در برابر خواسته‌های کودکان محسوب می‌شوند. مثالی که در ادامه آمده، نمونه‌ای از این امر است:

یک بار برای مدت ۱۵ روز به سفر رفتم و پیش از رفتن برای او [پسر] یک اسباب‌بازی بسیار گران‌قیمت خریدم می‌دانستم که این کار روشی برای جبران است، چرا که می‌خواستم به سفر بروم و قرار بود از او دور باشم، لذا این اسباب‌بازی گران‌قیمت را که پیش از این خواسته بود، برایش خریدم. (پدر)

شایان ذکر است که والدین مشارکت کودکان را در تصمیمات خرید خانواده مفید می‌دانند؛ به خصوص هنگامی که این مشارکت عملکرد آن‌ها را به عنوان پرورش دهنده تسهیل می‌کند و به اخذ تصمیمات مطلوب منتج می‌شود. به عنوان مثال، تلاش و دانش کودکان در خصوص یک محصول خاص، نظیر بازی برای خودشان، گوشی هوشمند یا تلویزیون برای خانواده، می‌تواند تأثیری مثبت بر تصمیم‌گیری خانواده داشته باشد. جملات زیر حاکی از این مفهوم هستند:

فکر می‌کنم مثبت است [تأثیر دختر]. مثلاً، در مورد یک گوشی جدید، اطلاعات آن‌ها [کودکان] به روز است؛ آن‌ها نوع محصول، قیمت و کلیه‌ی مشخصات آن را می‌دانند. (مادر)

همانطور که سابق بر این گفته شد، کودکان نشان دادند که

37 (Kerrane; Gram)
38 (Bartsch et al., 2011; Kerrane);



منابع

- Asplund, K.M., Kair, L.R., Arain, Y.H., Cervantes, M., Oreskovic, N.M. and Zuckerman, K.E. (2015), "Early childhood screen time and parental attitudes toward child television viewing in a lowincome Latino population", *Childhood Obesity*, Vol. 11 No. 5, pp. 590-599.
- Bartsch, K., Wade, C.E. and Estes, D. (2011), "Children's attention to other's beliefs during persuasion: improved and selected arguments to puppets and people", *Social Development*, Vol. 20 No. 2, pp. 316-333.
- Bernardini, J. (2014), "The infantilization of the postmodern adult and the figure of kidult", *Postmodern Openings*, Vol. 5 No. 2, pp. 39-55.
- Broniarczyk, S.M. and Griffin, J.G. (2014), "Decision difficulty in the age of consumer empowerment", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 24 No. 4, pp. 608-625.
- Cotte, J. and Wood, S.L. (2004), "Families and innovative consumer behavior: a triadic analysis of sibling and parental influence", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 78-86.
- Davis, H.L. (1976), "Decision making within the household", *Journal of Consumer Research*, Vol. 2 No. 4, pp. 261-275.
- Ebster, C., Wagner, U. and Neumueller, D. (2009), "Children's influence on in-store purchases", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16 No. 2, pp. 145-154.
- Flurry, L.A. (2007), "Children's influence in family decision-making: examining the impact of the changing American family", *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 4, pp. 322-330.
- Freitas-da-Costa, M., de França Lima, R. and dos Santos, P.J. (2012), "Children consumer behavior: a study of parents' consumption in supermarkets through the influence of children at time of purchase", *Revista Administração em Diálogo (RAD)*, Vol. 14 No. 2, pp. 1-25.
- Gaumer, C.J., Arnone, C.S. and Ashley-Cotleur, C. (2013), "Child influence: depth interviews with preoperational child consumers and their parents", *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 219-235.
- John, R.D. (1981), "Age differences in children's responses to television advertising: an information processing approach", *Journal of Consumer Research*, Vol. 8 No. 2, pp. 144-153.
- John, D.R. (1999), "Consumer socialization of children: a retrospective look at twenty-five years of research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 183-213.
- Kerrane, B. and Hogg, M.K. (2011), "How best to get their own way? Children's influence strategies within families", *Advances in Consumer Research*, Vol. 39, pp. 366-373.
- Kerrane, B., Hogg, M.K. and Bettany, S.M. (2012), "Children's influence strategies in practice: exploring the co-constructed nature of the child influence process in family consumption", *Journal of Marketing Management*, Vol. 28 Nos 7/8, pp. 809-835.
- Lee, N. (2001), *Childhood and Society: Growing Up in an Age of Uncertainty*, McGraw-Hill Education.
- Lenka, U. and Vandana, (2015), "Direct and indirect influence of interpersonal and environmental agents on materialism in children", *Psychological Studies*, Vol. 61 No. 1, pp. 55-66.
- Nadeau, J. and Bradley, M. (2012), "Observing the influence of affective states on parent-child interactions and in-store purchase decisions", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 11 No. 2, pp. 105-114.
- O'Keeffe, G.S. and Clarke-Pearson, K. (2011), "The impact of social media on children, adolescents, and families", *Pediatrics*, Vol. 127 No. 4, pp. 800-804.
- Palan, K.M. and Wilkes, R.E. (1997), "Adolescent-parent interaction in family decision making", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24 No. 2, pp. 159-169.
- Postman, N. (1985), "The disappearance of childhood", *Childhood Education*, Vol. 61 No. 4, pp. 286-293.
- Quill, L. (2011), "The disappearance of adulthood", *Studies in Philosophy and Education*, Vol. 30 No. 4, pp. 327-342.
- Schor, J.B. (2004), *Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture*, Simon & Schuster.
- Sheth, J.N., Mittal, B. and Newman, B.I. (1999), *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Thomson, E.S., Laing, A.W. and McKee, L. (2007), "Family purchase decision making: exploring child influence behavior", *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 6 No. 4, pp. 182-202.
- Ward, S. (1974), "Consumer socialization", *Journal of Consumer Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 1-14.
- Wisniblit, J.Z., Priluck, R. and Pirog, S.F. (2013), "The influence of parental styles on children's consumption", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 4, pp. 320-327.

والدین مفید و ارزشمند هستند.

از این رو، علاوه بر اینکه قرار گرفتن در معرض رسانه می‌تواند منجر به بزرگسال‌انگاری کودکان و کودک‌انگاری بزرگسالان شود^{۳۹}، استفاده‌ی کودکان از اطلاعات در تعامل با والدین، که از منظر آن‌ها مفید تلقی می‌شود، نیز می‌تواند به این موارد دامن بزند، یافته‌ها اثبات می‌کنند که در حوزه‌ی مصرف‌کنندگی، کودکان حتی می‌توانند در مقابل والدینی که دارای افکار و نگرش‌های کودکانه هستند، رفتاری بالغ داشته باشند.

لازم به ذکر است گفتگو و مشورت والدین با کودکان را نباید به مفهوم عدم بلوغ یا کفایت والدین دانست. علاوه بر این، کودکان شرکت‌کننده در این مطالعه، هیچ‌گونه ناراضی‌تی از رفتار والدین خود نداشتند. اما با این حال، همانطور که سابق بر این اثبات شد، گویا شاهد یک خط افقی تر در تعاملات کودکان و والدین خواهیم بود. مجموعه‌ی یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رفتارهای کودکانه‌ی والدین، نظیر اتخاذ تصمیمات آنی^{۴۰} به جای مقاومت، ضمن تأثیر بر تصمیمات مصرف خانواده، سبب تقویت بزرگسال‌انگاری در کودکان می‌شود. ساختار افقی مشابه می‌تواند بر سایر زوایای زندگی خانواده نیز تأثیرگذار باشد.

طبق گفته‌ی برناردینی^{۴۱}، عصر کنونی «عصری است که مشخصه‌ی اصلی آن کودکانه‌ی هستند که تمایل به بزرگسالی و بزرگسالانی که تمایل به بروز رفتارهای کودکانه دارند». مطالعه‌ی حاضر به منظور بررسی تفاوت میان بزرگسال‌انگاری و کودک‌انگاری انجام نشده؛ بلکه هدف اصلی آن بررسی رفتار مصرف خانواده در سایه‌ی این پدیده‌ها است. با توجه به گرایش کودکان به بزرگسالی و گرایش بزرگسالان به رفتارهای کودکانه که تا حدی در برخی شرایط و موقعیت‌های خاص شاهد آن هستیم، بررسی زنجیره‌ی احتمالی در میان چنین مفاهیمی می‌تواند موضوع دیگری برای تحقیقات آتی باشد.

یافته‌های بدست‌آمده در خصوص تأثیرات کودکان بر رفتار مصرف خانواده می‌تواند دیدگاه‌ها و تصمیم‌سازی‌های مدیریتی جذابی را چه در بُعد خانواده و چه در بُعد سازمانی و فردی ایجاد کند.

39 (Postman)
40 immediatist
41 (2014, p. 40)

اهمیت مدیریت برند در تجارت امروز



◀ امیرمنصور جدی
کارشناس بازرگانی شرکت آکام توسعه

بنابراین برند سازی و مدیریت برند به ویژه برای کسب و کارهای داخلی و با توجه به محیط پرتلاطم امروزی و ورود تدریجی برندهای مطرح در تمامی زمینه‌ها به داخل کشور، برای ماندن در صحنه رقابت امری حیاتی می‌باشد.

مدیریت برند

تعاریف زیادی از مفهوم برند در دهه‌های گذشته توسط پژوهشگران ارائه شده است. آکر برند را در کتاب خود با عنوان مدیریت ارزش برند، اینگونه تعریف می‌کند: "برند نام و یا سمبلی متمایز است که تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان برای شناسایی کالاها یا خدمات خود و ایجاد تمایز آن از محصولات رقبا به کار می‌برند."

مدیریت برند، باورها و ارتباطات شفاف، هدفمند و پایداری است که شرکت‌ها بر اساس آن‌ها برای مشتریان هدف خود ارزش آفرینی می‌کنند. مدیریت برند جزء جدا نشدنی برند سازی است و هرگز برندی صرف انجام مجموعه فعالیتی تحت عنوان ایجاد برند، ساخته نمی‌شود، به دلیل آنکه برای شکل‌گیری یک برند عوامل متعددی دخیل هستند. برای مدیریت کردن یک برند داشتن راهبرد یک ضرورت محسوب می‌شود. راهبرد برند عنصری ضروری و نیروی محرکه‌ای تعیین‌کننده برای برنامه‌های بازاریابی شرکت‌ها محسوب می‌شوند. تثبیت موقعیت یک برند نسبت به رقبا و هدف قرار دادن مصرف‌کنندگان خاص، قیمت‌گذاری منطقی، ارتباطات با شرکا و هرگونه سیاستی که برای

در دنیای امروز ورود و فعالیت در بازارهای رقابتی برای کسب و کارها اجتناب‌ناپذیر شده است و کلید حیات در این بازارهای رقابتی ایجاد رضایت و وفاداری در مشتریان از طریق تولید و ارائه محصولات متمایز و با کیفیت بالا می‌باشد. در واقع هیچ کسب و کاری بدون وجود مشتریان وفادار در بازارهای رقابتی امروز تاب نمی‌آورد. بنابراین جلب رضایت این مشتریان وفادار و برقراری روابط باکیفیت و بلندمدت با آنها برای صاحبان کسب و کار از اهمیت بالایی برخوردار است. این در حالی است که انتظارات مشتریان به طور روزافزون در حال بالا رفتن می‌باشد و از طرفی امروزه بسیاری از محصولات موجود در بازارها تفاوت چشم‌گیری با یکدیگر ندارند؛ و در واقع این برندها هستند که نقطه تمایز بین محصولات می‌باشند.

یک برند قدرتمند اثری مثبت بر نگرش مصرف‌کنندگان نسبت به هویت شرکت می‌گذارد. یک نگرش مثبت در راستای یک تجربه خوب شکل می‌گیرد. آگاهی از نام و نشان بر کیفیت ادراکی مشتریان اثر گذاشته و مستقیماً منجر به وفاداری آن‌ها می‌گردد. برند تنها یک محصول فیزیکی نیست، بلکه یک خاصیت منحصر به فرد است. در طول زمان گسترش و بهبود می‌یابد و دارایی‌های ملموس و غیر ملموسی را از آن خود می‌سازد. برای یک مشتری بالقوه، برند راهنمای مهمی است. برند مانند پول، معامله را تسهیل می‌کند. نام‌های تجاری و قیمت‌ها، کار محصولات را از نظر درک آنها و از بین بردن سردرگمی، راحت‌تر می‌کنند. (حکیمی پور و بزرگ‌خو، ۱۳۹۲)



بسیاری از تولیدکنندگان داخلی به مفهوم برند، برندسازی و مدیریت آن باعث گردیده تا نتوانند مشتریان خود را حفظ کنند و گاه فعالیت های خود را کاهش داده و حتی واگذاری و انحلال را به عنوان آخرین استراتژی انتخاب کنند. بنابراین شناخت مفاهیم مربوط به برند از اهمیت ویژه ای برای کسب و کارهای داخلی برخوردار است.

محققان زیادی در طی سالیان گذشته ارزش برند را تعریف و تشریح کرده اند که می توان به برخی از آن ها اشاره کرد. ارزش ویژه برند، مجموعه ای از دارایی ها و تعهدات است که با نام و نماد برند مرتبط است و به ارزشی که توسط یک محصول یا خدمت برای شرکت یا مشتریان شرکت ایجاد می شود اضافه شده یا از آن کم می شود. (Aaker, ۱۹۹۱) تاثیر متفاوت دانش برند بر پاسخ مصرف کننده به بازاریابی برند. (Keller, ۱۹۹۳) قدرتی که یک برند ممکن است با استفاده از نام، نماد یا علامت آن در بازار به وجود آورد. (Farquhar, ۱۹۸۹) در مدل ارائه شده توسط کلر در سال ۱۹۹۳ ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری زمانی اتفاق می افتد که مصرف کننده برند را با برخی از برندهای مطلوب، قوی و منحصر به فرد در ذهن خود تداعی کند. این ارزش از دیدگاه کلر دارای دو بعد می باشد. مفهوم اصلی مدل وی به دانش برند متشکل از دو بعد می پردازد: آگاهی از برند، که به یادآوری و شناخت برند توسط محصول گفته می شود، و تصویر برند، که به یک سری پیوندهایی گفته می شود که مصرف کننده در ذهن خود با برند ایجاد می کند. آگاهی از برند، اولین بعد از دانش برند است که توانایی دسترسی به برند در حافظه را نشان می دهد. به بیان دیگر آگاهی از برند به احتمال بخاطرآوری آسان نام

حمایت از برند صورت می پذیرد از جمله عواملی است که در این خصوص از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت برند می تواند بسیاری از شرکت ها را از دام خود شیفتگی برند که ممکن است برخی را گرفتار خود کند، رها سازد چرا که شرکت ها باید دائماً برای ارتقاء برند خود تلاش و کوشش کنند. اعتقاد رایج میان بیشتر مدیران این است که تبلیغات نقش محوری در ساخت برند ایفا می کنند، در حالی که توسعه و حفظ یک برند قوی به معنی واقعی کلمه نیازمند تفکری راهبردی و پویاست تا بتواند به طور جدی به وعده های داده شده به مشتری به طور پایدار وفادار بماند. (محمودیان و رونقی، ۱۳۹۳)

ساخت یک برند قدرتمند هدف بسیاری از کسب و کارهاست. در پی ساخت چنین برندی منافع زیادی عاید سازمان می گردد. آسیب پذیری کمتر در شرایط رقابتی بازار، حاشیه سود بیشتر، برقراری ارتباطات قوی با تامین کنندگان و توزیع کنندگان و... از جمله مزایای توسعه برند هستند. برندهای موفق و خوش نام در دوران حیات خود مراحل تولد، رشد، بلوغ، افول و مرحله دگرگونی و گذار به تولدی دوباره را پشت سر گذاشته اند. این برند های موفق بارها و بارها توسط مشاوران آگاه و خبره خود برنامه های راهبردی جدیدی را تجربه کرده اند. (محمودیان و رونقی، ۱۳۹۳)

ارزش ویژه برند و ابعاد آن

همانطور که ذکر شد برند چیزی فراتر از یک نشان تجاری بوده و در دهه های اخیر تبدیل به یک مزیت بزرگ رقابتی و وجه تمایز کالاها و خدمات گردیده است. عدم توجه





اعتماد می شود و برای پاسخگویی به تهدیدات رقابتی زمان فراهم می کند. ۴. تداعی برند؛ ارزش ویژه برند به میزان زیادی از طریق تداعی های ذهنی که مصرف کنندگان در ذهن خود از برند می سازند پشتیبانی می شود. تداعی برند که هویت برند را شکل می دهد به هر چیزی اطلاق میشود که به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم در ذهن مشتری با برند مرتبط است.

محققین به ارزش ویژه برند به عنوان سکویی برای ساختن مزیت های رقابتی، جریان درآمدهای آینده کسب و کار و ثروت سهامداران توجه کرده اند. برخی از محققان نیز به این نتیجه رسیده اند که ارزش ویژه برند محصولات، سود آینده و جریان نقدی بلندمدت را به طور مثبتی تحت تاثیر قرار می دهد.

مسئولیت اجتماعی شرکت ها و برندهای جهانی

در اواسط قرن بیستم، عنوان مسئولیت اجتماعی شرکت، توسط متفکران و متخصصان مدیریت کسب و کار، مانند پیتراکر، در آمریکا مطرح شد و در بسیاری از محافل علمی، سیاسی و اقتصادی کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، به دغدغه مهمی در مدیریت، بازاریابی و سرمایه گذاری، تبدیل شد. ظهور مسئولیت اجتماعی، عمدتاً در پاسخ به تحولات و چالش هایی از قبیل جهانی سازی بوده است. در این بین می توان به تعریف کرول و هرم چهار بعدی او از مسئولیت اجتماعی شرکت ها اشاره کرد. کرول مسئولیت اجتماعی شرکت ها را از چهار بعد تعریف کرد که شامل:

۱. بعد اقتصادی: بنگاه ها موظفند نیازهای اقتصادی جامعه را برآورند، کالاها و خدمات مورد نیاز آن را تأمین کنند و انواع گروه های مردم را از فرایند کار بهره مند سازند.
۲. بعد قانونی: آنها وظیفه دارند به بهداشت و ایمنی کارکنان و مصرف کنندگان خود توجه کنند. محیط زیست را نیالایند، از معاملات درون سازمانی بپرهیزند، دنبال انحصار نرفته و مرتکب تبعیض قومی، تبعیض جنسیتی و غیره نشوند.
۳. بعد اخلاقی: مسئولیت بنگاه، اخلاق کسب و کار است. در این قلمرو اصولی چون صداقت، انصاف و احترام جا دارد.
۴. بعد بشردوستانه: یعنی مشارکت بنگاه در انواع فعالیت هایی که معضلات جامعه را فرو کاهد و کیفیت زندگی آن را بهبود بخشد. با توجه به افزایش انتظارات مصرف کنندگان از شرکت هایی که استراتژی برند جهانی

برند در ذهن مصرف کننده مرتبط است. که خود شامل دو بعد شناخت و یادآوری می باشد.

شناخت برند یعنی توانایی تایید ظاهر قبلی یک برند به هنگام رویت یک برند خاص به عنوان یک نشانه توسط مصرف کننده. به عبارت دیگر شناخت برند نیازمند این است که مصرف کننده بتواند برندی را که قبلاً دیده یا شنیده به درستی تشخیص دهد. شناخت برند هنگام تصمیم گیری در فروشگاه ها اهمیت دارد. یادآوری برند مربوط به توانایی مصرف کنندگان برای بازیابی نام تجاری با توجه به دسته بندی محصول، نیازهای انجام شده توسط این دسته یا نوع دیگری از جستجو به عنوان نشانه است. به عبارت دیگر، یادآوری برند نیازمند این است که مصرف کننده به درستی محصول را از حافظه خود فراخواند. خیلی مهم است که تنها عمق یادآوری (درصد افرادی که برند را می شناسند) اندازه گیری نشود، بلکه عرض آن (نشانه هایی که منجر به یادآوری برند می شوند) نیز اندازه گیری شود. یک شروع خوب برای سنجش عرض برند، تفکر درباره این است که چه کسی، کی، کجا، و چگونه برند را می خرد یا استفاده می کند. تصویر برند به عنوان ادراکاتی در مورد برند تعریف می شود که با پیوندهای ایجاد شده در حافظه مصرف کننده مرتبط است.

تعریف آکر از ارزش ویژه برند دارای وجوه مختلفی است. نخست اینکه، ارزش ویژه برند، مجموعه ای از دارائیهاست. بنابراین، مدیریت ارزش ویژه برند مستلزم ایجاد و افزایش این دارائیهاست. دوم اینکه هر کدام از دارائیهای برند از طرق متنوعی ارزشزایی می کنند. سوم اینکه ارزش ویژه برند هم برای شرکت و هم برای مشتریان ارزشزایی میکند. چهارم اینکه، دارائیهها و تعهداتی که به نام و علامت برند مرتبط هستند، در صورت هرگونه تغییر در نام یا علامت برند، ممکن است دستخوش تغییراتی شوند و یا حتی برخی از آنها از بین بروند. آکر چهار بعد اصلی را برای ارزش ویژه برند در نظر میگیرد. ۱. آگاهی از برند؛ که منظور از آن میزان و قدرت حضوری است که برند در ذهن مصرف کننده دارد. ۲. کیفیت ادراک شده؛ نوعی تداعی ذهنی برند است که به سطح بالاتری رسیده است و به شرایط و چگونگی دارائی های برند می پردازد. ۳. وفاداری به برند؛ که باعث کاهش هزینه های بازاریابی شده، حکم اهرم تجارت را دارد، باعث جذب مشتریان جدید از طریق ایجاد آگاهی و



برای برندهای قوی و بسیار قابل رویت جهانی شود. به عنوان مثال نایک تلاش کرده است خود را با حقوق، نیازها و آرمان‌های سطوح اجتماعی اقلیت و محروم مانند سیاه‌پوستان، زنان و معلولان از طریق تایید برند توسط ورزشکاران از جمله مایکل جردن هم‌پیوند کند. با این حال، جنبش ضدبیکاری معتقد است که نایک ریاکارانه عمل می‌کند، به طوری که نایک متهم است از کارگران جوان زن مهاجر در کشورهای در حال توسعه برای تولید خود بهره می‌برد و تنها برای افزایش فروش خود از مسئولیت اجتماعی شرکتی به صورت تبلیغاتی استفاده می‌کند.

تحقیقات زیادی بر روی تاثیرات مسئولیت اجتماعی شرکتی بر معیارهای عملکرد برند مانند ارزیابی‌های برند، وفاداری به برند و عملکرد شرکت وجود دارد. همچنین تحقیقات بعدی نشان از تاثیر مثبت مسئولیت اجتماعی شرکتی بر ارزش ویژه برند دارد. (Torres et al, 2012) با وجود این یافته‌ها اهمیت توجه به مسئولیت اجتماعی شرکتی و لزوم تحقیق و اجرای درست آن بیش از پیش آشکار می‌شود. مقوله مسئولیت اجتماعی شرکتی در ایران بحثی کاملاً جدید می‌باشد. با وجود این قدمهایی از جانب برخی شرکت‌ها از ابعاد حفظ محیط زیست و کمک به هم‌نوع برداشته شده و توجه بسیاری کسب و کارها رو به خود جلب کرده است.

توصیه‌های کاربردی مدیریت برند جهانی

آزادسازی شتاب یافته تجارت منجر به گسترش تعداد زیادی از تازه واردان به بازار برند جهانی، به شدت سبب افزایش تعدد گزینه‌های انتخاب برند‌ها شده است. نتیجتاً، مصرف کنندگان برندهای جهانی به تنوع طلبی و عدم وفاداری

را دنبال می‌کنند مسئولیت اجتماعی شرکتی بالایی انتظار می‌رود. اجرای یک سیاست مسئولیت اجتماعی شرکتی ممکن است بین شرکت و ذینفعان یک رابطه قابل اعتماد ایجاد کند. که در نتیجه ذینفعان از طریق اقداماتی از قبیل وفاداری مشتری، سرمایه‌گذاری سهامداران و سرمایه‌گذاری تامین‌کنندگان به سازمان متعهد می‌شوند. در بازار جهانی، سابقه اجتماعی، زیست محیطی و رفتار یک شرکت با کارمندان آن مسائل اعتمادی بسیار مهمی قلمداد می‌شوند. با این حال، به کرات اظهار داشته می‌شود که برندهای جهانی سابقه مسئولیت اجتماعی شرکتی قویای ندارند و به رفتار غارتگرانه متهم هستند. علاوه بر این شیوه مسئولیت اجتماعی شرکتی برندهای جهانی به طور معمول به طور مغرضانه درک می‌شود که ممکن است اثرات ارزش ویژه برند را کاهش دهد.

عملیات نفتی کمپانی انگلیسی BP در خلیج مکزیک در نزدیکی لوئیزیانا مشکلات قابل توجه و پیامدهای قوی جهانی برای این برند به همراه داشت. کوکاکولا با اعتراضات مشتریان در انگلستان و آمریکا به دلیل آنچه که یک رکورد زیست محیطی فقیر در هند و ادعاهای مربوط به نقض حقوق بشر در کلمبیا در نظر گرفته شده بود، مواجه شد. همچنین شرکت اپل بارها توسط فعالین حقوق کارگری به انتقال برخی از کارخانجات خود به چین و سوء استفاده از نیروی انسانی در این کشور ارزان قیمت متهم شده است. که تمامی این اتهامات و حوادث تاثیرات منفی بر وجه و ارزش ویژه این ابر برندهای جهانی داشته است. علاوه بر این حضور جهانی برندها و عملیات آن‌ها حتی ممکن است باعث سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی برعکس



اند. رویکردهای جدید مدعی هستند صرف داشتن برند قوی باعث افزایش احتمال خرید یا درک مشتری از ارزش تحویلی برند نمی باشد، بلکه میزان ادراک مصرف کننده از کیفیت و به طور کلی فزونی منافع و نتایج حاصل از مصرف برندها تعیین کننده ارزش ادراک شده مشتری و در نتیجه گرایش به پرداخت بیشتر برای محصولات می باشند.

نتیجه گیری

بحث برندینگ و مدیریت برند از جمله مباحثی است که در چند دهه گذشته نظر محققین حوزه های مختلف به ویژه بازاریابی را به خود جلب کرده است. امروزه مشتریان از هر زمان دیگری قدرتمند تر شده اند و تمامی کسب و کارهای موفق دریافته اند که چاره ای جز پیاده کردن سیاست های مشتری مدارانه ندارند. در این بین و به ویژه در دو دهه گذشته نقش و جایگاه برند در ذهن مشتری و تاثیر آن بر تصمیم به خرید، با توجه به این که بسیاری از محصولات از لحاظ کیفی تفاوت چشمگیری با هم ندارند، از اهمیت بالایی برخوردار شده است. تا جاییکه در ایران شاهد آن هستیم که برخی از کسب و کارها به ویژه در صنعت پوشاک تولید داخل برای ادامه فعالیت استراتژی جعل برند را در پیش گرفته اند بی آنکه در این راه تحقیق کرده و سعی کنند برند خود را بسازند و حتی آن را جهانی کنند. از طرفی با وجود افق های روشن پیش روی کشورمان در زمینه تجارت جهانی و پیوستن تدریجی ایران به دهکده جهانی و با توجه به پیشرفت های امیدوار کننده تولید کنندگان داخلی، در بسیاری موارد توان رقابت با محصولات خارجی از نظر کیفیتی به صورت بالقوه وجود دارد و سعی برای ساخت و مدیریت برند حیاتی است.

از جمله مواردی که به دلیل فرهنگ جمع گرایی و حس بشردوستانه ایرانیان، لازم است به آن توجه ویژه شود، بحث مسئولیت های اجتماعی شرکت ها می باشد. که می توان از آن به عنوان پاشنه آشیل برخی از برندهای مطرح جهانی یاد کرد. و از آنجاییکه مسئولیت اجتماعی شرکت ها، بحثی نسبتاً جدید در جهان به حساب می آید لزوم تحقیقات بیشتر به ویژه بررسی تاثیرات آن بر ادراکات مصرف کنندگان داخلی احساس می شود.

متماایل شده اند. به عنوان مثال برند نوکیا که به مدت یک دهه بازار گوشی تلفن همراه را با مشتریان بسیار وفادار در دست داشت توسط برند هایی مانند اپل، سامسونگ و سونی کنار زده شده و سهم عظیمی از مشتریان وفادار خود را از دست داد. در حقیقت تعداد بسیار زیادی از خروج ها از بازار رقابتی به دلیل فرار مشتریان در جهان امروز متداول گشته است. بنابراین مدیران برند های جهانی دارای نیاز شدیدی جهت کاهش تماایل گریز مصرف کنندگان از طریق توسعه استراتژی های وفاداری مشتریان می باشند. (Homburg et al, 2013) از ویژگی های پیوند های قوی و پایدار روانی برند میتوان به دل بستگی مصرف کننده شامل احساسات مثبت، امنیت، اطمینان، اعتماد، جذابیت، خوشحالی و هویت اشاره کرد. علاوه بر این اگر برندهای مورد علاقه و دل بسته مشتریان در دسترس نباشند ممکن است باعث ایجاد حس اضطراب جدایی و آشفتگی گردد که شبیه احساسات منفی فرد در زمانی که از عزیزانش دور میگردد میباشد. به این ترتیب برندی که دارای بیشترین دل بستگی مصرف کنندگان می باشد از ارتباطات مطلوب بیشتری با مشتریان و سطح بیشتری از وفاداری مشتریان لذت میبرد. اگر چه محققان مدیریت برند بیشترین سهم وفاداری مشتریان را به دل بستگی مصرف کننده اختصاص می دهند، مطالعات تجربی مرتبط به سمت سوابق و پیامد های دل بستگی مصرف کننده در زمینه مفهوم مصرف متمایل میباشند. (Albert and Merunka, 2013)

از لحاظ تئوری، منافعی که مصرف کنندگان از برند های مورد علاقه آنها به دست می آورند به خصوص در زمینه روانشناسی اجتماعی باید به زمینه های دیگر گسترش یابند. برای مثال، در یک مطالعه که رفتار انتخاب برند را بررسی مینماید، برخی از مصرف کنندگان علاقه مند به برندی که حس بی معنایی ناشی از عدم تایید اجتماعی و آسیب عزت نفس را کاهش می دهد پیدا شده است. این یافته به قابلیت بالقوه برند های مورد علاقه و دل بسته به منظور فراهم نمودن سود روانی در زمینه های روانی اجتماعی اشاره می نماید. (Tsai, 2014)

برندهای قوی بر روی ادراکات گوناگون مصرف کننده از جمله کیفیت، پرستیژ، اعتبار و حتی قیمت اثر گذار هستند. در این میان، مطالعات مختلف قوی ترین رابطه را بین کیفیت ادراک شده برند و برند جهانی ادراک شده شناسایی نموده



Team



کار، بسیاری از نیازهای اساسی اقتصادی فرد را مرتفع می‌سازد و منجر به احساس هویت اجتماعی و مفید بودن می‌شود (۱). از طرفی نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود (۲) و موفقیت سازمان‌ها بستگی به تلاش پرسنل آن دارد (۳). همچنین باید عنوان داشت یکی از مفاهیمی که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه روانشناسان صنعتی سازمانی قرار گرفته است مفهوم فرسودگی شغلی می‌باشد (Job Burnout) که نوعی واکنش فرد به عوامل فشارزای فردی در محیط کار و یک حالت خستگی مفرط می‌باشد که از انجام کار بدون انگیزه و علاقه ناشی می‌شود و از شرایط موجود در محیط کار نشأت می‌گیرد. به زبان ساده تر فرسودگی شغلی به معنای بی‌حالی، از رمق افتادن، سستی و رخوت متصدی شغل است (۴و۵)، که متأسفانه در جوامع امروزی، فرسودگی شغلی شیوع زیادی پیدا کرده است و منجر به افت عملکرد پرسنل و افت کیفیت ارائه خدمات می‌شود (۶و۷). یکی از عواملی که می‌تواند نقش موثری در کاهش فرسودگی شغلی

راهکارهای ایجاد انگیزه در تیم فروش



فرشید جلیلیان
رئیس شعبه شیراز شرکت پخش نگاه

داشته باشد، انگیزش شغلی (Job Motivation) می باشد (۸).

در سال های اخیر علاقه به موضوع انگیزش در کار توجه بسیاری از مدیران و پژوهشگران سازمان را به خود جلب کرده است (۹). در مدیریت نیروی انسانی یکی از موضوعات مورد توجه، تامین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار آنان و بهره گیری هرچه بیشتر از آنان در سازمان می باشد، توجه به این عامل بیانگر اهمیتی است که مدیریت برای نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه های ارزشمند قائل می باشد (۱۰). این نکته کاملاً واضح است که موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافی که دارد در گرو مشارکت نیروی انسانی آن می باشد و در این خصوص چگونگی ایجاد انگیزه در افراد یکی از جالبترین سئوالات در زمینه مدیریت می باشد (۱۱). چرا که مدیریت موفق مستلزم پدید آوردن و نگهداری محیطی است که در آن افراد با هم و به صورت گروهی در دستیابی به هدفهای مشترک تلاش کنند (۱۲). این در حالیست که مدیران معمولاً از نبود انگیزش در کارکنانشان گلایه می کنند (۱۳). اما مدیران نباید فراموش کنند که فعالیت های سازمان توسط کارکنان انجام می گیرد و طبیعتاً رضایت ایشان می تواند در نهایت باعث افزایش بهره وری و کارایی سازمان گردد به عبارت دیگر خشنودی کارکنان می تواند نیل به هدفهای اقتصادی و اجتماعی سازمان را برای مدیران به نحو اثر بخش ممکن سازد (۱۴). یک مدیر نمی تواند در این کار کامیاب باشد مگر اینکه بداند چه چیزی انسان را به تلاش و کوشش وادار می دارد (۱۳). افراد با انگیزه اغلب عملکرد بهتری از افراد توانمند تر از خود دارند (۸). در این راستا فراهم کردن انگیزه لازم برای انجام کار و توجه به نیروهای انگیزشی کارکنان از جمله مهمترین و در عین حال پیچیده ترین وظایف یک مدیر است (۱۴).

عدم انگیزه و به تبع رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان، تشویش، کم کاری، غیبت، ترک خدمت و ناراحتی های جسمی و روحی می گردد (۱۵). همچنین باید اذعان داشت از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمانی و روانی کارکنان و ارتقاء انگیزه و رضایت شغلی آنان به همان اندازه تولید، فروش و بهره وری مورد توجه و علاقه مدیران آن باشد؛ چرا که افزایش بهره وری و کارایی کارکنان موجب ارتقاء کل سازمان خواهد شد (۱۶). ارتقاء

انگیزش پرسنل از مهمترین عوامل موثر بر افزایش تعهد سازمانی عنوان شده است (۱۷ و ۱۸). به همین دلیل است که همواره از موضوعات اساسی و مورد توجه مدیریت نیروی انسانی محسوب می شود و فقدان توجه به آن می تواند تأثیرات منفی بیشماری بر عملکرد کارکنان بگذارد (۱۹).

بی شک ایجاد و حفظ انگیزه خدمتی کارکنان از مهمترین عوامل مدیریتی در توسعه و پیشرفت و بهره وری هر سازمان می باشد. انگیزه خدمتی به عنوان عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی هدایت و سوق می دهد و بر کیفیت و کمیت فعالیت سازمان تاثیرگذار است. بررسی و شناخت عوامل موثر بر میزان انگیزه کارکنان می تواند در حفظ و ارتقاء آن تاثیر به سزایی داشته باشد. از سوی دیگر پژوهشگران معتقدند در هر موفقیتی ۲۰ درصد تلاش و ۸۰ درصد انگیزه تاثیرگذار است و شاید به جرأت بتوان گفت بزرگترین مشکل سازمان های امروزی ما، کمبود انگیزه و افت مسئولیت پذیری پرسنل می باشد. پرسنل بی انگیزه بهترین برنامه ها، اثربخش ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می برند (۲۰).

در واقع کارکنان با انگیزه بالا، اهداف خود را در رابطه با اهداف سازمان قرار داده و هماهنگ می کنند (۲۱). انگیزش در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است و از نظر سازمانی عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می گردد (۲۲).

حال سوال اساسی اینجاست که دلایل این افت انگیزه چیست و چگونه می توان آن را افزایش داد؟

در این خصوص و در بررسی های انجام گرفته مرتبط با انگیزش شغلی یکی از تئوری های که بسیار کاربرد دارد، تئوری دو عاملی هرزبرگ است. هرزبرگ معتقد است که انگیزش تحت تاثیر عوامل محرک انگیزش (عوامل درونی یا ذهنی فرد) و عوامل بهداشتی (عوامل خارجی) است. عوامل محرک انگیزش یا ذهنی از انجام کار ناشی می شوند و موجب رضایتمندی فرد شده و به عنوان پاداش های درونی و ذهنی می باشند که برای افزایش انجام کار ضروری اند، همانند: موفقیت، پیشرفت، قدردانی، ماهیت کار و مسئولیت. در حالی که برای تامین و حفظ سلامت سازمان شناسایی عوامل بهداشتی یا خارجی عمدتاً با محیط و زمینه



از پرسنل شما برای موفقیت در زندگی شخصی و حرفه‌ایشان چه می‌خواهند.

ت. اهداف روزانه، هفتگی و ماهانه را تعیین کنید.

ث. بگذارید تیم بازاریابی پاداش‌های خود را انتخاب کنند.

ج. پاداش‌های مناسب با فروش بدهید.

منابع مورد استفاده:

1. Roelen CAM, Koopmans PK, Notenbomer A, Groothoff JW. Job satisfaction and sickness absence: a questionnaire survey. *Occup Med (Lond)* 2008; 58 (8): 567-571.
2. Jabari F, Rajapour S, Jafari E. Comparative evaluation of occupational motives in faculty member of Isfahan Universities based on Herzberg theory. *Health Information Management* 2003; 1: 15. [In Persian]
3. Foroughi F, Kharrazi H, Iranfar S, Rezaei M. Job satisfaction and its affecting factors from the viewpoints of faculty members of Kermanshah University of Medical Sciences. *IJME* 2008; 7 (2): 335-42. [In Persian]
4. Brookings JB, Bolton B, Brown CE, McEvoy A. Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Organizational Behavior*. 1985 Apr 1;6(2):143-50.
5. Maslach C, Leiter MP. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*. 2008 May;93(3):498.
6. Grunfeld E, Whelan TJ, Zitzelsberger L, Willan AR, Montesanto B, Evans WK. Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction. *Canadian Medical Association Journal*. 2000 Jul 25;163(2):166-9
7. Fried AL, Fisher CB. Moral stress and job burnout among frontline staff conducting clinical research on

شغل ارتباط دارند و کارکنان را در سازمان ابقا می‌کنند و شامل: خط مشی و مقررات و شرایط محیط کار، حقوق و دستمزد، روابط شخصی با هم‌ردیفان و امنیت شغلی می‌شوند (۲۳ و ۲۴).

سازمان‌های فروش همواره با محدودیت در منابع مواجه هستند. این منابع به طور کلی عبارتند از نیروهای بازاریاب به منظور جذب مشتریان، فضای کافی انبار و ماشین حمل به منظور تحویل به موقع کالاهای سفارش گرفته شده، بودجه‌های تبلیغاتی به منظور ساخت سردرب و سایبان برای پایانه‌های فروش و ارائه تخفیفات و اشناتیون‌ها، نیروهای روابط عمومی و ارتباط با مشتریان به منظور حفظ و نگهداری سطح مطلوب رضایت مشتریان و معرفی محصولات جدید بنابراین سازمان‌های فروش درصدد شناخت مشتریان خود به ویژه از حیث توان بالقوه و بالفعل فروش هستند تا بتوانند بخش عمده منابع و توجه خود را به آن دسته از مشتریان که توان فروش بالاتری دارند، اختصاص دهند و بدین ترتیب بازده بالاتری از صرف منابع خود بدست آورند (۲۵). در این میان ضمن هر چه رقابتی تر شدن فضای کسب و کار علی‌الخصوص در صنعت مواد غذایی، یکی از مهمترین عوامل موثر بر افزایش فروش می‌تواند ارتقاء انگیزه در تیم فروش باشد. موارد زیر به عنوان استراتژی‌های موثر بر افزایش انگیزه در تیم فروش عنوان شده‌اند:

آ. اعتماد تیم خود را جلب کنید. پایه انگیزه دادن به تیم فروش، اعتماد است. اگر تیم‌تان به شما اعتماد ندارد و باور ندارد که به منافع آن‌ها فکر می‌کنید، برای آن‌ها دشوار خواهد بود که برای کارشان احساس انگیزه داشته باشند.

ب. در مورد مدیریت خود از کارمندان تحت نظر تان سؤال بپرسید. درست همان‌طور که مشتریان بالقوه متفاوت به سبک‌های فروش متفاوت نیاز دارند و فروشندگان مؤثر متوجه می‌شوند که چگونه خودشان را با آن سبک‌ها تطبیق دهند، مدیران اثربخش هم می‌فهمند که بهترین راه برای انگیزه دادن به تیم فروش و نتیجه گرفتن از تیم‌شان این است که به جای استفاده دائم از یک روش یا راهبرد ارتباطی برای همه، باید با هرکس متناسب با دنیایش برخورد کنند. پ. اهداف حرفه‌ای و شخصی پرسنل را شناسایی کنید. شما نمی‌توانید به فردی انگیزه دهید مگر اینکه بدانید چه چیزی او را به حرکت وادار می‌دارد. متوجه شوید که هر یک

در مدیریت نیروی
انسانی یکی از
موضوعات مورد
توجه، تامین
نیازهای کارکنان در
جهت ایجاد انگیزه
برای بالا بردن
کیفیت کار آنان و
بهره‌گیری هرچه
بیشتر از آنان در
سازمان می‌باشد



affective and anxiety disorders. *Professional Psychology: Research and Practice*. 2016 Jun;47(3):171

8. Van den Berg BA, Bakker AB, Ten Cate TJ. Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical center. *Perspectives on medical education*. 2013 Nov 1;2(5-6):264-75

9. Figueras, J. Health and health systems performance. Lyon: European observatory on health systems and policies; 2007.

۱۰) رابینز استیفن ، رفتار سازمانی ، ترجمه پارسائیان و اعرابی ، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۷ .

11. Bowditch . L . James & Buono . F . F . Anthony ; A Primer on organizational behavior , Jhon Wiliey & Sons, Inc. 1997.

۱۲) کونتز ، هرولد ، اودانل ، سیریل و ویهریخ ، هاینز . اصول مدیریت ، ترجمه محمد علی طوسی و همکاران . تهران : انتشارات سازمان مدیریت دولتی ۱۳۷۴ .

۱۳) آندرسون ، آلن و کپریانو ، آن . رفتار سازمانی اثر بخش : رویکرد مبتنی بر مهارتها و فعالیت ها . ترجمه علیرضا جبیری و همکاران . انتشارات سیم لاکانی فارس ۱۳۷۷ .

۱۴) رابینز استیفن ، ترجمه کبیری ، قاسم . مبانی رفتار سازمانی ، چاپ پنجم ، تهران ، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ، ص ۶۹ تا ۱۰۸ . ۱۳۷۸

15. Teymour M, Tootoonchi M, Salehi M, Hassanzadeh A. Job satisfaction among faculty members of Isfahan University of Medical Sciences. *IJME* 2008; 7 (2): 227-35. [In Persian]

16. Nehrir B, Ebadi A, Tofighi S, Karimi Zarchi A, Honarvar H. Relationship of job satisfaction and organizational commitment in hospital nurses. *J Military Med*. 2010;12(1):23-6.

17. Eghtedari A. Organization and management: systems and organizational behavior. 6th ed. Tehran: Molavi; 1995.

18. Mousavi S, Movahedi Rad S. The study of job satisfaction among nurses in Tehran military hospitals in 2014. *Journal of Physician and nurse in War*. 2015;2(5):183-8.

19. Nazari M. The effective factors on human resource productivity. Tehran: Islamic Azad University; 2009.

20. Hazavehei M, Saeidi A. Investigating the effective factors on service motivation of executive employees of Hamadan province. *The Quarterly Journal of Fundamentals of Mental Health*. 2005; 7(25,26): 13-26 [In Persian]

21. Thompson CA, Prottas DJ. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *J Occup Health Psychol*. 2006;11(1):100-18.

22. Qrbany R. Assessment needs and motivational factors internal and external employees case study of Islamic Azad University Abhar. *Journal of Behavioral Sciences*. 2010; 2(4): 91-18

23. Davis K, Newstrom J. Human behavior work: organizational behavior. 8th ed. Nem York: McGraw Hill Co. 1980.

24. Gawel JE. Hertzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. Washington: ERIC Clearinghouse on assessment and evaluation . 1997. Cited 2004.

۲۵) کاظمی راحله ، نویدی نکورضا ، میرزایی علی اکبر . بررسی عوامل مرتبط با میزان فروش محصولات توسط پایانه های فروش (خرده فروشان) (ویژه صنایع غذایی شهر کرج) . مدیریت بازاریابی ۱۳۹۶ ، ۱۲(۳۵): ۱۱۱-۱۲۷

بی شک ایجاد و حفظ انگیزه خدمتی کارکنان از مهمترین عوامل مدیریتی در توسعه و پیشرفت و بهره‌وری هر سازمان می باشد. انگیزه خدمتی به عنوان عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی هدایت و سوق می دهد و بر کیفیت و کمیت فعالیت سازمان تاثیرگذار است.





کمی از این بهتر بودم دوقلو می شدم



کنم یا انتخاب کنم که از آن رویداد درسی بگیرم. هر وقت که شخصی برای شکایت نزد من می آید، می توانم انتخاب کنم که شکایت او را بپذیرم و یا انتخاب کنم که روی مثبت زندگی را مورد توجه قرار دهم. من همیشه روی مثبت زندگی را انتخاب می کنم.

من اعتراض کردم: «اما این کار همیشه به این سادگی نیست»

جری گفت: همینطور است. کل زندگی انتخاب کردن است. وقتی شما همه موضوعات اضافی و دست و پاگیر را کنار می گذارید، هر موقعیتی، موقعیت انتخاب و تصمیم گیری است. شما می توانید انتخاب کنید که چگونه به موقعیت ها واکنش نشان دهید. شما انتخاب می کنید که افراد چگونه حالت روحی شما را تحت تاثیر قرار دهند. شما انتخاب می کنید که در حالت روحی خوب یا بدی باشید. این انتخاب شماست که چگونه زندگی کنید.

چند سال بعد، من آگاه شدم که جری تصادفا کاری انجام داده است که هرگز در صنعت رستوران داری نباید انجام داد. او در بپشتی رستورانش را باز گذاشته بود.

و بعد... صبح هنگام، او با سه مرد سارق

جری مدیر یک رستوران است. او همیشه در حالت روحی خوبی به سر می برد. هنگامی که شخصی از او می پرسد که چگونه

این روحیه را حفظ می کند، معمولا پاسخ می دهد: «اگر من کمی بهتر از این بودم دوقلو می شدم.» هنگامی که او محل کارش را تغییر می دهد بسیاری از پیشخدمت های رستوران نیز کارشان را ترك می کنند تا بتوانند با او از رستورانی به رستوران دیگر همکاری داشته باشند. چرا؟ برای اینکه جری ذاتا یک فرد روحیه دهنده است. اگر کارمندی روز بدی داشته باشد، جری همیشه هست تا به او بگوید که چگونه به جنبه مثبت اوضاع نگاه کند.

مشاهده این سبک رفتار واقعا کنجکاوی مرا تحریک کرد، بنابراین یک روز به سراغ او رفتم و پرسیدم: «من نمی فهمم! هیچکس نمی تواند همیشه آدم مثبتی باشد. تو چگونه اینکار را می کنی؟»

جری پاسخ داد: هر روز صبح که از خواب بیدار می شوم به خودم می گویم، امروز دو انتخاب دارم. می توانم در حالت روحی خوبی باشم و یا می توانم حالت روحی بد را برگزینم. من همیشه حالت روحی خوب را انتخاب می کنم هر وقت که اتفاق بدی رخ می دهد، می توانم انتخاب کنم که نقش قربانی را بازی

جری ادامه داد: کادر پزشکی عالی بودند. آنها مرتبا به من می‌گفتند که خوب خواهیم شد. اما وقتی که مرا به سوی اتاق اورژانس می‌بردند و من در چهره دکترها و پرستارها وضعیت را می‌دیدم، واقعا ترسیده بودم. من از چشمان آنها می‌خواندم که این مرد مردنی است. می‌دانستم که باید کاری کنم.

پرسیدم: چکار کردی؟

جری گفت: خوب، آنجا يك پرستار تنومند بود که با صدای بلند از من می‌پرسید آیا به چیزی حساسیت دارم یا نه؟ من پاسخ دادم، بله. دکترها و پرستاران ناگهان دست از کار کشیدند و منتظر پاسخ من شدند. يك نفس عمیق کشیدم و پاسخ دادم، گلوله. در حالیکه آنها می‌خندیدند گفتم، من انتخاب کردم که زنده بمانم. لطفا مرا مثل يك آدم زنده عمل کنید نه مثل مرده‌ها.

به لطف مهارت دکترها و البته به خاطر طرز فکر حیرت‌انگیزش، جری زنده ماند.

من از او آموختم که هر روز شما این انتخاب را دارید که از زندگی خود لذت ببرید و یا از آن متنفر باشید. طرز فکر تنها چیزی است که واقعا مال شماست و هیچکس نمی‌تواند آنرا کنترل کرده و یا از شما بگیرد. بنابراین، اگر بتوانید از آن محافظت کنید، سایر امور زندگی ساده تر می‌شوند.

روبرو شد. آنها چه می‌خواستند؟ در حالیکه او داشت گاو صندوق را باز می‌کرد به علت عصبی شدن دستش لرزید و تعادلش را از دست داد. دزدان وحشت کرده و به او شلیک کردند. خوشبختانه، جری را سریعاً پیدا کردند و به بیمارستان رساندند. پس از ۱۸ ساعت جراحی و هفته‌ها مراقبت‌های ویژه، جری از بیمارستان ترخیص شد در حالیکه بخش‌هایی از گلوله‌ها هنوز در بدنش وجود داشت. من جری را شش ماه پس از آن واقعه دیدم. هنگامی که از او پرسیدم که چطور است؟

پاسخ داد: اگر من اندکی بهتر بودم دو قلوب می‌شدم.

می‌خواهی جای گلوله را ببینی؟

من از دیدن زخم‌های او امتناع کردم، اما از او پرسیدم هنگامی که سرفه اتفاق افتاد در فکرت چه می‌گذشت.

جری پاسخ داد: «اولین چیزی که از فکرم گذشت این بود که باید درب پشت را می‌بستم. بعد، هنگامی که آنها به من شلیک کردند همانطور که روی زمین افتاده بودم، به خاطر آوردم که دو انتخاب دارم: می‌توانستم انتخاب کنم که زنده بمانم یا بمیرم. من انتخاب کردم که زنده بمانم.

پرسیدم: نترسیده بودی؟



دلپذير

از سال ۱۳۲۸



دلپذیر

از سال ۱۳۲۸



Mayonnaise



سس مایونز دلپذیر ، خوشمزه و بی نظیر



انواع سس سالاد برای هر سلیقه



نیاسایع و درخ فوخته



وزن خالص: ۳۶۵ گرم
تعداد در شیرینک: ۱۸ عدد

سس سالاد چیلی

وزن خالص: ۳۷۰ گرم
تعداد در شیرینک: ۱۸ عدد

سس سالاد فرانسوی

وزن خالص: ۳۷۰ گرم
تعداد در شیرینک: ۱۸ عدد

سس سالاد هزار جزیره

پاکه

راز پاکیزگی



دارای رضایتمندی
مشتریان سال سرسبز



اولین دارنده گواهی
کیفیت از اروپا

همه جا همه وقت با محصولات پاکان



دلپذیر[®]
از سال ۱۳۲۸

