

شماره سی و دوم
سال چهاردهم - بهار ۱۳۹۷
فصلنامه خبری - آموزشی گروه شرکت‌های بگاه

فصلنامه پیام بگاه

- نقش مهم صنعت پخش در اقتصاد
- مشتری مداری در کسب و کار
- تأثیر برند بر فروش محصولات
- مکانیسم عرضه و تقاضا در بازار
- ضرورت بازنگری در روند دستوری فرآیند
- قیمت گذاری بر روی کالاهای مصرفی



دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸



خانواده کنسروهای دلپذیر

[@Delpazirco](#) [Delpazirco](#)



دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸



دو عضو جدید خانواده محصولات دلپذیر

[@Delpazirco](#) [Delpazirco](#)



دلپذیر[®]
از سال ۱۳۲۸



[@Delpazirco](#) [Delpazirco](#)

دلپذیر[®]
از سال ۱۳۲۸



انواع سس گوجه فرنگی برای هر سلیقه

[@Delpazirco](#) [Delpazirco](#)

فصلنامه پیام نگاه

نشریه داخلی گروه شرکت‌های پگاه

خبری-آموزشی

سال چهاردهم - شماره سی و دوم - ۱۳۹۷

فهرست مطالب

• صاحب امتیاز:

شرکت توسعه و سرمایه گذاری پگاه

• سردبیر:

محمد اسماعیل قدس

• مدیر مسئول:

دکتر مهرداد ظروفي

• هیأت تحریریه:

فرهاد ظروفي، حجت‌اله قدس، سید علی میرکاظمی، لیدا دبیری

• کارشناس اجرایی:

لیدا دبیری

• طراحی و اجرا:

کانون ارتباط تصویر پاسخ

• چاپ:

مجمع چاپ کوفی

• شمارگان:

۱۲۰۰ نسخه

• با ما به نشانی زیر مکاتبه کنید:

تهران، بزرگراه فتح (جاده قدیم کرج)، انتهای خیابان فتح هفتم،

پلاک ۲۴

دفتر مرکزی شرکت 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، نوشته‌ها و مطالب ارسالی‌تان نزد ما باقی بماند.
• مقالات خود را بر روی یک کاغذ، با خط خوانا و ترجیحاً تایپ شده ارسال و مأخذ و منابع مورد استفاده‌تان را حتماً ذکر فرمایید.
• فصلنامه پیام نگاه در انتخاب، ویرایش، حک و اصلاح مقالات و مطالب دریافتی آزاد است.

• سرمقاله / ۸

• نقش مهم صنعت پخش در اقتصاد / ۱۱

• مشتری مداری در کسب و کار / ۱۵

• تاثیر برند بر فروش محصولات / ۲۰

• گزارش سمینار بازاریابی / ۲۷

• مکانیسم عرضه و تقاضا در بازار / ۳۲

• ضرورت بازنگری در روند دستوری فرآیند

قیمت‌گذاری بر روی کالاهای مصرفی / ۴۲

• خلاصه کتاب - بخش سوم / ۴۵

• اندیشه‌های الهام بخش / ۵۴



از سال ۱۳۲۸

Passata

پاساتا

در ایران نمونه داخلی ندارد و شرکت دلپذیر اولین تولیدکننده این محصول در ایران می باشد.

ویژگی های این محصول عبارتند از:

پاستوریزه بودن، سهولت در استفاده، یکدست بودن محتوا، دسترسی به گوجه تازه در تمام فصول سال





سرمقاله



انواع مصاحبه استخدامی، روش‌ها و راهکارهای مختلف

تهیه و تنظیم: خانم لیدا دبیری
(مدیر منابع انسانی شرکت پخش نگاه)

موفقیت در کار و کسب به عوامل بسیار زیادی بستگی دارد که برخی از آنها در کنترل سازمان و برخی دیگر خارج از اداره و کنترل هستند. مدیریت ارشد یک سازمان باید در تلاش باشد تا نظارت دقیقی روی عوامل محیطی صورت گیرد بطوریکه این عوامل نتوانند تأثیر سوء روی مجموعه تحت مدیریت او داشته باشند. از طرفی، تمرکز اصلی مدیریت سازمان باید روی عواملی باشد که تحت کنترل او است. یکی از این عوامل تأثیرگذار بر کسب و کارها گزینش درست نیروها است. نیروهای خوب نیروهای خوب را جذب می‌کنند. برای فرد با استعدادی که به دنبال سازمان مناسبی می‌گردد، هیچ چیزی جذاب‌تر از این نیست که تیمی از افراد با استعداد و بامهارت را در سازمان شما ببینید. هر فرد شایسته‌ای که در سازمان استخدام می‌شود راه را برای استخدام فرد شایسته بعدی باز می‌کند و بدین ترتیب تیمی از افراد با استعداد و پیشرو به دست می‌آید که منافع زیادی را نصیب سازمان می‌کند.

بدون شک اگر نیروهایی که در سازمان خود استخدام می‌شوند، نیروهای شایسته‌ای نباشند راه برای ورود نیروهای باکیفیت بسته شده است. بدتر از این، برخی مواقع مدیریت ارشد یک کسب و کار به دلیل اینکه نمی‌خواهد نیروهای قدیمی خود را تعدیل کند، باعث می‌شود این افراد در سازمان بمانند و به تدریج روی فرهنگ و چالاک‌ی آن تأثیر منفی بگذارند. استخدام کردن یک مهارت است.

متأسفانه مسئله‌ای که گریبان‌گیر تعداد زیادی از کسب و کارها می‌شود این است که مؤسس چون خودش سرمایه‌گذاری کرده احساس می‌کند باید افراد موردنظر خودش را به سازمان بی‌آورد به همین دلیل مسئولیت استخدام‌ها را به عهده می‌گیرد. درست است که در هر استخدامی، سلیقه فرد استخدام‌کننده تا حدی اثرگذار است اما استخدام کردن یک مهارت

است که هر فردی به دلیل اینکه سرمایه‌گذاری کرده و کسب و کاری را راه انداخته، الزاماً صاحب آن مهارت نیست. بنابراین مالک یک سازمان برای آنکه سازمان پویاتری داشته باشد و در نهایت منافع خودش بیشتر تأمین شود باید به افرادی اطمینان کند که در استخدام کردن صاحب تجربه و مهارت هستند و اینکار را به صورت کاملاً تخصصی و حرفه‌ای و بی‌طرفانه انجام می‌دهند.

مصاحبه استخدامی یکی از مهم‌ترین بخش‌های ورود به بازار کار است. مصاحبه‌کنندگان روش‌های متفاوتی دارند. اصلی‌ترین هدف مصاحبه‌کننده کشف این نکته است که آیا متقاضی می‌تواند خود را با شرایط و اوضاع مختلف تطبیق بدهد یا خیر؟ در مصاحبه استخدامی مصاحبه‌کنندگان تلاش می‌کنند به بیشترین اطلاعات ممکن درباره‌ی فرد دست بیابند. برای استخراج این اطلاعات انواع روش‌های مصاحبه استخدامی به شرح ذیل وجود دارد:

۱. مصاحبه استخدامی مبتنی بر رفتارشناسی

مصاحبه‌های مبتنی بر این روش، بر اساس رفتار و تجربه‌های مصاحبه‌کننده و عملکرد گذشته متقاضی صورت می‌گیرد. به همین دلیل این نوع مصاحبه بر اساس چهار اصل پیش می‌رود: موقعیت، وظیفه، اقدام و نتیجه. این عناوین مانند چارچوبی برای توصیف موقعیت‌های مختلف، وظیفه و کاری که باید صورت بگیرد و نوع اقدام و نتیجه حاصل از آن پیگیری می‌شوند.

۲. مصاحبه استخدامی موردی

یکی از متداول‌ترین روش‌های مصاحبه، مصاحبه‌ی موردی است. در این روش از افراد خواسته می‌شود یک شرایط فرضی را در نظر بگیرند و مسئله‌ی موجود در آن را حل و فصل کنند و نیز روش‌های ابداعی یا

RECRUTEMENT



پیشنهادهای دیگر خود را برای از میان برداشتن مشکل مطرح کنند. بنا به موقعیت شغلی، سؤالات مصاحبه استخدامی موردی متنوع‌اند. در بعضی موارد هدف از مصاحبه یافتن فردی با توانایی اجرای استراتژی‌های بلندمدت است و در موارد دیگر، هدف استخدام فردی آرام است که در شرایط تشویش و اضطراب خود و اوضاع را کنترل می‌کند. از آنجا که پاسخ دادن به این‌گونه سؤالات نیازمند تفکر عمیق و طراحی‌شده است، این نوع مصاحبه معمولاً بیش از ۱ ساعت به‌طول می‌انجامد.

۳. مصاحبه استخدامی اطلاعاتی

این مصاحبه مبتنی بر اطلاعات است و به متقاضی فرصت می‌دهد موقعیت شغلی را با انتظاراتش تطبیق دهد. متقاضیان فرصت دارند با کارمندان شاغل در موقعیت شغلی درخواستی‌شان صحبت کنند؛ در نتیجه امکان بررسی ابعاد مثبت و منفی شغل درخواستی برای متقاضیان فراهم است.

۴. مصاحبه‌ی گروهی و دسته جمعی

در این روش چند نفر به عنوان مصاحبه‌کننده انتخاب می‌شوند که هرکدام دارای تخصص‌های خاصی هستند تا بتوانند جنبه‌های مختلف را پوشش دهند. مزیت مصاحبه گروهی این است که داوطلب از ابعاد مختلف مورد سنجش قرار می‌گیرد و تصمیم به صورت گروهی است. بنابراین سلیقه شخصی کمتر در آن دخالت دارد. اما این نوع مصاحبه انرژی و هزینه

زیادی می‌برد و معمولاً از آن فقط برای گزینش مشاغل سطح بالا و حساس استفاده می‌شود و فرد متقاضی از جانب چند مصاحبه‌کننده مورد پرسش‌های مختلف قرار می‌گیرد.

۵. مصاحبه برنامه‌ریزی شده (مصاحبه بسته)

در این مصاحبه سؤالات از قبل آماده و طرح‌ریزی می‌شود و در طول مصاحبه حداقل آزادی به شخص مصاحبه‌کننده داده می‌شود. سؤالات انتخاب شده باید واضح و کوتاه باشند و نحوه پرسیدن سؤالات نیز برنامه‌ریزی می‌شود. اطلاعات دریافت شده از طریق این نوع مصاحبه اعتبار بالایی دارد و پاسخ سؤالات تا حدودی مشخص است. از مصاحبه بسته زمانی استفاده می‌شود که پاسخ سؤالات موارد مشخصی است و نیازی به توضیح و تفسیر اضافی ندارد مانند سؤالاتی که جوابشان بله یا خیر است. نتیجه این نوع مصاحبه‌ها معمولاً یکسان اما دقیق است. این روش مصاحبه اگرچه ممکن است اطلاعات لازم و ضروری برای تصمیم‌گیری را به کارفرما ندهد، اما می‌تواند به عنوان مصاحبه اولیه استفاده شود. یعنی ابتدا مصاحبه برنامه‌ریزی شده انجام شود و افرادی که از این مرحله با موفقیت عبور کردند وارد مرحله مصاحبه باز شوند.

۶. مصاحبه آزاد (مصاحبه باز)

در این نوع مصاحبه، هیچ سوالی از قبل طراحی نمی‌شود و به مصاحبه‌کننده آزادی عمل داده می‌شود بطوری که مصاحبه‌کننده براساس تجربه و مهارت خود





و متناسب با موقعیت سوالاتی را مطرح می‌کند. در این روش می‌شود سوالات ریزتر و دقیق‌تری از مصاحبه‌شونده بپرسد. از مصاحبه باز زمانی استفاده می‌شود که نیاز به اطلاعات بیشتری در مورد فرد استخدام‌شونده باشد. در این روش قدرت تحلیل فرد مصاحبه‌شونده بهتر مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مصاحبه با طرح سوالات مختلف می‌توان فهمید که فرد موردنظر چقدر نسبت به خود و کارش آگاهی دارد.

۷. مصاحبه ترکیبی (نیمه‌بسته)

این روش ترکیبی از مصاحبه باز و بسته است و محاسن هر دو نوع مصاحبه را دارد. در روش ترکیبی مانند مصاحبه بسته یکسری سوالات مشخص از همه داوطلبان پرسیده می‌شود بعد از آن براساس موقعیت، سوالات دیگری از هر فرد پرسیده می‌شود و مصاحبه‌کننده آزادی عمل دارد به زمینه‌های موردنظر خود پردازد و سوالاتی متناسب با آن مطرح کند. موفقیت یا عدم موفقیت در این نوع مصاحبه بستگی به مهارت و تخصص مصاحبه‌کننده دارد.

۸. مصاحبه تنش (همراه فشار عصبی)

این نوع مصاحبه از زمان جنگ جهانی دوم به بعد متداول شد. در این روش، مصاحبه‌کننده از فرد داوطلب سوالات روتین و عادی نمی‌پرسد بلکه تلاش می‌کند باعث بروز عکس‌العمل‌های عاطفی در فرد محاسبه‌شونده شود تا از این طریق ظرفیت فرد برای تحمل فشار عصبی سنجیده و نحوه مواجهه و تصمیم‌گیری وی ارزیابی شود. برای مثال مصاحبه‌کننده ممکن است داوطلب را تحقیر یا سرزنش کند یا سوالات غافلگیرکننده بپرسد. البته این کار فقط برای مشاهده رفتار مصاحبه‌شونده است و هیچ قصد شخصی در میان نیست. این روش مصاحبه بیشتر برای مشاغلی استفاده می‌شود که در آن موقعیت شغلی به فرد فشار روحی زیادی وارد می‌کند. بنابراین برای پیش‌بینی و پی بردن به اینکه آیا فرد می‌تواند از عهده این فشار برآید از این مصاحبه بهره می‌برند. البته ممکن است این روش مصاحبه احساس خصوصیت را در افراد به وجود بیاورد و تصویر بدی از شغل موردنظر پیدا کنند؛ بنابراین در انتخاب و افراد مجری آن باید بسیار دقت شود.

چگونه یک مصاحبه کاری را هدایت کنیم؟

فارغ از آنکه چه روشی برای مصاحبه انتخاب شود، بهتر است مصاحبه‌گران زمانی را برای فکر کردن درباره شغل مورد نیاز صرف کنند و شایستگی‌های مورد نیاز آن شغل و افرادی را که قبلاً این شغل را داشته‌اند در نظر گرفته بینند فرد مربوطه چه مهارت، دانش و ویژگی‌های شخصی داشته‌اند که باعث موفقیت‌شان شده است. فهرستی از این شایستگی‌ها تهیه بر سر آن توافق شود. وقتی معیارها مشخص شد، می‌توان سوالات هدف داری پرسیده شود که از زمان مصاحبه با هر داوطلب به بهترین وجه استفاده شود. تمام ترنر که یک مشاور مستقل اهل ونکوور متخصص طراحی سیستم‌های گزینش است، می‌گوید: او فهرستی از ۷ تا ۱۲ معیار تشکیل می‌دهد و سپس برای بررسی هر کدام حدوداً چهار سوال می‌پرسد. دو سوال به شکل ایجابی بیان می‌شوند، یعنی از داوطلب می‌خواهند درباره کاری که خوب انجام داده است صحبت کند. یک سوال سلبی است، یعنی از داوطلب می‌خواهد درباره یکی از اشتباهات یا شکست‌هایش حرف بزند. سوال آخر هم حکم پشتیبان را دارد در صورتی که داوطلب به یکی از سوال‌های بالا جواب ندهد.

جیم سالیوان رییس گروه مدیریتی گالاکسی که کارش یافتن مدیران توانا است، می‌گوید: «مهم است که همگی درباره ویژگی‌های مدنظر و اینکه آن پست سازمانی نیازمند چه مهارت‌هایی است توافق داشته باشند. در غیر این صورت ممکن است هرکس سوالات متفاوتی از داوطلبان بپرسد چون برداشت متفاوتی از آن شغل داشته‌اند.» هزینه یک استخدام نامناسب خیلی زیاد است و فقط هم شامل پرداخت دستمزد نمی‌شود. هزینه انتخاب، زمان آموزش، مشکلات احتمالی با مشتریان و پیدا کردن جایگزین همگی از جمله این هزینه‌ها هستند. خیلی کارشناسان تخمین می‌زنند که حداقل هزینه یک استخدام نادرست از کل مبلغ دستمزد سالانه آن شغل نیز بیشتر می‌شود. برای اینکه جلوی چنین تجربه‌هایی در شرکت گرفته شود، باید برنامه‌ای برای هدایت مصاحبه در نظر گرفته شود و این که چطور سوال‌ها را ساماندهی کرده و فرآیندی ایجاد شود که بیشترین اطلاعات را درباره داوطلبان بدهد.

نقش مهم صنعت پخش در اقتصاد

مصاحبه مجله دنیای اقتصاد با آقای محمد اسماعیل قدس
(رئیس هیات مدیره شرکت پخش پگاه)



جناب قدس در ابتدا لطفاً از خودتان و تاریخچه کاری تان برای ما بگویید.

متولد سال ۱۳۲۹ در سمنان هستم. پس از اخذ مدرک دیپلم، برای تحصیل در رشته اقتصاد وارد دانشگاه تهران شدم. در سال ۱۳۵۱ از دانشگاه فارغ التحصیل شدم و پس از گذراندن دوران سربازی، برای کار وارد شرکت مینو شدم. در مینو از پایین‌ترین سطح کاری در بخش فروش کار خود را آغاز کردم و به بالاترین رده فروش که مدیر فروش بود، رسیدم. در سال ۱۳۶۲ با تعدادی از همکاران در مینو، شرکت پخش پگاه را راه اندازی کردیم و تا الان هم در این حوزه فعالیت می‌کنیم.

صنعت پخش در دهه‌های اخیر نقش کلیدی در توسعه صنایع تولیدی کشور ایفا کرده و دارای جایگاه بسیار مهمی برای تولیدکنندگان و فعالان اقتصادی است. این اهمیت به اندازه‌ای است که در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های تولیدی خودشان شرکتی را برای پخش و توزیع محصولات ایجاد کرده‌اند. برای شناخت بیشتر صنعت پخش، چالش‌ها و مسائل پیرامون آن با جناب آقای قدس یکی از پایه‌گذاران اصلی صنعت پخش به گفت و گو نشستیم.





دامنه فعالیت‌های شرکت پخش پگاه به چه حوزه‌هایی مربوط می‌شود؟

در ابتدا شرکت پخش پگاه را برای توزیع شیر و فرآورده‌های لبنی تهران ایجاد کردیم و تا سال ۱۳۶۹ محصولات کارخانه شیر پاستوریزه تهران و شرکت می‌ماس و کره و پنیر کوپنی وزارت بازرگانی را توزیع می‌کردیم. از سال ۱۳۶۹ پخش شیر و لبنیات را کنار گذاشتیم و به توزیع محصولات کارخانه‌های کوچک روی آوردیم. بعد از یکسال به این نتیجه رسیدیم که علاوه بر توزیع محصولات سایر کارخانه‌ها، باید خودمان هم کالا و محصول تولید کنیم. این موضوع از آن جهت بود که می‌دیدیم بسیاری از شرکت‌ها و برندهایی که ما محصولات آن‌ها را توزیع می‌کنیم (و در حال حاضر برندهای شناخته شده‌ای هستند)، بعد از چند سال با بزرگ شدن کارخانه، به بهانه‌های مختلف حاضر به همکاری نبوده و خودشان با ایجاد یک شرکت پخش، محصولات خود را توزیع می‌کنند. از این رو برای ایجاد پشتوانه تولیدی در سال ۱۳۷۰ شرکت کدبانو را خریداری کردیم و به توزیع محصولات برند دلپذیر که در آن زمان چندان شناخته شده نبود و تنها کمپوت و کنسرو تولید می‌کرد، پرداختیم. به تدریج تغییراتی در محصولات و فرآیندهای تولید کارخانه کدبانو و برند دلپذیر ایجاد شد از جمله اینکه تولید انواع سس‌ها مد نظر قرار گرفت و عملاً تولید کمپوت کنار گذاشته شد. علاوه بر این تجربه واردات آدامس اربیت و صابون‌های داو و لوکس و ... نیز داشته ایم. این فرآیند تولید، توزیع و واردات کالا، طی این سال‌ها همواره ادامه داشته و ما در تمامی این حوزه‌ها حضور جدی داشته‌ایم.

از نظر شما به عنوان یکی از بنیانگذاران انجمن صنعت پخش، این انجمن چه نقشی در بهبود کارآمدی شرکت‌های پخش و رفع مشکلات آن‌ها ایفا می‌کند؟ چه انتظاراتی باید از انجمن داشت؟

بر خلاف دیگر کشورها، نقش اجرایی دولت در ایران در تولید و خدمات در حوزه‌های مختلف بسیار بیشتر از بخش خصوصی است. با توجه به اینکه در کشور ما حداقل بخشی از فعالیت‌ها توسط بخش خصوصی انجام

می‌شود، یک شرکت خصوصی به تنهایی نمی‌تواند در برابر دولت، ارگان‌ها و سازمان‌های متفاوت از حق خود دفاع کند و از این رو نیاز است شرکت‌ها در همه صنایع، با ایجاد تشکلی ضمن چانه زنی و اعلام مواضع در مورد قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها، از خودشان در برابر دولت یا سایر ارگان‌ها دفاع کنند. علاوه بر این ایجاد این تشکل‌ها یا انجمن‌ها برای بهبود عملکرد شرکت‌ها، تعیین نقشه راه توسعه و استفاده از تکنولوژی‌های مدرن و در مجموع برای کاهش هزینه‌ها و ایجاد درآمد بیشتر برای فعالان یک صنعت یا رشته خاص امری بسیار ضروری است که در همه جای دنیا وجود داشته و در ایران هم باید به طور جدی دنبال شود. البته این به معنی آن نیست که در حال حاضر چنین انجمن‌هایی نداریم بلکه شاید صدها تشکل داشته باشیم اما واقعیت آن است که این تشکل‌ها نقش واقعی و سازنده مورد نظر را پیدا نمی‌کنند و نمی‌توانند همسو با صنعت مرتبط حرکت کنند.

به‌رغم اهمیت و جایگاه مهمی که صنعت پخش در کشور ما دارد، شاهد اجحاف زیاد به این صنعت هستیم به گونه‌ای که می‌بینیم هنوز دانشگاه‌های ما به آن توجهی ندارند، دوره‌های آموزشی مرتبط با آن برگزار نمی‌شود و حتی با وجود پتانسیل‌های فراوان، به چشم یک صنعت به آن نگاه نمی‌شود، علت این موضوع را چه می‌دانید؟

برای پاسخ به این سوال باید به گذشته برگردیم. از سال ۱۳۵۰ این صنعت توانمندی‌های خود را نشان داد اما با توجه به وقوع انقلاب و پس از آن جنگ تحمیلی، تحولاتی در مسیر این صنعت ایجاد شد. اعمال سیاست‌های کنترلی شدید بر تولید و واردات، منجر به کاهش عرضه شد و به تبع آن سهمیه بندی و توزیع کوپنی محصولات مطرح شد و این کاملاً در تضاد با ماهیت صنعت پخش بود. در آن زمان نگاه منفی به صنعت پخش شکل گرفت از این جهت که پخش با افزایش ۱۰ تا ۱۵ درصدی هزینه‌ها، تنها زمینه ساز گران‌تر شدن کالاها می‌شود و از این رو کلیه قوانین و مقررات مربوط به این صنعت کنار گذاشته شد و به جز حوزه دارو در مورد بقیه کالاها، برای حذف فعالیت‌های این صنعت تلاش شد. پس از

جنگ با افزایش تدریجی تولید، عرضه از تقاضا پیشی گرفت و ضرورت ایجاد تیم‌های پخش و فروش در برخی کارخانه‌ها احساس می‌شد اما همچنان دولت در مقابل این رویکرد، ایستادگی می‌کرد. تا اینکه در سال ۱۳۷۵ بار دیگر بحث کنترل قیمت‌ها و مرحله دوم تعزیرات پس از انقلاب مطرح شد. اما با توجه به پراکندگی تولیدکنندگان در سراسر کشور و عدم امکان رصد فعالیت‌های آن‌ها ضرورت وجود شرکت‌هایی که نقش واسط را ایفا کنند، بیش از پیش احساس شد و وزارت بازرگانی با برگزاری جلساتی با شرکت‌های پخش سعی بر احیای چارچوب‌ها و ساز و کارهای از دست رفته کرد. این روند ادامه یافت و در سال ۱۳۷۸ اولین جلسه مجمع صنعت پخش را در محل شرکت پخش پگاه برگزار کردیم و با انتخاب هیات مدیره و تاسیس انجمن، گام‌های بعدی را برداشتیم. در حال حاضر کم و بیش اساتید دانشگاه علاقه خود را به این صنعت نشان می‌دهند و مطالعاتی را در این حوزه شروع کرده‌اند. اما با توجه به بزرگی و اهمیت این صنعت و نقشی که در پیشبرد اهداف و توسعه صنایع بازی می‌کند، تخصیص حداقل چند واحد درسی به بحث توزیع و پخش بسیار ضروری است.

به نظر شما مشکلات اصلی صنعت پخش چیست؟

مشکل اصلی صنایع ما جدا از مشکلات اقتصاد کشور نیست و مشکل اصلی اقتصاد این است که ما تولید ثروت نمی‌کنیم اما به دنبال توزیع پول و ثروت هستیم. بخش خصوصی تنها بخش از اقتصاد این کشور است که به دنبال افزایش درآمد در مقابل هزینه‌ها است بنابراین تنها بخشی است که تولید و ایجاد ثروت می‌کند. از این رو راهکار اصلی ما این است که بخش خصوصی را تقویت کنیم و این فرهنگ را جا بیندازیم که ایجاد ثروت ننگ نبوده و سرمایه دار، زالو صفت نیست. هم‌اکنون در صنعت پخش، بخش بزرگی از شرکت‌ها دولتی یا شبه دولتی هستند و آن‌ها باید به شرکت‌های خصوصی تبدیل شوند که درآمدزا باشند و تولید ارزش افزوده کنند. در حال حاضر با توجه به پیشی گرفتن هزینه‌ها از درآمدها صنعت رو به افول گذاشته و بسیاری به دنبال افزایش پورسانت توزیع برای



سرپا نگه داشتن خود هستند. در حالی که این صنعت نیازمند تکنولوژی جدید و روش‌های مدرن توزیع برای افزایش بهره‌وری و خلق ثروت است و این کار را هیچ بخشی به جز بخش خصوصی انجام نخواهد داد.

اطلاعات عرضه و تقاضای محصولات عامل مهمی در فرآیند تولید محصولات قلمداد می‌شود. شرکت‌های توزیع چگونه می‌توانند در این حوزه ایفای نقش کنند؟

در کشور ما مبنای قیمت گذاری متفاوت از مبنای علم اقتصادی است که آدام اسمیت نزدیک به ۳۰۰ سال پیش آن را بنا نهاد. در کشور ما قیمت بر اساس هزینه تمام شده تولید به اضافه درصد مشخصی سود تعیین می‌شود. این در حالی است که اصل قیمت گذاری باید بر مبنای عرضه و تقاضا باشد، بنابراین در شرایطی هستیم که عملاً عرضه و تقاضا در تولید و تعیین قیمت نقشی ایفا نمی‌کند. اما در جواب سوال شما باید بگویم که شرکت‌های پخش باید واحد تحقیق و توسعه داشته باشند که تحولات بازار را رصد کرده و اطلاعات دقیق و به روز از بازار داشته باشند. این کار باید توسط واحد بازاریابی شرکت تولیدی نیز انجام شود و با به اشتراک گذاشتن داده‌های حاصل از هر دو بازاریابی، بدون هیچ تعصبی بر اساس همان داده‌ها، قیمت و میزان عرضه محصول را مشخص کنند.

به طور کلی در تامین محصولات برای بازارهای مختلف، چه اندازه، استانداردهایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟

به طور کلی در تمام بازارهای دنیا دو اصل کلی وجود دارد، کیفیت بیشتر و قیمت مناسب تر. کیفیت بیشتر را مردم مشخص می‌کنند و مردم هستند که تعیین می‌کنند یک محصول با توجه به قیمت آن ارزش و کیفیت لازم را دارد یا خیر. دلپذیر در تمام محصولات تولیدی خود این اصل را رعایت می‌کند و تا زمانی که کالا کلیه مجوزهای بهداشتی و صنعتی لازم را نداشته باشد، به تولید و عرضه آن اقدام نمی‌کنیم. علاوه بر این، مدیران محصول ما هر روز در بازار هستند و اطلاعات عرضه و تقاضای بازار و میزان رضایت مصرف کننده را ارزیابی کرده و در اختیار واحد تولید و



مشتری مداری در کسب و کار

تهیه و تنظیم: آقای سید علی میرکاظمی
(مدیر سابق آموزش شرکت پخش پگاه)

فقط برای فروختن کالا نزد او نیامده‌اید بلکه آمده‌اید تا بمثابه یک همکار با او تشریک مساعی کنید، به او کمک کنید که نیازها و خواسته‌هایش تامین شود.

در برخورد با مشتری باید به موارد ذیل توجه کرد:

۱- در مورد هر مشتری و نوع کسب و کارش احترام قائل شوید.

۲- صادقانه و خالصانه نیازها و خواسته‌های مشتری را برآورده نمایید.

۳- تلاش کنید تا اعتماد و اطمینان او را جلب کنید.

۴- شوق و اشتیاق خود را برای خدمت کردن به مشتری نشان دهید.

۵- فضایی توأم با دوستی، رفاقت و راحتی در ارتباط فراهم کنید.

برخورد اولیه

ایجاد حس تفاهم و اعتماد متقابل بین خریدار و فروشنده و ایجاد جو مناسب تفاهم و دوستی از اصول اساسی هر فروشی است. چه بسا فروش‌های فراوانی صرفاً بدلیل عدم تفاهم اولیه و عدم ایجاد حس اعتماد مشتری در برخوردهای اولیه از دست می‌رود.

از نظر مشتری این شخصیت و منش یک فروشنده است که وجه و اعتماد و شایستگی شرکت را نشان می‌دهد. مشتری همان اندازه که در مورد محصول، فروش و آینده آن، قیمت و شرایط پرداخت نگرانی دارد و به آن می‌اندیشد، درباره شخص فروشنده و اعتماد به او، شخصیت او و هدف‌هایش نیز فکر می‌کند و نگرانی‌هایی دارد. پس باید فضایی بیافریند که در آن مشتری احساس تعلق خاطر به شما و شرکت پیدا کند و این احساس در او بوجود آید که عضوی از خانواده کسب و کار یکدیگر هستید. باید احساس کند که شما



نظر شما درباره اینکه تولیدکنندگان خودشان با ایجاد شرکت‌های پخش به توزیع محصول اقدام می‌کنند چیست؟ آیا نباید این کار به شرکت‌های پخش واگذار شود؟

سوال سختی است. این سوال به خاطر این است که در حال حاضر شرکت‌های پخش عملکردی متناسب با روش‌های نوین و تکنولوژی‌های جهانی توزیع ندارند و این موضوع باعث شده هر شرکت تولیدی خود به فکر پخش محصولاتش باشد.

شرکت‌های پخش چقدر می‌توانند در اشتغال‌زایی نقش داشته باشند؟ پگاه و دلپذیر در حال حاضر تا چه اندازه اشتغال‌زایی داشته‌اند؟

خیلی زیاد. این صنعت ظرفیت‌های بسیار زیادی دارد. ما در پگاه کوچک هستیم و سعی کرده‌ایم روش‌ها و تکنولوژی‌های مدرن را در کار استفاده کنیم و این موضوع طبیعتاً منجر به کاهش نیروی انسانی می‌شود. در دنیا و به ویژه در کشورهای توسعه یافته هم نیروی انسانی بیشتر در حوزه خدمات فعالیت می‌کند و صنعت، نقشی حداکثر ۳۰ درصدی در اقتصاد دارند. ما هم در حال حاضر بیش از ۶۰۰ نفر نیروی انسانی داریم که به طور مداوم مشغول خدمات‌رسانی هستند.

چشم‌انداز صنعت پخش را چطور می‌بینید؟

دقیقاً می‌توانم بگویم همسو با اقتصاد کشور خواهد بود اگر اقتصاد رشد کند، حتماً ما هم رشد خواهیم کرد.

کنترل کیفیت قرار می‌دهند و به همین دلیل تاکنون هیچ شکایتی درباره کیفیت محصولات دلپذیر یا قیمت بالای آن‌ها نداشته‌ایم.

به نظر شما اطلاعات عرضه و تقاضای محصولات مختلف می‌تواند زمینه‌ساز جذب سرمایه‌گذار باشد؟

تا حدی و برای بعضی از محصولات بله اما از جایی به بعد و برای برخی کالاها خیر. اصولاً در مورد صنایع غذایی تا حدی می‌توانیم پیشرفت کنیم اما از یک جایی به بعد باید بتوانیم برند و تکنولوژی یک شرکت معتبر خارجی را برای ارتقا کیفیت کالاهای داخلی وارد کنیم. قبل از انقلاب این موضوع در کارخانه‌های صنایع غذایی و بهداشتی محقق شده بود و بیشتر برندهای معتبر، به نام خودشان در ایران تولید می‌کردند. به طور مثال برندهای اورال، لانکوم بخشی از لوازم آرایش خود را در کارخانه مینو تولید می‌کردند یا بیسکویت ترد نمکی با لیسانس جنرال بیسکویت بلژیک تولید می‌شد و بیسکویت ساقه طلایی هم با لیسانس کارخانه یونایتد بیسکویت انگلیس و تحت عنوان دایجستو تولید می‌شد و کالاهای دیگری مانند کیت‌کت - اسمارتیز - چوپاچوپس (آبنبات چوبی کپل فعلی) و ...

به نظر شما در حال حاضر فرصت و شرایط لازم برای حضور شرکت‌های خارجی جهت سرمایه‌گذاری در حوزه پخش و به روز رسانی سیستم‌ها و فناوری‌های پخش وجود دارد؟

بله حتماً. بعد از برجام دیدیم که بسیاری از شرکت‌ها و برندها برای همکاری اعلام آمادگی کردند و اگر آن روند ادامه می‌یافت شاهد اتفاقات قابل توجهی بودیم. هم اکنون هم اگر کمی ثبات و آرامش در مقررات و بخش‌ها ایجاد شود بسیاری خواهند آمد و ایران را به چند دلیل به تمام کشورهای اطراف ترجیح می‌دهند:

۱. جمعیت ۸۰ میلیونی ۲. نیروی انسانی با فرهنگ و دانش بالا ۳. ارتباطات جهانی قوی تر. من بسیاری از خارجی‌ها را می‌شناسم که از اینکه برخی کشورها نمی‌گذارند کشور به ثبات رسیده و نمی‌توانند در ایران سرمایه‌گذاری کنند، ناراحت هستند و آماده‌اند با رفع موانع بلافاصله در کشور سرمایه‌گذاری کنند.





اغلب گفته می‌شود که دقایق اول برخورد شما با مشتری مهمترین بخش از کار فروش و تعیین کننده ارتباط بعدی شما با مشتری است. در همین لحظات اولیه است که باید جوی سرشار از صمیمیت و امنیت خاطر بیافرینید و رابطه دوستانه آتی با مشتری را پی‌ریزی کنید.

برخورد اولیه و اولین تماس‌ها تحت تاثیر احساسی است که از شما در مشتری ایجاد می‌گردد. این احساس نیز حاصل نوع برخورد و ارتباط شما با مشتری است، هر ارتباطی از دو نوع عنصر ارتباط کلامی و ارتباط غیر کلامی تشکیل می‌شود. اغلب مردم برقراری ارتباط را نتیجه رابطه کلامی و گفتاری نمی‌دانند و فکر می‌کنند که ارتباط بین دو نفر صرفاً با تماس و صحبت کردن برقرار می‌شود و از اهمیت جنبه‌های غیر کلامی و تصویری ارتباط که تکمیل کننده ارتباط‌های کلامی است، غافل اند.

برای اینکه یک برخورد اولیه خوب و موفق داشته باشید لازم است به موارد زیر توجه داشته باشید:

۱- وضع ظاهر شما چه احساس و شناختی از شما ایجاد می‌کند؟ آیا ظاهر شما نشان دهنده آراستگی، وظیفه‌شناسی، دقیق بودن، سازمان یافتگی، غرور و افتخار و احساس احترام به خود است؟ یا نشان دهنده بی‌دقتی، سازمان‌نیافتگی و بی‌تفاوتی فکری شماست؟

۲- نگاه‌های شما چه احساس و شناختی را تداعی می‌کند؟ آیا نگاه شما علاقمندی به مردم را نشان می‌دهد؟ نشانی از صمیمیت شماست؟ خدمت کردن به مشتری از نگاه شما پیداست؟ یا اینکه مثل تصویر یک تابلو سرد و بی‌روح و نگاهی حاکی از بی‌تفاوتی است؟

۳- تماس اولیه شما چه احساسی ایجاد می‌کند؟ وقتی برای اولین بار شخصی را ملاقات می‌کنید، چه واکنشی از خود بروز می‌دهید؟ خونگرم و اجتماعی هستید؟ کنجکاو هستید؟ یا فقط مایل به اظهار عقیده و نظر خودتان می‌باشید؟

به یاد داشته باشید که ماندنی‌ترین اثر را در برقراری یک ارتباط مستمر همیشه همان ثانیه‌ها و دقایق اول تماس و ملاقات به جا می‌گذارد. اگر در این دقایق اولیه وضع ظاهر شما مرتب و نشانگر حرفه‌ای بودن شما نباشد یا اینکه چهره‌ای پذیرنده و خوشایند نداشته باشید یا زبان غیر کلامی شما (زبان حرکات و اشارات) نشان دهنده، صمیمیت و کمک و یاری نباشد یا صدا و



لحن گفتار تان گیرا و دلپذیر نباشد یا تخصص و اطلاعات شما درباره محصول کافی نباشد و مهمتر از همه اینکه از اعتماد به نفس کافی برخوردار نباشید، مطمئن باشید که در برقراری یک ارتباط خوب و بادوام شکست خواهید خورد. برعکس اگر با احساس و با اطمینان صحبت کنید، اگر ظاهر مناسب و جذابی داشته باشید، اگر تماس چشمی خوبی با مشتری برقرار کنید، اگر زبان غیر کلامی شما نشانگر صمیمیت و طنین صدای شما گرم و مهر آمیز باشد موفقیت شما در ایجاد رابطه و فروش حتمی است، یک احوالپرسی صمیمانه و یک دست دادن گرم و دلپذیر، یک چهره گشاده و پذیرنده، آغاز بسیار خوبی برای انجام یک فروش خوب و ضایع بخش خواهد بود.

همه شرکت‌های فروش، کم و بیش با کالاهای مشابه، با قیمت‌های نزدیک بهم و چه بسا یکسان و رقابتی وارد بازار می‌شوند و کالاهای خود را عرضه می‌کنند. با وجود این شرایط و عوامل مشابه، یک مشتری کالای مورد نیاز خود را از یک شرکت معین خریداری می‌کند. در تحقیقی که در این رابطه بعمل آمده است، این نتیجه به دست آمده که مشتریان تحت تاثیر عوامل زیر بر حسب ترتیب و اولویت اقدام به انتخاب کرده و تصمیم به خرید می‌گیرند:

۱- لیاقت، شخصیت و شایستگی فروشندگان

۲- رقابتی بودن قیمت

۳- خدمات و سرویس ارائه کالا و خدمات پس از فروش

می‌بینید که در تصمیم‌گیری مشتری برای خرید، نقش اصلی با فروشنده است و این فروشنده است که با برخورد اولیه خود حس تفاهم و اعتماد را در

مشتری ایجاد می‌کند. برای اینکه یک فروش انجام گیرد خریدار و فروشنده باید به نقطه‌ای از اعتماد و اطمینان متقابل برسند و این هدف از طریق یک برخورد اولیه مناسب و رفتاری حاکی از تائید و تحسین بدست می‌آید.

ظاهر فردی، یک عنصر مهم در برقراری ارتباط است. قسمت اعظم یک برخورد اولیه را ظاهر فردی تشکیل می‌دهد. دو عامل در وضعیت ظاهری تحت کنترل ما نیستند: یکی سن و دیگری جنسیت. پس نباید به این دو عامل توجه زیادی نشان داد و باید در این مورد احساس غرور و اعتماد به نفس داشت.

در زمینه سن و جنسیت ممکن است پیش‌داوری‌هایی وجود داشته باشد بعنوان مثال ممکن است بعضی مشتریان نسبت به فروشنندگان مسن بدلیل اینکه فکر می‌کنند تجربه بیشتری دارند بهتر اعتماد کنند و یا بعضی از دیگر مشتریان فروشنندگان مسن را بخاطر اینکه فکر می‌کنند قدیمی و کهنه کار و کهنه فکرند نپسندند. بهر حال عامل سن و جنسیت مسئله‌ای است که کار زیادی نمی‌تواند در مورد آن انجام داد پس زیاد به آن نیندیشید و سعی کنید در هر موقعیتی که هستید با تشخیص لباس بپوشید، به وضع لباس و ظاهر تان دقت داشته باشید و بطور کلی چهره‌ای منطقی و مصمم و در عین حال مهربان از خود بروز دهید. افرادی که خوب لباس می‌پوشند افرادی با قدرت و موقعیت اجتماعی خوب جلوه می‌کنند، خوب لباس پوشیدن الزاماً بمعنی لباس‌های گرانیقیمت

پوشیدن نیست و انجام هزینه‌های گزاف نیست، بلکه آنچه که مهم است تمیز بودن، مرتب بودن و سلیقه داشتن است، در کار فروش آراستگی و تمیزی اهمیت شایانی دارد. حفظ بهداشت و سلامتی نیز عنصری با اهمیت برای جذابیت ظاهری است، پس سعی کنید تغذیه مناسب و خوب داشته باشید، بطور منظم ورزش کنید تا پیوسته سرحال و سالم باشید. آراستگی ظاهری شما نشان دهنده این است که چقدر برای خودتان ارزش قائل هستید (احترام به خود) و بیانگر میزان اعتماد به نفس شماست.

اولین برخورد شما با دیگران تاثیر ژرف در نهاد و ضمیر آنها دارد و تصویر همیشگی از ما در ذهن آنها ایجاد می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که وضعیت لباس، آرایش مو نوع عینک کلاه، نوع عطر و ادکلن مصرفی و خلاصه آنچه مربوط به ظاهر فرد می‌شود حدود ۵۹ درصد در برخوردهای اولیه تاثیر می‌گذارد و عوامل خارج از کنترل ما از قبیل سن، جنسیت، قد، وزن، چاقی و لاغری اگر چه بی‌تاثیر نیستند اما اهمیت خیلی کمتری دارند.

در برخورد اولیه زبان غیر کلامی و نشانه‌های ظاهری چهره، حرکات دست و پا و لحن کلام شما اهمیت بسیار زیادی دارد. البته ارتباط کلامی نیز اهمیت خود را دارد. ویژگی مهم یک فروشنده خوب و موفق و حرفه‌ای داشتن یک فرهنگ لغات مناسب در ذهن و حافظه است. کلماتی که روزانه بکار می‌برید خواه ناخواه روی شنودگان شما تاثیر می‌گذارد، کلمات معانی بسیار وسیع‌تر از آنچه





Body Language



برخورد اولیه با او حتماً او را جناب آقای عزیز بنامید مگر اینکه خودش از شما بخواهد که به او «فریدون» خطاب کنید. نام مشتریان را یادداشت کنید تا فراموش نکنید و همواره به یاد داشته باشید.

۲- در ملاقات اولیه باید تلاش کنید که فضای مناسب و راحتی برای برقراری گفتگو بسازید. سؤالیهای عمومی و ساده ای طرح کنید و یاد بگیرید که شنونده خوبی باشید. طرح سوال درباره خودش نشان دهنده این است که شما به او فکر می‌کنید و علاقه‌مند به برقراری این رابطه هستید و گوش دادن به پاسخ‌های او نشان دهنده توجه و احترام شما به اوست. جلسه آشنایی باید راحت و مودبانه باشد، در این جلسه است که اگر مشتری به توانایی و شایستگی شما اعتماد پیدا کند و مورد اعتماد او قرار بگیرد قطعاً از شما خرید می‌کند و در آینده یکی از مشتریان دائمی شما خواهد شد. اعتمادی که در لحظات اولیه ایجاد می‌کنید پایه اصلی یک ارتباط همیشگی و فروش مستمر خواهد بود.

خوب شنیدن

برای ایجاد اطمینان و اعتماد در یک فرد هیچ راهی بهتر و سریع‌تر از این نیست که مشتاقانه و با دقت به سخنان او گوش دهیم. زیاد صحبت کردن و کم گوش کردن سبب سلب اعتماد مشتری شده و او را عصبی و کلافه می‌کند. کسانی که بیشتر به صحبت‌های مشتریان گوش فرا می‌دهند ثابت می‌کنند که واقعا به نیازهای مشتریان اهمیت می‌دهند و در نتیجه در آنها اعتماد و اطمینان ایجاد می‌نمایند.

بالا و پایین بردن پاها در موقع نشستن، به صدا درآوردن کلید یا شی دیگر، حرکات صدادار، آدامس جویدن، بازی کردن با چیزی روی میز و همه عوامل منفی در برقراری ارتباط هستند.

چند توصیه در مورد کنترل زبان رفتاری برای برقراری ارتباط:

- ۱- نشستن، ایستادن ضمن رعایت فاصله مناسب، زاویه باز را رعایت نمایید.
- ۲- گشاده رو و خوش برخورد باشید.
- ۳- فکر خود را منحصر روی سخنان مشتری متمرکز کنید.
- ۴- به سخنان او بدقت گوش دهید.
- ۵- تماس چشمی مناسب را حفظ نمایید.
- ۶- مشتری را فوق‌العاده جلوه دهید و با آنها مثل افراد فوق‌العاده برخورد نمایید.

۱- در برخورد اولیه خود را مودبانه معرفی کنید (با ارائه کارت ویزیت یا بطور شفاهی) و متواضعانه نام مشتری را سوال کنید. بسیاری از افراد زمانیکه اولین بار شخصی را ملاقات می‌کنند، در تلفظ و ادای نام او دچار اشتباه می‌شوند و یا فراموش می‌کنند و ناچارند دوباره سوال کنند و این امر لطمه زیادی به برقراری ارتباط اولیه وارد می‌سازد. از نام مشتری آنچنان که شایسته است ذکر کنید و از بکار بردن پسوند یا پیشوندهای نامناسب و اختصار بپرهیزید و مشتری را فوق‌العاده جلوه دهید. بطور مثال ممکن است نام مشتری شما آقای فریدون عزیز باشد و دوستان و نزدیکانش او را «فری» یا فریدون خطاب می‌کنند اما شما باید در

دهید که از ته دل از ملاقات با او خرسندید و به این ترتیب رابطه صمیمانه‌ای را برای ارتباط بعدی پایه ریزی می‌کنید.

اولین کلماتی که از دهان شما خارج می‌شود، لحن کلمات را تعیین می‌کند بنابراین صدای شما باید آرام و ملایم، منظم و نیرومند باشد، بیش از حد بلند یا کوتاه نباشد، کلمات به روانی و پشت سر هم ادا شوند و از تامل بیجا و زنده و من من کردن روی کلمات خودداری کنید و روی کلمات و جملات مهم تکیه کنید.

از آنجا که اولین دیدار تأثیری همیشگی بر جای می‌گذارد پس هوشیار باشید که مطابق میل خود بر ذهن مشتری تأثیر بگذارید.

حالت و وضعیت ایستادن و نشستن شما در مقابل مشتری باید به گونه‌ای باشد که در او حس خوشایندی ایجاد کند. طوری در مقابل مشتری قرار بگیرید که درست نقطه مقابل او نباشید بلکه بهتر است یک زاویه نمود درجه با او داشته باشید و فاصله مناسبی را با او حفظ کنید.

گشاده رو و خوش برخورد باشید. ژست و قیافه و حالت اخمو و چهره درهم مانع جدی برای برقراری ارتباط اولیه است. تماس چشمی مناسب را با مشتری برقرار و حفظ نمایید، تماس چشمی مناسب (البته نه خیره شدن مداوم یا پایین انداختن سر و اصلاً نگاه نکردن) از دیدگاه شما که گوینده هستید این معنی را می‌رساند که من به شما حقیقت را می‌گویم، می‌توانید به حرف‌های من اعتماد کنید و از دیدگاه مشتری به این معنی است که من به سخنان شما علاقه‌مندم و به آن گوش می‌دهم.

بعضی نکات منفی در زبان اشارات و حرکات عبارتند از: بد ایستادن یا بد نشستن که حاکی از بی‌اعتنایی به طرف مقابل است، حرکات ناپسند که واکنش منفی ایجاد می‌کند، چشم‌ها و نگاه‌های سرگردان که علامت بی‌توجهی به طرف مقابل است، برگرداندن نگاه از طرف مقابل و خیره شدن به جایی دیگر یا به قسمت‌های از بدن وی که موجب آزرده‌گی و احساس ناخوشایندی می‌گردد. لبخندها و خنده‌های بی‌جا که نشان‌دهنده عدم صمیمیت است و ممکن است این ذهنیت را در طرف مقابل ایجاد کند که دارد او را مسخره می‌کنید. تکان دادن مدام سر، حرکات تند،

در فرهنگ لغت آمده‌اند، کلمات علاوه بر معانی ظاهری بر اساس تجربه‌های شخصی، تعبیر و تفسیرها، شرایط محیطی و تربیتی و فرهنگی دارای بار عاطفی و معانی ضمنی هستند. فروشنده موفق کسی است که با استفاده از واژه‌هایی که دارای بار عاطفی بیشتری است استفاده کند تا فضایی عاطفی و صمیمانه و توأم با لطف و مهربانی ایجاد کند. البته این نوع واژه‌ها بستگی به مشتری و نوع کار و زمینه فرهنگی او دارد و باید به این مسئله توجه کافی شود. بطور کلی از واژه‌های پیچیده، بیش از حد فنی و تخصصی و واژه‌های عوامانه‌ای که ممکن است تأثیرات منفی به جا بگذارد بپرهیزید و در عوض از کلمات مثبت استفاده کنید. بیان شما باید حالت یک گفتگو ساده و صمیمانه را داشته باشد، هر چه لحن بیان شما جذاب و دلنشین‌تر باشد مشتری تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط با شما و انجام معامله نشان خواهد داد.

علاوه بر ارتباط کلامی و زبان واژه‌ها که عوامل مهم برقراری ارتباط هستند، یک زبان غیر کلامی هم وجود دارد و آن زبان رفتاری یا زبان حرکات و اشارات است. در واقع فرهنگ لغات این زبان همان حالت چهره، حرکات دست و پا، طرز ایستادن، نحوه نشستن، عادت‌های بدنی و حرکتی، نوع نگاه کردن، خطوط چهره و لبخند و است.

تغییرات و حرکاتی که بیشترین تأثیر را در برخورد اولیه می‌تواند ایجاد کند و توجه و احترام دیگران را بسوی ما جلب کند عبارتند از:

حرکت دو دست، صاف و شق ایستادن و نشستن (قوز نکردن) سر را بالا نگه داشتن، نگاهی ثابت و نافذ داشتن (اما نه خیره شدن) آرواره سست و نرم (اما نه شل و ول) و حالت چهره‌ای که نمایانگر احساسات درونی باشد، لبخند، لبخند را فراموش نکنید (مگر آنکه کاملاً نامناسب باشد) یک لبخند خالصانه موجب ترشح ماده‌ای شیمیایی موسوم به آندروفین می‌شود و نیرویی سرشار از شادمانی را در سیستم بدن ایجاد می‌کند.

هنگامی که فردی را برای اولین بار ملاقات می‌کنید و یا کسی را پس از مدتها دوباره می‌بینید با او دست بدهید، این ارتباط جسمانی فضایی آکنده از مهر و صفا را برای گفتگوی دوستانه فراهم می‌کند. همچنین به هنگام خداحافظی با حالت چهره نشان



تأثیر برند بر فروش محصولات

تهیه و تنظیم: آقای منوچهر ابراهیمی
(رئیس دفتر فروش کرج شرکت پخش نگاه)



فرضیه‌های فرعی:

- ۱- آیا بین برند و انتخاب محصول رابطه معنادار وجود دارد؟
 - ۲- آیا بین برند و کیفیت محصول رابطه معنادار وجود دارد؟
 - ۳- آیا بین برند و تبلیغات رابطه معنا دار وجود دارد؟
 - ۴- آیا بین برند و قیمت محصول رابطه معنادار وجود دارد؟
 - ۵- آیا بین فروش محصولات و مشتری رابطه معنادار وجود دارد؟
 - ۶- آیا بین فروش محصولات و قیمت رابطه معنادار وجود دارد؟
 - ۷- آیا بین فروش محصولات و کیفیت رابطه معنادار وجود دارد؟
- امروزه باتوجه به افزایش تعداد تولید کنندگان کالا و خدمات یکسان دیگر نمی توان مانند گذشته تنها با پاسخ گویی به نیازهای جاری از جانب مشتری بازار را در دست گرفت بلکه باید باکشف نیازهای جدید که توسط تولید کنندگان دیگر نادیده گرفته می‌شوند توجه مشتری را جلب نمود و تصویر مناسبی از کالا و یا ارائه دهنده خدمات در ذهن وی ایجاد کرد. برای رسیدن به این دو هدف یکی از معروف ترین مفاهیم بازاریابی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته و ارزش ویژه برند است. یکی از دلایل این شهرت استراتژیک و مهم ارزش ویژه برند در کسب مزیت رقابتی و تصمیمات مدیریت استراتژیک است. هنگامی که ارزش ویژه برند به طور دقیق اندازه گیری شود معیار مناسبی برای ارزیابی اثرات بلند مدت و تصمیمات بازاریابی خواهد بود که در نهایت ارزش ویژه برند به نوبه خود می‌تواند درآمد بیشتر هزینه پایین تر و سود بالاتر منجر شود.

۸- آیا بین فروش محصولات و دادن هدیه در ازای خرید رابطه معنادار وجود دارد؟

برند چیست:

هزاران سال پیش وایکینگ ها بر روی کشتی‌هایی که می ساختند نام خود را درج می نمودند البته در زمان های بسیار دورتر نیز این نام گذاری با علامت گذاری احشام و چهارپایانی که انسانها نگهداری می کردند کاربرد داشته است. انسانها طرح هایی را بر روی پوست حیوانات داغ می کردند و آنها را علامت گذاری می کردند.

امروزه این تمایزات در زندگی ما نقش اساسی ایفا می کند برای مثال کسانی که یک بطری ادکلن به خصوص را خریداری می نمایند که علامت تجاری خاص دارد. اگر همان بطری را بدون آن نام خاص در اختیارشان قرار دهیم به احتمال فراوان آن را کالایی با کیفیت پایین تری قلمداد می نمایند.

تعاریف برند:

یک برند یک نام یا مارک همراه با محصول است، در حالیکه در ذهن مردم به حضور و یادکرد ذهن از یک

معنای روانشناسانه برمی گردد.(استرن)

یک برنده معتبر مجموعه‌ای از تداعی‌های خاص منحصر به فرد قوی و مثبت است که توسط مشتری به ارزش ادراک شده محصولات و خدمات اضافه می‌شود(کاپفرز)

یک برند مجموعه‌ای از عقاید و احساسات درونی مشتریان و مصرف کنندگان است که جایگاه ویژه در ذهن و چشمشان دارد و مبتنی برمزایای معنوی و کارکردی دریافت شده می باشد.(دون اب نب)

برند مجموعه‌ای از برداشته‌ها در ذهن مصرف کننده است(فلدویک)

- در رویکرد استراتژیک برند شرکت تمرکز بر ترجمان استراتژیک با تاکتیکهای همخوان با هویت برند می باشد و این امر توسط ارتباط برند به ذهن و ضمیر مخاطبان پیوند می سازد(بالمر)

- یک برند مجموعه‌ای از ارزشهای عملکردی و احساسی که به ذینفعان یک تجربه مشخص و ویژه را وعده می دهد این تعریف جنبه نامشهودی را بارز می‌کند(دوچر ناتونی)





عصر تولید:

وقتی صحبت از عصر تولید می شود مثال معروف تولید خودروی شرکت فورد به میان می آید. هنری فورد وقتی تولید این خودرو را شروع کرد هیچ رقیبی در بازار نداشت و حدود ۵۰ سال این خودرو را تولید می کرد و می فروخت و حدود ۶۰ درصد بازار را در دست داشت. این دوره که از حدود تاریخ ۱۹۰۰ تا ۱۹۵۰ را شامل می شود عصر تولید نامیده می شود. در این دوره برای بسیاری از محصولات تقاضا بیشتر از عرضه بود و مردم مجبور بودند هرآنچه که در دسترس است را بخرند و هیچ رقیب جدی در بین صنایع مختلف وجود نداشت و تنها وجهی از بازاریابی که مهم جلوه می کرد طراحی محصول مناسب بود.

عصر فروش:

در شرایطی که عرضه نسبت به تقاضا بیشتر می شود شرکت ها برای فروش محصولات خود مجبور به روی آوردن به سمت (فروش سخت) می شوند. در این روش نیروهای فروش به شکل تهاجمی و با توسل به اصرار و زور قصد فروش کالاهای خود را دارند. در این وضعیت بازاریابی فقط معنای فروش مهم می شود و سایر جنبه های بازاریابی چندان مهم نخواهند بود. این وضعیت بعد از جنگ جهانی دوم که صنایع از تولیدات نظامی دست کشیده بودند شروع شد و در سالهای ۱۹۵۰ فروش گرایبی کاملاً غلبه کرده بود. این وضعیت موجب یک دیدگاه بد نسبت به بازاریابی شده است. این روش هنوز هم در بین شرکت هایی دیده می شود که قصد فروش کالاهای ناخواسته را دارند. این محصولات به گونه ای هستند که افراد بدون اقتناع و یادآوری مایل به خرید آنها نیستند.

عصر مصرف کننده:

بعد از عصر فروش کم کم شرکت ها متوجه شدند که می شود به مصرف کننده بهای بیشتری داد و در جهت تامین نیازهای آنها گام برداشت. اتخاذ رویکرد مشتری مداری از سوی شرکت های بزرگ دنیا باعث شد که بازاریابان شروع به خلاقیت و نوآوری در زمینه استفاده از روش های مختلف جلب توجه و رضایت مشتریان کنند و تحقیقات بازاریابی برای کشف نیازهای مختلف افراد گسترش پیدا کرد. در این دوره شرکت ها

بیشتر به سمت تولید محصولات با کیفیت تر رفتند و مفاهیمی مانند TQM به حوزه بازاریابی وارد شد، این مفهوم به معنای تلاش مدیریت برای مشارکت دادن کارکنان، از کارکنان خط تولید گرفته تا مسئولان ارشد در بهبود مستمر کیفیت محصول است.

عصر جدید:

بعد از عصر مصرف کننده شرکت های آینده نگر به امر کیفیت متعهد شدند و از صرف تامین نیازهای مصرف کنندگان فراتر رفتند و به فکر ایجاد روابطی بلند مدت با مشتریان بودند و مفاهیمی مانند مدیریت ارتباط با مشتریان شکل گرفت که به کار پیگیری و ردیابی ترجیحات مشتریان و رفتارهای مصرف کنندگان می پردازد.

تعریف کیفیت:

در فلسفه و در نظریه شناخت منظور از کیفیت چگونگی یک چیز است مثل خواص کمی یا کیفی. در زمینه های اقتصادی مرغوبیت و مطلوبیت مجموعه ویژگی یک کالا و عرضه کننده آن که باعث می شوند آن کالا مورد تقاضا باشد و فروش رود.

مفهوم کیفیت:

کیفیت یک محصول یا خدمت همان چیزی است که مشتری طلب می کند. اگر محصول یا خدمت ارائه شده در جنبه هایی خاص، کیفیت بسیار بالایی داشته باشد، اما مشتری بدان نیاز نداشته باشد تنها



هزینه ای است که پرداخت شده ولی ارزش افزوده ای ایجاد نکرده است. در نگاه نوین به کیفیت می توان گفت: کیفیت ضرری است که از لحظه ورود محصول به بازار به وجود می آید. شاید این تعریف در نگاه اول نامفهوم به نظر آید اما یک محصول زمانی می تواند ارزش افزوده ایجاد نماید که خواسته های مشتریان را برآورده نماید. در فرایندهای تولیدی کیفیت در مقابل پراکندگی قرار می گیرد. به صورتیکه برای دستیابی به فرایند باکیفیت باید پراکندگی فرآیند را تا حد امکان کاهش دهیم. برای کنترل یک فرآیند و دستیابی به فرایند باکیفیت قطعاً باید سیاست های خاصی را دنبال کرد.

تبلیغات:

اشکال مختلف تبلیغات از زمان های دور با انسان همراه بوده اند، اگر بخواهیم آگهی های اشیاء گمشده را معیار قرار دهیم، می توانیم تا دوران پاپيروس به عقب برویم. اگر تبلیغات بر روی دیوارها را نقطه آغاز تبلیغات بگیریم می بینیم که از چهار هزار سال پیش از قبل از میلاد مسیح هم، روی سنگ های بزرگ نمونه های پیام تبلیغاتی مشاهده شده است. در گذشته، تبلیغات، به عنوان تنها راه ارتباط با مشتری و ارسال پیام به او تلقی می شد. اما امروزه دانش بازاریابی به ما آموخته است که هر محصول یا خدمت یا برند، به شکل های مختلف با مخاطب و مشتریان بالقوه و مشتریان بالفعل خود رابطه



برقرار می کند. بسته بندی هم یکی از شکل های ارتباط با مخاطب است و ما از طریق آن پیام های زیادی به مخاطبان می دهیم. حتی میزان تخفیف دادن و تعداد و نحوه برگزاری حراج ها و یابانه های دوره فروش شکلی از ارتباط با مخاطب هستند.

کاتالوگ های شرکت، شکلی از ارتباط در بازاریابی هستند و پیام های متعددی را به مشتریان و مخاطبان ارسال می کنند. پوشش همکاران و موعد زمانی تبلیغات و ده ها مورد دیگر هم می توان برای شیوه های ارسال پیام های تبلیغاتی نام برد.

جوایز:

همیشه رویای برنده شدن در قرعه کشی ها و جوایز هنگفت و حسرت انگیز برخی شرکتها از سویی مخاطبانی که هدف اینگونه تبلیغات قرار می گیرند، موجی از جاذبه و کشش به سمت خرید بیشتر با امید دست یابی به ثروتی بدون زحمت و یک شبه را ایجاد می کند.

خودروهای گران قیمت و لوکس، میلیونها تومان پول نقدی، سکه های طلا و سفرهای دور دنیا همه مواردی هستند که به عنوان جوایز خرید کالاها و خدمات در رسانه ملی به شکل وسیع در همه شبکه ها تحت پوشش تبلیغاتی قرار گرفته اند که البته برای مخاطبان نیز خالی از ایجاد علاقه و کشش نبوده و حتی برای برخی نیز به عنوان آرزوی دستیافتنی قلمداد می شود.





البته این جریان خاص از تبلیغات در گذشته شکل اغواگرانه تری داشت و با عناوین شانس لاتاری، بخت آزمایی رواج داشته است بسیاری از جوانان یا افرادی که علاقه به پیمودن ره صدساله در یک شب را داشتند بسوی این نوع جوایز جذب می شدند.

به اعتقاد کارشناسان صنعت تبلیغات، در نظر گرفتن جایزه برای خرید در یک کمپین علمی و هدفمند، حتی می تواند بخشی از یک استراتژی باشد اما آنچه که اکنون در جریان است خط قرمزی است که فرهنگ و فضای روانشناسی اجتماعی را در جامعه درگیر تحریم و تورم امروز مورد هدف قرار داده است. این موضوع که اگر برنده خوش شانس جوایز یک شرکت، شما باشید، به حدی اغواگرانه و جذاب است که بسیاری از مولفه های خرید و انتخاب یک کالای خوب و مرغوب را تحت تاثیر قرار می دهد.

تعیین جوایز میلیونی نوعی فریب مخاطبان است، الان شرکت های مختلف از اکثر اصناف، وارد این جریان شده اند، که این کار اصلاً حرفه ای نیست و نوعی تطمیع مشتری برای خرید بیشتر می باشد. این خصوصیات،

ویژگی و کیفیت محصول یک کالا است که منجر به افزایش فروش محصول می شود ولی متأسفانه در حال حاضر در مورد برخی اقلام ضروری هم که تقریباً نیاز روزمره مردم است، شاهد چنین تبلیغات گسترده ای هستیم. این نوع روش نوعی فریبکاری است که توسط برخی صاحبان کالا برای بالا بردن میزان فروش خود و ایجاد محل کسب درآمد به کار برده می شود. مشتری در مقابل دریافت پیام جایزه شرطی می شود این عمل از طرف صاحبان کالا معمولاً در زمان رکود بازار شکل می گیرد. وقتی بازار به سمت رکود می رود صاحبان کالا شرایط جایزه را اعمال می نمایند ولی این کارها موجب شرطی شدن مشتری و مصرف کنندگان می گردد بطوری که برنده هرچقدر هم که قوی و مرغوبترین باشد تا زمانی که جایزه ای نداشته باشد مشتری هیچگونه رغبتی برای خرید نخواهد داشت. ولی اگر اصل هدیه تبلیغاتی و یا جایزه به شکل عملی و در قالب برنامه یک کمپین با در نظر گرفتن اصول علمی تبلیغات، تعیین اهداف در فرایند زمانی باشد می تواند مانند سایر روش ها نظیر سمپلینگ



کارکرد موثر و مطلوبی را در بدنه جامعه برجای گذارد. برخی شرکت ها به شکل کاملاً حرفه ای ابتدا با در نظر گرفتن مسئولیت های اجتماعی و کمک به هموعان از محل سود و درآمد خود بر ذهن و بینش مخاطب تاثیر گذاشته و در کنار آن جوایزی را برای فروش بیشتر در نظر می گیرند که این کار ضمن پوشش دهی یک سری منافع برخلاف ترویج مصرف گرایی و اغواگری و فریب در سطح اجتماع قلمداد می شود. در واقع چنین روش هایی بر تغییر فرهنگ جامعه تاثیر می گذارد و پس از مدتی مخاطبان طلبکاری را می سازد که اگر جایزه نباشد معترض می شوند و این رویکرد در بلند مدت صاحبان تولید و خدمات را متضرر می کند.

تعریف مشتری:

مشتری به سازمان یا فردی گفته می شود که محصول یا خدمات دریافت می کند و به عبارت دیگر مشتری به خریدار تولید یا خدمات گفته می شود. در بیان کلی مشتریان به هفت قسمت تقسیم بندی می شوند:

۱- مشتری مظنون یا مشکوک: مشتریانی که هنوز انتخاب خود را برای دریافت محصولات نکرده اند و شک دارند که آیا کیفیت ما در بین رقبا بهترین است یا خیر



۲- مشتری احتمالی: مشتریانی که برای اولین بار با ایشان تماس برقرار کرده ایم.

۳- مشتری اولین مرتبه: مشتری که اولین خرید را انجام می دهد.

۴- مشتری تکراری: مشتری که خریدهای بیشتری انجام می دهد.

۵- مشتری اصلی: مشتری که شرکت ما رو به عنوان تامین کننده خود انتخاب کرده است.

۶- مشتری وفادار: مشتری که در برابر تغییر تامین کننده مقاوم بوده و با آن مخالف است و نگرش مثبت خیلی قوی به شرکت ما دارد یعنی حتی اگر در برخی موارد شرکت ما اجناس و خدمات مورد نظر وی را تا مدتی نداشته باشد، اینگونه مشتری برای تامین نیاز خود از شرکت ما صبر می نماید. همچنین در ایجاد منابع مالی و جذب مشتریان دیگر تاثیر گذار است.

۷- مشتری حامی یا طرفدار: مشتری که نسبت به مشتریان وفادار، منابع مالی بیشتری برای شرکت ایجاد می کنند، یعنی خیلی زمانها مثل یک بازاریاب قوی بدون دریافت کوچکترین پاداشی از طرف شرکت ما شروع به تبلیغات می نمایند.

مفهوم برند:

برند تلقین به مشتری نیست بلکه باعث فرایندی می شود تا پردازش ذهن به سمتی رود تا نیاز به تکاپو





و تلاش برای انتخاب نداشته باشد. معنای بازاریابی در اقتصاد تنها فروش بیشتر و ترغیب افراد به وسیله بسته بندی زیباتر و جملات زیباتر نیست بلکه نیازمند این هستیم تا ذهن و روح مشتری را بدست آوریم و او را به محصولات خود وفادار سازیم.

فرآیند برندسازی:

روند برند سازی روندی کوتاه مدت نیست و روندی طولانی و دشوار است که بسیاری از شرکت ها توانایی طی کردن این روند را ندارند. شرکت های بزرگ دنیا که الان بعنوان شرکت های برتر دنیا شناخته می شوند برای معرفی خود راه سخت و دشواری را طی نموده اند. طبق آمار موجود حدود ۳۰ درصد از ۱۰۰ شرکت برتر دنیا بیش از ۱۰۰ سال قدمت دارند. در دنیای رقابتی امروزی که کالاها از نظر فیزیکی تمایز چندانی با همدیگر ندارند یک نام تجاری معتبر می تواند مزیت رقابتی چشمگیری داشته باشد.

بعنوان مثال در کشور آمریکا دو نوشابه معروف با نام های پپسی و کوکاکولا برای اینکه بدانند کدامیک خوشمزه تر است به افراد داده و در موقعیت های مختلف از آنها خواستند تا بگویند کدامیک مزه بهتری دارد.

در حالت اول باچشمان بسته نوشابه ها را خوردند در این حالت حدود ۸۰ درصد افراد نوشابه پپسی را خوشمزه اعلام نمودند و در حالت دوم با چشمان باز این آزمایش انجام شده که بیش از ۸۰ درصد افراد کوکاکولا را انتخاب نمودند. با این آزمایش می توان دریافت که حتی کیفیت و مزه بهتر هم توانایی مقابله با نام یک برند را ندارد. چرا که برندهای برتر در قسمت پیشین ذهن جای گرفته اند.

نکته مهم تر اینکه ما خریدهای خودمان را باچشمان باز انجام می دهیم پس قدرت برند ما در دید همه خواهد بود.

یک برند قوی باید از صفاتی مثل «۱- تناسب ۲- جایگاه مناسب ۳- تحمل پذیری ۴- اعتبار ۵- الهام بخشی ۶- بی همتایی ۷- جذابیت در دید عموم داشته باشد و در تصور مصرف کننده و مشتری هم موارد ذیل را تداعی نماید:

۱- منشا یا مبدا محصول

۲- واگذاری مسئولیت به تولیدکننده

۳- خطر پذیری کمتر

۴- هزینه پرس و جوی کمتر

۵- نشانه کیفیت

۶- معامله یا عهد و پیمان با تولیدکننده محصول

۷- وسیله نمادین برای اظهار شخصیت

(محصول چیزی است که در کارخانه ساخته می شود و برنند چیزی است که مشتری آن را خریداری می نماید)

جمع بندی:

همانطور که برای ساختن برند معتبر نیاز به طی روند طولانی و همراه با صرف هزینه و وقت می باشد برای از بین رفتن یک برند نیز اتخاذ یک سیاست غلط شرکت در کوتاه مدت کافی می باشد. بدلیل اینکه هرچقدر گستره فروش وسیعتر می شود به همان اندازه نیز به مشتریان وفادار و حامی افزوده می شود، مشتریان وفادار و حامی معمولاً سطح وسیعی از فروش یک شرکت را بخودشان اختصاص می دهند و دلیل عمده این عمل بخاطر این است که چنین مشتریانی دارای زیر مجموعه می باشند. بطورمثال یک مشتری بطور میانگین ۵۰۰ میلیون در ماه از شرکت ما خریداری می کند بدون اینکه در محدوده فروش شعبه شرکت اقدام به فروش نماید، پس نتیجه می گیریم که در فروش ما مشتریان پنهان و بدون هزینه زیادتری داریم که از طریق مشتریان حامی شرکت، در راستای سیاست های شرکت اداره می شوند، مشتریانی که هیچگونه اعتراضی ندارند و خدمات شرکت هم نصیب آنها نمی شود در واقع ما با یک مشتری صاحب هزار مشتری خرده در مناطق مختلف می شویم که بالاترین سودآوری را برای شرکت دارند ولی ما هیچوقت نه آنها را دیده ایم و نه خواهیم دید. برند ما خودش سودآوری را در همه جا برعهده گرفته است. تنها تلاش ما باید در راستای حفظ و راضی نگهداشتن مبلغین برند باید باشد که مهمترین سرمایه های شرکت می باشند و دوم اینکه سرمایه های اجتماعی هیچوقت نباید فراموش شوند که در بحث سودآوری و حذف رقبا تاثیر بسزایی خواهد داشت.

گزارش سمینار بازاریابی بهمن ماه ۱۳۹۶

تهیه و تنظیم: آقای شایان مدرس
(مسئول فروش ویژه شرکت کدبانو)

سمینار بازاریابی در روز ۱۰ بهمن ماه در هتل آزادی توسط شرکت EMRC برگزار و در این جلسه مهمانان مختلف داخلی و خارجی و از شرکت های مختلف حضور داشتند.

۱- بودجه تبلیغات در سه کشور ایران، ترکیه و عربستان

در ابتدای مراسم آقای پاشاپور به معرفی خود و در ادامه به مقایسه کشورهای ایران، ترکیه و عربستان و توضیح در مورد جمعیت، تولید ناخالص ملی و بودجه های تبلیغاتی در این کشورها پرداخت و اعلام شد برای ایران، سرانه بودجه تبلیغاتی به ازای هر یک نفر ۹ دلار، برای ترکیه ۲۵ و عربستان ۳۸ دلار می باشد. از کنار هم قراردادن این اعداد دو سوال پیش می آید:

سوال اول این است که چرا بودجه مارکتینگ ۹ دلار است و چرا مثلاً ۲۸ یا ۳۰ دلار نمی باشد؟ (پارامترهای مختلفی در این مسئله دخیل می باشد).

سوال دوم این است که این ۹ دلار را چگونه هزینه کنیم تا به نتیجه برسیم؟

۲- نتایج تحقیق کیفی در خصوص مشکلات مارکتینگ در صنایع ایران

برای پی بردن به شرایط بازاریابی با استفاده از نظر مشتریان لیست ۲۰۰ شرکت خوب ایرانی که حدود ۸۰٪ هزینه بازاریابی را به خود اختصاص داده اند انتخاب شد. در بین همه شرکت ها مشکلات مشترکی وجود داشت که به صورت پنل گفتگو و در حوزه های منابع انسانی - هوش بازاریابی و خدمات تبلیغات بحث خواهد شد. هدف از این تحقیق فهم بینش مارکتینگ در ایران و پیدا کردن راهکار و نیاز برای آینده بود.

برای فهم شرایط بازاریابی ۲۳ مصاحبه با مدیران



شرکت های به نام و بزرگ ایرانی انجام شد که نتایج جالبی به همراه داشت و نکته مشترک تمامی آنها این بود که از هیچ، امپراطوری ساخته و بازاریابی را از صفر به مراحل بالا رسانده اند. مصاحبه به صورت کیفی برگزار شد و مدیران در حین مصاحبه ابراز علاقه کردند تا بتوانند از نتایج این مصاحبه ها با خبر شوند مصاحبه ها به روش اکتشافی - کیفی بود و اولین سوال این بود که:

تحویلی که در شرکت شما در سال های اخیر اتفاق افتاده چه بوده است؟

جواب همه آنها این بود که ما در یک زمینه در حال رشد بوده ایم مانند رشد تولید، واردات یا بخش فروش، تنوع محصولات و ... و این زمینه های رشد ناشی از خلا رقباتی خارجی بوده و هنوز رقبا وجود ندارند.

این شرکت ها به دو صورت ملاحظه و طبقه بندی شد:

- شرکت های فروش محور
- شرکت های مارکتینگ محور

شرکت های فروش محور اعلام کردند که فروش ما سالیان سال ادامه داشته و نیازی به تغییر نداشته و بدون مارکتینگ پیش رفته است و به دلیل تغییر در روند بازار ایران این شرکت ها یا بخش بازاریابی را ایجاد و توسعه داده و یا تلاش برای پیدا کردن رقباتی خارجی می کنند و شرکت های مارکتینگ محور یا بخش مارکتینگ را توسعه داده اند یا در صدد ایجاد واحد مستقل بازاریابی هستند.

سوال دوم این بود که کار در ایران و به خصوص بخش بازاریابی چگونه است؟

بخش اول اعلام شد به دلیل شرایط سیاسی و اقتصادی راهکار و استراتژی بلند مدت داشتن در ایران مشکل هست.



بخش دوم فرهنگ کاری در ایران است که کار تیمی در ایران وجود ندارد و همکاری نیست.
بخش سوم این است که فرهنگ مصرف کننده ایرانی در حال تحول بوده و ذائقه ایرانی به شدت تغییر یافته است. قدرت چشایی ایرانیان گسترده تر شده و تغییر کرده است و نیازهای جدید به همراه می آورد. (تحقیقات اخیر در شرکت کدبانو نشان داده است در بخش صنایع غذایی رفتار و ذائقه و سلیقه ها عوض شده است.)

بخش چهارم عطش مصرف کننده ایرانی به مصرف برندهای خارجی بوده و برند خارجی را به برند داخلی ترجیح می دهند و این الگو در سایر کشورها هم مشاهده شده است. به طور مثال خارجی هایی که به غرب آفریقا و کنیا رفتند و بر رفتار مصرف کننده اثرگذار بودند.

بخش پنجم تغییر سلیقه خانم های ایرانی بوده که این تغییرات سطحی نیست و عمقی بوده و ارزش های خانم های ایرانی عوض شده است.
بخش ششم گرایش بسیار قوی به دنیای دیجیتال و شبکه های مجازی مانند تلگرام و اینستاگرام است و شرایط به نحوی تغییر کرده که بدون این موارد، بازاریابی در ایران مشکل می باشد و بخش قابل توجهی

از داده ها را شامل می شود.
سوال بعدی که پرسیده شد این بود که شما مدیران، آینده شرکت را چگونه می بینید؟ شرکت ها اعتقاد داشتند که رشد سریع شرکت ها با باز شدن درب های ایران خواهد بود و این مسئله دیر یا زود به وقوع خواهد پیوست.
شرکت های بازاریابی محور، رشد بسیار سریعی متصور هستند اما شرکت های فروش محور، تصمیم می گیرند در این شرایط رقابتی یا به جنگ رقبا بروند یا با شرکت های خارجی شریک شوند.
شرکتها اعلام کردند که هزینه تحقیق بازار، تبلیغات و بازاریابی دیجیتال را افزایش خواهند داد.

مشکلات بازاریابی در ایران

سوال بعدی این بود که به نظر شما مشکل مارکتینگ در ایران چیست؟
۱- سطح پایین تجربه و ندانستن مارکتینگ در ایران و نبود تصویر شفاف در این زمینه در ایران
۲- عدم شناخت دستاوردهای مارکتینگ (دقیقا هدف مارکتینگ در ایران چیست و به چه دردی می خورد)
۳- به اصول بنیادی مارکتینگ توجهی نمی شود. (مثال تبلیغات برندسازی در ۶ روز در آگهی ها)
۴- عدم وجود آموزش صحیح و فقدان آموزش

درست در ایران و مدارس مربوطه

۵- عدم وجود متخصص در ایران

۶- کمبود نیروی کار خوب

۷- وجود تابو در شرایط اجتماعی و سیاسی ایران و عدم شناخت خصوصیات فرهنگی ایرانیان

مشکلات مرتبط با تبلیغات

در زمینه تبلیغات مشکلاتی وجود دارد از قبیل اینکه:
• شرکت های تبلیغاتی خوشنام نیستند و پول زیادی



می گیرند. (سودجو بوده و همفکری با شرکتها ندارند) وقتی قرارداد می بندند اطلاعات شرکت را نمی دانند و قیمت های غیر منطقی ارائه می دهند.

• شرکت های تبلیغاتی از منظر هنری، سلیقه ای کار می کنند و بر اساس تحقیقات بازار عمل نمی کنند.
• درک درستی از بازار نداشته و جامعه شناسی درستی ندارند.

• شرکت های تبلیغاتی خلاق نیستند و ایده درست و پیشنهاد مناسبی ارائه نمی کنند. روش تبلیغاتی درستی





انتخاب نکرده و آنالیز درستی ارائه نمی دهند.

مشکلات مرتبط با تحقیقات بازار

• مشکلات شرکت های تحقیقات بازار داده های مناسبی وجود نداشته و اطلاعات، دقیق نمی باشد. اما با تحقیق کوچکی که انجام شد ملاحظه گردید که در ایران این داده ها وجود دارند اما هزینه بالایی برای به دست آوردن آن باید انجام شود. عدم احساس نیاز شرکتها به marketing و آگاهی نسبت به این علم کم است. شرکت ها به جای تحقیق، تبلیغ می کنند. اطلاعات معتبر در دسترس نیست. (بدون اطلاع از حجم و سهم بازار)

پیچیدگی و ناهمگونی بازار در ایران

در ایران بیش از ۹۰٪ بازار به خرده فروشی اختصاص دارد در حالیکه در کشورهای دیگر مثلاً فرانسه فروشگاههای زنجیره ای بخش بالایی را دربردارند.

پیچیدگی های بازار ایران و نیازهای صنعت مارکتینگ

• همکاری و همراهی با مشتریان در مارکتینگ و برای توسعه، نیاز به روابط دوطرفه می باشد.
• نقش پررنگ بخش آموزشی و نیاز به آن
• استفاده بیشتر از دیجیتال مارکتینگ



• وجود شرکت های رهبر در بازاریابی و استفاده از مشاوران خارجی و رسیدن به مشتریان و پیشنهاد کالاهای جدید و به روز.

۳- پنل مدیران منابع انسانی و مشکلات این حوزه

پس از صحبت های آقای نبویان بخش پنل منابع انسانی با حضور سه نفر از مدیران ارشد شرکت های عبیدی-کوبل، نستله و سامسونگ آغاز شد.

آقای فرضی (مدیر ارشد انسانی عبیدی-کوبل): مهم ترین سرمایه شرکت نیروی انسانی بوده و بعد از فروپاشی شوروی گوی رقابت را به ترکیه باختم و فقط می فروشیم و مارکتینگ بلد نیستیم. تا اینکه شوک به شرکت ها وارد شد و سمینار و کارهای مختلفی انجام و منابع انسانی در چارت بسیاری از شرکت ها قرار گرفت. اگر مارکتینگ چالش هست در HR، ۲۰ سال عقب تر از مارکتینگ هستیم. در این سازمان استراتژی هایی در ۶ سال گذشته انجام شده که باعث ۱۳ برابری فروش شد. در آیتم های دیگر مانند رضایت شغلی نیز پیشرفت داشتیم. به طور کلی مدیریت کردن سخت، در ایران سخت تر و مدیریت ایرانی ها بسیار سخت تر می باشد.

آقای سراچی (مدیر ارتباطات نستله) اول تعیین تکلیف وضعیت نیروی کار، بسیاری در حال حاضر مدرک MBA دارند اما باید آنها را پرورش داد. آموزش کارکنان زمان بر بوده و با گذر زمان می توانند پرورش یافته و در شرکت رشد نمایند. پروژه ای را با همکاری دانشگاه تهران آغاز و فارغ التحصیلان دانشگاهی را گرفته و خروجی بهتری در رابطه با منابع انسانی دریافت کردیم. همچنین باید تمرکز نیروی کار را افزایش داد.

آقای بقایی (مدیر ارشد منابع انسانی سامسونگ) کمبود نیروی متخصص به طور کلی در کار و بخش بازاریابی. نبود شرکت های مولتی نشنال در ایران و عدم وجود معاوضه کارکنان با شرکت های مولتی نشنال در ایران.

همچنین نبود شرکت های بازاریابی غول و جهانی در بازار ایران. در ایران افراد دنبال توسعه نیستند و پیشنهاد مالی بالاتر را نگاه می کنند. چندین سال با شرکت ها و آژانس های کار همکاری داشته اما متأسفانه نیروی متخصص کم می باشد.

در پایان صحبت های آقای سراچی، آقای قدس

به شرکت مینو اشاره کردند، ایجاد واحد بازاریابی در سال ۱۳۴۶ در این شرکت، آوردن مدیر بازاریابی از آمریکا برای دو سال و این واحد تا سال ۱۳۵۹ ادامه داشته و پس از آغاز جنگ و تغییر عرضه و تقاضا واحد بازاریابی منحل شد و برای برندسازی موارد دیگری مانند توزیع از عوامل مهمی می باشد که آقای سراچی نیز تایید کردند که برند مینو مگابرنده بوده و در اذهان باقی مانده است.

۴- پنل مدیران بازاریابی و اطلاعات بازار

پنل دوم به اطلاعات بازار اختصاص داشت که خلاصه آن بدین شرح می باشد:
خانم نگار صدقی (مدیر ارشد بازاریابی Bel Rouzaneh) بسته به نیازهای سالیانه، ۱۰-۱۵ درصد بودجه مارکتینگ را به تحقیقات بازار اختصاص می دهیم. با شرکت های تحقیقاتی همکاری داشته و به آنها اطمینان داشته همچنین از شرکت های تحقیقاتی خارجی نیز استفاده می شود.

همچنین تیم فروش منبع موثقی در زمینه داده ها بوده و از مشاورهای خاص و شرکای تجاری نیز مانند Tetra pack استفاده می شود که قابل اطمینان و قوی می باشد.

اختلاف و عدم تطابق اطلاعات همیشه وجود دارد و دید درستی نمی دهند. متأسفانه بودجه های بازاریابی سیر نزولی دارند و باید از شرکتهایی که تحلیل می کنند کمک بگیریم و فقط اطلاعات ندهند. پس دو مورد در این بخش وجود دارد:

- جمع آوری داده
- تحلیل داده

دو توصیه: تحقیق بازاریابی و تحلیل آن ترکیبی از



تاسیس ۱۳۲۵

علم و هنر بوده که باید جدی گرفته شود و در این راه از نیروی متخصص استفاده شود. تحلیل باعث کاربردی شدن داده های جمع آوری شده می شود.

آقای پارتوس: در مورد اطلاعات بازار ما نیاز داریم که داده های مرتبط را کنار هم قرار دهیم و از روش های متفاوتی برای گردآوری داده استفاده شود. همچنین می توان از شرکت های تحقیقاتی نیز استفاده کرد. اعتماد به داده ها بستگی به این دارد که داده ها از کجا می آیند و ما و مدیران داده های زیادی داریم و باید اعتماد کنیم.

باید اطلاعات، داده ها طبقه بندی شوند اما در این بین بعضی از موارد از بین می رود. بازاریابان باید بودجه تحقیق داشته باشند و به تیم آموزش بدهند تا بتوانند داده ها را تحلیل کنند. شرکت های تحقیقاتی باید حمایت کنند و داده ها را به درستی انتقال و مطابق با درخواست مشتری انجام دهند. اثر بخشی اطلاعات دشوار بوده و جمع آوری داده ها از دنیای دیجیتال دشوار است.

دو توصیه به شرکت های تحقیقاتی:

- تغییر ذهن و راه مشاوره و درست مشاوره دادن
- بستن و از بین بردن فواصل (فاصله ها را کاهش داده و شناسایی کنید و به یکدیگر ارتباط دهید).

۵- پنل مدیران بازاریابی و تبلیغات

(پنل تبلیغات) در این بخش مدیران بازاریابی شرکت هنکل (آقای شیوری)، فومن شیمی (دکتر قاسم نژاد) و مدیر برند ایرانسل (آقای عطا آبادی) حضور داشته و در مورد تبلیغات و تجربه هایی که در شرکت های خود داشته اند صحبت کردند.





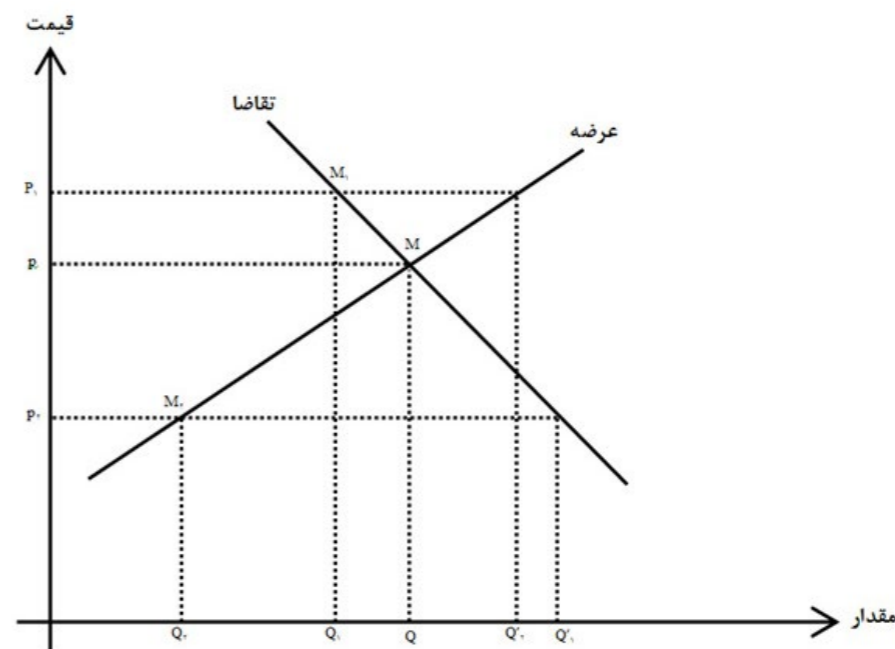
مکانیسم عرضه و تقاضا در بازار

تهیه و تنظیم: آقای محمد اسماعیل قدس (رئیس هیات مدیره شرکت پخش پگاه)
با همکاری خانم سمیرا نصیری (مدیر منطقه شرکت پخش پگاه) و خانم سهیلا حسینی (مسئول دفتر رئیس هیئت مدیره شرکت پخش پگاه)

عرضه و تقاضا شاید یکی از اساسی‌ترین مفاهیم اقتصاد و رکن مهم اقتصاد بازار محسوب می‌شود.
تقاضا: مقدار کالا و خدماتی است که با توجه به قیمت معین کالا قابل خرید یا مبادله باشد.
عرضه: عبارتست از مقدار کالا - خدماتی که با قیمت معین قابل فروش یا مبادله باشد.

رابطه‌ی بین عرضه و تقاضا ریشه در نیروهای پشت پرده‌ی تخصیص منابع دارد. در تئوری‌های اقتصاد بازار، تئوری عرضه و تقاضا بر تخصیص منابع به کاراترین شکل ممکن تأکید دارد.
مدل عرضه و تقاضا در واقع برای بازار رقابتی تنظیم شده‌است که در آن هیچ‌یک از خریداران و فروشندگان نمی‌توانند اثر زیادی بر روی قیمت بگذارند، و قیمت به صورت یک داده‌است. مقدار تولید محصول توسط تولیدکننده و مقدار تقاضا توسط مصرف‌کننده، وابسته به قیمت محصول در بازار است. قانون عرضه می‌گوید که در ثابت بودن سایر شرایط مقدار عرضه وابسته به قیمت است و در قیمت بالاتر عرضه بیشتر و در قیمت پایینتر عرضه کمتر خواهد بود؛ و قانون تقاضا نیز می‌گوید با ثابت بودن سایر عوامل در قیمت‌های بالا تقاضا کمتر و در قیمت‌های پایین تقاضا بیشتر خواهد بود.

نقطه تعادل: وقتی عرضه و تقاضا برابر باشند (یعنی زمانی که تابع عرضه و تابع تقاضا یکدیگر را قطع می‌کنند) به نقطه‌ی برخورد دو منحنی در اقتصاد تعادل می‌گویند. در این نقطه، تخصیص کالاها در کارآمدترین حالت خود قرار دارد، زیرا مقدار کالاهای عرضه شده دقیقاً برابر با مقدار کالای مورد تقاضاست؛ بنابراین، همه در این شرایط اقتصادی خشنود هستند. در یک قیمت مشخص، عرضه‌کنندگان همه‌ی کالاهای تولیدشده را به فروش می‌رسانند و مصرف‌کنندگان همه‌ی کالای مورد تقاضای خود را به دست می‌آورند.



نقطه تعادل M=	}	P = قیمت
		Q = مقدار
افزایش قیمت	}	Q - Q1 = مازاد عرضه
		P - P1 = افزایش قیمت
کاهش قیمت	}	P - P2 = کاهش قیمت
		Q - Q2 = افزایش تقاضا

همان‌طور که در نمودار می‌بینید، تعادل در نقطه‌ی تقاطع منحنی‌های عرضه و تقاضا رخ می‌دهد که نشان می‌دهد در این نقطه هیچ نوع کمبودی در تخصیص وجود ندارد. در نقطه‌ی تعادل قیمت کالاها *P و مقدار آن *Q خواهد بود. این اعداد به قیمت و مقدار تعادلی معروف هستند. این تعادل تنها در تئوری قابل حصول است؛ بنابراین در دنیای واقعی قیمت‌های کالاها عدم تعادل

عدم تعادل: زمانی اتفاق می‌افتد که قیمت یا مقدار برابر با *P یا *Q نباشد.

۱. مازاد عرضه

اگر قیمتی بالاتر از قیمت تعادلی تعیین شود (P1) مازاد عرضه در اقتصاد رخ می‌دهد و بازار با ناکارآمدی تخصیصی مواجه خواهد شد. و خدمات بسته به نوسانات عرضه و تقاضا دائماً در حال تغییر هستند.
در قیمت P1، مقدار کالاهایی که تولیدکنندگان در صدد عرضه‌ی آن هستند بیشتر از مقدار تقاضاست (Q1) در واقع، مقدار بسیار زیادی تولید و مقدار بسیار کمی مصرف می‌شود. عرضه‌کنندگان در تلاش هستند تا محصول بیشتری تولید کنند با این هدف که با فروش محصولات سود بیشتری کسب نمایند، اما در نظر مصرف‌کنندگان، محصول جذابیت کمتری دارد و در نتیجه کمتر می‌خرند، زیرا قیمت آن بسیار بالاست. (Q1)

۲. مازاد تقاضا

مازاد تقاضا زمانی به وجود می‌آید که قیمتی کمتر از قیمت تعادلی تعیین شود (P2) از آنجا که قیمت بسیار پایین است، مصرف‌کنندگان بسیار زیادی خواهان آن محصول هستند، در حالی که تولیدکنندگان به اندازه‌ی کافی تولید نکرده‌اند.
در این وضعیت، در قیمت P2، مقدار کالاهای مورد تقاضا توسط مصرف‌کنندگان بیشتر از مقدار





کالایی که تولیدکنندگان با این قیمت مایل به تولید هستند (Q2)؛ بنابراین، بازار برای برآوردن تقاضای مصرف‌کنندگان با کمبود کالا مواجه خواهد شد (Q2). همچنان که مصرف‌کنندگان باید با سایرین برای خرید محصولات با قیمتی مناسب رقابت کنند، این تقاضا قیمت را بالا می‌کشد و باعث می‌شود عرضه‌کنندگان بخواهند محصول بیشتری عرضه و قیمت را به نقطه‌ی تعادل نزدیک‌تر کنند.

کشش در اقتصاد:

کشش در اقتصاد برای اولین بار توسط آلفرد مارشال اقتصاددان انگلیسی (۱۸۴۲-۱۹۲۴) بیان شده است.

در اقتصاد کشش (به انگلیسی: Elasticity) به معنی درصد تغییر در یک متغیر نسبت به درصد تغییر در سایر عوامل مؤثر بر آن متغیر است. معمولاً کشش در اقتصاد به کشش تقاضا، کشش عرضه، کشش متقاطع و کشش درآمدی تقسیم می‌شود.

کاربردهای کشش:
واکنش مصرف‌کننده در قبال تغییرات قیمت کالا همان مفهوم کشش است. استراتژی یک تولیدکننده برای تغییر قیمت کالاها طی زمان به چندین عامل از جمله کشش قیمتی آن کالا بستگی دارد؛ به نحوی که با افزایش قیمت کالای باکشش درآمد وی کاهش یافته و سیاست مشابه برای کالای کم‌کشش اثری معکوس خواهد داشت. تحلیل نیروها یا متغیرهای تأثیرگذار بر تقاضا و تخمین صحیح از اثر کمی آن‌ها بر فروش (کشش‌ها) برای واحد تولیدی مهم است زیرا در این صورت می‌تواند بهترین تصمیمات را در کوتاه‌مدت گرفته و برنامه رشد بلندمدت خود را تنظیم کند.

۱- کشش قیمتی تقاضا:

درصد تغییرات مقدار تقاضا نسبت به تغییر قیمت است. برای مثال اگر کشش قیمتی یک کالایی ۵ باشد بدین معنی است که اگر قیمت آن کالا ۱ درصد کاهش یابد میزان تقاضای آن کالا ۵ درصد افزایش می‌یابد.



براساس مقدار کشش قیمت تقاضا، کالاها را به کالاهای کم‌کشش با کشش، بی‌کشش و غیره تقسیم می‌کنند.

اگر کشش قیمتی صفر باشد گفته می‌شود تقاضا کاملاً بی‌کشش است یعنی تقاضا هیچ حساسیتی نسبت به تغییرات قیمت ندارد.

اگر قدر مطلق کشش قیمتی بین صفر و یک باشد در آن صورت گفته می‌شود تقاضا کم‌کشش است به این معنا که اگر یک درصد قیمت افزایش یابد تقاضا کمتر از یک درصد کاهش می‌یابد.

اگر قدر مطلق کشش برابر با یک باشد گفته می‌شود تقاضا با کشش واحد است یعنی اگر قیمت یک درصد افزایش یابد تقاضا یک درصد کاهش می‌یابد.

اگر قدر مطلق کشش بزرگتر از یک باشد گفته می‌شود تقاضا با کشش است یعنی اگر قیمت یک درصد افزایش یابد تقاضا بیشتر از یک درصد کاهش می‌یابد.

اگر قدر مطلق کشش بی‌نهایت باشد در آن صورت گفته می‌شود تقاضا کاملاً با کشش است.

عوامل مؤثر بر کشش تقاضا:

۱- هر چه تعداد جانشین‌های کالایی بیشتر باشد، کشش قیمتی آن نیز بیشتر است؛ زیرا افزایش قیمت کالایی که جانشین‌های زیادی دارد، مصرف‌کننده را به مصرف کالای جانشین ترغیب می‌کند. مثلاً آب معدنی‌هایی با مارک‌های متفاوت، کشش قیمتی زیادی دارند. با افزایش قیمت یک مارک، مصرف‌کننده مارک دیگر را جانشین می‌کند.

۲- هر چه سهم بیشتری از درآمد فرد صرف کالایی شود، کشش تقاضای آن بیشتر می‌شود. مثلاً فرد به تغییر قیمت کالایی که بخش کوچکی از درآمد او را به خود اختصاص می‌دهد -مانند نمک- نسبت به کالایی که بخش بزرگی از درآمد او را به خود اختصاص می‌دهد -مانند اجاره خانه‌اش- حساسیت کمتری نشان می‌دهد.

۳- هر چه تعداد کاربردهای یک کالا بیشتر باشد کشش قیمتی آن نیز بیشتر خواهد بود. افزایش قیمت کالایی مانند آلومینیوم که کاربردهای متعددی دارد سبب می‌شود تا از آن در موارد کم‌اهمیت‌تر کمتر استفاده شود.



۴- برای هر کالا هر چه قیمت کمتر باشد واکنش مصرف‌کننده نسبت به تغییرات قیمت و کشش کالا کمتر است.

۵- هر چه طول دوره زمانی تصمیم‌گیری بیشتر باشد، کشش تقاضا بیشتر خواهد شد؛ زیرا امکان یافتن کالاهای مشابه و جانشین در بلندمدت افزایش خواهد یافت.

۲- کشش قیمتی عرضه:

براساس قانون عرضه، افزایش قیمت یک کالا باعث افزایش مقدار عرضه ی آن کالا می‌شود. کشش قیمتی عرضه مقدار تغییر در عرضه را نسبت به تغییر در قیمت اندازه‌گیری می‌کند. وقتی مقدار عرضه واکنش زیادی به تغییرات قیمت نشان دهد، می‌گوییم عرضه باکشش است. اگر مقدار عرضه حساسیتی اندک نسبت به تغییرات قیمت داشته باشد می‌گوییم عرضه بی‌کشش است.

کشش قیمتی عرضه به انعطاف پذیری فروشندگان در تغییر مقدار عرضه به هنگام تغییر قیمت بستگی دارد. مثلاً عرضه زمین‌های ساحلی بی‌کشش است، زیرا تقریباً افزایش سطح این زمین‌ها غیرممکن است. در مقابل عرضه کالاهای صنعتی نظیر خودرو، تلویزیون، و کتاب با کشش است زیرا بنگاه‌های تولیدکننده این کالاها در واکنش به افزایش قیمت می‌توانند تولید خود را گسترش دهند.

یک عامل بسیار مهم در تعیین کشش عرضه در تمامی بازارها عامل زمان است. معمولاً عرضه در بلندمدت با کشش و در کوتاه مدت بی‌کشش است. در کوتاه مدت بنگاه‌ها به راحتی نمی‌توانند نسبت به تغییر قیمت واکنش نشان دهند و بر مقدار تولید خود بیفزایند یا از آن بکاهند. برعکس در بلند مدت بنگاه‌ها فرصت کافی برای تأسیس کارخانه‌های جدید و یا تعطیل کردن کارگاه‌های قبلی دارند.

علاوه بر این در بلندمدت بنگاه‌هایی جدید وارد بازار می‌شوند یا برخی از آن‌ها بازار را ترک می‌کنند. بنابراین در بلندمدت مقدار عرضه نسبت به تغییرات قیمت از حساسیتی بیش‌تر برخوردار است.

۳- کشش متقابل تقاضا:

مقدار تغییر در قیمت کالای X نسبت به تغییر در تقاضای کالای Y را کشش متقابل تقاضا می‌نامند اگر



و پیش‌بینی تقاضا در آینده مهم است.

تقسیم‌بندی کالاها بر اساس مقدار کشش درآمدی:

- ۱- اگر مقدار کشش درآمدی منفی باشد گفته می‌شود این کالا پست است. یعنی با افزایش درآمد مقدار تقاضا برای آن کاهش می‌یابد.
- ۲- اگر مقدار کشش درآمدی صفر باشد گفته می‌شود این کالا نه پست و نه ضروری است یعنی با افزایش یا کاهش درآمد مقدار تقاضای آن تغییری نمی‌کند.
- ۳- اگر مقدار کشش درآمدی بزرگتر از صفر و کوچکتر از یک باشد گفته می‌شود کالا ضروری است یعنی اگر درآمد یک درصد افزایش یابد مقدار تقاضا کمتر از یک درصد افزایش می‌یابد.
- ۴- اگر مقدار کشش درآمدی برابر با یک باشد در این حالت گفته می‌شود کالا نیمه ضروری است یعنی اگر درآمد ۱ درصد افزایش یابد تقاضا برای آن کالا یک درصد افزایش می‌یابد.
- ۵- اگر مقدار کشش درآمدی بزرگتر از یک باشد در این صورت گفته می‌شود این کالا لوکس است یعنی اگر یک درصد درآمد افزایش یابد مصرف آن بیشتر از یک درصد افزایش می‌یابد.

کشش متقابل مثبت بود، دو کالا جانشین همدیگر هستند برای مثال اگر قیمت نوشابه افزایش چشمگیری داشته باشد مصرف کننده آن را با کالایی مانند آب معدنی جایگزین می‌کند و تقاضای آب معدنی افزایش می‌یابد و اگر منفی بود مکمل یکدیگر هستند برای مثال اگر قیمت قند افزایش زیادی داشته باشد تقاضای چای کاهش خواهد داشت و اگر نزدیک به صفر بود دو کالای مستقل و بی‌ارتباط به همدیگر هستند.

۴- کشش در آمدی تقاضا:

مقدار تغییر در تقاضا برای یک کالا نسبت به تغییر در درآمد مصرف‌کننده را کشش درآمدی تقاضا می‌گویند. کالاهایی که کشش در آمدی مثبت دارند کالاهای معمولی، و آنهایی که کشش درآمدی منفی دارند کالای پست هستند. کالاهای معمولی به این شکل دسته بندی می‌شوند: اگر کشش درآمدی بین ۰ و ۱ بود کالای ضروری است یعنی با افزایش درآمد تقاضا برای کالا افزایش می‌یابد ولی نه الزاماً با همان نرخ بلکه با نرخی کمتر و اگر بیشتر از ۱ بود کالای لوکس می‌باشد. یعنی با افزایش درآمد با نرخ بالاتری از رشد درآمد تقاضای کالا افزایش می‌یابد. مفهوم کشش درآمدی تقاضا برای یک واحد تولیدی از نظر تخمین تقاضای محصولی که می‌فروشد



است. این تداوم ناشی از تغییرات محیطی و نبود ثبات در شرایط بازار است که لزوم تکرار این فرایند را توجیه می‌کند.

اهداف قیمت گذاری

بطور کلی اهدافی که شرکتها از قیمت‌گذاری دنبال می‌کنند به پنج گروه زیر تقسیم می‌شود:

۱- ادامه حیات

این هدف برای شرکتهایی مناسب است که با ظرفیت مازاد، رقابت شدید و تغییرات دائمی مصرف کنندگان دچار مشکل شده‌اند. چنانچه قیمت بتواند هزینه‌های متغیر و برخی از هزینه‌های ثابت را پوشش دهد، شرکت می‌تواند همچنان به حیات تجاری خود ادامه دهد.

۲- به حداکثر رساندن سود فعلی

برای اینکه شرکتی بتواند سود کنونی خود را به حداکثر برساند، باید تقاضا و هزینه‌های مربوط به قیمت‌های مختلف را برآورد کند و آنگاه قیمتی را انتخاب کند که بیشترین سود جاری، جریان نقدی یا بازده سرمایه را برای شرکت به ارمغان آورد. البته در صورت

چگونه قیمت یک کالا یا خدمات را تعیین کنیم؟

امروزه موضوع قیمت گذاری کالا و خدمات از مباحثی است که جریان تولید تا مصرف کالا و خدمات را تا حدود زیادی تحت الشعاع قرار داده و بسیاری از مولفه های مهم و تاثیر گذار در روابط اقتصادی جامعه را هم متأثر از این فرایند کرده است.

قیمت از یک نقش محوری در فعالیت های اقتصادی برخوردار است. در واقع قیمت، ناظر به کمیت است که ارزش مبادله کالایی را در مقابل کالاهای دیگر مشخص می‌کند. بنابراین قیمت در مبانی نظری علم اقتصاد و به ویژه اقتصاد خرد از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است

تعریف قیمت گذاری

قیمت از نظر لغوی یعنی سنجش، ارزیابی، اندازه و معیار. قیمت در بازار عبارت است از ارزش مبادله‌ای کالا و خدمت که به صورت واحد پول بیان می‌شود. بر این اساس، قیمت‌گذاری بطور ساده یعنی تعیین قیمت برای کالا یا خدمت. قیمت‌گذاری فعالیتی است که باید تکرار شود و فرایندی مداوم و پیوسته



تاکید بیش از حد بر سود جاری و عدم توجه به اثرات ناشی از سایر متغیرهای آمیزه بازاریابی، واکنش‌های احتمالی رقبا و محدودیت‌های قانونی، در بلندمدت عملکرد شرکت را به مخاطره خواهد انداخت.

۳- به حداکثر رساندن سهم بازار

برخی شرکتها این هدف را در پیش می‌گیرند، زیرا بر این باورند که دستیابی به حجم فروش بیشتر باعث خواهد شد، بهای تمام شده هر واحد کاهش یابد و در نتیجه در بلندمدت به سود بیشتری دست یابند. به عبارت دیگر چنین شرکتهایی برای رسوخ در بازار، قیمت‌های خود را در پایین‌ترین سطح تعیین می‌کنند. این استراتژی می‌تواند در شرایط زیر مناسب باشد:

• بازار بیش از اندازه نسبت به قیمت حساسیت نشان می‌دهد (کشش بالای قیمتی تقاضا) در نتیجه قیمت پایین موجب رشد بازار خواهد شد.

• با کسب تجربه هزینه‌های تولید و توزیع کاهش خواهد یافت.

• قیمت پایین موجب از صحنه خارج شدن رقبا می‌شود.

۴- کشیدن عصاره بازار

برخی از شرکتها ترجیح می‌دهند قیمت‌ها را در سطح بالا تعیین کنند و بدین وسیله عصاره بازار را بکشند. شرکتها در شرایط زیر می‌توانند به این هدف دست یابند:

• وجود تعداد زیادی خریدار و بالا بودن میزان تقاضا در بازار

• تعیین قیمت اولیه در سطح بالا باعث جلب توجه شرکت‌های رقیب به بازار نشود.

• تعیین قیمت در سطح بالا این تصور را در ذهن خریداران ایجاد کند که شرکت و محصولات آن نسبت به رقبا در سطحی بالاتر قرار دارد.

۵- پیشرو شدن از نظر کیفیت

شرکت‌هایی که هدف آنها عرضه محصولات باکیفیت بالاست و می‌خواهند از این نظر در بازار پیشرو شوند، محصولاتی برتر و با قیمت‌های بالاتر به بازار عرضه می‌کنند. آنها محصولاتی باکیفیت بسیار بالا به بازار عرضه می‌کنند و نیز این محصولات دارای ویژگی‌های خاصی هستند که می‌توانند منافع و مزایای بیشتری به

خریداران ارائه کنند. چنین شرکت‌هایی می‌توانند قیمت‌ها را در سطحی بالاتر تعیین کنند.

عوامل موثر بر قیمت‌گذاری

برای قیمت‌گذاری درست و رضایت‌بخش باید عوامل موثر بر قیمت‌گذاری را شناسایی و آنها را تنظیم کرد. سه دسته کلی عوامل بر تصمیمات قیمت‌گذاری موثرند. که عبارتند از:

۱- **عوامل سازمانی:** آنهایی هستند که بر قیمت‌گذاری موثرند و با منابع و اهداف سازمان سروکار دارند. مانند: چرخه عمر محصول، و پورتفولیوی قیمت‌گذاری خط محصول.

۲- **عوامل مشتری:** عواملی هستند که از طرف مشتری بر قیمت‌گذاری موثرند زیرا بین قیمت و تقاضا رابطه معکوس وجود دارد. البته عوامل دیگری مانند کشش قیمتی تقاضا که قبلاً توضیح داده شد کشش درآمدی تقاضا (که در واقع حساسیت و تغییرات تقاضا را نسبت به تغییرات درآمد نشان می‌دهد)، کشش متقاطع تقاضا (کالای جانشین و مکمل) و ... موثرند.



۳- **عوامل بازار:** عواملی هستند که از طرف بازار بر قیمت‌گذاری موثرند. مانند: محیط و رقابت. این عوامل را به دو دسته تقسیم می‌کند:

• **عوامل درونی:** اهداف بازاریابی، استراتژی آمیخته بازاریابی، هزینه و ملاحظات سازمانی

• **عوامل بیرونی:** ماهیت تقاضا و بازار رقابت، اقتصاد، دولت، واسطه‌ها

مراحل قیمت‌گذاری

مرحله اول: تعیین هدف بلندمدت قیمت‌گذاری در اولین مرحله باید هدف از قیمت‌گذاری تعیین شود. اهداف قیمت‌گذاری از تنوع بالایی برخوردارند که در قسمت قبل توضیح داده شد.

مرحله دوم: تعیین میزان تقاضا

هر قیمتی منجر به ایجاد سطح متفاوتی از تقاضا می‌شود و از این رو، بر هدف‌های بازاریابی شرکت اثری متفاوت خواهد گذاشت. رابطه بین قیمت و تقاضا باعث می‌شود که یک منحنی تقاضا به وجود آید. برای تعیین میزان تقاضا لازم است که حساسیت تقاضا نسبت به قیمت، برآورد منحنی تقاضا و کشش تقاضا





در برابر تغییر قیمت نیز مورد بررسی قرار گیرد.

مرحله سوم: برآورد هزینه‌ها

در حالی که تقاضا سقف قیمتی را که شرکت برای محصولات خود در نظر می‌گیرد، تعیین می‌کند، هزینه‌ها، کف را تعیین خواهند کرد. بر این اساس هر شرکتی باید قیمتی را در نظر بگیرد که بتواند هزینه‌های تولید، پخش و فروش محصول را پوشش دهد و برای کار و ریسکی که شرکت پذیرفته است، بازده معقولی ارائه کند.

مرحله چهارم: تجزیه تحلیل محصولات، قیمت‌ها

و هزینه‌های شرکت رقیب هنگامی که شرکت با توجه به تقاضای بازار، قیمت و هزینه‌ها را برآورد می‌کند، باید هزینه‌ها و قیمت‌های شرکت‌های رقیب و واکنش آنها در برابر قیمت محصولات خود را مورد توجه قرار دهد و در محاسبات خود منظور کند.

مرحله پنجم: انتخاب روش قیمت گذاری

در این مرحله باید از بین روش‌های متنوع قیمت‌گذاری روش مناسب را انتخاب کرد. بطور کلی روش‌های قیمت‌گذاری عبارتند از:

- ۱- قیمت‌گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده: در این روش که ابتدایی‌ترین روش قیمت‌گذاری نیز محسوب می‌شود، قیمت با افزودن یک عدد استاندارد به بهای تمام شده تعیین می‌شود. این روش تنها زمانی کارساز واقع می‌شود که قیمت تعیین شده بتواند فروش مورد انتظار را تضمین کند.
- ۲- قیمت‌گذاری بر مبنای بازده مورد نظر: در این روش، شرکت، قیمتی را تعیین می‌کند که به یک نرخ بازده از سرمایه‌گذاری برسد. در اجرای این روش اگر شرکت بتواند هزینه‌ها و فروش را به صورتی دقیق برآورد کند، بازده سرمایه مورد انتظار تحقق خواهد یافت. در غیر این صورت شرکت به نتایج مورد انتظار دست پیدا نخواهد کرد.
- ۳- قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش مورد تصور: در این روش، قیمت‌گذاری بر مبنای پنداشت خریداران در مورد ارزش محصول و نه بر پایه بهای تمام شده آن صورت می‌گیرد. سپس با استفاده از سایر اجزای تشکیل دهنده آمیزه بازاریابی، مانند تبلیغات، تلاش می‌شود تا بر ارزش مورد تصور در ذهن مشتریان افزوده شود. در بکارگیری این روش برای محصولات جدید به تحقیقات بازار نیاز است.



- ۴- قیمت‌گذاری بر مبنای ارزش: این روش بر این پایه قرار دارد که قیمت باید نشان دهنده ارزش بالای محصول برای مشتریان باشد. در این روش شرکت باید به اقداماتی دست بزند که بدون اینکه به کیفیت محصول لطمه‌ای وارد آید، محصولات را با هزینه کمتری تولید کند و یا با عرضه آنها را به قیمت پایین‌تر، تعداد بیشتری از مشتریان حساس به قیمت را جذب کند. این روش بیشتر در خرده‌فروشیها مشاهده می‌شود.
- ۵- قیمت‌گذاری بر مبنای نرخ رایج: در این روش فروشگاهها قیمت‌های محصولات خود را بر مبنای قیمت محصولات شرکت‌های رقیب می‌گذارند. در این حالت امکان دارد شرکتی محصولات خود را یکسان، بیشتر یا کمتر از قیمت شرکت‌های عمده و رقیب عرضه کند. این روش هنگامی که نتوان به راحتی هزینه‌ها را محاسبه کرد یا واکنش رقیب نامشخص است بکار برده می‌شود.
- ۶- قیمت‌گذاری بر مبنای پیشنهادهای مهر و موم شده: این روش در مناقصه‌ها کاربرد دارد. هنگامی که شرکتها برای انجام پروژه‌ها، پیشنهادهای مهر و موم شده می‌دهند، قیمت‌ها بصورت رقابتی تعیین می‌شود. در مناقصه، هر شرکتی قیمت پیشنهادی را بر اساس انتظاراتی که نسبت به قیمت شرکت‌های رقیب دارد تعیین می‌کند نه بر مبنای رابطه دقیق قیمت با هزینه‌های شرکت یا تقاضای موجود.

مرحله ششم: انتخاب قیمت نهایی

روشهای قیمت‌گذاری مورد بحث در مرحله قبل، باعث می‌شوند که دامنه قیمت‌هایی که شرکت می‌تواند انتخاب کند محدود شود و به قیمت نهایی برسد. البته شرکت هنگام انتخاب قیمت نهایی ناگزیر است عوامل دیگر تاثیر گذار را نیز مورد توجه قرار دهد. برخی از این عوامل تاثیر گذار عبارتند از: قیمت‌گذاری بر مبنای روان‌شناسی (این روش اشاره به تکنیک‌هایی دارد که بازاریابان از طریق آن سعی میکنند تا مشتریان تصمیمات احساسی بگیرند و به جنبه‌های عقلانی کمتر توجه کنند. برای مثال، اینکه محصولی را ۲۹۰۰ تومان (به جای ۳۰۰۰ تومان) قیمت‌گذاری کنیم، اگرچه تفاوت قیمتی بسیار ناچیز است، ولی از جنبه‌های روان‌شناختی روی مشتری تاثیر گذاشته ایم چراکه از لحاظ روانشناختی مشتریان به رقم اول قیمت‌ها توجه بیشتری می‌کنند) سایر اجزای آمیزه بازاریابی تاثیر گذار بر قیمت (در بین اجزای آمیزه بازاریابی، قیمت تنها عاملی است که موجب ایجاد درآمد می‌شود. همچنین قیمت انعطاف‌پذیرترین عامل آمیزه بازاریابی شناخته می‌شود چراکه می‌توان به سرعت آنرا تغییر داد)، سیاست‌های قیمت‌گذاری شرکت و اثر قیمت بر سایر گروه‌ها.





ضرورت بازنگری در روند دستوری فرآیند قیمت گذاری بر روی کالاهای مصرفی

تهیه و تنظیم: آقای دکتر پیمان فرشچی
(مدیر فروش مشتریان ویژه شرکت پخش نگاه)



نام گذاری نمود. این شرکت پیش بینی نموده تولید داده‌های بشری از این سال به بعد شاهد رشد بسیار فرآینده و غیر قابل تصویری خواهد بود. بالا رفتن حجم نقل و انتقال داده‌ها از طریق اینترنت غیر قابل کنترل بوده زیرا حجم تولید این داده‌ها باور نکردنی است. حجم نقل و انتقال داده‌ها که توسط شرکت Cisco در سال ۲۰۱۶ مورد اندازه گیری قرار گرفته جمعی بالای یک Zettabyte بوده است.

اما یک زتابایت چقدر است؟ یک زتابایت برابر با ۳۲۳ تریلیون کپی از رمان جنگ و صلح لئوتولستوی است، یا برابر با ۲ میلیارد سال موسیقی! بگذارید با مفاهیمی که با آن‌ها آشنا هستیم، موضوع را روشن کنیم.

هر ۱۰۲۴ ترابایت برابر با یک پتابایت است و یک اگزابایت برابر با ۱۰۲۴ پتابایت. در نتیجه یک زتابایت برابر با ۱۰۲۴ اگزابایت خواهد بود.

Large Data Means?

- 1000 kilobytes = 1 Megabyte
- 1000 Megabytes = 1 Gigabyte
- 1000 Gigabytes = 1 Terabyte
- 1000 Terabytes = 1 Petabyte
- 1000 Petabytes = 1 Exabyte
- 1000 Exabytes = 1 Zettabyte
- 1000 Zettabytes = 1 Yottabyte
- 1000 Yottabytes = 1 Bronobyte
- 1000 Bronobytes = 1 Geopbyte

اصل اساسی موفقیت در فروش انبوه و گسترده کالاهای مصرفی (FMCG) در اغلب جوامع بشری اصل موازنه عرضه و تقاضا است. این اصل پایه و ریشه مهم‌ترین فرآیندهای بازاریابی و بازاریابی و برندینگ را رقم میزند. هر قانون و یا دستورالعملی که به این اصل مهم در بازار لطمه وارد نماید غیر قابل اجرا بوده و هیچ کارایی و اثربخشی خاصی نخواهد داشت. تعیین قیمت مصرف کننده توسط نهادهای دولتی و نیمه دولتی و یا (خصوصی، دولتی) در واقع دخالت مستقیم در امر تصمیم گیری خرید توسط مصرف کننده خواهد بود. مصرف کننده ستون اصلی و محور تمام بازارهای هدف تولیدات بشری است. اوست که سرنوشت حیات و تداوم وجودی کمپانی‌های بزرگ چند ملیتی و یا یک مرکز خرید کوچک در یک محله نه چندان بزرگ در یک کشور را تعیین می نماید. ورود به تصمیم مصرف کننده در خصوص تعیین قیمت توسط هر بخش و نهاد دولتی و یا خصوصی به واقع دخالت در تعیین سرنوشت کاری بنگاه‌هایی است که کارآفرین بوده و چرخ اقتصاد خرد و کلان هر کشوری را می گردانند. بشر در دنیای پر سرعت امروز در صدد پیشی گرفتن از زمان است. در پی تحقیقاتی است که بتواند در زمان سفر کند. رسیدن به نقاط مختلف کهکشانی ها گواه ساده این ادعاست. ذرات با مقیاس کوچکتر از اتم را در دستگاه‌های شتاب دهنده خود وارد نموده و تغییرات وجودی آنها را مورد مطالعه قرار می دهد تا به این دانش برسد که سفر در زمان چه تغییرات شگرفی را برای ما حاصل خواهد نمود.

در جهان امروزی زمان صدور فرمان بخرید و یا خرید به پایان رسیده است. کل تولید اطلاعات به نقل از Fortune magazine از بدو حیات بشریت تا سال ۲۰۱۵ به میزان ۸ زتابایت بوده است. زتابایت چیست؟ شرکت Seagate سال ۲۰۱۶ را سال Zettabyte ؟



خارج از ضابطه عرضه و تقاضا در بازار وجود ندارد. مصرف کننده امروزی با صرف کمترین وقت و با یک جستجوی بسیار ساده همه ابعاد کمی و کیفی کالای شما را مورد بررسی و مذاقه قرار داده و سپس تصمیم می گیرد. کشف راستی آزمایی شما در کسری از دقیقه امکان پذیر است. شما با روش بالابردن کیفیت و پائین آوردن (BOM) بهای تمام شده کالاهای تولیدی و بدون دخالت دستور تعیین قیمت می توانید پادشاه بازار هدف خود باشید. تکنولوژی کمک شایانی به پائین آمدن بهای تمام شده کالاهای تولیدی پرگردش مصرفی نموده است. از سوی دیگر همین تکنولوژی ضامن بالارفتن کیفیت نیز شده است. دستگاه‌های تولیدی با ایجاد روشهای اندازه گیری دقیق به ما کمک می کنند تا هر لحظه بتوانیم قیمت و بهای تمام شده کالاهای خود را کنترل و با نگاه به بازار مصرف و خروج کالاها از قفسه‌ها، قیمت مصرف کننده کالاهایمان را مدیریت نماییم. تنها روش اثرگذار کوتاه

دلیل طرح موضوع فوق فقط اشاره به حجم اطلاعات مورد نظر مصرف کنندگان کالاهای مصرفی بود که ما می خواهیم برای انتخاب وی تصمیم سازی نماییم. اصولاً کشف قیمت بهینه خرید به عوامل بسیار بیشماری ارتباط خواهد داشت که هیچ نوع دستورالعمل و یا بخشنامه کاملی نمی تواند آن را پوشش دهد. از بازار که همان چشم مصرف کنندگان است، سزای گران فروش و یا ارزان فروش نخریدن است. کالاهای مصرفی اغلب دارای تاریخ تولید و تاریخ انقضاء می باشند. انسانها به صورت ذاتی برای حفظ سلامت خود در زمان تهیه و تدارک خرید به این موضوع توجه ویژه و خاص داشته و تحت هیچ شرایطی سلامت خود و خانواده هایشان را به خطر نمی اندازند. پس وقتی کالایی به هر دلیل منطقی و یا غیر منطقی قیمت فروشش خارج از عرف حاکم بر بازار گران و یا ارزان باشد، از قفسه‌ها خارج نشده و به تاریخ انقضاء خود نزدیک گشته و سپس می میرد. هیچ گران و ارزانی



خلاصه کتاب

شخصیت و شیوهی مدیریت علی خسروشاهی

تهیه و تنظیم: خانم لیدا دبیری (مدیر منابع انسانی شرکت پخش نگاه)

موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی

زندگی و کارنامه‌ی علی خسروشاهی



علی اصغر سعیدی

مدیریت علی خسروشاهی منحصر به خودش بود، به این معنی که به سختی می توان آن را با الگوی مدیریت خاصی مطابقت داد. اما تشابه وی با بیش تر صنعتگران از این جهت بود که همه زندگیش در کار خلاصه می شد. بدین جهت، برای ارائه تصویری از شیوه ی مدیریتی وی، جدا کردن خصوصیات شخصی از زمینه کاریش نه ممکن است نه لازم. به عبارت دیگر، زندگی او خلاصه می شود در کارش. او به روشنی مرد کار بود نه خانه. با وجود این، در مقایسه با برخی از تجار و صاحبان صنعت، او از آغاز جوانی نقش و دخالت بیشتری در بنگاه اقتصادی خانوادگی شان داشت و به جای پدرش، حاج غفار، کارها را انجام می داد. او چه در دوره فعالیت تجاری چه دوره فعالیت صنعتی معمولاً تمام لحظات زندگی اش، حتی زمانی که در مسافرت بود، بر تجارت و صنعت تمرکز داشت. بسیاری شاهد بوده اند که او مدیری بود که زودتر از همه در محل کارش حاضر می شد و همواره دیرتر از همه خارج می شد. برای مثال حسن خسروشاهی می گوید: او در بازار سلطانی وقتی آفتاب غروب کرده بود و تمام تجارتخانه

بحران های اقتصادی در زمان صلح زاینده دستورات خلاف روند عادی بازار است. دلایل متعددی وجود دارد که درج قیمت مصرف کننده بر روی کالاهای پر گردش هیچ نفع و سودی برای طرفین (تولید کننده و مصرف کننده) نخواهد داشت و باید این قانون مورد بازبینی جدی قرار گیرد تا چرخ تولید بگردد و نقطه اخذ تصمیم به محل اصلی خود بازگردد. هر زمان که فرآیند های تصمیم سازی به فرآیندهای تصمیم گیری بدل می گردند مدیران دچار سردرگمی روزمره ای خواهند شد که نتیجه ای جز اتلاف وقت و انرژی و هدر رفت منابع به همراه نخواهد داشت. فرآیندهای تحقیق بازار برای توسعه فروش، کاربرد چند وجهی داشته و می تواند به خدمت تصمیم سازان کشورها بیاید. این مهم در کشورهای توسعه یافته به خوبی درک و لمس می گردد. برای اخذ کوچکترین تصمیم، دوربین بیرونی خود را به کار انداخته و ابتدا تبعات تصویب و تعیین قوانین را با شرایط محیط جغرافیایی، شرایط حاکم بر بازار، برآورد دقیق هزینه های پنهان و آشکار اخذ این تصمیم، مورد بررسی قرار داده سپس اقدام به نمونه سازی در ابعاد بسیار کوچک کرده و در نهایت در صورت تایید همه تیم ارائه دهنده پیشنهاد اقدام به عمل می نمایند. راه برون رفت از بحران های اقتصادی و اجتماعی چیزی جز پژوهش عمیق بین داده و ستانده نیست. اصل تولید، داده از کنش و واکنش های زیست محیطی بشری است. انسانهای خلاق شاید بتوانند در زمانها و محیطهای سخت نبوغ خود را نشان دهند، اما برای توسعه فرآیندهای اجرایی و عملی این خلاقیت نیاز مبرم به برنامه ریزی دارند. محیطهای پر آشوب توان برنامه ریزی را از خلاق ها گرفته و جامعه از حذف این گروه دچار خسران جبران ناپذیر می گردد.

کلام آخر؛ در شرایط کنونی همدلی و هم اندیشی و توجه به سلسله نیازهای فوری مدیریتی باید در دستور کار همه تصمیم سازان قرار گیرد تا ما شاهد رونق تولید داخلی با کیفیت باشیم و به مصرف کننده اجازه دهیم او با انتخاب صحیح و هوشمندانه خود چرخ اقتصاد ما را بگرداند و برای وی تصمیم بگیریم. به او نشان دهیم با چه شاخص هایی می تواند تصمیم صحیح بگیرد.

مدت درخصوص کنترل قیمت ها روش وضع تعرفه بر روی فرآیند های وارداتی و صادراتی است که توسط دولتها برای کنترل رقابت جهانی و کسب درآمد برای تحقق اهداف عمران و آبادانی کشورها تعیین می گردد. سوال اصلی و اساسی این است که چگونه در بازار جهانی و دهکده جهانی امروز می توانیم رقابت سالم و پایداری با نام های تجاری بین المللی داشته باشیم و مشتریان و بازار هدف خود را به آنها واگذار نمائیم؟ به نظر شما استراتژی تعیین قیمت و دخالت مستقیم در تصمیم خرید مصرف کننده ما را به هدف فوق خواهند رساند؟ پاسخ این سوال بسیار واضح و روشن است. هیچ بنگاه اقتصادی و کشوری نمی تواند با دستور و امر و نهی بازار را کنترل نماید و به مصرف کننده دستور دهد که وی چگونه سبد خرید کالاهای مصرفی خود را انتخاب کند.

همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه زمان اخذ تصمیم به جای مصرف کننده نقطه شکست استراتژی های کنترل بازارشان بوده و مثال های بسیار بشمار از این مقوله در کتابها و مقاله ها و ... می توان یافت. کنترل بازار فقط و فقط با روش های نوین مدیریت فروش و بازاریابی و بازاریابی و برندینگ امکان پذیر است و دولتها و نهادهای وابسته به آن فقط می توانند نقش تسهیل گری خود را ایفا نمایند. اگر این نقش به نقش تصمیم ساز بدل گردد توازن بین عرضه و تقاضا برهم خواهد خورد و مصرف کننده قدرت تصمیم سازی خود را از دست خواهد داد. وقتی مصرف کننده نتواند تصمیم صحیح بگیرد، تولید کننده با روشهای مختلف درست و غلط و آزمون و خطایی به دنبال تصمیم سازی مصرف کننده می گردد. تولید کننده باید بفروشد زیرا هزینه های بسیاری دارد. او کارآفرین است و تضمین کننده چرخه حیات بشری است. او مقسم روزی خداوند است و تداوم فعالیت او چیزی نیست جز تصمیم به خرید مصرف کننده. دخالت از بالا به پایین دولتها در این امر برهم زننده توازن تولید و مصرف است. چرخه تولید و مصرف، تولید اشتغال می نماید. با نبود تولید کار نیست و با نبود کار زندگی میسر نیست. بازار بسته و دستوری و تعیین و تکلیفی شاید در زمان جنگها و خشکسالی ها و بلایای طبیعی و ... دارای کاربردهای اثرگذاری باشد، اما در زمان صلح و آرامش به هیچ عنوان تابع دستور نخواهد بود.



ها مدتی بود بسته شده بودند و باربران دورهم جمع می شدند تا شام بخورند، تجارت خانه را تعطیل می کرد. بنابراین، برای شناخت بهتر ویژگی‌های کارآفرینی او، باید ویژگی‌های شخصیتی اش را در قالب فعالیت‌های اقتصادی اش فهمید.

صنعتگر معتقد

نخستین مسئله ای که از مدیریت علی خسروشاهی تفکیک ناپذیر است، مسلمانی اوست. این مسئله آنقدر مشهود بود که تردیدی برای کسی باقی نمی گذاشت. برای مدیران علی خسروشاهی هیچ شکی باقی نمانده بود که او با مذهبش شوخی ندارد و دلبستگی به مذهبش را با چیز دیگری معاوضه نمی کند. به تعبیر محمد اسماعیل قدس: کمتر کسی چنین اعتقادی دارد. علی خسروشاهی مبنای کارهایش اسلام بود و در این شوخی نداشت. قدس در تایید حرفش خاطره‌ای نقل می کند: در تابستان سال ۱۳۵۳ش. کالایی تولید می کردیم به نام توک. چون محصول جدید بود، باید نظر مصرف کننده را می پرسیدیم. نتایج تحقیق نشان داد که درصد ناچیزی تقریباً زیر دو درصد از جامعه ی نمونه _ گفته بودند توک را با آبجو می خورند. یک نسخه از گزارش را برای او فرستادیم. فردای آن روز پاسخ داد که به جای آبجو بنویسید سایر. همین طور قدس می گوید: وی در مورد کم فروشی بسیار حساس بود: در مشهد گزارشی تهیه کردم که مفازها دارها گفته بودند تعداد پفک هایی که در یک کارتن است کم و زیاد است. محاسبه ی من نشان می داد میانگین صفر است، اما کارتنی هست که تا ۵ عدد کسری دارد و کارتنی هم تا ۷ یا ۸ عدد اضافه دارد. علی خسروشاهی در حاشیه گزارش من نوشت درست است که میانگین صفر است و درست است که اضافه را هم از جیب می دهیم، اما باید دید که با این کسری ها چه کنیم؟ بعد نوشته بود که در بخش تولید دو نفر بگذارید که دو بار شمارش کنند تا کم گذاشته نشود. همان لحظه هم دستور داده بود که ماشین شمارش در کارتن بیاورند و روی همه دستگاه های تولید، دستگاه شمارش نصب کردند.

علی خسروشاهی رعایت این امور و شبیه به آن را تنها از این جهت انجام نمی داد که در حرفه تجارت باید صداقت داشت، بلکه این را با اعتقادات دینی اش نیز گره زده بود. این در حالی بود که برای کسی

شکی وجود نداشت که او تا چه اندازه در پی کسب سود است. این قرینه درست بر خلاف ادعای کسانی است که عموماً بین کنشهای اقتصادی سنتی یا سنت گرایی اقتصادی و کنش اقتصادی مدرن یا مدرن گرایی اقتصادی، تمایز قائل شده اند. سنت گرایی اقتصادی به معنای پیروی از شیوه تجارت سنتی، یعنی خرید و فروش کالاها، واردات و صادرات کالاها و امور ابتدایی مالی نسبت به تجارت و صنعت مدرن دارای عناصر قداست مذهبی بیشتری است. در مقابل، هرچه کنشهای اقتصادی مدرن تر باشد و فعالیت ها در صنعت مدرن قدم گذاشته باشند، قداست مراجع سنتی در آن بیشتر تضعیف می شود. اما تشابه این دو کنش در این است که هر دوی این فعالیت های اقتصادی سرمایه دارانه مبتنی بر سودجویی اند که تحقق آن با محاسبات اقتصادی و بهره گیری از فرصت های تجاری امکان پذیر است. فعالیت سرمایه دارانه از هر دو نوع اساساً فعالیتی حساب گرانه و عقلانی است که بر مبنای استفاده منظم از کالاها یا خدمات شخصی برای کسب سود استوار است. براین اساس، می توان گفت که علی خسروشاهی در جایگاه سرمایه داری که از تجارت سنتی آغاز کرد، گرچه در فرایند تحول فعالیت ها از سنت گرایی اقتصادی، به معنی محدود شدن در فضا و مکان سنتی، از بازار سنتی رهایی یافت، اما نه از سنت های مذهبی.

البته اگر سنت گرایی دینی با قناعت و محدود کردن فعالیت های اقتصادی یکی دانسته شود، باید گفت که علی خسروشاهی انسانی لزوماً قانع نبود و عطش سیری ناپذیری به کار کردن داشت. او با روحیه پیشرفت و ترقی خواهانه اش که احتمال میراث تجار بزرگ صدر مشروعیست بود، بر اساس شم اقتصادی و دانش خود اهمیتی که به کار و انسان می داد، تلاش زیادی برای توسعه و گسترش فعالیت های تولیدی و توزیعی انجام داد، اما این امر لزوماً به معنی جدایی از کلیت مذهب سنتی نبود. برعکس، یافته ها نشان می دهد که شخص علی خسروشاهی تا حد زیادی روحیه مادی گرایی و توسعه فعالیت های اقتصادی خود را از دنیوی کردن ایده ال های دینی و برخی مفاهیم اسلامی که در آن دوره فراموش شده بود اخذ می کرد و این کار را آگاهانه انجام می داد. یکی از دلایل اتخاذ چنین رویکردی در زندگی اقتصادی او این بوده است

که علی خسروشاهی بیش از بسیاری همتایان خود اهل مطالعه بوده است. به عبارت دیگر، کنش های اقتصادی اش آگاهانه تر از دیگران بوده است. برای مثال بر همکاری اش پوشیده نبود که او به اسراف کاری در هر چیزی و در هر کجا به ویژه در شرکت های خود، بسیار حساس بود. روایت های متعددی از عکس العمل او به مصرف زیاد در میان کارکنان و کارگران شرکت صنعتی مینو نقل شده است. حساسیت وی احتمالاً به این دلیل است که این مفهوم دینی بسیار در صنعت مدرن نیز کاربرد داشته است و او بسیار آگاهانه از آن برای انضباط کاری در تولید استفاده می کرد. استفاده وی از این مفهوم اسلامی ابزار گرایانه نبود، چون خودش هم به منزله یک اصل در زندگی از آن استفاده می کرد. به عبارت دیگر، حساسیت شدید او به اسراف هم به ارزیابی دیگران درباره خودش و آنچه موقعیت اجتماعی اش اقتضا می کرد مربوط بود، هم به آگاهی و شناخت او. به این معنی که هم از افراد می خواست اسراف نکنند هم خود به آن عمل می کرد. در مواردی او حتی از یک ریال نیز نمی گذشت. با وجود این، نباید او را فردی خسیس دانست چون خسیس کسی است که سعادت را در دارار بودن صرف پول بدون پیش رفتن به سوی کسب اشیای خاص و لذت بردن از آن ها می داند و هر چیزی را برای خود می خواهد. به علاوه، علی خسروشاهی انسان قانعی هم نبود که به سود کمتر راضی باشد و وضع موجود خود را به وضع بهتر تغییر ندهد. با استفاده از ضرب المثل طنز آمیزی که ماکس وبر در مورد کاتولیک ها و پروتستان ها به کار می برد، می توان گفت او انسانی بود که هم می خواست خوب بخورد هم با آرامش بخوابد. او هر دو را می خواست و هیچ کدام را بر دیگری ترجیح نمی داد. این مسئله مهمی است که کمتر در کارفرمایان ایرانی مشاهده شده است.

علی خسروشاهی چارچوب هایی اصولی و غیر قابل تغییر در مسائل اقتصادی داشت. با وجود این، از آنجا که بسیاری از مسائل پیچیده ای که برای گسترش شرکت به وجود می آمد بی سابقه بودند، از جمله مسائل پیچیده قراردادهای، نحوه مدیریت و بازاریابی، آگهی و معاملات خارجی، آن ها را بر مبنای منطق عقلی و علمی بررسی و اجرا می کرد.

حسن خسروشاهی می گوید: پدرم مذهبی بود و



محدودیتی که مذهب برای او ایجاد می کرد، چنان نبود که مانع کارش شود. یعنی مذهبش محدودیتی برای او پیش نمی آورد. اما وی می افزاید: پدرم به درصد سود حساس بود و این را در مناقات با مذهبش نمی دانست. در حالی که بسیاری سودطلبی را دنباله روی از هواهای نفسانی و دنیوی تلقی می کنند، او بدون توجیه شرعی از بانک وام می گرفت و در تاسیس بانک توسعه و سرمایه گذاری مشارکت کرد و این کار را با برداشت خود از اسلام انجام می داد. ولی هرگز شخص وی و موسساتش به کسی وام با بهره ندادند. دلایل او در اکثر موارد پیروی از اصول بود. به عبارت دیگر، علی خسروشاهی نه تنها دینش را مانع فعالیت اقتصادی اش نمی دید، بلکه از برخی مفاهیم دینی مانند اسراف نکردن به نحو احسن در انضباط کاری استفاده می کرد.

علی خسروشاهی شخصی بود که همیشه درصدد پیشرفت و سبقت گرفتن از همگان خود بود. از دبستان و دبیرستان و دانشکده حقوق که در آنجا به دنبال شاگرد اول شدن بود تا کارهای بازرگانی و صنعتی، علی خسروشاهی در پی این بود که بر همه چیز پیشی بگیرد، ولی در این راه هم اصولی پیش می رفت. رقابت با دیگران در وجود او بود. در رقابت خستگی ناپذیر بود و تمام وجود انرژی خود را در این راه به کار می برد. هیچ وقت رقبا را دست کم نمی گرفت و دائماً پیشرفت ها و امکانات آنها را بیش از آنچه حقیقت داشت قلمداد می کرد. رقابت او همیشه اصولی بود. وقتی می خواست در دانشکده حقوق شاگرد اول شود، برای رسیدن به آن هدف درس می خواند و مطالعه می کرد. زمانی که می خواست در زمره بازرگانان درجه اول قرار گیرد، سعی می کرد نمایندگی بهترین کالاهای خارجی را به دست آورد و آن کالاها را بهتر از سایرین عرضه کند. در فعالیت صنعتی هم می کوشید کارخانه را با مدرن ترین ماشین آلات مجهز کند و به بهترین نحو اداره کند.

اصول گرایی تجاری و صنعتی

یکی از مهم ترین ویژگی های مدیریتی علی خسروشاهی تکیه بر اصول بود. برخی از این اصول مبتنی بر مذهب بود برخی مبتنی بر اصول تجارت. در موارد نادری که بین این دو تناقضی بروز می کرد،



اصول تجارت مبتنی بر مذهب اولویت داشت. علی خسروشاهی به راستی معتقد بود، نخست خودش به درستی عمل می‌کرد و از دیگران هم می‌خواست چنین باشند. لذا برای مدیران خود، همیشه سمبل درست کاری در تجارت بود. چهارزاد می‌گوید: با رفتارش به ما یاد می‌داد... مثال ساده اش در مورد درستی این بود که درستی همیشه جواب می‌دهد. یعنی هر روشی مبتنی بر درستی و راستی همواره روشی درست است. علی خسروشاهی همیشه به اصول و واقعیت و درست کاری، راستگویی و صداقت عمل می‌کرد. او معتقد بود صداقت همواره به کار می‌آید. بسیاری از مدیران خارجی هم همین طورند. او حسن عمل صادقانه را تجربه کرده بود. حسن خسروشاهی تعریف می‌کند که پدرم می‌گفت: وقتی از دانشکده حقوق درآمد و به بازار رفتی، چون از قانون سر در می‌آوردی، سعی می‌کردم در قراردادهای نکاتی به نفع خودم و بدون این که طرف متوجه بشود، بگذارم. بعد از مدتی متوجه شدم دیگر کسی با من معامله نمی‌کند، زیرا متوجه این طرز عمل من شده اند. بلافاصله این کار را کنار گذاشتم.

اصولی بودن او در هنگام خروجش از ایران هم خود را نشان می‌داد. مثلاً بسیاری از افرادی که اجازه خروج نداشتند همه راهها را بررسی می‌کردند. اما برای او یک راه بیشتر وجود نداشت: راه درست و قانونی و تحت ضوابط حاکم موجود. به راه دیگری برای خروج از کشور فکر هم نمی‌کرد تا راه حلی برای آن در چارچوبی خاص بیابد. اعتماد به نفس لازمه پیروی از این شیوه مدیریت تکیه بر اصول بود. او در این راه هیچ وقت متزلزل نشد و خلاف اصول خودش رفتار نکرد.

علی خسروشاهی دروغ نمی‌گفت، از چاپلوسی بدش می‌آمد و فکر تقلب نبود. مانند انسان های واقع گرا هر چه واقعی بود می‌گفت و هیچ شرطی برای نقض آن نمی‌پذیرفت. مجید اکحوان می‌گوید: زمینی را برای ساختمان شعبه شرکت خوراک در اهواز معامله می‌کردیم. اگر قیمت صوری را در دفتر خانه گزارش می‌کردیم، مالیات کمتری می‌دادیم، اما او به من گفت همان قیمت رسمی را بدهید. ما از این کشور استفاده می‌کنیم و باید مالیات هم بپردازیم.

علی خسروشاهی جهان دیده ای اهل مطالعه بود. با تمام مشغله اش از هر فرصتی برای مطالعه استفاده

می‌کرد و بینش خودش را داشت.

علی خسروشاهی آگاهانه حاضر نبود به خاطر اصولش، هر نوع رابطه ای در سپهر سیاست با مقامات داشته باشد. هر چیزی را بر اساس ضابطه انجام می‌داد. او حتی هیچ علاقه ای به حضور در اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران نداشت. چرا که به طور کلی و جز در موارد استثنایی، برای دولت و ماموران دولت احترام چندانی قائل نبود. یکی از علل این بود که می‌گفت در دانشکده حقوق بی استعدادترین شاگردان کلاس به وزارت خارجه رفتند. به طور کلی، عقیده علی خسروشاهی درباره دولت و حکومت با این روایت دوستش یوسف عظیمی وزیر دادگستری حکومت پیشه وری مطابق بود. یوسف عظیمی می‌گفت روزی که مردم آذربایجان از همیشه راحت تر بودند، روزی بود که حکومت فرقه دموکرات متواری شده بود و قوای حکومت مرکزی هنوز به تبریز نرسیده بود. علی خسروشاهی مکرراً این گفته یوسف عظیمی را تکرار می‌کرد.

علی خسروشاهی ضد غرب و ضد علم هم نبود. می‌دانست که غرب در صنعت و علم پیشرفت کرده است و منکر این مطلب نمی‌شد و ایرانی ها را بی‌جهت از این نظر برتر نمی‌دانست، عقیده داشت در مواردی که عقب هستیم باید یاد بگیریم و سعی کنیم پیشی بگیریم نه این که منکر عقب ماندگی خودمان بشویم. علی خسروشاهی غرب پرست نبود و مرعوب آنها نمی‌شد و در موارد لزوم، در مقابل غربی‌ها می‌ایستاد. پیرو مکتب دایی جان ناپلئون نبود و عقیده داشت که انگلیسی‌ها و آمریکایی‌ها آدم‌هایی هستند مثل خود ما و قدرت و درک خارق العاده ندارند. در تحزیه و تحلیل مسائل و یافتن علل حوادث هم عقیده داشت که معمولاً ساده‌ترین جوابها درست است.

احترام به همه در روابط اجتماعی

علی خسروشاهی مدیریت روابط انسانی را کامل اجرا می‌کرد. به این معنی که با همه کارگران و کارکنان با احترام برخورد می‌کرد. مدیران، کارمندان و کارگران برای او یکی بودند و همه را مهم می‌دانست. وقتی برخی مدیرانش درباره تاثیر و نقش خود در توسعه شرکت به او می‌گفتند، ضمن مخالفت با اهمیت مطلق مدیران در توسعه شرکت، پاسخ می‌داد همه افراد حتی دربان، در توسعه شرکت نقش مهمی دارند.



این اصول رفتاری را در همه جوانب کارهای تجاری و صنعتی رعایت می‌کرد.

علی خسروشاهی اعتبار هر کاری که افراد ابداع می‌کردند به خود آنها می‌داد و این را مرتباً در حضور دیگران تکرار می‌کرد. در عین حال اگر به این نتیجه می‌رسید که شخصی نمی‌خواهد کار کند و تنبل و تن پرور است یا از عهده ی کاری که به او واگذار کرده اند بر نمی‌آید، بدون درنگ به کار او خاتمه می‌داد. این خلاف رویه بسیاری از موسسات ایرانی بود که سعی می‌کردند به نحوی موضوع را سنبل کنند. از این لحاظ، گروه صنعتی مینو رویه ای بر خلاف عملکرد اغلب موسسات آن زمان داشت.

معرفت نزد همه است

اگر چه از نوجوانی به او علی با ذکاوت می‌گفتند، به خود مغرور نبود و کارهایش را طوری انجام می‌داد که نشان ندهد آدم باهوشی است. همیشه طوری رفتار می‌کرد که گویی چیزی نمی‌داند، آگاه بر ناآگاهی خودش بود و برای این کار از همه سوال می‌کرد. این چیزی بود که همه از او دیده بودند. ضمن این که برای دانستن کنجکاوای یک کودک را داشت، به تجربه از نظریات مختلف استفاده می‌کرد. او به راستی، به لحاظ معرفت شناختی معتقد به این بود که دانش نزد همه است. همواره این کنجکاوای را حفظ کرد. مریم خسروشاهی می‌گوید: پدرم در سفر همیشه یک ماشین تایپ مکانیکی داشت تا نامه هایش را تایپ



کند و گزارش تهیه کند. در سال های سالمندی نیز وقتی کامپیوتر همراه مرا دید، با تمام کهنلت سن کنجکاویش افول نکرده بود و از من می‌پرسید این چطور کار می‌کند؟ همیشه فکر می‌کنم اگر پدرم در عصر ارتباطات زنده بود چه می‌کرد.

علی خسروشاهی نظرات همه را می‌پرسید، هر چند ممکن بود پیش پا افتاده باشد. این شیوه جمع آوری اطلاعات در شرکت و استفاده از دانش دیگران ویژگی بارز مدیریتی اش بود. به همه فرصت می‌داد حرف شان را بزنند. به عبارت دیگر، نه تنها مشتاق شنیدن اندیشه های دیگران بود، بلکه برای شنیدن آنها تلاش می‌کرد. فضای حاکم بر شرکت به گونه ای بود که کارمندان می‌توانستند به راحتی انتقاد کنند. برخی حتی بعدها از بی ارزش بودن انتقادشان پشیمان می‌شدند. اما او همواره پذیرای انتقادات بود، بدون اینکه نشانه‌ای از کدورت از خود بروز دهد. این کار مصنوعی نبود، بلکه هر نکته ای یادداشت می‌کرد و بعدها از این یادداشت ها استفاده می‌کرد.

پیگیری های او از همه قسمت های شرکت و کارخانه زباز بود. تنها به حافظه اش تکیه نمی‌کرد. کاغذهایی با اندازه کوچک و نازک داشت که در سر برگ آن، عبارت «از علی خسروشاهی» چاپ شده و حکایت از صرفه جویی، دقت و اهمیت به حرف دیگران و پیگیری کارهایش داشت. هر یادداشتی که به افراد می‌داد در جایی ثبت می‌کرد تا بتواند به راحتی نتایج آن را پیگیری کند. ضیابخش می‌گوید: «علی



خسروشاهی از صبح خیلی زود می رفت کارگاه‌ها را بازدید می کرد. از کارگران و استاد کارها نظر می گرفت، از مشکلات می پرسید، یادداشت می کرد، از یک انبار به انبار دیگر می رفت، به همه جا سر می کشید، بعد پیاده از کارخانه صنعتی پارس تقریباً یک ربع ساعت راه می آمد تا شرکت خوراک. در آن جا هم تمامی اموری که قبلاً تذکر داده بود پیگیری می کرد. بعد می رفت اطباق های مختلف و نظر افراد را دوباره جمع آوری می کرد.

رهبری بود که حرف ها را گوش می کرد و به حرف حق عمل می کرد. حتی اگر مخالف نظر او یا حسن خسروشاهی یا جلیل خسرو شاهی یا کس دیگری بود... خلاصه مذاکرات با هر کسی را یادداشت می کرد و در ملاقات بعدی، به آن اشاره و پیگیری می کرد. رهبری بود که واقعا همیشه از بقیه جلوتر بود.

به علاوه، ممارست و پشتکار یکی از صفات برجسته علی خسرو شاهی بود و دائما در پی تعقیب کارها بود. عقیده داشت که ممارست و تعقیب مهم ترین عامل موفقیت است.

توجه به جزئیات امور

با وجود این نوع جمع آوری اطلاعات، علی خسروشاهی در مدیریت مانند خاریشت عمل می کرد. اگر چه ممکن بود خیلی چیزها بلد باشد، در موضوعاتی که مد نظرش بود و می خواست در آن تولید یا سرمایه گذاری کند، همه جزئیات را به دست می آورد.

برای ورود به یک پروژه تا تمام جزئیات را روشن نمی کرد، وارد آن نمی شد و آن گاه که وارد می شد، با پیگیری کامل وارد می شد و کار را انجام می داد و با تمام وجود پشت کار و عواملمش می ایستاد تا کار به موفقیت برسد و پیشرفت کند.

استفاده از تجربیات دیگران

علی خسروشاهی از تقلید نمی ترسید، چون هیچ تمایلی به ساختن دوباره چرخ نداشت. برای یافتن محصولات جدید و مناسب بازار ایران، دائما در نمایشگاه های خوراکی شرکت می کرد و محصولات تولید شده را با ذائقه و سلیقه ایرانی مطابقت می داد. بعد از وارد کردن محصول، فروش آن را در بازار ارزیابی می کرد. دائما شرکت های طرف قراردادش بازدید می کرد و تجربه آن ها را از طریق استادکاران و مدیران

به ایران منتقل می کرد. در بسیاری موارد، کیفیت محصولات را بهتر از شرکت اولیه به بازار عرضه می کرد. علی خسروشاهی در توسعه شرکت صنعتی مینو چند الگو را در نظر داشت: شرکت قندور در بیروت، لبنان و راونتری مکنتاش از انگلستان. همین ویژگی باعث شده بود که علی خسروشاهی علی رغم این که فردی سنت گریز نبود، تحولات جامعه را به خوبی درک می کرد. اگر چه ممکن بود با برخی ایده های جدید و تجربه های دیگران موافق نباشد، تلاش می کرد با آن ها همساز شود. آن چه برای او مهم بود کار و نتیجه آن بود. در کسب و کار ایده های جدید را می پذیرفت. مهم ترین تحول در شرکت مینو ورود بازاریابی جدید در سال های پایانی دهه ی ۱۳۴۰ بود.

بسیاری از همتایانش با این گونه تحولات موافق نبودند. برخی مدیران تولید نیز با ورود بازاریابی مدرن موافق نبودند و آن را مانع کارشان می دیدند. اما همسازي او با این تحولات شرکت را بسیار گسترش داد و چشم انداز بسیار وسیع تری برای شرکت ایجاد کرد.

پروتستان مسلمان

سخت کوشی صفتی بود که علی خسرو شاهی را از بسیاری از همقطارانیش متمایز می کرد. وی مانند پروتستان ها و با استفاده از مفاهیم اسلامی همواره می گفت: « کار از همه چیز مهم تر است. باید هر روز کار کرد. باید جدیت کرد. صرفه جویی خیلی مهم است. اسراف نباید کرد. لوکس گرایی نباید داشت. این ها را دائما ایشان می گفت» دلیل دیگر بر تمایز برداشت اقتصادی او از اسلام با دیگران که به ظهور شخصیتی متفاوت در علی خسروشاهی منجر شد، در این بود که او اهل مطالعه بود و اعتقادات خاص خود را داشت. نامه های او در خصوص تحلیل مسائل اقتصادی و حقوقی آن زمان بوده است.

علی خسرو شاهی عقیده داشت به وجود آوردن یک موسسه تولیدی که در آن عده زیادی مشغول به کار شوند و به اصطلاح نان بخورند و باعث پیشرفت اجتماع بشود عملی خوب و خداپسندانه و نوعی عبادت است. علاوه بر این، با کارهای اساسی برای کمک موافق بود و بدین جهت نیز موسسه خیریه مینو را تاسیس کرد که مشغول ساخت بیمارستانی در خرمدره بود و درصدد خانه سازی برای کارگران و کارمندان بود، ولی با اشکال

تراشی های شهرداری مواجه می شد. به علاوه، شیر خشک بسیاری از بنگاه های خیریه و ایتم را نیز می داد. تاکید او بر کار و صرفه جویی به نحوی بود که گویی با پاداشی دینی هدایت می شود و برای این تاکید جهان بینی مذهبی اش ملاک قرار دارد. کار او گرچه در زمره ی اعمال دینی نبود، از مفاهیم دینی برای پیشبرد آن استفاده می کرد و به آن معتقد بود. گویی کاری را در اینجا صرفه جویی و کار کردن به شیوه دینی انجام می داد که باز نمایی آن موجب رستگاری اوست. بنابراین، با کار کردن آرامش بیشتری می یافت. آن چه از این تلاش ها آزاد می شد، انرژی انسانی برای کسب سود بود. هرچند این تلاش های غیر دینی جوهره مذهب سنتی اش را از بین نمی برد.

علی خسرو شاهی بسیار مقتصد و درباره اسراف بسیار حساس بود. خود نیز بسیار ساده زیست بود. منشی اش ثریا شریعتمداری می گوید: « مهمانی رفتن را دوست نداشت. روزی وقتی با همسرش صحبت می کرد که خبر رفتن به مهمانی خاصی را به او داد، با اکراه پاسخ داد که خانم باز هم باید همان لباس را بپوشیم. وقتی برخی شرکت ها که ما نماینده شان بودیم، از ما دعوت می کردند، حاضر نبود که ما هم در مقابل مهمانی بدهیم.»

رابطه با کارگران و کارمندان

برای یک تولید کننده و صنعتگر مدرن رابطه با کارگران اهمیت خاصی دارد. یکی از مراحل انضباط کاری با هدف کسب سود نیز تنظیم رابطه با کارگران است. درحالی که وی می توانست مانند بسیاری از صاحبان صنایع با کارگران رفتار کند، اما تجمل غذا خوردن در رستوران ویژه کارکنان را بر اساس همان اصول اخلاقی کنار گذاشته بود و همواره در رستوران کارگران غذا می خورد. او مانند بقیه کارگران سینی غذایی بر می داشت و به صف کارگران منتظر دریافت غذا می ایستاد و بر نمی تافت اگر کسی می خواست این قانده را به نفع او بر هم زند. حضورش در میان کارگران تقریباً عادی شده بود. تنها تمایز او با کارگران در رستوران استفاده از تلفنی بود که برای مکالمه های ضروری نصب کرده بودند. همین امر او را در نزد کارگران فردی خاکی نشان می داد. بسیاری بر این ویژگی تاکید کرده اند که به آدم ها احترام می گذاشت. چون معتقد بود آن ها هستند



که ارزش و اعتبار رابرای شرکت می آوردند. معنی این کار وقت گذراندن بی هدف با کارگران نبود. هر چند که گهگاه در همین زمان غذاخوری، تصادفا یکی از کارگران به دیدار او می آمد و خسروشاهی از محیط کار، میزان رضایت مندی از محیط کار و مشکلاتی شبیه به آن سوالاتی می پرسید.

بسیاری از افرادی که او را نمی شناختند بعد از بازدید باور نمی کردند که او مدیر شرکت است. رفتاری بسیار صرفه جویانه داشت. خونسرد بود و با آرامش صحبت می کرد. خوش صحبت بود و خاطره های شیرین را به موقع تعریف می کرد و حتی لطیفه گو نیز بود. محرم خندابی می گوید: « هیچ گاه حرف زشتی از او نشنیدیم، ایشان مثل یک پدر خوب با ابهت بود. من نمی خواهم قهرمان سازی کنم، اما واقعا قهرمان بود ... روزی به اطاقش رفتم. دیدم دارد آب جوش می خورد، ماه رمضان بود. معذرت خواهی کرد و گفت من مریض هستم. آن موقع من یک کارگر بودم، اما او به من توضیح کارش را باپوزش می داد.»

سیاست پرداخت دستمزد

علی خسروشاهی سیاست دستمزی متفاوت داشت. در خصوص مدیران متخصص خود با توجه به شایستگی ها دستمزدهای متفاوتی پرداخت می کرد. اما برای هزینه نهایی تولید به تنظیم دستمزدها اهمیت می داد. اگر شرایط بازار رقابتی بود، دستمزدها را طوری تعدیل می کرد که مانع از خروج نیروی کار و پیوستن آن به واحدهای دیگر شود. در سال های میانی دهه ۱۳۵۰ شمسی که بازار رقابت بر سر نیروی کار متخصص و تا حدی نیمه ماهر سایه افکنده بود، دستمزدها را به سرعت تعدیل می کرد. در طی یک سال، چهار بار دستمزدها را افزایش داد. چون باید نیرویی که برای تربیت آن زحمت کشیده بود حفظ می کرد. در حالی که به شدت به سود فکر می کرد، انضباط کاری را با استثمار کارگران پیش نمی برد.

شیوه تصمیم گیری وی در این خصوص، عقلانی و منطقی بود. حاضر نبود به هر افزایش حقوقی تن بدهد و نظم منطقی دستمزدها را برهم بزند.

پذیرش اشتباه

علی خسروشاهی در شیوه ی مدیریتی خود، به آسانی اشتباهش را می پذیرفت و به آن اعتراف می کرد. وی اگر



چه کم اشتباه می‌کرد، وقتی می‌پذیرفت که مدیر یا کارگر زیر دستش درست می‌گفته به آن اعتراف می‌کرد.

آتیه نگری و چشم اندازهای بزرگ

علی خسروشاهی چشم اندازهای وسیع و بزرگی را در ذهن داشت و در پی عملی کردن آنها بود. این خصوصیت یک کارآفرین است. افکار بلندمدتی داشت. ضمن آنکه وقتی وارد مسئله ای می‌شد و هنگامی که وقت خروج می‌رسید، با دقت تصمیم می‌گرفت و افسوس آن را نمی‌خورد. برای مثال فسخ قرارداد با پروکتوراندگمبل در خصوص فروش پودر تایید.

رک و راست و صادق

صادق بود و صاف و ساده حرفش را می‌زد. تظاهر نمی‌کرد. علیرغم فشار کارها، خودش در خصوص اختلاف و تخلف کارگران و کارکنان به مسائل رسیدگی می‌کرد و تصمیم می‌گرفت. اگر در مورد افراد چیزی می‌شنید، بلافاصله رسیدگی می‌کرد. هر مسئله را با رودررو کردن طرفین درگیر، به روشنی بررسی می‌کرد، حتی اگر این امر موجب کدورت میان طرفین شود. همین امر باعث می‌شد کسی نتواند برای ارتقا خود نزد او از دیگران بدگویی کند.

کشف استعدادها در استخدام

هنگامی که شرکت در مراحل نخست توسعه بود، علی خسروشاهی تمایل داشت همشهری‌های تبریزیش را بیش‌تر استخدام کند و خویشاوندانش به ویژه در سال‌های اولیه فعالیت شرکت در پست‌های گوناگون شرکت کار می‌کردند. او می‌گفت به آن‌ها بیشتر اعتماد دارد. آن‌ها را می‌شناخت. به ترکی با آن‌ها صحبت می‌کرد و چون مقررات منظمی حاکم بر روابط کارگر و کارفرما ایجاد نمی‌شد، اعتماد به افراد خیلی مهم بود. اما هرگاه اختلاف و تخلفی از آن‌ها می‌دید، ملاحظه خویشاوندی و حتی فرزندان‌ش را نمی‌کرد.

بعدها که شرکت توسعه پیدا کرد، استخدام افراد مهم‌ترین و حساس‌ترین مرحله برای سازمانی بود که رهبرش به نیروی انسانی اهمیت خاصی می‌داد. برای او کار و کارآیی مدیران و کارکنانش مهم بود. ضیابخش می‌گوید: «(هنگام استخدام پیشینه مرا پرسید. گفتم مدتی برای مسائل سیاسی زندانی بودم ... و این مسئله هیچ مانعی در کارم ایجاد نکرد.)»

توجه به استعداد، درستی و صداقت افراد در استخدام، شاخص‌های اصلی علی و حسن خسروشاهی بود. در مواردی هم که اردشیر ضیابخش مصاحبه استخدامی را انجام می‌داد، از همین رویه پیروی می‌کرد. چون مسئله اصلی علی خسروشاهی که همواره از کمبود آن گله می‌کرد، نیروی انسانی بود. او نیروی انسانی را تنها عامل تولید ثروت می‌دانست. از همان ابتدا و در چاپ آگهی دقت می‌کرد. علی ایرانی مامور تبلیغات بخش بازاریابی می‌گوید: «به من می‌گفت همیشه درخواست کن که آگهی استخدام در وسط صفحه به نحوی که دو ستون از اطراف آن خالی بماند چاپ شود تا آگهی کاملاً به چشم بیاید» علی رغم این که در خصوص هزینه‌ها موشکافی می‌کرد، به اثربخشی آگهی توجه داشت. مصاحبه استخدامی مهم‌ترین کاری است که کارآفرین انجام می‌دهد. در بیش‌تر موارد، به ویژه استخدام مدیران میانی مصاحبه را حسن خسروشاهی انجام می‌دادند. این مرحله در حقیقت همان مرحله کشف استعدادها بود که آنها انجام می‌دادند. تمامی افرادی که بعد از مصاحبه استخدام شدند، بعدها مدیرانی موفق در شرکت‌های خصوصی خارج و داخل ایران شدند. اگرچه اغلب این افراد شرکت مینو را یک دانشگاه برای خود می‌دانند، اما انتخاب این افراد براساس اصول اخلاقی و اقتصادی علی خسروشاهی بود. وی در استخدام‌ها به استعداد، شخصیت و درستی فرد توجه داشت نه سواد آدم‌ها، چون شرکت مینو خود یک مرکز آموزش بود. دغدغه‌ی علی خسروشاهی استخدام و تربیت آدم بود، همان عاملی که از نظر او باعث تولید ثروت بود. بعد از استخدام، بارها افراد را تشویق می‌کرد ادامه تحصیل دهند و زبان خارجه یاد بگیرند. نحوه رفتار علی خسروشاهی نیز خود آموزش مدیریت بود. شاخص دیگری که در استخدام در نظر داشت ویژگی فرد برای کار گروهی بود. چون او کار تیمی می‌کرد، افراد باید بتوانند از رویه او تبعیت کنند. افرادی که به این نحو استخدام می‌شدند معتمد او بودند. با این حال، این صفات علی خسروشاهی اثر منفی هم داشت. تسلط او به جزئیات کار و نیروی کار عجیبی که داشت باعث شده بود شرکت تا مرحله خیلی بالایی از رشد، احتیاج چندانی به استخدام مدیران حرفه‌ای احساس نکند. به علاوه، تسلط او به جزئیات کار باعث می‌شد کار هر

کسی را نپسندد و در مواردی ایراداتی می‌گرفت که باعث می‌شد اعتماد به نفس به مدیران تازه کار از بین برود. به همین جهت تشکیل کادر مدیریت حرفه‌ای در قسمت تولید گروه با سرعتی آهسته‌تر انجام شد. علت دیگر این بود که مدت‌ها طول می‌کشید مدیران به روش کار کردن با علی خسروشاهی عادت کنند و علی خسروشاهی حاضر شود اختیار و مسئولیت به آن‌ها واگذار کند.

رفتار با طرف‌های خارجی

علی خسروشاهی به لحاظ جهان‌دیدگی، در تعامل با خارجی‌های طرف کار و قراردادش هیچ‌گاه مرعوب نبود و مماشات نمی‌کرد و دقیق تک‌تک موارد را مذاکره می‌کرد و هرگاه به توافق می‌رسید، کاملاً مفاد توافق نامه را اجرا می‌کرد و حاضر نبود ذره‌ای از منافع خود بگذرد. تسلط او به زبان‌های انگلیسی و فرانسه این امر را سهل‌تر کرده بود. اما عامل اصلی آن ثبات شخصیت و اعتماد به نفسش بود. به شدت در حفظ منافع شرکت می‌کوشید. اگر ضرر و زیانی به امر تولید از سوی طرف خارجی در معرفی اشتباه فرمول یا مواد اولیه رخ می‌داد، هرگز کوتاه نمی‌آمد. حاضر نبود زیر بار هیچ زور و بی‌عدالتی از جانب طرف‌های خارجی برود. در برخی موارد، شرکت‌های خارجی برای وساطت میان خود و او، به مدیران شرکت نیز مراجعه می‌کردند و از آن‌ها می‌خواستند پا در میانی کنند. اگر لازم بود، با مهمانان خارجی ملاقات می‌کرد و این به منفعت شرکت بستگی داشت نه ملیت فرد.

اگر بخواهیم صفات علی خسروشاهی را بررسی و خلاصه کنیم، باید بگوییم که او کارآفرینی با جرئت، مسلمان، فهیم، سخت‌کوش و روشنفکر بود. البته مثل هر کارآفرین دیگری به دنبال افزایش ریالی فروش و سود بود، ولی نه از این نظر که صرفاً دنبال پول باشد، بلکه از این نظر که سود بیش‌تر و فروش بیش‌تر نشانه موفقیت بیش‌تر یک فعالیت بازرگانی و صنعتی بود. آن‌چه علی خسروشاهی نزد خود ضابطه موفقیت می‌دانست، پدید آوردن سازمانی بود که در نوع خود چه از نظر کیفیت تولید چه از نظر کیفیت مدیریت در سطح بین‌المللی ممتاز باشد.

از دیگر صفات او این بود که از حق خود نمی‌گذشت و تکیه کلامش این بود که حضرت علی(ع) فرموده‌اند:



حق گرفتنی است و به این جهت، در مقابل افرادی که با او طرف بودند اعم از دولتی و خصوصی و خارجی یا ایرانی هیچ وقت کوتاه نمی‌آمد. با وجود تمام این خصوصیات، در جو ضد سرمایه‌داری روزهای بعد از انقلاب که صاحبان صنایع مدرن و خشک و تر را باهم می‌سوزاند و هر برجسبی بر آن‌ها روا شمرده می‌شد، برخی رفتارهای علی خسروشاهی در طول سالیان کارش را تجسم ریابکاری وی و تظاهر به مردم‌مداری تاویل کردند که برای فریب کارکنان و کارگران انجام می‌داده است.

انگیزه‌ی کار و تلاش

گروه صنعتی مینو می‌کوشید حقوق و مزایای مطابق با بازار و بهتر از بازار به کارکنان خود پرداخت کند، ولی این صرفاً انگیزه کار کردن و وفاداری به گروه صنعتی مینو نبود. کار کردن در گروه صنعتی مینو صرفاً یک شغل نبود. مدیران گروه به کار خود ایمان داشتند و آن را نوعی خدمت به جامعه و مردم می‌دانستند. علاوه بر این، آن‌ها عقیده داشتند که در کار و حرفه‌ی خود سرآمد رقبایند و بهترین محصولات را به بازار عرضه می‌کنند.

عامل دیگر برای انگیزه‌ی کار و کوشش در گروه این بود که برای هر کس که حاضر بود کار کند و زحمت بکشد راه پیشرفت باز بود. در عین این که مکان پیشرفت وجود داشت پیشرفت وترقی صرفاً حاصل لیاقت و پشتکار شخص بود و هیچ عامل دیگری در آن دخالت نداشت. متقابلاً اجازه داده نمی‌شد کسی که نمی‌توانست یا نمی‌خواست از عهده انجام مسئولیت خود بربیاید در شرکت دوام آورد. عامل سوم، رفتار صاحبان شرکت با مدیران بود برای کار و کوشش آن‌ها ارج قائل می‌شدند و به عقاید آن‌ها احترام می‌گذاشتند و به آن‌ها اطمینان می‌کردند و اختیار می‌دادند. قدس می‌گوید: «اصول پایداری در گروه مینو نیروی انسانی بود و ارزشی که مدیران برای نیروی انسانی قائل بودند و توجهی که به آن‌ها داشتند و همفکری که با آن‌ها می‌کردند، مسئولیت و اختیاراتی که به آن‌ها می‌دادند و کاری که از آن‌ها می‌خواستند و چون نیروی انسانی در رفاه و مورد توجه بود، با دل و جان و شبانه‌روزی کار می‌کرد.»



اندیشه‌های الهام بخش

سقراط

در یونان باستان، سقراط به دانش زیادش مشهور و احترامی والا داشت. روزی یکی از آشنایانش، فیلسوف بزرگ را دید و گفت:

”سقراط، آیا می‌دانی من چه چیزی درباره دوستت شنیدم؟“

سقراط جواب داد: ”یک لحظه صبر کن، قبل از اینکه چیزی به من بگویی، مایلم که از یک آزمون کوچک بگذری. این آزمون، پالایش سه‌گانه نام دارد.“

آشنای سقراط: ”پالایش سه‌گانه؟“

سقراط: ”درست است، قبل از اینکه درباره دوستم حرفی بزنی، خوب است که چند لحظه وقت صرف کنیم و ببینیم که چه می‌خواهی بگویی. اولین مرحله پالایش حقیقت است. آیا تو کاملاً مطمئن هستی که آنچه که درباره دوستم می‌خواهی به من بگویی حقیقت است؟“

آشنای سقراط: ”نه، در واقع من فقط آن را شنیده‌ام و...“

سقراط: ”بسیار خوب، پس تو واقعا نمی‌دانی که آن حقیقت دارد یا خیر. حالا بیا از مرحله دوم بگذر، مرحله پالایش خوبی. آیا آنچه که درباره دوستم می‌خواهی به من بگویی، چیز خوبی است؟“

آشنای سقراط: ”نه، برعکس...“

سقراط: ”پس تو می‌خواهی چیز بدی را درباره او بگویی، اما مطمئن هم نیستی که حقیقت داشته باشد. با این وجود ممکن است که تو از آزمون عبور کنی، زیرا هنوز یک سوال دیگر باقی مانده است: مرحله پالایش سودمندی. آیا آنچه که درباره دوستم می‌خواهی به من بگویی، برای من سودمند است؟“

آشنای سقراط: ”نه، نه حقیقتاً.“

سقراط نتیجه‌گیری کرد: ”بسیار خوب، اگر آنچه که می‌خواهی بگویی، نه حقیقت است، نه خوب است و نه سودمند، چرا اصلاً می‌خواهی به من بگویی؟“

اینچنین است که سقراط فیلسوف بزرگی بود و به چنان مقام والایی رسیده بود.

متأسفانه مسائل ذهنی در کاملترین انسان‌ها نسبی و امکان خطا وجود دارد. بر روی مواضع ذهنی پافشاری نکنیم.

دیدگاه افراد نسبت به موانع و مشکلات

متن حکایت

در روزگار قدیم، پادشاهی سنگ بزرگی را که در یک جاده اصلی قرار داد. سپس در گوشه‌ای قایم شد تا ببیند چه کسی آن را از جلوی مسیر بر می‌دارد. برخی از بازرگانان ثروتمند با کالسکه‌های خود به کنار سنگ رسیدند، آن را دور زدند و به راه خود ادامه دادند. بسیاری از آن‌ها نیز به شاه بد و بیراه گفتند که چرا دستور نداده جاده را باز کنند. اما هیچیک از آنان کاری به سنگ نداشتند.

سپس یک مرد روستایی با بار سبزیجات به نزدیک سنگ رسید. بارش را زمین گذاشت و شانهاش را زیر سنگ قرار داد و سعی کرد که سنگ را به کنار جاده هل دهد. او بعد از زور زدن‌ها و عرق ریختن‌های زیاد بالاخره موفق شد. هنگامی که سراغ بار سبزیجاتش رفت تا آن‌ها را بر دوش بگیرد و به راهش ادامه دهد متوجه شد کیسه‌ای زیر آن سنگ در زمین فرو رفته است. کیسه را باز کرد پر از سکه‌های طلا بود و یادداشتی از جانب شاه که این سکه‌ها مال کسی است که سنگ را از جاده کنار بزند. آن مرد روستایی چیزی را می‌دانست که بسیاری از ما نمی‌دانیم!

business is business

یک روز راهب‌هایی تمام بچه‌های یک مدرسه را دور خود جمع کرد و گفت اگر کسی به سؤال مورد نظر من جواب دهد این سکه را به او جایزه می‌دهم همه با اشتیاق خواستند سؤال را بشنوند تا برنده جایزه شوند بعد از چند لحظه راهب پرسید که به من بگویید بهترین بنده خدا چه کسی است؟ هرکس یک نفر را نام می‌برد، یک می‌گفت ادیسون، یک می‌گفت نیوتن... ولی تمام جواب‌ها غلط بود تا اینکه یک بچه مسلمان گفت بهترین بنده خدا حضرت مسیح است، راهب فریادی از خوشحالی کشید و سکه را به آن کودک بخشید.

چند روز گذشت راهب کودک مسلمان را دوباره دید واز او پرسید که تو مسلمانی چطور پی بردی مسیح بهترین بنده خداست، کودک گفت بسیار مبرهن و واضح است که بهترین بنده خدا حضرت محمد(ص) است ولی خوب بیزینس، بیزینسه -

نکات آموزنده

* در یک مذاکره اگر می‌خواهید برنده شوید پی ببرید طرف مذاکره شما چه چیزی را دوست دارد بشنود سپس زیرکانه آن را مطرح نمایید.

راهی آسانتر

هنگامی که ناسا برنامه‌ی فرستادن فضانوردان به فضا را آغاز کرد با مشکل کوچکی روبرو شد. آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی‌کنند، جوهر خودکار به سمت پایین جریان نمی‌یابد و روی سطح کاغذ نمی‌ریزد برای حل این مشکل ... آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند. تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید، دوازده میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می‌نوشت زیر آب کار می‌کرد، روی هر سطحی حتی کریستال می‌نوشت و در دمای زیر صفر تا سیصد درجه‌ی سانتیگراد کار می‌کرد. روس‌ها راه حل ساده‌تری داشتند آنها از مداد استفاده کردند! همیشه با تفکر می‌توان راه حل‌های مناسب و خلاقانه پیدا کرد.





انواع سس سالاد برای هر سلیقه



انواع سس سالاد برای هر سلیقه



تی‌سابع و دل‌خوشت

@Delpazirco Delpazirco



تی‌سابع و دل‌خوشت

@Delpazirco Delpazirco

دلپذیر[®]
از سال ۱۳۲۸



دلپذیر[®]
از سال ۱۳۲۸



انواع کنسرو سوپ برای اولین بار در ایران

[@Delpazirco](#) [Delpazirco](#)



[@Delpazirco](#) [Delpazirco](#)



دلیپزیر®

از سال ۱۳۲۸



کنسرو ماهی تون در روغن گیاهی



@Delpazirco



Delpazirco