

فصلنامه پیام نگاه

نشریه داخلی گروه شرکت‌های پگاه
خبری - آموزشی

سال سیزدهم - شماره سی و یکم - ۱۳۹۶

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرست مطالب / صفحه

- سر مقاله - دل‌بستگی سازمانی / ۸
- مردی از جنس دیروز با نگاهی به فردا / ۱۰
- ساختار پخش پگاه از دیدگاه یک مدیر که از ابتدا با این شرکت همراه بوده است / ۱۲
- چرا آیین‌نامه‌های جایزه فروش تغییر می‌کنند؟ / ۱۴
- پویا سازی مدل سیستم مانا در راستای ایجاد توان تبدیل تهدیدات محیطی به فرصت با بهره‌گیری از تکنیک شبکه عصبی مصنوعی در شرکت پخش پگاه / ۱۷
- نقش چیدمان در افزایش فروش / ۲۲
- دست‌والعمل لانچ محصولات جدید / ۲۵
- خلاصه کتاب: موقعیت صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی زندگی و کارنامه علی خسروشاهی (بخش سوم) / ۲۷
- مراسم تجلیل از بازنشستگان شرکت پخش پگاه / ۳۷
- اندیشه‌های الهام بخش / ۴۱

• صاحب امتیاز:

شرکت توسعه و سرمایه‌گذاری پگاه

• سردبیر:

محمد اسماعیل قدس

• مدیر مسئول:

دکتر مهرداد ظروفی

• هیأت تحریریه:

فرهاد ظروفی، حجت اله قدس، سید علی میرکاظمی، لیدا دبیری

• کارشناس اجرایی:

مریم عنایتی امانی

• طراحی و اجرا:

شرکت راهیان سبز گرافیک

• گرافیک:

یوسف محمدی

• چاپ:

چاپ علوی

• شمارگان:

۱۲۰۰ نسخه

• با ما به این نشانی 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:

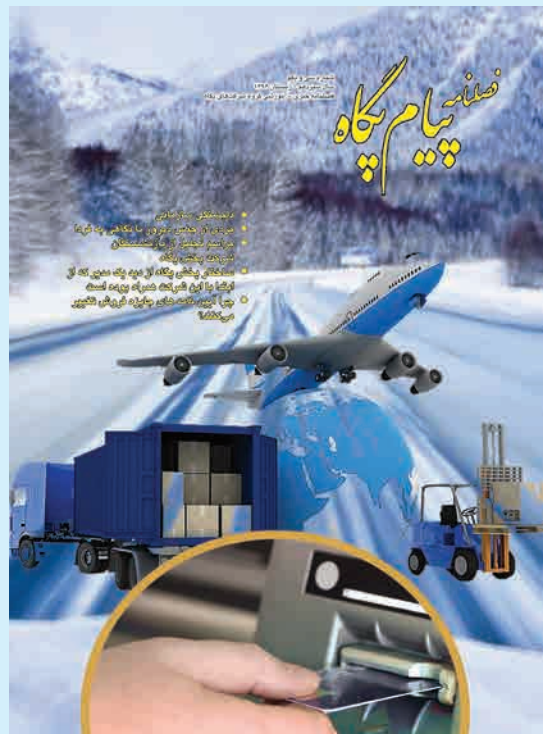
تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۳۹۰۰۰

نمابر: ۰۲۱-۶۱۹۳۹۱۰۵

• نقل مندرجات فصلنامه پیام پگاه 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 پگاه در انتخاب، ویرایش، حک و اصلاح مقالات و مطالب دریافتی آزاد است.





سر مقاله

دلبستگی سازمانی

(Engagement)

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

شرکت‌ها در مصاحبه به اشتیاق شغلی برای کارکنان توجه دارند، در حالیکه در بخش دانشگاهی این اعتقاد وجود دارد که اشتیاق شغلی چیزی است که توسط افراد تجربه می‌شود و ممکن است تحت تأثیر استراتژی‌ها و رویکردهای مدیریتی قرار بگیرد نه اینکه خودش یک نوع استراتژی باشد.

مجموعه نظریه پردازی‌ها و تحقیقات در خصوص ملاک‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا منجر به شکل‌گیری چهار بُعد مفهومی مثبت (خودکارآمدی، خوشبینی، انعطاف‌پذیری و امیدواری) گردید. همچنین مشخص شده است زمانیکه این چهار مؤلفه‌ها با یکدیگر جمع می‌شوند تشکیل یک سازه سطح بالا می‌دهند که به آن‌ها سرمایه روان‌شناختی اطلاق می‌شود.

برای هر مدیری لازم و ضروری است که این توانایی را داشته باشد تا بتواند انگیزه سازها و انگیزه کش‌ها را بشناسد و در محیط کار پیاده کند تا بتواند بیش‌ترین بازخورد را از کارکنان خود داشته باشد و کارمندان با علاقه و نه بخاطر ترس کار کنند، پس بیایید تعدادی از روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان که می‌توان گفت از مهم‌ترین و اصلی‌ترین آن‌هاست را با هم یاد بگیریم:

۱- ارتباط بین مدیر و کارمند

فکر می‌کنید زمانی که با کارمند خود هستیم و کاری قرار هست در یک محیط کاری انجام دهیم آیا باید رابطه مدیر و کارمند و با فاصله از هم باشد یا نزدیک به هم و دوستانه؟ امروزه در کسب و کار رشد یافته روابط مدیر و کارمند به شدت کمرنگ شده است و ارتباط این دو بسیار نزدیک و دوستانه شده است و اگر سازمانی خواهان این است که بتواند محیطی داشته باشد که درعین حال که دارای سود اقتصادی بالا، محیطی شاد، پویا و همچنین با عملکرد بالا باشد، مهم‌ترین عنصر سازنده، روابط دوستانه بین این دو گروه می‌باشد. در محیط کار اگر قدرتی دارید لطفاً به زیردستان خود زور نگویید! و تا می‌توانید با زیردستان خود صمیمی باشید و این احساس را نداشته باشید که من مدیر هستم و ایشان کارمند، پس باید مقداری خودم را بگیرم.

۲- آزادی و مسئولیت مکمل یکدیگرند!

جالب است بدانید که هر چقدر به کارمندان خود در انجام

اخیراً با الهام از روان‌شناسی مثبت‌گرا و با انتقاد از رویکرد سنتی مبتنی بر کاستی‌ها در توجه نسبتاً صرف به آسیب‌شناسی و چگونگی رفع و حل مشکلات و نقاط ضعف، رویکرد جدیدی در رفتار سازمانی تحت عنوان مثبت‌گرایی مطرح شده است. اشتیاق در محیط کار مفهومی است که به عنوان بخشی از پاسخ روان‌شناسان مثبت‌گرا در توجه به جنبه‌های مثبت روان‌شناسی در محیط کار مورد توجه قرار گرفته است. به این ترتیب، در سال‌های اخیر اشتیاق شغلی به یکی از مفاهیم مهم تبدیل شده و جایگاه ویژه‌ای در تفکرات مدیریت پیدا کرده است و تا حد زیادی جایگزین برخی مفاهیم سنتی همچون رضایت شغلی، انگیزش و تعهد شده است. دلیل این امر نیز اهمیت ویژه‌ای است که اشتیاق شغلی در نتایج مختلف فردی و سازمانی و حتی اقتصاد ملی دارد. اشتیاق محرک عملکرد است، اما همچنان که امروزه با بحران انرژی انسانی مواجه هستیم و بیشترین دغدغه‌های سازمان‌ها تحلیل یافتن انرژی نیروی انسانی در محیط کار است. بر اساس نتیجه مطالعه انجام شده روی کارکنان ۱۶ کشور جهان، ۲۴٪ کارکنان جهان اشتیاق شغلی ندارند، ۶۲٪ آن‌ها اشتیاق شغلی متوسطی دارند و تنها ۱۴٪ از اشتیاق شغلی بالا و قابل توجهی برخوردار هستند. زمانی که کارکنان اشتیاق شغلی دارند، کاملاً با کار عجین شده و انگیزش بسیار بالایی دارند. چنین کارکنانی شور و اشتیاق زیادی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت از خود بروز می‌دهند و احساس می‌کنند که مشارکتشان به پیشرفت سازمان منجر می‌شود.

محققان گالوپ، اشتیاق شغلی را به عنوان توانایی تسخیر ذهن، قلب و روح کارکنان جهت القاء تدریجی میل و شور و شوق درونی برای تعالی تعریف کرده‌اند. تمام تعاریف موجود درباره‌ی اشتیاق شغلی روی دو نکته تأکید داشته‌اند: اشتیاق شغلی در خود فرد وجود دارد نه شغل او و اینکه اشتیاق شغلی بیشتر یک حالت روان‌شناختی است تا یک ویژگی روان‌شناختی. این بدین معنی است که اشتیاق شغلی در کار قابل تقویت است، در واقع، سؤال درباره امکان‌پذیری توسعه اشتیاق شغلی نیست، بلکه درباره چگونگی آن است. برخی از مشاوران سازمانی و



کارهایشان آزادی بیشتری بدهید آن‌ها بیشتر دوست دارند تا مسئولیت بیشتری را با توجه به استانداردهایی که شما مشخص می‌کنید قبول کنند در این شرایط فرد احساس نزدیکی بیشتری با کار خود می‌کند و احساس می‌کند که کار از خودش است و البته تعدادی از افراد نیز جدا از اینکه احساس نزدیکی می‌کنند، وجدان آن‌ها نیز نمی‌تواند بپذیرد که حالا که در کار به آن‌ها داده شده است بخواهند نسبت به کار خود کم کاری کنند.

۳- احساس مالکیت در ایجاد انگیزه در کارکنان

شما که ممکن است مدیری باشید که هزاران نفر یا اینکه کارمندی باشید که تعدادی انگشت‌شمار تحت کنترل شما باشند، در هر صورت می‌توانید با پرسیدن سؤال، تشویق و گوش دادن به افراد، آن‌ها را به مالکیت کارشان ترغیب کنید و کاری کنید که احساس کنند کار از خودشان است تا میل و رغبت بیشتری به کار داشته باشند.

۴- پیشگیری قبل از درمان

چه خوب است قبل از اینکه بخواهیم فردی را استخدام کنیم یا اینکه در تشکیل گروه‌های مختلف در سازمان انتخاب کنیم ابتدا ببینیم آیا این فرد علاقه و انگیزه کافی برای انجام این کار را دارد یا خیر؟ چون هزینه زمانی و انرژی انگیزه دادن به کارمند در برخی از موارد زیاد است و کاش از همان اول جلوی نفوذ این افراد گرفته شود. جیم کالینز می‌گوید: اولین وظیفه مدیر سوار کردن افراد مناسب به اتوبوس، هدایت افراد مناسب به صندلی‌های مناسب و سپس پیاده کردن افراد نامناسب است.

۵- معاشرت سازنده در ایجاد انگیزه در کارکنان

مدیر مجموعه‌ای را در نظر بگیرید که شاید همیشه فرصت این را ندارد که در کنار کارمندان خود باشد ولی وقتی به کارمند خود می‌رسد با لبخند به او سلام و خسته نباشید می‌گوید و از احوال کار و زندگی او جويا می‌شود یا اینکه ما از شما خیلی تعریف شنیدیم و با آنچه که من الان دیدم و این تعریفاتی که از شما شنیدم متوجه شدم کاملاً واقعی‌اند، این کارمند در درون خود چه حس خوب و انگیزه‌ی فوق‌العاده‌ای می‌گیرد یا کارمند بالادستی که از کارمند پایین‌تر (از لحاظ موقعیت و جایگاه شغلی) از احوال او جويا می‌شود و اگر خوشی یا ناراحتی دارد از خوشحالی‌های او ابراز خوشحالی و از ناراحتی‌های او ابراز همدردی می‌کند شما فکر می‌کنید چقدر روی روحیه او تأثیر مثبت می‌گذارد و نسبت به طرف مقابل حس خوبی دارد. بسیاری از خوشحالی‌ها و ناراحتی‌هایی که در سرکار بوجود می‌آید، ناشی از اتفاق‌های خیلی بزرگ نیست بلکه ناشی از همین اتفاقات کوچک هست که حال ما را خیلی بد یا خیلی خوب می‌کند.

۶- رفتار متقابل در ایجاد انگیزه در کارکنان

رفتار متقابل در همه سازمان‌ها و شرکت‌ها وجود دارد

و کلیت کار اینکه اگر شما با کارمند و همکار خود برخورد نامناسب و زنده‌ای داشته باشید نمی‌توانید انتظار داشته باشید که آن کارمند با مشتری و ارباب‌رجوع خود رفتار و برخورد بهتری داشته باشد. همیشه به مدیران تأکید می‌شود کارکنان با مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها همان‌طوری برخورد می‌کنند که مدیر خودشان قبلاً با آن‌ها برخورد کرده است! پس اگر می‌خواهید افرادی که با شما کار می‌کنند با مشتریان خود و ارباب رجوع‌ها به بهترین شکل رفتار کنند ابتدا نگاهی به صحبت‌ها و رفتار خود بیندازید.

۷- اولویت‌بندی در ایجاد انگیزه در کارکنان

آیا شما می‌دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیش‌ترین اولویت را دارد؟ شما تنها با اولویت‌بندی آن می‌توانید کمترین انرژی، زمان و هزینه، بیش‌ترین بازخورد و نتیجه را از کارکنان خود داشته باشید، در برخی از موارد با هزینه‌های مالی نمی‌توان انگیزه و علاقه لازم را به همکار خود بدهیم بلکه شاید باید در رفتار محیط کار تغییراتی را انجام دهیم.

۸- کار خاصی لازم نیست!

در برخی از موارد برای ایجاد انگیزه و علاقه‌مند کردن همکاران به کارشان واقعاً نیازی نیست کار خاص و عجیبی انجام دهیم! شاید کافی است به چشمان همکاران خود نگاهی بیندازیم و لبخندی بزنیم. به همین راحتی... کافیست به او بیشتر احترام بگذاریم و هیچ‌وقت حرمت او را نشکنیم، این مورد باعث می‌شود که انگیزه کارکنان را بالا برود و همچنین کارکنان نیز متقابلاً برای مدیران و اجرای دستورات آنان احترام قائل شوند.

مردی از جنس دیروز با نگاهی به فردا

تهیه و تنظیم: مجتبی امیری

در خلائق روح‌های پاک هست

روح‌های تیره و گلناک هست

این صدف‌ها نیست در یک مرتبه

در یکی در است و در دیگر شبه

«مولوی»

چیزی که در وجود خودش نیز تجلی دارد. ظاهرش، ایشان را مردی منظم، جدی، سخت‌گیر، سخت‌کوش و دیرجوش نشان می‌دهد، مردی که عواطف و احساسات در مرز عقلانیت، نظم، کار، تلاش و قواعد خشک و بی روح سازمانی، بازار کسب و کار و شخصیت سازمانی یا اجرایی او متوقف شده است، ولی نزدیک شدن به او و هم‌نشینی با او جلوه دیگری از او را آشکار می‌سازد که مخاطب را به شگفتی وا می‌دارد و تصویر دیگری که جامع اضداد است از او به نمایش می‌گذارد. اولین چیزی که در ظاهر او و در یک نگاه اجمالی به عنوان مدیر به چشم می‌خورد نظم و انضباط او و پایبندی به علم و عمل به صورت توأمان است، از پوشش ظاهری گرفته تا وضعیت اتاق کار، چینش وسایل و تجهیزات و هر آنچه که در آن به چشم می‌خورد همگی از نظم و انضباط و جوهر اندیشگی در عمل پرده برمی‌دارد. صحبت با ایشان اولین صفتی که ظهور و بروز می‌یابد ادب و متانت و طمأنینه‌ای اندیشمندانه در رفتار است و سپس دقت نظر و تأمل در شناخت آنچه مخاطب خودآگاه یا ناخودآگاه در خود داشته و می‌خواهد به او انتقال دهد. پیش از صحبت و در عرصه عمومی مقداری متکبر می‌نماید ولی به محض تعامل با او تواضعش آشکار می‌شود به ویژه در مقابل کسانی که با او هم‌سنخ هستند. خودش ز دعوی تهی است ولی از معنی و تجربه پر و کسانی که معکوس هستند یعنی ز دعوی پر هستند و از معنی تهی او را بر نمی‌تابند زیرا بودنش گفته و ناگفته مس وجودشان را آشکار می‌سازد ولی کسانی که خود زر هستند یا طالب‌زر، حرفی برای گفتن دارند یا طالب حرفی برای شنیدن، بودن او را غنیمت می‌شمارند و حضورش گرمشان می‌سازد. وقتی سخن می‌گوید یا از سر تأمل و اندیشه سخن می‌گوید یا تجربیات موفق و با پشتوانه را به میان می‌آورد. سخنانش از جنس عمل است و تجربه و مستند به شواهد عینی. دنیا دیده هم هست و از تازه‌های امور مرتبط با خودش و آنچه در جهان می‌گذرد آگاه



امروز به دیدار مهندس محمد اسماعیل قدس رفتیم، مردی که از جنس امروز نیست. دیدارش و شنیدن سخنانش و آشنایی با تجربیاتش و فعالیت‌ها و دستاوردهای عمر ۶۷ ساله‌اش درس‌های بسیاری برای ما دارد. در بدو ورود به محل کار او، فضای کاری او را فضایی به خوبی مهندسی شده، منظم و سامان یافته، آرام و از منظر مدیریتی هنری و مشوق نظم و خلاقیت که پارادوکسیکال نیز به نظر می‌رسد، یافتیم همان



عبارت هستند از نرم افزار، سخت افزار و عامل انسانی که از این میان سخت افزار در نگاه دست اندرکاران بیش از دو عامل دیگر در کانون توجه قرار گرفته است که این نیز عامل ناکامی شرکت‌ها و پایین بودن سود شرکت‌هاست. در نگاه او شرکت‌هایی که از نرم افزار که ماهیت فکری و اندیشه‌ای دارد و عامل انسانی که پدید آورنده نرم افزار و معنا بخش به بُعد سخت افزار است غافل هستند که معنای پخش را به درستی در نیافته‌اند و آن را با انبارداری و حمل و نقل و مانند آن اشتباه گرفته‌اند. پخش در نگاه او سه شاخص دارد: هزینه پایین، قیمت یکسان و توزیع و تحویل به موقع. در نگاه او عدالت اجتماعی با ابعاد توزیعی، مراوده‌ای و رویه‌ای نیز جایگاهی خاص دارد و تفاوت قیمت در پایتخت با شهرهای استان‌های محروم و دور افتاده از مرکز را بر نمی‌تابد. او سودآوری را در کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران صنعت پخش جستجو می‌کند نه در افزایش حاشیه سود و سودآوری‌هایی که هزینه‌اش را محرومان جامعه و مناطق دور افتاده از پایتخت باید بپردازند و می‌گویند در صورت ضرورت نیز تفاوت باید بر اساس میزان برخورداری مناطق و طبقات مختلف اجتماعی باشد نه ناب‌خورداری آن‌ها.

وقتی که می‌خواستیم از او خداحافظی کنیم ما را شگفت زده کرد، نمایشگاهی از آثار هنری، از خطاطی گرفته تا نقاشی و صنایع دستی و فرش‌های بافته شده از ابریشم با محتوایی مستند از تاریخ و ادبیات و مکاتب ادبی ایران و جهان که وقتی از کار خسته می‌شود با آن‌ها خستگی را برمی‌گیرد و جانی تازه می‌گیرد، اینجا چهره دیگری از این مرد جلوه‌گر می‌شود، چهره هنرشناس و هنرمند و متعهد به زیبایی شناسی و حفظ و بسط زیبایی‌ها.

در این دیدار که با همراهی همسر و دوست دیگرمان از صنعت پخش همراه بود نکته‌ای که توجه ایشان را به خود جلب کرده بود تصویر خانوادگی بود که روی میز کار ایشان قرار داشت و در زمانه‌ای که تعادل کار و زندگی در میان بسیاری از فعالان اجتماعی در عرصه‌های عمل و نظر رخت بر بسته است این عکس و روحیه جناب قدس از وجود این تعادل در زندگی و کار او حکایت داشت.

کوتاه سخن آنکه در این دیدار او را نمونه‌ای خوب از مدیرانی یافتیم که پنج ویژگی را به خوبی در وجود خودشان نهادینه کرده‌اند: دانش ورزی، مهارت آموزی، هنرمندی، حرفه‌ای‌گرایی و ارزش محوری. آقای مهندس محمد اسماعیل قدس نمونه‌ای از مدیرانی با این ویژگی‌هاست که جامعه امروز ما سخت به آن‌ها نیازمند است.

۲۵ مرداد ماه ۱۳۹۶

است. ریشه در سنت دارد ولی نگاهش تازه است. ریشه در خاک دارد و نگاهی به افلاک. از تصلب دور است و به تجربیات موفق گذشته‌اش قناعت نکرده است، به همین سبب پنجره ذهنش را به روی تجربیات جدید نگاه داشته است. از تغییر مدل‌های ذهنیش بیمناک نیست و از هر که چون او نیندیشد روی نمی‌گرداند ولی از خودبینان و خودپرستان و قدرت‌طلبان و سیاست‌بازان روی گردان است و از آنان پرهیز می‌کند.

با او از تاریخچه شرکت‌های پخش در کشور پرسیدم و شیوه ورودش به این عرصه و اینکه چرا و چگونه شد که ایده شکل‌گیری انجمن صنعت پخش پدید آمد، توضیحاتش جدای از مشکلات عرصه پخش که انسجام بخشی درونی از یک سو و توانایی تعامل پویا و اثربخش با عوامل نظام تصمیم‌گیری کشور و فراهم آوردن زمینه‌ها و کسب مجوزهای لازم را می‌طلبد نشان از آینده‌نگری، مسئولیت‌شناسی، دغدغه داشتن، پی‌گیری مستمر و تعامل پویا و اثربخش با دولتمردان و دغدغه داران هم‌دل و هم‌زبان و مهم‌تر از همه عشق و علاقه به کاری که به آن باورمند بود است.

نگاه او به قضایا و تجربه‌اش در صنعت پخش و اینکه می‌گفت حتی گاه از منافع کوتاه‌مدت شرکتش برای توسعه این صنعت و راه افتادن انجمن صنعت پخش گذشته است سخن مولانا را در نظر می‌آورد که می‌گوید:

گر همی خواهی سلامتی از ضرر

چشم ز اول بند و در آخر نگر

هر که اول بین تر او مطرود تر

هر که آخرین تر او مسعود تر
او از اینکه فردی آگاه‌تر و توانمندتر از خودش را در پیرامون خود و در صنعت پخش و یا حتی در شرکتش ببیند نه تنها نگران نمی‌شود بلکه بر این باور است که چنین فردی او را به تکاپوی بیشتر وامی‌دارد و او را توانمند می‌سازد و به طور کلی نیز به توانمندی صنعت و در نتیجه توسعه کشور می‌انجامد. در زمانه‌ای که مدیران در عرصه‌های مختلف در پرورش نیروی کار، کارشناس و مدیر قرین کامیابی نیستند و حتی در فکر وارد کردن مدیر از خارج هستند، گذشته او نشان از کامیابی او در این عرصه است زیرا نام آشنایان موفق در صنعت پخش را می‌شناسم که به گفته خودش به واسطه او وارد این صنعت شدند و وام‌دار تجربیات او هستند. او هنوز هم در جستجوی استعدادهایی در صنعت پخش است تا به سهم خودش در فراهم آوردن زمینه‌های موفقیت او تلاش کند.

نگاه او به صنعت پخش نگاهی دیگرگون است. او پخش را از فروش متمایز می‌داند و برای آن سه رکن قائل است که



ساختار پخش پگاه از دید یک مدیر که از ابتدا با این شرکت همراه بوده است

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

و ارزش آفرین این زیبایی و این خدمات سال‌ها تلاش را به جامعه مصرف‌کننده اهدا می‌نمایند. این موج سواران هوشمند با کوششی فناناپذیر نه تنها در دریای بیکران صنعت پخش بلکه با تحقیق و پژوهش و با آگاهی و اطلاعات جهانی در دنیای صنعت تولید هم توانستند خود را به ساحل امن مصرف‌کنندگان جامعه برسانند. در دنیای صنعت تولید با ژرف‌نگری پدیده منحصر به فردی را نه تنها در کشور بلکه در منطقه پدیدار ساخته‌اند، که اگر چالشی در راه نبود با توانمندی‌های فوق‌العاده زیادی که وجود دارد امکان حضور ارزش آفرین و لذت‌بخش را در سطح جامعه جهانی بوجود می‌آورد.

یکی از عوامل مؤثر و شایان ذکر دیگر، دانش محور بودن با استفاده از دانش روز و اعتقاد مدیران شرکت به فن‌آوری اطلاعات که در سال ۱۳۶۴ به محض اینکه در جریان تولید PC در دنیا قرار گرفت اقدامات لازم را در جهت خریداری و کسب مجوز ورود از شورای انفورماتیک انجام داده و اولین کامپیوتر مدل PC را وارد کشور کرد و بهترین نرم افزار فارسی پخش و فروش را تحت سیستم DOS طراحی و مورد استفاده قرار داد. عامل ارزشمند دیگری که در کل

اندیشه‌های خردمند بی‌آلایش بدون ریا با صدق و صفا به پاکی فروغ صبح پگاهی با به کارگیری نیروی شگرف بیادماندنی و جاوید، نشأت گرفته از آزاد سازی نیروهای درون که زمان کوتاهی از ابتدای سال ۶۰ تا آذر ماه سال ۶۲ محبوس و بالقوه بود آزاد شد و بالفعل رسیده و در رهائی نیروهای درون زمان را نمی‌شناخت و برای ثانیه‌ها ارزش قائل بود تا به بهترین شکلی گنجینه‌های بسیار شایسته ده سال تجربه علمی و عملی را که از استادان خود در گروه صنعتی مینو آموخته بود به قابلیت وا دارد و فعال کند.

فعالیتی مناسب و شایسته از افکار و اندیشه‌های استادان خویش (آقایان خسروشاهی و ضیابخش) در گروه صنعتی مینو تا رسم استاد شاگردی را به جا آورده باشد و ارزش پنهان درون مایه‌های خویش را با تلاش مضاعف و کوششی خستگی‌ناپذیر شفاف نموده و بستر اشتغال‌آفرینی را در صنعت پخش ایران بگستراند. این گستردگی هوشمندانه و بی‌ریا وسعت پیدا کرده و از مرکزیت فراتر رفته و نقش بسیار خردمندانه‌ای در سطح کشور ایفا نموده است. به طوری که اکنون علاوه بر تعداد مراکز پخش موفق حدود ۸۵ نماینده پخش ذیصلاح و شایسته در کل کشور با مدیرانی ارزشمند





علاوه بر این شایستگی‌ها انتخاب آقای قدس به عنوان دبیر انجمن صنایع پخش و نام ماندگار در صنعت پخش ایران و قهرمان قهرمانان صنعت پخش در ایران زینت‌دهنده این شایستگی‌ها بوده است. اما در برون مرزهای کشور اهداء سی و پنجمین جایزه بین‌المللی کشورهای اروپایی در سال ۲۰۰۹ و انتخاب ایشان به عنوان شوالیه صنعت پخش ایران باز از طریق تحقیقات شرکت‌های اروپایی در سال ۲۰۱۱ افتخارات دورن مرزی و برون مرزی مدیران شرکت رخ می‌نمایند.

این ساختارها چه در بنیانگذاری پخش پگاه و چه در تولید محصولات دلپذیر از مبانی تولید تا مصرف، مصرف‌کنندگان و نوع نگاه ذائقه و سلیقه مصرف‌کنندگان سه ویژگی خاص در بر داشته است:

اول: بنیانگذارانی خردمند و فرهیخته جامعه مدیریتی.

دوم: انتخاب کارکنان شایسته متفکر.

سوم: آموزش‌های ارائه شده از پایین‌ترین سطح پرسنل تا بالاترین رده‌های مدیریتی و از پایین‌ترین نیازهای آموزشی و رها نکردن و تداوم در این حوزه. جای بسی مسرت است در سازمانی حضور داریم که با استفاده از این موهبت‌های ارزش‌آفرین منابع انسانی و مدیریتی بتوانیم بالاترین بهره‌وری آموزشی، عقلی، آگاهی را فرا گرفته و موجبات ارتقاء شغلی را فراهم آوریم.

این مقدمه کوتاهی بود از شرکت پخش پگاه

صنعت پخش به ویژه صنوف مشتریان بسیار مورد توجه قرار گرفت حضور فروشندگان این شرکت از سال ۱۳۷۳ با نوت بوک‌های کامپیوتری، دارای اطلاعات کامل فروش در فروشگاه‌ها جهت ثبت سفارش بود.

این روند نوآوری و فن‌آوری اطلاعات همچنان ادامه یافت تا اینکه در اواسط دهه ۸۰ شرکت پخش پگاه طراحی پیاده‌سازی سیستم یکپارچه مدیریت منابع سازمانی ERP را در دستور کار خود قرار داده و با صرف میلیون‌ها ساعت وقت از بالاترین سطوح مدیریتی اقدام به طراحی نرم‌افزارهای به روز دنیا نموده که تمام واحدهای صنعت پخش را در این سازمان حمایت و پشتیبانی کرد و هماهنگی و یکپارچگی لازم را بین واحدها در سراسر کشور ایجاد نموده است، جای بسی مسرت است که این سیستم جامع برنامه‌ریزی پخش و فروش قدس نام‌گذاری گردیده و پس از تأیید فنی شورای انفورماتیک کشور در وزارت فرهنگ و ارشاد به ثبت رسیده است. این سیستم نوین نرم‌افزاری در پخش و تولید با کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری بسیار اثربخش بوده و تغییرات قابل توجهی را در حوزه کسب و کار فراهم نموده است.

خوشبختانه در ادامه استفاده از این سیستم و ثمرات آن در پخش پگاه با خرسندی خاطر به شرکت کدبانو تولیدکننده محصولات دلپذیر انتقال داده شد و در جهت امور فنی و عملیاتی آن به کلیه واحدهای متبوع اقدامات لازم در حال اجراست.



چرا آیین نامه های جایزه فروش تغییر می کنند؟

تهیه و تنظیم: فریدون قدس (مدیرعامل شرکت سامانه اندیشمند پگاه)

صحیح از لزوم تغییر و رشد با تغییرات کنار آمده و در جهت بهره‌برداری صحیح از آن قرار گیریم. همان‌طور که گفته شد ظهور تکنولوژی‌های جدید از جمله اینترنت، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی، تلفن‌های هوشمند و ... باعث شده که زندگی بشر دستخوش تغییرات گردد و به طبع آن استفاده از این تکنولوژی‌ها در سازمان‌ها که یک ضرورت جدی است باعث نوع نگرش جدید به فرآیندها و گردش کاری و تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها گردد. استفاده از تکنولوژی‌های جدید باعث شده تا فرآیندهای سازمان‌ها مورد بازنگری قرار گرفته و آیین نامه‌های سازمان‌ها دچار تغییرات گردند. به عنوان مثال استفاده از تبلت‌ها و گوشی‌های

حتماً "بارها شنیده‌اید که فروشندگان و سرپرستان فروش از تغییرات آیین‌نامه‌های جایزه فروش (پورسانت) شکایت دارند و اظهار می‌کنند تا روش محاسبه پورسانت و اجرای آن را یاد می‌گیریم. مجدداً آیین نامه عوض می‌شود و مشخص نیست این همه تغییرات برای چیست و آیا اصلاً لازم است؟ در نوشته زیر سعی می‌شود تا حدی مطلب گفته شده مورد واکاوی و بررسی قرار گیرد.

اصولاً تغییر (Change) جزئی از زندگی انسان‌ها و جوامع بشری شده و از دیرباز نیز وجود داشته است. ولی با توجه به رشد تکنولوژی‌ها و انتظارات جدید امروزه نرخ رشد تغییر افزایش یافته است و لازم است همگی با درک





هوشمند توسط فروشندگان و امکان استفاده از امکانات سمعی و بصری و گرافیکی آن‌ها باعث شده تا بتوانیم به اطلاعات بیشتر، صحیح‌تر و سریع‌تر از تحولات بازار توسط تیم فروش برسیم و به طبع آن تغییراتی را در آیین‌نامه‌ها بر اساس دست‌یابی به اطلاعات جدید داشته باشیم.

یکی دیگر از عواملی که باعث می‌شود آیین‌نامه‌های جایزه فروش تغییر کنند مربوط به سیاست‌های سازمان در هر سال می‌باشد. آیین‌نامه جایزه فروش به عنوان یک ابزار در جهت دست‌یابی بهتر به اهداف فروش و ایجاد درآمد بیشتر برای فروشندگان و تیم فروش هر سال و یا دو سالانه می‌تواند بر اساس استراتژی سازمان و بودجه‌بندی سالیانه تغییر داشته باشند.

خرید کرده ماهیانه و تعداد فاکتور را برجسته‌تر کرده و امتیاز بیشتری برای آن قرار دهد. مثلاً می‌تواند اگر بر اساس ۳ پارامتر تدوین گردد میزان دست‌یابی به هدف را ۵۰ درصد، مشتری خرید کرده ۳۰ درصد و تعداد فاکتور صادر شده را ۲۰ درصد قرار دهد، یا این روش و دادن وزن بالا به مشتری و فاکتور، تیم فروش در جهت افزایش آن‌ها و همان دست‌یابی به سیاست شرکت حرکت خواهند کرد.

حالا اگر شرکت در سال‌های بعد مشتریان مورد نظر خود را گرفته باشد و بخواهد علاوه بر حضور، فشار موجودی خود در مغازه‌ها را بالا ببرد بایستی پارامتر تعداد اقلام فاکتور را نیز در آیین‌نامه فروش اضافه نماید. در این صورت با تغییر آیین‌نامه به ۴ پارامتر: میزان دست‌یابی به هدف ۵۰ درصد، مشتری خرید کرده ۲۰ درصد، تعداد اقلام فاکتور ۲۰ درصد و تعداد فاکتور ۱۰ درصد به سیاست تدوینی خود کمک نماید و در نتیجه آیین‌نامه جایزه فروش تغییر می‌کند.

فرضاً فروش شرکتی کم است و پس از بررسی به این نتیجه می‌رسد که تعداد مشتریان و حضورش در بازار کم است بنابراین آیین‌نامه جایزه فروش بایستی پارامتر مشتری



در نهایت می‌توان گفت جریان رقابت بازار و فروش به عنوان یک جریان زنده، پویا و سیال که دائماً در حال جنب و جوش و حرکت رو به جلو است نیاز به تزریق مواد و مؤلفه‌های لازم جهت ادامه حرکت خود را دارد و سازمانی در بازار رقابت پایدار خواهد ماند که خود را دائماً با تغییرات همگام ساخته و به روز نماید.

در انتها پیشنهاد می‌شود که آیین‌نامه‌های جایزه فروش در ابتدای هر سال بر اساس سیاست‌ها و بودجه‌بندی سالیانه مورد بررسی قرار گرفته و در صورت لزوم با اعمال تغییرات لازم در همان ابتدای سال اعلام گردد.

به منظور عدم ابهام و چرایی تغییرات و اعلام اولویت سیاست‌های شرکت بهتر است در ابتدای هر سال جلسه‌ای به اتفاق مدیران و کلیه کارکنان شرکت برگزار و در این جلسه اهداف سازمان و برنامه تغییرات بازگو تا کلیه تیم فروش و سایر کارکنان در جریان قرار گرفته و با تلاش و انگیزه بیشتر در دستیابی به اهداف شرکت و در آمد بیشتر بکوشند.

جایگاه شرکت در بازار و میزان سهم بازار آن در مقایسه با رقبا و اینکه استراتژی شرکت در این رابطه چیست می‌تواند یکی دیگر از دلایل تغییرات در آیین‌نامه‌های جایزه فروش باشد. فرضاً شرکتی می‌خواهد در یک گروه خاص کالا رهبر بازار باشد بنابراین پارامتر دیگری مانند گروه محصول (کالا) را در آیین‌نامه تأثیر می‌دهد و باعث تغییر در آیین‌نامه جایزه فروش می‌گردد.

قابل ذکر است که اعمال تغییرات در آیین‌نامه یکی از ابزارهایی است که می‌تواند به پیشبرد سیاست‌های شرکت کمک نماید و قطعاً عوامل دیگر از جمله: تبلیغات، پرموشن، آموزش، نیروی انسانی کارآمد، سیستم‌ها و استفاده از تکنولوژی‌های نوین و ... به پیشبرد سیاست‌ها کمک خواهند کرد.

یکی دیگر از دلایل تغییر آیین‌نامه‌های جایزه فروش، ورود رقبای جدید و یا منطقه‌ای است که باعث می‌شود شرکت واکنش نشان داده و سیاست‌های لازم در هر منطقه از کشور را به اجرا بگذارد و بنابراین لازم است پارامترهای لازم را در آیین‌نامه جایزه فروش اعمال نماید.





پویا سازی مدل سیستم مانا در راستای ایجاد توان تبدیل تهدیدات محیطی به فرصت، با بهره گیری از تکنیک شبکه عصبی مصنوعی در شرکت پخش پگاه

تهیه و تنظیم: سعید یوسفی (کارشناس برنامه ریزی شرکت سامانه اندیشمند پگاه)

چکیده

امروزه یکی از بزرگترین نگرانی مدیران عملکرد مناسب سازمان در مقابل تغییرات گسترده محیطی است. سازمانی می تواند در فضای رقابتی امروزه به بقا خود ادامه دهد و پیشرفت خود را تضمین نماید که بتواند به تغییرات، تهدیدات محیطی پاسخی متناسب دهد. سیستم مدل مانا^۱ با الگو گرفتن از عملکرد مغز انسان برای طراحی و عارضه یابی سیستم های پیچیده معرفی گردد. مدل سیستم مانا علاوه بر سیستم اجرایی که به مثابه اعضای بدن انسان است، متاسیستم^۲ یا همان مغز را نیز در نظر می گیرد. متاسیستم شامل زیرسیستم های اجرا و کنترل^۳، هماهنگی^۴، انطباق^۵، توسعه^۶ و سیاست گذاری^۷ است که هر کدام

به مثابه یکی از عملکردهای مغز انسان نیز می باشند. در این مقاله برای اولین بار با استفاده از تکنیک شبکه عصبی مصنوعی^۸ توان پیش بینی آینده و اقدام پیش گیرانه برای سیستم مانا ارائه شده است.

مقدمه

استعاره های مختلفی از سازمان وجود دارد که هر کدام از این استعاره ها از منظر خود به سازمان نگریسته است. سازمان به مثابه زندان روح، سازمان به مثابه ماشین، سازمان به مثابه فرهنگ و... اما استعاره سازمان به مثابه مغز ریشه در سایبرنتیک سازمان دارد. معروف ترین ابزار سایبرنتیک مدل سیستم مانا (VSM) می باشد. مدل سیستم مانا مناسب سازمان هایی است که در یک محیط





پویا نسبت به محیط متلاطم منجر به آسیب پذیری کمتر سیستم می‌گردد. به عبارت دیگر سیستم مانا با بهره‌گیری از متابولیزم عملکردی مغز انسان در فرایند یادگیری و اجرا آموخته‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در قوای بدنی در مدیریت سازمان‌ها در مقابله با محیط، کاملاً پویا عمل می‌کند. این مدل توانایی را برای تصمیم‌گیری در سطح کلان سازمان ایجاد می‌نماید که مدیران بتوانند در مقابله حوادث نامترقبه به موقع و با عملکردی مناسب پاسخگو باشند.

بیر معتقد است یک سیستم نه تنها می‌بایست ظرفیت پاسخگویی به رویدادهای متعارف (مانند سفارش مشتریان) را داشته باشند، بلکه باید پتانسیل رویارویی و پاسخگویی

متلاطم با کنترل و یادگیرندگی، بقا سازمان خود را تضمین می‌کنند. سیستم مانا تأکید ویژه بر قدرت یادگیری دارد. استفورد بیر به عنوان پدر علم سایبرنتیک مدیریت شناخته می‌شود. علمی که از قوائد و منطق علم سایبرنتیک برای مدیریت سازمان‌ها بهره می‌برد. بیر این رشته را در کتاب «قلب سازمان» که حاصل دو دهه تحقیق او است، شرح داده است. ساختار مدل سیستم مانا بر قوائد این رشته بنا نهاده شده است.

عملکرد سیستم به مثابه مغز انسان توانایی آن را خواهد داشت که با تحلیل اطلاعات محیطی و درون سازمانی در مقابل حوادث نامتعارف عملکرد مناسبی داشته باشد. ایجاد انطباق



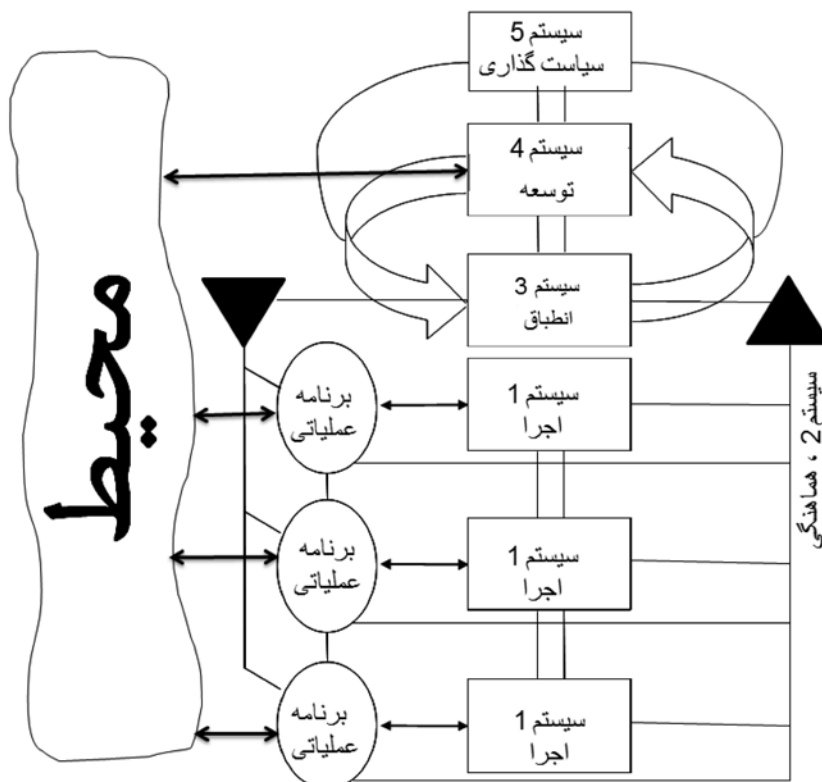
مدل سیستم مانا این دیدگاه ایجاد می‌گردد که بتوانند در تصمیمات خود تغییرات محیطی را پیش‌بینی و تهدیدات را به فرصت تبدیل نمایند.

مدل سیستم مانا ابداعی بزرگ‌داری ۵ زیر سیستم می‌باشد که این زیر سیستم‌ها تداعی‌گر عملکرد بدن انسان می‌باشد. این سیستم‌ها در ارتباط متقابل با یکدیگر می‌باشند که رویه عملکردی بدن انسان را شرح می‌دهد. در شکل شماره ۱ سیستم‌های مورد بحث و ارتباطات آن‌ها ارائه شده است.

شرکت پخش پگاه یکی از شرکت‌های با سابقه و پیشرو در عرصه صنعت پخش ایران می‌باشد. این شرکت با بهره‌گیری از کادر مجرب در قسمت IT به عنوان یک شرکت پیشرو در زمینه ساخت و اجرا نرم‌افزارهای ERP و مدیریتی فعالیت دارد. شرکت پخش پگاه با بهره‌گیری از رویکرد ارائه شده در این مقاله بر مبنای پیش‌بینی آینده به کمک شبکه عصبی مصنوعی مدل سیستم مانا اقدام به سیاست‌گذاری برای مقابله با تغییرات محیطی و فصلی فروش می‌کند. در این زیر بخش شبکه عصبی مصنوعی SOM به عنوان یکی از تکنیک‌های پیچیده ریاضی اقدام به پیش‌بینی تغییرات فروش محصولات در نواسانات فصلی می‌کند. به این منظور از فرآیند پیش‌بینی SOM در این پژوهش، از نرم‌افزار MATLAB (نسخه R2017a) استفاده شده است.

به رویدادهای نامتعارف، حتی فجایع ناخوشایند را نیز داشته باشند. استفاده از چارت‌های سازمانی قدیمی برای سازمان‌های پیچیده قرون جدید چیزی جز کاهش کارایی در بر ندارد. بزرگ‌داری معتقد است، مؤسسات ما شکست می‌خورند چون مدیران آن‌ها از قوانین اثربخشی سازمانی که چیزی در مورد آن‌ها نمی‌دانند، سرپیچی می‌کنند. اگر بنابه استفاده از مدل‌های قدیمی سازمان باشد، کسی که در رأس مدل قرار می‌گیرد باید حجم زیادی از اطلاعات را در ذهن خود همواره بایگانی کند و بر مبنای آن‌ها اقدام به اتخاذ تصمیم کند.

در این راستا در سال‌های اخیر استفاده از مدل سیستم مانا در سازمان‌ها و نهادها و به خصوص در سازمان‌هایی که در فضای رقابتی جهانی هستند توسعه یافته است. که در قسمت پیشینه پژوهشی بیشتر در این خصوص بحث می‌گردد. یکی از نقدهایی که به عملکرد مدل سیستم مانا وارد است انجام عملیات اصلاحی بعد از وقوع بحران می‌باشد. به عبارت دیگر عموم تصمیمات اتخاذ شده در مدل سیستم مانا با توجه به اطلاعات محیطی و بازخورد از سطوح عملیاتی سازمان در راستای به حداقل رساندن آسیب از تغییرات محیطی است. در این مقاله با بهره‌گیری از یکی از دقیق‌ترین تکنیک‌های پیش‌بینی آینده برای



شکل شماره (۱) مدل سیستم مانا



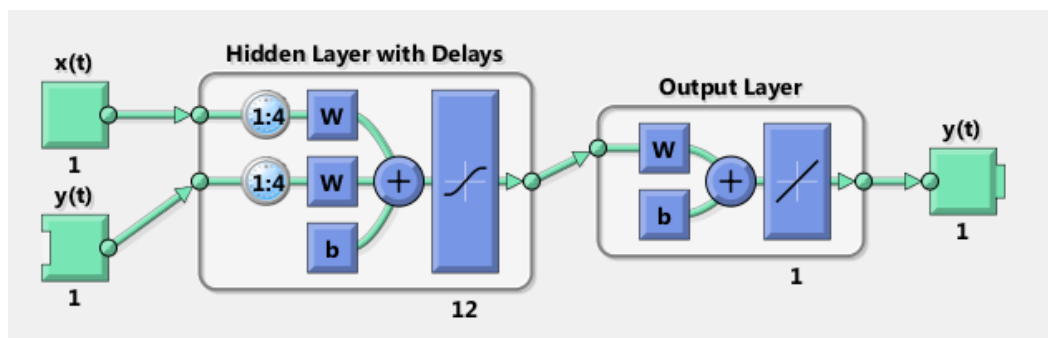
- تغییرات سیاست‌های بازاریابی در اعمال جایزه‌ها و تخفیفات
- تعداد نمایندگی‌ها و شعبات
- تعداد فروشندگان فعال در هر یک از شعبات و نمایندگی‌ها
- وضعیت سهم بازار رقبا در هر گروه محصول
جهت فرآیند آموزش شبکه عصبی از الگوریتم پس انتشار خطا (Levenberg-Marquardt) استفاده شده است. در شکل شماره ۲ توپولوژی شبکه ارائه شده است.

مقدار $MSE = 4.231695e-11$ بیانگر میزان خطا در پیش‌بینی آینده می‌باشد. که در اجراها مختلف نرم‌افزار MATLAB این مقدار دارای حداقل خطا می‌باشد. در نمودار شماره ۱ میزان همگرایی را در

پیش‌بینی نواسانات فصلی فروش به تصمیم گیرندگان پخش پگاه این دیدگاه را می‌دهد تا بتوانند با ابلاغ سیاست‌های متناسب تهدیدات محیطی را به فرصت تبدیل نمایند. اطلاعات استفاده شده در این مقاله بر مبنای مندرجات و ارزشیو اطلاعات موجود در شرکت پخش پگاه می‌باشد. که این اطلاعات بر مبنای نواسانات فروش در ۱۲۰ ماهه گذشته ارائه شده است. لذا دوره‌های زمانی در این مقاله ماهانه محاسبه می‌شود.

اطلاعات ورودی جهت پیش‌بینی فروش در دوره زمانی آتی به شرح زیر است.

- نواسانات فصلی فروش
- تغییر سطح درآمد دهک‌های جامعه



شکل شماره (۲) شبکه بهینه مورد استفاده جهت پیش‌بینی فروش



تیم‌های تشکیل‌دهنده در مدل سیستم مانا شرکت پخش نگاه در شکل شماره ۳ نمایش داده می‌شود.

با توجه به پیش‌بینی افزایش فروش متاسیستم (ریاست هیأت مدیره و مدیریت عامل) تصمیمات خود را در قالب اتخاذ سیاست‌های فروش، بازاریابی و لجستیک به مدیران مربوطه ابلاغ می‌نماید. افزایش درخواست مشتریان در شرایطی که سازمان‌ها نتوانند درخواست‌های مشتریان را اجابت کند و یا خدمات نامناسب به آن‌ها ارائه دهند منجر به افزایش نارضایتی مشتریان و در نتیجه کاهش سهم بازار می‌گردد. سیاست‌های ابلاغی از جانب متاسیستم با

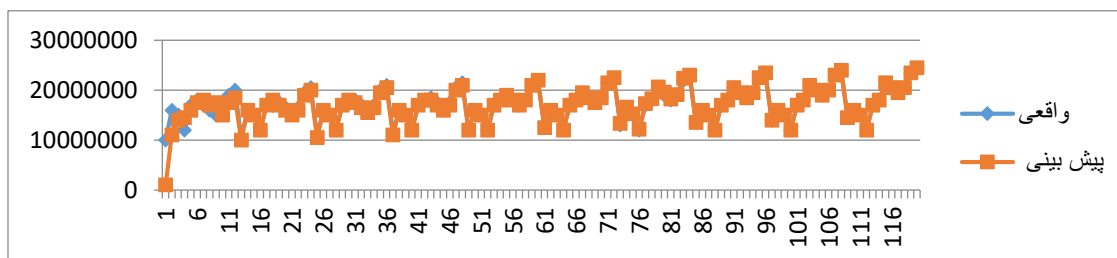
آموزش شبکه عصبی و پیش‌بینی فروش ارائه شده است. همانگونه که در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است پیش‌بینی صورت گرفته توسط شبکه عصبی در خصوص فروش دوره زمانی آتی دارای همگرایی بالایی است و میزان خطا در پیش‌بینی بسیار کم و ناچیز است.

نتیجه‌گیری

اطلاعات بدست آمده از پیش‌بینی آینده، بازخورد تیم‌های عملیاتی و اطلاعاتی محیطی به متاسیستم (ریاست هیأت مدیره) در مدل سیستم مانا وارد می‌شود، منجر به اتخاذ سیاست‌ها و تصمیمات مقتضی می‌گردد. رویه مدل سیستم مانا به همراه

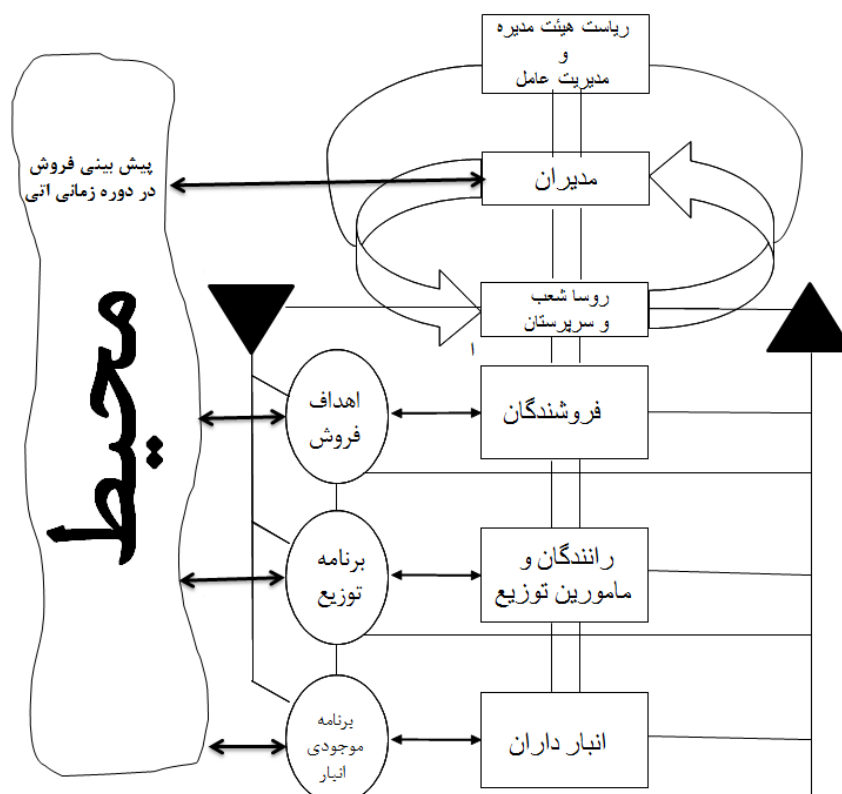


نمودار شماره (۱) همگرایی نموداری پیش‌بینی و واقعی فروش



توجه به تغییرات بازار، در قالب برنامه‌های عملیاتی به متاسیستم می‌باشد. رؤسا و سرپرستان شعب اعلام می‌گردد و ایشان مسئول اجرا برنامه‌ها می‌گردند. ایجاد نظام جدیدی از تخفیفات در فروش محصولات با توجه به پیش‌بینی افزایش فروش، اعمال سیاست‌های افزایش سهم بازار در خصوص محصولاتی مورد نظر، افزایش توان توزیع با در اختیار گرفتن نیروها و تجهیزات مناسب برای واحد توزیع، افزایش موجودی انبار شعب و نمایندگی‌ها در راستای توان پاسخ‌گویی به درخواست‌های مشتریان، در صورت نیاز افزایش مساحت انبارها و یا تعداد شعب و نمایندگی‌ها در مناطق مختلف قسمتی از سیاست‌های ابلاغی از جانب

- 1- LEDOM METSYS ELBAIV
- 2- METSYSATEM
- 3- NOITAREPO
- 4- NOITANIDROOC
- 5- NOITPADA-LORTNOC LANOITAREPO
- 6- TNEMPOLEVED
- 7- YCILOP
- 8- SKROWTEN LARUEN LAICIFITRA
- 9- GNINRAEL



شکل شماره (۳) مدل سیستم مانا در شرکت پخش پگاه



نقش چیدمان در افزایش فروش

تهیه و تنظیم: وحید عطایی (رییس دفتر فروش تهران پنج شرکت بخش پگاه)

مقدمه:

مصرف کننده بتواند آن را بردارد و لمس کند.

۳- آرامش: مصرف کننده در فضای منظم دارای حس آرامش بیشتری خواهد بود و زمان بیشتری را در آنجا سپری خواهد کرد.

۴- تاریخ انقضا: در زمان چیدمان محصول به تاریخ آن‌ها توجه کنید و در صورت نیاز تاریخ‌های قدیمی تر را در دسترس قرار دهید و این یعنی پیشگیری از ضایعات و مرجوع شدن کالا، کالاهای تاریخ گذشته را از قفسه فروش خارج کنید و به اطلاع مغازه دار برسانید.

۵- موجودی گیری: در زمان چیدمان از موجودی کالا مطلع می شویم، این کار به سفارش گیری و فروش بیشتر شما کمک می کند.

۶- بهبود فضا: در هنگام چیدمان فضای کالا را در قفسه‌ها بهبود بخشیم و از فضا به صورت بهینه استفاده کنیم.

۷- سلامت بسته بندی: در چیدمان به سالم بودن بسته بندی محصولات توجه کنیم.

امروزه رقابت میان برندهای مختلف برای فروش بیشتر افزایش چشم گیری پیدا کرده است و دیگر قیمت پایین محصولات و حاشیه سود کالاها تنها عامل مؤثر در فروش کالا و بدست آوردن سهم بیشتر از بازار نمی باشد، یکی از مهمترین راهکارهای افزایش فروش در دسترس بودن کالا و انتخاب کالا توسط خود مصرف کننده می باشد که تنها راه دستیابی به این مهم چیدمان کالا در مغازها است.

«آمارها نشان می دهد چیدمان کالا می تواند فروش یک محصول را تا ۳ برابر افزایش دهد»

چرا باید چیدمان انجام دهیم:

۱- دیده شدن: مصرف کننده باید تمام محصولات ما را ببیند و حق انتخاب داشته باشد اگر شما کالایی را به مغازه دار فروخته اید و فروش نمی رود باید جای آن را عوض کنید.

۲- لمس کالا: مصرف کننده باید بتواند با حس لامسه خود محصول را حس کند، پس محصول را جایی قرار دهید که



کلی از وضعیت بازار به شما بدهد و در عین حال شما را تبدیل به یک فروشنده آگاه و آماده برای پاسخ‌گویی به سؤالات متعدد مشتریان در رابطه با محصولات مختلف تبدیل کند.

۱۳- کاهش دزد بری (برای مغازه‌دار): با چیدمان مرتب و منظم در صورت کسر یک محصول از قفسه، با یک دید سطحی مغازه‌دار متوجه خواهد شد و نیازی به آمارگیری ندارد.

۱۴- شوق خرید: مصرف‌کننده با فراهم بودن شرایط فوق به علت حس احترامی که به وی القا می‌شود شرایط ذهنی آرام و آماده‌ای را برای خرید کالای شما خواهد داشت.

حال که با فواید چیدمان کالا و اهمیت آن برای افزایش فروش و بدست آوردن سهم بیشتر بازار بدون پرداخت هیچ‌گونه هزینه اضافی آشنا شدیم، نباید این موضوع مهم فراموش شود که هر چقدر با مشتری خود رابطه دوستانه داشته باشید قبل از شروع چیدمان در مغازه باید ابتدا از مشتری اجازه بگیرید و این موضوع طوری بیان شود که در مشتری این حس القاء شود که چیدمان انجام شده ایراد دارد؟

به طور مثال: بهتر است اینگونه بیان کنیم، با اجازه شما به تاریخ اجناس یک نگاهی بیندازم و یا با اجازه شما یک نگاهی به موجودی کالا بیندازم و.....

پس جمله خود را طوری بیان کنید که در عین اینکه از مشتری کسب اجازه کرده‌اید، قصد کمک کردن به ایشان را نیز دارید.

۸- میزان فروش: در چیدمان از میزان فروش محصولات مطلع می‌شویم که این امر در برنامه ریزی‌های فروش در هر مغازه و یا حتی هر منطقه می‌تواند برای فروش بهتر و آگاهانه‌تر به ما کمک کند.

۹- خط دید: در چیدمان محصولات با توجه به بازار هدف آن محصول باید خط دید را رعایت کنیم، به طور مثال: محصولات بازاری مربوط به کودکان نباید در فضایی بسیار بالا قرار بگیرد و حتماً در فضایی باشد که خط دید آن‌ها را شامل شود.

۱۰- رنگ‌ها و بسته‌بندی محصولات: از جادو و ترکیب رنگ‌ها نباید غافل باشیم و چیدمانمان به صورتی باشد که یک ترکیب دلنشین را ایجاد کند. به طور مثال: چیدن سس‌های سالاد (با توجه به نوشته فارسی نویس) وقتی در کنار یکدیگر در قفسه چیده می‌شوند یک جذابیت خاصی را ایجاد می‌کنند، تا این که هر کدام در یک قفسه جداگانه چیده شوند.

۱۱- عدم دپوی کالا: چیدمان حتی به ما این کمک را می‌کند که از دپوی کالا در انبار جلوگیری کنیم و محصول را از انبار به داخل قفسه منتقل کنیم.

۱۲- اطلاع از وضعیت قیمت و سهم بازار رقبا: در هنگام چیدمان به اجناس رقبا و فشار موجودی کالاهای آن‌ها و مقایسه آن با محصولات خود پردازید این موضوع می‌تواند یک دید





دستورالعمل لانچ محصولات جدید

تهیه و تنظیم: منوچهر ابراهیمی (رییس دفتر فروش کرج شرکت پخش پگاه)



مقدمه:

جهت لانچ محصول

ب: اجرایی (ایجاد مکانیزم اجرایی لانچ که نهایت بهره‌وری را در فروش محصول جدید ایجاد کند)
الف) لانچ ذهنی محصول: لانچ ذهنی محصول شامل اقداماتی می‌شود که از ۴ ماه قبل از عرضه محصول به بازار شروع می‌شود. هدف از اجرای این برنامه، ایجاد حس انتظار و اشتیاق در کارمندان و فروشندگان برای معرفی محصول جدید است تا به محض عرضه، با انگیزه و استقبال کل تیم روبرو شویم. این فرایند شامل مراحل زیر است:

با توجه به اهمیت لانچ محصولات جدید در توسعه فروش و افزایش قدرت برند در بازار و عدم وجود برنامه‌ای مدون جهت اجرای این مهم در دو شرکت پخش پگاه و کدبانو، دستورالعملی تهیه شده است تا به کمک آن بتوان با برنامه‌ریزی همه جانبه و دقیق اهداف توسعه فروش محصولات جدید را محقق نمود.
فرایند لانچ محصول جدید: لانچ یک محصول جدید می‌بایست در ۲ بُعد برنامه‌ریزی شود.
الف: ذهنی (آماده کردن ذهن تیم فروش و کارمندان شرکت

فرایند لانچ ذهنی محصول

مرحله	موضوع	اقدامات عملی
۱	اطلاع رسانی قبلی به کل شرکت جهت معرفی محصول جدید در ماه های آتی	۴ ماه قبل از شروع برنامه لانچ مشخصات کلی محصول به صورت انگیزاننده توسط واحدهای بازاریابی پگاه و کدبانو به کل شرکت منتقل شود (به عنوان مثال: به زودی محصول جدید شرکت کدبانو با نام و مشخصات به بازار عرضه خواهد شد).
۲	اطلاع رسانی مجدد به تیم به محض نزدیک شدن به زمان عرضه محصول	۱۰ روز قبل از عرضه محصول مجدداً به صورت انگیزاننده و گسترده، عرضه محصول به کل تیم اطلاع رسانی شود. (به عنوان مثال تنها ۱۰ روز مانده به شروع عرضه محصول پاساتا در کل کشور).
۳	برگزاری جشنی کوچک برای محصول ۵ روز قبل از شروع عرضه به بازار	دعوت از مدیران و رؤسای شعب و برترین فروشندگان هر شعبه برای حضور در تهران و شرکت در جشن معرفی محصول جدید (در فرایند اجرایی به صورت کامل توضیح داده شده است).
۴	افزایش درگیری فرد با محصول	ارائه نمونه کالا به هر فرد در سازمان جهت افزایش درگیری فرد با محصول و ایجاد حس مثبت در وی



الف) فرایند اجرایی لانچ محصول: فرایند اجرایی اجرای هر یک از این بندها از اثربخشی طرح می‌کاهد. شامل گام‌هایی است که برای لانچ موفق یک محصول این فرایند شامل مراحل مختلفی است که در جدول زیر می‌بایست طی شود تا نتیجه مورد انتظار بدست آید. عدم مشخص شده است.

مرحله	موضوع	اقدامات عملی
۱	برگزاری جشنی کوچک برای لانچ محصول	الف) دعوت از مدیران و رؤسای کل کشور و برترین فروشنده هر شعبه ب) معرفی محصول و مزیت های رقابتی و مقایسه با رقبای ج) ارائه برنامه های آتی شرکت در زمینه محصول (هدف فروش، تعداد مشتری، سهم بازار) د) بازدید از خط تولید محصول و آشنایی با فرایند تولید ه) ارائه یک محصولات شرکت به مدعوین
۲	آشنا سازی تیم فروش با محصول جدید	۱- روز بعد از جشن لانچ محصول، توضیحات کامل در رابطه با محصول توسط افراد حاضر در جشن و تیم بازاریابی به فروشندگان سراسر کشور ارائه شود. تمامی اهداف بلندمدت مجموعه در رابطه با محصول جدید توسط این تیم ها به فروشندگان منتقل می‌شود.
۳	درگیر کردن کارکنان با محصول و ایجاد نگرش مثبت در آنها	۲- روز بعد از برگزاری جشن لانچ محصول به هر یک از کارکنان ۱ عدد از محصول اعطا شود تا ضمن تجربه طعم آن، نگرش مثبت نیز در آنها ایجاد شود.
۴	تبیین اهداف عملکردی برای تیم فروش	الف) تعیین هدف تعدادی ماهانه برای هر فروشنده ب) تعیین تعداد پوشش استاندارد محصول برای یک بازه زمانی ۳ ماهه (فروشنده باید محصول جدید را در شلف ۸۰ درصد مشتریان قرار دهد).
۵	ترغیب مغازه دار به خرید کالای جدید	الف) ارائه توضیحات کامل درباره محصول جدید به مشتری (کیفیت، ویژگی‌ها، مزیت رقابتی، حاشیه سود و...) ب) تعیین ۳ درصد تخفیف مازاد از میانگین محصولات هم گروه با کالای جدید
۶	ترغیب فروشنده به مدت ۳ ماه برای فروش کالای جدید	الف) تخصیص جایزه برای فروشنده به ازای فروش هر عدد کالا (این جایزه باید جذاب باشد. ضمن این که منجر به کاهش فروش سایر محصولات سبد نشود). ب) نباید در فروشنده این حس را تقویت کرد که اگر جایزه ای پرداخت نشود فروشی انجام نمی‌شود. فروشنده باید خود را مالک محصول بداند. فروش محصول جدید در کل کشور با اعمال پیگیری مستمر تیم شروع می‌شود.
۷	شروع عرضه محصول جدید در کل کشور	کالاهای فروخته شده به صورت مرتب و سیستماتیک توسط فروشنده در شلف مشتریان چیدمان می‌گردد. این پروسه می‌بایست با نظارت و پیگیری سرپرست، رییس، مدیر و واحدهای بازاریابی پگاه و کدبانو صورت پذیرد.
۸	چیدمان مناسب کالاها در شلف	پس از حصول پوشش ۸۰ درصدی در بازار، ظرف مدت ۱۰ الی ۱۵ روز تبلیغات تلویزیونی پر فشار توسط واحد بازاریابی کدبانو جهت تسهیل در خروج محصول از شلف صورت پذیرد.
۹	سوق دادن مصرف کنندگان به خرید محصول جدید	پس از حصول پوشش ۸۰ درصدی باید فشار موجودی محصول بیش از پیش افزایش یابد.
۱۰	تأکید بر افزایش حجم خرید مشتریان	افزایش تبلیغات درون فروشگاه و محیطی
۱۱	تبلیغات محیطی و POS	در بازه های زمانی مشخص و با نرخ کم تبلیغات تلویزیونی با هدف تکرار برای مصرف کننده انجام شود.
۱۲	کاهش فرکانس تبلیغات تلویزیونی	طی بازه های زمانی ۱۵ روزه از ابتدای طرح، عملکرد کل کشور به تفکیک هر فروشنده (تعداد فاکتور دارای محصول جدید، درصد پخش، فروش تعدادی، سهم از فروش کل کشور) تحلیل و به اطلاع تمام افراد برسد تا نقاط ضعف شناسایی و جهت رفع آن گام برداشته شود.
۱۳	تحلیل عملکرد کل تیم و اطلاع رسانی آن	هر ۶ ماه کلیه برنامه های توسعه ای (قیمت، تخفیف، تبلیغ، طرح فروش، تمرکز تیم و غیره) بازنگری و در صورت نیاز اصلاحات لازم انجام شود.
۱۴	بازنگری در برنامه ها در هر ۶ ماه	به منظور ایجاد رقابت بیشتر بین فروشندگان، در پایان ۶ ماه اول از برترین فروشنده در زمینه فروش کالای جدید قدردانی شود.
۱۵	قدردانی از برترین فروشنده پس از ۶ ماه	پس از ۶ ماه، طرح های تخفیف مازاد و جایزه به فروشندگان متوقف و عملکرد فروش تا یک ماه مورد ارزیابی و پیگیری دقیق و جدی قرار می‌گیرد تا ثبات نسبی در فروش کالای جدید ایجاد شود.
۱۶	توقف اقدامات تشویقی ویژه	ادامه و تکرار پیگیری فروش در تمام لایه ها
۱۷	ادامه پیگیری ها	

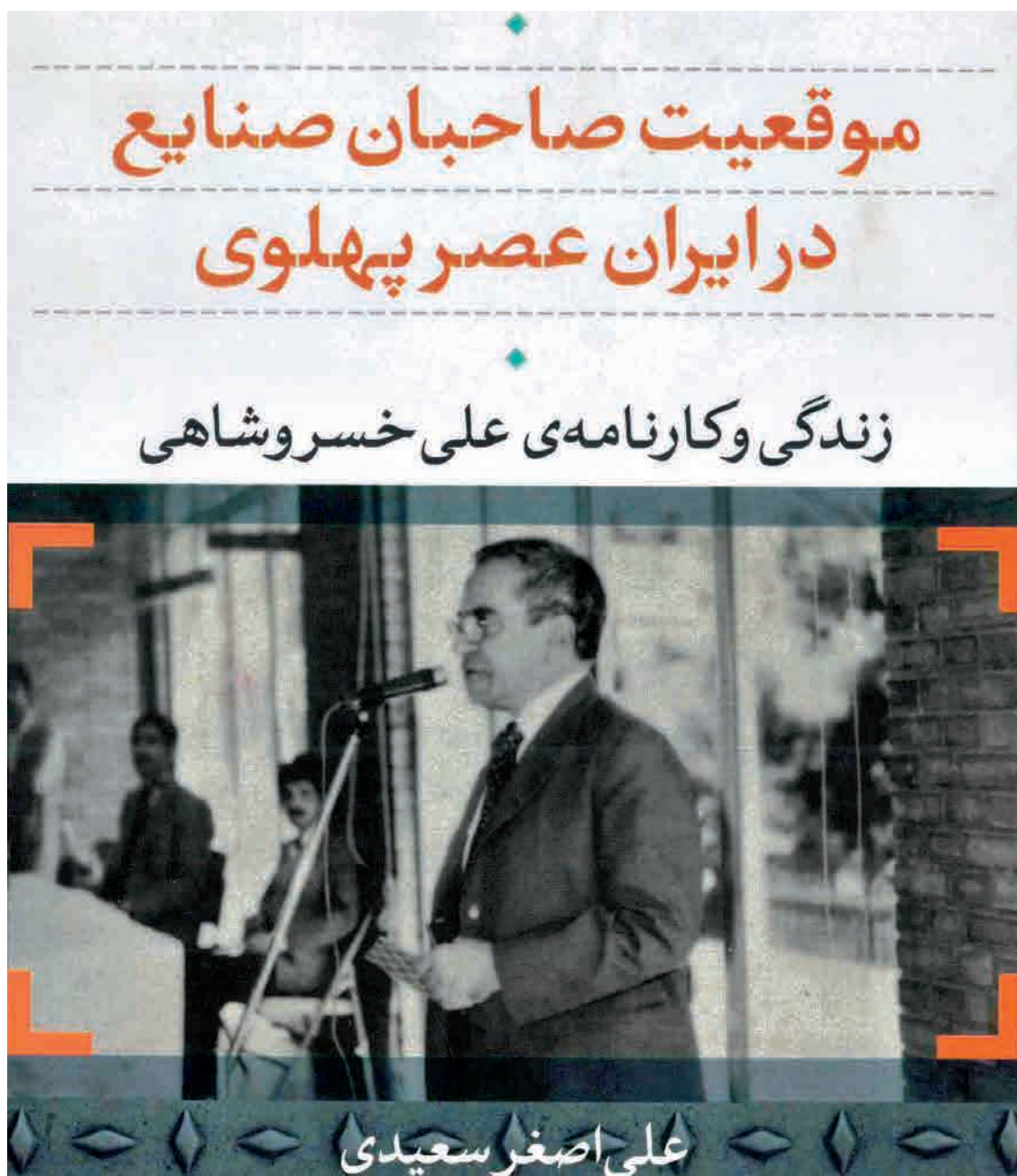


(بخش سوم)

خلاصه کتاب:

قضیه شیر دامی

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



نگاه: بررسی مستتره اندیشه و عملکرد

روزنامه‌های فروردین ۱۳۵۵ بلافاصله بعد از تعطیلات نروزی خبری را منتشر کردند مبنی بر این که «مدیران شرکت صنعتی مینو به دلیل استفاده از شیر دامی در تولید محصولات روزنامه‌های فروردین ۱۳۵۵ بلافاصله بعد از تعطیلات نروزی خبری را منتشر کردند مبنی بر این که «مدیران شرکت صنعتی مینو به دلیل استفاده از شیر دامی در تولید محصولات خود بازداشت شدند». این اخبار تا مدت‌ها سوژه‌ی محافل مختلف، از جمله صنعت و تجارت، محافل علمی و حتی طنزپردازان شد.

شروع قضیه

شرکت در صدد برآمدند تا ترخیص و تحویل شیرخشک‌های خریداری شده برای اولین بار مقداری شیر خشک از منابع داخلی تهیه کنند. شرکت با زحمت زیاد موفق شد ۲۵ تن شیرخشک داخلی بخرد و ۵ تن شیرخشک خارجی نیز از کارخانه‌ی شیر پاستوریزه‌ی پاک قرض گرفتند و در نتیجه‌ی پرس و جو شرکت متوجه شد که یکی از مشتریان که در بازار نوروخان تهران مغازه داشت به تولیدکنندگان مواد خوراکی شیرخشک می‌فروشد. مقدار ۵/۱۷ تن شیرخشک هم از وی خریداری شد. نمونه‌ی شیرخشک‌ها را به آزمایشگاه شرکت فرستادند و بعد از آزمایش‌های مقدماتی برای اطمینان از تازگی و رنگ و بوی محصول، تمامی اجناس خریداری شده را به خرمدره حمل کردند. در کارخانه‌ی خرمدره یکی از مهندسان خارجی تصادفاً متوجه بسته‌های شیر می‌شود که مارک هلندی داشتند. گفت: من نوشته‌ی هلندی روی پاکت‌های شیر را خوانده‌ام. این شیر برای تغذیه‌ی گوساله‌هاست. بلافاصله بعد از این که موضوع روشن شد، مصرف شیرها در تولید تافی متوقف شد و کلیه‌ی اجناس تولید شده را هم که در قرنطینه

در سال ۱۳۵۳ افزایش تورم، واردات کالاهای مصرفی را شدت داد. اما چون بنادر و گذرگاه‌های مرزی ظرفیت این میزان واردات را نداشت، کالاها در صف طولانی انتظار برای ترخیص باقی می‌ماند. تجار و صنعتگران به هر دری می‌زدند تا راهی برای ترخیص سریع‌تر کالای خود پیدا کنند. شرکت مینو نیز از این امر مستثنا نبود. در همین جهت به علی صائب نیا مأموریت دادند تا با مراجعه به وزارت کشاورزی و وزارت بازرگانی دستوری مبنی بر ترخیص خارج از نوبت شیرخشک‌های شرکت را بگیرد که در بندر در صف انتظار ترخیص بودند. اما در آن زمان این وزارت خانه‌ها ترخیص کالاهای اساسی و بخش دولتی از جمله آرد و گندم را در اولویت قرار داده بودند و قرار بود تا تخلیه‌ی آخرین کشتی و گندم هیچ کالایی را ترخیص نکنند و مسئولان سازمان بنادر و کشتیرانی و گمرک حاضر نبودند اولیتی برای آنان قائل شوند. با تأخیر در ترخیص کالا، ذخیره‌ی شیرخشک در تمام کارگاه‌های کارخانجات مینو به اتمام رسید و سایر مدیران





معادن، کشاورزی و بازرگانی، ستاد مبارزه با گران فروشی و مرکزی بررسی قیمت‌ها اطلاع داد. این اطلاع‌رسانی از آن جهت انجام می‌شد که علی خسروشاهی معتقد بود مدتی است این نوع شیر وارد کشور می‌شود و به مصرف ساخت محصولات غذایی می‌رسد و مقامات رسمی نیز کوچک‌ترین اطلاعی از این امر ندارند. حسن خسروشاهی نیز به دفتر دکتر شجاع‌الدین شیخ‌الاسلام زاده وزیر وقت بهداشتی و بهزیستی احضار شد و وزیر که از ابعاد این مسئله و سابقه‌اش بی‌اطلاع بود، از شرکت مینو تشکر می‌کند و از وجود چنین بازرگانی شرافتمند اظهار خوشوقتی می‌کند و قول می‌دهد که موضوع را تعقیب کند و به امیرعباس هویدا نخست‌وزیر وقت نیز اطلاع دهد. روز بعد از دیدار با وزیر رفاه و تندرستی معاون عباس پیشوایی دادستان وقت تهران و صانعی دادیار ویژه جرایم مواد غذایی به شرکت مینو مراجعه کردند و از انبار مواد اولیه‌ی شرکت که در آن مقدار زیادی شیرخشک ساخت نیوزلند موجود بود (تا آن موقع شیرهای وارداتی شرکت رسیده بود) بازدید و سؤالاتی طرح کردند. علی خسروشاهی در ضمن بازدید این دو نفر از خرمدرد رسید و به مذاکرات ملحق شد. خسروشاهی‌ها در این مرحله تحقیقات را امری طبیعی می‌دانستند و تصور می‌کردند که این تحقیقات برای اثبات صحت ادعای‌های شان است.

در پایان مرحله‌ی اولیه‌ی تحقیقات، از علی و حسن خسروشاهی خواستند برای ادامه‌ی تحقیقات به دادگستری بروند. حسن و علی خسروشاهی بدون این که تصور کنند ممکن است خود آن‌ها متهم شوند، بدون وکیل و با اتومبیل و راننده‌ی خود به دادگستری رفتند. در آن جا تحقیقات صورت دیگری به خود گرفت و کم‌کم معلوم شد که خود آن‌ها در معرض اتهام هستند. حسن خسروشاهی می‌گوید: به ما گفتند: برای این که نروید بیرون و مدارک پرونده را از بین ببرید، بازداشت هستید و نیز حق صحبت و ملاقات با هیچ‌کس از جمله وکیل‌تان را ندارم و به بهانه‌ی جلوگیری از تبانی با قید ممنوعیت ملاقات مدت ۱۴ روز در ایام عید بازداشت کردند. ترتیب کار را طوری داده بودند که ما دو هفته‌ی تمام بدون این که بتوانیم عملی برای رفع اتهام انجام بدهیم، در بازداشتگاه بمانیم و آن‌ها بتوانند با انتشار اکاذیب، ما را مجرم جلوه بدهند. موهای سر ما را تراشیدند و چند روز اول نیز ما را در بدترین قسمت زندان نگاه داشتند». تا چند روز هیچ‌کس خبری از محل بازداشت و جرم آن‌ها

بود، کنار گذاشتند. از سازنده‌ی شیرها در هلند که آدرسش روی کیسه‌ها باقی بود، پرسیدند: «آیا این جنس را می‌توان برای تغذیه‌ی انسان مصرف کرد یا خیر؟» جواب این بود که «به هیچ وجه نباید این جنس به مصرف تغذیه‌ی انسانی برسد». حسن خسروشاهی بعد از اطلاع از نظر سازنده‌ی هلندی، از طریق صائب‌نیا از فروشنده‌ی خواست تمام شیرخشک مصرف نشده را پس بگیرد و خسارت کالاهای تولید شده را هم پرداخت کند تا اجناس مذکور معدوم شود، ولی فروشنده زیر بار مرجوع کردن شیرها و پرداخت خسارت نرفت و در مقابل ادعا کرد کار خلافی نکرده و فاکتور او هم برای کالای جانشین شیر است نه خود شیری مسئولیتی ندارد. وقتی علی خسروشاهی به ایران برگشت و از جریان مآوقع خبردار شد، این طرز عمل را قبول نکرد و در نتیجه‌ی اقدامات وی، مسئله ابعاد وسیع‌تری به خود گرفت. او که با حقوق و تعرفه‌های گمرکی کالاهای شیرخشکی‌های دامی آشنا بود و ابعاد مسئله را به خوبی می‌دانست، با کمک کارکنان شرکت تحقیقاتی انجام داد. علی خسروشاهی با مطالعه‌ی تعرفه‌های گمرکی دریافت جنسی که فروشنده به اسم جانشین شیر، فاکتور کرده بود حقوق گمرکی‌اش هر تن بیست ریال است و سود بازرگانی ندارد در صورتی که سود بازرگانی شیرخشک برای مصرف انسان ۲۵۰۰ برابر است یعنی هر تن ۵۰ هزار ریال. در نتیجه‌ی تحقیقاتی که بعد از اعلام علی خسروشاهی به عمل آمد معلوم شد که فروشنده شیرها را از اشخاصی به نام‌های منصور مطلوب و گیلاردیان می‌خرد و سابقه‌ی فروش این کالا را به تعداد زیادی از شرکت‌های دیگر از جمله شرکت شوکومارس، نان سیتا و داداش زاده دارد. به عبارت دیگر، «این جنس مرتباً وارد شده و به جای شیر فروش رفته و عده‌ای از روی عدم اطلاع و یا با علم به این که کالا شیر خشک حقیقی نیست آن را مصرف کرده‌اند». مسئله‌ی سومی که مطرح شد این بود که بعضی از واردکننده‌ها برای فرار از پرداخت حقوق گمرکی، شیرخشک انسانی را همراه با غذای حیوانات وارد می‌کنند و با پرداخت هر تن ۲۰ ریال از گمرک ترخیص می‌کنند. به علاوه، فروشنده نه تنها حقوق گمرکی پایین‌تری بابت وارد کردن این شیرخشک‌های دامی می‌پردازد، بلکه آن را به جای شیرخشک انسانی و کالایی می‌فروشد که قیمت آن هر کیلو حدوداً ۱۱۰ ریال است. علی خسروشاهی نتیجه‌ی تحقیقات اولیه‌اش را طی نامه‌ای در ۲۵ اسفند ۱۳۵۴ ش. به وزارت رفاه و تندرستی، وزارتخانه‌های صنایع و



مسئله را گزارش کرده است و همین کار را نشان دهنده‌ی بی‌گناهی‌اش می‌شمرد. اما مقامات دادستانی از طرق مختلف به گوش مقامات و عامه‌ی مردم رسانیده بودند که «مینو از ترس این که منصور مطلوب و گیلاردیان مینو را لو بدهند، آمده و موضوع را اعلام کرده است».

یکی از قرائنی که علیه علی و حسن خسروشاهی استفاده شد عکس دو گوساله روی کیسه‌های کالا بود که آن را به منزله‌ی دلیل قاطع مجرمیت آن‌ها به روزنامه‌ها دادند و چاپ کردند. تأثیر اخباری که وزارت بهداشتی و دادستانی منتشر می‌کردند بسیار وسیع بود. تا جایی که شنیده شده بود امیرعباس هویدا نخست وزیر، در مجلس عقدی موقع بریدن کیک عروسی گفته بود مواظب باشید کیک مینو نباشد. به تدریج با نامه‌نگاری‌ها و چاپ جوایه‌های شرکت مینو در رسانه‌ها، مقامات در خصوص بی‌گناهی شرکت مینو قانع شدند. یکی از این‌ها مهندس روحانی وزیر وقت کشاورزی بود که در نامه به علی خسروشاهی نوشته بود: «از جریانی که برای شما پیش آوردند خیلی متأسفم و اکنون همه می‌دانند که شما کاملاً بی‌گناه بودید. نه شما مباشر بودید نه نفعی در این کار داشتید، زیرا کالا را به قیمت شیر خریدند. من همه چیز را به نخست وزیر گفتم و وزیر بهداشتی هم این مطالب را تأیید کردند». به هر حال، در نتیجه‌ی اعلام شرکت مینو، جلوی مصرف طولانی خوراک دام در تغذیه‌ی انسان در آن مقطع گرفته شد. به علاوه، در نتیجه‌ی این جریان، تقلب در مواد غذایی در مقایسه با سابق کم‌تر شد و خزانه‌ی دولت هم از اقدام شرکت مینو منتفع شد، اما حیثیت یکی از مهم‌ترین شرکت‌های غذایی کشور نه تنها در داخل بلکه در خارج از کشور نیز به خطر افتاد. این مسئله مهمی بود، چون اعتبار شرکت مینو به نحوی بود که برخی در خارج مارک مینو را برای محصولات خود به انحای مختلف تقلید می‌کردند. شرکت رانتیری مکیتاش یکی از بزرگترین سازندگان شکلات در دنیا که مینو قسمتی از اجناسش را تحت لیسانس می‌ساخت، با اسناد به گزارش‌های مطبوعاتی به شرکت مینو تلکس کرد و پرسید آیا در اجناس آن‌ها هم شیر دام مصرف شده یا نه؟ این ضروری بود که به سبب جایگاه محصولات مینو در صادرات متوجه حجم صادرات غیرنفتی و موازنه‌ی تجاری نیز می‌شد. از این مسئله برخی رقیبان داخلی سود بردند، برخی سازندگان مواد غذایی خارجی هم خوشحال شدند، زیرا تا مدتی صادرات خود را به کشورهای همسایه‌ی

نداشت. بعداً با شکایت اعضای خانواده، محل نگهداری آن‌ها را تغییر دادند. کوشش‌های محمدرحیم ایروانی، پدر همسر حسن خسروشاهی و بنیان‌گذار گروه صنعتی کفش ملی برای آزادی آن‌ها نیز به جایی نرسید.

در پی شکایت و پیگیری مرحوم قاسم لاجوردی، نایب رییس اطاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران، دادستانی موضوع زندانی شدن و وضع بد زندانی شدن آن‌ها را به گردن سازمان زندان انداختند و در نهایت، بعد از دو هفته علی و حسن خسروشاهی بدون صدور قرار مجرمیت و بدون گذراندن هیچ وثیقه‌ای آزاد شدند. پرونده‌ی علی و حسن خسروشاهی ماه‌ها باز ماند، پرونده‌های دیگری برای بررسی اتهامات علیه واسطه‌ی فروش، واردکنندگان شیرخشک دامی و بعضی صاحبان کارخانه که این جنس را مصرف کرده بودند، به جریان افتاد.

بعد از آزادی، علی خسروشاهی با نامه‌نگاری به مقامات کشور به شکایت و ادعای حیثیت و تعقیب پرونده پرداخت. او از اتهام تقلب دادستانی علیه خود برآشفته بود و در نامه‌ای بعد از آزادی از زندان به اعتراض به وزیر دادگستری نوشت. مسئله‌ی دیگری که علی خسروشاهی را به اعتراض واداشت، اتهاماتی بود که دادستان بدون مدرک و علی‌رغم گزارش خود شرکت مینو، خبر آن را در رسانه‌ها منتشر می‌کرد. او در گزارش خود اوضاع زندان را در مسئله‌ی درجه‌ی دومی می‌دانست. اما آن چه برای او مهم بود «پایمال کردن حیثیت یک مؤسسه‌ی صنعتی بزرگ با نشر اکاذیب در ایامی است که مدیران مؤسسه زندانی و ممنوع‌الملاقات بودند. این تا چه اندازه با موازین قانون و عدالت و منافع اقتصادی کشور و آبرو و اعتبار وطن ما در خارج وفق می‌دهد». گویا دادستان که به این بازداشت اعتراض کرده بود و مسئله را تا به آخر پیگیری کرد، گفته بود آن‌ها خودشان آمدند و گفتند ما مسئول عملیات هستیم و ما هم آن‌ها را گرفتیم. علی خسروشاهی در پاسخ به این ادعای پیشوایی دادستان وقت به وزیر دادگستری می‌گوید: «اصلاً اینگونه نبود که ما خود را مسئول عملیات معرفی کرده باشیم. ما را گرفتند و بردند و گناه همه چیز را گردن ما انداختند. بسیار اتفاق می‌افتند که شخص بی‌گناهی برای این که مجرم اصلی خلاص شود، خود را مجرم معرفی می‌کند، ولی مقامات قضایی هرگز این ادعاها را قبول نمی‌کنند».

شرکت مینو در این ماجرا همواره ادعا می‌کرد که خود



به علاوه، این قضیه و عملکرد دادستان تهران را می‌توان مقایسه کرد با آن چه تروتسکی (انقلابی روسیه) در مقایسه‌ی سرمایه‌داری در هلند و روسیه ذکر کرده است. تروتسکی می‌گوید در هلند سرمایه‌داران صاحب قدرت‌اند و حکومت را تحت سلطه‌ی خود دارند، ولی در کشور روسیه سرمایه‌دار هم جزو رعایاست و هر پاسبانی می‌تواند او را دستگیر و روانه‌ی زندان کند. سرمایه‌داران ایرانی هم ممکن است ممتول بوده باشند، ولی صاحب قدرت نبودند و قضیه‌ی شیر دامی هم نمونه‌ای از موفقیت اجتماعی آن‌هاست.

ختم کلام این مسأله‌ی شیر دامی و واکنش علی خسروشاهی دلیل روشنی است بر اتکای وی بر اصول انسان دوستی که حتی فراتر از آن چیزی است که امروزه با نام مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها مطرح می‌شود. او نه تنها به مسئولیت خود عمل می‌کرد، بلکه فعالانه قصد تغییر نظریات دیگران را نیز داشت، به ویژه نظر تصمیم‌گیران تعرفه‌ی بازرگانی.

برای فهم دلیل اتخاذ چنین واکنشی از طرف علی خسروشاهی در مورد شیر دامی باید شیوه‌ی مدیریتی او را شناخت.

رابطه با دولت

صاحبان صنایع مدرن به شیوه‌های مختلف برای رفع مشکلات تجاری و صنعتی با دولت رابطه برقرار می‌کردند. شیوه‌ی معمول از طریق اطاق بازرگانی و صنایع و معادن بود. استفاده از این نهاد آن‌ها را وارد چانه‌زنی و تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاران می‌کرد. آن‌ها به علت ضرورت نوع فعالیت صنعتی، چه به عنوان یک گروه ذی‌نفع اجتماعی چه به صورت یک گروه فشار قوی، رابطه‌ی نزدیک‌تری با تصمیم‌گیران اقتصادی داشتند. در مقابل، تصمیم‌گیران دولتی نیز برای حل مسئله‌ی تولید و اشتغال، به ویژه در اوایل دهه‌ی ۱۳۴۰ شمسی که اوضاع اقتصادی به شدت در رکود بود، نیاز به شبکه‌ی روابط با صاحبان صنایع داشتند. در این دهه بود که به تدریج در پهنه‌ی اقتصاد سیاسی ایران صاحبان صنایع بزرگ در جایگاه یک گروه اجتماعی مطرح شدند و تا حدی توانستند از طریق مراودات و شبکه‌های اجتماعی و صنفی خود بر تصمیمات اقتصادی دولت تأثیر بگذارند.

به عبارت دیگر، رابطه‌ی سرمایه‌داران بزرگ با دولت (در حوزه‌ی سیاست) حول محور سیاست‌های اقتصادی تنظیم می‌شد. با بروز بحران‌های اقتصادی اوائل دهه‌ی ۱۳۴۰

ایران افزایش دادند. نحوه‌ی برخورد مقامات دادگستری با این موضوع به نحوی بود که دیگر شرکت‌ها در مواجهه با مسئله‌ای مشابه قضیه را فاش نکنند. چون حال که شرکت مینو مسأله را به مقامات صالحه اعلام کرده بود، چنین ضروری را متقبل می‌شد و دیگر انگیزه‌ای برای دیگران باقی نمی‌ماند که حقیقت را فاش کنند. زیرا به جای تشویق آن‌ها و تشویق جامعه به درستکاری و پیروی از قانون، به راحتی آبرو و حیثیت آن‌ها را تا مدت‌ها بر باد دادند. تأثیر رسانه‌ای شدن این خبر را باید در همین گفته‌ی هویدا یافت: «به نظر می‌رسد که بعضی از قهرمانان صنایع ما خسته شده‌اند و دچار نوعی سستی ناشی از سیری شده‌اند». علی خسروشاهی در نامه‌اش به این گفته‌ی هویدا نیز پاسخ داد: «فرمایش نخست وزیر کاملاً صحیح است، ولی شاید یک علت سستی هم این است که صاحبان صنایع دیدند امکان به وجود آوردن پرونده‌ای در ردیف پرونده‌ی مینو برای آن‌ها هم وجود دارد». نتیجه‌ی این نامه‌نگاری‌های تحقیقات قضائی در خصوص شرکت مینو این شد که در جلسه‌ای با حضور دادستان، وزیر دادگستری به مدیران مینو اطلاع داد که قرار است قرار منع تعقیب درباره‌ی پرونده‌ی آن‌ها صادر شود و از خسروشاهی‌ها نیز خواست از دادستان شکایت نکنند. وزارت بهداری و بهزیستی پس از انجام نمونه‌برداری‌های لازم، محصولات شرکت مینو را سالم تشخیص داد و با توجه به این که در هیچ یک از فراورده‌های ایشان اثری از شیر خشک دامی نبوده است، لذا از نظر وزارت بهداری و بهزیستی، جرمی اتفاق نیفتاده است. وزارت بازرگانی اعلام کرد که طبق نظر وزارت رفاه و تندرستی، در تهیه بیسکویت‌های آن شرکت از شیر دامی استفاده نشده و مصرف آن برای دانش‌آموزان بلامانع است. مسأله‌ی شیر دامی وجدان جامعه‌ی پزشکی را شدیداً متأثر کرده بود. برخی پزشکان مطرح کردند که محصولات غذایی ایران به منزله‌ی دومین قلم مهم صادراتی بعد از نفت است و باید وزارت بهداری قبل از تولید، کنترل‌های لازم را اعمال کند. بعد از مدتی، در گروه مینو همه چیز به حالت عادی بازگشت. میزان فروش به حالت عادی بازگشت و فروش کالا به ارتش آغاز شد و مینو به افزایش تولید و سرمایه‌گذاری صنعتی ادامه داد.

پایان قضیه

وقوع این جریان غیر از زیان‌هایی که داشت و ناامیدی‌هایی که در سرمایه‌گذاری پدید آورد و رابطه‌ی مصرف‌کنندگان و صنعتگران را تیره کرد، ابعاد اخلاقی دیگری نیز داشت.



اخذ مجوز از دولت

رابطه سرمایه‌داران بزرگ با دولت (در حوزه‌ی سیاست) حول محور سیاست‌های اقتصادی تنظیم می‌شد. اکثر صاحبان صنایع در برخی تصمیمات، مانند صدور مستمر مجوزهای تولیدی و نیز در تعیین سیاست‌های کارگری، مثل تعیین حقوق کارگران اختیاری نداشتند. بزرگترین وظیفه‌ی یک صاحب صنعت حتی در سال‌های اوج حمایت دولت، گرفتن مجوز بود. بیشتر وقت مدیران بلند مرتبه‌ی کارخانه‌ها صرف حل و فصل امور در وزارت خانه‌های مختلف می‌شد. مجوزهای لازم را برای تأسیس صنعت به آسانی صادر نمی‌کردند و تابع ضوابط غیرمعقول و متغیری بود، در عین حال در اعمال ضوابط نیز افراد صاحب نفوذ به ضرر کارآفرینان حقیقی اعمال قدرت می‌کردند. یکی از مشکلات صنایع رفتار ناعادلانه‌ی دولت با آن بود. شاه نظر خاصی درباره‌ی صنایع متعلق به بنیاد پهلوی داشت و توصیه‌هایی برای صنایع متعلق به خانواده‌ی سلطنتی و اطرافیان آن‌ها داشت. ظاهراً دلیل این توجه آن بود که صنایع مربوط به بنیاد پهلوی و نهادهای خیریه‌ی وابسته به خاندان سلطنتی به راحتی بتوانند مجوز بگیرند. به علاوه، این مؤسسات تمایل داشتند برای رشد فعالیت‌های‌شان از محیطی انحصاری نیز بهره ببرند. به همین جهت، به طرق مختلف از مقامات اقتصادی می‌خواستند مجوزهای مشابه به دیگران ندهند. شرکت مینو از جمله شرکت‌هایی بود که باید در چنین محیطی با سرسختی کار می‌کرد. به طور کلی، معلوم نبود که چرا دولت باید برای تأسیس کارخانه اجازه صادر کند. سیاست کلی دولت بر این اساس بود که به توسعه‌ی صنایع داخلی کمک کند و قاعدتاً دولت در چارچوب این سیاست نمی‌توانست در خصوص تأسیس هر کارخانه‌ای حرفی داشته باشد، مخصوصاً وقتی که مؤسس کارخانه حاضر است سرمایه‌ی خود را برای این کار به خطر بیندازد. دلیلی که برای نظارت دولت از طریق صدور پروانه اقامه می‌شد این بود که هرگاه چنین سیستمی نباشد، ممکن است کارخانه‌هایی که تأسیس می‌کنند، بیش از احتیاج کشور باشد و برای وارد کردن ماشین‌آلات آن‌ها، ارز مملکت به هدر برود. البته مطلبی که ذکر نمی‌شد این بود که به هیچ وجه معلوم نبود برآورد وزارت صنایع و بعدها وزارت اقتصاد از ظرفیت بازار کشور بهتر از برآورد تقاضاکننده‌ی پروانه باشد که حاضر بود سرمایه‌ی خود را به خطر بیندازد. از طرف دیگر، سیستم

شمسی و قدرت‌گیری نهاد اطاق، چه اطاق بازرگانی چه تأسیس اطاق صنایع در سال ۱۳۴۲ ش. دوران طلایی صنعت فرارسیده بود. اما غروب این دوران در دهه‌ی ۱۳۵۰ شمسی بود. صنایع به رغم رشدشان، تأثیر کم‌تری بر تصمیمات اقتصادی دولت می‌گذاشتند. اولاً با ادغام دو اطاق بازرگانی و صنایع، هم نفعان تاجر آن‌ها که قدرت اجتماعی بیش‌تری داشتند، ضعیف شدند و با تمرکز بیشتر قدرت در دستان پادشاه، تأثیرگذاری اطاق در امور کلیدی اقتصادی بسیار کاهش یافت. دوم، اصل مبارزه با گران‌فروشی بود که هم محیط اجتماعی را بر علیه صاحبان صنایع متشنج کرد هم احساس امنیت اجتماعی و اقتصادی آنان را کاهش داد. اگر صاحبان صنایع و بخش خصوصی می‌توانستند در سیاست و تصمیمات اقتصادی شاه کاملاً تأثیرگذار باشند، احتمالاً از نظر تنظیم رابطه‌ی بخش خصوصی مدرن با شاه، روند متفاوتی در دوره‌ی پهلوی طی می‌شد که توانست تا حدی بر سرنوشت نظام شاه تأثیر بگذارد. به عبارت دیگر، اساساً آن‌ها به اندازه‌ی کافی در سیاست درگیر نشدند (یا نمی‌توانستند درگیر شوند) که قادر باشند چنین تأثیری بر آن بگذارند. آنگاه که موج انقلاب شدت گرفت، صاحبان صنایع نتوانستند به کمک شاه و مقابله با انقلاب بیایند و کاملاً واکنشی خنثی در برابر این تحولات نشان دادند. یکی از دلایل این بود که بسیاری از آن‌ها خود را وابسته به رژیم پهلوی نمی‌دانستند و دسته‌ای دیگر هم به پیروی از مکتب دایی جان ناپلئون، سرنوشت کشور انقلاب تصویب قانون حفاظت از صنایع و مصادره‌ی اموال و دارایی‌های صاحبان صنایع مدرن بود. بنابراین، آن‌ها در این میان متضرر اصلی بودند. به سبب همین وابسته نبودن بود که برخی از آنان از تلاش برای واپس‌گیری دارایی‌های‌شان بعد از انقلاب دست نکشیدند. همچنان که تجار سنتی در انقلاب ۱۳۵۷ برای احقاق حقوق از دست رفته‌شان به علت به خطر افتادن قدرت اقتصادی‌شان بر اثر سیاست‌های حمایت از صنایع مدرن دولت و به منظور کسب امتیازات و اعمال تعرفه‌های تجاری به نفع کالاهای وارداتی به جنبش وارد شدند. اما صاحبان صنایع که از منتفع‌ترین افراد بخش خصوصی بودند، هیچ واکنشی به جنبش نشان ندادند. در نتیجه، بعد از پیروزی انقلاب و تثبیت قدرت دولت انقلابی، با مصادره‌ی اموال از جمله متضررترین گروه‌های طبقه‌ی حاکمه بودند.



یکی از ماشین‌آلات واحد داروسازی تقاضا دادند، ناگهان وزارت صنایع به این بهانه که شرکت صنعتی پارس اصلاً پروانه‌ی داروسازی ندارد از صدور اجازه‌ی ورود آن ماشین خودداری کرد. وقتی موضوع را تعقیب کردند، کارمندان وزارت صنایع گفتند دستور امیرعلی شیبایی معاون صنعتی است. چون شرکت اجازه را در دست داشت، وزارت خانه نمی‌توانست منکر مجوز شود و دلایلی ضد و نقیض برای انکار وجود اجازه ارائه می‌کردند. حسن خسروشاهی می‌گوید که ملاقات‌های بسیاری با امیرعلی شیبایی برای حل مسأله صورت گرفت که تمام آن‌ها بی‌نتیجه ماند. انتصاب نیازمند به سمت معاونت صنعتی وزارت خانه، کلیه‌ی اشکالات مربوط به پروانه‌ی داروسازی شرکت صنعتی پارس بدون کوچکترین اقدامی از طرف شرکت ناگهان رفع شد، چنان که گویی مدت پروانه نگذشته است و ناگهان شرکت صلاحیت لازم را برای ساخت دارو کسب کرده است. رضا نیازمند می‌گوید از زمانی که جای شیبایی رفتم، متوجه شدم که تمامی کارمندان ادارات و مدیرکل‌ها گویا مأموریت دارند که نگذارند کسی سرمایه‌گذاری کند. وقتی من دستور می‌دادم به کسی پروانه

صدور پروانه باعث می‌شد که در مواردی نوعی انحصار به صاحب پروانه تعلق بگیرد و مانع رقابت سالم شود. به علاوه، این سیستم امکانات زیادی برای سوءاستفاده و اخاذی برای بعضی مأموران دولت فراهم می‌کرد و همچنین باعث بروز تبعیض و اعمال نفوذ می‌شد. اولین برخورد شدید شرکت صنعتی پارس با وزارت صنایع در زمان وزارت طاهر ضیایی و معاونت صنعتی امیرعلی شیبایی بود. همان‌گونه که در بالا ذکر شد، از پروانه‌هایی که همان ابتدا برای شرکت صادر شده بود اجازه‌ی تأسیس کارخانه‌ی داروسازی بود و بر اساس همان اجازه، ماشین‌آلات کارخانه را هم وارد کرده بودند و از وزارت بهداشتی نیز اجازه‌های لازم را برای تولید داروهای مختلف گرفته بودند. در عمل، اجازه‌ها به این صورت بود که مثلاً، یک اجازه‌ی کلی برای کارخانه‌ی داروسازی با ظرفیت مشخصی صادر می‌کردند و بر اساس این اجازه‌ی کلی، هر بار که قرار بود ماشینی وارد کنند، از وزارت صنایع برای آن ماشین اجازه می‌گرفتند و آن ماشین را معاف از گمرک و سود بازرگانی وارد می‌کردند. شرکت بدون هیچ اشکالی مشغول کار خود بود تا زمانی که برای وارد کردن



مهر استاندارد

موضوع دیگری که با اجازه‌ی کارخانه‌ی بیسکویت مرتبط بود مهر استاندارد برای بیسکویت بود. مقررات و ضوابط مهر استاندارد برای بیسکویت طی جلساتی با حضور استادان انستیتو و تولیدکنندگان بیسکویت و استادانی از مؤسسات دیگر تنظیم شد. یکی از موضوعاتی که در این جلسات مطرح شد درج تاریخ مصرف روی بسته‌های بیسکویت بود. تأکید بر درج تاریخ انقضای مصرف ممکن بود فروشنده را ترغیب کند کالا را زودتر بفروشد. علی خسروشاهی به دو دلیل با این کار مخالفت می‌کرد. اولاً، خسروشاهی توجه اعضای کمیسیون را به این نکته جلب کرد که تاریخ مصرف بستگی به شرایط نگهداری جنس دارد. اگر جنسی در شرایط عالی نگهداری شود، ممکن است چند سال هم سالم بماند، ولی در شرایط بد ممکن است حتی چند روز هم دوام نیاورد. ثانیاً، تجربه‌ی علی خسروشاهی در فروش شیرخشک مخصوص کودکان که اجباراً براساس مقررات وزارت بهداشتی تاریخ مصرف داشت، این بود که مصرف‌کننده‌ی ایرانی شش ماه مانده به انقضای تاریخ، از خرید جنس خودداری می‌کند. بر اساس کمیسیون تصمیم گرفت درج تاریخ مصرف را جزو ضوابط استاندارد بیسکویت منظور نکند. ضوابط و مقررات استاندارد بیسکویت بر همین اساس به مؤسسه‌ی استاندارد ابلاغ شد. بعد از مدت کوتاهی، مؤسسه‌ی استاندارد به بیسکویت‌های ویتانا مهر استاندارد داد و بر خلاف نظر صریح کمیسیون، از دادن مهر استاندارد به بیسکویت‌های مینو به جهت نداشتن تاریخ مصرف، خودداری کرد. این تبعیض موجب جنگ و جدال بین شرکت مینو و مؤسسه‌ی استاندارد شد و بالاخره مؤسسه‌ی استاندارد مهر استاندارد را بدون گذاشتن تاریخ به محصولات مینو هم داد.

موانع تولید برای صادرات

در دهه‌ی ۱۳۴۰ شمسی، سیاست دولت بر این قرار گرفت که از تمرکز صنایع در تهران جلوگیری کند. این سیاست باعث می‌شد توسعه‌ی واحدهای مختلف شرکت صنعتی پارس با اشکال مواجه شود. در آن زمان، گروه مینو بزرگترین صادرکننده‌ی انواع شیرینی به کشورهای خلیج فارس بود. از جمله موضوعاتی که علی و حسن خسروشاهی توجه مقامات مرکز توسعه‌ی صادرات را به آن جلب می‌کردند توسعه‌ی روزافزون بازار داخلی و نبودن ظرفیت اضافی برای صادرات بود. اجازه‌ی افزایش تولید شرکت برای صادرات باید در تهران

بدهند، به نظرم می‌رسید از دید آن‌ها گویا کار بدی کرده‌ام. ۵ تا ۶ ماه طول کشید تا با تعویض مدیران و آموزش و تفهیم به کارمندان که ما باید به دنبال سرمایه‌گذار برویم، اوضاع عوض شد. با رفتن امیرعلی شیبایی مشکلات شرکت صنعتی پارس با وزارت اقتصاد به کلی رفع نشد و هنوز درخواست اجازه‌ی تأسیس کارخانه‌ی بیسکویت آن‌ها با مشکل روبرو بود. حسن خسروشاهی می‌گوید وقتی ما تقاضای صدور اجازه‌ی تأسیس کارخانه‌ی بیسکویت‌سازی کردیم، وزارت اقتصاد به این بهانه که بیسکویت در کشور به مقدار کافی تولید می‌شود و احتیاج به ظرفیت بیشتری نیست با دادن اجازه به ما مخالفت کرد. این در حالی بود که در تمام مملکت بیش از دو کارخانه‌ی بیسکویت‌سازی نبود. یکی کارخانه‌ی ویتانا بود. دیگری بیسکویت گرچی با ظرفیت به مراتب کمتر. برای اخذ اجازه‌ی بیسکویت‌سازی در محدوده‌ی تهران، مذاکرات بسیاری با مقامات وزارت اقتصاد انجام شد. علی خسروشاهی چندین بار با مهندس شیرزاد مدیر کل صنایع که با او روابط بسیار خوبی بر پایه‌ی احترام متقابل داشت، ملاقات کرد و حسن خسروشاهی نیز چندین ملاقات با مهندس نیازمند معاون صنعتی انجام داد. خلاصه‌ی نتیجه‌ی مذاکرات این بود که به آقای وزیر القا شده بود اضافه شدن یک واحد جدید تولید بیسکویت تعادل عرضه و تقاضا را برهم می‌زند. در یکی از ملاقات‌ها رضا نیازمند یک قدم جلوتر رفت و گفت من اجازه‌ی بیسکویت‌سازی شما را برای تبریز صادر می‌کنم. شما ماشین‌آلات را بیاورید و در تهران نصب کنید، من هم چیزی نمی‌گویم. حسن خسروشاهی می‌گوید درباره‌ی این پیشنهاد من و پدرم مذاکره کردیم، ولی جرأت نکردیم چنین کاری بکنیم. ترس شرکت صنعتی پارس از صادر نشدن مجوز این بود که ماشین‌های بیسکویت‌سازی را خریداری کرده بودند و در حال حمل آن‌ها بودند و اگر اجازه‌ی وزارت صنایع برای آن‌ها صادر نمی‌شد، مشمول حقوق گمرک زیادی می‌شدند و شاید هم وارد کردن آن‌ها ممکن نمی‌شد. علی خسروشاهی صدور پروانه‌ی بیسکویت‌سازی را حق خود می‌دانست و حاضر نبود از کسی در این خصوص کمک بگیرد. اما کار به جایی رسید که حسن خسروشاهی با وجود تمایل نداشتن پدرش، از دکتر مصباح زاده طلب کمک و پادر میانی کرد. خوشبختانه این پادرمیانی مثمرتر بود و با صدور پروانه‌ی کارخانه‌ی بیسکویت‌سازی موافقت شد و در نتیجه، خطر ضرر مالی برای شرکت صنعتی پارس مرتفع شد.



گذاشت و محیط ناامنی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و صناعی مانند شرکت مینو فراهم کرد. در این دوره، برای توجیه این گونه اقدامات موج اندیشه‌های ضد سرمایه‌داری نیز در فضای سیاسی ظهور کرد. مقامات سیاسی از هر فرصتی استفاده می‌کردند تا سوداگران را مسئول گرانی معرفی کنند. شاه اعلان کرد که دستور داده است مبارزه با گران‌فروشی و تعیین قیمت حقیقی قیمت‌ها با در نظر گرفتن سود عادلانه یکی از اصول انقلاب ایران باشد، موج دستگیری‌ها شدیدتر شد. در میان صنایع، شرکت‌هایی مانند مینو که محصولات توده‌ای تولید و توزیع می‌کردند بیشتر با دولت درگیر شدند. در برنامه‌ی مبارزه با گران‌فروشی تعیین‌کننده‌ی قیمت مرکز بررسی قیمت‌ها بود و در این کار همه نوع فعل و انفعالی دیده می‌شد. بعضی مأمورین و مدیران فاسد بودند و رشوه می‌گرفتند. بعضی دیگر با غرض‌ورزی ایدئولوژیکی آشکارا ضد سودآوری تولیدکننده‌ها و سرمایه‌داری بودند. اکثریت بازرسان جوان و بی‌تجربه بودند. ضوابط اجرایی نیز بدون بحث و بررسی تدوین می‌شد و ضد و نقیض بود. در حقیقت، برای قیمت‌گذاری ضوابطی وضع شده بود که عملی نبود. سال‌ها، شاه سختگیری و نارضایتی ناشی از آن بر کسبه و برخی صاحبان صنایع را پذیرفت و حاصل برنامه را منفی ارزیابی کرد.

پشتیبانی از دولت با چاپ آگهی در روزنامه‌ها و برپایی

مراسم

روزنامه‌های یومیه به مناسبت جشن‌هایی مانند شاه، جشن‌های ۲۵۰۰ ساله‌ی شاهنشاهی یا تأسیس حزب رستاخیز و موارد مشابه آگهی‌های تبریک و تمجید چاپ می‌کردند. کسانی که بیش از حکومت علاقه‌مند به چاپ این آگهی‌ها بودند خود روزنامه‌ها بودند، چون این آگهی‌ها منبع درآمد خوبی برای آن‌ها بود و دولت فشار چندانی در این خصوص اعمال نمی‌کرد. علی‌خسروشاهی از چاپ آگهی در این مناسبت‌ها ابا داشت و از این کار تا می‌توانست طفره می‌رفت. علی‌ایرانی کارمند تبلیغات بخش بازاریابی می‌گوید: «او برخلاف سایر شرکت‌ها به متون پیشنهادی روزنامه‌ها توجهی نمی‌کرد و متن آگهی‌های تبریک را خودش می‌نوشت که ساده و بدون رنگ و لعاب بود. مارک مینو در بالای آگهی و یک تبریک ساده، شنیدم که برخی از مقامات گله کرده بودند که شما نام مینو را تبلیغ می‌کنید یا تبریک می‌گویید». ولی با وجود این، در برخی موارد در نهایت مجبور شد مراسمی نیز

صادر می‌شد، زیرا به صرفه نبود که فقط به منظور صادرات واحد جدیدی در خارج از تهران تأسیس شود. به سبب فشار گروه صنعتی مینو، مقامات مرکز توسعه‌ی صادرات اقدام کردند و موافقت وزارت اقتصاد برای صدور اجازه‌ی ورود شمار بالایی ماشین‌آلات جدید را جلب کردند که مختص تولید برای صادرات بودند. در دهه‌ی چهل، قیمت شکر در ایران به سبب عوارض مختلفی که به آن تعلق می‌گرفت، به مراتب از بازارهای بین‌المللی بالاتر بود. شرکت مینو این بود که دولت عوارض شکر را روی اجناسی که صادر می‌شود پس بدهد و توجه دولت را به این نکته جلب کرد که اگر جنس صادراتی تولید نشود، دولت عوارضی روی شکر مصرفی برای ساخت آن دریافت نمی‌کند و بنابراین، عودت عوارض روی جنس صادراتی زبانی به خزانه‌ی دولت وارد نمی‌کند. وزارت دارایی این پیشنهاد صاحبان صنعت شیرینی‌سازی را رد کرد. در نتیجه‌ی ازدیاد تقاضا در داخل و خارج کشور و نقشه‌های توسعه‌ی شرکت احتیاج به ماشین‌آلات بیشتر از افزایش تولید بود. طی مذاکراتی میان حسن خسروشاهی و مهندس فرخ نجم آبادی قرار شد کارخانه‌های تولید را به خارج از تهران منتقل کنند.

تغذیه‌ی رایگان

تغذیه‌ی رایگان سیاستی در جهت سیاست کلی آموزشی رژیم شاه بود. شاه تغذیه‌ی رایگان و سپاه دانش را با هدف کنترل بر آموزش عمومی ایجاد کرد که ضامن هویت ملی نیز باشند. این برنامه را اصل شانزدهم انقلاب شاه و مردم اعلام کردند. تقریباً همه‌ی کارخانه‌های مواد خوراکی چون مینو در اجرای این برنامه شرکت می‌کردند. برنامه بیش از ۲ میلیون دانش‌آموز را در برمی‌گرفت. اعتبار این طرح ۱۴ میلیارد ریال بود و فقط در تهران ۷۰۰ هزار نفر را تحت پوشش داشت. حسن خسروشاهی نیز تأثیر تغذیه‌ی رایگان بر افزایش شدید تقاضا را تأیید می‌کند.

مبارزه با گران‌فروشی

به طور کلی، دولت‌های ایران عقیده نداشتند یا اقلاً چنین وانمود می‌کردند که عقیده ندارند تورم پدیده‌ای اقتصادی و ناشی از نبود تعادل بین عرضه و تقاضاست. برای مبارزه با گرانی، شاه اصل جدیدی بر اصول انقلاب با نام مبارزه با گران‌فروشی اضافه کرد و دستگاه عریض و طویلی برای اجرای این اصل به وجود آورد. سیاست مبارزه با تورم که دولت اجرا می‌کرد، بر رابطه‌ی دولت و بخش خصوصی تأثیر منفی زیادی



برگزار کند. برخلاف اتهاماتی که در موقع تصرف شرکت‌های گروه صنعتی مینو درباره‌ی ارتباط با خاندان سلطنتی به مدیران مینو زدند این شرکت و سهام‌داران آن ارتباطی با خانواده‌ی پهلوی نداشتند و ارتباط آن‌ها با وزارت خانه‌های ناظر بر فعالیت شرکت‌هایشان هم ارتباط کاری معمولی بود. در سال‌های بعد از انقلاب، بحثی میان صاحبان سابق صنایع و بعضی مقامات عالی رتبه‌ی سابق پیش آمده است که در این بحث‌ها مقامات دولتی اظهار می‌کنند پیشرفت‌های واحدهای صنعتی در دهه‌های چهل و پنجاه شمسی بیشتر حاصل اقدامات دولت و اعتبارات فراهم شده از طرف دولت بوده است تا لیاقت و کارایی مدیران صنایع. برای پاسخ دادن به این سؤال باید در درجه‌ی اول به عقاید اقتصادی رایج در آن دوره توجه کرد. به طور کلی، در آن دوره عقیده بر این بود که برای پیشرفت کشور لازم است آن کشور صنعتی شود و اکثریت جمعیت در صنایع مشغول به کار شوند.

پس از انقلاب

در دوران تظاهرات و ناامنی‌ها در شهرها قبل از وقوع انقلاب، گروه صنعتی مینو به دلیل وجود شبکه‌ی توزیع مویرگی خود برای فروش محصولات، بسیار کمتر از سایر صنایع با مشکل نقدینگی و پرداخت نکردن دستمزد کارگران روبرو شد. به علاوه، در این دوران با ناامنی و اعتصاب عمده‌ای نیز مواجه نشد و به دلیل ماهیت خوراکی و دارویی بودن تولیداتش، مواد اولیه‌ی مورد نیازش علی‌رغم اعتصاب در گمرکات، ترخیص و تخلیه می‌شد. در برخی روزها کارخانه زودتر تعطیل می‌شد و کارگران و کارمندان در روزهای قبل انقلاب هر روز مواد ضروری زندگی مانند نان دریافت می‌کردند. فعالیت‌های شرکت تا جای ممکن ادامه داشت، به ویژه ثبت سفارش‌ها شاخص خوبی است تا نشان دهد که علی‌خسروشاهی درباره‌ی آینده چگونه فکر می‌کرد. برای مثال، «مهندس مشکین‌پوش که روزی با گشایش اعتبار خرید مواد اولیه به بانک رفته بود، وقتی می‌بیند شهر به آشوب کشیده شده و بانک‌ها و فروشگاه‌ها را آتش زده اند و در خیابان‌ها تظاهرات برقرار است، بدون انجام کار به شرکت بازمی‌گردد. اما با واکنش علی‌خسروشاهی روبرو می‌شود که به او می‌گوید حتماً گشایش اعتبار را انجام دهید. اگر ماندم، ما هم استفاده می‌کنیم. اگر رفتیم، مردم این مملکت و کارکنان استفاده می‌کنند». بعد از انقلاب، جایگاه صاحبان صنایع مدرن به شدت متزلزل و نامشخص شد. هیچ‌کس نمی‌دانست نظر

رهبری و انقلابیون درباره‌ی آن‌ها چیست. عده‌ای از آن‌ها به خارج رفته بودند و منتظر بودند تا با روشن شدن اوضاع درباره‌ی آینده تصمیم بگیرند. در چنین شرایط نامشخصی بود که علی‌خسروشاهی که در خارج به سر می‌برد، با وجود این که از اوضاع کاملاً آگاه بود، به ایران برگشت و علی‌رغم مشکلات کارگری، کم و بیش در کارخانه‌ی حضور می‌یافت. او همیشه شخص خوش بینی بود و عقیده داشت که مشکلات به نحوی حل می‌شود و به هر حال، شرکت مینو برای او چیزی شبیه به خانواده‌اش بود که نمی‌دانست آن را رها کند. با وقوع انقلاب شاید او گمان می‌کرد دولت جدید رابطه‌ی عادلانه‌تری با صاحبان صنایع برقرار می‌کند. اما جریان حوادث به شکلی گذشت که نهادهای مختلف حکومت اسلامی از جمله دادستانی انقلاب و دولت موقت در مناقشات بین او از یک طرف و چپ‌گرایان و مدیران و کارکنانی که مترصد کنترل بر مینو بودند از طرف دیگر، نتوانستند به راه حل مسالمت‌آمیزی دست یابند. آخرین امیدهای علی‌خسروشاهی بعد از واقعه‌ی گروگان‌گیری نقش بر آب شد و او چند ماه بعد از واگذاری کارخانه‌ها در سال ۱۳۵۹ ش. کشور را ترک کرد. دیگر از آن مردی که هر روز زودتر از همه می‌آمد و دیرتر از همه می‌رفت خبری نبود. در این شرایط، علی‌خسروشاهی هر حرکتی را در شرکت تحت نظارت داشت و سخت‌نگران آینده‌ی شرکت مینو بود. ضمن آن که همین نگرانی امید به بازگشت را در او زنده نگه می‌داشت. هر کسی را که در غربت ملاقات می‌کرد از تولید و کار شرکت می‌پرسید و به آن‌ها توصیه می‌کرد مواظب کارخانه باشند و آدم‌های درستی سر کار بیایند. تغییری در مالکیت شرکت صورت نگرفت. تولید بخش آرایشی متوقف شد و تولید بخش دارویی کاهش یافت. بسیاری از پرسنل کلیدی بخش تولید و بازاریابی و فروش از خدمت مرخص شدند و شرکت خوراک که بزرگ‌ترین شرکت پخش و فروش در ایران بود، در سال ۱۳۶۵ ش. منحل شد. شرکت خوراک چون یک شرکت تولیدی نبود، تحت هیچ عنوانی مشمول قوانین ملی شدن صنایع نمی‌شد، ولی دارایی‌های غیرنقدی شرکت را به قیمت اسمی که درصد کوچکی از ارزش حقیقی آن بود، به شرکت تازه تأسیس قاسم ایران منتقل کردند.



مراسم تجلیل از بازنشستگان شرکت پخش پگاه

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

نصیحت گوش کن جانا که از جان دوست تر دارند

جوانان سعادت‌مند پند پیر دانا را

که یکی از دغدغه‌های اصلی کارفرمایان ایجاد دلبستگی و علاقه‌مندی در پرسنل می‌باشد، این افراد با وجود چندین سال دوری از کار روزانه در شرکت ولی هنوز به همان اندازه به کار و شرکت خود دلبستگی و وابستگی احساس می‌کنند و غبار زمان چیزی از این احساس پاک و مقدس نکاسته و این مهم یکی از ویژگی‌های برجسته و قابل توجه شرکت پخش پگاه می‌باشد که علاوه بر اثبات موفقیت در مدیریت و جذب پرسنل متعهد و وفادار در این صنعت، به شرکت، مؤسسان و کارکنان آن وقار و اعتباری تحسین برانگیز می‌بخشد.

بعد از سخنان مدیر عامل و مذاکره با بازنشستگان ارجمند، آقای محمد اسماعیل قدس، رییس محترم هیأت مدیره شرکت به مهمانان خوشامدگویی کرده و ضمن تقدیر و تشکر از زحمات قبلی و تشریف‌فرمایی بازنشستگان و ذکر تاریخچه مختصری از شروع فعالیت و مراحل رشد شرکت، در مورد استراتژی‌ها و برنامه‌های درازمدت شرکت اطلاع‌رسانی نمودند و اظهار داشتند که قسمت عمده‌ای از موفقیت‌ها، توسعه و ثبات امروز و آتی شرکت مرهون زحمات کارکنان و پرسنل اولیه و قدیمی و به عبارتی بازنشستگان امروز شرکت می‌باشد.

به عنوان حسن ختام نیز جناب آقای علی اصغر باستانی مشاور مدیریت شرکت پخش پگاه که از بزرگان و افراد کهنه کار صنعت پخش کشور می‌باشند، در مورد این صنعت، کرامت بازنشستگان شرکت و عوامل موفقیت خود در زندگی شخصی و کاریشان صحبت کردند.

در پایان با اهدا لوح و سکه بهار آزادی از همکاران بازنشسته شرکت تشکر و تقدیر گردید. امید است این عزیزان همواره سلامت و موفق باشند و شرکت پخش پگاه نیز زیر سایه زحمات و تلاش مؤسسان و کارکنان قبلی و فعلی، مانند همیشه فعال و خوشنام در صنعت پخش کشور پایدار و سرفراز باشد و هر ساله شاهد چنین جشن‌های باشکوهی در شرکت باشیم.

پیر دنیایی از تجربه است، موی سفید حکایت از زندگی و فراگیری بسیاری از مکتب زمانه دارد و درس این مکتب بسیار گران و پر هزینه است چه زیباست که از تجربیات آن‌ها بیاموزیم و در زندگی خود از آن‌ها بهره ببریم. در نکوداشت مقام و منزلت بازنشستگان و در راستای رسمی دیرینه در شرکت پخش پگاه هر ساله مراسمی جهت تجلیل و بزرگداشت و قدردانی از زحمات بازنشستگان شرکت برگزار می‌گردد که اصولاً حاضرین در این مراسم اعضای محترم هیأت مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد سازمان و کلیه بازنشستگان شرکت می‌باشند.

امسال نیز این گردهمایی صمیمی روز بیست و سوم آذرماه ۱۳۹۶ همراه با ضیافت ناهار در سالن همایش‌های شرکت با حضور بازنشستگان ارجمند شرکت، تنی چند از اعضای هیأت مدیره، مدیرعامل، مشاوران مدیریت و کلیه مدیران شرکت برگزار گردید.

این مراسم با سخنرانی مدیرعامل محترم شرکت، آقای دکتر یزدان‌شناس آغاز گردید که ضمن خوشامدگویی به مهمانان گرامی، برنامه‌های جاری و استراتژی‌های اخیر شرکت را تشریح کردند و از بازنشستگان شرکت در مورد مشغولیت‌های فعلی و نقطه نظراتشان در خصوص خاطرات و نقاط ضعف و قوت پگاه سؤال نمودند.

در این گفتگو تک تک بازنشستگان از فعالیت‌های خود در ایام بازنشستگی و از خاطرات خوب خود در شرکت پخش پگاه و مسائل و نکاتی که برای بهبود مستمر شرکت صلاح می‌دانستند که انجام شود، صحبت کردند. نکته بسیار جالب و حائز اهمیت در این مراسم، نوع برخورد و علاقه‌مندی شدید هر یک از این عزیزان برای موفقیت روزافزون و توسعه و موفقیت پیوسته شرکت می‌باشد، کارکنان سابق شرکت طوری در مورد شرکت ابراز علاقه و توصیه می‌نمودند که گویی شرکت را همچون فرزند خود می‌بینند که روز به روز بزرگتر می‌شود و همچنان قلب این پدران دلسوز برای رشد و بالندگی این فرزند دوست داشتنی می‌تپد. در دنیای امروز









اندیشه‌های الهام بخش

اصل نیازها و زندگی را فراموش کرده‌ایم

خانمی یک طوطی گران قیمت خرید، اما روز بعد آن را به مغازه برگرداند، او به صاحب مغازه گفت این پرنده صحبت نمی کند. صاحب مغازه گفت: آیا در قفسش آینه‌ای هست؟ طوطی‌ها عاشق آینه هستند، آن‌ها تصویرشان را در آینه می بینند و شروع به صحبت می کنند. آن خانم یک آینه خرید و رفت. روز بعد باز آن خانم برگشت. طوطی هنوز صحبت نمی کرد. صاحب مغازه پرسید: نردبان چه؟ آیا در قفسش نردبانی هست؟ طوطی‌ها عاشق نردبان هستند. آن خانم یک نردبان خرید و رفت. اما روز بعد باز هم آن خانم آمد. صاحب مغازه گفت: آیا طوطی شما در قفسش تاب دارد؟ نه؟ خب مشکل همین است. به محض این که شروع به تاب خوردن کند، حرف زدنش تحسین همه را بر می انگیزد. آن خانم با بی میلی یک تاب خرید و رفت. وقتی که آن خانم روز بعد وارد مغازه شد، چهره اش کاملاً تغییر کرده بود. او گفت: طوطی مُرد. صاحب مغازه شوکه شد و پرسید: آیا او حتی یک کلمه هم حرف نزد؟ آن خانم پاسخ داد: چرا، درست قبل از مُردنش رو به من کرد و با صدای ضعیفی گفت آیا در آن مغازه غذایی برای طوطی‌ها نمی فروختند؟! داستان زندگی برخی از ما هم همینطور است، متن و اصل نیازها و زندگی را فراموش کرده‌ایم و فقط نظر به حاشیه‌ها دوخته‌ایم! اگر سرگرم ظواهر زندگی و تجملات شویم، لذت بردن از زندگی و اصل زندگی را فراموش می کنیم و فرصت عمر را از دست می دهیم.

فلسفه‌ی عمل

روزی لویی شانزدهم در محوطه‌ی کاخ خود مشغول قدم زدن بود که سربازی را کنار یک نیمکت در حال نگهبانی دید، از او پرسید: «تو برای چی اینجا قدم میزنی و از چی نگهبانی میدی؟»
سرباز دستپاچه جواب داد: «قربان من را افسر گارد اینجا گذاشته و به من گفته خوب مراقب باشم!»
لویی، افسر گارد را صدا زد و پرسید: «این سرباز چرا این جاست؟»
افسر گفت: «قربان افسر قبلی نقشه‌ی قرار گرفتن سربازها سر پست‌ها را به من داده، من هم به همان روال کار را ادامه دادم!»

مادر لویی او را صدا زد و گفت: «من علت را می دانم، زمانی که تو ۳ سال بود این نیمکت را رنگ زده بودند و پدرت به افسر گارد گفت نگهبانی را اینجا بگذارند تا تو روی نیمکت نشینی و لباست رنگی نشود!» و از آن روز ۴۱ سال می گذرد و هنوز روزانه سربازی اینجا قدم می زند!

فلسفه‌ی عمل تمام شده ولی عمل فاقد منطق هنوز ادامه دارد!

روزانه چه کارهای بهبوده‌ای را انجام می دهیم، بی آنکه بدانیم چرا؟ آیا شما هم این نیمکت را در روان خود، خانواده و جامعه مشاهده می کنید؟



فصل از زندگی

مردی چهار پسر داشت. آن‌ها را به ترتیب به سراغ درخت گلابی‌ای فرستاد که در فاصله‌ای دور از خانه‌شان روییده بود: پسر اول در زمستان، دومی در بهار، سومی در تابستان و پسر چهارم در پاییز به کنار درخت رفتند. سپس پدر همه را فراخواند و از آن‌ها خواست که بر اساس آنچه دیده بودند درخت را توصیف کنند.

پسر اول گفت: درخت زشتی بود، خمیده و در هم پیچیده.

پسر دوم گفت: نه!!! درختی پوشیده از جوانه بود و پر از امید شکفتن.

پسر سوم گفت: نه!!! درختی بود سرشار از شکوفه‌های زیبا و عطرآگین و باشکوه‌ترین صحنه‌ای بود که تا به امروز دیده‌ام.

پسر چهارم گفت: نه!!! درخت بالغی بود پر بار از میوه‌ها پر از زندگی و زایش!

مرد لبخندی زد و گفت: همه شما درست گفتید، اما هر یک از شما فقط یک فصل از زندگی درخت را دیده‌اید! شما نمی‌توانید درباره یک درخت یا یک انسان بر اساس یک فصل قضاوت کنید.

لذت، شوق و عشقی که از زندگی افراد برمی‌آید فقط در انتها نمایان می‌شود، وقتی همه فصل‌ها آمده و رفته باشند!

اگر در "زمستان" تسلیم شوید، امید شکوفایی "بهار"، زیبایی "تابستان" و باروری "پاییز" را از کف داده‌اید! مبادا بگذاری درد و رنج یک فصل زیبایی و شادی تمام فصل‌های دیگر را نابود کند! زندگی را فقط با فصل‌های دشوارش نبین، در راه‌های سخت پایداری کن، لحظه‌های بهتر بالاخره از راه می‌رسند!

پیشنهادهای خوب

دهقانی در مزرعه‌اش یک مرغدانی بزرگ داشت. چند روز بود که تعدادی از مرغ‌های او می‌مردند نمی‌دانست چه باید بکند برای همین از همسایش‌اش مشورت خواست همسایه پرسید: «چه غذایی به مرغ‌ها می‌دهی؟» دهقان گفت: «جوی دوسر».

همسایه گفت: «نه، جوی دوسر خوب نیست. باید به آن‌ها گندم بدهی».

دو روز بعد که این دو در بازار به هم برخورد کردند، دهقان گفت: «اوضاع که بهتر نشده هیچ، در این چند روز بیست مرغ دیگر هم از بین رفته‌اند».

مرد همسایه پرسید: «چه آبی به مرغ‌ها می‌دهی؟»

دهقان گفت: «مگر فرقی هم می‌کند؟ من به مرغ‌ها آب چاه می‌دهم».

همسایه دهقان گفت: «همه آب‌ها یکی نیستند، اگر مرغ‌های تو بیمار شده‌اند باید آب جوشیده به آن‌ها بدهی».

چهار روز بعد دهقان پیش همسایه رفت و با ناراحتی گفت: «هیچ یک از پیشنهادات تو اثری نداشت. از چهار روز پیش آب جوشیده به مرغ‌ها می‌دهم، اما باز هم پنجاه مرغ از بین رفته‌اند».

همسایه در حالی که فکر می‌کرد سرش را تکان داد و گفت: «دوست عزیز، خیلی بد شد. من از این پیشنهادهای

خوب زیاد دارم، اما آیا تو هم به اندازه کافی مرغ داری؟!»