# فصلنامه پیام پگاه

شماره سی و نهم
سال هجدهم - پاییز ۱۴۰۱
فصلنامه خبری- آموزشی گروه شرکت‌های پگاه

## خانواده پگاه

شرکت پخش پگاه
توزیع کننده انحصاری محصولات دلپذیر
۰۲۱-۶۱۹۳۹۰۰۰

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

اصل مایونز همینه!

تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر
از سال ۱۳۲۸
رُب گوجه فرنگی
اصل رُب گوجه همینه!
تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

اصل هزار جزیره همینه!

تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر
از سال ۱۳۲۸
PREMIUM
کیفیت ممتاز
لوبیا چیتی
PINTO BEANS
NET WET:35.3 OZ(1000 g)
نخود
CHICKPEAS
NET WET:35.3 OZ(1000 g)
لپه
YELLOW SPLIT PEAS
NET WET:35.3 OZ(1000 g)
لوبیا سفید
NAVY BEANS
NET WET:35.3 OZ(1000 g)
عدس
LENTIL
NET WET:35.3 OZ(1000 g)
لوبیا قرمز
RED KIDNEY BEANS
NET WET:35.3 OZ(1000 g)
اصل حبوبات همینه!
تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

# اصل کچاپ همینه!

تفاوت در دلپذیر بودن است

۶ امید به آینده

۸ مراسم اعطای نشان تالار مشاهیر کانادا

۱۲ رویداد تحول دیجیتال در صنعت پخش

۱۸ نحوه تدوین پورسانت تیم فروش در رده های مختلف

۲۲ کچاپ داریم تا کچاپ

۲۵ مدیریت عملکرد؛ راهی به سوی بهره وری

۲۹ زنجیره‌های ارزش جهانی

۳۳ نکات ریز در حرفه فروش و فروشندگی

۴۱ برترین مقالات منتشر شده توسط مجله کسب و کار هاروارد در قرن اخیر

۴۸ How to calculate sales team commissions in different categories


# فصلنامه پیام پگاه


فصلنامه خبری- آموزشی گروه شرکت‌های پگاه

سال هجدهم- شماره سی و نهم - پاییز ۱۴۰۱

■ صاحب امتیاز:
**شرکت توسعه و سرمایه گذاری پگاه**

■ سردبیر:
**محمد اسماعیل قدس**

■ مدیرمسئول:
**دکتر مهرداد ظروفی**

■ هیات تحریریه:
**فرهاد ظروفی، ایمان ماخانی، رحیم معینی نالگیاشری**

■ سرپرست اجرایی:
**کیوان جلوداریان**

■ گرافیست جلد و تبلیغات:
**احمد وظیفه**

■ طراحی و اجرا:
**افرا گرافیک**

■ شمارگان:
**۱۰۰۰ نسخه**



■ **با ما به نشانی زیر مکاتبه کنید**
**تهران، بزرگراه فتح، جاده قدیم کرج، انتهای خیابان فتح هفتم**
**پلاک ۲۴، دفتر مرکزی پخش پگاه**

■ پست الکترونیک:
**info.hr@pegah.com**

**تماس با واحد نشریه:**
تلفن: ۶۱۹۳۹۰۰۰ نمابر: ۶۱۹۳۹۱۰۵



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

# امید به آینده

سمیرا نصیری طهران
مدیر عامل شرکت پخش پگاه

**به هنگام سختی مشو ناامید**
**کز ابر سیه بارد آب سپید**
**در چاره‌سازی به خود در مبند**
**که بسیار تلخی بود سودمند**
**نظامی**

سبز ماندن میان این همه هیاهو امید می‌خواهد...
در بدترین روز ها هم باید امیدوار بود زیرا رنگین کمان ازآن کسانیست که به پایان طوفان و تگرگ امید دارند.

بی شک امید خاصیت ایجاد حس خوب دارد.
امید تنش و نگرانی را از ما دور می‌کند و از اثر رویدادهای منفی در زندگی ما می‌کاهد.
منشأ هر پویایی و پیشرفتی در زندگی انسان، امید است؛ و امید به آینده یکی از نیازهای اساسی انسان‌هاست، چراکه انسان ناامید نمی‌تواند در راه تحقق اهداف فردی و اجتماعی گام بردارد مسئله امید و عوامل و پیامدهای آن برای سلامت اجتماعی و روانی فرد بسیار مهم است چون دستیابی به اهداف و آرزوها در آینده به وقوع می‌پیوندد، بنابراین این که افراد چگونه آینده خود را می بینند عامل

مهمی در انگیزه، تحرک و رشد فرد در طول زندگی است. در مورد امید باید خاطرنشان ساخت که امید روندی فعال و آموختنی است، شیوه‌ای از اندیشیدن است که رفتارهای خاصی را به دنبال دارد. امید مانند بذری است که در ذهن افراد کاشته می‌شود و با رشد فرد رشد می‌کند، ازاین رو لازم است که به عوامل تقویت کننده آن توجه شود.
امید به آینده به ما انگیزه می‌دهد که کارهای مثبت بکنیم، کارهایی که ما را به نتایج مثبت می‌رساند. احساس امیدواری به ما این امکان را می دهد که وقتی با چالش روبرو شدیم، برایش برنامه داشته باشیم.
در جامعه‌ای که هر روز دچار تلاطم است و هر روز شاهد اتفاقات ناگوار درگوشه و کنار این سرزمین هستیم که بخشی داخلی و بخشی خارجی است که مستقیماً روی معیشت، شرایط اقتصادی، نرخ بیکاری، نرخ تورم و ... تاثیر دارد ایجاد امید بین کارکنان از مهمترین وظایف سازمان‌هاست.
شرکت پخش پگاه، شرکتی مستقل با ۴۰ سال قدمت همانند کشتی تنومندی ایست در دل این طوفان‌ها که توانسته در طول سالیان متمادی همواره بر این بحران‌های اقتصادی و اجتماعی غلبه کند که این مهم جز با تزریق امید در شریان پرسنل سازمان و اهمیت به رضایمندی آن‌ها امکان پذیر نمی‌شد .
ما یک خانواده با قدمت هستیم که امروز تیمی جوان آن را راهبری می‌کند و تمام قد در خصوص رضایت‌مندی کارکنان خود می‌کوشد.
شرکتی که همواره ملاک انتخاب آن میزان شایستگی و توانمندی پرسنل بوده، فارغ از جنسیت فرد مسیر رشد و ارتقاء پرسنل در این سازمان همواره مهیاست، نمود این مهم را می‌توان در خانمی یافت که ۱۳ سال پیش به عنوان فروشنده دراین شرکت استخدام شد و اکنون با طی کردن مراحل رشد سازمانی ۴ سال است که سکان دار این شرکت با قدمت است.

- اینجا سازمانیست که همواره قدردان پرسنل با تلاش و صادق خود بوده.
- شرکتی که همیشه آموزش را در مسیر شغلی افراد در نظر گرفته تا مسیر رشد و ارتقا را هموار کند.
- شرکتی که در شرایط سخت پرسنل همواره کنارشان بوده و حمایت از آنان را سرلوحه خود قرار داده.

از ابتدای سال ۱۴۰۱ حدود ۱۲۶ نفر به تیم ما اضافه شده‌اند و ۱۹ نفر ارتقاء داشته‌اند .
آیین نامه‌های درآمدی پرسنل مورد بازنگری قرار گرفت تا شرایط دریافتی پرسنل ارتقا پیدا کند از طرفی همواره بهبود وضعیت معیشت در طول سنوات قبل از رویه‌های جاری شرکت بوده و به مثابه سال‌های قبل امسال نیز برای پرسنل سبد ارزاق در چندین نوبت در نظر گرفته شد، از بابت شرایط درمانی و حمایت سازمان از پرسنل تمام آیین نامه‌های درمانی بروز گردید تا در شرایط بیماری و ... دغدغه مالی برای کارکنان ایجاد نشود.
شرکت، مفهوم خانواده را به نحوی بسط داده که علاوه بر کارکنان، برای اعضای خانواده ایشان نیز ایجاد رضایت‌مندی نموده و در همین راستا، از فرزندان رتبه ممتاز پرسنل تجلیل به عمل آمد.
طرح‌های انگیزشی متفاوت برای تیم در نظر گرفته شد و به برترین‌ها به صورت ماهیانه جوایز اهدا گردید.
جشن بازنشستگی در روز سالگرد تاسیس پخش پگاه مانند سالیان گذشته برگزار خواهد شد و مطابق هر سال از پرسنلی که عضوی از این خانواده بزرگ هستند و ما موقعیت امروز را مدیون تلاش‌های بی وقفه آنها هستیم با برگزاری جشن و اهداء هدیه تجلیل به عمل خواهد آمد.
ما یک خانواده هستیم و در یک خانواده تمامی افراد تلاش می‌کنند خانواده خوشحال و سلامت باشند و از کنار هم بودن لذت ببرند.
شرکت پخش پگاه با تفکر ایجاد رضایت‌مندی در مصرف کنندگان عزیز، تامین کنندگان، مغازه داران و علی الخصوص پرسنل خود در طول این ۴۰ سال پر قدرت به مسیر خود ادامه داده و ما نسل جوان امروز این خانواده با عزمی راسخ این رسالت را ادامه خواهیم داد تا به عنوان بخش کوچکی از این جامعه بتوانیم تاثیر گذار باشیم و خانواده‌ای سالم، با نشاط، پویا، خلاق و مثبت نگر داشته باشیم.
ما به عهد خود با کلیه ذینفعان، متعهد هستیم و در این مسیر ناملایمات را به جان می‌خریم تا ضمن وفای به عهد، بذر امید را در جامعه خود بکاریم.

# مراسم اعطای نشان تالار مشاهیر کانادا

ترجمه: سعیده پرویزی

دومین فردی که ما میزبانش هستیم کسی است که ما وجود فروشگاه‌های محصولات الکترونیکی را مدیون او هستیم، یک موسس، یک توسعه دهنده، همسر، پدر و پدربزرگی نمونه که متولد ایران است. او یک فرد حامی و عاشق هنر است آقای حسن خسروشاهی مدیر شرکت هولدینگ Persis، دارنده نشان کانادا و بریتیش کلمبیا. وی در سال Future Shop 1982 را افتتاح کرد که به بزرگترین خرده فروشی وسایل الکترونیک تبدیل شد و در حال حاضر در حوزه ساخت و ساز، دارو و موسیقی فعالیت دارد. او رهبر سیاست های عمومی و مدیرعامل اسبق موسسه fraser است. حسن خسروشاهی و خانواده اش حامیان گالری ملی کانادا، ارکستر سمفونی کانادا، بیمارستان عمومی کانادا و سرویس‌های اجتماعی هستند.

YoYo Ma(نوازنده ویولون سل امریکایی): اگر اجازه بدهید قطعه‌ای به افتخار حسن خسروشاهی بنوازم زیرا او خود را به عنوان یک شهروند کانادا وقف توسعه فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کانادا کرده است.

–حسن خسرو شاهی و همسر او نازی در سال ۱۹۸۱ به کانادا آمدند در حالی که هیچ آشنایی نداشتند ولی آموزه‌های بسیاری از تجارت خانوادگی خود در ایران را همراه داشتند و سرشار از انگیزه بودند.

حسن خسروشاهی: ما به این شکل کار می‌کردیم که هر وعده‌ای می‌دادیم به آن عمل می‌کردیم و از دیگران نیز همین توقع را داشتیم و خب این مسئله کاربردی نتیجه داد.

Bill Dalton(مدیر اجرایی اسبق بانک HSBC کانادا):حسن خسروشاهی فرد بسیار صادقی است و این ویژگی به خصوص از دید یک بانکدار به مشتری خود بسیار ارزشمند است. او در کاری که هیچ تجربه‌ای در آن نداشت و هیچ پیشینه‌ای از آن در کانادا وجود نداشت شروع بسیار درخشانی داشت.

حسن خسروشاهی- تازه به ونکوور آمده بودیم و در حال چیدن خانه‌مان بودیم که برای خرید تلویزیون و دستگاه ویدئو به فروشگاه رفتیم که تجربه بسیار بدی بود، در آنجا من به این موضوع فکر کردم که این تجارت می‌تواند به شکل بسیار مناسب‌تری اداره شود.

–حسن خسروشاهی در سال ۱۹۸۲ اولین فروشگاه Future Shop را راه اندازی کرد.

حسن خسروشاهی: اولین فروشگاه در Broadway را راه اندازی کردم که فقط ۴۰۰۰ فیت مساحت داشت و آن روزها همه به من می‌خندیدند ولی در عرض ۱۰ سال ۱۰۰ شعبه دیگر افتتاح کردیم و بیش از ۱۵ هزار نفر در آنها مشغول به کار شدند.

-او کاری را که تا به حال هیچ کس در کانادا انجام نداده بود را به نتیجه رساند و در حین گسترش این مفهوم شیوه خرید نوینی برای لوازم الکترونیک در کانادا ابداع نمود.
حسن خسروشاهی: شعار من در کار " سخت کوشی، کمال گرایی، ساختن تیم درجه یک، انگیزه دادن به آنها و هدف گذاری طولانی مدت" است.
-البته این فروشگاه‌ها تنها بخش داستان حسن خسرو شاهی نیست، او سرمایه گذاری گسترده‌ای در زمینه پاساژها و خانه دار کردن افراد انجام داده است.
حسن خسروشاهی: ریسک، موضوع بسیار مهمی است، من در ایران تجارت بسیار بزرگی را اداره می‌کردم که می‌خواستم نمونه آن را در اینجا ایجاد کنم و همین امر مرا به سمت انجام ریسک‌های بزرگتر از ریسک‌های که افراد دیگر می‌پذیرند سوق داد.
Randy Zion: او از خاک در زمین‌های ناهموار دشت وست وود دو شهر ساخته است و در حال حاضر در حال ساختن سومین شهر است.
Claire MacLean: وقتی که آنها در حال ساختن این مجتمع‌های مسکونی بودند به دنبال ایجاد فضایی خانواده محور بودند تا به خانواده‌ها کمک کنند در محیطی مناسب زندگی کنند.
-حسن خسروشاهی بسیار انسان بخشنده‌ای است، زیرا او در هر محیطی زندگی کند به آنجا و مسائلش بسیار اهمیت می‌دهد. او هر زمان که به او نیاز داریم برای پشتیبانی از ما حاضر می‌شود.
-در سال ۲۰۰۱ حسن خسروشاهی future Shop را واگذار کرد و همراه پسرش بهزاد شرکت DRI را که هم اکنون دارای حق امتیاز از بسیاری شرکت‌های دارویی در سراسر دنیا است، راه اندازی کرد. ثبت شرکت DRI در لیست TSX سال گذشته نشان دهنده رشد این شرکت می‌باشد . در سال ۲۰۰۷ همراه دختر خود شرکت موسیقی را راه اندازی کرد که هم اکنون دارای ۱۴۰۰۰۰ حق انتشار می‌باشد.
حسن خسروشاهی: بیشترین موضوعی که به آن افتخار می‌کنم اخلاق حرفه‌ای فرزندانم و این حقیقت است که آنها با میل خود به تجارت خانوادگی ما پیوسته اند و زمام امور را در دست گرفته‌اند.
Bill Dalton: بسیاری می‌گویند که میراث حسن خسروشاهی تجارت اوست ولی به نظر من میراث او خانواده‌ی او هستند.
-او همیشه دور از توجه مردم می‌ایستد در نتیجه کمتر کسی می‌داند که اگر به خاطر همسر و پسر حسن خسروشاهی نبود امروزه ارکستر سمفونی ونکوور وجود خارجی نداشت.
- حسن خسروشاهی یک رویاپرداز واقعی و هرآن چیزی است که یک رهبر حقیقی می بایست باشد.

-هنگامی که او به کانادا آمد هیچ کس را نمی‌شناخت و با هیچ‌کس در ارتباط نبود، حالا ببینید که کجا ایستاده است. این موضوع از دید همه یک موفقیت بزرگ است.
Yo yo Ma: هیچ تردیدی در خصوص موفقیت‌های خانواده خسرو شاهی وجود ندارد، ولی مسئله ای که برای من اهمیت دارد منش و بینش درونی این خانواده است که در دنیای بیرون به صورت فعالیت های اجتماعی و فرهنگی نمود پیدا کرده است.
سخنرانی آقای خسروشاهی پس از دریافت جایزه:
باعث افتخار من است که توسط کمیته انتخاب تالار مشاهیر کانادا مورد توجه قرار گرفته‌ام، این فرصت را غنیمت می‌شمارم و تشکر می‌کنم از افرادی که من را در این مسیر یاری کرده‌اند، زیرا بسیار مهم است که به این موضوع اشاره کنم که هرآنچه که من به آن دست یافته‌ام تنها دستاورد خودم به تنهایی نبوده است، تشکر می‌کنم از اعضای تیمم به خصوص آقای اردشیر ضیاء بخش کسی که عقلانیت تجاری را ذره ذره در فعالیت Future shop وارد کرد و موجبات پا گرفتن این تجارت را در کانادا فراهم نمود.
تشکر می‌کنم از Gary Patterson که به من در مورد تجارت املاک آموزش داد و راه تشخیص جریان‌های غلط تجارت عمومی را به من آموخت.تشکر می‌کنم از Ran- dy Zion که همیشه با نصایح کارگشایش در کنار ما بود همچنین از Kevin Laden که به گسترش Future Shop در زمینه فعالیت خودش بسیار کمک کرد. همینطور جا دارد از پسرم بهزاد و دخترم گلنار یاد کنم که آینده تجارت ما را با Pharma Royalty و صنعت موسیقی شکل دادند. و همینطور تشکر ویژه می کنم از Bill Dalton ریاست اسبق بانک HSBC کانادا به خاطر اعتماد و باوری که در روزهای ابتدای تجارتم در من به وجود آورد. برای تمام اینها است که من خودم را زیاد جدی نمی‌گیرم زیرا موفقیت‌های من و حتی موفقیت‌های بزرگتری که افراد دیگر به آن دست پیدا می‌کنند هیچ کدام به تنهایی اتفاق نیفتاده است.
بر پایه توانایی‌های ذات، شانس و شرایط موجود من فروشگاه Future Shop را راه اندازی کردم در تجارتی که در شرف ترقی بود. ترکیب کامپیوتری شدن و سرگرمی و بخش سرگرمی موضوعی که مورد توجه قرار نگرفته بود موجب افتتاح این فروشگاه در غرب کانادا شد که تا مدت‌ها گسترش این تجارت توسط تجارت‌های قوی ( و یا تجارت هایی که خود را قوی می‌پنداشتند) فعال در شرق کانادا دیده نشد و این دیده نشدن موجب گسترش بیشتر فعالیت ما شد.
سپس من شروع به فعالیت در زمینه ساخت و ساز کردم و به دلیل همین کم توجهی و دیده نشدن توسط دیگران

مزایده یک زمین را برنده شدم.
این تغییرات در بازار من را فردی ریز بین کرده بود و با کنار هم قرار دادن شواهد متوجه شدم که بازار دارو در حال گسترش است در نتیجه فعالیت خود را در این زمینه آغاز کردم.
در دنیای تجارت موسیقی نیز من از بدترین شرایط و زمانی که این تجارت زیانده بود آغاز کردم و رستاخیزی برای آن با گسترش پخش زنده به وجود آمد. تمام این فاکتورها من را به جایی که امشب ایستاده‌ام رسانده است.
گاهی از من سوال می‌شود که: برای افراد جوان که می‌خواهند در آینده رهبری کنند چه نصیحتی دارید؟
اولین نصیحت این است که قبل از اتمام تحصیل دانشگاه را ترک نکنید، زیرا به ازای هر بیل گیتس، مارک زاکربرگ و مایکل دل صدها نفر هستند که با رها کردن تحصیلاتشان به هیچ جایی نرسیده‌اند. در زمینه ای که به آن علاقه‌مند هستید تحصیل کنید، اگر امکانش بود در شرکتی شناخته شده که در آن زمینه فعالیت می‌کند مشغول به کار شوید تا راه و چاه را بیاموزید تنها پس از این است که اگر خواستید می‌توانید تجارت خود را راه بیاندازید.
با این حال به خاطر داشته باشید که این تنها راه و بهترین راه برای رسیدن به هدف نیست. مهم‌تر از تمام اینها این است که از شکست نترسید و روی ایده‌های ناب خود سرمایه‌گذاری کنید.
باید بگویم که من خودم هم گاهی به نصایح خود عمل نمی‌کنم. من فروشگاه اول خود را بدون هیچ دانشی از خرده فروشی آغاز کردم و تا مدت‌ها هزینه گزافی برای آن پرداختم. فعالیت خود را در شهر سازی به دلیل دیده نشدن توسط افراد دیگر شروع کردم و خب زمان بندی خوبی بود. اگر بخواهید یک وجه مشترک بین تمام فعالیت‌های گذشته من بیابید آن سخت کوشی، ولع ریسک کردن هرچند محتاطانه، شکل دادن تیم و هدف گذاری بلند مدت است.

در آخر ولی مهم‌تر از همه تشکر می‌کنم از همسرم نازی که در هر قدمی که من برداشتم همراه من بود و موجب رسیدن من به تمام دستاورده‌ایم شد. و جا دارد به این نکته اشاره نمایم که، تعدادی زیادی کشور وجود ندارد که مانند کانادا یه فرد مهاجر و توانائی‌هایش در آن به این شکل دیده شود، این موضوع بیانگر بسیاری مسائل در خصوص مردم و

جامعه تجاری کانادا است و من بسیار خوشوقتم که بخشی از این جامعه هستم.

-آقای خسروشاهی باز هم بابت تمام دستاوردها و تجارت‌های موفقیت آمیزی که هم اکنون در آنها فعالیت می کنید به شما تبریک می‌گویم. به نظر می‌رسد که شما هنوز بازنشسته نشده‌اید، به ما بگویید که روز خود را چگونه سپری می کنید؟ و اینکه موقعیت طلایی امروزه را چه می‌دانید؟

آقای خسروشاهی: خب من هر روز ساعت ۵ صبح بیدار می‌شوم، ورزش می‌کنم، وال استریت ژرنال و فایننشیال تایمز را مطالعه می‌کنم و ساعت ۸ در دفتر کارم هستم، اگر شما به این می‌گویید بازنشستگی بله من بازنشسته هستم و دوران خوبی را سپری می‌کنم.در مورد موقعیت های طلایی هم باید بگویم که تعداد زیادی از آنها در حال حاضر وجود دارد افراد فقط باید با دقت به اطراف خود نگاه کنند درست مانند من که در حال حاضر زمینه‌های فعالیت خود را دارم و می‌شناسم ولی این دلیل نمی‌شود که فردا زمینه جدیدی برای فعالیت پیدا نکنم.

**منبع: یوتیوب**
https://youtu.be/FuyAfc8QfLk

# رویداد تحول دیجیتال در صنعت پخش

محمد اسماعیل قدس
رئیس هیئت مدیره شرکت‌های گروه دلپذیر

**همکاران سیستم**

آقای فولادی: می‌خواهم دعوت کنم از جناب آقای قدس که لطف کرده‌اند امروز و تشریف بیاورند و با ایشان صحبت کنیم، و می‌توانم اطمینان دهم که صحبت‌های ایشان خیلی بیشتر از صحبت‌های من به دل شما خواهد نشست زیرا از دل صنعت خودتان است و به خوبی در این حوزه کار کرده‌اند در خدمت شما هستیم آقای قدس:

سلام من قدس هستم قاعدتاً باید من را در صنعت پخش بشناسید من از سال ۵۲ در این کار هستم، در شرکت مینو استخدام شدم در واحد بازرگانی. از دانشگاه که بیرون آمدم با فروشندگی شروع کردم و مراحل را طی کردم. بر خلاف آقای فولادی که پاورپوینت دارند من یک کاغذ پاره دارم و چیزی بیشتر از این ندارم که بگویم.

من به محض اینکه رفتم به شرکت مینو اولین چیزی را که دیدم کار شرکت مینو با کامپیوتر بوده است آن موقع کامپیوتر mainframe بود آخرین کامپیوتری که در ایران بود ۳۷۰ آی بی ام بود، سه تا کامپیوتر در ایران وجود داشت که یکی از آنها را مینو داشت، دیگری را شرکت نفت داشت، و یکی هم بانک صادرات داشت و یک اتاق خیلی بزرگ با یک ماشین خیلی بزرگ تمام اتاق از جنس چوب بود و درجه حرارت اتاق را در شب و روز یکسان نگه می‌داشتند و ما وقتی می‌خواستیم به داخل این اتاق برویم کفش‌هایمان را در می آوردیم و دمپایی می پوشیدیم.

ولی به هر حال مینو کارش را با کامپیوتر انجام می داد صدور فاکتور درخواست گیری توسط فروشنده که بعدا کار خیلی سختی شده بود چون تعداد زیاد شده بود یک دستگاه جانبی آوردند به نام OCR(Optical Character Reader) و با آن فروشنده ها می نوشتند و درخواست خوانده و فاکتور صادر می‌شد و وصول هم توسط کامپیوتر انجام می‌شد یعنی با لیست هایی که تهیه می‌کردیم و به کامپیوتر می‌دادیم وصول هم کامپیوتری بود، حسابداری شرکت خوراک مینو که الان قاسم ایران است همه کامپیوتری بود. این اولین چیزی بود که من دیدم و بنابراین چشم که باز کردم در کار با کامپیوتر آشنا بودم، در همان موقع فهمیدیم که شرکت پخش البرز هم می‌شنیدیم که کامپیوتر داشت. ولی شرکت به پخش که نمایندگی انجام می‌داد تازه یک شرکت به نام ماشین‌های مکانیزه یا یک همچین اسمی را تاسیس کرده بود و قصد وارد کردن کامپیوتر را داشت که انقلاب شد.

به هر حال ما سال ۶۲ از شرکت مینو بیرون آمدیم و شرکت پخش پگاه را تاسیس کردیم خب آن زمان به نظرم

سال ۱۹۸۰ تافلر کتاب موج سوم را نوشته بود و پیش بینی کرده بود که با آمدن کامپیوتر یک موجی راه می‌افتد در دنیا و همه چیز را دگرگون می‌کند یعنی این چیزی بود که به عنوان انقلاب سوم مطرح شده بود. بعدا در سال ۱۹۸۵ اولین پی سی دنیا به نام آی بی ام ۸۰۸۶ وارد بازار شد این پی سی K ۵۱۲ رم داشت یعنی نصف یک مگ بود و ۲۰ مگا بایت هارد داشت. ما که در توزیع لبنیات بودیم به لندن رفتیم و یک دستگاه از این ماشین را خریدیم اینطور به شما بگویم که حتی آن نماینده‌ای که در لندن این کامپیوتر را به ما فروخت نمی دانست که این ماشین با چه برنامه‌ای کار می کند یک برنامه COBOL هم به ما فروخت که مربوط به Mainframe بود و ۳۰۰۰ دلار هم از ما پول گرفت. همان موقع هم تحریم بود و قرار بود از وزارت بازرگانی امریکا اجازه بگیرند و این دستگاه را برای ما بیاورند در زمانی که قرار بود این اجازه را بگیرند این کامپیوتر از رده خارج شد کامپیوتر دوم آمد ۸۰۸۸ با K ۱۰۲۴ آن موقع کسی از اصطلاح یک مگ رم استفاده نمی‌کرد و ۴۰مگا بایت هارد داشت ما این ماشین دوم را با پرداخت ۳۰۰۰ دلار بیشتر و ارز آزاد وارد کردیم.

بنابراین در سال ۶۵ اولین پی سی را شرکت پخش پگاه وارد ایران کرد علت آن هم این بود که ما شیر سهمیه‌ای توزیع می‌کردیم و ما با مسائل کامپیوتر در پخش آشنا بودیم و می‌دانستیم که تا چه حد به ما راندمان می‌دهد به همین دلیل رفتیم و ۲۰,۰۰۰ دلار پول دادیم که آنموقع ۱,۲۰۰,۰۰۰ تومان حدودا می‌شد و این کامپیوتر را آوردیم. آن زمان هنوز IBM داده پردازی نشده بود و خود شرکت بلد نبود این دستگاه را فارسی کند بنابراین ما تیمی را گرفتیم که هم کامپیوتر و هم پرینتر را فارسی کردند. و ما شروع کردیم به صدور فاکتور و وصول و پی رول (حقوق را هم به این سیستم بردیم) می‌خواهم به شما بگویم که ذهن ما در پخش کامپیوتر بود و استفاده از یک وسیله‌ای که کار ما را آسان‌تر کند به ما سرعت بدهد، جلوی اشتباهات را در حد امکان بگیرد و عملکرد درست به ما بدهد.

خود همین وسیله هم باعث می‌شد آن زمان که ما شیر سهمیه بندی توزیع می‌کردیم و احتمال جابجایی سهمیه‌ها را هم از پرسنل ما می‌گرفت. این ذهن ما بود و به این روش ادامه دادیم آن زمان سیستم عامل ما داس بود ما از توزیع شیر به خرده فروشی آمدیم برنامه نوشتیم از C، Fox، Fox Pro، همه این کارها را کردیم و پول زیادی خرج کردیم. من یادم است آن موقع خاور ۲۰۰ هزار تومان بود و ما با این پولی که خرج کردیم می‌توانستیم ۵ عدد خاور بخریم و خاور ۲۰۰ هزار تومانی بیرون یک میلیون تومان بود یعنی ما

می‌توانستیم یک میلیون تومانمان را ۵ میلیون تومان بفروشیم و پول بگیریم، خیلی عدد زیادی بود یعنی الان با این اعداد امروز لطفاً نگاه نکنید آن موقع حداقل حقوق بود ۱۰۰۰ تومان پس بنابراین ۵ میلیون تومان خیلی مبلغ زیادی بود. یک راننده بی سواد داشتیم که اجاره‌ای برای ما کار می کرد می گفت حتما حتما در این جعبه یک معجزه ای وجود دارد که شما ۵ تا کامیون را نخریدید و رفته اید این جعبه را خریدید. یک آدم بی سواد این را واقعا درک می کرد. و وقتی ما سیستم را راه انداختیم آمد و گفت حالا من می‌فهمم که چیکار دارید می کنید.

به هر حال همینطور ادامه دادیم و تیم کامپیوتر تشکیل دادیم و به هر حال من می‌توانم به شما بگویم که امروز یکی از شرکت‌های پخشی هستیم که من فکر می‌کنم که هم در تولیدمان هم در پخشمان به بهترین شکل ممکن و بدون کاغذ و paperless از سیستم استفاده می‌کنیم و حتی کسانی که در شرکت ما استخدام می‌شوند باید پرسشنامه‌شان را کامپیوتری پر کنند همه مراحل ما کامپیوتری است و من زمانی هم که دبیر انجمن بودم و ۱۳ سال آنجا مشغول به کار بودم به شرکت‌ها توصیه می‌کردم که به سراغ کامپیوتر، سیستم و توسعه این کار بروند. حتی ما اولین نوت بوک دنیا را هم که توشیبا ساخته بود وارد کردیم آن زمان ماشین‌های اداری این ماشین را وارد کرد و در سال ۷۳ فروشنده‌های ما با یک نوت بوک دو کیلویی می‌رفتند مغازه و درخواست می‌گرفتند.

می‌خواهم میزان اهمیت را برای شما بیان کنم، نتیجه‌اش را هم دیدیم یعنی کاری که کامپیوتر برای ما انجام می‌دهد نتیجه دارد و علیرغم اینکه همه شرکت‌های پخش در حال حاضر نگران سود و زیانشان هستند ما جزو شرکت‌هایی هستیم که سود می‌دهیم و من توصیه ام به شما این است که غافل نشوید. ما چندین سال قبل چون دیگر کامپیوترهای ما سیستم عامل داس را اجرا نمی‌کرد آمدیم از ویندوز و وب و تبلت استفاده کردیم. به هر حال راهی غیر از این برای پخش وجود ندارد منتهی یک سری عوامل وجود دارد، حالا شما به هر حال موارد را اشاره کردید که خب رهبری باید وجود داشته باشد، حالا چرا رهبری بعضی موقع‌ها استقبال نمی‌کند من هنوز به موردهای آینده شما نمی‌روم من همین امروز و همین کشور را نگاه می‌کنم.

برای اینکه استفاده از کامپیوتر و به صورت وب و در کشور ما دو عدد زیر ساخت بسیار مهم را می‌خواهد خب مورد اول دست ما و شما نیست اینترنت و ماهواره و انتقال داده است و در دست دولت است، ولی در نود و هفت هشت درصد موردی وجود ندارد و در حال حاضر با این گنجایش می‌شود کار انجام داد. حتی در مورد آبان ۹۸ که آن ماجراها اتفاق افتاد و اینترنت جهانی را قطع کرده بودند، اینترنت ملی برای این مسائل کار می‌کرد پس نگران این موضوع نباشید. دومین مسئله ای که به نظر من مهم است و شرکت‌ها باید به آن اهمیت بدهند و توجه فوق العاده به این قضیه داشته باشند اول همه باور خودشان است، یعنی خودشان باید باور داشته باشند به این قضیه، یعنی رهبر اگر باور به کامپیوتر نداشته باشد و به استفاده از این ابزار در جهت توسعه نگاه نکند نمی‌شود. و اگر باور کرد باید زیرساخت انسانی آن را ایجاد کند. چون ما انسان‌ها عادت داریم در ایران (من بخصوص دارم در مورد ایران حرف می‌زنم.) که کار از ما گرفتن خیلی سخت است، یعنی ما فکر می‌کنیم که اگر ما کار را بدهیم به کامپیوتر دیگر آدم بی‌خودی هستیم. در حالی که به هیچ وجه اینطور نیست ما کار اجرایی را به کامپیوتر می‌دهیم و هیچ کسی کنترل‌ها را از ما نگرفته است. ما باید به تیم خود یاد بدهیم که این کامپیوتر فقط یک تسهیل کننده برای شماست، نمی‌خواهد کار را از شما بگیرد شما کنترل را انجام بدهید ولی متاسفانه ایرانی‌ها این خصلت را دارند که کار گرفتن ازآنها خیلی خیلی سخت است.

به هر حال من قویاً به عنوان کسی که ۴۸ سال در صنعت پخش فعالیت کرده‌ام به شما می‌گویم که امروز با این اوضاع احوال و با همین مسائل شرکت ها را نمی‌شود بدون کامپیوتر اداره کرد ضمن اینکه باید همه شما توجه داشته باشید که باید از سیستم به هم پیوسته و ERP استفاده کنید. یعنی امروزه نمی‌شود که همانطور که آقای فولادی فرمودند: یک دیتا را وقتی در جایی وارد می‌کنیم دیگر تمام است نمی‌شود در فروش وبازاریابی و وصول به صورت جداگانه دیتا وارد کرد. به هر حال باید یک سیستم ERP پیشرفته داشته باشید که خوشبختانه این سیستم در همکاران سیستم هست، امروز مدیر به استفاده از گزارشات سیستم

ERP هم نباید اکتفا
کند. یک قدم بین ERP و
هوش مصنوعی بنام BI مانده که خیلی مانده است تا ما به هوش مصنوعیAI برسیم.
که البته من امیدوارم هرچه زودتر برسیم و من یقین دارم که با توجه به فعالیت‌هایی که جوانان ما در این مملکت انجام می‌دهند حتما ما به AI هم می‌رسیم. ولی بین ERP و AI قدم دیگری به نام BI وجود دارد یعنی Business Intelligence یعنی هر انسانی در هر رده‌ای بر اساس برنامه‌هایی که به او می‌دهند می‌تواند از دیتاهایی که در حوزه فعالیت خودش وجود دارد می‌تواند گزارش مورد نیاز خودش را خودش بسازد. قدیم excel بود، به نظر من هر سازمانی که از این برنامه استفاده می‌کند در قرون وسطا است.

این برنامه دیگر مرده است (من در مورد امروز صحبت می‌کنم، در مورد آینده هم بحث جداگانه خواهم گفت) امروز اگر در یک تشکیلاتی مشغول هستیم و سیستم ERP داریم می‌بایست مدیران، سرپرستان و تیم ما باید با BI کار کنند و یقیناً شما همه دارید این سیستم را. الان در شرکت پخش پگاه فروشنده‌های جز ما هم در حال استفاده از BI هستند گزارش های خود را می‌سازند، و وقتی ما در مورد نحوه کار از او سوال کنیم گزارش خود را می‌سازد و از کار خود دفاع می‌کند و به هر حال دارند با روسای خود با BI کار می‌کنند.

این تا اینجای قضیه، برگردیم به سمت دیگر قضیه که آقای فولادی بیان کردند به نام Digital Transferring، یک مجمع جهانی وجود دارد به نام Davos حتما همه شما اسمش را شنیده‌اید، این مجمع خصوصی از سال ۱۹۵۵ در سوئیس در بلندترین نقطه سوئیس مکانی به نام Davos قرار دارد و دید گاه بنیان‌گذار آن آقای Klaus Schwab در خصوص دلیل انتخاب این مکان می‌گوید ما باید از بالا به دنیا نگاه کنم، همان موردی که جناب فولادی هم فرمودند که در این قسمت رهبر نقش اساسی را دارد یعنی آن انسان بالایی. ایشان پیش بینی کرده است که از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵،

۲۱ اتفاق می‌افتد من ۹ عدد از این اتفاقات را نوشته‌ام که برای این جمع بیان کنم و او از ۱۹۰ کشور این ۲۱ مورد را نظرخواهی کرده است که این موارد به چه میزان اهمیت دارد و تمام کشورها به او پاسخ داده‌اند و در هر موردی به یک درصدی رسیده است. او می‌گوید ۱۰٪ مردم لباس‌هایی می‌پوشند که به نت متصل است و ۹۱,۲٪ مردم گفته‌اند که بله این اتفاق خواهد افتاد. پس لباس پوشیدن و تهیه کردن و اندازه گرفتن اینترنتی می‌شود.
مورد دوم: اولین رباط داروساز در امریکا شروع به کار می‌کند ۸۷٪ مردم گفته‌اند که این اتفاق می‌افتد. و این اتفاق افتاده است نمونه اش را ساخته اند. ۸۰٪ مردم حضور دیجیتالی در اینترنت دارند و ۸۵٪ در صد مردم گفتند بله این موضوع درست است.
تولید محصولات با پرینتر ۳ بعدی رایج می‌شود، ۸۱ درصد مردم گفته‌اند که اتفاق می‌افتد. و زمانی که این اتفاق روی دهد نه تنها صنعت پخش،بلکه کسب و کار دگرگون می شود. مثلاً می توانیم در خانه بمانیم و گلابی تولید کنم. می‌دانید که الان یک کشتی با همین پرینتر سه بعدی ساخته شده من می‌توانم بنشینم و خوراک بادمجان درست کنم، من می‌توانم بنشینم گوشت درست کنم چون این اتفاق افتاده است و اگر این اتفاق می‌افتد حتی خرید آنلاین هم بی معنی می شود.
یعنی الان من باید آنلاین سفارش بدهم یه فروشگاه برای من چیزی بیاورد در آینده در خانه یک پرینتر سه بعدی دارم و این کار را خودم انجام می‌دهم. ۹۰٪ درصد جمعیت گفته شده که از گوشی‌های هوشمند استفاده می کنند که خیلی مسئله مهمی

است و ۸۱٪ گفته اند که این اتفاق هم خواهد افتاد. ۹۰٪ جمعیت دنیا به اینترنت دسترسی دارند خب ماهواره‌ها برای نت وقتی که راه بی‌افتد و پوشش جهانی دهد دیگر همه دنیا به نت متصل خواهد شد که قطع هم نمی‌شود، هیچ بلایی هم نمی‌شود سرش آورد حتما قیمتش هم کم می‌شود و یا مجانی می‌شود و همه مردم هم به آن متصل می‌شوند، تمام این اتقاقاتی که می‌افتد در جهت رفاه انسان ها است. رفاه بشر هم در این است که به او تنوع تولید بدهند با قیمت پایین یعنی این موضوعی است که در دنیا دارد اتفاق می‌افتد یعنی همین اپل ساده را در نظر بگیرید، شماره ۴ اش ۱۰۰۰ دلار بوده الان شماره ۱۳ اش هم ۱۰۰۰ دلار است. امکاناتی که در اپل ۱۳ است به هیچ عنوان قابل مقایسه با اپل ۴ نیست یعنی امکانات و رفاه به دنیا می‌دهند و قیمت‌ها را پایین می‌آورند یا ثابت نگه می‌دارند .

مورد بعدی: اولین پیوند کبد توسط پرینتر سه بعدی انجام می‌شود ۸۷٪ گفته اند که این اتفاق هم می‌افتد الان کارهایش هم دارد انجام می‌شود و این معنی‌اش این است که پیچیده‌ترین عضو بدن کبد است چون یک پالایشگاه کامل است هر کدام از اعضای بدن یک کار انجام می‌دهند ولی کبد چندین کار را توامان انجام می‌دهد.

بنابراین قلب و دیگر اعضا (البته مغز را نمی‌شود حرفی زد) کاری نخواهد داشت. ۳۰٪ حسابداری شرکت‌ها توسط هوش مصنوعی انجام می‌شود پس کسی به دنبال شغل حسابداری هم دیگر نرود توصیه می‌کنیم همه به سراغ شغل‌های مربوط به دنیای دیجیتال بروید. اولین شهر با جمعیت ۵۰۰۰۰ نفر بدون چراغ راهنمایی وجود دارد. یعنی ماشین‌ها خودران تا سال ۲۰۲۵ آنقدر پر تعداد می‌شوند که دیگر نیازی به چراغ راهنمایی نخواهد بود.

پس همین ۹ موردی که من برای شما گفتم گواه این موضوع است که چقدر شغل جابجا می‌شود پس این سیلی است که به راه افتاده است چه بخواهیم چه نخواهیم به ما هم خواهد رسید پس همانطور که جناب فولادی فرمودند باید دست بجنبانیم و برای این کار حتما در شرکت‌ها لیدرها باید بپذیرند.

این کاری نیست که بگوییم از پایین یعنی مامور پخش من شروع می‌کند و به بالا می‌آید با آموزش. نخیر این کار حتما باید از بالا شروع شود تغییر را باید بپذیریم و به استقبال تغییر برویم.

چیزی که متاسفانه در این مملکت بین سنت و مدرنیته تفاوت از زمین تا آسمان است و ما دائم به دنبال سنت هستیم و کمتر آدم‌هایی هستند که به محض اینکه یک چیز نویی را شنیدند استقبال کنند و پیگیرش شوند البته همه این مسائل و آقای Schwab هم گفتند اسمش شده انقلاب چهارم یعنی ما از انقلاب سوم گذر کرده‌ایم و آمدیم به انقلاب چهارم، انقلاب اول همان انقلاب صنعتی است انقلاب دوم در امریکا با مدیریت ایجاد شد گفتند این صنایع که ایجاد شده باید مدیریت بشود انقلاب سوم بحث کامپیوتر و اینترنت بود و انقلاب چهارم تلفیق همه این‌ها است که دنیا را دگرگون می‌کند.

من خودم با توجه به سنی که دارم گاهی اوقات افسوس می‌خورم که چرا سی سال دیرتر متولد نشدم که لااقل بتوانم بعضی از اینها را ببینم. من نمی‌خواهم بیشتر از این حرف بزنم. نه تنها شرکت‌های پخش حتی بچه کوچک هم کامپیوتر دارد و با برنامه‌ها آشنا است.

امروزه برنامه نویسی ابتدایی بچه‌ها از ۵، ۶ سالگی شروع می‌شود یعنی آن بچه که به ۱۵ سالگی برسد دیگر ما را قبول ندارد. خودش برنامه می‌نویسد کار می‌کند جا انتخاب می‌کند پول می‌سازد. خیلی ما ها که در این جمع هستیم بچه‌های ما کار کردن ما را قبول ندارند. تمام کارها را با کامپیوتر انجام می‌دهند. امیدوارم شما را خسته نکرده باشم و امیدوارم برایتان مفید بوده باشم.

# نحوه تدوین پورسانت تیم فروش در رده های مختلف


سمیرا نصیری طهران
مدیر عامل شرکت پخش پگاه




در تمامی سازمان‌های فروش برای انگیزه بیشتر تیم فروش و بهره وری بالاتر، بخشی از در آمد در قالب پورسانت یا جایزه یا کارانه فروش پرداخت می‌گردد که میزان آن نسبت به کل در آمد پرسنل بسته به رده شغلی و نگاه سازمان متفاوت است.
در سازمان‌هایی درصد کمتری به پورسانت نسبت به حقوق ثابت در نظر گرفته می‌شود در برخی سازمان‌ها نیز درصد خیلی بیشتری.
معمولا در رده‌های ابتدایی فروش مانند فروشنده درصد سهم پورسانت یا جایزه فروش از کل در آمد درصد بالاتری می‌باشد برای مثال ۷۰٪ درآمد پورسانت و ۳۰٪ در آمد حقوق ثابت ولی هر چه به رده‌های بالاتری می‌رسیم نسبت این درصدها تغییر می‌کند و سهم پورسانت فروش نسبت به کل پکیج دریافتی کمتر می‌شود.

## مرحله ۱

ابتدا شروط لازم جهت مشمول شدن افراد در نظر گرفته می‌شود.
برای مثال
رسیدن به حداقل ۸۰٪ هدف
رسیدن به مشتری خرید کرده حداقل ۲۰۰ مشتری در ماه
رسیدن به اقلام بالای ۲۰ در روز
A رسیدن به درصد پوشش مشتری بالای
B حداقل سود
و ...
سپس پکیج در آمدی در نظر گرفته می‌شود.
برای مثال در خصوص یک فروشنده، سازمان تا چه اندازه می‌خواهد هزینه کند یا به عبارتی در آمد یک فروشنده عالی، یک فروشنده متوسط و یک فروشنده ضعیف چقدر باید باشد.
قطعا بخشی از در آمد حقوق ثابت است پس

چه مبلغی در سقف و کف باید برای پورسانت در نظر گرفت؟
این اولین سوال است که هر سازمان با نگاه درآمد و هزینه خود به آن می‌رسد که بسته به عوامل متعدد دارد ولی مهم‌ترین عامل میزان فروش هر فرد در هر سمت شغلی می‌باشد.
برای مثال می‌توان سقف‌های زیر را در نظر گرفت و یا جداول را بر اساس این اعداد چیدمان کرد.

A برابر حقوق ثابت
%B از ریال فروش
C ثابت

برای مثال برای فروشنده می‌توان سقف ۲ برابر حقوق ثابت یا ۱۰۰میلیون ریال ثابت در سقف یا ۱٪ از ریال فروش را گذاشت.
همین برای سایر رده‌ها نیز صادق است برای مثال برای سرپرست فروش می‌توان سقف دریافتی پورسانت ۱،۸برابر حقوق پایه یا ۱۵۰میلیون ریال در سقف ثابت یا ۰،۲٪ ریال فروش گذاشت و به همین ترتیب برای سایر رده‌ها.

## مرحله ۲

در این مرحله شاخص‌های ارزیابی و شاخص‌های پورسانت باید مشخص گردد.
چند نمونه از شاخص‌های فروش در پایین آورده شده است (البته تمامی شاخص‌ها برای همه رده‌های شغلی فروش استفاده نمی‌شود).
درصد دستیابی به هدف روز، تا روز کل یا گروه یا کالا

- تعداد مشتری خرید کرده
- تعداد مشتری جدید
- میانگین اقلام فروخته شده در هر فاکتور
- جمع اقلام فروخته شده در ماه
- تعداد فاکتور اخذ شده در روز و تا روز
- مبلغ فروش
- درصد پوشش کالا یا گروه کالا
- فروش کالاهای تاکیدی
- نرخ مرجوعی
- نرخ ضایعات
- درصد سود و زیان
- ریال سود و زیان
- تعداد فروشنده‌هایی که به جایزه رسیدند
- درصد مشتری فعال به مشتری استاندارد
- رتبه مشتریان
- نسبت تعداد فروشنده موجود به فروشنده استاندارد
- رشد تعداد فروش یا وزن نسبت به دوره‌های مشخص
- و ....

برای مثال فرض کنید برای لایه فروشنده ۴ آیتم در نظر گرفتید

- درصد دستیابی به هدف
- تعداد فاکتور روزانه
- تعداد مشتری خرید کرده تا روز ماه
- میانگین اقلام

### حال وارد مرحله سوم می شویم

## مرحله ۳

در این مرحله باید برای شاخصهای انتخابی درصد مورد نظر از پکیج کل را در نظر بگیریم.
فرض کنید پکیج کارنه یا پورسانت ۱۰۰٪ است از این ۱۰۰٪که یک سقفی دارد که در مرحله اول گفته شده است به هر شاخص وزن و درصد می‌دهیم که بنا به نگاه پیش رو سازمان هم شاخص‌ها متفاوت است هم درصد بندی

| شاخص‌ها | درصد |
|---|---|
| درصد دستیابی به هدف | ٪۵۰ |
| تعداد فاکتور روزانه | ٪۱۵ |
| تعداد مشتری خرید کرده تا روز ماه | ٪۲۰ |
| میانگین اقلام | ٪۱۵ |
| جمع | ٪۱۰۰ |

برای مثال پکیج در نظر گرفته برای فروشنده حدود ۱۰۰میلیون ریال است پس درصدها به شرح زیر می‌گردد.
۵۰ میلیون ریال فروشنده می‌تواند از درصد دستیابی به هدف درآمد داشته باشد.

- ۱۵میلیون ریال از تعداد فاکتور
- ۲۰میلیون ریال از تعداد مشتری خرید کرده
- ۱۵میلیون ریال از میانگین اقلام

و جمعا ۱۰۰میلیون ریال پکیج درآمد از پورسانت است

## مرحله ۴

در این مرحله برای شاخص‌های در نظر گرفته شده رنج‌های مدنظر سازمان را قرار می‌دهیم.
نحوه رنج بندی نیز به شرح زیر می‌باشد:

- رنج ایده آل و در عین حال دست یافتنی
- رنج ۱۰۰٪ مورد نظر سازمان
- رنج معقول و نرمال
- و زیر رنج نرمال

البته پله‌های در نظر گرفته شده کاملا می‌تواند متفاوت باشد می‌تواند کلا یک پله باشد می‌تواند چندین رنج داشته باشد که تماماً بسته به نگاه سازمان دارد، البته در نظر گرفتن تعداد رنج معقول که از طرفی باعث بالا رفتن بهره‌وری گردد و از طرفی تیم کاملاً بتوانند به آن مسلط شوند بسیار اهمیت دارد. کاملا در نظر داشته باشید رنجها بر مبنای نوع فعالیت شرکت و روند آمار و اطلاعات و نگاه به آینده باید گذاشته شود.
برای مثال فرض کنید برای آیتم درصد دستیابی به هدف رنجهای زیر در نظر گرفته شده است.

| درصد دستیابی به هدف |
| --- |
| زیر ۸۰٪ هدف |
| ۸۰٪ - ۱۰۰٪ |
| ۱۰۰٪ - ۱۲۰٪ |
| و بالای ۱۲۰٪ هدف |

یا برای تعداد فاکتور رنج زیر گذاشته شده است.

| تعداد فاکتور روزانه |
| --- |
| زیر ۱۵ |
| ۱۵ - ۲۰ |
| ۲۰ - ۲۵ |
| بالای ۲۵ |

و سایر آیتم‌ها

## مرحله ۵

در این مرحله با توجه به درصد و پکیج در نظر گرفته شده برای هر آیتم مبلغ پورسانت را مشخص می‌کنیم.

**البته هر آیتم می‌تواند سقف داشته باشد**

به نظر شخص بنده برخی آیتم‌ها نیاز دارد سقف داشته باشد مانند هدف (چون ممکن است هدف گذاری اشتباه باشد برای مثال درصد هدف بالای ۱۲۰٪ همان سقف ۱۲۰٪ را بگیرد) ولی برخی آیتم‌ها می‌تواند سقف نداشته باشد و انگیزشی‌تر باشد چون ماهیت آن‌ها خود به خود سقف دارد برای مثال مشتری خرید کرده چون تعداد مشتریان یک فروشنده محدود هست پس سقف این آیتم همان تعداد مشتریان فعال فروشنده است واگر فروشنده‌ای دنبال افزایش آن باشد مستحق نگاه ویژه‌تری می‌باشد.

برای مثال با توجه به آیتم‌های گفته شده در بالا می‌توان جدول زیر را در نظر گرفت؛

| درصد دستیابی به هدف | میزان جایزه فروش |
| --- | --- |
| زیر ۸۰٪ هدف | ۰ |
| ۸۰٪ - ۱۰۰٪ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد A ریال |
| ۱۰۰٪ - ۱۲۰٪ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد A ۱,۲ ریال |
| و بالای ۱۲۰٪ هدف | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد A ۱,۳۵ ریال |

و یا برای تعداد فاکتور روزانه

| تعداد فاکتور روزانه | میزان جایزه فروش |
| --- | --- |
| زیر ۱۵ | ۰ |
| ۱۵ - ۲۰ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد B ریال |
| ۲۰ - ۲۵ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد B ۱,۲ ریال |
| بالای ۲۵ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد B ۱,۳۵ ریال |

و به همین ترتیب برای سایر آیتم‌ها

عدد یا مبلغ مشخص شده باید به گونه‌ای باشد تا در نقطه ۱۰۰٪ مورد نظر سازمان فرد عدد در نظر گرفته شده آن پکیج را بگیرد و اگر بهتر کار کرده باشد تا درصدی بیشتر از آن آیتم بگیرد و اگر حد نرمال سازمان بود عدد متوسط را بگیرد و اگر ضعیف بود نگیرد.

می‌توان از روش دیگری استفاده کرد و به هر آیتم امتیاز تخصیص داد به جای مبلغ پورسانت و در انتها امتیازات بدست آمده در هر آیتم را جمع زد و در انتها برای هر امتیاز مبلغ در نظر گرفت.

رنج امتیاز نباید خیلی کوچک باشد برای مثال ۱۰ نباید باشد چون فاصله عملکرد ضعیف متوسط و عالی فقط چند امتیاز می‌گردد.

رنج منطقی باید برای آن در نظر گرفت و مشابه تمام مراحل گفته شده پیش رفت یعنی شاخص‌ها را در آورد، درصدها به هر شاخص تخصیص یابد، امتیاز هر آیتم مشخص شود و رنج بندی انجام گیرد و ... و در انتها برای هر امتیاز مبلغ در نظر گرفت.

و حتی می‌توان در آخر برای امتیازات بدست آمده مبالغ متفاوت در نظر گرفت یعنی خود امتیازات هم جدول‌بندی کرد و با توجه به رنج‌ها مبالغ متفاوت گذاشت تا انگیزشی‌تر شود.

برای مثال اگر سقف امتیاز ۱۰۰۰باشد؛

| امتیاز | مبلغ |
|---|---|
| زیر ۵۰۰ | ۰ |
| ۵۰۰ - ۷۵۰ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد C ریال |
| ۷۵۰ - ۹۰۰ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد ۱٫۲ C ریال |
| بالای ۹۰۰ | به ازای هر درصد یا هر عدد از کف یا مازاد ۱٫۳۵ C ریال |

شایان ذکر است این روش تدوین آیین نامه پورسانت برای تمامی مشاغلی که می‌خواهند به جای اضافه کار، پورسانتی باشند بکار گرفته می‌شود فقط شاخص‌ها در هر شغل متفاوت است و مهم‌ترین کار در تدوین آیین نامه درآوردن شاخص‌های موثر و کار آمد و در جهت رشد سازمان با توجه به اهداف تعیین شده هر سازمان می‌باشد.

# کچاپ داریم تا کچاپ

محمد اورنگ
مدیر عامل شرکت کدبانو

در سال ۱۴۰۰ خط تولید بسیار مدرن و به روز تولید کچاپ، به روش اسپتیک در شرکت کدبانو نصب گردید که کچاپ دلپذیر را به روش بسیار متفاوت نسبت به سایر رقبا تولید می‌کند و این امکان را فراهم می‌سازد تا کچاپ دلپذیر با کیفیت کاملاً برتری تولید شود. در سایر نقاط دنیا تولیدکنندگان محدودی مانند Heinz و American Garden محصول خود را به این روش مدرن، تولید می‌کنند.
در این مقاله سعی شده است که بخشی از تفاوت‌ها و برتری‌های تولید کچاپ به روش اسپتیک، شرح داده شود.

**تعریف کچاپ:**
کچاپ "ketchup" یک چاشنی غذا با طعم شیرین و ادویه‌ای است که امروزه به نام "سس گوجه فرنگی" از آن نام برده می‌شود. کچاپ از گوجه فرنگی یا رب گوجه فرنگی، شکر، سرکه و ادویه تهیه می‌گردد که بر اساس سلیقه مصرف کنندگان در آن، پیاز، فلفل دلمه‌ای، میخک، گشنیز، سیر و خردل نیز ممکن است استفاده گردد.
کچاپ بعنوان چاشنی در تعداد زیادی از غذاها شامل سیب زمینی سرخ کرده و همبرگر، هات داگ، پیتزا، انواع ساندویچ‌ها، تخم مرغ پخته و گوشت‌های کبابی یا پخته استفاده می‌گردد.
در سال ۱۶۸۲ میلادی برای اولین بار در انگلستان نام کچاپ در کتاب‌ها ذکر گردید و سال ۱۷۷۰ توسط مهاجرین انگلیسی، به امریکا برده شد. کچاپ در ابتدا بجای گوجه، از قارچ تولید گردید و از سال ۱۸۱۷ از گوجه فرنگی بجای قارچ در کچاپ استفاده شد.

**خواص تغذیه‌ای:**
از آنجائی که ماده اولیه اصلی که بیشترین سهم در فرمول کچاپ را دارد رب گوجه فرنگی است، لذا خواص تغذیه‌ای اصلی کچاپ ناشی از گوجه فرنگی است.
مهترین مواد مغذی موجود در کچاپ شامل آنتی اکسیدان لیکوپن lycopene و ویتامین C می‌باشد.
میزان ویتامین C موجود در یکصدگرم کچاپ (در صورت فرآوری به روش اسپتیک و مناسب) حدود ۷/۵ درصد نیاز روزانه را پاسخگو است.
لیکوپن Lycopen یکی از قویترین آنتی اکسیدان‌ها است که فرآوری صحیح کچاپ سبب حفظ تمامی آن خواهد بود. در کچاپ تولید شده به روش اسپتیک، معادل ۲/۵ میلی گرم در هر

قاشق غذاخوری لیکوپن، وجود دارد.
لیکوپن دارای فواید زیادی برای سلامت است شامل: محافظت از پوست در برابر اشعه آفتاب، سلامت قلب، کاهش خطر ابتلا به بیماری‌های خاص بخصوص "سرطان" است، لذا مزایای کچاپ را می‌توان یشرح ذیل نام برد:

## مزایای کچاپ:

۱. بهبود عملکرد قلبی، عروقی و کاهش کلسترول بد خون در بیماران، به دلیل وجود مقادیر بالای لیکوپن در گوجه فرنگی.
۲. پیشگیری از بیماری‌های قلبی، عروقی و سرطان‌های پروستات، سینه، ریه، مثانه، تخمدان‌ها، روده بزرگ و پانکراس به دلیل خاصیت آنتی اکسیدانی قوی لیکوپن موجود درگوجه فرنگی.
۳. محافظت از DNA و پروتئین‌های سلولی در برابر التهاب به دلیل فعالیت آنتی اکسیدانی قوی لیکوپن.
۴. درمان بیماری‌هایی مانند آلزایمر و پارکینسون و محافظت از آسیب‌های مغزی ناشی از بیماری‌های مزمن.
۵. کمک به اختلالات تولید مثل و سلامت باروری.

## روش تولید کچاپ:

در تولید کچاپ، پس از مخلوط کردن مواد اولیه، برای جلوگیری از اکسید شدن محصول، هوای محبوس شده در بافت کچاپ خارج می‌گردد و سپس هموژن و پاستوریزه می‌گردد:
از آنجائی‌که براساس استاندارد ملی شماره ۲۵۵۰ و استاندارد جهانی Codex و United state standards، کاربرد هرگونه مواد نگهدارنده در کچاپ ممنوع است، لذا پس از آماده سازی، پرکردن کچاپ در ظروف آن به دو روش انجام می‌گیرد.

### الف) روش پرکردن داغ:

در این روش کچاپ در دمای حداقل ۹۰ درجه سانتیگراد در ظرف پر می‌گردد و بدین ترتیب بار میکروبی احتمالی ماشین آلات تولید، و نیز بطری و درب آن از بین می‌رود.
براساس تجربیات موجود هرگاه دما از ۹۰ درجه سانتیگراد کاهش یابد احتمال دارد تعدادی میکروب، در ابزار تولید، ماشین پرکن و یا ظرف، سالم باقیمانده و در دوران نگهداری محصول، در کچاپ رشد کرده و موجب فساد، بادکردگی و ترش شدن محصول شوند.

### معایب روش پرکردن داغ :

۱- تیره شدن و تغییر رنگ کچاپ به دلیل این که محصول در زمان طولانی در معرض حرارت قرار دارد.
۲- کاهش شدید میزان مواد مغذی مانند انواع ویتامین و لیکوپن کچاپ، به دلیل اثرات دما بر روی مواد مغذی
۳- با توجه به تماس کچاپ داغ با دمای ۹۰ درجه سانتیگراد با ظرف پلیمری و داغ شدن ظرف، احتمال مهاجرت "مونومر" از ظرف، به بافت کچاپ بالا می‌رود که این موضوع برای مصرف کننده بسیار مضر است.
۴- تغییر طعم کچاپ در اثر تماس طولانی مدت با حرارت و ایجاد طعم پختگی

### ب: روش پرکردن کچاپ به روش اسپتیک، در دمای پایین (سرد):

فرآوری و بسته بندی کچاپ به روش اسپتیک، روش مدرن و به روزی است که سرمایه‌گذاری بسیار سنگین و دانش فنی بالایی را نیاز دارد. دستگاه‌ها و ماشین آلات فرآوری و بسته‌بندی اسپتیک کچاپ از سال ۱۴۰۰ در شرکت کدبانو نصب و راه‌اندازی شد که روش اجرا و مزایای آن بشرح زیر است.

### تعریف روش بسته‌بندی اسپتیک:

روش فرآوری اسپتیک عبارت از روشی است که در آن مواد غذایی سیال به روش تجاری استریل و سپس سرد شده و در ظرف‌هایی که از قبل استریل شده‌اند و در محیط کاملا بهداشتی و بدون میکروب، پرشده بنحوی که در طول مدت نگهداری از وجود و رشد هر گونه میکروب در ماده غذایی اطمینان حاصل گردد. در این روش کلیه ماشین آلات تولید و لوله های انتقال مواد غذایی بایستی کاملاً سترون و استریل شده باشند. روش تولید اسپتیک به منظور حفظ کیفیت و جلوگیری از کاهش مواد مغذی در محصول غذایی ابداع و ایجاد شده است. در کارخانه کدبانو و در خط تولید کچاپ اسپتیک، محصول کچاپ تولیدی پس از آماده سازی و فرآوری، با ماشین آلات جدید و مدرن در زمان بسیار کوتاهی استریل شده و سرد می‌شود بنحوی که کیفیت و مواد مغذی آن حفظ گردد. در این سیستم مخازن و لوله های انتقال نیز مجهز به سیستم‌های ویژه سترون کردن قبل از شروع تولید، هستند. کچاپ پس از استریل شدن در اتاق تمیز "Clean room" به ماشین پرکن منتقل میگردد و در ظروف استریل شده ، بسته بندی می‌گردد و قبل از دربندی، به دو علت ذیل چند قطره **"ازت مایع"** بر روی سطح محصول تزریق می‌گردد:

۱- ازت مایع به سرعت تبخیر شده و اکسیژن و هوای موجود در بالای ظرف را خارج می‌کند تا از ترکیب شدن اکسیژن با رنگدانه‌ی کچاپ و تیره شدن رنگ و نیز از بین رفتن خاصیت آنتی اکسیدانی لیکوپن جلوگیری نماید.

۲- بخشی از ازت مایع پس از سیل شدن و دربندی، تبخیر می‌گردد که موجب افزایش فشار مثبت در ظرف میگردد که اولا از نفوذ بعدی هوا به درون ظرف، در طول مدت نگهداری محصول در شلف مغازه جلوگیری کرده و ضمناً از تغییر شکل ظرف در فصول سرد پیشگیری نماید.

**نکته: به علت تزریق ازت به بسته محصول، در حین بسته بندی، سیل ظرف کمی برآمده است که نشانه نفوذناپذیر بودن بسته است.**

**مزایای بسته‌بندی کچاپ به روش اسپتیک (سرد):**

۱- تغییرات رنگ و طعم و کیفیت محصول در مقایسه با محصول بسته بندی شده به روش گرم بسیار کمتر است و رنگ محصول بسیار بهتر حفظ شده و تیره نمی‌شود.

۲- ویتامین‌های موجود در محصول و بویژه ویتامین C، کاملاً حفظ شده و کاهش بسیار کمتری در مقایسه با روش پرکردن داغ دارد.

۳- آنتی اکسیدان لیکوپن lycopene موجود در محصول، سالم باقیمانده و بویژه در طول مدت نگهداری محصول، حفظ می‌گردد.

۴- امکان بسته بندی محصول در ظرف PET فراهم می‌گردد که این ظرف بسیار غیرقابل نفوذتر از ظروف پلی اتیلن در مقابل نفوذ هوا بوده و اکسیژن را از خود عبور نداده و کچاپ سالمتر باقی‌می‌ماند.

ظروف PET در دمای بیش از ۶۸ درجه سانتی گراد، فرم خود را از دست داده و شروع به مچاله شدن می‌کند و سایر تولید کنندگان کچاپ در ایران که کچاپ خود را به روش پرکردن داغ (۹۰ درجه سانتی گراد ) بسته بندی می‌کنند، امکان استفاده از این نوع ظرف را برای بسته بندی کچاپ، ندارند.

**نکته مهم:** با توجه به اینکه ماشین آلات لازم برای تولید کچاپ اسپتیک بسیار گران قیمت می‌باشد و تاکنون فقط شرکت کدبانو دارای چنین ماشین آلاتی در ایران است، براساس آزمایشات و بررسی انجام شده، سایر شرکت‌های ایرانی که کچاپ خود را در ظرف PET بسته‌بندی می‌کنند از نگهدارنده **(آنتی بیوتیک)** در محصول خود استفاده می‌کنند که تقلب بزرگی است.

**رب گوجه :**

یکی دیگر از تفاوت‌های مهم کچاپ دلپذیر با سایر محصولات موجود در بازار، نوع رب گوجه مصرفی در آن است. رب گوجه مصرفی در کچاپ دلپذیر صرفاً در کارخانه کدبانو تولید شده و از هیچ تامین کننده بیرونی خریداری نمی‌شود، ضمناً رب گوجه مذکور از نوع هات بریک (Hot break) است و به روش اسپتیک بسته‌بندی و نگهداری می‌گردد که کمتر کارخانه‌ای در ایران دارای این امکان است. در روش تولید رب گوجه به روش هات بریک (Hot break)، گوجه دریافتی در خط تولید رب گوجه، پس از له شدن، در یک ماشین ویژه و سیستم کاملا بسته، شوک حرارتی دیده که در این فرآیند دو ویژگی ذیل ایجاد می‌گردد.

۱- غیرفعال شدن آنزیم پکتیناز (Pectinase) و سایر آنزیم‌های Pectolytic، موجب می‌شود ماده قوام دهنده پکتین موجود در گوجه فرنگی ، که نقش بسیار مهمی در غلظت و ویسکوزیته رب گوجه و نتیجتاً در محصول نهایی کچاپ را دارد، سالم و فعال باقی بماند.

۲- مقدار پکتین بیشتری از پوسته و هسته گوجه استخراج می‌گردد.

این تمهیدات موجب می‌گردد که بافت کچاپ دلپذیر، با حداقل نیاز به مواد غلظت‌دهنده، بسیارمطلوب بوده و محصول نهایی تست دهانی بسیار مطلوب تری داشته باشد.

**نتیجه: با عنایت به موارد فوق واقعاً می‌توانیم ادعا کنیم که کچاپ دلپذیر، یک کچاپ ویژه است.**

**بازار کچاپ :**

میزان مصرف سرانه کچاپ در برخی کشورها عبارت است از: کانادا ۳/۱ کیلوگرم، فنلاند ۳ کیلوگرم، سوئد ۲/۷ کیلوگرم، انگلستان ۲/۴ کیلوگرم- استرالیا و آمریکا ۲/۲ کیلوگرم برای هر نفر در سال.

اگر مصرف سرانه کچاپ در ایران حتی به نصف امریکا و استرالیا برسد، پتانسیل مصرف ۲۰۰ میلیون بطر ۴۵۴ گرمی کچاپ در کشور وجود خواهد داشت.

**کچاپ با توجه به ترکیبات و فرآیند تولید، یک سس بسیار سالم برای جامعه به ویژه کودکان است و از آنجائیکه ایران ششمین کشور تولیدکننده گوجه است ما مزیت رقابتی بسیار خوبی برای تولید این محصول داریم.**

# مدیریت عملکرد؛

## راهی به سوی بهره وری

کیوان جلوداریان
رئیس آموزش و توسعه منابع انسانی پخش پگاه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل سازمان‌ها متمایز می‌نماید، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه روز افزون ارتباطات و همچنین، تحولات شگرف دانش مدیریت است که وجود نظام مدیریت عملکرد اثربخش را برای سازمان‌ها اجتناب ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام مدیریت عملکرد در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌کنند. لذا، همه سازمان‌ها به نوعی درگیر مقوله ارزیابی عملکرد سازمانی هستند. مدیریت عملکرد از تعاریف محدودی همچون جمع آوری اطلاعات و گزارش دهی که در الگوهای مرسوم وجود دارد فراتر می‌رود و چیزی بیشتر از مدیریت افراد است. مدیریت عملکرد عبارت است از شناخت، سنجش و سپس مدیریت آنچه به منظور بهبود اثربخشی، کارایی و عملکرد کلی سازمان اهمیت دارد. مدیریت عملکرد فرآیند راهبردی و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند. مدیریت عملکرد، تعبیر و مفهوم جامع و جدیدی است که به جای تعبیر ارزیابی عملکرد به کار می‌رود. در مدیریت عملکرد، اهداف و انتظارات عملکردی و رفتاری به صورت شفاف و روشن به ارزیابی شونده اعلام می‌شود و پس از گفتگوی اقناعی در مورد این اهداف و انتظارات، هر یک از دو طرف (مدیر و کارمند) بخشی از مسئولیت عملکرد را با رویکرد مسوولیت مشترک به عهده می‌گیرند. مدیریت عملکرد، عکس العمل نشان دادن به سنجش پیامدها و استفاده از آن به منظور مدیریت کردن عملکرد است. مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه یکپارچه‌ای از روش‌های برنامه ریزی و بازنگری دانست که سازمان به منظور برقراری ارتباط میان هر فرد و راهبرد کلی سازمان به جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد از راهبردها و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان ها و نیز دستیابی به اهداف و پیامدها استفاده می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد به مثابه رویکردی سازمانی به شفاف سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان است مدیریت عملکرد فرآیندی مبتنی بر یک سری از فعالیت‌های سازمانی است. در مدیریت عملکرد لازم است بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعیشان را مورد توجه قرار داده، به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژی های مدرن و دنیای متحول فرد است. مدیریت مبتنی بر عملکرد، رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع آوری و آنالیز داده‌های عملکرد، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری این داده‌ها به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. مدیریت عملکرد عبارت از برنامه‌هایی برای دستیابی به اهداف، پیاده سازی برنامه های تدوین شده، سنجش نتایج و دادن بازخورد و بازبینی یافته ها به منظور اصلاح برنامه‌ها یا اقدامات صورت گرفته است. همچنین تعریف جامع دیگری که در خصوص مدیریت عملکرد شده این است که، این سیستم طرح ریزی عملکرد و تدوین برنامه‌ها، اجرای برنامه‌های تدوین شده، انجام ارزیابی با کمک نظام‌های ارزیابی و در نهایت

بهسازی
عملکرد از طریق انجام اقدامات اصلاحی
براساس بازخوردهای دریافتی در مرحله ارزیابی عملکرد را تبیین می‌کند. هدف نهایی سیستم مدیریت عملکرد، تحقق عملکرد مورد انتظار از سازمان و بهبود مستمر است.
اصطلاح نظام مدیریت عملکرد برای اولین بار توسط بیر و راه هنگام استقرار آن در شرکت کورنینگ گلس استفاده شد. نظام پیشنهادی آنان با هدف مدیریت، سنجش و بهبود عملکرد و ایجاد قابلیت برای پیشرفت کارکنان حرفه‌ای و مدیران ارائه شد. مدیریت عملکرد مانند ارزیابی عملکرد یا یک برنامه آموزشی، تک رویداد نیست؛ بلکه فرآیندی جامع، مداوم و پیوسته شامل فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلفی است که برای رشد کارکنان و ارتقای عملکرد آنان طراحی شده است. مدیریت عملکرد باید به صورت مداوم و جاری و در طول سال (دوره عملکردی) با هدف توسعه عملکردها و همسو کردن آن با اهداف راهبردی سازمان صورت گیرد. اگر در سازمانی به مدیریت عملکرد به چشم فرآیند نگاه شود، افرادی که عملکردشان در سطح بالاتری از همکارانشان است، احساس خواهند کرد سازمان برایشان اهمیت قائل است؛ و این مهم، برای خلاقیت بیشتر، ضرورت است. همچنین، مدیران و کارکنان تشویق می‌شوند که پیوسته با یکدیگر در ارتباط باشند؛ لذا معیارهای مناسبی برای ارزیابی فعالیت آن‌ها شکل می‌گیرد و در نهایت، سازمان می‌تواند قوی‌ترین و ضعیف‌ترین کارکنان خود را به گونه‌ای واقعی و موثر شناسایی کرده، برای ارتقای دسته اول و بهبود عملکرد دسته دوم برنامه‌ریزی کند.
به طور کلی، مدیریت عملکرد، فرآیندی نظام‌مند برای ارتقای عملکرد سازمانی از طریق توسعه عملکرد افراد و تیم‌هاست. این فرآیند، ابزار دستیابی به نتایج بهتر از طریق درک و مدیریت کردن عملکرد در چارچوبی توافق شده از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و ملزومات شایستگی است.
مدیریت عملکرد اساسا فرآیندی مشترک بین مدیران و اعضای تیم است. علاوه بر این، مدیریت عملکرد، فرآیندی یکپارچه و راهبردی است که با سند چشم انداز و راهبرد سازمان هدایت می‌شود. در مفهوم راهبردی، مدیریت عملکرد با مسائل گسترده تر مربوط می‌شود. علاوه بر این، مدیریت عملکرد در دو معنا، فرآیندی یکپارچه است: ادغام عمودی و ادغام افقی. در حالی که ادغام عمودی کسب و کار، تیم و اهداف فردی را با توانایی‌ها و ظرفیت های اصلی پیوند می‌دهد؛ ادغام افقی، ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی و پاداش دهی را همتراز می‌کند. با این حال، هدف هر دوی این ابعاد، دستیابی به یک روش منسجم برای مدیریت و رشد افراد است.
طبق نظر ویلیام دمینگ، فرایند مدیریت عملکرد از چهار جزء اصلی تشکیل شده است: برنامه، تصمیم گیری درباره اینکه چه چیزی و چگونه باید انجام شود. اجرا، انجام کارهای لازم برای اجرای برنامه. پایش، انجام بررسی‌های پیوسته روی کارهای انجام گرفته و اندازه گیری نتایج به منظور ارزیابی میزان پیشرفت در اجرای برنامه. بازبینی، در نظر گرفتن آنچه به دست آمده و تعیین اینکه چه کاری بیشتر نیاز بوده و همچنین هر نوع فعالیت اصلاحی لازم در صورتی که عملکرد در راستای برنامه نباشد. از نظر کوواس و همکاران، فرآیند مدیریت عملکرد، معمولا از سه فعالیت به هم مرتبط تعیین اهداف، ارزیابی دستیابی به اهداف و ارائه بازخورد عملکردی تشکیل می شود. اشلایکر و همکاران نیز هفت وظیفه اصلی را در مدیریت عملکرد معرفی می‌کنند که عبارتند از: تعیین انتظارات عملکردی، رصد عملکرد کارکنان، یکپارچه سازی اطلاعات عملکردی، ارائه خلاصه ارزیابی عملکرد رسمی، ارائه بازخورد عملکردی، نشست رسمی بررسی عملکرد و مربیگری عملکرد. از نظر آنان تمام این این هفت وظیفه با یکدیگر

مرتبط بوده، معمولا به صورت همزمان و در کنار هم انجام می‌گیرند.
بوکارت و هالیگان (۲۰۰۶) معتقدند مدیریت عملکرد علیرغم وجود بحث های دامنه دار درباره آن، هنوز مدیریت عملکرد مانند یک معما باقی مانده و فاقد فراتحلیل‌های منسجم است. مدیریت عملکرد مجموعه‌ای یکپارچه از روش‌های برنامه ریزی و بازنگری است که سازمان به منظور برقراری ارتباط میان هر فرد و راهبرد کلی سازمان به جریان می‌اندازد. مدیریت عملکرد از راهبردها و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر برای بهبود عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها استفاده می نماید. مار معتقد است اهمیت مدیریت عملکرد تا آنجایی است که می تواند اثربخشی، کارایی و عملکرد کل سازمان را به صورت چشم گیری ارتقا دهد و مدیریت عملکرد را رویکردی می داند که شفاف سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان را منجر خواهد شد. موییبن‌هان معتقد است که با آغاز قرن بیست و یکم، حکمرانی بر مبنای مدیریت عملکرد شکل گرفته است. در دهه‌های اخیر، مفهوم عملکرد در مرکز تحولات مدیریت بوده و به هدف محوری آن تبدیل شده است. قانون گذار در قالب فصل یازدهم مدیریت خدمات کشوری، به دنبال پیاده سازی مدیریت عملکرد در دو سطح ملی (ماده ۸۱ و ۸۲) و سطح استراتژیک (ماده ۸۳) بوده است؛ اما از آنجا که چارچوب جامع و یکپارچه ای تدوین نشده است لذا ارتباط بین اسناد بالادستی و اهداف تعیین شده برای دستگاه‌ها به خوبی مشخص نشده است و همین عامل باعث شده تا از نتایج ارزیابی ها، استفاده جامعی به منظور اصلاح برنامه ها و اسناد بالادستی صورت گیرد. تحقیقات در مبحث مدیریت عملکرد در سطوح فردی و سازمانی است برخی تحقیقات عبارتند از: یاوری و زاهدی الگوی مدیریت عملکردی را برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی در سال ۱۳۹۲ منتشر کرده اند که در مدل خود فرآیند مدیریت عملکرد را در سه مرحله کلی شناخت ابعاد و معیارهای عملکرد؛
سنجش

عملکرد؛ و اصلاح و بهبود عملکرد در نظر گرفته‌اند. البته این الگو در مورد هر یک از مراحل، گام هایی را مطرح کرده و در کنار توجه به فرآیند مدیریت عملکرد، بر تعیین هم زمان ابعاد و معیارهای عملکرد و همچنین، پیشران های عملکرد نیز تاکید می‌نماید. موینی‌هان در سال ۲۰۰۸ الگوی نظام مدیریت عملکرد را معرفی کرده است که شامل چهار مرحله، برنامه ریزی راهبردی با محوریت تعیین اهداف با توجه به نقطه نظرات ذینفعان؛ سنجش عملکرد با محوریت تعیین سنجه‌ها و اهداف کمی برای آن؛ انتشار اطلاعات عملکرد و اتصال اطلاعات به حوزه‌های تصمیم که منظور از آن ارزیابی، رصد و بهبود عملکرد سازمان است. اولوو (۲۰۰۹) برای مدیریت عملکرد چرخه‌ای را پیشنهاد می‌دهد که در آن هفت گام جهت پیاده شدن مدیریت عملکرد در یک سازمان را بیان می نماید که به ترتیب اولویت عبارتند از: تدوین راهبرد ذی نفع محور؛ تعریف اولویت های عملکرد راهبردی؛ انتخاب چارچوب اندازه گیری، اتخاذ شاخص های مناسب؛ همسوسازی و پاسخگویی؛ ایجاد فرهنگ عملکرد و پایدار نمودن بهبود عملکرد. بک هارد وهاریس در سال ۱۹۸۴ برای برنامه ریزی راهبردی در سازمان هایی که دچار تحولات عمده می گردند، هفت گام را پیشنهاد می دهد آن ها در الگوی خود سازمان‌ها را به مثابه نظام های بازی تصور کرده که باید به خواسته‌های چندگانه، از جانب منابعی چندگانه پاسخ دهند؛ که اولین مرحله پیشنهادیشان تعیین مأموریت اصلی سازمان است. سپس در مرحله دوم، نظام فعلی تقاضا را ترسیم می‌کنند در مرحله سوم، نظام فعلی واکنش را ترسیم می‌کنند. مرحله چهارم نظام، خواسته‌هایی را که برای سه تا چهار سال آینده پیش بینی می‌شود، تعیین می‌کنند. مرحله پنجم، شکاف‌ها و اختلاف‌هایی که باید رفع شوند تا وضعیت مطلوب محقق گردد،

مطرح می‌شود مرحله ششم، مشتمل بر برنامه ریزی اقدامات ضروری، برای تحقق وضعیت مطلوب است سپس در مرحله انتهایی، امکانپذیری، هزینه / اثربخشی، تبعات عمدی و غیرعمدی طرح های عملی مطرح شده در مرحله ششم مورد بررسی قرار میگرد. بوکارت و هالیگان در سال ۲۰۰۶ الگوی مدیریت عملکردی را پیشنهاد داده‌اند که عناصر آن عبارتند از: نیازها، اهداف خط و مشی، اهداف عملیاتی، منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها، اثرها، محیط، صرفه اقتصادی، کارایی، اثربخشی و هزینه اثربخشی. اندرسون و همکارانشان ۲۰۰۶ الگویی مدیریت عملکرد کل نگر را پیشنهاد داده اند که در این الگو، اصلی ترین عوامل نیازها و انتظارات ذی نفعان که باید در برنامه ریزی راهبردی مورد توجه قرار گیرند. پژوهش‌های بازار و تقسیمات این زمینه، از بخش‌های مهم این ساختار می‌باشند. به عبارت دیگر، این موضوع با رویکردهای مشتری نیز مرتبط است. با در نظر گرفتن توانمندسازی‌های داخلی سازمان، توسعه فرآیندهای کاری، یک عامل کلیدی برای سازمان محسوب می‌شود و این، همان استفاده بهینه از زمان و ارزش است. نقش‌ها، شایستگی‌ها و ظرفیت های سازمانی، به عنوان زیربنای الگوی مدیریت عملکرد کل نگر بوده و سبک رهبری و رویکرد مدیریتی در سازمان نیز از عوامل کلیدی موفقیت است؛ به طوری که مدیریت‌ها در تمام سطوح سازمان‌ها با هم ارتباط دارند.

**منابع**

ترابی، اویس؛ تولایی، روح الله؛ نیکوکار، غلامحسین (۱۴۰۰). الگوی مدیریت راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۴۵.

حاجی حسینی، محسن؛ جهانیان، رمضان؛ ایران نژاد، پریسا (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیات علمی براساس مولفه‌های سرمایه فکری. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۴).

شریفی، مهدی؛ روشندل، طاهر؛ لطیفی، میثم؛ جواهری، جواد (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنایع خلاق و فرهنگی. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۲(۳۵).

Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2006). Holistic performance management: an integrated framework, International Journal of Productivity and Performance Management. 78-61 ,(1)55.

Armstrong, M. (2000). Human Resource Management Strategies, Translated by khodayar Ali and Hassan Movafaghi, Tehran: Fara publications.

Armstrong. M. (2005). Performance management, Translated by Behrooz Ghelich and Darius Gholamzadeh, Tehran: Iranian center for Industrial Research and Training PUB

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2006). Performance and performance management. Handbook of public policy, pp.460-443, CA, UA.

Moynihan, D. (2008). The dynamics of performance management: Constructing information and reform", Washington, D.C: Georgetwon University Press.

Marr, B. (2006). Strategic performance management: Leveraging and measuring your intangible value drivers. Elsevier Ltd. All rights reserved. 14.

Nalarine, C. & Larraine, G. (2001). Performance management: strategy, systems and rewards, Thomson learning, London

Olowu, D. (2009). Strategic performance management in the public sector, paper commissioned by the commonwealth secretariat. London.

# زنجیره‌های ارزش جهانی (GVCs)

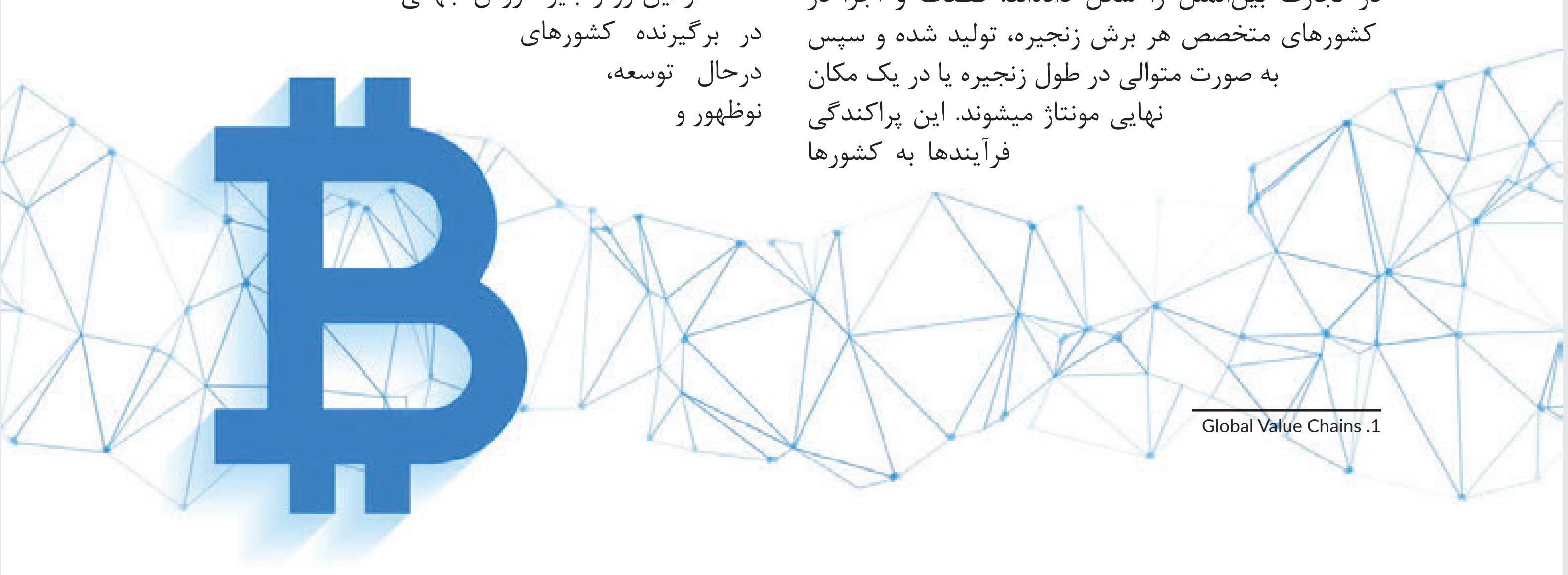
دکتر حامد خامه‌چی
مدیرمحصول شرکت کدبانو



## مفهوم زنجیره ارزش جهانی

«زنجیره ارزش» مطابق با مفهومی که پورتر (۱۹۸۵) برای اولین بار آن را بسط داد، مشاهده یک سازمان تولید به عنوان سیستمی ساخته شده از زیرسیستم‌هایی با نهاده‌ها، فرآیندهای تبدیل و محصول خاص خود آنها است. این سازمان در برگیرنده «طراحی و ایده»، «مالکیت و مصرف منابع»، «مدیریت و اجرا» تا حصول نتیجه است (شکل ۱). هنگامی که زنجیره ارزش و مشارکت در زیرسیستم‌های سازمان تولید به فراتر از چند کشور گسترش می‌یابد، مفهوم «زنجیره ارزش جهانی[1]» مطرح می‌شود. یکی از ویژگی‌های اصلی آن بُعد چندملیتی سازمان تولید است که اولین بار توسط کروگمن (۱۹۹۵) مورد واکاوی قرار گرفت به طوری که بنگاه‌ها فرآیندهای مختلف تولید را به کشورهای مختلف منتقل می‌کنند و هر فرآیندی در منطقه‌ای که در آن مزیت نسبی دارد، انجام می‌شود. نهایتا کالاها برچسب «ساخت جهان» را می‌گیرند و دیگر محصول یک کشور خاص نیستند. از این رو GVCs حالتی جدید از تخصص در تجارت بین‌الملل را شکل داده‌اند. قطعات و اجزا در کشورهای متخصص هر برش زنجیره، تولید شده و سپس به صورت متوالی در طول زنجیره یا در یک مکان نهایی مونتاژ میشوند. این پراکندگی فرآیندها به کشورها اجازه میدهد به جای تخصص در صنایع و ساخت کامل یک زنجیره عرضه داخلی از صفر تا صد، در برشی از زنجیره جهانی ارزش از مزیت نسبی خود بهره‌برداری کرده و در وظیفه‌ای خاص به عنوان مقاطعه‌کاران جزء تخصص یابند. به عبارت دیگر کشورها اکنون نه در کالاهای نهایی بلکه در فرآیندهای تولید با یکدیگر رقابت می‌کنند.

با مطالعه ساختار اقتصاد جهانی، مشاهده می‌شود آنچه که ساختار تجارت و سرمایه‌گذاری جهانی را در حال حاضر شکل داده، GVCs است. جریان جهانی تجارت و سرمایه‌گذاری، به گونه‌ای است تا هر کشور و یا هر منطقه‌ای در جهان، به تکمیل مرحله‌ای از فرآیند تولید یک محصول خاص بپردازد و به نظر می‌رسد که جریان تجارت و سرمایه‌گذاری در سطح بین‌الملل در این راستا سازماندهی شده است که این سازماندهی جریان جهانی تجارت و سرمایه‌گذاری، در واقع همان GVCs است. جهانی شدن، شرکت‌ها را ترغیب می‌کند تا فرآیند تولید را برای کسب مزیتها و سود بیشتر، به خارج از مرزها انتقال دهند و فعالیت‌های خود را برونسپاری کنند. از این رو زنجیره ارزش جهانی در برگیرنده کشورهای درحال توسعه، نوظهور و



1. Global Value Chains

توسعه یافته است. تمام فرآیند تولید کالاها، از مواد خام گرفته تا محصولات نهایی، به صورت چشمگیری در مکانهایی صورت می‌گیرد که در آنجا مهارت‌های لازم و مواد خام و واسطه‌ای مورد نیاز با هزینه و کیفیت قابل رقابت با سایر بدیلها وجود داشته باشد. خدمات در این بین، نه تنها حلقه‌های GVCs را به یکدیگر متصل می‌کنند، بلکه به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در محصولات تولیدی خود، ارزش افزوده بیشتری ایجاد کرده و محصولات خود را در مقایسه با رقیبان خود، رقابتیتر نمایند. برای کشورهای در حال توسعه، جریان تجارت، سرمایه‌گذاری و دانش که زیربنای GVCs است، میتواند موجب خلق سازو کاری برای یادگیری سریع، ابداع و بروزرسانی فناوری در این کشورها شود. برای این دسته از کشورها،GVCs میتواند دسترسی بهتر به اطلاعات، ایجاد بازار برای محصولات و خلق کسب و کارهای دانش‌محور مهیا کند. از آنجا که مبادلات محصول و سرمایه‌گذاری صورت گرفته در طول GVCs مبتنی بر سازو کار کنترل کیفی و استانداردهای برتر کسب و کارهاست، عرضه کنندگان و واحدهای تولیدی در کشورهای درحال توسعه برای نفع بیشتر، به اجبار می‌بایست به سمت اقتباس عوامل رقابت‌مندی و مهارتها از طریق مشارکت آنها در GVCs حرکت کنند. کشورهای در حال توسعه‌ای که اندازه زیادی به GVCs متصل شده‌اند، بهبود فرآیند کسب و کار در آنها برخی اوقات موجب خلق فرصت برای رشد و نمو بخش‌ها و بنگاه‌های صادراتی آنها می‌شود. به معنایی دیگر،GVCs موجب می‌شود تا فرآیند کسب و کار در سراسر کشورهای جهان، از جمله کشورهای در حال توسعه، صادراتی شوند. در حین اینکه پیوند کشورهای درحال توسعه با GVCs بهبود میابد، بنگاههای داخلی این کشورها در بازار داخلی آنها نیز منتفع می‌شوند. این منتفع شدن به این خاطر است که بنگاه‌های داخلی، به دلیل ورود کشور آنها به GVCs، به نهادهای واسطه ای خارجی که ممکن است از کیفیت و قیمت بهتری در مقایسه با نهاده‌های داخل برخوردار باشند، دسترسی پیدا کنند. همچنین بنگاه‌های کشورهای در حال توسعه در عرصه بازار داخلی، از صرفه‌های ناشی از تخصص بنگاه‌های برونگرای کشورشان منافعی را کسب می‌کنند؛ بدین صورت که بنگاه‌های برونگرای این کشورها که در زنجیره تولید جهانی وارد شده‌اند از سایر بنگاه‌های داخلی، نهاده‌های با استاندارد مناسب و در حد جهانی تقاضا کرده و لذا بنگاه‌های داخلی کشورهای در حال توسعه ضمن اینکه عرضه محصول آنها بهبود می‌یابد، استاندارد محصولات آنها نیز افزایش می‌یابد. بنگاه‌هایی که برای بازار داخلی فعالیت می‌کنند، با مشارکت با بنگاه‌های صادراتگرای کشور خود، می‌توانند به صورت مستقیم یا مقاطعه‌کاری، همکاری کنند و در نتیجه منتفع شوند.

## انواع زنجیره‌های ارزش جهانی

تئوری زنجیره ارزش جهانی چهار الگوی حاکمیت و هماهنگی ارتباطات بین فعالیت های زنجیره ارزش را شناسایی کرده است که عبارتند از: زنجیره ارزش جهانی مبتنی بر بازار، زنجیره ارزش جهانی شبکه‌ای، زنجیره ارزش شبه سلسله مراتبی و زنجیره ارزش سلسله مراتبی.

### - زنجیره‌های ارزش مبتنی بر بازار[2]

زنجیره‌های ارزش مبتنی بر بازار ساده‌ترین الگو در زنجیره‌های ارزش جهانی هستند که با قیمت اداره می‌شوند. در این الگو محصولات کاملا استاندارد بوده و عرضه‌کنندگان محصول را برای گروه خاصی از مشتریان تعریف نمی‌کنند. از آنجایی که توانایی و قابلیت‌های عرضه‌کنندگان برای خریداران کاملا روشن است، در این زنجیره‌ها خریداران با ریسک کمی مواجه می‌شوند.

### - زنجیره‌های ارزش مبتنی بر شبکه[3]

این نوع از زنجیره‌های ارزش به سه دسته قابل تقسیم هستند که عبارتند از:

۱- زنجیره‌های ارزش ماژولار (منطقه‌ای)[4]: عرضه‌کنندگان در زنجیره‌های ارزش ماژولار اغلب تلاش خود را در استفاده از تجهیزات عمومی به منظور سرمایه‌گذاری در سطح وسیعی از مشتریان به کار می‌گیرند که این امر منجر به کاهش هزینه و جلوگیری از سرمایه‌گذاری در یک منطقه خاص می‌شود. در واقع می‌توان گفت که در زنجیره‌های ارزش ماژولار اطلاعات پیچیده در مورد معامله تدوین شده است و قبل از اینکه به تامین‌کنندگان بسیار با صلاحیت منتقل شود، اغلب به صورت دیجیتالی است.

۲- زنجیره‌های ارزش رابطه‌ای[5]: در این نوع از الگوی زنجیره ارزش جهانی، رابطه متقابلی از نظر شهرت، اعتبار، مجاورت اجتماعی و فیزیکی، روابط قومی و ... بین شرکت‌ها وجود دارد که در آن اطلاعات ضمنی بین خریداران و تامین‌کنندگان بسیار با صلاحیت رد و بدل می‌شود. از آنجا که ایجاد اعتماد و وابستگی متقابل در زنجیره‌های ارزش جهانی یک فرآیند دور برد است و همچنین با توجه به وجود محدودیت ناشی از تفاوت فرهنگی و مکانی در مجموعه‌ای از شرکت‌های موجود، باید روند صعودی افزایش هزینه‌های ورود به بخش‌های جدید را نیز مورد توجه قرار داد.

---

2. Chain of Market-based Relationship
3. Chain of Network -based Relationship
4. Modular Value Chain
5. Rational Value Chain

۳- زنجیره‌های ارزش‌محصور[۶]: در زنجیره‌های ارزش‌محصور به وسیله دستورالعمل‌های جزء به جزء، تامین‌کنندگان با صلاحیت کمتری ارائه می‌گردد. وابستگی و ارتباط با شرکت‌های رهبر، مسیرهای پیشرو با هزینه‌های متفاوت را برای تامین‌کنندگان افزایش می‌دهد. معمولا کنترل زیادی توسط شرکت‌های رهبر صورت می‌گیرد. نمونه‌ای از اتحادهای راهبردی و تسهیم شایستگی و مزیت‌ها بین شرکت‌ها در این مورد مطرح می‌شود.

### - زنجیره‌های ارزش شبه‌سلسله‌مراتبی[۷]

در این نوع از زنجیره‌های ارزش، خریداران از طریق تعریف محصول مورد نظرشان و تعیین پارامترهایی خاص بر تامین‌کننده و تولیدکننده کنترل زیادی اعمال می‌کنند. این امر به این دلیل است که خریداران از عملکرد بد تامین‌کنندگان متضرر می‌شوند. اگر خریداران از صلاحیت تامین‌کنندگان مطمئن نباشند، به زنجیره‌های دیگر ورود پیدا می‌کنند. غالبا خریداران در مورد صلاحیت‌ها و مزیت‌های تولیدکننده اطلاعات بیشتری دارند تا تولیدکننده در مورد خریداران. در زنجیره ارزش شبه سلسله مراتبی این خریداران جهانی هستند که مجموعه پارامترهای محصول را به منظور طراحی محصول و فرآیند و پارامترهای کاهش خطرات مرتبط با عدم‌انطباق با استانداردها تعیین می‌کنند.

### - زنجیره‌های ارزش سلسله‌مراتبی[۸]

خریدار به واسطه تعریف محصول که خود نیازمند فناوری خاصی است، مالکیت مستقیمی بر عملکرد شرکت‌های جوامع در حال توسعه بر عهده می‌گیرد و کنترل مستقیمی را بر فرآیند تولید مورد توجه قرار می‌دهد.

## وضعیت اقتصاد ایران در زنجیره‌های ارزش جهانی

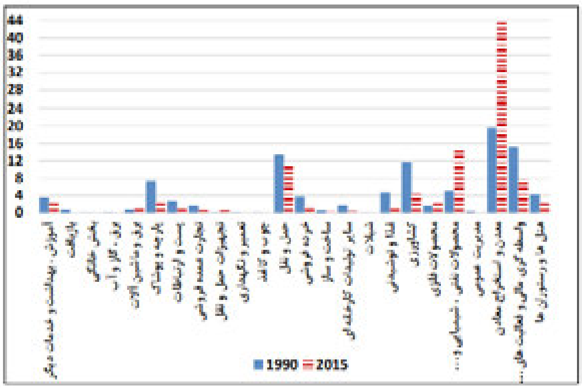
نتایج پژوهش‌های انجام شده در خصوص وضعیت اقتصاد ایران در زنجیره‌های ارزش جهانی در بخش‌های مختلف اقتصاد ایران نشان دادند که بخش‌هایی نظیر معدن و استخراج، واسطه‌گری مالی، محصولات نفتی و شیمیایی، تعمیر و نگهداری و تجارت عمده فروشی و خرده فروشی بیشترین مشارکت پسین را در GVCs دارند و عمدتا مشارکت خود را افزایش داده‌اند. نکته قابل توجه مشارکت نسبتا بالای بخش‌های دارای وفور عوامل و بخش‌های خدماتی اقتصاد ایران نسبت به بخش‌های دیگر است. صنایع چوب و کاغذ و محصولات فلزی نیز از بخش‌هایی هستند که بیشترین مشارکت پیشین را در اقتصاد ایران دارند. این

6. Captive Value Chain
7. Quasi-Hierarchical Chain
8. Hierarchical Chain

مشارکت
پیشین نسبت
به قبل کاسته شده که یکی از علل آن می‌تواند دشوار شدن واردات نهاده‌های واسطه‌ای به ایران و محدودیت‌های تجاری باشد. صنایع چوب و کاغذ و محصولات فلزی، پارچه و پوشاک، برق، گاز و آب و هتل و رستوران نیز از جمله صنایع شاخص با موقعیت پایین دستی نسبی در اقتصاد ایران هستند. صنایع معدن و استخراج، محصولات نفتی و واسطه‌گری مالی و تجاری هم بخش‌های با موقعیت بالادستی برجسته در زنجیره ارزش هستند. این سه بخش به همراه بخش حمل و نقل و محصولات فلزی، طول زنجیره ارزش بزرگتری نسبت به بخش‌های دیگر اقتصاد ایران دارند. به این معنی که کالاهای واسطه‌ای و مراحل تولید بیشتر و با اهمیت‌تری در این بخش‌ها وجود داشته و به عبارتی تکنولوژی تولید ارزش افزوده پیچیده‌تری دارند. در کل بیشتر بخش‌ها در اقتصاد ایران نسبت به سال ۱۹۹۰ با افزایش اندک طول زنجیره مواجه بوده‌اند. در شکل ۲ سهم بخش‌های مختلف از کل صادرات اقتصاد ایران برای سال‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۱۵ گزارش شده است. آنچه که واضح است، رشد چشمگیر سهم بخش معدن و استخراج، محصولات نفتی و شیمیایی و رشد اندک محصولات فلزی، تجهیزات حمل و نقل و برق و ماشین‌آلات است. سهم سایر بخش‌ها نیز کاهش یافته است. به طور کلی نتایج این پژوهش حاکی از این است که ایران مسیر رقابت بر اساس ظرفیت‌های داخل و اتکای بر وفور عوامل را برای مشارکت در GVCs انتخاب کرده است. به ویژه صنایع متکی بر منابع طبیعی و یا صنایع با شدت انرژی بری یا میزان آلایندگی و تخریب زیست محیطی بالا مورد توجه بوده است. این در حالی است که بیشتر کشورها از جمله بسیاری از کشورهای در حال توسعه مسیر مقاطعه‌کاری، صنایع کاربر، صنایع

فرآوری را برگزیده اند تا از مشارکت در GVCs برای اقتصاد داخلی خود منفعت کسب کنند. چالشی که وجود دارد قطعا ناپایداری اتکای اقتصاد ایران بر وفور عوامل برای ادغام با GVCs و استفاده از منافع آن است.

شکل ۱. زنجیره ارزش پورتر




شکل ۲. درصد سهم بخش‌های اقتصاد ایران از صادرات کل

## منابع

رضائی، مهدی؛ یعقوبی منظری، پریسا (۱۳۹۵). وضعیت تجارت کالایی ایران و ترکیه از منظر ارزش جهانی. بررسی‌های بازرگانی، ۸۱.

ملکاخلاق، اسماعیل؛ سنگبر، محمدعلی؛ جاویدی، فاطمه؛ رجبی، جواد (۱۴۰۰). ساخته‌ی به توانمندسازی استراتژیکی مدیریت زنجیره ارزش جهانی پایدار. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵(۲)، ۲۵-۱.

نجارزاده، رضا؛ عاقلی، لطفعلی؛ درگاهی، حسن؛ بیابانی، کاظم (۱۳۹۹). اندازه‌گیری شاخص‌های وضعیت اقتصاد ایران در زنجیره‌های جهانی ارزش و مقایسه با کشورهای منتخب. پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، ۹۴(۲۸)، ۱۰۱-۱۲۹.

Nikolakis, W., & Krishnan, H. (2018). How Blockchain Can Shape Sustainable Global Value Chains: An Evidence, Verifiability, and Enforceability (EVE) Framework. Sustainability (Switzerland), 10(11).

World Bank (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank. Washington, DC.

WTO (2019). Global Value Chain Development Report 2019: Technological Innovation, Supply Chain Trade, and Workers in a Globalized World. WTO.

Zhang, M., Tse, Y. K., Doherty, B., Li, S., & Akhtar, P. (2018). Sustainable supply chain management: Confirmation of a higher-order model. Resources, Conservation and Recycling, 128, 206–221.

# نکات ریز در حرفه فروش و فروشندگی

مجتبی پاشکه
سرپرست فروش تهران غرب شرکت پخش پگاه

### ۱. از دست دادن مشتری در سه ثانیه

۱) پر چانه‌گی
۲) عدم مدیریت زمان
۳) عدم رعایت تن صدا
۴) استفاده از کلمات سطح پایین
۵) صدای تو دماغی داشتن
۶) بیش از اندازه تند یا کند صحبت کردن
۷) قطع کردن پی در پی کلام مخاطب
۸) بیش از اندازه به حاشیه اشاره کردن
۹) ارتباط چشمی ضعیف
۱۰) گوش نکردن به سخنان مخاطب
۱۱) بوی نامناسب دهان
۱۲) استفاده از لباس نامناسب
۱۳) بوی نامناسب بدن
۱۴) بکار بردن جملات تکراری
۱۵) عدم کنترل حرکات اضافی
۱۶) استیل نامناسب هنگام نشستن
۱۷) عدم یادداشت مطالب مهم در جلسات
۱۸) سردی و خشکی کلام و عضلات صورت
۱۹) استفاده از تلفن همراه حین صحبت
۲۰) قفل کردن ساعد و بازوهای دست حین صحبت مخاطب
۲۱) عدم برنامه ریزی در مذاکرات رودررو
۲۲) ندانستن و یا بکار نبردن نام مخاطب
۲۳) شوخی‌های نامناسب

### ۲. ۲۰ عادت فروش که باید حذفشان کرد:

پائولو کوئیلو می‌گوید: همیشه بهترین راه را برای پیمودن می‌بینیم اما فقط راهی را می‌پیماییم که به آن عادت کرده‌ایم. عادت‌هایی که در حوزه فروش و بازاریابی تاثیر نامناسب بر روی کار دارند که اگر آنها را اصلاح نکنند، نمی‌توانند در مسیر پیشرفت گام بر دارند.

۱) فقدان یا عدم توجه به اعتبار سنجی
۲) به تأخیر انداختن مشتری یابی
۳) عجله کردن در مرحله معرفی
۴) استفاده از موضوعات بی ربط در گفت و گو با مشتری
۵) عدم به روز رسانی مهارت‌های فروش
۶) وابستگی به یک مشتری بزرگ
۷) عدم محصول شناسی
۸) بیشتر از گوش کردن، حرف زدن
۹) نگاه صرفا کمی به فروش
۱۰) عدم تبدیل ویژگی‌ها به منافع
۱۱) ترس داشتن از قیمت

۱۲) عدم پیگیری کردن
۱۳) عدم شناخت مشتری
۱۴) عدم شخصی سازی پیام
۱۵) اشتباه در گفتن یا نوشتن اسم مشتری
۱۶) استفاده از واژه‌های ناآشنا برای مشتری
۱۷) حدس زدن درباره خواسته مشتری
۱۸) زیادی به بروشورهای فروش متکی بودن
۱۹) نامنظم بودن
۲۰) همیشه عذرخواهی کردن یا هیچ وقت نکردن

### ۳. آیا شما خود را مدیر فروش و یا بازاریابی می‌دانید؟

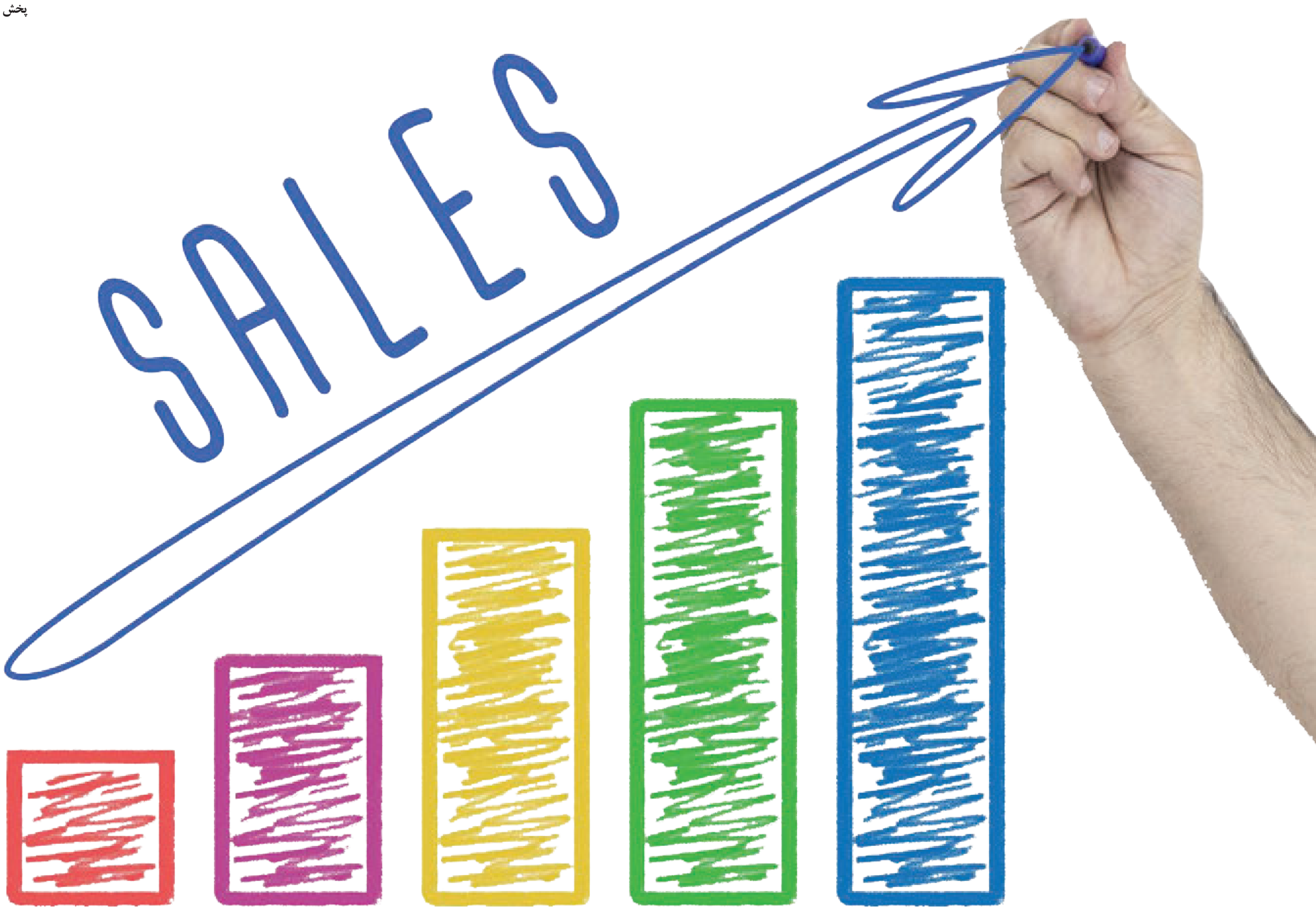
**● شرح وظایف مدیر بازاریابی و مدیر فروش به صورت زیر می‌باشد:**

۱) شناسایی مشتریان فعلی و طبقه‌بندی آنها برحسب سن، جنس، درآمد، موقعیت جغرافیایی، حساسیت‌ها نسبت به رنگ، قیمت، خدمات و پیش‌بینی نوع و مقدار تقاضای سالانه هر گروه و توان تامین بنگاه، موسسه ویا شرکت خود.
۲) رجوع و فراخوانی مشتریان گذشته و کشف علت عدم خرید و قطع ارتباط آنها و حل مشکلات آنان .
۳)اندازه‌گیری رضایت مشتریان وطراحی برنامه‌هایی برای افزایش رضایتمندی آنها.
۴)شناسایی فرصت‌های افزایش تولید، افزایش فروش، افزایش سود و تجزیه و تحلیل وطراحی برنامه‌های اجرایی برای بهره‌گیری ازفرصت‌ها.
۵) انجام تحقیقات بازار و جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات مورد نیاز ازمصرف‌کنندگان، رقبا، عوامل توزیع(عمده فروش‌ها و خرده فروش‌ها).
۶) شناسایی مصرف‌کنندگان دولتی و سازمانی مانند انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، هتل‌ها، بیمارستان‌ها، مراکز بزرگ خرید و فروش وطراحی برنامه‌های خاص برای آنان.
۷) ایجاد رابطه (مکاتبه، مصاحبه، تماس حضوری یا تلفنی،..) با مشتریان، تصمیم‌گیرنده‌گان اصلی در مورد خرید و تدارکات، مسئولین مالی و مدیران موثر.
۸) تخمین و پیش بینی فروش انواع محصولات به تفکیک در ماه، فصل، شش ماهه بعد وسال بعد به گروه‌های مشتریان.
۹) هم فکری و هماهنگی با مدیر تولید در مورد افزایش تولید،تنوع محصول و ساخت محصولات جدید.
۱۰) طراحی و توسعه‌ی محصولات جدید به کمک واحدهای طراحی یا R&D.
۱۱) شناسایی وآنالیز محصولات رقبا (از نظر ابعاد، اندازه، رنگ، قیمت، بسته بندی، ویژگی‌های مربوط به فصل و..) و تجزیه و تحلیل swot.
۱۲) مطالعه ی سوابق هر محصول و رسم منحنی عمر آن(plc).
۱۳) تصمیم گیری یا ارائه نظر مشورتی در مورد تغییرات محصولات یا ادامه ی تولید آن با توجه به مراحل عمر محصول در plc.
۱۴) تصمیم‌گیری یا ارائه نظر مشورتی در مورد قیمت، بسته بندی، روش‌های توزیع، تبلیغات، بهبود کیفیت، و... محصولات.
۱۵) همکاری و هماهنگی به مدیران فروش، مالی، تولید، تدارکات و...در جهت بهبود کیفیت، رضایت مشتری، تغییرات در تعداد تولید و قیمت‌ها

### ۴. ۴۰ عامل برای حفظ و جذب مشتریان

این عوامل بر اساس بیست مقاله پژوهشی معتبر استخراج شده است.
این لیست مخصوص همه کسب و کارهای است که با مصرف کننده سروکار دارند شما بر اساس کسب و کارتان سعی کنید مواردی را گزینش و پیاده سازی کنید.

- شناسایی نیازهای مشتریان ( این مهم‌ترین و اولین گام ضروری هر کسب و کار است)
- ارزش برند
- ارائه پیشنهاد خاص به مشتری
- تکنیک پوش و پول
- انعطاف پذیری کسب و کار (به نفع مشتری)




- قیمت با تخفیف
- نفوذ در ذهن مشتری
- سوشال مدیا
- اهمیت دادن به مشتریان
- داشتن وب سایت کار برپسند
- افزوده خرید
- استفاده از ابزار آنلاین مارکتینگ (ابزار مناسبتون کدومه؟ اینستاگرام یا سئو؟)
- ایجاد تعامل بین مشتری و فروشنده
- ایجاد ارتباط موثر با مشتری (پیش نیازش تقویت بعد ارتباطات و داشتن همدلی در شخصیت است)
- پذیریش گارنتی بدون بهونه آوردن!
- تضمین خرید مشتری
- تصمین قیمت مناسب کالا
- خدمات پس از فروش
- ارسال پیامک در مناسبت‌های مختلف و یا ارسال یک هدیه کوچک
- تشکر بابت خرید
- پذیرایی از مشتری (برای کسب و کارهای مثل رستوران و کافه)
- نحوه خوش آمدگویی متصدی پارکینگ
- گذاشتن وسایل مشتری در کیسه
- ایجاد آرامش خاطر (بخصوص در محیط‌های مثل رستوران، کافه و..)
- استفاده از سی ار ام (تو کارنیل کسب و کارهای کوچک تا بزرگ می‌توانند سی ار ام خودشون با ابزارهای مختلف داخلی و خارجی راه‌اندازی کنند)
- سورپرایز کردن مشتری
- ایجاد تجربه ی جذاب
- ایجاد وفاداری مطلق
- ایجاد بهداشت روانی برای مشتری (حال خوب مشتری)
- نور و موسیقی (موسیقی بر اساس سلیقه خودتون انتخاب نکنید بر اساس سلیقه مشتری)
- رایجه و بو
- بوی خوب دهان فروشنده
- ایجاد لذت بصری (لذت بصری بر اساس علائق مشتریان و رعایت قواعد بصری و رنگ شناسی)
- تمیزی سبدهای کالا
- محل و منطقه فروشگاه
- کامل بودن اقلام (پیش نیاز این مرحله شناخت مشتری است)
- احترام کامل به مشتری
- بسته بندی خاص
- چیدمان کالا به شکل صحیح در کیسه مشتری

● پاسخگویی به نیاز مشتری (توضیح کامل بدون جهت گیری و معرفی محصول خاص)
● تحویل درب منزل
● ظاهر کارکنان (لباس مناسب، تمیز بودن، شیک بودن)

**۵. به بلند مدت بیندیشید.**

● فروشندگان معمولی بیشتر می‌خواهند در لحظه بفروشند ولی فروشندگان حرفه‌ای به روابط بلند مدت و دومین و سومین فروش در ماه‌ها و سال‌های آینده فکر می‌کنند.
بنابراین اگر می‌خواهید به فروش بلند مدت بیندیشید باید انعطاف پذیر باشید و قوانین انعطاف پذیری داشته باشید. رقبای شما شاید بتواند قیمت و محصولات شما را تقلید کنند ولی یک چیز را نمی‌توانند تقلید کنند و ان نوع رفتار و اخلاق و انعطاف‌پذیری شما در ارتباط با مشتری است.

در ذهن مشتری خوش بدرخشید.

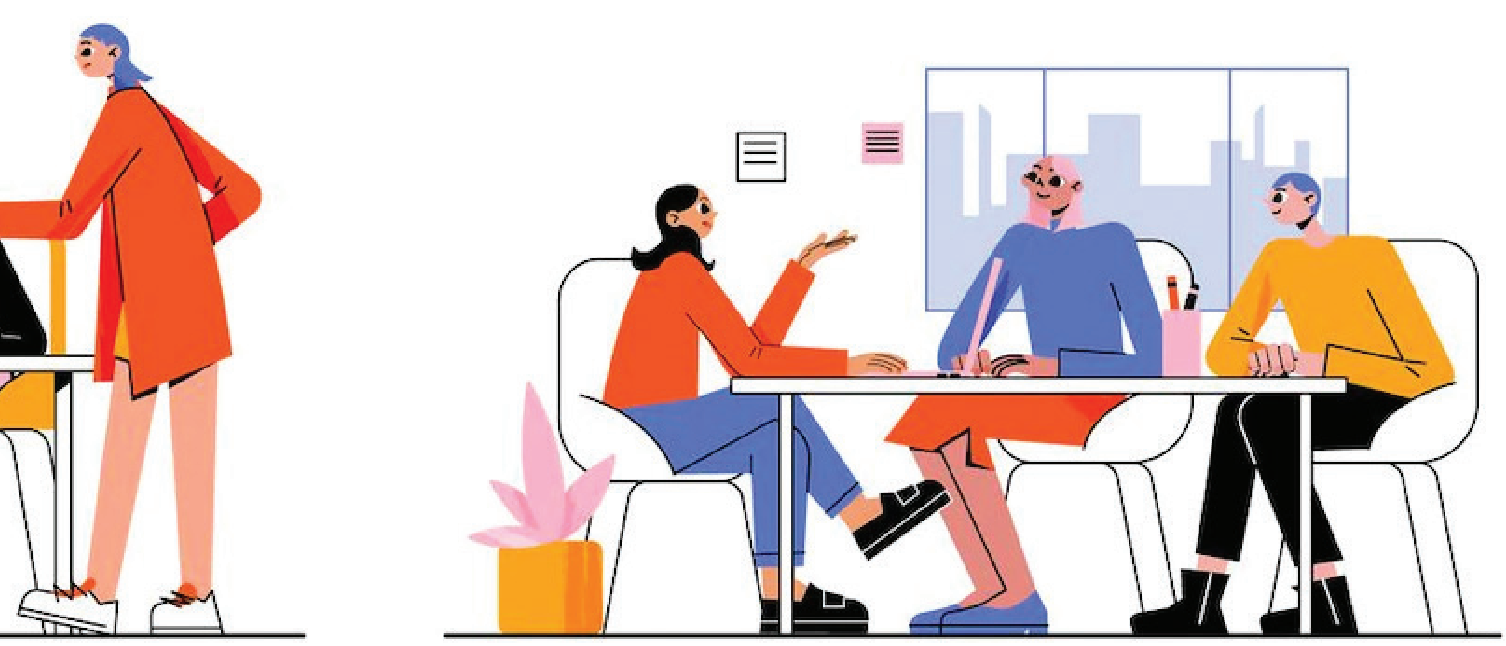
● بازاریابی هوشمندانه
محصول متوسط با بازاریابی خوب سهم بیشتر از محصول قوی با بازاریابی ضعیف خواهد داشت!

● فروشندگان معمولی:
● به طور متوسط ۵۰ درصد زمان خود را هدر می‌دهند.
● کمی دیر به سرکار می‌آیند
● کمی آرامتر کار می‌کنند و کمی زودتر هم محل کارشان را ترک می‌کنند
● بخش بسیار زیاد ساعات کاری آنها به گفت‌وگوهای خودمانی می‌گذرد.
● روزنامه می‌خوانند، قهوه می‌نوشند و یا با اینترنت بازی می‌کنند.
● فروشندگان حرفه‌ای:
● زودتر از وقت شروع فعالیت اداری، به محل کارشان می‌آیند.
● کمی بیشتر کار می‌کنند و تا دیر وقت در محل کارشان باقی می‌مانند.
● آنها در ساعت نهار هم به کارشان ادامه می دهند.

**۶. چند اصل اخلاقی در فروش**

● بدگویی از رقبا ممنوع !
به هیچ وجه در مورد رقبا و محصولاتشان ایراد نگیرید.
● بد قولی ممنوع!
هیچ گاه قولی را نمی‌توانید انجام دهید به مشتری ندهید.
● پیش‌داوری ممنوع!
هیچگاه در مورد عدم خرید مشتری پیش‌داوری نکنید و تا آخر تلاش خود را بکنید.
● نگاه سودجویانه ممنوع!
فروشنده بیشتر از آنکه به دنبال پورسانت باشد باید به دنبال منفعت خریدار یا مشتری باشد.
● تک‌روی ممنوع!
اگر دیدید که یک مشتری را نمی‌توانید جذب کنید سعی کنید از طریق کمک خواستن از سرپرست خود در بخش فروشکار را به سرانجام برسانید.
● بی‌علاقگی ممنوع!
شما قرار است یک تغییر خوب در زندگی مشتری ایجاد کنید (با در اختیار قرارداد این محصول یا





خدمت)، اگر او را دوست نداشته باشید،
نمی توانید راه حل خوبی به او ارائه کنید.

**۷.در هنگام فروش، بیش از حد نیاز اطلاعات ندین.**

- سرعت بالا و ارائه بیش از حد اطلاعات باعث می‌شه مشتری شما مزایای کلیدی محصول شما رو فراموش کنه.

- سعی کنین بین صحبت خودتون توقف کنین و اجازه بدین مشتری شما هم صحبت کنه .

- دعوت به اقدام، در پایان صحبت شما هم بسیار مهمه و نشون دهنده اشتیاق شما برای خدمت کردن به مشتریه

**۸.قانون کوسه در کسب و کار**

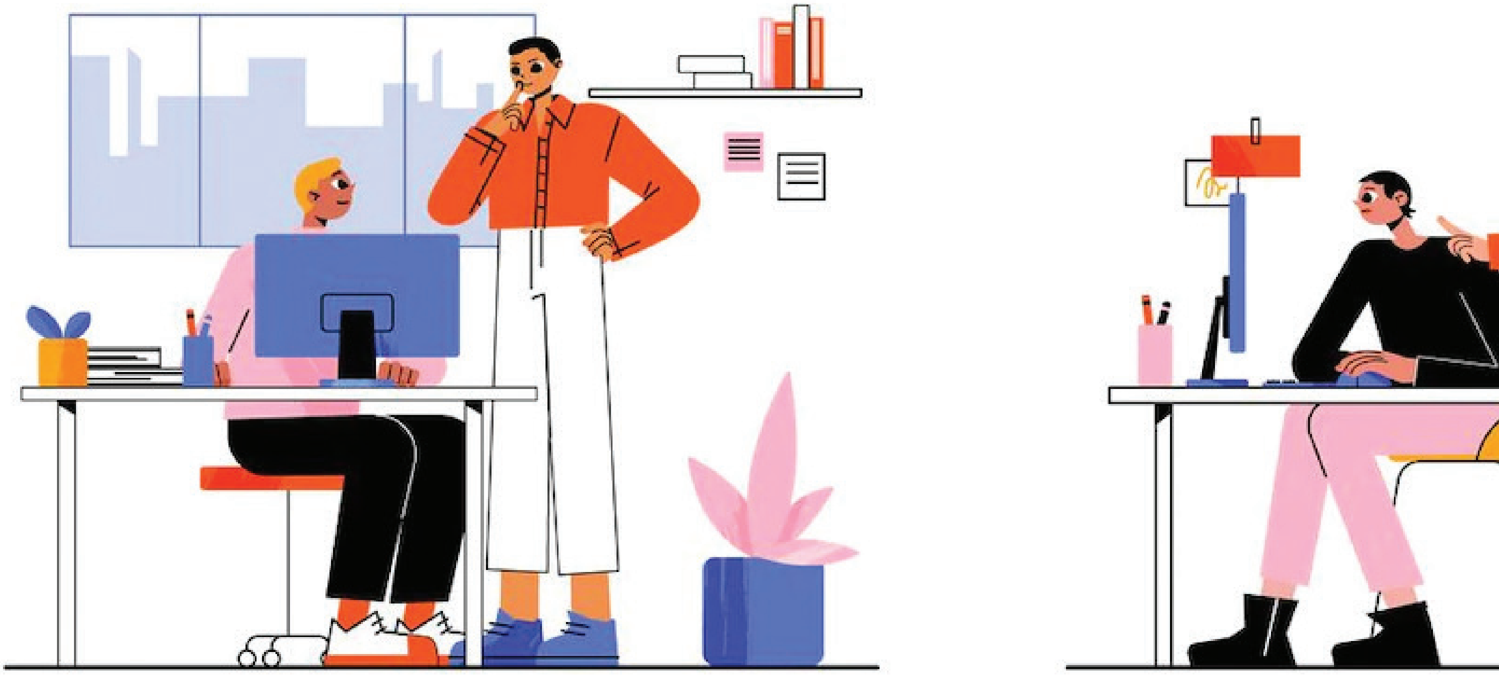
ژاپنی‌ها همواره عاشق ماهی تازه هستند. ولی آب نزدیک ژاپن برای چند دهه ماهی زیادی نداشت. بنابراین برای فراهم کردن غذای ژاپنی‌ها، قایق‌های ماهی‌گیری بزرگتر شدند و مسافتی بیشتر از قبل را طی می‌کردند.
هرچه ماهیگیران دورتر می‌رفتند، بیشتر طول می‌کشید تا ماهی بیاورند.
اگر برگشتشان بیشتر طول می‌کشید ماهی‌ها دیگر تازه نبود.
برای حل این مشکل، شرکت‌های ماهیگیری فریزرهایی را در قایق‌هایشان نصب کردند .
آنها ماهی‌های به دست آمده را در فریزر قرار می‌دادند.
فریزرها این امکان را فراهم می کرد که قایق‌ها دورتر بروند و بیشتر بمانند. ولیکن ژاپنی‌ها توانستند به تفاوت بین ماهی تازه و منجمد پی‌ببرند و آنها مزه ماهی منجمد را دوست نداشتند.

**قیمت ماهی منجمد کاهش پیدا کرد.**

بنابراین شرکت‌های ماهیگیری مخزن‌هایی نصب کردند.
آنها ماهی می‌گرفتند و درون مخزن قرار می‌دادند. ماهی‌ها پس از کمی تحرک، خسته می‌شدند و مزه تازه بودن خود را از دست می‌دادند.
صنعت ماهیگیری دچار بحران قریب الوقوعی شد. ولی امروزه آنها ماهی‌های تازه به ژاپن می‌فرستند.
چطور توانستند مدیریت کنند؟
برای اینکه طعم ماهی تازه بماند، شرکتهای ماهیگیری ژاپنی هنوز ماهی‌ها را در مخزن‌ها قرار می‌دهند ولی با یک کوسه کوچک.
ماهی‌ها تقلا می‌کنند و از اینرو دائما در حال حرکتند.
تلاشی که می‌کنند باعث می‌شود آنها تازه و سرحال باشند.
تاحالا به این پی بردید که برخی از ما در استخر زندگی می‌کنیم ولی بیشتر مواقع خسته و کسل هستیم؟
اساسا در زندگی ما، کوسه‌ها چالش‌های تازه‌ای هستند که ما را فعال نگه می‌دارند.
اگر شما مدام در تکاپو باشید، شاد خواهید بود. تلاش‌هایتان است که شما را پر انرژی نگه می‌دارد. در وضعیتی از سکون موفقیت را کسب نکنید و به آن شاد نباشید.
شما منابع، مهارت‌ها، و توانایی‌هایی را برای ایجاد این تفاوت دارید. کوسه‌ای را درون مخزنتان قرار دهید و سپس خواهید دید که واقعا چقدر می‌توانید پیش بروید.

**۹. تنبلی گروهی**

- مهندس فرانسوی به نام رینگلمن که روی کارایی



اسب‌ها کار می‌کرد دریافت که قدرت حمل بار دو اسب با دو برابر قدرت حمل باریک اسب برابر نیست. او این مطالعه را به رفتار گروهی انسان‌ها نیز تعمیم داد. نتایج جالب توجه بود. اگر دو نفر در یک تیم طناب کشی حاضر شوند هر یک تا ۹۳٪ توان خود را به کار خواهند گرفت. اگر طناب کشی بین گروه‌های سه نفره انجام شود هر یک از اعضاء تیم ۸۵٪ توان خود را به کار خواهد گرفت. این عدد در مورد یک تیم هشت نفره برای هر فرد تنها ۴۹٪ خواهد بود

• در روانشناسی اجتماعی ثابت شده است که کارایی گروه‌ها و تیم‌های کاری از جمع کارایی تک تک اعضاء گروه کمتر است. کاهش تلاش فرد در یک تیم ناشی از دیده نشدن است. در واقع، افراد هنگامی حداکثر توان ذهنی و جسمی خود را به کار می‌گیرند که این تلاش به طور مشخص قابل سنجش و ارزیابی باشد.

• اگر صرف توان و تلاش یک فردِ عضو یک تیم در عملکرد کلی گروه به طور مشخص قابل اندازه گیری نباشد، تنبلی کردن رفتار نرمال اعضاء گروه خواهد بود. به این پدیده تنبلی گروهی (Social Loafing) گفته می‌شود.

• وقتی افراد با هم کار می‌کنند کارایی کاهش می یابد و این خیلی غیر عادی نیست. این کاهش کارایی تا حدی است که عملکرد کلی تیم به طور کامل مختل نشود چون در شرایطی که تیم ببازد هیچ یک از افراد از عواقب آن ایمن نخواهد بود. افراد در تیم سطح تنبلی خود را طوری تنظیم می‌کنند که به طور مشخص بازنده بودن تیم به چشم نیاید.

• تنبلی گروهی پیامدهای جالب توجهی دارد. هیچ کس در یک گروه به تصور خود نمی‌خواهد پیامدهای منفی تصمیم گیری‌ها و عملکرد گروهی را بپذیرد و مایل است (به ویژه زمانی که تیم باخته است) خود را پشت تصمیمات گروه پنهان کند(Diffusion of Responsibility).

• از طرفی، معمولا ریسک پذیری گروه از یک فرد مشخص بیشتر است. چرا که همه می‌دانند در صورتی که کارها خوب پیش نرود پیامدهای‌های آن گریبان‌گیر یک فرد نخواهد بود(Risky Shift). این موضوع می تواند بسیار خطرناک باشد به ویژه در مورد تصمیم‌های بسیار خاص، مانند هنگامی که قرار است راجع به شلیک اولین موشک اتمی تصمیم‌گیری شود.

• ولی آیا رفتار تنبلی گروهی به مفهوم عدم کارایی تیم‌ها است؟ پاسخ این سوال منفی است چرا که ما به جهت نیاز به تخصص‌های متنوع در حوزه‌های مختلف و نیز آثار مثبت روانی همکاری بین افراد، الزام به تشکیل تیم داریم ولی جهت پرهیز از کاهش کارایی تیمی باید تا حد ممکن تیم‌های کاری را در گروه‌های کوچکتر سازماندهی کنیم و به علاوه، مکانیسم مشخصی برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد اعضاء تیم طراحی و اجراء کنیم.
منبع برگرفته از کتاب هنر شفاف اندیشیدن، رولف دوبلی

## ۱۰. برای ارزیابی و اعتبارسنجی مشتری چه نکاتی را باید رعایت کنیم

☑ مشتری چه دفعات یا چه تعداد سفارشاتی را ازمجموعه شما خرید یا سفارش داشته‌اند

☑ مشتری مدنظر مالک یا مستاجر می‌باشد؟

☑مشتری مدنظر با چه کالاهایی کار می‌کند یا در سبد خود دارد؟

☑ مشتری مدنظر با چه برندهایی و با چه شرکت‌هایی و باچند شرکت کار می‌کند؟

☑حساب چک مشتری مربوط به خود اوست یا خیر؟

☑ حساب چک مشتری رو استعلام بگیرید

☑ در اولین خرید مشتری از شما وسوسه سفارش مبالغ بالا نشوید

☑ مدیران فروش شرکت سعی نمایند جداول تخفیف نقدی بالا و پروموشن قوی برای پرسنل فروش خود تعریف نمایند تا پرسنل فروش از این امکان درجهت خرید نقدی با مشتریان خود مذاکره نمایند و درصد سوختی به حداقل ممکن برسد

☑ برای مشتریان جدید تا اثبات اعتبار مشتری حتما روی خریدهای کنترل شده زوم کنید

☑ برای مشتریان در صورت فروش اعتباری و یا خرید چک برای او سقف اعتبار مشخص کنید

☑ چک‌های مبالغ سنگین از مشتری دریافت نکنید و حتی الامکان چک‌های رقم بالا را به چندین فقره چک تبدیل کنید

☑ بگذارید چندین شرکت معتبر این مشتری رو تایید نمایند بعد اقدام به ارسال بار نمایید

☑ از صنعت پخش و همکاران سایر شرکت‌ها آمار مشتری مدنظر را بگیرید

☑ به بومی بودن مشتری توجه نمایید مشتریان شهرستانی که درآن شهر یا محله سکونتی ندارند برای شما بعضا معضل محسوب می‌شوند

☑به تابلو مشتری توجه نمایید امروزه اسامی معنوی برای جلب توجه و بازی با احساسات می‌باشد از اینگونه مشتریان برحذر باشید

☑ در هنگام مذاکره فروش از وعده‌های توخالی مشتری و بازی کردن با کلمات و سوگند خوردن به شخصیت‌های معنوی و مذهبی جزء دردسر و مشکلات چیز دیگری نخواهد بود تجربیات این موارد را ثابت نموده و به این صحبت‌ها اکتفا و اعتماد نکنید

☑ سوابق کاری مشتری را آمار بگیرید و از دارایی مشتری و نوع ملکیت مغازه باخبر شوید

☑ مغلوب حرف‌ها و وعده وعیدهای پوچ مشتری نشوید

☑ مشتریانی که به راحتی مبالغ بالا و از تمامی کالاهای شما سفارش می‌دهد مواظب باشید که برای شما دام پهن می‌کنند

☑ اعتماد بیش از حد به مشتریان جدید عواقب خوبی رو در برنخواهد داشت

☑ از گروه‌ها و اطلاعات اعتبارسنجی همکاران و شرکتهای فروش دیگر هم می‌توان راجع به مشتری استفاده کرد و لیست سیاه مشتریان بدحساب را باهم تبادل کنید

☑ در مذاکرات فروش خود تمام قوانین شرکت اعم از تخفیفات؛پروموشن؛ مبلغ نهایی؛ نوع چک؛ تاریخ چک؛ ونحوه تسویه پای بار را به مشتری یادآور و متذکر شوید

☑ مدیران فروش و توزیع حتما پرسنل توزیع را جهت برخورد با مشتری و نحوه تحویل بار و نحوه گرفتن تسویه مشتری آموزش کافی دهید که هیچگونه قصوری بعدازگرفتن تسویه متوجه شخص خاصی نشود و معامله بخوبی بسته شود

☑ دقت کافی داشته باشید تمامی عملیات فروش که منجر به تسویه کامل با مشتری می شود حتماً پای بار تسویه شود علی الخصوص مشتریان جدید وتازه تاسیس

☑ در خصوص سفارشات که بصورت فاکتور به فاکتور و یا رسید باز انجام می‌شوند حتما زیر فاکتور مشتری و فاکتور فروشنده یا بازاریاب زمان مراجعه بعدی جهت تسویه و گرفتن مبلغ نهایی و امضاء و مهر مشتری قیدگردد و تمام جزییات و قوانین شرکت در خصوص مطالبات و حساب‌های باز فاکتوری را به مشتری جهت تسویه نهایی گوشزد نمایید

☑ پرسنل وصول مطالبات یا تحصیل‌دار توجه داشته باشند که هرگونه تعامل با مشتری را حتماً به بازاریاب مربوطه نیز گزارش آنی دهند و ویزیتور مربوطه را در جریان کم و کیف تسویه فاکتور حساب باز یا مطالبات معوق بازاریابان شرکت قراردهند

☑ و در پایان با رعایت این نکات توجه داشته باشید کلاهبرداران و مشتریان بدحساب از هیچ ترفندی برای دورزدن شما دریغ نمی‌کنند و هرروز دست به شگردهای جدید میزنند و با یادگرفتن مهارت‌های فروش و کسب تجربیات بیشتر با اینگونه مشتریان همیشه آماده مذاکرات قوی باشید که هیچوقت مغلوب مشتریان بدحساب نشوید.

# برترین مقالات منتشر شده توسط مجله کسب و کار هاروارد در قرن اخیر

تهیه و تنظیم : سیده سهیلا حسینی

**پیشگفتار**

برترین مقالات منتشر شده توسط مجله کسب و کار هاروارد در قرن اخیر:

- زمانی که هاروارد بیزینس ریویو برای اولین بار در قرن پیش منتشر شد، به ویترینی از مقالات و ایده‌های بدیع و مبتکرانه برای حوزهٔ نسبتاً جدید مدیریت کسب وکار تبدیل شد

- هاروارد بیزینس ریویو از بهترین مقاصد برای مطالعه در ارتباط با تفکر مدیریت هوشمند است و اکنون در صدمین سالگرد خود، این کتاب، یادبودی از تأثیرگذارترین مقالاتی است که طی این سال ها در آن منتشر شده است.

- این مجله برخی از تأثیرگذارترین مقالات و دیدگاه‌های مدیریتی در تاریخ تجارت مدرن را منتشر کرده است که این مجموعه گزیده‌ای از مقالات برجسته آن است. سعی شده تا مقالاتی برگزیده شوند که در طول تاریخ و با گذر زمان بر صحت علمی آنها شک و شبهه ای وارد نشده باشد و همچنان از نظر علمی معتبر باشند. این کتاب قرار نیست تاریخچه‌ای از HBR باشد، بلکه مجموعه یا ویترینی از بهترین و ماندگارترین مقالات HBR است. به همین جهت احتمال می‌رود در انتخاب مقاله‌های منتخب، سوگیری‌هایی ایجاد شده باشد. تنها ۵ مقاله از ۳۰ مقاله ارائه شده، مربوط به ۶۰ سال اول تأسیس HBR است، در حالی که ۹ مقاله مربوط به سال ۲۰۱۵ یا بعد از آن است و این موضوع می‌تواند نمایانگر میزان تغییر نگرش و دیدگاه ها در علوم مدیریتی در گذر زمان باشد.

مقالاتی که در سال‌های دور منتشر می‌شدند، تمرکزشان بر روی محوریت مسائل محدود بود، سوگیری داشتند و یا مطالبی را ارائه می دادند که با گذر زمان مشخص می شد که صرفاً بینشی زودگذر بودند. این روزها HBR مقالات متعددی را در حوزه استراتژی، مدل‌های کسب وکار، مدیریت تغییر و ترندهای فناوری منتشر می‌کند و همه اینها موضوعاتی هستند که به طور گسترده با علایق عمده مخاطبان این روزهای HBR مطابقت دارد.(هاروارد بیزینس ریویو ماهانه ۱۱ میلیون بازدیدکننده منحصر به فرد از وب سایت خود دارد و به آنها خدمت ارائه می‌دهد.)

-اینکه شما یکی از طرفداران و دنبال کنندگان قدیمی HBR هستید و یا برای اولین بار نام آن را می‌شنوید، تفاوتی ایجاد نمی کند؛ این کتاب و مقالات آن، شاید پایه و اساس تمام آنچه که شما برای درک حیاتی‌ترین و معتبرترین ایده‌ها و نگرش‌ها در حوزه مدیریت نیاز دارید را در اختیارتان قرار می‌دهد.

فهرست:

۱- مدیریت خود-پیتر دراکر
۲- چه چیزی یک رهبر را می سازد؟-دانیل گلمن
۳- با اصالت رهبری کنید(پادکست)- مصاحبه نینا اپی با امی برنستین، سارا گرین و نیکل تورس
۴- چگونه نیروهای رقابتی استراتژی را شکل می‌دهند-مایکل پورتر
۵- استراتژی اقیانوس آبی- دبلیو.چان کیم, رنه مابورنیا
۶- فناوریهای مخرب: سوار بر موج-جوزف بوئر و کلیتون کریستنسن
۷- تغییر پیشرو: چرا تلا شها برای تحول شکست می خورند؟- جان کاتر
۸- چگونه به کارکنان انگیزه می دهید؟-فردریک هرزبرگ
۹- قدرت موفقیت های کوچک-ترزا آمابیل و استیون کرامر
۱۰-چرا باید (حداقل) دو شغل داشته باشید؟ کبیر سهگال

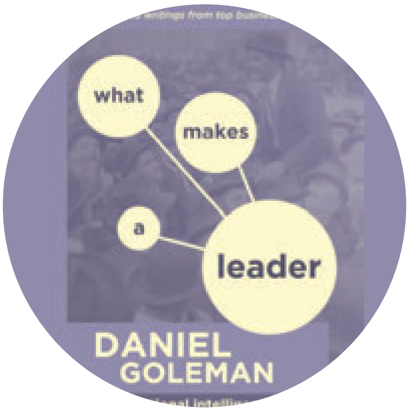
## ۱- مدیریت خود ( پیتر دراکر ۲۰۰۵ )

Managing Oneself
Peter F. Drucker / 2005

پیتر دراکر در این مقاله می گوید، ما باید خود را در جایگاهی قرار دهیم که بتوانیم بیشترین هم بخشی را با سازما نها و جوامعی که در آن فعالیت می کنیم، داشته باشیم. ما باید در طول یک زندگی کاری ۵۰ ساله، هوشیار و دغدغه مند باشیم. به این معنی که بدانیم چگونه و چه زمانی، چه کاری را انجام دهیم و به موقع آن را مدیریت کنیم.

ممکن است بدیهی به نظر برسد که افراد با انجام کارهایی که در آن خوب و یا ماهر هستند و متناسب با توانایی های آنها است، به نتایج مثبتی دست یابند. اما، دراکر می گوید، تعداد بسیار کمی از مردم واقعاً این حقیقت را می دانند، چه برسد به اینکه از این نقاط قوت در راستای دستیابی به اهداف مدنظرشان استفاده کنند.

او در این مقاله هر یک از ما را به چالش می کشد تا از خود بپرسیم: نقاط قوت من چیست؟ آنها را چگونه پیاده سازی کنم؟ ارزش های من چیست؟ به کجا تعلق دارم؟ سهم من از مشارکت در کارها چقدر باید باشد؟ دراکر هشدار می دهد که سعی نکنید خودتان را تغییر دهید، در عوض، روی بهبود مهارت هایی که دارید و پذیرش تکالیفی که متناسب با روش کاری شما هستند، تمرکز کنید. اگر این کار را انجام دهید، می توانید خود را از کارمندی ساده به یک متخصص برجسته تبدیل کنید. این مقاله خوانندگان را به چالش می کشد تا مسئولیت مدیریت آینده خود را چه در داخل و چه در خارج از محیط کاری به عهده بگیرند.




## ۲- چه چیزی یک رهبر را می سازد؟ (دانیل گلمن ۲۰۰۴)

What Makes a leader?
Daniel Goleman / 2004

هنگامی که از افراد خواسته می‌شود تا رهبر ایده‌آل را تعریف کنند، بسیاری بر ویژگی‌هایی مانند هوش حل مسئله، سرسختی، قاطعیت، و بینش تأکید می‌کنند؛ ویژگی‌هایی که در تعریف سنتی رهبر دیده می‌شوند.

چنین مهارت‌ها و هوشمندی‌هایی برای رهبر، ویژگی‌هایی ضروری اما ناکافی هستند. مهارتهای نرمتر و فرد محورتر اغلب فراموش می‌شوند، اما آنها نیز از ملزومات یک رهبر موفق هستند. اگرچه درجه خاصی از مهارتهای تحلیلی و فنی حداقل شرط لازم برای موفقیت هستند، مطالعات نشان می دهد که هوش هیجانی ممکن است ویژگی کلیدی باشد که رهبران برجسته را از کسانی که صرفاً کافی هستند، متمایز می کند.

دانیل گلمن، اولین کسی است که مفهوم هوش هیجانی را مطرح می کند، وی با بررسی بیش از ۲۰۰ شرکت بزرگ جهانی، دریافت که رهبران موفق و تأثیرگذار، با درجه بالایی از هوش هیجانی، نسبت به سایرین متمایز هستند. بدون هوش هیجانی، یک فرد می تواند مهار تهای کارا، ذهنی خردمند و منبع بی پایانی از ایده های خوب داشته باشد، اما همچنان رهبری موفق نباشد. خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهار تهای اجتماعی از اصلی ترین مؤلفه‌های هوش هیجانی هستند. گلمن در تحقیقات خود ثابت کرد که بین سطح هوش هیجانی و توفیق در رهبری رابطه ای مستقیم و مبتنی بر هم افزایی حاکم است.

در این مقاله به بررسی این پارامترها و اثرگذاری آنها بر رهبری موفق پرداخته شده است.

**۳- با اصالت رهبری کنید ( مصاحبه تینا اُپی با امی برنستین سارا گرین و نیکل تورس )**

**پادکست: فصل اول، اپیزود سوم خانم ها در محیط کار ۲۰۱۸**

Lead with Authenticity
Tina Opie / Amy Bernstein
Sarah Green Carmichael / Nicole Torres
2018

اصالت همان چیزی است که وقتی رفتار شما با نیات شما مطابقت داشته باشد، احساسش می کنید. اما برای خانم‌هایی که می‌خواهند در محل کار خود با اصالت رفتار کنند، چالش‌هایی وجود دارد. آنها در یک زمان، هم دختر، هم مادر، هم خواهر و هم رئیس هستند و حفظ تعادل میان همه این نقش های مختلف می‌تواند دشوار باشد. بنابراین، در حالی که رهبری اصیل اغلب در جهت یک هنجار واحد در نظر گرفته می شود، زنان در دنیایی چند قطبی زندگی می‌کنند. با این توصیفات چگونه می توانند با خودشان صادق باشند در حالی که بُعدهای متنوع و متعددی در وجودشان نهادینه شده است. این مقاله حاصل گفتگو تینا اُپی دانشیار کالج بابسون با امی برنشتاین، سارا گرین، و نیکول تورس، مجری‌های برنامه ”زنان در محل کار“ است و محوریت بحث، گفتگو پیرامون این است که مبنای رفتار اصیل زنان در محل کار چیست؟

**۴- چگونه نیروهای رقابتی استراتژی را شکل می‌دهند؟ (مایکل پورتر ۱۹۷۹)**

How Competitive Forces Shape Startegy

Michael E. Porter / 1979

پورتر، متخصص استراتژی کسب وکار، می‌گوید که نیروهای اصلی متخاصم، وضعیت رقابت را در یک صنعت تعیین می‌کنند:

۱- تهدید تازه واردان
۲- قدرت چان هزنی مشتریان
۳- قدرت چانه زنی تأمی نکنندگان
۴- رقابت میان رقبای موجود
۵- تهدید خدمات یا محصولات جایگزین

هنگامی که استراتژیست شرکتی این نیروها را ارزیابی کند، می‌تواند نقاط قوت و ضعف شرکت خود را شناسايی و بر این اساس، بهترین اقدامات دفاعی را در برابر حملات رقابتی اتخاذ کند.

**۵- استراتژی اقیانوس آبی (چان کیم - رنه مابورنیا ۲۰۰۴)**

Blue Ocean Strategy
w.Chan Kim / Renee Mauborgn / 2004

در اقیانوس های آبی، تقاضا ایجاد می شود، به جای آن که بر سر آن جنگیده شود. فرصت های کافی برای رشد وجود دارند که هم سودآور و هم سریع باشند. اقیانوس های سرخ به این معنا هستند که شرکت ها برای گرفتن سهم بیشتری از تقاضای محدود در بازار، رقابت می کنند. با شلوغ شدن فضای بازار(افزایش رقبا)، چشم انداز رشد و توسعه و افزایش سودآوری در سازمان ها کاهش می یابد. در این بازارها، محصولات تبدیل به کامودیتی می شوند و رقابت فزاینده، آب را خون آلود می کند.

دو راه برای ایجاد اقیانوس های آبی وجود دارد؛ یکی راه اندازی صنایع کاملا جدید است، مانند همان کاری که (eBay) با حراجی های آنلاینش انجام داد و دیگری زمانی است که یک شرکت مرزهای یک صنعت موجود و در دسترس را گسترش می دهد. این مورد بسیار رایج تر است که یک اقیانوس آبی از درون یک اقیانوس قرمز ایجاد شود.

با مطالعه بیش از ۱۵۰ ایده نوآورانه برای خلق اقیانوس آبی

در بیش از ۳۰ صنعت، نویسندگان مشاهده کردند؛ واحدهای سنتی که از تحلیل های استراتژیک شرکت و صنعت استفاده می کنند، در توضیح چگونگی و چرایی ایجاد اقیانوس های آبی توانایی محدودی دارند.

**۶- فناوری های مخرب : سوار بر موج (جوزف بوئر – کلیتون کریستنسن ۱۹۹۵)**

Technologies: Catching the Wave Disruptive
Joseph L.Bower / Clayton M. Christensen
/1995

یکی از پدیده‌های رایج در کسب وکارها، شکست شرکت‌های پیشرو در حفظ جایگاه خود در صدر لیست بازیگران و رقبای فعال در صنعت است که هنگام تحولات دیجیتال و فناوری محور اتفاق میٍ افتد. این نکته جای تأمل دارد که چرا این شرکت ها دائماً در حال سرمایه گذاری بر روی فناوری‌هایی هستند که به حفظ مشتریان فعلی آن ها کمک می‌کند و در این مسیر هم موفق هستند، اما در انجام سرمایه‌گذاری های مبتنی بر فناور یهایی که هدفشان جذب مشتریان در آینده است، شکست می‌خورند! اصلی ترین دلیل این مسئله آن است که شرکت‌های پیشرو، تسلیم یکی از محبوب‌ترین و ارزشمندترین اشتباهات مدیریتی می‌شوند؛ چراکه آن‌ها به مشتری خود نزدیک می‌مانند.

مشتریان قدرت فوق العاده‌ای در هدایت سرمایه گذاری‌های یک شرکت دارند. اما چه اتفاقی می‌افتد وقتی یک فناوری جدید ظهور می کند که مشتریان به دلیل آنکه این فناوری نیازی از آنها برطرف نمی‌کند، آن را رد می‌کنند؟

در مطالعه ای که پیرامون شرکت های پیشرو در صنایع مختلف انجام شد، این نکته مشخص شد که اکثر این شرکت ها در بدست آوردن فناوری های جدید و حرکت بر لبه ترندهای علمی در صنعت خودشان موفق هستند، اما در تجاری سازی این فناوری ها موفق نمی‌شوند. در این مقاله به بررسی این مسائل پرداخته می‌شود.

**۷- تغییر پیشرو : چرا تلاش ها برای تحول شکست می خورند؟ ( جان کارتر ۱۹۹۵)**

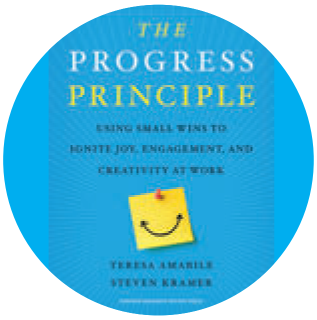
Leading Change : Why Transformation
Efforts Fail? / John P.Kotter / 1995

این مقاله نوشته کاتر توضیح می‌دهد که چرا تغییرات سازمانی باید جدی گرفته شوند. نویسنده توضیح می‌دهد که چرا رهبران کسب وکارها باید همه جنبه‌های تغییرات پیشنهادی را بررسی کنند و چرا فرایندها باید تمام مراحل از قبل تعیین شده را طی کنند. به گفته نویسنده، هر رهبر برای داشتن یک کسب وکار موفق، ملزم به انجام این مراحل و پاسخ به این سؤالات است. کسب وکارهایی که امیدوارند در بلند مدت بقای خود را حفظ کنند، باید حداقل یک بار در این مسیر چالش برانگیز و پرتلاطم، عملکرد برتری نسبت به رقبایشان داشته باشند. عوامل متعددی در این تلاش ها نقش دارند که تقریباً در همه آن‌ها، هدف مقابله با بازارهای جدید و رقابتی‌تر از طریق تغییر در روش انجام کسب وکار بوده است. تعدادی از این تلاش‌ها بسیار موفق بوده‌اند و چند مورد از آن‌ها مصداقی از شکست مطلق و عموم آنها در حالتی در میان این دو قرار می‌گیرند که با یک شیب مشخص، مایل به سمت محور شکست هستند. کاتر در این مقاله، نتایج مشاهدات خود را به اشتراک می‌گذارد و هشت خطای بزرگی را که می‌تواند این تلا ش‌ها را نابود کند، بیان می کند و سعی در بیان نکات جامعی دارد تا کسب وکارها را به سمت و سوی موفقیت سوق بدهد.

**۸- چگونه به کارکنان انگیزه می دهید؟ (فردریک هرزبرگ۲۰۰۳)**

One More Time : How Do You Motivate
Employees? / Frederick Herzberg /2003

هنگامی که فردریک هرزبرگ در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در مورد منابع انگیزش کارکنان تحقیق کرد، پی به نوعی دوگانگی برد که مدیران را سردرگم می کرد: عواملی که باعث رضایت و انگیزه افراد از موقعیت شغلی آن‌ها می‌شود، با عواملی که آنها را ناراضی می‌کند، متفاوت است. از کارکنان بپرسید که چه چیزی آنها را در محل کار ناراضی می کند. در مورد یک مدیر بی کفایت، حقوق کم، فضای کاری نابسامان یا قوانین احمقانه خواهید شنید. مدیریت بد و عوامل محیطی نامساعد می توانند در کارایی کارکنان تأثیر منفی بگذارند و مطمئناً انگیزه شان را نیز کاهش می دهد. کارکنان اگر به خوبی مدیریت شوند و به فعالیتهای هوشمندانه تر و بهینه تر سوق داده شوند، عمدتاً موجب افزایش مسئولیت در انجام وظایف و به تبع آن، بالاتر رفتن راندمان و همچنین انگیزه در آنها می شود که نتیجه همه اینها، موجبات رشد و موفقیت مضاعف در کارکنان را فراهم می کند. نتیجه کار هرزبرگ بر نسلی از محققان و مدیران تأثیر گذاشت، اما به نظر نمی‌رسد که نتیجه‌گیری‌های او به طور کامل در محیط کار آمریکایی‌ها نفوذ کرده باشد.




## ۹- قدرت موفقیت های کوچک ( ترزا آمابیل - استیون کرامر-۲۰۱۱)

The Power of Small Wins/Teresa M.Amabile Steven J. Kramer/2011

بهترین راه برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام فعالیت های خلاقانه چیست؟ به آنها کمک کنید هر روز قدمی به جلو بردارند و طعم شیرین پیشرفت را به طور مکرر احساس کنند. در تجزیه و تحلیل خاطرات کارکنان دانشی(knowledge workers)، نویسندگان دریافتند که هیچ چیز بیشتر از پیشرفت در کار معنادار، به یک زندگی کاری مثبت (ترکیبی از احساسات، انگیزه ها و ادراکات که فاکتورهای مهم عملکردی هستند کمک نمی کند. اگر فردی در پایان روز کاری با انگیزه و خوشحال باشد، نشانه خوبی است که به موفقیتی هر چند کوچک دست یافته است. این اصول پیشرفت حاکی از آن است که مدیران بیش از آنچه که می پندارند بر عملکرد خوب کارکنان، پارامترهای انگیزشی و خلاقیتی که در خروجی کار آنها نمود پیدا می‌کند، تأثیر دارند. نکته کلیدی این است که دریابید کدام اقدامات موجب بهبود و پیشرفت کارکنان می‌شود. مانند تعیین اهداف روشن، فراهم کردن زمان و منابع کافی و به رسمیت شناختن آنها و کدام یک اثر معکوس دارند. حتی موفقیت‌های کوچک می‌توانند به شدت موجب بهبود و بالاتر رفتن کیفیت زندگی کاری و مسیر شغلی فرد شوند. از طرف دیگر، ضرر یا شکست‌های کوچک می‌توانند تأثیرات منفی و مخرب شگرفی بر آنها داشته باشد. کار معنادار حتما به معنای درمان سرطان نیست و بعضاً حتی برای انجام کارهای ساده به صورت درست و بی عیب و نقص هم بایستی ارزش قائل شد. ایجاد عادات جدید نیاز به نظم و انضباط و همچنین تداوم و تکرار دارد. نویسندگان چک لیستی را توصیه می کنند که مدیران می توانند به صورت روزانه از آن برای نظارت بر رفتارهایی که موجب پیشرفت خود و کارکنانشان می شود، استفاده کنند.

## ۱۰-چرا باید ( حداقل ) دو شغل داشته باشید؟ ( کبیر سهگال ۲۰۱۷)

Why You Should Have (at Least ) Two Careers? Kabir Sehgal /2017

آیا رویای تغییر شغل دارید؟ آیا علاقه به فعالیت در شغلی دارید که با حرفه فعلی شما مغایرت دارد؟ بسیاری از مردم انجامش می دهند، اما این کار موجب رشد و جهش آنها نمی شود: هزینه های چنین جابجایی بسیار زیاد به نظر می رسد و احتمال موفقیت نیز بسیار دور از ذهن است. پاسخ این نیست که کار فعلی خود را که ناتمام و شاید به آرامی رو به افول است را کنار بگذارید، پاسخ این است که هر دو را انجام دهید. دو شغل بهتر از یک شغل است و متعهد شدن به دو شغل می تواند موجب سودآوری مضاعف برای شما بشود. شما می توانید مهارت های جدیدی را بیاموزید، شبکه ارتباطات خود را گسترش دهید و با متعهد شدن به دو (یا بیشتر)حرفه شغلی متفاوت، راه حل های خلاقانه جدیدی را کشف کنید . وقتی کنجکاوی های خود را دنبال می کنید و با شور و اشتیاق به حرفه های جدیدی ورود می کنید، افزایش سطح رضایتمندی خود نسبت به زندگی و کارا بودن فعالیت هایتان را می توانید احساس کنید. با انجام بیش از یک کار، ممکن است در نهایت همه آنها را بهتر انجام دهید و موجب بهبود در سطح عملکردی فعالیت های خود بشوید.

Of course, each item can have maximum
In my opinion, some items need to have a price limit. such as a target (because the targeting may be wrong, for example, a target percentage above 120% will reach the same, as 120% achievement), but some items may not have price limit and be more motivating because their nature has price limit itself, for example, for the customer who has bought, because the number of customers of a seller is limited, so ultimate goal of this item is the number of active customers of the seller, and if a seller wants to increase the number of customers, he deserves better attention.

For example, according to the items mentioned above, the following table can be considered.

| Percentage of goal achievement | Sales bonus amount |
|---|---|
| Below 80 % of goal achievement | 0 |
| 80%-100% | For every percentage or any number of minimum or extra A$ |
| 100%-120% | For every percentage or any number of minimum or extra 1.2$A |
| Above 120% of goal achievement | For every percentage or any number of minimum or extra 1.35$A |

Or for number of daily invoices.

| Number of daily invoices | Sales bonus amount |
|---|---|
| Below 15 | |
| 15-20 | For every invoice from minimum or extra B |
| 20-25 | For every invoice from minimum or extra 1.2$ B |
| Above 25 | For every invoice from minimum or extra 1.35 $ B |

And so on for other items
The specified numbers should be at the desired point of organization, if a person reaches the intended number of the package, will take high number of bounces, and if he works normally will get the normal number of package. And if he works weak won't get anything.
Another method can be used and assign score to each item instead of the commission amount and at the end, you can add the scores obtained in each item, and consider price for each point
The range of scores should not be too low, for example 10 is not acceptable, because the interval between poor, normal and excellent performance is only a few points
Rational range must be considered for it and follow all the steps mentioned above, that is, the indicators must be specified, percentages must be assigned to each indicators, the score of each item must be determined and the ranking must be done, and finally Consider the price for each point
And even in the end, different score can be considered for the points obtained, that is, the points themselves can be tabulated, and based on different ranges, assigned different scores to make them more motivated.

For example, if the score limit is 1000

| score | amount |
|---|---|
| Below 500 | 0 |
| 500-750 | For each point of the minimum or surplus A$ |
| 750-900 | For each point of the minimum or surplus A1.2$ |
| Above 900 | For each point of the minimum or surplus A1.35$ |

It is clear that this method of preparation of commissioning regulations is used for all jobs for the staffs that instead of working overtime want to be paid by commission. Indicators are quite different in each job and the most significant part in preparation these regulations are clarifying effective's indicators for the purpose of developing organization based on its defined goals.

- Number of customers purchased
- Number of new customers
- Average items sold per invoice
- Total items sold per month
- Number of invoices received per day and up to that date
- Selling price
- Percentage of product coverage or product group
- Sale of emphatic goods
- Returns rates
- Waste rates
- Profit and loss percentage
- profit and loss percentage of rials
- Number of sellers who achieved the sales prize
- Percentage of active customer to standard customer
- Customer rating
- The ratio of the number of available seller to the standard seller
- Growth in sales or weight over specified periods

For example, suppose you have4 indicators for sellers of different categories
- Percentage of goal achievement
- Number of daily invoices
- The whole Number of customers purchased in a month
- Average items

**Now we enter the third stage**

At this stage, we must consider the desired percentage of the total package for the selected indicators. Suppose the commission is 100%. Of this 100%, which has a maximum, which in the first step is said to give weight and percentage to each indicator, according to the organization's view, both indicators and percentages are different.

Assume that the percentages of the above indicators are as follows:

| indicators | percentage |
|---|---|
| Percentage of goal achievement | 50% |
| Number of daily invoices | 15% |
| Number of customers purchase the products | 20% |
| Average items | 15% |
| total | 100% |

For example, the package considered for the seller is about $ 1,000, so the percentages are as follows
The seller can earn $ 500 from the percentage of achievement of the goal
Can earn $ 150 from number of invoice
$ 200 from the number of customer which bought the products
$ 150 from the average items
And a total of $ 1,000 is the income from the whole pack of commission.

## Step 4

In this step, for the mentioned indicators, we consider the different ranges of the organization
The method of considering the ranges are as follows
Ideal range of time and at the same time achievable
Range of time which is 100% desired by the organization
Reasonable and normal range of time
And below the normal range of time
Of course, the intended steps can be completely different
It can be one step with different time interval, which all depend on the view of the organization, but it is very important to consider a reasonable period of time to increase productivity and on the other hand the team can completely master it.
Keep it in mind that time interval should be based on the type of activity of the company and the process of statistics, information and view to the future.
For example, suppose the following scales are considered for percentage of goal achievement.

| Percentage of goal achievement |
|---|
| Below 80 % of goal achievement |
| 80 % - 100% |
| 100% - 120% |
| Above 120% of goal achievement |

Or for number of invoices following scales are considered

| Number of daily invoices |
|---|
| Below 15 |
| 15-20 |
| 20-25 |
| Above 25 |

And other items

## Step 5

At this stage, according to the percentage and package provided for each item, we specify the amount of commission

# How to calculate sales team commissions in different categories

Samira Nasiri Tehran
CEO / pegah distribution co.



In all sales organizations, in order TO Increase productivity and to motivate the sales team more, a part of the income is paid in the form of commissions or bonuses, the amount of which varies according to the total income of the personnel depending on the job category and the organization.

In some organizations, a lower percentage of commissions is considered, than fixed salaries. In some organizations, a much higher percentage is considered.

Usually in the basic sales categories, such as the seller, the percentage of commission or sales bonus is higher than the basic income, for example, 70% commission income and 30% fixed salary income, but as we reach higher levels, the proportion of these percentages changes. And the share of sales commission is less than the total package received. (The share of fixed salaries increases

## Step 1

First, the necessary conditions for people to be included are considered

For example

- Achieve at least 80% of the goal or target
- Reach customer purchases of at least 200 customers per month
- Reach items above 20 types per day
- Achieve high customer coverage percentage (A)
- Minimum profit (B)
- Etc…

Then the revenue package is considered

For example, in the case of a salesperson, how much does the organization want to spend, or in other words, what should be the income of a great salesperson, a typical salesperson, and a poor salesperson?

Definitely part of the income is a fix salary. So what amount should be considered for the salary at the minimum and maximum?

This is the first question that every organization looks based on its income and costs, which depends on many factors, but the most important factor is the amount of sales of each person in each job position.

For example, the followings can be considered or tables could be arranged based on these numbers.

A times more than the fixed salary

B percent of the total amount

Fixed C

For example, for the seller, you can set a maximum of 2 times of fixed salary or 1000 fixed dollars or 1% of the sales amount

The same is true for other categories. For example, for the sales manager, the maximum commission received can be 1.8 times more than the basic salary or $1500 or 0.2% of sales Rials, and so on for other categories

## Step 2

At this stage, evaluation indicators and commission indicators should be specified

A few examples of sales indicators are given below (although not all indicators are used for all sales occupations)

Percentage of achievement of the goal of the day, up to the whole day or group of goods or commodities

دلپذیر ®

از سال ۱۳۲۸

# اصل ادویه جات همینه!

تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر
از سال ۱۳۲۸
دلپذیر
از سال ۱۳۲۸
سس خردل ملایم
اصل خردل همینه!
تفاوت در دلپذیر بودن است

پاکان
راز پاکیزگی
PAKAN
Pakan
The secret of cleanliness
Toilet Paper
تلفن: ۰۲۱-۶۵۴۰۶۳۳۷
www.pakantissue.com
Pakan.co

ساپ
سامانه اندیشمند پگاه

# نرم‌افزار یکپارچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی ERP

- راهکارهای ویژه شرکت‌های بازرگانی، تولیدی و پخش مویرگی
- کاهش هزینه‌های تولید، فروش و پخش مویرگی
- تحت وب و قابل استفاده در موبایل، تبلت، کامپیوتر و...
- بکارگیری هوش مصنوعی جهت پیش‌بینی و تصمیم‌سازی برای مدیران
- نرم‌افزار اندروید برای بازاریابی، فروش و پخش مویرگی

۰۲۱ - ۴۴ ۲۲ ۰۳ ۵۷
۰۲۱ - ۴۴ ۲۲ ۰۱ ۷۸
info@sapegah.com
www.sapegah.com

تهران، مرزداران، خیابان حضرت
ابوالفضل (ع)، پلاک ۸، واحد ۴
کدپستی: ۱۴۶۱۷۴۷۴۳۶

سامانه اندیشمند پگاه
نرم‌افزار یکپارچه برنامه‌ریزی منابع سازمانی ERP
SAP
WWW.SAPEGAH.COM

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

اصل سالاد همینه!

تفاوت در دلپذیر بودن است