

فصلنامه پیام نگاه

شماره سی و هشتم
سال هجدهم - بهار ۱۴۰۱
فصلنامه خبری - آموزشی گروه شرکت‌های نگاه

تحلیل گذشته و نگاه به آینده ✓

توسعه صنعت پخش در گروه‌های جدید ✓

توصیه‌های وارن بافت در راستای جذب و حفظ نیروی کار ✓

استفاده از داده کاوی با استفاده از قواعد انجمنه ✓

چرا سازمان به واحد تحقیق و توسعه نیاز دارد؟ ✓

مروری بر فرایند توسعه منابع انسانی ✓

آینده پژوهی در صنعت FMCG ✓

استراتژی‌های سطح کل سازمان ✓

گزیده مقاله ✓

شرکت پخش نگاه

توزیع کننده انحصاری محصولات دلپذیر

۰۲۱- ۶۱۹۳۹۰۰۰





تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸





تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر®
از سال ۱۳۲۸



تفاوت در دلپذیر بودن است



تفاوت در دلپذیر بودن است



فصلنامه پیام نگاه

فصلنامه خبری-آموزشی گروه شرکت‌های پگاه

سال هجدهم- شماره سی و هشتم - بهار 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 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 شماره: ۶۱۹۳۹۱۰۵

نقل مندرجات فصلنامه پیام نگاه با ذکر مأخذ آزاد است.

اجازه دهید مقالات، نوشته ها و مطالب ارسالیتان نزد ما باقی بماند.

مقالات خود را بر روی یک کاغذ با خط خوانا و با ترجیحاً به صورت تایپ شده ارسال

و مأخذ و منابع مورد استفاده خود را حتماً ذکر فرمایید.

فصلنامه پیام نگاه در انتخاب، ویرایش، اصلاح مقالات و مطالب دریافتی آزاد است.

تحلیل گذشته و نگاه به آینده

۸

توسعه صنعت پخش در گرو متدهای جدید

۱۰

توصیه های وارن بافت در راستای جذب
و حفظ نیروی کار

۱۴

استفاده از روش داده کاوی با استفاده از قواعد انجمنی
و خوشه بندی برای تحلیل سبد خرید مشتریان جهت
تدوین استراتژی های فروش و بازاریابی، مطالعه موردی
شرکت پخش پگاه

۱۸

چرا سازمان به واحد تحقیق و توسعه نیاز دارد؟

۲۴

مروری بر فرایند توسعه منابع انسانی

۳۰

آینده پژوهی در صنعت FMCG

۳۷

استراتژی های سطح کل سازمان (استراتژی هدایتی)

۴۰

گزیده مقاله

۴۶



تحلیل گذشته و نگاه به آینده

سمیرا نصیری طهران
مدیر عامل شرکت پخش نگاه



پیش‌بینی تمام گروه‌های اقتصاددان این بود که پس از دوران همه‌گیری کرونا، افزایش تقاضا در بازار اتفاق خواهد افتاد و با توجه به آسیب‌هایی که کرونا به زنجیره تامین وارد آورده بود، قطعاً در دوران پسا کرونا با مشکلات تامین روبرو خواهیم بود.

اکنون در بسیاری از صنایع کمبود زنجیره تامین از مواد اولیه تا قطعات الکترونیکی و کامپیوتری وجود دارد تا حدی که مرسدس بنز برخی از آپشن‌های خودروهای مدل ۲۰۲۲ خود را کاهش داده است یا شرکت‌ها و برندهای بزرگ کامپیوتر و موبایل با تاخیر در تحویل محصولات خود روبرو هستند.

همچنین شاهد تحولات زیادی در عرصه بین‌المللی در طی ماه‌های اخیر بوده‌ایم که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به حمله نظامی روسیه به اوکراین اشاره کرد. روسیه و اوکراین تامین کنندگان بزرگ غلات، گندم و دانه‌های روغنی و از صادرکنندگان بزرگ آن در دنیا هستند اوکراین نزدیک به ۴۰٪ روسیه بیش از ۱۸٪ دانه‌های روغنی دنیا را تامین می‌کنند و روسیه از بزرگترین تامین‌کنندگان کودهای نیتروژنی و پتاسیم و فسفر در دنیا بوده است. همین موضوع روی حجم و کیفیت برداشت محصولات کشاورزی در سال‌های آینده تاثیر منفی خواهد داشت که خود سبب کاهش عرضه در سال‌های آینده خواهد شد.

افزایش قیمت نفت و حامل‌های انرژی که طبیعتاً منجر به افزایش هزینه‌های حمل می‌شود، از دیگر چالش‌های مهمی است که پیش‌روی اقتصاد قرار دارد.

لذا با توجه به تمامی چالش‌ها و مشکلات مطرح شده، به نظر می‌رسد که حذف ارز ۴۲۰۰ تومانی در زمان مناسبی صورت نگرفته است و همچنین در زمینه اجرای آن هم مشکلات، نواقص و کاستی‌های بسیاری نیز به چشم می‌خورد.

همراهی فشارهای اجتماعی، بیکاری دوران کرونا، افزایش بی‌رویه پایه پولی و تورم بی‌سابقه درست در زمانی که آمریکا و دیگر کشورهای جهان نیز با توجه به رشد تقاضا و کمبود عرضه با تورم بی‌سابقه روبرو بودند، حذف ارز از روی کالای

صنعت غذا اخیراً به واسطه دخالت‌های دولت در موارد متعدد با تنش‌ها و نابسامانی‌های متعددی روبرو گردیده است. این دخالت‌ها، گاهی بنیادین و گاهی کنترلی و نظارتی بوده است. مهم‌ترین تصمیم اخذ شده ظرف ماه‌های اخیر حذف ارز ۴۲۰۰ تومانی بوده است. این تصمیم پر چالش، چند خصوصیت داشت که کمتر به آن پرداخته شده است.

اول اینکه این تصمیم به پیشنهاد صندوق بین‌المللی پول انجام گرفته بود که سال‌ها تاکید بر این امر داشتند. این صندوق که بعد از جنگ جهانی دوم ایجاد شده است، از معتبرترین نهادهای پولی و مالی دنیا می‌باشد و یکی از اهداف مهم آن تقویت ثبات در بازار، تبدیل ارز و ایجاد نظام یکپارچه در مبادلات پولی و مالی ارزی میان اعضاء می‌باشد.

حذف هر گونه یارانه و ورود عمقی به بازار می‌تواند پیامدهای مثبتی از جمله رقابت پذیری، شایسته سالاری، جلوگیری از قاچاق و حذف رانت از چرخه غیر مولد، آربیتراژ در مواد اولیه با کشورهای همسایه، جلوگیری از توزیع ناعادلانه و غیر مولد سرمایه و منابع کشور به همراه داشته باشد.

آنچه که اجرای این طرح بزرگ، موثر و پیشرو را با چالش‌ها و مخاطراتی اعم از اقتصادی و اجتماعی مواجه می‌سازد، نحوه اجرای آن می‌باشد.

در طی ماه‌های گذشته تصمیمات اقتصادی مختلفی از سوی دولت اتخاذ شده است.

به عنوان مثال درج قیمت درب کارخانه به جای قیمت مصرف کننده در دی ماه سال گذشته از تصمیمات پیش زمینه‌ای بود که دولت انجام داد نتیجه این امر نه تنها کاهش و کنترل قیمت نبود بلکه ایجاد سردرگمی بسیار بزرگی روی مصرف کنندگان، شبکه توزیع و مغازه داران بود. پس از ایجاد نارضایتی بوجود آمده قیمت مصرف کننده با رعایت ضرایب موجود و اعلام شده برای هر گروه کالایی در کنار قیمت درب کارخانه درج گردید که باز تاثیری در کاهش قیمت نگذاشت.



ما در شرکت پخش پگاه معتقدیم که اصالت، کیفیت، چالاکی و انعطاف‌پذیری بالا، بهره‌وری و تاکتیک پذیری مدیریت هزینه‌ها و نظم تیمی عوامل موثر در عبور از موانع و بحران‌ها هست که در تمام اعضاء تیم نهادینه است.

ما مصمم تر از دیروز در بازار حضور خواهیم داشت، مشتریان، مصرف‌کنندگان و پرسنل اولویت ما هستند.

ما معتقدیم باید درونی قوی و همسو داشته باشیم تا بیرونی پایدار و مستحکم به ارمغان آورده شود.

از این رو شرکت پخش پگاه از ابتدای سال جاری به منظور حمایت از پرسنل خود اقدامات اساسی انجام داده است از جمله کمک‌های معیشتی، تغییر آیین نامه‌ها حمایتی مانند درمان، افزایش کارانه‌ها و ...

قطعاً ما خانواده پگاه با داشتن تیمی منسجم، جوان و همدل و همچنین با سید کالای بسیار قوی در بازار پر قدرت‌تر از قبل حاضر هستیم و تمام تلاش خود را در انجام رسالت سازمان انجام خواهیم داد.

اساسی فشار چند برابری به افشار آسیب پذیر و متوسط جامعه وارد می‌آورد.

اکنون که همه اقتصاددانان داخلی متفق القول هستند که حجم پول در کشور به مرز وحشتناک رسیده است، آزادسازی قیمت‌ها تمام زنجیره را اعم از تامین، تولید کننده، توزیع کننده، بازار و مصرف‌کننده را درگیر کمبود نقدینگی کرده است.

امروز افزایش قیمت‌ها، کاهش نقدینگی در مغازه داران و مصرف‌کنندگان تبدیل به معضلی اساسی برای شرکت‌های پخش شده است که گریبان گیر تمام تصمیم سازان و مدیران اجرایی شده است.

از طرف دیگر کوچکتر شدن سبد خانوار، افزایش هزینه‌های عمومی شرکت‌ها، افزایش چشمگیر قیمت‌ها، کاهش تامین، ضربات بزرگی را بر پیکر صنایع تولیدی و توزیعی وارد کرده است.

در چنین شرایطی قطع به یقین تنها بنگاه‌های اقتصادی باقی در عرصه رقابت باقی خواهند ماند که همسو، چالاک، منعطف و با کیفیت هستند.



محمد اسماعیل قدس، شوالیه صنعت پخش

توسعه صنعت پخش در گرو متدهای جدید

دولت دخالت نکند؛ زیرساخت‌ها را تامین کند



پخش؛ از گذشته تا امروز

از روزی که تمدن‌های اولیه ایجاد شده، پخش هم در کنار آن‌ها بوده و به عناوین مختلف و شکل‌های متعددی حضور داشته است. اگر بخواهیم ۱۰۰ سال گذشته کشورمان را نگاه و ارزیابی کنیم، پخش وجود داشته است. به این صورت که افرادی با حیواناتی که در اختیار داشتند، از چشمه آب می‌آوردند و در شهر می‌گشتند و به مردم می‌فروختند. یا طوافی‌ها میوه‌ها را روی چرخ دستی قرار می‌دادند و در یک محله یا منطقه‌ای می‌گشتند و یا در نقطه‌ای می‌ایستادند و شروع به فروش میوه می‌کردند. یا به همین ترتیب محصولات دیگری مانند بستنی، آلاسکا یا بستنی یخی را به مصرف‌کنندگان می‌فروختند. یا برخی افراد یخ را از یخچال‌های قدیم حمل می‌کردند و به مغازه داران می‌فروختند و مغازه دارها به مردم می‌فروختند. بنابراین به عناوین مختلف پخش از مبدا یا تولید به مغازه یا از تولید به مصرف کننده وجود داشته است و به مرور زمان این موارد تغییر شکل پیدا کرده است. به طور نمونه اولین باری که موتورهای سه چرخه توسط گروه صنعتی بهمن قدیم تولید می‌شد، این موتورها وارد میدان شد و جابه‌جایی کالا را انجام می‌داد. بعدها این موتورها تبدیل به وانت و ماشین‌های استیشن و سپس خاور تبدیل شد که خود اینها نیز دو نوع بودند؛ یعنی یا از تولیدکننده به مغازه دار عرضه می‌شد و یا از تولیدکننده به مصرف‌کننده می‌رسید.

همه این مراحل وجود داشته و به مرور زمان با تغییراتی همراه بوده است. تا اینکه در این بین با توجه به قوانین وضع شده در کشور، مواردی از قبیل ارائه فاکتور، دریافت چک، پرداخت پول نقد و... اجباری شده و با گذشت زمان روش‌هایی در رابطه با پخش ایجاد شده است. تا اینکه کامپیوتر وارد سیستم پخش شد و پس از ورود کامپیوتر، اولین مرحله صدور فاکتور کامپیوتری بود که جای خود را به فاکتورهای دستی داده است. این گامی بوده که تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی در کشور وجود نداشته و بعد

از سال ۱۳۵۷ شرکت‌های بزرگ تولیدکننده اگر اقدام به پخش محصولات خود می‌کردند، مانند گروه صنعتی مینو، با استفاده از ماشین‌های کامپیوتری فاکتور صادر می‌کردند و امور حسابداری خود را انجام می‌دادند.

تغییر روش‌های سنتی با روی کار آمدن PC و اینترنت

در سال ۱۹۸۵ وقتی PC در دنیا وارد عمل شد و با ارائه اینترنت، دگرگونی دیگری به عنوان انقلاب صنعتی سوم در دنیا ایجاد شد و همه امور را با تغییرات چشمگیری همراه کرد. عملکرد PC ها به این صورت نبود که فاکتور صادر کنند؛ بلکه آنها شروع به اقدامات دیگری از جمله حسابداری، پخش یعنی تحویل دادن کالا به مشتری و... را انجام دادند. در واقع PC ها کار آنچنانی انجام ندادند و همان روش‌های قدیم را با توجه به نرم افزار مکانیزه کردند و دو مورد در این قسمت اتفاق افتاد؛ اول اینکه دقت بالا رفت و دوم اینکه سرعت عمل بالا رفت. به این ترتیب تغییرات به تدریج اضافه شد تا اینکه استارت‌آپ‌ها روی کار آمدند و در دگرگونی استارت‌آپ‌ها، پخش تغییر شکل پیدا کرد.

بر این اساس آمازون، اولین شرکت پخش کتاب را ایجاد و کتاب را در سراسر جهان توزیع کرد که می‌توانست به اینترنت دسترسی داشته باشد. البته ناگفته نماند که PC و اینترنت در کنار هم روش را در مورد همه امور تغییر دادند. بنابراین یک روش پخش ایجاد شد که انبارها در اختیار تولیدکننده‌های مختلف بود و هر کسی که کتاب منتشر می‌کرد، به آمازون معرفی می‌کرد و آمازون با اطلاع از اینکه آن کتاب در کجا قرار دارد، اجازه داشت که به انبار آن کتاب انتشاراتی دسترسی پیدا کند و مشتری را در مقابل آن کتاب قرار می‌داد و مشتری وقتی کتاب را با کارت‌های اعتباری که از قبل ایجاد شده بود، خریداری می‌کرد؛ به انتشاراتی و آن انبار سفارش می‌داد و از آن انبار کالا را برای مشتری می‌فرستادند.



راه اندازی انبارهای متمرکز

بعدها این مراحل تا جایی توسعه پیدا کرد تا اینکه انبارهای متمرکز را نیز ایجاد کردند. چون آن انبار قبلی نمی‌توانست به همه مشتری‌ها خدمات ارائه بدهد، بنابراین یک چارچوباری تعریف کردند که آن انتشاراتی تا چه محدوده‌ای را می‌تواند پاسخگو باشد و خارج از آن محدوده یکسری از کتاب‌ها را در جاهایی دپو و از طریق این انبارها پخش می‌کردند. همینطور آمازون که در این حرفه بسیار موفق بود؛ وارد توزیع وسایل الکترونیک مانند تلویزیون و موبایل شد که ساده بود. به همان ترتیب که این کار را که انجام می‌داد، به طور مستمر به حیطه خدمات خود اضافه کرد که از جمله آن می‌توان به مواد غذایی و کل کالاهای FMGC اشاره کرد و عملاً در تعریف بیزینس با بیزینس (B2B) بود؛ یعنی یک شرکتی به شرکت دیگر می‌فروخت، به (B2C) یعنی از یک شرکت به مصرف‌کننده تبدیل شد. EBay کار دیگری انجام داد که در آن شروع به فروش کالاهای دست دوم یعنی (C2C) یا مصرف‌کننده به مصرف‌کننده شد. یعنی یک مصرف‌کننده در سایت EBay کالای خود را معرفی می‌کرد و یک مصرف‌کننده دیگر آن را می‌دید و در صورت تمایل خریداری می‌کرد که اکنون در ایران برنامه «دیوار» آن کار را انجام می‌دهد و یا «دیجی کالا» کار آمازون را انجام می‌دهد. بنابراین امروز پخش متحول شده، اما ما هنوز اندر خم یک کوچه هستیم و هنوز تصور می‌کنیم که پخش به معنای افزایش تعداد خودروها و متراژ انبارها است.



نقش سخت افزار و نرم افزار در پخش

حدود ۴۰ سال قبل، پخش را به معنی سخت افزار و نرم افزار می‌دانستیم و برای نرم افزار بیشتر از سخت افزار ارزش قائل بودیم. سخت افزار به معنی خودرو و انبار است و نرم افزار یعنی سیستمی که با نیروی انسانی بسیار خوب بتواند از آن سخت افزار استفاده کند. در آن زمان من به خاطر این عقیده مورد تمسخر واقع می‌شدم، چون همه بر تعداد خودروها تمرکز می‌کردند. در حالی که وقتی پخش پگاه را در سال ۱۳۶۲ ایجاد کردیم و شیر توزیع می‌کردیم که حجم سنگینی از ظرف، شیشه و سبده بود؛ حتی یک خودرو و انبار هم نداشتیم. برای انبار از سردخانه صنایع شیر استفاده می‌کردیم و همه خودروها را هم کرایه کردیم. اما در همان زمان اولین PC که آمد، ما روش‌های توزیع خود را بر مبنای آن نوشتیم که کنترل‌های لازم را انجام دهد؛ اشتباه و جابه جایی صورت نگیرد؛ سهمیه مغازه‌ها رعایت شود و هر کسی بر اساس نیاز خود دریافت کند. چون نمی‌شد این موارد را به صورت دستی انجام داد. بنابراین ما در آن زمان هم اعتقاد داشتیم که پخش، سخت افزار نیست. بلکه پخش، نرم افزار است. مدتی که گذشت در یک مقاله‌ای قید کردم که در کنار سخت افزار و نرم افزار، گزینه سومی به نام مغز افزار یا هوش مصنوعی روی کار آمده است. یعنی با استفاده از هوش مصنوعی می‌توان کارهای بسیار متعددی در جهت کاهش هزینه‌ها، اجرای کیفیت بهتر و سرعت عمل بیشتر استفاده کرد. بین فاصله این نرم افزار و مغز افزار، گزینه‌ای به نام Business Intelligent وجود دارد. یعنی ابتدا شما باید یک سیستم نرم افزاری پیوسته داشته باشید و سپس در گزارش‌هایی که به شما می‌دهد، همه مدیران شما بتوانند Business Intelligent را به صورت حرفه‌ای تحلیل کنند و با روش‌های Business Intelligent به طرف هوش مصنوعی بروند و دستورات عملی و روش‌های جدید را در جهت رفاه مردم پیدا کنند. اکنون در دنیا به این نقطه رسیده‌اند و در حال انجام آن هستند. یعنی عملاً سخت افزار از پخش جدا شده و به یک انبار جداگانه تبدیل شده است. در حالی که ما در کشورمان هنوز تصور می‌کنیم آن شرکت پخش که تعداد خودروهای بیشتری و انبارهای وسیعتری دارد، شرکت قویتری است؛ در حالی که امروز شرکتی قوی است که نه تنها بتواند از سیستم‌ها و Business Intelligent استفاده کند، بلکه به تدریج به طرف هوش مصنوعی برود و آن را در جهت توسعه پخش خود به کار بگیرد.

دلایل عقب ماندگی ایران در صنعت پخش

ما به چند دلیل فاصله بسیار زیادی با این کشورها داریم. اولین دلیل این است که زیرساخت‌ها در همه جای دنیا فراهم شده‌اند، اما ما به آنها دسترسی نداریم. ما یک اینترنت قوی با فیبر نوری قوی و وصل به ماهواره و بدون قطعی نداریم. ما یک زیرساخت جاده‌ای کامل و شبکه‌ای که به همه روستاها وصل و قابل استفاده باشد، نداریم. ما شبکه سرد را نداریم؛ یعنی مانند همه جای دنیا انبارداری‌های سرد چه بالای صفر درجه و چه زیر صفر درجه که بتوان کالاها را در آن‌ها نگاه داشت و بتوان به صورت جمعی

استفاده کرد، نداریم. آنچه که قبل از انقلاب به عنوان انبارهای عمومی قابل استفاده بوده است. ما از انبارهای مکانیزه استفاده نمی‌کنیم و همه انبارهای ما امروز دستی است. در حالی که در دنیا زمانی که کالا تولید می‌شود، از خط تولید مستقیماً و بدون دخالت دست به انبار مکانیزه می‌رود و با برنامه نرم‌افزاری ERP که BI برای آن‌ها طراحی کرده، به صورت اتوماتیک از انبار بیرون می‌آید و در کامیون بارگیری و پخش می‌شود.

ما نیروی انسانی منسجم و بافکری که این موارد را با جزئیات در کنار هم قرار دهد، نداریم. ما حتی کامیون‌های مجهز به ساندویچ پانل با یخچال‌های سرد زیر صفر و بالای صفر درجه به اندازه کافی در کشور نداریم. قوانین و مقررات صحیح استفاده از این سخت‌افزار را هم نداریم. در یک شهری کامیون اجازه ورود ندارد و در شهر دیگری کامیون اجازه ورود دارد. در یک منطقه ساعت حمل بار را شب و در یک جای دیگر ساعت آن را روز اعلام می‌کنند. این‌ها همه مسائلی است که با آنها مواجهیم. ما یک پست خصوصی فعالی که بتواند بسته‌ها را از یک انبار حمل کند و تحویل دهد و هزینه‌ها را پایین بیاورد، نداریم. در حالی که در کشورهای دنیا فدکس، UPS، TNT، USPS و شرکت‌های متعددی وجود دارد که به صورت سراسری در همه دنیا وجود دارد و در همه شهرها و روستاها شعبه و وسایل حمل دارند و با نرم افزارهای تهیه شده به حمل کالا می‌پردازند. حتی مشتریان مطلع هستند که کالای سفارش داده شده کجاست و امکان رهگیری و تعقیب کالا و زمان تحویل آن وجود دارد. فاصله ما هنوز بسیار زیاد است، اما اگر اراده شود، می‌توانیم به همه این‌ها دست پیدا کنیم.

دولت زیرساخت‌ها را تامین کند

دولت نباید اقدام خاصی در این زمینه انجام دهد و یا دخالت کند. کافی است که دولت زیرساخت‌ها را تامین کند. دولت‌ها در دنیا یک اقدامی را انجام می‌دهند و بخش خصوصی نیز اقدام دیگری انجام می‌دهند. دولت باید برای ساخت جاده، اتوبان، گسترش فیبر نوری و مواردی از این دست برنامه ریزی کند. دست بخش خصوصی باید برای سرمایه گذاری آزاد باشد و بر مبنای عرضه و تقاضا قیمت گذاری کند و سود ببرد. در این صورت پخش راه اندازی می‌کند که نمونه نسبتاً موفق آن دیجی کالا و دیوار است. ما کارت بانکی داریم، اما این کارت بانکی با اعداد محدودی در حدود چند میلیون تومان در روز جابجا می‌شود. حواله از یک حساب به حساب دیگر، ۵۰ میلیون تومان در روز است. در حالی که امروزه با قیمت‌های گزاف کالایی مانند یخچال که بیش از این مبلغ است و در یک روز امکان پرداخت قیمت این یخچال وجود ندارد، بسیار مشکل ساز می‌شود. بنابراین وظیفه دولت تامین زیرساخت‌ها است که متأسفانه آن‌را راه کرده و به حساب‌های ناچیز مالی حوزه پخش و تولید ورود می‌کند؛ در حالی که دولت اصلاً نباید در این زمینه‌ها ورود کند. مردم پول سرمایه‌گذاری دارند و با جمع کردن سرمایه‌ها می‌توانند بهترین تکنولوژی‌ها را تولید و یا وارد کشور کنند. در مقابل اگر دولت هم زیرساخت‌ها را فراهم کند، امور به خوبی پیش می‌رود.



صنعت پخش نیازمند روش های جدید

امروزه حتی سبک تغذیه و آشپزی مردم تغییر کرده است و باید یک روش آشپزی جدید آموزش داده شود. بنابراین نه فقط در حوزه پخش و تولید، بلکه در هر حوزه‌ای باید آموزش ارائه شود. ما سالانه یک میلیون فارغ التحصیل دانشگاهی داریم که نشان می‌دهد، مملکت ما به لحاظ داشتن نیروهای تحصیل کرده غنی است؛ منتهی این نیروها به هدر می‌روند. اگر بخش خصوصی فعال باشند، این نیروها را جذب می‌کند و آموزش می‌دهد. همانطور که در سال‌های پیش از انقلاب صفر تا صد اصول این حرفه را به ما آموزش دادند. البته امروزه دیگر استفاده از تجارب و روش‌های افراد باتجربه در صنعت پخش کارساز و موثر نیست و افراد جدید باید روش‌های جدید را به کار بگیرند و افراد قدیمی نیز که به روش‌های نوین توزیع علاقه مند هستند و در این زمینه برنامه و ایده دارند، به آن‌ها آموزش بدهند. جوانان مسلط به زبان هستند و امکان مطالعه دارند. در عین حال سایت‌های مختلفی وجود دارند که در این رابطه اطلاعات رایگان در اختیار همه قرار می‌دهند و با جستجوی این روش‌ها و برنامه‌ها و مقایسه آن‌ها با هم، می‌توانند به پیشرفت و رشد دست پیدا کنند؛ همانطور که در دیگر کشورهای دنیا از این طریق به پیشرفت و رشد دست یافته‌اند.

رشد هوش اجتماعی، رسالت اصلی دانشگاه

طی سال‌های اخیر همواره این انتقاد به شیوه‌های آموزشی دانشگاه‌ها وارد شده که فارغ التحصیلان به مباحث تئوری مسلط هستند؛ اما از جنبه‌های عملیاتی آن مباحث آگاهی ندارند. بنابراین وزارت علوم در صدد راه‌اندازی بخش‌هایی به نام دانشگاه‌های جامع علمی کاربردی برآمد که ابتدا مدرک فوق دیپلم ارائه می‌کردند و در صورتی که سطح دانش دانشجویان مورد قبول واقع می‌شد، لیسانس دریافت می‌کردند و در مرحله بعدی اجازه دریافت فوق لیسانس هم داشتند. هدف این بود که در هر زمینه‌ای از فعالیت‌ها دانشگاه ایجاد شود. به طور نمونه در حوزه پخش، دانشگاه جامع علمی کاربردی پخش ایجاد شود و به دانشجویان کار یاد بدهند. متأسفانه به قدری در این زمینه افراط شد و دانشگاه‌های متعددی تنها به واسطه کسب درآمد راه‌اندازی شد

که در نهایت فارغ التحصیلان از سواد و دانش کافی در این رشته برخوردار نبودند. به یقین دانشگاه‌ها در آموزش نیروهای انسانی نقش دارند و مهمترین وظیفه‌ای که دانشگاه‌ها باید انجام دهند، رشد هوش اجتماعی افراد است.

به عبارتی، مهم این نیست که دانشجویان هر رشته تحصیلی، چقدر آن رشته تخصصی را فرا می‌گیرند. هر چند پایه و اساس فراگیری آن رشته خاص است؛ اما اصولاً پایه و اساس دانشگاه باید گسترش فکر دانشجویان در جامعه باشد و هوش اجتماعی یا EQ آن‌ها را افزایش دهد. اگر هر فارغ التحصیل دانشگاهی از هوش اجتماعی بالایی برخوردار باشد، وقتی وارد جامعه می‌شود، راه خود را پیدا می‌کند. اینکه امروز دانشگاه‌های کشور تا چه اندازه روی این موضوع کار می‌کنند، نامشخص است. روابط عمومی و ارتباطات است که امروزه همه بخش‌ها را به هم متصل می‌کند. بنابراین رسالت دانشگاه‌ها، سازندگی ارتباطات در کنار آموزش هر رشته تخصصی است و هر دانشگاهی که این رویکرد را در پیش بگیرد، موفق است و سپس فارغ التحصیلان هستند که باید خود را پیدا کنند و نقش و جایگاه خود را در جامعه ارتقا دهند. اما متأسفانه والدین بدون توجه به علایق فرزندان، آن‌ها را مجبور به تحصیل در رشته‌های مدنظر خود می‌کنند که این هم یک معضل است. چون در تمام دنیا شرط اصلی موفقیت، اشتغال افراد در شغلی است که در آن موفق هستند و تفاوتی ندارد که در چه شغل و رشته‌ای مشغول به کار باشند.

تحقق اقتصاد خصوصی لازمه رشد صنعت پخش

صنعت پخش جدا از بخش‌های تولید، اقتصاد و زیرساخت‌های داخلی نیست و همه با هم در یک زنجیره قرار دارند. از این رو پیشرفت و رشد صنعت پخش در کشور ما احتیاج به سیاست‌گذاری دولت و رهاندن دولت از اقتصاد دولتی به اقتصاد خصوصی دارد. تا زمانی که اقتصاد دولتی ۸۰ درصد سهم را در اختیار دارد، نمی‌توان در این عرصه کاری از پیش برد. دولت باید خود را از اقتصاد دولتی کنار بکشد؛ ارزش را تک نرخی کند و صرفاً به سیاست‌گذاری و نظارت صحیح بپردازد و هیچ‌گونه اقدام اجرایی انجام ندهد.





مریم مرادخانی

توصیه‌های وارن بافت در راستای جذب و حفظ نیروی کار

راز موفقیت «وارن بافت»

زبان بدن و حالت صورت و گفتار، فاکتورهای خوبی برای تشخیص انرژی هستند. اما از همه اینها مهم‌تر، صداقت و راستی است.

اهمیت راستی و صداقت

این روزها مدیران استخدام باید فرآیند مصاحبه را خوب بررسی کنند تا مطمئن شوند که فرد مورد نظرشان، دارای راستی و صداقت است؛ ویژگی که نمی‌شود از آن کوتاه آمد. بافت سال‌ها پیش در نامه سالانه‌اش به سهامداران برکشایر نوشت: «۲۰ سال طول می‌کشد که برای خودتان وجهه‌ای دست و پا کنید و ۵ دقیقه کافی است تا کاملاً خرابش کنید.»

قطعا کارجوهای هستند که در مصاحبه، عدم صداقت از خود بروز می‌دهند. این به خصوص در دوره کرونا مصداق دارد که شرکت‌ها عجله دارند زودتر نیرو استخدام کنند و ممکن است از رفتارهای غیرصادقانه کارمندان چشم‌پوشی کنند.

کارجوها بیش از آنچه فکر می‌کنید دروغ می‌گویند

شرکت چکستر که کارش کمک به سازمان‌ها در بهبود تصمیم‌گیری استخدام است، چندی پیش از ۴۰۰ کارجو نظرسنجی کرد. نتیجه، شگفت‌انگیز بود: حدود ۷۸ درصد اقرار کردند درباره قابلیت‌هایشان دروغ گفته یا ممکن است بگویند، مثلاً در مورد معدل، دستاوردها، عنوان‌های شغلی و حتی معرف‌ها. و جالب‌تر اینکه وقتی از مدیران استخدام و کارشناسان منابع انسانی درباره

کارآفرین مشهور آمریکایی و مرد ثروتمند جهان، راز موفقیت خود را «کارکنان عاشق» عنوان می‌کند. «وارن بافت» می‌گوید: استخدام نیروهایی که در درجه اول «صداقت» و در عین حال «هوش بالا» و «انرژی فراوان» دارند، می‌تواند کسب و کار را به نتایج مثبت برساند. اما این، همه چیز نیست. مدیرانی که «آزادی عمل» کارکنان و «هدف محوری» را بر «مدیریت ذره بینی» ترجیح می‌دهند، محیط کار را برای «عشق به کار» فراهم می‌کنند.

وارن بافت، مدیر ارشد هلدینگ برکشایر هاتاوی را همه به واسطه خرد و دانشش در حوزه سرمایه‌گذاری می‌شناسند اما او ادعا می‌کند که موفقیتش را تا حد زیادی مدیون استخدام افراد مناسب است. او که حالا ۹۱ سال دارد، به رهبران توصیه می‌کند که هنگام ارزیابی کارجوها در فرآیند مصاحبه، راستی و صداقت را در اولویت همه ویژگی‌ها قرار دهند: «ما موقع استخدام به دنبال سه چیز هستیم. به دنبال هوش، انرژی یا ابتکار و راستی هستیم. و اگر فرد، ویژگی آخر را نداشته باشد، اولی و دومی، شما را خواهند کشت چون اگر می‌خواهید کسی را که صداقت ندارد استخدام کنید، بهتر است تنبل و کودن باشد.» منظور او این است که اگر کارمند مربوطه، هوش و انرژی داشته باشد اما صداقت نداشته باشد، آن دو ویژگی ممکن است به ضررتان تمام شود.

مقصود او از انرژی، انرژی روانی است. کسی که همیشه در حال تفکر است و ایده و درون‌داد برای ارائه دارد. هوش نیز می‌تواند طیف وسیعی را شامل شود، از هوش هیجانی گرفته تا نبوغ یا مهارت‌های اجتماعی. هوش را به سختی می‌توان در فرآیند مصاحبه شناسایی کرد اما شناسایی انرژی به مراتب آسان‌تر است.



بزرگ» گذاشته اند. استعفای بزرگ، باعث پیدایش روند دیگری به نام «شروع تازه» شده. مدیران ارشد و رهبران منابع انسانی شرکت های بزرگ و کوچک حالا دارند درباره استراتژی های حفظ و مشارکت نیروی کار خود تجدیدنظر می کنند تا تبعات ناشی از این استعفاها متوقف شود. در اینجا بد نیست دوباره سراغ توصیه های بافت برویم که بی ارتباط به استعفای فله ای کارمندان نیست.

بافت: شغلی پیدا کنید که عاشقش هستید

وارن بافت یک راه حل ساده برای این مشکل دارد که بارها درباره اش صحبت کرده. او در سخنرانی ای برای دانشجویان مدرسه کسب و کار دانشگاه کالیفرنیا، این پیشنهاد را ارائه کرد:

«از شما خواهش می کنم شغلی انتخاب کنید که عاشقش هستید. باید عقلتان را از دست داده باشید اگر دائما شغل هایی انتخاب می کنید که دوست ندارید، صرفا به خاطر آنکه رزومه تان درخشان شود.» خب، این توصیه خوبی است اما یک کار جو نمی تواند در مصاحبه توی چشم های مدیر استخدام زل بزند و به او اعلام کند: «من شغلی می خواهم که عاشقش باشم.» اگر امکان پیدا کردن شغلی که عاشقش هستیم وجود نداشت، شاید بشود کاری کرد که شغل فعلی مان را دوست داشته باشیم. سوال اصلی ای که رهبران باید جوابش را پیدا کنند، سوالی است که فرهنگ شرکت را نشانه می گیرد: «چطور محیط کاری فراهم کنیم که در آن افراد، کاری که عاشقش هستند را انجام دهند و در نتیجه آن، کسب و کار به نتایج مثبت برسد؟» این مشکلی است که قبل از پاندمی باید حل می شد و قطعاً حالا باید به آن رسیدگی کرد.

معیارهای اخلاقی سوال شد، ۶۶ درصد گفتند «اظهارات نادرست یا حتی دروغ را قبول می کنیم، اگر توضیح خوبی برایش وجود داشته باشد، یا اگر نتوانیم کارجوی بهتری پیدا کنیم.»

تنها ۱۶ درصد کارجوها گفته اند هرگز دروغ نمی گویند. چیزی که بیشتر ما را ناراحت می کند این است که این ماجرا، جاده دو طرفه است. یعنی شرکت ها هم در آن دخیلند. اغلب شرکتها طی فرآیند استخدام، کارجوهای فریبکار را از گزینه هایشان حذف نمی کنند. در حقیقت، ۶۶ درصد کارفرماها اجازه می دهند کارجو، از دروغی که گفته قسر در برود. تنها ۳۴ درصد شرکتها فردی که دروغ گفته را هرگز استخدام نمی کنند. بقیه، با تبصره هایی، از دروغ چشم پوشی می کنند. وقتی از هر ۱۰ نفر، ۸ نفر دست کم درباره یکی از جنبه های خود دروغ گفته اند و دو سوم کارفرماها که می بینند در هر حال این افراد را استخدام می کنند، این یعنی بعید است نیروی کار شرکت شما، متشکل از افراد دارای انرژی و هوش و راستی باشد.

بافت این را می داند. به همین علت است که این قدر به راستی اهمیت می دهد. شاید استخدام فرد مناسب طول بکشد اما در نهایت، زمانی که صرف کردید می تواند یک سرمایه گذاری با ارزش باشد.

استعفای بزرگ

نوامبر پارسال، حدود ۵/۴ میلیون نیروی کار آمریکایی از کار خود استعفا داده و به دنبال فرصت های شغلی دیگر رفتند. این بالاترین رقم استعفا در یک ماه است که از سال ۲۰۰۰ تا به حال ثبت شده (تا قبل از سال ۲۰۰۰، این آمار ثبت نشده بود). این اتفاق کوچکی نیست. حجم استعفاها آنقدر بالا بوده که نامش را «استعفای





چطور از استعفای افراد جلوگیری کنیم؟

دهند و عشق بگیرند بدون ترس از جریمه. این به افزایش عملکرد کلی شرکت منجر می‌شود که نهایتاً افراد مشابه را که عاشق کارشان هستند، جذب می‌کند.

۳- مدیران میانی را توانمند کنید

در بسیاری از سازمان‌هایی که آموزششان داده‌ام، وظیفه مدیری که بالای سر کارمند است، این است که ترتیبی دهد کارها جلو بروند و قوانین و سیاست‌ها اجرایی شوند. در اینجا فرصتی هست که به آنها اختیار و قدرت داده شود تا مدیریت را یاد بگیرند اما آنها چنین امکانی ندارند چون آزادی و استقلال تصمیم‌گیری ندارند که بتوانند روی جنبه‌های انسانی کارشان تمرکز کنند.

وقتی به مدیران، آزادی داده می‌شود و شروع می‌کنند به تمرکز روی رابطه با کارمندان (گوش دادن به نیازها، دغدغه‌ها و ایده‌های آن‌ها)، زودتر به راه‌حل‌های نوآورانه می‌رسند.

بارها از مدیران شنیده‌ام که می‌گویند «نمی‌توانم به درخواست کارمندم رسیدگی کنم چون سیاست شرکت اجازه نمی‌دهد و دستم بسته است.» حالا که دور، دور انعطاف‌پذیری و سلامت است، مدیران ارشد باید به مدیران میانی آزادی عمل دهند تا بتوانند گزینه انسانی خود را تمرین و به واسطه آن، نیازهای کارکنانشان را رفع کنند. مثلاً شاید لازم

برای آنکه توصیه وارن بافت را در بستر کسب و کار محلی به کار ببرید، ابتدا باید این را بپذیرید که نسل جدید کارکنان، انتظارات کاملاً متفاوتی دارد. بنابراین، مدیران باید بر اساس یکسری قوانین جدید، عمل کنند. در اینجا، یک نقشه راهنما را می‌بینید برگرفته از کتاب راهنمای مربیگری و آموزش خودم، که با استفاده از آن به کارکنانتان کمک می‌کنید شغلشان را دوست داشته باشند:

۱- کار را هدفمند کنید

عرصه کار در آینده، هدف محور و دارای آزادی عمل است. یعنی هر کس مالک و مسئول کاری است که انجام می‌دهد، چه وقتی که برای خود کار می‌کنید و چه زمانی که با همکاران برای خلق یک ارزش، همکاری می‌کنید.

۲. محیطی دارای ارزش‌های مشترک بسازید

بباید قبول کنیم که بعضی محیط‌های کار می‌تواند طاق‌ت فرسا، دچار دسیسه و پر از افراد سمی باشد اما محیط کاری خوب است که افراد، «عاشق» آمدن به سر کار باشند. در چنین محیطی، فرهنگ مثبت و انگیزه بخش است. وقتی همکاران و مدیران در یک محیط امن روانی کار می‌کنند و ارزش‌ها، اخلاقیات، اعتقادات و هنجارهای مشترک دارند، تک‌تک افراد به شکلی منحصربه‌فرد، در جایگاهی قرار گرفته‌اند که عشق



نیروی که از ۱۰۰ نفر بهتر است

استخدام یک نیروی قابل اعتماد یعنی حصول اطمینان از اینکه او صادق و شریف باشد، یعنی حتی وقتی کسی حواسش به او نیست، به استانداردها و اصولی پایبند باشد. با وجدان و وظیفه شناس باشد، مطمئن باشید که درست قضاوت می کند و به آنچه می گوید عمل می کند.

نیازی به نظارت بر او یا مدیریت ذره بینی او نداشته باشید: اهداف تیم را درک کند و به اندازه شما، به کیفیت کار اهمیت دهد.

خود بافت نیز این ویژگی را بسیار ارج می نهد تا جایی که در نامه‌ای به سهامداران در سال ۲۰۰۳، عقد قرارداد با شرکت مک لین وابسته به والمارت را به عنوان مثال آورد. یک قرارداد عظیم با یک شرکت بزرگ. فرآیند تایید قاعدتا باید کلی طول می کشید. ده ها وکیل باید تک تک قراردادهای و اسناد و توافقات را می خواندند. یک لشکر حسابدار باید تک تک آیتم‌ها در صورت های مالی شرکت را بررسی می کردند. و میلیون‌ها دلار و ماه‌ها زمان لازم بود تا پروسه کامل شود. اما بافت تنها با صرف دو ساعت، یعنی در یک جلسه دو ساعته و یک دست دادن، قرارداد را نهایی کرد. او می گوید: «بررسی خاصی نکردیم. می دانستیم که همه چیز دقیقا همانی خواهد بود که والمارت گفته بود. و همان طور هم شد.»

یک جلسه دو ساعته و دست دادن و تمام؟ تصور کنید که چقدر زمان و پول و زحمت هدر می رفت اگر بافت به طرف مقابل اعتماد نداشت. جلوگیری از اتلاف این همه سرمایه، صرفا به این خاطر بود که یکی از طرفین مطمئن بود طرف مقابل به حرف‌هایش عمل می کند. در مورد استخدام هم همین است. داستان بافت نشان می دهد که اعتماد چه اهرم قدرتمندی است که با اتکا به آن، با تلاشی ناچیزی می توانید نتایج عالی بگیرید. بهتر است یک کارجوی کم تجربه اما صادق، مبتکر و باهوش را استخدام کنید. به هر حال اگر او سابقه خودجوش بودن و اخلاق مداری و تشخیص مشکل را داشته باشد، احتمالا عملکرد بالایی نیز خواهد داشت. بدون اعتماد، داشتن یک تیم با عملکرد بالا ممکن نیست.

باشد سیاست‌ها طوری تغییر کنند که متناسب با نقاط قوت و شخصیت اعضای تیم باشد. در نتیجه، محیطی شکل می گیرد که در آن، هم کارکنان و هم مدیران میانی دوست دارند در آنجا بمانند چون احساس «دوست داشته شدن» و حمایت شدن از مدیران ارشد می گیرند.

۴- مدیران دارای شخصیت را استخدام کنید و ارتقا دهید

افرادی که دارای شخصیت و صداقت هستند، قابل اعتمادند، حالا در هر سطحی از مدیریت که باشند. شما نگران اقدامات چنین فردی نیستید. نگران نیستید که شما را زیر پا له کند. و این محیط کار را جذاب و مملو از عشق می کند. فرد با شخصیت همچنین، صداقت و افراد صادق بیشتری را به سوی سازمان روانه می سازد. به این ترتیب، محیط کار برای کسانی که دنبال چنین چیزی هستند، جذاب می شود. همه دوست دارند چنین جایی کار کنند.

فراموش نکنید کارکنانی که عاشق کارشان هستند، انگیزه بیشتری دارند که زمان بیشتری برای انجام کارها صرف کنند. آنها کارها را انجام می دهند چون «دوست دارند» نه از سر رفع تکلیف یا اجبار.

قابلیت اعتماد

یکی دیگر از ویژگی‌های مورد تاکید وارن بافت، مورد اعتماد بودن کارجو است. کارفرماها همواره به دنبال استخدام کارجوی بی عیب و نقص هستند اما در این راستا، معیارهای مناسبی را در اولویت قرار نمی دهند. آنها بیش از حد روی مهارت‌ها و تجربیات زوم می کنند. اما به ندرت از خودشان می پرسند: «آیا این آدم قابل اعتماد است؟» بافت که یکی از موفق ترین سرمایه گذاران جهان است در سخنرانی‌ای در سال ۱۹۹۸ خطاب به دانشجویان دانشگاه فلوریدا بر اهمیت اعتماد تاکید کرد. اما منظور او از قابلیت اعتماد چیست؟





ایمان ماخانی / مدیر توسعه بازاریابی پگاه



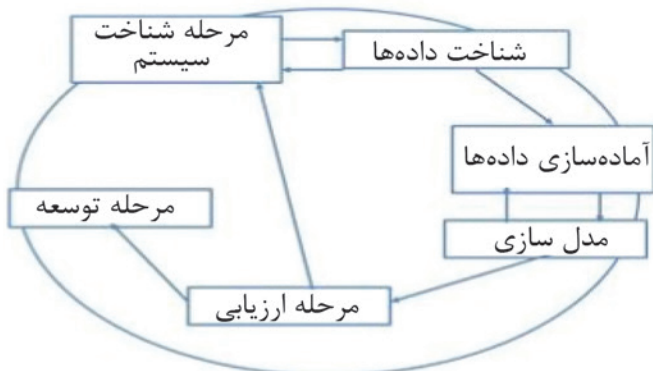
استفاده از روش داده‌کاوی با استفاده از قواعد انجمنی و خوشه‌بندی برای تحلیل سبد خرید مشتریان جهت تدوین استراتژی‌های فروش و بازاریابی، مطالعه موردی شرکت پخش پگاه

مبانی نظری

۱- فرایند داده‌کاوی (CRISP-DM)

متدولوژی CRISP-DM

از معروفترین و متداولترین متدها برای انجام پروژه‌های داده‌کاوی می‌باشد (چپمن و همکاران، ۲۰۰۷). دلیل اصلی انتخاب متدولوژی CRISP-DM، علاوه بر قابل فهم بودن آن برای کاربران تازه‌کار، به استناد تحقیقات انجام شده توسط انجمن تحقیقات داده‌کاوی در سال ۲۰۰۷ این متدولوژی همچنان جزء پرکاربردترین روش‌هاست. توسعه CRISP-DM بر تئوریها و نظریه‌های صرفاً اتوماتیک مبتنی نیست بلکه مبتنی بر تجارب علمی کسانی است که در دنیای واقعی پروژه‌های داده‌کاوی انجام می‌دهند. (KdNuggets.com، ۲۰۰۷). این متدولوژی شامل ۶ فاز اصلی است که در شکل زیر نشان داده شده است.



(شکل ۱- متدولوژی CRISP-DM) (چپمن و همکاران، ۲۰۰۶)

چکیده

تحلیل سبد خرید یکی از مهم‌ترین کاربردهای داده‌کاوی است که بر کشف الگوهای خرید به وسیله داده‌های معاملات انجام شده، تمرکز می‌کند. استفاده از تحلیل سبد خرید مشتریان می‌تواند در تدوین الگو مناسب برای پیاده‌سازی استراتژی‌های فروش مکمل و پیش‌فروشی، پیشنهاد و توصیه مناسب سبد محصولات به مشتریان توسط فروشندگان، تدوین سیاست‌های تخفیف‌دهی بهینه، کنترل موجودی قفسه مشتریان و کاهش مرجوعی محصولات در شرکت‌های پخش نقش بسزایی داشته باشد.

در این تحقیق از تکنیک‌های داده‌کاوی، به عنوان ابزاری برای ایجاد یک الگو برای تحلیل سبد خرید مشتریان استفاده می‌شود، برای خوشه‌بندی مشتریان از الگوریتم خوشه‌بندی کایمانگین و معیار RFM در یک شرکت پخش مواد غذایی استفاده شده است. سپس برای یافتن روابط جذاب بین سبد کالاهای خرید مشتریان هر خوشه از قوانین قواعد انجمنی استفاده شد و با کمک الگوریتم FP-Growth به کمک نرم‌افزار Rapid Miner، به استخراج قواعد موجود در هر خوشه برای کالاهای مختلف پرداخته شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که با شناخت رفتار مشتریان در هر گروه، وابستگی کالاها با یکدیگر چگونه است که در نهایت سیاست‌های مختلف برای تدوین استراتژی‌های پیش‌فروشی و فروش مکمل در هر خوشه در این شرکت استخراج گردید.

کلیدواژه‌ها داده‌کاوی، قواعد انجمنی، خوشه‌بندی کایمانگین، RFM، FP-Growth، Rapid Miner، سیاست‌های پیش‌فروشی و فروش مکمل.

۲- خوشه بندی

C: ارزش مالی خریدها (M): ارزش مالی کلیه معاملات در یک دوره خاص اشاره دارد. هرچه مقدار پول خرج شده بزرگتر باشد، M بزرگتر است.

۴- قواعد انجمنی

میخواهیم وابستگی‌های مهم بین اقلام موجود در یک پایگاه داده تراکنشی را مشخص کنیم، به نحوی که حضور بعضی اقلام در تراکنش‌ها بر حضور برخی اقلام دیگر در همان تراکنش‌ها دلالت دارد. برای مثال می‌خواهیم بدانیم مشتریانی که کالای **a** را خریداری کرده‌اند، آیا تمایلی به خرید کالای **b** دارند، یا چند درصد از مشتریان را می‌توان یافت که کالاهای **a** و **b** را در سبد خرید خود دارند. یک قانون انجمنی با این عبارت بیان می‌شود که در آن **X** و **Y** مجموعه اقلام غیرتهپی هستند که هیچگونه اشتراکی ندارند. سه معیار پشتیبان، اطمینان و صعود به منظور ارزیابی قوانین انجمنی استفاده می‌شوند، هر چند معیارها به این سه ختم نمی‌شوند. مقدار پشتیبان نشان می‌دهد که در چند درصد از تراکنش‌های مشتریان می‌توان مجموعه اقلام **X** و **Y** را همراه یکدیگر پیدا کرد. مقدار اطمینان: در میان تراکنش‌هایی که مجموعه اقلام **X** را در خود دارند، به دنبال مجموعه اقلام **Y** می‌گردد و مقدار شاخص صعود برابر است با نسبت اطلاعاتی که قانون را تایید میکنند به تعداد مورد انتظار می‌باشد. (شهرابی، ۲۰۱۲).

از زاویه دید تئوری احتمالات برای پشتیبانی و اطمینان داریم:

- a) $\text{Support}(X \rightarrow Y) = P(X \cap Y)$
 b) $\text{Confidence}(X \rightarrow Y) = P(Y / X) = P(X \cap Y) / P(X)$
 c) $\text{Lift}(X \rightarrow Y) = \frac{\text{SUPP}(X \cup Y)}{\text{SUPP}(X) \times \text{SUPP}(Y)}$

در خوشه‌بندی، یک جمعیت نامنظم به مجموعه‌ای از زیرگروه‌های منظم تقسیم‌بندی می‌شود و گروه‌بندی به صورتی انجام می‌گیرد که اشیای داخل هر خوشه بیشترین شباهت را با یکدیگر و حداکثر تفاوت را با داده‌های سایر خوشه‌ها داشته باشند (انگای و همکاران، ۲۰۰۹). در این تحقیق، از الگوریتم خوشه‌بندی K-means استفاده شد که یکی از روش‌های معمول و پرکاربرد است. این الگوریتم تعداد خوشه‌ها (K) را به‌عنوان ورودی در نظر می‌گیرد و **n** شیء را به‌صورت زیر به K خوشه، افراز (تقسیم‌بندی) می‌کند:

- A: به‌صورت تصادفی K شیء را به عنوان مراکز خوشه‌های ابتدایی انتخاب می‌کند.
 B: هر شیء را با توجه به بیشترین شباهت آن به مراکز خوشه‌ها، به آنها اختصاص می‌دهد.
 C: مراکز خوشه‌ها را به‌روز می‌کند؛ یعنی برای هر خوشه مقدار متوسط اشیای آن خوشه را محاسبه می‌کند.
 D: هنگامی که هیچ تغییری در خوشه‌ها رخ ندهد به مرحله ۲ رجوع می‌کند.

۳- مدل RFM برای تعیین ابعاد خوشه‌بندی

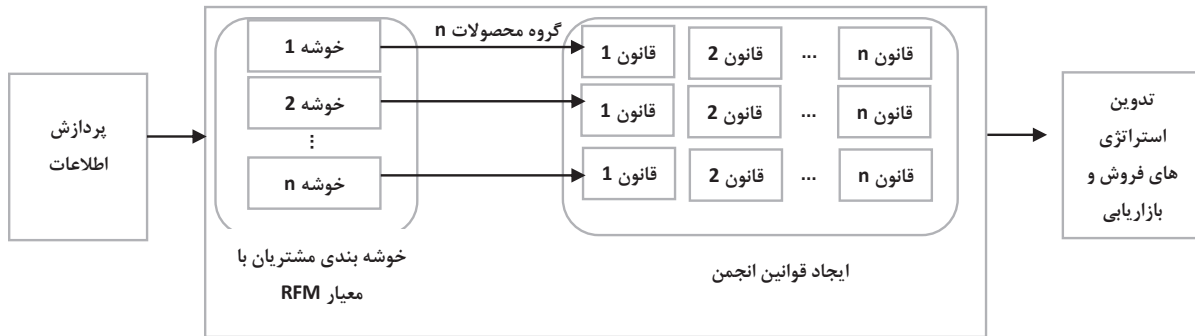
مدل تحلیلی RFM توسط Hughes (۱۹۹۴) ارائه شده است، و این مدلی است که مشتریان مهم را با سه متغیر (ویژگی) از داده‌های بزرگ متمایز می‌کند، یعنی:

- A: فاصله آخرین خرید تا روز (R): به فاصله زمانی بین آخرین اتفاق افتاده تا حال حاضر است. هرچه فاصله کوتاه‌تر باشد، R بزرگ‌تر است.
 B: تناوب خریدها (F): که بیانگر تعداد یا فراوانی است، که به تعداد معاملات در یک دوره خاص اشاره می‌کند، هرچه تناوب بیشتر باشد، F بزرگ‌تر است.



به **FP-tree** تبدیل می‌کند و پس از آن بصورت مستقیم به استخراج الگوهای مکرر از این درخت می‌پردازیم.

یکی از پایه‌ای‌ترین الگوریتم‌های کشف قوانین وابستگی، الگوریتم **FP-Growth** می‌باشد. این الگوریتم بر مبنای استراتژی تقسیم و غلبه است و در ابتدا پایگاه داده را بصورت یک درخت موسوم



شکل ۲: روش ایجاد قوانین انجمنی با خوشه بندی با معیار RFM (دایان راملی، نور رخنم، ۲۰۲۰)

روش شناسی تحقیق

جامعه آماری متعلق به مشتریان شرکت پخش پگاه توزیع کننده انحصاری محصولات برند دلپذیر است که شامل ۴۵۴،۸۹۶ رکورد از اطلاعات ۱۱،۲۲۰ مشتری کانال خرده فروشی از مراکز توزیع تهران و اصفهان در تاریخ ۱۴۰۰/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۰/۱۲/۲۹ جمع آوری شده است.

۱- اجرای داده کاوی
طبق مدل **Crisp-DM**، پس از شناخت سیستم و درک داده‌ها، آماده‌سازی و پاکسازی داده‌ها طی سه فرایند شناسایی داده‌های دور افتاده، مقادیر از دست رفته و داده‌های تکراری صورت پذیرفت.

تعداد روزهایی که از آخرین خرید تا تاریخ ۱۴۰۰/۱۲/۲۹ می‌گذرد.	تاخر (R)
تعداد فاکتورهای خرید مشتری در بازه ۱۴۰۰/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۰/۱۲/۲۹	فروانی (F)
جمع کل مبالغ فاکتورهای مشتری در بازه ۱۴۰۰/۰۷/۰۱ تا ۱۴۰۰/۱۲/۲۹	حجم تبادلات مالی (M)

جدول ۱: الگو RFM

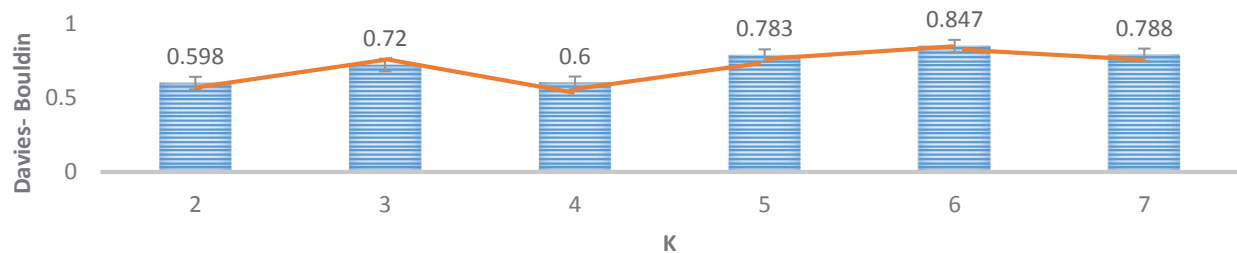
1. Noise and Outlier
2. Missing Value
3. Duplicate Data

پگاه: پرورش گسترده اندیشه هوشمند

۲- ارزیابی شاخص‌های بهینه خوشه‌بندی

هر چه مقدار این شاخص کمتر باشد، عمل خوشه‌بندی بهتر صورت گرفته است. در این تحقیق برای دستیابی به تعداد بهینه خوشه‌ها از روش دیویس بولدین استفاده شد که خروجی نرم افزار رپیدمایئر مطابق شکل زیر می‌باشد:

قبل از خوشه‌بندی مشتریان، نیاز به ارزیابی شاخص‌های بهینه خوشه‌بندی می‌باشد. یکی از شاخص‌های اعتبارسنجی برای میزان صحت نتایج خوشه‌بندی، شاخص دیویس بولدین ۱ می‌باشد. در حقیقت این شاخص، میانگین حداکثر نسبت پراکندگی درون به پراکندگی بین خوشه‌ها را محاسبه می‌کند.



نمودار ۱- ارزیابی شاخص‌های بهینه خوشه‌بندی

با توجه به نتایج حاصل از شاخص دیویس بولدین، تعداد خوشه برابر ۴ با مقدار ۰٫۶ را به عنوان تعداد خوشه بهینه تعیین نمود.

۳- خوشه‌بندی با روش کای میانگین با معیار

RFM به منظور تجزیه و تحلیل نتایج، مشتریان بر اساس شاخص‌های **RFM** در ۴ خوشه، به ۴ دسته مختلف طبق جدول زیر تقسیم میشوند:

بهترین مشتریان	R↑F↑M↑	K2	C1
مشتریان خرده خرید (مشتریانی که خریدهای جزئی اما مرتب انجام می‌دهند)	R↑F↑M↓	K1	C2
مشتریان ریزش کننده (مشتریانی که رجوع برای خرید دوباره را ترک کرده یا کاهش می‌دهند)	R↓F↑M↑	K4	C3
مشتریان نامطمئن	R↓F↓M↓	K3	C4

(ماخانی، ۲۰۱۵) RFM جدول ۳: دسته‌بندی مشتریان بر حسب



۴- ایجاد قوانین انجمنی

فاکتورهای مربوط به مشتریان ۴ خوشه مختلف با گروه محصولات مختلف مطابق جدول زیر میباشد تا بتوانیم روابط کالاهای سبد پخش را برای هر دسته از مشتریان در گروه محصولات مختلف کشف نماییم. قواعد استخراج شده برای هر خوشه به شرح جدول زیر است:

پس از مشخص شدن تعداد خوشه بهینه و اجرای خوشه‌بندی، برچسب‌گذاری و دسته‌بندی مشتریان خوشه‌ها، به منظور تحلیل سبد خرید مشتریان برای کشف قواعد انجمنی بین کالاها، از نرم‌افزار Miner Rapid و الگوریتم FP-Growth استفاده شد. ورودی‌های الگوریتم FP-Growth شامل تمام

Confidence	Support	Premises	Conclusion	Rule	Cluster
90.7	22.32	مایونز خانواده- سالاد فرانسوی- کچاپ موشکی کوچک	سس سالاد هزار جزیره	1	1
90.6	22.87	سالاد فرانسوی- مایونز نیم- کچاپ موشکی کوچک	سس سالاد هزار جزیره	2	1
89.6	25.1	مایونز خانواده- سالاد فرانسوی- مایونز نیم	سس سالاد هزار جزیره	3	1
89.1	33.9	سالاد فرانسوی- کچاپ موشکی کوچک	سس سالاد هزار جزیره	4	1
88.9	24.69	مایونز فشاری- سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	6	1
88.7	28.4	کچاپ موشکی بزرگ- سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	7	1
88.2	22.2	مایونز کوچک- سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	8	1
88	33.2	مایونز خانواده- سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	9	1
87.9	33	سالاد فرانسوی- مایونز نیم	سس سالاد هزار جزیره	10	1
86.6	22.1	کچاپ تند کوچک- سالاد هزار جزیره	کچاپ موشکی کوچک	11	1
85.6	52.3	سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	12	1
80	45	سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	1	2
72.4	40.5	کچاپ تند کوچک	سس کچاپ موشکی کوچک	2	2
70	20.5	سالاد فرانسوی- کچاپ موشکی کوچک	سس سالاد هزار جزیره	1	3
65.8	18.3	سالاد فرانسوی- مایونز بزرگ	سس سالاد هزار جزیره	2	3
79.2	10.4	سالاد فرانسوی- مایونز خانواده- مایونز نیم	سس سالاد هزار جزیره	1	4
78.7	15.4	کچاپ موشکی کوچک سالاد فرانسوی	سس سالاد هزار جزیره	2	4

جدول ۴: قوانین انجمنی در خوشه‌ها



۵- تحلیل قواعد خروجی

مشتریان باعث تقویت این شاخص شود.

در مشتریان خوشه K۲ که از دسته مشتریان ریزش کننده می باشد شرکت پخش باید با ایجاد سیاستهای مناسب بر مجموع ارقام با ضریب اطمینان و پشتیبان بالا باعث تقویت شاخص تازگی خرید مشتریان (R) برآید تا مانع ریزش آنها گردد.

به طور کلی شرکت می تواند محصولات و اقلامی که با هم خریداری می شوند و دارای قوانین با ضریب پشتیبان، اطمینان و صعود مناسب می باشند را در تدوین الگو مناسب سیاستهای فروش مکمل و بیش فروشی، بهینه سازی اعطاء جایزه های کالایی به مشتریان هر خوشه در ازای خرید هر کالا، سیاستهای تخفیف دهی، کنترل موجودی مشتریان، پیشنهاد مناسب سبد محصولات به مشتریان بکارگیرد و در کاهش مرجوعی محصولات نقش بسزایی داشته باشد.

این قوانین باید در سیستمهای سختافزاری تیم فروش، به عنوان یک توصیه فروشنده در هنگام ویزیت مشتریان استفاده گردد که در راستای رشد فروش، رشد جور فروشی محصولات سبد پخش، کنترل مرجوعی مشتریان، افزایش رضایت مشتریان و بهینه سازی سیاستهای تخفیف دهی تاثیر بسزایی داشته باشد.

بعد از اجرای برنامه تحلیل سبد خرید، گزارش خروجی، شامل قوانین مختلفی بود. قوانین این گزارش براساس محصولاتی که توسط بسیاری از مشتریان با هم خریداری شده اند، می باشند. این گزارش قواعد وابستگی را براساس مجموعه آیتمهای متداول از میان حجم عظیم داده ها استخراج میکند. در جداول بالا برای هر گروه محصول برای مشتریان هر خوشه، ستون Support نشان دهنده احتمال خرید ارقام با یکدیگر می باشد.

با مشاهده قوانین استخراج شده مربوط به شاخص Support، میتوان برای کالاهای با درجه پشتیبانی بالای ۲۵٪ سیاست وجود ترفیع پایین را در نظر گرفت و برای محصولات کمتر از ۲۵٪ استفاده از ابزارهای مناسب مانند ترفیع فروش بالاتر یا طراحی نظامهای انگیزشی مناسب تیم فروش جهت نفوذ بیشتر در بازار مورد استفاده قرار داده شود.

شرکت پخش می تواند از قوانین به دست آمده از تحلیل سبد خرید مشتریان در هر خوشه، با توجه به نوع مشتری برای بهبود هر کدام از شاخصهای RFM استفاده نماید. به عنوان مثال برای مشتریان خوشه K۲ که از دسته مشتریان خرده خرید می باشند، با تمرکز کردن بر شاخص M و افزایش ریال خرید فاکتورهای مشتریان میتواند با توصیه قوانین با ضریب اطمینان و پشتیبان بالا توسط فروشنده در هنگام ویزیت



چرا سازمان به واحد تحقیق و توسعه نیاز دارد؟



سید مجید رضوانی فرد
مدیر تحقیق و توسعه شرکت کدبانو

تحقیق چاشنی موفقیت در تمامی سازمان‌های امروزی است. انواع تحقیق از حیث هدف، جایگاه، دستاورد، مجری و سرمایه‌گذاری، مطابق جدول زیر به پایه‌ای - کاربردی و توسعه‌ای دسته‌بندی می‌گردد:

نوع تحقیق	هدف	جایگاه	دستاورد	مجربان	بودجه تخصیص یافته در کشورهای صنعتی
پایه‌ای	افزایش دانش	محیط‌های آکادمیک	فرضیات و تئوری‌ها	خلاقان	بیش از ۱۰ تا ۱۵٪
کاربردی	افزایش دانش بشری با اهداف تجاری	همکاری محققان صنعتی و آکادمیک	محصول یا فرآیندی خاص	نوآوران	بیش از ۲۵٪
توسعه‌ای	کسب رضایت مشتریان و توسعه بازار	بنگاه‌های تولیدی	افزایش سهم و بهره‌وری کل سازمان	کارآفرینان	بیش از ۶۰٪

مسئله - که در شرکت‌های ژاپنی از آن به عنوان "خلاقیت سازمانی" یاد می‌شود - را بطور مداوم تکرار می‌کند. آنچه احتمال پیشی گرفتن بر برنامه‌های از قبل تعیین شده سازمان را مهیا می‌کند، تنها پرداختن به تحقیق و توسعه مداوم است. در حقیقت نمودار S سازمانی (status-curve) و ترسیم مجدد و مداوم آن توسط این واحد انجام می‌گیرد.

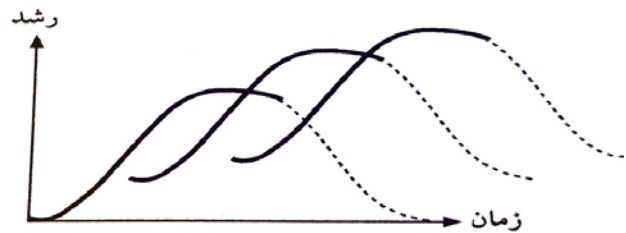
نکته حائز اهمیت این است که دسته‌بندی انجام شده بصورت محض نیست. برای مثال در بسیاری از شرکت‌های صنعتی، واحد تحقیقات در شاخه پایه‌ای و محض کار می‌کند اما هدف نهایی او توسعه بازار یا کسب رضایت مشتریان است. در چنین سازمانهایی ترکیبی از هر سه نوع تحقیق رواج دارد. واحد تحقیق و توسعه فرآیند یافتن مسئله، چاره‌جویی و حل



در بنگاه‌های اقتصادی، تحقیقات توسعه‌ای (افزایشی) موجب حفظ و بهبود شرایط اقتصادی، سهم بازار و مزیت رقابتی در سازمان می‌شود که بیانگر جایگاه کلیدی این واحد در سازمان‌ها می‌باشد. اهمیت این تفکر در حدی است که برای از میان بردن یک سازمان تجاری، کافی است تا تحقیقات توسعه‌ای در آن متوقف شود. ضرورت انتقال فناوری برای برخی سازمان‌ها دلیلی دیگر بر ضرورت تحقیق و توسعه و نگرش R&D در سازمان‌ها است. پرداختن به تحقیق و توسعه صنعتی در کشورهای در حال توسعه می‌تواند بازگشت سرمایه (ROI) بسیار خوبی را به دنبال داشته باشد.

طبق نمودار، پیش از آن که سیر صعودی فروش محصول به افول تبدیل شود و یا دوره عمر آن به پایان رسد، واحد تحقیق و توسعه، محصولات جدیدی را روانه بازار می‌سازد یا بر روی محصولات موجود بازنگری می‌نماید:

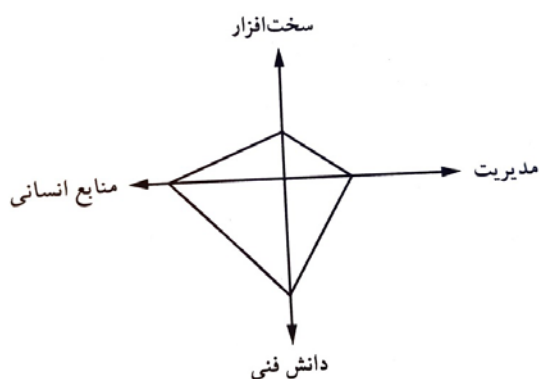
نمودار S سازمانی



اهمیت منابع انسانی و مدیریت آن در واحدهای R&D:

چنانچه بخواهیم با استفاده از این مدل به ارزیابی واحدهای R&D بپردازیم، با توجه به اهمیت توسعه یافتگی منابع انسانی، نمودار واحد موفق R&D میتواند مشابه نمودار زیر باشد:

نمودار مؤلفه‌های چهارگانه در یک واحد R&D

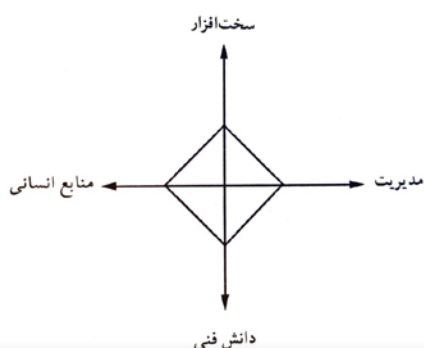


دلیل گرایش نمودار به سمت چپ و پایین، توانمندی منابع انسانی و در نتیجه رشد و قوت دانش فنی در واحدهای تحقیق و توسعه موفق است. در ضمن با توجه به رویکرد مغزافزایی (منابع انسانی خلاق و توانمند یا اصطلاحاً manpower) و نرم‌افزاری، مؤلفه سخت‌افزار - ماشین آلات، تجهیزات و... در نمودار فوق کوتاه‌تر است.

تولید دانش و در نتیجه محصولات نو در سازمان‌ها، مبتنی بر تحقیقات صورت می‌گیرد و تحقیقات توسط منابع انسانی انجام میشود. بقا و توسعه سازمان بستگی به درخشش عملکرد واحد R&D و مهم‌ترین عنصر موفقیت یا شکست مراکز تحقیقاتی، منابع انسانی آن است. اجرای مدیریت صحیح پرسنل R&D و فراهم کردن شرایط مطلوب برای ایشان عمده‌ترین دغدغه مدیران این واحد است.

امروز دارایی سازمان‌ها به دو گروه محسوس و نامحسوس تقسیم میشوند. دارایی نامحسوس سازمان‌ها دانش فنی، تجربه و در نهایت در فکر افراد و پرسنل ایشان است. بنابراین حفظ، شکوفایی و مدیریت افراد (بوژه در R&D) به معنای توسعه و بهره‌ور ساختن دارایی‌های نامحسوس سازمان است. در یکی از شیوه‌های اندازه‌گیری، توانمندی سازمان را با ارزیابی چهار فاکتور سخت‌افزار، مدیریت، دانش فنی و نیروی انسانی می‌سنجند (تصویر زیر):

نمودار فاکتورهای ارزیابی سازمان





وظایف و روابط بازاریابی و R&D:

رابطه‌ای ویژه میان واحدهای R&D و بازاریابی در شرکت‌ها و سازمان‌ها باعث شده است تا پیرامون ابعاد مختلف میان گروهی این دو واحد و ارتباطات موجود مباحثی مطرح شود. بازاریابی طبق تعریف عبارت است از: "فرآیند مدیریتی به منظور تعیین، پیش‌بینی و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتریان به صورت سودآور" فروش و توسعه سهم بازار و در نتیجه افزایش سود از عمده‌ترین دلایل بازاریابی در یک شرکت محسوب می‌شود. بنابراین مأموریت این دو واحد در اصل یکسان است. در حقیقت سرمایه‌گذاری بر روی R&D توسعه بازار را در پی دارد که هزینه‌کردن برای بازاریابی نیز به همین منظور انجام می‌گیرد و همان نتیجه را عاید سازمان می‌کند. دو واژه "سرعت تا بازار یا speed-to-market" و "سرعت در بازار یا speed-within-market" که اساس موفقیت شرکت‌هاست، به کمک این واحدها و با همکاری تنگاتنگ و موفق این دو واحد شکل می‌گیرد. پاسخ دهی به نیاز مشتریان پس از تشخیص آنها توسط واحد بازاریابی - به واسطه تلاش‌های R&D انجام می‌گیرد. این مفهوم طبق عبارت "سرعت تا بازار" تعریف شده است.

چنانچه محصول یک شرکت در بازار وجود دارد و پیش‌تر تولید شده است، پاسخ‌دهی سریع به نیازهای مشتریان و بازار برای وضعیت موجود و بهبود شرایط طراحی و عرضه محصولات "سرعت در بازار" نام دارد.

طبق ارزیابی به عمل آمده از صنعت، "سرعت در بازار" همان‌قدر اهمیت دارد که "سرعت تا بازار" مهم است. نخستین نقش واحد بازاریابی و فروش در خصوص محصولات R&D از دو تا سه سال پیش از طراحی و نمونه‌سازی محصولات در R&D آغاز می‌شود.

تجربیات موفق حکایت از آن دارد که بازاریابی محصولات پیش از آغاز فرآیند طراحی شروع می‌شود و در واقع، الویت بسیار بالایی برای بازاریابی پیش از تولید وجود دارد. طبق تفکرات سنتی و پیشین، محصولات نخست تولید می‌شوند و سپس بازاریابی و فروش آنها صورت می‌گیرد، اما بر اساس نگرش نوین جهانی طراحی هیچ محصولی به جز با نتیجه‌گیری و اطمینان از فروش موفق پس از تولید آغاز نمی‌شود. گذشته از آن که وظیفه واحد بازاریابی تنها همکاری در تعیین پروژه‌های R&D نیست، اهمیت کلیدی این واحد در مراحل مختلف از سنجش نیاز مشتریان تا تجاری‌سازی محصول و خدمات پس از فروش به چشم می‌خورد.

انتقال مؤثر خروجی‌های واحد R&D به بازار توسط واحد بازاریابی صورت می‌گیرد و شاید اولین و مهم‌ترین وظیفه واحد بازاریابی نیز همین باشد. هدف نهایی بازاریابی بالا بردن سهم بازار و فروش بیشتر است. تحقیقات نشان داده است که ۱٪ افزایش در نسبت "R&D به دارایی‌های محسوس (R&D to tangible asset ratio)"، باعث افزایش ۲٪ در ارزش بازاری شرکت می‌شود. بنابراین واحد بازاریابی می‌داند که همکاری و



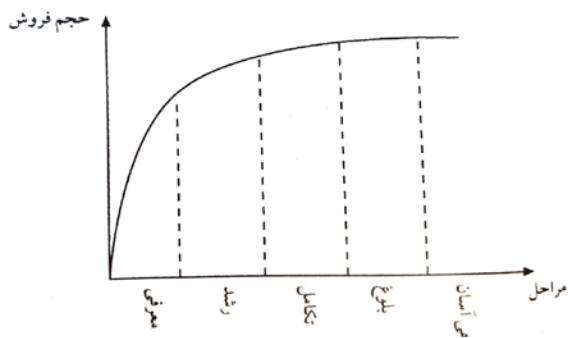
مثال زیر رابطه تنگاتنگ کارها در دو واحد بازاریابی و R&D را نشان می‌دهد. در این تصویر علاوه بر ارتباطات میان دو واحد بازاریابی و R&D، نوع نگرش هر واحد و برخی از مشکلات موجود فیما بین این دو واحد را مشاهده می‌کنید:

تلاش در جهت بهره‌وری ساختن واحد R&D اثر مستقیم در بهره‌ور کردن واحد خود و شرکت دارد. بازاریابی تلاش می‌کند نیازها و خواسته‌های مشتریان به شکل مناسبی به واحد R&D برسد و درک مشترکی از این موضوع میان دو واحد ایجاد شود تا به صورت خودکار حرکت‌های R&D تسریع گردد.

مشتری	بازاریابی	R&D	فناوری محصول توده سنگی
بله	آیا شما به چیزی شبیه صخره نیاز دارید؟	حتما	
	ما یک صخره بزرگ، ارزان، سریع، متراکم، و نوک تیز نیاز داریم	بفرمایید این هم یک صخره سفید	
	مناسب است	چرا با رنگ سفید مشکل دارید؟	
	صخره طوسی دارید؟	می‌توانم یک صخره مشکی آماده کنم	
	خوبست به شرطی که مربع شکل باشد	ما مربع شکل نداریم	



و بازاریابی اتفاق می‌افتد. اگر چرخه عمر محصول را به فازهای پنجگانه زیر یعنی: معرفی، رشد، تکامل، بلوغ و سوددهی آسان تقسیم کنیم، وظایف بازاریابی و R&D در هر مرحله متفاوت و دائماً در حال تغییر است:



بصورت جزئی تر میتوان افزایش درآمد شرکت از طریق R&D را بصورت زیر شرح داد:

اگر مشتریان را به دو گروه قدیمی و جدید تقسیم‌بندی کنیم، مشتریان قدیم تنها در صورت رضایت‌مندی باقی می‌مانند و عملکرد واحد R&D در این بخش بسیار اهمیت دارد. توسعه محصولات، شیوه خدمات‌دهی و تامین نیازهای مشتریان قدیم شرکت به صورت عمده، بر عهده R&D است. بنابراین حفظ مشتریان با تلاش مستقیم واحد R&D صورت می‌گیرد. جذب مشتریان جدید با حرکت‌های بازاریابی آغاز میشود اما پشتیبانی فنی محصولات لازمه ادامه حرکت است. بنابراین نقش واحد R&D در این بخش نیز مشهود است. جذب مشتریان بدون حضور مستقیم دو واحد R&D و بازاریابی تنها در صورتی اتفاق می‌افتد که شهرت شرکت باعث جذب مشتریان جدید شود که این امر نیز پس از سالها تلاش پیگیر واحدهای R&D

مرحله	وظایف بازاریابی	وظایف R&D
معرفی	به مردم می‌گوید که محصولی موجود است و چه کاری انجام میدهد.	اختراع محصول
رشد	فشار بر روی ویژگیهای سرعت، قدرت و توانمندیهای بازارهای محلی و تجاری و صنف وارد می‌سازد.	رشد ویژگیها، افزودن قابلیت ها، تعریف بسته محصول
تکامل	تلاش برای وفا دار سازی طولانی مدت مشتریان	قابلیت اعتماد سازی تولید پر حجم
بلوغ	قیمت گذاری مناسب - راحتی مشتریان در استفاده از محصول	تولید با هزینه کم
سوددهی آسان	فروش خالص - منطبق سازی محصولات و شیوه زندگی	آیا نیاز به تازه سازی هست؟

آنچه اهمیت دارد پوشش‌دهی واحدها توسط یکدیگر و تلاش طرفین در راستای سودآوری شرکت یا سازمان است. بی‌تردید تغییر پذیر بودن نقش و سمت‌های سازمانی در هر واحد و انعطاف پذیری لازم به منظور پوشش‌دهی نیازهای واحد دیگر، موفقیت، بهبود عملکرد واحدهای بازاریابی و R&D و کل شرکت را تضمین می‌کند.



هروری بر فرایند توسعه منابع انسانی



کیوان جلوداریان

رئیس آموزش و توسعه منابع انسانی پخش پگاه

انسانی نیستند و فقط بخشی از ادبیات توسعه منابع انسانی را به خود اختصاص داده‌اند (احمد و همکاران، ۲۰۱۶).

از زمان پیدایش اصطلاح «توسعه منابع انسانی»، این واژه، به طور گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف از مطالعات سازمانی استفاده شده است. توسعه منابع انسانی در نظر محققان مختلف، معنای متفاوتی دارد. با این حال تعریف مشترکی از این مفهوم که به صورت جهان شمول مورد قبول باشد، ارائه نشده است. برخی از این تعاریف عبارتند از:

✓ نادر (۱۹۷۰): توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیتهای سازمان یافته است که در دوره زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت میشود.

✓ کنوانسیون توسعه منابع انسانی (۱۹۷۵): به سیاست‌ها و برنامه‌هایی اشاره می‌کند که تمام افراد را تشویق کرده و توانمند می‌سازد که بر اساس مبنای برابر و هیچگونه تبعیض قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نفع خود و بر اساس آرمان‌های خود از آن استفاده نمایند.

✓ آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲): توسعه منابع انسانی تمرکز بر ارائه فرصت‌های یادگیری و رشد دارد و باعث حمایت از دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار و بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌شود.

✓ لینهام و کانینگهام (۲۰۰۴): فرآیند نظاممند و بلندمدتی است که هدف نهایی آن افزایش سطح آگاهی و بینش کارکنان، تقویت مهارت‌ها و بهینه سازی آموزش‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان، کارایی و اثربخشی منابع انسانی و بالفعل شدن استعدادها و توانمندی‌های بالقوه کارمندان میباشد.

✓ هاسلیندا (۲۰۰۹): توسعه منابع انسانی فرآیند افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های تمام افراد جامعه است.

✓ یوراج و مولوگتا (۲۰۱۳): توسعه منابع انسانی تمرکز بر بهبود توانایی و عملکرد کارکنان از طریق شیوه‌های موجود آموزش، پیشرفت شغلی، ارزیابی عملکرد و مدیریت کارکنان دارد.

✓ شیهان و همکاران (۲۰۱۴): فرآیند آموزش، یادگیری و توانمندسازی کارکنان.

برخورداری از منابع انسانی مستعد و شایسته در دنیای رقابتی امروز می‌تواند توسعه پایدار و رشد مناسب را به ارمغان آورد. آینده‌پژوهان بزرگ معاصر؛ درگه، هندی تافلر و تارو اتفاق نظر دارند که کلید برتری جوامع و سازمان‌ها در قرن بیست و یکم در گرو بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص، خلاق، مستعد، شایسته، ماهر و باانگیزه است. منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارائی سازمان می‌باید در تمامی جوانب رشد نماید و برای رویارویی با چالش‌های عصر حاضر از ویژگی‌های لازم برخوردار شود، لذا، شایسته است تا برنامه‌ریزی برای توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌ها به منظور ارتقای دانش، مهارت، ارزش‌های سازمانی، هنجارهای فرهنگی و سازمانی صورت پذیرد و از مسیر توسعه منابع انسانی، سرمایه‌های انسانی به سرمایه‌های پایدار تبدیل شود (ستایش و همکاران، ۱۳۹۹).

تعریف توسعه منابع انسانی موضوعی پیچیده است و اجماع مشخصی در خصوص ساختار و نحوه توسعه منابع انسانی ارائه نشده است. تحقیقات متعددی در خصوص توسعه منابع انسانی در آمریکا صورت پذیرفته است و تعریف دقیق و مشخصی از آن وجود ندارد و عمدتاً تلفیقی از چشم‌اندازهای چندگانه است (گوپا و ساهو، ۲۰۱۷). ریشه توسعه منابع انسانی به دوران انقلاب صنعتی در سال ۱۸۸۰ میلادی برمی‌گردد. برخی از محققان بر این باورند که مفهوم توسعه منابع انسانی در کارخانه ماشین‌سازی فورد با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره‌وری در خط تولید مطرح شد. مفهوم توسعه منابع انسانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت. توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که در چارچوب برنامه زمانی مشخص برای تغییر در رفتار و یا مهارت‌های کارکنان انجام می‌شود و همچنین مجموعه‌ای از برنامه‌ها، فعالیت‌ها، اجزا و نظام‌هایی است که برای بهبود عملکرد، طراحی و اجرا می‌شود. به صورت سنتی بهبود عملکرد سازمان از طریق سه حوزه وسیع‌تر مشتمل بر آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه و توسعه در سازمان، تسهیل می‌شود. به صورت قاطع می‌توان عنوان نمود که این حوزه‌ها صرفاً مفاهیم توسعه منابع



رویکرد فلسفی انسان‌گرایانه شکل گرفته است. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد.

✓ سطح سازمانی تجزیه و تحلیل، عموماً بر جنبه منابع توسعه منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا، سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. بر این اساس، هدف توسعه منابع انسانی کسب منابع حداکثری، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده حداکثری از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه منابع انسانی باید فعالیت‌ها یا مداخلات توسعه‌ای را طراحی کند که از تحقق اهداف سازمانی حمایت کند. در این راستا، توسعه منابع انسانی موظف به بومی کردن فعالیت‌های خود در راستای نیازهای نظام و سازمان است. همچنین در این سطح، توسعه منابع انسانی نیازمند توجه به مفاهیم سیستم و رویکرد سیستمی است.

✓ سطح سوم تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی، سطح اجتماعی است. در این سطح، توسعه منابع انسانی بر توسعه جامعه، رقابت‌پذیری ملی و تسهیل شبکه‌سازی تأکید می‌کند. همچنین توسعه منابع انسانی در این سطح، بر بخش‌بندی آموزشی و توسعه سرمایه انسانی در جهت بهبود رقابت‌پذیری ملی و افزایش کیفیت زندگی شهروندان تمرکز دارد. سه جریان عمده در این سطح از تجزیه و تحلیل را می‌توان تأثیر توسعه منابع انسانی بر فرهنگ ملی، تأثیر توسعه منابع انسانی بر تقویت سرمایه اجتماعی و انسانی در اقتصاد و ایجاد جوامع یادگیرنده دانست (گاراوان، ۲۰۰۴).

مدلهای توسعه منابع انسانی

بر اساس مطالعات انجام شده، مدل‌های توسعه منابع انسانی در دو طبقه کلی قابل تقسیم می‌باشند؛ توسعه منابع انسانی به عنوان یک وظیفه در منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی. در بخش توسعه منابع انسانی به عنوان یک وظیفه در منابع انسانی، سه مدل شامل مدل عقلایی، مدل طبیعی و مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک مطرح می‌شود. در بخش توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی، دو مدل رویکرد باز و بسته و مدل I-A است که بر اساس مطالعات جامعه‌شناسان در زمینه نظریه اقدام عمومی است، مطرح خواهد شد.

مدل‌های عقلایی توسعه منابع انسانی

مدل‌های عقلایی بر هماهنگی و همگونی سیستم منابع انسانی و سازمانی با استراتژی سازمانی تأکید می‌کنند. این مدل‌ها را، مدل‌های سازگار نیز می‌گویند (آرمسترانگ، ۱۳۹۳). مدل‌های عقلایی به رابطه خطی میان استراتژی کل و یا استراتژی کسب و کار با استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن معتقدند.

✓ نگویینی (۲۰۱۸): توسعه منابع انسانی به عنوان فرآیند بهبود افراد، گروه‌ها و عملکردهای سازمان از طریق آموزش، مسیر حرفه‌ای و ابتکارات توسعه سازمانی شناخته می‌شود (رجیبور و همکاران، ۱۳۹۹).

پیدایش توسعه منابع انسانی را میتوان یک چرخش از دیدگاه سنتی به دیدگاه راهبردی دانست. مهارت انسانی، اعتقاد و توانایی کار با دیگران و انجام امور توسط آنان است که شناخت انگیزش و تمایل در زبردستان و کاربرد رهبری مؤثر را در بر می‌گیرد (هیلگرت و هوگات، ۲۰۰۹). در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی بایستی به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی به سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. به طور کلی توسعه منابع انسانی دارای مولفه‌های زیر است:

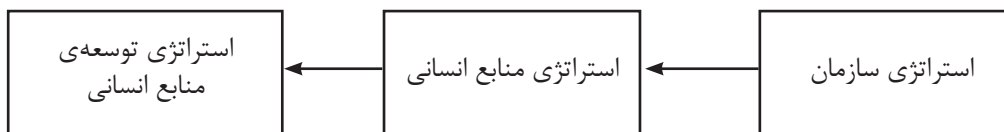
- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛
- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛
- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان؛
- ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛
- توسعه مهارت‌های انجام کار؛
- به روز کردن اطلاعات کارکنان؛
- توانایی حل مسائل به شکل علمی؛
- درست انجام دادن کار؛
- تصمیم‌گیری عقلایی؛
- رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان؛
- توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید (مهدیزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی در دهه گذشته رشد قابل توجهی در بحث پیرامون توسعه منابع انسانی به عنوان یک رشته آکادمیک و حوزه مطالعاتی انجام پذیرفته است. این رشد، در جنبه‌های مختلفی صورت گرفته که بخش قابل توجهی از آن، در مبانی نظری و سطوح تجزیه و تحلیل توسعه منابع انسانی بوده است. سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی تقسیم کرد:

✓ در سطح فردی، عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی، عزت نفس، انگیزه یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می‌پردازد. بر این اساس، بخش زیادی از پژوهش‌های انجام گرفته در سطح فردی حوزه توسعه منابع انسانی بر اساس

و (هارت، ۱۹۸۹) اشاره کرد. شکل (۱)، چگونگی رابطه میان استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی استراتژیک در مدل عقلایی را نشان می‌دهد.

نظریه‌های زیادی این دیدگاه را تأیید می‌کنند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان به نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی (بکر، ۱۹۶۴)، نظریه مبتنی بر نقش رفتاری (کتز و کان، ۱۹۸۷)

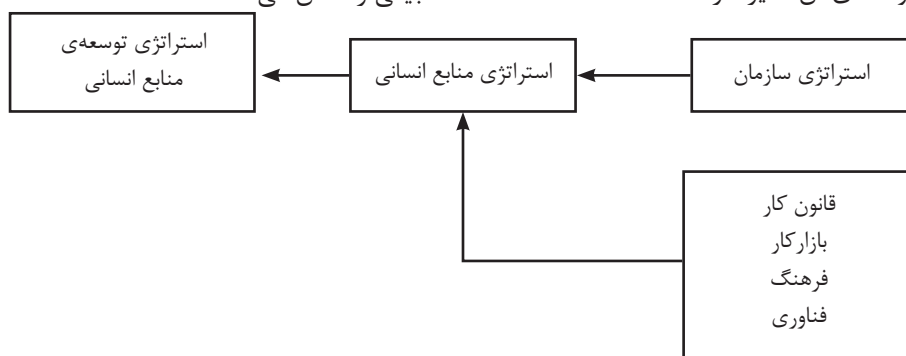


شکل ۱. مدل عقلایی توسعه منابع انسانی

مدل طبیعی توسعه منابع انسانی

برای مثال، یکی از این عوامل مهم، فرهنگ سازمانی است (لاجارا و همکاران، ۲۰۰۲). شکل (۲) چگونگی رابطه میان استراتژی سازمان و توسعه منابع انسانی استراتژیک در مدل طبیعی را نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، مدل‌های طبیعی که به چارچوب هاروارد شهرت دارند، معتقدند که علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری مانند بازار کار، تکنولوژی، فرهنگ و نظیر آن بر استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن تأثیر دارند.



شکل ۲. مدل طبیعی توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک

کردند. نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی؛ هدف‌ها یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیمات استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت کل سیستم را به آگاهی گروه‌های اصلی ذینفع برسانند. آنها بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم‌گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند (بامبرگر و فیگنهام، ۱۳۹۳). براساس نگرش نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی‌های زیر برای منابع انسانی قابل تصور است (شکل ۳).

دسته دیگری از مدل‌ها تلاش می‌کنند تا هماهنگی میان استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی منابع انسانی و زیرمجموعه‌های آن را برقرار کنند. این الگوها و یا مدل‌ها، مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک هستند براساس تلاش‌های بامبرگر و فیگنهام شکل گرفته است. بامبرگر و فیگنهام (۱۹۹۶) تلاش کردند تا بین این دو رویکرد (عقلایی و طبیعی) سازگاری ایجاد کنند. آن‌ها نظریه نقاط مرجع استراتژیک را به عنوان چارچوبی برای تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه

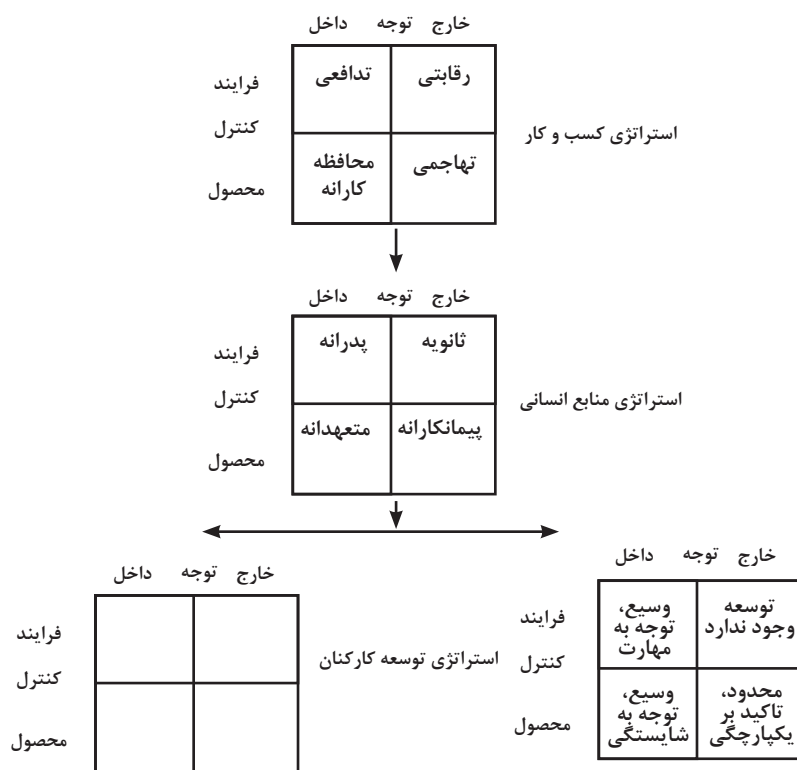
بازار کار خارجی	بازار کار داخلی
پیمان کارانه ^۴	متعهدانه ^۳
ثانویه ^۶	پدرانه ^۵
	کنترل محصول (بازده)
	کنترل فرایند (رفتار)

شکل ۳- استراتژی‌های منابع انسانی



قرار می‌گیرد؛ یعنی، براساس نقاط مرجع استراتژیک یکسان، مشخص می‌شود، سازمانی که از استراتژی خاصی استفاده می‌کند، باید از چه استراتژی برای منابع انسانی و چه استراتژی برای توسعه کارکنان استفاده کند. از آن جایی که تمام این استراتژی‌ها بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک یکسان شکل گرفته‌اند بنابراین با هم هماهنگ هستند. شکل (۴) این هماهنگی را نشان می‌دهد.

حال می‌توان براساس این چارچوب، یک نقشه استراتژی تدوین نمود و جایگاه و موقعیت هریک از هر یک از وظایف و فعالیت‌های منابع انسانی و نحوه هماهنگی عمودی و افقی آن را مشخص کرد. به منظور هماهنگی میان استراتژی توسعه منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی و همچنین استراتژی کل سازمان، نقاط مرجع استراتژیک محور هماهنگی و یکپارچگی



شکل ۴. نقشه استراتژی



هویت بخشی

بعد هویت بخشی، به اقداماتی اشاره دارد که کمک می‌کند تا نظام‌ها حس مشترک بی‌ظنیر بودن یا فرهنگ مشترک را حفظ کنند. این اقدامات، خرده فرهنگهای سازمان، مانند تاریخ جمعی، حافظه مشترک، یا حس مشترک افراد را برجسته می‌سازند. متخصصان توسعه منابع انسانی اقدامات زیر را برای توسعه این بخش انجام می‌دهند:

- ۱- اجتماعی کردن (جامعه پذیر نمودن) کارکنان جدید در سازمان.
- ۲- حمایت، توسعه و نمایش دادن هنر سازمان و ارزش‌های آن، برای کارکنان داخل سازمان و افراد خارج از سازمان.
- ۳- ایجاد موزه‌های سازمان و انتقال تصورات مطلوب به اذهان کارکنان و مراجعان.
- ۴- ایجاد و توسعه فرآیند برنامه ریزی جانشینی برای پرورش رهبران جدید در سازمان.

مدل I-A توسعه منابع انسانی

مدل I-A به توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه فعالیتی در سازمان توجه دارد. در این مدل، بر مبنای نظریه عمومی عمل فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به چهار مقوله طبقه‌بندی میشوند. چارچوب I-A قابلیت طبقه‌بندی و مفهوم‌سازی توسعه منابع انسانی در هر دو حوزه نظری و عملی را دارد. در این چارچوب، در یک بعد توجه به درون و بیرون به عنوان یک منشأ توجه اساسی در اقدامات توسعه منابع انسانی مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد دیگر، هدف اقدامات توسعه منابع انسانی مدنظر است که این اهداف به عنوان ابزار (وسیله) یا مقصد (اهداف) تقسیم می‌شود.

بر اساس این طبقه‌بندی، دو دسته از فعالیت‌ها یعنی، هویت‌بخشی و هماهنگ‌سازی، (I) به عنوان اقدامات متمرکز بر درون نظام معرفی می‌شوند. از سوی دیگر، دو دسته اقدامات یعنی، موفقیت و انطباق، (A) به عنوان اقدامات متمرکز بر بیرون از نظام معرفی می‌شود. این اقدامات، خود بر اساس هدف به دو زیرمجموعه یعنی ابزار رسیدن به هدف نهایی یا مقصد تقسیم می‌شوند. این رویکرد، رویکردی منعطف و پویا برای معرفی و شناخت توسعه منابع انسانی می‌باشد (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴).





هماهنگ‌سازی

هماهنگ‌سازی اصولاً به مکانیسم‌هایی اشاره دارد که موجب پیوستگی میان اجزاء نظام می‌گردد. این بعد شامل اقداماتی می‌شود که به اعضا حس متعلق بودن به یک نظام را می‌دهد و یا تلاش می‌کند تا افراد، فرآیندها و رویه‌ها را به عنوان اجزای نظام در کنار هم نگاه‌دارند. متخصصان توسعه منابع انسانی می‌توانند اقدامات زیر را برای توسعه این بخش انجام دهند:

- ۱- تضمین وجود ارتباط معنادار میان بخش‌های مختلف سازمان (افراد و سایر زیرنظام‌ها)؛
- ۲- مشارکت فعال در فعالیتهای یادگیری و عملکردی؛
- ۳- ایجاد شبکه‌های یادگیری به منظور تحقق یادگیری مداوم فعالیتهای کاری؛
- ۴- فراهم آوردن امکان تسهیم دانش و اندوخته‌ها برای تمامی ذینفعان سازمان؛
- ۵- فراهم آوردن امکان آموزش‌های چندگانه برای توسعه افراد در راستای انجام وظایف خارج از قلمرو محدود شغلی خود (فراهم آوردن امکان تحقق چرخه شغلی)؛

- ۶- طراحی و اجرای فعالیتهای و کارگاه‌های تیمی؛
- ۷- تسریع و توسعه مسیرهای ارتباطی در سازمان؛
- ۸- توسعه اینترنت و شبکه‌های داخلی ارتباطی برای کارکنان.

موفقیت

موفقیت به اقداماتی اشاره دارد که حرکت منابع در جهت رسیدن به اهداف نظام را مدنظر دارند. به عبارت دیگر، این اقدامات کمک می‌کنند تا نقش‌های برای رسیدن به اهداف توسط توسعه منابع انسانی ایجاد شود. اقدامات زیر نمونه‌ای از فعالیتهای توسعه منابع انسانی برای تحقق این بخش از مدل می‌باشد:

- ۱- توجه ذهنی به مقوله‌های مرتبط با آموزش؛ زیرا آموزش مؤثر برای تحقق اهداف سازمانی ضروری است؛
- ۲- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های رهبری از طریق مربیگری، استاد-شاگردی، جلسات رسمی، سمینار یا بسته‌های آموزشی (توسعه مهارت‌های رهبری به حرکت بهتر منابع در راستای رسیدن به اهداف سازمانی کمک میکند)؛
- ۳- انجام فعالیتهای برنامه‌ریزی مانند برنامه‌ریزی سناریو و برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- ۴- تهیه و تدارک استانداردهای اخلاقی، ارزشی و رفتاری.

انطباق

اقدامات انطباقی، اقداماتی هستند که کمک میکنند تا نظام به منظور کسب اطلاعات و منابع از محیط خارجی، خود را با محیط متغیر تطبیق دهد. در راستای توسعه این بخش، اقدامات زیر توسط متخصصان توسعه منابع انسانی می‌تواند انجام گیرد:

- ۱- الگوبرداری از رهبران و پیشگامان موفق سازمان‌ها، به عنوان ابزاری برای درک چگونگی رسیدن به موفقیت؛
 - ۲- اعزام کارکنان برای دوره‌های آموزشی خارج از سازمان؛
 - ۳- تحقق امکان جستجوی اطلاعات در سازمان؛
 - ۴- فراهم سازی امکان جمع‌آوری نظریه‌های مرتبط با حوزه‌های کاری؛
 - ۵- شبکه‌سازی میان افراد و گروه‌های دارای حوزه‌های مشترک شغلی، رشته‌ای، تخصصی و سازمانی (کالاها و داویلا، ۲۰۰۴).
- به طور خلاصه، شمای تحلیلی I-A می‌تواند به متخصصان توسعه منابع انسانی کمک کند تا اقدامات خود را بر مبنای اصل درونی و بیرونی و هدف یا وسیله بودن، طبقه‌بندی نموده و براساس شرایط خاص، اقدامات هماهنگی را انجام دهند.



Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, 22(3), 165-179.

Callahan, J. L., & Dávila T. D. (2004). An Impressionistic Framework for Theorizing About HRD. *Human Resource Development Review*. 3, 75.

Garavan, T. N. (2004). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach, *Human Resource Development Review*. 3(4), 417-441.

Gupta, R., & Sahoo, C. (2017). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365.

Hilgert, M.A., & Hogath, J.M. (2003). Household. Management: The Connection between Knowledge and Behavior. *Federal Reserve Bulletin*, 309-322.

Lajara, B. M., Lillo, F. G., & Sempere, V. S. (2002). Human Resource Management in the Formulation and Implementation of Strategic Alliance. *Human Systems Management*. 21, 205-215

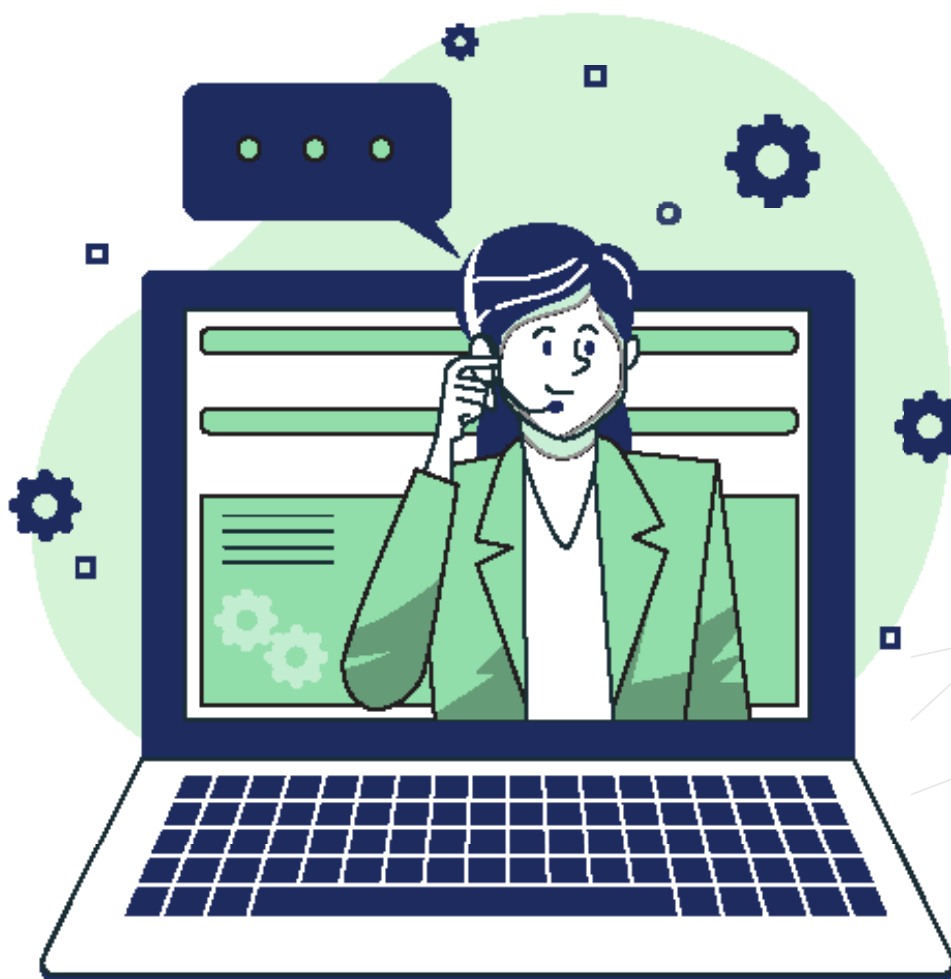
منابع

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

بامبرگر، پیتر و لن مشولم (۱۳۹۳). استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رجب پور، ابراهیم؛ چرختاب مقدم، جهان‌شاه؛ افخمی اردکانی، مهدی؛ هاشمی، مهدی (۱۳۹۹). تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی. مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۵۳)، ۱۴۰-۱۱۹.

ستایش، سامی؛ نرگسیان، عباس؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ منظور، داوود (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مولفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور (مورد مطالعه: وزارت نیرو). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۱۰۰-۶۳.





آینده پژوهی در صنعت FMCG



دکتر حامد خامه چه _ مدیر محصول شرکت کدبانو

سومین دلیل این است که شرکت‌های کوچک با ارائه محصولات در بازارهای گوشه‌ای (Niche Market) با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی در قسمت‌هایی از بازار به توفیقاتی می‌رسند.

۳. تخفیف‌دهنده‌ها

اینگونه فروشگاه‌ها انواع کالاها را با تخفیف به فروش می‌رسانند، فروشگاه‌هایی همچون Poundland و Savers Health & Beauty در بریتانیا و فروشگاه‌های ۹۹ Cent و K-Mart در ایالات متحده مثال‌هایی از اینگونه فروشگاه‌ها هستند. تخفیف‌دهنده‌ها در حال حاضر از پروموشن‌های قیمتی و تخفیفی، برنامه‌های وفاداری، تبلیغات گسترده و طراحی چیدمان متفاوت استفاده می‌کنند تا بالاترین میزان جذب مشتری را داشته باشند. تخفیف‌های خرده‌فروشی جهانی شامل شرکت‌هایی مانند Aldi، Lidl و Costco می‌شوند و سهم زیادی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند به گونه‌ای که BCG پیش‌بینی می‌کند تخفیف‌دهنده‌ها در سراسر جهان تعداد مکان‌های فروشگاه‌های خود را افزایش خواهند داد. در کشور ما، سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان به وضع قوانینی از جمله الزام تولیدکنندگان به درج قیمت درب کارخانه روی محصولات و تعیین ضرایب سود و هزینه شبکه‌های توزیع و عرضه در تلاشند تا این قبیل مشکلات را به حداقل برسانند.

از سوی دیگر کووید-۱۹ روندهای صنعت FMCG را تسریع کرده است و دیجیتالی شدن، سلامتی و آگاهی زیست محیطی را پیش برده است. با شیوع کووید-۱۹، تولیدکنندگان مواد غذایی و کالاهای خانگی در سال ۲۰۲۰ با رشد قابل توجهی در درآمد به ترتیب ۱۸ و ۴ درصد در سطح جهانی مواجه شدند. علاوه بر این، بخش تجارت الکترونیک غذا و مراقبت شخصی در سال ۲۰۲۰ بیش از ۴۰ درصد رشد داشته است. پیش‌بینی می‌شود که این بخش در پنج سال آینده به رشد خود ادامه دهد، اما نرخ رشد پس از افزایش بی سابقه در سال ۲۰۲۰، روند کاهشی به خود خواهد گرفت. در اینجا، برخی دیگر از چالش‌های متعددی که امروزه برندهای سنتی FMCG با آن روبرو هستند، مورد بحث قرار داده می‌شود.

۴. ذهنیت مصرف‌کننده در حال تغییر است

همه‌گیری کووید-۱۹ آگاهی و حساسیت مصرف‌کنندگان در خصوص سلامت و تندرستی را افزایش داده است، بنابراین تقاضای فزاینده‌ای برای محصولات ارگانیک ایجاد شده است و مصرف‌کنندگان توجه بیشتری به مساله پایداری در سراسر زنجیره ارزش دارند و برندهایی را انتخاب می‌کنند که با سبک زندگی و اهداف شخصی آن‌ها مطابقت داشته باشد، مانند محصولات گیاهی و بدون تست‌های حیوانی. همچنین مصرف‌کنندگان خواستار تجربیات دیجیتال، در کنار ارتباطات مستمر و جذاب با برند هستند. این امر سبب می‌شود که بخش FMCG با تولید محصولات شخصی‌تر و ارائه جذاب و تعاملی سبب بهبود مستمر تجربیات مشتری شوند.

براساس پیش‌بینی‌های انجام شده ارزش صنعت جهانی FMCG تا سال ۲۰۲۵، به حدود ۱۵ تریلیون دلار خواهد رسید، با وجود این، شرایط محیطی در حال تغییر است، یکی از راه‌های مواجه شدن برندهای جهانی FMCG با آینده، درک تهدیدات در حال تحول و رفتار مصرف‌کنندگان است. مدل سنتی FMCG ساده بود، شرکت‌ها به روابط قوی با خرده‌فروشان بزرگ، برندهای قوی، بازاریابی انبوه و محصولات با کیفیت نیاز داشتند، اما در سراسر جهان، بازار با تغییرات پیچیده‌ای مواجه است. در اینجا، تعدادی از چالش‌های متعددی را که امروزه برندهای سنتی FMCG با آن روبرو هستند، مورد بحث قرار می‌گیرد.

*چالش‌ها:

۱. غول‌های تجارت الکترونیک

خرده‌فروشی آنلاین رسماً سریع‌ترین شاخه تجارت الکترونیک در حال رشد در ایالات متحده، بریتانیا و چین است. در سال ۲۰۱۹ تنها ۲ درصد از فروش مواد غذایی و نوشیدنی، بالغ بر ۱۹،۸۹ میلیارد دلار به صورت آنلاین در ایالات متحده انجام پذیرفت که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۱ این رقم دو برابر شود. به گفته مؤسسه بازاریابی مواد غذایی (Food Marketing Institute) و نیلسن (Nielsen)، بیش از ۷۰ درصد از خانواده‌های آمریکایی تا سال ۲۰۲۲ مواد غذایی خود را به صورت آنلاین خریداری خواهند کرد. چالش اصلی در فرآیند جایگزینی خرید آنلاین با خرید فیزیکی، تنها استانداردهای بالای کیفیت و تحویل به موقع نیستند، بلکه مشتری‌مداری است و درک رفتار مصرف‌کننده از طریق داده‌های تجارت الکترونیک این فرآیند را هدایت می‌کند.

بر اساس گزارش دیجی کالا (به عنوان بزرگ‌ترین بازیگر خرده‌فروشی آنلاین) سهم خرده‌فروشی آنلاین از کل بازار خرده‌فروشی را حدود چهار درصد برآورده شده است؛ در حالی که سهم خرده‌فروشی آنلاین از کل بازار خرده‌فروشی در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر از ۱۰ درصد است و در کشوری مثل چین این نسبت به حدود ۳۰ درصد نیز می‌رسد. براساس گزارشات دیگر سهم بازار محصولات FMCG از بازار فروش آنلاین کشور کمتر از یک دهم درصد است. به طور کلی مقایسه نسبت خرده‌فروشی آنلاین (E-Tail) به خرده‌فروشی (Retail) میان ایران و کشورهای پیشرو جهانی، نشان می‌دهد بازار خرده‌فروشی آنلاین در ایران همچنان بازاری با جذابیت بالاست که البته بخش عمده‌ای از آن دست‌نخورده باقی مانده است.

۲. برندهای مغرب کوچک

برندهای سنتی FMCG بیشترین توجه خود را به تولید انبوه داشته و تمرکز کمتری بر نیازهای مشتریان خود نسبت به برندهای کوچک دارند. برندهای کوچک به دلایل مختلفی می‌توانند سهم بازار را به دست آورند، اولاً آن‌ها به اندازه کافی کوچک هستند تا با سرعت و انعطاف‌پذیری با محیط اطراف خود سازگار شوند. ثانیاً، شبکه‌های اجتماعی جزء حیاتی بازاریابی برندهای کوچک است و مصرف‌کنندگان امروزی نیز در حال دور شدن از بازاریابی سنتی هستند. همچنین



۵. عادات مصرف‌کننده در حال تغییر است

با توجه به محدودیت‌های قرنطینه، بازارهای الکترونیکی و خرید آنلاین حتی پس از کووید-۱۹ نیز به رشد خود ادامه خواهند داد. انعطاف‌پذیری در خرید و خرید از کانال‌های فروش غیر سنتی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک هنجار است. استفاده از کانال‌های چندمنظوره فروش، تجربه یکپارچه‌ای را برای مشتری فراهم می‌کند، چه در حال خرید آنلاین از یک دستگاه تلفن همراه، یک لپ‌تاپ یا در یک فروشگاه باشد. زمانی که یک مشتری اطلاعات زیادی در مورد یک محصول از منابع مختلف برای حمایت از تصمیم خرید خود جمع‌آوری کرده باشد، راحت‌تر تصمیم به خرید می‌گیرد، بنابراین دیجیتالی شدن برای به دست آوردن سهم بازار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. همچنین محدودیت‌های قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی منجر به تغییر الگوهای خرید شده است. مصرف‌کنندگان دفعات خرید را کاهش داده و برای اجتناب از حضور در مکان‌های عمومی، اندازه سبد را افزایش داده‌اند. با کاهش تردد در فروشگاه‌ها، میزان خریدهای بدون برنامه‌ریزی تحت تاثیر قرار گرفته است. علاوه بر این، میانگین درآمد خانوار تحت تاثیر منفی کووید-۱۹ قرار گرفته است، مصرف‌کنندگان به دنبال محصولات ارزان‌تر و به صرفه‌تر هستند، این افزایش حساسیت به قیمت، منجر به ارائه تخفیفات می‌گردد. در کشور ایران نیز علاوه بر موارد ذکر شده تورم بی‌سابقه در طول سال‌های گذشته منجر به تغییر عادت غذایی افراد و همچنین کاهش قدرت خرید و افزایش حساسیت قیمتی کالاها شده است، این مشکلات حتی در اقبال عمومی نسبت به تبلیغات نیز تاثیر گذاشته است، در آخرین گزارش واحد بازاریابی کدبانو نسبت تمایل افراد به تماشای تیزرهای موزیکال نسبت به ۲ سال گذشته افزایش قابل ملاحظه‌ای داشته است.

۶. تولیدکنندگان FMCG با فناوری‌های جدید در حال افزایش فعالیت‌های خود هستند.

تحول دیجیتال برای شرکت‌های FMCG از اهمیت بالایی برخوردار است و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا محصولات را با استفاده از فناوری‌های جدید تولید و توزیع کنند. آن دسته از شرکت‌هایی که دیجیتالی‌سازی خود را زودتر آغاز کردند، نسبت به هم‌تاان خود برتری رقابتی دارند. شرکت کدبانو علاوه بر بهره‌گیری از سیستم‌های کاملاً هوشمند ERP در تمامی اجزای زنجیره تامین، با استفاده از روبات‌های هوشمند توانسته تولید خود را نیز اتوماتیک نماید، همچنین راه‌اندازی اولین خط تولید کچاپ سرد در ایران و تغییرات در قوطی کنسروها به صورتی که به راحتی این محصولات در شلف فروشگاه‌ها روی هم قرار می‌گیرند، مثال‌های دیگری از شناسایی روندها و تبدیل این تهدیدات به فرصت و مزیت‌های رقابتی می‌باشد.

* روندها:

با توجه به چالش‌های مطرح شده در صنعت FMCG روندهای برتر در این صنعت به شرح ذیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱. توسعه پایدار

امروزه مصرف‌کنندگان نسبت به تغییرات اقلیمی و تاثیر آن بر محیط زیست آگاه‌تر شده‌اند. بنابراین، آن‌ها به فعالیت‌های اجتماعی شرکت‌ها توجه بیشتری می‌کنند و به دنبال شرکت‌هایی هستند که استراتژی‌های مسئولانه‌تری را ارائه می‌دهند. بنابراین شرکت‌های FMCG نه تنها به نحوه ارائه و بسته‌بندی محصولات خود توجه می‌کنند، بلکه به مواد اولیه که در محصولات خود استفاده می‌کنند نیز می‌پردازند. برای پاسخگویی به تقاضای مصرف‌کننده، بسیاری از

شرکت‌های FMCG بسته‌بندی‌های قابل بازیافت و قابل استفاده مجدد را ارائه می‌دهند. علاوه بر این، استفاده از مواد گیاهی نه تنها در مواد غذایی، بلکه در اقلام غیرخوراکی مانند لوازم آرایشی و محصولات پاک‌کننده نیز در حال افزایش است. به عنوان نمونه استارت‌آپ بریتانیایی Flexi-Hex بسته‌بندی‌های سازگار با محیط‌زیست تولید می‌کند که به شرکت‌های FMCG اجازه می‌دهد تا میزان زباله‌های بسته‌بندی را کاهش دهند. هدف این استارت‌آپ حذف پلاستیک از صنعت بسته‌بندی و افزایش آگاهی در مورد تهدیدی است که پلاستیک برای اقیانوس‌ها ایجاد می‌کند.

۲. تجربه مشتری

شرکت‌ها همواره تلاش می‌کنند تا تجربیات مشتریان را به طور قابل توجهی بهبود بخشند. استارت‌آپ‌ها از واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) استفاده می‌کنند تا محصولات را جذاب‌تر و تعاملی‌تر کنند. تولید ویدیوهای سه‌بعدی و گیمی‌فیکیشن، مشتریان را جذب و سرگرم می‌کند و در عین حال اطلاعات بیشتری در مورد محصول به آن‌ها ارائه می‌دهد. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری در بهبود تجارب مشتری باعث ایجاد اعتماد و افزایش وفاداری به برند می‌شود. به عنوان نمونه استارت‌آپ نیجریه‌ای Chekkit یک راه‌حل هوش مشتری (Consumer Intelligence) برای بهبود تعامل با مصرف‌کنندگان ارائه می‌کند. Chekkit شرکت‌های FMCG را قادر می‌سازد تا نظرسنجی‌ها و پیام‌های مرتبط با محصول را بر اساس رفتارهای خرید به مشتریان ارسال کنند.

۳. دیجیتالی شدن

دیجیتالی شدن به طور فزاینده‌ای به اولویت برندهای FMCG تبدیل شده است، زیرا مشتریان با شرکت‌ها در کانال‌های آنلاین و آفلاین تعامل دارند. شرکت‌ها از این منابع، از جمله پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی، وب و برنامه‌های تلفن همراه به داده‌های ارزشمندی دسترسی پیدا می‌کنند. علاوه بر این، به برندهای FMCG اجازه می‌دهد تا بهتر با مشتریان خود درگیر شوند و خریداران را به مشتریان وفادار تبدیل کنند. به عنوان نمونه استارت‌آپ هندی Gladminds یک پلتفرم ارائه می‌دهد که به عنوان یک کانال ارتباطی دو طرفه بین برندها و مشتریان عمل می‌کند، پلتفرم متصل Gladminds به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا از تجربه برند خود استفاده کنند و برای مشتری ارزش ایجاد کنند. این استارت‌آپ بهینه‌سازی و شخصی‌سازی خدمات، بازاریابی و ارتباطات را در میان سایر عملکردها ممکن می‌سازد.

۴. تجارت الکترونیک FMCG

سهم فروش ناشی از تجارت الکترونیک به طور تصاعدی در حال افزایش است. شیوع بیماری همه‌گیر COVID-۱۹ عادات خرید مصرف‌کنندگان را بیشتر به سمت کانال‌های آنلاین تغییر داده است. برندها اکنون در حال ایجاد بسترهای حضور آنلاین خود هستند تا تعامل خود را با مصرف‌کنندگان تقویت کنند. همچنین رسانه‌های اجتماعی نقش مهمی در دنیای تجارت الکترونیک ایفا می‌کنند زیرا اقلام بیشتری از طریق پلتفرم‌های اجتماعی مانند اینستاگرام به فروش می‌رسند. برای این منظور، استارت‌آپ‌های FMCG به طور فعال رسانه‌های متنوعی را ترکیب می‌کنند تا محصولات خود را به بازار عرضه کنند. استارت‌آپ نروژی Crystallize یک پلتفرم تجارت الکترونیک مبتنی بر رابط برنامه‌نویسی کاربردی (API) را برای مدل‌های کسب و کار مبتنی بر اشتراک ارائه می‌دهد. این استارت‌آپ، API‌هایی را برای اطلاعات محصول و مدیریت محتوا ارائه می‌کند تا فرآیند فروش را دیجیتالی کند. این امر به برندها امکان می‌دهد محتوا را به



۸. اینترنت اشیا

با تکامل اینترنت اشیا، برنامه‌های کاربردی آن در بخش FMCG محبوبیت پیدا کرده است. دستگاه‌های مبتنی بر اینترنت اشیا خودکار و مقرون به صرفه هستند و شرکت‌های FMCG را قادر می‌سازند تا آنها را در فروشگاه‌ها، انبارها و تاسیسات تولیدی به کار گیرند. یکی از نمونه‌های پیاده‌سازی دستگاه اینترنت اشیا، ارائه پیام‌های هدفمند به مشتریان در حین خرید است. یکی دیگر از موارد مدیریت موجودی، هم در فروشگاه‌ها و هم در انبارها است که اینترنت اشیا به طور گسترده برای آن استفاده میشود. IoT در ترکیب با فناوری‌های نوظهور مرتبط، از جمله هوش محیطی و اشیاء هوشمند، کانال‌های تعاملی جدید با مصرف‌کننده و جریان‌های درآمدی برای برندهای FMCG ایجاد می‌کند. به عنوان نمونه استارت‌آپ Connected Fresh که مستقر در ایالات متحده است، حسگرهای plug-and-play را ارائه می‌کند که به شرکت‌های FMCG دسترسی فوری و مداوم به داده‌های آنلاین دمای ذخیره‌سازی و انبار را ارائه می‌دهد.

۹. بلاکچین

رقابت در صنعت FMCG در حال افزایش است و برندها برای به دست آوردن مزیت رقابتی روی بلاکچین سرمایه‌گذاری می‌کنند. قراردادهای هوشمند و قابلیت ردیابی بلاکچین به شرکت‌های FMCG این امکان را می‌دهد تا گلوگاه‌های زنجیره تامین خود را درک نموده و مداخلات لازم را انجام دهند. همچنین با اجازه دادن به مشتریان برای ردیابی منبع خرید خود، شفافیت را برای مصرف‌کنندگان افزایش دهند. به عنوان نمونه استارت‌آپ Greenfence مستقر در ایالات متحده یک پلتفرم بلاکچین ارائه می‌دهد. این پلتفرم کل زنجیره ارزش صنعت FMCG را به هم متصل می‌کند و ممیزی و صدور گواهی‌نامه از راه دور را امکانپذیر میکند. این استارت‌آپ به برندها اجازه می‌دهد تا مستقیماً با خریداران ارتباط برقرار کنند و در نتیجه اعتماد و تعامل را افزایش دهند و خطر تقلب را از بین ببرند.

۱۰. چاپ سه‌بعدی

مقدار زیاد زیاده تولید شده توسط محصولات مصرفی، سهامداران صنعت FMCG را به یافتن جایگزین‌های پایدار ترغیب می‌کند. چاپ سه‌بعدی به برندها و سازندگان FMCG اجازه می‌دهد تا محصولاتی را طراحی و توسعه دهند که از مواد سازگار با محیط‌زیست استفاده می‌کنند و استفاده از پلاستیک را کاهش می‌دهند. برای این منظور، شرکت‌های FMCG از چاپ سه‌بعدی برای نمونه‌سازی، طراحی، ابزارسازی و مقیاس‌بندی تولید به شیوه‌ای پایدار استفاده می‌کنند. به عنوان نمونه استارت‌آپ مستقر در ایالات متحده Essentium یک پلتفرم چاپ سه‌بعدی را به طور خاص برای تولید صنعتی ارائه میدهد. شرکت‌های FMCG از این پلتفرم برای نمونه‌سازی سریع، تنظیم دقیق طرح‌ها و چاپ قطعات و اجزای نهایی با دقت بالا استفاده می‌کنند.

منبع

www.flexi-hex.com

www.lidl.com

www.linkedin.com

www.linkfluence.com

www.startus-insights.com

www.zhimatech.com

زبان‌های مختلف ارائه دهند و محصولات خود را به صورت آنلاین بازاریابی و به فروش رسانند.

۵. داده‌های کلان و تجزیه و تحلیل

شرکت‌های FMCG به طور فعال از داده‌های کلان برای نوآوری و رقابت در صنعت استفاده می‌کنند. از آنجایی که داده‌ها با خرید آنلاین مشتریان در دسترس‌تر و بیشتر می‌شوند، برندها راه‌های جدیدی را برای افزایش روابط با مشتریان خود و به دست آوردن بینش از رفتار آن‌ها جستجو میکنند. تجزیه و تحلیل داده‌ها ترجیحات و رفتار مشتری را بررسی می‌کند تا شرکت‌های FMCG را با درک عمیق‌تری از عادات خرید آنان آشنا کند. داده‌های کلان به برندها اجازه می‌دهد تا ارتباط با مشتریان خود را بهینه کنند و تجربیات شخصی‌سازی شده‌تری ارائه دهند. به عنوان نمونه استارت‌آپ چینی Zhimatech یک پلتفرم عملیات داده مبتنی بر مصرف‌کننده با در نظر گرفتن داده‌های رفتار آفلاین در مراکز خرید ایجاد می‌کند. این استارت‌آپ از طریق تکنیک Re-ID خود، جریان ترافیک در مراکز خرید را به دقت تجزیه و تحلیل می‌کند. این استارت‌آپ بر توزیع ترافیک در محل نظارت می‌کند و از این داده‌ها برای هدایت فعالیت‌های بازاریابی از برنامه‌ریزی تا تبلیغات استفاده می‌شود.

۶. هوش مصنوعی

محبوبیت راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، مانند یادگیری ماشین (ML) و پردازش زبان طبیعی (NLP) در حال افزایش هستند و فرصت‌هایی را برای صنعت FMCG ایجاد می‌کنند. برای مثال، موتورهای توصیه‌ای که پیشنهادات شخصی‌شده محصول را ارائه می‌کنند، به طور شبانه‌روزی از مصرف‌کنندگان برای یافتن محصولات پشتیبانی می‌کنند. شرکت‌های FMCG با پیاده‌سازی راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، تجربه بهتری برای مشتری فراهم می‌کنند و در نتیجه رضایت و حفظ مشتری را افزایش می‌دهند. به عنوان نمونه استارت‌آپ کانادایی Letmetalk، ربات‌های گفتگو (چت‌بات‌ها) مبتنی بر هوش مصنوعی را برای افزایش فروش و رضایت مشتری ارائه می‌کند. سیستم خودکار امکان بازاریابی روانی، شخصی و همچنین مکالمه با بیش از یک مشتری در یک زمان را فراهم میکند. این استارت‌آپ به شرکت‌های FMCG این امکان را می‌دهد تا با مشتریان بالقوه ارتباط برقرار کنند و روابط خود را ایجاد کنند و نرخ تبدیل را بهبود بخشند.

۷. توزیع مستقیم

شرکت‌های FMCG از توزیع مستقیم برای افزایش وفاداری مشتری و تضمین رشد استفاده میکنند. به عنوان مثال، تولیدکنندگان مستقیماً از طریق کانالهای توزیع آنلاین و آفلاین خود با مشتریان نهایی خود در تعامل هستند. این امر سبب افزایش حاشیه سود آنها میشود و به مصرف‌کنندگان، یک کانال مستقیم برای دسترسی به برندهای مورد علاقه خود ارائه میدهد. این روند در FMCG ارتباط نزدیکی با رشد تجارت الکترونیک و همچنین نفوذ تلفن‌های هوشمند و اینترنت دارد. به عنوان نمونه استارت‌آپ هندی Merlin Tech Labs یک برنامه SaaS برای پشتیبانی از توزیع مستقیم به مشتری (DTC) ایجاد می‌کند. این برنامه تیم‌های فروش میدانی را قادر می‌سازد تا با استفاده از مسیرهای بهینه‌شده، کالاهای بیشتری را به مردم بفروشند و تحویل دهند. علاوه بر این، برنامه فروش و تراکنش‌ها را مدیریت می‌کند و هنگام ثبت سفارش، تحویل و پردازش پرداخت به مشتریان اطلاع می‌دهد.

استراتژی‌های سطح کل سازمان (استراتژی هدایتی)



سجاد مومنی / مدیر کارخانه شرکت فرسیما نوین

خارجی: از طریق ادغام، خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آن‌ها.

ادغام: تعاملی است که دو یا چند شرکت را در بر می‌گیرد و طی آن سهام این شرکت‌ها مبادله می‌شوند و در نهایت فقط یکی از آن شرکت‌ها باقی می‌ماند. ادغام‌ها معمولاً بین شرکت‌های هم اندازه و آن‌هایی که رابطه خوبی با هم دارند صورت می‌گیرد.

خریداری: عبارت است از خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر. در این حالت شرکت خریداری شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می‌کند. خریداری معمولاً بین شرکت‌ها با اندازه مختلف روی می‌دهد و ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد. خریداری خصمانه را اغلب بلعیدن می‌نامند. زمانی که یک شرکت بزرگ، شرکت کوچکی را علی‌رغم رضایت آن خریداری کند، گفته می‌شود که شرکت خریداری شده، بلعیده شده است. یک ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکاء سودمند خواهد بود.

۱- استراتژی تمرکز:

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی باشد که این خطوط، قابلیت بالقوه‌ای برای رشد و توسعه داشته باشند، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می‌کند. دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از: استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی.

استراتژی یکپارچگی عمودی: عبارت است از انجام وظیفه

در مقاله گذشته استراتژی‌های کل سازمان را تشریح کردیم، این استراتژی‌ها به سه گروه (استراتژی هدایتی، استراتژی پرتفولیو و استراتژی سرپرستی) تقسیم می‌شود که به تشریح آن‌ها پرداختیم. در ادامه مطالب شیرین استراتژی‌های سطح کل سازمان در این مقاله، استراتژی هدایتی را جداگانه تشریح نمودیم امیدوارم که مفید واقع گردد.

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت گیری کلی به سمت رشد تشکیل می‌شود:

- ✓ استراتژی رشد: فعالیت‌های سازمان را توسعه می‌دهد.
- ✓ استراتژی ثبات: تغییری در فعالیت‌های فعلی سازمان نمی‌دهد.
- ✓ استراتژی کاهش: سطح فعالیت‌های سازمان را کاهش می‌دهد.

استراتژی رشد:

بهترین استراتژی‌ها در سطح بنگاه برای موسسات تجاری، آن‌هایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش‌ها، دارائی‌ها، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آن‌ها می‌گردند.

دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از:

۱- **استراتژی تمرکز،** در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می‌شود.

۲- **استراتژی تنوع،** در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌شود.

این استراتژی‌ها را می‌توان به دو صورت اجرا کرد:

داخلی: از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید.



اگرچه یکپارچگی عمودی به پایین معمولاً از یکپارچگی عمودی به بالا سود آور تر است، اما می‌تواند موجب کاهش انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت گردد. به عبارت دیگر وقتی که در این روش شرکت اقدام به خریداری تجهیزات گران قیمتی می‌کند که فروش آن‌ها دشوار است، در واقع شرکت با این کار ناخواسته یک مانع خروج برای خود ایجاد می‌کند و لذا خروجش از آن صنعت خاص (وقتی که ضروری باشد) دشوار می‌شود. مثلاً جنرال موتورز به علت کاهش فروش اتومبیل‌هایش مجبور شده است حق استفاده از کارخانه و کارگران مازاد خود را به عرضه‌کنندگان بیرونی قطعات واگذار کند.

استراتژی یکپارچگی افقی: عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی. شرکت می‌تواند با یکپارچگی افقی و از طریق توسعه محصولات شرکتش به دیگر موقعیت‌های جغرافیایی و یا از طریق افزایش تعداد محصولاتش، استراتژی رشد را محقق سازد. شرکت می‌تواند از دو طریق توسعه داخلی و توسعه خارجی، یکپارچگی افقی را انجام دهد.

در یکپارچگی افقی از طریق توسعه داخلی، شرکت نسبت به خریداری سهم بازار، تجهیزات تولید، محل‌های توزیع یا تکنولوژی خاصی اقدام می‌کند. در یکپارچگی افقی از طریق توسعه خارجی، شرکت نسبت به خریداری شرکت‌های دیگر یا عقد قرارداد تشکیل شرکت مختلط (مشارکت) یا همکاری آن‌ها، اقدام می‌کند. یکپارچگی افقی نیز به سه شکل صورت می‌پذیرد: اقدام افقی کامل، اقدام افقی جزئی و قراردادهای بلند مدت.

یا فعالیتی که قبلاً توسط یک عرضه‌کننده (یکپارچگی عمودی به پایین) یا یک توزیع‌کننده (یکپارچگی عمودی به بالا) صورت می‌گرفته است. برای یک شرکت یا واحد تجاری که در یک صنعت بسیار جذاب از موقعیت رقابتی خوبی برخوردار است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی است. یکپارچگی عمودی می‌تواند به سه شکل انجام شود: یکپارچگی عمودی کامل، که طی آن شرکت ۱۰۰ درصد نیازهای کلیدی خود را می‌سازد و همچنین تمام فعالیت‌های توزیع را خود بر عهده می‌گیرد. یکپارچگی عمودی ناقص، که طی آن شرکت کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را تولید می‌کند. یکپارچگی عمودی صفر، که طی آن شرکت با عقد قراردادهای بلند مدت با دیگر شرکت‌ها، کار تهیه نیازهای اساسی خود و توزیع محصولاتش را به آن‌ها واگذار می‌کند. با تلاش شرکت‌های بزرگ برای کاهش هزینه‌ها و رقابتی‌تر شدن از طریق حفظ استقلال خود پس از یکپارچگی عمودی، تمایل آنها را به عقد قراردادهای بلند مدت برای کاهش هزینه‌های اداری داخلی بیشتر شده است.

یک شرکت می‌تواند یکپارچگی عمودی را با اتکای منابع داخلی یا با همکاری شرکا و منابع خارجی اجرا کند. مثلاً هنری فورد، از منابع داخلی شرکت استفاده کرد و کارخانه ریور روژ خود را در بیرون از دیترویت احداث کرد. فرآیند تولید تا جایی ادغام گردید که سنگ آهن از یک طرف وارد کارخانه می‌شد و از طرف دیگر اتومبیل‌های کامل خارج می‌شدند و به سمت یک پارکینگ بزرگ برده می‌شدند. در مقابل دوپونت، راه دوم یعنی توجه به بیرون و یکپارچگی عمودی به پایین را انتخاب کرد، لذا شرکت کنکو را خریداری کرد تا سوخت و مواد نفتی مورد نیاز خود را، در تولید محصولات پلاستیکی‌اش، تهیه کند.



۲- استراتژی تنوع :

همگون می‌تواند به شکل داخلی یا خارجی صورت پذیرد .

استراتژی تنوع نا همگون (نامرتب) : وقتی مدیریت شرکت پی می‌برد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی‌ها یا مهارت‌های برجسته‌ای ندارد که بتواند آن‌ها را به آسانی به محصولات (کالا و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صناعت‌ها انتقال دهد، بهترین استراتژی قابل استفاده، استراتژی تنوع ناهمگون است. یعنی شرکت فعالیت‌های خود را با ورود به صنعتی نامرتب با صنعت کنونی، تنوع می‌بخشد. مدیران بجای توجه به یک نقطه اشتراک در سراسر سازمان و شرکت خود، می‌پذیرند که این استراتژی در وهله اول به مسائل مالی مربوط به جریان وجوه نقد یا کاهش ریسک توجه میکند. در تنوع ناهمگون، به مسائل مالی توجه می‌شود. مثلاً ممکن است شرکتی که از حیث وجوه نقدی غنی می‌باشد اما فرصت‌های محدودی برای رشد در صنعت خود دارد، وارد صنعت دیگری شود که در آن صنعت فرصت‌های رشد فراوان است، اما بدست آوردن وجوه نقد دشوار می‌باشد. نمونه دیگر استفاده از استراتژی تنوع ناهمگون حالتی است که شرکتی که محصولات فصلی تولید می‌کند در نتیجه جریان درآمدی ثابتی ندارد، اقدام به خریداری شرکتی در صنعت نامرتب می‌کند و از طریق آن فروش‌های فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را حاصل می‌کند.

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت شرکت می‌تواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع اصلی استراتژی‌های تنوع عبارتند از: تنوع همگون و تنوع ناهمگون .

استراتژی تنوع همگون (مرتب) : عبارت است از توسعه فعالیت‌ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت خوب است، اما جذابیت صنعت کم شده است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی می‌باشد. شرکت با تمرکز بر روی ویژگی‌ها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است، می‌تواند از آن نقاط قوت به عنوان ابزاری برای تنوع‌سازی استفاده کند. در این استراتژی، شرکت وارد صنعت جدیدی می‌شود که در آن می‌تواند از دانش فنی، قابلیت‌های تولید و مهارت‌های بازار خود به خوبی بهره بگیرد. محصولات شرکت به طریقی به هم مربوط می‌باشند، در واقع همه آن‌ها در چیزی با هم مشترکند. در واقع شرکت با اجرای این استراتژی به دنبال کسب هم افزایی است. هم افزایی، یعنی این که سود دو شرکت وقتی کنار هم باشند بیشتر از زمانی است که مستقل هستند. نقاط اشتراک دو شرکتی که کنار یکدیگر قرار می‌گیرند می‌تواند یکی یا همه این موارد باشد : تکنولوژی مشابه، کاربرد مشابه محصول توسط مشتری، کانال‌های توزیع مشابه، مهارت‌های مدیریتی مشابه یا محصولات مشابه. تنوع





و سیاست‌های فعلی به خاطر این که آینده قایل پیش‌بینی نیست. اگر چه به سختی می‌توان نام آن را استراتژی نهاد، موفقیت این استراتژی در روی ندادن تغییر مهمی در موقعیت شرکت است. موفقیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت‌های فعلی اش ترغیب می‌کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می‌کند. شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز یا مشخصی را مشاهده نمی‌کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی‌شوند. شرکت سودآوری خوبی دارد و بازار محصولاتش با ثبات است. آرامش محیط باعث می‌شود که مدیران شرکت استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

۳- استراتژی سود: استراتژی سود تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است. اما شرکت در عین حال طوری عمل می‌کند که انگار مشکلاتش موقتی هستند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سود ها، در حالی که فروش‌های شرکت بر اثر کاهش سرمایه‌گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهام داران و جامعه سرمایه‌گذار، تصمیم‌گیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی، مدیران محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت

استراتژی ثبات:

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح و به فعالیت‌های فعلی خود ادامه بدهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها بدهد. شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش بینی و با ثبات فعالیت می‌کند، می‌تواند از یکی از انواع استراتژی‌های ثبات استفاده کند. استراتژی‌های ثبات می‌توانند در کوتاه مدت خیلی مفید باشند اما در عین حال و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شوند، می‌توانند خطرناک باشند. متداول‌ترین و مورد استفاده‌ترین انواع این دسته از استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی توقف / آغاز محتاطانه، استراتژی عدم تغییر و استراتژی سود.

۱- استراتژی توقف / آغاز محتاطانه : این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی‌های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده‌های مبهم و غیر قابل پیش بینی مواجه می‌شود، می‌تواند از این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می‌توان از این استراتژی استفاده کرد.

۲- استراتژی عدم تغییر : استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است، یعنی تصمیم به ادامه عملیات



می‌تواند از یکی از استراتژی‌های کاهش، استفاده کند. این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی تغییر جهت، استراتژی اسارت، استراتژی فروش / واگذاری، استراتژی ورشکستگی / تصفیه (انحلال)

۱- استراتژی تغییر جهت: استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تاکید می‌کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی و مرحله تثبیت.

مرحله کوچک سازی: تلاش اولیه ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت.

مرحله تثبیت: عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک تر شده کنونی.

برای هموار کردن روند انجام فعالیت ها در شرکت، مدیران شرکت برنامه ای تهیه می‌کنند تا هزینه‌های سربار غیر ضروری کاهش داده و هزینه فعالیت‌های عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقی مانده است، بسیار قوی تر و سازمان یافته تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی اش را بهبود بخشیده است و می‌تواند دوباره فعالیت‌های خود را توسعه بدهد.

معرفی می‌کنند. (مثل سیاست‌های ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، وام دهندگان حریص)، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه گذاری می‌کنند و یا هزینه‌هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می‌کنند، تا بتوانند طی این دوره سخت، ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است، شرکت یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیش تر، به فروش برساند. به طور مشخص استراتژی سود تنها به شرکت کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذراند. متأسفانه استراتژی سود، اغوا کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد کرد. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

استراتژی کاهش:

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود، مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند، به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان است، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند. این دسته از استراتژی‌ها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می‌کنند. مدیر عامل شرکت مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریعتر کاری انجام بدهد والا اخراج خواهد شد. مدیریت شرکت در حال تلاش برای حذف نقاط ضعیفی هستند که شرکت را به این روز بد انداخته، او

۲- استراتژی اسارت : شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می‌کند، به عرضه‌کنندگان یا توزیع‌کننده انحصاری شرکت دیگر تبدیل می‌شود، و در عوض آن شرکت متعهد می‌شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از آن شرکت تامین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد. با این کار، شرکت استراتژی اسارت را انتخاب کرده است. به عبارت بهتر، شرکت اسیر، استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می‌کند. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت ضعیف است، ممکن است تصمیم بگیرد برای تضمین بقاء خود و در قالب قراردادی بلند مدت، تسلیم محض یکی از بزرگترین مشتریانش شود. به این ترتیب، شرکت اسیر، گستره برخی از فعالیت‌های خود مثل بازاریابی را کاهش می‌دهد و هزینه‌هایش به نحو چشمگیری کاهش می‌یابد.

۳- استراتژی فروش یا واگذاری : وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می‌تواند عقب نشینی کند و نه اسیر شرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره‌ای ندارند جز اینکه شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می‌شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهام داران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می‌رسد. اگر فعالیت‌های شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

۴- استراتژی ورشکستگی یا انحلال : وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند، که همه آن‌ها نیز ناگوار و ناراحت‌کننده‌اند. از آنجا که هیچ کس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی نا جذاب نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. بر اساس استراتژی ورشکستگی، مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می‌گذارند، تا دادگاه از محل فروش آن، بدهی‌ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. مدیران ارشد شرکت امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب تر فعالیت خود را از سر گیرند.

در مقابل استراتژی ورشکستگی که تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می‌شود، در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام دارایی‌های شرکت، به تدریج به فروش می‌رسد، از آنجا که صنعت نا جذاب است و شرکت نیز آنقدر ضعیف است که به راحتی نمی‌توان آن را با قیمت مناسب به فروش رساند، مدیریت تا آنجا که می‌تواند دارایی‌های قابل فروش شرکت را نقد می‌کند و پس از ایفای کل تعهدات شرکت، باقی‌مانده درآمد حاصل از فروش، میان سهامداران توزیع می‌شود. برتری استراتژی تصفیه بر استراتژی ورشکستگی این است که در حالت اول، این هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره آن تصمیم می‌گیرند، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهام داران را کاملاً نادیده بگیرد.

منابع :

هانگر و ویلین . مبانی مدیریت استراتژیک
دستنامه برنامه ریزی استراتژیک . دکتر سید محمد اعرابی
مایکل آرمسترانگ، مدیریت استراتژیک



گزیده مقاله

تهیه و تدوین: واحد آموزش و توسعه منابع انسانی بخش نگاه

سندروم هوبریس

● همکاری با اجتماعات کوچک از صفاتی است که روی DNA انسان دیده شده است و برعکس آن، اعمال قدرت بر گروه‌های بزرگ مردم از ویژگی‌های ژنتیکی انسان‌ها نیست. به همین دلیل جای تعجب نیست که این شغل اثرات مخربی روی مغز داشته باشد.

● مطالعات اوشی، ادامه و بسط ۲۰ سال تحقیقات آزمایشگاهی دکتر داکتر کلتنر در دانشگاه برکلی آمریکا است. دکتر کلتنر پیش از این گفته بود مغز افرادی که قدرت تحکم بر دیگر انسان‌ها را دارند، مثل مغز افرادی که دچار جراحات فیزیکی مغزی شده‌اند دچار نقصان و آسیب می‌شود. آن‌ها بدون فکر و از روی انگیزه‌های آنی رفتار می‌کنند، قدرت تشخیص ریسک خود را از دست می‌دهند و مهم‌تر از همه، قادر نیستند مسائل را از دریچه دید دیگری ببینند و نمی‌توانند خودشان را با اجتماعات انسانی تطبیق بدهند.

● همان‌طور که انتظار می‌رود، هنگامی که فرد صاحب قدرت توسط افراد متملق و چاپلوس احاطه شده باشد، یعنی افرادی که به احساس توانایی حاکمیت آن‌ها بال‌وپر می‌دهند، این آسیب‌های مغزی (و متعاقب آن رفتارهای غریب و غیر مأنوس) هم افزایش می‌یابند.

● مجله‌ی علوم اعصاب Brain، در یک مقاله بارفرنس‌های مستند نشان داده است که آسیب‌های مغزی به وضعیتی می‌انجامد که سندروم هوبریس (Hubris) نام دارد و خود را با این علائم رفتاری نشان می‌دهد:

● می‌خواهند با استفاده از قدرت، تکریم شخصی به‌دست بیاورند و فکر می‌کنند دنیا موظف است به این خواسته‌ی آن‌ها تن بدهد.

● حاضر هستند به هر کاری که بتواند تصویر بزرگ‌تر و برتری از آن‌ها بدهد، دست بزنند.

● ادعا می‌کنند که با ملت، کشور یا سازمان‌شان گره خورده‌اند.

● بیش‌از حد اعتماد به نفس دارند.

● به‌صورت آشکار دیگران را تحقیر می‌کنند.

● ارتباط با واقعیات را از دست می‌دهند.

● همیشه احساس بی‌قراری می‌کنند، بدون فکر و با انگیزه‌های

● جفری جیمز، روانشناس و نویسنده، در راستای مطالعات روانکاوی خود با صدها مدیرعامل و مدیر اجرایی مصاحبه کرده و معتقد است که مدیران ارشد، به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ، خصوصیات اخلاقی مشابهی دارند: آن‌ها خودمحور، بی‌ادراک و خودشیفته هستند و تصور وهم‌آلودی از نبوغ و دانش خود دارند!

● برخی فکر می‌کنند این خصوصیات اخلاقی، هر چند منفی هستند ولی برای شکل‌گیری شخصیت مدیر لازم‌اند. این‌طور نیست. برای رشد و پیشرفت یک شرکت، مدیران به همدلی (برای کار با دیگران) و فروتنی (برای کنار گذاشتن عقاید خود به‌نفع ایده‌های بهتر دیگران) نیاز دارند.

● طبق مطالعات دانشگاه مک‌مستر انتاریو، اغلب مدیران بعد از این‌که به هدف خود رسیدند، دچار کوتاه‌فکری و تحکم بی‌منطق می‌شوند؛ چراکه اعمال قدرت مداوم و توانایی حکمرانی (چه به لحاظ تجاری و چه به لحاظ سیاسی) آسیب قابل توجهی به مغز می‌زند که علم پزشکی و بیولوژی آن را نگران‌کننده می‌خواند.

● سوکوپندر اوشی دانشمند عصب‌شناس، در مقاله‌ی خود در وبسایت آتلانتیک نوشته است که آن‌ها تعداد زیادی مدیر، رئیس و مقامات بالای اجرایی را با دستگاه‌های تحریک مغناطیسی مغز مورد مطالعه قرار داده‌اند و متوجه شده‌اند که قدرت، یک سری از پروسه‌های سلول‌های عصبی مغز را متوقف و پس از مدتی معکوس می‌کند. به همین دلیل این افراد زیربناهای اخلاقی خود را از دست می‌دهند.





و خوشحالی را برای شما فراهم آورد.

اما هیچ درختی وجود ندارد که از شاخه‌های آن پول تازه و نو آویزان شده باشد، از آسمان هم برای شما پول نمی‌بارد و به همین دلیل بیشتر ما دائما در حال حساب و کتاب کردن روی پولمان هستیم. اما وقتی کنترل پول خود را در دست می‌گیرید می‌توانید کنترل زندگی‌تان را هم در دست بگیرید.

● در این مقاله ۱۹ جمله طلایی درباره پول و ثروت از افراد مشهور جهان ارائه می‌شود که به شما انگیزه می‌دهند تا قدر پولی که با زحمت به‌دست آورده‌اید را بیشتر بدانید.

● توماس جفرسون:

هیچ وقت قبل از آنکه پولی را به‌دست نیاورده‌اید آن را خرج نکنید.

● جورج لوریمر:

داشتن پول و چیزهایی که پول می‌تواند برایتان بخرد خوب است اما بهتر است که هر از گاهی نگاهی بیندازید و مطمئن شوید چیزهایی که نمی‌توانید با پول بخرید را از دست نداده باشید.

● مارلنه دیتريش:

تفاوت بسیار زیادی بین پول فراوان به‌دست آوردن و ثروتمند بودن وجود دارد.

● جیم ران:

پول معمولا دنبال نمی‌شود بلکه جذب می‌شود.

● ادموند بورک:

ما زمانی ثروتمند و آزاد هستیم که خودمان به پول فرمان بدهیم. زمانیکه پول به ما فرمان بدهد ما انسان‌هایی فقیر بیش نیستیم.

آنی و لحظه‌ای دست به عمل می‌زنند و توانایی تشخیص خطر را از دست می‌دهند.

● با بی‌کفایتی، بی‌اعتنایی و بی‌خیالی سیاست‌گذاری می‌کنند.

● قدرت‌مندانی که نمی‌خواهند آسیب‌های مغزی را تجربه کنند و به عوارض ناشی از سندروم هوبریس دچار شوند، باید گام‌های مثبتی برای اجتناب از این مشکل بردارند. کارشناسان راه‌های زیر را برای کمک به این افراد توصیه می‌کنند:

۱_ افرادی که پیش از رسیدن به قدرت هم شما را می‌شناختند در اطراف خود نگاه‌دارید. آن‌ها می‌توانند حساب خود بزرگ‌بینی و ظلم شما را بترکانند.

۲_ مشاوران و کارمندان خود را به صداقت و راست‌گویی تشویق کنید و تا جای ممکن خودتان را از تملق و مدیحه‌گویی زیردستان‌تان دور کنید.

۳_ از هرگونه امتیازاتی که قدرت به شما می‌دهد و باعث می‌شود از اجتماعات و تعاملات عادی انسانی دور شوید پرهیز کنید.

۴_ در آخر، اگر تعریف شما از مدیریت شرکت یا سازمان، موفقیت در زندگی انسانی است، باید ریشه‌های خود را حفظ کنید!

منبع: کانال آموزه‌های سازمانی

۱۸ جمله طلایی درباره پول و ثروت از افراد مشهور جهان

● پول یک دارایی شیرین و گرانبها است که می‌تواند سبک زندگی هیجان‌انگیز، چیزهای فاخر و باشکوه و برخی اوقات شادی





● جو مور:

حقیقتی ساده وجود دارد که سخت می‌شود آن را فرا گرفت: زمانی باید پول را پس‌انداز کنید که مقداری از آن را در دست دارید.

● جیمز فریک:

به من نگویید که اولویت‌های شما چیست. آنجایی که پول‌هایتان را در آن خرج می‌کنید به من نشان بدهید و من به شما می‌گویم که اولویت‌هایتان چه هستند.

● بنجامین فرانکلین:

اگر می‌خواهید ثروتمند باشید، همانقدر که به پول درآوردن فکر می‌کنید، به پس‌انداز کردن آن هم بیندیشید.

● فرانک ای. کلارک:

بیشتر مردم فکر می‌کنند که در پول درآوردن مهارت ندارند درحالی‌که آن چیزی که نمی‌دانند این است که آن‌ها نمی‌دانند چطور از پول خود استفاده کنند.

● یوهان ولفگانگ فون گوته:

بسیاری از آدم‌ها تا وقتی که پولشان تمام نشود از آن مراقبت نمی‌کنند و بقیه آدم‌ها هم همین کار را با زمان خود می‌کنند.

● پی.تی. بارنوم:

پول اربابی وحشتناک و رعیتی گوش به فرمان است.

● دیو رمزی:

باید کنترل پولتان را در اختیار بگیرید در غیر این صورت فقدان آن برای همیشه کنترل شما را در اختیار خواهد گرفت.

● رابرت کیوساکی:

مهم نیست که چقدر پول در می‌آورید؛ آنچه اهمیت دارد این

است که چقدر از پول خود را نگه می‌دارید، پول چه کارهای سختی را برای شما آسان می‌کند و آن را به چند نسل بعد از خود منتقل می‌کنید.

● تی.تی. مونگر:

عادت به پس‌انداز کردن خود نوعی علم است. این علم هر گونه فضیلت و کار نیک را تقویت می‌کند، ترک نفس را تعلیم می‌دهد، احساس نظم و انضباط را پرورش می‌دهد، دوراندیشی را می‌آموزد و ذهن را وسعت می‌بخشد.

● جاناتان سوئیفت:

انسان عاقل باید پول را در سرش داشته باشد نه در قلبش.

● تیموتی فریس:

ارزش عملی پول بر اساس چهار پرسش اصلی که کنترل زندگی شما را در دست گرفته‌اند چند برابر می‌شود: کاری که انجام می‌دهید، زمانیکه آن کار را انجام می‌دهید، جاییکه آن کار را انجام می‌دهید و کسانی که آن کار را با آن‌ها انجام می‌دهید.

● ویل راجرز:

سریع‌ترین راه برای دوبرابر کردن پولتان این است که آن را تا کنید و در جیب پشتی‌تان قرارش بدهید.

● ارسطو:

پول همان چیزی است که ضمانت می‌کند آنچه می‌خواهیم را در آینده به دست می‌آوریم. شاید در این لحظه به چیزی نیاز نداشته باشیم اما پول امکان برآورده کردن خواسته و آرزوی جدیدی را در زمان متجلی شدنش تضمین می‌کند.

منبع: کانال آموزه‌های سازمانی



برقراری ارتباط مؤثر داشته‌اند، به نفوذ و قدرت بیشتری دست پیدا کرده‌اند در حالی که افراد خودخواه، دارای روحیه تهاجمی و فریبکار شانس کمتری برای دستیابی به قدرت و نفوذ داشته‌اند.

● اندرسون می‌گوید: «یافته‌های ما نشان می‌دهد اگر افراد ناسازگار کمی رفتار بهتری داشته و با اطرافیان همکاری بیش تری داشتند، در رقابت با دیگران احتمالاً در شرایط بهتری قرار می‌گرفتند

به باور وی روابط ضعیف قدرت را تهدید می‌کند چرا که همه برای رسیدن به سطوح بالا نیاز به متحدانی دارند و به ندرت افراد بدون داشتن مجموعه‌ای از همراهان و شبکه ارتباطی قوی به قدرت دست پیدا می‌کنند.

● خبر بد این است که این پژوهش نشان می‌دهد عوضی بودن شانس افراد برای دستیابی به قدرت را کاملاً از بین نمی‌برد، چرا که سازمان‌ها افراد ناسازگار را به اندازه افراد با رفتار دلپذیر در موقعیت‌های بالا به کار می‌گیرند. اندرسون در این زمینه می‌گوید:

این اصلاً خوب نیست چرا که تحقیقات متعددی نشان داده‌اند آن‌ها تا چه اندازه به عنوان رهبر تیم یا سازمان عملکرد مسمومی دارند

● با این وجود عوضی بودن مزیتی برای افراد در زمینه شغلی محسوب نمی‌شود. رفتار خوب با دیگران می‌تواند به نفع روابط شما و افزایش قدرتان در محل کار باشد. اندرسون اضافه می‌کند: اگر روحیه بخشندگی را با مهارت ارتباط کلامی ترکیب کنید به گونه‌ای که هم به خودتان اهمیت داده و هم به دنبال انجام کارها باشید، به ترکیبی جادویی دست پیدا می‌کنید

منبع: کانال آموزه‌های سازمانی

برای پیشرفت در کار لازم نیست حتما عوضی باشید!

● حین آماده شدن برای ورود به بازار کار یاد می‌گیریم معصومیت را کنار گذاشته و با چنگ و دندان وارد جنگی شویم که در آن همه مثل گرگ یکدیگر را تکه پاره کرده و تنها عوضی‌ها جان سالم به در می‌برند. هرچند پوست کلفت شدن و قاطع بودن شاید سپر بدی نباشد اما این تصور که تنها خودم مهم هستم و بقیه به جهنم بروند، راه به جایی نخواهد برد.

● بر اساس مطالعه‌ای که در ژورنال «مقالات آکادمی ملی علوم ایالات متحده» منتشر شده افراد با شخصیت خصمانه، فریبکار و کنترل‌گر علی‌رغم بی‌توجهی به منافع دیگران نسبت به کسانی که در عین برتری طلبی، خوش مشرب و اجتماعی هستند، قدرت بیشتری به دست نمی‌آورند.

آنطور که «کامرون اندرسون»، محقق اصلی این مطالعه و استاد رفتار سازمانی «دانشگاه برکلی» می‌گوید باور عمومی درباره اینکه آدم‌های خوب همیشه دست خالی می‌مانند، صحت ندارد.

تأثیر شخصیت بر پیشرفت کاری:

● محققان برای یافتن پاسخ ۲ مطالعه را با فاصله ۱۴ سال انجام دادند. آنها در مرحله اول گرایش‌های شخصیتی دانشجویان آمریکایی را قبل از ورود به محیط کار ثبت کرده و ۱۴ سال بعد (در ۲۰۱۸) میزان قدرتی را که حین اشتغال پیدا کرده بودند، بررسی کردند.

● نتایج پژوهش حاکی از این بود که فارغ از جنسیت، سن، قومیت، فرهنگ کاری، زمینه فعالیت و معدل دوران تحصیل، افرادی که در دوران دانشگاه با انرژی و اجتماعی بوده و مهارت



دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

تفاوت در دلپذیر بودن است



0% بدون چربی

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸



تفاوت در دلپذیر بودن است



تفاوت در دلپذیر بودن است

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

تفاوت در دلپذیر بودن است



پگاه: پرورش گسترده اندیشه هوشمند

DELPAZIR COLORFUL
Spices

رژیمها


پاکان

راز پاکیزگی



PAKAN

تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۳۹۶۰۲
نمبر: ۰۲۱-۶۱۹۳۹۶۰۱
کدپستی: ۱۳۸۷۶۸۳۸۱۷

 PAKAN.co



سپاه

سامانه اندیشمند پگاه

نرم افزارهای یکپارچه برنامه ریزی منابع سازمانی ERP

ساز و کارهای ویژه تولید کنندگان و صنعت پخش

در کنار بزرگان و حرفه‌ای‌های صنعت مواد غذایی و پخش مویرگی از مزایای زیر بهره‌مند می‌گردید:

کاهش هزینه‌های تولید و توزیع ✓

استفاده از BI در طراحی گزارش‌ها ✓

کاملاً آنلاین و قابل استفاده در پلتفرم‌های مختلف ✓

بکارگیری هوش مصنوعی در مسیریابی، توزیع و بازاریابی و فروش ✓

استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS در بخش‌های مختلف ✓

نرم افزارهای اندروید جهت استفاده فروشندگان، توزیع کنندگان، بازاریابی و مدیران ✓

☎ ۰۲۱ - ۴۴ ۲۲ ۰۳ ۵۷

۰۲۱ - ۴۴ ۲۲ ۰۱ ۷۸

✉ info@sapehah.com

🌐 www.sapehah.com

تهران، مرزداران، خیابان حضرت

ابوالفضل (ع) پلاک ۸، واحد ۴

کد پستی: ۱۴۶۱۷۴۷۴۳۶





بگانه: پرورش گسترده آندیشه هوشمند



تفاوت
در دلپذیر بودن است
@delpazirco

