

فصلنامه پیام نگاه

شماره چهل و یکم
سال نوزدهم - پاییز ۱۴۰۲
فصلنامه خبری - آموزشی گروه شرکت‌های نگاه

STRATEGY

مروری بر راهبردهای پیش روی هلدینگ افق دلپذیر

- فرآیند توسعه برنامه ریزی استراتژیک شرکت
- تولید شبه‌گوشت با نخود
- ارزیابی جو نوآوری در شرکت سامانه اندیشمند نگاه
- همه‌چیز درباره product placement
- اهمیت سفارشی‌سازی در صنعت سس
- تاثیر ورزش بر محیط کار و کارمندان
- بزرگترین اقتصاد های دنیا



شرکت پخش نگاه

توزیع کننده انحصاری محصولات دلپذیر

۰۲۱-۶۱۹۳۹۰۰۰

دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸

دلپذیر، همیشه چستره!



کیدچاپ
(محصول جدید دلپذیر برای کودکان)

برای دهمین سال متوالی
برنده تندیس زرین و لوح تقدیر جشنواره برند محبوب ایرانی
در گروه‌های؛ سس کچاپ، سس سالاد، مایونز و کنسروجات



دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

دلپذیر، همیشه بهتره!



ساندویچ با سس های دلپذیر، همیشه بهتره!

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

دلپذیر، همیشه بهتره!



The Best
Baked Beans
کنسروهای دلپذیر، همیشه بهتره!

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

دلپذیر، همیشه بهتره!



The Best
Tomato Paste
رب گوجه فرنگی دلپذیر، همیشه بهتره!

دلپذیر®

از سال ۱۳۲۸

تفاوت در دلپذیر بودن است



The Best
Mayonnaise
سس های مایونز دلپذیر، همیشه بهتره!

برای دهمین سال متوالی
برنده تندیس زرین و لوح تقدیر جشنواره برند محبوب ایرانی
در گروه های: سس کچاپ، سس سالاد، مایونز و کنسروجات



فصلنامه پیام نگاه

فصلنامه خبری-آموزشی گروه شرکت‌های پگاه

سال نوزدهم- شماره چهل و یک - پاییز ۱۴۰۲

■ 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 جلواریان

■ گرافیکست تبلیغات:

احمد وظیفه

■ طراحی و اجرا:

افرا گرافیک

■ شمارگان:

۱۰۰۰ نسخه

■ با ما به نشانی زیر مکاتبه کنید

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

پلاک ۲۴، دفتر مرکزی پخش پگاه

■ پست الکترونیک:

info.hr@pegah.com

تماس با واحد نشریه:

تلفن: ۶۱۹۳۹۰۰۰ نمابر: ۶۱۹۳۹۱۰۵

نقل مندرجات فصلنامه پیام پگاه با ذکر مأخذ آزاد است.

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

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

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

فصلنامه پیام پگاه در انتخاب، ویرایش، اصلاح مقالات و مطالب دریافتی

آزاد است.

۶ سرمقاله
محمد اسماعیل قدس

۸ فرآیند توسعه برنامه ریزی استراتژیک شرکت
حسین چهرزاد

۱۳ تولید شبه‌گوشت با نخود
محمد اورنگ و دکتر موسوی

۱۷ ارزیابی جو نوآوری در شرکت سامانه اندیشمند پگاه
فریدون قدس - علی خندان

۲۴ همه‌چیز درباره product placement و بررسی این مورد
در سریال زخم کاری و چند نمونه ایرانی و خارجی دیگر
علیرضا جنگروی

۳۳ عطر و طعم منحصر به فرد خود را ارائه کنید: اهمیت
سفارشی‌سازی در صنعت سس
بهناز ابراهیمی

۳۹ تاثیر ورزش بر محیط کار و کارمندان
احمد درویش

۵۰ بزرگترین اقتصاد های دنیا
سعیده پرویزی

هروری بر راهبردهای پیش روی هلدینگ افق دلپذیر

تاریخ تهیه: فروردین ۱۴۰۲

محمد اسماعیل قدس

رئیس هیئت مدیره هلدینگ سامانه افق دلپذیر



۹. در اختیار داشتن شبکه توزیع قوی
۱۰. بهره مندی شرکتها از دانش تخصصی مطلوب
- نقاط ضعف:**
۱. نداشتن مدیرعامل فعال
 ۲. نداشتن چارت سازمانی همگون با فعالیتها
 ۳. عدم انتخاب مناسب و فقدان تصمیم قاطع در خصوص شرکتهای زیر مجموعه
 ۴. عدم بررسی کامل در سرمایه گذاریهای جدید
 ۵. حضور سهامداران هلدینگ در هیأت مدیره شرکتها
- حال که از ظرفیتهای و کمبودهای موجود در هلدینگ آگاه شدیم نوبت به شناخت و بررسی شرایط محیطی است. بر این مبنا، با تحلیل شرایط حاکم بر بازار صنایع مرتبط با حوزه فعالیت گروه، شرایط عمومی فضای اقتصادی کشور و همچنین وضعیت تعاملات بین المللی با سایر کشورها، فرصتها و تهدیدهایی که هلدینگ در محیط پیرامونی خود با آنها روبرو خواهد بود به شرح زیر شناسایی گردید:

فرصتها:

۱. بهبود فضای کسب و کار در صورت پذیرش FATF، تحقق توافقات بین المللی و بهبود تعاملات با سایر کشورها
۲. پایین بودن قیمت حاملهای انرژی
۳. کاهش نرخ مالیات بر تولید
۴. ممانعت از واردات کالاهای ساخته شده

تهدیدها:

۱. آزاد نبودن اقتصاد و دخالت دولت در فعالیتهای اقتصادی از جمله قیمت گذاری دستوری
۲. عدم ارتباط با اقتصادهای توسعه یافته
۳. موانع برای سرمایه گذاری خارجی و تکنولوژی روز دنیا
۴. کاهش درآمد سرانه و به تبع آن کاهش تقاضا برای تولیدات داخلی
۵. مهاجرت افراد تحصیل کرده و نیروی کار متخصص
۶. عدم اقبال بانکها برای سرمایه گذاری بلند مدت
۷. عدم ثبات قوانین واردات، صادرات و تولید

در راستای پیاده سازی و تحقق راهبردهای هر سازمان، همواره لازم است که ذینفعان داخلی از راهبردهای کلان آگاهی داشته باشند و تصمیمها، برنامه ریزیها و اقدامات خود را بر مبنای آنها تنظیم کرده و بسنجند. در واقع سازمان باید آگاه باشد که قرار است در چه زمینی و چگونه بازی را ادامه دهد. بر همین اساس در این مقاله مروری خواهیم کرد بر راهبردهای پیش روی هلدینگ افق دلپذیر. بدین منظور پیش از هر چیز لازم است به بیان دلایل شکل گیری هلدینگ افق دلپذیر بپردازیم که مشتمل بر موارد زیر است:

۱. استقرار حاکمیت شرکتی
۲. برنامه ریزی برای توسعه شرکتها و یا فعالیتهای جدید سرمایه گذاری
۳. هم افزایی و افزایش بهره‌وری از امکانات موجود
۴. کاهش ریسک سرمایه گذاری فعلی و فعالیت شرکتها
۵. سرمایه پذیر

حفظ ارزش داراییها
از آنجا که برای حرکت در مسیر درست و تحقق اهداف ذکر شده، لازم است در ابتدا، خود و محیط اطراف را بهتر بشناسیم تا بر مبنای ظرفیتهای درونی و شرایط بیرونی تصمیم گیری نماییم. بنابراین لازم بود در شروع محیط داخلی هلدینگ مورد ارزیابی قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف موجود مشخص شود. این کار با تجمیع نظرات موسسین انجام و موارد زیر احصا شد:

نقاط قوت:

۱. خوشنام بودن سهام داران اصلی
۲. شفاف، قانون مند و متعهد بودن در فعالیتهای اقتصادی
۳. روابط صحیح و مورد اعتماد با بانکها
۴. داشتن سیستم یکپارچه اطلاعاتی و مالی
۵. داشتن فرهنگ سازمانی قوی
۶. داشتن آیین نامه و دستورالعمل های اجرایی
۷. تصمیم گیری سریع و به موقع
۸. کیفیت بالای محصولات



در نهایت به منظور تحقق هدف "توسعه شرکت‌های موجود و یا فعالیت جدید سرمایه گذاری" به عنوان یکی از اهداف تاسیس هلدینگ، از میان راهبردهای پیش گفته موارد زیر مد نظر قرار داده شد که با توجه به مشابهت این راهبردها، امکان هم‌افزایی بین آنها نیز وجود خواهد داشت:

۱. سرمایه گذاری در تولید کالاهای پرمصرف ارزان قیمت غذایی بر پایه خطوط اعتباری بانکی
۲. تمرکز بر سرمایه گذاری در صنایعی که ممانعت واردات دارد و انرژی بر است.
۳. سرمایه گذاری در کالاهای زود بازده با توجه به روابط صحیح با بانکها (تمرکز بر فعالیتهای بازرگانی)
۴. خارج نمودن سرمایه گذاری‌های کم بازده و زیان ده از پرتفولیو

در پایان باید به این مطلب اشاره کرد که پویایی ذاتی بازار و محیط کسب و کار باعث می شود شرایط درونی و پیرامونی هر سازمان یا کسب و کار در گذر زمان تغییر یابد لذا لازم است سازمان یا کسب و کار با لحاظ مأموریت‌ها و چشم‌اندازها، در هر دوره بر مبنای وضعیت خود و فرصت و تهدیدهای جدید، راهبردها و جهت‌گیری‌های خود را بازبینی نماید.

۸. عدم رعایت مسایل محیط زیستی و آمایش سرزمین
۹. نداشتن زیر ساختهای مناسب یا کافی در کشور مانند حمل و نقل، جاده، آب و ...
۱۰. نداشتن محیط امن گردشگری
۱۱. حذف رتبه اعتباری ایران از لیست اعتبار سنجی

بین‌المللی

۱۲. تورم افسار گسیخته

۱۳. نوسان و پیش بینی ناپذیری ارزش ریال در برابر ارزهای خارجی

پس از بررسی کامل محیط درون سازمانی و محیط بیرونی نوبت به آن می‌رسد تا متناسب با ظرفیت‌ها و شرایط موجود راهبردهایی پیش بینی شود که این امر در قالب ۴ گروه راهبردهای تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و دفاعی تدوین گردید:

۱- راهبردهای تهاجمی بر مبنای نقاط قوت و فرصت‌های محیطی

- تمرکز بر صادرات در صورت پذیرش FATF، تحقق توافقات بین‌المللی و بهبود تعاملات با سایر کشورها
- سرمایه گذاری در تولید کالاهای پرمصرف ارزان قیمت غذایی بر پایه خطوط اعتباری بانکی

۲- راهبردهای محافظه کارانه بر مبنای

نقاط ضعف و فرصت‌ها محیطی

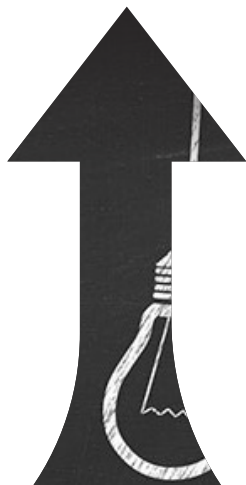
- استفاده از مدیر عامل خارجی در صورت تحقق توافقات بین‌المللی و بهبود تعاملات با سایر کشورها
- تمرکز بر سرمایه گذاری در صنایعی که ممانعت واردات دارد و انرژی بر است.

۳- راهبرد رقابتی بر مبنای نقاط قوت و تهدیدهای محیطی

- سرمایه گذاری در کالاهای زود بازده با توجه به روابط صحیح با بانکها (تمرکز بر فعالیتهای بازرگانی)
- ۴- راهبرد دفاعی بر مبنای نقاط ضعف و تهدیدهای محیطی

- خارج نمودن سرمایه گذاری‌های کم بازده و

زیان ده از پرتفولیو



فرآیند توسعه برنامه ریزی استراتژیک شرکت

تیم و تنظیم به صورت ویژه جهت پشتیبانی پایه های آموزشی
شرکت پخش نگاه

تنظیم کننده: حسین چهرداد



حسین چهرداد مشاور مدیریت بازرگانی است با پیشینه ای موفق و درخشان در زمینه به کارگیری بهترین آموزه های تجاری در بازاریابی و مدیریت کالا، علی الخصوص در حیطه خرده فروشی کالا و محصولات مصرفی در کانادا و ایالات متحده. بازه فعالیت مشاوره وی برنامه ریزی استراتژیک شرکت، بهینه سازی فعالیت های تجاری و به کارگیری تکنولوژی عملکرد های حیاتی اقتصادی از جمله Corporate Portfolio Strategy و Assortment Planning برای بالاترین بازده، مدیریت چرخه عمر محصول، استراتژی قیمت کالا و افزایش تاثیرگذاری "تبلیغات" را در بر می گیرد. پیش از شروع فعالیت مشاوره ای، حسین چهرداد، از اعضای مدیریت بازاریابی و مدیریت محصول در Future Shop کانادا و به کارگیری تکنولوژی در رشد تجاری، در شرکت Best Buy آمریکا بوده است. روش های پیشرفته مدیریتی او در طی مسیر همکاری با پیشروترین شرکت های مشاوره ای جهان از جمله Accenture، McKinsey & Company و همچنین طی مشارکت های مشاوره ای موفقیت آمیز با فروشگاه های زنجیره ای کانادا و ایالات متحده به دست آمده و صیقل یافته است. او دارای مدرک مهندسی صنایع غذایی از دانشگاه شیراز و دیپلم مدیریت تجاری از موسسه بین المللی مدیریت IMD سوئیس می باشد.

ترکیب محصولات، استراتژی های بازاریابی و فروش، و طرح عملیاتی... شرکت را تبیین می نماید. همچنین مشخص می کند که یک مجموعه از چه مسیری می تواند بیشترین کارآمدی را از منابع خود داشته باشد، تا سود بیشتری از سرمایه به سهامداران برساند.

عوامل کلیدی موفقیت:

رمز موفقیت هر استراتژی تجاری ایجاد مزیت رقابتی پایدار و سود با هزینه کمتر نسبت به رقبا است به گونه ای که به راحتی قابل کپی برداری نباشد.

انواع استراتژی های رشد:

استراتژی های رشد هر شرکت می تواند ارگانیک، غیر ارگانیک و یا ترکیبی از هر دو باشد:
رشد ارگانیک شامل:

سرمایه گذاری: برای بهبود بخشیدن محصولات و خدمات موجود که در گذشته موجب رشد اورگانیک شده اند.
خلق کردن: محصولات جدیدی که ترکیب اجناس موجود را گسترش داده و خلاء های بازار را پر نماید، به بیانی دیگر گسترش طرح و برنامه تجاری جهت بهره بردن از تازه های بازار در تکنولوژی و الگوی خرید مصرف کننده.

برنامه ریزی استراتژیک شرکت

هدف:

هدف از پیاده کردن یک "برنامه استراتژیک" (Strategic Plan) این است که "اهداف شرکت" (Corporate Objectives) را در تمام سطوح مجموعه به صورت شفاف تبیین نماییم.

برنامه ریزی استراتژیک چیست:

برنامه ریزی استراتژیک مجموعه ای از دستورات و ضوابط هدایت کننده است که شرکت آنها را برای اولویت بندی و تجهیز منابع محدود (Scarce Resources) به کار می گیرد تا در مدت زمانی مشخص به اهداف تعیین شده برسد. به همین ترتیب "برنامه استراتژیک" در حقیقت به عنوان چارچوب (Framework) شکل دهنده برنامه های تاکتیکی (Tactical Plan) واحد های تجاری تحت پوشش شرکت نیز عمل می کند، تا این واحدها به صورت جمعی به هدف نهایی شرکت برسند.

طرح ریزی برنامه استراتژیک هر شرکت بر دو پایه فرآیند تحلیلی و بینش رهبران شرکت استوار است.

مفهوم استراتژی شرکت:

استراتژی مجموعه قواعدی است که، بازار مورد هدف،

**باکس شماره ۱:****KRA و KPI چیست؟**

در قالب برنامه ریزی تاکتیکی «نتایج کلیدی» دست یابی به نتایج مطلوبی است که برای رسیدن به اهداف اجرایی حیاتی می باشد.

KPI

KPI "شاخص کلیدی حصول نتیجه" معیار کمی است که عملکرد شرکت را در طول زمان مشخص می سنجد.

نحوه دست یابی به KRA و KPI:

به طور کلی استراتژی هر شرکت تعیین کننده اهداف استراتژیک مجموعه تحت پوشش شرکت است. بخش های مختلف شرکت با الهام از برنامه استراتژیک، طرح های تاکتیکی متناسب ابداع می نمایند. هر طرح تاکتیکی دارای تعداد مشخصی اهداف می باشد که در به ثمر رسیدن برنامه های استراتژیک نقش اساسی خواهد داشت. نتایج کلیدی (KRA) و شاخص کلیدی حصول نتیجه (KPI) به شرکت ها کمک می کنند تا اهدافی را برای بخش ها و یا مدیران و کارکنان خود تعیین کنند و عملکرد آن را بسنجند. برای مثال:

شرکت "بهبود جریان نقدینگی" را به عنوان هدفی استراتژیک و به عنوان بخشی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک خود تعیین می نماید:

بخش فروش "طرح تاکتیکی" برای "افزایش فروش واحد کالا" تدوین می کند.

افزایش فروش واحد کالا منجر به "افزایش گردش موجودی" می گردد که از آن به عنوان یک "نتیجه کلیدی" نام برده می شود.

در اینجا "گردش موجودی"، "شاخص عملکرد کلیدی" محسوب می شود و با بررسی تغییرات موجودی تاثیر مدیریت موجودی مورد سنجش قرار می گیرد.

ویژگی های KRA:

- ۱- موجب به دست آوردن نتیجه مطلوب باشد.
- ۲- به آسانی قابل فهم باشد.
- ۳- قابل اجرا باشد.
- ۴- با اهداف تجاری بخش های مختلف همسو باشد.
- ۵- مسئول داشته باشد، به بیانی دیگر می بایست فرد پاسخگویی وجود داشته باشد.

ویژگی های KPI:

۱. به سادگی قابل اندازه گیری باشد.
۲. مقیاسی است با آستانه کمترین عملکرد قابل پذیرش.
۳. به طور مشخص با عملکرد KRA در ارتباط است.
۴. در اجرای ارزیابی هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه مورد استفاده قرار می گیرد.

بهبود کار آبی: فعالیت هایی که موجب کاهش هزینه و یا همچنین افزایش تولید می شوند و نهایتاً منجر به بهبود توانایی های بنیادی شرکت می گردند.

رشد غیر ارگانیک:

بیانگر افزایش سود شرکت از دو روش «ادغام» و یا «اكتساب مکمل هم» می باشند.

ادغام: زمانی اتفاق می افتد که دو شرکت بتوانند با بهره گیری از منابع مشترک راندمان بهره وری خود را چند برابر افزایش داده، رقابت برتر ایجاد نمایند و سهم خود را از بازار افزایش دهند.

اكتساب: زمانی روی می دهد که شرکت هایی با نقدینگی بالا شرکت هایی را که پتانسیل رشد در آنها وجود دارد خریداری نموده و با هم افزایی و بهره گیری از قابلیت های آنان راندمان را افزایش و هزینه های اجرایی را کاهش می دهند.

مشخصه های برنامه ریزی استراتژیک موفق:

- ۱- اهداف متقاعد کننده برای تجارت تعیین کند.
- ۲- حصول استراتژی هایی که نتیجه آنها به طور مجموع منجر به رشد، بدست آوردن سهم بازار، افزایش سود و به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار انجامد.
- ۳- ایجاد اعتماد در جهت گیری های تجاری
- ۴- اعتبار بخشی به اهداف مالی در سایه طرح های استراتژیک.
- ۵- تعیین کردن اهداف مالی چالش برانگیز و در عین حال واقع گرایانه، برای سه سال پیش رو.
- ۶- تعیین واضح و روشن بازار مورد هدف و طبقه بندی مصرف کننده.
- ۷- تاکید بر اولویت های حال و آینده.
- ۸- مشخص کردن نقاط ضعف و قدرت شرکت در مقایسه با رقبا.

- ۹- شناسایی و ارزیابی کلیه استراتژی های قابل بررسی.
- ۱۰- ایجاد چارچوب برای تصمیم گیری در شرکت.
- ۱۱- ایجاد مبانی برای ارزیابی عملکرد اهداف.
- ۱۲- هدایت تیم های مدیریت اجرایی برای اخذ تصمیمات آگاهانه و هدف محور بر پایه قابلیت ها و ارجحیت های واحد خود و هماهنگ با سیاست های کلی شرکت.
- ۱۳- KRA (Key Result Area) و KPI (Key Performance Indicator) بخش های تجاری را با استراتژی های شرکت در یک سمت و سو قرار می دهد. (به باکس ۱ مراجعه شود)
- ۱۴- مبانی و زمان بندی برای ارزیابی هدف های اجرایی تعیین نماید.

روش پیاده کردن طرح استراتژیک:

- ۱- طرح ریزی به صورت یک فرآیند دنبال شود.
 - ۲- روند می بایست بر اساس واقعیت و داده های اطلاعاتی باشد.
 - ۳- مجریان را درگیر نگاه دارد.
 - ۴- از نظرات و تجارب مدیران اجرایی بهره گیری کند.
 - ۵- افراد را به تفکر خلاقانه و همکاری ترغیب کند.
 - ۶- هنگام طرح ریزی مسیرهای استراتژیک به "ارزش ها" (Corporate Values)، مأموریت (Mission) و دید بلند مدت (Vision) شرکت وفادار بماند.
- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (مراجعه شود به ضمیمه شماره ۱):

الف- جمع آوری داده ها

ب- آنالیز و تلفیق داده ها

ج- یافتن خلاء

د- فرمولبندی ساختارها

و- استراتژی شرکت (برنامه استراتژیک)

ه- اعتبارسنجی راستاهای استراتژی

ز- اجرایی نمودن استراتژی

ح- ارزیابی کارایی و پایداری

الف- جمع آوری داده ها و جدول بندی

در مدت زمان معقول بیشترین میزان اطلاعات ممکن را جمع آوری و جدول بندی کنید.

داده های خارجی: (External Data)

از منظر صنعت:

حجم بازار، روندهای بازار، سهم خود و رقبا از بازار و تقسیم بندی بازار.

از منظر رقابتی:

چشم انداز رقابتی: چه کسانی، با چه قابلیت هایی، بازارهای مورد هدفشان و سهم بازار آنها.

داده های داخلی:

(Internal Data)

از منظر مصرف کننده:

بازار مورد هدف: ویژگی های مصرف کننده هایی که در حیطه فعالیت شما هستند.

از نظر مالی:

مقایسه آمارهای دوساله قبل شرکت بر اساس دسته بندی محصول و مناطق فروش.

ب- آنالیز و تلفیق داده ها

داده های آماری را بررسی و تجزیه و تحلیل کنید، روند ها را مشاهده نمایید و با معیارهای ثابت شده و اهداف اولیه مقایسه کنید. برداشت های خود را یادداشت کنید، اطلاعات به دست آمده را براساس اهمیت تاثیرشان طبقه بندی کنید، اطلاعات استخراج شده را تلفیق نمایید و آموخته ها را در یک جدول جمع آوری کنید.

یافته های شما از آنالیز و تلفیق اطلاعات می بایست به شما در خصوص عملکرد بخش های مختلف تجاربتان دید بدهد. آنالیزها می بایست به شما برای شناسایی محل و چرایی رسیدن و نرسیدن به اهدافتان کمک کند. با وجود اینکه این فرآیند براساس واقعیت است، نمی بایست از تحلیل و برداشت های مدیران متخصص غافل شد.

ج- یافتن خلاء ها (Gap Analysis)

شناخته شده ترین روش برای یافتن خلاء های موجود در تجارت آنالیز SWOT است.

با بهره گیری از تجزیه و تحلیل بالا، لیستی از خلاء های موجود را تهیه کنید و بر اساس توانایی خودتان و اولویت ها، سهولت انجام، هزینه، ریسک ها و در دسترس بودن منابع مورد نیاز برای پر کردن خلاء ها، آنها را طبقه بندی نمایید.



د- فرمولبندی ساختارهای استراتژیک

محصول آنالیز SWOT شما لیستی از یافته هاست که بیانگر فرصت ها و تهدیدهای تجاری در مسیر شما می باشد.

برداشت های شما از تجزیه و تحلیل بالا و حاصل به دست آمده از آنالیز SWOT به شما ادراکی از شرایط کنونی شرکت، فرصت ها و ارجحیت های پیش رو می دهد. در جمع این دریافت ها شما را به سوی فرمولبندی تعدادی "ساختارهای استراتژیک" (Strategic Imperative) * هدایت می کند.

هنگامی که استراتژی شرکت را پرداخت می کنید "عوامل ایجاد کننده ارزش" (Value Add) (به معنای آنچه که به ارزش افزوده منجر می شود) را در نظر داشته باشید.

۱- تکنولوژیهای متحول

۲- برندینگ و بازاریابی برتر

۳- برنامه ریزی بهینه سازی اقلام اجناس

۴- مشتری محور بودن (آیا این به سود مشتری خواهد بود؟)

۵- بهره گیری از قابلیت های مشترک مابین واحدها

۶- از میان برداشتن "جبهه گیری" درون سازمانی که مانع همکاری می شوند.

و- استراتژی شرکت (برنامه استراتژیک)

برای رسیدن به "برنامه استراتژیک شرکت" (Corporate Strategic Plan) بایستی با بهره گیری از ساختارهای استراتژیک تعدادی "جهت گیری استراتژیک" (Strategic Options) گزینه پردازی نمایید. در مرحله ی بعد طی بحث و مشاوره با مدیران ارشد بایستی "جهت گیری های استراتژیک" را با توجه به نکات ذیل به چهار تا پنج عدد تقلیل دهید.

۱- اهرم های تجاری (Business Levers) مورد نیاز برای رسیدن به این ساختارهای استراتژیک را در نظر گرفته و با قابلیت های شرکت مقایسه کنید.

*ساختارهای استراتژیک و یا **strategic imperatives** مجموعه ای از اهداف، پروژه ها و جهت گیری هایی هستند که به طور مستند، هدفمند و زمانبندی شده بیان شده و می توانند شرکت را به سوی اهداف کلی خود هدایت کنند.

۲- جهت گیری استراتژیک شرکت را براساس میزان تاثیرگذاریشان در افزایش نرخ بازگشت سرمایه طبقه بندی کنید.

۳- بررسی نمایید که آیا موجب سود پایدار و بلند مدت می شوند؟

۴- بررسی نمایید که آیا آنها تاثیری در رساندن ارزش بیشتر (در خدمات و یا محصول) به مشتری شما با هزینه کمتر نسبت به رقبایتان دارند؟

۵- ارزیابی نمایید که آیا می شود آنها را به برنامه تاکتیکی با نتایج قابل اندازه گیری در طول زمان تبدیل کرد؟

حاصل این فرآیند تعداد محدودی "جهت گیری استراتژیک" است که مدیریت خود را در طرح و پیاده کردن آن سهیم و پایبند می داند.

ه- اعتبارسنجی برنامه های استراتژیک

برنامه های استراتژیک می بایست شامل این خصوصیات باشد:

۱- واقع بینانه و قابل حصول باشد.

۲- سازمان قابلیت تامین منابع لازم را داشته باشد.

۳- محصولات و خدمات را با کیفیت بهتر و هزینه کمتر در مقایسه با رقبای اصلی عرضه نماید.

۴- بازگشت بر سرمایه را افزایش دهد.

۵- قوام داشته باشد و به نتایج طولانی مدت منجر شود.

۶- بتوان آنها را به طرح های اجرایی زمانمند و قابل ارزیابی تبدیل نموده و به ثمر رسانید.

ز- اجرایی نمودن استراتژی

هر بخش اجرایی متناسب با نقش خود می بایست:

الف- برنامه های تجاری * هدفمند که بتواند منجر به پیاده کردن سیاست های استراتژیکی شرکت گردد طرح ریزی و اجرا نماید.

ب- مشخص نمایند که کدام عامل موثر در "زنجیره ارزش ها" (Value Chain) باید توسط شرکت در داخل تامین و یا از خارج از سازمان کسب گردد.

ج- ساختار سازمانی پشتیبان، جریان فرآیند تصمیم گیری سریع، سیستم های اطلاعاتی و کنترلی، و قابلیت به کارگیری سیستم های آموزشی برای اجرای برنامه های استراتژیک را مهیا سازد.

د- منابع لازم جهت گسترش امکاناتی را که در حال حاضر

* (Business Plans)

جوابگوی این سوال باشد که آیا برنامه های استراتژیک شرکت قابل دوام هستند؟ به عبارتی دیگر آیا در طی زمان قابلیت اجرایی کردن آنها تحت تاثیر عوامل خارجی متغیر تضعیف نشده است.

*طرح تجاری (Business Plans):

سندی است که چگونگی پیاده کردن اهداف مشخص مالی، اجرایی و یا بنیادی شرکت را با جزئیات فرآیند، زمانبندی، هزینه ها و مسئولیت ها تشریح می نماید. هر طرح تجاری بایستی با برنامه های استراتژیک شرکت کاملا همسو باشد. به عبارتی دیگر به نتیجه رسیدن طرح های تجاری منجر به تحقق اهداف استراتژیک می شوند.

برای مثال:

بخش بازاریابی یک شرکت برای افزایش سهم بازار رب خود از ۱۵٪ به ۲۵٪ در مدت زمان دو سال طرح تجاری پی ریزی می نماید.

اصل اساسی: برنامه های استراتژیک را دنبال کنید، اگر اشتباه هستند آنها را اصلاح نمایید و مجدداً دنبالشان کنید.

وجود ندارد مهیا نماید.

ه- برنامه ریزی‌هایی برای واکنش به تغییرات غیر مترقبه احتمالی داشته باشد.

ز- KPI و KRA برای طرح های تاکتیکی تعیین نماید

ح- ارزیابی کارایی و پایداری

برای اطمینان حاصل کردن از هم سو بودن برنامه های تاکتیکی واحد ها با استراتژی های سازمان، مدیریت می بایست به صورت زمانمند اقدامات و نتایج را با اهداف اجرایی مقایسه و ارزیابی نماید. در صورت عدم هماهنگی مینا همواره خط و مشی استراتژیک می باشد.

بخشی از ارزیابی فصلی (Quarterly Review) بایستی





تولید شبه‌گوشت با نخود

مهندس محمد اورنگ و دکتر بابک موسوی



منابع گوشت های تقلیدی



حبوبات شامل دانه‌های خوراکی مغزی، از جمله لوبیای خشک، نخود سفید، نخود و عدس می‌باشد. حبوبات علاوه بر مقدار پروتئین بالا تا ۸۰ درصد و سایر مواد تغذیه‌ای مانند فیبرهای خوراکی (۴ درصد)، ویتامین‌ها، مواد معدنی، پلی‌فنل‌ها، آمینواسیدهای ضروری و کاروتنوئیدها، حبوبات فواید متعدد دیگری نیز دارند. در سال‌های اخیر، انواع پروتئین‌های حبوبات از منابعی مانند باقالا، عدس، نخود و نخود سفید با هدف استفاده به جای پروتئین سویا بررسی و مطالعه شده‌اند که در این میان پروتئین نخود موفقیت تجاری بیشتری در تولید فرآورده‌هایی مانند

آمارها نشان می‌دهد که سال ۲۰۲۲ در ایالات متحده آمریکا تولید غذاهای بر پایه گیاهی رشد ۶/۶ درصدی و گردش مالی حدود ۸ میلیارد دلاری داشته است. با افزایش رشد جمعیت و ملاحظات زیست محیطی، تقاضا برای جایگزین‌های گیاهی محصولات گوشتی به شدت در حال افزایش است که در سال‌های اخیر محققان صنعت غذا منابع متعددی را مورد ارزیابی قرار دادند.

حبوبات از جمله مهمترین منابع گیاهی غنی از پروتئین و دومین منبع مهم غذایی انسان، پس از غلات، به‌شمار می‌آید.

گوشت قرمز	ایزوله سویا	کنستانتیره سویا	دانه سویا	ایزوله نخود	کنستانتیره نخود	دانه نخود	
۱۹	۸۵/۱	۶۸/۳	۳۸/۱	۸۹/۶	۴۸/۵	۲۶	پروتئین
۲/۵	۰/۸	۰/۵	۱۷/۳	۱/۶	۰/۹	۱/۴	لیپید
۱/۵	۴/۲	۶/۲	۴/۶	۲/۶	۳	۳	خاکستر
۷۵	۳/۹	۴/۵	۸/۵	۵/۳	۸/۶	۱۳	رطوبت
۱	۵	۱۹	۳۳	۴	۳۷	۶۵	کربوهیدرات

هیدروکلوئیدها، چربی، نمک و دیگر افزودنی‌های جزئی هستند که ۵۰ تا ۹۵ درصد پروتئین دارند و پروتئین جزء اصلی ماده خشک را تشکیل می‌دهد. در حال حاضر، منابع اصلی پروتئین مورد استفاده در فرمولاسیون شبه‌گوشت‌ها عبارتند از پروتئین سویا، گلوتن گندم، پروتئین نخود، مایکوپروتئین، تخم‌مرغ، آلبومین و پروتئین حبوبات منبع پروتئین گیاهی بالقوه‌ای برای تهیه شبه‌گوشت‌ها در نظر گرفته می‌شود. از روش‌های تولید شبه‌گوشت‌ها می‌توان پروتئین‌های گیاهی بافت‌دار را نام برد.

پروتئین گیاهی بافت‌دار (TVP)

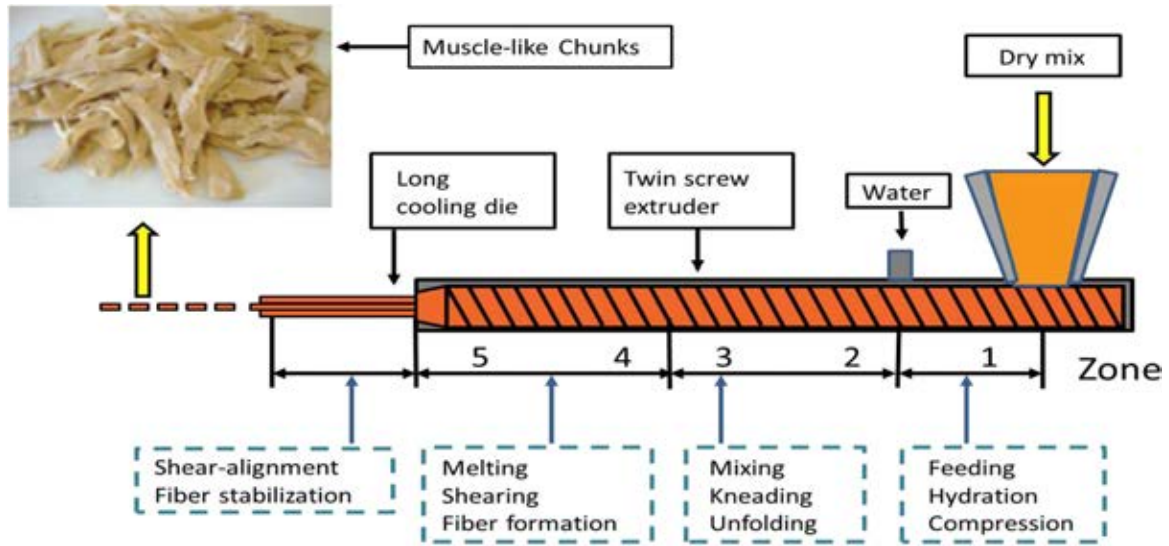
پروتئین گیاهی بافت‌دار، که اغلب به عنوان TVP شناخته می‌شود، یک جایگزین گوشت همه‌کاره است که از پروتئین‌های گیاهی ساخته شده است. این پروتئین به عنوان یک جایگزین مقرون به صرفه برای گوشت عمل می‌کند و بافت و ظاهر مشابهی را ارائه می‌دهد. یکی از روش‌های تولید این نوع گوشت‌ها استفاده از فناوری اکستروژن می‌باشد. فرآیند اکستروژن شامل سه مرحله مخلوط کردن، پختن و خنک کردن می‌باشد. مواد اولیه همراه با هیدروکلوئیدها و نمک ابتدا

شبه‌گوشت‌ها، پاستا و محصولات نانویی داشته‌است. یکی از روش‌های جایگزینی گوشت استفاده از روش بافت‌دار کردن پروتئین‌های گیاهی می‌باشد. پس از پروتئین سویا امروزه استقبال از بافت‌دار کردن پروتئین حبوباتی مانند نخود روبه افزایش است.

شبه گوشت‌ها

شبه‌گوشت‌ها یا گوشت‌های تقلیدی با استفاده از پروتئین‌های غیرگوشتی فرموله می‌شوند ولی از نظر بافت و ظاهر شبیه محصولات گوشتی هستند. اجزای اصلی فرمولاسیون شبه‌گوشت‌ها، پروتئین‌های گیاهی بافت‌دار، آب، پلی‌ساکاریدها،





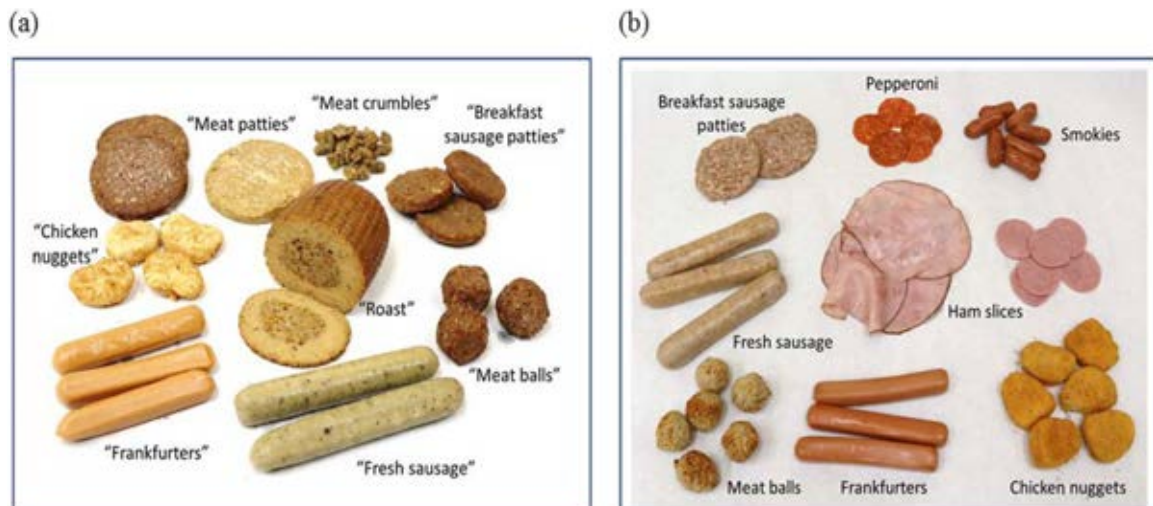
تقلید از ویژگی‌های بافتی غذاهای ماهیچه‌ای کامل، مانند فیله مرغ، استیک گوشت گاو، و غذاهای دریایی چالش برانگیز است. بافت شبه‌گوشت‌ها باید به‌هنگام پخت و نیز به‌هنگام جویدن (خردشدن در دهان) شبیه گوشت معمولی باشد تا حسی شبیه به گوشت واقعی در دهان ایجاد کند. اخیراً ترکیبی از پروتئین‌های نخود یا سویا با گلوتن برای تولید بافتی شبیه گوشت مرغ در حال رشد است و پروتئین‌های حبوبات فرصت خوبی برای توسعه و تولید شبه‌گوشت‌ها فراهم می‌کنند.

محصولات تولیدی

از محصولات تولیدی می‌توان به انواع فرآورده‌های گوشتی

مخلوط شده و سپس از طریق مارپیچ‌ها چرخیده و حرارت داده می‌شود (۱۷۰-۱۰۰ درجه، ۵-۲ دقیقه) و در نهایت با به آرامی سرد کردن، مخلوط مذاب اکستروژن شده به صورت فیبری و بافت‌های لایه‌ای شکل می‌گیرد و محصول نهایی که بافتی شبیه به گوشت دارد حاصل می‌شود. پروتئین نخود توسط اکستروژن با رطوبت بالا به شکل شبه‌گوشت تبدیل شده‌است. با این حال، ساختارهای مبتنی بر پروتئین نخود، در مقایسه با محصولات مبتنی بر پروتئین سویا، نرم‌تر هستند.

محققان بیان داشتند که تقلید ویژگی‌های بافتی محصولات گوشتی خردشده مانند ناگت، برگر و سوسیس با استفاده از پروتئین گیاهی بافت‌دار نسبتاً آسان است. با این حال،



منابع

Sha, L., Youling, L & Long, X. (2020), Plant protein-based alternatives of reconstructed meat: Science, technology, and challenges. *Trends in Food Science & Technology*, 102, 51-61.

K, Konstantina., D, Brigit., A, Jan van der Goot. (2019) Plant-based Meat Analogue, *Sustainable Meat Production and Processing*, Chapter 6, 103-126.

Arora, S., Kataria, P., Nautiyal, M et al., (2023), Comprehensive Review on the Role of Plant Protein as a Possible Meat Analogue: Framing the Future of Meat. *ACS Omega*, 8, 23305-23319.

Singh, M., Trivedi, N., Enamala, M.K et al. (2021). Plant-based meat analogue (PBMA) as a sustainable food: a concise Review. *European Food Research and Technology*, 247, 2499-2526.

Zhang, T., Dou, W., Zhang, X., Zhao, Y. (2021). The development history and recent updates on soy protein-based meat alternatives. *Trends in Food Science & Technology*, 109, 702-710.

(انواع سوسیس‌ها و ناگت‌ها) بر پایه گیاهی، برگرها، شبه گوشت مرغ، شبه گوشت ماهی سالمون موجود در فروشگاه‌ها اشاره کرد.

پروتئین‌های حبوبات می‌توانند کاربردهای جدید و وسیع تری در تولید فرآورده‌های غذایی مختلف داشته باشند. بنابراین مطالعات بیشتری برای توسعه و ارزیابی ترکیبات پروتئینی جدید از حبوبات نیاز خواهد بود. از این رو واحد تولیدی کدبانو (دلپذیر) با کسب اطلاع از ویژگی‌های منحصر به فرد نخود، پس از تولید موفقیت آمیز کنسرو نخود آبگوشتی اقدام به مطالعه و بررسی در مورد چگونگی تولید محصولات شبه گوشت بر پایه نخود با فناوری‌های روز دنیا را دستور کار خود قرار داده است.





ارزیابی جو نوآوری در شرکت سامانه اندیشمند پگاه (ساپ)

فریدون قدس-علی خندان



Model شناخته می شود، توسط هزاران شرکت در سراسر جهان برای بهبود اثر بخشی سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. ODI نیز که به عنوان سیستمی برای مدیریت نوآوری در سازمان شناخته می شود، برگرفته از Star Model است و در واقع به عنوان یکی از کاربردهای این مدل شناخته می شود.

ODI شامل سه فاز است: فاز ارزیابی، فاز طراحی، فاز اجرایی. در فاز ارزیابی ODI گامی مهم به نام ارزیابی آمادگی سازمان برای نوآوری^۸ وجود دارد، که در زیر مجموعه ی آن به ارزیابی فرهنگ نوآوری سازمان^۹ پرداخته می شود. در این بین یکی از مهمترین عواملی که بر فرهنگ نوآوری سازمان تاثیر گذار است، جو نوآوری در سازمان^{۱۰} است. در شرکت ساپ، ما در راستای بهبود جریان نوآوری، در قدم اول به سراغ ارزیابی جو نوآوری در سازمان رفتیم و با توزیع پرسشنامه ای استاندارد و مرتبط با این موضوع، جو نوآوری در ساپ را با پرسش از تمامی مدیران و کارکنان ارزیابی کردیم.

در ادامه این مقاله، ابتدا توضیح مختصری درباره ی جو نوآوری خواهیم داد و سپس به پرسشنامه ی ارائه شده ، نتایج آن، تحلیل های ارائه شده توسط هوش مصنوعی و همچنین پیشنهادات ارائه شده در جلسه ی طوفان ذهنی برگزار شده در ساپ خواهیم پرداخت.

جو نوآوری:

برای بهره بردن از نوآوری در سازمان، جو یا اتمسفر کاری، به اندازه ی فرآیند نوآوری حائز اهمیت است و باید حتما مورد توجه مدیران قرار بگیرد. اگر بخواهیم برای «جو» تعریفی ارائه کنیم، می توانیم اینگونه آن را بیان کنیم که:

8. Innovation Readiness Assessment

9. Assessing the Organization's Innovation Culture

10. Innovation Climate

شرکت‌هایی مانند ساپ که همواره در معرض تغییرات تکنولوژیکی، رقابت شدید داخلی و خارجی و هزینه‌های سنگین توسعه محصول هستند، در زمره‌ی شرکت‌هایی قرار می‌گیرند که بیش از سایرین به نوآوری نیازمندند. اگر بخواهیم توصیفی کوتاه، مختصر و مفید از اینگونه شرکت‌ها داشته باشیم باید بگوییم که، شرکت‌های اینچینی باید طرز فکر^۱ و فرهنگی^۲ مشابه با شرکت‌های استارت‌آپی داشته باشند، در غیر این صورت رسیدن به سودآوری و رشد برای آنها ناممکن است. اهمیت این موضوع تا به حدی است که موجب شده است شرکت‌های بزرگ نیز به سراغ راه‌هایی مانند کار آفرینی سازمانی^۳ بروند.

بنابراین پس از تشکیل واحد بازاریابی در شرکت ساپ و تدوین اقدامات استراتژیک واحد بازاریابی در سطح سازمان^۴ و سطح مدیریت محصول^۵، و با توجه به مشاهدات و نشانه‌هایی از جریان نوآوری، تصمیم گرفته شد سطح سوم اقدامات استراتژیک را، به منظور ارتقا سطح نوآوری کارکنان^۶ بررسی نماییم.

راه حل بهبود جریان نوآوری در ساپ:

یکی از قوی‌ترین رویکردها برای بهبود نوآوری در سازمانها استفاده از ODI^۷ یا طراحی سازمان برای نوآوری است. در واقع در این روش به بازطراحی سازمان ها برای بهبود نوآوری پرداخته می‌شود.

شناخت ODI:

بسیاری Jay Galbraith را پدر طراحی سازمانی می دانند و چارچوب طراحی سازمانی او که با عنوان Star

1. mindset

2. culture

3. Intrapreneurship

4. corporate

5. product management

6. people

7. Organizational Design for Innovation



می شود و آنها را آزمایش میکنند.
۴. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان بیشتر کارهایی که انجام می دهند را خودشان تعریف می کنند، و اغلب برای بدست آوردن اطلاعات، تصمیم گیری و برنامه ریزی، مستقلا دست به ابتکار می زنند.

۵. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان عدم اطمینان و ابهام را به راحتی می پذیرند و مدیریت می کنند.
۶. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان به یکدیگر اطمینان کامل دارند، با هم صادق و روراست هستند و در مسائل شخصی روی حمایت هم حساب میکنند.
۷. در سازمانی که من کار می کنم، محیط کاری، آرام و لذت بخش است و کارکنان اهل شوخی و خندیدن هستند.

۸. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان نظرات مخالف و نقطه نظرات متفاوت را به خوبی مورد توجه و بحث قرار می دهند و اصلا این خود کارکنان هستند که به عمد، به دنبال یافتن دیدگاه های متفاوت درباره ی یک موضوع یا مشکل می روند.

۹. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان درک درستی نسبت به تنش های شخصی و عاطفی دارند، و به موقع و حرفه ای به این گونه تعارضات رسیدگی می کنند.

نتایج ارزیابی :

میانگین پاسخ شرکت کنندگان به تمامی سوالات، با استفاده از نمودار نرمال بررسی شد و از ۳۲ پرسشنامه دریافتی ۶ پاسخ به عنوان داده های پرت شناسایی شده و حذف شدند. اطلاعات پرسشنامه های باقی مانده، به تفکیک هر سوال، روی نمودار زیر به نمایش گذاشته شده است.

همانطور که ملاحظه می گردد کمترین امتیاز ۲,۶۲ و بیشترین امتیاز ۳,۴۲ بوده است که البته برای یک شرکت دانش بنیان و تکنولوژی محور انتظار اعداد بیشتر از ۳ را باید داشته باشیم که نشان می دهد تشخیص اولیه ما درست بوده است و تلاش برای

«الگوهای مشاهده شده و تکرار شونده از رفتارها، نگرش ها و احساسات، که در واقع زندگی روزانه افراد در سازمان را توصیف می کنند، در مجموع به عنوان جو موجود در سازمان شناخته می شوند.»

با گذشت زمان، این رفتارها، نگرش ها و احساسات تبدیل به یک فرهنگ نوآوری پایدار خواهند شد. محققان ۹ عامل مهم و تاثیر گذار بر جو نوآوری سازمان را به شرح زیر شناسایی کرده اند:

۱. مشارکت، انگیزه و تعهد^{۱۱}
۲. زمان برای ایده پردازی^{۱۲}
۳. پشتیبانی از ایده ها^{۱۳}
۴. استقلال و اختیار^{۱۴}
۵. ریسک پذیری^{۱۵}
۶. اعتماد و روراستی^{۱۶}
۷. شوخ طبعی و جو مثبت^{۱۷}
۸. ارائه و پذیرش دیدگاه های مخالف^{۱۸}
۹. مدیریت تعارضات^{۱۹}

سوال های پرسشنامه:

پرسشنامه شامل ۹ سوال بود و مشارکت کنندگان می توانستند از ۱ (کاملا مخالفم) تا ۵ (کاملا موافقم) به هر سوال امتیاز دهند.

1. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان بسیار با انگیزه هستند و به تحقق اهداف تیمی تعهد کامل دارند.
2. در سازمانی که من کار می کنم، کارکنان مقداری از وقت خود را، صرف بررسی و آزمایش روش های جدید برای انجام کارها می کنند.
3. در سازمانی که من کار می کنم، ایده های جدید، همیشه از طرف مدیران و همکاران با استقبال مواجه می شوند و متفکرانه مورد بحث و بررسی قرار می گیرند. در اینجا به ایده های جدید گوش می دهند، از آنها حمایت

11. Engagement
12. Idea Time
13. Idea support
14. Autonomy & empowerment
15. Risk Taking
16. openness & Trust
17. Playfulness & Humor
18. Multi-lensing
19. Conflict Management

بهبود جریان نوآوری حتما باید یکی از اقدامات استراتژیک ساپ باشد.

تحلیل های هوش مصنوعی از نتایج ارزیابی :

واضح است که برای تحلیل نتایج ارزیابی و ارائه راه حل به منظور ارتقاء جو نوآوری، وجود یک متخصص منابع انسانی که بتواند مستقیماً با محیط و افراد ارتباط برقرار کند بیش از هر چیز دیگر مفید است اما بررسی تحلیل ها و راه حل های ارائه شده توسط هوش مصنوعی نیز خالی از لطف نیست و می تواند سرنخ ها قابل توجهی در این رابطه به ما ارائه نماید. در همین راستا هدف از ارزیابی، روش ارزیابی، پرسشنامه و نتایج ارزیابی به هوش مصنوعی داده شد و نتایج بدست آمده از آن به شرح زیر است:

براساس نتایج ارزیابی، واضح است که در محیط نوآوری

سازمان هم نقاط قوت وجود دارد و هم نقاطی که نیاز به بهبود دارند. بیایید به اجزای این ارزیابی پردازیم و برای هر عامل، سناریوی بهبود پیشنهادی ارائه کنیم:

۱. مشارکت، انگیزه و تعهد (۳،۰۷۶):

- **قوت:** درجه متوسطی از انگیزه و تعهد در میان کارکنان وجود دارد.
- **سناریوی بهبود:** می توانیم با پیاده سازی برنامه های منظم و تشویق و پاداش بابت نوآوری ها و راه حل های برجسته، به کارکنان انگیزه بدهیم. به عنوان مثال، می توانیم تلاش های نوآورانه کارمندان را در جلسات



گروهی مورد تمجید و تشویق قرار دهیم و از دستاوردهای آنها در حضور دیگران تجلیل کنیم.

۲. زمان برای ایده پردازی (۲۰۶۵۳):

- **نقطه‌ای برای بهبود:** کارمندان به میزان کافی برای بررسی و آزمون ایده‌های جدید وقت اختصاص نمی‌دهند.
- **سناریوی بهبود:** ایجاد «زمان نوآوری» یا «روز نوآوری» می‌تواند باعث تشویق کارمندان به اختصاص مقداری از وقت خود به ایده پردازی و آزمون ایده‌های نو باشد. برای مثال می‌توان به طور هفتگی یا ماهانه یک جلسه‌ی طوفان ذهنی با موضوع بهبود رابط کاربری برگزار کنیم.

۳. پشتیبانی از ایده‌ها (۳۰۱۹۲):

- **قوت:** ایده‌های جدید مورد استقبال و ارزیابی مدیران قرار می‌گیرند.
- **سناریوی بهبود:** برای ترویج فرهنگ نوآوری، می‌توانیم با برگزاری جلسات منظم، کارمندان را تشویق به ارائه نظرات و ایده‌های جدید و مدیران را تشویق به ارائه پیشنهادات مشخص برای بهبود ایده‌های ارائه شده کنیم.

۴. استقلال و اختیار (۲۰۶۵۳):

- **نقطه‌ای برای بهبود:** کارمندان احساس می‌کنند برای اقدامات مستقل و نوآورانه به میزان کافی اختیار و استقلال ندارند.
- **سناریوی بهبود:** ایجاد فرصت‌هایی، در قالب پروژه

های کوچک مقیاس، همراه با تفویض اختیارات بیشتر و عاری از نظارت دقیق و محدود کننده، می‌تواند باعث تشویق تیم‌ها برای «آزمون و خطا» شود و به نوعی حس استقلال و اختیار و نوآوری را در تیم‌ها تقویت کند و باعث شود به مرور تیم‌های قوی‌تری داشته باشیم.

۵. ریسک پذیری (۳۰۳۴۶):

- **قوت:** کارمندان تا حدی با پذیرش ریسک آشنا هستند.
- **سناریوی بهبود:** با ارائه آموزش در مورد پذیرش و مدیریت ریسک به صورت محاسبه شده و همچنین با حمایت از پروژه‌ها و ایده‌های همراه با ریسک، می‌توانیم به تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری و نزدیک کردن جو سازمان به شرکت‌های استارت‌آپی کمک کنیم.

۶. اعتماد و روراستی (۲۰۶۱۵):

- **نقطه‌ای برای بهبود:** نیاز به وجود اعتماد و روراستی بیشتر در میان اعضای تیم وجود دارد.
- **سناریوی بهبود:** می‌توانیم با برگزاری تمرینات و کارگاه‌ها در زمینه **تیم‌سازی و کار تیمی**، به ایجاد اعتماد و روراستی میان اعضای تیم‌ها کمک کنیم. این تمرینات و کارگاه‌ها می‌توانند شامل بازی‌های تیمی، و پروژه‌های همکاری میان بخش‌ها و تیم‌های مختلف باشند.





● **سناریوی بهبود:** می‌توانیم با ارائه آموزش‌های مرتبط با حل تعارض، ابزارها و تکنیک‌های مورد نیاز برای مدیریت سازنده تعارضات مانند گوش دادن فعال، واسطه‌گری و توافق را، هم به مدیران و هم به کارکنان آموزش دهیم.

لطفاً به خاطر داشته باشید که این سناریوها تنها مثال‌هایی هستند تا بهبودهای احتمالی را نمایش دهند. بهتر است این پیشنهادات را بر اساس فرهنگ و نیازهای خاص سازمان خود سفارشی سازی کنید. همچنین پیشنهاد می‌شود به صورت منظم با انجام ارزیابی مجدد، پیشرفت‌ها را ارزیابی و با توجه به بازخوردها و نتایج، استراتژی‌ها را مجدد تنظیم کنید.

پیشنهادات ارائه شده در جلسه ی طوفان ذهنی (با مشارکت تمامی کارکنان و مدیران ساپ)

پس از حدود یک هفته جلسه طوفان فکری به مدت یک ساعت با کلیه کارکنان برگزار گردید و در این جلسه برخی سوالات پرسشنامه با آنها در میان گذاشته شد و از کارکنان خواسته شد تا ایده های خود برای بهبود نقاط

۷. شوخ‌طبعی و جو مثبت (۳,۴۲۳):

● **قوت:** محیط کاری مثبت و شادابی وجود دارد.
● **سناریوی بهبود:** می‌توانیم با توجه به جو مثبت و شوخ طبعانه موجود، اقدام به برگزاری «چالش‌های نوآورانه» کنیم و با ترغیب کارکنان به مشارکت در این چالش‌ها، جو نوآوری و تفکر نوآورانه را تقویت کنیم.

۸. ارائه و پذیرش دیدگاه‌های مخالف (۲,۷۳۰):

● **نقطه‌ای برای بهبود:** سازمان نیازمند آن است که کارکنان در ارائه و پذیرش دیدگاه‌های مخالف فعال تر باشند.

● **سناریوی بهبود:** با ایجاد تیم‌های پروژه‌ای چندوظیفه‌ای، می‌توانیم افراد را، از بخش‌های مختلف سازمان، برای همکاری در حل یک مشکل مشترک، با هم ترکیب کنیم. این اقدام باعث افزایش دیدگاه‌ها و نظرات متنوع در تیم‌ها می‌شود و اعضای تیم خواهند آموخت بدون ارائه و پذیرش نگرش‌ها و نظرات متنوع و مختلف، پروژه‌ها به موفقیت نخواهند رسید.

۹. مدیریت تعارضات (۳,۰۳۸):

● **قوت:** تا حدودی درک درستی از راه‌حل‌های موجود برای مدیریت تعارضات وجود دارد.





پیشنهاد برای ارزیابی های بعدی:
- فرم ارزیابی همچنان بدون نام باشد ولی سن ، جنسیت، پست سازمانی، واحد سازمانی در فرم وجود داشته باشد تا بتوان نتایج ارزیابی را بر اساس عوامل مختلف بهتر

ضعف بیان کنند. در این جلسه سعی شد قواعد جلسات طوفانی ذهنی رعایت شود تا کارکنان نظرات خود را آزادانه، صریح و شفاف بیان نمایند.
نظرات پرسنل را می توان در ۳ دسته طبقه بندی نمود:

توسعه محور	مدیریتی (رفتار سازمانی)	مالی و رفاهی
آموزش ضمن کار وجود داشته باشد	نفر بالایی نظر خود را تحمیل نکند	افزایش حقوق
در کار به چالش کشیده شویم	فرصت کافی جهت نوآوری را فرد بالاتر اجازه دهد.	پاداش تشویقی
به روز بودن تکنولوژی نرم افزارها و توسعه		افزایش امکانات رفاهی
جلسات انتقال دانش برگزار شود(یادگیری و یاددهی)		راحتی محیط کار و ابزار کار
کمتر شدن کارهای روزمره، تکراری و دستی		
افزایش امکانات آموزشی		



ارزیابی نمود.

- قبل از پاسخ دهی کارکنان، سوالات برای آنها یک بار خوانده و توضیح داده شود تا همگی درک مشترکی از سوال داشته و پاسخ ها دقیق تر باشند.

سخن پایانی:

فرصت ظهور و بروز پتانسیل ارزشمند و البته نهفته در وجود ساپ، همین امروز است نه فردا. در دنیایی که حتی فیل ها هم می توانند برقصد^{۲۰}، یقیناً شرکت هایی مانند ساپ، با برنامه ریزی و توجه، در مدت زمان کوتاهی می توانند جریان نوآوری سازمان خود را کاملاً متحول کنند و با سرعت و شتاب به سمت رشد و سودآوری حرکت نمایند.

همه چیز درباره PRODUCT PLACEMENT و بررسی این هورد در سریال زخم کاری و چند نمونه ایرانی و خارجی

علیرضا جنگروی

کارشناس توسعه بازار شرکت بخش نگاه



محصول/برند، در برنامه تلویزیونی، فیلم، سریال یا موزیک ویدیو در معرض دید مخاطب قرار می‌گیرد. این تکنیک تبلیغاتی، بصورت نامحسوس و همسان با روند برنامه یا داستان محصولات را تبلیغ می‌کند.

Product Placement باعث می‌شود که محصول و خدمت مورد نظر متفاوت با تبلیغات سنتی به نمایش درآید. نمایش محصول در تبلیغات جاسازی شده می‌تواند به صورت نمایش دیداری، نمایش سمعی (نام بردن از محصول) و یا استفاده از محصول در متن فیلم و سریال باشد.

زمانی که تبلیغی در ابتدای یک برنامه پخش می‌شود، یا یک بنر تبلیغاتی به صورت محسوس در بالای یک وبسایت قرار گرفته باشد، مخاطب آگاه است که با یک تبلیغ روبروست؛ در حالی که وقتی با یک تبلیغ غیرمستقیم

Product Placement نوعی از تبلیغات غیرمستقیم است که معمولاً مخاطب متوجه نمی‌شود که با یک تبلیغ مواجه است. در این نوع تبلیغ سعی می‌شود تا با جاگذاری یک محصول از یک برند در یک فیلم، سریال، موزیک ویدیو یا امثال این‌ها آن محصول دیده شود. سریال زخم کاری در فصل دوم خود دست به این نوع از تبلیغات زده است؛ از همین رو به این تکنیک تبلیغات غیرمستقیم، اصول اجرا و نمونه‌های موفق آن پرداخته‌ایم.

Product Placement یا جاگذاری محصول در تبلیغات چیست؟

Product Placement یا همان تبلیغات جاسازی شده، تکنیک تبلیغاتی غیرمستقیمی است که در آن یک



و همسان یا اصطلاحاً تبلیغ جاگذاری شده روبه‌رو باشیم، ممکن است متوجه فرایند تبلیغاتی نباشیم. همین یکی از عوامل مهم تاثیرگذاری خواهد شد.

دور دنیا در هشتاد روز، نوشته ژول ورن

شاید بتوانیم نقطه آغازین Product Placement را در قرن نوزدهم میلادی پیدا کنیم؛ جایی که ژول ورن نوشتن داستان معروف خودش، یعنی دور دنیا در هشتاد روز (۱۸۷۳) را آغاز کرده بود. شهرت ژول ورن سبب شد تا کمپانی‌های بزرگ حمل‌ونقل وارد مذاکره با ژول ورن شوند تا نام آنها در متن داستان ذکر شود. البته این موضوع که ژول ورن برای این کار پولی دریافت کرده است یا نه، همچنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد.

و همسان یا اصطلاحاً تبلیغ جاگذاری شده روبه‌رو باشیم، ممکن است متوجه فرایند تبلیغاتی نباشیم. همین یکی از عوامل مهم تاثیرگذاری خواهد شد.

انواع این نوع تبلیغ

۱- **تصویری:** در این نوع، محصول یا لوگو نشان داده می‌شود.
۲- **شنوایی:** در این دسته، محصول به صورت شفاهی از یک برند یاد می‌شود یا در مورد آن توضیح داده می‌شود.
۳- در نوع سوم، محصول موردنظر در فیلم یا سریال مورد استفاده قرار گرفته و یا نقشی در آن دارد.
با توجه به تاثیرگذاری فیلم‌ها و سریال‌ها و حجم بالای مخاطبشان، میتوان فهمید که جاگذاری محصولات نقش



نقاشی «بار فولی برژه»، اثر ادوارد مونه (۱۸۸۲)

جدا از شهرت این اثر در تاریخ هنر جهان، اثر Un bar aux Folies Bergère (نقاش امپرسیونیست فرانسوی) نیز یکی از نخستین جاهایی است که شاهد Product Placement هستیم. در سمت راست و چپ تصویر (در انتهای پیشخوان) بطری‌های نوشیدنی Bass را می‌بینیم که در آن سال‌ها از شهرت قابل توجهی داشته‌اند. این موضوع که انگیزه مونه از به تصویر کشیدن آنها، بخشیدن اصالت بیشتر به تصویر بوده است و یا در قبال به تصویر کشیدن آنها از سوی Bass پولی دریافت کرده است یا نه، مشخص نیست؛ اما انکار تاثیرش بر مخاطب آن

اساسی را در صنعت سینمای امروز ایفا می‌کنند. ضمن این که هزینه ساخت فیلم و سریال بسیار بالاست. این تکنیک باعث می‌شود تا هم محصول یا برند به بهترین شکل و تا زمانی که تماشاگری برای فیلم وجود داشته باشد دیده شود و هم بودجه فیلم‌سازی تأمین گردد.

Product Placement از کجا آغاز شد؟

اینکه بخواهیم به طور دقیق مشخص کنیم که نقطه آغازین Product Placement کجاست کاری دشوار است؛ اما می‌توانیم نمونه‌هایی که به طور جدی دارای

دوره کاری آسان نیست.

اولین Product Placement در تاریخ سینما

در فیلم‌های ساخته شده توسط برادران لومیر، برای نخستین بار شاهد Product Placement در مدیوم سینما هستیم. در سال ۱۸۹۶ به درخواست برادران Lever صاحبان صابون Sunlight، برادران لومیر تصاویر این صابون‌ها را در فیلم‌هایشان به کار بردند. این مورد می‌تواند اولین نمونه از Product Placement در مدیوم فیلم باشد. پس از آن سینما به عنوان یکی از اصلی‌ترین کانال‌های Product Placement شناخته شد.

بیش‌ازحد آشکار باشد و به عنوان تبلیغ مزاحم تلقی می‌شود، اثرگذاری کاهش می‌یابد. چراکه مخاطب فیلم تمایل ندارد زمانی را که برای انتخاب فیلم در نظر گرفته با تبلیغات پر شود، برای همین باید تبلیغ پنهانی و در جریان فیلم باشد تا موثر واقع شود.

• تطابق محصول با مخاطبان هدف: نادیده گرفتن ترجیحات و ویژگی‌های جمعیت مخاطبان هدف یا پرسونا نیز یک اشتباه بزرگ است. محتوا همیشه باید با مخاطبان هدف هماهنگ باشد. محصولی که در فیلم یا سریال جاگذاری می‌کنیم، می‌بایست با سلیقه، سبک زندگی و ترجیحات مخاطبین هدف مطابقت داشته باشد.

• سنجش تاثیرگذاری: عدم رصد و سنجش تأثیر تبلیغات



جاسازی شده یکی از اشتباه رایج تبلیغات جاسازی است. بدون داده‌هایی که نشان دهد تبلیغ شما چقدر کارایی داشته است، برنامه‌ریزی برای تبلیغ و سنجش کارایی تبلیغ امکان‌پذیر نخواهد بود.

• باورپذیر بودن:

زمانی که قصد تبلیغ نامحسوس یک خودرو با برند غیرلوکس را داریم، اگر این خودرو را به یک نقش متمول در فیلم اختصاص دهیم از واقعیت به دور خواهد بود. در نتیجه هم تبلیغ‌دهنده به هدفش نمی‌رسد و هم کیفیت ادراک‌شده فیلم از نظر مخاطب پایین می‌آید.

• پرهیز از زیاده‌روی: نمایش متعدد و مکرر یک محصول یا برند در یک فیلم یا سریال اثر عکس داشته و مخاطب دچار دلزدگی از محتوا و تبلیغ می‌گردد.

اصول جاگذاری تبلیغ در فیلم و سریال‌ها

تبلیغات جاسازی شده یا همان Product Placement زمانی تاثیرگذارند که مزایا و منافع استفاده از محصول، طوری در طراحی فیلم و سریال‌ها در قرار گیرد که معرفی آن فیلم را از ریتم خارج نکند. همانطور که گفته شد این نوع تبلیغ در دسته تبلیغات غیرمستقیم قرار می‌گیرد و هیچ بازه‌ی زمانی مشخصی برای معرفی محصولات وجود ندارد؛ از همین رو همه چیز به خلاقیت کارگردان برمی‌گردد که محصول را در جریان فیلم معرفی کند.

یکی از نکات مهم این است که برند تبلیغ‌دهنده اصطلاحاً دست عوامل فیلم را در نحوه Placement باز بگذارد تا آن طور که مناسب و طبیعی‌ست جایگذاری صورت گیرد. چند اصل مهم در Product Placement را در ادامه گفته‌ایم:

• پرهیز از تبلیغ مستقیم: اگر Product Placement



نمونه‌هایی از تبلیغات جاگذاری در سینمای جهان در ادامه نمونه‌هایی از تبلیغات جاسازی، از ابتدای شروع این سبک تا امروز را بررسی می‌کنیم. تکنیک تبلیغات مخفی از دهه ۱۹۶۰ و به خصوص در فیلم‌های «جیمز باند»، پا گرفت و تا امروز طرفداران خود را حفظ کرده است. در این میان مجموعه فیلم‌های James Bond به تبلیغات مخفی که انجام می‌داد شهرت پیدا کرد و تبدیل به یکی از رفرنس‌های اصلی این سبک تبلیغاتی شد. تبلیغ خودروهای لوکس در این مجموعه یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های تبلیغاتی در این فیلم‌ها است.

چطور این تکنیک را اخلاقی اجرا کنیم؟ انجمن نویسندگان آمریکا در نوامبر سال ۲۰۰۵، طی گزارشی درخصوص تبلیغات درون‌فیلمی عنوان کرد: در مورد اخلاقی بودن این شیوه تبلیغاتی، پرسش‌های اساسی و فراوانی وجود دارد. مردم حق دارند از این که ناخودآگاه در معرض تبلیغات قرار می‌گیرند، آگاه شوند و نیز هنرپیشه‌ها حق دارند خلاقیت خود را در این مورد بیشتر به کار گیرند. به هر حال حامیان این شیوه تبلیغاتی به اثربخشی آن اعتقاد دارند. نام بردن از برند تبلیغ‌دهنده در تیتراژ پایانی فیلم یا سریال، حداقل کاری‌ست که عوامل سازنده می‌توانند در راستای اجرای اخلاقی این نوع تبلیغات صورت دهند.



در فیلم «It's a wonderful life» یک نسخه از مجله National Geographic به وضوح در دست جورج جوان (شخصیت استوارت به عنوان یک کودک) دیده می‌شود.



تبلیغ شکلات Hershey در فیلم «Wings» یکی دیگر از نمونه‌های تبلیغ جاگذاری تبلیغاتی است.



یکی از بهترین نمونه‌های تبلیغات جاگذاری در فیلم Forrest Gump اتفاق افتاد؛ فارست هوش بالایی ندارد اما ویژگی قابل توجه او دویدن‌های سریع و طولانی است. برند Nike در این فیلم، به شکل غیرمستقیم تبلیغ شده است.



تبلیغ برند اپل، در سریال Modern Family یکی دیگر از نمونه‌های موفق تبلیغات مخفی است.



اشتباهی از یکی از عوامل فیلم بود؛ برخی دیگر که آن را عمدی و با هدف تبلیغ می‌دانند هم روی موفقیت تبلیغ و استفاده درست آن اتفاق نظر ندارند. تا به امروز عوامل فیلم یا برند Starbucks توضیحی در این باره نداده‌اند.

نمایش لیوان Starbucks در فصل آخر سریال Game of Thrones یکی از تبلیغات پرماجرا در سال‌های اخیر است. دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به این تبلیغ وجود دارد، برخی معتقدند نمایش لیوان قهوه این برند در فیلمی تاریخی،



بازخوردها این برداشت می‌شود که توجه مخاطبان را به این برندها جلب کرده است.

خطاهای تبلیغاتی در سریال زخم کاری

همانطور که گفتیم تبلیغات Product Placement، درون خود متن انجام می‌شود. سریال زخم کاری با قرار دادن این تبلیغات و ترکیب آن با قصه‌ای که روایت می‌شود، به طور غیر مستقیم محصولات را تبلیغ می‌کند. برای مثال نوشابه انرژی‌زا که در دست میثم مالکی و دیگر شخصیت‌ها دیده می‌شود یک نمونه از تبلیغات Product Placement است.

تبلیغات Product Placement در سریال زخم کاری

فصل دوم سریال زخم کاری با Product Placement های متعدد شروع شده. این سریال در ژانر درام اجتماعی و برگرفته از نمایشنامه هملت شکسپیر ساخته شد؛ زخم کاری در دو فصلی که تاکنون منتشر شده، طرفداران زیادی را با خود همراه کرده است. سریال زخم کاری به خصوص در فصل دوم، با تبلیغات عجیب و جالب توجهش، پرומوت شد. این سریال در فصل دوم چند برند را با سبک جاگذاری تبلیغاتی پرומوت کرده است. این سریال از تکنیک تبلیغات مخفی برای برندینگ استفاده کرده، با این حال از



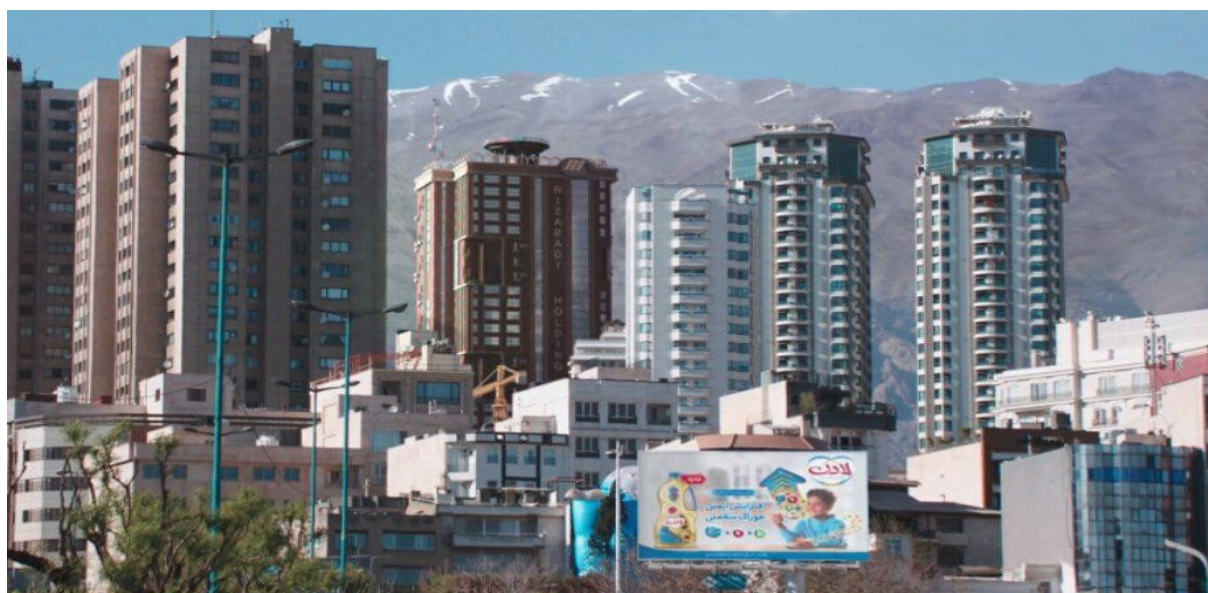
ایراد دیگری که به تبلیغات این سریال وارد است، حجم زیاد تبلیغات آن است. بازخوردها حاکی از آنند که مخاطب سریال که باید هدف این تبلیغات باشد، از حجم بالای تبلیغات زده شده است. تبلیغاتی از برندهای Fire Power، لادن، مزمز و... بارها در این چهار پنج قسمت فصل دوم سریال به چشم خورده‌اند.

بازیگر این سریال نوشیدنی تبلیغ را طوری در دست گرفته‌است که توجه‌ها را به خود جلب کرده است؛ این از اشتباهات رایج در تبلیغات مخفی است. اشتباهی که در این صحنه رخ داد واکنش‌های منفی بسیاری را هم برانگیخت. مخاطب به شکل نامطلوبی متوجه این تبلیغ می‌شود و دیگر اسپانسرها هم در خطر واکنش منفی قرار می‌گیرند.



دوربین به طور واضح بیلبوردهای تبلیغاتی برندها را درون قاب جا می‌دهد. این نوع تبلیغ هم از نوع تبلیغات Product Replacement یا جاسازی است.

تبلیغات محیطی جاگذاری شده در زخم کاری قسمتی از تبلیغات غیرمستقیم در زخم کاری، به نماهای لانگ‌شات از شهر تهران اختصاص یافته است، در این نماها



سریال سرگیجه از شبکه پخش نماوست. در این سریال فقط شاهد حضور یک برند به نام مولتی کافه بودیم. در دو قالب جاگذاری محصول و جاگذاری بیلبرد تبلیغاتی.

تبلیغات جاگذاری شده در نماوا و سریال سرگیجه دیگر سریالی که در امسال در شبکه‌های VOD ایرانی پخش شده و Product Placement در آن بکار رفته



Product Placement در موسیقی

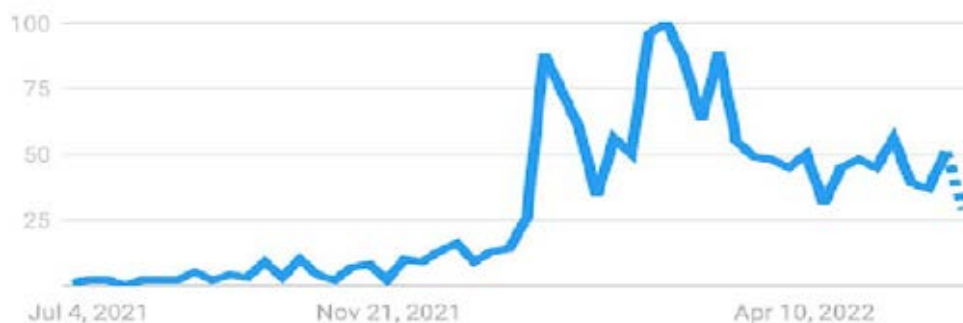
سال گذشته دو نمونه از این سبک تبلیغ را در دو آهنگ ایرانی که هر دو آهنگ‌هایی از گروهی موسوم به زدبازی، یکی برای دیجی کالا و دیگری کافه‌بازار بود، شاهد بودیم. درباره این دو نمونه که سال گذشته منتشر شد هیچ خبر و اعلانی پیرامون این که واقعا این نام بردن از این دو برند

بصورت هماهنگ‌شده و تبلیغاتی و Paid بوده یا خیر در دست نیست اما احتمال بالایی وجود دارد که این‌ها یک همکاری تبلیغاتی و نوعی Product Placement در قطعه‌ای موسیقی بوده باشند. این دو نوع بصورت کاملا نیتیو و نامحسوس اجرا شده و به نظر می‌رسد به آگاهی از برند این دو کسب‌وکار آنلاین کمک کرده باشد.

جوکر و کالایی که اسباب‌بازی‌فروشی‌ها را از جا کند با انتشار قسمتی از جوکر، که در آن از یک عروسک کاکتوس سخنگو استفاده شده بود ترند جستجوی این کلمه بصورت زیر درآمد و تقاضا و فروش برای این کالا افزایش چشمگیری داشت.

در این دو نمونه، فارغ از این که پای تبلیغاتی از نوع Piad media در میان باشد یا خیر، برای آن‌ها دو نتیجه را می‌توان متصور بود:

- ۱- افزایش Share of voice برندها در شبکه‌های اجتماعی به تبع UGC‌های حول موسیقی
- ۲- اثبات به‌روز بودن و همراه بودن برند با نسل Zed



در نهایت باید دوباره به این موضوع اشاره کنیم که در نهایت باید دوباره به این موضوع اشاره کنیم که Product Placement در مدیوم‌های گوناگون برای تاثیرگذاری بر مخاطب باید نیتو صورت گیرد تا مخاطب از مواجهه با این جاگذاری محصول احساس بدی پیدا نکند و برند تبلیغ‌دهنده را به لحاظ ذهنی طرد نکند.

داستان معروف سریال هیولا و مارچوبه
۴ سال پیش در یکی از قسمت‌های سریال هیولای مهران مدیری یکی از شخصیت‌های نوکیسه سریال به دنبال گیاه کمتر شناخته‌شده مارچوبه است که خوراکی لوکسی معرفی می‌شود. همزمان با این قسمت فروش این گیاه خوراکی چندین برابر می‌شود.





عطر و طعم منحصر به فرد خود را ارائه کنید: اهمیت سفارشی سازی در صنعت سس

بهناز ابراهیمی

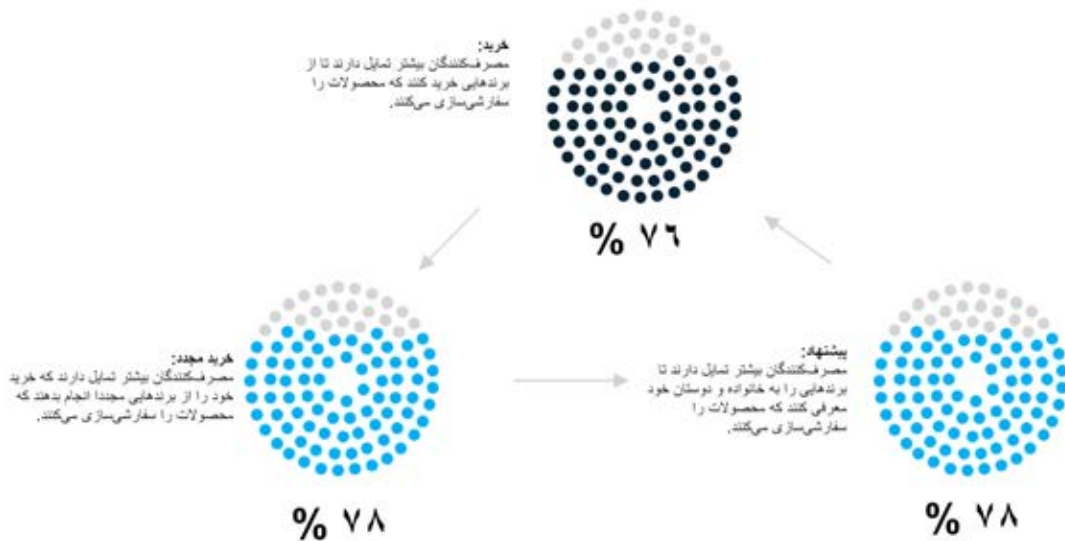
بهناز ابراهیمی - کارشناس واحد تحقیق و توسعه
شرکت کدبانو (دلپذیر)



● مقدمه:

اهمیت شخصی سازی را می توان، در میزان علاقه رو به رشد مصرف کننده به محصولات سلامت محور مشاهده کرد. امروزه مردم علاقه مند به درک واقعی نحوه سوخت و ساز بهینه بدن، سلامتی و بیماری های زمینه ای که تهدیدشان می کند، گردیده اند و با چکاپ، مراجعه به باشگاه های ورزشی، دکتر تغذیه، طب سنتی و خرید مکمل های غذایی و ویتامین ها، سعی بر کنترل سلامتی خود دارند. در نهایت مردم می خواهند غذایی را که می خورند را مطابق با این نیازها و ترجیحات خود، طبق رژیم غذایی شان تنظیم کنند. دنیای سس ها نیز به سرعت در حال گسترش است، با تحقیق و جستجو برای طعم ها و ترکیبات تازه تر، طبیعی تر، و طعمی که بسیار شبیه به نسخه های خانگی و مطابق با خواسته های مردم می باشد.

شخصی سازی یک فرآیند سفارشی سازی برای محصولات، خدمات و یا تجربیات در راستای پاسخگویی به نیازهای تک تک مشتریان می باشد. بر اساس یافته های شرکت مشاوره مدیریت مک کینزی، شرکت هایی که در شخصی سازی برتری دارند، ۴۰ درصد بیشتر از سایر تولیدکنندگان از این فعالیت ها کسب درآمد می کنند. مردم تجربیاتی را می خواهند که بر اساس نیازها و ترجیحات آنها تنظیم شود. شخصی سازی به صورت مستقیم بر رفتار خرید مصرف کنندگان تاثیر می گذارد. نمودار زیر از نتایج مک کینزی، درصد احتمالی برای خرید، پیشنهاد به سایرین و استفاده مجدد برای محصولات سفارشی سازی شده را نشان می دهد:



لذت‌بخش‌تر و رضایت‌بخش‌تر کند. به طور کلی، سس سفارشی نشان‌دهنده یک روند هیجان‌انگیز و پویا در صنعت غذا است، روندی که احتمالاً در سال‌های آینده به تکامل و رشد خود ادامه خواهد داد.

• انواع سفارشی‌سازی سس:

گزینه‌های زیادی برای سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی در مورد محصولات سس وجود دارد. در اینجا برخی از محبوب‌ترین روش‌هایی که شرکت‌های تولید سس گزینه‌های شخصی ارائه می‌دهند، آورده شده است:

به طور کلی، گزینه‌های سفارشی‌سازی شده و شخصی‌سازی در مورد محصولات سس تقریباً بی‌پایان است. با ارائه این گزینه‌های شخصی، شرکت‌های تولیدکننده سس می‌توانند خود را از سایر رقبا متمایز کنند و روابط قوی‌تری با مشتریان خود ایجاد کنند و همچنین درک بیشتری از میزان علاقه‌مندی مصرف‌کنندگان به انواع محصولات پیدا کنند.

• ارائه به مشتری:

تولیدکنندگان سس ممکن است گزینه‌های سفارشی‌سازی مواد را به روش‌های مختلف به مشتریان خود ارائه دهند. در اینجا چند روش متداول وجود دارد که شرکت‌های تولیدکننده سس معمولاً سفارشی‌سازی مواد تشکیل‌دهنده را ارائه می‌دهند:

• سفارشی‌سازی در محصولات سس:

سس‌ها برای قرن‌ها محصولی مورد دلخواه و مورد نیاز در صنعت غذایی برای مردم بوده‌اند که به انواع غذاها طعم و عمق می‌بخشند. با این حال، همانطور که ترجیحات مصرف‌کنندگان تکامل یافته و متنوع‌تر شده است، مفهوم سس سفارشی‌سازی شده نیز به طور فزاینده‌ای محبوب و مهم گردیده است. سس سفارشی‌سازی شده به توانایی مصرف‌کنندگان در تنظیم فردی سس‌ها با ترجیحات طعمی خودشان اشاره دارد. ارائه ایده از سمت مصرف‌کنندگان، یک تجربه شخصی است که به آنها اجازه می‌دهد سس‌هایی را خلق کنند که به طور منحصر به فرد با ذائقه و نیازهای فردی‌شان سازگار باشد.

تاریخچه سس سفارشی‌سازی شده به روزهای اولیه تولید غذا برمی‌گردد، جایی که دستورالعمل‌های سس اغلب از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شد و هر خانواده مشخصات طعم منحصر به فرد خود را توسعه می‌داد. با صنعتی شدن صنعت غذا، توسعه و تولید سس به کارخانه‌های بزرگ با رعایت مقیاس و دستورالعمل‌های استاندارد تغییر یافت. این امر توانایی مصرف‌کنندگان، برای سفارشی کردن سس‌ها بر اساس ترجیحات فردی خود را بسیار محدود نمود.

اهمیت سس سفارشی‌سازی شده برای مشتریان واضح است. مشتریان می‌توانند سس‌هایی بسازند که به طور منحصر به فرد با ذائقه فردی و نیازهای غذایی آنها سازگار است، که می‌تواند تجربه غذا خوردن را برایشان



سس امضاءدار:

یک نوآوری جدید جهت ایجاد احساس خاص

Paradise Tomato Kitchens یک شرکت تولید کننده

سس می باشد که سرویسی را بعنوان «مرکز خلق سس امضاءدار» ارائه می دهد، که تسهیلاتی است که به مشتریان این امکان را می دهد تا مخلوط های سس سفارشی خود را ایجاد کنند.

در این مرکز، مشتریان می توانند با تیمی از متخصصان آشپزی برای تهیه دستور العمل های سس منحصر به فرد خود همکاری کنند. این تیم می تواند راهنمایی هایی در مورد مواد تشکیل دهنده و مشخصات طعم به آنها ارائه دهد و همچنین به توسعه و آزمایش دستور پختشان کمک کند.

این مرکز مجهز به تجهیزات و امکانات پیشرفته است که به مشتریان امکان می دهد دستور العمل های سس سفارشی خود را در یک محیط حرفه ای و کنترل شده توسعه دهند و آزمایش کنند. مشتریان می توانند از طیف گسترده ای از مواد تشکیل دهنده، از جمله ادویه جات، طعم دهنده ها، ترشی جات، سبزیجات و ... برای ایجاد سس متناسب با ذائقه و ترجیحات فردی خود، استفاده کنند.

علاوه بر ایجاد سس سفارشی، مرکز خلق سس امضاءدار نیز

گزینه های سفارشی سازی بسته بندی را ارائه می دهد، که به مشتریان اجازه می دهد یک نام تجاری منحصر به فرد و شخصی برای ترکیب سس سفارشی خود ایجاد کنند.

به طور کلی، مرکز خلق سس امضاءدار شرکت پارادایس یک مفهوم منحصر به فرد و نوآورانه در صنعت سس است که به مشتریان این فرصت را می دهد تا با راهنمایی کارشناسان آشپزی و امکانات پیشرفته، ترکیبات سس سفارشی خود را خلق کنند.



Create Your Masterpiece

Our team of Culinary, R&D, and Marketing is passionate about creating the perfect custom sauce for foodservice and retail products. Together, we can

- Enhance your current offering
- Develop irresistible LTOs
- Fill your new product pipeline

Consumer & Trend Insights, Ideation & Concepts, Fully Equipped Test Kitchen, Research Facilities.

Let's kickstart your culinary innovation!

Paradise

ردیف	نوع سفارشی سازی	شرح
۱	طعم	برخی از شرکتها به مشتریان اجازه می دهند تا طعم های مختلف را با هم ترکیب کنند تا ترکیب منحصر به فرد خود را ایجاد کنند.
۲	سطح گرما	سطح حرارت عامل مهمی در مورد سس ها است و برخی از شرکتها به مشتریان اجازه می دهند تا سطح حرارت سس هایشان را از ملایم تا بسیار داغ، مطابق سلیقه خودشان تنظیم کنند. سطح حرارت سس در ایجاد احساس دهانی و بافت آن تأثیر بسزایی دارد.
۳	مواد	بسیاری از شرکت های سس، طیف گسترده ای از مواد را ارائه می دهند که مشتریان می توانند از بین آنها سس های شخصی سازی شده خود را تهیه کنند. این می تواند شامل سبزیجات، میوه ها، گیاهان و ادویه های مختلف باشد.
۴	بسته بندی	برخی از شرکت های سس، گزینه های بسته بندی شخصی شده، مانند برچسب های سفارشی و یا طرح های بطری خاص را ارائه می دهند. این می تواند سطح بیشتری از شخصی سازی را به محصول اضافه کند و حس خاص تری به آن بدهد.
۵	رژیم غذایی	از آنجایی که مصرف کنندگان بیشتر به دنبال محصولات هستند که نیازها و ترجیحات غذایی خاص آنها را با توجه به رژیم غذایی شان و یا ممنوعیت های غذایی که دارند، برآورده می کنند، بسیاری از شرکت های سس گزینه های شخصی سازی شده را برای رژیم های مختلف مانند بدون گلوتن، وگان، بدون قند و چربی، (FODMAP کربوهیدرات های قابل تخمیر با جذب کم در روده) و ... ارائه می دهند.
۶	سس از پیش ساخته شده	برخی از شرکت ها، سس های از پیش ساخته شده را ارائه می دهند که می توانند با سطوح مختلف حرارت یا طعم سفارشی شوند. این به مشتریان اجازه می دهد تا سس های خود را بدون نیاز به شروع از ابتدا شخصی سازی کنند.
۷	مجموعه های هدیه سفارشی	بسیاری از شرکت های سس ست های کادویی را ارائه می دهند که می توان آن ها را به گونه ای سفارشی کرد که طعم ها یا سطوح حرارتی متفاوتی داشته باشند و آن ها را به گزینه ای عالی برای هدیه شخصی سازی شده تبدیل می کنند.



امکان را می‌دهد که ابتدا از میان طیف وسیعی از «پایه‌های» در حال حاضر HEINZ نظیر 57 Sauce، Ranch، Ketchup، BBQ و ...، سس خود را انتخاب کنند و سپس با یک یا چند «تقویت‌کننده» آن را شخصی‌سازی کنند. این دستگاه یادآور دستگاه فری استابل کوکاکولا است که در سال ۲۰۰۹ معرفی شد که به مشتریان اجازه می‌دهد تا بیش از ۱۰۰ ترکیب نوشیدنی را با محصولات کوکاکولا بسازند.

آلن کلاینرمن از کرافت هاینز، می‌گوید: «به عنوان یک شرکت، بدنال تغییر از طریق نوآوری با شرط بندی های بزرگ تر و آگاهانه برای تقویت رشد خود و ایجاد تجربیات جدید برای مصرف کنندگان هستیم. HEINZ REMIX یک نمونه عالی از این رویکرد است. ما بازی را برای ارائه‌دهندگان خدمات غذایی و عاشقان سس تغییر می‌دهیم. با HEINZ REMIX، این چیزی بیش از یک عرضه سس است. این یک موتور بینش و توانمندساز مدل تجاری است که به Kraft Heinz کمک می‌کند تا خلاقیت مصرف کننده و ترجیحات طعم آنها را در زمان واقعی درک کند و به آن‌ها پاسخ دهد. چه کسی می‌داند - شاید ترکیب سس جدید بعدی ما از یک سوپر فن با استفاده از HEINZ REMIX باشد!

همانطور که کرافت هاینز به سفر خود برای رهبری آینده غذا ادامه می‌دهد، شرکت نیز بر ایجاد قابلیت‌های برهم‌زنندگی خلاقانه در کل سازمان متمرکز شده است، واحدها را برای ایجاد همکاری، تجسم مجدد توسعه محصول و استفاده از تکنولوژی برای تسریع سرعت نوآوری متمرکز می‌کند.



تکنولوژی در خدمت مشتری: دستگاه دیجیتالی سس سفارشی

شرکت کرافت هاینز با الهام از هدف خود، بیابید زندگی را خوشمزه کنیم، تحولی را در ارائه محصولات خود ایجاد کرده است و با فروش خالص ۲۶ میلیارد دلاری در سال ۲۰۲۲، خود را متعهد به رشد برندهای نوظهور غذا و نوشیدنی در مقیاس جهانی کرده است. به همین منظور این شرکت از HEINZ REMIX رونمایی کرده است که اولین دستگاه دیجیتال سس قابل سفارشی سازی و مجهز به اینترنت اشیا است، که به مصرف کنندگان اجازه می‌دهد طعم های شخصی خود را ایجاد کنند. این دستگاه با صفحه نمایش لمسی کار می‌کند و به مصرف کنندگان این



• شخصی سازی انبوه:

یکی از بزرگترین و کلیدی ترین چالش ها ارائه ایده شخصی سازی به صورت انبوه است. آیا برای بخش مواد غذایی واقع بینانه است؟ چگونه شرکت ها می توانند شخصی سازی مواد غذایی انبوه را به روشی مقیاس پذیر و مقرون به صرفه ارائه دهند؟ در حالی که استارت آپ های غذایی تکنولوژی محور در حال حاضر در ارائه تجربه ای شخصی سازی شده به مصرف کنندگان پیشرو هستند، شرکت های بزرگ مواد غذایی شروع به ورود به این فضا کرده اند. در ادامه دو نمونه از این سفارشی سازی برای سس ارائه شده است.

• نتیجه گیری:

اهمیت شخصی سازی و سفارشی سازی در صنعت غذا و همچنین سس و چاشنی ها بطور فزاینده ای در حال گسترش است. مصرف کنندگان به دنبال تجربیات منحصر به فرد و سفارشی هستند که مطابق با سلیقه و ترجیحات فردی آنها باشد. با ارائه گزینه های سفارشی، شرکت ها می توانند مشتریان وفاداری ایجاد کنند که احساس ارزشمندی و درک کنند. علاوه بر این، سفارشی سازی می تواند منجر به افزایش فروش و درآمد شود زیرا مصرف کنندگان مایلند برای محصولاتی که متناسب با نیازهای خاص آن ها طراحی شده است، هزینه بیشتری بپردازند.

با ادامه پیشرفت فناوری، فرصت های شخصی سازی و سفارشی سازی در صنعت سس بی پایان است. بسیار مهم است که شرکت ها این روند را بپذیرند و استراتژی های خود را برای پاسخگویی به خواسته های مصرف کنندگان مدرن تطبیق دهند. در نهایت، آینده صنعت سس متعلق به

۱. کیوسک های داخل فروشگاه: برخی

از شرکت های تولید سس، کیوسک هایی را در فست فودها و فروشگاه های زنجیره ای یا سایر مکان ها راه اندازی می کنند که در آن مشتریان می توانند از میان طیف وسیعی از مواد مختلف برای ایجاد سس شخصی شده خود، آنها را انتخاب و با هم ترکیب کنند.

۲. سفارش آنلاین: بسیاری از شرکت های سس، گزینه های سفارش آنلاین را ارائه می دهند که به مشتریان اجازه می دهد از بین طیف وسیعی از مواد مختلف موارد دلخواه خود را انتخاب کنند و سس خود را به راحتی از خانه خود سفارشی سازی کنند.

۳. درخواست های سفارشی: برخی از شرکت های سس ممکن است محصولات سفارشی ارائه دهند، جایی که مشتریان می توانند درخواست کنند مواد خاصی به سس آنها اضافه شود. این ممکن است نیاز به زمان پردازش بیشتری داشته باشد و ممکن است مشمول هزینه های اضافی باشد.

۴. گزینه های آماده: برخی از شرکت ها نیز سس های از پیش ساخته شده را ارائه می دهند که می توان آن ها را با مواد مختلف سفارشی سازی کرد، مانند افزودن سیر یا پیاز اضافی به سس مارینارای از قبل آماده شده.

۵. کیت های Do it yourself (DIY): برخی از شرکت های سس کیت های DIY ارائه می دهند که به مشتریان اجازه می دهد سس های خود را در خانه با استفاده از طیف وسیعی از مواد و ادویه های مختلف خلق کنند.



3. "The Future of Food", FutureBrand, 2020.
4. "Food personalization: a new key competitive advantage to F&B companies?", Forward Fooding, 2022.
5. "Emerging Trend: The Personalization of Food", Medium, 2020.
6. "Customization in the Food and Beverage Industry", Siemens, 2018.
7. <https://www.kraftheinzcompany.com/>
8. <https://paradisetomato.com/>

کسانی است که مایل به نوآوری و ارائه تجربیات شخصی هستند که در یک بازار شلوغ برجسته می‌شوند. هنگامی که افراد شخصا این تجربه را کسب می‌کنند و یک سس را خلق می‌نمایند احساس رضایت و شادی بیشتری را نیز کسب می‌کنند که در نتیجه نسبت به برند نیز احساس بهتر و ارتباط نزدیک‌تری پیدا می‌کنند که این امر در نهایت منجر به افزایش فروش، محبوبیت برند و جلب رضایت مشتریان می‌گردد.

• منابع:

1. "The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying", Mckinsey, 2021.
2. "Changing the Future of the Food Industry", Accenture,



تاثیر ورزش بر محیط کار و کارمندان

احمد درویش

کارمند وصول شرکت پخش نگاه



سلامت پشت میز نشین‌ها را تهدید می‌کند و نشستن طولانی مدت روی صندلی عوارض جبران ناپذیری دارد.

فواید ورزش برای کارمندان در محل کار

فکر کنید عاشق شغلان هستید. یکی از همین شغل‌هایی که ساعت ۸ صبح باید پشت میزتان باشید و تا ساعت ۵ بعدازظهر هم همان‌جا بنشینید.

شاید برایتان جالب، چالش برانگیز و ارزشمند هم باشد، اما واقعیت این است که تداوم در نشستن و بی تحرکی آفت سلامتی شماست، بنابراین ورزش در محل کار را جدی بگیرید.

اغلب فضاهای اداری طوری طراحی می‌شوند که کارمندان کمترین رفت‌وآمد را داشته باشند. ساختار چنین فضاهایی، افزایش وزن را آسان می‌کند. در نتیجه ناگهان متوجه می‌شوید وزن‌تان اضافه شده است.

اکثر کارهای ما در محل کار با دستگاه‌ها، رایانه‌ها، اینترنت در حال انجام است و با کمی دقت نظر در می‌یابیم که سبک کار امروزی بیشتر جنبه‌ی فکری پیدا کرده و جنبه جسمانی آن بسیار کم رنگ شده است.

دنیاى امروز، دنیایى سراسر ماشینی است و این مسئله به شکلی فزاینده در حال رشد است. ما ساعت‌ها پشت میز نشسته‌ایم و فقط از دو حس بینایی و لامسه جهت انجام فعالیت روزانه استفاده می‌کنیم.

شاید تصور می‌کنید پشت میز نشینی، کار با رایانه و به اصطلاح، زندگی کارمندی یکی از بهترین مشاغل دنیاست؟! یا ممکن است نشستن روی صندلی را بی ضررترین کار بدانید و حتی تصور می‌کنید که خود را از خطرات مختلف دور کرده‌اید.

اما باید بدانید آسیب‌های زیادی





همانطور که گفته شد نشستن پشت میز، علاوه بر افزایش وزن، آسیب‌هایی هم به ستون مهره‌ها، مفاصل، چشم‌ها و گردن وارد می‌کند.

ورزش و فعالیت بدنی، فواید متعددی دارند (هم جسمی و هم ذهنی) و در نتیجه، می‌توانند برای افزایش سلامت محیط کار مناسب باشند.

چند نمونه از فواید ورزش کردن کارمندان :

- افزایش بهره‌وری و کارایی
- بهبود کار تیمی و روحیه‌ی همکاری
- ایجاد تفکر استراتژیک
- اعتماد به نفس بیشتر
- خداحافظی با اسپاسم
- کاهش هزینه‌های پزشکی

چرا ورزشکاران، کارمندانی عالی برای سازمان‌ها هستند

واضح و مبرهن است که عملکرد هر شرکتی به طور مستقیم با کیفیت عملکرد کارکنان آن ارتباط دارد. در حالی که سازمان‌ها هنگام انتخاب کارکنان خود به دنبال ویژگی‌های زیادی هستند، اغلب از نقش و اهمیت ورزش در رشد استعدادهای کارکنان غفلت می‌کنند. با این حال سازمان‌ها شروع به درک این موضوع کرده‌اند



در حال حاضر سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که در مهارت‌های نرم کاملاً آموزش دیده باشند و ورزشکاران از روز اول با این روش تمرین می‌کنند. آنها مهارت‌های ویژه‌ای برای اجرای پروژه‌های گروهی دارند و می‌توانند اهداف مورد نظر را به همه اعضا منتقل کنند. آنها همچنین می‌دانند که چگونه هم گروهی‌ها را تشویق کنند، چگونه انگیزه دهند و چگونه یک محیط رقابتی سالم در محل کار ایجاد کنند.

که ورزشکاران یا کسانی که فعالانه در ورزش شرکت می‌کنند، برای محیط شغلی امروزی وضعیت بهتری دارند.

۳- بارها از شکست درس گرفته‌اند

ورزشکاران بارها شکست را تجربه کرده‌اند، ورزشکارانی که با شکست بزرگ شده و پرورش یافته‌اند، می‌دانند از دست دادن پیروزی وقتی که خیلی به آن نزدیک هستید به چه معناست.

آنها می‌دانند که هر شکست بخشی از منحنی رسیدن به پیروزی است. بنابراین، آنها همین نگرش را در محل کار به دیگران منتقل

می‌کنند. آن‌ها باعث می‌شوند اعضای گروه به اهمیت شاد ماندن و درس گرفتن از شکست‌ها پی ببرند.

۴- گروه برایشان همه چیز است

از خود گذشتگی ورزشکاران است که آنها را از بقیه متمایز می‌کند. اغلب ورزشکاران دارای پیشینه‌ای فروتنانه هستند. آنها تمام عمر ورزشی خود را در گروه سپری کرده‌اند و می‌دانند که چگونه عملکرد گروهی باعث پیروزی می‌شود، نه فقط عملکرد خودشان.

آنها تمایل بیشتری دارند که به همکاران کمک کنند تا گروه بالا بیاید و در کنار تیم بمانند و اطمینان حاصل کنند که فقط آنها از خط پایان عبور نمی‌کنند، بلکه همه افراد تیم با یکدیگر از خط پایان عبور می‌کنند.

۵- روحیه انتقاد پذیری دارند

فعالیت ورزشی، به ویژه تمرینات هوازی شیوه فوق العاده موثری برای کاهش استرس و اضطراب و برطرف کردن

پنج دلیل که چرا ورزشکاران کارمندانی عالی برای یک سازمان هستند

۱- استقامت بیشتری دارند

افراد ورزشکار پشتکار بیشتر و سرسختی ذهنی دارند، یعنی در برابر ناملایمات پایداری بهتری دارند. سرسختی ذهنی فرد را آماده رویارویی با موانع مختلف می‌کند.

به جای آنکه در مواجهه با موانع سست شود، با متانت و اعتماد به نفس به سمتشان می‌رود. همچنین بهتر می‌تواند شرایط سخت یا پیش بینی نشده را پشت سر بگذارد و بر چالش‌ها غلبه کند.

۲- دارای مهارت‌های نرم هستند

مهارت‌های نرم یا Soft Skills نام اصطلاحی فراگیر است که امروزه اهمیت آن بیش از پیش احساس می‌شود. این مهارت‌ها که تحت عنوان "مهارت‌های درون فردی" نیز شناخته می‌شوند دربرگیرنده مهارت‌های بین فردی و ارتباطی، مهارت‌های شنیداری، مدیریت زمان و همدلی با دیگران است.

ورزشکاران به طور غریزی این مهارت‌های نرم را دارند و به گونه‌ای آموزش دیده‌اند که آنها را برای محیط شغلی بسیار مناسب می‌کند. سال‌ها تمرین و بازی در کنار هم تیمی‌هایشان آن‌ها را منعطف کرده است.

فقط پنج ساعت بخواهید در پایان هفته شما چهارده ساعت بدهی خواب دارید. بدهی خواب روی عملکرد شما تاثیر منفی میگذارد.

عوارض کمبود خواب عبارتند از کاهش تمرکز، کاهش سرعت واکنش، کندی حافظه، کاهش انگیزه و ضعف بدنی. حتما بخوانید:

کمبود خواب چگونه باعث بیماری می شود؟

ب) گوشی های هوشمند استفاده از تلفن هوشمند یک ساعت پیش از خواب، ریتم شبانه روزی و نظم خواب شما را مختل میکند و باعث کاهش عملکرد شناختی و بی حوصلگی در روز بعد میشود. دانشمندان توصیه میکنند یک ساعت قبل از خواب از هیچ صفحه نمایشی استفاده نکنید و تلفن همراه خود را در جایی خارج از اتاق خواب قرار دهید تا در معرض اعلانهای گاه و بیگاه شبکه های اجتماعی و تلفن همراه قرار نگیرید.

بعلاوه، قرار گرفتن در معرض نور آبی صفحه نمایش، میتواند ترشح ملاتونین (هورمون تنظیم خواب و بیداری) را سرکوب کند و چرخه ی خواب شبانه روزی را مختل کند. نتایج یک پژوهش روی بزرگسالان نشان داده است که قرار گرفتن در معرض نور آبی صفحه نمایش بین ساعات نه تا یازده شب، باعث کاهش کیفیت و مدت زمان خواب آنها شده است.

ج) خواب با کیفیت و سلامتی خواب با کیفیت و مطلوب، باعث افزایش سلامت کلی بدن، حفظ انرژی، افزایش سوخت و ساز و بهبود عملکرد سیستم ایمنی بدن میشود. از سوی دیگر مطالعات روی افراد با شیفت کاری شبانه، نشان داده است که این افراد بیش از دیگران در معرض مشکلات گوارشی، قلبی-عروقی و چاقی هستند.

در بعضی مواقع، همه ما ممکن است بدخواهی را تجربه

فشار روحی است. افراد ورزشکار آرامش درونی خاصی دارند و آستانه تحمل بیشتری هم دارند، برای همین احتمال اینکه برخوردهای ناگهانی داشته باشند بسیار ضعیف است.

همچنین تمام انتقاداتی که ورزشکاران در طول زندگی خود از مربیان دریافت می کنند، آنها را برای آینده شکل می دهد. بنابراین، اگر مورد انتقاد قرار می گیرند، آن را به عنوان ابزاری برای پیشرفت و اصلاح خود استفاده می کنند.

برای بهبود عملکرد فیزیکی در محیط کار چه کنیم؟

۱- کمی بیشتر بخواهید . بله تعجب نکنید!

هر کارآفرینی را که میشناسیم در برهه هایی از زندگی خود، کمبود خواب شدید را تجربه کرده اند. کارآفرینان در تلاشند تا کار چهل و هشت ساعته را در بیست و چهار ساعت انجام دهند! محصول جدید را سریعتر روانه ی بازار کنند و یا هر چه سریعتر، ایرادهای محصول خود را برطرف کنند. کارآفرینان، افراد مسئولیت پذیر و باوجدانی هستند و اولین چیزی که قربانی میکنند، خوابشان است. در برخی شرایط، کمبود خواب، طبیعی است اما اولویت دادن به آن، باعث افزایش سلامت و بهبود عملکرد شما میشود. در ادامه به نتایجی که از چندین تحقیق در وبسایت مشهور psychologytoday در مورد خواب منتشر شده، اشاره میکنیم:

الف) «کمبود خواب» به مرور زمان، تبدیل به «بدهی خواب» میشود. یعنی اگر به جای هفت ساعت خواب،



کرده باشیم ولی
پرسش مهم این است
که آیا وقتی دچار بد خوابی
می شویم، میتوانیم تصمیم
های درستی بگیریم، یا با اطرافیان
خود ارتباط بهتری برقرار کنیم و یا
احساس خوبی داشته باشیم؟ احتمالاً نه!
اکثر افراد به هفت تا نه ساعت خواب شبانه
نیاز دارند. بنابراین اولین و بهترین پیشنهاد برای
شما این است که حداقل یک ساعت قبل از خواب
از گوشی، لپتاب یا تمام وسایلی که صفحه ی نمایشگر
دارند و از خود نور آبی متصاعد میکنند، استفاده نکنید و
داشتن ساعت خواب کامل را حق خود بدانید، زیرا در
نهایت منجر به عملکرد ضعیفتر و نتایج منفی خواهد شد.
۲- ذهن خود را تقویت کنید، وقتی به شدت درگیر کار
هستید، اغلب به زمان مناسب برای غذا خوردن و نوع
غذایی که می خورید، توجه نمی کنید.

در این مواقع معمولاً به سراغ غذاهای سنگین، میان وعده
های نامناسب و فست فودها میروید. همه ی ما این را می
دانیم که رعایت یک رژیم غذایی سالم را باید در اولویت
قرار دهیم، اما اطلاعات ما درباره رژیم غذایی درست، ضد
و نقیض است. وقتی مشغول کار هستیم فرصتی برای
تفکیک اصولی علمی و غیر علمی نداریم.

بعلاوه، همه ما از نظر جسمی با یکدیگر متفاوتیم و
توصیه هایی که برای یک نفر مفید است، ممکن است
برای شخص دیگر نتیجه ای نداشته باشد.

در سال ۲۰۱۶، همزمان با المپیک ریو، مطالعه ای درباره
فعالیت بدنی منتشر شده در Lancet نشان داد که یک
ساعت ورزش سریع در روز خطر مرگ زودهنگام مرتبط
با کار روی میز را جبران می کند. شواهد علیه عدم فعالیت
بی تحرکی با ۳/۵ میلیون مرگ در جهان در سال مرتبط

است،
در حالی که ۱/۵
میلیون مرگ ناشی از سیگار کشیدن
است. همچنین برای افزایش خطر بیماری قلبی، دیابت
و برخی سرطان ها شناخته شده است.
دستورالعمل های فعلی NHS ۱۵۰ دقیقه ورزش متوسط
در هفته را توصیه می کنند. این ممکن است زیاد به نظر
برسد اما در یک هفته ۵ روزه تجزیه می شود و فقط
۳۰ دقیقه در روز است! طبق تحقیقات Lancet هزینه
جهانی مراقبت های بهداشتی و بهره وری از دست رفته
۶۷,۵ میلیارد دلار (۸,۵۰ میلیارد پوند) در سال برآورد
شده است.

یکی دیگر از چالش هایی که همواره پیش روی کارمندان
پشت میز نشینی قرار دارد و آنها را معمولاً با عوارضی مانند
چاقی، فشارخون بالا، چربی خون بالا و حتی دیابت مواجه
کرده است. از این رو، داشتن الگوی غذایی سالم در محل
کار می تواند کمک بزرگی به حفظ سلامت و تناسب اندام
کارمندان عزیز برساند.

این برنامه غذایی سالم می تواند شامل موارد زیر باشد:

استفاده از غذای خانگی

زندگی کارمندی، یکی - دو روزه نیست که شما بخواهید از
خوردن غذای سالم خانگی در طول آن چشم پوشی کنید.
یکی از بزرگترین خطاها و معضلاتی که باعث افزایش

انواع سبزی‌ها و صیفی‌ها مانند سبزی خوردن، کاهو، گوجه، خیار، فلفل دلمه‌ای، انواع فلفل شیرین و... اختصاص بدهند. ضمن اینکه حتما هنگام آماده کردن غذا یا صبحانه محل کار، ۲ میوه فصل را هم در ظرف غذای خود بگذارند تا آنها را در میان وعده صبح میل کنند.

کارمندان به دلیل کار کردن پشت میز بیشتر دچار افزایش وزن می‌شوند

جایگزین کردن اسنک‌های سالم با هله‌هوله‌ها

یکی از عادت‌های غذایی بسیار نادرست که شیوع فراوانی میان کارمندان دارد، مصرف مرتب و روزانه انواع کیک، بیسکویت، کلوچه، شکلات و تنقلات شور است. تمام این هله‌هوله‌ها می‌توانند علاوه بر افزایش وزن، خطر ابتلا به فشارخون بالا، دیابت، چربی خون بالا و حتی سکت قلبی را میان افراد کارمند بیشتر کنند.

عادت نامطلوب دیگر میان کارمندان هم خریدن و خوردن شیرینی، شکلات یا بستنی در مواقعی است که می‌خواهند جشن کوچک اداری بگیرند. به همین دلیل به تمام کارمندان توصیه می‌شود برای پیشگیری از ایجاد مشکلات ناشی از مصرف هله‌هوله‌های چرب، شور و شیرین، همیشه در کشوی میز کار خود مقداری تنقلات

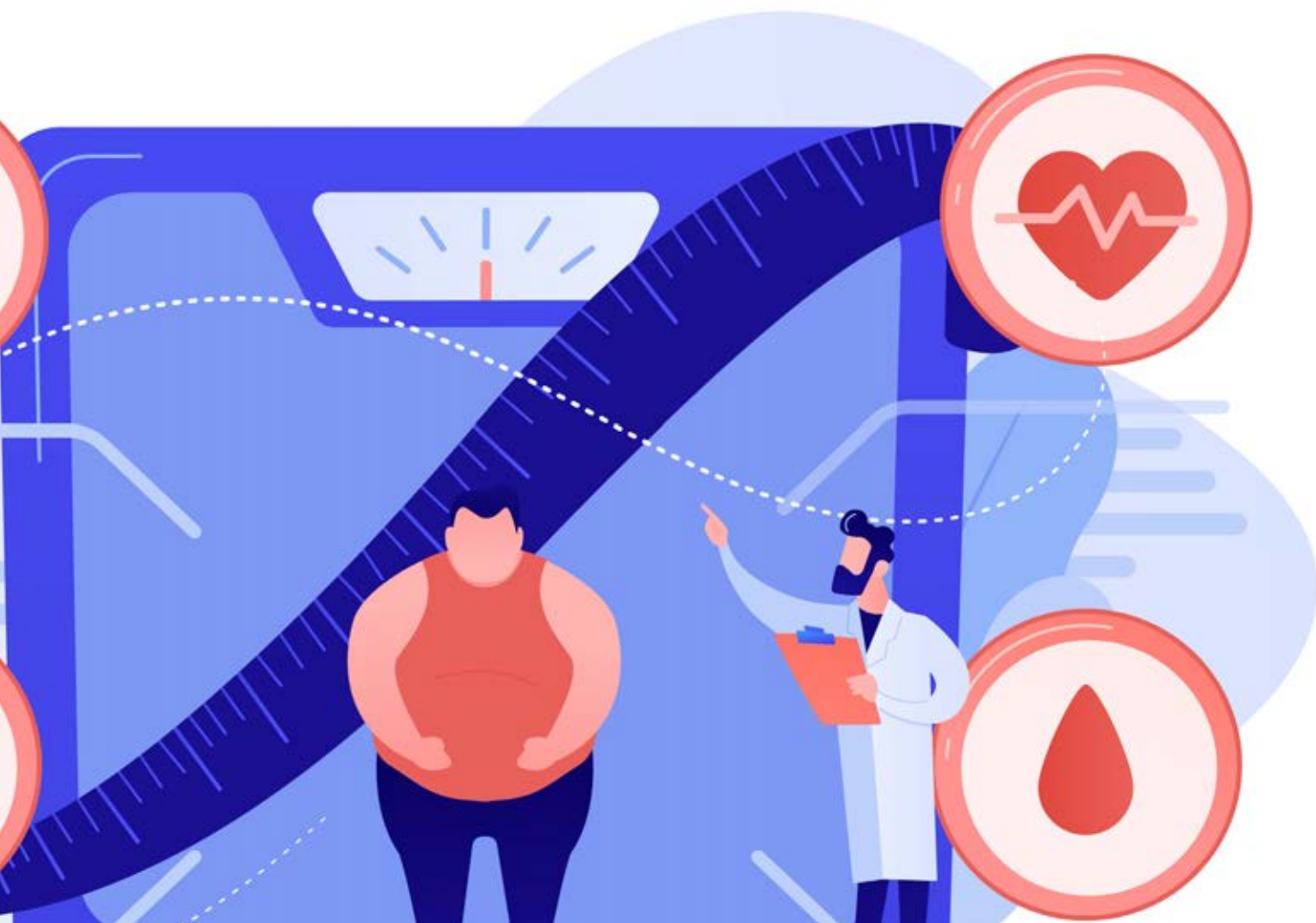
وزن و به خطر افتادن سلامت کارمندان می‌شود، این است که آنها به غذاهای آماده، فست‌فودها و هله‌هوله‌ها به جای غذای خانگی رومی‌آورند.

برای پیشگیری از ایجاد چنین مشکلی توصیه می‌شود حتما وعده‌های غذایی اصلی مانند صبحانه و ناهار را از خانه آماده کنید و در ظرف‌های مخصوص غذا بچینید تا بتوانید آنها را به‌سادگی با خود به محل کارتان ببرید.

اگر فرصت کافی برای خوردن صبحانه در منزل ندارید، اکیدا توصیه می‌شود عادت به مصرف کیک، کلوچه یا بیسکویت‌های صنعتی در محل کار به‌عنوان صبحانه را کنار بگذارید و به جای آن یک لقمه نان و پنیر ساده همراه خود ببرید.

مصرف فراوان میوه‌ها و سبزی‌ها

خیلی از کارمندان به دلیل کم‌تحرکی و یک‌جانشینی‌های مداوم، کنار داشتن الگوی غذایی نامناسب، دچار یبوست مزمن می‌شوند. از این‌رو، به این افراد توصیه می‌شود هنگام چیدن ظرف غذای خود حتما نصف ظرف را به





قهوه در طول زمان کاری خود دارند که خود کافئین موجود در این نوشیدنی‌ها نیز به‌عنوان یک ماده ادرارآور می‌تواند بدن آنها را در معرض کم‌آبی قرار دهد. از این رو، به این افراد توصیه می‌شود همیشه یک قمقمه آب خنک روی میز کار خود داشته باشند و هر یک ساعت یکبار حداقل یک استکان آب بنوشند.

لیست تمرینات محل کار

تمرینات زیادی در محل کار وجود دارد که می‌توانید در داخل یا خارج از دفتر انجام دهید. در اینجا روش‌های رایج برای ورزش در محل کار آورده شده است:

با دوچرخه یا پیاده روی به محل کار بروید

اگر در نزدیکی محل کارتان زندگی می‌کنید، سعی کنید در روزهایی که هوا خوب است، پیاده و یا با دوچرخه به دفتر بروید و برگردید. می‌توانید با نرم دویدن تا محل کار و منزلتان بروید و برگردید. همچنین دوچرخه سواری هر روز به جای رانندگی تا محل کار، علاوه بر کمک به محیط زیست، در هزینه بنزین هم صرفه جویی می‌کند.

در زمان استراحت ناهار خود، در یک تمرین ورزشی قرار بگیرید

اگر مثلاً یک ساعت کامل برای ناهار دارید، سعی کنید در طول آن ورزش کنید. می‌توانید به باشگاه ورزشی

سالم مانند برکه انواع میوه‌ها، انواع آجیل‌های خام و انواع دانه‌های خام را داشته باشند تا اگر احساس گرسنگی کردند، این تنقلات سالم را مصرف کنند.

البته کارمندان باید حواسشان باشد آنها هم مانند سایر افراد جامعه، نیاز به دریافت کالری مشخصی در طول روز دارند و اگر در خوردن همین تنقلات سالم هم زیاده‌روی کنند و حد اعتدال را نگه ندارند، دچار افزایش وزن و عوارض ناشی از آن خواهند شد.

نوشیدن آب کافی

یبوست مزمن، بیماری شایع میان افراد کارمند و پشت‌میزنشین است. از طرف دیگر، گاهی این افراد با خشکی و چروک‌های پوستی، گودی زیر چشم یا آسیب‌پذیری مو نیز مواجه می‌شوند. همه این مشکلات می‌توانند ناشی از بی‌توجهی کارمندان به نوشیدن آب کافی در طول روز باشند.

ضمن اینکه برخی کارمندان عادت به مصرف بیش از اندازه چای یا





از پله ها برو

چه دفتر کار شما در طبقه دوم یا ششم باشد، بدن شما همچنان می تواند با رفتن از پله ها بیشتر از آسانسور ورزش کند. این به تمرین عضلات پای شما کمک می کند و در مسیر بالا یا پایین رفتن به دفتر، مقداری کاردیوی اضافی به شما می دهد. همچنین می توانید به طور مداوم از پله ها بالا و پایین بروید تا در زمان استراحتتان یک تمرین مینیاتوری به خودتان بدهید. اگر دفتر شما در طبقه بالا قرار دارد، با آسانسور به نیمه راه بروید و از پله های طبقات باقی مانده استفاده کنید.

با کشش از سفتی خودداری کنید

زمانی که احساس کردید گردن، پاها یا بازوهایتان سفت شده اند، آنها را با حرکات کششی سریع شل کنید. می توانید بایستید و انگشتان پای خود را لمس کنید یا نشسته بمانید و هر یک از بازوهای خود را دراز کنید. این به کاهش دردی که ممکن است در هنگام تنش بدنتان داشته باشید کمک می کند. همچنین می تواند سطح انرژی و هوشیاری شما را افزایش دهد، به خصوص اگر در حال تجربه یک آرامش بعد از ظهر هستید. سعی کنید شانه های خود را بالا بیاندازید تا از شر هر تنشی خلاص شوید. اگر پس از تایپ کردن دستهایتان شروع به گرفتگی کرد، کف دستهایتان را بلند کنید و روی هم فشار دهید تا مچهایتان کشیده شود.

نزدیک بروید یا برای دویدن بروید. این یک راه حل عالی برای کارمندانی است که برنامه زمان کاری به آنها اجازه نمیدهد تا خارج از دفتر ورزش کنند.

مطمئن شوید که زمانی را برای خوردن ناهار برنامه ریزی میکنید، نه اینکه به طور کلی از آن صرف نظر کنید. می توانید ناهار خود را بسته بندی کنید و آن را به سرعت درست قبل از تمرین میل کنید یا در حین کار آن را پشت میز میل کنید.

در زمان استراحت خود فعال باشید

وقتی برای استراحت های کوتاه وقت دارید، آنها را به فعال بودن اختصاص دهید. به بیرون بروید تا هوای تازه بگیرید و در اطراف راه بروید یا اگر برنامه زمانی برای بیرون رفتن به شما اجازه نمی دهد کمی در دفتر قدم بزنید. این به شما کمک می کند بدن و ذهن خود را سالم نگه دارید و به مغز شما فرصتی می دهد تا از کار استراحت کند و روی سلامتی خود تمرکز کند.

تا جایی که امکان دارد قدم بزنید

حتی زمانی که استراحت نمی کنید، باید سعی کنید تا جایی که می توانید در محل کار راه بروید. وقتی با مشتریان یا کارمندان کنفرانس تلفنی دارید، با تلفن همراه خود با آنها تماس بگیرید و در حین مکالمه قدم بزنید. این باعث می شود بدن شما حرکت کند و از نشستن روی صندلی استراحت کند. حرکت در حین صحبت کردن نیز ممکن است به مغز شما کمک کند تا تمرکز بیشتری روی بحث های شما داشته باشد.





خود را در دو طرف باسن قرار دهید. با فشار دادن از روی صندلی، خود را بالا و پایین فشار دهید.

زانوهای بلند: زانوهای خود را تا جایی که می توانید به طور مکرر به سمت بالا و سریع حرکت دهید تا ضربان قلب بیشتری داشته باشید.

لانژ: پاها را به اندازه عرض شانه از هم باز کنید. یک پای خود را جلوی خود حرکت دهید و پای دیگر را به پشت دراز کنید و روی انگشتان پا بایستید. سپس زانوی پای جلوی خود را با زاویه ۹۰ درجه خم کنید و به آرامی پای دیگر را خم کنید تا زمین را لمس کند و به طور مداوم آن را بالا و پایین ببرید.

از یک میز قابل تنظیم استفاده کنید

از آنجایی که ممکن است بیشتر روز خود را پشت میز خود بگذرانید، سعی کنید از کارفرمای خود بپرسید که

فعالیت های یک دقیقه ای را در طول روز کامل کنید

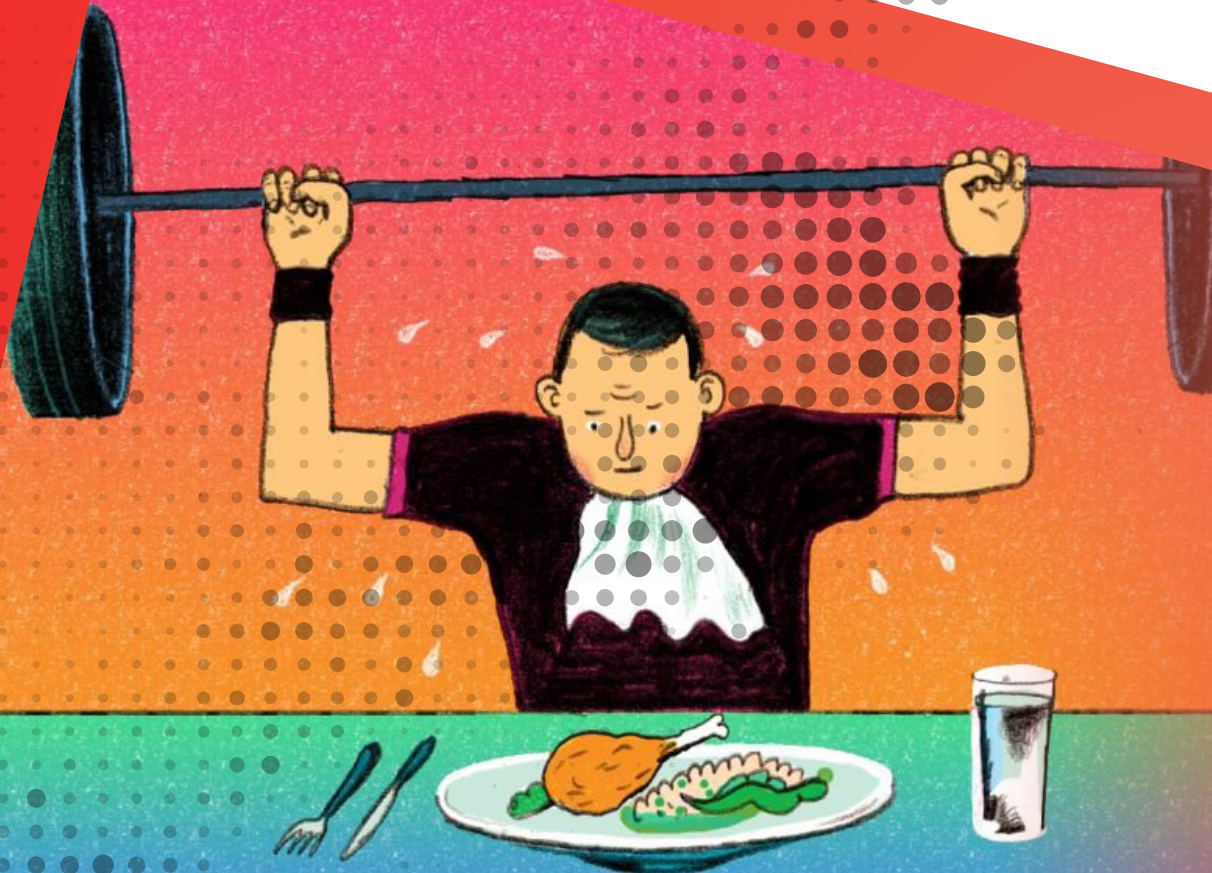
اگر زمان محدودی برای بلند شدن و فعال شدن دارید، می توانید فعالیت های کوتاه مدت را به مدت یک دقیقه پشت میز خود انجام دهید. تمرینات کوچکی که می توانید در حالت نشسته انجام دهید عبارتند از:

- شکم خود را سفت کنید و آنها را به مدت ۳۰ ثانیه تا یک دقیقه نگه دارید.
- پای راست خود را به طور مکرر به مدت ۳۰ ثانیه از زمین صاف کرده و بلند کنید، سپس به پای چپ تغییر دهید.

تمرینات را پشت میز خود انجام دهید

وقتی زمان بیشتری برای ورزش دارید اما زمان کافی برای ترک میز ندارید، در آنجا بمانید و برخی از این تمرینات را انجام دهید:

شیب صندلی: یک صندلی اداری ثابت را بگیرید و جلوی آن حرکت کنید، پاهای خود را در مقابل خود و دستان





آیا می‌توانید یک میز قابل تنظیم یا ایستاده داشته باشید. میزهای قابل تنظیم به شما این امکان را می‌دهند که هر زمان که احساس می‌کنید نیاز به استراحت از روی صندلی خود دارید، از حالت نشسته به ایستاده تغییر وضعیت دهید. ایستادن در ساعات طولانی تری از روز می‌تواند به افزایش سلامت و وضعیت بدن شما کمک کند.

وزنه‌ها و وسایل کوچکتر را روی میز خود داشته باشید

اگر می‌خواهید یک چالش اضافی به تمرینات روی میز خود اضافه کنید، سعی کنید وزنه‌ها را روی میز خود ذخیره کنید و هنگام انجام تمرینات مینیاتوری از آنها استفاده کنید. این می‌تواند به شما کمک کند عضله بیشتری بسازید و چربی اضافی بسوزانید، در حالی که ذهن و بدن شما را نیز پرنرژی نگه می‌دارد. شما می‌توانید هم وزنه‌های سبک و هم نوارهای مقاومتی را در محل کار نگه دارید و در مواقعی که نیاز به چالش اضافی در طول تمرین دارید از آنها استفاده کنید.

سخن آخر

به طور کلی، خواب با کیفیت، تغذیه‌ی سالم و ورزش سه عنصر اساسی برای تقویت ذهن و بدن است. برای کارآفرینان پرمشغله، این سه عنصر اساسی، در اکثر موارد به دست فراموشی سپرده می‌شود، چراکه آنها درگیر انجام کارهای اساسی و مهم هستند.

کمبود خواب، تغذیه‌ی ناسالم و کم‌حرکتی، باعث پیامدهای جبران‌ناپذیری در زندگی شما می‌شود.



رعایت این موارد کار دشواری است، اما می توان آن را با ریزعادتها آغاز کرد.

شما برای شروع چه می کنید؟
لطفا نظرات خود را برای ما به آدرس
info.hr@pegah.com ارسال نمایید.



بزرگترین اقتصادهای دنیا

تهیه و تنظیم: سعیده پرویزی

آمار صندوق بین‌المللی پول در خصوص بزرگترین اقتصادهای دنیا براساس شاخص قدرت خرید در سال ۲۰۲۲

رتبه بر حسب سرانه	درآمد سرانه (دلار)	نسبت به کل	درصد رشد	درآمد ناخالص (میلیارد دلار)		جمعیت	نام کشور	ردیف
				۲۰۲۲	۲۰۲۱			
۱۷	۲۱,۲۰۵	۲۳	۱۰/۲	۳۰,۲۱۷/۱۱	۲۷,۴۱۹/۴۷	۱,۴۲۵,۰۰۰,۰۰۰	چین	۱
۲	۷۶,۶۹۵	۲۰	۹/۲	۲۵,۴۶۲/۷۳	۲۳,۳۱۵/۰۸	۳۳۲,۰۰۰,۰۰۰	امریکا	۲
۲۳	۸,۴۵۲	۹/۱	۱۴/۸	۱۱,۹۰۰/۷۱	۱۰,۳۷۰/۸۲	۱,۴۰۸,۰۰۰,۰۰۰	هند	۳
۱۲	۴۸,۷۶۷	۴/۷	۸/۱	۶,۱۴۴/۶۰	۵,۶۸۲/۸۷	۱۲۶,۰۰۰,۰۰۰	ژاپن	۴
۵	۶۴,۷۰۲	۴/۱	۹	۵,۳۷۰/۲۹	۴,۹۲۹/۷۸	۸۳,۰۰۰,۰۰۰	آلمان	۵
۱۵	۳۳,۳۵۵	۳/۷	۴/۸	۴,۷۶۹/۸۳	۴,۵۵۱/۷۸	۱۴۳,۰۰۰,۰۰۰	روسیه	۶
۲۲	۱۴,۷۳۳	۳/۱	۱۲/۷	۴,۰۳۶/۸۵	۳,۵۸۲/۴۱	۲۷۴,۰۰۰,۰۰۰	اندونزی	۷
۲۰	۱۷,۹۳۱	۲/۹	۱۰/۱	۳,۸۳۷/۲۲	۳,۴۸۴/۹۳	۲۱۴,۰۰۰,۰۰۰	برزیل	۸
۴	۶۶,۳۶۸	۲/۸	۱۱/۴	۳,۷۱۶/۶۲	۳,۳۳۶/۴۷	۵۶,۰۰۰,۰۰۰	انگلیس	۹
۹	۵۴,۳۵۶	۲/۸	۹/۷	۳,۶۹۶/۲۴	۳,۳۶۹/۲۹	۶۸,۰۰۰,۰۰۰	فرانسه	۱۰
۱۴	۳۹,۴۴۴	۲/۶	۱۳/۱	۳,۳۵۲/۷۰	۲,۹۶۸/۹۳	۸۵,۰۰۰,۰۰۰	ترکیه	۱۱
۱۶	۲۴,۱۲۶	۲/۳	۱۱/۲	۳,۰۶۴/۰۰	۲,۷۵۵/۹۸	۱۲۷,۰۰۰,۰۰۰	مکزیک	۱۲
۱۱	۵۱,۸۵۳	۲/۳	۱۱/۱	۳,۰۵۹/۳۴	۲,۷۵۶/۴۷	۵۹,۰۰۰,۰۰۰	ایتالیا	۱۳



آمار صندوق بین‌المللی پول در خصوص بزرگترین اقتصادهای دنیا براساس شاخص قدرت خرید در سال ۲۰۲۲

رتبه بر حسب سرانه	درآمد سرانه (دلار)	نسبت به کل	درصد رشد	درآمد ناخالص (میلیارد دلار)		جمعیت	نام کشور	ردیف
				۲۰۲۲	۲۰۲۱			
۱۰	۵۳,۴۶۷	۲/۱	۱۰	۲,۷۸۰/۲۹	۲,۵۳۲/۱۲	۵۲,۰۰۰,۰۰۰	کره جنوبی	۱۴
۱۳	۴۸,۳۳۵	۱/۷	۱۳/۲	۲,۲۷۱/۷۵	۲,۰۰۷/۱۹	۴۷,۰۰۰,۰۰۰	اسپانیا	۱۵
۸	۵۹,۶۱۴	۱/۷	۱۰/۷	۲,۲۶۵/۳۲	۲,۰۴۶/۶۶	۳۸,۰۰۰,۰۰۰	کانادا	۱۶
۷	۵۹,۷۳۵	۱/۶	۱۶/۴	۲,۱۵۰/۴۶	۱,۸۴۸/۰۸	۳۶,۰۰۰,۰۰۰	عربستان سعودی	۱۷
۲۱	۱۵,۳۷۲	۱/۳	۱۴	۱,۶۷۵/۵۹	۱,۴۶۸/۲۲	۱۰۹,۰۰۰,۰۰۰	مصر	۱۸
۱	۹۱,۲۵۶	۱/۳	۱۴/۱	۱,۶۴۲/۶۱	۱,۴۶۰/۱۲	۱۸,۰۰۰,۰۰۰	هلند	۱۹
۶	۶۲,۶۶۶	۱/۲	۱۱/۱	۱,۶۲۹/۳۲	۱,۴۶۸/۴۵	۲۶,۰۰۰,۰۰۰	استرالیا	۲۰
۱۹	۱۸,۳۷۰	۱/۲	۱۱/۱	۱,۶۱۶/۵۴	۱,۴۵۵/۷۴	۸۸,۰۰۰,۰۰۰	ایران	۲۱
۳	۶۷,۱۶۷	۱/۲	۹/۵	۱,۶۱۲/۰۰	۱,۴۷۱/۸۲	۲۴,۰۰۰,۰۰۰	تایوان	۲۲
۲۵	۶,۵۸۰	۱/۲	۱۳/۵	۱,۵۲۰/۰۲	۱,۳۳۸/۸۱	۲۳۱,۰۰۰,۰۰۰	پاکستان	۲۳
۱۸	۲۰,۵۸۹	۱/۱	۱۰	۱,۴۸۲/۴۴	۱,۳۴۹/۷۱	۷۲,۰۰۰,۰۰۰	تایلند	۲۴
۲۴	۷,۹۴۸	۱	۱۴	۱,۳۴۳/۲۵	۱,۱۷۸/۲۱	۱۶۹,۰۰۰,۰۰۰	بنگلادش	۲۵
		۱۰۰		۱۳۰,۶۱۷/۸۳	۱۱۸,۱۴۹/۴۱		جمع	

منبع: صندوق بین‌المللی پول



Catering
PRODUCTS



محصولات کترینگ

دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸

دلیپذیر، همیشه بهتره!



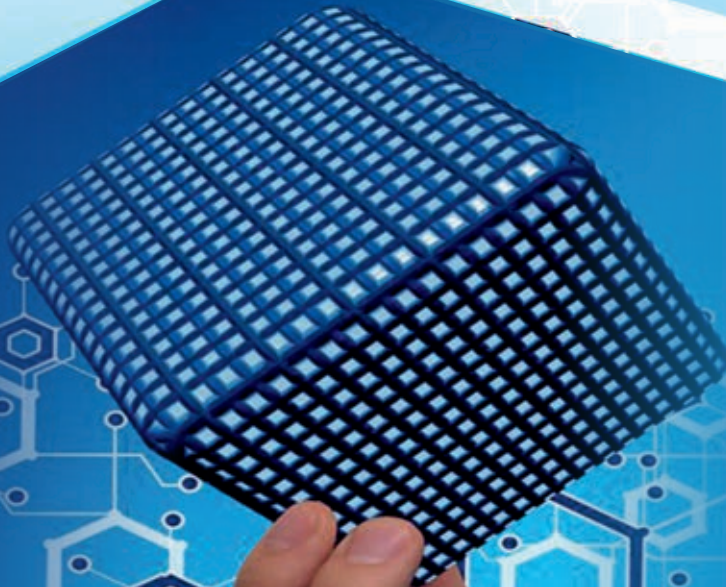
Salad Dressing
سس‌های سالاد دلیپذیر، همیشه بهتره!

برای دهمین سال متوالی
برنده تندیس زرین و لوح تقدیر جشنواره برند محبوب ایرانی
در گروه‌های: سس کچاپ، سس سالاد، مایونز و کنسروجات





سامانه اندیشمند پگاه



021-46133150

021-46133404

021-46138212

Sapegah.com



- فروش و پخش
- نقشه GIS
- انبار
- حسابداری فروش
- اعتبارات
- تبلت
- حسابداری مالی
- منابع انسانی
- توسعه بازار
- تولید
- کنترل کیفیت
- بازرگانی داخلی - خارجی
- اموال
- داشبورد مدیریت BI

021-46133150

021-46133404

021-46138212

The Mystery of Cleanliness

Pakare



پاکان... راز پاکیزگی



دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸

دلیپذیر، همیشه بهتره!

REAL MAYONNAISE
NEW



Mayodelz

برای دهمین سال متوالی

برنده تندیس زرین و لوح تقدیر جشنواره برند محبوب ایرانی
در گروههای: سس کچاپ، سس سالاد، مایونز و کنسروجات



دلیذیر®

از سال ۱۳۲۸

دلیذیر، همیشه بهتره!



Tomato
Ketchup
کچاپ دلیذیر، همیشه بهتره!