

صنعت و کارآفرینی

نشریه خبری آموزشی و تحلیلی

ویژه نامه نامه همایش برندینگ / مرداد ماه ۱۳۹۴

۸۲



همایش برندینگ
با رویکرد رفتار مصرف کننده

3rd

Conference On Branding

With Consumer Behavior Approach

برند و توسعه صنایع؛ رفتار مصرف کننده

برند و ارزش های فرهنگی

مشتری بهترین قضاوت کننده است



BR&ING



afn آذران
فضانما

مبلمان اداری شرکت آذران فضا نما، آفن، مجموعه بی نظیری از خلاقیت، پرستیژ و زیباییست که در دوازده ست متنوع طراحی و تولید شده است. تفاوت بی بدیل این مجموعه با اغلب ست های اداری موجود در بازار، مورد توجه آرشیتکت ها و علاقه مندان مبلمان اداریست. چیدمان این مجموعه در کنار هم که شامل پارتیشن دوجداره کوبین و کینگ، درب تمام شیشه ریمادزیو آلمان و میزهای سالیدکالر میباشند.

مجموع مبلان برند فاخر



۵۷,۲۰۰ ساعت تا بازنشستگی!

همش سرکار، همش پشت میز، همش رو **صندلی**



با یک حساب سرانگشتی متوجه می شوید که تا بازنشستگی ساعات زیادی را باید در محیط کار خود سپری کنید. لیبو به شما پیشنهاد می کند این زمان طولانی و کار زیاد را با راحتی و آرامش بیشتر پشت سر بگذارید. محصولات لیبو با طراحی ارگونومیک و مدرن، زندگی را به محیط کار می آورد.



Ergonomic Principles
for office work chairs



مشهد، ابتدای جاده طرهبه، امام رضا (ع) ۲۲، مجتمع مبلان برند فاخر / تلفنکس: ۰۵۱-۳۵۵۹۰۵۰۰-۳



بیمه رازی

مصرف کنندگان هم ... رازی هستید

بیمه رازی ، تنها دارنده تندیس طلایی
حمایت از حقوق مصرف کنندگان در صنعت بیمه

www.razi24.ir





جهان افروز

• بخاری • کولر آبی • اجاق گاز • پکیج دیواری • آبگرمکن



دفتر مرکزی: تهران - میدان آزادی - تلفن: ۸۸۷۵۲۹۹۱ - ۲۱
کارخانه: مشهد - شهرک صنعتی توس - بلوار تعاون جنوب - تلفن: ۳۵۴۱۰۶۱۱ - ۵۱
فروشگاه مرکزی: مشهد - نبش ماباد ۴۵ - تلفن: ۳۸۴۴۷۰۹۰ - ۵۱

www.jahanafrooz.com





SEPID BAL
Cargo & Courier

مطمئن و آشنا
در ارسال کالای شما

شرکت خدمات بار هوایی

شماره ثبت: ۱۶۵۳۷

۳ ۸۴۶ ۱۰۰۱



www.sepidbal.com



ISO 9001:2004



ISO 9001:2009



ISO 14001:2004



گروه صنعتی چاپ نوین شرق
صنایع چاپ و بسته بندی
پدیده زیبای شرق



این مجموعه با بکار گیری ماشین آلات پیشرفته و کارکنان متخصص در بخشهای مختلف آماده انجام امور چاپی می باشد

واحد طراحی و عکاسی صنعتی حرفه ای • پلیت ستر ۴/۵ ورقی

افست ۴ رنگ با برج لاک • افست ۴/۵ ورقی ۶ رنگ • افست ۴ رنگ ۲ ورقی

افست ۴/۵ ورقی دو رنگ • افست دو رنگ ۲ ورقی • افست تک رنگ ۴/۵ ورقی

دستگاه رول چهاررنگ IMER • دایکات همراه با آخال گیر ۷۵ × ۱۰۵ • لتر پرس (۲ دستگاه)

دستگاه جعبه چسبان BOBST (۲ دستگاه) • دستگاه سلفون کش اتومات • دستگاه لمینت اتوماتیک با عرض ۱۵۰

خط کامل برش POLAR دهانه ۱۱۵ • برش اتوماتیک ۳ دستگاه • بخش محافی مجهز به تاکن • دخت ریلی و چسب گرم

دفتر مرکزی : مشهد ، آزادشهر ، داخل امامت ۸ نبش فروشگاه هخامنش

تلفن : ۴ - ۵۰۰۰ - ۶۰۷ ۲ - ۱۱ - ۲۶ ۶۰۶ ۳ - ۵۱ - فکس : ۳۳ ۵۵ ۶۰۴ ۳ - ۵۱

چاپخانه : مشهد ، شهرکت صنعتی توس ، فاز ۲ ، بلوار اندیشه ، دانش ۱۲

فکس : ۵۴۱۴۱۷۷ - ۳ - ۵۱

padidehzibaprinting@gmail.com

تلفن : ۵ - ۵۴۱۴۱۷۱ - ۳ - ۵۱

novinsharghprinting@yahoo.com

Your Design Must Be Printed By Expert



شرکت صنایع غذایی نازنین

واحد نمونه معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال ۹۳
واحد نمونه تولید و کیفیت استاندارد در سالهای ۹۰، ۹۱، و ۹۳
دریافت گواهی رعایت حقوق مصرف کنندگان در سال ۹۳
واحد نمونه صنعت و معدن در سالهای ۹۱ و ۹۲ و ۹۳



آدرس: مشهد-شهرک صنعتی توس- فاز ۱-تلاش شمالی ۶۶-قطعه ۱۷۵

شماره تلفن: ۰۵۱۳۵۴۱۰۸۸۵-۶

وبسایت: www.nazanindairy.com



TOOS PORCELAIN

مجتمع کارخانجات تولیدی توس چینی اولین تولید کننده چینی استخوانی در ایران

برگزیده برند برتر سال

وامد نمونه تولیدی صنایع معدنی سال

کسب رتبه برگزیده دریافت تندیس رضایتمندی مشتریان

دریافت گواهینامه رضایت مشتری ایزو ۹۰۰۴

دریافت گواهینامه مدیریت موفق و هلاق

برگزیده دریافت تندیس دیموند در توزیع ظروف چینی

وامد نمونه کشوری سال

وامد نمونه استانی سال

دارنده تندیس برتر در ایمنی و سلامت کار سال

وامد نمونه توزیع و پخش کشوری در

زمینه توزیع و پخش ظروف چینی

برگزیده اجلاس آیتک سال





مانتو بلوط

بزرگترین فروشگاه تخصصی مانتو در ایران

شعبه ۱: بلوار امامت - نبش امامت ۱۸ / تلفن تماس: ۳۶۰۵۷۰۰۰

شعبه ۲: بلوار معلم - بین معلم ۶ و ۴ / تلفن تماس: ۳۶۰۵۱۷۱۷

شعبه ۳: چهارراه آزادشهر / تلفن تماس: ۳۶۰۴۸۷۵۷

نقشه فروش ویژه

نتنهر بابانا



**تولیدکننده کیک و کلوچه
بدون مواد نگهدارنده**

مشهد، شهرک صنعتی توس، فاز یک، بلوار تلاش شمالی، نبش تلاش ۶/۲ قطعه ۱۴۴
تلفن: ۰۵۱ ۳۵۴۱۳۲۸۳ - تلفن سازمان فروش: ۰۵۱ ۳۵۴۱۳۶۳۶ - فکس: ۰۵۱ ۳۵۴۱۰۰۹۵
www.shahrbabana.com

Biophyta



معجون کندر

تقویت حافظه، پیشگیری از فراموشی
افزایش سرعت یادگیری



شربت اسطوخودوس

آرامبخش، خواب آور



شربت گل محمدی

ملین



عصاره گزنه

درمان ورم پروستات



عصاره شنبلیله

کاهنده قند خون
کمک به کاهش کلسترول

اکسیر گل سرخ
داروسازی EXIR

Exir Gol Sorkh
Pharmaceutical Company



Site: www.herbalexir.com

Email: info@herbalexir.com

کارخانه : مشهد - شهرک صنعتی توس - فاز ۲
اندیشه ۱۰ - پلاک ۳۱۷ - تلفن: ۳۵۴۱۱۳۸۰ - ۰۵۱

اطمینان

کانون تولید پوشاک

ETMINAN CLOTHES



توکل ما به خداست که تا امروز پشتیبان ما بوده است؛
آن اندازه که دلها و اراده هایمان یکدست و محکم شد
و خواستیم و توانستیم روی پای خود بایستیم و همچنان
خواهیم ایستاد
چون ایمان داریم که سرمایه ما اطمینان شماست



بی شک، همه اعضای این
مجموعه در شهر بهشت، همچون
فرشتگانی هنر دوست، هنرمند و

هنر زاده هستند که تن پوش هایی با بوی بهشت می آفرینند.
گرمای نفس این فرشتگان از نگاه و دلهای پاک شما نیرو می گیرد.

واحد نمونه سال ۱۳۹۲ - ۱۳۹۳

زوج کارآفرین

- مدیریت تولید: خانوم ملیحه مدبری
- مدیریت فروش: آقای جواد حسین پور حجار

بولوار معلم / بین معلم ۸ و ۶ تلفن: ۳۶۰۶۵۰۲۹

بولوار وکیل آباد / نبش هاشمیه ۳۷ تلفن: ۳۸۸۳۸۲۹۶

خیابان امام خمینی / ابتدای چهار طبقه به سمت ایستگاه سراب

تلفن: ۳۲۲۲۲۹۴۸

کارخانه: مشهد، کیلومتر ۳ جاده کلات، انتهای شهرک گرجی

همراه: ۰۹۱۵۵۰۹۳۹۵۹



امروزه مفاهیم بازاریابی تنها به تولید و فروش خلاصه نمی شود. امروز مادر عصر برندینگ هستیم و از اهمیت که بیش از ۳۰ سال در بازارهای جهانی و اقتصاد بین الملل بوجود آمده است، رشد کرده و تکامل یافته است.

ایجاد هر کسب و کاری آغاز تولد یک برند است و نام محصول با تولید آن همزمان ایجاد می شود که به آن کالاهویت می دهد. ایجاد یک برند قدرتمند از طریق بازارهای رقابتی و حفظ میزان فروش به بهترین شکل برند را به موجود زنده ای تبدیل کرده است که از زمان تولید نیاز به مراقبت دائم دارد، برند یک رویداد مقطعی نیست که روزی تمام شود. جنس مدیریت برند مانند مدیریت یک پروژه است که مدیر می بایست به تمامی جوانب پروژه توجه خاص داشته باشد و موفقیت یک برند در صورتی تضمین می گردد که همواره حس اعتماد را در مشتریان زنده نگه داشته و بطور پیوسته استراتژی های توسعه خود را با تغییرات پویای محیطی منطبق سازد.

در کشور ما جای خالی برندینگ به خوبی مشهود است. حوزه ای که آمیخته با نوآوری و خلاقیت محض است. یکی از زمینه های تحقق اقتصاد مقاومتی توجه به برند سازی ملی است. آنچه مسلم است با توجه به ایده های کوچک و خلاقانه و بطور کلی ایجاد یک ساختار برای ارتقاء ملی، توجه به بازاریابی، رعایت استانداردهای بین المللی و کیفی سازی ما هم می توانیم در ایجاد برندهای قدرتمند گام برداریم. بدیهی است برای حمایت از زندگی یک برند لازم است، ارتباط پویا و منطقی با تبدیل ایده ای جدید در مورد آن محصول داشته باشیم و ضرورت دارد روشی برای تجاری سازی همه ایده های نو مرتبط خلق کنیم. حفظ حیات یک برند صرفاً به مرکز تحقیقات موسسه تولید کننده وابسته نیست، بلکه به تمام ارکان نظام مدیریتی شرکت که با نهادهای ایده پرداز مردمی، دانشجویی و مراکز فناوری جدید ارتباط دارند وابسته است و همچنین در تغییرات عمر یک برند پس از دوران بلوغ و اوج شکوفایی حتماً باید به مراحل خلق محصولات جدید همزاد، جایگزین و حتی محصول آینده نگرا نه غیر مرتبط اندیشید تا بتوانیم به نام خلق شده عمر طولانی تر بدهیم. برای این اساس امیدوارم «همایش برندینگ» میدان به هم پیوستن دانشگاه، صنعت، اهالی فرهنگ و مصرف کننده باشد برای اینکه در عرصه های بین المللی بهتر از قبل بدرخشیم و از فرش ایرانی، زعفران و برنج و... پافرا تر بگذاریم و فرهنگ سراسر عزت ایرانی در کالای تولیدی کشورمان به دنیا معرفی شود.

راضیه علیرضایی

رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت استان خراسان رضوی



فهرست:

- سخن نخست - سرمایه اجتماعی، برند ملی / ۲
 برند و ارزش های فرهنگی / ۳
 گذری بر آنچه گذشت / ۴
 برند و توسعه صنایع / ۶
 تولید بدون کارخانه / ۷
 بازار یابی سبزی راهی به سوی رقابت پایدار / ۸
 مشتری بهترین قضاوت کننده / ۱۲
 جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها / ۱۶
 برند کارفرما؛ رویکردها و چالش ها / ۱۷
 مدیریت کیفیت جامع به عنوان فلسفه مدیریتی برتر / ۱۸
 بدون مشتری هرگز / ۲۲
 رموز موفقیت فروشگاه زنجیره ای وال مارت / ۲۴
 مدل های ارزش گذاری برند / ۲۸
 هاکوپیان چگونه هاکوپیان شد! / ۳۰
 چطور روحیه کاری را بالا ببریم؟ / ۳۱
 بازسازی برند؛ روح تازه ای که در کالبد سازمان دمیده می شود / ۳۲
 تحریم داخلی اقتصاد با ۱۹۰ هزار قانون مزاحم! / ۳۴
 آشنایی با مفاهیم اساسی فروش سازمانی / ۳۵
 با کوله باری از تجربه آمده ام / ۳۶
 نگاهی بر سیستم های ثبت بین المللی برند در دنیا / ۳۸
 شانزده اصل برای ماندگاری و موفقیت بنگاه های اقتصادی / ۴۰
 نگاهی بر زندگی نامه برادران خیامی / ۴۲
 چگونگی برند سازی در حزب سیاسی / ۴۶
 چگونه در کنار برندهای بزرگ کار کنیم؟ / ۴۸
 برندینگ و بازاریابی: تفاوت در چیست؟ / ۵۰
 برندهای برتر سال ۱۳۹۴ / ۵۱

ماهنامه صنعت و کارآفرینی نشریه خبری و آموزشی و تحلیلی

شماره ۸۲ - ویژه نامه برندینگ مرداد ماه ۱۳۹۴
 قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

هیات تحریریه:

اشرف بهنام پور - امیر مهدی مرادی - فرامرز عسکری

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:
 احمد اثنی عشری

شورای سیاستگزاری:

رضا حمیدی، محمد مهدی سیادت

حسین متین راد، فرامرز مرادی

جلیل افشار نژاد، حسن قاسمیان، عبدالمجید یزدان بخش و علیرضا نبی
 طراح و صفحه آرا:

محمد حسن پنجه بند

عکاس:

وحید محبی فرد

ناشر:

انجمن مدیران صنایع شعبه خراسان

نشر:

چاپ زمر



نشانی دفتر ماهنامه:

مشهد - بلوار شهید منتظری (تلویزیون) - نبش شهید منتظری ۷

مجتمع ساپکو و قطعه سازان - طبقه ۲ - انجمن مدیران صنایع شعبه خراسان

تلفن: ۱۴-۳۸۴۴۴۲۱۱ (۰۵۱)

فاکس: ۳۸۴۴۴۲۱۷ (۰۵۱)

وب سایت انجمن مدیران صنایع خراسان:

www.imakh.ir

Email: info@imakh.ir

نشریه صنعت و کارآفرینی آماده دریافت مقالات، ترجمه و گزارش های متخصصین و
 همکاران گرامی می باشد.

* مسئولیت مطالب بر عهده نویسندگان است.

* هیات تحریریه در انتخاب و ویرایش مقالات آزاد است.

* استفاده از مطالب نشریه با ذکر مآخذ بلامانع است.



سرمایه اجتماعی، برند ملی

کلان شهری را تجسم کنید که مردم آن هنگام رانندگی به قوانین و مقررات توجه دارند. در هر چهارراه و کوی و برزن، پلیس راهنمایی و نیروی انتظامی برای برقراری نظم و انضباط وجود ندارد. در مراودات بازرگانی و تجاری و زندگی روزمره، مردم قانونمند بوده و مشاجره و اختلاف حقوقی و قضایی بسیار کم است. از اسراف و تبذیر خبری نیست، شایستگان به خدمت گرفته می شوند و در واگذاری پست های مدیریتی، شایسته سالاری انجام می شود. مراجعان به سازمان های عمومی و دولتی اندک بوده و بیشتر امور از طریق اینترنت و فضای مجازی انجام می شود و سرگردانی در مراجعات اندک می باشد. مسوولین دولتی مانند مردم عادی و ساده زندگی می کنند و از تشریفات و مراسم غیر ضروری و رانتهای ویژه خبری نیست، از رشوه و پرداخت های زیر میزی اثری نمی یابید، سازمان های عریض و طویل بازرسی و نظارت، زندانهای پر از مجرمین و محکومین دیده نمی شود. از نیروهای نظامی و لشگری موازی خبری نیست. شهروندان به پاکیزگی و بهداشت شهر خود اهمیت می دهند و از ریختن زباله و پرتاب کردن بطری خالی و پوست میوه و انداختن سیگار در معابر عمومی و سطح شهر خودداری می کنند و موارد مشابه بسیار دیگر که از اصول شهروندی است و ساکنان آن ها را بخوبی رعایت می کنند، باین توصیف هزینه های عمومی اداره این کلانشهر چقدر خواهد بود و چند در صدا ز مالیات که شهروندان می پردازند برای مصارف فوق پرداخت می شود. حال بیابید فضای مقابل را تصور کنیم. کلانشهری که از کارمند دولتی و عمومی متورم شده، مردم قواعد و مقررات رانندگی را رعایت نمی کنند و باید ده ها هزار پلیس بگویند حق تقدم با کیست و مراقب ترافیک باشند و خیابان ها برای کنترل تردد به نرده های بتنی و آهنی تجهیز شوند، هزاران کارگر خدمات شهری زباله ها را جمع آوری و شهر را نظافت کنند، هزاران قاضی و میلیون ها پرونده قضایی در محاکم دادگستری وجود دارد. بی قانونی، فساد و رشوه بیداد می کند و ده ها سازمان و نهاد بازرسی و نظارت باید مراقب حسن جریان امور باشند، برای اصلاح و بهبود اخلاق جامعه ده ها هزار روحانی و معلم و آمر به معروف با دریافت حقوق ماهانه فعالیت داشته باشند، مسوولین حتی در رده های پایین به راحتی از اموال عمومی استفاده کرده و خانواده آنان نیز مشمول تشریفات ویژه حتی در سفرهای خانوادگی می باشند. اسراف و تبذیر فراوان است، جویی اعتمادی بیداد می کند، زندان ها پر است از مجرمین و ...

اکنون با مقایسه دو حالت ذکر شده کمی تعمق کنیم؛ کدام جامعه با هزینه کمتری اداره خواهد شد قطعاً شما حالت اول را می پسندید. اما تحقق آن را دشوار می دانید چرا چون عادت شده که همه چیز باید از دولت شروع شود، چون همه این طور رفتار می کنند پس شخص من به تنهایی نمی توانم اثر گذار باشم، با یک گل بهار نمی شود. اما عزیزان با یک گل بهار آغاز می شود. عزیزان ژاپن کشوری است با ۱۱۰ میلیون جمعیت و ۳۰۰ هزار کارمند در بخش دولتی، اما مادر کشور ۷۵ میلیونی خود فقط ۴۴۰ هزار مدیر دولتی داریم یعنی تعداد مدیران ما ۵ برابر کارمندان دولتی ژاپن هستند و این یعنی آنکه به زودی بودجه دولت فقط کفاف پرداخت حقوق کارکنان را خواهد داد. متوسط سن بازنشستگی در کشور ما برای بانوان ۵۰ سال و برای مردان ۵۳ سال است در حالیکه در سایر کشورها به ترتیب ۶۰ و ۶۲ سال می باشد. باین که گفته می شود سازمان های دولتی فقط مجاز به استخدام افراد با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر هستند اما فقط ۳۹ درصد کارکنان دولت تحصیلات لیسانس به بالا دارند. امروز به گفته مقامات کشوری حدود ۳۱۰ هزار نیروی کار مازاد در دستگاه های دولتی حضور دارند، هر ۵ کارمند یک رئیس دارد. نقل از یک نماینده مجلس ۳۸ میلیون حساب بانکی جعلی در کشور وجود دارد، بیش از ۷ میلیون پرونده در قوه قضاییه در جریان است، آمار اختلاس و فساد و رشوه به هزاران میلیارد رسیده است، زندانها جابرای زندانی ندارند، حجم کالای قاچاق در کشور به بیش از ۲۰ میلیارد دلار رسیده است.

چگونه این کشور بدون ارتقای سرمایه های اجتماعی می تواند تغییر وضعیت بدهد. سرمایه های اجتماعی همان باورها و رفتارهایی است که در زندگی بهتر مردم در کشور نقش اساسی دارد. پای بندی به سرمایه های اجتماعی می تواند هزینه های عمومی دولت را در حد قابل توجهی کاهش دهد. امروز سرمایه اجتماعی باید به یک برند ملی تبدیل شود. همانگونه که در کره جنوبی پرکاری و خلاقیت، در ژاپن کار تیمی و همکاری اجتماعی، در سوئد قانونمندی مردم، در چین تیزهوشی و تلاش بی امان، در امارات متحده دوراندیشی رهبران، در آلمان نظم و دقت، در آمریکا تحقیق و توسعه و ... برای آنان یک برند ملی شده است. بسیاری از اقدامات می تواند از تک تک خود ما آغاز شود؛ نظم در رانندگی، حفظ پاکیزگی شهر، وارد نشدن در فسادهای اداری و اقتصادی، دقت در معاملات و مراودات اجتماعی برای کاهش نیاز به مراجع قضایی، تربیت درست زیردستان، همت مدیران و معلمان آموزشی و ده ها نمونه دیگر که به بهتر زندگی کردن به ما کمک می کند.

بیابید شعار سال ما این باشد «هر ایرانی یک برند ملی و اجتماعی» و «هر ایرانی مسوول برای تقویت جایگاه جهانی ایران».

احمد اتنئی عشری - مدیر مسوول



برند و ارزش‌های فرهنگی

فرهنگ هر کشور شامل کلیه ارزش‌ها و باورهایی است که باعث متمایز شدن افراد جهان از یکدیگر می‌شود و درک متفاوت فرد از یک مفهوم خاص، متأثر از تمامی پارامترهای فوق می‌باشد. بر پایه مقیاس‌های بازاریابی، افراد به شرطی درک مناسبی از یک برند خواهند داشت که آن برند با فرهنگ آنان همخوانی لازم را داشته باشد.

میتوان گفت بیشترین عامل تأثیر گذار بر رفتار مصرف‌کننده، فرهنگ می‌باشد که در هنجارها و ارزش‌هایی که جامعه بر آن تأکید می‌کند نمود می‌یابد. فرهنگ به دلیل اینکه در ارزش‌هایی که مصرف‌کنندگان از جامعه فرا می‌گیرند نمود می‌یابد، رفتار خرید آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آنجایی که ارزش‌های فرهنگی دیرپا هستند، تلاش برای تغییر آنها به طور کلی بی‌نتیجه است. در نتیجه تولیدکنندگان و بازاریابان باید همیشه تلاش کنند که هم‌سو با امواج فرهنگ بازارهای هدف شنا کنند. مصرف‌کنندگان کالا در هنگام تصمیم‌گیری خرید، به میزان زیادی تحت تأثیر نگرش‌شان نسبت به فرهنگ خود هستند و به نوعی رفتار مصرف‌کننده تابعی است از مقایسه‌ی فرد از تصویر فرهنگ نهادینه شده در خود، با تصویری که یک برند ارائه می‌دهد و این همان لحظه‌ی طلایی است که در صورت بهره‌برداری صحیح، برند می‌تواند یک فرد را در هر کجا از جهان، به مصرف‌کننده‌ی دائمی خود تبدیل کند.

تفاوت‌های موجود بین گروه‌های مصرف‌کننده بواسطه فرهنگ‌های مختلف آنان به راحتی قابل مشاهده است و با وجود موقعیت‌ها و شرایط مختلف، شواهد مشخصی در درک متفاوت از یک برند، در فرهنگ‌های مختلف وجود دارد. متصور شدن تصویر جهانی خوبی از برند و دستیابی به درک مناسبی از یک برند در دیدگاه جهانی، نیازمند خلق استراتژی موقعیت‌یابی صحیح با توجه به فرهنگ مقصد می‌باشد تا بتواند مصرف‌کنندگان را در مسیر درستی از درک نسبت به آن برند قرار دهد؛ این استراتژی‌ها را میتوان با استفاده از امر تبلیغات مناسب در سطوح جهانی و از طریق شبکه‌های ارتباطی مجازی، طراحی وب‌سایت، طراحی فیزیکی محصولات و استفاده از رنگ متناسب با توجه به فرهنگ و معیارهای بازار هدف واز همه مهمتر با ارائه کالای با کیفیت، بهینه‌سازی کرد و این همان چیزی است که برای برند ماعتبار ایجاد خواهد کرد. امروزه برندگذاری (نام تجاری) یک استراتژی گران‌قیمت تقویت موقعیت و سلطه بر بازارهای بین‌المللی است و کلید موفقیت در بازارهای جهانی، استاندارد کردن برند با معیارهای فرهنگی کشور مقصد است، البته این استاندارد کردن هزینه‌زایی را در بر خواهد داشت ولی در عین حال می‌تواند یک مزیت رقابتی بلندمدت را برای برند و سازمان به ارمغان آورد. بازاریابی در کنار و با توجه به فرهنگ کشور مقصد، به عنوان یک استراتژی بی‌ان می‌شود که شخصیت برند را استاندارد خواهد کرد.

جوهر اصلی «نام تجاری» به منظور ایجاد شخصیت برای یک محصول و یا شرکت می‌باشد که افراد را قادر به شناخت ارزش‌های نام تجاری در هنگام خرید یک محصول می‌نماید. احساسات، ارزش‌ها و فرهنگ به یک محصول متصل می‌شوند، به طوری که مصرف‌کنندگان در هنگام خرید احساس می‌کنند در حال خرید آن فرهنگ و نظام ارزشی می‌باشند. اگر فرهنگ بازار هدف به خوبی شناسایی شود، کار بر روی ناخودآگاه مصرف‌کننده از ارزش عمیقی برخوردار خواهد بود، این امر در پاسخ به چالش‌های برندینگ معاصر بسیار مثر است و افراد با افتخار،



جامه محصولات برند دار را به عنوان وسیله‌ی ساختن هویت شخصی خود که متناسب با فرهنگشان است را بر تن می‌کنند و این همان جذابیت و قدرت یک برند در محیط بین‌المللی و رقابتی سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها و جهان می‌باشد. جهانی شدن، زنجیره‌ای از دگرگونی‌هاست که عرصه‌های گوناگون فرهنگ، سیاست و اقتصاد کشورهای جهان را در بر می‌گیرد و روابط متنوع و متقابلی، میان ملل گوناگون جهان برقرار می‌سازد. در این میان بعد اقتصادی جهانی شدن، از آن رو که تحولات مربوط به جهانی شدن بیش از همه در حوزه اقتصاد انجام گرفته است، اهمیت ویژه‌ای دارد.

اکنون با توجه به شرایط آتی پست‌تحریم و گشوده شدن مرزها به روی توسعه تجارت و نقل و انتقالات بین‌المللی کالا و خدمات و برندهای ایرانی که متأثر از افزایش تقاضای ناشی از گسترش روابط بین‌المللی و سرمایه‌گذاری خارجی بوده، توجه به فرهنگ و ارزش‌های کشورهای مقصد در صادرات کالاهای ایرانی باید در دستور کار قرار گیرد. ماقبل‌اشاهد آن بوده‌ایم که در صادرات محصولات داخلی، بعضاً توجهی به این مقوله نمی‌شده است و در تولید و طراحی محصولات، بیشتر تلاش را در صادر کردن فرهنگ داخلی به فرامرزها بنا داشته‌ایم، ولی اکنون زمان آن فرا رسیده تا این طرز تفکر جای خود را به فرهنگ و ارزش‌های جهانی بسپارد تا با نگرشی عمیق به این مقوله مهم، بتوان به جایگاهی شایسته و بایسته در بازارهای جهانی و هم سطح شدن با برندهای معتبر بین‌المللی و رقابت با آنان دست یافت.

تعمیق وابستگی متقابل و یکپارچگی فرهنگی با سایر کشورها، با هدف گسترش و تسری تجارت بین‌المللی، از جمله نمودهای برندگرایی فرهنگی است که با ایجاد تحولات ساختاری در امر برندسازی، کیفیت محصولات و استفاده از دانش روز بازاریابی در اقتصاد جهانی، موجب تشدید روابط اقتصادی فرامرزی خواهد گردید؛ از این رو مطالعه تجربه کشورهای موفق در این هم‌پیوندی، حائز اهمیت می‌باشد.

در آینده بازارهای تجاری بین‌المللی، چنان به هم می‌پیوندند که می‌توان با ایده گرفتن از مک‌لوهان اظهار کرد وارد دوره تازه‌ای از روابط اقتصادی به نام «دهکده اقتصاد جهانی» میشویم و اهمال در توجه به مقوله فرهنگ در این زمینه می‌تواند اقتصاد کشورها به ویژه کشورهای دارای اقتصاد در حال گذار را با مخاطراتی از جمله بحران‌های اقتصادی بین‌المللی مواجه نماید.



گذری بر آن چه گذشت...



امیر مهدی مرادی / دبیر اجرایی

و به عبارتی نتیجه حاصل از مطالعه برندهای موفق حاکی از آن است که در بیشتر موارد، روند شکل گیری برندها بر این منوال بوده که در ابتدا فعالیتشان را از سطح ملی آغاز کرده و پس از جلب اعتماد شهروندان و مشتریان بومی، با بهره گیری از تکنیک ها و روش های نوین بازاریابی هویت واقعی خویش را به جهانیان شناسانده اند.

به اعتقاد کارشناسان اقتصادی، واحدهای تولیدی - صادراتی کشور مانیز باید اهمیت «برند» سازی را بیش از پیش مورد عنایت قرار دهند؛ زیرا موفقیت در «برند» سازی ضمن توسعه بازارهای صادراتی، به اعتبار بین المللی کشور هانیز می افزاید و در آینده موجب خواهد شد که درآمد حاصل از واگذاری «برند» به شرکتهای علاقه مند در خارج، بر درآمد ناشی از صدور مستقیم کالا پیشی گیرد.

در این راستا کارگروه بازرگانی و تجارت خارجی انجمن مدیران صنایع خراسان با توجه به رسالت خود مبنی بر نشر اطلاعات و آگاهی به شرکتهای عضو در صدد برآمد تانسیب به ترویج و آموزش موضوع برندینگ فعالیت هایی را آغاز نماید و در جلسات متعددی که در سال ۱۳۹۱ برگزار نمود، سلسله مباحث حوزه برند را مورد طرح و بررسی قرار داد.

کارگروه مذکور با عنایت به نتایج حاصله در صدد برآمد با برگزاری همایش استانی با محوریت «برندینگ» ضمن ترویج و توسعه مفهوم آکادمیک برندینگ، تجار و بازرگانان را با تولید کنندگان و فعالین بخش تولیدی در کنار هم

برندسازی یا برندینگ (Branding) در سازمان های موفق، این روزها نه تنها به عنوان یک امر تشریفاتی محسوب نمی شود بلکه ضرورت ایجاد و مدیریت آن بر بسیاری از مدیران نیز مبرهن است.

یک برند، اولین و احتمالاً بزرگترین توصیف و یا «ظاهر» یک محصول، یک خدمت یا یک سازمان است. تمام برندها، معمولاً تصویری را تداعی می کنند؛ چه فرهنگی، چه زبانی و یا شخصی!

نام تجاری یا برند باید با دقت انتخاب شود؛ زیرا اطلاعات مهمی را به سهام داران یا ذینفعان انتقال می دهد، این موضوع به ویژه در مورد برندهایی که قصد دارند فرای مرزهای جغرافیایی و فرهنگی بروند، بیشتر اهمیت پیدا می کند.

از ترکیب تعاریف متعدد ارائه شده برای برند در نهایت می توان گفت که برند نشانه و نماد سازمان است که در ارتباط بیرونی با مشتریان آن قرار گرفته و بیانگر اهداف، برنامه ها و رفتار اخلاقی و اجرایی سازمان است. در واقع برند یا نام تجاری تنها یک نام یا نماد گرافیکی (Logo) نبوده و تمامی فعالیت های سازمان در تمامی سطوح مختلف را در بر می گیرد و نهایتاً در قالب یک نام تجاری یا Trademark عرضه می گردد. به بیانی دیگر تمام آنچه که در ذهن مدیران سازمان، کارکنان، شرکا و در نهایت مشتریان شکل می گیرد، در تعامل با یکدیگر تشکیل دهنده برند سازمان بوده و در ذهن و ضمیر مشتریان جای می گیرد. باید بدانیم که امروز ارزش برند برخی از معروف ترین شرکت های بین المللی به میلیارد دلار می رسد، این ارزش با شعار و تبلیغ تو خالی به دست نیامده، بلکه حاصل ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و ارزش گذاری معقول و ثبات در حفظ سطح خدمات، نوآوری ها و عمل به خواست مشتریان است. داشتن یک برند قوی کمکی است به شرکت تا خود را در بازار متمایز نشان دهد و توانایی ارضای نیازهای مشتریان را به صورت منحصر به فرد داشته باشد. با افزایش رقابت در بازارهای جهانی و منطقه ای، داشتن یک برند، یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی اجتناب ناپذیر است؛ که در صورت اجرا نکردن باید شاهد قبضه شدن بازارهای داخل توسط واردات برندهای خارجی باشیم؟! به طور خلاصه، حسی که برند به مصرف کننده می دهد، باعث می گردد ادراکات و تجارب او از محصول تغییر کند، به این دلیل است که بسته به هویت برند یا ویژگی هایی که به برند منتسب می شود، به صورت هایی مختلف از سوی افراد یا سازمان ها رزایی می شود



نشانه تا بتوانند از ظرفیت‌های یکدیگر به نحو احسن استفاده نمایند. استفاده از ظرفیت‌های خالی واحدهای تولیدی توسط بازرگانان عملاً مشکل اصلی این روزهای اقتصاد کشور را به چالش خواهد کشید. استفاده بهینه از ظرفیت‌های مذکور ضمن رونق فضای کسب کار منجر به کاهش هزینه‌های سر بار شده و کاهش قیمت‌ها را به دنبال خواهد داشت تا رکود تورمی حاکم بر اقتصاد کم‌کم فضا را برای شرایط شکوفایی اقتصادی خالی کند. ماحصل این مطالعات منجر به برگزاری اولین همایش تحت عنوان «برندینگ و تولید بدون کارخانه» در سال ۱۳۹۲ با حمایت اعضای هیأت رئیسه انجمن، اتاق بازرگانی مشهد و ۱۶ تشکل وابسته به اتاق گردید.

با توجه به برگزاری موفق همایش و با عنایت به واگذاری مسوولیت دبیرخانه دائمی همایش برندینگ از سوی جناب آقای مهندس غلامحسین شافعی رئیس محترم وقت اتاق ایران به انجمن مدیران صنایع خراسان، دبیرخانه همایش از مهر ماه ۱۳۹۲ فعالیت خود را آغاز و با بهره‌مندی از حضور کارشناسان و متخصصان امر و تلاش یکساله، برگزاری همایش‌های سالیانه برندینگ را با رویکردهای متفاوت و با هدف توسعه فرهنگ برند، آموزش برند آفرینی، اهمیت به برندهای برتر و مباحث حقوقی ثبت برند، برنامه ریزی می‌نماید.

در این راستا دومین همایش استانی نیز با عنوان «برندینگ، مشتری مداری، حضور در بازارهای جهانی» در شهریور ماه ۱۳۹۳ با حضور جمع کثیری از مدیران و فعالین اقتصادی استان و کارشناسان و متخصصین حوزه‌های تجارت، فروش و بازرگانی بنگاههای اقتصادی اعم از تولیدی و خدماتی برگزار گردید.

در این همایش اساتید صاحب نامی چون

دکتر بهنود الله وردی، مهندس محمد رضا شعبانعلی، مهندس رضا فرشته‌خو، مهندس امیر بختایی، دکتر رضا فضلی صالحی، دکتر ایرج احمد بزرگی، دکتر علی مختاری، دکتر محمد قبول و خانم دکتر شادی گلچین فره‌ارائه مباحث مرتبط پرداختند که مورد اقبال بسیار مدعوین قرار گرفت.

یادآوری می‌نماید یکی از مهمترین اقدامات دبیرخانه در این دو سال، پایش وضعیت برندینگ در شرکتها و واحدهای متقاضی است.

این پایش براساس پرسشنامه‌ای است که با استناد به معیارهای استاندارد ISO 10668 با رویکرد رفتاری طراحی و در اختیار مدیران واحدهای متقاضی قرار می‌گیرد. در این استاندارد بین المللی چارچوبی برای ارزشگذاری برند مشخص می‌شود. ارزش گذاری برند بسته به موقعیت سازمان می‌تواند برای اهداف زیر استفاده شود:

تأمین منابع مالی و جذب شریک تجاری
ارزش گذاری سهام و ورود به بازار بورس
اخذ وام و تسهیلات بانکی
برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت برند
درج در گزارشات مالی و حسابداری

پرداخت خسارت، دیون و ورشکستگی
استفاده در دعای حقوقی و قضایی
و اساس طراحی این پرسشنامه بر پایه ۱۱ معیار است که شامل:
رهبری (نقش رهبری در پیشبرد برند)

ختمشی و استراتژی توسعه برند

منابع انسانی (مهارت، تلاش و مسوولیت پذیری نیروی انسانی

در قبال برند)

شرکتها و منابع

فرآیندها، سیستمها و روشها

فرهنگ سازمانی

نتایج مشتریان

نتایج منابع انسانی

نتایج جامعه

نتایج حاصل از بازتابهای فرهنگی

نتایج کلیدی عملکرد

نحوه تکمیل این پرسشنامه به روش خود اظهاری بوده

و صرفاً توسط مدیریت شرکت با ارائه مستندات و شواهد

صورت می‌گیرد.

دبیرخانه دائمی همایش در سالهای ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ پرسشنامه مذکور را که توسط کارشناسان و متخصصین امر بومی شده بود را در اختیار واحدهای صنعتی و تولیدی قرار داد تا بر اساس اظهارات و مستندات متقاضیان، برندهای برتر شناسایی شوند.

نتایجی که از این ارزیابی‌ها تاکنون بدست آمده حاکی از آن است که نقطه قوت شرکتها نسبت به ارزش برند در معیارهای سیستم تولید و توزیع، پرداخت پاداش مالی و غیر مالی و توجه به چشم انداز سازمان میباشد و در مقابل نسبت به معیارهای ثبت تجاری شرکت یا برند شرکتها در نهاد های ملی، جهانی و منطقهای و همچنین اقدام جهت آموزش کارکنان کم توجهی شده است.

برگزاری همایش‌هایی از این دست توسط سازمانهای مردم نهاد می‌توانند ضمن افزایش سطح دانش عمومی بنگاههای اقتصادی، واحدها را با مشکلات و چالشهای عدم توجه به برندینگ آشنا سازد. بر همین اساس حمایت همه جانبه مسوولان از این فعالیتهای گروهی میتواند زمینه ساز پیشرفت متناسب و پایدار توسعه روابط تجاری و صنعت مشتری مدار باشد همچنین امید است با توجه ویژه شرکتها به این اطلاعات و با توسعه نقاط قوت خود و بارفع کم و کاستیهای موجود، در آینده ای نزدیک شاهد پیشرفت و شکوفایی برندهای ایرانی در عرصه‌های جهانی باشیم.

به امید آن روز...

از ترکیب تعاریف متعدد ارائه شده برای برند در نهایت می‌توان گفت که برند نشانه و نماد سازمان است که در ارتباط بیرونی با مشتریان آن قرار گرفته و بیانگر اهداف، برنامه‌ها و رفتار اخلاقی و اجرایی سازمان است

در واقع برند یا نام تجاری تنها یک نام یا نماد گرافیکی (Logo) نبوده و تمامی فعالیت‌های سازمان در تمامی سطوح مختلف را در بر می‌گیرد و نهایتاً در قالب یک نام تجاری یا Trademark عرضه می‌گردد



برند و توسعه صنایع؛ رفتار مصرف کننده

غلامحسین شافعی / نایب رییس اتاق ایران و رییس اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی خراسان رضوی



متأسفانه از گروه فن آوری جهانی عقب مانده است و اکنون تولیداتی داریم که چندان رقابتی نیستند نه به لحاظ کیفیت و نه از نظر سایر پارامترهای خدماتی دیگر مانند گارانتی و ... حال این سوال پیش میاید که چه باید کرد؟ چگونه می توانیم در حالیکه مصرف کنندگان داخلی تمایلی به مصرف تولیدات داخلی ندارند به تشویق صادرات بپردازیم؟ چگونه می شود این وضعیت را معکوس نمود، چه باید کرد؟ آیا به صرف افزایش محدودیت های تجاری و بالا بردن نرخ ارز و تعرفه های وارداتی می توان به نتیجه رسید؟ چه کنیم که جامعه در قبال تولید حساس باشد؟ فرایندها و تولیدات جدید را چگونه شناسایی، انتخاب و بومی سازی نماییم.

به نظر می رسد مسائل و مشکلات اقتصاد کشور بیشتر از آنکه از جنس اقتصادی باشد از حیث فرهنگی و اجتماعی با گیرهای بسیاری دست به گریبان است. بخشی از مشکلات اقتصاد ایران به خدماتی محور بودن آن بازمی گردد، درآمدهای نفتی سبب شد تا ملت به راحتی به بخشی از رفاه به ظاهر کاذب دست یابند که به واقع برای آن متحمل کار چندانی نشده بودند، این بخش خدماتی وقتی بیشتر در خدمت واردات و کالاهای مصرفی خارجی واقع شد، مشکلات را دوچندان نمود و حاصل آن شرایطی شد که در آن گیر افتاده ایم.

گفتاری متناسب به اینبشتن است که:

«در سطحی که مسائل و مشکلات به وجود آمده اند، در همان سطح نمی توان به حل آنها اقدام نمود» گفتار دقیقی است، چون اگر حل شدنی بودن ذاتاً به وجود نمی آمد، لذا لازم است از سطح بالاتری به مشکلات و مسائل بپردازیم. لذا اجازه دهید یکبار دیگر بیاییم به جای آنکه به عبارات کلی و کلان بپردازیم یک سری سوالات را با یکدیگر مرور نماییم و پاسخ های بهتری برایشان بیابیم.

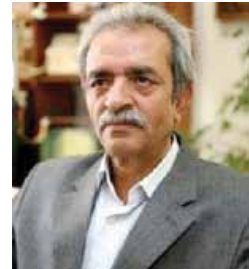
سوال اول: جامعه چه شناختی از تولید دارد؟ جامعه دانشگاهی چه برداشتی دارد؟ مسئولین و عوامل اجرایی چه رویکردی به تولید و صنعت دارند؟ تا چه میزان این شناخت، برداشت و رویکرد واقعی و مبتنی بر ارزش های ملی و مذهبی مان است؟ آیا این شناخت به طور سطحی یا نسبی است یا از عمق لازم برای درک تولید و صنعت برخوردار می باشد؟

سوال دوم: چه اقداماتی باید صورت پذیرد تا شناخت از تولید و صنعت از عمق لازم برخوردار شده و شور آفرین، دلچسب و حرکت بخش باشد؟

سوال سوم: چگونه جامعه را هدایت نماییم تا آنچه را که شناخته اند و لذت بخش بوده است با کمال میل مصرف نمایند و حامی آن باشند؟

سوال چهارم: چگونه منافع حاصل از این همبازی و همدلی را تقسیم نماییم؟ سهم عادلانه از توسعه و رشد را چگونه توزیع نماییم؟

ذهن انسان به گونه ای است که سریع می خواهد به دنبال پاسخی برای مسائل خود باشد و اما اکثر این پاسخ ها کامل نیستند، لذا بیاییم اجازه بدهیم این سوالات زمان زیادی تری ذهن ما را درگیر خود کنند. امید که پاسخ هایی که بدانها دست می یابیم نوید بخش روزهای زیباتری برای ملت عزیزمان باشد.



رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی هر جامعه دارای ضابطه ها و معیارهایی است که نمی توان به سادگی از کنار آنها گذشت. به قولی توسعه، حاصل تعامل نسبتاً پیچیده ی عوامل مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است که تنها با چیدمانی خاص از مجموعه این عوامل حاصل می گردد. در مسائل اقتصادی ایران، ما با دو دسته از مشکلات توسعه نیافتگی روبرو هستیم، بخشی از این مشکلات به ساختارهای کلان اقتصادی و اجتماعی کشور بازمی گردد و دسته دوم که کمتر نیز بدان پرداخته می گردد و در عین حال از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد، رویکردهای سازماندهی شرکت ها و بنگاه های اقتصادی می باشد. عباراتی مانند ساختار سازمانی، مدیریت زنجیره تامین، مشتری مداری، بازاریابی شبکه ای و برندینگ بخشی از این موارد است. اما چرا این گونه موارد امروزه بسیار پررنگ گردیده اند و توجهات را دوچندان می نمایند؟

چه ارتباطی بین رشد شرکت ها، تقویت نشانه ها و برندهای آنها و احترام به حقوق مصرف کنندگان وجود دارد؟

چرا اخلاقیات، این همه در مناسبات تجاری امروزه مهم تلقی می گردد؟ و در نهایت منتفعین این گونه مناسبات چه بخش هایی هستند؟

پاسخ کاملاً مشخص است، رشد و توسعه و بقای سازمان و حتی خود ما، منوط به رعایت مفهوم اخلاقیات است.

اخلاق تجاری از جمله مسئولیت اجتماعی، سوءاستفاده نکردن از تبلیغات و ابزارهای بازاریابی، رقابت سالم یا حذف نکردن رقبای به روش های نامطلوب و رعایت حقوق کارکنان و مصرف کنندگان تنها بخشی از اصول ماندگاری بلند مدت شرکت ها و سازمان ها است.

گفته می شود یک برند یا همان برندینگ مجموعه ای متشکل از اسم، لوگو، علامت یا مشخصه، طراحی، رنگ بندی و یا ترکیبی از آنهاست که برتری ها و خدمات هر تجارتی را هویت می بخشد.

این ها ظاهر قضیه هستند، آنچه مهم است این می باشد که شما متفاوت از رقبایان باشید. این تفاوتی می تواند در ابعاد گوناگون تجلی یابد، در ابعادی که حتی ارتباطی با نوع کالاهای تولیدی شما نیز نداشته باشد و صرفاً شخصیت مدیریتی شما باشد. مردم صرفاً به واسطه اخلاق، رفتار، صداقت و درستی شما، کالا و خدمات را می پسندند و انتخاب میکنند؛ هر چند کار شما با عیوبی هم همراه باشد، اما نشان دهید و ثابت کنید که در صدد بهتر شدن هستید، این قدم هایی که شما بر می دارید دیده می شود، این ها ارزش ها و اضافه بهایی است که شما می توانید به راحتی بدست آورید بدون آنکه متحمل هزینه بالایی شده باشید، این ها همان ارزش های مستتری است که مصرف کننده می ببینند و برای آن ارزش قائل می شود و در نهایت سبب جاودانه شدن سازمان تولیدی شما خواهد شد.

خداوند در قرآن می فرماید «لم تقولون مالا تفعلون» «به آنچه می گوئید عمل کنید، نه آنکه در تبلیغات به گونه ای صحبت کنید و در واقع به گونه ای دیگر عمل نمایید.

این روزها اقتصاد و صنعت استان با مشکلات زیادی روبرو است، خیلی صریح بگویم ما در حال از دست دادن مشتریان و مصرف کنندگان کالاهای تولیدی خود مان هستیم. بخشی از مصرف کنندگان به دلیل شرایط رکودی کشور، توان خرید ندارند و بخشی دیگر نیازهای مصرفی خود را در تولیدات بیرون از مرز جستجو می کنند، در واقع تولیدات کشور طی دهه گذشته



خروج از رکود را تسریع می بخشد

تولید بدون کارخانه

کارشناسان معتقدند افزایش قابلیت‌های تولیدی نقطه کلیدی در رقابت پذیری اقتصادی کشور هاست. «تولید بدون کارخانه» از جمله الگوهای تولیدی محسوب می شود که در دنیا سالها سابقه دارد لکن در کشور ما موضوعی غیر قابل درک از طرف متولیان اقتصاد است. تولید بدون کارخانه با هدف استفاده از حداکثر امکانات تحقیقاتی و تولیدی با توجه به حداقل سرمایه تولیدی طراحی شده است. این روش از جمله روش های متداولی است که در زمینه های مختلف تولیدی در کشورهای توسعه یافته استفاده می شود. از جمله ویژگی های این روش، احتیاج به سرمایه گذاری ثابت کمتر برای تولید محصول مشخص است و به همین دلیل محصول مورد نظر با قیمت تمام شده کمتری تولید می شود. در این رابطه با محمد حسین روشنک، رئیس اتحادیه صادر کنندگان خراسان رضوی و عضو هیات نمایندگان اتاق بازرگانی ایران که سال هاست برای صدور پروانه تولید بدون کارخانه تلاش دارد، گفتگویی داشته ایم که در ادامه از نظر می گذرد.

■ امروزه تولید بدون کارخانه در محافل گوناگون مطرح شده است. شما هم بعنوان رئیس کمیسیون تجارت اتاق این مسئله را بارها در محافل تخصصی مطرح کرده اید. بنظر میرسد تاکنون آنگونه که باید این موضوع تدوین نشده است اصولاً تولید بدون کارخانه به چه مسئله ای اشاره دارد؟

تولید بدون کارخانه استعاره ای است از یک استراتژی کسب و کار بر پایه برون سپاری فرآیندهای تولید با تاکید بر جایگاه یابی و بهره گیری از شبکه تامین و توزیع به منظور دستیابی به مزیت های رقابتی تولید. یا به عبارت دیگر واگذاری فعالیتهای مدیریتی و عملیاتی سازمان به بنگاهها و شرکتهای دیگر با هدف کاهش سرمایه گذاری ثابت و هزینه های تولید از یک طرف و افزایش بهره وری و تمرکز روی فعالیتهای راهبردی سازمان از سوی دیگر با استفاده از نام تجاری مشخص و بهره گیری بهینه از منابع تحقیقاتی و تولیدی با جلوگیری از تکرار هزینه برای ایجاد امکانات و پرسنل تکراری برای یک تولید می باشد.

شرکت هایی که اقدام به ایجاد برند در تولید بدون کارخانه کرده اند، با بهره گیری از ظرفیت خالی مراکز تولیدی موفق بوده اند، زیرا از این طریق کالایی را با سرمایه و برند خود در کارخانه ای که متعلق به یک مدیر موفق

صنعتی است تولید و در داخل و خارج کشور توزیع می کنند. در واقع این شیوه کمک می کند تا بدون نیاز به سرمایه گذاری های جدید میزان تولید یک محصول را افزایش دهیم از طرفی این شیوه باعث می شود با هر کردن ظرفیت های خالی تولید که هم اکنون بدون استفاده مانده است استیصال بیشتری ایجاد نمود. به عنوان مثال در کشور تعداد زیادی کارخانه مواد غذایی ایجاد شده که در بخش های مختلفی مانند تولید ماکارونی، رب گوجه فرنگی و سایر محصولات غذایی و لوازم خانگی فعالیت می کنند. اما به دلیل تکرار سرمایه گذاری این صنایع با ظرفیت بسیار کمتری فعالیت دارند. حال شما تصور کنید یک صاحب برند می آید و به این کارخانه ها سفارش می دهد تا با برند او محصول تولید کنند.

این مسئله ضمن اینکه باعث تولید محصول آن برند می شود، ظرفیت های خالی صنایع مربوط را با حداقل نقدینگی فعال میکند و از تعطیلی و

رکود آن واحدها جلوگیری و اشتغال ایجاد می شود. هم اکنون در دنیا برندهای معروفی در زمینه خورده و لوازم خانگی و سایر اقلام مصرفی وجود دارند که دیگر در کشور مادر به دلیل هزینه های تولید کارخانه ای ندارند، اما با استفاده از برند خود در سایر کشورها و با کارخانجاتی که متعلق به خود آنها نیست محصول تولید و روانه بازار می کنند.

■ از آنجا که سالهاست مطالب و یادداشت های شما رادیده ایم اگر چه امتیازات زیادی از تولید بدون کارخانه گفته اید. می خواهیم بیشتر از امتیازات تولید بدون کارخانه مطرح کنید؟

یکی از فواید تولید بدون کارخانه افزایش بهره برداری از ظرفیت های بلااستفاده ملی است که می توان آن را به عنوان الگوی جدیدی برای کسب و کار معرفی کرد تا درآمد واحدهای تولیدی افزایش یابد، بنابراین از یک سو، توجه اقتصادی طرح های تولیدی بهبود یافته و از سوی دیگر، مالیات پرداختی بنگاه های تولیدی افزایش خواهد یافت. تولید بدون کارخانه با بهره گیری از ظرفیت های بلااستفاده ملی، از سرمایه گذاری مجدد جلوگیری به عمل خواهد آورد و از اتلاف سرمایه های ملی اجتناب خواهد کرد. افزایش استفاده از ظرفیت های بلااستفاده موجب افزایش میزان بهره وری از امکانات موجود و بنگاه های تولیدی شده، نهایتاً تولید ناخالص ملی را بهبود می بخشد. با رشد تولید ناخالص ملی، رفاه اجتماعی نیز توسعه خواهد یافت و موجب حفظ و افزایش سطح اشتغال می شود. استفاده از تولید بدون کارخانه باعث می شود تا با ورود سرمایه تجار و بازرگانان به حوزه تولید، ضمن رفع مشکلات کمبود

نقدینگی تولید این دو بخش به یکدیگر نزدیک تر شده و بسترهای لازم برای افزایش تولید ناخالص ملی در کشور فراهم شود.

■ چه اقدامات حمایتی به منظور توسعه تولید بدون کارخانه در کشور باید صورت بگیرد؟

برخی از اقداماتی که در این ارتباط می توان صورت داد عبارتند از: تسهیل فعالیت تولید بدون کارخانه با به رسمیت شناختن این فعالیت و صدور مجوزهای قانونی لازم برای آن توسط وزارتخانه ها و سازمان ها و مراجع ذیربط از جمله وزارت صنعت و معادن و تجارت محقق می شود. رفع برخی محدودیت های قانونی و صدور مجوز استاندارد برای کالای تولیدی بر اساس محصول نهایی، با توجه به فقدان خط تولید در مدل تولید بدون کارخانه این بررسی می تواند بر روی محصولات نهایی در هر یک از مراحل انبارسازی، فروش و پس از فروش و یا روش های مناسب و قابل قبول دیگر صورت گیرد.

رفع محدودیت های ناشی از واگذاری برند، تولید محصول توسط یک کارخانه به سفارش کارخانه دیگر و یا برند کارخانه سفارش دهنده یکی از محدودیت های قانونی این گونه کسب و کار در برخی موارد است. عدم اجبار به واگذاری حقوق برند توسط سفارش دهنده به سفارش گیرنده یکی دیگر از کمک ها است.

کمک به تامین بخشی از سرمایه ثابت و در گردش تولید کنندگان بدون کارخانه با هدف صادرات به صورت تسهیلات بانکی با نرخ مصوب بخش تولید از عوامل موثر در رونق تولیدات بدون کارخانه در کشور و بهره برداری بیشتر از ظرفیت های بنگاه های موجود و نصب شده در کشور خواهد بود.

■ بعنوان رئیس اتحادیه صادر کنندگان تاکنون چه اقدامی برای توسعه تولید بدون کارخانه انجام داده اید؟

همانگونه که می دانید تولید بدون کارخانه اولین بار توسط اینجانب به عنوان عضو هیات مدیره اتحادیه صادر کنندگان مطرح و لذا اتحادیه از سالها پیش وارد بحث تولید بدون کارخانه و برندینگ شده و پیگیری این موضوع را در دستور کار خود قرار داده است. در این راستا نشریه ای الکترونیکی به صورت ماهانه توسط اتحادیه منتشر شده که آخرین دستاوردهای تولید بدون کارخانه با برند در دنیا و اقدامات ضروری برای تحقق این مهم در ایران منتشر می کند. برگزاری سمینارهای مرتبط نیز در دستور کار قرار دارد.

■ چگونه شد که جنابعالی بعنوان صادر کننده نمونه ملی و چهره ماندگار کار و تولید وارد بحث تولید بدون کارخانه شدید؟

در سال ۱۳۷۰ در سفری که به پکن داشتم، متوجه شدم کالاهایی توسط تجار این کشور بدون اینکه کارخانه ای داشته باشند، عرضه می شود. آن زمان بود که متوجه بحث تولید بدون کارخانه شدم لذا علاقه مندی به موضوع باعث شد تا بعد از بازگشت به کشور مطالعه و تحقیق خودم را در این مورد ادامه دهم. همچنین اقدام به ایجاد برند خزر روشن در تولید مواد غذایی صرفاً با هدف صادرات کنم. با فعالیت هایی گسترده و سرمایه گذاری های قابل توجه، برند خزر روشن در کشورهای آسیای میانه بخوبی جا افتاد به طوری که مردم این کشورها از محصولات برند خزر روشن استقبال خوبی کرده و می کنند و هم اکنون به عنوان یک برند خوشنام در بین مردم آن کشورها شناخته می شود. با این حال همین برند با مشکلاتی مواجه بوده است. به عنوان مثال تقلب های گوناگون که راه کار مقابله با آن نیز ضعیف است و ممنوعیت های ناگهانی صادرات که بر خلاف قانون توسط دولت صورت می گرفت و می گیرد از آن جمله است. با این حال همچنان برند خزر روشن توانسته است به عنوان الگوی موفق در تولید بدون کارخانه عمل کرده و باعث توسعه صادرات غیر نفتی کشور شود. در نهایت هم اکنون که بحث خروج از رکود مطرح است به نظر من تقویت این مبحث ضمن اینکه باعث فعال سازی ظرفیت های خالی کارخانه های کشور می شود، کمک می کند تا با تامین سرمایه در گردش مراکز تولیدی بستر لازم را فراهم می کند تا اشتغال مولد و خروج از رکود اقتصادی کشور سرعت بگیرد.

در پایان این گفتگو لازم می دانم ضمن تقدیر از سرکار خانم علیرضائی رئیس سازمان صنعت و معدن و تجارت استان که سالهاست پیگیری های بنده را برای تحقق صدور پروانه تولید بدون کارخانه تحمل نموده و همراهی می کنند می خواهم که با صدور اولین پروانه تولید بدون کارخانه در استان این افتخار را برای استان در تاریخ ثبت کنند. این حق استان است که بعد از بیش از ده سال پیگیری اولین پروانه را آن هم برای شرکتی که از پانزده سال قبل در پی تولید بدون کارخانه بوده و اقدام نموده صادر کند.





راهی به سوی رقابت پایدار بازاریابی سبز

■ مسئولیت اجتماعی

زمانی تصور بر این بود که سازمانها و تولید کنندگان صرفاً در مقابل سهامداران و کارکنان مسئولند و یا اینکه می‌بایست بهترین محصول مصرفی را با قیمت پایین‌تر و کیفیت بالاتر به دست مشتری برسانند غافل از اینکه محصول چه آثار و عواقب ثانوی داشته باشد. رقابت شدید، افزایش جمعیت و کمیابی منابع، آلودگی محیط باعث به وجود آمدن رویکردهای نوین به سازمان و مدیریت شد که تعهد و مسئولیت اجتماعی نیز نتیجه آن تحولات بود. در واقع شاید بتوان گفت که مطرح شدن این مسئولیت پاسخی بود به نیازها و چالشهای محیطی.

«گراهام» و «کتر» معتقدند حمایت از محیط خارجی اختیاری نبوده بلکه یک بخش مهم از فرایند کسب و کار به حساب می‌آید. مسئولیت اجتماعی، شرکت به طور همه جانبه به مشتری نگر بسته و حتی مشکلات زیست محیطی یا رفاه بلندمدت او را نیز در نظر می‌گیرد. استوارت و سالمون، مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: شیوه‌ای از مدیریت که طبق آن سازمانها فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که اثر مثبتی بر جامعه و ترفیع کالاهای عمومی داشته باشد.

در واقع نگرش استوارت و سالمون بر این مبنا بود که خواهان حذف آثار منفی سازمان بر جامعه هستند و سعی بر آن داشتند بتوانند تغییر نگرش و رفتار مصرف کنندگان را در پی داشته باشند. برخی صاحب نظران پارافراتر گذاشته و سازمانها را متعهد به ارتقای رفاه جامعه دانسته‌اند سر تو و گریف، از این دسته‌اند. کنت هاتن و ماری هاتن معتقدند بی‌توجهی بنگاه به ذینفعهای خارجی سبب بروز مشکلاتی برای مصرف کننده کالای آن بنگاه می‌شود.

در ضمن اصول اخلاقی در کسب و کار نیز حکم می‌کند که شرکتها مطلع باشند که فعالیتهایشان چگونه منافع دیگران را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اینکه مسئولیت اجتماعی صرفاً مسایل محیطی را در بر می‌گیرد ساده انگاری است چرا که این تعهد تاثیر بسزایی روی آمیخته‌های بازاریابی داشته و موجب جرح و تعدیل آنها می‌شود. باوی و سیل ابزارهای لازم قابل استفاده در مسئولیت اجتماعی را بسته‌بندی، تبلیغات، فروش شخصی و خدمات می‌داند که بازار یاب باید با توجه به عامل بالقوه سود و

شاید کسی تصور نمی‌کرد که روزی بازاریابی علاوه بر سودآوری و فروش، نگران سلامت مصرف کننده نیز باشد. اما پویایی و رقابت شدید و افزایش نگرانی نسبت به محیط زیست و همچنین مقررات دولتی و افزایش آگاهی مصرف کنندگان، شرکتها را بر آن داشت که در سلامت جسمانی و روانی و پاکیزگی محیط مصرف کنندگان نیز تأمل کنند. به هر حال به مرور زمان مفاهیمی نظیر بازاریابی سبز، بازاریابی محیطی و اجتماعی برای عمل به مسئولیت اجتماعی بنگاهها وارد ادبیات بازاریابی شد. در این نوشتار سعی بر این است که ابتدا مسئولیت اجتماعی توصیف شده و رابطه آن با بازاریابی سبز بیان شود. سپس با رویکردی دقیق تر به محیط زیست، بازاریابی سبز و دلایل سبز بودن و سطوح بازاریابی سبز و سیر تکاملی آن که شامل سه عصر بازاریابی سبز اکولوژیک، عصر محیطی و عصر پایدار است مورد مطالعه قرار گرفته و ویژگیهای هر عصر ذکر گردیده است. در انتها برای پیاده سازی رویکرد بازاریابی سبز اقدامات و استراتژی‌های لازم ارائه شده است.

این روزها چنین به نظر می‌رسد که هر محصولی علت اجتماعی خاصی دارد. در حال حاضر بازاریابی بر اساس ملاحظات اجتماعی و محیطی یکی از مهمترین فعالیتهای شرکتها شده است. از نخستین سالهای دهه ۸۰ بازاریابی بر اساس ملاحظات اجتماعی و محیطی شهرت زیادی یافته است.

یکی از حیطه‌های بازرگانی که در مسائل محیطی بحث زیادی را در مطبوعات به خود اختصاص داده بازاریابی سبز است. به نظر می‌رسد تمامی مصرف کنندگان چه فردی و چه صنعتی در مورد محیط زیست آگاهتر و علاقمندتر شده‌اند. در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۹۲ در ۱۶ کشور توسط «اتمن» انجام گرفت بیش از ۵۰ درصد مصرف کنندگان در هر کشور بیان کردند که نسبت به محیط زیست علاقه مند و دلوایس شده‌اند. همچنین در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۹۴ در استرالیا انجام شد، نتایج نشان داد که ۸۴ درصد افراد معتقد بودند که در برابر محیط مسئولند. این افراد بیان کردند که رفتارشان را که شامل رفتار خرید است به خاطر مسائل محیطی اصلاح کرده‌اند. بازاریابی سبز که آن را بازاریابی پایدار نیز نامیده‌اند یک روند جالب است که امروزه در کشورهای در حال توسعه خرد فروشان نیز آن را شروع کرده‌اند. کاتب و هلسن بیان می‌کنند که بازاریابی سبز برنامه‌های دولت را تقویت می‌کند. «باوی» و «سیل» بر این باورند که ارزشهای اجتماعی همانند دیگر عناصر محیط بازاریابی طی زمان تغییر می‌کنند. پس به منظور حصول اطمینان از موفقیت، بازار یابان و محصولاتشان باید همراه و هماهنگ با جامعه تغییر یابند.

در سال ۱۹۸۹ در مطالعه‌ای که در آمریکا انجام گرفته است نتایج حاکی از آن است که ۴۹ درصد پاسخ دهندگان به خاطر مسائل محیطی خریدشان را تغییر داده‌اند. همچنین مطالعات اداره آمار استرالیا روی ۱۶ هزار نفر نشان می‌دهد که ۷۵ درصد از افراد نسبت به مسائل محیطی دلوایسند. مسئله حفظ محیط زیست باعث شده است که مصرف کنندگان درباره محصولات که می‌خرند بازاندیشی کنند. امروزه بسیاری از مصرف کنندگان این آمادگی را دارند که برای حمایت واقعی از محیط زیست برای محصولاتی که استانداردهای محیطی را رعایت می‌کنند مبلغ بیشتری پرداخت کنند.

آمار و ارقام و مطالب فوق حاکی از آن است که مسائل محیطی و حفظ محیط زیست یکی از مهمترین معیارهایی است که مصرف کنندگان هنگام خرید آن را مدنظر قرار می‌دهند. در نتیجه این مسائل باعث شده است که مسائل محیطی وارد مفاهیم بازاریابی گردند و رویکردی به نام بازاریابی سبز پدیدار شود. به خاطر اینکه بازاریابی سبز زیر مجموعه‌ای از مسئولیت اجتماعی است، ابتدا مسائلی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی بیان می‌شود و سپس مفهوم بازاریابی سبز و مسائل مربوط به آن مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.





رفاه جامعه آمیخته را تعیین کند.

مسئولیت اجتماعی روشی است که شرکتهای برابر خواسته‌های مشتریان محصولات مناسبی عرضه کرده و حتی قیمت‌ها را طوری تعیین کنند که هم از نظر خریدار ارزشمند بوده و هم تولید کننده سود معقولی ببرد. مسئولیت اجتماعی فراتر از نگرش مثبت به محیط زیست است چرا که تمامی جوانب مصرف محصول توسط مشتریان را در نظر می‌گیرد. در این رویکرد نه تنها محیط و اکوسیستم بلکه سلامت روانی و جسمانی مصرف کننده و حتی معضلاتی مثل رشد جمعیت را در نظر می‌گیرد. مسئولیت اجتماعی بازاریابی جهت دهی صحیح به سلیقه مصرفی جامعه است که این خود دورنمایی بلند مدت را می‌طلبد.

در مسئولیت اجتماعی به چهار دسته عوامل اصلی پرداخته می‌شود که عبارتند از: نهضت مصرف کننده، روابط جامعه، بازاریابی سبز و تنوع. در این نوشتار سعی بر این است که بازاریابی سبز به عنوان یکی از ابعاد مسئولیت اجتماعی مورد بحث قرار گیرد.

■ بازاریابی سبز

متأسفانه اکثر مردم معتقدند که بازاریابی سبز منحصر به ترفیع یا تبلیغ محصولات با ویژگیهای محیطی اشاره دارد. کلماتی مانند: بدون فسفات، قابل بازیافت و سازگار با لایه اوزون مواردی هستند که اغلب مصرف کنندگان آنها را با بازاریابی سبز مرتبط می‌دانند. در حالی که این کلمات فقط نشانه‌هایی از بازاریابی سبز هستند. به طور کلی بازاریابی سبز مفهوم بسیار وسیعتری است که می‌تواند در کالاهای مصرفی، صنعتی و یا حتی خدمات اعمال شود. بازاریابی سبز به توسعه و بهبود قیمت گذاری، ترفیع و توزیع محصولاتی اطلاق می‌شود که به محیط آسیب نمی‌رسانند. سالمون و استوارت بازاریابی سبز را چنین تعریف می‌کنند: یک استراتژی بازاریابی است که از طریق ایجاد مزایای قابل تشخیص محیطی بر اساس آنچه که مشتری انتظار آن را دارد از محیط حمایت می‌کند. انجمن بازاریابی آمریکا در سال ۱۹۷۶ بازاریابی سبز را چنین تعریف می‌کند: مطالعه جنبه‌های مثبت و منفی بازاریابی روی آلودگی و کاهش منابع انرژی و سایر منابع. ولی باید بیان نمود که این تعریف جامع نیست و بایستی تعریف جامع تری را بیان کرد. پلونسکی بازاریابی سبز را چنین تعریف می‌کند: بازاریابی سبز یا محیطی شامل تمام فعالیتهایی است که برای ایجاد و تسهیل مبادلات به منظور ارضای نیازها و خواسته‌های بشری طراحی می‌شود به طوری که این ارضاء نیازها و خواسته‌ها با حداقل اثرات مضر و مخرب روی محیط زیست باشند. نکته مهمی که باید به آن اشاره نمود این است که در بازاریابی سبز باید اظهار شود که کمتر به محیط زیست آسیب می‌رسد نه اینکه اصلاً به محیط آسیب نمی‌رسد.

می‌توان اظهار داشت که شرکتهای از طریق بازاریابی سبز یک مزیت رقابتی را در مقابل شرکتهای غیر مسئول به دست می‌آورند. نمونه‌های فراوانی از شرکتهایی وجود دارند که تلاش می‌کنند تا در مقابل محیط بیشتر مسئولیت پذیر باشند تا بتوانند بهتر نیازهای مصرف کنندگان را ارضا کنند. مثلاً تولید کنندگان تیونا، تکنیک‌های ماهیگیری را اصلاح کردند چرا که دلوپسی مردم نسبت به تورهای ماهیگیری و در نتیجه مرگ دلفین‌ها بالا رفته بود. در بازاریابی سبز، مفاهیم سبز دیگری وجود دارد از جمله:

مصرف کنندگان سبز: مصرف کنندگان سبز افرادی هستند که خیلی در مورد محیط طبیعی نگرانند و خرید و رفتارهای مصرفی‌شان را به منظور حمایت از محیط از طریق خرید محصولات که از نظر محیطی سالم‌اند اصلاح می‌کنند.

تولید سبز: تولید با استفاده از فناوری‌هایی که آلودگی را محدود و یا حذف می‌کنند و یا اثرات محیطی سودمندی دارند.

حسابداری سبز: رویه‌های حسابداری که سعی می‌کنند ارزش پولی برای سرمایه‌های اکولوژیک و صدماتی که به جنگل‌ها وارد می‌شود را در نظر گیرند.

به طور کلی می‌توان گفت سبز واژه‌ای است که در بازاریابی ریشه در مباحث اکولوژیک و محیط دارد و سازمانها یا افراد زمانی که می‌خواهند راجع به فشارهای محیطی یا اکولوژیک صحبت کنند آن را به کار می‌برند.

■ دلایل سبز بودن

نتیجه تحقیقات نشان داده است که فعالیتهای محیطی بندرت با معیارهای ارزیابی سازمانی همخوانی دارند. به علاوه بسیاری از شرکتهای مقیاسهای سنتی از قبیل: سود، نرخ بازده سرمایه گذاری، سهم بازار و غیره برای ارزیابی خودشان نسبت به مسائل محیطی استفاده می‌کنند. تعداد کمی از شرکتهای یافته‌اند که سبز بودن مزایای استراتژیک به آنها می‌دهد. موضع سازی مناسب زمانی شروع می‌شود که شرکت آنچه را که عرضه می‌کند نسبت به شرکتهای رقیب تفاوت واقعی داشته باشند و بدین وسیله برای مشتریان ارزش آفرینی می‌کند.

لذا با توجه به اینکه مسائل محیطی و اجتماعی امروزه برای مشتریان اهمیت بالایی دارند، رعایت مسائل زیست محیطی در فعالیتهای بازاریابی باعث ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت

خواهد شد و از این طریق شرکت می‌تواند به ایجاد یک پایگاه خوب در بازار دست یابد. دلیل اصلی سبز بودن به اقتصاد بر می‌گردد. اقتصاد مطالعه این است که چگونه افراد با توجه به منابع محدود سعی دارند خواسته‌های نامحدود را ارضا کنند. وقتی که ادبیات بازاریابی بررسی می‌شود چندین دلیل برای افزایش فعالیتهای بازاریابی سبز توسط شرکتهای بسیاری ذکر شده که در اینجا سعی بر این است تعدادی از آنها بیان شود.

سبز بودن می‌تواند در نتیجه فشارهای درونی و یا بیرونی رخ دهد. از جمله فشارهای بیرونی که باعث سبز بودن می‌شوند می‌توان موارد زیر را نام برد:

۱- ارضای تقاضای مصرف کنندگان: امروزه شرکتهای سازمانها مجبورند به خاطر ارضای نیازهای مشتریان و عمل به مسئولیت اجتماعی و حمایت از حقوق مصرف کنندگان، مسائل مربوط به حفظ محیط زیست را در فعالیتهای خود جای دهند. مثلاً مک دونالد نمونه بارزی است که به خاطر حمایت از حقوق مصرف کنندگان و ارضای تقاضای آنها ترکیب بسته‌بندی‌های خود را عوض کرده است.

۲- واکنش نسبت به اقدامات رقبا: هنگامی که یک شرکت در تولید محصولاتش ملاحظات زیست محیطی را مد نظر قرار می‌دهد، شرکتهای دیگر بایستی استراتژی‌های خود را در تولید محصولاتشان تغییر دهند و تدابیری را در راستای سبز شدن اتخاذ کنند زیرا در غیر این صورت سهم بازارشان را از دست خواهند داد.

۳- دخالت روزافزون دولت: در کشورهای مختلف دولتها برای حفظ محیط زیست سالم از راههای مختلف استفاده می‌کنند. مثلاً در آمریکا سازمان محیط زیست قوانینی را در راستای حفظ محیط زیست تدوین کرده.

۴- افزایش آلودگی محیط زیست: با توجه به آلوده تر شدن محیط زیست، شرکتهای بایستی برای جلوگیری از این امر در راستای نهضت سبز و بازاریابی سبز گام بردارند. آلودگی محیط زیست باعث شده است که فشارهای اجتماعی از جانب مصرف کنندگان، خط مشی‌های دولت و شرکتهای به سوی سبز شدن تغییر جهت دهند. از جمله شرکتهایی که به علت فشارهای اجتماعی تغییراتی را در خط مشی‌هایش ایجاد کرده شرکت اکسون (بزرگترین شرکت خطوط انتقال نفت) است. این شرکت در اثر فشارهای اجتماعی تغییراتی در خط مشی‌های خود ایجاد کرد و یک مؤسسه حمایت از محیط زیست و دو پارک محلی در کامرون ساخت.



عوامل درونی زیادی وجود دارند که بر شرکتها فشار می آورند تا فعالیتهای سبز را به اجرا بگذارند که به برخی از آنها اشاره می شود.

اولین دلیل و یا به عبارت دیگر مهم ترین دلیل، عامل هزینه است. بدین معنی که سبز بودن می تواند به کارایی بیشتر منافع و صرفه جویی های مالی منجر شود. یعنی اینکه از ورودی کمتری استفاده می شود و بنابراین زباله کمتر خواهد بود و آلودگی کاهش خواهد یافت.

دومین عامل درونی، فلسفه شرکت است. زمانی که شرکتها به اهداف محیطی همانند دیگر اهداف شرکت اهمیت می دهند و مسائل محیطی را در فلسفه شرکت می گنجانند، بحث سبز بودن با استراتژی های شرکت گره می خورد و سپس آن را با فعالیتهای تاکتیکی اش در هم می آمیزد.

سومین عامل درونی، ایجاد موضع رقابتی در بازار است. شرکت هایی که مسائل محیطی را در فرایندهای بازاریابی و تولید محصول در نظر دارند نسبت به رقبا موضع رقابتی برای خود ایجاد می کنند. پس می توان گفت رعایت اصول بازاریابی سبز باعث می شود که مصرف کنندگان دید بهتری نسبت به شرکت داشته باشند. «کن پیتی» بیان می کند که مباحث زیست محیطی به ایجاد رویکرد جدیدی منجر شده و این رویکرد را موضع سازی اکولوژیک می نامد. طبق این رویکرد شرکتها بایستی برای موضع سازی محصولاتشان بر مباحث زیست محیطی تاکید کنند.

■ سطوح بازاریابی سبز

مدیران ممکن است از خود بپرسند که چگونه می توان به اهداف مصرف کنندگان و اهداف سازمانی دست یافت در حالی که نسبت به محیط زیست هم مسئول باشند. در بازاریابی سبز مباحث محیطی جزو استراتژی های برتر شرکت به حساب می آیند و نیازمند اقدامات استراتژیکی بسیاری هستند. «منون» در سال ۱۹۹۷ بیان کرد که اقدامات بازاریابی سبز در سه سطح در شرکت انجام می گیرند. این سطوح عبارتند از: سطح استراتژیک - سطح شبه استراتژیک - سطح تاکتیکی. در سطح استراتژیک تغییرات اساسی در فلسفه شرکت انجام می گیرد. سبز بودن استراتژیک اغلب نیازمند تغییر در ذهنیت و رفتار و تاکتیک های شرکت است. سبز بودن در سطح شبه استراتژیک باعث انجام تغییراتی در رویه های شرکت می شود. در سبز بودن تاکتیکی در فعالیتهای عملیاتی تغییراتی صورت می گیرد. مانند تغییر در ترفیعات و تبلیغات. این سه سطح به منظور شناسایی میزان تغییری که شرکت بایستی انجام دهد، می توانند مورد استفاده قرار گیرند و ممکن است میزان تعهد نسبت به فعالیتهای محیطی مختلف را نشان دهند.

فعالیتهای استراتژیک محیطی نیازمند سرمایه گذاری مالی بلند مدت در بخشی است که شرکت در آن فعالیت می کند.

در صورت اجرای مؤثر سبز بودن استراتژیک بندرت احتمال دارد که به طور ظاهری به آن نگرسته شود. در سطوح مختلف سبز بودن باید مشخص شود که دقیقاً چه فعالیتهایی باید انجام گیرد. سبز بودن استراتژیک ممکن در یک ناحیه به طور مؤثر بر دیگران نفوذ کنند و این احتمال هم وجود دارد که در نواحی دیگری چنین توانی را نداشته باشد. بنابراین، اگر چه سبز بودن استراتژیک از نظر استراتژیک لازم نیست در تمامی فعالیتهای بازاریابی گنجانیده شود، ولی در بخش تولید، یک مبحث استراتژیک است.

■ عصرهای بازاریابی سبز

بازاریابی سبز از بدو پیدایش تاکنون در مسیر تکاملی خود مراحل متفاوتی را طی کرده است که هر عصر دارای ویژگیهای خاصی بوده و معمولاً بنا به شرایط و نیازهای محیطی تغییر کرده و وارد عصر جدیدی شده است. بازاریابی سبز تاکنون سه عصر را طی کرده است که عبارتند از: عصر اول: بازاریابی سبز اکولوژیک: این عصر از نظر تاریخی سالیهای دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ را در بر می گیرد. ویژگیهای عصر اول چنین بود که روی مشکلات محیطی خارجی مانند آلودگی هوا و... تمرکز کرده بود. همچنین صنایعی مانند خودروسازی، نفت و کشاورزی - شیمیایی بیشتر مورد بحث بود. در این مرحله بود که ارزشهای محیطی و اجتماعی وارد کسب و کار شد. رویکرد حل مشکل معمولاً یک راه حل پایانی بود هر چند که خود راه حل ممکن بود به افزایش هزینه منجر گردد. مثلاً بهینه سازی سوخت در خودرو توسط قوانین الزامی شد در نتیجه قیمت خودروهانیز افزایش یافت.

عصر دوم: بازاریابی سبز محیطی: این مرحله از اواخر دهه ۸۰ آغاز گردید و مفاهیمی نوین مانند فناوری پاک، پایداری، مصرف کننده سبز و مزیت رقابتی پدیدار شدند. به عنوان مثال فناوری پاک شامل طراحی مبتکرانه محصولات جدید و سیستم تولیدی بود به طوری که ضایعات و آلودگی در مرحله طراحی حذف گردند. مصرف کنندگان سبز در این عصر کسانی بودند که نمی خواستند کالایی مصرف کنند که:

- سلامتی مصرف کنندگان یا دیگران را به خطر اندازد
- هنگام تولید، استفاده یا تجزیه آن به محیط خسارت وارد شود

- ضایعات غیر ضروری زیادی از طریق بسته بندی وارد محیط کند؛

- برای حیوانات مضر باشد؛

- تأثیر منفی روی سایر کشورها داشته باشد.

از طریق مزیت رقابتی نیز شرکت می توانست در موضع بهتری فعالیت کند. اگر تعداد زیادی مصرف کننده نگران محیط بودند شرکتها می توانستند با سازگاری محصولات خود با محیط از دیگر شرکتها متمایز شوند. بنابراین این رویکرد یک رابطه برد - برد بود که باعث می شد هم مصرف کننده به رفاه و نیاز خود برسد و هم شرکت از طریق فعالیتهای مناسب ضایعات و در نتیجه هزینه های خود را کاهش دهد.

تفاوت بارز بین عصر اول و دوم در این بود که عصر اول معمولاً روی صنایعی متمرکز می شد که تأثیر مستقیم روی محیط داشتند. اما بازاریابی محیطی تمامی روشهای تولیدی و خدماتی را نیز شامل می شود از جمله تورسم و... بر اساس بازاریابی محیطی، کسب و کارها فقط یک زنجیره ارزش که داده ها را به ستادهای بازار تبدیل می کنند نیستند بلکه سیستمی با ستادهای غیر بازاری مانند ضایعات و آلودگی هستند.

بدین معنی که عصر نگرش کل گرای و سیستمی را تقویت می کرد که به تقویت نگرشهای جهانی نسبت به محیط منجر شده است. مانند توجهات خاص به لایه اوزن، گرم شدن کره زمین.

به سوی عصر سوم: بازاریابی سبز پایدار: همزمان با تقاضاهای فراوان مردم و بالا رفتن انتظارات آنها و سختگیری دولتها، دیگر عصر دوم قادر به پاسخگویی نبود. مباحثی مثل توسعه پایدار در حیطه اقتصاد تأثیر بسزایی روی علم بازاریابی گذاشت و عصر سوم را به سوی بازاریابی سبز پایدار پیش برد. چالشهای بارز این عصر عبارت است از: آینده نگری، عدالت و برابری و تأکید بر نیازها. آینده نگری معتقد است بازاریابی سعی دارد به رضایت مشتریان و سودآوری سرمایه گذاران منجر باشد. همچنین دو عصر قبلی بازاریابی فقط بر نیاز مصرف کنندگان کنونی تأکید داشتند در حالی که طبق رویکرد بازاریابی سبز پایدار باید نیاز نسلهای بعدی را نیز ملاحظه کرد، بنابراین، اگر سیستم تولید و مصرف امروز ناپایدار باشد قدرت انتخاب نسل بعد از او گرفته خواهد شد. عدالت و برابری نیز تأکید دارد که هزینه ها و منافع در کشورهای توسعه یافته یکسان نیست.

مثلاً در آمو واقعی جمعیت کشورهای توسعه یافته هفت برابر درآمد افراد در کشورهای کمتر توسعه یافته است. کشورهای توسعه یافته کمتر از ۲۰ درصد جمعیت جهان را دارند ولی بیش از نیمی از برق جهان را مصرف و ۵۰ درصد دی اکسید کربن را وارد جوی می کنند. عنصر مهم دیگر تأکید بر نیازهاست. اگر چه هدف بازاریابی تأمین خواسته ها و نیازهاست اکثر تلاشهای بازاریابی معاصر تأکید بر خواسته های افراد است نه نیازها. همان طوری که دارنینگ در سال ۱۹۹۲ در تحقیقات خود نشان داد ۸۰ درصد جمعیت دنیا درآمد مناسبی ندارند و بیشتر هزینه های مصرفی شان صرف تأمین نیازهای اولیه شان می شود بنابراین بازاریابی پایدار باید تأکیدش بر نیازها باشد نه خواسته ها.



■ استراتژی های بازار یابی سبز

هنگام به کار گیری بازار یابی سبز بسیاری از افراد تمایل دارند که به طور کلی بر فعالیت های انفرادی خاصی از جمله ترفیع و ویژگی های محصول سبز یا طراحی محصولاتی که از نظر اکولوژیک کمتر مضرند تمرکز یابند. تعداد کمی از شرکتها در ممیزی بازار یابی به درستی ذهنیت اکولوژیک را در برنامه های خود گنجانده اند. این امر باعث شده که ارزش یابی موفقیت کلی برنامه های محیطی از نظر مالی مشکل شود، زیرا فعالیت های سبز به یک یاد بخش وظیفه ای محدود شده است و تمام بخش های شرکت یا فلسفه شرکت آن را در بر نمی گیرد. در حال حاضر بازار یابی سبز در بر دارنده مباحث گسترده ای است، از جمله قیمت گذاری، طراحی، موضع سازی، تدارکات، بازار یابی ضایعات، ترفیع و اثتلاف های سبز. در این قسمت اقدامات مرتبط با عوامل هفتگانه فوق با توجه به مفهوم بازار یابی سبز تشریح خواهد شد.

۱- **طراحی سبز / توسعه محصولات جدید:** اشلی در سال ۱۹۹۳ بیان نمود که ۷۰ درصد محصولات طراحی شده و فرایندهای تولیدی مرتبط از نظر محیطی مضرند. بنابراین، شرکتها در مراحل اولیه توسعه محصولات جدید بایستی ملاحظات محیطی را در نظر بگیرند. سپس آنها می توانند از تحلیل چرخه زندگی به منظور ارزش یابی اثرات اکولوژیک محصولات برای هر مرحله از تولید استفاده کنند. این تحلیلها به آنها کمک خواهد کرد تا روشهای جایگزین طراحی یا تولید کالاها را شناسایی کنند و نهایتاً صنایع جدید و روز آمد و بازارهایی که هزینه های تولید در آنها در حال کاهش است را ایجاد کنند. طراحی سبز از برنامه ریزی شروع می شود و تمام مواد و انتخاب مواد، ساختار تولید، عملکرد و روند تولید، بسته بندی، روش حمل و نقل و چگونگی استفاده از محصول را در بر می گیرد. در طراحی سبز بایستی اصول زیر مد نظر قرار گیرد:

- _ طراحی جدید بر مبنای آینده نگری؛
- _ طراحی بر مبنای سلامت و ایمنی؛
- _ طراحی بر مبنای جداسازی آسان؛
- _ طراحی بر مبنای سهولت بازیافت و پایین بودن آلودگی و استفاده از حداقل انرژی؛
- _ طراحی بر مبنای استفاده هر چه کمتر از مواد و اجزاء تشکیل دهنده کالا؛
- _ طراحی بر مبنای کاربرد ساده.

۲- **موضع سازی سبز:** موضع سازی سبز مسئله ای است که در بدو ایجاد سازمان بایستی به آن توجه شود. در واقع بازار یابان سبز با اثبات اینکه همه فعالیتها و رفتارهای شان به طور کامل مسائل و مباحث محیطی را در فرایند تصمیم گیری لحاظ کرده اند، سبز بودن استراتژیک را ثابت کرده اند. پلونسکی و رزنبرگر چنین اظهار می دارند که معیارهای محیطی بایستی همانند معیارهای مالی در فرایند موضع سازی مورد توجه قرار گیرند.

۳- **قیمت گذاری سبز:** در بازار یابی سبز قیمتها بایستی نشان دهنده و با حداقل تقریبی از هزینه واقعی اش باشد. یعنی نه تنها هزینه های مستقیم تولید بلکه همچنین هزینه های محیطی نیز باید در نظر گرفته شوند. اغلب پول پرداختی بابت کالاهای سبز بیشتر است ولی هزینه آنها در دراز مدت کمتر است. بنابراین مصرف کنندگان بایستی این بینش را داشته باشند که در انتخاب محصولات مصرفی شان کلیه هزینه های جانبی از جمله هزینه آلودگی محیط زیست را در نظر بگیرند.

۴- **تدارکات سبز:** یکی از اهداف اساسی تدارکات هزینه های محیطی است. پیشرفت های پیچیده ای در توزیع در بخش تدارکات صورت گرفته است. این نوآوری برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط آلمانی ها پدیدار شد. تدارکات برگشتی منسجم نیازمند تعهد شرکتی گسترده بر اساس تمرکز استراتژیک همانند منابع انسانی و مالی است. گیونتنی و آندل در سال ۱۹۹۵ بحثی را تحت عنوان شش آر (۶R) برای شرکتها مطرح کردند که طبق آن شرکتها می توانند هنگام ایجاد استراتژی های تدارکات برگشتی و فرایندها از آن استفاده کنند.

بنابراین، می توان نتیجه گرفت که تدارکات سبز یک فعالیت استراتژیک منسجم و پیچیده است که فرصتهای منحصر به فردی را پیش روی شرکتها قرار می دهد. در صورتی که شرکتها توانایی و یا انگیزه تدارکات سبز را نداشته باشند ممکن است به بازار یابی ضایعات تن دهند.

۵- **بازار یابی ضایعات:** اگر چه بازار یابی ضایعات ارتباط تنگاتنگی با تدارکات برگشتی دارد ولی با آن تفاوت دارد. شرکتها ممکن است محصولاتی تولید کنند که نتوانند مجدداً به پردازش آنها بپردازند. پلونسکی و رزنبرگر بر این عقیده اند که این دید باید تغییر یابد، زیرا ضایعات، محصول فعالیت های شرکت است و مانند دیگر محصولات ساخته شده می تواند ارزش افزوده ایجاد کند. بازار یابی ضایعات به خاطر اینکه چنین فرض می کند زباله ها وجود دارند و باید به طور کارا تری با آنها برخورد شود، برای سبز بودن استراتژیک ضروری نیست. پس می توان گفت که بازار یابی ضایعات یک راه حل پایانی نیست.

۶- **ترفیع سبز:** اطلاع رسانی اطلاعات محیطی حساس رویکرد مناسبی است که بایستی در فعالیتهای ترفیعی بر آن متمرکز شده اما نیازمند این است که تغییرات واقعی در فعالیتها انجام گیرد. پلونسکی بیان می کند که شرکت قبل از شروع تبلیغات محیطی بایستی بداند که از دید مشتریان کدام دسته از اطلاعات محیطی مهم اند و بایستی به اطلاع شان رسانیده شود. آژانس حفاظت از محیط زیست (EPA) پیشنهاد کرده است که چنین اطلاعاتی لازم است به مصرف کنندگان آموزش داده شود و این توانایی را در آنها ایجاد کند که تصمیمات مؤثرتری نسبت به استفاده صرف از شستن سبز (استفاده کمتر از مواد شوینده) اتخاذ کنند.

۷- **اثتلاف های سبز:** یکی دیگر از عواملی که به توسعه مفهوم بازار یابی سبز کمک می کند، گروه های سبز هستند. نتیجه تحقیقات نشان می دهد که گروه های محیطی می توانند منبع ارزشی در کمک به درک شرکت از مباحث راه حل های مناسب، به کار گیری تاکتیک ها و استراتژی های مناسب به حساب آیند. در کوتاه مدت اتحادیه سبز می تواند به شرکت در اجرای فعالیتهاش کمک کند. با وجود این، اتحادیه سبز نمی تواند از عهده مشکلات بالقوه از جمله اهداف مختلف درآید.

■ نتیجه گیری

می توان گفت که راه برگشتی به سمت تولید محصولات مخرب برای محیط زیست وجود ندارد و رفته رفته فشارهای دولتی، رقابتی و تغییر نگرش مشتریان، شرکتها را ملزم به پیروی و به کار گیری رویکرد بازار یابی سبز می کند. شرکتها باید با مهندسی مجدد در فرایندهای تولیدی و طراحی کالا و خدمات جایگاه خود را در موقعیت رقابتی تحکیم بخشند، در غیر این صورت از قطار سبز باز خواهند ماند. می توان گفت رویکرد بازار یابی سبز فقط بر ارضا کردن نیازهای مشتری تمرکز نمی کند. بلکه طبق این رویکرد نیازهای مشتریان باید به شیوه ای برآورده شود که برای جامعه به عنوان یک کل نیز سودمند باشد. اصول مختلفی برای ایجاد مزیت رقابتی و رفتن به سوی سبز شدن وجود دارد که در بر دارنده فرصتهای زیر است. اولاً: سبزی بودن فرایند تولید اغلب به این منجر می شود که کارایی منابع بهبود یابد، بنابراین باعث کاهش هزینه در ساختار شرکت می شود و موضع رقابتی شرکت را نسبت به رقبا بهبود می بخشد. ثانیاً: سبز بودن فعالیت های بازار یابی، شرکت را قادر می سازد که از طریق ارائه محصولات جدید در بازارهای جدید یا ارائه مزیت های اضافی برای محصولات جاری، خود را از رقبای بر جسته تر جلوه دهد. این امر باعث خواهد شد که ارزش شرکت برای مشتریان افزایش یابد و وفاداری مشتری را افزایش داده و در نهایت سودآوری افزایش خواهد یافت. شرکتها در پی نتایج کوتاه مدت هستند و ممکن است تعهد کمتری نسبت به لزوم فرایندهای سازمانی در راستای تغییرات اساسی داشته باشند. بنابراین، ممکن است تمایل کمتری نسبت به استقبال از رویکرد استراتژیک بازار یابی سبز داشته باشند. پس می توان گفت در بازار یابی سبز قبل از آنکه نتایج مهمی حاصل شود، لازمۀ آن، صرف زمان، تعهد و منابع است.



مشتری بهترین قضاوت کننده است

■ از نظر جناب عالی، مهم ترین عامل در حوزه برندسازی چیست؟
 بگذارید جواب این سوال را با تجربه ای که در سازمان خودمان داریم پاسخ دهیم؛ در سازمان ما، جوهره اصلی در امر برندسازی «سحر خیز» صداقت و استمرار کیفیت محصولاتمان است، ما هیچ زمان ادعا نکرده ایم که محصول ما یا بهتر بگویم زعفران ما عالی است، چون شاید در شرایط متفاوت دیگری کشتهای مرغوب تر و تولید کنندگان بهتری وجود داشته باشند. سحر خیز همیشه یک ادعا داشته است و آن این است «مشتری ما هر زمان که مراجعه کند، کیفیت محصولات ما نسبت به گذشته سیر صعودی را طی کرده و فرقی نکرده است» همیشه در طی این ۸۰ سال، سطح اطمینانی از کیفیت را برای مشتری هایمان تضمین کرده ایم. ما به خاطر ساختار فعالیتیمان و ارتباط با بخش زیادی از توریست ها و افرادی که در این شهر زندگی میکنند، اعتقادمان بر این است که مردم جزء به جزء همه چیز را می فهمند و ما هیچ وقت سعی نکرده ایم که مشتری ها یمان را موجودی منفعل تصور کنیم؛ در سیستم ما مشتری بهترین قضاوت کننده هستند، هیچ وقت سعی نکرده ایم الزامات قانونی مانند علامت استاندارد، پروانه ساخت و... باعث وزن دهی به کفه برند ما شود و این موارد فقط به عنوان الزامات قانونی ای که لازمه فعالیت هر تولید کننده می باشد، در کنار برند سحر خیز استفاده میشود و ما همیشه به این مطلب اذعان داشته ایم که «اصل برند ما، تضمین کننده همه چیز ما بوده است» و این یک رابطه دوطرفه بین سازمان و مشتری می باشد. سحر خیز همیشه تلاش خود را به ارتباط مستقیم با مشتری متمرکز کرده و ایجاد یک احساس خوب برای مشتری را در اولویت میداند - خیلی از سازمان ها احترام به مشتری را فقط به صورت شعاری سر می دهند ولی

اگر می خواهید جزء شرکت های موفق باشید و مدیریت صحیحی بر بازار یابی شرکت خود داشته باشید می بایست به صف مدیران مشتری مدار پیوندید! مشتری مداری یعنی احترام به حقوق مشتریان و با در نظر گرفتن خواسته های ایشان کسب و کاری را شروع کردن و ادامه دادن. عده ی بسیار زیادی از مدیران ایرانی با دوری گزینی از شعار "همیشه حق با مشتری است" و عدم نگرش صحیح نسبت به این مهم که رضایت مشتری میتواند بیشترین اثر مثبت را بر ارزش نام تجاری آنها داشته باشد، کسب و کار خودشان را به خطر انداخته اند و امروزه دیگر در بازار رقابت حضور ندارند.
 ■ جناب آقای دکتر فرهاد سحر خیز، مفهوم کلمه برند و واژه برند سازی از نظر شما چیست؟

برندینگ، همان ساختن هویت سازمان خودمان است - میتوانم بگویم فرایندی است که تشکیل شده از بخش ها و تعاریف مختلف - چیزی که خیلی ساده میتوان بیان کرد و بلافاصله به ذهن آدم می رسد اینست که برند، مساوی با هویت خود انسان میباشد - هویت همان محصولمان است که میتواند ابعاد مختلفی داشته باشد، مانند کیفیت و تثبیت موقعیت در بازار - در مجموع از دید یک مصرف کننده میتوان تعریف جامعی ارائه کرد: برند شامل احساس و حس خود آدمیست و یا حسی که آن برند به ما منتقل می کند؛ برند مانند یک موجود زنده است. انسان یک برند را به عنوان یک هم نوع دوست دارد، بدان علاقمند می شود، گرچه ممکن است بنا بر شرایط خاص برای یک مدتی از آن فاصله بگیرد، ولی دوباره با آن ارتباط عاطفی برقرار خواهد کرد.

■ به نظر می رسد جنبه هایی که امروزه در حوزه برندسازی مطرح می گردد، بیشتر جنبه نمایشی پیدا کرده و با وجود هزینه های بسیاری که برخی اوقات برای این کار انجام میشود، امر توجه به مصرف کننده را به دنبال ندارد... دلیل این امر را چه میدانید؟
 کاملاً با نظر شما موافق هستم. بیا بید مسئله را به این شکل بیان کنیم که خیلی از سازمانها در ارائه برندشان موفق هستند ولی اساساً به وفاداری ای که باید بین مشتری و برند و سازمانشان برقرار شود توجهی نمی کنند، البته این موضوع می تواند دلایل مختلفی داشته باشد اعم از عدم وجود نگرش درست و دانش کافی در زمینه برندینگ و نبود استراتژی صحیح برند سازی در سازمانها و به موازات این امر، عدم توجه به اصل مشتری مداری؛ البته نباید این مورد را هم فراموش کنیم که خیلی از سازمانها به اشتباه، برندینگ را با تبلیغات یکی می دانند، در حالی که این دو مقوله کاملاً با هم متفاوت اند.

■ آیا تنها برند سازی برای یک سازمان، تامین کننده فرایند جذب و نگهداری مصرف کننده خواهد بود؟

قطعاً خیر؛ برند سازی همانطور که عنوان شد یک فرایند علمی است که یکی از بخشهای علم بازاریابی و تمام مسیری را که برای معرفی محصول و تعیین جایگاه آن محصول، مد نظر است را در بر میگیرد - به عنوان مثال ما در سازمان خودمان به مسئله تثبیت موقعیت برند خیلی اهمیت میدهم و وقتی وارد این مقوله پیچیده می شوید خواهید دید که با چه دریای بزرگ و پرتلاطمی روبرو هستید. اما از طرف دیگر شما باید عادات فکری و روحی مشتریانان را هم تحلیل کنید و بدانید که مردم چطور فکر می کنند و چگونه می اندیشند؟ در بسیاری از سازمانها هزینه های پنهانی در حوزه برندینگ و جذب مشتری وجود دارد، مانند تیم های دائمی تجزیه و تحلیل شرایط بازار و رقبا، مصاحبه با مشتری و... ولی این هزینه ها باید هدفمند باشد.





ما برای بدست آوردن یکایک این مشتری‌ها هزینه کرده ایم، مطمئناً شما به ندرت تبلیغاتی از برند سحر خیز را دیده اید، این امر ناشی از این موضوع است که ما معتقد هستیم "توصیه مثبت مشتری بهترین تبلیغ و توصیه منفی مشتری بهترین ضد تبلیغ است".

■ به نظر شما اثر بخشی و کار آمد بودن مدیر سازمان تا چه اندازه بر روی برند و رفتار مشتری سازمان تاثیر گذار خواهد بود؟

این سوال را از نظر یکی از اساتید به نام حوزه برند و برند سازی جواب خواهم داد، مدیر عامل سازمان بهترین راهنما و مسوول ترین فرد سازمان در حوزه برندینگ می باشد و البته باید بتواند این حس را تماماً و به طور صحیح به سطوح پایین تر سازمان منتقل نماید. مدیر سازمان کسی است که تمام بازخورد بازار به او می رسد، تمام بازخورد تولید را میشنود و در مسائل اجتماعی و بازار به نوعی نقش برند سازمان را بازی می کند.

- آیا در سازمانتان فرایند ایده پروری را اجرا میکنید؟

در سازمان ما ایده پروری و توجه به آن اهمیت بسزایی دارد و ما به طور دوره ای، تشکیل اتاقهای فکر را در دستور کار سازمان قرار داده ایم. حتی درباره انتخاب رنگ و مشخصات فیزیکی محصولات و ... نیز از اتاق فکر استفاده میکنیم.

■ هزینه کردن در حوزه تحقیق و توسعه و دستیابی به نوآوری را چقدر مطلوب میدانید؟

به هر حال باید یک منطقی پشت امر هزینه کردن باشد یا به نوعی یک هدفی از هزینه کردن داشته باشیم. باید در چارچوبی عمل کنیم که با برنامه ریزی همراه باشد ما تلاش کرده ایم تا با فکر، مسیرمان را انتخاب کنیم و در صنعت غذا جز معدود ترین ترین

شرکتها هستیم که سند چشم انداز سازمان و حتی استراتژیهای میان مدتمان را توسط یک تیم مجرب دانشگاهی و صاحب نظر در این حوزه تدوین کرده ایم و هزینه ای زیادی را به این موضوع اختصاص داده ایم.

■ رفتار یا به نوعی واکنشهای مصرف کنندگانتان را چقدر در سیاستهای کلی سازمانتان اثر می دهد؟

بگذارید یک خاطره برایتان تعریف کنم، ما در یک بازه زمانی، بسته بندی محصول نباتمان را تغییر و در بازار ارائه دادیم، بعد از چند روز گزارشی از یکی از فروشگاههای سطح شهر به دست بنده رسید، مبنی بر اینکه مراجعه کننده ای در هنگام خرید این مطلب را به زبان آورده که من برای

مصرف محصول داخل جعبه، نمیخواهم بسته بندی آن را پاره کنم و ... بلافاصله اتاق فکری تشکیل دادیم و به فاصله سه روز از دریافت گزارش، بسته بندی جدیدی را برای محصول فوق با افزودن یک راه پرفراژ برای باز کردن بسته طراحی و به بازار عرضه کردیم

■ از نظر شما بزرگترین ضعف برندهای ایرانی در رقابت با کشورهای اروپایی در چیست؟

حوزه مارکتینگ در کشور همیشه دچار بحران بوده است؛ به نظر بنده چند عامل تاثیر گذار وجود دارد که باعث ضعف برندهای ایرانی در قیاس با برندهای مطرح در جهان شده است مانند ۱- ساختار غلط شراکت و همکاری و اصولاً ضعف در کار گروهی و ... - سرمایه گذاریهای غلط - زیرساختهای اشتباه موجود در قانون تجارت کشور - حضور مافیاد در حوزه تجارت و اقتصاد و عدم واکنش مثبت نسبت به برندهای موفق توسط دولت؛ البته به موازات اینها موارد دیگری هم وجود دارد مانند اینکه ما امر برند سازی را خوب بلد نیستیم، آن را به درستی تجربه نکرده ایم و این ها همه ناشی از ضعف تمرین برند سازی در کشور، جوان بودن اساتید ما در این حوزه و ... می باشد؛ مادر ایران به ندرت شرکتی را مشاهده میکنیم که دارای نسل دوم و حتی سوم تولید باشند و این در حالی است که به عنوان مثال در کشورهای اروپایی

بعضاً در یک شرکت ۷ نسل به امر فروش یک محصول مبادرت کرده اند. در این رابطه اگر بخواهم به طور اخص مقایسه ای بین کشور خودمان و اسپانیا در این حوزه داشته باشم: میتوانم بگویم که اسپانیا در حوزه بازاریابی و مارکتینگ محصول زعفران قدمتی برابر با ۱۵۰ سال دارد و این در حالیست که فعالیتی که ما تازه در این عرصه شروع کردیم به حدود ۲۵ سال برمیگردد. البته ما نباید موقعیت مکانی کشور اسپانیا را در جهان انکار کنیم، همانطور که میدانید به اسپانیا قلب غرب اروپا قرار گرفته اما بخش ناخوشایند این قضیه اینست که باید بگویم ما کسی را نداشته ایم که بتواند رقابتی علمی با غرب داشته باشد اما روی خوش قضیه هم این است که صادرات صنعت زعفران از سال ۱۳۷۰ در کشور پایه گذاری شد تا جایی که اکنون میتوانم به جرئت بگویم در حال حاضر این طرز تفکر که زعفران اسپانیا تسخیر کننده بازارهای جهانی و بهترین نوع زعفران در جهان می باشد تا بیش از ۵۰ درصد اقول پیدا کرده است.

■ آیا یکی از دلایل این طرز تفکر که در گذشته رایج بوده، میتواند اشاره به ظاهر نامناسب محصولات و بسته بندی های آن داشته باشد؟

من در حال حاضر به جرأت میگویم خیر؛ چون ما اکنون به هیچ عنوان در زمینه تکنولوژی و دانش بسته بندی ضعف نداریم و برای صحت این ادعایم می توانم بگویم که ما هم اکنون تولید کننده ای را در مشهد داریم که محصولاتش در بهترین و معروفترین فروشگاههای اروپا فروخته می شود و در کشور اسپانیا کمپانی ای را که ۱۲۰ سال در آن کشور در سطح اول بازار فعالیت میکرده است را پیش رو گذاشته و مطمئناً این مهم، فقط با فکر در ست، بازاریابی صحیح و ارائه کالای با کیفیت امکان پذیر بوده است.

■ همانطور که می دانید قرار است سومین همایش ملی برندینگ با رویکرد رفتار مصرف کننده برگزار شود، شما چه نیازی را عامل شکل گیری این گونه همایشها می دانید؟

بیاییم این مطلب را اینگونه بررسی کنیم که واقعا تفاوت برگزاری همایش برندینگ توسط انجمن مدیران صنایع با دیگر همایشها در چیست؟ در سال اول که این ایده خوب مطرح گردید، قرار بر این بود که همایشی را برگزار کنیم که متفاوت با دیگر همایشها باشد و طوری نباشد که همه این احساس را داشته باشند که

این همایش نیز سوار بر یک موج موضوع برند شده اند. ارزش اینگونه همایشها در این است که هر سال با یک عینک متفاوت به موضوع برند سازی نگاه می کند و امسال نیز با دید مصرف کننده به این حوزه وارد شده است و همچنین جای بسی تقدیر دارد از اقدامی که امسال انجمن مدیران در رابطه با دعوت دوستان با تجربه و صاحب برند در کشور برای ارائه تجربیاتشان انجام داده است، چون حرفی که از دل برآید نیز به دل نشیند؛ آنها افرادی هستند از جنس خود ما که با تمامی مسائل حوزه تجارت آشنایی دارند، بحرانها، فرصتها و تهدیدهای بازار را تجربه کرده اند و مطمئناً صحبتهای این دوستان، دنیایی پر از تجربه را پیش روی ما می گشاید، حتی اگر به آینه ترین صورت بیان شود. به جرئت میتوانم بگویم تمام تجربیات این دوستان تناظر یک به یکی با اصول آکادمیک برندینگ و بازاریابی دارد.

■ سابقه شرکت سحر خیز به سال ۱۳۱۱ بر میگردد، در طول مدت این ۸۳ سال، چه رویکردی را در ارتباط با مشتریان و حمایت از رفتار متفاوت مصرف کنندگانتان اتخاذ کرده اید؟

در این رابطه باید بگویم موزیک متن سیستم ما این است که مشتری یک فرد غریبه نیست و کسی است که سیستم و سازمان را دائماً تحلیل میکند، می فهمد و توقعاتی از سازمان دارد و البته باید بگویم که تمام این خواسته ها

خیلی از سازمانها

در ارائه برندشان موفق هستند

ولی اساساً به امر وفاداری ای که باید

بین مشتری و برند و سازمانشان برقرار شود

توجهی نمی کنند، البته این موضوع می تواند دلایل

مختلفی داشته باشد اعم از عدم وجود نگرش درست

و دانش کافی در زمینه برندینگ و نبود استراتژی

صحیح برند سازی در سازمانها و به موازات این امر، عدم

توجه به اصل مشتری مداری؛ البته نباید این مورد را

هم فراموش کنیم که خیلی از سازمانها به اشتباه،

برندینگ را با تبلیغات یکی می دانند، در حالی

که این دو مقوله کاملاً

با هم متفاوت اند



ذهن مشتری‌انمان وارد نسازیم.

■ **و به عنوان پرسش پایانی، نقش تشکلهای انجمن‌ها را در حوزه برند و برند سازی چگونه ارزیابی میکنید؟**

به نظر بنده تاریکی و سختی دوران ده ساله‌ی گذشته در تولید و صنعت را به کمک همین دوره‌ی همی‌ها یا واضح‌تر بگویم، تشکلهای انجمن‌ها پشت سر گذاشته‌ایم - انسان در زندگی در قالب جمع مفهوم پیدا می‌کند...مانند

فقط مربوط به کیفیت محصول نمی‌باشد، بلکه رفتار و پرستیژ پرسنل را هم شامل می‌شود - ما میدانیم که مشتری‌هایمان حساس هستند و در همین رابطه بارها به پرسنل خود گفته‌ام که شما سحر خیزی هستید و پرستیز برندگان را باید حفظ کنید، ما خیلی مشتری‌هایمان را دوست داریم و طی سالهای سال هیچ وقت سعی نکردیم با ادعاهای دروغ و بی‌ریایی با توجه به منافع کوتاه مدت و آنی کوچکترین خدشه‌ای به اعتبار نام سحر خیز در





مثبتی که این تشکلهای انجام داده اند نمیتوان به سادگی گذر کرد، مانند: برگزاری جلسات متعدد و منظم با قوای مختلف سه گانه و تلاش در انعکاس هر چه بهتر مشکلات و دغدغه های بخش تولید و ... - نقش حمایتی تشکلهای از کار آفرینی نقش آموزشی و کاربردی بودن آموزشهای ارائه شده توسط تشکلهای و انجمن ها و خیلی از موارد دیگری که به عینه موجود می باشد.

وقتی که در دوران کودکی از شما سوال می پرسند که کلاس چندم هستید و شما پاسخ می دهید کلاس پنجم و به همین ترتیب و در دوران های بعدی زندگی هم به همین شکل می باشد - یقیناً ما هیچ هویتی خارج از تشکل و جمع نخواهیم داشت و نتایج مثبت این امر را هم در زندگی و فعالیت هایمان نیز دیده ایم. البته باید بگویم هنوز هم می توانیم خیلی بهتر عمل کنیم. به نظر بنده تشکلهای از قدرت لازم برخوردار نیستند ولی از اقدامات





کلید نجات در بحران استعدادها جانشین پروری؛

مولف / مترجم: مر جان معالی تفتی / محمد تاج الدین

■ مقدمه:

استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه‌های جدایی ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمانهای امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمانها باید دیدگاهی فراطراز جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بروی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی، متمرکز باشد.

■ تجربه‌ای دیگر از (Plateau):

گرچه ما به طور کلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین پروری هستیم، اما پژوهشهای اخیر انجمنهای مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰ درصد سازمانهای مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین پروری اند. این موضوع، امروزه اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا برای نخستین بار در دنیای جدید کسب و کار، سازمانها به دلیل از دست دادن افراد با تجربه خود، متحمل ضرر و زیانهای چشمگیری شده اند و این مسئله دقیقاً با کمبود نیروی انسانی با مهارتهای مورد نیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است به گونه‌ای که اداره کار در ایالات متحده پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰ حدود ۱۶۸ میلیون فرصت کاری فراهم خواهد شد. این در حالی است که نیروی کار تنها ۱۵۸ میلیون نفر خواهد بود، بنابراین با کمبود ۱۰ میلیون نفری نیروی کار روبه رو خواهیم بود. میزان تقاضا برای کارکنان شایسته بسیار بیشتر از میزان عرضه است، این امر برخی از سازمانها در حوزه‌های صنعتی را بیشتر زیر فشار قرار می دهد. به گونه‌ای که امروزه حوزه‌هایی، نظیر: تولید، مراقبتهای پزشکی و حوزه‌های فنی با کمبود نیروهای ماهر روبه رو شده اند البته حوزه‌هایی، نظیر: مهندسی، تکنولوژی اطلاعات و منابع تخصصی نظیر: آب و برق، انرژی و حمل و نقل، کمتر با این مشکل روبه رو هستند.

رویکرد برنده-برنده در مدیریت جانشین پروری

با استفاده نمی توان این مشکل را حل کرد، سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته، استراتژی‌های جانشین پروری را به کار گرفته اند که روی توسعه و پرورش استعدادها موجودشان تمرکز کنند. موفق ترین سازمانها در اجرا، آنهايي هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادها اصلی آنها بازنشسته شده، یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی برنده، برنده مدیریت جانشین پروری به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشینهای بالقوه و شکافهای مهارتی را شناسایی کنند و به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی را برای برنامه ریزی و دستیابی به هدفهای شغلی شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصتهای جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می کنند. از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصتهایی را در سازمان جستجو می کنند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی صورت گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان خواهد شد.

بهترین تجربه‌های شرکتی پیشرو در حوزه مدیریت جانشین پروری، این گونه است:

■ تمرکز بر مشاغل بحرانی

سازمانها به صورت سنتی در برنامه‌های جانشین پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه‌های جانشین پروری به

سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. به عنوان مثال در علوم طبیعی، حوزه تحقیق و توسعه، و در علوم پزشکی، حوزه پرستاری جزو مشاغل بحرانی محسوب می شوند.

■ یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان

یک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، باید به وسیله راه‌حلهایی که می توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین پروری کلی سازمان مرتبط کنند، پشتیبانی شود.

■ تشویق برنامه‌های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری

مدیریت جانشین پروری موثر به سازمانهایی اشاره می کند که برای توسعه، فرصتها و پیشنهادها پیشگیرانه‌ای را ارائه می کنند که می توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند. با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمانها می توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادها در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند.



■ ارزیابی راهکارهای تکنولوژی

سرمایه گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد کامل - شامل توسعه مدیریت، بهینه سازی، و نظام پاداش - سازمان را قادر می سازد که بهره‌وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت سازمان را در بلند مدت تامین می کند. راهکارهای برنامه جانشین پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه می دهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و بموقع به فرآیندها و داده‌ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند.

با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین پروری در اولویت بالای برنامه‌ها و دستور کار سازمانها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمانها می توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند.

اجرای طرح جانشین پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین پروری، سازمانها باید روی توسعه شغلی کارکنانشان نیز تمرکز کنند.



کاهش نارضایتی آنان صورت می پذیرد و در نتیجه منجر به تمایز در مقابل رقبا می گردد.

در این راستا ضرورت دارد تا سازمان با تعریف ارزش های پایه برند خود به عنوان یک کارفرما به نیروی انسانی فعلی و بالقوه و نیز ایجاد یک درک سازمانی مشترک در تمامی بخش های خود، فعالیت های جذب، نگهداری، ایجاد و مدیریت فرهنگ سازمانی و محیط کاری مناسب را اجرا نماید.

ارزش ها، نیازها، و الگوهای ذهنی افراد نسبت به سازمان های هدف زمینه شکل گیری برند کارفرما را فراهم می سازد، ضمن اینکه تعاملات افراد جویای کار باعث می شود تا تصاویر ذهنی در سطح فردی ایجاد شده و با مکانیزم های ارتباطی، برند کارفرما به عنوان مفهومی جمعی ایجاد می گردد. برند کارفرما فرایندی است که در آن کارکنان بالقوه، فعلی و سازمان، همگی با یکدیگر در تعامل هستند و تصویر برند کارفرما را ایجاد می کنند.

تعهد یک برند به مشتریان خود در بیرون از سازمان زمانی محقق می گردد که سازمان به تعهدات خود به کارکنانش عمل نموده و براساس باورهای درونی آنان ایجاد شده باشد. کارکنان زمانی به سازمان خود اعتماد می یابند که به شایستگی، صداقت و خیرخواهی آن اعتقاد داشته باشند. به این شکل مدیران به تعهد خود به کارکنان و کارکنان نیز به تعهد خود به مشتریان عمل می نمایند. اینگونه است که دل بستگی و تعلق و اعتماد کارکنان به سازمان افزایش یافته و برند در قلب مشتری قرار می گیرد. این موضوع شاه کلید

مباحث برند کارفرما است. برند کارفرما می تواند با ارتقاء هویت جمعی کارکنان، دل بستگی و تعهد سازمانی را افزایش دهد. برند کارفرما هم عامل اثرگذار و هم اثرپذیر از فرهنگ سازمانی و تعلقات کارکنان به سازمان است. چنین سازمانی

بستر لازم برای جذب متقاضیان دارای عملکرد و استعداد بالا را دارا بوده و به عبارتی بستری برای جذب سرمایه های انسانی استراتژیک به سازمان را فراهم می آورد.

بدیهی است که سازمان ها در راستای ایجاد برند کارفرما با چالش های مهمی مواجه می باشند که از آن جمله میتوان به موارد زیر اشاره نمود: ورود انبوه نیروهای تحصیل کرده، افزایش بانوان متقاضی کار، رکود و رشد پایین اقتصادی، نرخ بالای بی کاری و فرصت های فراوان کارفرمایان در جذب نیروی کار، عدم رعایت عدالت در جذب و نگهداری کارکنان، تمایل قوی نخبگان به مهاجرت و نیز عدم وجود چشم انداز و نگرش مثبت به سازمان ها، نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به اولویت ها و توازن بین کار و زندگی و نهایتاً مشخص نبودن مسوولیت بین واحدهای بازاریابی و منابع انسانی در سازمان ها.

سازمان جهت تدوین برند کارفرما باید فرهنگ سازمان، استراتژی سازمان، برند سازمان و برند محصول سازمان را به کارکنان ارائه نماید. از طرف دیگر باید برنامه ریزی منابع انسانی به منظور تأمین انتظارات کارکنان صورت پذیرد. الزامات اخلاقی و انسانی مدیریت سازمان ایجاد می کند که سازمان جهت ایجاد محیطی مناسب برای فعالیت و رشد کارکنان خود چارچوب مفهومی مشخصی برای ایجاد ارزش در منابع انسانی به عنوان ذینفعان کلیدی داشته باشد. در نهایت باید گفت که برند کارفرما زمانی از پایداری برخوردار خواهد بود که انتظارات تمام ذینفعان مورد توجه قرار گرفته و تأمین گردد.

امروز تمرکز سازمانهای بر برند محصول می باشد، در صورتیکه سازمان ها باید همان گونه که بر برندسازی محصول خود تأکید می نمایند، برندسازی کارفرما را نیز مهم و حیاتی قلمداد نمایند. برندسازی کارفرما تنها به هویت سازمان توجه نمی کند، بلکه در هم راستایی با روش هایی در ایجاد انگیزه و تعهد کارکنان، ایفاء نقش می نماید. به عبارت دیگر، هدف در برند کارفرما، به کارگیری، آموزش و برانگیختن کارکنان توانمند به منظور ارائه ی خدمت مناسب به مشتریان سازمان می باشد.

امروزه مفاهیمی چون محیط کاری جذاب، اطمینان به پایداری سازمان به رعایت ارزش های وعده داده شده، نگرش مثبت به سازمان برند کارفرما، مبحثی بین رشته ای در بازاریابی و مدیریت منابع انسانی است. یک فعالیت و اقدام سازمانی استراتژیک و پویا که برنامه ها و اقدامات سازمانی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، مسئولیت اجتماعی سازمان و بازاریابی را در کنار یکدیگر جمع می کند. با یکپارچه کردن آنچه که سازمان به مشتریان، کارکنان و ذینفعان بیان می کند، فرصت بیش تری برای بهبود از طریق پیوند ذینفعان و مخاطبان برند بوجود می آید. کارکنان سازمان نخستین بازار و مخاطبان سازمان و مشتریان داخلی آن بوده و از طرف دیگر مشاغل، محصولات داخلی می باشند که باید کارکنان را جذب نموده و انگیزه آنان را توسعه و ارتقاء دهند تا بدین وسیله نیازها و خواسته های مشتریان داخلی

برند کارفرما رویکردها و چالش ها

صادق کاظمیان / دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی - دانشگاه فردوسی مشهد



در راستای اهداف کلی سازمان برآورده گردد.

در جامعه امنیت شغلی در منابع انسانی در حال افزایش است، بنابراین سازمانهای دارای برند کارفرما، به علت نگرش مثبت منابع انسانی بالقوه و فعلی به سازمان، در فرآیند جذب نیروی انسانی مناسب و توانمند و فرآیندهای نگهداری و پرورش منابع انسانی از مزیت برخوردار خواهند بود. با بهره گیری از برند کارفرما، افزایش جذابیت برای جلب متقاضیان شایسته و حفظ استعداد های سازمان، ایفاء نقش منابع انسانی سازمان در انجام ماموریت ها، همراهی کارکنان با ارزش های سازمان و افزایش تعلق سازمانی کارکنان، کاهش هزینه کارمندیابی، بهینه شدن روابط کارکنان و



مدیریت کیفیت جامع

به عنوان فلسفه مدیریتی برتر

نویسنده: حمید باقری

ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می شود. در سفر بی پایان ارتقای کیفیت نقطه شروع برای تلاشهای ارتقای کیفیت در یک سازمان انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است. در این مقاله مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فلسفه مدیریتی مورد بررسی قرار می گیرد و اصول، عناصر ساختاری و روش اجرای مدیریت کیفیت جامع تشریح می شوند.

۱- فلسفه مدیریتی

ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می شود. در سفر بی پایان ارتقای کیفیت، نقطه شروع برای تلاشهای ارتقای کیفیت در یک سازمان انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است. ابتدا باید مدیران ارشد سازمان از میان فلسفه های مدیریتی رایج، فلسفه ای را برای جهت دادن به تلاشهای سازمان خود انتخاب نمایند. فقط انتخاب آگاهانه درست و توأم با باور می تواند انرژی لازم را برای جهت گیری جدید سازمان آزاد نماید. باید توجه کرد که انتخاب در دست اگر چه بسیار حایز اهمیت است، ولی اگر قرار است فلسفه مدیریتی انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان گردد اجرای صحیح آن کمتر از اجرای آن نمی باشد. بدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثربخشی یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند ولی کسی نمی تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمانهای مختلف نسخه واحد بپیچد. باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسب ترین روش اجرایی را پیدا کرد. ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمانهای مختلف روشهای متفاوتی انتخاب گردد.

۲- کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟

برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارایه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه تری داشت. در زیر تعدادی از این معیارها ارایه می شود. بدیهی است که معیارهای ارایه شده در زیر فهرست کاملی نبوده و می توان معیارهای دیگری را نیز اضافه نمود.

■ **معیار اول** برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی ارجح این است که فلسفه انتخابی بتواند مشتری محوری، کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل گیری آن ادغام کند. به عبارت دیگر فلسفه انتخاب شده باید بتواند از نقطه «چرا هستیم؟»، جهت گیری سازمان را مشخص کند.

- **دومین معیار** انتخاب عبارت است از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده و عناصر اصلی تشکیل دهنده آن ساده، شفاف و برای همه قابل درک باشد. بدین معنی که درک آن متاثر از موقعیت سازمانی دانش مدیریتی و فنی یا حتی سواد افراد نباشد، هر کس هر کجا قرار گرفته است آن را به خوبی درک کند و بتواند بر اساس درک درست آن نقش خود را در جهت گیری سازمان ایفا نماید.
- **معیار سوم** برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی مناسب عبارت است از این که فلسفه انتخاب شده بتواند همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت گیری دهد. بدیهی است تنها نگاه سیستمیک و فرایندی می تواند همه اعضای عناصر و منابع سازمان را حول ارزشهایی چون مشتری محوری و ارتقای مستمر هماهنگ و هم جهت نماید. هر فلسفه ای که کلیت یک سازمان را خدشه دار کند و افراد و واحدهای سازمانی را به جزئی نگری مبتلا کند، سازمان را از حیاط ساقط خواهد کرد.
- **معیار چهارم** عبارت است از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده باید بتواند فضاهای خالی بین نمودار سازمانی را که به حریمهای مقدس و نفوذ ناپذیر تبدیل شده اند را پر کند. به عبارت دیگر خروج از این فضاها و حریمها که بنا به ضرورت سازماندهی درونی یک سازمان به وجود آمده اند را نه تنها لازم بلکه واجب بدانند و افراد و واحدها را به طور طبیعی کنار هم قرار دهد.
- **معیار پنجم** این که هر فلسفه مدیریتی که بتواند جو سازمانی را به یک جو «یادگیری» تبدیل کند ارجح است. در اینجا نیز باید یک بستر طبیعی برای یادگیری وجود داشته باشد. باید فلسفه مدیریتی یک میل طبیعی، انگیزه درونی و شوق سازمانی برای یادگیری ایجاد نماید.
- **معیار ششم** برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب این است که بتواند بدون «اعمال زور» قدرت تصمیم گیری، اقدام و تأثیر گذاری را از راس سازمان به قاعده آن منتقل نماید. به عبارت دیگر باز هم به طور طبیعی، «رهبری» را در سازمان توزیع نماید. در این صورت هر کس خود را در هدایت و جهت گیری سازمان و بقا و سود و زیان آن سهیم می داند.





■ **معیار هفتم** فلسفه‌ای ارجح است که برای ارتقای عملکرد سازمان یک دیدگاه «استراتژیک» داشته باشد. وجود رسوبات ضخیم سنتها، باورها، طرز فکرها و ارزشها در سازمانها از یک طرف و پیچیدگی‌ها و سیال بودن محیط بیرون سازمانها از طرف دیگر، ما را محتاج یک فلسفه مدیریتی می‌کند که برای قرار دادن سازمان در یک موقعیت برتر، یک دیدگاه استراتژیک و بلندمدت را ترغیب و تشویق می‌کند.

■ **معیار هشتم** بالاخره فلسفه‌ای ارجح خواهد بود که اتکا به اعداد و ارقام و سنجش را ترغیب می‌کند. با این دیدگاه علاوه بر این که حرکت سازمان باید جهت‌دار باشد، باید سازمان برای نشان دادن هر نوع تغییر، اثبات هر نوع ارتقای عملکرد و برداشتن هر گام در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها سنجش انجام دهد. به عبارت دیگر سنجش باید «تار و پود» تلاشهای ارتقا را تشکیل دهد.

۳- مدیریت جامع کیفیت، فلسفه برتر

به اعتقاد ما مدیریت جامع کیفیت همه ویژگی‌های بالا را شامل می‌شود. مدیریت جامع کیفیت با داشتن ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل درک و فراهم نمودن یک بستر طبیعی برای تلاش‌ها شاید تنها گزینه در پیش روی مدیران باشد. سه رکن مهم فلسفه مدیریت جامع کیفیت یعنی مشتری‌محوری، فرایندگرایی و ارتقای مستمر هم در راس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجرا است. مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه و جودی سازمان، دورنما و رسالت آن فرایندهای کلیدی را تعیین می‌کنند و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها، همه افراد سازمانی یعنی «صاحبان فرایندها» را برای ارتقای عملکرد فرایندها آماده و بسیج می‌نماید.

کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایندهای کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می‌شوند. برآیند دو حرکت از «بالا به پایین» و از «پایین به بالا» موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت‌دار در سازمان خواهد بود. تداوم این دو حرکت و حمایت آن دوازدهم به نهادینه شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید. انتخاب و اجرای چنین فلسفه‌ای است که به روشها و ابزار ارتقاء از جمله روشها و ابزار آماري معنی می‌بخشد. کسانی که تلاش کرده‌اند بدون معرفی یک فلسفه مدیریتی از روشها و ابزار برای «حل مشکل» یا «ارتقای کیفیت» استفاده نمایند، هرگز نتوانسته‌اند موجب تغییرات دائمی شوند. سازمانها شاهد دهها سال تجربه در زمینه کاربرد روشها و ابزارهای مختلف بوده‌اند که بر سرنوشته آنها تأثیرات استراتژیک نداشته‌اند. سازمانها قبل از هر چیزی محتاج یک فلسفه مدیریتی مناسب می‌باشند.

مدیریت جامع کیفیت این گونه تعریف می‌شود: مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتری‌ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود.

۳/۱- ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت

فرایندگرایی: سازمان را فرایندی می‌بینیم که در آن درون داد، روند و برون دادی وجود دارد که همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند قرار می‌گیرند. تقسیم‌بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد، اگر فرایند برون دادی دارد همه در آن سهیم هستند.

مشتری‌محوری: تمامی افرادی که روی فرایند کار می‌کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتری‌های سازمان جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود، مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد. در این گونه سازمانها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها و وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.

ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستمها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و توانمندسازی کارکنان، تلاش می‌شود فرایندها و سیستمها به طور دایم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری‌ها بهبود یابند.

۴- فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت بر روی تعدادی فرضها و اصول استوار است که آن را از سایر

رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند. این فرضها و اصول عبارتند از:

فرایندها و سیستمها منشاء بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می‌باشد: سازمانها شامل سیستمها و کارکنان می‌باشند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستمها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روشهای کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزشهاست بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می‌گذارد. برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات راناشی از سیستمها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می‌دانند (دمینگ ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به سیستمها و فقط ۴ درصد آنها راناشی از کارکنان می‌دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می‌کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم. اگر عملکرد فرایندها و سیستمها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود. ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دایمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیتهای حرفه‌ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد. بدهی است که صلاحیتهای حرفه‌ای کارکنان حایز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزیی از عملکرد فرایندها و سیستمها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشد، زیرا بدون توجه به کارایی فرایندها و سیستمها نمی‌توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستمها است، اگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد: ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتری‌ها پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستمها در تعامل دایمی و پویا هستند، بنابراین همواره می‌توان فرصتهایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد.

مشتری تعیین‌کننده نهایی کیفیت است: باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌های داخلی و خارجی باشد. در این صورت مشتری‌های داخلی (کارکنان و مدیران) علایق و خلاقیتها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راههای بهتر و موثرتر به کار می‌گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتری‌های خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می‌شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتری‌ها (داخلی و خارجی) اگر چه ممکن



۵- عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت

اهم عناصر ساختاری عبارتند از:

■ **تعهد مدیریت ارشد:** برای رهبری و حمایت از تلاشهای مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.

■ **ساختار حمایتی:** ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین اولویتها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقای کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می شود.

■ **تیمهای ارتقاء:** اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیمهای فرابخشی با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخشهای مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندهای اصلی و کلیدی را به عهده بگیرند.

■ **روش و ابزار ارتقاء:** باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آنها زبان مشترک ایجاد می کند.

■ **روشها و ابزار آماری:** استفاده از روشها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند، برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است به عبارت دیگر ارتقای عملکرد فرایندها باید مبتنی بر حقایق باشد.

■ **مهارتهای انسانی:** چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است بنابراین باید مهارتهای لازم برای برقراری ارتباط انگیزش، حل تضادها و ... وجود داشته باشد.

■ **روشی برای انتقال صدای مشتری ها به داخل سازمان:** برای آن که نیازها و انتظارات مشتری ها به ویژگی های کیفی خدمت تشکیل شود از (quality function deployment) استفاده می شود.

■ **مهندسی مجدد فرایند:** گاهی لازم است برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها فرایندها از نواحی شوند، این اقدام را مهندسی مجدد فرایند می نامند.

■ **نظام ارتباطی موثر و کارآمد:** برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی موثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها (داخلی و خارجی) شکل گیرد. تار و پود همه تلاشهای ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دلهای کارکنان و

است از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقض باشد ولی در واقع فاقد ارزش می باشد. اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد: بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد دوام پیدا نخواهد کرد. باید مدیران شخصاً مسئولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند. سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کار روزانه کارکنان ادغام شود، یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و جزو عادات قرار گیرد. فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال توانایی خود دست می یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتری های خود حرکت کند.

کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشند: اگر چه کارکنان سهم بسیار اندکی در مشکلات مربوط به کیفیت دارند ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می باشد، آنان کارها را انجام می دهند. بنابراین مشارکت آنان در تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است. اگر نزدیک ترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم گیری های مربوط به ارتقای آنها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می باشد که می تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها بسیج نمایند.

اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است: کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می سازد. با استقرار تیمهای ارتقاء روی فرایندها سد بین واحدهای تولید پل ارتباطی بین می رود، ارتباط بین آنها تسهیل می شود و کارها سریعتر انجام می گیرد و به تدریج از ارتقاء هر م سلسله مراتبی سازمان کاسته می شود و نهایتاً قدرت تصمیم گیری و اقدام از راس هر م به قاعده آن منتقل می شود. مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد: سنجش و ارتقای کیفیت به هم گره خورده اند و هر یک از آنها، یک روی سکه می باشند. بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها به طور مستمر و بر اساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند.

هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری های داخلی و خارجی باشد. اگر چه سنجشهای درونی و بیرونی مکمل هم می باشند، سنجشهای بیرونی به دلیل انتقال برداشتها و دیدگاههای مشتری ها به درون سازمان حایز اهمیت بیشتری است.

پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است: در سازمانهای سنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنان صرف حل مشکلاتی می شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی شود. عبارت «مشکلات تمام شدنی نیستند» یک عبارت رایج در میان مدیران سنتی است. در سازمانی که در آن مدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشمه مشکلات را می خشکانند. ساده کردن روشهای انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می کند.

اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است: برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکارناپذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمانها می باشد. برنامه ریزی بلندمدت حاکی از آن است که مدیریت برای استفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات قدم و عزم راسخ دارد. اولین قدم برای برنامه ریزی تعیین فلسفه و جودی سازمان (برای چه هستیم؟)، دور نما (کجا می خواهیم برسیم؟) و رسالت سازمان (چه می کنیم؟) می باشد. وظیفه مهم برنامه ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می باشد.

کارکنان
کلید موفقیت اجرای
مدیریت جامع کیفیت
می باشند: اگر چه کارکنان سهم
بسیار اندکی در مشکلات مربوط به
کیفیت دارند ولی نقش بسزایی در ارتقای
کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه
اصلی سازمان می باشد، آنان کارها را
انجام می دهند. بنابراین مشارکت
آنان در تحقق مدیریت کیفیت
امری حیاتی است



مدیران نظام ارتباطی است. به همین دلیل در سازمانهایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده می شود به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق العاده ای داده می شود.

■ **نظام تقدیر و تشویق:** وجود نظام تقدیر و تشویق موثر و حساس نیز یکی از ساختارهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشد. اگر چه خود فلسفه فرایندگرا، ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب ترین روشها را برای تقدیر و تشویق از تیمهای ارتقا انتخاب نماید. هر بار تقدیر یا تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می دهد.

۶- اجرای مدیریت جامع کیفیت

اجرای مدیریت جامع کیفیت باید تدریجی و طی مراحل انجام گیرد. از زمان تصمیم به اجرای آن تا ادغام کامل با کار روزمره کارکنان سالها طول می کشد. هیچ راه میانبری برای کوتاه کردن این فاصله زمانی وجود ندارد. برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت الگوهای اجرایی مختلفی به وجود آمده است اما بهترین الگوی اجرایی وجود ندارد. برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در جمهوری اسلامی ایران یک الگوی شش مرحله ای ارائه می شود اما باید توجه کنیم که مرزبندی کاملاً مشخصی بین این مراحل وجود ندارد و در حین اجرانیز سازمانهای مختلف ممکن است این مراحل را با سرعتهای متفاوت طی کنند. شروع صحیح اجرای مدیریت جامع کیفیت و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می باشد.

۶-۱- مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

■ **مرحله آگاهی:** در این مرحله توانایی های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می شود و درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت تصمیم گیری به عمل می آید. در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت و روشهای جامع کیفیت و روشهای دستیابی به آن پیدا کند، بدین منظور شرکت در دوره های آموزشی مطالعه مقالات و کتابهایی درباره مدیریت جامع کیفیت ضروری می باشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم گیری درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت لازم است. زمانی که مدیران ارشد تعهد خود را به اجرای مدیریت جامع کیفیت نشان دادند باید به سوالات کارکنان درباره ضرورت تغییر پاسخ دهند. باید باب بحث و گفتگو در سازمان باز شود و مدیریت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت و نتایج مورد انتظار از اجرای آن، زمینه پذیرش آن را در کارکنان به وجود آورند. بنابراین مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می باشد، این مرحله معمولاً بیش از یک سال طول می کشد.

■ **مرحله کسب دانش و مهارتها:** در این مرحله پایه های مدیریت جامع کیفیت ریخته می شود. بدین معنی که ابزار و روشهای ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می شود. برای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه ریزی می شود. اولین علائم کار تیمی ظاهر می شود و بالاخره سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می کند. کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از: ایجاد صلاحیتهای لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت و دانش ارتقا

ایجاد صلاحیتهای لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت، ویژگی های فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها

ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیت: بدین منظور باید برنامه ای تدوین و اجرا گردد که در سایه آن جو اعتماد و ارتباط روشن بین مدیران و کارکنان ایجاد شود.

مشخص کردن مشتری ها و تعیین نیازها و انتظارات آنان: هر واحد باید فرایندهای کلیدی و مشتری های آنها را تعیین کند سپس از طریق گفتگوی مستقیم یا کسب پس خورندهای منظم و نیازها و انتظارات مشتری ها تعیین کند.

انتخاب یک روش ارتقای کیفیت: که روش (FOCUS-PDCA) پیشنهاد می شود.

تشکیل تیمهای ارتقای کیفیت و آموزش آنان

ارتقای تعدادی فرایند کلیدی جهت کسب تجربه

مرحله برنامه ریزی بلندمدت: مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی جامع بلندمدت و پویا می باشد. برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه ریزی بلندمدت به عمل آید، در این مرحله کارهای زیر انجام می گیرد:

- یک ارزیابی درونی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف
- تعیین رسالت و دورنمای سازمان
- تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی های دستیابی به آنها

تدوین شیوه ارزشیابی برنامه: باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزشهای اساسی مدیریت جامع کیفیت سازگار باشد. وجود جو اعتماد، تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها، اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و به طور کلی باور فلسفه مدیریت جامع کیفیت و منافع دراز مدت آن از شرایط اساسی برای برنامه ریزی استراتژیک تلقی می شوند، بنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد.

مرحله برنامه ریزی تفصیلی: در این مرحله همه بخشها و واحدهای سازمانی بر اساس برنامه بلندمدت، برنامه های یک ساله تدوین می کنند. در این مرحله بخشها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند:

- فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند.
- مشتری های فرایندها را مشخص کنند.
- نیازها و انتظارات مشتری ها را تعیین کنند.
- فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند.
- اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند.
- تیمهای ارتقای فرایندها را تشکیل دهند.
- نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند.

مرحله اجرا: در این مرحله بخشها و واحدها برنامه های سالانه خود را اجرا می کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود:

- تیمهای ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند.
- یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود.
- یادگیری در عمل ترغیب شود.
- موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود.
- یک سیستم تقدیر و تشویق کارآمد به وجود آید.
- پیشرفتها پایش شوند.
- دستاوردها حفظ شوند.

مرحله ارزشیابی: باید سالانه از برنامه های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیتها و احیاناً شکستها مشخص گردد. اگر چه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه ها بیشتر خوشحال می شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می باشند. هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند.



بدون مشتری

نگار



۱- تعریف سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی

سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان، سیستمی است که سازمان را در برقراری رابطه‌ای بلند مدت با مشتریان آن یاری دهد. روابطی که بر مبنای استراتژی برد-برد طراحی شده باشد و برای دو طرف ارزش آفرین و پر منفعت باشد. هر تعاملی با مشتریان یک فرصت است. منظور از فرصت، فقط فروش محصولات به مشتریان نیست، بلکه مهم‌تر از آن، این است که سازمان در تماس‌های خود با مشتری اطلاعات مفیدی را می‌تواند به دست آورد، اطلاعاتی که یادگیری سازمانی را افزایش خواهد داد و سازمان را در یافتن ایده‌های جدید و شناسایی سلايق مشتریان یاری خواهد رساند. دامنه‌ی سیستم مذکور، می‌تواند گسترده باشد و همه‌ی مشتریان را پوشش دهد و یا این که گروه خاصی از مشتریان را پوشش دهد: مانند مشتریان کلیدی، که در این صورت سیستم طراحی شده، سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی خواهد بود.

۲- مراحل استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی

تهیه برنامه کسب و کار، نوشته‌ای است که سازمان را آماده می‌کند تا تمام عوامل داخلی و خارجی مرتبط به یک کسب و کار را در نظر بگیرد BP. مانند نقشه‌ی راه (Road Map) است که سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری می‌رساند. برنامه کسب و کار معمولاً شامل مطالب زیر است:

چشم‌انداز (Vision) چه چشم‌اندازی از آینده شرکت خود متصور هستید؟ بیان چشم‌انداز باید جامع و ایده‌آل گرایانه باشد و باید تصویر واضحی از کاری که می‌خواهید انجام دهید، ترسیم کند. مأموریت، رسالت (Mission): مأموریت یا رسالت، علت موجودیت سازمان بوده و علت وجودی سازمان را روشن می‌کند. در واقع به این سؤال جواب می‌دهد که مادر چه کسب و کاری فعالیت می‌کنیم؟ معمولاً «کوتاه هستند و در چند کلمه حیطه‌ی تمرکز شرکت شما و چیزی را که به مشتری عرضه می‌دارید، بیان می‌کند. معمولاً» به این سؤال که چرا مشتریان این کالا یا خدمت را می‌خرند پاسخ می‌دهد؟

شاید این ضرب‌المثل را بارها شنیده‌اید: "به دست آوردن دوست آسان است، اما نگه داشتن دوست سخت".

اما در مورد مشتریان یک سازمان، شرایط به مراتب از این نیز سخت‌تر است. به دست آوردن مشتری و نگه داشتن آن هیچ کدام کار آسانی نیست. بدون شک امروزه کسب رضایت مشتری جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت‌ها به خود اختصاص داده است و مدیران ارشد به خوبی می‌دانند موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف شرکت‌ها، در گرو جلب رضایت مشتریان است. از سوی دیگر نمی‌توان گفت همه‌ی مشتریان سهم یکسانی در موفقیت شرکت دارند. بنابراین جلب رضایت مشتریان کلیدی، حساسیت بیشتری خواهد داشت. بدین ترتیب، لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده‌سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان آن را به خوبی مدیریت کند.

امروزه این سیستم‌ها به سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده‌اند و نرم‌افزارهایی نیز با نام CRM به بازار آمده است که می‌توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان کارا تر سازند. در این نوشتار، مراحل استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی (Key Customers Relationship Management) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعامل با مشتریان یک فرصت است. منظور از فرصت، فقط فروش محصولات به مشتریان نیست. بلکه مهم‌تر از آن، این است که سازمان در تماس‌های خود با مشتری اطلاعات مفیدی را می‌تواند به دست آورد، اطلاعاتی که یادگیری سازمانی را افزایش خواهد داد و سازمان را در یافتن ایده‌های جدید و شناسایی سلايق مشتریان یاری خواهد رساند



دو طبقه مهم در الویت گذاری مشتریان کلیدی عبارت است از:

جغرافیایی (Demographic)

روان شناسی (Psychographics)

تمرکز طبقه بندی جغرافیایی بر مبنای پتانسیل فروش و سود قرار دارد و از روش آنالیز پارتو بهره می گیرد. ویلفردو پارتو (Vilferdo Pareto)، اقتصاددان ایتالیایی، قانون پارتو را به منظور توضیح توزیع درآمد و ثروت در ایتالیا ابداع کرد. این قانون به قانون ۸۰:۲۰ نیز مشهور است. بر این اساس ۸۰ درصد درآمد شرکت ناشی از خریدهای ۲۰ درصد مشتریان است. از لحاظ روان شناسی مشتریان به ۴ طبقه دسته بندی می شود:

■ **مشتریان وفادار:** مشتریانی که کالای شرکت را کاملاً بهتر از کالای رقیب می دانند.

■ **مشتریان نسبتاً وفادار:** مشتریانی که کالای شرکت را کمی بهتر از کالای رقیب می دانند.

■ **مشتریان بی وفا:** مشتریانی که کالای شرکت را بهتر از کالای رقیب نمی دانند.

■ **مشتریان وفادار رقیب:** مشتریانی که کالای رقیب را کاملاً بهتر از کالای شرکت می دانند. نکته مهم دیگر در زمینه الویت گذاری مشتریان با توجه به «جاذبه مشتری» است.

جاذبه مشتری باید از ۴ جنبه مورد بررسی قرار گیرد: ۱- کسب و کار مشتری ۲- محصول مشتری ۳- رقابت در کسب و کار مشتری ۴- پتانسیل سودآوری

■ **ایجاد سیستم اندازه گیری سودآوری مشتری شرکت نسبت به سودآوری مشتریان کلیدی خود چه قدر آگاهی دارد؟**

برای پاسخ بدین پرسش، ایجاد سیستم اندازه گیری سودآوری مشتری ضروری به نظر می رسد. گزارش سودآوری مشتری را می توان از خروجی های مهم این سیستم دانست. سرفصل های گزارش سودآوری مشتری: ارزش فروش ناخالص تخفیفات، هزینه های تحویل، هزینه های تمام شده کالا، هزینه های فروش هزینه های آموزش و سایر هزینه ها سودآوری مشتری

■ **برنامه جذب و حفظ مشتری کلیدی**

این برنامه با توجه به اطلاعات زیر تهیه می گردد: ۱- پروفایل مشتری: این پروفایل دربرگیرنده اطلاعات زیر است: - اطلاعات مشتری - شعبات شرکت - اندازه شرکت (کارمند، درآمد و شاخه و...) - مدیران ارشد - اطلاعات محصولات - روش های پرداخت ۲- سوابق مشتری ۳- اهداف اصلی مشتری ۴- استراتژی مشتری ۵- اهداف اصلی فروش شرکت ۶- اطلاعات پرسنل مرتبط با مشتری - مدیر مستقیم مربوطه - اعضای تیم - اعضای تیم پشتیبانی - سایر اطلاعات ۷- اطلاعات رقیب - محصولات رقیب - قیمت های رقیب - قراردادهای رقیب - نقاط ضعف و قوت رقیب - تبلیغات رقیب

■ **ایجاد سیستم اندازه گیری رضایت مشتری**

بدون شک مدیریت ارتباط با مشتری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید، مگر این که رضایت مشتری افزایش یابد. لذا استقرار سیستمی که بتواند رضایت مشتری را اندازه گیری کند، حیاتی به نظر می رسد. این سیستم باید بر مبنای مدلی مناسب برای سنجش رضایت مشتری قرار گیرد و اطلاعاتی قابل اعتماد و معتبر از میزان رضایت مشتریان کلیدی ارایه دهد.

فرصتها و تهدیدات خارجی (External opportunities and Threats):

مقصود رویدادها و روندهای سیاسی (P)، اقتصادی (E)، اجتماعی (S)، فناوری (T)، قانونی (L)، دولتی (G) و رقابتی (C) است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصتها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. از این رو واژه «خارجی» جهت طبقه بندی آنها استفاده می کنند. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین استراتژی هایی بر آیند. بدین دلیل، شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصتها و تهدیدات خارجی می تواند موفقیت سازمان را تضمین کنند. گاهی فرآیند انجام دادن تحقیق و گردآوری و همگون ساختن اطلاعات خارجی را بررسی عوامل خارجی می نامند.

نقاط قوت و ضعف داخلی (Internal Strengths and Weaknesses): این موارد در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. یکی از فعالیت های مدیریت استراتژیک، این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان های کوشند استراتژی هایی را به اجرا در آورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد. نقاط قوت و ضعف هر سازمانی در مقایسه با وضع سازمان های رقیب تغییر می کند. یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود آگاه

شود. از راه های بسیار زیادی می توان عوامل داخلی سازمان را

محاسبه کرد. مانند محاسبه نسبت ها، تعیین میزان عملکرد و مقایسه این عوامل با میانگین دوره های گذشته.

همچنین می توان برای بررسی عوامل داخلی مانند روحیه کارکنان، کارایی تولید، اثربخشی تبلیغات و میزان وفاداری مشتریان از تحقیقات پیمایشی (Survey) استفاده کرد.

اهداف (Objectives) به چه نقاطی این کسب و کار در یک سال آینده باید برسد تا موفق باشد؟ نقاط پایانی چه هستند؟ و تعریف کسب و کار شما از موفقیت چیست؟ اهداف قابل رسیدگی بیان می کنند که شما در تلاش هستید که به چه نقاط مشخصی برسید. یک هدف مؤثر دارای نقطه ای پایانی کاملاً تعریف شده ای با عناصر قابل اندازه گیری شده است.

استراتژی ها (Strategies) ابزاری هستند که سازمان میتواند بدان

وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. چگونه این کسب و کار رشد خواهد کرد و اداره خواهد شد؟ استراتژی ها جهت، فلسفه و ارزش ها و متدولوژی تأسیس و اداره ی شرکت را مشخص می کنند. آنها راهنماها و مرزهای تصمیم گیری های مهم شرکت را مشخص میکنند.

برنامه ها (Plans) چه برنامه ها و پروژه هایی به طور مشخص در یک سال برای رسیدن به این اهداف انجام خواهد شد؟ کارهای مشخصی هستند که یک شرکت (کسب و کار) باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد. هر برنامه به طور مشخص و مستقیم باید به یک هدف و استراتژی مربوط باشد. برنامه ها باید عمل گرا بوده و وظایف مشخصی را بیان کنند. زمان انتهایی (نهایی) برای انجام داشته باشند و این که چه کسی، چگونه، کجا و با چه هزینه مالی و غیر مالی این کارها را انجام خواهد داد را مشخص سازد.

۲-۲- **شناسایی و طبقه بندی مشتریان کلیدی؛ کدام گروه از مشتریان از دیدگاه شرکت مهم و کلیدی به شمار می روند؟**

برای بسیاری از شرکت ها، مشتری کلیدی، کسی است که سهمی زیادی در سودآوری شرکت داشته باشد. اما این تعریف نمی تواند مبنای شناسایی مشتریان قرار گیرد. مشتریان کلیدی مشتریانی هستند که سهم به سزایی در دستیابی شرکت به اهداف داشته باشند و از آن جا که اهداف شرکت تنها به سودآوری و درآمد ختم نمی شود، سودآوری و درآمدزایی تنها معیار تعریف مشتریان کلیدی نخواهد بود.





رموز موفقیت فروشگاه زنجیره ای وال مارت هر روز قیمت کمتر (EVERY DAY LOW PRICE)

ترجمه: تهمینه مولانا

■ تاریخچه

با افتتاح اولین فروشگاه در آرکانزاس آمریکا در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون، شرکت او آغاز به کار کرد. پنج سال بعد تعداد فروشگاهها در آن ایالت به ۲۴ رسید و میزان فروش از مرز ۱۲/۶ میلیون دلار گذشت. سال بعد، فروشگاههای جدید در خارج از ایالت آرکانزاس تاسیس شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت رسماً به عنوان «شرکت فروشگاههای وال مارت» (WAL-MART STORES INC.) به ثبت رسید. سال بعد که سهام شرکت در بورس نیویورک عرضه شد تعداد فروشگاهها به ۳۸، فروش به ۴۴/۲ میلیون دلار و تعداد کارکنان به ۱۵۰۰ نفر رسیده بود. در سال ۱۹۷۹ وال مارت به عنوان اولین شرکتی که به فروش بیش از یک میلیارد دست یافته بود شناخته شد. در این هنگام تعداد فروشگاهها به ۱۲۵ و تعداد کارکنان در ۱۱ ایالت به ۲۱ هزار نفر رسیده بود. در ۱۹۸۴ دیوید گلس به ریاست شرکت رسید و از ۱۹۸۸ به عنوان مدیرعامل مشغول کار شد. در ۱۹۹۰ وال مارت به عنوان برترین فروشگاه ملی شناخته شد. در سال ۱۹۹۲ با مرگ سام والتون، فرزند او راب والتون به عنوان رئیس هیئت مدیره برگزیده شد. یک سال قبل از آن اولین واحد بین المللی فروشگاههای وال مارت در مکزیکوسیتی افتتاح شده بود. در ۱۹۹۶ نیز وال



مارت به صورت مشارکت (J.V.) به چین وارد شد.

سال ۱۹۹۷ که برای اولین بار فروش وال مارت از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشت، تعداد کارکنان داخلی به ۶۸ هزار و تعداد کارکنان بین المللی ۱۱۵ هزار نفر رسیده بود. در آستانه ورود به هزاره جدید، وال مارت با یک میلیون و ۱۴۰ هزار نفر، بزرگترین شرکت خصوصی جهان از لحاظ تعداد نفقات شناخته شد. در سال ۲۰۰۰ نیز وال مارت در رده بندی مجله فورچون به عنوان تحسین برانگیزترین شرکت جهان معرفی شد. در همین سال لی اسکات به عنوان رئیس و مدیرعامل شرکت برگزیده شد. در سال ۲۰۰۲ وال مارت در صدر جدول ۵۰۰ شرکت برتر جهانی این مجله قرار گرفت.

■ رشد وال - مارت

والتون در اوت ۱۹۴۵ از ارتش مرخص شد و خیلی اتفاقی توانست امتیاز فروشگاه بن فرانکلین در نیوپورت آرکانزاس را خریداری و یک ماه بعد آن را افتتاح کند. قرار داد اجاره محل فروشگاه با مشکل مواجه شد و والتون مجبور گردید آن را در سال ۱۹۵۰ به بنتاون ویل منتقل کند. در طول دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ والتون تعداد امتیاز فروشگاههای بن فرانکلین را به ۱۵ واحد رساند. وی در زمستان ۱۹۶۲ در جلسه هیأت مدیره بن فرانکلین پیشنهاد کرد که به علت آماده بودن شرایط، فروش کالاها در فروشگاهها با تخفیف انجام پذیرد. ولی هیأت مدیره نظر او را نپذیرفت.

اما والتون و برادرش در سال ۱۹۶۲ اولین فروشگاه با تخفیف را در شهر روجر (ROGER) و دومین فروشگاه را در ۱۹۶۶ در شهر هاریسون افتتاح و در ۱۳۱ اکتبر ۱۹۶۹ آن را به وال - مارت

■ وال مارت از فروشگاههای زنجیره ای

معروف در ایالات متحده و کانادا است که در مکزیک، اروپا، هند و چین نیز شعبه دارد. این فروشگاه در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون ایجاد گردید و هم اکنون با بیش از ۶۲۰۰ شعبه و ۸ میلیون کارمند بزرگترین فروشگاه زنجیره ای جهان شناخته میشود. صاحبان آن که سه برادر و یک خواهر هستند، هشتمین ثروتمند دنیا هستند. معروفیت این فروشگاه به علت ارزانی و به اصطلاح جوری جنس است. وال - مارت در آمریکا دارای ۳۶۰۰ شعبه فروشگاه است. این شرکت در کره جنوبی، چین، پورتوریکو، کانادا، مکزیک و آلمان هم مجموعاً دارای ۱۵۷۰ شعبه است.

شرکت خرده فروشی وال مارت با ۳۵۱ میلیارد دلار در آمد و ۱۱ میلیارد دلار سود به عنوان بزرگترین شرکت آمریکایی طی سال ۲۰۰۷ شناخته شد.

شاید در سال ۱۹۶۲ که سام والتون اولین فروشگاه خود را به صورتی ساده و سنتی افتتاح کرد هیچکس نمی توانست تصور کند که «خرده فروشی» می تواند چنان رتبه ای در کسب و کارها داشته باشد که دست یافتن به آن برای دیگر کسب و کارهای عالم یک رؤیا به حساب آید. اما همت والای والتون «بزرگترین خرده فروش قرن» را بنیان نهاد و نشان داد که آنچه انسان بخواهد، محقق خواهد شد. امروزه میلیونها نفر در آمریکا و سراسر دنیا به بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه وال مارت رفت و آمد دارند و ۱/۸ میلیون نفر به خدمت آنها مشغول هستند و یک زنجیره عظیم تامین کنندگان به پشتیبانی آنها می پردازند و در آمد ۳۱۲ میلیارد دلاری و سود ۱۱/۲ میلیارد دلاری حاصل می شود. در این هیاهو که شرکتهای عظیم با سابقه دهها سال فعالیت نظیر GE و HP و GM از یک سو و شرکتهای کوچک ولی پویا و مبتنی بر فناوری نظیر «مایکروسافت» و «دل» از سوی دیگر رقبای مطرح هستند، کمتر کسی می تواند در ذهن خود به چهار دهه پیش برگردد و تک فروشگاههای را تصویر کند که بنیان این خرده فروش افسانه ای بر پایه های آن قد برافراشته است. ■ ■ ■



تبدیل کردند.

در سال ۱۹۷۰ والتون اولین مرکز توزیع کالا و همچنین اداره مرکزی آن به وسعت ۷۲ هزار فوت مربع احداث کرد. در سال ۱۹۷۶ به منظور توسعه وال - مارت، روابط خود را با بن فرانکلین قطع کرد.

محرك اصلی « والتون » در طول سالهای توسعه، روح کار آفرینی بود. او شخصاً ضمن سرکشی به فروشگاههای خود، توجه جدی به رقبا داشت و دنبال ایده های جدید در بیشتر کردن میزان فروش با قیمتهای مناسب بود. او بدون رویارویی با فروشگاههای زنجیره ای بزرگ نظیر پنی (PENNEY)، سیرز (SEARS) و یا غولی به نام ک - مارت تمام تلاش خود را در شهرهای کوچک صرف توسعه کرد که دارای پتانسیل زیاد بوده و برای رقبا بزرگ صرفه رقابتی وجود نداشت. رشد شتاب گرفت و در پایان سال ۱۹۷۵ « والتون » ۱۰۴ فروشگاه با حدود ۶۰۰۰ کارمند و فروش سالانه ۲۳۶ میلیون دلار با ۶ میلیون دلار سود خالص را کسب کرد. سال بعد تعداد فروشگاهها به ۱۲۵ و تعداد کارکنان به ۷۵۰۰ نفر و میزان فروش به ۳۴۰ میلیون دلار با ۵/۱۱ میلیون دلار سود رسید.

در پایان سال مالی ۱۹۹۱ تعداد فروشگاههای وال - مارت در ۳۵ ایالت به ۱۵۷۳ واحد رسید که تعدادی از آنها حالت سوپر فروشگاه داشته و به مراتب از فروشگاههای معمولی وال - مارت بزرگتر بودند و دارای انبارهای مواد غذایی در زیر همان سقف بودند. محرك اصلی برای اضافه کردن بخش مواد غذایی و انبار آن، ناشی از این تفکر بود که مشتریان برای خرید مواد غذایی بیشتر از سایر موارد به فروشگاهها مراجعه می کنند. در دسامبر ۱۹۸۷ وال - مارت فروشگاههای خیلی عظیم به نام هایپر مارت در کارلند تکزاس را افتتاح کرد که در وسعتی به مساحت ۲۰۰ هزار فوت مربع انواع کالاهای مورد نیاز عموم را عرضه کرد. این فروشگاه در درون خود دارای غذاخوری، فروشگاههای وسایل آرایش، کفاشی، خشک شویی و... بوده و امکان انجام کلیه خریدها در یک مراجعه مشتری را میسر ساخت.

علی رغم خوش بینی ها، ایده هایپر مارتها آن طور که انتظار می رفت، موفقیت آمیز نبود. لذا احداث آنها متوقف شد و طرح ایجاد سوپر سنترها دنبال گردید که کمی کوچکتر از هایپر مارت بودند.

■ حوزه فعالیت

حوزه فعالیت شرکت وال مارت، خرده فروشی است. کسب و کار شرکت در پنج بخش صورت می گیرد:

۱) فروشگاهها (STORES) که بزرگترین بخش را شامل می شود و در سال ۲۰۰۵، ۶۷/۲ درصد فروش خالص شرکت از آن طریق به دست آمده است. اساس این بخش همان فروشگاههای سنتی در آمریکاست، گرچه امروزه فروشگاههای ON-LINE نیز در کنار آن قرار گرفته است. اجناس عرضه شده در این فروشگاهها طیف بسیار وسیع و متنوعی از مواد غذایی تا پوشاک را در بر می گیرد. تعداد فروشگاههای وال مارت در آمریکا ۳۸۶۴ و فروشگاههای بین المللی ۲۶۷۰ است. فروشگاههای خارج از آمریکا در ۱۵ کشور از جمله مکزیک، کانادا، چین، برزیل، آلمان، ژاپن، انگلستان مستقر است و ۵۰۰ هزار نفر در آنها مشغول به کار هستند. یک میلیون و ۸۰۰ هزار فروشنده این فروشگاهها، پاسخگویی بیش از ۱۳۸ میلیون مشتری هفتگی در جهان هستند. بالغ بر ۶۱ هزار تامین کننده وال مارت در آمریکا، سه میلیون شغل دارند. تامین مواد برای فروشگاههای بین المللی از ۷۰ کشور صورت می گیرد. در سال ۲۰۰۵، وال مارت ۱۵۰ میلیارد دلار از تامین کنندگان خود خرید کرده است.

۲) بازارهای میوه و سبزی (SUPERCENTER) که اولین بار در سال ۱۹۸۸ شروع به فعالیت کرد.

۳) بازارهای محلی (NEIGHBORHOOD) که عرضه کننده سبزیجات، کالاهای عمومی و دارویی است.

۴) کلوپ های سام (SAM'S CLUB) که خود یک شرکت ۳۱ میلیارد

دلاری محسوب می شود. تعداد ۳۵۰ کلوپ در آمریکایش از ۴۶ میلیون عضو دارد. این کلوپ ها در واقع شریک بسیاری از کسب و کارهای کوچک هستند و به صورت انبارهای کالا در سراسر آمریکا در ارتباط و کمک با خرده فروشها و کسب و کارهای کوچک، رستوران ها، دفاتر، اغذیه فروشی ها، تعمیرات، مدارس، کلیساها، آرایشگاهها، شرکتهای فروش و... قرار دارند. حدود ۱۳ درصد فروش وال مارت از این طریق حاصل می شود.

۵) فروشگاههای بین المللی (INTERNATIONAL) در ۱۵ کشور جهان حدود ۲۰ درصد فروش خالص وال مارت را تشکیل می دهد.

■ عوامل موفقیت

والتون در سبک مدیریت با تاکید روی ابتکارات فردی، آزادی عمل و خودگردانی در قبال نظارت مستقیم باب جدید گشود. او چنین فلسفه های ارتباطی با کارکنان را از جیمز کاش بنیانگذار کمپانی جی - سی - پنی در سال ۱۹۱۳ مشهور به ایده های پنی قرض گرفت. ایده های پنی روی اصلاح مداوم عوامل انسانی تاکید داشته و به میزان مشارکت افراد در توسعه تجاری، ارزیابی خط مشی ها و اقدام مطابق انصاف و درستی ارجح می نهد.

■ تابلو اطلاعات توضیحی

سلام بر مردم: تمام مشتریان به هنگام ورود به فروشگاهها با کارمندانی مواجه می شوند که برای گفتن سلام، راهنمایی مشتریان برای یافتن کالاهای مورد نیاز منصوب شده اند. آنها هنگام خروج نیز از مشتریان تشکر کرده و به طور ضمنی نیز مواظب هر گونه دزدی از فروشگاه هستند. گذاشتن افراد در محل ورود و خروج فروشگاه معمول است ولی سلام گویان فروشگاههای وال - مارت از نظر صبری و صمیمیت استثنا هستند. وال مارت دریافت که استفاده از افراد بازنشسته برای خوشامدگویی به مشتریان هنگام ورود و تشکر از آنها در زمان خروج، مشتریان بیشتری را جذب فروشگاه خواهد کرد.

وال - مارت از سال ۱۹۷۲ دارای طرح سهیم کردن کارکنان (همکاران) در سود سالانه کمپانی است. مثلاً یک صندوقدار که ساعتی ۱۰/۷ دلار دستمزد می گرفت بعد از ۲۴ سال ۲۲۰ هزار و ۱۲۷ دلار سهم از سود دریافت می کرد.

فلسفه تجاری والتون در مدیریت این بود که یک محیط صمیمی در هر فروشگاه ایجاد کند و تاکید داشت که داشتن آرامش روحی هنگام کار خیلی مهم بوده و رضایت شغلی را سبب می شود. او خیلی مواظب بود که چنین فضای کاری از بین نرود. یکی از محرکهای کارکنان در مواظبت از فروشگاهها تعیین سقف کسری کالا در اثر دزدی، بی دقتی و یا سرقت توسط کارکنان است. هر سال به کارکنانی که کسری آنها کمتر از حد معینی باشد، ۲۰۰ دلار داده می شود و سبب می گردد که آنها مواظب خریداران و یا یکدیگر باشند. در سال ۱۹۸۹ کسری کالای وال مارت یک درصد بود که به مراتب از نرخ دو درصد این صنعت کمتر است.

یکی از رویه های غیر معمول برای ایجاد احساس هویت در کارکنان وال - مارت اطلاع رسانی و مشارکت در اطلاعات تجاری بود که سبب شد کارکنان خود را بخشی از وال - مارت تلقی کرده و با دریافت اخبار در عملکرد خوب و یا بد، خود را سهیم بدانند. هر مدیری موظف بود که آمارهای سود، خرید و یا فروش را در اختیار کارکنان قرار دهد و هر فرد از معاون مدیر تا کارمند نیمه وقت این نوع اطلاعات را به طور مرتب دریافت می کرد. بدین ترتیب در هر کارمندی این احساس به وجود می آمد که وال - مارت واقعاً متعلق به اوست.

■ فناوری روز

مدیریت غیر متمرکز والتون به رویکرد تیمی در تصمیم گیری منجر گردید. اما این رویکرد بدون بهره گیری از فناوری روز خیلی مشکل است. یکی سیستم ارتباطی بزرگ این امکان را فراهم کرده که مدیران وال - مارت بتوانند با مدیران فروشگاهها در ارتباط دائم باشند. علاوه بر آن اعضای تیم مدیریت داخلی با ۱۱ فروند هواپیما به فروشگاههای مختلف مراجعه و عملکرد آنها را بعد از بازگشت در جلسات روزهای جمعه و شنبه بررسی و

یکی از رویه های غیر معمول برای ایجاد احساس هویت در کارکنان وال - مارت اطلاع رسانی و مشارکت در اطلاعات تجاری بود که سبب شد کارکنان خود را بخشی از وال - مارت تلقی کرده و با دریافت اخبار در عملکرد خوب و یا بد، خود را سهیم بدانند



موضوعها را هماهنگ کنند. استفاده از ۶ کانال ماهواره ای برای ارسال پیامها به تمام فروشگاهها و به کارگیری رایانه های بزرگ بخشی از سیستم پیچیده توزیع کمپانی محسوب می شود.

■ کنترل هزینه ها

«والتون» برای حفظ هزینه های سطح حداقل و عرضه کالا به مشتریان به قیمت پایین بسیار مصر بود. کنترل هزینه های وال - مارت با تولید کنندگان شروع شد. وال - مارت به سخت گیری در خرید و وادار کردن تولید کنندگان به کاهش قیمت و مشارکت در تبلیغات مشهور بود. وال - مارت سعی می کرد که از واسطه ها پرهیز کرده و کالاها را مستقیماً از تولید کننده بخرد، در نتیجه حدود ۲ تا ۶ درصد در هزینه ها صرفه جویی شد.

وال - مارت در کاهش هزینه های توزیع نیز بسیار موفق بود.

استفاده از مراکز توزیع پیشرفته و ناوگان حمل و نقل متعلق به کمپانی، این امکان را فراهم می ساخت که در هنگام عقد قراردادهای عمده، به قیمت های پایین دست یابد. سه چهارم اقلام قابل عرضه در فروشگاهها از طریق ۱۶ مرکز توزیع تامین می شود. هر مرکز توزیع، تحویل کالاهای مورد نیاز ۱۵۰ تا ۲۰۰ فروشگاه را به عهده دارد. مثلاً مرکز توزیع کلن در آلاباما در زمینی به مساحت ۲۸ هکتار با زیربنای ۲/۱ میلیون فوت مربع، ۱۰۴۲ کارمند روزانه ۱۵۰ تریلر را بارگیری، و در مواقع شلوغ ۱۸۰ تریلر را تخلیه می کنند. در این مرکز دستگاه های اسکنر لیزری جابه جایی ۱۸۰ هزار قلم کالا را در نقاله هایی به طول ۱۱ مایل کنترل می کنند. هر مرکز دارای جدیدترین دستگاه های اسکنر نوری، حمل و نقل اتوماتیک، بار کدخوان و موجودی گیر رایانه ای بوده، و از طریق شبکه ماهواره با دیگر مراکز توزیع و فروشگاهها و اداره مرکزی در ارتباط دائم قرار دارد. رایانه های دستی به کارمندان مرکز توزیع این امکان را فراهم می کند که کالاها را بلافاصله سفارش کنند. وجود سیستم توزیع و بهره گیری از فناوری پیشرفته تحویل به موقع کالاها را به فروشگاهها میسر و هزینه توزیع وال - مارت را به سه درصد کل فروش کاهش داده است در صورتی که هزینه های توزیع سایر رقبا دوبرابر این مقدار است.

وال - مارت با تولید کنندگان در رابطه با بسته بندی کالا و رعایت ضوابط محیط زیست چالشهای بسیار داشت و آنها را مجبور کرد که ضمن تلاش برای اصلاح بسته بندیهای خود و حذف هر گونه اقلام مازاد، از مواد قابل بازیافت و بدون کاربرد مواد سمی در بسته بندی استفاده کنند.

کمپانی وال - مارت در مراسم روز زمین با انجام درختکاری شرکت کرده و فیلم های ویدئویی به مشتریان خود عرضه می کرد که در آن چگونگی حفاظت از محیط زیست نمایش داده شده است. وال - مارت در کمک به گروه های علاقه مند به محیط زیست و برنامه های آن خیلی فعال بوده و کارکنان آن یک روز در ماه به طور داوطلبانه بزرگراه محلی را پاکسازی می کنند.

■ ویژگیها

فروشگاههای وال مارت با فلسفه و شعار «هر روز قیمت کمتر» (EVERY DAY LOW PRICE) شروع به کار کردند. فلسفه قیمت گذاری (PRICING) در وال مارت آن است که با کاهش قیمت می توان فروش بیشتری داشت. در خرده فروشیهای ارزان فروش تر، درآمد بیشتر است. علاوه بر فلسفه «هر روز قیمت کمتر»، گاه در موارد و مناسبتها نیز تخفیف بیشتری نیز صورت می گیرد (ROLLBACK) و گاه نیز فروشیهای ویژه برقرار می شود (SPECIAL BUY). وال مارت بر این اعتقاد است که همین فلسفه قیمت گذاری است که اعتماد مشتریان را جلب می کند و آنها اطمینان می یابند که قیمتها تحت شرایط مختلف، تغییر شدید نخواهد داشت. وال مارت با فراهم آوردن مجموعه ای از کالاها و خدمات تجاری خود در هر روز با پایین ترین قیمت، فضایی از تنوع، یکپارچگی و احترام متقابل را پدید می آورد.

از دیگر ویژگیهای وال مارت قاعده ای است موسوم به «TEN FOOT» که توسط بنیانگذار شرکت سام والتون مطرح شده و به اجرا درآمده است. او در بازدیدهای مکرر خود از فروشگاهها، فروشندگان را تشویق می کرد که متعهد باشند با مشتریان چنین برخورد کنند: وقتی مشتری وارد می شود به چشم او نگاه کنید، به او سلام و خوشامد بگویید و از آنها بخواهید که چه کاری

می توانید برای آنها انجام دهید. این نگرش از کودکی در سام والتون وجود داشت. او خود می گوید: «من از ابتدا یاد گرفته ام که یکی از رمز و رازهای رهبری، انجام یک کار بسیار ساده برای همه است. قبل از اینکه مشتری تازه وارد صحبت کند، شما سر صحبت را با او باز کنید. اگر او را می شناسید به اسم صدا کنید». امروزه همه کارکنان وال مارت در سراسر جهان به این فلسفه عمل می کنند.

دیگر ویژگی وال مارت، قاعده ای است به نام «SUNDOWN» که اساساً به عنوان یک بخش حیاتی از فرهنگ شرکت محسوب می شود. محتوای این قاعده کار امروز را به فردا نینداختن است، بدین معنا که بیشترین تلاش برای پاسخ به خواسته های تلفنی یا حضوری باید صورت گیرد. به این دلیل است که فروشندگان وال مارت به خاطر خدمت به مشتری شناخته شده اند زیرا کاری را که امروز می توانند برای مشتری انجام دهند به فردا موکول نمی کنند. آنها معتقدند در این دنیای شلوغ می توان از این راه به مشتریان نشان داد که به آنها فکر می کنیم و مراقب آنها هستیم. این حس اورژانسی نوعی احترام به وقت دیگران است.

فروشگاههای وال مارت با شعار «هر روز قیمت کمتر» شروع به کار کردند. فلسفه قیمت گذاری در «وال مارت» آن است که با کاهش قیمت می توان فروش بیشتری داشت.

■ فرهنگ و ارزشهای سازمانی

وال مارت مدعی است که شرکتی است اخلاقی و مبتنی بر ارزشها. ارزشهایی که تصمیم گیری و رهبری در شرکت را هدایت می کند بر سه پایه استوار است که بنیانگذار شرکت سام والتون در سال ۱۹۶۲ ارائه داده است:

احترام به افراد

خدمت به مشتری



تلاش برای تعالی

بیانیه ارزشهای شرکت در سال ۲۰۰۴ تجدید نظر شد. این بیانیه اصول ارزشهایی را ارائه داده تا به کارکنان و تامین کنندگان به تصمیم گیری صحیح و انجام کارهای صحیح کمک کند. اصول ۱۰ گانه این ارزشها عبارت است از:

(۱) تبعیت از قانون در هر زمان

(۲) صادق و منصف بودن

(۳) از اطلاعات صحیح استفاده کردن

(۴) اجتناب از تناقض بین کار و امور شخصی

(۵) تبعیض قائل نشدن بین افراد

(۶) غیر اخلاقی عمل نکردن حتی اگر کسی دستور دهد

(۷) از کسی نخواستن تا غیر اخلاقی عمل کند

(۸) پرسیدن سوال در زمینه مسائل اخلاقی و بیانیه ارزشها

(۹) جلوگیری از بروز نقض عهد اخلاقی

(۱۰) گزارش موارد نقض اخلاق

لی اسکات مدیر عامل فعلی بر اجرای بیانیه اخلاق و ارزشهای پای می فشرده: «کسب و کار وال مارت بر پایه صداقت، احترام، انصاف و یکپارچگی بنیان نهاده شده است. ما همه موظف به صیانت از این بنیان و آوردن این ارزشها به



۹) کنترل هزینه‌ها بهتر از آن است که در دام رقابت با دیگران گرفتار شوید (۱۰) خلاف جهت آب شنا کنید، روشهای سنتی را کنار بگذارید و راه دیگر بروید.

■ مدیر عامل

در سال ۱۹۹۲ با مرگ سام والتون بنیانگذار وال مارت پسر او رابسون به عنوان رئیس هیئت مدیره برگزیده شد. رابسون که دکتری حقوق دانشگاه کلمبیا را دارد از ۱۹۶۹ به شرکت پیوسته است. در سال ۱۹۸۸ دیوید گلاس به مدیر عاملی برگزیده شد و از سال ۲۰۰۰ نیز لی اسکات به عنوان رئیس و مدیر عامل وال مارت سکان هدایت شرکت را به دست گرفته است. او در سال ۱۹۷۹ به وال مارت پیوست و به عنوان معاون مدیر حمل نقل، مدیر حمل و نقل و نایب رئیس بخش توزیع فعالیت کرد. در سال ۱۹۹۲ به سمت نایب رئیس اجرایی پشتیبانی و در سال ۱۹۹۵ نایب رئیس اجرایی فروش رسید. اسکات کارشناس بازرگانی از دانشگاه پیتسبرگ است. او بر این باور است که فروش و سود خوب شرکت در سال ۲۰۰۵، ۱/۸ میلیون همکاری تعلق دارد که هر روز سخت کوشند و به مشتریان بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه در سراسر جهان خدمت ارائه می دهند. لی اسکات مسئولیت مدیر عاملی را بسیار بیش از قدرت او می داند. او می گوید «البته باور همگانی این است که به محض آنکه مدیر عامل شدی می توانی دستور دهی و کارها هم انجام شود. اما حقیقت آن است که تنها با نفوذ در دیگران می توان اثری بر جای گذاشت».

■ چشم انداز آینده

مدیر عامل وال مارت معتقد است غیر از خطر پذیری (RISK) که ذاتی عملیات و فعالیت خرده فروشی است، شرکت در معرض خطرات بازار شامل تغییرات نرخ بهره و نرخ تبادل خارجی است. اما با این حال او تاکید دارد که وال مارت باید به افزایش استاندارد سطح زندگی مردم در همه جا ادامه دهد. او می گوید «ما تعهد خود را مبنی بر شهروند مسئول بودن حفظ خواهیم کرد و وظیفه شناسی خود را در همکاری و کمک به خیریه‌ها و سازمانهای اجتماعی ادامه خواهیم داد». او همواره در برخورد با همکاران خود تاکید می کند که «تنها وقتی می توانیم بهتر شویم که بدانیم در چه زمینه‌هایی نیاز به بهبود داریم».

■ چه چیزی می توان یاد گرفت؟

مواظب مردم باشید: والتون با دو گروه از مردم یعنی کارکنان و مشتریان مواجه بود. او دریافت که با ترغیب و تشویق کارکنان خود بهتر می تواند به مشتریان خدمت کند. در تجارت به ویژه تجارتهای بزرگ تاکید روی مردم بیشتر است و والتون توجه به مردم را به رویه جاری تبدیل کرد. به سمت درجه فرصت استراتژیک بروید: بعضی مواقع در پیچه فرصت استراتژیک به صورت غیر منتظره در یک عرصه تجاری که مورد توجه دیگران نیست، ظاهر می شود. در سالهای اولیه رشد در پیچه فرصت استراتژیک را، شهرهای کوچک و مناطق روستایی نزدیک آن رقم زد که در معرض تحولات بزرگ قرار گرفته بودند. ترکیب ایده‌های قدیمی با فناوری جدید می تواند استراتژی توانمند را به وجود آورد: والتون در عرصه تجاری بیش از سایر کارآفرینان به کسب موفقیت نائل شد. او علی رغم پیشگامی در سازمان به گسترش فناوری مخابرات و ایجاد سیستم توزیع رایانه‌ای مبادرت و به موازات آن کارکنان را ترغیب کرد که نسبت به مشتریان برخوردی دوستانه داشته باشند. علاقه مندی به محیط زیست سودآور است: برخلاف سابق، امروزه اکثر افراد نسبت به محیط زیست علاقه مند شده و وقت زیادی را صرف آن می کنند که در عصر صنعت مدرن در مقابل هر گزندی و یا سوء بهره برداری از آن دفاع کنند.

در چنین شرایط هر شرکتی که بتواند در رهبریت این گونه حرکت‌های عامه پسند قرار گیرد، با استقبال مشتریان و رسانه‌های جمعی مواجه خواهد شد.

کار روزمره خود هستیم. بنابراین، همه باید از مفاد بیانیه اخلاقی تبعیت کنیم. این بیانیه البته جزئیات مناسب را بیان نمی کند اما مسئولیت ماست که به عنوان یک حس مشترک و عمومی آن را به کار ببریم و همواره بخواهیم «کار درست» را انجام دهیم. درهای باز به ما امکان می دهد که هر موضوعی را بشنویم. ما باید باورهای اصلی اخلاقی شرکت را مستحکم بداریم».

■ منابع انسانی

وال مارت بزرگترین شرکت جهان از لحاظ تعداد نیروی انسانی است. ۱/۸ میلیون نفر در بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه وال مارت در دنیا مشغول به کار هستند. وال مارت کارکنان و فروشندگان خود را «همکار» (ASSOCIATE) خطاب می کند.

وال مارت با ارائه برنامه‌های متنوع همکاران خود را برای خدمت به نیازهای مشتریان توانمند می سازند. ۷۶ درصد مدیران فروشگاهها کار خود را در ابتدا به صورت ساعتی با وال مارت شروع کرده اند و وال مارت فرصتهای شغلی مناسب را در اختیار آنها قرار داده است. وال مارت دوسوم هزینه در مان همکاران را می پردازد. از لحاظ تنوع (DIVERSITY) نیروی انسانی، وال مارت یک شرکت ممتاز است. ۸۱۵ هزار زن و ۳۷۵ هزار نفر غیر آمریکایی در وال مارت مشغول به کار هستند.

■ فروش

امروزه وال مارت بزرگترین خرده فروش (RETAILER) جهان با درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری است. این شرکتی است که پنج سال بعد از آغاز فعالیت در سال ۱۹۶۲، تنها ۱۲ میلیون دلار فروش داشت. در سال ۲۰۰۵، درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری، سود ۱۱/۲ میلیارد دلاری برای شرکت به همراه آورد. وال مارت اولین شرکتی بود که در سال ۱۹۹۷ از مرز فروش ۱۰۰ میلیارد دلار عبور کرد. میزان فروش روزانه نیز در سال ۲۰۰۲ رکورد ۱/۴۳ میلیارد دلار را شکست. فروش بین المللی وال مارت بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار است.

■ بنیانگذار

سام والتون خرده فروش افسانه‌ای در سال ۱۹۶۲ وال مارت را بنیان نهاد. او در ۱۹۱۸ به دنیا آمد و از همان کودکی مهمان نواز بود و بعدها نیز همین «همان نوازی پشتکارانه» را در مورد مشتریان شرکت به همکاران یادآوری می کرد. والتون معتقد بود «راز موفقیت خرده فروشی آن است که آنچه مشتری می خواهد به او بدهی». شما وقتی به فروشگاه‌ای وارد می شوید که بیش از آنچه انتظار دارید فراهم است به آن گرایش خواهید یافت و اگر به فروشگاه‌ای بروید که راحت نیستید و به شما سخت می گذرد و یا فروشندگان آن متظاهر و پرمدها هستند از آن متنفر خواهید شد». والتون بهترین حالت دوستانه، یک لبخند خوشامدگویی، ارائه کمک و نیز احترام را اساس کار می دانست. او به همکاران خود می گفت «ما با یکدیگر کار می کنیم. این راز پایداری ماست. ما هزینه زندگی را برای همه افراد کاهش خواهیم داد. فرصتی فراهم خواهیم آورد که همه دنیا مزایای آن را ببینند و زندگی بهتری داشته باشند. ما به آنچه انجام می دهیم افتخار می کنیم». والتون اصول باورهای خود را در کتاب «ساخت آمریکا» (MADE IN AMERICA) عرضه کرد. در سال ۱۹۹۲ سام والتون در آخرین سال زندگی خود ۱۰ قانون برای کسب و کار ارائه داد:

- (۱) به کسب و کار خود تعهد داشته باشید
- (۲) منافع خود را با همکاران خود به شراکت بگذارید و با آنان مانند شریک رفتار کنید
- (۳) به شرکای خود انگیزه بدهید
- (۴) با شرکای خود ارتباط برقرار کنید
- (۵) هر چه را که به انجام بهتر کسب و کار کمک می کند ارج نهید و قدر بدانید
- (۶) موفقیت‌های خود را جشن بگیرید
- (۷) به حرف همه در شرکت گوش دهید
- (۸) احترام مشتریان را نگه دارید



مدل‌های ارزش گذاری برند

محمد قبول - حسابدار رسمی و کارشناس رسمی دادگستری



مقدمه: امروزه برند و اهمیت آن کاملاً شناخته شده است و کارآفرینان در فعالیتهای تجاری بدنبال ایجاد برند پایدار بوده و برای آن هزینه‌های زیادی را صورت می‌دهند، اما مطلوب امر ثبت ارزش این برند و برند آفرینی در دارایی‌های یک واحد اقتصادی می‌باشد. داراییهای یک واحد اقتصادی بر اساس استانداردهای حسابداری به داراییهای جاری، دارایی‌های ثابت مشهود و دارایی‌های نامشهود و سایر داراییها طبقه بندی می‌شود، دارایی‌های نامشهود را یک دارایی قابل تشخیص غیر پولی و فاقد ماهیت عینی تعریف می‌کنند. علایم تجاری و اقلام دارای ماهیت مشابه یکی از طبقه بندی‌های دارایی نامشهود هستند. یکی از بااهمیت ترین دارایی‌های یک بنگاه اقتصادی برند است. برند امروزه برای سازمان‌ها، اگر هم‌تراز با دارایی‌های مادی و فناوریانه آنها ارزشمند نباشد، بی‌تردید کم‌ارزش تر از آنها نیست.

■ تعریف برند:

بر اساس تعریف استاندارد ISO 10668 در سال ۲۰۱۰ سازمان جهانی استاندارد برند را اینگونه تعریف شده است:

برند به منظور شناسایی و هویت بخشی به کالاها، خدمات یا واحدهای تجاری و یا ترکیب اینها در جهت ایجاد تصور متمایز در ذهن ذینفعان میباشد که میتواند مجهز به تولید ارزش‌ها و منافع اقتصادی شود.

برند یک دارایی‌های ملموس میباشد که محدود به اسامی، اصطلاحات، نشانه‌ها، نمادها، لوگوها، و طرح‌ها یا ترکیب این‌ها با یکدیگر نیست.

ارزشگذاری برند:

در حوزه حسابداری جهت ارزیابی کمی سرمایه‌های معنوی راه‌درازی پیش‌رو داریم. لیکن استاندارد ISO 10668 تدوین شده توسط کمیته ISO/PC231 در سال ۲۰۱۰ که از سوی سازمان جهانی استاندارد ISO در سوئیس منتشر شده شامل روشهایی برای ارزش گذاری برند بعنوان یک طبقه از داراییهای معنوی می‌باشد.

■ روش‌ها و رویکردهای ارزش گذاری :

الف) روشهای کسب درآمد

روش کسب درآمد ارزش برند را با توجه به ارزش فعلی (تنزیل شده) عایدی که انتظار میرود در باقیمانده حیات سودمند مالی برند کسب شده باشد را اندازه گیری میکند.

مراحلی که در پی به کارگیری روش کسب درآمد وجود دارد شامل برآورد کلیت جریان نقدینگی مورد انتظار پس از مالیات مرتبط با دارایی که در بقای حیات مفید اقتصادی لازم است میباشد.

۱- الف). شناسایی و تعیین جریانهای نقدی

جریانهای نقدینگی (یا معیار دیگری از درآمدهای برند) که در ارزشگذاری برند استفاده میشود باید به همان جریان‌های نقدینگی که منطقی به برند نسبت داده میشوند باشند. روشهای مختلفی برای



تعیین جریانهای نقدی وجود دارد که در ذیل به طور خلاصه ذکر شده شده است.

۱-۱. روش صرفه قیمت

در این روش تخمین می‌زنیم که برند ما را قادر می‌سازد تا چه حد قیمت کالا را نسبت به قیمت واقعی اش بالاتر قرار دهیم. قیمتی که برای کالاها و خدمات تجاری در یک برند معین تعیین میشود ترجیحا با قیمت تخصیص داده شده به یک محصول عمومی که در واقع یک محصول بدون برند هست، مقایسه میشود.

برای رسیدن به جریان نقدی اضافه مرتبط با برند، باید عوامل دیگر را که مالک برند به واسطه آنها می‌تواند کالا یا خدمات مورد بحث را با قیمتی بالاتر بفروشد شناسایی و حذف نمود. هزینه‌های اضافی و بیشتر که برای پرداخت صرفه قیمت ایجاد میشود باید از هر گونه پرداخت صرفه قیمت کسر گردد. در بسیاری از صنایع شناسایی محصولی عمومی یا بدون برند در مقایسه با محصول دارای برند بسیار مشکل است و صرفه قیمت در این صورت با توجه به برند ضعیف در بازار ارزیابی میشود.

روش صرفه قیمت باید با احتساب روش صرفه حجم مورد استفاده واقع شود. همچنین سودهای حاصل از صرفه جویی در هزینه هم باید در نظر گرفته شود.

۲-۱ روش صرفه حجم

روش صرفه حجم باید ارزش یک برند را با توجه به صرفه حجمی که ایجاد میکند، برآورد کرد.

روش صرفه حجم، برای تعیین جریان نقدینگی ایجاد شده توسط یک برند کاربرد دارد. در این روش جریان‌های نقدینگی اضافی ایجاد شده در صرفه حجم بر اساس تجزیه و تحلیل سهام بازار، تعیین میشود.

جریان نقدینگی اضافی ایجاد شده توسط برند در واقع همان سود نقدینگی عملیاتی مرتبط با اضافه سهم بازار است.

ارزیاب به این واقعیت توجه میکند که ممکن است عوامل دیگری هم برای توضیح یک سهم بازار مشخص وجود داشته باشد. نقص بازار یکی از این عوامل مهم است.

وقتی یک برند با موقعیت تجاری ویژه ارزیابی میشود، ارزیاب تاثیر هر گونه نقص بازاری را بر روی جریان نقدینگی ایجاد شده شناسایی میکند و آن را از جریان نقدینگی منتسب به برند جدا می‌کند.

همانند صرفه قیمت، به هزینه‌های اضافی متحمل شده به منظور حفظ سهم بازار بیشتر یا رشد سریع در سهام بازار هم باید توجه شود.

روش صرفه حجم با احتساب روش صرفه قیمت باید مورد استفاده واقع شود. به علاوه سودهای حاصل از صرفه جویی در هزینه هم باید در نظر گرفته شود.

۳-۱ روش تقسیم درآمد

در این روش، ارزش برند، ارزش فعلی بخشی از سود اقتصادی منتسب به برند است. سود اقتصادی معادل است با سود عملیاتی خالص پس از کسر هزینه سرمایه‌ای مورد استفاده در فعالیت تجاری که به صورت ارزش بازار بیان می‌شود.

باید از نتایج تحقیق رفتاری برای شناسایی سهم برند در افزایش درآمدها یا کاهش هزینه‌ها استفاده کرد. ارزش برند معادل ارزش فعلی بخشی از سود اقتصادی در طی عمر اقتصادی مفید باقی مانده از برند است.

۴-۱ روش درآمدهای مازاد چند دوره‌ای

در این روش، ارزش برند معادل است با ارزش فعلی جریان نقدی باقی مانده در آینده بعد از کسر سودهای کلیه دارایی‌های ضروری دیگر برای عملیات شرکت.

زمانیکه جریان نقدی شرکت حاصل دارایی‌های نامشهود



با کمک این رویکرد باید بتوان قیمت فروش برن را پیش بینی کرد. داده‌های مربوط به بهای پرداختی برای برندهای مشابه باید جمع آوری گردد و با تعدیلهایی تفاوت‌های میان آن‌ها و برن مورد تحلیل جبران گردد. برای برندهای مشابه باید ضرایبی بر مبنای قیمت خرید آنها محاسبه شود. آن ضرایب را به جمع برن مورد بحث اعمال کرد.

■ ملاحظات مربوط به استفاده از رویکرد بازار

در استفاده از رویکرد بازار، برندهای منتخب برای مقایسه باید خصوصیات مشابه برن مورد ارزش‌یابی را داشته باشند نظیر قدرت برن، کالاها و خدمات یا موقعیت قانونی و اقتصادی.

برای مقایسه باید تراکنشهای انجام شده از نظر زمانی به تاریخ ارزش موضوع ارزش‌گذاری نزدیک باشند.

در ارزش‌گذاری باید این حقیقت را در نظر گرفت که قیمت واقعی مذاکره شده توسط طرفهای مستقل در یک تراکنش ممکن است بیانگر ارزشهای استراتژیک و هم‌افزایی‌هایی باشد که توسط مالک فعلی قابل مشاهده نباشد.

تذکر: تعداد تراکنشهای مربوط به یک برن به عنوان یک دارایی جداگانه بسیار کم است. بعلاوه وقتی داده‌ها مشخص هستند، مشخصات برن مورد ارزش‌گذاری ممکن است با مشخصات نمونه‌های کمی که فروخته شده اند بسیار متفاوت باشد.

(ج) رویکرد هزینه:

در این رویکرد، ارزش یک برن بر مبنای هزینه‌هایی که برای ایجاد آن برن صورت گرفته یا هزینه جایگزینی یا خلق مجدد آن اندازه‌گیری می‌شود.

تذکر: این رویکرد بر این فرض استوار است که یک سرمایه‌گذار محتاط مبلغی بیش از میزان لازم برای جایگزینی یا خلق مجدد یک برن برای آن نمی‌پردازد.

هزینه واقعی سرمایه‌گذاری شده در برن شامل تمام هزینه‌های ایجاد و حمایت از برن تا تاریخ ارزش‌یابی می‌باشد. هزینه جایگزینی برن باید هزینه ایجاد یک برن

مشابه با همان کاربری به قیمتی واقعی در تاریخ تجزیه و تحلیل ارزش‌گذاری را در برگیرد. هزینه تولید مجدد بیانگر هزینه ایجاد مجدد یک برن مشابه در تاریخ ارزش‌یابی می‌باشد و باید تعدیل گردد تا خسارتهای احتمالی آگاهی و قدرت را در برگیرد.

■ ملاحظات استفاده از رویکرد هزینه

زمان استفاده از رویکرد هزینه، باید بین هزینه‌های قبلی و آگاهی از برندی که توسط آن هزینه ایجاد می‌شود مقایسه‌ای صورت بگیرد. نباید تصور کرد که همیشه میان پول صرف شده و ارزش رابطه‌ای وجود دارد.

تذکر: رویکرد هزینه اغلب بر مبنای داده‌های گذشته نگر استوار است و ظرفیت کسب درآمد شرکت در آینده را در نظر نمی‌گیرد.

زمانی باید از رویکرد هزینه استفاده کرد که دیگر رویکردهای ارزش‌گذاری قابل استفاده نیستند و داده‌های قابل اعتمادی برای تخمین هزینه وجود دارد. از رویکرد هزینه می‌توان برای ارزیابی سازگاری و معقولیت ارزشهای به دست آمده از طریق دیگر روشها استفاده کرد.

■ حسابداری برن:

استاندارد حسابداری شماره ۱۷ به عنوان داراییهای نامشهود نحوه اندازه‌گیری، ثبت و شناسایی و تجدید ارزیابی آن را تبیین نموده است:

بر اساس بند ۲۰ و ۲۱ استاندارد حسابداری مزبور:

- یک دارایی نامشهود به هنگام شناخت اولیه باید به بهای تمام شده اندازه‌گیری شود. اگر دارایی نامشهود به طور جداگانه تحصیل شود، مابه‌ازای آن معمولاً مشخص است و در نتیجه می‌توان بهای تمام شده را به گونه‌ای انکاپذیر

اندازه‌گیری کرد. لیکن برن بر اساس بند ۴۹ و ۵۰ استاندارد حسابداری مزبور مشمول شرایط شناسایی و ثبت در داراییها در هنگام ایجاد آن در داخل واحد اقتصادی نمی‌باشند.

- علایم تجاری، حق نشر و اقلام دارای ماهیت مشابه ایجاد شده در داخل واحد تجاری نباید به عنوان داراییهای نامشهود شناسایی شوند.

- مخارج انجام شده برای علایم تجاری، حق نشر و اقلام دارای ماهیت مشابه ایجاد شده در داخل واحد تجاری را نمی‌توان از مخارج گسترش کلی فعالیتهای تجاری متمایز کرد. بنابراین، چنین اقلامی به عنوان دارایی نامشهود شناسایی نمی‌شوند.

شایان ذکر است بر اساس بندهای ۵۸ الی ۶۴ استاندارد حسابداری مزبور پس از شناخت اولیه (ثبت بعنوان دارایی) امکان تجدید ارزیابی ممکن می‌باشد.

متعددی است در این روش باید هر گروه از دارایی‌های نامشهود ارزش‌گذاری شوند تا بتوان هزینه سرمایه مربوط به هر کدام را محاسبه کرد.

روش درآمد‌های مازاد چند دوره‌ای، برن را بعنوان ارزش فعلی جریان نقدینگی باقیمانده پس از کسر بازده مورد انتظار داراییها (بازگشت سرمایه‌های داراییهای عملیاتی)، ارزشیابی میکند.

وقتی دارایی‌های ناملموس متعددی برای ایجاد جریان نقدینگی در بازار وجود دارد، این روش مستلزم ارزشیابی هر یک از دارایی‌های ناملموس میباشد تا بتواند هزینه سرمایه‌ای هر یک از آنها را محاسبه کند.

۵-۱ روش جریان نقدی تفاضلی

در این روش جریان نقدی حاصل از برن از طریق مقایسه با یک کسب و کار مشابه که چنین برندی ندارد به دست می‌آید. در عمل شرایط چندانی وجود ندارد که کسی بتواند چنین شرکتی با عملیات مشابه شناسایی کند که برن نداشته باشد. جریانهای نقدی هم از طریق افزایش درآمد پدید می‌آیند و هم از کاهش هزینه. در هنگام ارزش‌گذاری برن اینگونه صرفه جویی‌ها در هزینه باید شناسایی و مورد توجه واقع شوند.

۶-۱ روش اعطای حق امتیاز

برای تعیین جریان نقدینگی ایجاد شده حاصل از برن، میتوان روش عطا حق امتیاز مستقل را به کار برد. در این روش ارزش برن با محاسبه ارزش فعلی درآمد‌های مورد انتظار از حق امتیاز در آینده و با فرض اینکه برن به تملک کسی که حق امتیاز را می‌خرد در نمی‌آید و فقط توسط آن بکار گرفته می‌شود تعیین می‌گردد.

بنابر این ارزش محاسبه شده از طریق این روش، شامل ارزش فعلی درآمد‌های اعطای حق امتیاز توسط مالک برن میباشد.

میزان حق امتیاز به کار برده شده در ارزشیابی پس از یک تجزیه و تحلیل عمیق از داده‌های موجود، قرار دادهای دارای مجوز برای برندهای قابل مقایسه و تقسیم مناسب درآمدهای برن بین مجوز گیرنده و مجوز دهنده معین میشود، و تا حد امکان به برندهایی با خصوصیات و اندازه مشابه همانند برن پس از ارزشیابی نزدیک میشود.

۲-الف) تعیین متغیرهای مالی

۱-۲ تعیین نرخ تنزیل

در روش درآمد، ریسکهایی که تاکنون در جریانهای نقدی آتی منعکس نشده اند باید در نرخ تنزیل در نظر گرفته شود.

نرخ مورد استفاده برای تنزیل جریانهای نقدی پیش بینی شده در آینده را باید عموماً از نرخ تنزیل مورد استفاده برای تنزیل جریانهای نقدی حاصل از کل شرکت به دست آورد یعنی میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC). از آنجایی که یک شرکت مجموعه‌ای از دارایی‌ها و تعهدات است، نرخ تنزیل باید نشان دهنده ریسکهایی ویژه برن نیز باشد.

برخی عوامل خاص شرکت نظیر ریسکهای بازاری، رفتاری و قانونی باید در نرخ تنزیل در نظر گرفته شود مگر در مواقعی که صراحتاً در پیش بینی جریان نقدی یا طول عمر پیش بینی شده برای دارایی در نظر گرفته شده باشد.

۲-۲ عمر اقتصادی مفید

در استفاده از رویکرد درآمد، برای تعیین عمر اقتصادی مفید یک برن باید گرایش عمومی برن‌ها در صنعتی که برن در آن حضور دارد در نظر گرفته شود. دوره پیش بینی مورد استفاده در ارزش‌گذاری نباید از عمر اقتصادی مفید باقی مانده از برن فراتر رود البته ممکن است برندی عمر اقتصادی مفید نامحدودی داشته باشد.

■ ملاحظات مالیاتی

در محاسبه جریانهای نقدی در رویکرد درآمد باید مالیات را کسر کرد.

مزیت استهلاک مالیات (TAB)

در هنگام ارزش‌گذاری برن، تاثیر صرفه جویی مالیاتی از طریق استهلاک باید در نظر گرفته شده و در صورت لزوم محاسبه شود.

گزارشهای ارزش‌گذاری باید کاملاً نشان دهند که آیا ارزش، صرفه جویی‌های مالیاتی را در بر گرفته و یا خیر و در صورت کاربرد آنرا جداگانه نشان دهد.

۳-الف) نرخ رشد در بلند مدت

در روش درآمد، دوره فراتر از پیش بینی‌های مشخص شده باید با استفاده از نرخ رشد مورد انتظار در بلند مدت ارزش‌گذاری شود. نرخ رشد باید بر اصول اقتصادی قابل توجیه بنا شده باشد.

(ب) رویکرد بازار:

مبنای اندازه‌گیری ارزش در این رویکرد آن است که دیگر خریداران در بازار بابت دارایی مشابه موضوع ارزش‌گذاری چه مقدار پرداخته‌اند.



هاکوپیان چگونه



شد!

سفارشی می باشند که روحی هنری در آن احساس شود و این خواسته ها باعث به چالش کشیدن خلاق ترین شرکت ها در جهان شده اند.

هاکوپیان مردم را می شناسد، پوشاک را می شناسد، از بالاترین حد گرفته تا سستی ترین لباس ها و این هنر و تخصص را دارد که این دورا با هم تلفیق کند. این نتیجه نیم قرن کار و هنر هاکوپیان است و با اتکا به این توانمندی، بخش طراحی تولید را به یک باره دگرگون کرده، به گونه ای که هنر دستی و تکنولوژی نوین را با هنرمندی تمام درهم آمیخته و تولیدات را در سطح لباس های دست دوز سفارشی ارتقا داده است، به گونه ای که می توان آنها را با عالی ترین مارک های اروپایی به ویژه ایتالیایی مقایسه کرد. ویژگی آنها استفاده از بهترین مواد اولیه طبیعی از پارچه تانخ است که همه آنها از میان زیباترین کلکسیون های کارخانجات معتبر نساجی جهان به ویژه ایتالیا برگزیده شده اند.

در طراحی و دوخت، مد، زیبایی و سبکی وزن لباس، راحتی و آرامش را در سطح عالی برای مشتریان به ارمغان آورده که امروزه خواسته های اساسی مشتریان در سطح بین المللی است.

در گذر این ۴۰ سال، نام هاکوپیان از یک مارک تجاری عبور کرده و به یک نماد و سرمایه ملی مبدل شده است.

هاکوپیان در بخش مسوولیت های فرهنگی نیز ضمن اداره نشر کتاب های حرفه ای ساخت ۱۲ مدرسه دخترانه را در دستور کار خود قرار داده که نخستین آن در شهر زلزله زده بم احداث شده است.

آنچه این شرکت را بیش از پیش توانمند می کند، قرار گرفتن بیش از ۳۰۰ هزار مشترک و بیش از ۷۰۰ نفر پرسنل شاغل و وفادار به عنوان خانواده بزرگ هاکوپیان در کنار هم و در زیر یک سقف می باشد.

برای رسیدن به موفقیت باید خود را لایق موفقیت و توانگری بدانید. بیشتر افراد موفق خود را لایق این شرایط می دانند. چگونه می خواهید به هدفی برسید که خود را لایق آن هدف نمی دانید یا خود را در رسیدن به آن ناتوان می دانید؟ پس در قدم اول به توانا بودن خود ایمان داشته باشید تا بتوانید قدم های بعدی را با اطمینان و قدرت تمام بردارید. بدانید که ذهن شما دارای قدرت نهفته ای است که اگر به آن دست یابید، می توانید کارهای فوق العاده ای انجام دهید. لازمه دستیابی به این قدرت درونی باور آن است.

خبر خوب این که شما هم می توانید... همچون سمبات هاکوپیان که خواست و توانست! به موفقیت دست یابید.

به عقیده او آینده زیباست و نگاه به گذشته نیز حکایت از هزاران تجربه دارد که هر یک از آنها می تواند آینده ای زیباتر را ترسیم کند و بر همین اصل در یکی از روزهای بهاری سال ۱۳۴۹ شرکت هاکوپیان را با امکانات و سرمایه بسیار اندک، ولی بارویاهای بزرگ و اندیشه فرامرزی به عنوان یک مزون بنا کرد که در کمتر از سه سال به شهرت رسید و در ردیف بهترین های آن زمان قرار گرفت و بیش از ۳ دهه قبل، با انتشار اولین ژورنال مد ایران به پیشینه افتخار آمیز هنر طراحی و رنگ آمیزی در نساجی پوشاک کشور مان اشاره کرد و هشدار داد که شایسته نیست که این صنعت و هنر گر آنها را به حال خود رها سازیم، زیرا فرادیرای بازنمایی آن دیر خواهد بود. با برگزاری نمایش مد آذرماه سال ۱۳۵۴ و انتشار اولین ژورنال مد ایران و گزارشی که رویترز از این نمایش مد به سراسر دنیا مخابره نمود، شهرت هاکوپیان از مرزهای ایران عبور کرد و رویای وی یکی پس از دیگری به واقعیت پیوست.

اواز همان ابتدا ارکان اصلی کسب و کار را به درستی شناخته بود و می دانست که پول، اطلاعات و تکنولوژی در اختیار همگان قرار خواهد گرفت. آنچه سازمان ها را از یکدیگر متمایز خواهد کرد، خلاقیت، نوآوری، زیبایی شناسی، انتخاب صحیح نیروی انسانی و آموزش مستمر آنان و در نهایت صداقت با مشتری است.

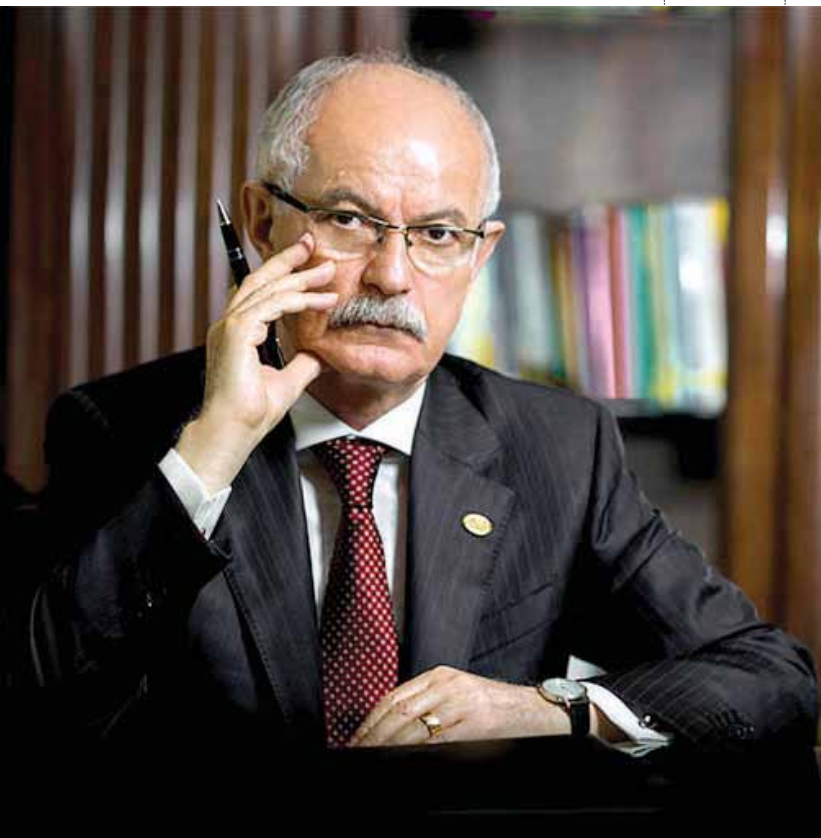
او این تفکر را چنان نهادینه کرد که امروزه همه همکارانش در سازمان، گوش به فرمان مشتری هستند و هر طرحی که به نظرشان می رسد ابتدا منافع و رضایت مشتری را در آن می بینند. بدین سبب سرمایه گذاری برای آموزش های گوناگون جهت رشد و بالندگی نیروی انسانی در بخش های مختلف با روش های نوین جهانی انجام می گیرد.

شرکت هاکوپیان در عمر ۴۰ ساله خود از فراز و نشیب های فراوانی عبور کرده، ولی از آنجا که همیشه دارای برنامه های مدرن دراز مدت، کوتاه مدت و میان مدت بوده، همواره توانسته است به شایستگی از همه بحران ها عبور کند و نقش خود را به عنوان یک سازمان مسئولیت پذیر در کشور ایفا کند.

هاکوپیان یک شرکت خانوادگی است و موفق به دریافت ۲۰ جایزه بین المللی از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۹ و دو جایزه ملی در سال ۸۴ و ۸۵ شده است و اینک با ایجاد زنجیره ای با سبک متفاوت در سراسر کشور، طراحی سیستم مشتری مداری نوین، استقرار تکنولوژی هزاره سوم، توسعه بخش های طراحی تولید و توزیع با ایجاد دو کارخانه تولید کت و شلوار کلاسیک و اسپرت و یک کارخانه تولید پیراهن که هر یک در نوع خود در جهان کم نظیر می باشند و نیز همکاری با دانشگاه های کشور در رابطه با آموزش این رشته از طریق تدریس و نشر کتب حرفه ای و برقراری و حفظ ارتباط با تمامی مراکز مدار و پایی توانسته موجب ایجاد فرصت های مساعد برای سایر علاقه مندان به سرمایه گذاری در این رشته باشد.

این برند توانسته است زمینه رشد این صنعت پاک و ارزشمند را در کشور فراهم کند.

اینک در آستانه پایان دهه اول از هزاره سوم و آغاز دهه پنجم عمر پوشاک هاکوپیان، این برند به درستی می داند که سلیقه مشتریان در جهان به طور شگفت انگیزی تغییر یافته و مشتریان از تولیدات انبوه صنعتی قرن بیستمی به شدت خسته شده و در حال منسوخ کردن آن هستند و همه مشتریان در سطح جهان خواستار کالا و خدمات





چطور روحیه کاری را بالا ببریم؟

در راستای توجه به رعایت اصول بهداشت روانی در محیط کار یکی از وظایف خطیر مدیران، فراهم آوردن شرایط و امکانات لازم و کافی جهت بالا بردن روحیه شغلی کارکنان است. ایجاد روابط انسانی مطلوب و ایجاد روحیه در...

در راستای توجه به رعایت اصول بهداشت روانی در محیط کار یکی از وظایف خطیر مدیران، فراهم آوردن شرایط و امکانات لازم و کافی جهت بالا بردن روحیه شغلی کارکنان است.

ایجاد روابط انسانی مطلوب و ایجاد روحیه در افراد سازمان، وظیفه خطیری است که بایستی مورد توجه جدی مدیران قرار گیرد، چرا که شناخت روابط انسانی سالم و ایجاد آن عامل مؤثری در رسیدن به اهداف و موفقیت هر سازمان محسوب می‌شود.

توجه به رفتار سازمانی در تمامی سازمان‌ها پایه و اساس پیشرفت سازمان را تشکیل می‌دهد. پیچیدگی روابط انسانی در هر سازمان به حدی است که نیروی انسانی بزرگ‌ترین و کارآمدترین پدیده قابل بررسی برای حل و فصل بسیاری از دشواری‌هاست. برای ایجاد انگیزه در کارکنان بایستی عواملی که بر روحیه آنان تأثیر مثبت می‌گذارد را به درستی و به موقع به کار برد.

روحیه و انگیزه، ۲ عامل کیفی تلفیقی وجود انسانی است. مجزا ساختن روحیه از انگیزه‌های انسانی کاری غیرممکن است؛ بدین معنی که انگیزش، آدمی را از داخل وجود برمی‌انگیزد تا فاعل با انفعالاتی را از خود بروز دهد و روحیه حالت چگونگی شدت و یا ضعف اینگونه فعل و انفعالات را مشخص می‌سازد. روحیه شغلی عبارت است از: عکس‌العمل عاطفی و ذهنی که شخص در باب کار و حرفه‌اش دارد. روحیه کیفیتی نامحسوس است و شامل مجموعه‌ای از طرز فکر و احساسات و عواطف انسان برای کار بهتر است. به دیگر سخن، طرز تلقی افراد و گروه‌ها از محیط کارشان و گرایش آنها نسبت به تلاش و همکاری قلبی در راه تحقق هدف‌های سازمان را روحیه می‌گویند.

در اینجا تکیه بر تمایل به انجام کار به نحو مطلوب است، نه احساس رضایت از انجام آن. اهمیتی که روحیه برای نظام یک سازمان دارد، با اهمیتی که سلامت جسمانی برای اعضای بدن دارد برابر است. به اعتقاد اندیشمندان رفتار سازمانی، روحیه قوی یا ضعیف، ناشی از ترکیب تعدادی عوامل پیچیده است که موجب می‌شود افراد در انجام آنچه سازمان از آنها انتظار دارد، کوشش و مجاهدت یا تساهل و غفلت کنند. این عوامل آمیخته در یکدیگر است و تفکیک یک یا چند عامل از آنها به عنوان اصل اساسی روحیه، کاری نادرست است.

روحیه نتیجه ترکیب عواملی است که شامل ساختمان شخصیتی فرد، سازمان اجتماعی، محیط کار، نوع و نحوه رهبری، ماهیت شغل، سیاست و خط مشی سازمان و برقراری روش تحریک افراد به کار است.

روحیه شغلی، آمادگی و انگیزش برای کار مفید را افزایش می‌دهد. امروزه توجه به بالا بردن سطح روحیه کارکنان جای پرارح و اهمیتی را در اداره امور سازمان‌ها به خود اختصاص داده است. بدون شک می‌توان گفت که داشتن روحیه قوی در سازمان‌ها منجر به افزایش سطح کارایی و بازدهی افراد می‌شود.

روحیه همچنین بر کمیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. روحیه ضعیف از میزان تولید می‌کاهد در حالی که روحیه قوی سبب افزایش آن می‌شود. تحقیقات نشان داده است که رابطه مستقیم و نزدیکی بین بازدهی و روحیه وجود دارد؛ یعنی به همان نسبتی که روحیه کارکنان بالا می‌رود، بازدهی و میزان تولید آنان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین حفظ و پرورش نیروی انسانی عامل بسیار مؤثری در کارایی سازمان به شمار می‌رود.

در گذشته تصور بر این بود که روحیه بستگی غیرقابل انکاری با رضایت از شغل دارد، در صورتی که امروزه روحیه را مجموعه‌ای کیفی از تمام خصیصه‌های فردی و اجتماعی، خانوادگی، سازمانی، اقتصادی و سیاسی، علمی و عملی و بالاخره احساسی و عقلی دانسته‌اند که تنها مربوط به شغل یا محیط کار نیست. روحیه حالتی کیفی است که در اثر پاداش‌های مادی و معنوی درون هر فرد به وجود می‌آید، بنابراین ایجاد روحیه قوی برای کارکنان منحصر آبا پر داخت پول و یا فراهم کردن خدمات رفاهی میسر نمی‌شود و عوامل روحی و روانی نیز مانند اعتماد به نفس، امید به زندگی، مؤثر بودن و احساس ارزشمندی در آن دخالت دارد.

نتیجه روحیه، میزان رضایت خاطر فرد و یا گروه‌های سازمانی از کارشان است. در صورتی که رضایت کامل وجود داشته باشد می‌گویند که روحیه فرد و یا گروه قوی است.

متخصصان رفتار سازمانی معتقدند که بین روحیه و رضایت شغلی فرد رابطه مستقیم وجود دارد و عوامل مهم تشکیل دهنده روحیه که در شرایط تحقیقی مختلف به طور نسبتاً ثابت به دست آمده‌اند عبارتند از:

- لیاقت و شایستگی سرپرست سازمان؛ زیرا او نقطه تماس سازمان و کارمندان است و بر فعالیت‌های

آنان نفوذی قاطع دارد.

- رضایت از نفس کار؛ غالب افراد کار مورد علاقه خود را به نحو احسن انجام می‌دهند و احساس می‌کنند شغل‌شان به آنها فرصت می‌دهد تا استعداد‌های خود را به منصفه ظهور برسانند و پیشرفت کنند.

- سازگاری با همکاران؛ وقتی فرد در می‌یابد که مورد قبول همکاران است کار خود را بیشتر رضایت بخش می‌یابد.

- رضایت بخش بودن و سودمندی هدف سازمان؛ کارمندان دوست دارند عضو سازمانی باشند که اهداف سودمند و ارزنده‌ای را دنبال می‌کند.

- رضایت کافی از پاداش‌های اقتصادی و آنچه مربوط به آن است؛ کارمندان دوست دارند به میزان برابر با دیگر کارکنان سازمان و به میزان کمتر با کارمندان خارج از سازمان پاداش شایسته دریافت کنند.

- سلامتی عمومی و جسمانی و روانی؛ سلامت عمومی و رضایت شغلی وابسته به هم و لازم و ملزوم یکدیگر بوده و مشتمل بر عوامل خارج از شغل و خلق و خوی و احساسات عمومی فرد است.

عوامل اجتماعی دیگر در بالا بردن

روحیه کارکنان تأثیر به‌سزایی دارند

که عبارت‌اند از: موقعیت شغلی،

جذابیت شغلی و پیشرفت شغلی؛

بدین معنی که انسان بر پایه

رضایت خاطر، شغلی را انتخاب

می‌کند و اگر همان نظرانی را

که ابتدای انتخاب داشته در

عمل به حقیقت پیوندند چنین

فردی از روحیه‌ای قوی برخوردار

خواهد بود.

در هر گروه انسانی اثرات کارایی و

خودکفایی افراد رابطه مستقیمی با درجه

رضامندی، خوشحالی و خرسندی افراد دارد و

بالعکس ناکامی‌ها و سرخوردگی‌ها آنها را در امور مربوطه،

سبب عدم رضامندی و نزول سطح روحیه می‌شود. اگر بتوانیم

تمامی اضطراب‌های درونی افراد را بزدا و امیدهای لازم

را جهت نیل به خواسته‌ها و آرزوهای آنها ایجاد کنیم، همه

کارکنان در وجود خود احساس خوشحالی می‌کنند و از تمامی

فعل و انفعالات احساس‌های درونی خود، احساس رضامندی

خواهند کرد؛ بدین سان ملاحظه می‌شود که روحیه تا حد

زیادی بستگی به خوشنودی‌هایی دارد که فرد انتظار دارد در

کار خود حاصل کند.

خشنودی‌هایی که در اثر تحقق نیازمندی‌ها به دست می‌آید

الزاماً نباید به فوریت یا در آینده خیلی نزدیک حاصل شود.

ولی باید به وسیله فرد پیش‌بینی شود و احتمال آنها زیاد باشد.

روحیه تا حد زیادی به روابط فرد با گروه بستگی دارد. پذیرفته

شدن یا عدم پذیرش فرد در گروه اغلب در وضع روحیه وی تأثیر

می‌گذارد. البته قبول عضویت گروه وابسته به میزان علاقه فرد

نسبت به هدف‌های گروه است. اشکالی که اغلب حین کار پدید

می‌آید، بروز تضاد بین هدف‌های گروه با هدف‌های فردی است

که البته موجب زوال روحیه می‌شود و مدیران بایستی به آن

توجه داشته باشند.

روحیه شغلی، آمادگی و انگیزش برای کار مفید را افزایش می‌دهد. امروزه توجه به بالا بردن سطح روحیه کارکنان جای پرارح و اهمیتی را در اداره امور سازمان‌ها به خود اختصاص داده است. بدون شک می‌توان گفت که داشتن روحیه قوی در سازمان‌ها منجر به افزایش سطح کارایی و بازدهی افراد می‌شود.



روح تازه‌ای که در کالبد سازمان دمیده می‌شود بازسازی برند

■ تعریف شما از برندسازی مجدد یا Rebranding چیست؟

مبحث برندسازی مجدد در کشور ما به درستی تعریف نشده است. برخی از مدیران گمان می‌کنند اگر رنگ سازمانی یا لوگوی شان را عوض کنند برندسازی مجدد انجام شده است. اساساً برندسازی مجدد، از بازنگری در استراتژی شروع می‌شود، یعنی اول باید چارچوب‌های استراتژی برند بازتعریف شود. چارچوب استراتژی، به طراحان کمک می‌کند تا نسبت به بازنگری روی هویت بصری اقدام کنند. در حقیقت هویت بصری سازمان باید بیان‌کننده جوهره و ارزش‌های برند باشد. برخی تصور می‌کنند اگر فقط ظاهر سازمان را تغییر دهند نشان‌دهنده این است که سازمان‌شان تغییر کرده یا به روز شده در حالی که همان محصولات قبلی را با همان اشکالات قبلی به بازار عرضه می‌کنند، سیستم توزیع‌شان همان سیستم قدیمی است و نحوه برخورد کارکنان تغییری نکرده است.

آنها هیچ چیزی را در سازمان تغییر نمی‌دهند و تنها چیزی که تغییر می‌کند المان‌های بصری است. مطمئناً با این وضعیت هیچ وقت برندسازی مجدد موفق اتفاق نمی‌افتد.

در حقیقت برندسازی مجدد مانند روح تازه‌ای است که در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آینده کسب و کار را تضمین می‌کند. اگر تحقیقات و روند صنعت نشان می‌دهد که با وضعیت فعلی، سازمان آینده تضمین‌شده‌ای ندارد و ممکن است برند در آینده رو به افول برود و نتواند با رقبای چابک فعلی و آتی رقابت کند، لازم است تا استراتژی برند بازتعریف شود.

در سال‌های اخیر شاهد تغییراتی در ظاهر و عملکرد برخی برندهای بزرگ نظیر بانک سامان، ملت و... بوده‌ایم؛ تغییری که به یکباره موجی را در حوزه بازسازی برند ایجاد و سایر سازمان‌ها را نیز به بازسازی برندشان ترغیب کرد. رنگ، لوگو، لباس پرسنل و... مواردی بود که برخی از این سازمان‌ها در صدد تغییر آن برآمدند، اما در بسیاری از موارد، تغییری در نحوه ارائه محصول و خدمت دیده نشد.

این مسئله نشان از آن دارد که این شیوه بدون استراتژی و تحقیقات هدفمند و صرفاً برای جانمندن از رقبا صورت گرفته است. وقتی برندسازی مجدد ناقص و بدون استراتژی انجام شود، در برخی موارد خسارت جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌کند. فرصت امروز در باره مبحث بازسازی برند بارضا مهدوی، مدیر برند همراه اول و مشاور حوزه برند، گفتگویی انجام داده است. در این گفت و گو مهدوی که سابقه طولانی در حوزه مشاوره برند دارد، به سوالات پاسخ می‌دهد.





می کنند و برحسب آن قضاوت ها استراتژی سازمان را برای نخستین بار می نویسند یا استراتژی را بازنگری می کنند. بحث تحقیقات حرفه ای و جامع در خصوص برند موضوعی است که باید بیشتر به آن توجه شود. اطلاعات ورودی به سازمان در حوزه برند بسیار حیاتی هستند و پایه تصمیم گیری مدیران و مشاوران را برای تدوین استراتژی برند می سازد، از این رو تحقیقات حوزه برند باید با وسواس خاص و توسط افراد متخصص انجام شود.

صرفاً با توزیع محدود تعدادی پرسشنامه، سازمان قادر به جمع آوری اطلاعات کافی و صحیح نیست و داده هایی که توسط این پرسشنامه ها به دست می آید، قابل استناد نیستند. اتفاقی که می افتد این است که سازمان، داده های اشتباه را جمع آوری و تحلیل می کند و در نتیجه تحلیل اشتباه را اساس استراتژی برند خود قرار می دهد.

■ برندسازی مجدد را باید به عهده چه کسانی گذاشت؟

برندسازی مجدد را یک گرافیسست یا یک شرکت تبلیغاتی نمی توانند به تنهایی انجام دهند. پروژه بازسازی برند باید حتماً توسط یک آژانس که در حوزه برند تخصص دارد انجام بشود. آژانس های تبلیغاتی بیشتر روی طراحی و پیاده سازی کمپین های تبلیغاتی و مواردی از این دست تمرکز دارند. بر این اساس نقطه تقابل برند و تبلیغات این است که برند می خواهد سازمان را در چارچوب نگاه دارد و تبلیغات می خواهد چارچوب ها را بشکند و مدیریت این دو در کنار هم کار آسانی نیست. آژانس هایی که به صورت تخصصی در حوزه برند فعالیت می کنند می توانند در این حوزه کمک کنند، چون نگاه آنها به حوزه برند، نگاه استراتژیک است نه نگاه تبلیغاتی و این البته به این معنا نیست که آژانس تبلیغاتی نمی تواند این بخش را توسعه دهد.

شاید الان برای آژانس های تبلیغاتی موجود فرصت خوبی باشد که بیایند این بخش از کسب و کارشان را توسعه دهند و یک واحد جدید کسب و کار به نام «دپارتمان برند» در زیرمجموعه شان ایجاد کنند.

■ چه وقت یک سازمان احساس می کند که باید این اتفاق برایش بیفتد؟ هر وقت که از لحاظ مالی ضرر ببیند باید این کار را بکند؟

نه؛ فاکتورهای مختلف زیادی دخیل است. سازمان ها باید به صورت ادواری کار تحقیقات برند و بازار را انجام دهند و حسب شرایط کسب و کار، روند صنعت، نیاز بازار و مواردی از این دست، در صورت نیاز، اقدام به برندسازی مجدد کنند. نیاز است که شرکت همیشه بداند کجا ایستاده و قدم و حرکت بعدی چیست. حتماً نباید یک بحران پیش بیاید یا ضرری متوجه سازمان بشود تا به فکر برندسازی مجدد بیفتد.

سازمان هایی که قصد دارند به این مهم بپردازند لازم است ابتدا تحقیقات جامعی پیرامون برندشان، رقبا و روند صنعت داشته باشند. البته ممکن است تحقیقات نشان دهد که استراتژی فعلی موفق بوده و نیازی به تغییر یا اصلاح استراتژی نیست و با روند فعلی موفقیت سازمان تضمین می شود، اما هویت بصری نیازمند بازنگری است. برای مثال لوگو یا رنگ فعلی، نیازهای تیم تبلیغات را پوشش نمی دهد یا طراحان را با چالش هایی روبه رو می کند، در این صورت می توان تنها المان های بصری را اصلاح کرد و نیازی به تغییر در جایگاه و استراتژی برند نیست.

■ سازمان چگونه به بازار اعلام می کند که در حال تغییر است؟

تغییرات هویت بصری مانند رنگ، لوگو، شیوه عکاسی، وبسایت و غیره سیگنالی است که به بازار می گوید: «ما تغییر کرده ایم». با این تغییر ظاهری، سازمان می خواهد به مخاطبان خود بگوید که مانند قبل نیست و قرار است مشتریان تجربه جدیدی از برند داشته باشند. اگر آن شرکت نوآوری نداشته، دیگر از امروز نوآوری دارد، البته نوآوری، لزوماً به معنای ارائه محصولات جدید نیست و ممکن است نوآوری در سیستم توزیع باشد. اگر ما قبلاً به مشتری اهمیت زیادی نمی دادیم، دیگر سعی می کنیم که شرایط ویژه ای را برای مشتریان مان فراهم کنیم. برای مثال برخی شرکت ها برای حصول اطمینان از اجرای صحیح استراتژی شان اقدام به راه اندازی فروشگاه های اختصاصی خودشان می کنند تا مشتریان بتوانند تجربه مورد انتظار از برند را داشته باشند.

■ برندسازی مجدد از چه نقطه ای باید شروع شود؟

برندسازی یک چرخه است که از تحقیقات، الگوبرداری و بررسی روند صنعت شروع می شود و پس از تدوین استراتژی، به ایجاد و توسعه هویت بصری و پیاده سازی استراتژی می رسد و پس از معرفی به بازار باید مدیریت شود و سپس دوباره به تحقیقات باز می گردد تا مالکان و مدیران برند مطمئن شوند که می توانند در بازار بمانند. اگر برندینگ را به صورت چرخه نبینیم، سازمان دیر یا زود از گردونه رقابت حذف خواهد شد.

مبحثی که برخی مدیران در مورد برندینگ به آن اهمیت زیادی نمی دهند، این است که از دفتر مرکزی شان راجع به بازار قضاوت



تحریم داخلی اقتصاد با ۱۹۰ هزار قانون مزاحم!



بروکراسی اداری و بسیاری آیین نامه های داخلی سازمانی که با روح قانون وضع شده در مجلس نیز در تناقض است، از شیوه هایی است که سد راه تولید شده اند. به عنوان مثال برخی قوانین گمرک و مبارزه با قاچاق با هم در تعارض هستند، به طوری که برای انجام فعل واحد، نظر به قانون گمرک منجر به صدور یک رأی و نگاه به قوانین قاچاق کالا منجر به رأی دیگری خواهد شد.

و ادامه می دهد: در کشور ما یک کارآفرین برای یک فعالیت اقتصادی باید به ده ها سازمان مراجعه کند و در هر کدام ده ها روز کاری معطل شود، این فرایند از پیچ و خم های وزارت صنعت و معدن شروع و تا کوچه پسکوچه های شهرداری، تأمین اجتماعی، دارایی، محیط زیست، منابع طبیعی، کشاورزی و دیگر سازمان های مرتبط ادامه پیدا می کند تا جایی که تولید کننده را از نفس بیندازد، اینها درهای درونی است که باید درمان شود و گرنه باز شدن درهای کشور و برداشتن تحریم ها و دیگر مشوق ها نیز اثر بخشی لازم را نخواهد داشت.

وی با اشاره به اینکه شناسایی این قوانین همزمان در وزارت اقتصاد و اتاق بازرگانی انجام می شود، می افزاید: وزارت اقتصاد این کار را برای مقررات زدایی شروع کرده و بخش خصوصی هم با آن همراه شده و در حال آماده کردن بسته پیشنهادی راهکارهاست و هم اکنون نیز بسیاری از قوانین مزاحم شناسایی و راه حل های مناسب برای آن تدوین شده است.

وی تصریح می کند: نظر بخش خصوصی این است که با توجه به اینکه اصلاح قوانین زمان و منابع زیادی را از ما می گیرد، بهترین راه وضع قوانین جدید مطابق با شرایط روز و ملغی کردن قوانین قبلی است که مسیر را کوتاه می کند و به لحاظ اقتصادی به صرفه است.

وی می افزاید: در حال حاضر قوانین بسیار خوبی برای رفع موانع تولید مصوب شده و آنچه ما می خواهیم بازنگری و اجرای آنهاست و در این مسیر اتاق ایران هم پیشنهادهایی را ارائه داده و انتظار ما این است که پیچیدگی ها و درگیری های اداری کم بشود و پنجره واحدی برای تسهیل امور سرمایه گذار داخلی و خارجی باز شود و در دوران سختی داد و ستد، ارزانی نفت، رقابت های حقیقی و مجازی و در شرایطی که توجه به صدور کالاهای غیر نفتی، باید عصبی دست کشور باشد، هزاران مقررات چرخ صادرات را کند نکند.

حجم قوانین و مقررات ناهمگون، در نگاه تحلیلگران بخش صنعت و تجارت در حالی به یک کلاف سر درگم تبدیل شده که ...

دست و پا زدن در تار و پود هزاران رشته مقررات متناقض تاکنون گره ای از آن باز نکرده است، قوانینی که تحت شرایط خاص شکل گرفته اند، اما برای دوران کنونی کارایی ندارند. کافی است عمق این فاجعه را از زبان فعالان اقتصادی که بیشتر با این قوانین و مقررات سر و کار دارد به زبان آمار ارایه کنیم؛ ۱۹۰ هزار قانون و مقررات!

با این حال آخرین خبرها حکایت از این دارد که این مقررات شناسایی و از سوی اتاق و وزارت اقتصاد شناسایی و راهکارهای آن نیز تدوین شده است.

بر اساس آنچه از زبان غلامحسین شافعی، تاجر قدیمی بازارهای برون مرزی و رئیس اتاق بازرگانی مشهد شنیده می شود، تعارض موجود در قوانین صادرات و واردات و تولید، به قدری گسترده است که گاهی به اندازه یک تحریم سنگین، نقش بازدارنده ایجاد می کند. غلامحسین شافعی به ۱۹۰ هزار مقرر در مورد مسایل اقتصادی اشاره می کند که کارآفرینان و تولید کنندگان را علاوه بر اینکه با تورم در مقررات مواجه کرده درگیر هزار توی پیچیده و پرابهام خود نیز کرده است.

وی معتقد است که مداخله دولت از منظر مقررات گذاری بر محیط کسب و کار نباید به گونه ای باشد که منابع و زمان کارآفرینان را درگیر فرایندهای دست و پا گیر خود کند.

رئیس اتاق بازرگانی مشهد می افزاید: در حال حاضر بخش قابل توجهی از هزینه های تمام شده کالای تولید درگیر بروکراسی و تورم مقررات در کشور است و این بار گران باعث روگردانی کارآفرینان از فعالیت رسمی و بزرگ شدن بخش غیر رسمی اقتصاد می شود، چرا که آنها برای رهایی از دام مقررات به دور زدن متوسل می شوند و در نهایت این بخش زیرمیزی است که گوی سبقت را رفته و رشد می کند.

شافعی می گوید: فرایند اخذ مجوزها و تفاسیر از قانون آن قدر پیچیده و مبهم است که تولید کنندگان برای فرار به فعالیت های زیرزمینی و زیر پله ای پناه برده اند که در پی آن علاوه بر بروز فساد اداری و مالی که خودش مانع توسعه یافتگی است، منابع دولتی نظیر مالیات نیز کم شده است.

وی با تأکید بر اینکه به ازای هر مقرره ای که از صفحه تولید پاک شود، یک دیوار فساد در کشور فرو می ریزد و یک درجه به سرعت رشد اقتصادی افزوده می شود، می افزاید: این همه مقررات در شرایط مختلف مثل دوران جنگ تحمیلی وضع شده که متأسفانه باز بین رفتن آن موقعیت ما شاهد پا برجا ماندن آن مقررات هستیم که گاه با قوانین بعدی در تعارض است.

وی می گوید: برخی قوانین گمرک، قاچاق کالا و ارز، اخذ مجوز و ایجاد یک واحد تولید، صدور پروانه بهره برداری و موافقت اصولی، قانون های مرتبط با کار، ثبت اسناد، مالیات و سیاست های متناقض پولی و مالی، تأمین اجتماعی، عدم اجرای قانون کسب و کار،



آشنایی با مفاهیم اساسی فروش سازمانی

اطلاعات ویژه، خدمات مناسب، نیروی انسانی، متبخر، مواد به کار گرفته شده با کیفیت در محصول، طراحی، قیمت و ...

■ **سیستم فن آوری اطلاعات:** مطالعه، طراحی، پیاده سازی، پشتیبانی، توسعه و مدیریت سیستم اطلاعاتی مبتنی بر رایانه به واسطه نرم افزار و سخت افزار از جمله وظایف آن می باشد. این سیستم از طریق سیکل به هم پیوسته انسان، روش، ابزار، دیدگاه تعالی و تکامل سازمان، پیاده سازی می گردد. مثل کسب اطلاعات جامع بازار، انجام معاملات به صورت الکترونیکی، مرادفات مالی، کنترل شرایط شرکت، بایگانی، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مورد نیاز واحدها و ایجاد سیستم یکپارچه جهت مدیریت هم زمان و دقیق و لحظه به لحظه شرکت در همه ابعاد در راستای بهینه سازی امور.

■ **ایجاد سیستم CRM:** پیاده سازی سیستم ارتباط با مشتریان به مفهوم همسوسازی ارتباطات داخل و خارج سازمان با محوریت و فلسفه مشتری مداری و تاکید بر آن در کل امور سازمان و هدایت آن، صورت می پذیرد که طی آن مشتری، فرآیند و تکنولوژی به موازات هم، در راستای بهینه سازی ارتباط مشتریان با سازمان در تعامل خواهد بود که این استراتژی ضمن کاهش هزینه ها باعث افزایش منافع سازمان و در نهایت وفاداری مشتریان به شرکت می شود و آن را استحکام می بخشد.

■ **آزمایش روش ها و سیستم های ایجاد شده:** کنترل و بررسی سیستم پیاده سازی شده توسط کمیته از طرق مختلف باید صورت پذیرد. آنالیز و ممیزی بازاریابی با استفاده از داده ها و تحلیل های استراتژیک آنها از درون و بیرون سازمان، مطمئناً در شناسایی نقاط ضعف و اتخاذ روش جهت برطرف کردن آن و تعیین نقاط قوت و برجسته سازی آن موثر و کاربردی خواهد بود.

■ **ارزیابی عملکرد:** ممیزی و تحلیل بهره وری، دیدگاه غالب در ارزیابی عملکرد می باشد. متداول ترین مدل های ارزیابی عبارتند از: سودآوری استراتژیک که موفقیت سازمان در کسب سود ناشی از اجرای استراتژی را ارزیابی می کند و دیگری کاهش هزینه استراتژیک که بر عدم استفاده از منابعی که موجب هزینه اضافی می شود و در پی آن کاهش سود و افزایش قیمت را به دنبال دارد، تاکید می کند اخذ بازخورد از عملکرد و اطلاعات کسب شده از بازار و مشاهده ارتباط عملکردی بین واحدها و بررسی شرایط داخل و خارج سازمان به کارگیری درست منابع، در حرکت سازمان به سمت اهداف تعیین شده تاثیر مستقیم دارد.



TMR: (Technical Management Resources) به معنای «منابع مدیریت فنی» است، که استفاده از آن منشاء تغییرات و خدمات ویژه ای است که در میدان رقابت سازمان را از سایرین پیش خواهد انداخت و در آینده ای نزدیک برای شرکت ها به صورت یک ضرورت در خواهد آمد؛ چرا که حضور پایدار و هدفمند سازمان با برنامه های بلندمدت و کوتاه مدت فروش سازمانی TMR، در بازار رقابتی تضمین می شود. پیاده سازی روش فروش TMR در سازمان های استراتژی محور با هدف دستیابی به جایگاهی ویژه و متمایز نسبت به رقبای بازار و ایجاد ارتباطی درست، سازنده و بلندمدت با مشتریان جهت ارائه خدمتی مناسب و وفادار سازی آنها می باشد. در این روش که با همکاری و هماهنگی واحدهای مختلف سازمان عملیاتی و اجرایی می گردد، استمرار در استفاده از این سیستم و بهره گیری خوب از آن تحت رهبری یک کمیته متخصص در سازمان میسر می گردد و با تدوین برنامه ای مناسب (بلند مدت - کوتاه مدت) و اجرای آن، نتیجه حاصله، قطعاً سازمان را به سوی «قانونسوی» رهنمون خواهد ساخت که البته تفکر مدیریت سازمان، ریسک پذیری و استقبال از تغییرات توسط ایشان و همچنین حمایت و مداومت در به کارگیری از این روش بسیار مهم و تعیین کننده است.

TMR: معماری سازمان / برنامه های استراتژیک / طراحی سیستم / نظارت / نوآوری در روش های بازاریابی و تجزیه و تحلیل مورد نیاز براساس تحقیقات بازار / برنامه ریزی / سرمایه گذاری / مدیریت / مدیریت ریسک / اعتبارسنجی / فن آوری اطلاعات / پیاده سازی و ارزیابی عملکرد را شامل می شود و هدفمندی سازمان را سبب می گردد. ضمن آنکه این روش قابلیت تغییر براساس تغییرات نیاز مخاطبین و بازار هدف را دارد و در برابر تغییر تاکتیک و اتخاذ استراتژی مناسب با شرایط و هدف سازمان، منعطف می باشد. الزامات پیاده سازی و موارد مهمی که باید مدنظر کمیته TMR باشد:

■ **رهبری:** متخصصان و مدیران عضو کمیته TMR باید در تدوین برنامه های استراتژیک و راهبردی و تعیین چشم انداز و اهداف سازمان مشارکت موثر داشته و با استفاده از دانش و تجربیات خود، طرح ریزی برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت، تحقیقات و فن آوری، مهندسی، تحقیقات بازار، فروش، مالی، مدیریت ریسک و ... را راهبردی و پیاده سازی پروژه را در دست گیرند و تغییرات را با خلاقیت و نوآوری ایجاد نمایند.

■ **معماری سازمان:** عبارت است از چارچوبی برای پیاده سازی، تبیین و همسو کردن کلیه فعالیت ها و عناصر سازمان و هماهنگ نمودن آنها جهت نیل به اهداف راهبردی سازمان. در این فاز فرآیندها، داده ها، اهداف و نقش افرادی که در سازمان انجام وظیفه می کنند، باید با اهداف، برنامه های راهبردی و استراتژی سازمان هم راستا باشد و این امر نیازمند وجود یک نقشه از تمام ابعاد سازمان و روابط بین آنها و در صورت نیاز ایجاد تغییرات و هماهنگ سازی در آنها می باشد.

■ **تحقیقات بازار:** کسب اطلاعات و تحلیل آنها در جهت پی بردن به جواب برای حل مسئله پیش رواج طریق پیمودن مراحل تحقیقات بازار، که یقیناً نتایج دقیق حاصله از انجام این تحقیقات به تصمیم گیری در جهت رسیدن به اهداف سازمان کمک خواهد کرد.

■ **مزیت رقابتی:** با تکیه بر واحد تحقیق و توسعه قوی و براساس تحقیقات بازار و استانداردهای روز دنیا و تلفیق آنها و دسترسی به قابلیت هایی که مطابق آن شاخصه های تمایز تعریف می شود، از رقبای فاصله گرفته و متمایز می گردد. مانند به کارگیری تکنولوژی خاص،



متولد ۱۹۶۱ در محله‌ی بروکلین نیویورک است. در سال ۱۹۸۹ کارش را به عنوان کارآموز در گروه خودروسازی فورد آغاز و پله‌های ترقی را به سرعت و یکی پس از دیگری طی کرد. زمانی که در ۱۹۹۸ کمپانی فورد او را در سن ۳۸ سالگی به عنوان مدیر مسئول شرکت مزدا در ژاپن معرفی کرد، مارک فیلدز جوان‌ترین فردی لقب گرفت که تا آن زمان مدیرعامل یک شرکت بزرگ ژاپنی شده بود. پس از کسب موفقیت‌های گوناگون و در سن ۴۵ سالگی فیلدز به ایالات متحده برگشت و رئیس واحد تجاری شرکت فورد شد. سرانجام در جولای ۲۰۱۴ مارک فیلدز به جای آلن مولالی به سمت مدیرعاملی کمپانی بزرگ فورد منصوب شد. این گفتگو اختصاص دارد به این مدیر که در آن از برنامه‌ها و سیاست‌های فورد و علایق و تجربیاتش گفته است.



با کوله‌باری از تجربه آمده‌ام

گفت‌وگو با مارک فیلدز، مدیرعامل جدید کمپانی خودروسازی فورد

نبود. پس RX را در سراسر دنیا به نمایش گذاشتیم و روانه‌ی بازار کردیم. من ابتدا مسئول فروش و بازاریابی مزدا بودم. یک سال بعد از حضورم در ژاپن مدیرعامل وقت مزدا بیمار شد و از سمت خود کناره‌گیری کرد. بعد از این اتفاق، به من پیشنهاد شد جای او را پر کنم و اینگونه شد که مدیرعامل مزدا شدم. در ژاپن قانون نانوشته‌ای هست که می‌گوید: «تغییر بده یا بمیر!» مدیرعامل باید استراتژی و سیاست‌های کمپانی را تعیین می‌کرد. من برنامه و استراتژی کاری کمپانی را روی کل این کسب‌وکار و نه فقط بخشی از آن متمرکز کردم و توانستیم پیاممان را به سراسر جهان ارسال کنیم.

رابطه‌ی من و مترجمم در مزدا بسیار خوب بود. من از او به عنوان عامل انتشار عقاید استفاده می‌کردم. او نمی‌گذاشت زیاد مغرور شوم و ارتباطم با کارکنانم قطع شود. هدف از این کار متمرکز نگاه داشتن من برای کمپانی بود. مدیر باید با کارکنان و زیردستانش در ارتباط باشد و آنها را به ادامه‌ی کار تشویق کند و مشوق آنها باشد.

سپس یک روز که با تهیه‌کنندگان و متصدیان فروش جلسه داشتیم، نیک شایلا با دقتم تماس گرفت و گفت: «ولفگانگ ریتزل از سمت خود در «گروه خودروسازان برتر» (PAG) استعفا داده و ما به دنبال شخصی هستیم که جای او را در این گروه پر کند. تادوشنبه وقت داری که فکر کنی و تصمیم نهایی خودت را به ما اطلاع بدهی.»

■ کار و هدف شما در گروه خودروسازان برتر چه بود؟

ما باید تصمیماتی می‌گرفتیم مبنی بر اینکه چه عناصری از سه کمپانی ولوو، جگوار و آستون‌مارتین را به اشتراک بگذاریم. راه‌اندازی خط تولید برای محصولات جدید بدون اینکه هیچ یک از این سه برند جایگاه خود را از دست بدهند برای من تجربه‌ی جذاب و پرباری بود. آن زمان جگوار قصد داشت با تعطیل کردن خط تولید «براونز» برنامه‌ی دگرگون‌سازی و تجدید سازمان خود را پیاده کند.

من تمام مراحل ساخت خودروهای اشرافی را به چشم دیدم. از طراحی و توسعه‌ی محصول گرفته تا تولید و بازاریابی برای فروش آن. ما به سالن نمایش خودروهای تازه تولیدشده رفتیم و دیدگاه خود را درباری بدنه‌ی کاملاً سفید و جدید سری S بیان کردیم. یاد می‌آید که آنجا دلایل تغییر در طراحی جزئیات سری جدید را برای ما شرح دادند. تغییراتی نظیر طراحی جدید آستانه‌ی داخلی درب خودرو و ...

مواردی در تولید خودرو وجود دارند که در طراحی آنها مقیاس و اندازه بسیار مهم و حیاتی است. اجزایی که باید دقیق طراحی شوند تا خودرو هم با قیمت مناسبی برای خریداران عرضه شود و هم بازده مناسبی برای کمپانی تولیدکننده‌اش داشته باشد. صدا البته در تولید برخی قطعات خودرو و نیز نباید به دنبال هزینه و قیمت بود. باید در کنار توجه به هزینه‌ها و سود کمپانی، از برند و شخصیت آن محافظت و از کیفیت محصول اطمینان حاصل کرد. این تجربه‌ی بسیار خوبی در زمینه‌ی رهبری یک کمپانی بود. جگوار و لندروور

■ از خودتان بگویید. چطور شد که کار خود را در یک کمپانی خودروسازی آغاز کردید؟

من در زندگی موقعیت‌های زیادی داشتم و کارهای مختلفی را نیز امتحان کردم و اعتقاد دارم مقداری شانس نیز در کارهایم دخیل بوده است. شانس، تلفیقی است از اقدامات اولیه‌ی خودتان و البته موقعیت‌هایی که سوراها تان قرار می‌گیرد. همیشه به عنوان یک کارآموز به دنبال کارهایی می‌رفتم که کمتر و سوسه‌انگیز بودند و نیاز به بهبود داشتند. من دنبال کمک کردن به کمپانی، یادگیری و رشد بودم.

ابتدا در «موسسه‌ی بین‌المللی ماشین‌آلات» (IBM) مشغول به کار شدم، سپس دوباره به دانشکده‌ی اقتصاد برگشتم و در نهایت به دلیل علاقه‌ی زیادی که به خودرو داشتم به کمپانی فورد پیوستم. در آن سال‌ها یک داتسون ZX ۲۸۰ مدل ۱۹۸۳ خریده بودم. شاید باورتان نشود اما بعد از خریدش به دلیل اینکه دیگر پولی در بساط نداشتم تا مدت‌ها خانه‌نشین شدم! جالب این جاست که هنوز هم آن خودرو را دارم.

■ چطور شد که مدیرعامل فورد شدید؟

من عاشق محصولات فورد و کسب‌وکار تولید خودرو هستم. تولید خودرو رقابتی همه‌جانبه است که برای موفقیت در آن باید محصول نهایی را با برند آن تطبیق داد و نحوه‌ی ساخت محصول را کنترل و ارزیابی کرد. این کار باید به صورتی انجام گیرد که مصرف‌کننده در باره‌اش فکر کند و آن را به سایر محصولات موجود در بازار ترجیح دهد. این مهارت اصلی من در عرصه‌ی بازاریابی بود. خودرو تنها محصول صنعتی است که در تولیدش باید همه‌ی این جوانب را در نظر گرفت.

اتفاقی که مسیر زندگی مرا تغییر داد سفر به کشورهای خارجی بود. من سه سال در انگلستان، چهار سال در ژاپن و دو سال در آمریکای جنوبی زندگی کرده‌ام. این عاملی بود که باعث شد دیدگاه من نسبت به جهان تغییر کند. من به عنوان یک شهروند آمریکایی زمانی که کشورم را ترک کردم شنونده‌ی خوبی نبودم و گوش شنوا نداشتم.

■ از زمانی که در مزدا مشغول به کار شدید بگویید.

مزدا مشکلات اقتصادی بزرگی داشت. آنها بازار فروش خود را گسترش داده بودند و قصد داشتند محصولاتی تولید کنند که در طراحی آنها از هیچ خودروی دیگری الهام گرفته نشده باشد. ما زمان زیادی را صرف این کردیم که اوضاع را تحت کنترل خود در بیاوریم و چنین محصولاتی تولید کنیم. ما به اصل و ریشه‌ی مزدا بازگشتیم و متوجه شدیم در مسیر رشد و تعالی اصل خود را گم کرده‌ایم. دو سال گذشت و هیچ محصول جدیدی از مزدا روانه‌ی بازار نشد تا اینکه مزدا ۶، مزدا ۳ و RX۸ تولید شدند. معرفی RX۸ بیش از هر خودروی دیگری در تاریخ خودروسازی به طول انجامید. ما برای معرفی این خودرو طرح و نقشه‌ی قبلی داشتیم، اما تا به بار نشستن و بهره‌برداری از آن سه تا چهار سال زمان لازم بود. اما دیگر مجالی برای بحث کردن در موردش



■ و سرانجام دوباره به فورد برگشتید...

بله... یک روز بیل فورد با من تماس گرفت و گفت: دوست داری برگردی و مسئول خط تولید آمریکای شمالی باشی؟ ما اینجا مشکلات بسیار زیادی داریم. آن زمان وضعیت فورد به قدری وخیم بود که او از من و تیمم انتظار داشت طی سه ماه برنامه‌ی دقیقی برای کمپانی ارائه دهیم. اگر نمی‌توانستیم عملکرد مناسبی در این مدت کوتاه داشته باشیم، کمپانی حتی بیشتر از این هادچار لغزش می‌شد. پس برنامه‌ی «مسیری رو به جلو» یا «بازبانی» را طرح‌ریزی و روی محصولات، برند و هزینه‌ها تمرکز کردیم. به زودی متوجه شدیم که بازار حتی با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در حال سقوط است. پس دوباره به عقب برگشتیم و برخی از جزئیات و عناصر این طرح را تغییر دادیم. طرح «مسیری رو به جلو» تنها در آمریکای شمالی اجرا می‌شد و زمانی که آلن مولالی وارد ماجرا شد، تصمیم به سراسری کردن آن گرفت. ما بدون او نمی‌توانستیم این طرح را به اجرا درآوریم.

قبل از اینکه او اداره‌ی امور را به دست بگیرد، نحوه‌ی اداره‌ی کمپانی به صورت منطقه‌ای بود. برنامه‌های تولید و منابع ما همگی بر اساس شرایط منطقه انتخاب می‌شدند. آلن تمامی شاخه‌های فورد را مجبور کرد متحد شوند و با هم کار کنند. او روی برندهای فورد و لینکلن تمرکز کرده بود و خریداران مناسبی برای دیگر محصولات ما پیدا کرد. ما می‌خواستیم در هر برندی خانواده‌ی کاملی از خودروها را تولید و گردآوری کنیم. برای انجام این کار و برای اینکه به سرعت وارد بازار فروش شویم، نیاز داشتیم محصولاتمان را با محصولات همسان خود در دنیا همگام سازی کنیم. باید انواع محصولاتمان را تعریف می‌کردیم و از هر جنبه‌ای

مانند مصرف بهینه‌ی سوخت، امنیت و تکنولوژی هوشمند، برتر از سایر کمپانی‌های خودروسازی می‌شدیم.

■ حال که مدیرعامل کمپانی فورد شده‌اید، آیا اداره کردن این کمپانی را در سطح بین‌المللی کار

سختی می‌دانید؟

ببینید، ما باید کسب و کار خود را به نحوی ساماندهی کنیم که در برابر تنش‌ها و فشارهایی مانند کساد بازار مقاوم باشد. هم‌اکنون از لحاظ بازار فروش در شرایطی به سر می‌بریم که در ۲۵ سال اخیر بی‌سابقه بوده است. هیچ‌وقت بازارها تا این حد رکود نداشته‌اند. پس هم‌اکنون باید با چالش‌های عظیمی همچون کنترل هزینه‌ها و پیش‌تاز بودن در تولید محصولات روبه‌رو شویم. در این مسیر باید در درجه‌ی اول بازده کارمان را قبل از هر چیز دیگری در نظر بگیریم. ما این برنامه را هر هفته در جلسه‌های روزهای پنجشنبه خودمان بررسی می‌کنیم. در واقع روندی که هم‌اکنون برای اداره‌ی فورد در پیش گرفتیم با روش‌هایی که در گذشته به کار گرفته می‌شدند بسیار متفاوت است. ما هر هفته به همراه واحدهای تجاری و گروه تکنیسین‌ها، به عنوان یک تیم تولید دور هم جمع می‌شویم و به بحث و بررسی تمام جوانب کار می‌پردازیم.

اولین لغزشی که هر بیزینس منی با آن مواجه می‌شود لغزش محیطی است. سسه عنصر اصلی این لغزش بازار فروش، رقابت و دولت هستند. این یک آینه‌ی فوق‌العاده جالب است که می‌توان در آن نگاه کرد و از خود پرسید: آیا نیاز است که روی این قضیه بیشتر کار شود؟ یا اینکه: آیامی‌شود به این روند سرعت بخشید؟

هم‌اکنون در اروپا در شرایط سختی به سر می‌بریم و در حال از دست دادن سود و منافع خود هستیم. اما در سه سال گذشته است، توانسته‌ایم شش سال پردرآمد در اروپا داشته باشیم و انتظارات مادی خود را برآورده کنیم.

دو فرهنگ کاملاً متفاوت و از هم جدا داشتند، دو دیدگاه مختلف... چگونه باید این دورا متقاعد می‌کردم تا در کنار هم و برای یک هدف مشخص تلاش کنند؟ آن هم به صورتی که هر دو در عرصه‌ی کسب و کار موفق باشند.

■ چه اقداماتی برای برندهای جگوار، لندروور و ولوو انجام دادید؟

من در سال ۲۰۰۲ به گروه خودروسازان برتر پیوستم. برنامه‌ی گروه این بود که یک سوم سود سهام این سه برند را تا سال ۲۰۰۵ به آنها پیشنهاد دهد. حاصل این کار فوق‌العاده بود، اما در این راه درس‌های زیادی آموختیم. چطور می‌توانستیم آنها را متقاعد کنیم در کنار هم کار کنند؟ چگونه در عین فراهم آوردن درآمدهای مناسب، کاری کنیم که این برندها مشتری‌های اصلی خود را از دست ندهند؟ در کمپانی ولوو تصمیم گرفته بودیم که برای طراحی محصولی جدید از پلتفرم‌های فورد استفاده کنیم. فاصله‌ی بین دهانه‌ی مخزن موتور و هواکش آن باید با استانداردهای ولوو همگام‌سازی می‌شد تا خود موتور درگیر نشود. مسلماً دست بردن و زیاد کردن این فاصله هزینه‌ای در بر خواهد داشت.

در کمپانی لندروور برنامه‌ی تولید مشخصی در اختیار داشتیم و به تازگی نیز رنج‌روور را روانه‌ی بازار کرده بودیم. در اولین ماه حضورم در «گروه خودروسازان برتر» به ما اعلام کردند که عرضه‌ی خودروی XJ - که در ساخت بدنه‌اش فقط از آلومینیوم استفاده شده بود - چهار ماه به تعویق افتاده است. با این اوصاف چگونه می‌توانستیم هم رنج‌روور اسپورت را عرضه کنیم و هم سلسله‌مراتب تولید XJ را بهبود ببخشیم؟ در همان زمان روی طراحی خودروی جدید لندروور، یعنی LR۳ تمرکز کرده بودیم و دغدغه‌ی این را نیز داشتیم که چگونه این خودرو را در حد و اندازه‌های

برند لندروور طراحی کنیم. در نهایت

تصمیم گرفتیم با کمی هزینه‌ی

بیشتر LR۳ را به خودرویی

دو دیفرانسل و با زاویه‌ی

۳۰ درجه تبدیل کنیم که

قابلیت و توانایی عبور از

مسیرهای صعب‌العبور را

هم داشته باشد. تمام تلاش ما

برای این بود که در عین گسترش دادن

محصولات این سه برند، خصوصیات و ویژگی‌های هر یک از

آنها را نیز حفظ کنیم.

جگوار اما در شرایط بسیار بدی بود. این برند ظرفیت بسیار بالایی داشت اما در حال تولید خودروهایی بود که از استانداردهای برند جگوار دور بودند. همچنین ما در میانه‌ی تولید خودروی X-Type قرار داشتیم و درس بسیار مهمی نیز از آن گرفتیم. قرار بود با الهام گرفتن از خودروهای فورد یک خودروی جدید برای جگوار طراحی کنیم و زمانی که این اتفاق افتاد انقلابی در جگوار به پا شد. البته طراحی و تولید XJ و XF و تصمیم‌گیری درباره‌ی تعطیلی خط تولید «براونز» به دغدغه‌ی جدید ما تبدیل شده بود.

■ چطور شد که تصمیم به فروش امتیاز آستون مارتین، ولوو و جگوار گرفتید؟

آینده‌نگری و درک آن، کار زیبایی است. من برای این سه برند وقت زیادی صرف کردم و دوستان بسیاری در این سه کمپانی دارم. اما ما باید تصمیماتی بنیادین برای تمرکز روی فورد می‌گرفتیم. ما باید از آن برندهای فوق‌العاده دل می‌کنیم. اما این کار برای رسیدن به هدفی بزرگتر و گرفتن تصمیمی درست و مناسب بود. من در مورد شغل هیچ تصمیمی نگرفتم که بعد از آن احساس پشیمانی کنم. اما از لحاظ احساسی مسلماً تصمیماتی گرفته‌ام که در آینده حسرت آنها را خواهم خورد. در نهایت تصمیم به فروش حق امتیاز این سه برند گرفتیم و البته روی خریدار سهام آنها بسیار حساس بودیم. باید با دقت خریداری را انتخاب می‌کردیم که روی کار سرمایه‌گذاری نماید و برنامه‌های ما را دنبال کند.





نگاهی بر سیستم‌های ثبت بین‌المللی برند در دنیا

گردآوری و تلخیص: هادی طاهرپور کلانتری / دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازاریابی

مقدمه:



برند، واژه و اصطلاحی است که مدت زمانی است بر سایر مباحث بازاریابی سایه جولان انداخته است، این واژه با معنا و مفهومی بسیار عمیق عمری بسیار طولانی دارد اما زمانی است که رنگ و لعاب تازه‌ای پیدا کرده و محور صحبت بسیاری از نشست‌ها و محافل علمی و البته گاه غیر علمی!! گشته است. فی الحال با تعریفی از خود نویسنده در مورد واژه برند اینگونه بیان می‌کنیم که «برند روح و هویت یک کسب و کار است، برند، نقطه تعاملی روح عرضه‌کننده و مشتری است و برند مرحله‌ای از رشد و تکامل کسب و کار است که در آن نام تجاری به حد اعلای از بلوغ خود می‌رسد. «شاید به تدبیری آنچه در ادبیات قدیمی تجارت ایران به عنوان حق سرقتی مورد استفاده قرار می‌گرفت گوشه‌ای از ابعاد وسیع حوزه و اعتبار برند را روشن کند. چرا که آن حق سرقتی اعتباری بود که پیدایش آن حاصل از رونق و اعتبار یک کسب و کار به کالبد و جسم مکانی آن کسب و کار القا می‌شد. با این مقدمه کوتاه در باب اهمیت برند، بر آن هستیم تا در ادامه سیستم‌ها و متد مختلف علمی مورد استفاده در دنیا که جهت ثبت رسمی آن متداول می‌باشد به اختصار و اعجاز بیان کنیم.

در مورد حقوق بین‌المللی علائم تجاری، اختراعات، طرح‌های صنعتی، نشانه‌های جغرافیایی، کپی رایت و سایر موضوعات مختلف حقوق مالکیت فکری معاهدات و کنوانسیون‌های بین‌المللی بسیاری (حدود ۲۷ معاهده) به تصویب کشورهای رسیده و عمدتاً تحت مدیریت سازمان جهانی مالکیت فکری (وایپو) در ژنو سوئیس قرار دارند و اجرامی گردند. برخی از معاهدات یاد شده مربوط به ماهیت موضوع (ایجاد حق و تکلیف) هستند، برخی به نحوی ثبت بین‌المللی و شرایط شکلی ثبت بین‌المللی پرداخته‌اند و برخی دیگر نیز طبقه‌بندی و دسته‌بندی موضوعی ثبتها را تعیین نموده‌اند. در ادامه مهمترین سیستم‌های ثبت برند به اختصار معرفی می‌گردد:





اند. ثبت تریپس برای یک دوره ۱۰ ساله می باشد و در صورت تمایل صاحب برند می تواند آن را در سال نهم برای یک دوره ده ساله دیگر ثبت نماید.

■ ثبت OHIM (Office for Harmonization in the Internal Market)

ثبت یکپارچه اتحادیه اروپا EU که از آن به عنوان ثبت OHIM نام برده می شود، پس از بوجود آمدن اتحادیه اروپا مطرح شده است. در این مدل یکپارچه علامت تجاری در ۲۷ کشور عضو اتحادیه ثبت می شود. صرفه جویی در هزینه، صرفه جویی در زمان روند ثبت علامت تجاری و سهولت در پیگیری دعاوی علیه علامت تجاری از مزایای ثبت یکپارچه اتحادیه اروپا می باشد.

کشورهای عضو: اتریش، بلغارستان، بلژیک، جمهوری چک، قبرس، دانمارک، استونی، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، مجارستان، ایرلند، ایتالیا، لاتویا، لتونی، لوکزامبورگ، مالت، هلند، لهستان، پرتغال، رومانی، اسلواکی، اسلونی، اسپانیا، سوئد و انگلستان.

■ ثبت بنلوکس (Belgium Netherlands Luxembourg)

ثبت بنلوکس شامل ثبت علامت تجاری بصورت هم زمان در سه کشور همسایه اروپایی می باشد. این سه کشور علاوه اینکه عضو سیستم یکپارچه اتحادیه اروپا OHIM هستند، یک پیمان سه جانبه ثبت و حمایت علامت تجاری را درون خود وضع کرده اند. در صورتی که بازار هدف این سه کشور باشد می توان به جای استفاده از سیستم یکپارچه اتحادیه اروپا، از سیستم بنلوکس استفاده نمود.

کشورهای عضو: بلژیک، هلند و لوکزامبورگ

■ ثبت OAPI (The Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle)

معرفی: ثبت یکپارچه OAPI شامل ثبت علامت تجاری بصورت هم زمان در ۱۶ کشور آفریقایی فرانسه زبان است.

کشورهای عضو: بنین، بوركینافاسو، کامرون، افریقای مرکزی، چاد، کنگو، گینه اکو توئال، گابن، گینه، گینه بیسائو، ساحل عاج، مالی، موریتانی، نیجر، سنگال و توگو

■ ثبت ARIPO (African Regional Industrial Property Organization)

ثبت یکپارچه ARIPO شامل ثبت علامت تجاری بصورت هم زمان در ۹ کشور آفریقایی است.

کشورهای عضو: بوتسوانا، لسوتو، لیبیریا، مالاوی، زامبیا، سوازیلند، تانزانیا، اوگاندا و زیمبابوه

■ سخن پایانی:

روش های ارائه شده در بالا، گزیده ای از مرسوم ترین شیوه های عمومی ثبت بین المللی نام های تجاری بود که مورد مذاقه قرار گرفت. در کنار این روش ها، ثبت مستقیم نام تجاری در کشور مقصد نیز امکان پذیر می باشد که در این روش به صورت حضوری و یا توسط وکیل محلی مستقر در آن کشور، اقدام به ثبت علامت تجاری، اختراع و یا طرح صنعتی می گردد.

روش های مورد اشاره دارای حیطه و گستره متفاوتی بوده که مجموعه ها بادر نظر گرفتن مقاصد صادراتی خود و همسایه های آن کشورها می توانند یک یا چند روش از موارد فوق را انتخاب و پیگیری نمایند. با امید به آنکه تولیدکنندگان و کارآفرینان استانی با ثبت به موقع نام تجاری خود ضمن حفظ اعتلا و اعتبار نام تجاری خود، از هر گونه سوء استفاده احتمالی از سرمایه های ارزشمند برندی خود جلوگیری نمایند.

■ ثبت مادرید (The World Intellectual Property Organization)

به منظور اجتناب از نیاز به ثبت علامت تجاری بطور جداگانه در هر یک از سازمانهای ملی یا منطقه ای ثبت علائم، سازمان جهانی مالکیت معنوی WIPO سیستمی را جهت ثبت بین المللی علائم تجاری ایجاد کرده است. این سیستم تحت موافقتنامه و پروتکل مادرید که ثبت بین المللی علائم را در بر می گیرند اداره می گردد. هر شخصی که بطریقی (به لحاظ ملیت، اقامت و یا استقرار بنگاه صنعتی یا تجاری) به یک کشور طرف قرارداد و به یکی یا هر دو معاهده مذکور مرتبط باشد، می تواند با ثبت یا درخواست ثبت علامت تجاری خود در اداره ثبت علائم تجاری آن کشور از مزایای ثبت بین المللی که تأثیر آن در همه یا برخی از دیگر کشورهای عضو سیستم مادرید است برخوردار گردد.

کشورهای عضو: در حال حاضر بیش از ۸۵ کشور جهان متشکل از کشورها و دفاتر منطقه ای عضو سیستم مادرید میباشند. لازم به توضیح است که درخواست ثبت بین المللی صرفاً از طریق دفاتر مالکیت صنعتی کشورهای عضو سیستم مادرید امکان پذیر بوده و منوط به ثبت در کشور مبدأ می باشد.

■ ثبت تریپس (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)

موافقت نامه جنبه های تجاری حقوق مالکیت فکری (TRIPs) که جزء لاینفک و اسناد لازم الاجرای سازمان تجارت جهانی است، یکی از جامع ترین و کامل ترین مقررات درباره حقوق مالکیت فکری محسوب می گردد. این موافقت نامه از نظر پوشش، انواع مختلف حقوق مالکیت فکری را شامل گردیده و مقررات ماهوی نسبتاً کاملی را در راستای حمایت از آنها بیان می دارد. سازمان تجارت جهانی (WTO) روند نظارتی و اجرایی آن را عهده دار است.

■ ویژگی های مهم این توافقنامه عبارتند از:

موافقت نامه تریپس از نظر پوشش، انواع مختلف حقوق مالکیت فکری از قبیل حق مولف، حق نسخه برداری و حقوق جانبی (حقوق اجرا کنندگان، تولیدکنندگان آثار صوتی، و سازمانهای پخش رادیو تلویزیونی)، علائم تجاری، علائم جغرافیایی، طرح های صنعتی، حق اختراع طرح های ساخت مدارهای یکپارچه و اطلاعات افشاء نشده را شامل می گردد.

موافقت نامه تریپس ضمن تعیین استانداردهای حداقل به برخی از کنوانسیون های سازمان جهانی مالکیت فکری (WIPO) از قبیل کنوانسیون پاریس برای حمایت از مالکیت صنعتی، کنوانسیون برن برای حمایت از آثار ادبی و هنری، کنوانسیون بین المللی حمایت از اجرا کنندگان و تولیدکنندگان آثار صوتی و سازمانهای پخش رادیو تلویزیونی (کنوانسیون رم) و معاهده مالکیت فکری در خصوص طرح های ساخت مدارهای یکپارچه (معاهده واشنگتن) اشاره نموده و مقررات ماهوی آنها را لازم الاجرا دانسته است.

موافقت نامه تریپس با تأکید بر مسأله اجرا به مواردی از قبیل رویه های اداری، مدنی و کیفری اشاره نموده و قواعدی را در خصوص اقدامات موقتی و تأمینی و رویه های خاصی را جهت اجرا در مرزها بیان می دارد.

موافقت نامه تریپس در خصوص حل و فصل دعاوی میان اعضای سازمان تجارت جهانی، رکن حل اختلاف را صالح در رسیدگی دانسته و برابر تفاهم نامه حل اختلاف، موضوع به رکن حل اختلاف ارجاع و در آنجاری نهایی صادر خواهد شد.

کشورهای عضو: بیش از ۱۶۰ کشور جهان موافقتنامه تریپس را امضا نموده



شانزده اصل برای ماندگاری و موفقیت بنگاه‌های اقتصادی

هواپیمایی را تصور کنید که می‌خواهد از باند یک فرودگاه بلند شود. در این زمان هواپیما بیشترین نیرو و فشار را به موتور خود وارد می‌کند و سرعت خود را به بالاترین حد می‌رساند و اگر نتواند به این حداکثر سرعت و توان برسد، هیچ‌گاه بلند نخواهد شد. شرکت‌های تجاری تازه تاسیس و نوپا و کوچک نیز در ابتدای راه به همین صورت هستند فقط تلاش بی‌وقفه در ابتدای راه می‌تواند آنها را به وضعیت متعادل برساند و قدری سستی و بی‌تفاوتی شرکت را به سرعت ورشکست و از دور خارج خواهد ساخت. در ادامه به ۱۶ اصل برای ماندگاری شرکت‌های تازه تاسیس می‌پردازیم:

آینده شما را تضمین کند.

اگر کتاب سرگذشت مدیر عامل شرکت «دوو» «سنگفرش هر خیابان از طلاست» را بخوانید می‌بینید که «کیم وو چونگ» چگونه با افراد مختلفی که می‌توانستند کلیدهای مشکلات او باشند، ارتباط برقرار می‌کرد و مسیر خودش را برای رسیدن به موفقیت هموار می‌کرد.

■ صرفه جویی در منابع مالی و زمانی

شما حق ندارید یک ریال از منابع مالی خود را خرج وسایل بیهوده و بی‌ارزش بکنید، همان طور که حق ندارید یک ثانیه از زمان خود را به بیهودگی تلف کنید. هدر دادن منابع مالی و زمانی در این موقعیت شرکت را به سمت تعطیلی می‌کشاند.

سعی کنید تبدیل به خسیس‌ترین فردی شوید که می‌تواند باشد. بزرگان دنیای تجارت در اوج ثروت نیز در امورات مالی خود بسیار وسواس بوده‌اند و حاضر نیستند یک ریال آن را هدر بدهند. شما نیز باید چنین باشید. پول و زمان خود را در جایی صرف نکنید که برای شرکت تبدیل

■ بلند مدت فکر کنید و آینده‌نگر باشید.

سعی کنید بلند مدت فکر کنید و به ده سال آینده بیندیشید. زمانی که «بیل گیتس» مدیر عامل افسانه‌ای مایکروسافت شرکتش را تاسیس کرد، هدفش «در هر خانه یک کامپیوتر» بود. او در ابتدای کار نه سرمایه زیادی داشت و نه شرکت با سابقه‌ای که بتواند چنین کاری بکند، ولی رویای بزرگی داشت و به آینده خوشبین بود.

■ ارتباطات را گسترش دهید

این فرمول موفقیت را حتماً شنیده‌اید: ارتباط r توانایی = موفقیت. مهمترین کاری که در این زمان باید انجام بدهید، گسترش ارتباطات خودتان است. باید با اشخاص مهم و صاحب نفوذ در سازمان‌های دولتی و خصوصی به هر طریق ممکن ارتباط برقرار کنید و هر طوری که هست باید به منابع پول و قدرت نزدیک شوید. در آینده این ارتباطاتی که بذر آن را کاشته‌اید، خود به خود رشد خواهد کرد و می‌تواند





تصمیمات بزرگ و موفقیت‌های خود را مدیون ملاقات‌های مهم و حضوری و کاریزمای شخصیتی خودش بوده است. ملاقات او با «والث دیزنی»، «آی بی ام»، «بیل گیتس» و ملاقات با مدیران سونی در ژاپن. او در تمام ملاقات‌های مهم پیش قدم بود.

■ اصل اعتماد به نفس

احساس کنید صاحب یک شرکت میلیاردی هستید و اعتماد به نفس بالا داشته باشید. همیشه این طور فکر کنید که شرکت شما بهترین شرکت در جهان است و این فکر را در ذهن خود بپرورانید. احساس کنید دنیا به شما تعلق دارد و شما برگزیده اید. این کار باعث بالا رفتن اعتماد به نفس شما خواهد شد و متقابلاً به طرف‌های مقابل شما نیز سرایت خواهد کرد.

■ سرعت گیرها را دور بزنید

از افراد مایوس ناامید و کسل دوری کنید. آنها روحیه شما را خراب خواهند کرد و وقت شما را تلف می‌کنند و شما را به بیراهه خواهند برد. از آنها دوری کنید حتی اگر از دوستان نزدیک یا اعضای خانواده شما باشند. عذر آنها را بخواهید و خود را از شر افراد منفی نجات بدهید.

■ محصولات را به تدریج توسعه بدهید

محصولات را با توجه به نیاز بازار و به تدریج توسعه بدهید. بعضیها در شرکت خود را قفل میکنند و با قطع ارتباط مردم و عدم آگاهی از نیاز بازار محصولاتی را می‌سازند که خریدار ندارد. شما باید محصولات خود را به تدریج تکمیل کنید و به فروش برسانید. این کار باعث صرفه‌جویی در زمان شما می‌شود و سرمایه لازم برای تولید را در اختیارتان می‌گذارد.

■ از مرکز دایره شروع کنید

بازار را از نزدیکترین نقطه به شرکت یعنی همان شهرتان شروع کنید و به تدریج دامنه بازار را توسعه بدهید. در ابتدای کار به فکر فروش به شهرهای دیگر و یا خارج از کشور نباشید.

با شرکت‌های بزرگ همکاری کنید

شما نیاز دارید با شرکت‌های بزرگتر همکاری کنید. این همکاری می‌تواند هم تجربه کاری جدیدی برای شما باشد، هم در آینده نیز می‌تواند رزومه خوبی به حساب بیاید. زمانی که بیل گیتس به آی بی ام پیشنهاد گذاشتن سیستم عامل خودش را روی کامپیوتر خانگی‌های آی بی ام داد، بزرگترین پیروزی مایکروسافت رقم خورد. شرکت مایکروسافت در آن برهه زمانی در مقابل آی بی ام اصلاً به حساب نمی‌آمد.

شما در برهه‌ای از زمان نیاز به انعطاف‌پذیری بالا دارید و نیاز به همکاری با شرکت‌های بزرگتر؛ اگرچه در این شرایط سود به صورت نابرابر نیز تقسیم شده باشد.

■ همه چیز را همگان می‌دانند

مشاور پذیر باشید. از افراد متخصص در زمینه‌های مالی، فروش و بازاریابی، مسائل فنی کسب اطلاع کنید و بهترین حالت این است که بتوانید از شرکت‌های همکار و رقیب در بازار این اطلاعات را کسب کنید.

■ ناامید نشوید

ادیسون بعد از ۹۹۹ بار آزمایش توانست لامپ را اختراع کند و کسانی مثل «کنتاکتی» و «مک دونالد» بعد از بازنشستگی میلیاردر شدند. برای کسب موفقیت در تجارت حداقل ۷ سال زمان لازم است تا شما جزء ۱۰ درصد برتر کشورتان قرار بگیرید و میلیاردرهای آمریکا ۲۰ سال تلاش سخت و ناکامی و شکست را در کارنامه کاری خود دارند. ناامید نشوید و کارتان را ادامه بدهید. طبق قانون احتمالات اگر بیشتر کاری را تکرار کنید و به تعداد بیشتر آن کار را امتحان کنید، شانس شما برای موفقیت بیشتر است.

به سود بشود. شرکت بزرگ «آی بی ام» هر ساله از مدیران اجرایی خود می‌خواهد هزینه‌ها را کاهش بدهند و همیشه با حداقل هزینه کارها را می‌خورد را پیش می‌برد.

■ جلسات کاری را افزایش بدهید

شروع هر کاری همیشه با سردرگمی و عجله و همچنین تصمیمات اشتباه همراه است.

افراد گروه کاری با جلسات متعدد می‌توانند تصمیمات خیلی منطقی‌تر و بهتری بگیرند.

در مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری‌های بزرگ و زمانی که دنبال یک راه حل هستید، از روش بارش افکار یا طوفان فکری استفاده کنید.

■ کوسه را در ذهن خود بیاندازید

شما چیزی برای از دست دادن ندارید و نباید از ریسک کردن بترسید. در ابتدای کار شما باید یک پروژه را با اعتماد به نفس و تلاش شروع کنید. باید ریسک پذیر باشید و به درون مشکلات شیرجه بزنید. همیشه شرکت‌های کوچکتر ریسک‌های بزرگتری انجام می‌دهند؛ چون نه سرمایه‌ای برای از دست دادن دارند و نه اعتباری که خدشه دار شود.

حتماً داستان ژاپنی‌های ماهیگیر را شنیده‌اید که برای آوردن ماهی تازه از دریا کوسه را نزدیک استخرهای پر از ماهی می‌کردند تا جنب و جوش ماهیها بیشتر شود و ماهی‌ها تا بندر تازه نگه داشته شوند و مزه خوبی داشته باشند. شما نیز باید کوسه را در ذهن خود بیاندازید و مغز خود را فعال نگه دارید.

زمانی که «استیو جابز» در اپل مشغول به کار بود، همیشه قول‌هایی می‌داد که با هیچ منطقی سازگار نبود. او از مهندسان شرکت می‌خواست یک پروژه یک ساله را در ۲ ماه انجام دهند و خودش هم باور می‌کرد که می‌تواند در دو ماه این کار را انجام دهد. فشار بیش از حد و دادن انگیزه به کارمندان دقیقاً مشابه شیرجه زدن در مشکلات پیچیده بود و مهندسان شرکت بعد از چند ماه کار سخت با فداکاری همیشه بهترین محصولات را تولید می‌کردند.

■ نفوذ به بازار به هر قیمتی

باید به هر شکل ممکن به بازار نفوذ کنید و در بازار محصول داشته باشید. حتی با پائین آوردن غیر معمول قیمت و یا حتی با ارائه خدمات رایگان باید کاری انجام بدهید، باید شروع کنید. «تازمانی که چیزی نفروشید، اتفاقی نخواهد افتاد» براین تریسی - شرکت‌های زیادی هستند که با پائین آوردن قیمت و یا حتی عرضه رایگان به بازار نفوذ می‌کنند. به خاطر داشته باشید که باید حداقل یک بار مشتری محصول شما را امتحان کند. کار اولیه شما باید همین باشد.

■ تقلید نکنید

از کار شرکت‌های دیگر تقلید نکنید. هیچ دو شرکتی موقعیت و امکانات یکسانی ندارند. شاید اگر شما کاری دقیقاً مشابه شرکت‌های دیگر انجام بدهید نه تنها سود نخواهید کرد، بلکه به آخر عمر شرکت نیز نزدیک خواهید شد. یادتان باشد هیچ شرکتی بدون نوآوری پیش نخواهد رفت.

■ فروش را در اولویت قرار دهید

۸۰ درصد توانایی شرکت را به بازاریابی و فروش اختصاص دهید. در ابتدای کار کسی شما را نمی‌شناسد. باید مشتریان را پیدا کنید. جایی نباید باشد که به آنجا سر نزده باشید و یا با آنها صحبت نکرده باشید. مطمئن باشید که بعداً اوضاع فرق خواهد کرد و شما نیز شناخته‌تر خواهید شد و مشتریان شما را پیدا خواهند کرد.

■ ملاقات حضوری همه چیز است

حتی الامکان از تلفن و یا رایانامه در جاهایی که می‌توانید ملاقات حضوری داشته باشید، اجتناب کنید. به یاد داشته باشید که ملاقات حضوری قابل مقایسه با تلفن و رایانامه نیست.

مدیر عامل دوو ۲۰۰ روز از سال را صرف سفرهای خارجی و ملاقات می‌کرد و بقیه سال را نیز در سفرهای داخلی به سر می‌برد. استیو جابز تمام



نگاهی بر زندگی نامه برادران خیامی

زندگینامه محمود خیامی از زبان خودش:

من فرزند حاج سید علی اکبر خیامی و در دی ماه ۱۳۰۸ به دنیا آمدم. مرا محمود نام نهادند. از دوران کودکی خاطره‌ای ندارم در سال ۱۳۱۴ شوروی، آمریکا، انگلستان بدون مجوز قانونی ایران را اشغال کردند و سربازان روسی کنترل شهر مشهد را به دست داشتند. پدرم تجارت حمل و نقل داشت و شوروی‌ها کلیه کامیونها پدرم را برای محصولات خود از دستش خارج و محل کامیونها را مصادره کردند. ایام به سختی می‌گذشت با تمام جنگ پس از مدتی روسها مشهد را ترک و از کامیونهای پدرم خبری نبود لیک محل کامیونها را آزاد گذاشتند و محل مذکور را پدرم تبدیل به تعمیرگاه نمود و من که در دبیرستان شاهر ضا مشهد درس می‌خواندم برای راه اندازی تعمیرگاه مشغول کار شدم و شبها برای ادامه تحصیل در مدرسه رازی تحصیل می‌کردم. در سال ۱۳۲۸ عازم تهران شدم و به اتفاق برادرم ایران ناسیونال را تاسیس و اجازه ساخت اتوبوس و بعداً اجازه ساخت اتومبیل سواری را از دولت دریافت کردیم. در سال ۱۹۷۹ عازم اروپا و مجدداً مشغول فعالیت تجاری و افتتاح نمایندگی مرسدس بنز در لندن شدم که امروز تعداد نمایندگی‌ها در انگلستان و آمریکا به هفت دستگاه رسیده است. با خدای محمد عهد کردم که در آمداین دستگاهها را برای فرهنگ وطنم صرف نمایم. من افتخار خادمی علی بن موسی الرضا را دارم و او است که همیشه پشتیبان من در سخت‌ترین شرایط می‌باشد.

احمد کارش را در رشته اتومبیل با عشق و پشتکار شروع کرد. روزی که در خردسالی نخستین دوچرخه‌اش را تهیه کرده همه عشق و علاقه‌اش آن بود که یک موتورسیکلت را جانشین آن کند. وقتی توانست یک موتورسیکلت کهنه را به صورت نقد و اقساط خریداری کند چشمش به اتومبیل‌های معدودی بود که در آن سالهای بعد از شهریور ۱۳۲۰ و اشغال کشور به وسیله منافقین از خیابانهای مشهد عبور می‌کردند. در آن زمان اتومبیل یک وسیله اشرافی محسوب می‌شد و قیمت آن بسیار گران بود. احمد نمی‌توانست با پولی که از حمل مسافر با موتورسیکلت یا کرایه‌دادن آن به نوجوانان به دست می‌آورد اتومبیلی خریداری کند. اما به زودی توانست با شستشوی اتومبیل در خیابان‌های مشهد و تعمیر اتومبیل‌هایی که در کنار خیابان‌ها از حرکت باز می‌ماندند با موتور اتومبیل آشنا شود و بعدها تاروژی که توانست نخستین اتومبیل عمرش را تهیه کند در گاراژهای مشهد به کار تعمیر اتومبیل بپردازد. عشق احمد خیامی به اتومبیل آنقدر زیاد بود که سالهای بعد که در کارخانه‌اش پانزده هزار کارگر و کارمند کار می‌کردند و تولید سالانه پیکان

در سال ۱۳۰۳ خورشیدی در خانواده سید علی اکبر خیامی، مرد روحانی مشهدی، که همیشه شال سبزی به سر می‌بست پسر ی به دنیا آمد که نامش را احمد گذاشتند. سید علی اکبر از هفت سالگی احمد را به مدرسه فرستاد به این امید که درس بخواند و طبق سنت آن روزگار، کارمند دولت و حقوق بگیر شود اما احمد عاشق کارهای صنعتی به خصوص سر و کله زدن با اتومبیل بود. همین که از مدرسه بیرون می‌آمد یک لنگ می‌گرفت و به شست و شوی اتومبیل‌های کوچه خیابانهای می‌پرداخت و با به دست آوردن پول از این راه به بودجه خانواده کمک می‌کرد. کمی که بزرگتر شد چند آچار و پیچ و مهره و گاز انبر خرید و در کوچه، خیابانها تعمیرهای ساده اتومبیل را هم انجام می‌داد. اما خاطره اتومبیل شسویی‌های نوجوانی همیشه در ذهن خیامی زنده بود و او همواره با افتخار می‌گفت که در سرمای زمستان مشهد گاه آن قدر روی اتومبیل‌ها کار می‌کرد که دستهایش ترک می‌خورد و او ناچار می‌شد پیه داغ کرده روی آن بریزد تا زخم آن التیام پیدا کند. مردان خود ساخته از این خاطره‌ها زیاد دارند و احمد خیامی مردی خود ساخته و خاکی بود.





شرکت فقط در حد سهام مسؤول بدهی هایش نیست و آن‌ها می‌توانند برای وصول مطالبات خود از سایر دارایی‌های برادران خیامی هم اقدام کنند». کار شرکت تضامنی برادران خیامی خیلی زود و خیلی زیاد گرفت به طوری که یکی یکی مغازه‌های اطراف و اتاق‌های طبقات بالای ساختمان را اول اجاره و بعد خریداری کرد. از یک مهندس آرشیتکت خواست با آهن‌بندی و تغییر دکوراسیون طبقه اول را تبدیل به یک فروشگاه بزرگ و طبقات بالا را تبدیل به آپارتمان‌های دفتری بکند. رونق کار فروشگاه بعد از آن زیاد بود که او تعدادی کارمند، ویزیتور و فروشنده استخدام کرد. این فروشگاه بعدها به نام «پی.ال.پی» به صورت یکی از بزرگترین قطعات یدکی اتومبیل در ایران در آمد در آمدش آن قدر زیاد بود که احمد می‌توانست تا آخر عمر در ناز و نعمت زندگی کند اما هدف احمد خیامی این نبود او آرزوهای دور و دراز داشت.

درآمد احمد خیامی از فروش قطعات یدکی اتومبیل در فروشگاه خیابان اکباتان زیاد بود با گرفتن نمایندگی لاستیک کینتانتال، باتری دنا و بعضی قطعات دیگر از خارج زیادت‌تر شد به طوری که تصمیم گرفت به آرزوی دیرینه‌اش در مورد ساختن اتاق اتوبوس جامه عمل بپوشاند. قطعه زمینی در جاده کرج بین جاده مخصوص و اتوبان کرج به قیمت متری یک تومان خرید، یک سالن بزرگ در آنجا ساخت و وسایل کار ساخت اتاق اتوبوس را در آنجا نصب کرد. شکل این سالن شبیه پروانه بود به این سبب اسم آن را سالن شاپرکی گذاشتند - کارگران قدیمی ایران ناسیونال حتماً این بنا را که نخستین بنا در زمین کارخانه بود به خاطر می‌آورند - آن‌گاه از فریدون سودآور نماینده مرسدس بنز در ایران شاسی اتوبوس‌های مرسدس بنز را می‌گرفت و روی آن اتاق می‌ساخت. این کار تا اینجا تازگی نداشت. در آن زمان در تهران عده زیادی به ساختن اتاق‌های اتوبوس اشتغال داشتند. و الحق اتاق‌های قشنگی هم می‌ساختند. اتاق‌هایی که در ظاهر با اتاق‌های ساخت خارج فرق نداشت، پس احمد تصمیم گرفت برای جلب خریدار دست به ابتکارهایی بزند. احمد خیامی طی مدتی که اتومبیل‌های مختلف را از تهران به مشهد می‌برد. در بازگشت همین مسیر را به وسیله اتوبوس طی می‌کرد اغلب مشاهده می‌کرد کودکان خردسال یا مردان و زنان سالخورده یا بیماران با خواهش و التماس از راننده تقاضای می‌کنند: آقا... بی‌زحمت چند دقیقه نگهدارید... و راننده با غر و لندنگه می‌داشت و مسافر شرم‌زده زیر یک درخت یا پشت یک دیوار خودش را سبک می‌کرد. ایران کشور وسیعی است فاصله بین شهرهای بزرگ بسیار زیاد است در آن زمان آبادی‌ها بسیار دور از هم بودند و این گرفتاری مسافران همه خطوط اتوبوس‌رانی کشور بود. بعدها که احمد به هواپیما نگاه می‌کرد با خود می‌اندیشید مسافران آن‌ها در موارد اضطراری چه می‌کنند. حتماً به خلبان نمی‌گویند: «آقا لطفاً یک گوشه نگه دارید...» هواپیماها برای این کارها هم مجهز شده‌اند. پس چرا او در اتوبوس این کار را نکند؟ بعد از کمی فکر در قسمت انتهایی اتوبوس‌ها یک دستشویی و توالت کوچک درست کرد. این کار مثل تخم مرغ کر سفت کلمب ساده بود اما یکی باید فکرش را می‌کرد. احمد این فکر را کرد و با همین فکر خریداران اتوبوس او چند برابر شد. این کار به شرکت‌های مسافربری دلیلی برای تبلیغ و جلب مشتری می‌داد. وقتی اتاق‌سازهای دیگر از این کار او تقلید می‌کردند احمد یک قدم دیگر برداشت و در گوشه‌ای از اتوبوس یک یخچال نصب کرد تا مسافران در سفرهای طولانی از نوشابه خنک استفاده کنند و بعدها به همان نسبت که کارش رونق پیدا می‌کرد قدم‌های دیگری بر می‌داشت. به جای به کارگیری چکش واره معمولی، وسایل برقی و ماشین به کار می‌برد. چند متخصص اتاق‌سازی از آلمان آورد. به جای رنگ کردن اتوبوس با قلم مو اتاق رنگ درست کرد. در این اتاق، اتوبوس وارد می‌شد و رنگ‌پاش‌های برقی همه جایش را به طور مساوی رنگ می‌کردند در کنار سالن شاپرکی یک سالن برای ساخت صندلی‌های راحت مخصوص اتوبوس ساخت تا مسافرانی که چندین ساعت روی صندلی می‌نشینند احساس ناراحتی نکنند. این کارگاه صندلی‌سازی بعدها الهام بخش او در ساختن نخستین کارخانه بزرگ مبل‌سازی ایران به نام «مبلیران» شد. در میان مردان خود ساخته هستند، کسانی که وقتی از زندگی سخت به مراحل بالا رسیدند اعتقاد پیدا می‌کنند حال که خودشان سختی کشیدند تا به رفاه رسیدند دیگران نیز به نوبه خود باید چنین مرحله‌ای را بگذرانند. احمد خیامی از این گروه نبود عقیده داشت تا حدی که برایش امکان دارد باید از فشار وسختی زندگی دیگران کم کند. او می‌دانست نخستین آرزوی هر کارگر و کارمند ایرانی داشتن یک سرپناه و نجات از خانه به دوشی است. به این سبب همین که کارش در فروشگاه‌های قطعات یدکی خیابان اکباتان و کارگاه ساخت اتاق اتوبوس جاده کرج رونق پیدا کرد به فکر ساختن خانه برای کارگران و کارمندان افتاد. زمینی در اراضی نیروی هوایی در شرق تهران خرید. از یک مهندس دوست و همکارش خواست در آنجا برای کارگران و کارمندان خانه‌سازی کند. در آن تاریخ یعنی اواخر دهه سی و اوایل دهه چهل خورشیدی در ایران سابقه نداشت یک کارفرما در بخش خصوصی برای کارکنان خانه بسازد. به این سبب این مجتمع مسکونی که به ۱۶ دستگاه معروف شد در میان مردم و کارگران و حتی کارفرمایان چنان شهرتی برای

به یکصد و پنجاه هزار رسید هر وقت اتومبیل خودش یا نزدیکانش عیب و ایراد پیدا می‌کرد در مقابل چشم کارگران و راننده‌ها کتش را می‌کند، آستین هایش را بالا می‌زد و مشغول تعمیر اتومبیل می‌شد و الحق این کارفرمای بزرگ صنایع اتومبیل‌سازی کشور از هر مکانی‌سین متخصصی بهتر از عهده کار بر می‌آمد. او عاشق این ماشین چهار چرخ موسوم به اتومبیل بود و برایش هیچ لذتی بالاتر از زمانی نبود که با پیچ و مهره‌های آن کار می‌کرد. در گفتگویی که چندی قبل با یک مهندس ساختمان که دوست و همشهری و خویشاوند احمد خیامی بود در باره پشتکار او داشتم. می‌گفت: «گاهی که در زمستان قرار می‌گذاشتیم ساعت شش یا هفت صبح سر ساختمان‌های نیمه تمام کارخانه ایران ناسیونال در جاده کرج برویم، او ساعت چهار یا پنج صبح به در خانه من می‌آمد. وقتی می‌گفتم در این ساعت روز هوا تاریک است و نمی‌شود کاری انجام داد، باز روزهای بعد در همین ساعت می‌آمد و در سرمای سرد زمستان یکی، دو ساعت در داخل اتومبیل منتظر می‌ماند تا وقت حرکت فرا رسد» او در تابستان نوعی دیگر عمل می‌کرد. در گرمای سوزان تیر و مرداد همین که می‌دید کارگرهای ساختمانی دچار عطش هستند سوار اتومبیل می‌شد به سرعت به کرج می‌رفت و قالب‌های یخ و نوشابه می‌خرید. البته این مربوط به اوایل کارش بود که هنوز کارخانه وسایل و امکانات زیاد نداشت این‌ها نمونه‌هایی از عشق و پشتکار احمد خیامی بود. اما آیا برای موفقیت همین دو عامل کافی است؟ بسیاری هستند کسانی که عشق و علاقه را با پشتکار به حد کمال دارند اما موفق نمی‌شوند. پس عوامل دیگری هم لازم است که از جمله آن‌ها باید از شناسن و ارتباطات یاد کرد. یکی از شانسهای زندگی احمد خیامی آن بود که در حین کارش به عنوان راننده و تعمیر کار با فریدون سودآور نماینده فروش اتومبیل‌ها و اتوبوس‌های مرسدس بنز و همچنین سازنده کامیون‌های خاور آشنا شد. عشق و علاقه و پشتکار و ابتکار احمد خیامی سبب شد که سودآور که مردی موفق و ثروتمند و مشهور بود و به عنوان داماد حاج حسین آقا ملک با مقامات بالا ارتباط داشت، احمد خیامی کارگر را به عنوان یک دوست و همکار پذیرفت و تا زمانی که خود احمد خیامی به صورت یک کارفرمای موفق در آمد از او حمایت و به افرادی چون اردشیر زاهدی معرفی کرد. مردان خود ساخته در طول عمر خود دست به کارهای متعدد می‌زنند و نا کام می‌مانند اما ناگهان در میان آن همه کار یکی با موفقیت همراه می‌شود و با آن به هدف می‌رسند. احمد بعد از مدت‌ها ماشین شویی، کرایه دادن دو چرخه و موتورسیکلت، آوردن اتومبیل از تهران به مشهد و کار در تعمیر گاه خیام مشهد به این نتیجه رسید که در زادگاهش بیش از این امکان ترقی برایش وجود ندارد. گاراژ و تعمیرگاهش را به برادر کوچک‌ترش محمود سپرد و در آستانه سی سالگی عازم تهران شد. در آن زمان در تهران کسانی بودند که اتاق اتوبوس می‌ساختند. مانند: اتوبوس شمس العماره، اتوبوس ایران پیما. اینها شاسی اتوبوس را از خارج وارد می‌کردند و با چوب و آهن واره و چکش برای آن اتاق می‌ساختند و از قضا خوب هم می‌ساختند. نام بعضی از این اتوبوس‌ها کادیلاک بود. به سبب آن که قسمت عقب اتوبوس را به شکل عقب اتومبیل کادیلاک که در آن زمان خیلی معروف بود در می‌آوردند و همچنین اتوبوس‌هایی بودند که به بادماغ و بی‌دماغ معروف بودند. احمد شیفته کار این صنعتگران با ذوق شده بود، کسانی که صنایع دستی را جایگزین یک کار کاملاً صنعتی کرده بودند. آرزو داشت خودش هم دست به چنین کاری بزند اما این کار پول لازم داشت و احمد پول نداشت. پس تصمیم گرفت کاری بکند که احتیاج به سرمایه بسیار زیاد نداشته باشد. احمد خیامی طی مدتی که برای رساندن اتومبیل‌های مارک‌های مختلف از تهران به مشهد و همچنین زمانی که در تعمیرگاهش در مشهد روی اتومبیل‌های مختلف کار کرده بود متوجه شد که وقتی موتور اتومبیلی خراب می‌شود اولین کار یک تعمیرکار آن است که قطعه معیوب را با یک قطعه سالم عوض کند. فروشنده‌گان قطعات یدکی که از آن موضوع اطلاع دارند آن قطعات را چند برابر ارزش واقعی می‌فروشتند، صاحبان اتومبیل‌ها و تعمیرکاران هم که می‌دانند که تا وقتی آن قطعه عوض نشود اتومبیل به صورت یک دستگاه بی‌مصرف در می‌آید آن قطعه را به هر قیمت که عرضه کنند، می‌خرند. احمد که سرمایه‌اندکش اجازه نمی‌داد اتاق اتوبوس بسازد و با یک تعمیرگاه مجهز در تهران تأسیس کند، تصمیم گرفت، یک مغازه کوچک فروش قطعات و لوازم یدکی اتومبیل افتتاح کند. از یکی از آشنایان به نام آقای نیکبخت یک مغازه کوچک در خیابان اکباتان اجاره کرد یک تابلو بزرگ با عنوان فروشگاه تضامنی برادران خیامی بالای آن زد و به فروش قطعات یدکی اتومبیل پرداخت. احمد خیامی بعدها باره آن تابلوی تضامنی و عنوان کمی عجیب آن گفت: «به غیر از برادران نمازی و برادران کاشانچی و فریدون سودآور که قبلاً با آنها کار کرده بودم و به من اعتماد داشتند بقیه نماینده‌های اتومبیل حاضر نمی‌شدند جنس نسیمه بدهند. تهران آن زمان نمایشگاه انواع اتومبیل‌های کشورهای مختلف بود. من برای آن که خریداران را به سوی مغازه جلب کنم ناچار بودم قطعات و لوازم همه اتومبیل‌ها را بفروشم. انتخاب عنوان شرکت تضامنی برادران خیامی به کارم اهمیت می‌داد هم به عنوان شرکت تضامنی به فروشنده‌ها نشان می‌دادم که



«روتس» یک کارخانه ورشکسته است پس این انتخاب چه معنی دارد؟ او در حالی که در قیافه‌اش اثری از اندوه دیده می‌شود جواب داد: — زندگی انسان همیشه مختار نیست هر کاری را که می‌خواهد انجام بدهد. بعد بلافاصله اعتماد به نفس خودش را بدست آورد و گفت به زودی خواهی دید من این مدل ورشکسته را به یکی از معتبرترین اتومبیل‌های جهان تبدیل می‌کنم.

اولین کار احمد خیامی بعد از انتخاب اتومبیل انگلیسی آرو برای مونتاژ تأسیس یک شرکت بود. شرکت نام و سرمایه می‌خواست. نامی که او برای کارخانه اتومبیل‌سازی اش انتخاب کرد ایران ناسیونال بود که امروز به ایران خودو تغییر نام داده است و با آرم یا علامت گردونه‌ای باستانی که به وسیله اسب کشیده می‌شد. امروزه شاید کمتر کسی بداند چرا خیامی این نام را برای کارخانه اتومبیل‌سازی اش انتخاب کرد. یکی از همکاران سابق او در این باره چنین گفت «بعد از شهریور ۱۳۲۰ و اشغال کشور به وسیله متفقین و آزادی فعالیت سیاسی، جوانان هم به سیاست علاقه پیدا کردند، اما بیشتر آنها به ویژه روشنفکران و افراد وابسته به طبقات محروم جامعه به عضویت حزب توده در آمدند. حزب توده یک حزب دست چپی متمایل به سیاست‌های اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی بود. اما احمد خیامی با آن که از طبقات پایین جامعه بود و در جوانی محرومیت‌ها کشیده بود تمایلات ملی گرایانه داشت. به این سبب در شعبه مشهد حزب «ایران» نام‌نویسی کرد و در تمام سال‌های بعد از شهریور ۱۳۲۰ تا بیست و هشت مرداد ۱۳۳۲ که فعالیت احزاب آزاد بود در آن حزب فعالیت می‌کرد و چون جوانی ورزشکار بود و بارها می‌شد او را در صف اول مبارزه بین احزاب و زد و خورد گروه‌های مختلف سیاسی دید. حزب ایران یک حزب کوچک ملی بود که رهبران و اعضای آن طرفدار دکتر محمد مصدق بودند و وقتی نهضت ملی کردن صنعت نفت آغاز شد همگی به عضویت جبهه ملی در آمدند و در حقیقت ستون اصلی جبهه ملی را تشکیل دادند. بعد از ۲۸ مرداد ۱۳۳۲ بسیاری از اعضای حزب ایران گرفتار، محکوم و زندانی شدند اما احمد مشکلی پیدا نکرد و او در زمان جوانی گمنام بود که بین مشهد و تهران فعالیت می‌کرد. بعد از ۲۸ مرداد به کلی از سیاست کناره‌گیری کرد اما تمایلات ملی گرایانه خودش را از دست نداد به این سبب وقتی برای کارخانه به دنبال اسم می‌گشت نام ایران ناسیونال را انتخاب کرد، احمد به سبب تمایل به حزب ایران و ناسیونال یا ملی به سبب عضویتش در جبهه ملی» در مورد اتومبیل هم او نام آرو را نپسندید و تصمیم گرفت برای آن مارک اتومبیل کارخانه روتس یک نام ایرانی انتخاب کند.

کلمه آرو در فارسی به معنی «تیر»، «خندگ» و «پیکان» آمده. او در میان این کلمات پیکان را پسندید. با خواندن این نام انسان کمتر به یاد تیر و خندگ و نیزه می‌افتد به خصوص که امروز شخص تانام پیکان را می‌شنود یک اتومبیل در نظرش مجسم می‌شود.

کارخانه ایران ناسیونال روز ۱۲ مهر ماه ۱۳۴۱ با سرمایه‌ای در حدود ۱۰ میلیون تومان و با هدف مونتاژ و تولید انواع خودرو در خیابان اکباتان تهران متولد شد و از ۲۸ اسفندماه ۱۳۴۲ با تولید اتوبوس شروع به کار کرد. موسسان اولیه این کارخانه آقایان حاج علی اکبر خیامی، احمد خیامی، محمود خیامی و خانم‌ها مرصیه خیامی و زهراسیدن رشتی بودند در سال ۱۳۴۵ قرارداد بین شرکت ایران خودرو و تالیوت در مورد مونتاژ و ساخت خودروی پیکان که نام انگلیسی آن هیلمن بود منعقد شد و به طور رسمی با وارد شدن قطعات از تالیوت انگلستان که در آن روز کار زیر مجموعه شرکت کرایسلر آمریکا بود تولید پیکان در اردیبهشت سال ۱۳۴۶ با ظرفیت ۶۰ هزار دستگاه و با حضور مقامات کشوری آغاز شد، این تیراژ به تدریج به ۱۲۰ هزار دستگاه رسید.

در پائیز سال ۱۳۴۶ حسین دانشور از مقامات دربار رژیم شاهنشاهی، از خبرنگاران دعوت کرد تا در مجموعه ایران ناسیونال در جاده کرج به تماشای اولین اتومبیل ساخت ایران بروند. او در حالی که خودرو پیکان را به همه نشان می‌داد اعلام کرد که به زودی کارگران این کارخانه بهترین اتومبیل‌ها را اسوار خواهند شد. در سال ۱۳۵۳ خط تولید وانت شکل گرفت، در ۲۷ مهر ماه ۱۳۵۳ نیز کارخانه ریخته‌گری و موتورسازی دایر شد تا نسبت به ساخت شش قسمت از موتور پیکان ۱۶۰۰ اقدام کند. شاید دانستن این مطلب جالب است که تولید پیکان پس از یک دهه تولید در انگلستان، در ایران شروع شد. محبوب‌ترین مکان‌هایی که بعد از ایران این خودرو در آن تولید یا فروخته شده است را می‌توان انگلستان و استرالیا دانست.

مدل‌های اولیه پیکان در انگلستان دارای حجم موتور ۱۷۲۵ سی‌سی بود، در سال‌های بعد یعنی سال ۱۹۶۹ مدل دولوکس پیکان که در ایران نیز بسیار مشهور است ساخته شد. بهترین مدل پیکان که در ایران معروف به پیکان اونچر است نیز در سال ۱۹۷۵ ساخته شد، تالیوت در آن زمان موتور پرتحرک فورد را بر روی پیکان گذاشته بود. پیکان تا قبل از انقلاب در بیش از شش مدل تولید شد که پیکان استیشن، دولوکس،

احمد خیامی به وجود آورد و اعتبار او را میان هم‌صنفانش چنان بالا برد که یک تشکیلات عظیم روابط عمومی هم نمی‌توانست از عهده این کار بر آید در مورد ناهار نیز کارشناس خارجی عقیده داشتند که غذای کارگران باید مختصر یعنی به صورت ساندویچ باشد تا کارگران زود بخورند و مشغول کار شوند. احمد خیامی با این نظر مخالف بود، او می‌گفت: «کارگر ایرانی در خانه غذای کامل و پرکالری نمی‌خورد. در کارخانه باید یک وعده غذای گرم و پرانرژی به او بدهیم. به همین خاطر یک رستوران مجهز برای پختن غذای سنتی ایرانی ساخته شد» یک روز محمود خیامی مشاهده کرد یکی از کارگران در گوشه‌ای از حیاط کارخانه مشغول خوردن نان و پنیر و انگور است. از او پرسید چرا در رستوران کارخانه غذا نمی‌خورد کارگر جواب داد: غذای کارخانه ۱۲ ریال است اما نان، پنیر و انگور ۶ ریال تمام می‌شود من ۶ ریال صرفه جویی می‌کنم و چیزی برای خانواده می‌خرم. محمود پس از مشورت با برادر دستور داد که بعد از آن ناهار کارگران در کارخانه مجانی باشد. ما ایرانی‌ها سنت خوبی داریم که امیدواریم آن را در نسل‌های آینده نیز هم چنان حفظ کنیم و آن گرمای شمردن خانواده است. احمد که در این زمان مراحل اولیه موفقیت را پیموده بود به فکر خانواده‌اش افتاد. از پدر و مادرش خواست نزد او به تهران بروند، اما آنها حاضر نشدند مشهد را ترک کنند. احمد در حد امکان برای آنها زندگی راحتی در مشهد فراهم ساخت. برادر کوچکترش مسعود کم سن و سال بود و به تحصیل اشتغال داشت. از محمود که پنج سال از او کوچکتر بود خواست گاراژ و تعمیرگاه مشهد را برچیند و خودش به اتفاق بعضی از کارگران که به نظرش متعهد و متخصص و قابل اعتماد هستند به تهران برود. احمد برای آینده نقشه‌های بسیاری در سر داشت که برادرش محمود می‌توانست در پیاده کردن آن برنامه‌ها مدد کارش باشد. محمود خیامی پس از مدتی کوتاه با همه کارهای فروشنده قطعات یدکی اتومبیل و کارگاه ساخت اتاق‌های اتوبوس

آشنایی پیدا کرد و فروشنده‌ها و خریداران را شناخت. احمد وقتی دید او به کارها تسلط پیدا کرده تصمیم گرفت تشکیلاتش را به برادر کوچکترش بسپارد و به مسافرت دور دنیا برود. او این سفر را از دو نظر لازم داشت؛ یکی آنکه کارخانه‌های بزرگ اتومبیل‌سازی جهان را از نزدیک ببیند و از طرز کارشان آگاه شود و دیگر آنکه از میان آن همه مدل‌های گوناگون یک اتومبیل سواری مناسب را برای مونتاژ در ایران انتخاب کند. در این سفر دو نفر از دوستان و هم‌راهان احمد خیامی او را همراهی می‌کردند. اول به ایتالیا رفت، کارخانه‌های اتومبیل‌سازی فیات و لاتیجا توجه او را جلب کرد به خصوص مجذوب عظمت کارخانه فیات و تنوع تولیداتش شد. فیات در ایران نماینده داشت.

برادران کاشانچی (علی و حسن کاشانچی) فیات ۱۱۰۰ را در ایران مونتاژ می‌کردند اما کلیه قطعات این اتومبیل در ایتالیا ساخته و در ایران به هم وصل می‌شد و چون احمد خیامی مدتی نمایندگی فیات را در مشهد داشت و برادران کاشانچی به او خیلی کمک کرده بودن فکر می‌کرد به راحتی بتواند با آنها سر مونتاژ فیات در ایران کنار بیاید. به خصوص آن که آنها تا این زمان هنوز به وارد کردن «پرس»‌های مورد نیاز کارخانه برای ساختن تنه اتومبیل و قطعات لازم برای مونتاژ اقدام نکرده بودند و دولت هم به آنها فشار وارد می‌کرد که وضع کارخانه را مشخص کنند. احمد خیامی از ایتالیا به اسپانیا رفت. در آن زمان کارخانه اتومبیل‌سازی فورد آمریکا را اسپانیا اتومبیل‌های کوچک به نام «فی‌یستا» تولید می‌کرد که اسپانیایی‌ها به آن اتومبیل هزار و یک شب لغب داده بودند علت این نامگذاری آن بود که گفته می‌شد که این کارخانه در هزار و یک روز ساخته شده است. خیامی این اتومبیل را هم پسندید و آن را در اولویت قرار داد. خیامی از اسپانیا راهی آلمان، فرانسه، انگلستان، سوئد و آمریکا شد. او از کارخانه‌های اتومبیل‌سازی فولکس واگن، مرسدس بنز، داکا، پژو، سیتروئن، رنو و کارخانه روتس سازنده اتومبیل‌های هیلمن، آرو، اونچر و جاگووار بازدید کرد و بیش از همه مجذوب فولکس واگن و مرسدس بنز شد. یکی از دوستان و همکاران احمد خیامی که در این سفر او را همراهی می‌کرد می‌گفت: «احمد از این سفر تجربیات فراوانی اندوخت او که تا این زمان فقط در شهرهای مشهد و تهران اقامت کرده و تعمیرگاه‌ها و کارگاه‌های این دو شهر را دیده بود. از مشاهده کارخانه‌های بزرگ اتومبیل‌سازی اروپا و آمریکا با ده‌ها صد هزار کارگر و کارمند چنان به هیجان آمده بود که دائم در حال برنامه‌ریزی بود که در ایران یک کارخانه اتومبیل‌سازی بزرگ تأسیس کند» در بازگشت به ایران اطرافیان خیامی انتظار داشتند اعلام کند که قصد مونتاژ فیات یا فی‌یستا یا ولو یا یک اتومبیل آلمانی یا فرانسوی را دارد اما وی می‌خواست اتومبیل «آرو» از محصولات کارخانه اتومبیل‌سازی «روتس» انگلستان را مونتاژ کند. «روتس» در آن زمان یک کارخانه اتومبیل‌سازی ورشکسته بود و خیامی در بازدید از آن کارخانه به تولیدات آن از همه کمتر امتیاز داده بود. یکی از دوستان نزدیک خیامی تعریف می‌کرد وقتی آن خبر را شنیدم گفتم: — مگر خودت نگفتی

کارخانه

ایران ناسیونال روز ۱۲

مهر ماه ۱۳۴۱ با سرمایه‌ای در

حدود ۱۰ میلیون تومان و با هدف مونتاژ

و تولید انواع خودرو در خیابان اکباتان

تهران متولد شد و از ۲۸ اسفندماه ۱۳۴۲ با

تولید اتوبوس شروع به کار کرد. موسسان

اولیه این کارخانه آقایان حاج علی اکبر

خیامی، احمد خیامی، محمود خیامی

و خانم‌ها مرصیه خیامی و زهر

سیدی رشتی بودند



تشکیلات ایران ناسیونال بود. او اغلب روزها قبل از کارکنان و کارگران می آمد و بیشتر روزها بعد از کارگران و کارمندان می رفت. هر دو برادر به شدت مذهبی بودند با این تفاوت که احمد اهل تساهل و تسامح بود، اما محمود همه اصول و فروع دین را به جا می آورد. احمد در ساختن مساجد کمک می کرد، محمود در شمال خانه اش، زمینی را به ساختن حسینیه اختصاص داده بود که در تمام روزهای مذهبی و اغلب جمعه ها مراسم در آنجا برپا می شد که اهل محل و بعضی از رجال شرکت می کردند. احمد و محمود خیامی هر دو اهل عرفان و درویش مسلک بودند و با وجود داشتن آن همه ثروت و شهرت متواضع و خاکی بودند. هر دو در کارهای خیر پیشقدم بودند. محمود هنوز برای ساختن مدرسه از انگلستان به مشهد پول می فرستد. در آغاز ارتباط احمد با مقامات دولتی سبب می شد که مشکلات کارخانه زودتر حل شود. در آن ایام محمود بیشتر به کارهای داخلی می پرداخت اما از سال ۱۳۵۲ که صاحب اختیار کارخانه شد نوبت ایجاد رابطه به او رسید. چیزی که باعث تعجب می باشد، این است که هر دو برادر اهل مطالعه و شیفته ادبیات بودند. دکتر ایرانی در سفری که به انگلستان سفر کرد یک دوره شش جلدی تاریخ ادبیات اثر دکتر ذبیح... صفار برای محمود خیامی سوغات می برد. محمود با دیدن کتاب می گوید «من آن را خوانده ام. درباره بعضی از مطالب آن نظریاتی دارم که مایلم روشن شود» همچنین محمود خیامی نامه ای به دکتر محمدعلی اسلامی ندوشن می نویسد و آمادگی خویش را برای کمک به بنیاد تحقیق و توسعه فردوسی و شاهنامه اعلام می کند.

محمود خیامی از بازیکنان قدیمی تیم شاهین بود. علاقه محمود به فوتبال آن قدر بود که همه مسابقات فوتبال کشور و مسابقات مهم تیم های خارجی را پیگیری می کرد. کارخانه اتومبیل سازی روتس (سازنده اتومبیل پیکان) که از این علاقه آگاه بود هر وقت مسابقه مهمی بین تیم های معروف برگزار می شد برای او بلیت هواپیما، بلیت جایگاه مخصوص مسابقه و رزواسیون هتل می فرستاد و محمود خیامی یکی و دو روز به سفر می رفت و مسابقات را از نزدیک تماشا می کرد. عده ای از دوستان و همکاران محمود خیامی که عشق و علاقه او را به فوتبال دیدند او را تشویق کردند که ایران ناسیونال هم یک تیم فوتبال تأسیس کند. فریدون معاونیان، مهندس معمار صاحب نام که از آغاز با خیامی ها همکاری داشت و قسمت اعظم کارخانه های ایران ناسیونال و کارخانه های جنبی را در تهران، مشهد و اصفهان ساخته در این باره می گوید «ما به محمود خیامی گفتیم بیشتر باشگاه های فوتبال معروف اروپا متعلق به کارخانه های اتومبیل سازی هستند. مانند: یونتوس، فیات، روتس، فولکس واگن و... محمود که به فوتبال علاقه زیادی داشت پیشنهاد را پذیرفت و ایران ناسیونال باشگاه اقبال را که به وسیله صنعتکاران و تاجیک قهرمانان سابق تأسیس شده بود، خریداری کرد و به توسعه آن پرداخت و به این ترتیب تیم پیکان به وجود آمد» اما موفقیت پیکان که حتی زمانی قهرمان کشور شده بود وقتی به اوج رسید که ستاره های تیم شاهین بعد از انحلال آن تیم صاحب نام به پیکان پیوستند.

احمد خیامی بعد از انقلاب به تورنتو می رود. او سپس برای معالجه سرطان خود عازم لوس آنجلس می شود. او قصد داشت کارخانه ای در مشهد تأسیس کند. در این زمان با وجود رسیدن به هفتاد سالگی و ضعف جسمی ناشی از بیماری با شور و نشاط جوانی کار می کرد. احمد خیامی در این زمان در یک آپارتمان کوچک دو اتاقه در لس آنجلس زندگی می کرد که با خانه سی و هفت هزار متری و دریاچه و جزیره اش در تهران قابل مقایسه نبود. یکی از دوستانش که چند روز قبل از مرگش با او دیدار کرده بود درباره این دیدار می گفت: «شنیده بودم ریه اش کار نمی کند، کبدش کار نمی کند، دچار سیروزی کبدی شده و ریه هایش حالت اسفنجی پیدا کرده. ظاهرش هم با آن صورت تکیده، چشم های گود افتاده و جسم ضعیف از پیشرفت بیماری خبر می دهد. اما بر خلاف جسم ضعیف روحیه اش قوی بود.

در این حال او شروع به یادآوری خاطرات گذشته کرد، ایامی که روزها به ماشین شویی می پرداخت و شبها بزرگترین آرویش آن بود که به سینما برود اما چون پول خریدن بلیت را نداشت هر بار به نوعی خودش را به سالن سینما می رساند. گاهی پنهانی از در خروجی به داخل سالن می رفت و گاهی هم بلیت می خرید. یک بار که موفق نشده بلیت بخرد به بلیت فروش می گوید که مادرش سخت بیمار است و با او گفته اند دکترش به این سینما آمده اگر او را بر بالین مادر نبرد ممکن است مادرش بمیرد. بلیت فروش دلتش به رحم آمده و او را به این بهانه به سالن می رود و فیلم را تا آخر تماشا می کند» احمد چند روز بعد شب می خوابد و دیگر بلند نمی شود. مراسم خاکسپاری احمد خیامی در مموریال پارک، گورستان ایست وود لس آنجلس در حضور چند تن از دوستان و خویشاوندانش برگزار شد.

کار، جوانان برخی از مدل های قبل از انقلاب پیکان است.

در روزهای آغازین کارخانه ایران ناسیونال، با تولید روزانه ۱۰ دستگاه اتومبیل سواری و ۷ دستگاه اتوبوس و کامیون کار خود را شروع کرد. شاید هیچ کس تصور نمی کرد که این کارخانه در برابر تولید فراوان رقبای خارجی دوام آورد و در حالی که تولید سالانه خودروسازان اروپایی و آمریکایی به چند میلیون می رسد، این محصول نوپا که از محصولات یک شرکت ورشکسته در انگلستان است بتواند در میان ایرانیان جا باز کند و روزهای شکوفایی را آغاز کند، اما اینگونه شد. پیکان خیلی زودتر از آنچه تصور می شد، به میان مردم آمد و شد خودرو محبوب آنها. مردم ایران سوار پیکان شدند و تاریخ این خودرو آغاز شد. در دست ۷ سال بعد این کارخانه در گزارشی با اعلام سرمایه خود شگفتی همگان را برانگیخت. در سال ۱۳۵۳ کارخانه طی گزارشی از وضع کار و سرمایه اعلام کرد که سرمایه اش به ۵۷۹ میلیون و ۱۲۵ هزار دلار رسیده. شاید این اندازه توجه مردم به این خودرو و اعجاب انگیز باشد، اما گویا ماجرا همان بود که احمد خیامی بعد از سفر پرماجراش به کشورهای غربی گفت و اینک با گذشت بیش از ۳۵ سال از زمان تأسیس آن شرکت ایران خودرو بزرگترین شرکت خودروسازی کشور می باشد که به طور متوسط ۶۵ تا ۷۰ درصد تولید خودرو داخل کشور را به طور دائم به خود اختصاص داده است. شرکت ایران خودرو با تولید ۱۱۱۱۱ دستگاه خودرو سواری و وانت در سال ۱۳۷۶ رکورد تولید سی ساله خود را شکست و علاوه بر آن موفق شد به میزان قابل توجهی کمیت و کیفیت محصولات خود را افزایش دهد.

برنامه بعدی احمد و محمود خیامی تأسیس کارخانه ای در خراسان یا زنجان بود. انتخاب خراسان به سبب علاقه این دو برادر به زادگاهشان بود، اما زنجان را به این علت انتخاب کردند که اولاد در مسیر جاده ترانزیتی بود و می توانست قطعات اتومبیل را بسته بندی شده به آن جابجاورند و مونتاژ کنند. از آن گذشته احمد خیامی با ذوالفقاری و خانواده افشار دوستی داشت و در مورد واگذاری زمین و عرضه نیروی انسانی وعده هایی به خیامی داده بودند اما فقط همین نبود. برادران خیامی در کنار مونتاژ اتومبیل سواری، اتوبوس، مینی بوس و آمبولانس یکی پس از دیگری موسسات بهداشتی و فرهنگی تازه افتتاح می کردند

در اواخر سال ۱۳۵۱، زمانی که همه جا صحبت از موفقیت های برادران خیامی بود یک خبر باعث حیرت محافل اقتصادی شد. خبر این بود: «برادران خیامی بعد از سالها همکاری، از هم جدا شدند». اما آنچه این خبر را عجیب تر می کرد آن بود که کارخانجات اتومبیل سازی پیکان، اتوبوس سازی، مرسدس بنز به احمد برادر بزرگتر که موسس این تشکیلات عظیم بودند رسید بلکه سهم محمود برادر کوچکتر شد. احمد خیامی نیز با پولی که از ایران ناسیونال برایش مانده بود، ابتدا تعداد زیادی از سهام بیمه آسیا را خرید و سپس یک

کارخانه میل سازی به نام مبلیران تأسیس کرد. او بعد از آن فروشگاه های زنجیره ای به نام های فردوسی، کوروش (قدس کنونی) و فروشگاه هایی در تهران و مشهد تأسیس کرد. محمود خیامی هم که حالا صاحب اختیار مطلق ایران ناسیونال شده بود توانست کار را توسعه دهد. اولین بیان رسمی که بعد از جدایی دو برادر در بهار ۱۳۵۴ منتشر شد حاکی از موفقیت های کم نظیر ایران ناسیونال بود و نشان می داد که به صورت بزرگترین کارخانه صنعتی کشور در آمده است. به موجب آمارها، فروش تولیدات ایران ناسیونال در سال ۱۳۵۳ ۱/۹ میلیارد تومان رسید و دارایی اش متجاوز از یک میلیارد تومان بود. این دارایی برای کارخانه ای که ۷ سال قبل با سرمایه ای بین ۱۰ تا ۴۰ میلیون تومان آن هم به صورت زمین و ماشین آلات تأسیس شده بود یک معجزه به حساب می آمد. فقط مالیاتی که کارخانه به دولت پرداخته بود، ۲۵/۹ میلیون تومان بود. فعالیت محمود خیامی به این حد محدود نمی شود. او مبلغ هنگفتی برای ساختن اتومبیل برقی سرمایه گذاری کرده بود و مشغول مذاکره با کارخانه مرسدس بنز آلمان برای مونتاژ مرسدس بنز ۱۷۰ هم بود.

علاوه بر این ها تلاش می کرد برای صادرات پیکان و اتوبوس مرسدس بنز بازارهایی در اروپای شرقی و کشورهای همسایه پیدا کند. صادرات این اتومبیل ها و اتوبوس ها با وجود آن همه سر و صداها مقرون به صرفه نبود، چون قطعات آنها را بازر معتر وارد می کردند و بعد از مونتاژ در داخل کشور در مقابل ارز نامعتبر شوروی و اروپای شرقی یا معامله پایاپای با کالاهای نامرغوب کشورهای سوسیالیستی صادر می کردند. به همین سبب بعد از مدتی به عنوان آن که کارخانه جوابگوی تقاضاهای داخلی نیست جلو صادرات اتومبیل و اتوبوس گرفته شد اما فعالیت ایران ناسیونال در زمینه های دیگری ادامه یافت.

احمد و محمود خیامی هر دو پرکار و سختکوش بودند. در نظر احمد بین کارفرما و کارگران تفاوتی وجود نداشت. محمود هم بدون تردید یکی از پرکارترین افراد در

محمود خیامی از بازیکنان قدیمی تیم شاهین بود. علاقه محمود به فوتبال آن قدر بود که همه مسابقات فوتبال کشور و مسابقات مهم تیم های خارجی را پیگیری می کرد. کارخانه اتومبیل سازی روتس (سازنده اتومبیل پیکان) که از این علاقه آگاه بود هر وقت مسابقه مهمی بین تیم های معروف برگزار می شد برای او بلیت هواپیما، بلیت جایگاه مخصوص مسابقه و رزواسیون هتل می فرستاد و محمود خیامی یکی و دو روز به سفر می رفت و مسابقات را از نزدیک تماشا می کرد



چگونگی برند سازی در حزب سیاسی

حسین متین راد



اصولاً انسانها جهت فهم دنیای پیرامون خود و ارتباط برقرار کردن با بقیه از استعاره‌ها بهره می‌گیرند. یکی از این استعاره‌ها، استعاره‌ی انسان است. در این استعاره به موجودات بی جان، صفات انسانی نسبت داده می‌شود. به این امر انسان‌پنداری گفته می‌شود، در برندها، جاندار پنداری وجود دارد. گاهی از صفات انسانی برای برندها استفاده می‌شود، مثل باهوش، وفاداری، هیجان انگیز و...

■ تعریف برند:

برند نشانه، نماد، طرح و یا ترکیبی از آنهاست که هدفش معرفی خدمت یا محصول خاصی است که صاحب خدمت و یا ارائه کننده خدمت عرضه می‌کند و بدینوسیله خدمت خود را از خدمات سایرین جدا می‌سازد. این نام و نشان سمبلی است که با تعهد ذهنی پیوند خورده است و هدف آن شناسایی و برجسته سازی و تمایز خدمات و محصولات می‌باشد. برند سیاسی: ایجاد ارتباطات یکپارچه و موثر در راستای اهداف و برنامه‌های حزب و نهاد سیاسی و ایجاد تصویر ذهنی ماندگار از برند در ذهن مردم و افراد از طریق پیگیری و حفظ منافع آنهاست.

■ مراحل تدوین برند سیاسی

- استراتژی برند: شناخت فرصت‌های جدید یا نهفته جامعه و ایجاد سیستم معماری شفاف است. ایجاد برند سیاسی در جامعه برای اثرات کوتاه مدت و شکل‌گیری ارزشهای بلند مدت اجرا می‌شود، بطوریکه ارتباط منطقی بین برند و دیگر خدمات در طول زمان و با گسترش نهاد و حزب سیاسی، همواره حفظ شود. برای این امر لازم است تا: - تحقیق و پژوهش از جامعه و مخاطبان جهت شناخت نیازها صورت پذیرد. - شرایط جامعه و افراد مورد نظر قرار گیرد. - رفتار افراد و گروه‌های مختلف مردم تحلیل شود. - ویژگی‌های جمعیتی و محیطی بررسی گردد. - نگرش و سبک زندگی و عقاید مردم و افراد هدف مورد دقت و نظر قرار گیرد. - رسانه‌های مورد استفاده مردم و گروه‌ها و افراد مورد شناسایی قرار گیرد. ایجاد جایگاه برند سیاسی: مهمترین بخش از استراتژی برند است. تعریف شخصیت یک برند و خدمات و برنامه‌های ارائه شده به لحاظ ویژگیها و نحوه تاثیر گذاری بر مردم و افراد باعث می‌شود که فعالیت و برنامه‌های یک نهاد و حزب سیاسی از رقبا متمایز شود. برند سازی سیاسی نیازمند موارد زیر است:

- نوآوری برند

- نوآوری خدمات و سیاست‌ها و برنامه‌های برند

- طراحی مدل خدمات و برنامه‌ها و تنوع در آن

- آموزش نیروهای درون حزبی و برون حزبی

- تعیین اولویت‌ها

- ارتباطات برند

مدیریت برند سیاسی ترکیبی از دیسپلین و نظم و هنر است. عنصر مهم در برند سازی سیاسی ایجاد ارتباطات با محیط و افراد است. از آنجائیکه برند، خدمت را برای گروه‌های خاص تشریح و تبیین می‌کند، هر نوع ارتباط در این راستا می‌بایست بر اساس استراتژی برند پایه ریزی شود.

در جهت برند سازی به دو وسیله مهم نیاز میباشد: - تبلیغات رسانه‌ای: تبلیغات نیرومندترین ابزار آگاهی بخش در شناسایی برند یک حزب و نهاد سیاسی، برنامه‌ها و سیاست‌ها، نگاه و دیدگاه و اندیشه آن می‌باشد. تبلیغات وقتی بخوبی کارساز است که محدود به گروه‌های هدف باشد و در چارچوب سیاست‌های حزبی و منافع افراد هدف ارائه شود.

در این زمینه باید:

- رسالت تبلیغ مشخص باشد.

- نوع پیام مناسب و متناسب باشد.

- بودجه و برنامه تدوین گردد.

- طراحی و تولید جهت ارسال برای رسانه‌ها توسط خود حزب و یا زیر نظر آن صورت پذیرد.

- تبلیغات غیر رسانه‌ای: تهیه و چاپ مطالب و نسخه‌های اطلاع رسانی و ابزارهای بصری عرضه برنامه‌ها و خدمات.

مهمترین رکن اجرا و گسترش برند سیاسی روابط عمومی است. وظایف روابط عمومی شامل موارد زیر می‌باشد:

- مهندسی افکار عمومی، خبر سازی موج آفرینی

- تدوین خبرنامه داخلی، نشریه و یا مجله ویژه حزب و نهاد

سیاسی

- حضور در محافل و گردهمایی‌ها بصورت فعال

- تهیه و انتشار خبر، مصاحبه، آگهی، اطلاعیه

- برنامه ریزی برای روزهای ویژه و رویدادها

شخصیت برند: مهمترین عامل در شکل‌گیری برند

در ذهن مخاطب رفتارهایی است که یک برند سیاسی

در طول زمان از خود نشان میدهد. مثلاً اگر یک برند

سیاسی دائم مواضع خود را تغییر دهد و یا به گونه‌های

مختلف آنرا به شکل ناموزون بروز و ظهور دهد، از آن به عنوان

یک شخصیت برند دمدمی مزاج یاد می‌شود. مخاطب یک برند

سیاسی، بوسیله همین رفتارها، شخصیت برند را مورد قضاوت قرار میدهد.

رفتار مردم و مخاطبان و ویژگی‌های شخصیتی افراد قابل تعمیم به برند

میباشد.

برای شناخت محیط فعالیت سیاسی لازم است که شخصیت برند با استفاده

از روش‌های کمی و کیفی در گروه‌های مختلف، ارزیابی و آنها باهم مقایسه

شود. اینگونه بررسی و ارزیابی و مقایسه‌ها میتواند فرصت‌ها و تهدیدهای

مختلفی که متوجه برند سیاسی می‌شود را عیان نماید.

■ ارزش ویژه برند سیاسی

ارزش یک برند سیاسی به نام و نشان آن نیست بلکه به آن چیزی است که

برنامه‌ها و سیاست‌های حزب سیاسی برند دار را از سایر احزاب مجزا

میسازد، تصویری است که مخاطبان و مردم و گروه‌های هدف از یک برند

سیاسی برای خود در ذهن دارند و با توجه به آن نوعی ارتباط خاص با آن

برقرار میکنند. این چیز خاص ارزش ویژه برند سیاسی است.

از طریق ارزش ویژه، حس اعتماد به برند در ذهن مخاطب و مردم افزایش

می‌آید و افراد ترغیب به دریافت پیام برند سیاسی و طلب آن میگرددند.

ارزش‌های ویژه دارایی‌های یک برند سیاسی هستند که میتواند شامل: نام،

سیاست‌های خاص، برنامه‌های ویژه، کیفیت و میزبان تاثیر گذاری بر

مخاطبان و مردم، نظم و دیسپلین رفتاری نیروهای درون برند، منافع ویژه

شناخت فرصت‌های

جدید یا نهفته جامعه و ایجاد

سیستم معماری شفاف است. ایجاد

برند سیاسی در جامعه برای اثرات کوتاه

مدت و شکل‌گیری ارزشهای بلند مدت

اجرا میشود، بطوریکه ارتباط منطقی

بین برند و دیگر خدمات در طول زمان

و با گسترش نهاد و حزب سیاسی،

همواره حفظ شود



و کادر اصلی حزب با جهت دهی و تقویت بخشی آن ویژگی‌ها برند را تثبیت مینمایند. این ویژگی‌ها معنای نمادین بارزش‌های احساسی ایجاد مینمایند. که میتواند به ترجیحات مخاطبان برند کمک نماید. ویژگی‌های نمادین اثر پایدار تری نسبت به ویژگی‌های عملکردی دارد. در یک برند سیاسی که نوعاً از شخصیت افراد حزب سیاسی گرفته می‌شود، شخصیت افراد توسط مخاطبان درک و تعمیم می‌یابد. بین این دو رابطه مستقیم است.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران و افراد در حزب سیاسی برند دار اهمیت است. ویژگی‌های شخصیتی توسط عواملی چند بعدی مانند رفتار فردی، ظاهر، نگرش و اعتقادات و خصوصیات اخلاقی، توانمندی و ظرفیت‌های وجودی مشخص می‌شود. در این راستا می‌توان به پنج بعد شخصیتی اشاره نمود که هر کدام از ابعاد در چگونگی جا افتادن برند در حوزه سیاسی تاثیر دارد: برون‌گرایی - درون‌گرایی - سازگاری - آگاهی - ثبات رفتاری و گفتاری و فرهنگ.

کلیدمدیریت و توسعه برند، داشتن درک روشن از منافع است که مخاطبان و مردم در جستجوی آن هستند، تا زمانی که یک برند سیاسی به مخاطب خود یکسری از روش‌های برتر و خاص آن برند ارائه می‌دهد، عملکردش در جامعه خوب ارزیابی می‌شود و نقطه جذب و تاثیر گذاری آن افزایش می‌یابد.

■ برند سیاسی و مخاطبان و مردم

یک جریان و حزب سیاسی وقتی صاحب برند خواهند بود که مردم آن را بر دیگر احزاب سیاسی ترجیح دهند. در موقعیت‌های ممتاز و حساس به روش‌ها و سیاست‌های آن اقبال نشان دهند. هر چه برنامه‌ها و سیاست‌ها دارای کیفیت معنادار و متناسب با منافع مردم باشد نقطه اتکا و اعتماد و پذیرش آن برند را تقویت می‌یابد. شخصیت یک برند سیاسی در طول زمان توسط اجزای اصلی خود (افراد، برنامه‌ها و سیاست‌ها) ایجاد و تداوم می‌یابد.

انسان در اجتماع دارای شخصیت و تیپ‌های متعددی است. این تفاوت‌ها نیازمند مدیریت خاص است تا منجر به انشقاق و تفرقه نشود. در یک برند سیاسی با تمرکز بر رابطه دوستی می‌توان محدوده و انعطاف و نزدیکی بیشتری ایجاد نمود. تمرکز باید بر روی ادراکات افراد و نگرش‌های افراد

خلق
برند سیاسی در سایه
ارتباط فعال محقق می‌شود.
شخصیت یک برند سیاسی باید
در جامعه انتشار یابد تا زنده و پویا شود.
یک برند خود را بر مجموعه‌ای از ارزش‌ها
ویژگی‌ها نشان می‌دهد. شاخص‌های برند
سیاسی معمولاً ثابت هستند که از آنها
به عنوان استراتژی در یک حزب
سیاسی یاد می‌شود

به برند باشد. تاثیر رسانه در توسعه برند

در سایه ارتباط با رسانه‌ها و تعامل قوی با آنها و شکل‌گیری گسترده تبلیغات، برند سیاسی موفق خواهد شد که جایگاه برتر خود در میان سایرین بدست آورد. موقعیت‌های سیاسی قوی و اثربخش بر روی چیزهای پایدار ساخته می‌شود. پیام یک برند سیاسی در مواقع گوناگون بطور مداوم در قالب طرح‌هایی کارآمد و متناسب و اثربخش به مخاطب و مردم ارائه می‌شود. در شخصیت برند سیاسی میتوان به دو عنصر مرکزی اشاره نمود که اهمیت دارد: نوع برنامه‌ها و سیاست‌ها و مزایایی که توسط آن برند به مردم و افراد ارائه می‌شود. نوع نگاه و نگرش و نظر افراد جامعه به آن برند و ارزشی که برای آن قائل میشوند. در این راستا باید به عنصر تمایز یافتگی پیام و برنامه اشاره نمود. از طریق تبلیغات در رسانه‌ها جایگاه و شخصیت یک برند به دغدغه مردم تبدیل می‌شود. حتی افراد جامعه از آن به عنوان وسیله ابراز هویت استفاده میکنند. ترکیب افراد جامعه با برند سیاسی منجر به پویایی برند در ابعاد مختلف در کوتاه مدت و بلند مدت می‌شود.

قدرت و صلابت یک برند سیاسی در این است که از طریق ارزش‌های ارائه شده، نوعی وابستگی در افراد نسبت به خود ایجاد کند.

و سخن آخر آنکه ارتباطات فعال و جذابیت و شفافیت در پیام و عمق در محتوای برنامه‌ها و ایجاد تناسب بین سیاست‌ها و منافع مردم موجب پایداری و ماندگاری یک برند سیاسی می‌شود.

مردم و کسب رضایت آنها از طریق حفظ منافع، الگوهای رفتار سیاسی سالم، و... باشد.

ارزش‌های ویژه برند سیاسی زمانی ارتقا یافته و مورد اقبال قرار میگیرد و اثربخش می‌شود که وفاداری، اعتماد، آگاهی، روابط دوجانبه قوی و تداعی معانی برند افزایش یابد. ارزش‌های ویژه به توسعه برند و گسترش پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های برند سیاسی مدد میرساند.

وظیفه یک برند مطلوب و خوب سیاسی نه تنها شناخت نیاز مردم و مخاطبان، بلکه پاسخ‌گویی به نیازها است.

مسئله آگاهی از یک برند سیاسی و تصویری که مردم و مخاطبان نسبت به برند دارند بسیار حائز اهمیت است. زمانی که یک برند بصورت قوی در ذهن مردم ساخت شده باشد، در هر موقعیت بصورت خودآگاه و ناخودآگاه نسبت به آن گرایش خواهند داشت و احساس تعلق درونی در خود حس مینمایند. چرا که مردم با این تصویر ذهنی، یکسری از مفاهیم و سیاست‌های برند سیاسی را بصورت همزمان در ذهنشان تداعی خواهند نمود. به آن برند به عنوان نهادی مورد تائید کمک خواهند کرد.

■ چگونگی ایجاد روابط در برند سیاسی

برند و روابط حاکم بر آن مفهوم پیچیده‌ای است و دارای ابعاد بسیار زیاد و قابل توجهی است.

خلق برند سیاسی در سایه ارتباط فعال محقق می‌شود. شخصیت یک برند سیاسی باید در جامعه انتشار یابد تا زنده و پویا شود. یک برند خود را بر مجموعه‌ای از ارزش‌ها ویژگی‌ها نشان میدهد. شاخص‌های برند سیاسی معمولاً ثابت هستند که از آنها به عنوان استراتژی

در یک حزب سیاسی یاد می‌شود. اما شیوه بروز و ظهور این شاخص‌ها و ویژگی‌های ارائه آن (تاکتیک‌ها) متغیر است و بستگی به نیاز مردم و شرایط محیطی دارد.

برنامه و خدماتی که یک برند سیاسی ارائه میدهد خاص آن برند است و خود را از این طریق در اذهان جای می‌اندازد. وجه تشابه ارائه خدمات سیاسی و نحوه ارتباط و جذب مردم در برند سیاسی هر چه کمتر باشد آن برند بیشتر جای می‌افتد.

برند سیاسی با بروز و تجلی رفتارهای خاص میتواند اهداف و مبنای و سیاست‌های خاص خود را در اذهان تثبیت نماید. تداعی معانی ویژه در حوزه ارتباط با مردم در مرحله ارزیابی رقبا اهمیت دارد. برای تداعی معانی تبلیغات موثرترین ابزار ارتباطی است.

شخصیت‌های سیاسی تاثیر گذار، صاحب نظران و اندیشمندان صاحب نام، هنرمندان و ورزشکاران معروف و خوش نام با اجازه شخصیت‌شان در موقعیت‌ها و برنامه‌های مختلف به یک برند سیاسی، موجب ارتقاء جایگاه برند می‌شوند.

در فرایند ایجاد برند سیاسی روش‌های گسترده ارتباطی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برندها اصولاً به ارتباطات و نحوه و نوع رفتار مخاطبان حساس می‌باشند. معمولاً یک مدل کلی تبلیغات و ارتباطات برای ایجاد برند سیاسی طراحی می‌شود. بر اساس آن مدل، تعدادی از پیشنهادات از طریق تحلیل نقش برند در ایجاد ارزش‌های ویژه برند ارائه می‌شود.

برند گذاری با ادراکات مخاطبان و مردم و رفتارهایشان هنگام مواجه با برنامه‌ها و سیاست‌ها و خدمات برند مرتبط است.

مدیران و کادر مرکزی برند سیاسی

در یک برند سیاسی مدیران و افراد برند دارای اهمیت هستند. آنان با یکسری تبلیغات انبوه رسانه‌ای به وسیله ارتباط و تعامل دوجانبه و مستقیم با صاحبان رسانه‌های قوی، در جهت حفظ وفاداری مخاطبان، برند سیاسی را ماندگار می‌سازند. حفظ وفاداری افراد و مردم، برند را تقویت و استوار میگرداند و موجب ارتقاء جایگاه حزب برند دار در بین سایر احزاب سیاسی می‌شود. مخاطبان و مردم با دادن یکسری ویژگی‌های شخصیتی به یک حزب برند دار، برجستگی بیشتری به آن میبخشند. شخصیت‌ها و مدیران



چگونه در کنار برندهای بزرگ کار کنیم؟

یک نکته بسیار حائز اهمیت است؛ ارائه قیمت‌های پائین‌تر نسبت به رقبا تنها راه به دست گرفتن رهبری بازار نیست و بنگاه‌های اقتصادی سلاح‌های رقابتی دیگری نیز در اختیار دارند که گاه اثر بخش‌ترند. رقابت بر سر قیمت، جدالی فرسایشی و مخرب است که نتیجه‌ای جز تباهی و فنا در پی نخواهد گذاشت. چاره این است که راه بزرگان را یاد بگیریم و با جبهه کوچک خود کارهای بزرگ را با نهایت دقت، سرعت و کیفیت لازم انجام دهیم. دوست داشتنی باشیم و به خواسته مشتری با همان کیفیت مطلوب او جامه عمل بپوشانیم. به علاوه، راهکارهای زیر نیز می‌تواند به برندهای کوچک در ایجاد مزایای رقابتی منحصر به فرد کمک کند.

در بخش محصولات

۱- کیفیت بهتر - دوام بیشتر
«کوچک، زیبا است.» این مثلی معروف در ادبیات کشورهای صنعتی است که برگرفته از کتابی با همین نام از «شوماخر» آلمانی است. اما نکته مهم‌تر از کوچک بودن، چابک بودن است. به عبارتی ایرادی ندارد شرکتها بزرگ شوند، اما در رفتار و پاسخگویی به محیط باید همانند بنگاه‌های اقتصادی کوچک چابک و سریع باشند. بنگاه‌های اقتصادی کوچک قادر هستند تا با ارائه کیفیت متمایز و سفارشی‌سازی محصولات، در مقابل رقبای بزرگ خودی نشان دهند.

۲- کمیاب‌تر
محصولات تولید انبوه و بازاریابی انبوه کسالت آور هستند و جوابگوی ذائقه متغییر مصرف‌کنندگان نیستند؛ محصولاتی که در هر فروشگاه یافت می‌شوند و شکل و شمایل مشابه دارند. این محصولات قدرت مانور بالایی ندارند و صرفاً به دلیل توزیع مناسب توانسته‌اند جایگاه خود را در بازار حفظ کنند. بنابراین بکوشیم تا محصولاتی را ارائه کنیم که حتی الامکان در دکان هیچ عطار دیگری یافت نشود.

۳- کاربرد آسان‌تر

زیبایی‌ها و عظمت دنیا زیر آب، فراتر از حد تصور است. کوسه‌ها را می‌توان فرمانروای بلامنازع آب‌ها دانست. موجوداتی که با بیش از ۴۰۰ میلیون سال قدمت و حتی مدت‌ها پیش از به وجود آمدن دایناسورها شکل گرفتند و به ندرت دچار تغییری محسوس شدند. کوسه‌ها با بلعیدن آب‌زیان ضعیف‌تر به چرخه حیات کمک می‌کنند و موجوداتی در خور احترام و ترس هستند.

کوسه‌ها یک ماشین کشتار دقیق با شنوایی بسیار خاص و بویایی فوق‌العاده قدرتمند هستند. به گونه‌ای که قادرند قطره‌ای خون در انبوهی آب را از کیلومترها دورتر احساس کنند. آنها رادارهای جذب سیگنال‌های محیطی هستند و سیستم حسی آنها بسیار قدرتمند است.

ابر برندها از حیث قدرت، قدمت و قوای بی‌بدیل خود در حس‌گری محیط قابل‌قیاس با کوسه‌ها هستند. اما حتی در کنار این موجودات به ظاهر بزرگ و خشن نیز می‌توان گذران عمر کرد. آیا تا به حال دسته‌های بزرگ ماهی‌های کوچک را در اطراف کوسه‌ها دیده‌اید؟ ماهیانی که در پناه کوسه‌ها تغذیه کرده و به بقای خویش کمک می‌کنند.

در دنیای کسب و کار نیز می‌توان کوچک بود، ولی کارهای بزرگ کرد. برای مثال یک شرکت نوشابه‌سازی کوچک که به ظاهر شانس چنانی در رویارویی با ابربرندهایی مثل پپسی و کوکاکولا ندارد، توانست با ابتکاری جالب بازار محلی را قبضه کند. این شرکت با برگزاری مسابقات عکاسی با مضامین مرتبط، بهترین تصاویر دریافتی را به عنوان برچسب بطری چاپ و روی بطری‌ها الصاق می‌کرد. این اقدام چنان اعتباری برای شرکت مذکور به باور آورد که سودآوری کارخانه نوشابه‌سازی را دوچندان کرد.

فناوری‌های اختصاصی و ویژه، نوآوری مستمر، اقتصاد به صرفه، سرمایه‌گذاری آموزشی در سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های فکری سازمان، ایجاد فرهنگ مشتری‌نوازی، شبکه‌سازی و وفادار سازی مشتریان از جمله روش‌های پیشرفت در عرضه رقابت هستند.

زمان آن فرا رسیده تا با حقیقتی تلخ مواجه شویم. برای ماندن در گود رقابت باید دست کم در سه مورد از رقبا بهتر باشیم. تفاوتی نمی‌کند رقیب بزرگ باشد یا کوچک، به هر ترتیب باید به دنبال راهی برای بهتر بودن باشیم.

خبر خوش آن که کسب و کارهای کوچک مزیتی بزرگ نسبت به غول‌های تجاری دارند. آنها از ساختار منعطف‌تری برخوردارند و قادر هستند خود را با شرایط مختلف وفق دهند. دانستن



نیاز به تأیید اجتماعی از جمله مواردی است که در فرآیند تصمیم‌گیری و برروری رفتار مصرف‌کنندگان تأثیرگذار است. شراکت با سازمان‌های مردم‌نهاد و سازمان‌های عام‌المنفعه و نیز موسسات استاندارد و تأیید شده، می‌تواند اثرات قابل توجهی را بر رشد تجاری برندهای کوچک بگذارد.

۱۴- با شهامت‌تر

دنیای کسب و کار محل ریسک کردن است. شرکت‌های کوچک تر به دلیل ماهیت منعطف و چابک خود قادر هستند تا مخاطرات بیشتری را بخبرند و از این طریق رشد کنند.

در بخش خدمات

۱۵- خدمات بهتر به مشتریان

کسب و کارهای عصر حاضر بیش از پیش بر مدار مشتری می‌چرخند و شریان حیات آنها وابسته به مشتریان است. اهمیت ارتباطات شخصی و ویژه با مشتریان در مورد کسب و کارهای کوچک دو چندان است. ارتباط مبتنی بر اعتماد، همدلی، کیفیت، گشاده‌رویی و... می‌تواند موجب تقویت جایگاه یک برند شود.

۱۶- ساعات کار منعطف‌تر

تلاش خود را معطوف به تسهیل امور مشتریان کنید و مدل کسب و کار خود را حول سبک زندگی مشتریان در آورید. مصرف‌کنندگان کنونی بسیار پرمشغله هستند و تنهایی می‌توانند در ساعات پایانی شب و یا در

روزهای تعطیل خرید خود را انجام دهند، حال آنکه اکثر فروشگاه‌های بزرگ در این ساعات تعطیل هستند. بنابراین می‌توانید

با ارائه خدمات ۲۴ ساعته مشتریان زیادی را به خود جذب کنید. ارائه خدمات تجارت الکترونیک نیز می‌تواند به این امر کمک شایان توجهی کند.

۱۷- تحویل سریع‌تر

سرعت در کنار کیفیت از اهمیت بالایی برخوردار است و ضرورت دنیای کنونی مصرف‌کنندگان است. صبر مشتریان لبریز شده است و آنها انتظارات گوناگونی دارند. سرعت می‌تواند در مدیریت این انتظارات کمک کند. برندهای بزرگ با ساختار حجیم خود، از چالاک‌های لازم برخوردار نیستند و نمی‌توانند به سرعت خواسته‌های مشتریان را اجابت کنند.

۱۸- نیروی انسانی کارآمد، با کیفیت، شایسته، همدل و آموزش دیده

اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان بر هیچ کس پوشیده نیست. زمانی که نیروها اندک باشند، می‌توان با برقراری روابط مبتنی بر احترام متقابل به عملکرد بهتری دست یافت. ضمن آنکه دست برندهای کوچک در جذب نیروهای شایسته بازتر است و آنها می‌توانند بهترین افراد را استخدام کنند. کارکنان وفادار و خوشنود، مشتریان وفادار و خوشنود را جذب می‌کنند.

۱۹- ارتباط نزدیک تر با مشتری

برندهای کوچک می‌توانند با راهکارهای مختلف مثل ارائه خدمات شخصی و نیز برقراری روابط همدلانه با مشتریان، نیازهای بیشتری از آنان را رفع و رجوع کنند. این روابط نزدیک باعث بسیاری از برندهای کوچک و عامل تضعیف بسیاری از برندهای بزرگ است.

سادگی رمز پیشرفت است. لذا محصولات خود را به گونه‌ای طراحی کنیم که افراد معمولی بتوانند در کسری از ثانیه متوجه کاربرد آن شوند و به سادگی آن را به کار ببرند. کاربر پسند کردن در زمینه‌های مختلف از جمله در حوزه تسهیل ناوبری در سایت‌های اینترنتی کاربرد دارد.

۴- امنیت بیشتر در استفاده

نیاز به امنیت از جمله نیازهای بشر محسوب می‌شود. لذا تلاش کنیم تا با ارائه تضمین‌های عینی و رعایت کامل اصول ایمنی در تولید و ارائه خدمات، ایمنی را به مشتریان خود به ویژه خانواده‌ها هدیه کنیم. ضمن آنکه محصولاتی که برای محیط زیست، کودکان، سالمندان و کلیه افراد بدون خطر باشد با اقبال بیشتری مواجه خواهند شد.

۵- کارآمدتر

آیا محصول شما نسبت به رقبا کارایی بیشتری دارد؟ آیا سریع‌تر عمل می‌کند؟ آیا نصب و سوار کردن قطعات آن آسان است؟ این روزها، سرعت کانالیزور دستیابی به مزیت رقابتی و کسب حاشیه رقابتی در بازار است و ابزاری قدرتمند برای فروش بیشتر محسوب می‌شود.

۶- جمع و جور تر

هیچ‌گاه از قدرت اثر موسوم به اثر مگ لایت غافل نشوید. «مگ لایت» چراغ قوه‌ای بسیار کوچک اما در عین حال کارآمد است و شعار آن این است که با این چراغ قوه دیگر هیچ کجا تاریک نخواهد بود. چراغ قوه‌ها به طور معمول حجم و ابعاد بسیار بزرگی دارند و نور آنها متناسب با ابعادشان نیست. کمپانی مگ لایت با درک این مشکل، چراغ قوه‌هایی جمع‌جور با همان کارایی تولید کرد. محصولاتی که در یک جیب جا می‌شوند، مرد توجه مخاطبان قرار خواهند گرفت.

۷- نوستالژیک‌تر

نوستالژی ارتباطی است مبتنی بر خاطرات گذشته و موجب تحریک هیجانی مخاطبان می‌شود؛ چرا که سفر در دفتر خاطرات گذشته احساسی بی‌بدیل پدید می‌آورد. برند «وسپا» و «فولکس واگن» توانستند با زنده کردن خاطره یکی از محصولات قدیمی خود، بازار مناسبی به دست آورند. برندهای بسیار بزرگ کمتر توان خاطره‌سازی دارند و این مزیتی برای برندهای کوچک‌تر است. طبق برخی تحقیقات نوستالژی و بازاریابی کلاسیک، جاذبه بسیاری برای طیف سنی ۲۰ تا ۵۰ ساله و ۵۰ سال به بالا دارد.

۸- مدرن‌تر

نوآوری، اکسیر بقا است و می‌تواند به مزیت رقابتی برای سازمان بینجامد. نوآوری نیازمند انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان است، حال آنکه برندهای بزرگ نمی‌توانند ریزنقشی و چالاک‌های کوچک‌تر را داشته باشند. لذا دست برندهای کوچک در نوآوری بازتر است. گفتنی است که افراد شیفته فن آوری و به ویژه طیف سنی ۲۱ تا ۴۹ ساله‌ها علاقه بیشتری به محصولات نوآورانه دارند.

۹- طراحی و بسته‌بندی شکیل‌تر

برندهای بزرگ تمایل زیادی به صرفه جویی در مقیاس دارند و لذا کمتر می‌توانند خلاقیت زیادی در طراحی و امور دیگر از جمله بسته‌بندی به خرج دهند. بسته‌بندی روشی برای انتقال پیام است و اهمیت آن از آنجاست که می‌شود که مصرف‌کنندگان بهای زیادی به ویژگی‌های ظاهری می‌دهند و زیبایی جویی در ذات بشر نهفته است. بنابراین بسته‌بندی را می‌توان عاملی اساسی در فرآیند تصمیم‌گیری در نظر گرفت، به ویژه آنکه نتیجه برخی مطالعات حاکی از آن است که بالغ بر ۷۰ درصد از تصمیمات در زمینه خرید در هنگام خرید و در فروشگاه صورت می‌گیرد.

لذا بسته‌بندی و پوشش ظاهری یکی از نخستین عواملی است که مصرف‌کنندگان را به سمت کالاها و حتی خدمات جذب می‌کند؛ چرا که بسته‌بندی نماینده‌ی شخصیت، هویت و برند پدیدآورندگان یک کالا است. بسته‌بندی‌های دوستدار محیط زیست نیز تأثیر روانی قابل توجهی بر روند تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان دارند.

۱۰- اصل‌تر و ارگانیک‌تر

اصالت از نیازهای عالی بشر به شمار می‌رود. انفجار فن آوری و گسترش لجام گسیخته شهرنشینی موجب شده تا بشر هرچه بیشتر اصالت خود را دنبال کند و به مصرف محصولات بکر و ارگانیک روی بیاورد. این قبیل محصولات طبیعی، از سلامت بیشتری برخوردار هستند و واقعیت اینجاست که برندهای بزرگ، برای مثال در بخش تولید اقلام کشاورزی و مواد غذایی، قادر نیستند بدون بهره‌گیری از مواد شیمیایی به تولید بپردازند و این مزیتی برای رشد برندهای کوچک‌تر است.

۱۱- سبک‌تر / اخلاق‌مدارانه‌تر

رابط میان انسان و طبیعت، پیوندی ناگسستنی است و در طول زمان انسانها همواره دوست طبیعت و طبیعت دوست انسان به شمار میرفته است. سیاستگذاری‌های مبتنی بر حفظ و ارزش‌گذاری برای محیط زیست و نیز بازاریابی سبز و بازاریابی مسوولانه توانستند تا بخشی از دغدغه‌های پرشمار مصرف‌کنندگان در خصوص ارتقاء حفظ و حفاظت از محیط طبیعی را در دستور کار قرار دهند. چگالی عظیم برندهای بزرگ آنها را وادار به مسوولیت‌گریزی می‌کند، هر چند که برخی از این برندها تلاش‌هایی را برای ارتقاء مسوولیت زیست محیطی خود آغاز کرده اند.

۱۲- خانگی‌تر

محصولات خانگی و دست‌سازها قادر هستند تا با چاشنی کردن تمایز و خلاقیت، به بازار قابل توجهی دست یابند. این محصولات به گردش چرخ اقتصاد خانوار نیز کمک می‌کنند. در بعضی از کشورها، محصولات وطنی با کیفیت بالا نیز مورد اقبال بیشتری قرار می‌گیرند؛ چرا که موجب غلیان حس میهن‌دوستی می‌شوند.

۱۳- تأیید شده توسط سازمان‌های مورد احترام

رابط

میان انسان و طبیعت،

پیوندی ناگسستنی است و در طول

زمان انسانها همواره دوست طبیعت و

طبیعت دوست انسان به شمار میرفته است.

سیاستگذاری‌های مبتنی بر حفظ و ارزش

گذاری برای محیط زیست و نیز بازاریابی سبز

و بازاریابی مسوولانه توانستند تا بخشی

از دغدغه‌های پرشمار مصرف‌کنندگان در

خصوص ارتقاء حفظ و حفاظت از محیط

طبیعی را در دستور کار

قرار دهند



برندینگ و بازاریابی؛ تفاوت در چیست؟



چه محصولاتی را باید بفروشید، ارتباطات شما چگونه باید به نظر برسد و حتی محیط دفتر شما چگونه باید به نظر برسد. کلیدرها کردن قدرت نهفته در برند شما همراه ساختن کارکنان با خودتان می باشد. آنها را در این مرحله با خود همراه کنید و همواره سعی کنید از خدمات و مشاوره های یک کارشناس برند در کنار خود بهره مند شوید. این فرایند لزوماً نباید هزینه زیادی برای شما داشته باشد یا اینکه زمان زیادی از شما بگیرد. با این وجود، زمانی که این مرحله را پشت سر گذاشتید، می توانید وارد مرحله تعیین استراتژی برند برای کسب و کار خود شوید، که می تواند برای سالیان سال در کنار برند شما باقی بماند.

■ بازاریابی چه چیزی ارائه می کند

غیر از این تعاریف مختلفی که توسط عالمان مختلف در حوزه مدیریت ارائه شده است، تعریف دیگری از این علم (هنر) که توسط موسسه بازاریابی چارترد Chartered Institute of Marketing ارائه شده است عبارت است: «از فرایند مدیریت مسئولیت برای تشخیص، پیش بینی ارضاء نیازهای مشتری بصورتی که مبتنی بر سودآوری برای هر دو طرف باشد». بنابراین بازاریابی بخشی اساسی و حیاتی برای برند شما می باشد. این فرایند به شما در انتقال پیام و قولی که قصد اطلاع رسانی در مورد آن به مشتری و یا مخاطب خود دارید، کمک می کند. فعالیت های بازاریابی شما همچنین باید بر اساس شخصیت، جایگاه یابی، ارزش ها و لحن برند شما باشد که در مرحله ای قبل از این برای کارکنان شما معرفی شده و بین آنها نهادینه شده است.

در اصل، بازاریابی کار و فعالیتی است که برای رساندن پیام و یا تعهد و قول خود به مشتریان انجام می دهید، در حالیکه برند چگونگی وفادار بودن به قولی است که پیش از این به مشتریان و کارکنان خود داده اید.

تعدادی از شرکت ها، چه کوچک و چه بزرگ، تفاوت های موجود بین برندینگ و بازاریابی را درک نمی کنند. در این نوشتار در پی توضیح دلیل اهمیت این دو، اما به گونه ای متفاوت از یکدیگر، هستیم.

برند و بازاریابی و تفاوت های موجود بین آنها، در حوزه کسب و کار و تجارت نیست که توسط مخاطبین آن حوزه ها به شکلی نادرست درک شده است. این موضوع در بسیاری از شرکت های بزرگ و کوچک و حتی در بخش های بازاریابی آنها هم به درستی درک و نهادینه نشده است.

در حقیقت در این مطلب در پی ارائه راهنمایی ساده برای کمک کردن به شما و هدایت شما در بین این دو حوزه و یافتن پتانسیل های آنها جهت ارتقاء کسب و کار شما هستیم.

■ برندینگ: قولی که به آن عمل شده

تعریف رابرت بین (Robert Bean) یکی از کارشناسان حوزه برندسازی از برندینگ «قولی است که برآورده شده است». این شاید بهترین تعریفی باشد که بتوان از برند ارائه داد. شما به مشتریان و همکاران خود در کنار تمامی فعالیت هایی که انجام می دهید و متعهد آن می شوید قولی می دهید و به منظور موفق شدن در کسب و کار خودتان باید در هر لحظه به این قول پایبند باشید و به آن عمل کنید. می توان گفت این ایده که برند تنها یک نشان، نام یا یک رنگ بخصوص است، تنها شکافی بسیار کوچک و ریز از چیزی است که در حقیقت برند باید نامیده شود.

به عبارتی می توان گفت که برند به نوعی تمامی چیزی است که از شرکت شما وجود دارد. در نتیجه ارائه تعریفی دقیق از آن اهمیتی حیاتی و غیر قابل انکار دارد. شما باید مخاطب هدف و نهایی خود را شناسایی کنید و از خواسته آنها مطلع شوید، دقیقاً برای آنها روشن کنید که چرا شما از دیگر رقبای خود بهتر و برتر هستید و در نهایت به بیان و شرحی دست یابید که به بهترین نحو ممکن هدف برند شما را مشخص می کند.

برخی از کسب و کارها از روز اول شروع شناخت کاملی از خود دارند و تازمانی که اندازه کسب و کار خود و کمیت و کیفیت کارکنان خود را حفظ کرده اند، دیگر نیازی به پشت سر گذاشتن این مرحله ندارند. با این وجود برای اغلب بنگاه ها، شرایط در طی زمان تغییر می کند، میزان فروش کاهش پیدا می کند، برخی شرکت را ترک می کنند، مخاطبان، نیازها و رفتار آنها تغییر می کند و یا حتی یک رقیب اقدام به تهدید سهم بازار شما می کند. در این حالت چه رویه ای را در پیش می گیرید؟ اگر در مرحله قبل بخوبی تعریف کرده باشید که معنا و هدف برند شما چیست، در این مرحله اتخاذ تصمیم های جدید بسیار آسان تر از قبل می شود - چه کسانی را باید استخدام بکنید،

۲۸ و ۲۹ مرداد ۱۳۹۴
همایش برندینگ
با رویکرد رفتار مصرف کننده

Conference On Branding
With Consumer Behavior Approach



برندهای برتر سال ۱۳۹۴



نام واحد تولیدی: فراز پلیمر فردوس
نام مدیر عامل: سید مسعود مهدوی
نوع کالا و خدمات: لوله و اتصالات پلی اتیلن
(آبیاری، آبرسانی و گازرسانی)



نام واحد تولیدی: مجتمع صنعتی طلایه
نام مدیر عامل: محمد علی موسوی فرد
نوع کالا و خدمات: طراح و تولید کننده
کیت های انشعاب



نام واحد: الیزه
نام مدیر عامل: محمد علی رحیمیان
نوع کالا و خدمات: برج سازی



نام واحد: سپید بال امید
نام مدیر عامل: عباس لطفی پور
نوع خدمات: بار هوایی



نام واحد: ایمان تجارت روشن
نام مدیر عامل: محمد حسین روشنگر
نوع خدمات: بازرگانی عمومی



نام واحد تولیدی: نیان الکترونیک
نام مدیر عامل: محمد علی چمنیان
نوع کالا و خدمات: طراحی و تولید کننده
مبدل های انرژی



نام واحد تولیدی: زعفران سحر خیز
نام مدیر عامل: فرهاد صفار سحر خیز
نوع کالا و خدمات: بسته بندی و درجه بندی
زعفران



نام واحد تولیدی: صنایع غذایی دینا (چی توز)
نام مدیر عامل: حمید نیکویی نوغانی
نوع کالا و خدمات: فرآورده حجیم شده و سرخ
شده بر پایه غلات، انواع چیپس



نام واحد تولیدی: نوین زعفران
نام مدیر عامل: علی محمد شریعتی مقدم
نوع کالا و خدمات: بسته بندی زعفران و
محصولات جانبی فرموله شده باز عفران



نام واحد تولیدی: اترک شیمی شرق
نام مدیر عامل: مهدی نعیمی پور
نوع کالا و خدمات: تولید رزین و انواع رنگ های
ساختمانی و صنعتی



نام واحد تولیدی: حباب کف توس
نام مدیر عامل: جواد نیشابوری حسین پور
نوع کالا و خدمات: انواع شوینده ها



نام واحد تولیدی: چرم مشهد
نام مدیر عامل: حسن نصیریان
نوع کالا و خدمات: تولید انواع محصولات چرمی



نام واحد تولیدی: فرش مشهد
نام مدیر عامل: رضا حمیدی ازغدی
نوع کالا و خدمات: فرش ماشینی



نام واحد تولیدی: صنایع تولیدات کاغذی خراسان (گلریز)
نام مدیر عامل: سید مجتبی هاشمیان
نوع کالا و خدمات: انواع محصولات سلولزی و بهداشتی



نام واحد تولیدی: مجتمع کارخانجات تولیدی توس چینی
نام مدیر عامل: مهدی کامران نجار
نوع کالا و خدمات: انواع چینی ظروف



نام واحد تولیدی: سنگ سنباده آسیا
نام مدیر عامل: احد خوشرو
نوع کالا و خدمات: انواع سنگ های سنباده،
سایش، برش و سنگ های تخصصی



نام واحد: پوشاک اطمینان
نام مدیر: جواد حسین پور حجار
نوع کالا و خدمات: انواع پوشاک



نام واحد: ثاقب تقی پور مشهد
نام مدیر: علی اکبر ثاقب تقی پور
نوع کالا و خدمات: انواع فرش



نام واحد: رستوران پسران کریم
نام مدیر: غلامعلی حاتمی



نام واحد: سوپر کامپیوتر
نام مدیر: افشین بابازاده خراسانی



نام واحد تولیدی: افروغ
نام مدیر عامل: داود باقری
نوع کالا و خدمات: تولید انواع لامپ و محصولات روشنایی



نام واحد تولیدی: امور ساختمان و تاسیسات
کارآمد ایرانیان (آس تک ایرانیان)
نام مدیر عامل: محمدرضا زبیبی
نوع کالا و خدمات: انواع آسانسور و پله برقی



نام واحد تولیدی: پسته نوعی خبازان و شرکا
نام مدیر عامل: علی اصغر نوعی خبازان
نوع کالا و خدمات: صادرات پسته



نام واحد تولیدی: فرش نگین مشهد
نام مدیر عامل: عباس مقصودی
نوع کالا و خدمات: فرش ماشینی



نام واحد تولیدی: کارتن مشهد
نام مدیر عامل: مسعود متین راد
نوع کالا و خدمات: انواع ورق و کارتن



نام واحد تولیدی: کالا کودک توس
نام مدیر عامل: علیرضا دربان ثانی
نوع کالا و خدمات: محصولات لاستیکی
بهداشتی کودک



نام واحد: قنادی یزدی ها
نام مدیر: امیر پیله واران



مشهد - کیلومتر ۱۸ جاده قوچان

تلفن: (۳۰ خط) ۰۵۱-۳۵۰۰۲

تلفکس دفتر فروش مشهد:

۰۵۱-۳۵۰۰۲۱۹۹ ۰۵۱-۳۵۴۲۰۲۶۲

تلفن دفتر تهران: ۰۲۱-۸۸۸۴۹۲۶۱-۳

فکس ۰۲۱-۸۸۸۲۷۷۴۱

Site : www.cartonmashhadco.com

E-mail: carton_mashhad@yahoo.com



مشاور و مجری کنفرانس ها و همایش های ملی و بین المللی



Nikandishan Sepehr Parsian

۰۵۱ ۳۶۰۱۱۹۸۸-۹۰

www.niksepehrparsian.com