

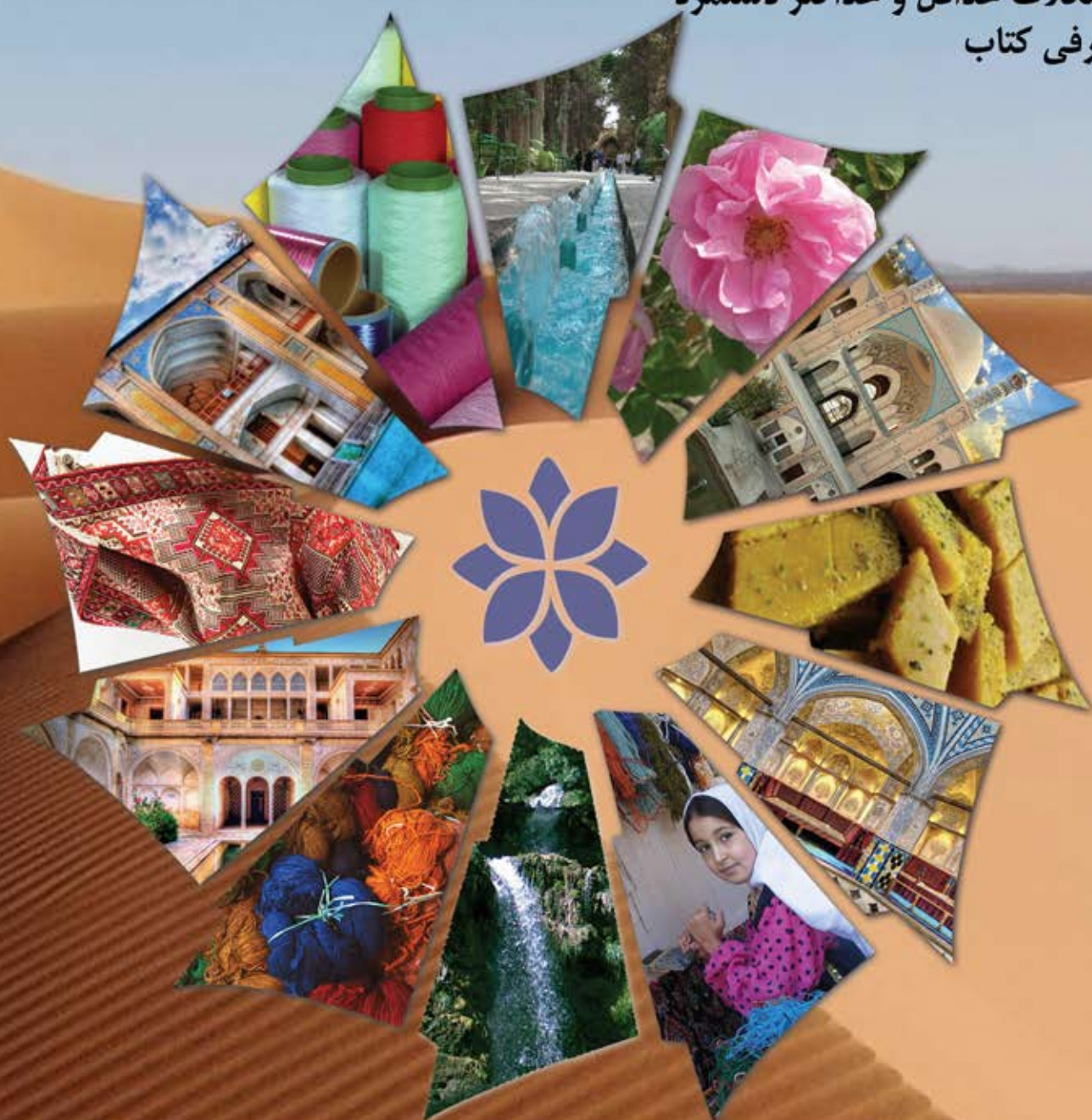
# نامه اتاق بازرگانی

## کاشان

[www.kashanccim.ir](http://www.kashanccim.ir)



- ◀ گزارشی از اخبار اتاق بازرگانی
- ◀ معرفی دوره های آموزشی اتاق
- ◀ بازاریابی ویروسی چیست ؟
- ◀ با مدیریت دانش آشنا شوید
- ◀ چند گام با اصطلاحات اینکوترمز
- ◀ نکاتی که پیرامون آموزش در سازمان باید بدانید
- ◀ معماری برند
- ◀ بازی برای پیروزی
- ◀ مشکلات حداقل و حداکثر دستمزد
- ◀ معرفی کتاب



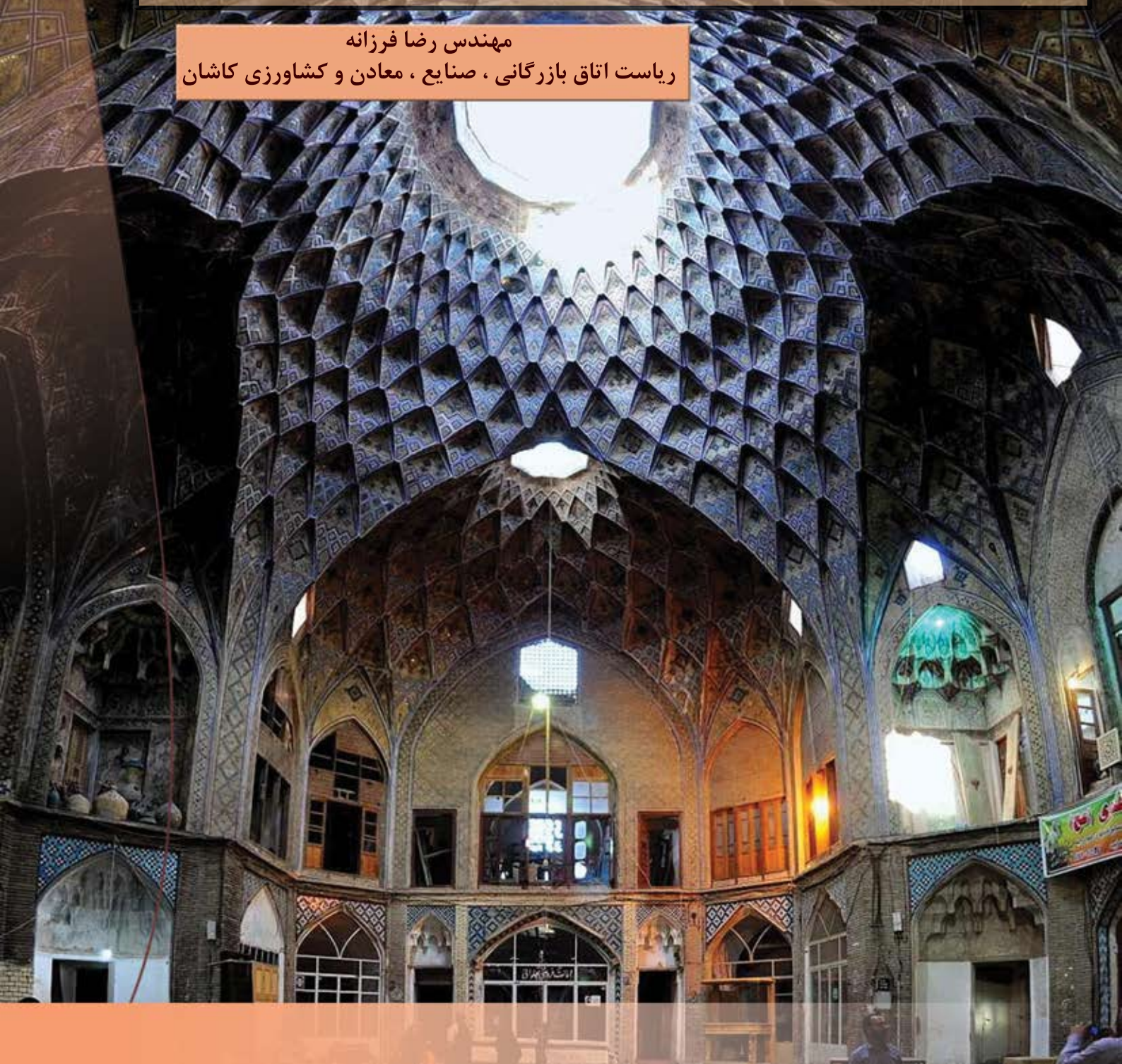
توجه به علم و تکنولوژی برای دستیابی به پیشرفت و استقلال واقعی از عناصر اساسی فرهنگ جهان صنعتی معاصر به شمار می آید. بی شک، شناخت درست علوم و فنون جدید و کاربرد آنها و همچنین انجام پژوهشهای متناسب با نیازهای جامعه، عامل اصلی رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی، صنعتی و اقتصادی است.

بدیهی است که بدون توجه به این امر، تحقق اهداف آموزش و پژوهشی به نحو مقتضی (مطلوب) امکان پذیر نخواهد بود. بنابراین بین پیشرفت های علمی و فنی از یک سو و رشد و توسعه فراگیر و پویا از سوی دیگر رابطه ای مستقیم و ناگسستنی برقرار است.

نکته ی دیگر که قابل اشاره است رسالت اتاق بازرگانی در امر توسعه ی آموزش حوزه ی صنعت و ارتباط تنگاتنگ آن با پیشرفت محیط کار است که در این مجله سعی بر این شده تا شما را با عنوان دوره ها و همچنین مقالات علمی، آموزشی، سمینارها و برنامه های پیش رو آشنا سازیم و بتوانیم شما را در دستیابی به اهداف سازمانتان یاری رسانیم



مهندس رضا فرزانه  
ریاست اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی کاشان



## سر مقاله

و همچنین به بیان برنامه های آینده در حوزه ی آموزش پرداخته خواهد شد که تحت عنوان اخبار سمینارها و همایش ها بیان خواهد گردید . هدف دیگر فصلنامه اتاق بازرگانی کاشان بیان مباحث آموزشی مربوط به حوزه های مدیریت ، بازرگانی و بازاریابی می باشد که این مهم یا بصورت مقالات آموزشی و یا در قالب مصاحبه های مختلف با مدیران موفق در عرصه ی تولید ، مدیریت و فروش انجام خواهد پذیرفت که تحت عنوان بخش مقالات مطرح خواهد شد . در پایان لازم می دانم به این نکته اشاره کنم که مفید بودن این فصلنامه تنها با همکاری همه کارشناسان ، مدیران و صاحب نظران عرصه های مختلف اقتصادی میسر است لذا ضمن انتشار فصلنامه در خواست دارد جهت کسب اطلاعات و یا ارسال نظرات ، پیشنهادات و مقالات به وب سایت اتاق به آدرس [www.kashanccci.ir](http://www.kashanccci.ir) مراجعه و ما را در هر چه بهتر شدن یاری رسانند .

وظیفه خود دانستیم تا به عنوان عضوی کوچک از ملت بزرگ ایران سهم خود را در راستای افزایش توان علمی و اطلاع رسانی به بخش های مهم صنعت جامعه انجام دهیم و در این راستا اولین فصلنامه ی اتاق بازرگانی کاشان را منتشر نماییم . اتاق بازرگانی کاشان بر اساس وظیفه ی خود سعی بر این دارد تا با برگزاری دوره ها و کارگاههای آموزشی و نیز نشست ها و همایش های علمی در سطح استانی یا ملی گامی مثبت در راستای توانمندسازی دست اندرکاران عرصه های مختلف تجارت ، صنعت ، معدن و کشاورزی و نیز اطلاع رسانی آنها از طرق مختلف بردارد . در این فصلنامه چند هدف را دنبال کرده و به بیان این موضوعات خواهیم پرداخت ، اولین و مهمترین هدف این فصلنامه ارائه گزارش جامعی از فعالیتها، نشست ها، جلسات بزرگداشتها و همچنین گزارشی از نشست های تخصصی است که در اتاق بازرگانی کاشان رخ می دهد . هدف دیگر این فصلنامه ارائه ی گزارش سمینارها و دوره های آموزشی است که در مدت سه ماه برگزار گردیده

مهندس حسین شکرریز  
روابط عمومی اتاق بازرگانی کاشان



فلسطین و مصری - در مورد اخیر به تفصیل - با ریشه های متعدد آن به کار رفته است. همچنین در تورات و در متون یونانی نیز کاشی و مشتقات آن ذکر شده اند. به علاوه، کاشیان سهمی از تاریخ سنتی - اسطوره ای - ایران را دارا هستند که بر طبق آن، آنان در زمره ی پسران فریدون به شمار آمده اند. محققان از زبان ویژه ی کاشیان با عنوان کاشی یاد کرده اند که درباره ی ریشه های آریایی این زبان نیز شواهد متعددی وجود دارد. از متن های بابلی کهن نیز چنین بر می آید که آنها با فرمانروایی از منطقه ای موسوم به «گاشان» در ارتباط بوده اند. به طور کلی، خاستگاه قوم کاشی در کناره ی زاگرس در فلات ایران و نشانه های حضور دیرین قوم آریایی در این فلات، می تواند نشانه ی واضح دیگری قلمدادشوداز تبار آریایی این قوم و پیوستگی و وابستگی آنان به فرهنگ غنی و دیرپای آریاییان

نام قومی به نام «کاشی» یا «کاشو» در حدود از میلاد در متون ایلامی و اکدی ثبت شده است. بر پایه ی همان متون، حضور کاشیان در فلات ایران و نواحی دیگری چون میانرودان (بین النهرین)، گواهی ای بر تبار آریایی آنهاست و بر این مبنا نام این قوم نیز از ریشه ای آریایی. مردم کاشی در متن اوستا هم مورد توجه قرار گرفته اند. در متون هخامنشی و حتی متون هند باستان نیز ریشه های مختلف «کاشی» مشاهده شده است. بدین ترتیب به دلیل گستره ی نفوذ اقوام کاش در نقاط مختلف فلات ایران - از شرق افغانستان تا آسیای میانه -، نام هایی وجود دارند که از ریشه ی قوم کاشی مأخوذ شده اند؛ نام هایی چون کاشمر، کاشغر، کاشکان رود، کرکس، قفقاز (مأخوذ از کوف کاس - کوه کاشی) و... این واژه در منابع و متون سومری، سامی، بابلی کهن، بابلی میانه، سندهای هوریان، آشور نو و بابل نو، آسیای صغیر، سوریه،

## تاریخچه اتاق کاشان - بخش اول

تأسیس اتاق کاشان:

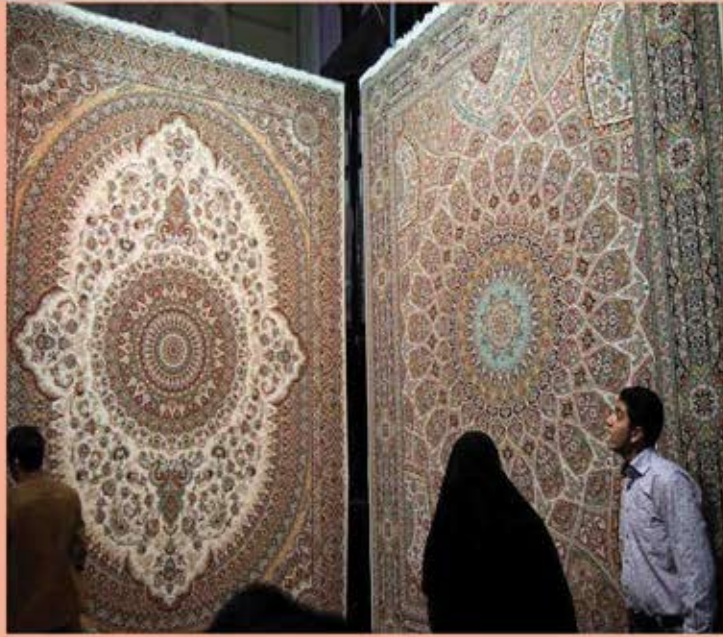
حاج لطفعلی تاجر تبریزی، حاج میرزا عبدالرحیم تاجر کاشانی، حاج علی نقی تاجر کاشانی، آقا محمد جعفر، حاج غلامرضا تاجر کاشانی، حاج محمد علی تاجر کاشانی، حاج ابوالقاسم تاجر کرمانشاهی، حاج ابوالقاسم تاجر کاشانی، آقا محمد حسین (پسر حاج محمد مهدی تاجر صالح آبادی).  
پس از بحران ناشی از جنگ جهانی اول اتحادیه ی تجار برای رفع مشکلات آنان تشکیل شد؛ این اتحادیه در شهرستانهای بزرگ و با اهمیت کشور هم تشکیل شد که یکی از آنان کاشان بود. به تدریج اتحادیه ی تجار با شهرستانها هماهنگ شد و یک شبکه ارتباطی گسترده میان تجار شهرهای مختلف به وجود آمد.

در سال ش. حاج محمدحسن امین الضرب - به نمایندگی از بازرگانان - نامه ای به ناصرالدین شاه نوشت و از او خواست تا شورایی از تجار تشکیل شود تا آنان به وسیله ی مبارزه با فساد، حمایت صنفی از کالاهای داخلی در رقابت با واردات خارجی، تأسیس بانک و تشکیل سازمانهایی که نظارت بر کیفیت کالا را بر عهده داشته باشند، به دفاع از سرمایه ی خود پردازند. پس از چندی با تأیید شاه، در دوره ی مجلس وکلای تجار در تهران تشکیل شد و همزمان با آن در ۱۶ شهر مهم صنعتی و بازرگانی کشور، مجالس وکلای شهرستانها تشکیل شد. این مجلس در کاشان - که در آن زمان یکی از قطبهای صنعت و بازرگانی کشور محسوب می شد - با حضور این افراد تشکیل شد: حاج سید محمد ابراهیم تاجر بروجردی، حاج سید محمد جعفر تاجر طباطبایی،

مرکز اسناد اتاق بازرگانی کاشان  
دکتر جواد قاضی



## بازدید هیئت رئیسه اتاق کاشان از نمایشگاه بین المللی فرش ماشینی



اعضای هیئت رئیسه و دبیراجرایی اتاق کاشان از نمایشگاه بین المللی فرش ماشینی واقع در محل دائمی نمایشگاه های بین المللی و غرفه های مختلف آن بازدید کردند.

به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان، در بازدید از بیش از ۳۰ غرفه که در منطقه کاشان، آران و بیدگل و نطنز فعالیت دارند ضمن بررسی مسائل و مشکلات مرتبط با تولید و صادرات فرش ماشینی، کاشان را پایتخت فرش ماشینی کشور برشمرد و گفت: «خرسندیم که در این سه شهرستان تنوع تولیدات از جمله طرح و نقشه، مواد اولیه و نوع بافت از ۳۵۰ تا ۱۰۰۰ شانه را داریم و در حال حاضر حدود هفتاد درصد تولید فرش ماشینی کشور در منطقه کاشان تولید می شود.»

در ادامه این بازدید مسئولین غرفه ها به بیان مسائل و مشکلات خود در امر تولید و صادرات پرداختند که از مهمترین آن ها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. مسئله پیمان ارزی که با توجه به خرید و صادرات فرش از سوی تجار کشورهای منطقه از جمله عراق و افغانستان به صورت ربالی، این پیمان منجر به افت محسوس صادرات فرش گردیده است.
۲. تأمین نقدینگی جهت سرمایه در گردش با توجه به افزایش هزینه ها و عدم توانایی در تأمین آن توسط بانکها علیرغم هرگونه همکاری

## بررسی مسائل و مشکلات واحدهای تولیدی در بازدید هیئت رئیسه اتاق کاشان از شرکت ایران گلتنک

در بازدید هیئت رئیسه اتاق کاشان از شرکت ایران گلتنک تولیدکننده انواع گلتنک های خط نورد و همچنین تولید شمش فولادی، مسائل و مشکلات واحدهای تولیدی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان در نشست با مدیر این شرکت آمادگی اتاق بازرگانی را جهت رفع موانع اعلام نمود. «شهرستانی» مدیر شرکت ایران گلتنک ظرفیت تولید سالیانه فاز اول را ۴۰۰۰ تن قطعات ریخته گری فولاد و چدن بیان کرد و گفت: «شروع بهره برداری این طرح از سال ۱۳۷۵ با سرمایه گذاری ۸۵۰۰ مترمربع زیربنا با اشتغالزایی حدود ۵۰ نفر در حال اجراست.» وی ضمن اشاره به طرح توسعه این شرکت و تشکر از همکاری اتاق بازرگانی در حل مشکلات مرتبط با ادارات شهرستان کاشان به بیان معضلات بخش صنعت خصوصا صنایع فلزی پرداخت و گفت: «امیدواریم با اعمال سیاست های حمایتی دولت محترم، رونق به بخش تولید باز گردد.»



## مراسم یادبود و تجلیل از مقام شامخ علمی زنده یاد مرحوم دکتر غلامرضا اسلامی بیدگلی

به منظور پاسداشت و ارج نهادن به خدمات ارزشمند زنده یاد دکتر غلامرضا اسلامی بیدگلی، استاد دانشگاه تهران و دانشمند فرهیخته عرصه اقتصاد، مدیریت و امور مالی، مراسم یادبودی از سوی اتاق کاشان برگزار گردید. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان، در این مراسم که در روز جمعه بیستم اردیبهشت ماه در شهرستان کاشان برگزار شد، به منظور تجلیل و تقدیر از اهالی علم و دانش و معرفت، قاطبه اقشار اعم از روحانیون واعزه منطقه، فرهنگیان، دانشگاهیان، صاحبان صنایع، کارگران، تجار، بازاریان، رؤسا و پرسنل ادارات و ارگانها از شهرستانهای کاشان، آران و بیدگل حضور داشتند و پیام تسلیت رئیس اتاق قرائت گردید. گفتنی است از خدمات ارزشمند این استاد گرانقدر در همایش های آموزشی اتاق کاشان استفاده می شد.



## دیدار رئیس اتاق کاشان با رئیس جدید گمرک این شهرستان

مسئول جدید گمرک کاشان با رئیس اتاق بازرگانی این شهرستان در محل اتاق دیدار و گفتگو کرد. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان، در این دیدار که نایب رئیس و دبیر اجرایی اتاق نیز حضور داشتند، «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان، از خدمات رئیس قبلی گمرک که به افتخار بازنشستگی نائل شد تشکر و قدردانی کرد. «زارع» رئیس گمرک کاشان ضمن ابراز خرسندی از حضور در محل اتاق و نیز خدمت به جامعه فعالین اقتصادی، برنامه های آتی گمرک را تشریح کرد. «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان ابراز امیدواری کرد تا هر چه زودتر عملیات ساختمانی گمرک که زمین آن تهیه شده شروع و با توجه به نیاز واحدهای صنعتی، امور واردت مواد اولیه، ماشین آلات و قطعات توسط گمرک کاشان صورت پذیرد.

## بررسی راهکارهای توسعه مناسبات تجاری در سفر سفیر کشور بنگلادش به اتاق کاشان



در سفر سفیر کشور بنگلادش به اتاق کاشان بررسی راهکارهای توسعه مناسبات تجاری در نشست هیئت رئیسه اتاق کاشان و فعالان اقتصادی در بخش تولید فرش ماشینی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان، ضمن معرفی پتانسیل های منطقه کاشان به لحاظ صنعتی، معدنی، کشاورزی، گردشگری و فعالیت های بازرگانی گفت: «با توجه به ظرفیت پروانه های بهره برداری تولید فرش ماشینی در منطقه کاشان به میزان یکصد میلیون مترمربع، سالانه حدود هفتاد درصد تولید فرش ماشینی کشور در این منطقه تولید می شود که به تبع عمده نخ جوت وارداتی از کشور بنگلادش در این شهرستان مصرف می شود.»

شهرستان کاشان و بازدید از واحدهای صنعتی این شهرستان ابراز خرسندی کرد و عمده مشکل بازرگانی بین دو کشور را مسئله تحریم های بین المللی و مشکل انتقال پول برشمرد و گفت: «امیدواریم با استقرار دولت جدید، مشکلات بین المللی کاهش یابد تا روابط تجاری و اقتصادی دو کشور با سهولت بیشتری انجام شود.»

«فرزانه» پیشنهاد تهاتر واردات نخ جوت از کشور بنگلادش را در مقابل کالای صادراتی ایران از جمله سیمان را نمود. سپس فعالین اقتصادی به بیان مشکلات از جمله عدم همکاری بانک های بنگلادشی در انتقال پول پرداختند و خواهان حضور فعال بخش خصوصی کشور بنگلادش از جمله اتحادیه ها و سندیکاها در کشور ایران شدند.

در پایان این نشست خداکار عبدالستار قول هرگونه همکاری در جهت تسریع در حل مسائل و مشکلات مربوطه را داد.

## هیئت رئیسه اتاق بازرگانی کاشان با دادستان عمومی و انقلاب کاشان

هیئت رئیسه و دبیر اجرایی اتاق کاشان با دادستان عمومی و انقلاب اسلامی این شهرستان ر محل دادگستری کاشان، دیدار و گفتگو کردند. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان، در این دیدار «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان، ضمن تبریک به دادستان جدید کاشان به مناسبت انتصاب ایشان به این سمت، در خصوص مسائل و مشکلات فعالان اقتصادی این شهرستان، بحث و گفتگو کرد. «سجودی» دادستان کاشان ضمن تقدیر و تشکر از فعالان اقتصادی منطقه که با ایجاد اشتغال باعث جلوگیری از بروز جرم و معضلات اجتماعی می شوند، ابراز امیدواری کرد تا با فعال نمودن کمیته حمایت قضایی از سرمایه گذاری، مسائل و مشکلات واحدهای تولیدی بررسی و حل و فصل شود.

## نشست هیئت رئیسه و دبیر اجرایی اتاق کاشان با رئیس مرکز بهداشت حرفه ای

در نشست هیئت رئیسه و دبیر اجرایی اتاق کاشان با رئیس مرکز بهداشت حرفه ای و کارشناسان مربوطه که در مرکز معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کاشان برگزار شد مسائل و مشکلات واحدهای صنعتی و نحوه بازرسی مرکز بهداشت حرفه ای از واحدها مورد بررسی قرار گرفت. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان، «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان ضمن توصیه و تأکید بر تعامل با واحدهای صنعتی در شرایط حساس کنونی، خواستار برگزاری دوره های آموزشی بهداشتی برای واحدهای صنعتی شد. «دهقانی» رئیس مرکز بهداشت حرفه ای ضمن اعلام برنامه ریزی مرکز در این زمینه خواستار برگزاری دوره های توجیهی توسط اتاق کاشان برای کارشناسان مرکز شد تا مدیران منتخب اتاق، کارشناسان بهداشت حرفه ای را در خصوص نحوه تعامل با مدیران توجیه کنند.

## برگزاری جلسه هیئت نمایندگان اتاق کاشان با حضور اعضای شورای اسلامی شهر کاشان

جلسه هیئت نمایندگان اتاق کاشان با حضور اعضای شورای اسلامی شهر این شهرستان برگزار شد. به گزارش روابط عمومی اتاق ایران به نقل از اتاق کاشان «رضا فرزانه» رئیس اتاق کاشان، ضمن بیان سوابق تشکیل اتاق های بازرگانی در کشورهای مختلف از جمله ایران و کاشان و پتانسیل اقتصادی فعلی، به مقایسه رتبه کاشان به لحاظ تعداد واحدهای صنعتی، اشتغال، سرمایه گذاری واحدها و صادرات با سایر استان ها پرداخت. فرزانه به عزم حاکمیت و مسئولین ارشد نظام در انتقال تصدی گری اقتصاد به بخش خصوصی که ناشی از اعتقاد آنان به تصدی گری بخش خصوصی به منظور ایجاد رشد مطلوب اقتصادی، رفاه آحاد کشور و رفع مشکل بیکاری است اشاره کرد و بدین منظور لزوم همکاری دو نهاد مردمی شورای شهر کاشان و اتاق بازرگانی این شهرستان را برای اجرایی شدن این هدف در منطقه و شروع همکاری اعلام کرد و گفت: «سعی بر این است تا مطالعه مشترک به منظور توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کاشان براساس مزیت ها و محدودیت های منطقه صورت گیرد.» «رضوی» رئیس شورای شهر کاشان ضمن تأیید سخنان رئیس اتاق کاشان به بیان پتانسیل های شهر کاشان و توسعه گردشگری اشاره کرد، سپس اعضای هیئت نمایندگان و اعضای شورای شهر این شهرستان به بیان نظرات خود پرداختند. از مصوبات این جلسه می توان به اقدام جهت تشکیل کمیسیون مشترک، متشکل از نمایندگان اتاق بازرگانی و شورای شهر جهت بررسی، مطالعه و اعلام نظر مسائل مطرح شده برشمرد.

مرکز آموزش و تحقیقات اتاق بازرگانی با بررسی های مختلف در راستای تحقق آگاه سازی فعالین اقتصادی دوره های آموزشی بنگاههای تولیدی سطح شهرستان را نیازسنجی و اقدام به برگزاری دوره هایی با توجه به این نیازها نموده است ، لذا در این بخش تصمیم به توضیحی کوتاه پیرامون عنوان دوره ها کاربرد آنها و ارتباط با کاربران مربوطه ارائه می شود تا کلیه علاقمندان این حوزه از این برنامه های آموزشی بهره مند گردند .

بطور حتم یکی از مسائل پیشروی بازرگانان ، آگاهی داشتن از اصول و قواعد موجود به جهت کاهش وقت و هزینه در امر صادرات و واردات می باشد و این دوره تمامی نیازهای بازرگانی خارجی شما را در مسیر رسیدن به این مهم به نحوی کاملا عملی در نظر گرفته و مرتفع می سازد.

سرفصل توضیحات دوره شامل عناوینی چون :

\*مراحل واردات و صادرات و انتخاب منابع تهیه کالا و مراکز فروش محصولات

\*جستجوی اینترنتی و یافتن فروشندگان خارجی و خریداران خارجی

\*مذاکرات در خرید کالا و قراردادهای خرید و نحوه مکاتبات و درخواست پروفورما (PROFORMA)

\*برآورد قیمت تمام شده کالاهای وارداتی و روش های پرداخت در خرید خارجی (اعتبار اسنادی)

\*توضیح کامل اعتبارات اسنادی LC ، برات ، اسکرو (Escrow) ، نقدی و ...

\*مسائل کاربردی کارت بازرگانی در ثبت سفارش کالا و اصطلاحات گمرکی

\*محاسبه حقوق گمرکی و سود بازرگانی ، محاسبه هزینه های گمرکی

\*کالای متروکه ، قاچاق گمرکی ، بیمه و مسولیت های گمرک و قوانین گمرک

\*ثبت سفارش و تشریفات آن در وزارت بازرگانی و گردش کار اجرایی ثبت سفارش

\*ترخیص کالا و نحوه گردش کار اجرایی و مراحل ترخیص قطعی مخاطبان و طول دوره :

برنامه این دوره کاملا کاربردی و روش آن مبتنی بر قوانین کنونی تنظیم و به گونه ای جامع تدوین گشته تا شما به راحتی با گذراندن این دوره بتوانید با اصول واردات و صادرات آشنا شوید. طول مدت این دوره ۱۲ ساعت و گروه مرتبط جهت شرکت در این دوره کلیه دارندگان کارت بازرگانی و اعضای محترم اتاق می باشند .

## رفتار سازمانی

مخاطبان و طول دوره :

برنامه این دوره کاملا کاربردی و روش آن مبتنی بر مباحث روز علم رفتار سازمانی به صورت جامع تدوین گردیده تا به راحتی با گذراندن این دوره بتوانید روش های رشد و توسعه ی ارتباط درون سازمانی آشنا شوید . طول مدت این دوره ۱۲ ساعت و گروه مرتبط برای شرکت در این دوره کلیه دارندگان کارت بازرگانی و اعضای محترم اتاق و مدیران صنایع و سازمانها می باشند

از دیرباز تاکنون توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت همواره مورد توجه صاحب نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز در آغاز هزاره سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان ها نام نهاده اند. به دیگر سخن، در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در اولویت اول قرار میگیرد زیرا نیل به اهداف، رسالت و مأموریت های سازمانی در گرو تأمین اهداف و خواسته های منطقی و مشروع منابع انسانی و خصوصاً تأمین نیازهای آنان است. همچنین هرگاه از مدیران بخواهیم مسائلی را که پیوسته با آن رو به رو میشوند، بیان کنند، اشاره می کنند. آنان ( انسانی) همواره به پاسخ هایی مشابه دست می یابیم. بیشتر مدیران به مسائل درباره ناکافی بودن مهارتهای برقراری ارتباط در مدیران و کارکنان، نداشتن انگیزه، تضاد و تعارض بین کارکنان در سازمان، مقاومت کارکنان در تجدید سازمان و مشکلات مشابه صحبت می کنند. از آنجایی که هنر مدیران این است که بتوانند امور سازمان را به وسیله (روسای، همترازان و زیردستان) انجام دهند، بنابراین داشتن دانش و مهارت های ذیربط در رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد. هدف دوره آموزشی، کمک به پرورش و توسعه مهارتهای رفتاری لازم در فراگیران دوره آموزشی مدیریت رفتار سازمانی است.

محتوای دوره :

• پیش در آمدی بر رفتار سازمانی

• انگیزش و رفتار

• محیط کار و انگیزش

• دیدگاه های رفتاری در مدیریت و رهبری



## استراتژی بازاریابی، مدیریت بازاریابی داخلی و بین الملل

همانطور که می دانید صنعت های نوپا و تازه تاسیس زمانی پیش به سوی شکوفایی گام بر خواهند داشت که بتوانند در عرصه بازاریابی و فروش و همچنین توسعه و بسط مشتریان وفادار ساخت مارک تجاری معروف موفق باشند که این مهم نیز با تکیه بر اطلاعات روز بازاریابی بدست خواهد آمد . لذا ما نیز این امر حیاطی را مهم دانسته و در راستای برگزاری یک دوره ی آموزشی جامعه در این حیطه به بررسی و بیان عناوین زیر خواهیم پرداخت :

- جایگاه فروش در علم مارکتینگ و اقتصاد
- روانشناسی فروش حرفه ای در بازار ایران
- فنون مذاکره و ارتباطات موثر در فروش حضوری
- تکنیک های جذب و حفظ مشتری
- طبقه بندی مشتریان و مشتری نوازی
- مهارت های مدیریت مشتریان شاکی و عصبانی
- بهره گیری از زبان بدن در فروش حضوری
- مهم ترین چالش های فروش در دوره بحران

مخاطبان و طول دوره :

برنامه این دوره بصورت کاربردی و روش آن مبتنی بر مباحث روز علم بازاریابی و بازرگانی تدوین گردیده و با گذراندن این دوره بتوانید با روش های پیاده سازی اصول نوین استراتژی های بازرگانی و بازاریابی آشنا شوید . طول مدت این دوره ۸ ساعت و گروه مرتبط برای شرکت در این دوره کلیه ی افراد مرتبط با حوزه بازاریابی (ویزیتورها ، مدیران فروش ، مدیران بازرگانی ) می باشند .

## Marketing

## مدیریت استراتژیک

دوره مدیریت تحول استراتژیک دوره ای است که با هدف ایجاد نگرش جامع و بلندمدت به مسائل مدیریت بنگاهها طراحی شده است. این دوره مدیران بنگاههای اقتصادی یا سازمانهای دولتی را که به تنهایی و یا به طور سیستمی مسئولیت اتخاذ تصمیمهای راهبردی را برعهده دارند و یا برای پذیرش این مسئولیت درآینده آماده می شوند، به مجموعه ای از دانش عملی و نظری مجهز می سازد که آنها را برای روبرویی با شرایط متحول و متغیر محیطی آماده خواهد ساخت.

## هدف دوره

ارائه مفاهیم، تئوریها و فنون جدید مدیریت استراتژیک با توجه به فضای فعالیت مدیران و موسسات ، ترغیب تفکر استراتژیک در بین مدیران و کمک به آنان در دستیابی به دورنمایی واقع بینانه از آینده سازمان خود. ایجاد طرح ذهنی در میان مدیران که از طریق آن بتوانند کنش و واکنش های میان عوامل محیطی را از یک سو و عوامل داخلی را از سوی دیگر ترسیم کنند.

## محتوای دوره

- تفکر سیستمی
- رهبری استراتژیک تحول سازمانی
- مدیریت استراتژیک
- مدیریت استراتژیک منابع مالی
- مدیریت استراتژیک بازار
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- تحلیل محیط کسب و کار در ایران
- کنترل استراتژیک (ارزیابی متوازن)
- مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

گروههای مرتبط با این دوره مدیران عالی سازمان می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی با مباحث کاربردی علم مدیریت استراتژیک و تاثیر اعمال آن بر سازمان روبرو شوند . همچنین زمان مورد نظر برای این دوره ۱۲ ساعت در نظر گرفته شده است.







## اصول برنامه ریزی

همانطور که می دانیم یکی از وظایف مدیریت در حوزه ی سازمان برنامه ریزی می باشد . لذا دانستن قواعد و اصول برنامه ریزی می تواند شما را در رسیدن به بهترین عملکرد با تدوین بهترین برنامه ها یاری رساند و این مهم سبب شد تا این نیاز سنجی واقع گردد . در این دوره آموزشی مباحث زیر به بحث گذارده خواهد شد :

- تعاریف و مفاهیم
  - برنامه ریزی و کنترل
  - برنامه ریزی استراتژیک
  - برنامه ریزی عملیاتی
  - تکنیک های برنامه ریزی
  - بودجه و تخصیص منابع
  - قیمت تمام شده و بودجه ریزی عملیاتی
- گروههای مرتبط با این دوره کلیه ی مدیران عالی و میانی می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی با مباحث کاربردی برنامه ریزی درون سازمان آشنا شده و سطح اثرگذاری خود را در سازمان بالاتر ببرند . همچنین زمان مورد نظر برای این دوره ۱۲ ساعت در نظر گرفته شده است .

## اصول مدیریت

بطور حتم یکی از عوامل اصلی موفقیت در سازمانهای پیشرو داشتن مدیران قوی و بهره مندی از علم مدیریت است . لذا با توجه به این مهم این دوره با عناوین مورد بحث زیر برای شما مدیر محترم ترتیب داده است :

- تعاریف مربوطه به مدیریت و سازمان
  - مروری بر نقش های مدیران
  - مهارت های مورد نیاز مدیران برای موفقیت در بازار کسب و کار
  - وظایف اصلی مدیران در سازمان ها
  - برنامه ریزی سازماندهی و تخصیص منابع
  - هدایت و رهبری کارکنان
  - انگیزش و راه هایی برای اطمینان از رضایت شغلی در محیط کار
  - ارتباط موثر در سازمان و ضرورت های آن
  - تصمیم گیری و اهمیت آن در مدیریت
  - کنترل و نظارت سازمانی
- گروههای مرتبط با این دوره کلیه ی مدیران عالی ، عملیاتی و میانی می باشند که خواهند توانست در رشد و توسعه ی ارتباط درون سازمانی بسیار موثر عمل کنند . زمان مورد نظر برای این دوره ۱۲ ساعت می باشد .

## مدیریت زمان

استفاده مؤثر و اثربخش از زمان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای موفقیت در عرصه کار و زندگی است . مدیریت زمان شامل مجموعه ای از مهارت ها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان است . این دوره به تشریح مفاهیم و اصول مدیریت زمان پرداخته و فنون و ابزار را برای مدیریت زمان در محیط زندگی و کار ارائه می کند . این دوره به درخواست مؤسسات ، شرکتهای و سازمانهای دولتی و خصوصی با هدف افزایش بهره وری افراد در زمان برگزار می گردد .

محتوی دوره :

- ارزش و ویژگی های زمان و مولفه های بهره وری در دنیای کار و کسب
  - مفهوم و تعریف مدیریت زمان ، زمان مفید و اثر بخشی کار ، مزایای مدیریت زمان
  - مراحل کارایی طرح های روزانه ، دام ها و رهنان زمان
  - روش ها و ترفند های مدیریت زمان ، تمرینات ، پرسش و پاسخ مخاطبان و طول دوره :
- مدیران عامل . مدیران اجرایی ، بازرگانی ، بازاریابی و فروش و کلیه کارکنان می باشند . مدت زمان دوره در ۴ ساعت خواهد بود .



## سفارشات خارجی

برای انعقاد یک سفارش خارجی یک بازرگان نیازمند چه سبک معلومات کاربردی است تا بتواند فعالیت خود را به بهترین نحو انجام دهد. مسلماً این مهم در مباحث تدوین شده برای دوره سفارشات خارجی بصورت عناوین زیر جای داده شده است:

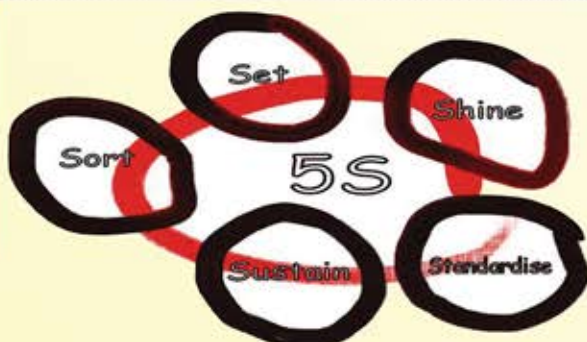
- درج اینکوترمز در قرارداد فروش / نکات مهم در قرارداد خرید و فروش
- بررسی اصطلاحات ۱۱ گانه در قالب ۲ گروه تفکیک شده و تعهدات و مسئولیتهای خریدار و فروشنده در هر یک از آن
- واردات و انواع آن از نظر مقررات ارزی کشور
- بررسی و تحلیل اسناد بازرگانی بین الملل (پروفرما، ثبت سفارش، بیمه نامه، گواهی مبدا، گواهی بازرسی و...) □ روشهای حمل و نقل □ اسناد حمل و نقل و نکات آن
- روشهای پرداخت بین المللی (تقوم حساب بانکی، اعتبار اسنادی)
- نحوه و نکات انجام روشهای پرداخت مربوط به ایران
- تعریف، مزایا و معایب اعتبارات اسنادی / ارکان اعتبارات اسنادی
- بررسی و تحلیل پیامهای سوئیفتی اعتبار اسنادی
- تقسیم بندی اعتبارات از دیدگاه صادرات و واردات کالا (پارامترهای تعهد، پشتوانه، زمان، قابلیت انتقال و...) □ کاربرد هر یک از اعتبارات / بهترین نوع اعتبار از دیدگاه صادرکننده و واردکننده
- و واریز اسناد در بانک □ مراحل اجرایی افتتاح اعتبار اسنادی، اصلاحیه، تمدیدیه
- اهمیت بررسی منابع در روند خریدهای خارج
- ضمانت نامه های بانکی (شرکت در مناقصه، حسن انجام تعهدات، گمرکی و...) و فرایند صدور آن
- تامین مالی بین المللی (یوزانس، ریفاینانس، فاینانس)
- گروههای مخاطب این دوره مدیران میانی و کارشناسان ارشد حوزه های مدیریت مالی، بازرگانی و فروش، صادرکنندگان و واردکنندگان می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی با مباحث اصولی سفارشات خارجی روبرو شوند. همچنین زمان مورد نظر برای این دوره ۸ ساعت در نظر گرفته شده است.



55

اگر در سازمان خود دنبال افزایش بهره وری، کارائی، کیفیت و انجام کار مطابق استاندارد، بهبود ایمنی کارکنان، کاهش زمان سیکل کاری، ایجاد احساس اطمینان و اثر مثبت در مشتری، انعطاف پذیری و افزایش روحیه پرسنل و انگیزه آنان در انجام کار فردی می گردید. بهترین دوره ی آموزشی برای پیاده سازی کلبه این موفقیتها دوره مذکور است رئیس مطالب و محتواهای زیر تدریس خواهند گردید:

مخاطبان و طول دوره :  
گروههای مرتبط با این دوره کلیه ی مدیران سازمان و کارمندان بخش های اجرایی می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی با مباحث اصولی برای پیشبرد و موفقیت سازمان با دیدگاههای مدیریت بهد سبک ژاپنی روبرو شوند. همچنین زمان مورد نظر برای این دوره ۸ ساعت در نظر گرفته شده است.



- کیفیت جامع
- مزایا و منافع بکارگیری 5S در سازمان و تشریح اصول 5S و مراحل پیاده سازی 5S
- ممیزی 5S و مزایای پیاده سازی 5S
- بهبود کیفیت، بهبود روابط انسانی
- تعیین معیارهای برای حذف اقلام و فعالیت های غیر ضروری
- دسترسی سریع به اقلام و تجهیزات
- فضای موثر بیشتری را خلق می کند
- طول عمر ماشین ها و تجهیزات افزایش می یابد
- محیط کار به محیطی بهداشتی و ایمن تبدیل می شود
- همه افراد خود به خود منضبط می شوند



## علائم تجاری

این نکته قابل کتمان نیست که ، برند سازی بخش مهمی از یک فرایند نظام مند بازاریابی یکپارچه است. و این مهم که از یک برند تجاری عبور کنید و به یک نماد و سرمایه ملی مبدل گردید، برند بخش مهمی از یک فرایند نظام مند بازاریابی یکپارچه است. برند می تواند با افزایش تمرکز و آگاهی مصرف کننده نسبت به یک محصول یا خدمت موجب رشد سهم بازار شود و با ایجاد و احساس تعلق و نزدیکی در مصرف کنندگان زمینه ساز تکرار خرید آن ها گردد. اگرچه برند می تواند تمامی این نقش ها را ایفا کند اما استراتژی نام تجاری فراتر و گسترده تر از صرف بحث بازاریابی است و اگر منطبق با استراتژی کلی سازمان نیز نباشد احتمال شکست آن بسیار زیاد است. مدیریت برند شامل سه عنوان اصلی می باشد که عبارتند از:

- تشخیص نام (نام تجاری)
- توسعه برند (نام تجاری)
- ممیزی برند (نام و نشان تجاری)



گروههای مرتبط با این دوره مدیران بازرگانی مدیران عالی مدیران فروش می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی با مباحث کاربردی طراحی و توسعه برند و روشهای موفقیت نام تجاری در بازار آشنا شده و جایگاه نام واحد خود را در سطح جامعه مصرف کنندگان ارتقا دهند. همچنین زمان مورد نظر برای این دوره ۵ ساعت در نظر گرفته شده است.

## اینکوترمز

گام نخست در شروع هر فعل تجاری آشنایی با اصول و قواعد پیرامون آن مطلب است. لذا موفقیت در عرصه بازرگانی نیز و برداشتن گام نخست در این مسیر نیز بالا بردن دانش را طلب می کند. لذا در حوزه ی بازرگانی و تجارت بین الملل دانستن مباحث اینکوترمز جزئی جدا نشدنی در علوم بازرگانی می باشد که در این دوره به بیان عناوین مهم زیر پرداخته خواهد شد :

### محتوای دوره :

#### تعریف اینکوترمز

- دلیل تدوین اینکوترمز و ویرایش های مختلف آن
- اینکوترمز ۲۰۱۰ و مقایسه آن با ویرایش های قبلی
- انواع طبقه بندی اینکوترمز ۲۰۱۰
- تعریف شرایط یا اصلاحات اینکوترمز ۲۰۱۰ (۱۱ نوع)
- تعهدات فروشنده و خریدار در اینکوترمز ۲۰۱۰
- در قراردادهای خرید و فروش کالا

□ گروههای مرتبط با این دوره کلیه ی اعضای اتاق (دارندگان کارت بازرگانی) می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی بامباحث کاربردی در حوزه ی بازرگانی روبرو شوند. همچنین زمان مورد نظر برای این دوره ۸ ساعت در نظر گرفته شده است.



## بهداشت در محیط کار



همانطور که می‌دانیم بهداشت و رعایت اصول بهداشت در محیط کارخانه همراستا با اصول پیاده سازی یک سازمان ایده ال است لذا دانستن مطالبی پیرامون داشتن محیط سالم ملزم به طی این دوره های آموزشی بهداشت می باشد .  
محتوای دوره :

- نقش بهداشت در توسعه ملی
  - بهداشت حرفه ای و ایمنی در محیط کار
  - عوامل زیان آور در محیط کار
  - راههای کنترل عوامل تهدید کننده
  - نقش کمیته های حفاظت فنی در کاهش حوادث
  - بیماریهای ناشی از کار و راههای کنترل و روش انجام معاینات دوره ای
  - قوانین و آئین نامه های بهداشت
  - نقش اندازه گیری و ارزیابی در کنترل عوامل زیان آور
  - خطرات مواد شیمیایی بر سلامت
- این دوره به پیشنهاد معاونت بهداشت برگزار و گروه مرتبط با این موضوع کلیه ی مدیران عالی و میانی می باشند .

## زبان بازرگانی

اگر سطحی رقابتی در دنیای کسب و کار یا بازرگانی می‌خواهید این دوره برای شما بسیار عالی بوده و برای هر فردی که به صحبت به زبان انگلیسی در وضعیت‌های حرفه‌ای نیاز دارد، طراحی شده است. شما در صورتی از این دوره بیشتر بهره خواهید برد که: به صحبت به زبان انگلیسی در محل کار نیاز داشته باشید. بخواهید حرفه‌ای را در محیط بین‌المللی شروع کنید. حرفه خود را تغییر دهید و رزومه خود را تقویت بخشید.

اهدافی که در این دوره دنبال می‌شود:  
در مورد رفتار محل کار و اجتماعی شدن در محیط کار با تمرکز ویژه بر محیط کار امریکای شمالی فراگیرید.  
مباحث متمرکز بر موارد زیر هستند:

- ساختار بازرگانی، بازاریابی ، سرمایه‌گذاری
- اخلاقیات ، مدیریت، تجارت الکترونیک
- تجارت بین‌الملل ، کسب و کار و محیط
- چشم‌اندازهای بین‌المللی خود را توسعه دهید.

در پایان زمان خود با ...  
دانش و مهارت‌های لازم برای تعامل مطمئن با گستره وسیعی از پیامدهای بازرگانی را خواهید داشت. تمام این موارد سودی حیاتی حول رقابت ارائه می‌دهد.

مخاطبان و طول دوره :

در این دوره که شامل ۱۲ ترم می باشد شما با کلیه اصول محاوره ی زبان انگلیسی در بازرگانی و شغل آشنا خواهید شد گروههای مخاطب این دوره کلیه مدیران و کارمندان عالی میانی و بازرگانی می باشند که خواهند توانست با گذراندن و طی این دوره آموزشی با مباحث اصولی زبان محاوره بازرگانی روبرو شوند .



## مدیریت دانش چیست؟

برای تعریف مدیریت دانش باید چندین واژه تعریف شود. ابتدا از داده‌ها صحبت می‌کنیم. داده‌ها منبع حیاتی به شمار می‌روند که با بهره‌برداری صحیح از آنها می‌توان داده‌ها را به اطلاعات بامعنی تبدیل نمود.

بدین ترتیب اطلاعات می‌توانند به دانش و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. به عبارتی می‌توان از واژگان فوق نتیجه گرفت که:

- مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را تشکیل نمی‌دهد.

- مجموعه‌ای از دانش، حکمت را تشکیل نمی‌دهد.

- مجموعه‌ای از حکمت، حقیقت را شکل نمی‌دهد.

در واقع، اطلاعات، دانش و حکمت، بیش از مجموعه‌های فوق هستند و به نوعی کل آنها از هم اجزایی اجزا تشکیل می‌شوند، نه جمع جبری اجزا.

ابتدا از داده‌ها آغاز می‌کنیم، داده‌ها نقاط بی‌معنی در فضا و زمان هستند که هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد حرف یا

کلمه‌ای خارج از زمینه می‌باشند. در اینجا به "خارج از زمینه" اشاره نمودیم. خارج از زمینه بدین معنا است که داده‌ها هیچگونه رابطه‌ای با

هیچ چیزی ندارند. مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را نمی‌سازد. زیرا در این مجموعه داده‌ها با یکدیگر هیچگونه رابطه‌ای با هم ندارند. برای اینکه

بتوان از مجموعه داده‌ها، اطلاعات را نتیجه گرفت باید رابطه بین داده‌های مختلف را درک کرد. در واقع اطلاعات از درک ارتباط بین قطعات مختلف

داده‌ها حاصل می‌شود. در حالیکه اطلاعات برگرفته از درک ارتباط بین داده‌های مختلف است اما نمی‌تواند داده‌ها را توصیف کند تا نحوه تغییر

داده‌ها را با مرور زمان تشخیص دهد. اطلاعات ماهیت ایستا و خطی دارد. در اینجا از واژه دیگری به نام رابطه صحبت کردیم. الگو فراتر از رابطه

است. الگو رابطه روابط است. اگر در برگیرنده سازگاری و جامعیت روابط می‌باشد و بر قابلیت تکرار و پیش‌بینی اشاره دارد. اینک، الگو می‌تواند به

طور بالقوه دانش را نشان دهد. دانش زمانی شکل می‌گیرد که فرد بتواند الگوها و معنای شان را درک نماید. الگو به زمینه اطلاعات وابسته نیست.

بلکه خود زمینه‌سازی می‌کند (self-contextualize) الگویر که نمایانگر دانش است، سطح بالایی از اطمینان و پیش‌بینی را فراهم می‌آورد و به

ندت ماهیت ایستایی دارد.

حکمت زمانی شکل می‌گیرد که فرد با اصولی که الگوها را می‌سازند، آشنا باشد. این اصول سراسری و کاملاً مستقل از زمینه هستند.

پس به طور خلاصه می‌توان گفت:

- اطلاعات به توصیف، تعریف یا دیدگاه (چه، چه کسی، چه هنگام، کجا) وابسته است.

- دانش در برگیرنده استراتژی، عمل، متد یا شیوه (چگونگی) است.

- حکمت، بینش، اصول، اخلاق (چرایی) را شامل می‌شود.

توجه نمایید که داده‌ها - اطلاعات - دانش - حکمت، زنجیره‌ای را تشکیل می‌دهند. گرچه داده‌ها موجودیت گسسته هستند اما روند اطلاعات به دانش و حکمت به طور گسسته روی نمی‌دهند.

ما می‌توانیم با متصل نمودن اطلاعات جدید به الگوهایی که قبلاً درک نمودیم. الگوها را توسعه دهیم. اینک باید مدیریت دانش را تعریف نماییم. مدیریت دانش مجموعه فرایندهایی است که خلق، نشر و کاربری دانش را کنترل می‌کنند.

همانگونه که از تعریف مشخص است، مدیریت دانش مباحث گسترده‌ای را در بر می‌گیرد. پس چه نقشی در عصر اطلاعات دارد؟

امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با چهار مفهوم زیر سروکار دارند:

- مأموریت: آنچه که سعی دارند انجام دهند

- رقابت: نحوه رسیدن به بخش‌های رقابتی

- کارآیی: نحوه تحویل نتایج

- تغییر: نحوه مقابله با تغییرات

مدیریت دانش می‌تواند توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت دانش رویکرد سیستماتیک

خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌ها است. مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف

پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک

می‌کند. مدیریت دانش را می‌توان برای فعالیت‌های مختلف مانند: عادی، منطقی، پیچیده، غیرمنتظره به کار گرفت.

## به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است

۱. می‌تواند زیر ساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخشهای سازمان به معمار مدیریت دانش، برنامه‌های مبتنی بر وب، دیوایس‌های

سیار، ابزارهای داده کاری (data mining)، پیشتازهای پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی رفتارهای جدید دانش را فعال می‌سازد.

۲. به عنوان مثال، استفاده از سیستم‌های دانش‌محور می‌تواند به بهبود فرایند مدیریت دانش بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تاثیر گذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه‌های جدید.

۳. اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه‌اندازی، انجام

عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند.

۴. فرهنگ: فرهنگ مدیریت دانش به شمار می‌رود و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می‌کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که

همکار دیگر از شما دریافت می‌کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود.

۵. توانمندی: توانمندی در مدیریت دانش به معنی توانمندی است تا بتواند با موفقیت مدیریت دانش را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند.

۶. سرمایه گذاری: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود.

پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده سازی

نمایند.



## بازاریابی ویروسی

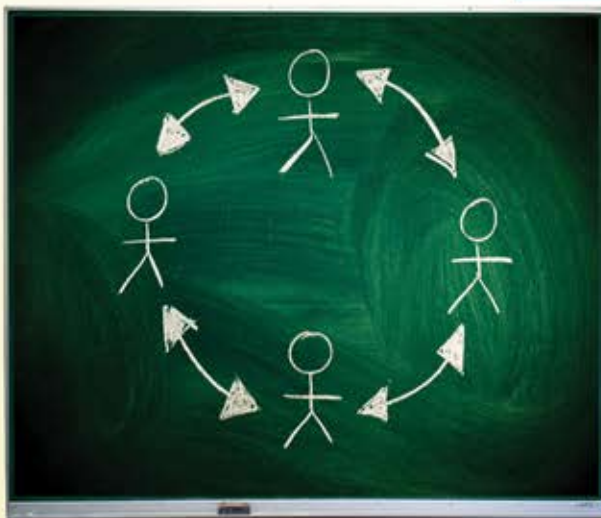
بازاریابی ویروسی یک استراتژی بازاریابی است که مردم را به بازگو کردن پیام بازاریابی شما به دیگران، بر می انگیزد. این امر می تواند باعث جلب توجه بسیار زیادی به خدماتی که ارائه می کنید و یا محصولاتی که تولید می کنید باشد. جلب توجهی تصاعدی!

یک نفر به دونفر می گوید ، آندو به چهار نفر می گویند، آن چهار نفر به هشت نفر می گویند و ...  
بعنوان مثال ، در بازاریابی توسط پست الکترونیک ، اگر eMail شما شامل عنصری باشد که دریافت کننده را به فرستادن آن پیام به دیگران ترغیب کند ، شما یک بازاریابی ویروسی انجام داده اید.

بازاریابی ویروسی به نرخ بالای تبادل بین اشخاص بستگی دارد. اگر درصد زیادی از دریافت کنندگان پیامی ، آنرا به تعداد زیادی از دوستان خود ارسال کنند ، رشد ارسال آن پیام بسیار قابل توجه خواهد بودو به طبع اگر تعداد تبادل کم شود ، رشد با شکست روبرو خواهد شد.

مسابقات ، رای گیری و نظر سنجی ، بازی و حتی لطیفه از فرم های دیگر بازاریابی ویروسی هستند.  
اگر شما به ۱۰۰ نفر eMail بفرستید و فقط ۲۵٪ از آن افراد صرفاً به یک نفر از دوستان خود پیام شما را منتقل کنند ، شما براحتی پیام خود را به ۲۵ نفر دیگر رسانده اید. ۲۵ نفری که ممکن بود هیچ وقت پیام شما را دریافت نکنند. شما با استفاده از بازاریابی ویروسی مشتریان بیشتری جلب خواهید کرد.

## ده روش موثر برای بازاریابی ویروسی عبارتند از :



۱. مجله الکترونیکی ، خبرنامه ها و کتب الکترونیکی خود بهره مند شوند. منبع و امکان چاپ مجدد مقاله را در انتهای آن قرار دهید.

۲. اجازه دهید دیگران از هر هدیه رایگان شما به عنوان جایزه برای فروش محصول یا معرفی خدمات شما استفاده کنند.

۳. خود استفاده کنید. بعضی افراد این صفحه را در اختیار ندارند. می توانید در ازای اجازه استفاده دیگران از این صفحه ، بئر خود را در بالای صفحه اضافه کنید.

۴. به دیگران اجازه دهید بر روی سرور شما وب سایتی به رایگان ایجاد کنند. به ازای فضای رایگانی که در اختیار آنها قرار می دهید، از فضای تبلیغاتی وب سایتهای آنان استفاده کنید.

۵. رایگان وب سایت سابت شما قرار دهند و در مقابل از آنها بخواهید لینک وب سایت شما را در وب سایت خود قرار دهند.

۶. سرویس های online رایگانی مانند eMail رایگان ، ثبت رایگان در موتورهای جستجو گر و ... در وب سایت خود ارائه نمایند. به دیگران اجازه دهید از این سرویس ها در وب سایت یا مجله الکترونیکی خود بهره گیرند.

۷. به دیگران اجازه دهید نرم افزار های رایگان شما را به دوستان خود هدیه دهند. فراموش نکنید تبلیغات خود را در داخل برنامه ها قرار دهید.  
۸. امکان بهره گیری از نمونه طرح های گرافیکی وب سایت و یا خبرنامه را برای دیگران فراهم آورید تا از آنها استفاده نموده یا به دیگران هدیه دهند. شما فقط تبلیغات خود را در آنها بگنجانید.

۹. اگر کتاب الکترونیکی دارید ، به دیگران اجازه دهید تبلیغات خود را به رایگان در آن اضافه کنند. به یاد داشته باشید با این کار ، آنها کتاب الکترونیکی شما را در اختیار بازدیدکنندگان وب سایت خود یا مشترکین مجله الکترونیکی خود قرار می دهند.

۱۰. ارائه نمایند. بازدید کنندگان جدید نیز باید بتوانند کتاب را در اختیار دیگران بگذارند. ادامه این کار موجب پخش شدن ویروسی کتاب الکترونیکی شما و در حقیقت تبلیغ شما و محصولات و خدمات شما در اینترنت می شود.



بازاریابی ویروسی به مردم این امکان را می دهد تا از محصولات و سرویس های شما بصورت رایگان استفاده کنن. این امکان در جهت چندبرابر کردن و سرعت بخشیدن به فروش شما در اینترنت بسیار موثر خواهد بود. ایده پنهان در بازاریابی ویروسی این است که شما تبلیغ خود را به همراه جایزه ای در اختیار دیگران برای استفاده یا هدیه آن به دیگران ، قرار می دهید.

## Incoterms

## EXW

## تحويل در محل کار

This rule may be used irrespective of the mode of transport selected and may also be used where more than one mode of transport is employed.

It is suitable for domestic trade, while FCA is usually more appropriate for international trade.

"Ex Works" means that the seller delivers when it places the goods at the disposal of the buyer at the seller's premises or at another named place (i.e., works, factory, warehouse, Etc.). the seller does not need to load the goods on any collecting vehicle, nor does it need to clear the goods for export, where such clearance is applicable.

The parties are well advised to specify as clearly as possible the point within the named place of delivery, as the costs and risks to that point are for the account of the seller. The buyer

این اصطلاح می تواند بدون توجه به روش حمل و همچنین در مواردی که بیش از یک روش حمل استفاده شده است، به کار رود. این اصطلاح برای تجارت داخلی مناسب است، در حالی که FCA معمولاً برای تجارت بین المللی مناسب تر است.

"EX WORKS" یعنی اینکه فروشنده باید کالا را در محل کار خود یا محل تعیین شده دیگری (مثل کارگاه، کارخانه، انبار و...) در اختیار خریدار قرار دهد. تحويل کالا توسط فروشنده نه نیازی به بارگیری آن بر روی وسیله حمل دارد و نه ترخیص کالا برای صدور، حتی اگر چنین کاری لازم باشد.

طرفین به خوبی آگاهند که باید محل تحويل کالا را به روشن ترین شکل ممکن مشخص کنند. زیرا که همه هزینه ها و ریسک ها تا آن نقطه به عهده فروشنده است. خریدار باید تمام هزینه ها و ریسک های مربوط به دریافت کالا از نقطه توافق شده در محل تحويل تعیین شده را برعهده بگیرد.

EX WORKS بیانگر حداقل وظیفه برای فروشنده است.



## FCA

## تحويل به حمل دهنده

This rule may be used irrespective of the mode of transport selected and may also be used where more than one mode of transport is employed.

"Free Carrier" means that the seller delivers the goods to the carrier or another person nominated by the buyer at the seller's premises or another named place. The parties are well advised to specify as clearly as possible the point within the named place of delivery, as the risk passes to the buyer at that point.

If the parties intend to deliver the goods at the seller's premises, they should identify the address of those premises as the named place of delivery. If, on the other hand, the parties intend the goods to be delivered at another place, they must identify a different specific place of delivery.

FCA requires the seller to clear the goods for export, where applicable. However, the seller has no obligation to clear the goods for import, pay any import duty or carry out any import customs formalities.

این اصطلاح می تواند بدون توجه به روش حمل و همچنین در مواردی که بیش از یک روش حمل استفاده شده است، به کار رود. "تحويل به حمل کننده" یعنی این که فروشنده باید کالا را در محل کار خویش یا محل تعیین شده دیگری، به حمل کننده یا شخص دیگری که از سوی خریدار تعیین شده، تحويل دهد. طرفین به خوبی آگاهند که باید نقطه تحويل کالا در محل تعیین شده را به روشن ترین شکل ممکن مشخص کنند، زیرا که ریسک از آن نقطه به خریدار منتقل می شود.

اگر قصد طرفین تحويل کالا در محل کار فروشنده باشد، آنها باید نشانی محل(های) مذکور را بعنوان محل تحويل تعیین شده مشخص کنند. به عبارت دیگر، اگر منظور طرفین تحويل کالا در محل دیگری باشد، آنها باید نشانی محل دیگری را به عنوان محل تحويل تعیین شده نام ببرند.

اصطلاح "FCA" فروشنده را، حسب مورد، ملزم به ترخیص کالا برای صادرات می کند. به هر حال، در این اصطلاح فروشنده وظیفه ای برای ترخیص کالا برای ورود، پرداخت عوارض واردات یا انجام تشریفات گمرکی برای ورود کالا ندارد.

## آنچه باید در مورد آموزش در سازمان دانست

لزوم یادگیری در سازمان یکی از ابعاد جدا نشدنی در راستای رسیدن به اهداف و چشم اندازهای بلندسازمانهای پیشرو می باشد. و لازمه ی تحقق اهداف برای سازمان های جوان نیز دانستن اصول و اثر گذاری آموزش بر سازمان است. لذا دانستن نکاتی پیرامون اهمیت و نحوه اجرای آموزش در سازمان خالی از لطف نیست.

این نکات از این قرارند:

**چشم انداز ها، اهداف و راهبردهای مشخص:** در ابتدا باید چشم انداز ها و اهداف آموزش سازمانی در راستای مأموریت ها و چشم اندازهای سازمان تعیین شود و به کلیه بخش های سازمان ابلاغ می شود.

**آموزش سرمایه گذاری است:** آموزش مانند هر نوع سرمایه گذاری دیگر بیش از هر چیز نیاز به تخصیص منابع دارد. و هرگونه ادعا یا شعار درباره اهمیت آموزش فقط پس از تخصیص منابع مورد نیاز معنا خواهد داشت.

**آموزش نیازمند حمایت مدیران ارشد است:** در صورت عدم توافق مدیران ارشد هیچگاه سازمان به این مهم دست پیدا نخواهد کرد

**آموزش سازمانی نیازمند مدیران و کارکنان توانمند است:** فعالیت اثر بخش واحد آموزش سازمانی نیازمند نیروی انسانی ایده آل برای آن بخش را طلب می کند.

**آموزش و فرهنگ سازمانی رابطه تعاملی دارند:** فرهنگ سازمانی در واقع شخصیت سازمان استوفضایی است که کارکنان در آن تنفس می کنند و در این بین فعالیت هایی چون آموزش کارکنان بیش از سایر فعالیت ها با فرهنگ سازمانی ارتباط دارد.

**آموزش نوشداری همه دردهای سازمان نیست:** آموزش قابلیت ها و ظرفیت های خاص خود را دارد و نمی توان همه ضعف ها و کاستی ها را با آموزش برطرف کرد.

**کاربردی بودن آموزش حیاتی است:** مهم ترین تفاوت آموزش سازمانی با آموزش دانشگاهی، تاکید آن بر حل مشکلات و کمبودهای جاری است. کاربردی بودن آموزش از نیازسنجی آموزشی شروع و به عواملی چون انتخاب محتوا، انتخاب شرکت کنندگان، انتخاب مدرس و مربی، روش آموزش، ابزارها و تجهیزات آموزشی و ارزش یابی آموزش را شامل می شود.

**آموزش فرایندی مستمر است:** در اکثر سازمان های پیشرو، آموزش بصورت جدی پی گیری می شود. به عنوان مثال در شرکت ژاپنی سانئو و تویوتا حداقل تعداد ساعات آموزشی مدیران ۱۰۰ ساعت در سال است.

**آموزش باید هماهنگ و جهت یافته باشد:** این ویژگی به کیفیت و نوع آموزش اشاره دارد. یکی از کاستی های آموزش سازمانی این است که افراد نه بر اساس شناسنامه یا پرونده آموزشی یا نیاز های آشکار و پنهان خود، بلکه صرفاً بر اساس خدمات موجود آموزشی برای شرکت در دوره ها اعزام می شوند.

**آموزش باید مبتنی بر اصول آموزش بزرگسالان باشد:** در آموزش باید به ویژگی های جسمانی، ذهنی، تجربی، اجتماعی و شخصیتی فراگیر توجه کرد. بزرگسالان برای یادگیری اثربخش بیش از هر چیز به مشارکت در جریان آموزش نیاز دارند.

**فعالیت های آموزشی باید مستندسازی شوند:** کلیه فعالیت های آموزشی بلافاصله باید در پرونده پرسنلی کارکنان منعکس شود.

مسئله رعایت نکات بالا کمک شایانی در بحث ارتقای عملکرد نیروی های سازمان شما خواهد داشت. پس با نگاهی متفاوت به بحث آموزش بنگریم و جایگاهی ویژه برای آن در اهداف سازمان تعریف کرده و باز کنیم.

حسین شکرریز





## معماری برند

معماری برند ساختاری است که رابطه‌ی میان یک برند و محصولات آن را شکل می‌دهد معماری برند به اشکال متفاوت ایجاد می‌شود مانند: عنصر اصلی، سود، منفعت، کارکرد، سطح اثرگذاری، و اندازه اتخاذ یک استراتژی مشخص در حوزه معماری برند باعث ارتقای فرایند بسته‌بندی و بازاریابی و نیز توسعه‌ی محصولات جدید می‌گردد.

ممکن است از خود پرسید منظور از معماری برند چیست. این اصطلاح معنا و کاربردهای متفاوتی دارد اما در مورد مقصود و هدف اصلی این مفهوم تا حد زیادی اتفاق نظر وجود دارد. منظور از معماری برند رابطه‌ی میان یک برند، خطوط تولید، و محصولات در یک شرکت است. به عنوان مثال لارف لارن دارای چندین برند، مانند لارف لارن کالکشن، رالف، و... می‌باشد. در این حالت از رابطه‌ی میان یک برند و محصولات مختلف آن به "خانه‌ی برند شده" یاد می‌شود. زیرشاخه‌های این مفهوم عبارتند از برند حمایت شده، خانواده‌ی برند، چتر برند. در این حالت، مفهوم معماری برند مشخص می‌گردد.

در طرف مقابل، پراکتراندگمبل رویکرد متفاوتی به معماری برند خود دارد. این شرکتها دارای مجموعه‌ای از برندها هستند و به هر کدام از این برندها اجازه می‌دهد که هویت مستقل و منحصر به فرد خود را داشته باشد. این شیوه‌ی معماری برند، رویکرد چندگانه نیز نامیده می‌شود. برای شرکت‌های کوچکتر که برای محصولات مختلف خود به طور مشترک و یکسان بازاریابی می‌کنند، این شیوه‌ی معماری برند دشوار و پرهزینه است. در این موارد عدم وجود یک برند یکسان برای تمامی محصولات، شانس این دست از شرکتها برای داشتن یک سازمان برند مستحکم کاهش می‌یابد.

بسیاری از شرکتها و برندهای کوچک تصور می‌کنند سلسله مراتبی که در مورد برند و محصولات وجود دارد برای شرکت‌های بزرگ که دارای چندین برند هستند صدق می‌کند. حقیقت این است که تمام کسب و کارها می‌توانند از معماری برند بهره‌مند گردند. همه‌ی شرکتها - بزرگ یا کوچک - باید شناخت کاملی از نحوه‌ی ارتباط و انسجام میان محصولات خود داشته باشند. اگر برندها بدون چنین شناخت و برنامه‌ای باشند، بدون تردید دچار شکست می‌شوند.

در بسیاری از موارد برندهای کوچک که اشتیاق زیادی به ابتکار و نوآوری دارند. ارتباط میان محصولات مختلف خود را در نظر می‌گیرند و چگونه میان محصولات خود تمایز قایل شوند و از این طریق آنها را ترویج دهند. در ادامه اشکال مختلف این ارتباط را بررسی می‌کنیم.

طرح ریزی معماری برند

برندها همواره در حال توسعه و تحول هستند. اصول معماری برند به شرکتها کمک میکند که ارتباط میان محصولات مختلف خود و چگونگی تمایز بین آنها را در نظر بگیرند و از این طریق آنها را ترویج دهند. در ادامه اشکال مختلف این ارتباط را بررسی میکنیم

1. بوها و طعمهای متفاوت: این شیوه شکل متداولی از ارتباط میان محصولات مختلف یک برند است که در قالب آن یک محصول با بوها و یا طعمهای متفاوت ارائه می‌گردد این شیوه به مشتریان امکان می‌دهد تا بر اساس علاقه‌ی خود به یک طعم یا بوی خاص، خرید خود را انجام دهند.

2. بر اساس منفعت کلیدی: در این شیوه برندها برای حل مشکلات مختلف مشتریان راهکارهای مختلفی ارائه می‌کنند. به عنوان مثال، یک شرکت تولیدکننده‌ی محصولات مرتبط با پوست، برای پوستهای مختلف از لحاظ چربی، خشکی، و... گرمهای مختلفی تولید می‌کنند. شرکت‌هایی که از این روش برای معماری برند خود استفاده می‌کنند عمدتاً از تصویر، کلمات، و متن در تبلیغ و ترویج محصولات خود استفاده می‌کنند.

3. بر اساس کاربرد: این روش اغلب توسط شرکت‌هایی اعمال می‌گردد که در حوزه‌های مختلف مانند صورت، مو، دستها، پاها، و بدن محصولات مختلف تولید می‌کنند. برندهایی که از این شیوه برای معماری خود استفاده می‌کنند معمولاً نظام برند خود را بر پایه‌ی سود یا رکن کلیدی بنا می‌کنند.

4. بر اساس کارایی: این ملاک باعث پیچیدگی بیشتر ساختار معماری برند می‌گردد. مشتریان بر اساس کارایی محصول، آنها را جست‌وجو می‌کنند.

5. بر اساس اندازه: تولید محصولات با اندازه‌های متفاوت یکی دیگر از مکانیزمهای معماری برند است. البته در این مورد تولیدکنندگان احتیاط را چاشنی عمل خود مینمایند چرا که زیاده‌روی در این روش، باعث پیچیدگی سبد محصولات و عدم استقبال مصرف‌کنندگان می‌گردد.

اگر معماری برند به درستی بنا نهاده شود مبنایی برای شکل‌گیری ارزش مرکزی (هسته‌ای) برند می‌گردد. ایجاد رابطه‌ای منظم و منطقی میان روایت‌های مختلف برندهای یک شرکت به طراحان شرکت این امکان را می‌دهد که در مورد ویژگیهای مختلف محصول بهترین تصمیمات را اتخاذ نمایند.

اهدافی که در این مرحله مشخص می‌گردد و در نهایت به مشتریان امکان می‌دهد که مناسبترین محصول را انتخاب نمایند. علاوه بر این، هدف‌گذاری مناسب در این مرحله تصمیم‌گیری در مورد آینده‌ی محصولات و گسترش خط تولید را تسهیل می‌کند. به همین دلیل، هر برندی باید معماری برند خود را پی‌ریزی نماید و به طور پیوسته و منظم آن را ویرایش و اصلاح نماید.

منبع: dargi.ir



## بازی برای پیروزی:

شرایط آتی کسب و کار رفته رفته از وضعیت عدم قطعیت به شرایط ابهام کامل نزدیک می‌شود و به دلیل سرعت منسوخ شدن، اکثر استراتژی‌ها کارایی ندارند. لذا توصیه صاحب نظران علم مدیریت این است که به جای پیش‌بینی آینده، به مهندسی هوشمند آن و آینده سازی اقدام کنیم. در همین راستا لفل، مدیرعامل اسبق پراکتراندگمبل با اتخاذ این رویکرد و با همکاری یکی از مشاوران مطرح امور استراتژیک به نام راجر مارتین این کتاب پر مغز و پرمحوا را به تازگی منتشر ساخته اند. این دو پیشتر نیز در همکاری‌های خود در شرکت P & G توانسته بودند میزان فروش و سودآوری این شرکت را به میزان چهار برابر افزایش دهند. راجر مارتین در حال حاضر ریاست یکی از دانشکده‌های کسب و کار کانادایی را برعهده دارد. بازی برای پیروزی نقشه راه یک فرآیند گام به گام برای توسعه و اجرای یک استراتژی موفق است. در واقع این دو مولف راهکاری گانه برای اتخاذ استراتژی و توسعه آن برای ماندن و برنده شدن در کسب و کار را ارائه می‌کنند. توصیه مولفین به سازمانها این است که در ابتدا در احوال سازمان خویش اندیشه کرده و سپس راهی نوین پیشه کنند تا به مقاصد خود دست یابند عوامل ۵ گانه اصلی در کتاب "بازی برای پیروزی" به شرح زیر هستند.

## پنج انتخاب استراتژیک

فرآیند پیشنهادی لفل و مارتین مبتنی بر پنج گزینه‌ی یکپارچه است. مولفین کتاب بر این عقیده‌اند که پنج گزینه مطرح شده تأثیرات هم‌افزایی بر یکدیگر دارند، به عبارت دیگر گزینه‌های بالادستی زمینه را برای گزینه‌های پایین‌دستی فراهم می‌سازند و گزینه‌های پایین‌تر نیز موجب تقویت و تأثیرگذاری بر موارد بالایی شده و شالوده آن محسوب می‌شوند. این کتاب مثالهای متعددی را بویژه از محصولات تولیدی پراکتراندگمبل و به خصوص محصولی بدنام به اسم اویل آف اولی، (Oil of Olay) تولیدی این شرکت مطرح می‌کند. این محصول از فرط بدنامی توسط برخی مشتریان پی اند جی به تمسخر به نام "روغن پیروزن" شناخته می‌شد. به هر ترتیب مارتین و لفل ذیل این چارچوب مجموعه‌ای ۵ گانه از انتخاب‌های استراتژیک را مطرح می‌سازند که هر یک در اثر بخشی و سودآوری برند، نقش قابل توجهی دارند. در واقع مدیریت سازمان در مقاطع مختلف با این پنج گزینه روبروست و باید نسبت به آن چاره‌اندیشی و تدبیر کند. این عوامل به ترتیب زیر هستند:

## ۱. آرمان و آرزوی برنده‌ی ما کدام است؟

این گزینه، اشاره به چشم‌انداز و هدف سازمان دارد. سازمانها همانند آدمیان دارای شخصیت وایدئولوژی منحصر به خود هستند و برای مثال برخی سازمانها بلند پرواز، برخی باوقار و خوشنام، برخی جسور، برخی جوان و پرنرژی، برخی دمدمی‌مزاج و برخی بسیار قابل اعتمادند. چشم انداز یک سازمان و بایدها ونبایدهای آن از جمله مواردی است که در شخصیت آن اثر گذار است. سازمانها نیز درست مانند ما انسان‌ها امید و آرزوهایی نسبت به آینده دارند. این آرزوها، همان چشم انداز سازمان هستند و بنابراین چشم‌انداز یک سازمان پاسخ به این سوال است که میخواهیم در آینده به کجا برسیم. لذا چشم انداز، خط سیر بلند مدت سازمان را مشخص می‌کند.

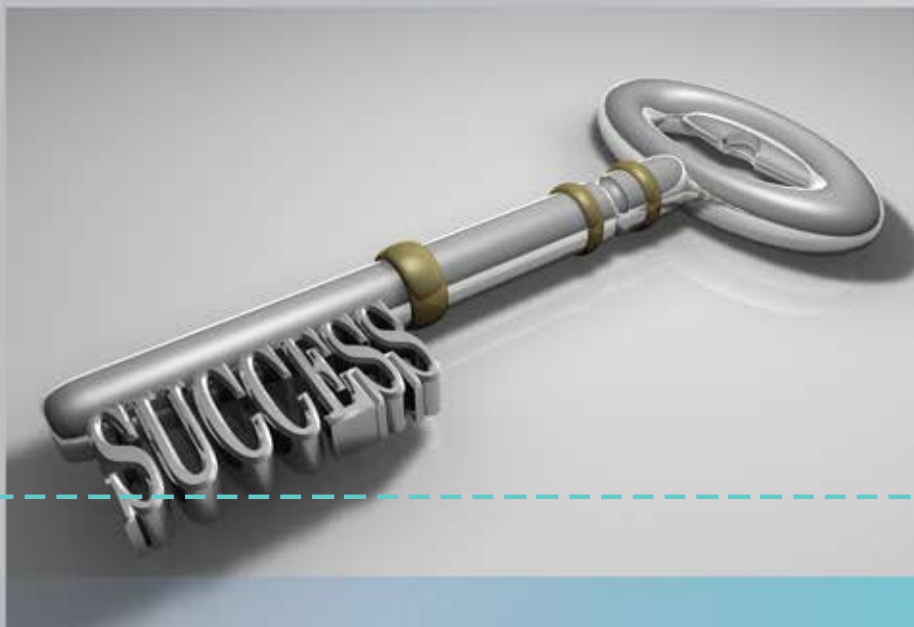
مارتین و لفل نمونه‌ی محصول اویل آف اولی را مطرح میکنند. این برند با مشاهده‌ی بازار از دست رفته‌ی خود به صرافت آن افتاد تا دوباره به یک برند پیشتاز در حوزه‌ی محصولات آرایشی بهداشتی تبدیل شود. برندی پا به سن گذاشته و کمی فرتوت که قصد داشت با نوآوری، شور جوانی را به خود جذب کرده و دوباره جایگاه خود را احیا کند.

## ۲. در کجا بازی خواهیم کرد؟

در این مرحله از استراتژی مشخص می‌کنیم که در کدام میدان نبرد بازی حضور خواهیم داشت؟ به طور کلی مدیریت تجربه‌ی مشتریان، میدان نبرد آینده خواهد بود. لذا در مرحله دوم مشخص می‌کنیم که محصول یا برند ما قرار است در کدام بازارها به رقابت بپردازد. برای مثال نمونه محصول یاد شده از پی اند جی، ترجیح داد تا با خرده فروشان بازار انبوه نظیر الومارت همکاری کند و به دلیل ویژگی‌های تعریف شده برای محصول خود، وارد بازار لوکس فروشها و فروشگاههای با پرستیژ بالاتر نشد. البته این محصول بازار حد وسطی برای خود تعریف کرد و خود را در رده‌ی محصولات نیمه لوکس قرار داد. به همین دلیل از این کرم با عنوان محصول "پرستیژ عامه (mastige)" یاد می‌شود. عبارت پرستیژ عامه از ترکیب معادل انگلیسی واژگان پرستیژ و عامه مردم ساخته شده است. این محصول به نسبت مواد آرایشی بهداشتی طبقات پائین، قیمت بالاتری داشت اما در رده‌ی محصولات لوکس نیز جای نمی‌گرفت. روشن است که پیروی از یک استراتژی درست رقابت منجر به تثبیت و ارتقای جایگاه رقابتی سازمان می‌شود. جایگاه رقابتی یک سازمان و موقعیت آن در مقایسه با رقبا، تعیین‌کننده‌ی سودآوری یک سازمان خواهد بود. بنابراین باید دقت ویژه‌ای در انتخاب محل بازی (رقابت) و بازار هدف صورت پذیرد. جذابیت یک بخش از بازار تحت تأثیر عوامل متعددی است که به‌هنگام انتخاب بازار هدف می‌توان آنها را در نظر داشت:

در این مرحله می‌توانیم از کمک متخصصان تحقیقات بازار نیز بهره بگیریم. بنابراین باید بخشی از بازار را انتخاب کنیم که در آن احتمال برنده شدنمان بیشتر باشد.

ادامه در صفحه بعد ...



## ادامه مطلب بازی برای پیروزی

## ۳. چگونه می‌خواهیم پیروز این میدان شویم؟

در این مرحله باید به کاوش پیرامون ابزارهای موفقیت خود بپردازیم. این پرسش باید به کمک یک پیشنهاد ارزشی و نقشه راهی به سمت ایجاد مزیت رقابتی، پاسخ داده شود. پیشنهاد یا طرح ارزش (value proposition) همان ارزش اصلی یک کسب و کار است و هر آن چیزی است که مشتری در ازای پرداخت پول دریافت می‌کند. در مسیر تدوین پیشنهاد ارزشی باید مشخص کنیم که محصول یا خدماتمان موجب رفع کدام یک از مسائل مشتریان می‌شود و یا در چه بخش‌هایی از کار مشتری گشایش ایجاد می‌کند و موجب بهبود وضعیت موجود ایشان می‌گردد. با تعیین ویژگی‌های این چینی می‌توانیم پیشنهاد خود را با مشتری هدف مرتبط سازیم. به‌عنوان مثال، یکی از راهبردهای پیروزی محصول اوپل اند اولی، تولید یک کرم ضد پیری مرغوب‌تر با قیمتی مناسب و البته نه کم‌بها بود که بتواند نظر مشتریان سطح بالا را نیز به خود جلب کند.

## ۴. چه قابلیت‌هایی، در چه جایی و چگونه استفاده خواهد شد؟

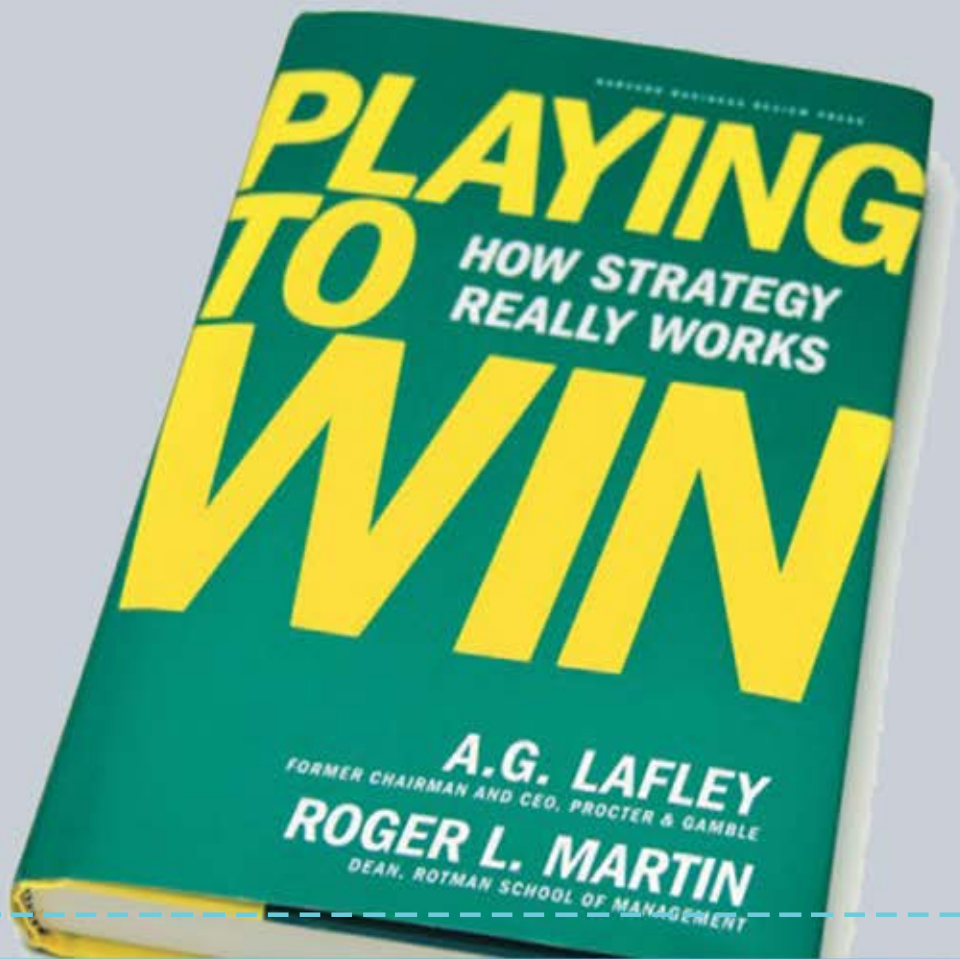
در دیدگاه منبع محور نسبت به مزیت رقابتی؛ سازمان به عنوان بسته‌ای از قابلیت‌ها و شایستگی‌ها در نظر گرفته می‌شود و مزایای رقابتی سازمان مشتاق درونی دارند. بنابراین هر سازمانی دارای مجموعه‌ای از منابع است که می‌بایست این منابع را در درجه اول به توانمندی، و سپس توانمندی‌ها را به قابلیت و شایستگی‌های کلیدی سازمان خود مبدل کند. لذا وظیفه‌ی مدیران سازمان در این بخش این است که نسبت به تعریف فعالیت‌ها و قابلیت‌های پیش‌بینی‌گزینه‌های "کجا بازی کنیم؟" و چگونه پیروز شویم؟ اقدام کنند. برای مثال نمونه معرفی شده از محصولات پراکتر اند گمبل توانست از قابلیت‌های این سازمان در درک مشتری و برندسازی بهره‌های فراوانی ببرد.

## ۵. برای دستیابی به پیروزی باید از کدام سیستم‌های مدیریتی بهره برد؟

استراتژیست‌های سازمانی می‌بایست نسبت به تعریف و طراحی سیستم‌ها، ساختارها و مقیاس‌های مورد نیاز برای حمایت از گزینه‌های استراتژیک اقدام کنند. می‌دانیم که سازمانها ارگانه‌هایی سیستماتیک و زنده و مجموعه منظمی از عناصر به هم وابسته هستند که در جهت رسیدن به هدفی مشترک با یکدیگر در تعاملند. به علاوه این سیستم‌ها متشکل از مجموعه فرآیندهایی به هم وابسته است که به منظور تامین اهدافی خاص شکل گرفته‌اند، لذا هر گونه تغییری در هر یک از اجزا به تغییر در کل مجموعه منجر می‌گردد. سیستم‌های سازمانی ماهیتی فراتر از اجزا و یا حتی مجموع اجزا دارند، از این رو عدم

وجود نگرش سیستمی در سطح مدیریت کلان این سازمانها و نیز فقدان ارتباطات سالم میان اجزای مختلف یک سازمان موجب اختلال در عملکرد کلی سازمان خواهد شد. در مقابل، بینش کل‌نگر موجب می‌شود تا بتوان کل عناصر و چگونگی ارتباط میان آنها را تحت نظر داشت و از غرق شدن در جزئیات پرهیز کرد. به علاوه در این حوزه می‌توان سازمان را به یک زنجیر تشبیه کرد. براساس نظریه زنجیر، اجزا همان حلقه‌های زنجیر هستند و توان هر زنجیر برابر توان ضعیف‌ترین حلقه آن است. بنابراین ضعف یک واحد باعث ضعف سایر اجزا خواهد شد و در نهایت کل سیستم سازمانی را تحت الشعاع قرار خواهد داد. لذا می‌توان گفت که سیستم‌ها، ساختارها و مقیاس‌ها، باعث آزاد شدن قابلیت‌های سازمانی شده و پشتیبان انتخاب‌ها هستند. برند «اوپل اند اولی» نمونه یک سیستم باز سازمانی بود که توانست انرژی خود را از قابلیت‌های درونی و نیز محیط بیرونی کسب کند. در این کتاب دو ابزار دیگر نیز برای پشتیبانی از فرآیند انتخاب استراتژیک معرفی شده است. ابزار اول یک متدولوژی ساختاریافته برای تحلیل سازمان و بویژه تحلیل صنعت، مشتریان، موقعیت نسبی به رقبای و واکنش بالقوه رقبای در مواجهه با گزینه‌های استراتژیک سازمان است. مولفین هم چنین در جایی دیگر از کتاب خود یک فرآیند مهندسی معکوس را با هدف آزمون گزینه‌های بالقوه استراتژیک معرفی می‌کنند.

منبع: DARGLIR



## مشکلات حداقل دستمزد و حداکثر دستمزد مشمول کسر بیمه

تعیین حداقل دستمزد براساس قانون کار همه ساله توسط شورای عالی کار تعیین و توسط وزیر محترم تعاون، کار و رفاه اجتماعی ابلاغ می شود و حداکثر دستمزد مشمول کسر حق بیمه نیز هر سال توسط سازمان تأمین اجتماعی تعیین و جهت اجرا به شعب سازمان ابلاغ می گردد. در طول اجرای این قوانین و گسترش شمول آن به انواع مشاغل و حرف و رتبه و رده های شغلی و برطرف نشدن نارسائی های این قوانین مشکلاتی را در اجرا برای کارگران، کارفرمایان و سازمان تأمین اجتماعی بوجود آورده که جمعا یکی از عمده مشکلات محیط کسب و کار می باشد و هریک از این طرف های سه جانبه برای فرار از مشکلات رویه هایی را که عمدتا خلاف قانون یا دور زدن از قانون بوده اتخاذ کرده اند که این امر موجب شیوع قانون گریزی و از بین رفتن ضد ارزش بودن این اعمال گردید و روحیه تفاهم و همکاری را بخصوص بین کارگر و کارفرما از بین برده و درحالیکه نیروی انسانی هر واحد اقتصادی امروزه در کشورهای پیشرفته بزرگترین سرمایه آن واحد می باشد و قوانین موضوعه آن کشورها نهایت همکاری و تفاهم را بین کارگر و کارفرما برقرار نموده که موجب رشد و تعالی هریک از طرفین گردیده. ذیلا نحوه فعلی تعیین حداقل دستمزد و حداکثر دستمزد مشمول کسر حق بیمه و مشکلات آن ها را به همراه پیشنهاد بیان می دارد.

## الف- تعیین حداقل دستمزد

همه ساله براساس قانون و بروال معمول حداقل دستمزد کارگران مشمول قانون کار گویا بر اساس هزینه یک خانوار چهار نفره تعیین و برای تمام مشاغل و رده های شغلی اعم از ماهر، ساده و مبتدی تازه وارد به بازار کار اعمال می شود. از آنجائیکه یک نفر بطور معمول پس از پنج تا ده سال از رسیدن به سن قانونی و اشتغال صاحب یک خانوار چهار نفره می شود از اینرو این دستمزد برای یک کارگر با سابقه ۵ تا ۱۰ سال می باشد که در این سال های اشتغال مهارتی را نیز کسب کرده باشد و اعمال این دستمزد برای کارگر ساده و تازه وارد به بازار کار که باید زمانی را برای کسب آموزش و مهارت سپری نماید و در این زمان نه تنها مابه ازائی برای کارفرما ندارد بلکه از طرف کارفرما برای وی سرمایه گذاری نیز می شود بدور از انصاف و عدالت بوده و پی آمدهای نامطلوب و مشکلاتی را ایجاد نموده که اهم آن ها بشرح زیر می باشد:

۱. سامانه استاد و شاگردی را در صاحبان حرف و صنوف در شرف انقراض قرار داده چون یک استادکار یا صاحب یک صنف نمی تواند متحمل پرداخت این حداقل دستمزد برای یک نفر کارگر مبتدی که مدتی وی را باید آموزش دهد و در این مدت برای استاد کار یا صاحب صنف ما به ازائی ندارد و بدین ترتیب شده که این صاحبان حرف و صنوف از نداشتن شاگرد در مضیقه بوده در حالیکه جامعه با خیل جوانان تازه وارد بکار بیکار مواجه می باشد ولی از بکار گیری شاگرد خودداری می نماید.

۲. بالا رفتن هزینه تمام شده محصولات آنها و کاهش قدرت رقابت در فروش آنها می شود چون مدتی را باید صرف آموزش آنان نمایند بدون آنکه برایشان مابه ازائی داشته باشد. از اینرو آنها مجبور می شوند که کارگر ماهر را بکار گیرند که اغلب کارگران بازنشسته پیش از موعد میباشند و از بکار گیری کارگران جوان تازه وارد به بازار کار خودداری می نمایند در حالیکه سیاست بازنشسته کردن پیش از موعد بمنظور ایجاد محل کار و اشتغال برای جوانان تازه وارد به بکار بیکار بوده است و بدین ترتیب است که جامعه با انبوه جوانان تازه وارد به بازار کار بیکار مواجه بوده ولی با کمبود کارگر ماهر که حتی در سطح جامعه برای کارهای خدماتی و تعمیراتی نمی توان نیروی کار را به آسانی پیدا نمود و از طرفی دیگر واحدهای کوچک و متوسط در کشور ما نتوانسته اند رسالتی را که این واحد ها در کشور های پیشرفته صنعتی بعهده دارند ایفا نمایند که رسالت واحدهای کوچک و متوسط در کشورهای پیشرفته صنعتی بقرار زیر می باشند:

گواهی مهارت می شوند و می توانند براحتی جذب واحد های بزرگ شده و یا بکارهای خدماتی خود اشتغالی در سطح جامعه بپردازند.  
۲-۲. بکار گیری بیش از نیمی از نیروی اشتغال جامعه و تولید بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی در این کشورها که نمونه آن ژاپن و آلمان میباشند.

و اینکه واحدهای کوچک و متوسط در کشورهای پیشرفته صنعتی می توانند این رسالت فوق الذکر را ایفا نمایند بواسطه وضع قوانین و مقررات کامل و جامع و شفاف موضوعه بوده که همواره با نظر دینفعان این قوانین و تجربیات گذشته خود و جهان همواره مورد تجدید نظر قرار گرفته اند.

ادامه در صفحه ی بعد ....





## ب- تعیین حداکثر مشمول کسر حق بیمه تأمین اجتماعی:

همه ساله توسط سازمان تأمین اجتماعی میزان حداکثر دستمزد مشمول کسر حق بیمه را تعیین و جهت اجرا به شعب مختلف خود ابلاغ می نماید. این میزان اخیراً به رقم هفت برابر حداقل دستمزد رسیده که مشکلات را برای واحدهای تولیدی بلحاظ بالا رفتن هزینه نیروی انسانی آنها و بتبع بالا رفتن قیمت تمام شده محصول آنها و نهایتاً از دست دادن قدرت رقابت در بازارهای خارجی و در داخل در مقابل با محصولات وارداتی نموده و از طرف دیگر موجب برقراری مستمری برای بازنشستگان با اختلاف فاحش از محل سازمان تأمین اجتماعی که براساس قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی متکفل بیمه در سطح همگانی می باشد گردیده که تضمین کننده انجام خدمات سازمان در سطح بیمه همگانی دولت است در حالیکه افرادی که دارای درآمد بالاتر از سطح همگانی می باشند برای این اضافی در آمد خود باید برای بازنشستگی خود و به هزینه خود از طریق بیمه های تکمیلی اقدام نمایند و برخورداری این افراد از مزایای بازنشستگی با این اختلاف فاحش از محل سازمان تأمین اجتماعی در آینده موجب مشکلات کمبود هزینه نسبت به منابع برای سازمان را در پی خواهد داشت و موجبات مشکل برای سازمان و نهایتاً آقشاری که کمتر از سطح بیمه همگانی مقرر دریافت می نمایند خواهد شد.

با توجه به موارد فوق و برون رفت از مشکلات فعلی و آینده پیشنهاد می شود:

۱. حداقل دستمزد همه ساله برای کارگر ماهر که دارای گواهی مهارت میباشد توسط شورای عالی کار تعیین شود.
  ۲. دستمزد کارگر مبتدی و بدون داشتن گواهی مهارت بین کارگر و کارفرما با توافق تعیین شوند.
  ۳. قانون تأمین اجتماعی از بدو استخدام بوده که کارفرمایان موظف گردند آن را کسر و به اضافه سهم خود به سازمان پرداخت نمایند.
- تبصره-** در صورتیکه دستمزد کارگر کمتر از حداقل دستمزد باشد جبران کسر بیمه تا حداقل دستمزد برابر بند ۳ فوق در تعهد کارفرما می باشد.
۴. ۲۰ درصد حق بیمه مقرر در ماده ۲۹ بابت خدمات بجز درمان و حادثه از زمان رسیدن سن کارگر به سن ۲۵ سال تمام و در صورت اخذ گواهی مهارت برابر ماده ۳۰ قانون تأمین اجتماعی پرداخت گردد.
  ۵. بر اساس بند یک تبصره ماده ۲ قانون ساختار نظام جامع رفاه تأمین اجتماعی همه ساله سطح حداکثر بیمه همگانی مشخص و ملاک برای کسر حق بیمه قرار گیرد.
  ۶. شرایط اخذ گواهی مهارت و سازمان های صادرکننده گواهی مهارت توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تعیین شود.

رضا فرزانه  
رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی کاشان

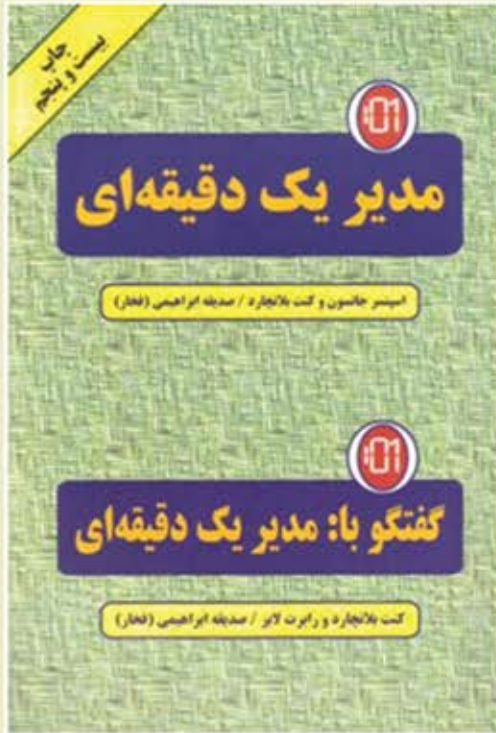


عنوان کتاب: مدیر یک دقیقه‌ای

مؤلف: دکتر کنت بلانچارد، دکتر اسپنسر جانسون

تا سال

۱۹۸۴ میلادی در نیویورک به چاپ رسید و بیش از ۵۰۰۰۰۰۰ نسخه آن تا کنون به چاپ رسیده است. این کتاب برای مدت یک سال در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های سراسر آمریکا رتبه‌ی نخست را کسب کرده است. در نشریه‌ی پر شمار «مجله‌ی مردم» و رنامه‌های پر بیننده‌ی تلویزیون آمریکا، درباره‌ی آن بحث شده است. مدیر هتل زنجیره‌ای «هالییدی اینز» از آن به عنوان یکی از مؤثرترین تکنیک‌ها برای مدیریت هتل استفاده کرده است.



همان گونه که در سطرهای بالا خواندیم، کتاب پیش رو بسیار پر فروش بوده و در عرصه‌ی مدیریت بسیار مشهور است. در ایران نیز اکنون می‌توان گفت که حداقل تعدادی زیادی از مدیران این کتاب را می‌شناسند. به راستی راز موفقیت آن در چیست؟

شاید نخستین چیزی که توجه خواننده را به خود جلب کند، شیوه‌ی بیان کتاب است. کتاب، کل مطالب خود را به صورت قصه، از ابتدا تا انتها تعریف می‌کند. این قصه، داستان مرد جوانی است که در جست‌وجوی مدیر کارا و کارآمد است تا با وی کار کند و روزی نیز خود او، چنین فردی شود که شیوه‌ی مدیریت او با دیگران متفاوت است و مدیری موفق است و همه دوست دارند با او کار کنند. مرد جوان پیش او می‌رود و از طریق او نخست به چند نفر از کارمندان معرفی می‌شود. با سه نفر از آن‌ها صحبت می‌کند و این سه نفر هر کدام یک موضوع را به عنوان راز مدیریت یک دقیقه‌ای یا مدیریت یک دقیقه‌ای به وی می‌گویند. بدین ترتیب سه راز مدیر یک دقیقه‌ای بر مرد جوان آشکار می‌شود و در ادامه او در مورد آن‌ها با خود مدیر یک دقیقه‌ای صحبت می‌کند. پس از پایان تحقیقات، مدیر به مرد جوان پیشنهاد کار در شرکت خود را می‌دهد و مرد جوان نیز می‌پذیرد. سال‌ها بعد او خود تبدیل به یک مدیر یک دقیقه‌ای موفق می‌شود.

شیوه‌ی قصه‌گویی این کتاب ساده است و در قالب قصه، آموختنی‌های خود را بیان می‌کند. چنین قالبی سبب جذابیت کتاب است و مسلم است که خواننده را حتی برای سرگرمی به سوی خود جذب می‌کند. در چند جای کتاب نیز، لوحه‌هایی جامع و کاربردی، حاوی جملات مهم تر ارائه شده‌اند.

همچنین در این کتاب نوشتن اهداف و توافق رسیدن بر سر آنها، هر دو طرف را یاری می‌کند تا اهداف روشنی را در پیش روی خود داشته باشند. در این کتاب با شیوه‌ی تدوین یعنی بیان ۲۵۰ واژه‌ای هدف کمک می‌کند تا هر چه بیشتر هدف خود را شفاف و واضح بیان کنید. و سه اصل «هدف‌گذاری»، «برنامه‌ریزی» و «کنترل» بیان شده‌اند.

همچنین بحث در زمینه‌ی پاداش و تمجید، تنبیه و سرزنش برای دادن بازخور به کارمندان و این که احساس اعتماد به نفس و قدرت در کار به آن‌ها منتقل شود و بتوانند راه درست را با گرفتن بازخور و تمجید درست تشخیص دهند و شیوه‌ی انجام تنبیه و تشویق با روشی جدید بیان گردیده است.

این چنین موضوعاتی در مبحث رفتار سازمانی، جلوه‌ی خاصی دارند. شاید بتوان گفت کتاب مدیر یک دقیقه‌ای با این که حجم کمی دارد، به سادگی خوانده شده و مفاهیم جامعی را در مورد مدیریت سازمان‌ها و رفتار سازمانی به خواننده منتقل می‌کند.

با نگاهی به کل آن چه گفته شد، کتاب مدیر یک دقیقه‌ای از جمله کتابهای جامع و جذابی است که برای مدیریت پیشنهاد می‌شود تا دانشجویان مدیریت و مدیران آن را مطالعه کنند.

این کتاب با ترجمه‌های مختلفی از: دکتر یحیی زارع مهرجردی، صدیقه ابراهیمی، شهرزاد حکیم مختار و ... که توسط ناشرانی چون: مؤسسه انتشارات یزد، دایره، معیار اندیشه و ... موجود است.

مهندس حسین شکرریز