

# پیام دژپاد<sup>9</sup>

نشریه‌ی اختصاصی شرکت دژپاد / شماره‌ی ۲۸ / بهار ۸۷

مشاوره و

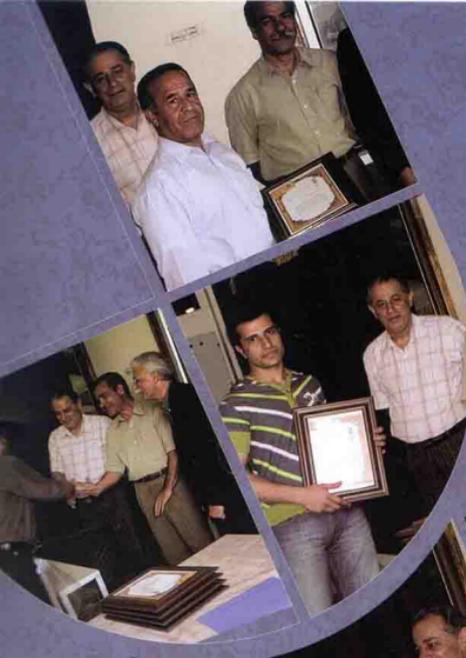
ارائه راه حل های تمام عیار



## معرفی کارکنان نمونه دژپاد در سال ۸۶

فهرست اسامی کارکنان نمونه سال ۱۳۸۶ به همراه عکس برخی از آنان در هنگام دریافت جایزه:

برش کاری: قربانعلی معراجی    آهنگری: رحیم قلی نژاد، رضایت علی دولتخواه  
نصب: افراسیاب حداد اونی    فنی: محمد علی آقایی  
نقاشی: محمد موسوی، محمد محمدخانی    پرس کاری: وحید مباد  
نگهبانی: مجتبی سلیمانی    بازرسی نصب: عباس مددی  
مدیریت محصول: آذر سیف الهی    فروش پروژه داخل: سعید صادقی  
خرید و تدارکات: غلامحسین جهانگیری    بهبود مستمر: علی سالک تبرانی





پنجده سال پیشینه مثبت  
بهینه ساز فضا، چاره ساز انبار  
شرکت دژپاد (سهامی خاص)

## ۱ هدف نشریه:

پیام دژپاد می‌کوشد تا با انتخاب و انتشار مطالب متنوع در زمینه‌ی لجستیک درون بنگاهی به ویژه سیستم‌های نگهداری و جابجایی مواد و کالا در زنجیره تأمین بارانه مطالب تخصصی، آموزشی و اطلاع رسانی مرتبط، با هدف برداشتن گامی هر چند کوچک در راستای گسترش آگاهی‌های خوانندگان، شور و شوق فعالیت، رقابت و سازندگی را نیز در سطح فعالان و علاقه‌مندان برانگیزد. در این راستا پیام دژپاد آمادگی دارد تا از مطالب، مقالات و نظریات مدیران، استادان، صنعتگران و دیگر خوانندگان در جای جای کشور بهره‌جوید و نسبت به انعکاس و انتشار آنها اقدام کند. لیکن انتشار چنین مطالبی همواره به معنای تأیید محتوای آنها از جانب نشریه نیست.

## فهرست مطالب :

۱.....	شناختنامه / فهرست مطالب
۲.....	سخنان گهربار
۳.....	دژپاد تلایه دار ایران کد
۷.....	گفتگویی با مدیر عامل دژپاد
۱۰.....	فروش مشاوره ای: رویکردی نوین
۱۵.....	از ۴۷ تا ۸۷
۱۶.....	مفاهیم پایه در مدیریت زنجیره تأمین
۲۱.....	تعالی سازمانی در دژپاد
۲۴.....	گفت و گو با یکی از قدیمی های دژپاد
۲۵.....	امور مالی: تنظیم ضریبان قلب دژپاد
۲۷.....	معرفی محصول اکوپوشدار (سبک)

شماره ی ۲۸

تاریخ انتشار : بهار ۸۷

روش انتشار : دو فصلنامه

صاحب امتیاز : شرکت دژپاد (سهامی خاص)

مدیر مسئول : محمد هاشم شهیم

سردبیر رضا کمال

مدیر اجرایی: اصغر شهسوار

طراحی صفحه: مژده کمال

همکاران این شماره : اصغر شهسوار، قاسم بازری، علی اکبر نجار، ساسان قاسمیان، فرزاد فرد

ویراستار: مرتضی کمال

طراحی و اجرا : موسسه ی هنرهای بدیع / ۰۷۰-۸۸۵۲۵۳۶۹

نشانی:

تهران، کیلومتر ۱۴ بزرگراه مخصوص کرج - شرکت دژپاد

تلفن کارخانه: ۰۲۱-۴۴۱۹۶۹۴۰-۲، دفتر نشریه: داخلی ۲۷۲

فاکس: ۰۲۱-۴۴۱۹۶۵۰۳

فروش: ۰۲۱-۴۴۱۹۶۵۰۴-۶، صادرات: ۰۲۱-۴۴۱۹۶۹۴۳

Email: sale@dozhpad.com

www.dozhpad.com

استفاده از مطالب و تصاویر دژپاد فقط با ذکر کامل منبع، آزاد است

## ضد ارزش‌ها و هشدارها

درد خدا بر او، فرمود: (مردی از امام درخواست اندرز کرد)

از کسانی مباش که بدون عمل صالح به آخرت امیدوار است؛ تو به او با آرزوهای دراز به تأخیر می‌اندازد؛ در دنیا چونان زاهدان سخن می‌گوید، اما در رفتار همانند دنیاپرستان است. اگر نعمتها به او برسد سیر نمی‌شود و در محرومیت‌ها قناعت ندارد، و از آنچه به او رسید شکرگزار نیست و از آنچه مانده زیاده‌طلب است.

دیگران را پرهیز می‌دهد اما خود پروا ندارد؛ به فرمانبرداری امر می‌کند اما خود فرمان نمی‌برد؛ نیکوکاران را دوست دارد، اما رفتارشان را ندارد؛ گناهکاران را دشمن دارد اما خود یکی از گناهکاران است، اگر بیمار شود پشیمان می‌شود و اگر تندرست باشد خوشگذرانی‌هاست؛ در سلامت مغرور و در گرفتاری ناامید است؛ اگر مصیبتی به او رسد به زاری خدا را می‌خواند. اگر به گشایش دست یافت مغرورانه از خدا روی برمی‌گرداند، نفس به نیروی گمان ناروا، بر او چیرگی دارد و او با قدرت یقین بر نفس چیره نمی‌گردد.

برای دیگران که گناهی کمتر از او دارند نگران و بیش از آنچه عمل کرده امیدوار است. اگر بی‌نیاز گردد مست و مغرور شود و اگر تهیدست گردد مأیوس می‌شود، چون کار کند در آن کوتاه می‌ورزد و چون چیزی خواهد زیاده‌روی نماید، چون در برابر شهوت قرار گیرد گناه را برگزیده، توبه را

به تأخیر اندازد و چون رنجی به او رسد از راه ملت اسلام دوری گزیند؛ عبرت آموزی را طرح می‌کند اما خود عبرت نمی‌گیرد؛ در پند دادن می‌بالغه می‌کند اما خود پندپذیر نمی‌باشد.

سخن بسیار می‌گوید، اما کردار خوب او اندک است؛ برای دنیای زودگذر تلاش و رقابت دارد اما برای آخرت جاویدان آسان می‌گذرد؛ سود را زیان و زیان را سود می‌پندارد؛ از مرگ هراسناک است اما فرصت را از دست می‌دهد؛ گناه دیگری را بزرگ می‌شمارد اما گناهان بزرگ خود را کوچک، طاعت دیگران را کوچک و طاعت خود را بزرگ می‌داند؛ مردم را سرزنش می‌کند، اما خود را نکوهش نکرده و با خود ریاکارانه برخورد می‌کند؛ خوشگذرانی با سرمایه‌داران را بیشتر از

یاد خدا با مستمندان دوست دارد، به نفع خود بر زیان دیگران حکم می‌کند اما هرگز به نفع دیگران بر زیان خود حکم نخواهد کرد؛ دیگران را هدایت اما خود گمراه است؛ دیگران از او اطاعت می‌کنند و او مخالفت می‌ورزد، حق خود را به تمام می‌گیرد اما حق دیگران را به کمال نمی‌دهد؛ از غیر خدا می‌ترسد اما از پروردگار خود نمی‌ترسد!

**ملاصدرا** می‌گوید: خداوند بی‌نهایت است و لامکان و بی‌زمان

اما به قدر فهم تو کوچک می‌شود و به قدر نیاز تو فرود می‌آید و به قدر آرزوی تو گسترده می‌شود و به قدر ایمان تو کارگشا می‌شود.

یتیمان را پدر می‌شود و مادر

محتاجان برادری را برادر می‌شود  
عقیمان را طفل می‌شود  
نا امیدان را امید می‌شود  
گمگشتگان را راه می‌شود  
در تاریکی ماندگان را نور می‌شود  
رزمندگان را مشمیر می‌شود  
پیران را عصا می‌شود  
محتاجان به عشق را عشق می‌شود

خداوند همه چیز می‌شود همه کس را  
به شرط اعتقاد،  
به شرط پاکي دل،  
به شرط طهارت روح،  
به شرط پرهیز از معامله با ابلیس  
بشویید قلیه‌ایان را از هر احساس ناروا  
و مغزهایان را از هر اندیشه خلاف  
و زبانه‌ایان را از هر گفتار ناپاک  
و دست‌هایان را از هر آلودگی در بازار  
و بهره‌یزید از ناچوانمردی‌ها، ناراستی‌ها،  
نامردمی‌ها و...

چنین کنید تا ببینید خداوند چگونه  
بر سرفه‌ی شما با کاسه‌ای خوراک و تکه‌ای نان  
می‌نشیند  
در دکان شما کفه‌های ترازویان را میزان می‌کند  
و در کوچه‌های خلوت شب با شما آواز  
می‌خواند...  
مگر از زندگی چه می‌خواهید که در خدایی خدا  
یافت نمی‌شود؟؟؟

## دژ یاد طلاویه دار ایران کد

در صنایع فلزی، قفسه بندی و تجهیز انبارها

به اطلاعات دارند.

تولید اطلاعات هزینه های زیادی را به سازمانها تحمیل می کند. این هزینه ها در هیچ یک از صورتهای مالی انعکاس پیدا نمی کند. اهمیت اطلاعات در قالب محورهای ذیل می تواند مورد بررسی قرار گیرد:

- اطلاعات خصوصاً در عصر حاضر در سازمانها از چه اهمیتی برخوردار است؟

- ارزش تولید اطلاعات که مبنای اتخاذ تصمیمات اثربخش و کارا می باشد به چه میزان است؟

- آیا اطلاعات فقط برای مدیران و ابقای نقش بهتر آنها تولید می شود؟

- آیا گردش اطلاعات متناسب با سطح مسئولیت کاربران در افزایش کارایی و یا اثربخشی سازمان موثر است؟

- آیا گردش اطلاعات می تواند موجب اجرای موفق تصمیمات مدیران شود؟

- کیفیت اطلاعات و چگونگی گردش آن در سازمانها چگونه باید باشد؟

- بستر و زیر ساختهایی که بتواند این شاخصها را در سازمانها محقق کند در چه درجه ای از

اعتبار در برنامه ریزی های سازمان جای دارد؟

- چه ساز و کاری اطلاعات را در سازمانها به عنوان سرمایه تلقی کرده و آن را حفظ می کند؟

- آیا برای حفظ و انتقال تکنولوژی کار می توان

از این بستر استفاده کرد؟

- نقش سیستمهای اطلاعاتی در پیینه سازی جریان گردش اطلاعات، حفظ و توزیع به موقع

آن از چه اهمیتی برخوردار است؟

در اولین همایش سراسری ایران کد در تاریخ ۸/۱۴/۸۶ که با حضور وزیر محترم بازرگانی و تنی چند از مسئولین دولتی و صاحبان صنایع خصوصی برگزار شد؛ آقای مهندس سعید جابرانصاری مدیر عامل شرکت دژ یاد به عنوان یکی از ۱۵ برگزیده اجرای این طرح ملی انتخاب گردید و به پاس مشارکت در این حرکت ملی؛ و بهره گیری از این رویکرد در طراحی و اجرای سیستمهای اطلاعاتی عملیاتی شرکت؛ لوح تقدیر و نشان ایران کد توسط وزیر محترم بازرگانی به ایشان اهدا شد.

شرکت دژ یاد با توجه به آشنایی قبلی با مفاهیم مطرح شده در طرح شناسایی و طبقه بندی ملی کالا و خدمات، به عنوان حامی (اسپانسر) در سرگروه صنایع فلزی - قفسه بندی و تجهیز انبارها انتخاب گردید.

آقای سعید جابرانصاری در مصاحبه ای که در همین رابطه در روز برگزاری همایش با نشریه ایران کد برگزار شد؛ فرمودند:

تصمیم گیری توسط مدیران در

سازمانها، اهمیت بسیار زیادی

دارد و تمامی کسانی که در

این حوزه فعالیت

می کنند، به آن اعتقاد و

باور دارند، مهمتر از آن

می دانند که برای اجرای

درست این فرآیند

(تصمیم گیری) نیاز مبرم



سهولت دسترسی به اطلاعات، افزایش سرعت گردش اطلاعات، حصول اطمینان از دقت اطلاعات و کاهش هزینه های گردش اطلاعات در موفقیت اجرای تصمیمات مدیران چه اهمیتی دارد؟

سازمانها برای پاسخ گویی به این پرسش ها در طول حیات خود، راه حل های گوناگونی را که توسط خبرگان مدیریت ارایه شده است به کار گرفته اند. به عنوان مثال به گردش اطلاعات در سازمانهایی که در گذشته بر اساس وظیفه سازماندهی شده بودند تا سازمانهای مجازی در عصر حاضر که به طور فرآیندی طراحی می شوند می توان اشاره کرد.

در طول زمان مدیران بنگاههای اقتصادی همواره با چالشهای بی شماری مواجه بوده اند، از جمله این چالشها می توان به مسائلی مثل افزایش حجم اطلاعات در گردش، هزینه پردازش اطلاعات و نیاز به سرعت در پاسخگویی به تغییرات محیطی، در رابطه با سیستم های اطلاعاتی درون بنگاهی اشاره کرد.

برطرف شدن این چالشها می تواند موجب افزایش سرعت و دقت در تصمیم گیری و برطرف شدن سایر نیازمندیهای مدیران در سازمانها شود.

شرکت دژ یاد نیز به منظور بر طرف کردن چالشهای پیش رو ابتدا با استقرار برنامه های عملیاتی در سازمان این حرکت را آغاز نمود. در ادامه با افزایش مزینتهای رقابتی حاصل از یکارگیری این سیستمها و ضرورت پاسخگویی به شاخصهای یاد شده یکارگیری این سیستمها در حوزه های مختلف عملیاتی توسعه یافت. در این مقطع از زمان انتقال اطلاعات درست و به موقع بین دو نقطه سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار گردید. از طرف دیگر با اتکا به این سیستمها پاسخگویی به مشتریان نیز سرعت پیدا کرد و نتایج کمی آن در عملکرد شرکت مشاهده شد

شرکت دژ یاد در ادامه توسعه سازمانی تصمیم به استقرار سیستمهای اطلاعاتی یکپارچه گرفت تا بر اساس آن بتواند به شاخصهای موثر سرعت، دقت، سهولت و هزینه در سطح بالاتری دست پیدا کند.

در سیستمهای یکپارچه، برای دستیابی و بهبود شاخص های سهولت، سرعت، دقت و هزینه های انجام کار توجه زیادی باید معطوف شود. در پاسخگویی به این نیاز، سازمان سیستمهای اطلاعات پایه برای تحقق هدف کاهش حجم ورود اطلاعات و سهولت در به روزآوری اطلاعات طراحی گردید.

در طراحی این سیستم به ویژگی های ذاتی اقلام توجه خاصی شد. و با بهره گیری از ساختار طبقه بندی سلسله مراتبی و استفاده از الگوی وصف گروه اقلام، به تولید کد اقلام پرداخته شد.

از سال ۱۳۸۲ برای یکپارچه سازی سیستمهای اطلاعاتی موجود شرکت، سیستم جدید کدینگ طراحی و توسعه داده شد و بر اساس آن سیستمهای اطلاعاتی عملیاتی مدیریت محصول، قیمت گذاری و محاسبه و اعلام قیمت و طرح به مشتریان تلویز، پیاده سازی و اجرا گردید. کاربرد موفق این رویکرد در شرکت دژ یاد همزمان شد با اقدام هیئت دولت محترم جمهوری اسلامی ایران در آذر ماه سال ۱۳۸۵

که به منظور ایجاد بستری مناسب برای شناسایی کالا و خدمات در زنجیره تامین، طرح ایران کد را مورد تصویب قرار داد. و کارگروهی به سرپرستی وزیر بازرگانی تشکیل گردید و مرکز ملی شماره گذاری کالا و خدمات ایران وابسته به وزارت بازرگانی مسئول توسعه ساختار و پیاده سازی این طرح تعیین گردید.

### ایران کد، نظام ملی طبقه بندی کالا

فرهنگ سازی در مورد مفاهیم، مزایا، ضرورتها و همچنین تأثیر نظام ملی طبقه بندی و خدمات شناسه کالا و خدمات (ایران کد) در زنجیره تولید، توزیع و صادرات کالا از هدفهایی است که مرکز ملی شماره گذاری کالا و خدمات ایران در همایش سراسری «ایران کد» دنبال کرده

است. این همایش با حضور «سید مسعود میرکاظمی» وزیر بازرگانی «مسعود موحدی» معاون برنامه ریزی و امور اقتصادی این وزارتخانه، احمد غلامزاده\* رئیس مرکز ملی شماره گذاری کالا خدمات ایران و جمعی دیگر از مسئولان، کارشناسان، نمایندگان مجلس و فعالان بخش خصوصی در هتل المپیک تهران برگزار شد. به گزارش ایرنا، نظام ملی طبقه بندی و خدمات شناسه کالا و خدمات (ایران کد)، کد ۱۶ رقمی است که آذر ماه ۱۳۸۵ توسط هیئت دولت به تصویب رسید.

ایجاد زبان مشترک کالا در سطح ملی و توسعه پایگاه جامع اطلاعاتی شرکتها و محصولات و در نتیجه توزیع اطلاعات در سطح عمومی برای کاربران مختلف در سراسر کشور از جمله هدفهای مهمی است که این نظام به دنبال آن می باشد.

### کدینگ یک ضرورت ملی

وزیر بازرگانی در این مراسم طی سخنانی اظهار داشت: کد ملی ضروری است و از زیرساختهای اساسی در اقتصاد به شمار می رود.

سید مسعود میر کاظمی در ادامه افزود: همگام با کد ملی باید استانداردها، شناسه، تصاویر، کیفیت و تنوع کالاها را معرفی و عرضه کرد. وی با بیان اینکه بر اساس آمارهای جهانی میزان تجارت مجازی در سال ۲۰۰۵ میلادی ۲۵ درصد برآورد شد، افزود: این در حالی است که این رقم تا کنون ۵۴ درصد رشد داشته است.

وزیر بازرگانی سپس توسعه فعالیت های مجازی تجاری، سرعت بخشیدن موثر و کوتاه کردن چرخه پاسخگویی را نیازمند اجرای سراسری سیستم «ایران کد» برشمرد.

وی از کد شناسه به عنوان یکی از زیرساختها نام برد و گفت: توسعه تجارت الکترونیک نیازمند توجه جدی و لازم به زیرساخت هاست. وزیر بازرگانی با بیان اینکه اکنون دسترسی به مخابرات تسهیل شده، تصریح کرد: با وجود

توسعه بخش سخت افزاری و افزایش تعداد افراد تحصیلکرده در این بخش، هنوز نتوانسته‌ایم زمینه گسترش کسب و کار مجازی را در کشور ایجاد کنیم.

وزیر بازرگانی، موفقیت اندک در گسترش کسب و کار مجازی را ناشی از عدم توجه جدی به زیر ساخت‌ها می‌داند.

میرکاملی در ادامه تصریح کرد: اگر به دنبال شناسایی کالاها هستیم، باید کد شناسایی را اساس ماهیت کالا قرار دهیم، در حالیکه اینگونه نیست و کدشناسایی بر مبنای شرکت سنجیده می‌شد.

به گفته وی، بی‌توجهی در امر کدگذاری موجب شده تا کالایی در بسیاری از انبارها به چند نام موجود باشد، اما به دلیل نبود سیستم مناسب کنترل کالا، تصور شود که این نوع کالا در دیگر انبارها موجود نیست.

میرکاملی سپس به نحوه خرید و فروش در سیستم تجارت الکترونیک اشاره کرد و گفت: در تجارت الکترونیک خریدار باید بدون مشاهده کالا جنس خود را خریداری کند و تا زمانی که به کالای مورد نظر کد شناسه ملی داده نشود، انجام اینگونه معاملات به صورت مجازی امکانپذیر نیست.

به گفته وی، اگر قرار است معامله ای به شیوه مجازی صورت گیرد، باید کالا قابل اطمینان باشد و تحقق این امر به مدیریت صحیح نیاز دارد.

وی معتقد است: ساماندهی زنجیره و کاهش هزینه، بدون شناسه کالا میسر نیست و بر همین اساس است که برای سرو سامان دادن به تجارت، ابتدا باید شناسه کالا را در سطح ملی معرفی و با ایجاد سامانه صحیح می‌توان اطلاعات را ارائه کرد و بر اساس آن برنامه‌ریزی عرضه را انجام داد.

**قابلیت سازگاری ایران کد با سیستم کدینگ سازمان ملل**  
 معاون برنامه‌ریزی و امور اقتصادی وزارت بازرگانی نیز در این همایش گفت: «ایران کد»

قابلیت سازگاری با سیستم کدینگ سازمان ملل را دارد و عملیات سازگاری با سایر سیستم‌های کدینگ داخلی و خارجی از قبیل اس‌اچ (HS) که در گمرک‌ها استفاده می‌شود یا سی‌پی‌اس (CPS) که در مرکز آمار ایران می‌باشد، در حال انجام است.

مُسعود موحدی با بیان این که در زمان حاضر ایران کد در گستره وسیعی از کالاها استفاده می‌شود، ابراز امیدواری کرد: استفاده از این سیستم در ماه‌های آینده به اوج برسد. موحدی با اشاره به اینکه وزارت بازرگانی اکنون دانش فنی سیستم کدینگ را به طور بسیار پیشرفته در اختیار دارد، افزود: تغییرات مثبت صورت گرفته بر روی ایران کد، قابلیت‌های آن را در مقایسه با سایر نظام‌های کدینگ بین‌المللی، به نحو چشمگیری افزایش داده است.

به عقیده معاون برنامه‌ریزی وزارت بازرگانی، اکنون دیگر نیازی نیست که بنگاه‌های تولیدی و صادراتی کشور با صرف هزینه‌های ارزی دانش فنی کدینگ را وارد کنند، زیرا ایران کد بسیاری از مشکلات را حل کرده است.

وی در ادامه، اجرای سیستم «ایران کد» را نیازمند فرهنگ سازی گسترده و عمومی دانست و افزود: هرچند مصوبه هیئت دولت مایه دلگرمی است، اما تا دست‌اندرکاران تولید و تجارت با مفاهیم، ضرورت، کارکردها و به ویژه مزایا و خدمات گرانمایه این نظام آشنا نشوند و ضرورت پیوستن به آن را احساس نکنند، نمی‌توان به موفقیت آن امیدوار بود.

موحدی از مجموع دستگامها و شرکت‌های دولتی و بخش خصوصی خواست تا برای آشنایی با ایران کد و مسایل آن که در پرتال ملی کالا است، دقت لازم را به عمل آورند، زیرا اجرای مناسب این زیر ساخت ملی می‌تواند دروازه ورود کشور به دوران جدیدی از تولید، تجارت و رونق اقتصادی باشد.

به گفته وی، استقرار ایران کد بستر اطلاعاتی پیش روی ما قرار می‌گیرد که انواع کاربردها در سطح بنگاهها و همچنین در سطح ملی برای آن

قابل تعریف است و امکان این درک مشترک کاهش هزینه‌ها را فراهم می‌آورد.

وی با اشاره به اینکه راه‌اندازی ایران کد اهداف تجاری کشور از چند منظر محقق می‌شود، افزود: از یک سو این امر سبب ایجاد فضای مناسب اقتصادی و تجاری در کشور می‌شود و از سوی دیگر موفقیت تجاری در خارج از مرزها بدون توجه به آن امکانپذیر نخواهد بود.

موحدی تصریح کرد: ایران کد می‌تواند با جمع‌آوری و ثبت اطلاعات پایه زنجیره تأمین و توزیع کالا، به ثبات تولید ملی از طریق کاهش هزینه‌ها و با بهترین کیفیت، بسیار کمک کند.

به گفته معاون وزیر بازرگانی، با استفاده وسیع از سیستم ایران کد فرایند سفارش، حمل و نقل و ... کالاها ارزان‌تر و سریع‌تر می‌شود و این امر کاهش هزینه‌های تولید را در پی خواهد داشت.

وی گفت: این موضوع را نیز نباید از خاطر برد که معرفی منبع تولید و توزیع کالا موجب آرایه کیفی کالاها و خدمات، حمایت از حقوق مصرف‌کننده و جلوگیری از قاچاق کالا می‌شود.

این مقام مسئول در وزارت بازرگانی تأکید کرد با عرضه انواع محصولات و خدمات موجود در بازار، زمینه رقابت و ثبات قیمت‌ها فراهم می‌شود، خروج ارز از کشور کاهش می‌یابد و به رونق تولید خارجی نیز کمک می‌شود.

معاون وزیر بازرگانی با بیان اینکه اکنون به دلیل فراهم نبودن الزامات مورد نیاز در بازارهای هدف با مشکلات بسیاری در پایداري بازار مواجه هستیم، افزود: به طور معمول بازارهای جدید و پیشرفته، کالاها یا منشا و شناسنامه و با هویت را می‌پذیرند. بنابراین کالاها ایرانی ناشناخته از حضور در این بازارها محروم هستند.

## ۴۴ نماینده فعال ایران کد در ۱۶ استان کشور

رئیس ملی مرکز شماره‌گذاری کالا و خدمات ایران نیز در این همایش گفت: در زمان حاضر کالاهایی در «ایران کد» جای گرفته‌اند که می‌توان به مواد غذایی، پوشاک، دارو و بهداشت، فرش، دستباف، قطعات خودرو و لوازم خانگی و... به عنوان بخشی از این گروه‌های کالایی اشاره کرد.

وی تصریح کرد، عملیاتی شدن بستر ایران کد در تمامی حوزه‌های تجاری کشور برطرف‌کننده بسیاری از چالش‌های پیش روی سیاست‌گذاران، عرضه‌کنندگان و مصرف‌کنندگان در حوزه اطلاعات کالا است.

این مقام مسئول ضمن تشریح مزایای ایران کد، افزود: ایران کد برای دولت یعنی سیاست‌گذاری بهتر برای مدیریت لجستیک محصولات، برای عرضه‌کنندگان به معنی عرضه بهتر محصولات در داخل و خارج از مرزها و برای مصرف‌کنندگان یعنی انتخاب بهتر محصولات می‌باشد که این سه مقوله در رونق بازار و افزایش رضایتمندی جامعه تأثیر بسزایی دارد.

غلام‌زاده سپس افزایش آگاهی از وضعیت محصولات موجود در بازار با صرف هزینه‌ها و زمان ناچیز، افزایش دامنه انتخاب محصولات و امکان انتخاب بهتر محصولات با قیمت کمتر و مشخصات مطلوب‌تر را از دیگر مزایای سیستم ایران کد برای مصرف‌کننده، عنوان کرد.

به گفته وی، ایران کد متناسب با نیازهای هریک از کاربران خود امکاناتی را در اختیار آنان قرار می‌دهد.

وی افزود: از یک سو صاحبان محصولات می‌توانند به شیوه‌های متنوعی به معرفی جنبه‌های مختلفی از محصولات، مشخصات فنی محصول، استانداردهای اقلام، تصاویر محصول، برقراری تناظر و رابطه با سایر سیستم‌های طبقه‌بندی و کدگذاری بین‌المللی مهم بپردازند.

به گفته این مقام مسئول، از سوی دیگر مصرف‌کنندگان با استفاده از این سیستم می‌توانند به شیوه‌های متنوع به جست و جوی

اطلاعات عرضه‌کنندگان اقدام کنند که از آن جمله می‌توان به جست و جو از طریق سامنتر طبقه‌بندی، از طریق مشخصات، از طریق کد ۱۶ رقمی و... اشاره کرد.

وی سپس به تشریح آثار ایران کد بر روی تجارت و رونق آن پرداخت و گفت وارد کردن بنگاه‌ها به عرصه رقابت و تلاش برای بهبود محصولات، فراهم آوردن استانداردهای معرفی محصولات، مبارزه با قاچاق کالا، توسعه دامنه انتخاب مشتریان از جمله مزایای فراگیر شدن سیستم ایران کد است.

غلام‌زاده افزود: ایران کد اطلاعات پایه کالا را در سطح زنجیره‌های تأمین به اشتراک می‌گذارد و این امر موجب کاهش هزینه‌های تولید و تبادل کالا می‌شود و در نهایت زمینه‌های لازم برای انسجام و یکپارچگی لجستیک سازمانی و ملی را فراهم می‌کند.

وی تصریح کرد: ایران کد در فراهم کردن مقدمات مورد نیاز برای پیوستن به عرصه‌های جهانی تجارت به ویژه سازمان جهانی تجارت بسیار مؤثر است.

## ایران رتبه ۱۵ در استفاده از خدمات بانکداری اینترنتی

مدیرعامل بانک ملت درباره میزان استفاده مردم از بانکداری الکترونیک در ایران گفت: ایران در میان کشورهای جهان در زمینه استفاده از بانکداری الکترونیک، رتبه پانزدهم را به خود اختصاص داده است.

علی دیوانداری در همایش سراسری ایران کد، بانکداری الکترونیک را مقدمه تجارت الکترونیک دانست و از بانکداری اینترنتی، بانکداری الکترونیک، کارتهای بانکی و تلفن‌بانک به عنوان انواع مختلف بانکداری الکترونیک نام برد.

وی با اشاره به اینکه اکنون زیرساخت‌های لازم برای بانکداری الکترونیک و به تبع آن فراگیر شدن تجارت الکترونیک در کشور ایجاد شده است، افزود: با انسجام بیشتر می‌توان به نحوه شایسته تری برای توسعه تجارت الکترونیک اقدام کرد.

دیوانداری سپس به میزان تجارت الکترونیک در برخی کشورهای توسعه یافته جهان مانند فرانسه، ایتالیا، انگلستان، سوئیس و... اشاره کرد

و گفت: در فاصله سالهای ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۴ تعداد استفاده‌کنندگان از این سیستم در این کشورها به ۲۲ میلیون نفر رسید و این روند افزایشی ادامه دارد.

وی با بیان اینکه رقم تجارت الکترونیک در سالهای ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۴، از رشد ۵۸ درصدی برخوردار بوده است، افزود: این میزان ۱۸ درصد از کل تجارت جهانی را به خود اختصاص داده است.

مدیر عامل بانک ملت به توضیح هزینه‌های کشور توسعه یافته برای خدمات اشاره کرد و گفت: هزینه‌های سیستم سنتی بالاتر است، در حالی که در سیستم الکترونیکی این رقم به طور جدی کاهش می‌یابد.

وی سپس به میزان رشد استفاده از پایانه‌های خودپرداز (ATM) در کشور اشاره کرد و گفت: در فاصله سالهای ۸۳ تا ۸۶ میزان بهره‌برداری از این دستگاهها در ایران ۲۰۸ درصد رشد داشته است.

دیوانداری افزود: پایانه‌های فروش الکترونیکی (POS) نیز در سالهای ۸۳ تا ۸۶ در کشور به میزان چشمگیری ترقی کرده است. وی سپس هزینه سنگین پیاده‌سازی این سیستم، نبود بستری مناسب فرهنگی، فقدان شفافیت در قوانین موجود، عدم تطبیق ابزارهای بازار پولی و بانکی کشور با ابزارهای پولی و بانکی دنیا را از مسائلی فراوری بانکداری الکترونیک در کشور برشمرد.

## شرکت‌های فعال ایران کد

در پایان این همایش همچنین از ۱۷ شرکت و یک بانک فعال در حوزه ایران کد با حضور سید مسعود میرکاظمی وزیر بازرگانی تقدیر شد.

به گزارش ایرنا، فولاد مبارک، سپاهان، صنایع شیر ایران، دژپاد، نفت سپاهان، سایپا، پاپلی، اکریل، صنایع شیمیایی ایران، تالونگ، آلومینیوم پارس، بوتان، بهنوش، بسکو، امرسان، مه‌رام، زبراسیا، دنیس، تریکو، توتوزین و بانک ملت از جمله شرکت‌هایی بودند که به دلیل فعال بودن در حوزه «ایران کد» تندیس آن را از وزیر بازرگانی دریافت کردند.

## گفتگویی با مدیر عامل درژیاد

راهکارهای نوین تجارت داخلی و خارجی در جهت تسریع و افزایش گردش سرمایه در جهت بهبود و بازدهی سرمایه گذاری در تولید. -آزادسازی زنجیره‌های تأمین به نحوی که بنگاهها امکان تأمین مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار را به نرخ رقابتی از بازار جهانی و یا معادل آن

سرمایه در گردش ناشی از سیاستهای ضعیف لجستیکی و بانکی.

-عدم بکارگیری حسابداری تورمی و عدم کفایت ذخیره استهلاک بدون تجدید ارزیابی ماشین آلات برای جایگزینی و اتوماسیون خطوط تولید.

-چه راه‌هایی برای غلبه بر مشکلات مدیریت سازمانهای کشور وجود دارد؟

راهکارهای زیادی برای غلبه بر این مشکلات وجود دارد. بخشی مربوطه به محیط داخلی و چگونگی رویکرد مدیران سازمانها می باشد و بخشی مربوط به سیاست‌گزارهای دولت در محیط کسب و کار می باشد.

-مهندسی مجدد مدیریت و فرآیندها.

-به کارگیری مله‌های تعالی در شناسایی فاصله وضعیت مطلوب و موجود و بهبود چندوجهی، جمعی و ادواری در جهت

کاهش این فاصله.

-اصلاح قانون کار.

-تنظیم سالیانه دستمزدها در رابطه با نرخ رشد بهره‌وری و نه فقط تورم.

-شناورسازی نرخ ارز در جهت رشد صادرات و یا

تعیین ما به التفاوت سالیانه جهت حفظ رقابت پذیری صادرکنندگان.

-یکپارچه‌سازی فرآیندها و توسعه منابع لجستیکی و توسعه

متن کامل مصاحبه مدیرعامل شرکت درژیاد (مهندس سعید جابر انصاری) با کتاب پیشگامان تعالی (زمستان ۱۳۸۶)

- چالشهای مهم مدیریت سازمانهای کشورمان در چیست؟

چالشهای مدیریت سازمانها یا درونی است و یا بیرونی.

-افزایش تحمیلی دستمزدها بدون توجه به نرخ رشد بهره‌وری و صرفاً براساس تورم که منجر به کاهش رقابت پذیری بنگاه می شود.

-ثابت ماندن نرخ ارز که همواره با تورم تحمیلی ناشی از سیاستهای اقتصادی دولت به نفع واردکنندگان و به ضرر تولیدکنندگان و صادرکنندگان می باشد.

-عدم اهمیت به ارزش اقتصادی زمان و گردش کند اطلاعات، کالا و سرمایه که منجر به افت بهره‌وری کل می گردد.

-خسارات وارده به بخش خصوصی ناشی از انحصارات دولتی و عدم تأمین فضای کسب و کار رقابتی مثل بورس فلزات.

-مقاومت در برابر تغییر و تحول و مشکلات همسوسازی منافع پرسنل و سازمان.

-مالیاتیهای مضاعف و فزاینده اخذ شده از واحدهای تولیدی نسبت به شرایط سهل تر برای سایر فعالیتهای اقتصادی که بازدهی تولید را کاهش و ریسک آن را افزایش می دهد.

-ضعف بنبیه مالی واحدهای تولیدی و کمبود



مهندس سعید جابر انصاری

را داشته باشند.

- توسعه فرهنگ اجتماعی در جهت ترغیب کارکنان به همسویی با کارفرمایان برای نجات و توسعه بنگاهها و تقویت برند ملی "ساخت ایران"، کاهش و یا حذف مالیاتها از تولیدکنندگان و انتقال فشار مالیاتی به بخشهای خدماتی، مسکن، واسطه گری و بهره گیری از مالیات بر مصرف.

- ایجاد امکان تجدید ارزیابی واحدهای بخش خصوصی بدون اخذ مالیات در این رابطه.

- عدم اخذ مالیات از سهم تورم از سود بنگاههای تولیدی.

- عدم اعمال سیاستهای انقباضی بانکی برای واحدهای تولیدی.

- تقویت مشاورین مدیریت و ارتباط دانشگاه با صنعت.

- چگونه میتوانیم سازمانهای کشورمان را برای رقابت در بازار های جهانی و حتی در بازارهای داخلی آماده کنیم؟

حضور قوی و موثر در بازارهای جهانی به مسائل مختلفی بستگی دارد به عنوان مثال:

- دستیابی به مقیاس اقتصادی تولید کیفی محصولات جهان تراز.

- دستیابی به بازارهای هدف و ماندگاری در آنها

- بهره گیری از سیاستهای اقتصادی جاری و سرمایه گذاری دولت روی نام برند "ساخت ایران" در منطقه.

- توسعه روابط بانکی با کشورهای همسایه و پوشش کافی ریسک صادرات.

- کاهش بدهی دولت به بنگاهها و هزینه های افزوده و تحمیلی دولتی که برای بنگاهها ارزش افزوده ای ندارد.

- حذف تصدی گری و انحصار دولتی به خصوص در تأمین مواد اولیه مورد نیاز.

- مدل تعالی سازمانی چگونه می تواند به مدیران سازمانها کمک کند؟

مدل تعالی سازمانی، سازمان را به حوزه های

مختلفی تقسیم بندی کرده و پارامترهای موفقیت در هر حوزه را به کمال تشریح می نماید. این مدل با در اختیار داشتن رویکرد ارزیابی بر اساس منطق RADAR بهترین ابزار و شرایط را برای هدایت سازمان در راستای کسب نتایج، فراهم نموده است. مدیران سازمانها با استفاده از این مدل و بررسی و مقایسه نتایج کسب شده در سازمان خود با سازمانهای مشابه همواره می توانند از سطح موفقیت خود در مدیریت سازمان مطلع باشند و با تعیین نقاط بهبود، بهترین اقدامات اصلاحی را که می توانند انجام دهند تعریف و اجرا نمایند.

**مدل تعالی سازمانی بر بهینه کاری و مقایسه با سازمانهای برتر تاکید زیادی دارد: آیا شما که چنین مقایسه ای را انجام داده اید، فکر می کنید با سازمان متعالی چقدر فاصله دارید؟**

بله فرایند بهینه کاری را در چندین مورد خصوصا در موارد فنی و تکنولوژیکی به صورت شخصی در طی سفرهای کاری و حضور در نمایشگاه ها انجام داده ام. ولی به صورت رسمی چند مورد بهینه کاری در حوزه کارکنان انجام شده است. نتایج به دست آمده از این فرایند، سازمان را متوجه این موضوع کرده است که علیرغم اینکه ما خودمان فکر می کردیم که بسیار خوب عمل می کنیم متوجه شدیم همکاران ما در سازمانهای دیگر با اتخاذ روشهای کاری متفاوت نتایج موثر تری کسب کرده اند. نتیجه این شد که با برخی اصلاحات می توانیم نتایج بهتر و مستمر تری را به صورت پیوسته کسب کنیم. کم کردن فاصله ما با یک سازمان متعالی بستگی به تلاش و کوشش ما دارد. تعالی سازمانی یک هدف نیست بلکه راهی است که با قبول آن تازه وارد مسیر شده ایم و برای ادامه راه و حرکت به سمت تعالی بسیاری از بایدها می بایست اتفاق بیافتد.

**- آیا می توانید از بعضی فرایندها یا سیستمهای مدیریتی که در سازمان خود**

**پیدا کرده اید به عنوان تجربه موفق یاد کنید؟**  
بله تقریبا از سال ۱۳۷۵ با شروع کار من به عنوان مدیر عامل در سازمان پروژه مهم شروع شد. نتایج کسب شده طی ۲ سال منجر به استقرار سیستم برنامه ریزی استراتژیک / سیستم مدیریت کیفیت / سیستم مدیریت مشارکتی / و سیستم مدلهای کاری در شرکت شد. از آن تاریخ تا به حال همواره در سازمان سیستمهای مختلفی با همکاری مشاوران و کارکنان شرکت مستقر شده است که می توان به مهمترین آنها سیستم مدیریت محصول (اطلاعات پایه محصول) سیستم قیمت گذاری / سیستم تهیه نقشه و برآورد همزمان / سیستم بازاریابی و فروش مکانیزه و سیستم تحویل اشاره کرد.

**- آیا علاقه مند هستید که تجربیات موفق خود را در اختیار دیگران بگذارید؟**

بله تا آنجا که برایمان مقدور باشد و برای دیگران مفید واقع گردد.

**- آیا از تجربیات موفق دیگر سازمانها استفاده کرده اید؟**

بله به لحاظ تکنولوژیکی استفاده از تجهیزات مورد استفاده در شرکت بولره و پروفیل سپاهان بسیار ارزنده بوده است.

**- در استقرار مدل تعالی سازمانی تا چه حد به منابع انسانی سازمان تکیه کرده اید؟**

استقرار مدل تعالی سازمانی در شرکت دژپاد تماما با همکاری کارکنان و هدایت واحد بهبود مستمر انجام شد. جا دارد در اینجا یک خاطره را برای شما تعریف کنم. کم از اینکه اظهارنامه شرکت در فرایند جایزه ملی تعالی سازمانی آماده شد مدیر بهبود مستمر یک نسخه از آن را جهت مطالعه به من داد؛ بعد از چند روز در رابطه با محتوای آن سؤال کرد؛ من پاسخی ندادم تا اینکه برنامه بازدید از دژپاد را جهت هماهنگی برای من آورد سؤال کرد شما هنوز نظری نداشته اید به او گفتم شما اگر درست نوشته باشید

در راستای کسب نتایج از پیش تعریف شده در سازمان بسیار حائز اهمیت می باشد خصوصا که در این مدل به ارزیابی و مقایسه توجه بیشتری شده است و برای این منظور ابزار لازم را نیز ارائه شده است. این رویکرد نسبت به رویکرد هالی که به صورت موازی برای توسعه مدیریت سازمانها ارائه شده است رویکرد متمایزی می باشد.

جامع نگری مدل، سازمان ما را برآن داشت تا به تمام متغیرهای سازمان برای کسب نتیجه توجه یکپارچه کنیم، برای مثال در محاسبه و ارائه نرخ محصول به مشتریان ما از مکانیزم همه جانبه ای استفاده می کنیم که ضمن سرعت، دقت و صحت نرخ اعلام شده به مشتری در هر لحظه با تعامل با ایشان می توانیم بین نیاز مشتری و هزینه تامین نیاز وی تعادل برقرار کرده و پاسخگوی آنان باشیم.

در اینجا از این فرصت استفاده کرده و با توجه به این که بنگاهها و زنجیره های تامین رقبا در سایر کشورها در فضای کسب و کار تسهیل شده و رقابتی با کمک سازمانهای ملی بهره وری که آمار شاخصهای میانگین صنعت را سالیانه به همراه شاخصهای سایر کشورها در اختیار بنگاهها قرار می دهند تا هر بنگاهی بدون صرف هزینه های اضافی بتواند عملکرد خودش را ارزیابی و ترازبایی و موقعیت یابی کند و نسبت به کندی/تندی و یا شدت و میزان تغییرات لازم در جهت بقا و پیشی گرفتن از رقبا برنامه ریزی کند، پیشنهاد می کنم که مأموریت سازمان ملی بهره وری و چگونگی حمایت از صنایع بازنگری گردیده و سازمان به صورت فعال در محیط کسب و کار ایفای نقش کند.

در پایان از تمامی دست اندرکاران سازمان بهپوری و توسعه منابع انسانی که در راستای توسعه مدیریت و کارکنان گام برمی دارند تشکر می کنم در همین جا لازم است که از زحمات کارکنان و کلیه ذینفعان شرکت دژپاد تشکر کنم، زیرا کسب موفقیت های بزرگ بدون مشارکت و همکاری آنان میسر نخواهد شد.

سعید جابر انصاری / مدیر عامل

ایجاد انگیزه کارکنان می شود، به این ترتیب سازمان و کارکنان را برای صعود به درجات بالاتر تعالی، منسجم تر و همراهتر خواهد کرد. در این حضور سازمان از چگونگی موفقیت سازمانهای دیگر نیز آموخته های بسیاری را برای خود به ارمغان می آورد.

**- برای بهبود فرایند های اجرایی جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی چه پیشنهادی دارید؟**

از آنجا که اکثر سازمانهای بزرگ در کشور ما دولتی هستند و از امکانات بیشتری برخوردار می باشند شاید لازم باشد که در تقسیم بندی سازمانها به کوچک، متوسط و بزرگ توجه بیشتری شود تا در فرایند جایزه، مقایسه بین سازمانها با امکانات یکنواخت تری انجام شود.

**- آیا همکاران شما به عنوان ارزیاب با دبیر خانه جایزه ملی همکاری میکنند؟ فکر می کنید که از حضور همکاران تان در ارزیابی سایر شرکتها چه مزیت هایی را برای شرکت شما در انتقال تجارب موفق خواهد داشت؟**

- فکر می کنم که همکاران من در ارزیابی سازمانهای دیگر با دبیرخانه همکاری نداشته باشند. ولی چنانچه این امکان با خواست خودشان فراهم شود ما استقبال می کنیم، زیرا همانطور که می دانید انتقال تجربه یکی از عوامل موفقیت سازمانها می باشد و این همکاری می تواند در این راستا بسیار مفید باشد. - اعتقاد بر این است که مدل تعالی سازمانی در ایران، در جهت توسعه مدیریت بنگاهها موثر بوده است و برای این منظور می توان شواهدی را ارائه کرد، آیا شما می توانید دلالی را مبنی بر اثر بخش بودن به کارگیری مدل تعالی سازمانی و نیز اجرای پنج دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، به ویژه از دیدگاه نتایجی که شما در سازمان خود گرفته اید ارائه کنید؟

- نگاه جامع مدل به تمامی ارکان موثر در سازمان

فردا سر بلند می شوید و اگر نه ... فردای آن روز با مشارکت تمام سازمان فرایند سایت ویزیت انجام شد. طبق اظهار ارزیابان حضور متون، آگاهانه و همه جانبه کارکنان در سطوح مختلف و پاسخگویی به مسائل ارائه شده در اظهار به تفکیک هر سازمان و توسط مسئول مربوطه بسیار مورد توجه آنان قرار گرفت.

**- به کارگیری مدل در دستیابی به کلام یک از اهداف استراتژیک شما موثر بوده است؟**

تاکید مدل بر نتیجه گرایی سازمان را برآن داشت تا با به کارگیری این رویکرد نسبت به پاسخگویی به تغییرات محیط و انتظارات مشتریان و تامین کنندگان توجه خاص نموده و از این رهگزر به میزان بیشتری به اهداف استراتژیک سازمان دست پیدا کند.

**- آیا می توانید به نمونه هایی که نشان دهنده دستیابی به نتایج درخشان در نتیجه استقرار مدل بوده است اشاره کنید؟**

بله رویکرد مدل به ما کمک کرد تا بازنگری فرایندها و روشها با نگاه به نتایج مورد انتظار انجام شود. در این راستا ادغام فرایند نگهداری و تعمیرات در واحد تولید / جنا سازی فعالیت های تکمیل و توسعه از فرایند فنی بهبود فرایند فروش توسط نمایندگینها / راه اندازی فرایند لجستیک در شرکت که در ارتقاء دیدگاه مشتریان در لجستیک درون بنگاهی تاثیر به سزایی داشت / راه اندازی فرایند برون سپاری و مدیریت پیمان در شرکت و توجه به افزایش تولید و ارزش افزوده در کنار توجه به کاهش هزینه ها را می تواند از نتایج توجه به مدل تعالی سازمانی برشمرد.

**- فکر می کنید که حضور در جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی چه دستاوردهائی را برای شما به همراه داشته یا خواهد داشت؟** حضور در فرایند جایزه ملی بهپوری و موفقیت در آن ضمن احساس غرور سازمانی منجر به

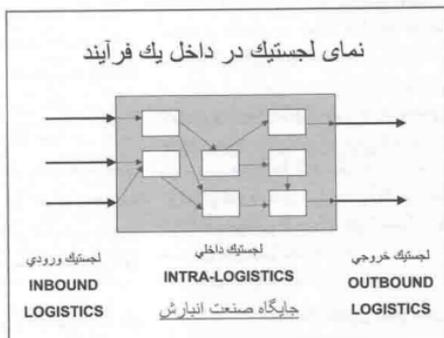
# فروش مشاوره ای رویکردی نوین

در بازاریابی کالاهای صنعتی

شرکت دژپاد برای دومین بار به عنوان ارائه دهنده مورد کاوی در این سمینار بین المللی حاضر شد. در سال گذشته با عنوان فایده فروشی به جای ویژگی فروشی (Selling Feature VS. benefit) که با استقبال خوب حضار در سمینار مواجه شد. امسال شرکت دژپاد با عنوان فروش مشاوره ای رویکرد نوین در بازاریابی کالاهای صنعتی، مورد کاوی خود را در روز سوم بهمن ماه در سالن تخصصی ۲ ارائه داد. در ابتدای بحث به سیر تکاملی فروش محصولات صنعتی اشاره شد که به چهار دوره به شرح زیر تقسیم می شوند.

- شیخ زاده
- ۶- طرح کلی تنظیم یک کمپین تبلیغاتی (دکتر محمد بلوریان)
  - ۷- چالشهای اساسی نظام های توزیع در ایران (محمد رضوانفر)
  - ۸- ارزیابی نظام های توزیع (سید مصطفی مقدسی)
  - ۹- جایگاه مدیریت منابع انسانی در بازاریابی و فروش
  - ۱۰- اندازه گیری رضایت مشتری (دکتر ملکمی)
  - ۱۱- استراتژی خدمات مشتریان: توسعه مزیت رقابت پایدار (دکتر جواد نوفرستی)
  - ۱۲- اصول و فنون و هنر مذاکرات با گرایش قراردادهای بین الملل (دکتر حیدری)

- دومین کنفرانس بین المللی مدیریت بازاریابی در روزهای دوم و سوم بهمن ماه سال ۸۶ برگزار گردید، از عمده ترین مباحث طرح شده می توان به موارد ذیل اشاره کرد:
- ۱- ایده ها و پدیده های نوین در بازاریابی (دکتر احمد روستا)
  - ۲- اخلاق در بازاریابی (دکتر میر احمد امیرشاهی)
  - ۳- عوامل موفقیت در بازاریابی بین المللی (دکتر منوچهر نجمی)
  - ۴- نقش آمیخته های بازاریابی در مدل کسب و کار (دکتر فریدون قاسم زاده)
  - ۵- مدیریت یکپارچه قیمت گذاری (دکتر مهدی



## سیر تکاملی فروش محصولات صنعتی

### فلسفه وجودی سیستم انبارش :

انتقال دهنده فناوری ساخت توربین‌های گازی و بخار آغاز کرد.

- آنچه را که تولید می‌شود نمی‌توان فوراً مصرف کرد.

مأموریت تعریف شده شرکت توگا، ساخت انواع توربین‌های گازی و بخار با توجه به رشد سریع نیاز کشور به انرژی برق به ویژه در سالهای آتی می‌باشد.

- ریسک خرابی مواد و کالا کاهش یابد

- کاهش زمان دسترسی

- ایمنی و بهره‌وری تواما افزایش می‌یابد

مجموعه امکانات تولیدی شرکت دو کارخانه تولید توربین‌های گازی و بخار به مساحت‌های ۲۲۰۰۰ و ۱۹۰۰۰ متر مربع است که ظرفیت تولید سالانه ۲۶ توربین را دارا می‌باشند.

- هزینه‌های سرمایه‌گذاری و عملیاتی هم کاهش می‌یابد.

- رویکرد جامع و همزمان به لجستیک درون بنگاهی و زنجیره‌ای

**دلایل تأسیس واحد مشاوره لجستیک در شرکت دژپاد**

لزوم تغییر نگرش و رویکرد فروش به علت:

- ارتقای نیاز مشتریان در نتیجه ورود مباحث لجستیک به ایران

- نقش و اهمیت مشاوره لجستیک در افزایش منافع مشتریان

- تغییر رویکرد استراتژیک دژپاد از بازاریابی به فروش مشاوره‌ای

- تخصص‌گرایی در مقوله سیستم‌های انبارش و لجستیک درون‌بنگاهی

- نیاز به آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی فرایندهای لجستیک مشتریان

- نیاز به حصول اطمینان از ارائه راه حل بهینه بر اساس تعامل با مشتریان

- ارتقای نقش و جایگاه لجستیک از حوزه درون‌بنگاهی به زنجیره تأمین

در حال حاضر محصولات شرکت شامل توربین‌های گازی مدل ۷۹۴.۲ با قدرت خروجی ۱۵۹ مگاوات و توربین‌های بخارمئل E با بازه ظرفیتی ۱۲۰ تا ۱۶۰ مگاوات می‌باشند.

تا آبان ماه ۱۳۸۶ تعداد ۶۲ واحد توربین گازی و تجهیزات جانبی مربوطه (شامل سیستم‌های ورود هوا، گازوز، سیستم‌های سوخت رسانی به محفظه احتراق و...) تحویل کارفرما شده که بیشتر آن‌ها در نیروگاه‌های کشور در حال بهره‌برداری هستند. همچنین ۶ واحد توربین بخار نیز به طور کامل ساخته و تحویل گردیده است.

در حال حاضر ۱۶ ماژول از ماژول‌های سیستم ERP شرکت بسیار معتبر و جهانی SAP در توگا استقرار یافته و آن را به یکی از معدود شرکت‌های ایرانی مستقرکننده این سیستم تبدیل نموده است.

### سابقه همکاری شرکت دژپاد با توگا

شرکت دژپاد همکاری خود را با مجموعه مینا از همان بدو راه‌اندازی نخستین پروژه‌های نیروگاهی ایران آغاز کرد و این مجموعه‌ها را با سیستم‌های انبار تجهیز نمود. تعدادی از این پروژه‌ها، نیروگاه‌هایی چون: هرمزگان، کرمان، شیروان، کازرون، پرنده، اردبیل،

### معرفی شرکت توگا

شرکت مهندسی و ساخت توربین مینا (توگا) به عنوان یکی از معدود شرکت‌های تولیدکننده توربین‌های برق‌قدرت نیروگاهی، در تابستان ۱۳۷۸ تأسیس و در ابتدا فعالیت خود را با همکاری فنی و تکنولوژیک شرکت آنسالو ایتالیا و سپس زمینس آلمان به عنوان

### ۱) عصر بازاریابی :

- کسب رضایت مشتری از طریق برآورده‌سازی نیازهای آنان تأمین می‌شد.

- رویکرد فروش از محصول‌گرایی به مشتری‌گرایی تغییر یافت.

### ۲) عصر فروش مشاوره‌ای:

آسیب‌شناسی فرایندها در تعاملی دو سویه میان فروشنده و خریدار مورد بررسی قرار گرفت. مشاوره تخصصی از سوی فروشنندگان به مشتری ارائه شد. رویکرد از فروش انبوه به فروش در بازارهای هدف تغییر یافت.

### ۳) عصر فروش استراتژیک :

پیچیدگی محیط فروش افزایش یافت. تأکید بر «ویژه‌بازارها» و ساختار و برنامه‌ریزی در رفتار فروش انعکاس یافت. رویکرد از بازارهای هدف به ویژه بازارها مبدل شد.

### ۴) عصر فروش مبتنی بر همکاری و شراکت:

مشارکت دراز مدت و کیفی با مشتریان به طوابع انفرادی انجام می‌شود. سهم فناوری در بازارها افزایش یافت. رویکرد از ویژه بازارها به مشتریان انفرادی تغییر می‌یابد.

در عصر فروش مبتنی بر منافع و ویژگی محصول، رابطه بین تأمین‌کننده و مشتری در سطح سازمان فروش تأمین‌کننده و سازمان خرید مشتری به صورت مذاکره بود ولیکن در عصر فروش مشاوره‌ای (فروش مبتنی بر تعامل و مشاوره) این رابطه در سطح سازمان مهندسی و مشاوره فروش سازمان تأمین‌کننده و سازمان مهندسی و مشاوره خرید مشتری و آن به صورت مشاوره صورت می‌پذیرد.

- ارومیه، سنجندج، دماوند و... می‌باشند.
- سابقه همکاری مستقیم دژپاد با توگا به سال ۱۳۸۴ و آغاز مذاکرات جهت عقد قرارداد مشاوره لجستیک به عنوان بخشی از پروژه ساماندهی انبارهای این شرکت بازمی‌گردد.
- این قرارداد در بهار ۱۳۸۵ عملیاتی گردید و پس از ۱۲ ماه (۶ ماه کاری و ۶ ماه وقفه عملیاتی) حین استقرار (ERP) گزارش نهایی در بهار ۱۳۸۶ از سوی شرکت دژپاد به شرکت توگا تقدیم گردید.
- در اواخر تابستان ۸۶ قرارداد فروش سیستم‌های انبار میان دو شرکت منعقد و سیستم‌های طراحی شده برای انبارهای سرپوشیده شرکت توگا در دی‌ماه ۱۳۸۶ در محل این شرکت تحویل گردید.
- تعریف پروژه مشاوره:**
- هدف: بررسی حجم ذخیره‌سازی مورد نیاز شرکت توگا، تعیین و طراحی بهترین سیستم فیزیکی انبار و حمل و نقل‌های مربوطه، شامل موارد زیر:
- بهینه‌سازی فضاهای ذخیره‌سازی موجود
  - محاسبه و تعیین فضای مورد نیاز علاوه بر فضاهای موجود
  - تعیین موقعیت‌های مناسب برای انبارهای متمرکز جهت کمبود فضای محاسبه شده
  - طراحی چیدمان انبار(ها) به طوری که علاوه بر اقتصادی بودن و استفاده بهینه از فضا، جوابگوی نیاز(های) آتی نیز باشد.
  - طراحی چیدمان سکوها به نحوی که تخلیه خودروهای حامل کالاهای ورودی به انبار و (در صورت نیاز) بارگیری آنها در خودروها راحت‌تر امکان‌پذیر باشد.
  - محدوده پروژه: کلیه انبارهای شرکت توگا، شامل موارد زیر:
  - انبار مرکزی در جنوب مجموعه
  - انبار شمالی جنب خط تولید توربین گاز
  - انبارهای ابزار آلات و اقلام مصرفی
  - انبار اقلام شیمیایی
  - انبارهای واقع در محوطه‌های روباز
  - زمان پروژه: ۸ روز کاری پس از فاز جمع‌آوری داده‌ها
  - مراحل انجام پروژه مشاوره:
  - فاز نخست: شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات پایه
  - فاز دوم: بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات دریافتی (طرح مقدماتی)
  - فاز سوم: طراحی آنترناتیوهای مختلف (طرح تفصیلی)
  - فاز چهارم: انتخاب گزینه‌ی برتر (بر اساس تحلیل فایده/ هزینه)
  - نتیجه پروژه مشاوره:
  - پیشنهاد تجهیز انبار مرکزی به انواع قفسه‌ها



برای انبارهای مواد اولیه توربین‌های بخار و بارگذاری مناقصه در قالب ارائه نقشه‌های فنی و گازی + اقلام جانبی و همچنین انبار خدمات مشخصات

پس از فروش - پیشنهاد تجهیز بخشی از انبارهای بیرونی به قفسه‌بندی‌های فوق سنگین برای جعبه‌ها، لوله‌ها و اقلام شاخه‌ای و حجیم

- پیشنهاد آزادسازی ۵۰ درصد فضای انبار شمالی برای اقلام خاص و نیز بخش عمده‌ای از زمین‌های غربی مجموعه (انبارهای باز)

- پیشنهاد تخصیص محلی جدید با طراحی ویژه برای اقلام و مواد شیمیایی که پیش از آن در انبار مرکزی نگهداری می‌گردید.

- پیشنهاد استفاده از ماشین‌آلات ویژه داخل انبارها (Indoor trucks) و جایگزینی لیفتراک‌های موجود با آنها برای ایمنی بیشتر و استفاده از ارتفاع

- همکاری در تهیه اسناد قابل اجرا برای طراحی سازه

کاهش هزینه‌های عملیاتی: یکپارچه‌سازی و تخصیص ماشین‌آلات ویژه داخل انبار

افزایش سرعت و کاهش زمان دسترسی چیدمان بهینه و قابلیت آدرس دهی آسان

یکپارچه سازی عملیات انبارش: انبارهای گاز، بخار، و خدمات پس از فروش و کاهش هزینه انبارداری

پایه (تحلیل، جستجو، تقریب)

- حجم کل سرمایه‌گذاری در پروژه سامان‌دهی انبار کمتر از ۳ درصد ارزش موجودی انبار در هر مقطع و کمتر از ۱ درصد گردش سالانه

منافع حاصل از پروژه مشاوره برای شرکت توگا بهینه‌سازی فضای موجود: استفاده از ارتفاع ۲/۵ تا ۳ برابر در انبار قدیم

آزادسازی بخشی از فضاها: ۵۰ درصد انبار شمالی و ۲۰۰۰ مترمربع محوطه باز

افزایش ایمنی: لحاظ ضریب‌های استاندارد طراحی سازه

کاهش هزینه‌های عملیاتی: یکپارچه‌سازی و تخصیص ماشین‌آلات ویژه داخل انبار

افزایش سرعت و کاهش زمان دسترسی چیدمان بهینه و قابلیت آدرس دهی آسان

یکپارچه سازی عملیات انبارش: انبارهای گاز، بخار، و خدمات پس از فروش و کاهش هزینه انبارداری

پایه (تحلیل، جستجو، تقریب)

- حجم کل سرمایه‌گذاری در پروژه سامان‌دهی انبار کمتر از ۳ درصد ارزش موجودی انبار در هر مقطع و کمتر از ۱ درصد گردش سالانه

منافع حاصل از پروژه مشاوره برای شرکت توگا بهینه‌سازی فضای موجود: استفاده از ارتفاع ۲/۵ تا ۳ برابر در انبار قدیم

آزادسازی بخشی از فضاها: ۵۰ درصد انبار شمالی و ۲۰۰۰ مترمربع محوطه باز

افزایش ایمنی: لحاظ ضریب‌های استاندارد طراحی سازه

### خلق رویکردی نو در خرید مناقصه‌ای

- بررسی نگاه شرکت توگا به مقوله مناقصات خرید و تامین

- قیمت به عنوان یکی از عوامل تصمیم‌گیری و نه تنها عامل

شاخص مقایسه برابر است با قیمت تقسیم بر امتیاز فنی شرکت فروشنده

- نگاه به خرید سیستم انبارش به عنوان یک سرمایه‌گذاری

## خلق رویکردی نو در خرید مناقصه‌ای

جدول ارزیابی پیمانکاران

ردیف	پارامتر ارزیابی	ضریب وزنی از ۱۰۰		
		شرکت رقیب ۱	شرکت رقیب ۲	شرکت دژپاد
۱	فرایند تولید محصول و کنترل حین تولید	-	-	-
۲	واحد طراحی و مهندسی و کادر فنی	-	-	-
۳	سابقه فعالیت و رزومه کاری	-	-	-
۴	امکانات و تجهیزات کارگاهی	-	-	-
۵	سیستم رنگ آمیزی و پروسه آن	-	-	-
۶	میزان صادرات	-	-	-
۷	واحد آزمایشگاه تست رنگ	-	-	-
	جمع امتیازات	۷۳	۶۱	۹۳

- رویکرد خرید مبتنی بر تحلیل فایده - هزینه  
- تقدم فاحش مشاوره بر مذاکره



قبل از مشاوره و اجرا

#### خلاصه مباحث و نتیجه گیری

- در پی پیچیده شدن محیط فروش و تخصصی شدن آن، شرکت دژپاد نیز از عصر بازاریابی به عصر فروش مشاوره‌ای گام نهاده؛ به این معنی که سازمان فروش به سازمان مهندسی و مشاوره فروش ارتقا یافت.

- تخصصی شدن مقوله لجستیک موجب گردید تا در سمت مشتری نیز نیاز به ارتقا از سازمان خرید به سازمان مهندسی و مشاوره خرید ایجاد گردد.

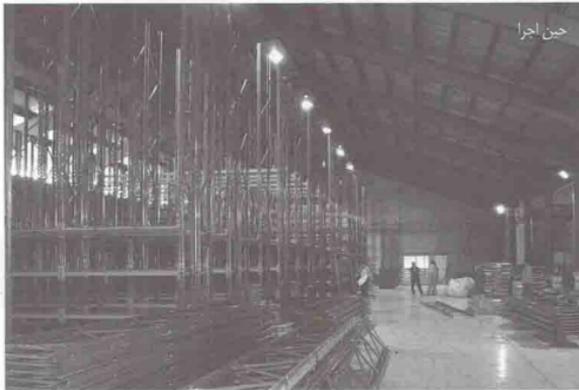
- این تغییر رویکرد ضمن تعامل با مشتریان ساز و کارهایی با خود به همراه دارد که از آنجمله می‌توان عارضه‌یابی و ارائه راه‌حل پهنه را برشمرد.

متقابلاً در سازمان مهندسی و مشاوره خرید مشتری فرایند تعامل به منظور ارائه مشاوره به مدیریت سازمان خود برای خریدهای صحیح و مهندسی صورت می‌گیرد.

- این امر نه تنها ارتقای دژپاد و مشتریان را به طور توأمان برآورده می‌سازد بلکه منجر به شکل‌گیری روابط پایدار سازمانی می‌گردد.

- اگر قبول کنیم که یادگیری سازمانی زمانی حادث می‌شود که منجر به تغییر رفتار سازمانی شود این تغییر رویکرد قطعاً یادگیری به همراه دارد.

- این تغییر می‌تواند بستر ساز گذر از مرحله‌ی فروش مشاوره‌ای به فروش استراتژیک باشد که در آن طرفین هم‌زمان و هم وزن با هم رشد می‌نمایند.



حین اجرا



بعد از اجرا



## از ۴۷ تا ۸۷

### اولین نمایندگی دژپاد ۴۰ ساله شد

لطفاً ضمن معرفی خود، از تاریخچه همکاری خود با شرکت دژپاد بگویید؟

اینجانب جلیل کاخند چی متولدسال ۱۳۱۷ شهر ارومیه هستم. از ۱۵ سالگی نزد پدرم در بازار مشغول به کار شدم، بعد از اتمام دوره سربازی با کار آهن روی آوردم. دارای سه فرزند، دو پسر و یک دختر هستم. پسر بزرگم الان با اینجانب در فروشگاه مشغول به کاری باشد.

در سال ۱۳۴۴ مطلع شدم که شرکتی در تهران به نام دنیای فلز، پروفیل تولید می نماید. شرکت دنیای فلز، چهار سهامدار به نام های مرحوم محمد حسین جابرانصاری، آقای حاج علی خائف، آقای حاج امیر معزی و حاج آقا وکیلی داشت. جهت اخذ نمایندگی به تهران آمدم و نمایندگی دنیای فلز را گرفتم.

بعد از تأسیس دژپاد در سال ۱۳۴۷، به عنوان اولین و بنیانگذار صنعت قفسه بندی در ایران نسبت به اخذ نمایندگی اقدام نمودم. مرحوم حاج محمد حسین جابرانصاری، خیلی علاقه داشتند که من در تهران و در خیابان سپه (دفتر دوم دژپاد)، مشغول به کار شوم ولی به دلایلی از ایشان خواستم تا در آذربایجان غربی فعالیت کنم. در آن زمان اهالی آذربایجان بالاخص ارومیه از قفسه فلزی شناختی نداشتند و از قفسه های چوبی استفاده می کردند. اولین بار مغازه ی پارچه فروشی (بزازی) را

قفسه بندی نمودیم.

در سال ۱۳۵۵ تمام فروشگاههای تعاونی روستایی با قفسه های دژپاد تجهیز شدند و این امر موجب آشنایی بیشتر مردم روستایی قفسه بندی فلزی شد.

عمده مشتریان شما چه جاهایی هستند؟

چون اولین نمایندگی دژپاد در آذربایجان بودیم الان اکثراً قفسه را با نام دژپاد می شناسند.

در تمامی اداره های دولتی اعم از بیمارستان ها، بانک ها، شهرداری ها و مخابرات و نیز نمایندگی های ایران خودرو، سایپا، گمرک بخش خصوصی قفسه نصب نموده ایم.

اهمیت سیستم های نگهداری مواد و کالا از نظر شما چیست؟

به نظر اینجانب مدیریت یک موسسه وابسته به آمار است و قسمت آمار نیز وابسته به ورودیها و خروجیهای یک انبار منظم است و انبار منظم نیز وابسته به قفسه بندی می باشد و از طرفی به علت گرانی زمین و نیز بالا رفتن سطح فرهنگ عمومی استفاده از ارتفاع به جای سطح (استفاده بهینه از فضا)، موجب بالا رفتن اهمیت قفسه و توجه بیشتر به سیستمهای قفسه بندی در موسسات شده است.

علل ماندگاری روابط خود با دژپاد را در چه می دانید؟

مهمترین علت، صداقت طرفین بوده است. کار درست تا آخر درست پیش می رود (بار

کج به منزل نمی رسد)، دومین علت نفع دوجانبه در اجرای کارها بوده است و سومین علت آن کشش بازار و کیفیت بالای محصولات شرکت دژپاد بوده است.

توصیه شما به نمایندگی های جدید دژپاد چیست؟

راستگو در گفتار و صادق در رفتار باشند و اینکه یک کاسب باید کارگر سال باشد نه کارگر روز و دیگر اینکه نفع بگیرد ولی مغبون نکند.

محمد کاخنجی، فرزند ارشد آقای جلیل کاخنجی



یکی از پروژه های اجرایی موسسه فروشگاه کاخنجی در ارومیه



# مفاهیم پایه در مدیریت زنجیره تامین

علی اکبر نجار

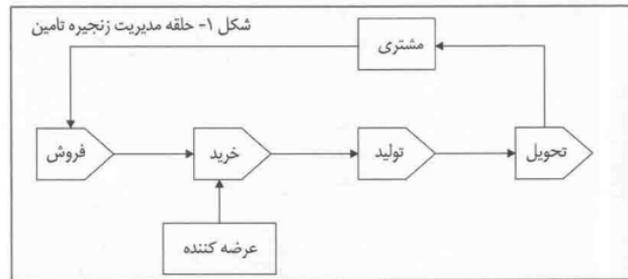
مشتریان جزء و مصرف کنندگان نهایی می‌باشد. زنجیره تامین در کارخانه‌های تولیدی، شرکت‌های خدماتی و حتی منازل نیز وجود داشته و آن را با عباراتی نظیر زنجیره تقاضا و یا زنجیره ارزش نیز معرفی می‌نمایند. اما نام آن هرچه که باشد، هدف آن ایجاد ارزش برای مصرف کننده تهاهی است. (سعیدی کیا و مظفری فرد، ۱۳۷۹، ۱۰)

تعاریفی که در بالا از مدیریت زنجیره عرضه شده، نشاندهنده این مطلب است که SCM مفهومی است که تقریباً تمامی واحدهای سازمان را به نوعی درگیر می‌کند و هدف اصلی آن جلب رضایت مشتریان نهایی زنجیره تامین می‌باشد. شینگو<sup>۳</sup> مدیریت زنجیره تامین را مفهومی می‌داند که از صنایع تولیدی آغاز شده است، در حقیقت اولین نشانه‌ها از مدیریت زنجیره تامین در سیستم "تولید بهنگام" شرکت تویوتا آشکار شد. این سیستم با هدف تنظیم مقادیر عرضه به کارخانه‌های تولید موتور در مقدار صحیح کوچک و اقتصادی طراحی شد و هدف آن

عبارت بود از کاهش سطح موجودی و تنظیم معاملات عرضه کنندگان با بخش خط تولید به نحو موثر و کارآمد. بعد از ظهور رویکرد مدیریت زنجیره تامین در صنایع خودروسازی ژاپن به‌عنوان زیر مجموعه‌های از سیستم تولید، تحول در فضای مفهومی مدیریت زنجیره تامین آغاز و این مدیریت به‌عنوان یکی از مفاهیم مستقل و اصلی در نظریه مدیریت صنعتی مطرح شد. در عمل، مدیریت زنجیره تامین تلفیقی از قلمروهای ویژه در فضای مفهومی مدیریت شامل مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۴</sup>، فرآیند طراحی مجدد کسب و کار<sup>۵</sup> و شیوه تولید بهنگام<sup>۶</sup> میباشد. (فاززی رازی، ۱۳۸۳، ۴۴)

۲- شبکه زنجیره تامین:

همان طور که در شکل شماره ۱، مشخص شده است، مدیریت زنجیره تامین را می‌توان همچون یک حلقه در نظر گرفته، این رویکرد با مشتری آغاز شده و با وی نیز به پایان می‌رسد. (فاززی رازی، ۱۳۸۳، ۴۵)



## ۱- مدیریت زنجیره تامین<sup>۱</sup>:

در ابتدا تعاریف گوناگونی که از مدیریت زنجیره تامین وجود دارد آرایه می‌شود تا بتوان شناخت مناسبی از آن پیدا کرد:

"مدیریت زنجیره تامین عبارت از تشریح مساعی شرکتها جهت ارتقای موقعیت استراتژیک و بهبود اثر بخش عملکرد مجموعه این فرآیند یکپارچه ارزش ساز باید از تهیه مواد تا تحویل کالا / خدمات به مشتری نهایی مدیریت گردد." (Bowersox et al., 2002, 1-4)

"مدیریت زنجیره تامین در راستای ایجاد اعتماد بین مراحل مختلف زنجیره، تبادل اطلاعات در مورد نیازهای بازار و توسعه محصولات جدید تلاش می‌کند به شکلی که در راستای تامین نیازهای مشتریان، مراحل مختلف زنجیره رابطه بلند مدتی با هم برقرار نمایند." (میرغفوری، ۱۳۸۲، ۱۹)

تعریف دانشگاه MIT در ارتباط با مدیریت زنجیره تامین:

"مدیریت زنجیره تامین یکپارچه (ISCM)، عبارت است از یک رویکرد یکپارچه فرآیندگرا برای تامین، تولید و توزیع محصولات و خدمات به مشتریان<sup>۲</sup>. SCM دامنه وسیعی دارد که شامل: تامین کنندگان جزء، تامین کنندگان عمده، عملیات داخلی، مشتریان عمده،

بخشهای مختلف سوددهی مناسب و مورد نظر را داشته باشد.

**اصل دوم** (تولید) تنظیم شبکه لجستیک با توجه به نیازهای مشتریان و اصل سوددهی

**اصل سوم** (سوم) توجه به اطلاعات بازار و هم راستا نمودن زنجیره تامین، یا به عبارت دیگر برنامه ریزی تقاضا با استفاده از پیش بینی‌های مستمر و تخصیص بهینه منابع

**اصل چهارم** (طراحی و تولید محصول با گرایش به نظرات مشتری و بالا بردن سرعت پذیرش تغییرات در زنجیره تامین

**اصل پنجم** (مدیریت راهبردی منابع عرضه به منظور کاهش هزینه مواد و خدمات مرتبط با آن **اصل ششم** (طراحی راهبردی زنجیره تامین به گونه‌ای که قادر به پشتیبانی سطوح مختلف تصمیم‌گیری بوده و بتواند نمایی شفاف از جریان محصولات، خدمات و اطلاعات ارایه دهد.

**اصل هفتم** (انتخاب معیارهای جامع عملکرد برای سنجش میزان موفقیت در دستیابی کارآمد و موثر به خواسته‌های مصرف‌کننده نهایی.

مهمترین بخش یک نظام مدیریت زنجیره تامین، بخش استراتژی است که در واقع موتور محرک این نظام به حساب می‌آید. (سعیدی کیا و مظفری فرد، ۱۳۷۹، ۱۱-۱۰)

#### ۵- رویکردهای زنجیره تامین:

امروزه درباره مدیریت زنجیره تامین و فن

### ۳- اهداف مدیریت زنجیره تامین:

مدیریت زنجیره تامین، به عنوان یک نمونه عالی تولیدی در جهت بهبود رقابتهای سازمانی در قرن بیست و یکم اهمیت یافته است. در واقع با مدیریت صحیح زنجیره تامین، لازم است بگونه‌ای حرکت کنیم که تا به اهداف زیر برسیم:

- الف- کاهش هزینه‌های نوآوری و خلاقیت
- ب- افزایش فروش سازمان
- ج- بهبود هماهنگی و همخوانی بین عرضه کنندگان و توزیع کنندگان

SCM بعنوان یک استراتژی رقابتی با هدف بهبود پاسخ و انعطاف پذیری سازمانهای تولیدی برای عرضه کنندگان و مشتریان، در نظر گرفته شده است. شرکتها تلاش می‌کنند تا راههایی در جهت بهبود انعطاف پذیری، پاسخگویی و رقابت پذیری با تغییر دادن استراتژیها، روشها و تکنولوژیهای عملیاتی پیدا نمایند. (266-2004, 265) (Gunasekaran,

می‌توان گفت هدف نهایی زنجیره تامین، برآورده ساختن رضایت مشتری بر مبنای کسب سوددهی مناسب برای سازمان می‌باشد.

### ۴- اصول نظام مدیریت زنجیره تامین:

**اصل اول** (تقسیم بندی مشتریان بر اساس خدمات مورد نیاز آنها و طراحی انتخاب زنجیره تامین به گونه‌ای که ارایه خدمات به مشتریان در

در حقیقت، مدیریت زنجیره تامین شامل تمامی فعالیتها و فرآیندهایی است که موجب ایجاد ارزش در کالاها و خدمات نهایی می‌شود. همانطور که در شکل ۲، دیده می‌شود، مدیریت زنجیره تامین کل سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد و هدف آن افزایش شفافیت و چیدمان صحیح زنجیره تامین بصورت هماهنگ، صرفنظر از مرزهای بخشی یا شرکت است. (اشراق نیا و فرزایی، ۱۳۸۴، ۴۶۴)

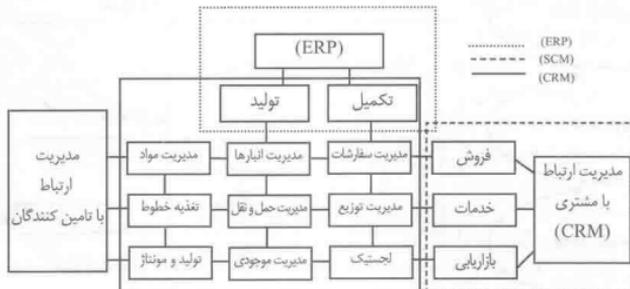
با توجه به توضیحات فوق و توجه به شکلهای مطرح شده در زنجیره تامین، می‌توان اجزای زنجیره تامین را در ۳ گروه قرار داد:

الف - زنجیره تامین بالا دست: این بخش شامل تامین کنندگان مواد اولیه و تامین کنندگان آنها می‌باشد.

ب - زنجیره تامین داخلی: این قسمت شامل همه فرآیندها و پردازشهایی است که به وسیله یک سازمان در جهت تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها صورت می‌گیرد.

ج - زنجیره تامین پایین دست: این قسمت شامل همه واحدهای درگیر در توزیع و تحویل محصول یا خدمت به عمده فروشان، خرده فروشان و مشتریان نهایی می‌باشد.

شکل ۲- شبکه زنجیره تامین یک سازمان



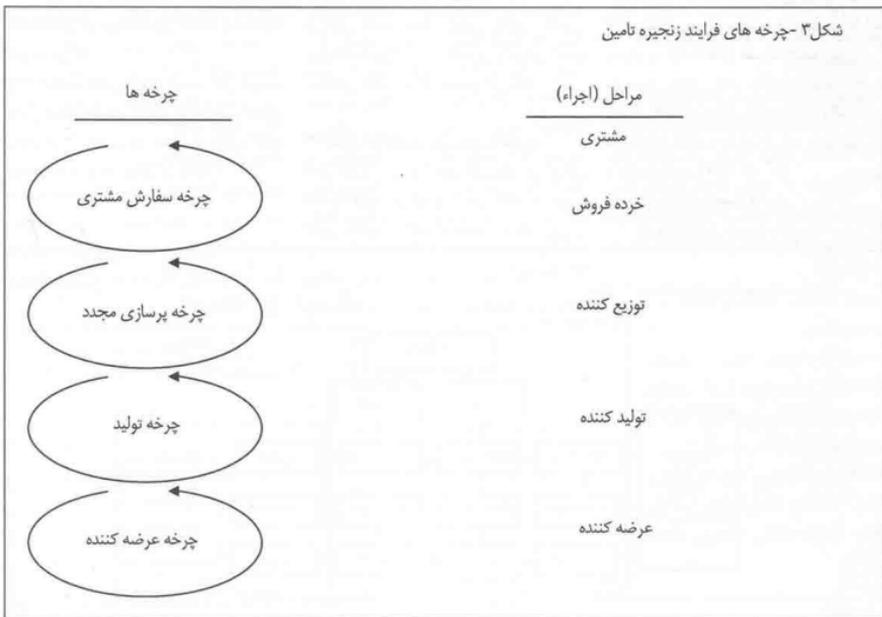
در امر فروش کالاهاى خود، موفق نیستند. بایستی توجه داشت که هر دو رویکرد، برای شرکتهاى متفاوتى مناسب هستند و برای شرکتهاى جدید نظرات مفیدی ارائه می‌دهند. لازم است میان این دو رویکرد، با توجه به تأکیدشان بر عملکرد شرکتها، تمایز قائل شد. رویکرد فن آوری اطلاعات بر امر خارجی و بیرونی یعنی بر «در هم کنش» یک شرکت با شرکتهاى دیگر تأکید دارد در حالیکه رویکرد لجستیک، بر امر درونی و داخلی، یعنی بهبود عملکردهاى درون شرکت تأکید دارد. هر دو رویکرد پیشرفت زنجیره تامین، ضروری و مکمل یکدیگر می‌باشند. شرکتی که پیشرفت خود را در هماهنگی محصولاتش با مشتریانی که قدرت خرید دارند، جستجو می‌کند و شرکتی که پیشرفت خود را در افزایش تولید قابل انعطاف و بهینه سازی هزینه شبکه توزیع اش می‌جوید، هر دو ممکن است به نتایج یکسانی برسند.

زنجیره تامین است همچنین این گروه، بر برنامه‌ریزی گروهی و اطلاعات مشترک تأکید دارد و سعی می‌کند شرکتهاى هماهنگ با تامین کنندگان و مشتریان ایجاد کند. پیروان این رویکرد بر هماهنگی بخشها و قسمتهاى داخلی تأکید دارند، به طوری که بتوانند از یک مرکز تحت کنترل، این بخشهاى داخلی را تنظیم و هماهنگ کنند. گروه کوچکتر متکی به رویکرد دوم را طرفداران و پیروان لجستیک تشکیل می‌دهند. این گروه به الگوی زنجیره تامین سنتی‌تر تعلق داشته؛ و برای تنظیم داده‌هاى مختلف به منظور حل مشکلات طراحی از طریق تحلیل و بهینه سازی، به استفاده از تحلیلهای آماری تأکید دارد. چندین دهه از ایجاد این رویکرد می‌گذرد و با وجود آنکه پیروان آن درباره امور مختلف، از قبیل مهندسی صنایع، لجستیک و تحقیق در عملیات، از این علوم و روشها استفاده بسیاری بعمل می‌آورند اما

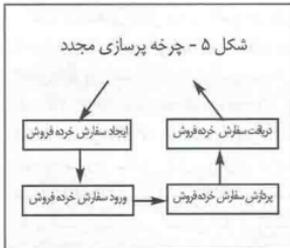
آورهای مربوطه، بازار بسیار مبهم و پیچیده‌ای به وجود آمده است. فروشندگان تجهیزات و فن آوری مورد نیاز مدیریت SCM، بهینه سازی و پیشرفت زنجیره تامین را عهده‌دار هستند. درحالیکه تحلیل دقیقی از پیچیدگیهای زنجیره تامین موجود نیست تا بتواند نظامهای مدیریتی را در این عرصه یاری رسانند. در شبکه اینترنت، مجلات و کتابها و مطالب متنوعی درباره بهینه‌سازی، راه حل مشکلات زنجیره تامین و ... یافت می‌شود. طی چند سال اخیر، فروشندگان و نظریه پردازان زنجیره تامین، به دو گروه عمده تقسیم شده‌اند که هر گروه بر موضوعی خاص تأکید دارد.

الف - گروه اول: تأکید بر فن آوری اطلاعات  
ب - گروه دوم: تأکید بر لجستیک  
از میان دو رویکرد یاد شده، رویکرد فن آوری اطلاعات قویتر است. پیروان و طرفداران این رویکرد اعتقاد دارند که اطلاعات، کلید پیشرفت

شکل ۳- چرخه های فرایند زنجیره تامین



این چرخه مابین خرده فروش و توزیع کننده رخ می دهد و شامل کلیه فعالیتهایی است که در ارتباط با پر سازی مجدد موجودی خرده فروش می باشد. همانطور که در شکل ۵، نشان داده شده است. این مرحله با ایجاد سفارش توسط خرده فروش آغاز و با دریافت سفارش توسط وی پایان می یابد.

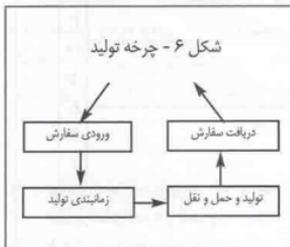


#### ۱-۳-۳-۳ چرخه تولید:

این چرخه مابین توزیع کننده و تولید کننده اتفاق می افتد (یا بین خرده فروش و تولید کننده) و فعالیتهایی را شامل می شود که مربوط به پر سازی مجدد موجودی توزیع کننده (یا خرده فروش) است. در این فاز (شکل ۶) ورود سفارش، اولین قسمت و دریافت سفارش توسط توزیع کننده آخرین قسمت چرخه است.

#### ۱-۳-۳-۳ چرخه تدارکات:

این چرخه مابین تولید کننده و تامین کننده اتفاق می افتد و شامل کلیه فعالیتهایی است که در رابطه با اطمینان از موجود بودن و در دسترس



جریانهایی است که در میان مراحل مختلف زنجیره تامین اتفاق می افتد و با یکدیگر جهت رفع نیاز مشتری به یک محصول، ترکیب می شوند.

#### ۱-۳-۳-۳ دیدگاه چرخه ای

فرایندها در داخل زنجیره تامین به چرخه هایی تقسیم می شوند که هر کدام از آنها بین دو مرحله از زنجیره تامین هستند. همانطور که در شکل ۳، مشخص است این چهار چرخه (که شامل تمامی فعالیتهای زنجیره تامین است) مابین ۵ مرحله اتفاق می افتد. این چهار چرخه عبارتند از:

الف - چرخه سفارش مشتری<sup>۱۳</sup>

ب - چرخه پر سازی مجدد<sup>۱۴</sup>

ج - چرخه تولید<sup>۱۴</sup>

د - چرخه تدارکات<sup>۱۵</sup>

مطابق شکل؛ این ۵ مرحله شامل مشتری<sup>۱۶</sup>، خرده فروش<sup>۱۷</sup>، توزیع کننده<sup>۱۸</sup>، تولید کننده<sup>۱۹</sup> و عرضه کننده<sup>۲۰</sup> می باشد. در ادامه هر کدام از چرخه ها به تفکیک توضیح داده می شود.

#### ۱-۳-۳-۳ چرخه سفارش مشتری:

این چرخه مابین مشتری و خرده فروش اتفاق می افتد و شامل کلیه فعالیتهایی است که در رابطه با دریافت و پردازش سفارش مشتری می باشد. همانطور که در شکل ۴ مشخص است. این چرخه شامل ۴ مرحله است که با ورود مشتری آغاز و با دریافت سفارش توسط مشتری پایان می یابد.

#### ۱-۳-۳-۳ چرخه پر سازی مجدد:

(سعیدی کیا و مظفری فرد، ۱۳۷۹، ۱۱)

#### ۳-۳-۳-۳ مراحل تصمیم گیری<sup>۷</sup> در زنجیره تامین:

یک مدیریت زنجیره تامین موفق احتیاج به تصمیم گیریهای مختلف مرتبط با جریان اطلاعات، محصولات و سرمایه دارد. این تصمیمات را می توان با توجه به ماهیت تصمیمات و افق زمانی در ۳ گروه قرار داد:

۱-۳-۳-۳-۳ طراحی<sup>۸</sup> یا تغییر استراتژی زنجیره تامین:

در این مرحله، شرکت تصمیم می گیرد که زنجیره تامین خود را چگونه بیکربندی کند. در واقع در این مرحله، شرکت با تصمیمات استراتژیک خود ساختار زنجیره تامین و فرایندهای هر مرحله را مشخص می کند. این تصمیمات استراتژیک شامل: مکان و ظرفیت تولید، انبارهای نگهداری، انتخاب نوع تولیدات، روشهای حمل و نقل، نوع سیستم اطلاعاتی مورد استفاده و ... می باشد.

#### ۳-۳-۳-۳ برنامه ریزی<sup>۹</sup> زنجیره تامین:

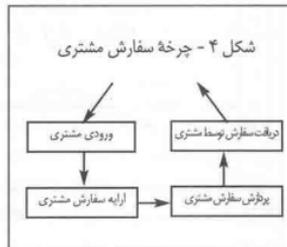
شرکت در این مرحله، سیاستهای عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می کند. در خلال این مرحله، ساختار استراتژیک زنجیره، مشخص و ثابت شده است. در مرحله برنامه ریزی، شرکت کار خود را با پیش بینی تقاضا در بازارهای مختلف در یک چارچوب زمانی، آغاز می کند. تصمیمات این مرحله شامل مقدار اقتصادی خرید مواد اولیه، دوره های سفارش، دوره های اقتصادی تولید و ... می باشد.

#### ۳-۳-۳-۳ مرحله عملیاتی زنجیره تامین:

در این مرحله، زمانبند، کوتاه مدت (روزانه یا هفتگی) می باشد. در این مرحله شرکت در رابطه با سفارشهای هر کدام از مشتریان تصمیم گیری می کند. در مرحله عملیاتی، ساختار استراتژیک زنجیره مشخص گردیده و برنامه ریزیها تعریف گردیده اند. در این مرحله، سفارشهای فردی، زمانبندی تحویل، جداول زمانی تحویل و ... مشخص می گردد.

#### ۳-۳-۳-۳ دیدگاههای فرایندی<sup>۱۰</sup> زنجیره تامین:

یک زنجیره تامین ترتیبی از فرایندها و



بی‌نوشته:

1. Supply chain management
2. Delivery
3. Shingo
4. TQM
5. BPR=Business Process Redesigning
6. JIT
7. Decision phases
8. Design
9. Planning
10. Process view
11. Cycle view
12. Customer order cycle
13. Replenishment cycle
14. Manufacturing cycle
15. Procurement cycle
16. Customer
17. Retailer
18. Distributor
19. Manufacturer
20. Supplier
21. Push / Pull view of supply chain processes
22. Interface
23. Engineering - To - Order
24. Make - To - Stock
25. Make - To - Order
26. Assemble - To - Order

می‌نمایند: عموماً استراتژیهای ذیل از جمله کاربردی‌ترین در SCM می‌باشند:  
الف ETO-<sup>۲۳</sup>: این استراتژی به طراحی محصول بعد از اعلام نیاز توسط مشتری تاکید دارد در این استراتژی قبل از سفارش، نه تنها کالایی تولید نمی‌شود، بلکه طراحی هم نخواهد شد.

ب- MTS<sup>۲۴</sup>: در این استراتژی نیاز مشتریان از موجودی انبارهای کالای ساخته شده در نقاط مختلف انبارهای خرده فروشی شبکه زنجیره تامین برآورده می‌شود.  
ج- MTO<sup>۲۵</sup>: در این روش سفارش مشتری سبب ایجاد جریان مواد و اطلاعات در زنجیره می‌گردد و محصول ساخته شده و مواد اولیه انبار نمی‌شود.  
د- ATO<sup>۲۶</sup>: در روش مونتاژ برای سفارش، هسته اصلی مونتاژ برای اکثر محصولات یکسان می‌باشد و فقط تغییر در دیگر اجزا مونتاژ نهایی ممکن می‌باشد.

بسته به نوع تقاضای مشتریان، بررسی حجم سفارش و نوع بازار، شرکتها یکی از استراتژیهای فوق را به‌کار می‌نندند.  
شکل ۷، استراتژیهای فوق را در طول زنجیره تامین نمایش داده است. (تیموری و بجستانی، ۱۳۸۴، ۷۳۷-۷۳۶)

بودن مواد اولیه به میزان کافی جهت تولید لازم به نظر می‌رسد. فرآیندهای این چرخه نیز شبیه چرخه تولیدات است با این تفاوت که در این مرحله مراحل فوق مابین تولید کننده و عرضه کننده رخ می‌دهد.

Chopra and meindl, 2001, 6-12

۲-۷- دیدگاه کششی / فشاری از فرآیند زنجیره تامین<sup>۲۱</sup>:

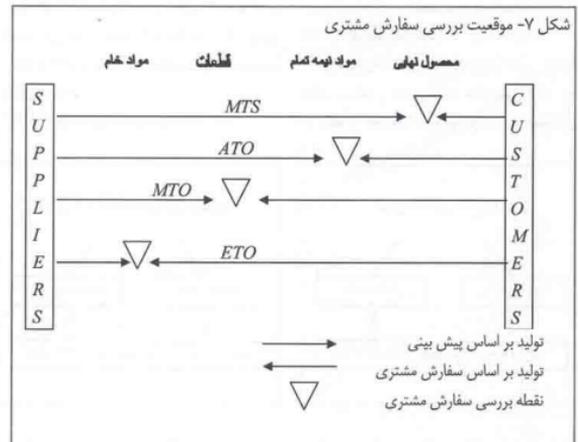
کلیه فرآیندهای داخل زنجیره تامین در یکی از این دو حالت اتفاق می‌افتد که به زمانبندی اجرائی آنها در رابطه با تقاضای مشتری بستگی دارد. Chopra and meindl, 2001, 13  
فرآیند کششی (Pull) بر اساس روش JIT بوده که با ورود سفارش فعال می‌گردد. فرآیند فشاری (Push) نیز بر اساس MRP می‌باشد که بر اساس پیش بینی سفارش آغاز می‌گردد. در SCM از هر دو فرآیند از طریق اتصال<sup>۲۲</sup> بین آنها، بهره گیری می‌شود. (احمدی، ۱۳۸۴، ۳۹)

۸- استراتژیهای پاسخ گویی تقاضا در مدیریت زنجیره تامین:

با توجه به این مطلب که یکی از اهداف اصلی زنجیره تامین، برآورده نمودن نیازهای مشتری است، استراتژیهای که در رابطه با مدیریت تقاضای زنجیره تامین بکار گرفته می‌شوند مهم

فهرست منابع و مآخذ

- ۱- اشراق نبای چهروی، عبدالحمید، بابک فرزانی، ۱۳۸۴، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تامین، جلد دوم، ص ۳۷۲ - ۳۶۴.
- ۲- احمدی، حسین، ۱۳۸۲، مدیریت زنجیره تامین و اینترنت، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۳- جموری، ابراهیم، جواد شفیعیان بجستانی، کاظم کلب خانی، انتخاب و توسعه همزمان تامین کنندگان در شرایط فازی (fuzzy)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تامین، جلد دوم، ص ۲۲۲ - ۲۲۵.
- ۴- سعیدی کیا، علی اکبر، جعفر مظفری فرد، محمد طاهر ریاضی ارسبی، ۱۳۸۹، مدیریت زنجیره تامین، روش، سال دهم، شماره ۶۱، ۳۴ - ۱۰.
- ۵- قانزایی رازی، فرهاد، ۱۳۸۲، "کارکردها و نقشها در مدیریت زنجیره تامین"، روش، سال چهاردهم، شماره ۹۱، ص ۴۸ - ۴۴.
- ۶- میر غفوری، سعید حبیبی، ۱۳۸۲، طراحی مدل ریاضی زنجیره عرضه صنایع لاستیک سازی ایران (مورد مجتمع صنایع لاستیک یزد)، پایان نامه دکتری مدیریت (گرایش تولید)، به راهنمایی دکتر میرزهیادی سید اصفهانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- 7- Bowersox, D.J ; Closs, D.J; Bixby cooper, M, 2002. supply chain Logistic, Mc Graw - Hill, International Edition, New York
- 8- chopra, sunil and Peter meindl , 2001. "supply chain management , Strategy, planning and operation", New Jersey: prentice -Hall.
- 9- Gunasekaran, A, 2004, " supply chain Management : theory and application", European Journal of operational research vol.159, Issue:2, PP. 265 -268



## تعالی سازمانی در زیاده

متن مصاحبه مدیر بهبود مستمر شرکت دژپاد جناب آقای بازری برای کتاب پیشگامان تعالی (سال ۱۳۸۶)

- یا مدل از چه سالی آشنا شدید و تا چه اندازه در سازمان خود از آن استفاده می کنید؟  
- از سال ۱۳۸۱ با مدل تعالی سازمانی آشنا شدم. در آن سال یک دوره آموزش آشنایی با مدل EFQM توسط مهندس عراقی به کارکنان شرکت دژپاد ارائه گردید. سپس با مورد توجه قرار گرفتن رویکرد بکار گرفته شده در مدل (یکپارچگی)، مدیریت شرکت تصمیم گرفت خود ارزیابی سازمان را بر اساس این مدل انجام دهد. برای این منظور ابتدا برنامه آموزش دوره خود ارزیابی انجام و به دنبال آن طی دو جلسه آموزشهای عملی خود ارزیابی به تعدادی از کارکنان شرکت ارائه شد. و در ادامه برنامه خود ارزیابی در شرکت توسط همکاران و با هدایت مشاور اجرا گردید.

- از چه روشهای خود ارزیابی استفاده کرده‌اید؟  
- خود ارزیابی در شرکت دژپاد به روش جایزه انجام شده است.

- آیا برای حرکت در مسیر تعالی سازمانی (Road map) نقشه راه دارید؟

- برنامه ما برای این مسیر در مرحله اول اجرای برنامه آموزشی برای کارکنان سپس اجرای خود ارزیابی سازمان با مشارکت کارکنان در ادامه تعریف پروژه های بهبود بود؛ در مرحله دوم انجام خود ارزیابی و مقایسه نتایج کسب شده طی دو مرحله جالب توجه بود که شرکت در مرحله دوم با افت امتیاز مواجه شد، در ادامه تشکیل کارگاه تدوین اظهار نامه که با مشارکت کارکنان انجام گرفت، سپس اظهار نامه تدوین و جهت شرکت در فرایند جایزه ملی تعالی سازمانی به سازمان بهره وری و توسعه منابع سازمانی ارسال شد و در نهایت بعد از ارزیابی و سایت ویزیت و پروژه های بهبود تعریف و امروز بعضی از آنها هم تمام شده است. در ادامه مصمم هستم که سال دیگر در سطح بالاتر در فرایند جایزه ملی شرکت کنیم.

- مدل تعالی سازمانی بر بهینه کاوی و مقایسه با سازمانهای برتر تاکید زیادی دارد. آیا شما چنین مقایسه ای را انجام داده اید، فکر می کنید با سازمان تعالی مقدر فاصله دارید؟  
- بله بهره گیری از تجربیات سازمانهای دیگر

به صورت سازمانی دنبال می شود. یکی از پروژه های بهبود که بعد از آخرین ارزیابی در شرکت تعریف شد پروژه بهبود سیستم آموزش بود. برای استفاده از تجربیات سازمانهای دیگر به شرکت فنر لول رفتم، از موارد دیگری می توان به ارزیابی تکنولوژی با شرکتهای داخلی و خارجی انتخابی اشاره شود. به ارزیابی که از شرکت سپاهان از نظر ساختار سازمانی و منابع سازمانی اشاره شود و نتیجه بازدید منجر شد تا پروژه مربوطه به شکل بهتری دنبال شود. به لحاظ رسمی شرکت دژپاد گواهی تعهد به تعالی را کسب کرده است و ما می دانیم که اعطای این عنوانها رسمیت دادن به یک حرکت می باشد. موفقیت ما به عنوان یک سازمان تعالی بستگی به تلاش و کوشش کلیه کارکنان و ذینفعان برای درک مفاهیم سازمان تعالی و استقرار آن مفاهیم در شرکت دژپاد و حرکت پیوسته و روبه جلو در این مسیر می باشد و امیدواریم که یک روز به عنوان سازمان تعالی در کشور معرفی شویم.

- چه تکنیک ها و ابزارهای مدیریتی را در سازمان خود مستقر کرده اید؟  
- سیستمهای مختلفی در شرکت مستقر شده است به عنوان نمونه می توان به استقرار سیستم

مدیریت مشارکتی / سیستم برنامه ریزی - بله شرکت دژپاد از تجربه های موفق استراتژیک و عملیاتی / مدیریت کیفیت/ سازمانهای دیگر در طراحی و استقرار سیستم کارت امتیازی متوازن (BSC) سیستم سیستمهای اجرایی استفاده می‌کند. پایش و اندازه گیری و...  
 - از تجربیات موفق دیگر سازمانها در مسیر تعالی استفاده نموده اید؟  
 - برای تبادل تجربیات موفق چه روشهایی وجود دارد. کدام یک را شما استفاده می کنید،

کدامیک موثرتر است؟  
 - بله شرکت دژپاد به لحاظ انتقال تجربه های موفق سازمانهای دیگر از طریق همکاری با مشاوران و حضور در سمینارها به صورت مستقیم و با مشارکت در انجمن های علمی و تخصصی و از طریق Benchmark اقدام به انتقال تجربیات موفق سازمانهای دیگر به داخل می کند در این رابطه می توان به حضور مستمر در انجمن لجستیک / مدیران صنایع / کنفدراسیون صنعت اشاره کرد.

شرکت دژپاد بیشتر از طریق Benchmark اقدام به انتقال تجربیات موفق سازمانهای دیگر به داخل می کند. البته از تجربیات مشاوران داخلی و خارجی نیز برای این منظور استفاده می کند. در سطح کارکنان و مدیران اجرایی Benchmark موثر تر است ولی برای سطح مدیران عالی بنظر می رسد که مشاوران موثرتر می باشد.

- در مجموع استفاده از مدل تا چه اندازه منجر به ایجاد نتایج مطلوب برای سازمان شما شده است؟ لطفا با ذکر مثال توضیح دهید.

- به نظر من این مدل، بیشتر یک مدل ارزیابی سازمان است. سازمانها برای موفقیت بایستی رویکرد حاکم بر مدل را در سازمان جاری سازند، خصوصا در بخش راهبران سازمان و مدیران اجرایی، چرا که روح بهبود و تغییر از سطوح بالای سازمان به سطوح پائین جاری می شود. زمانی که سازمان ارزشهای حاکم بر مدل مثل نتیجه گرایی، مشتری مداری، توسعه و مشارکت و... را در سازمان جاری کند. سازمان برای کسب نتیجه از فعالیتهای خود به ابزارها و روشهای گوناگون نیاز دارد که خود به دنبال آن رفته و آنها را در سازمان مستقر می کند و به طور مستمر آنها را به کار می گیرد. حالا طبیعی است



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، به ویژه از دیدگاه نتایجی که شما در سازمان خود گرفته‌اید ارائه کنید؟

- یکپارچه نگری مدل و تقسیم بندی سازمان به حوزه های مختلف و توجه به طراحی کسب و کار بر اساس نتایج مورد انتظار و وجود منطق رادار به عنوان بهترین ابزار ارزیابی نتایج، از ویژگیهای بسیار مهم این مدل می باشد و باعث تمایز این مدل نسبت به مدلهای دیگر شده است. از این رو می تواند در راستای توسعه نگاهها هر یک در مناسب و کار سازی باشد. استقبال صنایع از این مدل و شرکت در فرایند جایزه خود شواهد این موفقیت می باشد.

شرکت دژپاد با توجه به اتفاق نظر تیم راهبری و مدیران اجرایی و همکاری کارکنان توانسته است با تمرکز روی نقاطی که در ارزیابیها از نتیجه در خور توجهی برخوردار نبوده است زمینه های بهبود را در آن حوزه ها فراهم کند مثل ارائه برنامه های بهبود توسعه منابع انسانی، افزایش راندمان تولیدی و کاهش قیمت تمام شده، توسعه کمی و کیفی بازار فرایند فروش و ... را نام برد.

در اینجا از تمامی دست اندرکاران این فرایند تشکر می کنم در همین جا لازم است که از همکاری کلیه همکارانم در راستای کسب موفقیتهای شرکت تشکر کنم و همینجا اعلام میدارم که کسب این موفقیتها بدون مشارکت، همدلی و همکاری شما میسر نمی گردید.

در پایان از شما دست اندرکاران حوزه جراید و خبر رسانی صمیمانه سپاسگزارم و امید وارم که در دستیابی به اهدافتان موفق باشید .

خود محتاج فرهنگ سازی و تحول در رویکرد ها می باشد، غالباً طبق تقویم پیش نمی رود.

- از چه سالی در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شرکت کرده اید؟

- سال ۱۳۸۵ در فرایند جایزه شرکت کردیم و موفق به کسب گواهی تعهد به تعالی شدیم.

- برای بهبود فرایندهای اجرایی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی چه پیشنهادی دارید؟

- پیشنهاد خاصی ندارم و امیدوارم که با توجه به فعالیت‌های دست اندر کاران این فرایند شاهد گسترده شدن و استفاده از این رویکرد در سطح نگاه های اقتصادی خصوصاً بخش غیر دولتی باشیم .

- آیا همکاران شما به عنوان ارزیاب با دبیر خانه جایزه ملی همکاری می کنند؟ فکر می کنید که حضور همکارانتان در ارزیابی سایر شرکتها چه مزیت‌هایی را برای شرکت شما در انتقال تجارب موفق خواهد داشت؟

- خیر . ولی چنانچه آنها بخواهند در این فرایند شرکت کنند از طرف این سازمان منعی برای آنها وجود ندارد و شرکت خوشحال هم می شود زیرا تعامل دانش و تجربه همواره موجب ارتقاء آن می شود و این موضوع برای شرکت و صنعت بسیار مفید می باشد .

- اعتقاد بر این است که مدل تعالی سازمانی در ایران، در جهت توسعه مدیریت نگاهها موثر بوده است و برای این منظور می توان شواهدی را ارائه کرد، آیا شما می توانید دلایلی را مبنی بر اثر بخش بودن به کار گیری مدل تعالی سازمانی و نیز اجرای پنج دوره

که سازمان فعالیت‌های خود را بر اساس رویکرد انتخابی و سیستمها و روشهای متناسب یا رویکرد انتخابی را در سازمان انجام می دهد. امروز مدیران اجرایی شرکت دژپاد با همین رویکرد تصمیم گیری های سازمانی را انجام می دهند.

- چه برنامه های بهبودی را در چهار چوب مدل تعریف کرده اید؟

- برنامه های بهبود در شرکت دژپاد یکی در قالب برنامه های تکمیل و توسعه که بیشتر جهت رفع محدودیتهای فنی موجود و با هدف ارتقاء توان پاسخگویی به مشتریان و بازار طراحی و اجرا می گردد و دیگری در قالب پروژه های بهبود که بیشتر در راستای ارتقاء روبه ها و عملکرد فرایندها می باشد طراحی و اجرا می گردد. بعنوان مثال می توان به پروژه های افزایش سرعت خطوط تولید، بهره گیری از تکنولوژی روز آمد دنیا در تولید قطعات، نصب خط یکپارچه تولید محصول لانگ اسپن و ... اشاره کرد در بخش دیگر می توان به پروژه هم افزایی مهندسی فروش، مشاوره لجستیک و بازاریابی، کنترل و کاهش ضایعات، ارتقاء سیستم آموزش از طریق اجرای مهارت سنجی و تهیه تقویم آموزشی بر اساس نتایج آن و ... اشاره کرد.

- کدامیک از برنامه های بهبود، روند اجرایی بهتری داشته است؟

- در کل پروژه های فنی نسبت به پروژه های غیر فنی از سرعت اجرایی بیشتری برخوردار است؛ سرعت کم پیشرفت این پروژه ها، که بیشتر در حوزه های سازمان و سیستم تعریف می شود به دلیل اینکه بیشتر نیاز به انعطاف پذیری و تغییر نیروی انسانی داشته، که

## گفت و گو با یکی از قدیمی‌های دژپاد

توان و تخصص هر نماینده

۵- تعیین بودجه سالانه برای هر یک از واحدهای نمایندگی‌ها

۶- ارزیابی نمایندگی‌ها و رتبه‌بندی آنها

۷- رضایت سنجی از نمایندگی‌ها و جمع‌آوری نظرات آنها جهت بهبود عملکرد فعالیت‌های دژپاد

۸- تأمین انبار شارژ از اقلام پر مصرف بازار

۹- آموزش دوره‌ای واحدهای نمایندگی

۱۰- یکسان‌سازی اوراق اداری و تابلو سردرب نمایندگی‌ها

نتیجه این برنامه موجب محقق نمودن ۱۰۰ درصد میزان بودجه در سال ۸۵ و ۸۶ شد که در تاریخ ۵۰ ساله تأسیس دژپاد در این بخش بی‌سابقه بوده است.

در خصوص برنامه‌های آتی خود توضیح دهید؟

۱- افزایش تنوع محصولات

۲- آموزش دوره‌های مقدماتی، متوسطه و پیشرفته نصب محصولات برای بالا بردن مهارت‌های نصب در واحدهای نمایندگی

۴- اعطای گواهینامه دوره نصب

۵- همکاری در برگزاری نمایشگاه‌ها

در پایان اگر صحبتی دارید، بفرمایید؟

به نظر اینجانب صداقت و وفاداری و علاقه‌مندی به رشد و تعالی بزرگترین سرمایه برای هر فرد می‌باشد. نیروهای تازه وارد با عمل به این سه موضوع ضمن پیشرفت خود، موجبات رشد و پیشرفت سازمان خود را نیز مهیا می‌کنند.

مسئولیت راه‌اندازی فروش پروژه را با همکاری جناب آقای ناصر عبادی پور بر عهده گرفتیم. با گذشت سالیان متممادی موفق به انعقاد قراردادهای بزرگ نظیر مجتمع پتروشیمی بندر امام خمینی (ره)، مجتمع مس سرچشمه، مجتمع خودروسازی کرمان خودرو ... شد. در سال ۱۳۸۳ با درجه کارشناس ارشد فروش پروژه متختر به بازنشستگی شدم. در سال ۱۳۸۴ با توجه به تجربه ۲۷ ساله در زمینه طراحی سیستم‌های نگهداری مواد و کالا در انبار به عنوان مشاور فروش در امور نمایندگی و بخش جهت آموزش و ارتقاء دانش واحدهای نمایندگی موجود و نیز گسترش شبکه توزیع دژپاد قرارداد خدمات مشاوره‌ای منعقد گردید.

لطفاً از تغییرات ایجاد شده در امور نمایندگی و بخش صحبت نمایید؟

در گذشته واحدهای نمایندگی و بخش به صورت فروش سنتی در قالب خرید و فروش قطعه اقدام به فعالیت می‌نمودند و عدم نظارت و آموزش کافی موجب پایین بودن میزان انگیزه این بخش و نیز بی‌اعتمادی آنها و در نهایت موجب کاهش کارایی و اثربخشی شده بود. از اقداماتی که برای رفع موارد فوق صورت گرفته می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد.

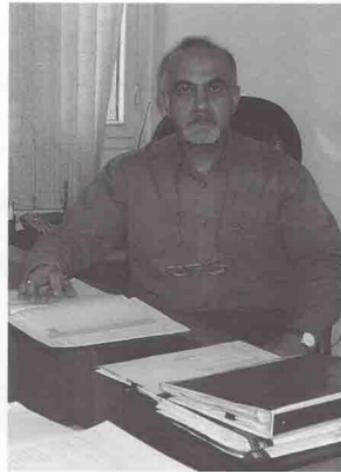
۱- ایجاد واحد مستقل تحت نام فروش نمایندگی و بخش در تهران

۲- تهیه و تدوین سیاست‌های جدید فروش

۳- اعمال یک خط مشی واحد برای تمام واحدهای نمایندگی

۴- فروش پروژه از طریق نمایندگی‌ها در حد

اینجانب سید محمد بطحانیان هستم. متولد سال ۱۳۳۴ تهران. از آذر ماه ۱۳۵۶ به عنوان مسئول انبارها در شرکت صنایع کاغذسازی نوظهور استخدام شدم. در مهر ماه سال ۱۳۶۴ توسط مدیر عامل وقت دژپاد جناب آقای حمید جابرا نصراری جهت همکاری به این شرکت دعوت شدم. ابتدا به عنوان مسئول انبارها استخدام شدم. با توجه به آشنایی و فعالیت اینجانب در زمینه طراحی انبار و سیستم‌های کدینگ از سال ۱۳۶۷ جهت همکاری به بخش فروش منتقل شدم و



## امور مالی؛ تنظیم ضربان قلب در پیاد

وظیفه می‌نمایم.

کرده‌اید چه بهبودی در این سازمان بوجود آمده است؟

فکر می‌کنم بهتر بود این سؤال را از معاونت محترم مالی و اقتصادی شرکت که آقای سعید جابرائصاری می‌باشند می‌پرسیدید. ولیکن به صورت خلاصه عرض می‌کنم که قبل از مسئولیت من این واحد با ۱۳ نفر اداره می‌شد، در حالیکه در زمان تصدی اینجانب با همکاری و جدیت ۶ نفر اداره می‌شود. در سال ۱۳۸۴ با تغییر سیستم از Dos به Windows که راه‌اندازی

لطفاً فرایند مالی را توضیح بدهید؟

برای جواب سؤال شما اول باید بدانیم که تعریف حسابداری چیست؟ برای حسابداری تعریف‌های بسیاری شده است که از جمله: حسابداری دانشی است که می‌توان وضعیت مالی یک واحد تجاری یا صنعتی را تشخیص داد و یا حسابداری عبارت است از دانش ثبت و طبقه‌بندی و تلخیص و فعالیت‌های مالی یک شرکت در قالب پول رایج و تفسیر نتایج آن که البته تعاریف کلاسیک دیگری نیز دارد که از حوصله این گفتگو خارج است ولیکن به علت پیچیدگی تعاریف در علوم انسانی بالاخص اصول حسابداری همواره شاهد برداشتهای سطحی از طرف جامعه‌ی غیر حسابداری می‌باشیم. مثلاً تصور ابتدایی و سطحی همکاران عزیز و گرامی چنین می‌باشد که وظیفه‌ی امور مالی فقط صدور چک و یا پرداخت حقوق می‌باشد و عدم اطلاع از فعالیت فرایند مالی بعضاً انسان را به قضاوت نادرست سوق می‌دهد. در حالیکه شعاع فعالیت فرایند مالی عبارت است از کنترل و ثبت و طبقه‌بندی و تحلیل زنجیره‌ی گردش پول ← خرید مواد ← ساخت کالا ← فروش ← وصول مطالبات ← پول مجدداً تکرار همین زنجیره در سطح کل سازمان می‌باشد.

از زمانی که شما مسئولیت واحد مالی را قبول

لطفاً خودتان را معرفی کنید؟

ابتدا از شما به‌خاطر ترتیب دادن این مصاحبه که برای اولین بار در نشریه دژپاد انجام می‌شود تشکر و قدردانی می‌نمایم و موفقیت شما را از خداوند خواستارم. اینجانب یحیی رستگاری متولد سال ۱۳۳۶. از سال ۱۳۵۹ به عنوان کمک حسابدار مشغول به کار شدم و در سال ۱۳۶۰ در قسمت امور مالی شرکت پارس سرام مشغول به فعالیت شده و در سال ۱۳۶۶ بعد از اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل به سمت حسابدار (۱) ارتقا یافتم و طی سالهای ۱۳۶۹ و ۱۳۷۰ دوره‌های مراحل حسابداری مقدماتی تا حسابداری پیشرفته و همچنین دوره مدیریت سرپرستی را در موسسه خدمات آموزشی بنیاد مستضعفان به پایان رساندم و تا سال ۱۳۷۴ در شرکت پارس سرام انجام وظیفه می‌نمودم.

از چه سالی در دژپاد کار می‌کنید؟ و از چه سالی مسوولیت مالی سازمان را قبول کردید؟ در سال ۱۳۷۴ به استخدام شرکت دژپاد به سمت حسابدار ارشد درآمدم و مدتی در سمت سرپرست حسابداری انجام وظیفه می‌نمودم و از سال ۱۳۸۳ پس از تغییر و تحولات در امور مالی به سمت مدیر مالی (مسوول ارشد مالی) انتخاب شدم که تا کنون در این سمت انجام



است از این فرصت استفاده نمایم و حرف دلم را به تمام همکاران عزیز و گرامی در تولید و فروش و پشتیبانی اداری برسانم که اگر هر کدام از آنها که با مسائل و مشکلات داخلی شرکت روبرو هستند بی تفاوت و بی انگیزه با آن برخورد نمایند اثرات آن ضعف همانند موج انفجار به قسمت مالی آسیب می‌رساند. به طور مثال اگر به هر دلیلی فروش یا تولید در اجرای وظایف خود دچار اشکال و ضعف شوند نتیجه‌ی این چالش نقدینگی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد که باعث عدم پرداخت تعهدات مالی به مشتریان و کارکنان می‌شود.

جبران ناپذیری به سازمان وارد می‌نماید. به طور مثال اگر واحد پشتیبانی مدارک و اسناد خریداری شده را که به کمک انبار باید تکمیل نماید به موقع به حسابداری مالی تحویل ننماید، تاخیر ثبت روبرو می‌شویم که مجازات آن علی‌الراس می‌باشد و دهها درخواست دیگر که در جلسات مدیریتی مطرح و به روسا و سرپرستان انتقال داده می‌شود و انتظار امور مالی این است که همکاران گرامی، شرکت دژپاد را همانند یک پیکر در نظر بگیرند و یک پیکر وقتی بی نقص است که تمام اعضا وظیفه‌ی خود را به طور صحیح انجام دهند.

آن بسیار زمان بر و پردردسر و استرس‌زا بوده است و با تصویب قانون جدید تحریر دفاتر از طرف وزارت دارایی و کاهش ۵۵ درصدی نفر است که به کمک خادوند و همکاران توانسته‌ایم وظیفه‌ی تیمی خود را به نحو احسن انجام دهیم. و امسال صورتهای مالی را در کوتاهترین زمان نسبت به سالهای قبل توانسته‌ایم به هیئت مدیره محترم تحویل نمایم.

چه انتظاراتی از همکاران سازمان دارید تا بتوانید خدمات این سازمان را به بهترین شکل ارائه دهید؟

سؤال بسیار خوبی کردید. ببینید اگر برگردیم به زنجیره گردش پول ← خرید مواد ← ساخت کالا فروش ← وصول مطالبات ← پول اگر هریک از همکاران محترم واحد پشتیبانی یا اداری یا تولید یا فروش تفکر سازمانی داشته باشند و توجه نمایند که اگر این زنجیره دارای یک حلقه ضعیف یا بی تفاوت باشد، نتیجه‌ی ضعف آن در فرایند مالی نمایانگر می‌شود و مشکلات

در خاتمه اگر صحبت خاصی دارید بفرمایید؟  
ضروری می‌دانم از این جایگاه از همکاران عزیز در قسمت مالی آقایان کشمیری، ادرسی، پور ملکی، رهبر و پیرزاده تشکر و قدردانی نمایم.

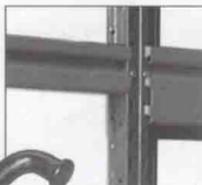
نقش شما در پیشبرد اهداف مسائل سازمان و بهبود روابط با مشتریان و کارکنان چه می‌باشد؟  
نقش مدیریتی عبارت‌است از مدیریت منابع و مصارف سرمایه؛ به زبان ساده‌تر دخل و خرج شرکت را باید برنامه‌ریزی و کنترل نماییم و لازم



سمت راست: آقایان صفر پیرزاده، فریبرز ادرسی، جیحی رستگاری، محمد کشمیری، سعید رهبر یعقوبی، مسعود پور ملکی

## معرفی محصول: کفیوشد سبک

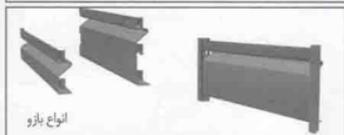
لانگ اسپن (Long Span)



DLSSL  
قفل اطمینان



کفیوشد دهانه



انواع بازو

- در گذشته همواره خلا کاربرد در گروه قفسه‌بندی مشبک و کفیوشد سبک (بالکی راک) کاملاً محسوس بود و به دلیل عدم وجود یک محصول مناسب برای بارهای با وزن متوسط و بارگذاری دستی، از سیستم نگهداری کفیوشد سبک سنگین استفاده می‌شد. این موضوع بر خلاف جهت منافع مشتریان و مصرف‌کنندگان این نوع قفسه بندی بود و آنها هزینه اضافی برای تجهیزاتی می‌پرداختند که برایشان کاربرد متناسب با هزینه را نداشت. این موضوع انگیزه اصلی طراحی و ساخت این محصول جدید بود.

- به طور کلی قفسه‌بندی مشبک برای بارهایی با حجم‌های کوچک و وزن‌هایی کمتر از ۲۰۰ کیلوگرم برای هر کفه مناسب می‌باشد و قفسه‌بندی کفیوشد سبک سنگین برای بارهایی با حجم بزرگ و وزن‌هایی در حدود ۱۰۰۰ کیلوگرم یا بیشتر برای هر کفه به کار می‌رود. در صورتیکه برای بارگذاری‌های دستی و کارتی معمولاً وزن بار برای هر کفه در حدود ۵۰۰ کیلوگرم مناسب می‌باشند. لذا قفسه‌بندی کفیوشد سبک برای این محدوده تحمیلی طراحی گردیده است.

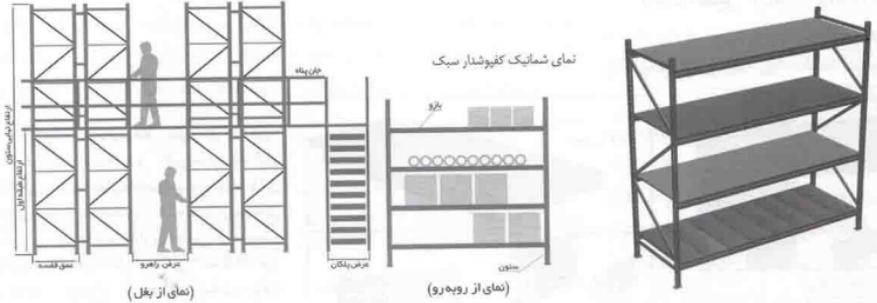
- از مزایای قابل توجه در این سیستم نگهداری کالا شکل خاص بازوهای آن است که کاربردی دوگانه داشته و برای استفاده از هر دو نوع کفیوشد فلزی یا چوبی مناسب می‌باشد و به همین دلیل مزیت قابل توجهی برای حضور در بازارهایی که در آنها مصرف چوب اقتصادی‌تر است فراهم نموده است. (بازارهای صادراتی)



- در طراحی این نوع قفسه‌بندی نیز از مباحث محاسباتی ذکر شده در آیین‌نامه‌های مرتبط استفاده شده است.  
 - این محصول به طور استاندارد و با رنگ‌های طوسی و نارنجی پودر با کیفیت بالا رنگ‌آمیزی می‌گردد.  
 - قیمت این سیستم نگهداری کالا در دامنه کاربرد تعریف شده فوق بین ۱۰ تا ۲۰ درصد کمتر از سیستم کفپوشدار سنگین است.

سانتی متر با گام‌های ۱۰ سانتی‌متر قابل نصب می‌باشد.  
 - در این نوع قفسه‌بندی نیز مانند گروه محصولات مشبک و بالکی راک (کفپوشدار سنگین) به راحتی امکان اجرای هر نوع راهروپبندی، بالکن و پلکان وجود دارد.  
 - از نظر تحملی نیز با توجه به دهانه و تعداد کفه‌ها دامنه کاربرد این سیستم نگهداری کالا بین ۵۰۰ کیلوگرم الی ۱۰۰۰ کیلوگرم برای هر کفه می‌باشد.

- این قفسه‌بندی تا سه طبقه با ارتفاع ۶ متر به صورت استاندارد قابل اجرا و نصب می‌باشد. (در یکی از پروژه‌های صادراتی با ارتفاع ۷/۵ متر در ۳ طبقه نیز اجرا گردیده است)  
 - مناسبترین سایز دهانه برای این محصول حدود ۲ متر است ولی به‌طور استاندارد با دهانه‌هایی بین ۱/۲ تا ۲/۷ متر مطابق با نیاز مشتری طراحی و اجرا می‌شود.  
 - عمق قابهای این سیستم نگهداری کالا مشابه قفسه‌بندی کفپوشدار سنگین بوده و از ۶۰ تا ۱۲۰



## دومین دوره آموزش نصب واحدهای نمایندگی دژپاد

دومین دوره آموزش نصب سیستم های نگهداری مواد و کال برای واحدهای نمایندگی دژپاد برگزار شد. آموزش برای نمایندگی های دژپاد که به عنوان آخرین حلقه زنجیره تامین و حلقه اتصال شرکت دژپاد با مصرف کننده نهایی در بازار خرده فروشی کشور مطرح هستند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. لذا دژپاد اقدام به برگزاری کلاسهای دوره ای کرده است.





شرکت در ژپاد  
یکی از R&D های  
پرتر کشور

واحد تحقیق و توسعه در ژپاد به عنوان یکی از R&D های پرتر در سال ۸۵ شناخته شد.