

به نام خالق هستی

بازاریابی و فروش ویروسی (مویرگی)

توزیع و پخش ویروسی (مویرگی)

اصول مبانی تکنیک ها و روش های پخش و توزیع

مویرگی، شاهرگی، هیبریدی، مشارکتی، خرده فروشی و عمده فروشی

آشنایی با روشهای مختلف توزیع و پخش و مدیریت کانال های توزیع و پخش

گردآوری: گروه آموزش و مشاوره علی خویه

مدرس دانشگاه، مولف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی کاربردی، با ۱۹ سال تجربه اجرایی و حرفه ای، مشاور و مدرس شرکت های معتبر و برند های مشهور

ویرایش اول

www.khooyeh.ir

www.mooyragi.ir

www.moyragi.ir

www.salez.ir

بسمه تعالی

همراهان گرامی

با سلام

توانا بود هر که دانا بود

دانایی و آگاهی برای هر فردی، توانایی به بار می آورد هر فردی با دانش بیشتر در حوزه کاری خود تواناتر شده و مهارت خود را نیز همراه دانش خود افزایش می دهد.

حتما تعداد زیادی از مخاطبانی که این کتاب را مطالعه می کنند کتاب قبلی اینجانب (مدیریت استراتژیک توزیع و پخش) که در این حوزه چاپ شده بود را مطالعه نموده یا اطلاع دارند به خاطر این که کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش تخصصی بود همچنین توجه ویژه ای که علاقمندان به این حوزه داشتند بر آن شدیم تا مطالب مرتبط با این حوزه را با زبان ساده و از منابع مختلف گردآوری کنیم تا اگر کسی خواست تمام مطالب را بتواند یکجا مطالعه کرده و اطلاعات لازم را بدست آورد. چند نکته خدمت مطالعه کنندگان این کتاب

- ۱- هدف از تهیه این مجموعه در واقع گردآوری یک مجموعه کامل و جامع به عنوان جزوه آموزشی برای مطالعه و استفاده شما عزیزان می باشد در واقع سعی شده است تا کار را آسان کنیم یعنی به جای اینکه فردی بخواهد چندین کتاب و وب سایت و مراجع مختلف را مطالعه کند و بخواهد دنبال یک مطلب در فضاهای مختلف بگردد به راحتی با داشتن این مجموعه به این هدف دست یابد.
- ۲- به علت اینکه این مطالب و نوشته ها از داخل جزوات، دست نوشته ها، کتاب های مختلف، نوشته ها و گاه نوشته ها در وب سایت ها و فضا های مجازی تهیه شده است به همین دلیل احتمال می رود گاهی منبع یا مآخذی قید نشده یا به علت عدم دسترسی به منبع اصلی مآخذ قید نشده باشد که لازم است در ابتدا عذرخواهی کنیم همین طور از نویسندگان اصلی آنها پوزش می خواهیم و در صورت برقراری ارتباط با هر کدام از بزرگواران حتما در ویرایش های بعدی اصلاح خواهد شد. در واقع بیشتر هدف ما خدمت به جامعه علمی کشور عزیزمان است.
- ۳- از خوانندگان و مخاطبان خواهشمندیم در صورت داشتن هر گونه نظر انتقاد و پیشنهاد با ایمیل ذیل در ارتباط باشند ما با آغوش باز پذیرای پیشنهادات شما هستیم.
- ۴- برای ارتباط با ما به وب سایت های کانال ها و صفحه اینستاگرام یا با شماره های ذیل تماس حاصل فرمایید.
- ۵- امیدواریم بتوانیم با تک تک شما همکاری داشته باشیم و بتوانیم در کلاس ها یا پروژه ها هر یک از شما را با افتخار ملاقات کنیم.

با تشکر

دوستدارتان - علی خویه





فهرست مطالب

فصل اول	۹
توزیع مویرگی	۱۰
بازاریابی مویرگی	۱۴
فرآیندپخش مویرگی	۲۰
نقش کانال های توزیع	۲۱
سطوح کانال های توزیع	۲۲
تشریح نظام توزیع و پخش و پخش مویرگی کالا	۲۳
چالش های مدیران فروش درصنعت پخش	۲۵
مدیریت فروش مویرگی	۲۶
وظایف مدیر فروش	۳۱
نکات مهم در مدیریت فروش مویرگی	۳۴
نکات مهم در فروش مویرگی	۳۸
دلایل شکست یا کاهش سود شرکت های فروش مویرگی	۴۰
توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع عمده فروشی	۴۱
توزیع کالا از طریق شبکه شرکتهای پخش	۴۲
تعاریف مدیریت استراتژیک توزیع و پخش	۴۹
بازاریابی پارتیزانی شرکت های پخش مویرگی	۵۳
فصل دوم	۵۵
فرایند توزیع	۵۶
مراحل طراحی کانال های توزیع در پخش مویرگی	۵۸
راه اندازی ساختار فروش مویرگی	۶۰
مراحل راه اندازی سازمان پخش مویرگی	۶۱
مرحله اول	۶۱
مرحله دوم	۶۱
مرحله سوم راه اندازی	۶۲
فرایند عملیاتی راه اندازی سیستم پخش توزیع و فروش مویرگی	۶۴



۶۵	برآورد هزینه ی راه اندازی شرکت پخش مویرگی
۶۸	توجیه هزینه ای ایجاد شبکه های توزیع برای مجتمع های بزرگ تولیدی:
۷۱	اهمیت و ضرورت راه ندازی پخش و فروش مویرگی
۷۵	مراحل گام به گام سیستم پخش و فروش مویرگی
۱۱۰	مزایای اصلی توزیع مویرگی
۱۲۰	معایب توزیع مویرگی
۱۲۱	فصل سوم
۱۲۲	نحوه ی افزایش فروش شرکت پخش
۱۲۲	برگشت از فروش (مرجوعی): دلایل و راهکارهای کاهش آن!
۱۲۶	بخش های مختلف سیستم لجستیک
۱۲۸	مراکز توزیع شهری و نقش آنها در شبکه توزیع مویرگی کالا
۱۳۰	تعارض کانال ها (Channel Conflict)
۱۳۲	افزایش سهم فروشگاه های زنجیره ای در نظام توزیع
۱۳۲	تلاش برای افزایش سهم فروشگاه های زنجیره ای در نظام توزیع
۱۳۴	پخش و توزیع مویرگی کالا
۱۳۴	مدیریت توزیع فیزیکی
۱۳۷	مزایای اصلی توزیع مویرگی
۱۳۷	سیستم توزیع مویرگی در ایران:
۱۳۹	نکات مهم در فروش برای ویزیتورهای شرکت های پخش
۱۴۴	راه اندازی شرکت پخش مویرگی
۱۴۵	مزایای استفاده موثر از فن آوری اطلاعات در شرکتهای پخش مویرگی - : کاهش موجودی انبار
۱۴۶	نرم افزارهای پخش مویرگی
۱۵۲	گزارشات مهندسی فروش
۱۶۱	مشکلات روند کاری موجود در شرکتهای پخش
۱۶۲	بررسی راهکارهای موجود
۱۶۳	مدیریت نیروی فروش در پخش مویرگی
۱۶۶	چگونگی تشکیل سبد فروش در پخش مویرگی



۱۶۹	 راه اندازی شرکت پخش و مویرگی
۱۷۰	 مهندسی فروش شرکت های پخش
۱۷۷	 سیستم توزیع فیزیکی در شرکت های پخش
۱۸۰	 سیستم حمل و نقل شرکت های پخش مویرگی
۱۸۲	 مدیریت موجودی کالاهای شرکت پخش
۱۸۴	 مدیریت موجودی کالا در شرکت های پخش
۱۸۶	 کنفرانس توزیع و پخش مویرگی
۱۸۸	 معیارهای عملکرد زنجیره تامین در سازمان
۱۹۰	 دیدگاه های تنوریک زنجیره تامین
۱۹۵	 توزیع و پخش کالا از نظر کارشناسان این صنعت
۲۰۵	 فصل چهارم
۲۰۶	 طراحی و بهینه سازی شبکه لجستیک
۲۰۶	 لجستیک معکوس
۲۱۱	 اصول و مبانی لجستیک و زنجیره ی تامین
۲۱۳	 مدیریت زنجیره تامین کالا
۲۲۲	 روش های پخش مویرگی
۲۲۵	 تکنیک ها و روش های تخصصی صنعت پخش و پخش مویرگی
۲۲۶	 استراتژی توزیع و پخش در بازارهای صادراتی
۲۲۹	 واسطه ها در پخش مویرگی
۲۳۲	 همه چیز درمورد پخش و فروش مویرگی
۲۳۵	 تأثیر ارزش برند بر بازار خرده فروشی
۲۴۴	 خدمت دهی به مشتریان در خرده فروشی ها
۲۴۶	 راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی
۲۴۹	 مدیریت پورسانت (کارانه)
۲۵۳	 مجتمع های تولیدی و شبکه های توزیع مستقل
۲۵۶	 مدیریت توزیع فیزیکی در پخش مویرگی
۲۵۹	 ارزیابی و انتخاب کانال توزیع



۲۶۹	تکنیک گاو بنفش در فروش و بازاریابی
۲۷۲	مدارک مورد نیاز جهت تشکیل پرونده پرسنل پخش گرم
۲۷۳	دستورالعمل سنجش قبل از استخدام جهت استخدام وگزینش
۳۱۰	قرارداد کار موقت
۳۱۴	فرم استخدامی
۳۱۸	ارزیابی نهایی استخدام
۳۲۰	مقررات داخلی
۳۲۸	کنفرانس های توزیع و پخش جهانی
۳۴۸	دوره ی مدیریت زنجیره تامین
۳۵۰	دوره ی مدیریت توزیع و پخش
۳۵۱	دوره ی مدیریت توزیع و لجستیک
۳۵۳	مدیریت زنجیره تامین جهانی
۳۵۶	دوره ی MBA در زنجیره ی تامین کالا
۳۵۸	دوره جامع آموزشی پخش و توزیع کالا
۳۵۹	دوره ی آموزشی صنعت پخش و توزیع
۳۶۱	مدیریت زنجیره تامین در شرکت های پخش مویرگی
۳۶۲	دوره ی فروش حرفه ای
۳۶۶	دوره آموزشی مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
۳۶۹	دوره های بازاریابی و فروش
۳۷۳	دوره های آموزشی ویژه شرکت های پخش
۳۷۶	مدیریت برند در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی
۳۷۸	دوره های آموزشی کاربردی بازاریابی و فروش
۳۸۲	دوره جامع مدیریت فروش مویرگی
۳۸۴	اصول انبارداری مدیریت انبارهای پیشرفته
۳۸۶	سمینار تخصصی، کاربردی و کارگروهی مشتری شناسی، مشتری سازی
۳۸۷	دوره های بازاریابی و فروش
۳۸۷	مدیریت اجرایی فروش مویرگی SMBA



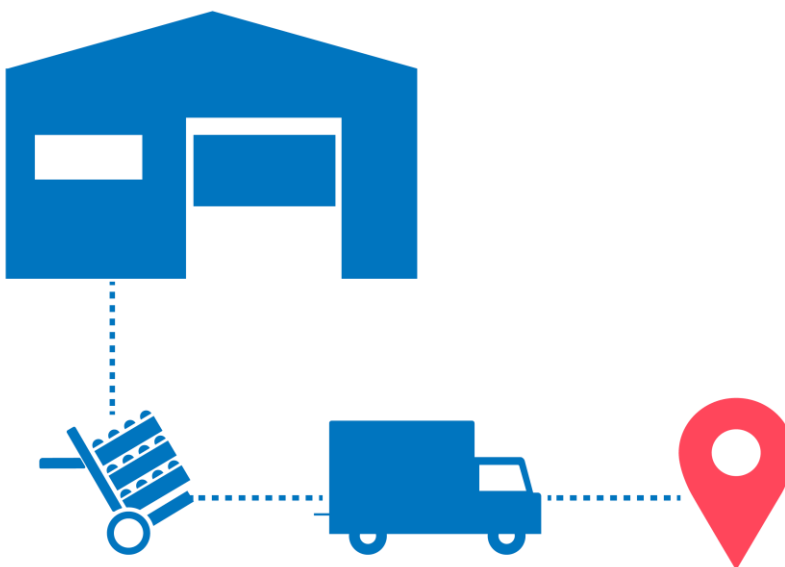
- ۳۹۰ سخنرانی علی خویه در کنفرانس پخش و توزیع
- ۳۹۱ دوره ی آموزشی تکنیک های و مهارت های پخش و توزیع مویرگی
- ۳۹۳ کارگاه آموزشی مدیریت زنجیره تامین SCM
- ۳۹۷ سمینار پخش و توزیع مویرگی
- ۳۹۸ دوره فروش اثربخش
- ۴۰۱ سرفصل دوره آموزشی کاربردی مدل های فروش و توزیع



فصل اول

آشنایی با پخش مویرگی

مزایا و معایب



توزیع مویرگی

توزیع مویرگی رساندن محصولات تا آخرین فروشنده است. توزیع مویرگی با الهام از سیستم توزیع گردش خون در بدن موجودات زنده بنیان نهاده شده است. بدین ترتیب که با توجه به آناتومی بدن انسان گردش خون در بدن از قلب شروع شده و پس از شاهرگ و سرخرگ ها توسط مویرگ ها به تمام نقاط بدن انسان در جریان است. نکته قابل توجه این است که شارش و جریان حاصله از قلب بعنوان مرکز تپنده و همیشه فعال شروع می شود و این نکته کلیدی در مقوله شبکه توزیع مویرگی کالا و خدمات می باشد. یعنی با شبیه سازی که از سیستم گردش خون بدن شد جریانی از خون تازه و گرم در تمام اوقات شبانه روز و سالیان متمادی در شریانهای بدن از شاهرگ تا ریزترین مویرگ های بدن دائما فرستاده می شود و البته مقداری از آن توسط سیاهرگ بازگشت داده می شود، می توان بیان کرد توزیع مویرگی شیوه ای است که می باید از یک مرکز که می تواند شرکت یا هر یک از نمایندگی های آن باشد به توزیع کالا و خدمات پردازد و جریانی مستمر و دائمی و بدون وقفه را شروع نماید. اما باید گفته شود که در عمل توزیع مویرگی یک شیوه نوین نیست زیرا همانطور که انواع کانالهای توزیع را بررسی نمودیم تمام کانالهای توزیع مطرح شده از شرکت تولیدی گرفته تا خرده فروشی ها و دکه ها همگی با هم یک سیستم توزیع فیزیکی که از قلب شروع و به مویرگ ها ختم می شود را شکل داده اند.

توزیع مویرگی نظام و تفکری است که می بایست در تمام بنگاههای اقتصادی مورد توجه جدی قرار گیرد. توزیع مویرگی فقط خاص شرکتهای عرضه کننده محصولات صنایع غذایی و بهداشتی و آرایشی نیست. امروزه تولیدکنندگان و عرضه کنندگان تجهیزات آشپزخانه، لوازم خانگی، مبلمان، انواع ابزارآلات صنعتی و مصرفی و ... می توانند با پیاده سازی مدیریت توزیع مویرگی از مزایای فراوان آن خودشان را بهره مند سازند. نکته ی مهم طراحی درست این نظام و تعهد و حمایت مدیران ارشد برای اجرای آن است .

(ب) نیازمندی های خرید:

در این بخش از سیستم پخش مویرگی ، مسئول خرید و یا کارخانه تأمین کننده کالاهای پخش می تواند به راحتی کسورات انبار پخش را مشاهده نموده و برای تأمین و ارسال آن اقدام نماید. این کسورات می توانند کسری سفارشات ثبت شده و یا کالاهایی باشد که به نقطه سفارش رسیده اند.



۴. وصول کالا به انبار پخش و صدور رسید انبار:

پس از وصول کالاها، انباردار اقدام به صدور رسید انبار نموده و بدینوسیله موجودی کالاهای وارده در انبار، تکمیل میگردد. با تکمیل موجودی، سیستم بصورت خودکار سفارشات را که به دلیل کمبود موجودی در قسمت نمایش سفارشات به انبار، متوقف می باشند، برای پخش آزاد می نماید.

۵. تحویل کالا به مشتری و قطعی شدن فاکتور فروش:

در زمان پخش و پس از تحویل کالا به مشتری فاکتورها جهت قطعی شدن به انبار و یا دفتر واصل شده و اپراتور مربوطه هر سفارش آن را قطعی نموده و سیستم بصورت خودکار مشتری مورد نظر را در حساب بدهکاران تجاری شرکت پخش، بدهکار می نماید.

۶. دریافت وجه و یا چک از مشتری و ثبت در سیستم:

اپراتور حسابداری پخش، کلیه دریافتی ها از مشتریان پخش مویرگی را در بخش ثبت دریافت با توجه به نوع آن (دریافت نقدی، واریز به حساب شرکت و دریافت بصورت چک) در سیستم ثبت نموده و سیستم بصورت خودکار دریافتی ها را در حساب مشتری اعمال می نماید.

۷. وصول و یا برگشتی چک های دریافتی:

در این بخش اپراتور حسابداری پخش، اقدام به ثبت وصول و یا برگشت چک های دریافتی نموده و سیستم پخش مویرگی نیز در صورتیکه چک مشتری برگشت شده باشد، مجدداً حساب وی را با توجه به مبلغ چک بدهکار نموده و همچنین میزان پورسانت ویزیتور و سرپرست پخش را نیز کسر می نماید.

۸. ثبت کالاهای مرجوعی:

در این بخش در صورتیکه کالایی از مشتری خاصی مرجوع شود، اپراتور مربوطه کالای فوق را در قسمت کالاهای مرجوعی ثبت نموده و نرم افزار پخش مویرگی نیز با توجه به قیمت آن کالا در زمان فروش به همان میزان از حساب مشتری، حساب ویزیتور و حساب سرپرستان فروش، کسر نموده و مقدار تعدادی کالا را به موجودی انبار می افزاید.

۹. حسابداری و خزانه داری :

شامل ثبت اطلاعات پایه حسابداری پخش مویرگی، تعریف انواع حسابها، تعریف عملیاتهای حسابداری، صدور اسناد حسابداری و ثبت تبادلات و تراکنشهای مالی مربوط به وجوه پرداختی و دریافتی نقدی و چک شامل انواع



چکهای دریافتنی ، پرداختنی ، به حساب خواباندن چک ، صدور چکهای انتظامی و گزارشات مربوطه .

۱۰. گزارشات سیستم :

در سیستم پخش مویرگی بیش از پنجاه نوع گزارش متنوع و جامع در خصوص فرآیندهای سیستم پیش بینی شده است که در زیر لیست مهم ترین های آنها آمده است:

۱. گزارش موجودی انبار

۲. گزارش صورت وضعیت

۳. گزارش پورسانت ویزیتور

۴. گزارش پورسانت سرپرست فروش

۵. گزارش مغایرت وصول

۶. گزارش ریز فروش ویزیتورها

۷. جستجوی مشتریان

۸. گزارش وضعیت فاکتورها

۹. گزارش ابطال فاکتورها

۱۰. گزارش فروش

۱۱. گزارش تعدادی فروش

۱۲. گزارشهای حسابداری از قبیل مرور حساب، دفتر روزنامه، تراز آزمایشی ۲ستونی، ۴ ستونی، ۶ ستونی و ...

۱۳. گزارشهای تراکنش مالی (خزانه) از قبیل ریز صندوق، ریز بانک، مشتری و ...

۱۴. گزارشهای خرید از قبیل خرید از مشتری، خرید کالا، نیازمندی ها و ...





مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه،
 اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش
 از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مشاور
 استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها

علی خویه



Mooyragi.ir



مشاوره تخصصی - راه اندازی و استقرار

سیستم پخش و فروش مویرگی

khooyeh.ir



همراه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

گروه آموزش و مشاوره: تهران، نیاوران، خ شهید با هنر، خ رفیعی، پ ۵



بازاریابی مویرگی

تعریف:

توزیع مویرگی همان گونه که از اسمش پیداست مانند رگها و مویرگهای فرعی شریان ها در تمام نقاط بدن انتشار یافته و خون را به سطحیترین، داخلی ترین و دورترین و اجزاء می رساند؛ یعنی خودروهای توزیعی در تمام خیابان های اصلی و فرعی، کوچه ی کوچک و بزرگ و... محصولات را ارسال و تحویل میدهند، بعضی مواقع این موضوع تا درب منازل یا محل کار هم توسعه می یابد مثلاً شرکت ایویان در اقدامی محصولات مشتریان خود را در فرانسه، پس از اخذ سفارش، محصول موردنظر را تحویل مشتری در محل درخواست شده میدهد و در صورت تمایل بعد از رؤیت جنس در همان محل مبلغ را محاسبه و پرداخت مینماید برای همین امر نیز از خودروهای مخصوص و کوچک که بتواند به راحتی در کوچه پس کوچه های شهر حرکت و پارک نماید، استفاده می نماید

بازاریابی مویرگی شامل توزیع مویرگی، رساندن محصولات تا آخرین فروشنده است. مویرگها، رگهای کوچکی هستند که وظیفه ی رساندن خون به سلولها را به عهده دارند و با این استعاره، نظام توزیع مویرگی شکل گرفته است. توزیع مویرگی نظام و تفکری است که می بایست در تمام بنگاه های اقتصادی مورد توجه جدی قرار گیرد. توزیع مویرگی فقط خاص شرکت های عرضه کننده ی محصولات صنایع غذایی و بهداشتی و آرایشی نیست. امروزه تولیدکنندگان و عرضه کنندگان تجهیزات آشپزخانه، لوازم خانگی، مبلمان، انواع ابزارآلات صنعتی و مصرفی و... می توانند با پیاده سازی مدیریت توزیع مویرگی از مزایای فراوان آن خودشان را بهره مند سازند. نکته ی مهم طراحی درست این نظام و تعهد و حمایت مدیران ارشد برای اجرای آن است.

دو روش عمده پخش مویرگی به صورت زیر است:

1- **روش ثبت سفارش (فروش سرد):** این روش مناسب شرکت هایی است که پیش از ارسال کالا توافقات الزام را با خریدار انجام داده و مقدار کالای فروخته شده و رقم آن را مشخص و ثبت سفارش می نمایند. این روش از ثبت سفارش مشتری در سیستم یا ثبت سفارش آنلاین آغاز می شود و در نهایت با تسویه فاکتور مشتری و گزارش های مربوط به این روش به پایان می رسد.

2- **روش مبتنی بر بازاریابی لحظه ای محصولات توسط رانندگان (فروش گرم):** این روش مناسب شرکت هایی است که در زمان تحویل کالا مقدار قطعی فروش را مشخص می کنند. در این سیستم به هر یک از عوامل پخش در هر مسیر، مقداری از کالا که به صورت تقریبی برآورد شده است داده می شود، سپس مسیر پخش هر



یک از عوامل مشخص شده و عامل فروش، در همان محل فروش توافق الزام را صورت داده و کالای مورد نیاز خریدار را تحویل می‌دهد. فواید بازاریابی مویرگی: بهترین محصول برای پخش مویرگی محصولی است که برای مشتری استفاده‌ی هر روزه داشته باشد. برای مثال: خمیردندان، سیگار، صابون و غیره محصولاتی هستند که قابلیت بازاریابی عمده دارند. چرا که اینها محصولاتی بسیار عادی هستند که در هر نوع فروشگاه‌ی پیدا می‌شوند.

1. پول: هرچه توزیع گسترده‌تری داشته باشید، محصولات بیشتری می‌فروشید و در نتیجه درآمد بالاتری خواهید داشت. به علاوه، تولیدکنندگان درآمد خود را در توزیع محصولات خود در فروشگاه‌ها می‌بینند. چون هرچه محصولی بیشتر دیده شود، بیشتر فروش می‌رود.

2. آگاهی از محصول یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده از روش پخش مویرگی این است که آگاهی از محصول را بالا می‌برد. وقتی محصول شما در همه‌ی فروشگاه‌ها در دسترس باشد، مشتریان بیشتر به آن اعتماد می‌کنند و محصول را به عنوان یک برند شناخته شده می‌بینند.



3. خرید بدون برنامه خیلی از بازاریابان معتقدند که خرید بدون برنامه، سودآور و کارآمد نیست. ولی اگر مشتری ببیند که برندهای معروف در دسترس نیستند، برندی را می‌خرد که کمتر شناخته شده است. بنابراین خرید بدون برنامه خیلی هم سودمند است.

4. فروشندگان: علاوه بر تولیدکننده، فروشنده نیز سود زیادی از فروش محصولاتی که به روش پخش مویرگی توزیع شده‌اند، می‌برد. زیرا حق انتخاب بالاتر می‌رود و مشتریان برای محصول اطمینان از انتخاب بهترین محصول،



ارتباط بیشتری با صاحب فروشگاه برقرار می کنند. برای مثال، تنوعی که در فروشگاه والمارت وجود دارد باعث می شود تا رضایت مشتریان بالاتر برود و شهرت فروشنده هم خیلی بیشتر شود.

5. خریداران: معمولاً وقتی خریداری وارد فروشگاه می شود، دو حالت صادق است؛ یا او می خواهد محصول شناخته شده ای خود را بخرد، یا اینکه از حق انتخاب خود استفاده کند. مشتریان می خواهند هر دو مورد را داشته باشند. بنابراین این روش برای راضی کردن آنها عالی است.

6. تولیدکننده: تولیدکننده اولین کسی است که از پخش مویرگی سود می برد. چرا که شرکت، درآمد زیادی پیدا می کند و شهرت آن هم روز به روز بیشتر می شود. مثلاً پیسی کولا برندی فراگیر است و همه آن را می شناسند. پس احتمالاً پیسی کولا بیشترین تعداد مشتریان وفادار را دارد. چون هر جا که بروند مطمئن هستند که می توانند نوشیدنی مورد علاقه شان را پیدا کنند.

مزایا و معایب:

مزایا و معایب سیستم پخش مویرگی توزیع مویرگی به شرط زمینه سازی و پیاده سازی درست آن در مرحله تدوین استراتژی و همخوانی آن با سایر تاکتیکها نظیر ارتباطات، قیمت گذاری و ... و از همه مهمتر جذب و آموزش صحیح منابع انسانی شایسته، مزایای فراوانی خواهد داشت. مزایای اصلی توزیع مویرگی شامل، جمع آوری اطلاعات دقیق تر و به روزتر از بازار، پوشش بهتر بازار، ارتباط گسترده با مشتریان، کاهش ریسک از دست دادن مشتری، کاهش سوختی پول، افزایش قدرت چانه زنی شرکت، کاهش احتمال شکل گیری رقبای جدید، کاهش امکان زیرفروشی، جریان دائمی نقدینگی و امکان تفویض اختیار بیشتر به شعبات است.

مزایایی برای محصول:

همان طور که پیش تر گفته شد، توزیع فشرده یا به اصطلاح مویرگی برای محصولات در نظر گرفته می شود که مشتری حاضر به طی کردن مسیر برای خرید کالا نیست. همچنین توضیح داده شد که امروز علاوه بر مواد غذایی و محصولات بهداشتی دارویی، حضور سایر کالاها نیز پر رنگ شده است. اما حقیقتاً کدام محصولات برای این نوع توزیع مفید تر هستند؟ بهترین استفاده از توزیع فشرده برای محصولات است که مردم هر روز استفاده میکنند و قابل جایگزینی است. برای مثال خمیردندان در یک شرکت ساخته می شود اما مارک های معمول و رایج آن را میتوان در داروخانه، فروشگاه و حتی خرده فروش ها پیدا کرد. به ندرت یک مشتری برای پیدا کردن مارک محبوب خمیردندان حاضر است راه خود را طولانی کند که این به دلیل توزیع انبوه و فشرده های است که انجام شده است. دیگر محصولات رایجی که از توزیع انبوه بهره مند شده اند، صابون، دئودرانت، مواد شوینده، محصولات



بهداشتی، نوشابه و سیگار هستند. اما این نوع توزیع در صنایع دستی، پوشاک، محصولات کشاورزی و قطعات کامپیوتری تاکنون متمر ثمر نبوده اند.

مزایایی برای تولیدکننده:

شرکتی که محصولی تولید میکند در وهله اول مزایای فراوانی از توزیع انبوه بدست می آورد. محصولات و نام



تجاری اش در هر جایی دیده می شود و در همه جا در دسترس قرار دارد. و به آسانی میتواند وفاداران محصولات خود را پیدا کند، اگر که مشتری بداند بدون توجه به اینکه جای خاصی برای پیدا کردن آنچه می خواهند از این محصول با این برند وجود دارد. با چنین توزیع فشرده های، مشتری به ندرت مجبور میشود بدون محصول بیرون برود (به این معنی که آنها بیشتر خرید می کنند) و به ندرت مجبور می شوند که برند و مارک دیگری را خریداری کنند (به این معنی که تولید کسب و کار خود را از دست نمیده).

مزایایی برای خرده فروشان:



برای کسانی که کار فروش این محصولات با توزیع فشرده را بر عهده دارند، یعنی خرده فروشان، نیز مزایای قابل توجهی وجود دارد. برندهای بسیاری که آنها با توجه به هر محصول دارند، آنها را به مجموعه ای بزرگ از انتخاب تبدیل می کند. ده ها مارک مختلف از خمیردندان وجود دارند و اکثر آنها را می توان مثال در فروشگاه ها یا سوپرمارکت های بزرگ پیدا کرد. همین موجب افزایش رضایت مشتری شده و به خرده فروشان اجازه می دهد که شهرت و اعتبار و وجهه مثبتی را با مشتریان و تولیدکنندگان ایجاد کنند.

مزایایی برای مشتریان:

از نظر یک استراتژی برای توزیع های گسترده و انبوه، مشتریان خواهان دو چیز هستند: آنها می خواهند قادر به یافتن برند یا سبک محصولی که آنها ترجیح می دهند باشند، همچنین می خواهند حق انتخاب بزرگی داشته باشند. این یک تعادل میان "من همیشه می توانم برند محبوب مثال خمیردندانم را در سوپرمارکت محله پیدا کنم" و "در سوپرمارکت محله حق انتخاب فراوانی وجود دارد" است. مردم خواهان هر دو این موارد هستند و توزیع مویرگی امکان داشتن هر دو را فراهم می آورد.

معایب توزیع مویرگی:

به دلیل گسترده شدن ساختار شرکت، علاوه بر افزایش هزینه های حمل و نقل و پرسنل و محیط کار، مدیریت شرکت و مدیریت هزینه آن بسیار تخصصی شده و تجربه زیادی می خواهد. بعلاوه، توزیع مویرگی در تمامی مسیرها و نقاط وجود ندارد. برخی از محله ها با بافت قدیمی و یا با تراکم جمعیت کم از بازار هدف توزیع مویرگی حذف می شوند. برای مثال فرض کنید که در محله های بسیار دورتر یا مثالی ملموستر در شهرکی دور که فقط ۱ خرده فروشی و سوپرمارکت داشته باشد، به صرفه نیست که برای تبلیغ و توزیع مویرگی، هزینه حمل و نقل را متحمل شویم. همچنین در برخی از محالته به دلیل بافت قدیمی امکان روانه کردن کامیون های حمل و نقل وجود ندارد. در این موارد، خرده فروش های این محالته یا مناطق، عمدتاً به عمده فروشان برای تهیه اجناس مورد نیاز مراجعه میکنند.

نتیجه گیری:

با توجه به مطالعات اندکی که انجام شده است، به نظر می رسد سیستم پخش مویرگی آینده درخشانی خواهد داشت و با توجه به افزایش برندهای مصرفی، شرکتی که در این کانال توزیعی از قدرت بیشتری برخوردار باشد،



سهم بازار بیشتری از آن خود خواهد کرد. اگرچه کانال های توزیعی متفاوت و مختلفی وجود دارد، اما شاهد چرخش بسیاری از روش های سنتی به سوی پخش مویرگی هستیم و برخی مواقع فروش محصولاتی که باورش غیرممکن بود، در این کانال افزایش قابل توجهی داشته است. با وجود این، نیاز است که به علاوه بر مطالعه و بررسی بیشتر، به مسائل درونی این کانال توزیع مهم پرداخته شود. مسائلی همچون کارشناسان فروش و حتی رانندگانی که محصولات را به دست مصرف کننده می رسانند. آموزش کارمندان و همچنین استفاده از نرم افزارهای فروش مویرگی و همچنین حضور مشاور در فروشگاه ها میتوانند در افزایش فروش موثر باشند. با توجه به سابقه طولانی این نوع توزیع در ایران و خارج از ایران، احتمال شاهد تغییراتی با توجه به تغییرات دنیای پیچیده امروزی خواهیم بود و بنابراین باید آمادگی مواجه با مسائل جدیدتری در این توزیع باشیم. توصیه میشود از تجربیات شرکت های بزرگ در دنیا که از پخش مویرگی به عنوان مهم ترین و شاهرگ فروش خود بهره می گیرند، درس های بیشتری بی آموزیم و همواره در تدوین استراتژی های بازاریابی و توزیع به مطابقت و سازگاری این پخش متفاوت و تقریباً متنوع توجه بیشتری داشته باشیم.

برگرفته از سایت pandacorp نویسنده خانم فراهانی



فرآیند پخش مویرگی

همواره یکی از مشکلات موجود در شرکتهای فعال در عرصه صنعت پخش، تصور ذهنی نادرست از فرآیند پخش است. این موضوع باعث می شود تا شرکتها در مسیری غلط گام بردارند و هر چقدر تلاشهای خود را توسعه می دهند علاوه بر صرف منابع بیشتر (به دلیل بزرگ شدن شرکتها) دچار مشکلات بیشتری شوند .

فرآیند عمومی شرکتهای توزیع و پخش مویرگی شامل یازده فرآیند عمومی است. نکته قابل تامل این است که ممکن است در یک فرآیند پرسنل واحدهای مختلف درگیر باشند، به عنوان مثال در فرآیند انبارداری علاوه بر مدیر انبار، مدیر فروش و کارشناس بازرگانی شرکت نیز درگیر خواهد بود. شناخت صحیح از فرآیند پخش به عنوان یکی از اصول پایه ای خدمات مشاوره خواهد بود، لذا سعی کرده ایم با دانش روز کلیه نیازها و اجزای هر فرآیند را شناسایی نموده و سعی نماییم با توجه به زمینه فعالیت و ابعاد شرکت پخش، وضعیت مناسب آن شرکت را برای مدیران شرکت پخش ارائه نماییم.



در همکاری هایی که در این مدت با شرکتهای توزیع و پخش داشته ایم بارهای مشاهده کرده ایم که دیدگاه مدیران این شرکتها نسبت به فرآیند پخش دچار نقصان می باشد که منجر خواهد شد فرآیندهای فروش و توزیع در این شرکتها به خوبی طراحی نشود. این موضوع همچنین باعث افزایش هزینه های شرکت پخش و کاهش راندمان فروش خواهد شد که به مرور ممکن است حتی موجب ورشکستگی گردد.

پخش مویرگی یکی از اجزای آمیخته بازاریابی است که در ساده ترین حالت آن وظیفه انتقال محصول از محل تولید به محل خرید مشتری را بعهده دارد. بعبارت دیگر مهمترین وظیفه مدیریت توزیع این است که کالا را در زمان و مکان مناسب در دسترس مشتریان بالقوه قرار دهد.

کانال توزیع مویرگی نیز مجموعه ای از سازمانها و افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می دهد. کانال توزیع، تولیدکننده و مشتریان کالا را به یکدیگر متصل می کند.

نقش کانال های توزیع

یک کانال توزیع علاوه بر انتقال کالا از تولیدکننده به مصرف کننده، صرفه جویی در زمان، متصل کردن مالکان کالا و مشتریان، وظایف مهم دیگری نیز بعهده دارد. مهمترین این وظایف عبارتند از:

- جمع آوری اطلاعات لازم از منابعی مانند مشتریان بالقوه و کنونی، شرکتهای رقیب و سایر عوامل و نیروهای فعال در محیط بازاریابی.

- مذاکره با مشتریان بمنظور افزایش انگیزه های لازم خرید در آنها

- حصول توافق در مورد شرایط خرید و انتقال تملک و مالکیت داراییها

- سفارش گرفتن از مشتریان عمده و سفارش دادن به شرکتهای تولیدکننده

- تامین وجوه لازم و مقادیر لازم محصول در کانال توزیع

- بر عهده گرفتن بخشی از ریسکهای مربوط به کانالهای توزیع



- تهیه انبارهای لازم به منظور انبار کردن و نقل و انتقال کالاهای فیزیکی
- پرداخت وجوه لازم از جانب خریداران و از طریق بانکها و سایر مؤسسات مالی

سطوح کانال های توزیع

تولیدکننده و مشتری نهایی بخشی از کانال توزیع را تشکیل می دهند. برای نشان دادن طول یک کانال از چندین واسطه استفاده می شود.

۱- کانال "سطح صفر" که کانال بازاریابی مستقیم نیز نامیده می شود از یک تولیدکننده و مصرف کننده نهایی تشکیل می شود.

۲- کانال "سطح یک" شامل یک واسطه مانند خرده فروش است.

۳- کانال "سطح دو" دارای دو واسطه و کانال "سطح سه" دارای سه واسطه است.

از دیدگاه تولیدکنندگان هرچه تعداد واسطه ها بیشتر شود، کسب اطلاعات در مورد مصرف کننده نهایی و اعمال کنترل بر آنها نیز دشوارتر خواهد شد.



تشریح نظام توزیع و پخش و پخش مویرگی کالا

طبق تعاریف توزیع فرآیندی است؛ میان عرضه و تقاضا که در آن کالا بدون تغییر شکل (معمولاً) از محل تولید به محل مصرف می رسد. در عصر حاضر شبکه توزیع به عنوان مهمترین بخش در زنجیره تأمین به شمار آمده و وظایف گوناگونی را در این اثنا بر عهده دارد .

کاستن از فاصله مکانی موجود بین بخش تولید و مصرف، کاهش خلاء زمانی در خرید و پرداخت و حداکثر ثبات قیمتی کالاها در زمان ها و مکان های گوناگون از اهم این وظایف است.

سیستم توزیع با توجه به نوع، جنس و ویژگی های متفاوت کالاها می تواند دارای فرآیندی گوناگون و گاه متفاوت باشد اما عموماً شامل مراحل چون انبارداری، سفارش، کنترل موجودی و حمل و نقل است.

با توسعه فناوری در جهان، شیوه های خرید و فروش، کاملاً دگرگون شده اند. به بیان دقیق تر، یک انقلاب واقعی در دنیای خرده فروشی رخ داده است که خرید و فروش مکان محور را به کلی تغییر داده و سایر ابزارهای فروش مبتنی بر ابزارهای دیجیتال و شبکه های مجازی را وارد عرصه خرده فروشی کرده است.

یکی از دغدغه های مدیران شرکت های پخش و توزیع کالا، تحولات در صنعت خرده فروشی بوده زیرا به شدت به هم وابسته و مکمل هم هستند،

به طوریکه از سال های ۱۸۹۱ که اولین اتحادیه انبار داری در امریکا شکل گرفت صنعت خرده فروشی در حال گذر از دوران سنتی خود قرار گرفت.

اگر بخواهیم دوران تکامل صنعت خرده فروشی را به چنددوره تقسیم کنیم می توان اشاره به

- دوره خرده فروشی سنتی: که در این دوران عصر داد و ستد معروف است و بازرگان به عنوان دوره گرد مطرح بودند و بیشتر بر روی مدیریت عملیات توزیع دارای مهارت بودند و بافتهای هندستان و چای و چینی از چین و ادویه و ابریشم از ایران و کارهای لاکه و براق از ژاپن و تنباکوی امریکا و نوشیدنی از فرانسه را جابه جا می کردند. و کمپانی های هند شرقی که در سال ۱۶۰۰ بنیان نهاده شد و موجودی خود را با حراج های منظم تصفیه می کرد.



از قرن هیجدهم اولین فروشگاههای در لندن و پاریس ایجاد شدند و به طوریکه شرکت دنت موجودی انبار خود را از ۱۷۵ تأمین کننده در ۴۸ شهر و شهرک از سراسر انگلستان دریافت می کرد و عصر داد و ستد راه درازی را درنورید.

- دوره خرده فروشی مدرن: با آغاز انقلاب صنعتی در میانه سده هیجدهم سرآغاز موج بزرگی از دگرگونی و نو آوری و فناوری بود از تلگراف تا رایانه که در این میان فروشگاههای بزرگ چند قسمتی و سفار شهای پستی و سوپر مارکت های سلف سرویس و کتگوری کیلر درحاشیه شهرها ایجاد شد.

انقلاب صنعتی شاهد انقلاب اجتماعی هم بود وهمزمان طبقه بوزاورها و پرولتاریایی نو در شهر بوجودآمد، لایه ای از مدیران و کارمندان و منشیان بوجود آمد.

و صنعت راه سازی و راه آهن بازارها را به روی بازار کالای فاسد شدنی باز کرد و کالاها با قیمت کمتر در سراسر بازارها پخش شدند.

- دوره خرده فروشی دیجیتال: در این عصر با ترکیدن حباب دات کام شروع شد و معاملات بر خط شکل گرفت و صنعت خرده فروشی به سمت تمایز واقعی رفت وبا کمک فناوری هزنیه های خود را کاهش داد و فناوری به عنوان نیروی پیشران این عصر صنعت خرده فروشی را با تحول بنیادین روبه رو کرد و سه مزیت اصلی شامل ۱-توان رایانش ۲- طرفیت ذخیره سازی ۳-ارتباطات شبکه ای را به ارمغان آورد.

نخستین روند یعنی توانایی جایه جایی پذیری (در دسترس بودن فناوری در همه جا) یعنی در فروشگاه و در خانه و اداره می تواند به کالا دسترسی داشت.

دومین حرکت سنجش پذیری است که فعالیت مصرف کنندگان را با حساسیات بیشتری در زنجیره ارزش اندازه گیری می کند.

سومین حرکت چالاکی است که توسعه رایانش ابری به دست خواهد آمد که به شرکت ها این توانایی رامی دهد تا سامانه با سرعت وسهولت بیشتری توسعه دهند.



چالش های مدیران فروش در صنعت پخش

- هزینه های ناشی از انتخاب غلط تاکتیک های بازاریابی (انتخاب رسانه، انتخاب پرموشن محصولی، انتخاب سگمنت بازار،) می باشد.
 - عدم ارزیابی درستی از بازخورد مشتری نسبت به کالای عرضه شده.
 - هزینه بالای انبار داری به دلیل قابلیت پایین پیش بینی بازار.
 - شناسایی دوره مصرف کالا در شلف فروشگاه جهت تأمین به موقع موجودی.
 - افزایش هزینه های جانبی در فروشگاه های بزرگ به دلیل افزایش توقعات و ورودی به شلف فروشگاه.
 - افزایش رقابت در حوزه بازار و گران بودن رسانه و شبکه ارتباطی.
- آقای جمیزنیلور، استفان نیمایر، راجر رابترز، مارکاتنا و آندره آ زوچی از متفکران سرشناس شرکت مکنزی در خصوص چشم انداز آینده صنعت خرده فروشی به عنوان یک انقلاب یاد می کنند
- و درخصوص ابزارهای چون رایانش ابری، اتصال دائم بر خط، کلان داده ها، اینترنت اشیا در کتاب انقلاب خرده فروشی برایمان توضیح می دهند .



مدیریت فروش مویرگی

مدیریت فروش مویرگی توزیع و فروش مویرگی مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی

توزیع مویرگی نظام و تفکری است که می بایست در تمام بنگاههای اقتصادی مورد توجه جدی قرار گیرد. توزیع مویرگی فقط خاص شرکتهای عرضه کننده محصولات صنایع غذایی و بهداشتی و آرایشی نیست. امروزه تولیدکنندگان و عرضه کنندگان تجهیزات آشپزخانه، لوازم خانگی، مبلمان، انواع ابزارآلات صنعتی و مصرفی و... می توانند با پیاده سازی مدیریت توزیع مویرگی از مزایای فراوان آن خودشان را بهره مند سازند. نکته ی مهم طراحی درست این نظام و تعهد و حمایت مدیران ارشد برای اجرای آن است.

طبق تحقیقات به عمل آمده، با رقابتی تر شدن کسب و کارها، اهمیت ارتباط موثر با مشتریان نیز بیشتر می شود در این فضا از بین شیوه های مختلف ارتباط بامشتری نظیر تبلیغات، روابط عمومی، فروش شخصی، پیشبرد فروش و بازاریابی مستقیم، شیوه های ارتباط دوطرفه نظیر فروش شخصی و بازاریابی مستقیم موثرتر خواهند بود، و علت آن هم تعامل دوطرفه ای است که بین بنگاه اقتصادی و مشتریان صورت می گیرد. در این ارتباط، علاوه بر اینکه بنگاه اقتصادی در شناساندن خویش به مشتری تلاش می کند تا بتواند تقاضای او را به سمت بنگاه سوق دهد، فرصتی فراهم می شود تا صدای مشتری را نیز بشنود که نتایج آن برای رقبا و گسترش کسب و کار حائز اهمیت است به طوری که بنگاه می تواند مشتری را بشناسد و نیاز او را بداند و در راستای کسب رضایت مشتری با نگرش برد دوجانبه حرکت کند. یکی از راههای بازاریابی مستقیم، بازاریابی تلفنی است که بهره گیری صحیح از تلفن علاوه بر نکات پیش گفته در راستای مدیریت زمان نیز به بازاریابان در دنیای شلوغ و پیچیده امروزی کمک می کند. در این مقاله به بازاریابی تلفنی و مهارتهای لازم برای نیل به موفقیت در مذاکرات تلفنی پرداخته شده است.

یکی از تاکتیک های مهم متقاعد کردن مشتریان آگاه امروزی که حق انتخاب آنان به علت گسترش رقابت، پیوسته روبه افزایش است، ترویج (PROMOTION) است که خود از پنج ابزار تبلیغات، پیشبرد فروش، روابط عمومی، فروش شخصی و بازاریابی مستقیم تشکیل می شود. از طرفی، باتوجه به بالا رفتن ارزش وقت و لزوم مدیریت زمان برای نیل به اهداف بنگاههای اقتصادی و همچنین اثربخشی بیشتر شیوه های ارتباطی دوطرفه نظیر فروش شخصی و بازاریابی مستقیم است.

فرایند مدیریت فروش مویرگی بطور کلی فرایند مدیریت فروش مویرگی شامل ۵ مرحله زیر است:



۱- تعریف و ایجاد پایگاه اطلاعاتی به منظور جمع آوری اطلاعات مربوط به فروش در این گام با مطالعه داده های مربوط به فروش محصولات مختلف شرکت، پایگاه اطلاعاتی تعریف و ایجاد می شود. در این پایگاه کلیه اطلاعات لازم جمع آوری می شود.

۲- تحلیل اطلاعات و بدست آوردن روندهای مختلف در این مرحله با انجام تحلیل های مختلف بر روی داده های فروش روندهای مختلف بدست می آید. در این گام از تکنیک های مختلف آماری جهت تحلیل اطلاعات استفاده می شود.

۳- پیش بینی فروش های آتی براساس روندهای قبلی در اینجا براساس روندهای قبلی، میزان فروش های آتی تخمین زده می شود. اهداف بازاریابی شرکت نیز در تعیین این میزان دخیل می باشند.

۴- تعیین سهمیه و مناطق فروش در این گام بازار هدف شرکت به مناطق مختلف تقسیم شده و بر اساس این مناطق سهمیه فروش تعیین خواهد شد.



۵- تعیین تعداد فروشندگان و عاملین فروش در مرحله پایانی تعداد فروشندگان و عاملین فروش بر اساس سهمیه های فروش تعیین می شوند.

توزیع، رساندن محصول مناسب در زمان مناسب و مکان مناسب، به مشتریان هدف است. توزیع یکی از ارکان اساسی تاکتیکهای بازاریابی است که به همراه دیگر عوامل همچون محصول، قیمت، و پیشبرد (ترویج)، برای متقاعد ساختن مشتریان به کار گرفته می شود. توزیع مؤثر می تواند مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی نسبت به رقبای خودش باشد. یک سیستم توزیع و فروش موثرگی باید ۵ دسته ای اصلی از وظایف را به انجام رساند که عبارتند از:

– ذخیره سازی و انبار کالا برای توزیع

– دریافت سفارش از مشتریان

– تحویل کالا به مشتریان

– وصول مطالبات^۱

– کنترل و دریافت اطلاعات از بازار

تصمیم درباره کانال توزیع و فروش کالا، از جمله مهمترین تصمیماتی است که فرا روی مدیران قرار دارد. تصمیم درباره توزیع کالا بر سایر تصمیمات بازاریابی تاثیر مستقیم می گذارد. نبض یک شرکت در دست شبکه توزیع و فروش آن است، اما با همه این شرایط اغلب شرکتها به کانالهای توزیع کالاهای خود توجه کافی ندارند و این امر گاه عواقب زینباری برای آنان به دنبال دارد و در مقابل، بسیاری از شرکتها با استفاده از سیستم های توزیع خلاق، به مزیت رقابتی دست یافته اند.

مدیریت توزیع فیزیکی در ارتباط با اطمینان از تولید محصول در زمان و مکان مناسب است. که همان جنبه برجسته از مدیریت بازاریابی عمومی است. بیشتر تجربیات بازاریابی از زمینه های نظامی الهام گرفته شده است. در زمان جنگ جهانی دوم و جنگ های کره و ویتنام افسران پشتیبانی مدیریت توزیع فیزیکی را بصورت گسترده برای ارسال غذا اسلحه و دارو و... از کلیه نقاط جهان به نقاط جنگی بکار می برده اند.

مهارت نظامی که بازاریابی برای استفاده در مدیریت توزیع فیزیکی بکار گرفت امروزه لجستیک نام دارد. در گذشته نگهداری موجودیهای زیاد کالا و مواد خام برای سازمانها امری متداول بود. امروزه بخش خصوصی و صنایع علی رغم خط مشی های متفاوت و دیدگاههای مختلف میزان موجودیهای خود را در حداقل ممکن نگاه می دارند. نگهداری بیش از حد موجودی اتلاف سرمایه تلقی می شود زیرا درآمدی را برای شرکت ایجاد نمی کند.

مدیریت موجودیها به خاطر تاثیر مستقیمی که روی مدیران فروش و بازاریابی دارد در مدیریت توزیع فیزیکی یک مسئله مهم بشمار می رود. مدیران فروش و بازاریابی خواهان حجم بالای موجودی و ارسال های مقطعی هستند در عوض مدیر حمل و نقل خواهان کاهش هزینه ها بوسیله انتخاب شیوه های حمل و نقل اقتصادی تر ولی کندتر

^۱ برای آشنایی با روش های وصول مطالبات به آدرس Vosol.blog.ir مراجعه کنید



است. مدیریت مالی روی کاهش موجودی ها تاکید دارد و تمایل به توسعه شبکه های انبارداری ندارد. مدیران تولید علاقه مند تولید استاندارد و دوره های تولید بلند مدت هستند. احتمال دارد هر یک از مدیران در زمینه حرفه ای خود فردی کارآمد معرفی شوند ولی ممکن است این امر به قیمت ناکارآمدی استراتژی بازاریابی تمام شود. در نگرش سیستمی به مدیریت توزیع فیزیکی مفهوم هزینه کل اهمیت دارد. زیرا هزینه های جزئی کم اهمیت تر از هزینه های کل است. هزینه ها بازتابی از استراتژی توزیع هستند و حداکثر خدمات با حداقل هزینه ها میسر نخواهد بود.

مدیریت توزیع فیزیکی بعنوان یک مرکز هزینه برای تجزیه تحلیل بسیار ارزشمند است. همچنانکه این وظیفه در حال حاضر بعنوان ابزار بازاریابی در جای صحیح خود شناسایی شده است. در بازارهای محصولات یکسان جایی که تفاوت در قیمت ها قابل اغماض است خدمات اغلب بعنوان یک ابزار رقابتی بکار می روند در حقیقت مشتریان برای محصولاتی که به موقع ارسال می شوند برتری قائلند.



در ابتدا شبکه های مختلف توزیع را مختصراً بررسی می کنیم:

. اطلاعات پایه: نرم افزار پخش مویرگی اطلاعات اولیه و مورد نیاز خود را از قسمت اطلاعات پایه استخراج مینماید که این اطلاعات برای یکبار در ابتدای آغاز بکار سیستم وارد نرم افزار می شوند:

الف. ثبت کالاها: تعریف گروههای کالا و کالاهای هرگروه به همراه ثبت نقطه سفارش، قیمت خرید، فروش بسته بندی ها



ب. ثبت مشتریان :تعریف گروه های مشتریان پخش مویرگی و تعریف مشتریان هر گروه به همراه مشخصات و میزان اعتبار ریالی ایشان

پ. ثبت گروه قیمت :تعریف گروههای قیمتی مختلف در جهت تفکیک مشتریان از نظر ریالی با توجه به سیاستهای قیمت گذاری شرکت پخش مویرگی ث. ثبت ویزیتور: تعریف سرپرستان فروش و تعریف ویزیتورهای تحت سرپرستی هر یک از ایشان در شرکتهای پخش مویرگی

ج. ثبت پورسانت: تعریف فرمول های مختلف بشکل پلکانی و اختصاصی برای هر یک از رول های سیستم و محاسبه خودکار پورسانت ها فروشهای محقق شده در پخش مویرگی

چ. تنظیمات سیستم: تنظیمات مختلف و گسترده سیستم برای شخصی سازی سیستم نسبت به نیازمندی های متنوع شرکتهای پخش مویرگی

ح . ثبت تخفیف: تعریف انواع مختلف تخفیف برای استفاده در صدور پیش فاکتور و استفاده از آن ها بصورت پلکانی در فاکتور. از جمله تخفیفات می توان به تخفیفات درصدی ، اشانتیون ، برند ، گروه کالایی جورفروش ، سبد کالایی ، منطقه ای و ... اشاره کرد.

خ. ثبت حساب: تعریف حسابهای بانکی شرکتهای پخش مویرگی

د. اعتبار مشتریان :ثبت حداقل و حداکثر اعتبار طرف حساب ها از جمله مبلغ فاکتور، بدهی، چک، حد اقل و حد اکثر حجم، حد اقل و حد اکثر وزن، حد اکثر تعداد فاکتور تسویه نشده، سررسید چک و ...

ذ. واحد های اندازه گیری: کاربر با توجه به نوع کالا میتواند واحد های اندازه گیری مختلفی در سیستم تعریف کند. برای نمونه عدد، لیتر، متر و ...

ر. ماشینها: برای کنترل بارگیری در هر ماشین باید خودروهای حمل کالای پخش مویرگی در سیستم ثبت گردند. اطلاعاتی از قبیل حداقل و حداکثر وزن و ابعاد قابل بارگیری نیز به منظور هشداردهی در رابطه با مازاد بر ظرفیت در هنگام بارگیری ثبت می شوند.

ز. دلیل برگشتی: در هنگامی که برای کالایی برگشتفروش ثبت می شود دلیل برگشت کالا از نظر فروشنده و انباردار میگذرد و در نهایت به تأیید مدیر فروش و یا مسئول خرید می رسد.



وظایف مدیر فروش



وظایف مدیر فروش :

در شرکتهای پخش مویرگی یکی از مهمترین پستهای سازمانی سرپرست / مدیر فروش می باشد و طبعا آشنایی با شرح وظایف ایشان مهم است . در زیر به صورت اختصار و تیتروار سعی شده است با برخی از این وظایف آشنا شویم لیکن تاکید می گردد هرکدام از این موارد نیاز به بسط و شرح جزئیات دارد !

الف - نقطه آغاز : بدو تاسیس

۱- تعیین مناطق و نقاط فعالیت و همچنین بخش بندی مشتریان (Segmentation)

۲- تهیه بانک اطلاعاتی از مشتریان

۳- مسیر بندی مشتریان و کلاسبندی ایشان (قبلا در مورد کلاسبندی مطلبی داشته ایم)

۴- تعیین تعداد مشتریان هدف و بدست تعداد ویزیتور مورد نیاز

۵- استخدام نیروی فروش



۶- هدف گذاری فروش و تخصیص منطقه به ویزیتورها براساس پتانسیل منطقه

۷- برنامه ریزی ویزیت (مشخص کردن برنامه ویزیت روزانه)

ب - کنترل فروش :



۱- مانیتورینگ فعالیت های ویزیتورها از طریق اخذ گزارشات و بررسی روندها و مقایسه فروش با اهداف

۲- بررسی دلایل عدم توفیق در ویزیت و در صورت امکان همراهی با ویزیتور برای برطرف نمودن موارد قابل حل

۳- اطلاع رسانی مستمر روزانه از عملکرد ویزیتور به وی و نشان دادن انحراف از برنامه و تحریک ایشان به جبران عقب ماندگی

۴- ایجاد فضای رقابتی در شرکت و تزریق هیجان و تهییج عوامل فروش به دستیابی به اهداف

۵- بازدید سرزده از منطقه و یا کنترل حضور ویزیتور در منطقه از طریق ابزارهای رایج کامپیوتری

۶- شناسایی ویزیتورهای کم کار و توجیه گر و تذکر و در نهایت اخراج ایشان

ج - سایر وظایف :

۱- پیگیری مطالبات و چکهای برگشتی

۲- تعیین نقطه سفارش کالاها و برنامه ریزی جهت تامین کالا

۳- آموزش مستمر پرسنل و برگزاری کارگاههای فروش و آموزش دقیق محصولات



۴- ارائه پیشنهاد پروموشن و پاداش و پورسانت و همکاری با واحد بازاریابی

منبع: mooyragi.blog.ir/



نکات مهم در مدیریت فروش مویرگی



مدیران شرکت های پخش بخوانند:

توصیه برای بهبود عملکرد فروشندگان و مدیران فروش در شرکت های پخش

۱- توجه و باز هم توجه بفرمائید که در اغلب موارد کالایی را که به مشتری تحویل داده اید در واقع فروخته اید. پس کالای تحویلی امانی محسوب نمی شود و بدون رضایت مشتری یا حکم مرجع قضایی نمی توانید آن را از فروشگاه او خارج کنید. با این توصیف در فروش های غیر نقدی هرگز به امید مرجوع نمودن کالا از مشتری نباشید. به فروش های غیر نقدی توجه ویژه همیشگی داشته باشید.

۲- چه در مقام فروشنده چه به عنوان سرپرست فروش و چه در مقام مدیر مرکز پخش و توزیع آخرین وضعیت بدهی هر مشتری را قبل از فروش جدید به وی کنترل کنید. به ویژه وضع چکهای در راه مشتریان را مورد توجه خاص قرار دهید. چه بسا یک هماهنگی ساده با واحد حسابداری و مالی مرکز توزیع یا بانک عاملتان و کسب اطلاع از وضعیت آخرین چک تحویلی مشتری، شما را از مخاطرات فروش جدید به مشتریانی که هنوز چک و حساب قبلی اشان تسویه نشده آگاه نماید.

۳- حسابداری مرکز فروش و توزیع را همگام و هماهنگ با فروش نمائید. حداقل به صورت هفتگی در یک روند همیشگی وضع حساب مشتریان و فروشنده را رسیدگی کنید. این توصیه را حتماً بکار گیرید و ظرف کمتر از یک ماه از بهبود عملکرد فروشندگان و کاهش فروش های ناموفق لذت ببرید. ثمرات رعایت این توصیه در دراز مدت بیشتر هویدا خواهد شد و تمایز عملکرد شما را با دیگر همکارانتان به خوبی نشان خواهد داد.



۴- آموزش ضمن خدمت فروشندگان ، رانندگان و موزعان را مورد توجه جدی قرار دهید. در این مسیر از مطالبی که من تحت عنوان "بایسته های صدور چک" و "بایسته های دریافت چک" و "سند و امضاء" در سایت ام آورده ام و نیز از کتابهای برایان تریسی و گنجینه تجربیات کارکنان و همکارانتان بهره بگیرید.



۵- به نحوه دریافت چک از مشتریان و نکاتی که در این خصوص باید رعایت شود به شرحی که در "بایسته های دریافت چک" آورده ام توجه بیشتری بفرمائید.

۶- همواره به فروش های بالای یک میلیون تومان حساس باشید و به عنوان سرپرست فروش و مدیر مرکز توزیع شخصا به وضعیت اعتباری مشتریان و عملکرد فروشندگان این دسته از فروش ها توجه بفرمائید.

۷- به دریافت و قبول سفارش از مشتریانی که چک در راهی دارند نظارت دقیق کنید و ضابطه ای برای ادامه کار با اینمشتریان تعریف و تعیین نمائید.

۸- به عنوان مدیر مرکز توزیع و سرپرست فروش ، کمیته وصول مطالبات را به صورت هر ۱۵ روز یکبار با حضور فروشندگان و سرپرست فروش برگزار و برای وصول مطالبات راهکارهای عینی و موردی ارائه و بر اجرای آن نظارت فرمائید.

۹- اعتبار مشتریان و آستانه اعتباری (کمترین و بیشترین حد اعتباری) هر مشتری را در اندازه ابلاغی شرکت متبوع خود مورد توجه قرار دهید. اگر ضابطه ای به شما ابلاغ نشده خودتان با توجه به مالک یا مستاجر بودن مشتری، گردش حساب بانکی، میزان فروش، وجود یا عدم وجود پروانه کسب، میزان فروش و اعتماد شرکتهای پخش دیگر به آن مشتریو ... ضابطه ای تعریف و در آن کمترین و بیشترین حجم فروش به آن مشتری و چگونگی افزایش یا کاهش حد اعتباری او را معین کنید.



- ۱۰- یک چک برگشتی معمولاً پس از ده روز از برگشت ، مشکوک الوصول می شود. بیشترین توجه و تمرکز روی وصول چک برگشتی بایستی ظرف ده روز اول از تاریخ برگشت شدن آن باشد.
- ۱۱- با اتکاء به آمار و ارقام و تجربه همکارانتان در دیگر شرکتهای پخش، کنترل و روشن کنید که بیشترین میزان چک برگشتی در شهر شما متعلق به کدام بانک و کدام شعبه بانک است و سپس فروشندگان و مجموعه خود را در مورد چکهای آن بانک و آن شعبه حساس کنید.
- ۱۲- تعامل با اتحادیه های صنفی برای شناسایی و فهرست کردن واحدهای دارای پروانه کسب و واحدهای بدون پروانه کسب را دست کم نگیرید.
- ۱۳- تعامل با سرپرستان فروش و فروشندگان سایر شرکتهای پخش برای کسب اطلاع از مشتریان بدحساب را در نظر داشته باشید. حتماً یک مشتری هست که شما او را به عنوان مشتری بد حساب می شناسید و هر فروشنده و هر شرکت پخش ، تعدادی از این مشتریان را سراغ دارند. پس در تعامل با سرپرستان فروش دیگر شرکتهای پخش می توانید آنها را شناسایی و با قرار دادنشان در لیست سیاه آنها را بایکوت کنید.
- ۱۴- از دریافت حواله های موسسات مالی و اعتباری و تعاونی های اعتبار و صندوق های قرض الحسنه خودداری کنید. این حواله ها ارزش و فواید چک موضوع قانون صدور چک را ندارند.
- ۱۵- صدور چک یک رفتار است. شخصیت و دور نمای رفتار یک مشتری را می توان از چگونگی صدور چک بوسیله او شناخت. رفتارهایی که اغلب از پرداخت نشدن وجه چک خبر می دهند قابل درک و شناسایی هستند که در زیر به بخشی از آنها اشاره می کنیم:
- الف -** صدور چک از حساب مسدود که یک رفتار کاملاً مغرضانه و غیر قابل اغماض است. مشتریانی که چنین عملی مرتکب شده اند را به تمام شرکتهای پخش معرفی و از فهرست مشتریان اعتباری خارج و با آنها فقط به صورت فروشنقدی کار کنید.
- ب -** صدور چک با امضاء مغایر. با این دسته نیز همانند بند الف برخورد کنید.
- ج -** صدور چک با دو مبلغ مغایر. فروش به این دسته از مشتریان را بلافاصله پس از اولین نوبتی که چنین چکی صادر کرده اند محدود و رفتار آنان را پس از درج نامشان در فهرست مشتریان پرخطر به شرکتهای همکار منعکس کنید.
- د -** صدور چک با مهر امضاء به جای امضاء اصل. با این دسته نیز همانند بند ج برخورد کنید به علاوه پس از اولین نوبتی که چنین اقدامی انجام دادند بخواهید که چک را در مقابل شما صادر و امضاء کنند.
- ه -** صدور و تحویل چک از حساب یک خانم بوسیله یک مشتری مرد به ظن بسیار قوی حاکی از احتمال وقوع یک فروشناموفق و از دست دادن کالا است. هرچند می تواند در موارد نادر ، علل موجهی نیز داشته باشد. محدود



کردن فروشنده این مشتریان به صورت نقدی، امضاء ظهر چک بوسیله مشتری اصلی، محدود کردن سقف اعتباری این مشتریان و قرار دادن نام آنها در فهرست مشتریان پر خطر را توصیه می کنیم.
و - تحویل چک از حساب دیگران می تواند نشانه عدم امکان اخذ دسته چک یا سوء سابقه در این زمینه باشد. منتظر خطرات و زیانهای فروش به این مشتریان باشید و مبلغی را جهت جبران خسارت فروش به این مشتریان پس انداز فرمائید.

ز - به تحویل چک از دو یا چند دسته چک از بانکهای مختلف بوسیله مشتریان خود حساس باشید.
ح - صدور و تحویل چک مخدوش که غالباً با هدف تاخیر در پرداخت و در مواردی عدم پرداخت صادر می شود. شاید هم این مشتری از فروشنده یا شرکت شما ناراضی و ناراحت باشد. به هر حال علت صدور چک مخدوش را از او جویا شوید و از آن به بعد ضمن عدم دریافت چک مخدوش از چنین مشتری، مراقبت بیشتری در فروش به او داشته باشید.

۱۶ - تاسیس کانون یا انجمن صنفی یا سازمان نظام صنفی فروشندگان در شهرها و استانها و کشورمان که متشکل از فروشندگان حرفه ای و دارندگان مدارک تحصیلی و کاربردی در زمینه بازاریابی، مدیریت بازرگانی و فروش باشد به توسعه دانش فروش و حرفه ای تر شدن فروشندگی در ایران و ارتقاء جایگاه صنفی و اجتماعی و بهبود وضع اقتصادی فروشندگان ایرانی کمک خواهد کرد. اگر با این ایده موافق هستید بسم الله... برابر مقررات یک کانون یا انجمن صنفی تاسیس کنید. البته انجمن شرکتهای صنعت پخش ایران متشکل از شرکتهای پخش تاسیس شده و فعالیتهای محدودی هم در جهت همگرایی شرکتهای فعال در صنعت پخش ایران دارد ولی این انجمن نمی تواند برای فروشندگان و حرفه فروشندگی محمل صنفی یا پشتوانه قانونی به حساب آید و البته چنین داعیه ای هم نداشته و ندارد.

صادق رئیسی کیا منبع raesikia.com:

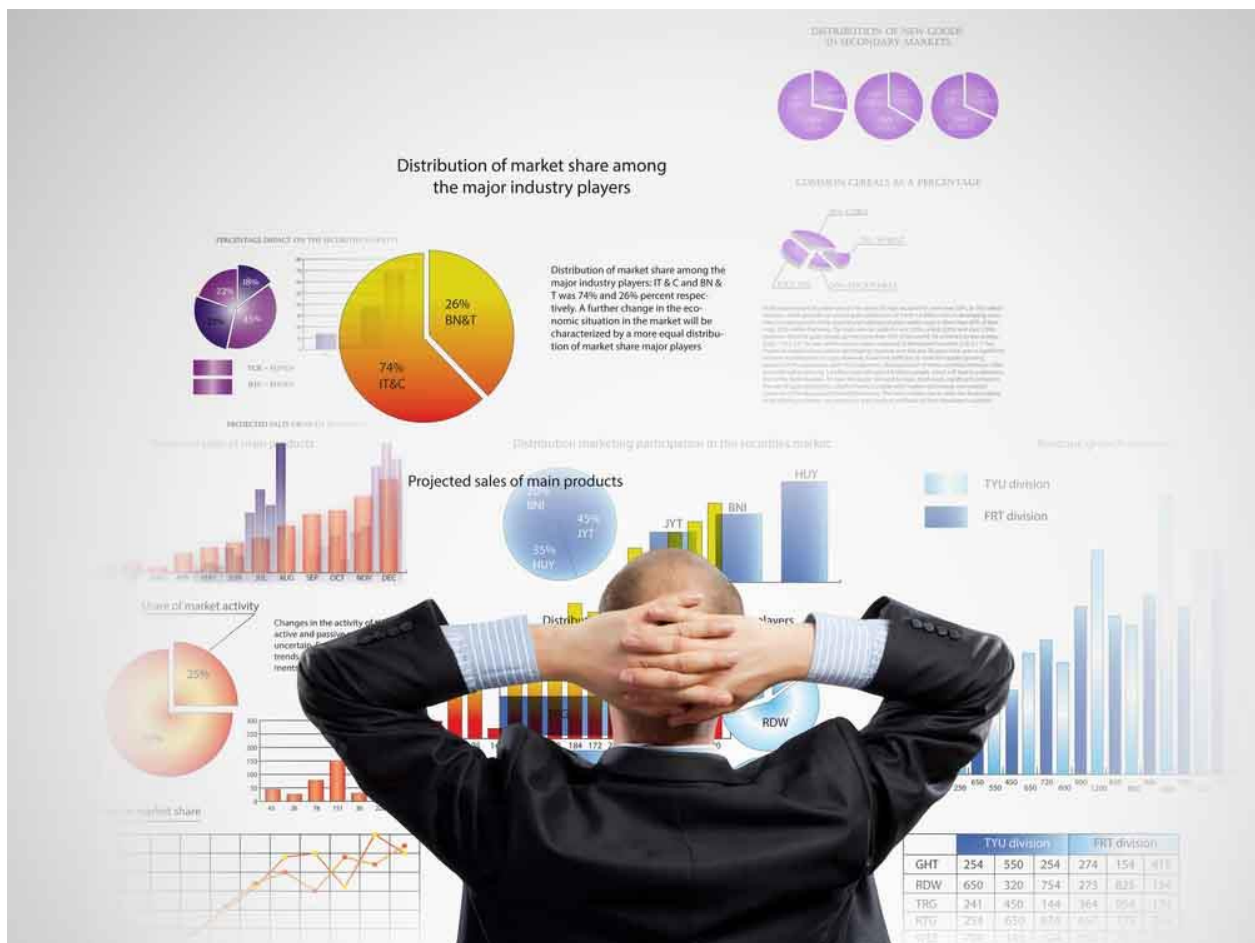


نکات مهم در فروش مویرگی

1. به مشتریان بالقوه همیشه با این دید نزدیک شوید که به آنها خواهید فروخت.
2. همیشه به توصیه دیگران درباره سر و وضع و نحوه حضورتان گوش کنید.
3. اگر می خواهید دیگران به حرفتان اعتقاد پیدا کنند اعتماد به نفس داشته باشید.
4. سخنان خود را ضبط و اشکالات آن را برطرف کنید.
5. مطالب و مهارتهایی را که فرا می گیرد مرتباً مرور و تمرین کنید.
6. نیاز واقعی مشتری را سریعاً شناسایی کنید و آن را برآورده سازید.
7. به مشتری به چشم یک دوست نگاه کنید نه به چشم دشمن.
8. ممکن است چیزهایی که برای مشتری اولویت دارد با آنچه شما انتظار داشتید تفاوت داشته باشد.
9. هرگاه به مشتری قولی دادید به آن عمل کنید.
10. با هدفمند کردن و برنامه ریزی کردن در وقت و نیروی خود صرفه جویی کنید.
11. به مشتریان جدید و فعلی به یک میزان توجه کنید.
12. پی گیری را در دستور کار خود قرار دهید.
13. عادت داشته باشید که پس از هر فروش به مشتری خود زنگ زده و ببینید که آیا رضایت او جلب شده است.
14. لحظه ای تامل کنید و از دید مشتری نگاه کنید که شرکت شما چگونه تماس های تلفنی را پاسخ می دهد.
15. برای ترغیب مشتری به خرید مزایای رایگان و دیگر مزایای محصولاتتان را به وی گوشزد کنید.
16. به مشتریان اطلاعاتی را بدهید که واقعاً نیاز دارند.
17. قبل از آنکه به مشتری قولی بدهید مطمئن شوید که شرکت قادر به انجام قول های شما می باشد.
18. تا آنجا که ممکن است کوتاه صحبت کنید. فقط به موضوع اصلی بپردازید و پایانی مثبت داشته باشید.
19. تجزیه و تحلیل کنید که اگر به جای طرف مقابل بودید چه کار می کردید.
20. از رفتار مخالفت آمیز و ستیزه جویانه اجتناب کنید و با مشتری همفکری کنید.



21. هرگز از رقبای خود انتقاد نکنید بلکه سعی کنید عملکردی بهتر از آنها داشته باشید.
22. سعی کنید همیشه جو مذاکرات را دوستانه نگه دارید.
23. مشکلاتی را که نمی توانید حل کنید سریعاً با مدیر خود در میان بگذارید.
24. فارغ از نتیجه ای که به دست می آورید از مشتری به گرمی تشکر کنید
25. انتقادهای جدی مشتری را مد نظر قرار داده و از شکست درس بگیرید.



دلایل شکست یا کاهش سود شرکت های فروش مویرگی

شرکت هایی که در بخش فروش مویرگی فعالیت می کنند ، معمولاً به چند دلیل دچار شکست می شوند

1.

نبود فردافزار مناسب و عدم استفاده درست و مناسب از منابع انسانی شرکت
بی انگیزگی و عدم روحیه کارکنان و منابع انسانی شرکت های فروش مویرگی

2.

عدم مدیریت درست بر روی سخت افزار ها
عدم استفاده ی از سخت افزار های مناسب
نبود سیستم مهندسی هزینه

3.

استفاده از نرم افزار های ضعیف و قدیمی

4 .

نبود فکر و نگرش فروش مویرگی و استفاده از الگوهای غلط و سنتی
این درحالیست که در دنیای امروز فکر و نگرش فروش مویرگی دگرگون شده است و شیوه های قدیمی منسوخ
شده اند

اطلاعات بیشتر در کتاب مدیریت استراتژیک توزیع وپخش



توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع عمده فروشی

محاسن:

۱- هزینه های توزیع در این روش پایین تر است و قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و یا حاشیه سود خرده فروش را افزایش می دهد.

۲- تعداد زیادی از شرکتها و مراکز پخش کوچک از طریق شبکه های توزیع عمده فروشی تامین می شوند.

معایب:

۱- به دلیل شیوه های خاص نقد و نسیه در بازار، کالاهای معمولاً بسیار پایین تر از قیمت واقعی خود به فروش می روند و استراتژی های قیمت گذاری کالا را در کل بازار تحت الشعاع قرار می دهند و به اصطلاح، کالا ذلیل می شود.



۲- شرکتها هیچ کنترلی بر شیوه های توزیع بازار ندارند.

۳- ریسک باز پرداخت وجه کالای فروخته شده افزایش می یابد.

۴- شبکه توزیع شرکت به صورت شبه انحصاری در اختیار بنکداران قرار می گیرد که در بلند مدت برای شرکت خطرناک است و شرکت عملاً از مکانیسم توزیع کالا هیچ اطلاعی ندارد.

۵- شبکه توزیع عمده فروشی هیچ فشاری برای فروش کالاهای شرکت به خود وارد نمی سازد و در صورت ضعیف بودن کالا به هر دلیل، کالا را پس می زند.



توزیع کالا از طریق شبکه شرکتهای پخش

اساساً به دلیل اینکه هر شخصی با هر سابقه و با هر مقدار پولی می تواند مبادرت به ایجاد شرکت پخش کند (همانطور که در کشور، به ویژه در شهرهای بزرگ مانند تهران بوضوح شاهد آن هستیم)، تعداد زیادی شرکتهای پخش کوچک در جاهای مختلف مشاهده می شود که ریسک فعالیت با این شرکتهای چه از نظر بازپرداخت وجه کالاهای فروخته شده و چه از نظر کنترل نحوه فعالیت آنها به حدی بالاست که عملاً فعالیت با این سیستم ها را فاقد هر گونه توجیه می کند. در این بخش فقط به همکاری با شرکتهای بزرگ پخش اشاره می شود:

مزیتها:

- ۱- ریسک بازگشت وجه کالای فروخته شده نسبتاً در مقایسه با روش اول پایین است.
 - ۲- به دلیل وجود تجربه نسبتاً خوب در امر توزیع مویرگی و وجود اطلاعات به روز در این سیستم ها، کنترل شبکه توزیع و مسیر کالای فروخته شده آسان است. (البته اگر اطلاعات در اختیار شرکت تولید کننده قرار داده شود).
 - ۳- سرعت انتقال کالا به بازار نسبتاً خوب است. (البته نه در همه موارد)
 - ۴- به دلیل متمرکز بودن سیستم سفارش دهی و باز پرداخت وجه کالای فروخته شده، مشکلات تعدد مشتری و مراکز سفارش وجود ندارد و طرف حساب یک نفر است.
- معایب:

- ۱- شرکت تولید کننده هیچ کنترلی بر شیوه های توزیع کالا ندارد.
- ۲- به دلیل واحد بودن کانال توزیع، در صورتی که به هر دلیل، شرکت توزیع کننده، توزیع کالا را انجام ندهد، شرکت تولید کننده فلج خواهد شد.
- ۳- سیستم تامین مالی شرکت، منوط به پرداخت پول از یک منبع واحد می شود. در صورتی که به هر دلیل پرداخت پول از طرف شرکت توزیع کننده قطع شود، سیستم تولید کننده با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد شد.
- ۴- در صورتی که عملکرد سیستم توزیع مورد رضایت تولید کننده نباشد، شرکت تولید کننده نمی تواند عکس العمل مناسب و سریع از خود نشان دهد.



۵- در بلند مدت، شرکت توزیع کننده عملاً تعیین کننده خط مشی تولید کننده خواهد بود و تولید کننده باید تابع تصمیمات توزیع کننده باشد.

۶- دوره باز پرداخت وجه فروخته شده به شرکتهای پخش بزرگ بسیار طولانی بوده و هزینه فرصت از دست رفته سرمایه برای شرکتهای تولید کننده بالا خواهد بود.

مجتمع های تولیدی و شبکه های توزیع مستقل اساساً صاحبان سرمایه و کارشناسان بازار بخوبی از معایب اساسی شرکتهای پخش بزرگ آگاه هستند و از سالهای گذشته کشور همواره شاهد تولد شرکتهای پخش مختلف در مجتمعهای تولیدی بوده است که این مسئله تا امروز همچنان ادامه دارد.

در گذشته مجتمعهای مختلف تولیدی که حجم وسیعی از کالاهای با برند معتبر این کشور را تولید می کنند، با آگاهی از اهمیت فوق العاده استراتژی توزیع و به مقصد رسانی کالا و ایجاد دسترسی آسان به کالا برای مشتری و کنترل شیوه توزیع و بازار محصول و بسیاری از موارد دیگر، مجموعه ای از شرکتهای توزیع تخصصی خود را راه اندازی کردند که این مجموعه ها در حال حاضر از شرکتهای قوی و معتبر پخش در کشور محسوب می شوند. نکته حائز اهمیت این است که به طور معمول مجتمعهای تولیدی و شرکتهای تولیدی بزرگ که دارای شبکه های توزیع مستقل هستند، معمولاً از برندهای معتبرتر و حضور فعالتری در بازار برخوردارند و سودهای کلانی از محلفروش محصولات برای کارخانه های خود ایجاد می کنند. در حالی که شرکتهایی که با شبکه های توزیع دیگر فعالیت دارند، از این مزیت ها برخوردار نیستند و یا کم بهره اند و هزینه های سرسام آوری را برای توزیع محصولات و تقویت جایگاه برند خود در بازار می پردازند.



آمار فروش شرکتهای تولیدی معتبر کشور نشان می دهد که این **شرکتهای بیش از ۳۰ درصد از کل فروش خود را در سطح تهران و شهرهای حومه آن** انجام می دهند که رقم قابل توجهی است. توزیع مویرگی توزیع مویرگی رساندن محصولات تا آخرین فروشنده است. توزیع مویرگی با الهام از سیستم توزیع گردش خون در بدن موجودات زنده بنیان نهاده شده است. بدین ترتیب که با توجه به آناتومی بدن انسان گردش خون در بدن از قلب شروع شده و پس از شاهرگ و سرخرگ ها توسط مویرگ ها به تمام نقاط بدن انسان در جریان است.



نکته قابل توجه این است که شارش و جریان حاصله از قلب بعنوان مرکز تپنده و همیشه فعال شروع می شود و این نکته کلیدی در مقوله شبکه توزیع مویرگی کالا و خدمات می باشد. یعنی با شبیه سازی که از سیستم گردش خون بدن شد جریانی از خون تازه و گرم در تمام اوقات شبانه روز و سالیان متمادی در شریانهای بدن از شاهرگ تا ریزترین مویرگ های بدن دائما فرستاده می شود و البته مقداری از آن توسط سیاهرگ بازگشت داده می شود، می توان بیان کرد توزیع مویرگی شیوه ای است که می باید از یک مرکز که می تواند شرکت یا هر یک از نمایندگی های آن باشد به توزیع کالا و خدمات پردازد و جریانی مستمر و دائمی و بدون وقفه را شروع نماید. اما باید گفته شود که در عمل توزیع مویرگی یک شیوه نوین نیست زیرا همانطور که انواع کانالهای توزیع را بررسی نمودیم تمام کانالهای توزیع مطرح شده از شرکت تولیدی گرفته تا خرده فروشی ها و دکه ها همگی با هم یک سیستم توزیع فیزیکی که از قلب شروع و به مویرگ ها ختم می شود را شکل داده اند.





توزیع مویرگی نظام و تفکری است که می‌بایست در تمام بنگاههای اقتصادی مورد توجه جدی قرار گیرد. توزیع مویرگی فقط خاص شرکتهای عرضه‌کننده محصولات صنایع غذایی و بهداشتی و آرایشی نیست. امروزه تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان تجهیزات آشپزخانه، لوازم خانگی، مبلمان، انواع ابزارآلات صنعتی و مصرفی و ... می‌توانند با پیاده‌سازی مدیریت توزیع مویرگی از مزایای فراوان آن خودشان را بهره‌مند سازند.

نکته‌ی مهم طراحی درست این نظام و تعهد و حمایت مدیران ارشد برای اجرای آن است .

ب) نیازمندی های خرید: در این بخش از سیستم پخش مویرگی gmas ، مسئول خرید و یا کارخانه تأمین کننده کالاهای پخش می تواند به راحتی کسورات انبار پخش را مشاهده نموده و برای تأمین و ارسال آن اقدام نماید. این کسورات می توانند کسری سفارشات ثبت شده و یا کالاهایی باشد که به نقطه سفارش رسیده اند.

۴- وصول کالا به انبار پخش و صدور رسید انبار: پس از وصول کالاها، انباردار اقدام به صدور رسید انبار نموده و بدینوسیله موجودی کالاهای وارده در انبار، تکمیل میگردد. با تکمیل موجودی، سیستم بصورت خودکار سفارشات را که به دلیل کمبود موجودی در قسمت نمایش سفارشات به انبار، متوقف می باشند، برای پخش آزاد می نماید.

۵- تحویل کالا به مشتری و قطعی شدن فاکتور فروش :در زمان پخش و پس از تحویل کالا بهمشتري فاکتورها جهت قطعی شدن به انبار و یا دفتر واصل شده و اپراتور مربوطه هر سفارش آن را قطعی نموده و سیستم بصورت خودکار مشتری مورد نظر را در حساب بدهکاران تجاری شرکت پخش ، بدهکار می نماید.



۶- دریافت وجه و یا چک از مشتری و ثبت در سیستم: اپراتور حسابداری پخش، کلیه دریافتی ها از مشتریان پخش مویرگی را در بخش ثبت دریافت با توجه به نوع آن (دریافت نقدی، واریز به حساب شرکت و دریافت بصورت چک) در سیستم ثبت نموده و سیستم بصورت خودکار دریافتی ها را در حسابمشتري اعمال می نماید.

۷- وصول و یا برگشتی چک های دریافتی: در این بخش اپراتور حسابداری پخش، اقدام به ثبت وصول و یا برگشت چک های دریافتی نموده و سیستم پخش مویرگی gmas نیز در صورتیکه چک مشتری برگشت شده باشد، مجدداً حساب وی را با توجه به مبلغ چک بدهکار نموده و همچنین میزان پورسانت ویزیتور و سرپرست پخش را نیز کسر می نماید.

۸- ثبت کالاهای مرجوعی: در این بخش در صورتیکه کالایی از مشتری خاصی مرجوع شود، اپراتور مربوطه کالای فوق را در قسمت کالاهای مرجوعی ثبت نموده و نرم افزار پخش مویرگی gmas نیز با توجه به قیمت آن کالا در زمان فروش به همان میزان از حساب مشتری، حساب ویزیتور و حساب سرپرستان فروش، کسر نموده و مقدار تعدادی کالا را به موجودی انبار می افزاید.

۹- حسابداری و خزانه داری: شامل ثبت اطلاعات پایه حسابداری پخش مویرگی، تعریف انواع حسابها، تعریف عملیاتهای حسابداری، صدور اسناد حسابداری و ثبت تبادلات و تراکنشهای مالی مربوط به وجوه پرداختی و دریافتی نقدی و چک شامل انواع چکهای دریافتی، پرداختی، به حساب خواباندن چک، صدور چکهای انتظامی و گزارشات مربوطه.

۱۰- گزارشات سیستم: در سیستم پخش مویرگی gmas بیش از پنجاه نوع گزارش متنوع و جامع در خصوص فرآیندهای سیستم پیش بینی شده است که در زیر لیست مهم ترین های آنها آمده است:

۱- گزارش موجودی انبار

۲- گزارش صورت وضعیت

۳- گزارش پورسانت ویزیتور

۴- گزارش پورسانت سرپرست فروش

۵- گزارش مغایرت وصول

۶- گزارش ریز فروش ویزیتورها

۷- جستجوی مشتریان

۸- گزارش وضعیت فاکتورها



۹- گزارش ابطال فاکتورها

۱۰- گزارش فروش

۱۱- گزارش تعدادی فروش

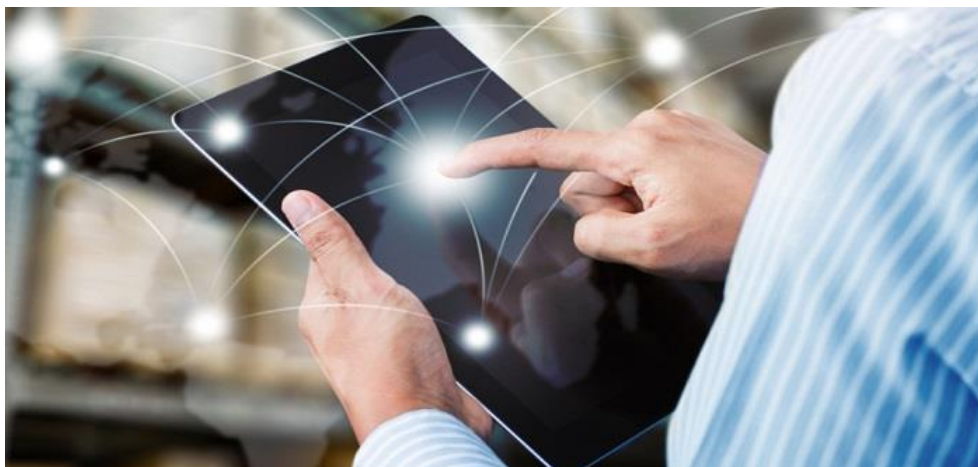
۱۲- گزارشهای حسابداری از قبیل مرور حساب، دفتر روزنامه، تراز آزمایشی ۲ستونی، ۴ ستونی، ۶ ستونی و ۸ستونی ...

۱۳- گزارشهای تراکنش مالی (خزانه) از قبیل ریز صندوق، ریز بانک، مشتری و ...

۱۴- گزارشهای خرید از قبیل خرید از مشتری، خرید کالا، نیازمندی ها و ...

نتیجه گیری:

با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت توزیع فیزیکی که اهمیت آن در کنار سایر عناصر آمیخته بازاریابی قرار می گیرد می توان گفت: حیات یک تولید کننده و شرکت به توزیع تولیدات آن بستگی دارد و این اجتناب ناپذیر است و هر چه شرکت در امر توزیع موفق تر باشد در سایر استراتژی های خود نیز موفق می باشد.



در این میان توزیع مویرگی بعنوان یک شیوه نوین در عرصه توزیع می تواند در بعضی صنایع و شاخه های تولیدی بسیار کارآمد و مفید باشد و نمی توان از رفتن به سمت این رویکرد اجتناب کرد. زیرا تفکر مشتریان به سمت افزایش رفاه و با وجود کثرت رقبا توجه هر چه بیشتر به مشتریان و محبوبیت مشتری غیر قابل انکار است. به نظر یک شبکه توزیع مویرگی در صورتی کامل خواهد شد و در حد اعلای خود کار خواهد کرد که در کنار یک



سیستم CRM پویا شکل گرفته و حیات یابد. بدلیل اینکه سیستم توزیع مویرگی قطعاً باید مانند یک موجود زنده دارای مکانیسمی فعال و پویا باشد.

آینده‌ی نظام توزیع بازار ایران روی آوردن به سه عامل است:

– گسترش نظام توزیع مویرگی تا سطح آخرین فروشنده

– فروش خانه به خانه و بازاریابی تک به تک با بهره‌گیری از اینترنت، تلفن، و مراجعه‌ی حضوری

– گسترش فروشگاههای خرده‌فروشی بزرگ



تعاریف مدیریت استراتژیک توزیع و پخش

قبل از انقلاب صنعتی، انسان ها برای ادامه حیات خویش کار می کردند و به این ترتیب غالبا به اندازه نیاز خود تولید می کردند، تغییر این ساخت فکری بعد از انقلاب صنعتی، جای خود را به فعالیت معطوف به هدف سود، واگذار کرد. این تغییر ذهنیت، صنایع دستی و واحد های تولیدی پرکننده و کوچک اقتصادی را زیر یک سقف جمع کرده و متمرکز ساخت. به این ترتیب، بعد از انقلاب صنعتی تعداد و بزرگی سازمان ها رو به افزایش گذارد و تنوع فعالیت ها و پیچیدگی ساختارهایشان آغاز شد. در نتیجه این پیشرفت ها، سازمان ها به صورت تشکلهای حاکم در جوامع در آمدند. در فرهنگ مدیریت به این پیشرفت ها انقلاب اداری نام داده می شود.

با ادامه این روند، نیاز به قشر اداره کننده که توانایی های لازم را دارا باشند بیشتر احساس می شد. همراه با افزایش تدریجی مسائل سازمان و مدیریت، نیاز روی آوری بیشتر به تکامل سیستماتیک موضوع احساس شده موضوع احساس شده و از اوایل قرن بیستم به بعد فعالیت های علمی و تحقیقاتی آغاز شد. اگر تحقیقات علمی اندیشمندان مدیریت کلاسیک در این زمینه، بعنوان پیشرو قبول کنیم، پدیده مدیریت و حل مسائل سازمانی به صورت علمی پدیده ای نو محسوب می شود. پیدایش مدیریت استراتژیک توزیع و پخش از لحاظ تاریخی بعد از ظهور مدیریت علمی و مصادف با میانه دوم سده بیستم است. اما تکامل و تدوین آن بصورت یک سبک مدیریتی، تکنیکی نسبتا نوین است.

تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی توزیع و پخش و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند «هنر» است که وقتی آنها را می بینیم تشخیص دادن آنها آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم خیلی مشکل به نظر می رسد.

تعریف اول: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد. همان گونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک توزیع و پخش برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای.



تعریف دوم: مدیریت عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی توزیع و پخش های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی توزیع و پخش مناسب مطابق با نیازمندی های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می شود. فرایند مدیریت استراتژیک توزیع و پخش شامل شش گام متوالی و مستمر است:

۱- تجزیه و تحلیل محیطی

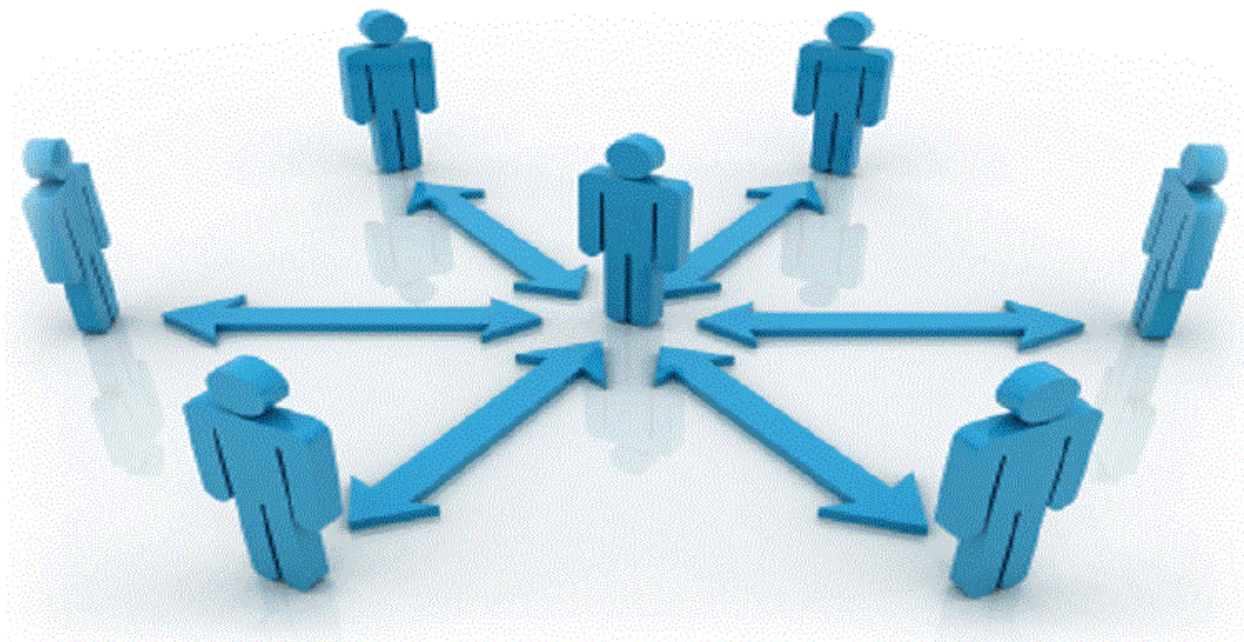
۲- پایه گذاری جهت گیری سازمانی

۳- هدف گذاری

۴- تعیین و تدوین استراتژی توزیع و پخش ها

۵- بسترسازی و اجرای استراتژی توزیع و پخش ها

۶- کنترل استراتژی توزیع و پخش ها



یک مدیر استراتژی توزیع و پخش ست باید هم به برنامه ریزی و هم به کنترل بپردازد، چرا که تنها یک غیرمدیر بدون برنامه ریزی، سعی در کنترل فعالیت ها می کند. لذا فرایند مدیریت استراتژیک توزیع و پخش به صورت زیر تعریف می شود: «مدیریت استراتژیک توزیع و پخش عبارت است از هنر و علم فرمول بندی، اجرا و ارزیابی



تصمیمات چندبعدی-با تاکید بر یکپارچه سازی عوامل مدیریت ، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی و غیره- جهت رسیدن به اهداف سازمانی.»

تعریف سوم: تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی توزیع و پخش های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک توزیع و پخش فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی توزیع و پخش ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی توزیع و پخش ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را در برمی گیرد.

تعریف چهارم: روشی منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک سازمان. در این مدیریت سعی می شود اطلاعات کمی و کیفی به گونه ای تنظیم گردند که بتوان تحت شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ کرد. با وجود این، مدیریت استراتژیک توزیع و پخش یک علم محض نیست که براساس قانون علمی (۴ = ۲×۲) عمل نماید. با توجه به تجربه های گذشته، «برای اتخاذ تصمیمات خوب استراتژیک توزیع و پخش» لازم است از «قضاوت های شهودی» استفاده کرد. به ویژه برای تصمیم گیری در شرایط بسیار نامطمئن یا مواردی که هیچ نمونه ای در گذشته نداشته باشند باید از «قضاوت های شهودی» استفاده کرد. همچنین هنگامی که متغیرهای بسیار به هم وابسته وجود دارند یا هنگامی که فشارهای زیادی وارد می آید که تصمیمات درست باشند و یا هنگامی که باید از چندین راه حل شناخته شده، یکی را انتخاب کرد، این شیوه تصمیم گیری مفید واقع خواهد شد. چنین شرایطی بیانگر ماهیت و عصاره مدیریت استراتژیک توزیع و پخش می باشند.

نکته ۱-۱: از یک دیدگاه، فرآیند مدیریت استراتژیک توزیع و پخش تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز یک انسان بسیار باهوش و نخبه می گذرد، یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امور است، همان شخصی که از زیر و بم شرکت آگاه است و این دانش فطری و نعمت خدادادی را با تجزیه و تحلیل های علمی در هم می آمیزد. تعریف پنجم: مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می کند.

مدیریت استراتژیک توزیع و پخش عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی توزیع و پخش ، اجرای استراتژی توزیع و پخش ، ارزیابی و کنترل. بنابراین مدیریت استراتژیک توزیع و پخش بر نظارت و ارزیابی بر فرصت ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد.

تعریف ششم: فرآیند مدیریت استراتژیک توزیع و پخش براساس این باور قرار دارد که سازمان ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با



تغییرات وفق دهند. نرخ و ژرفای تغییراتی که بر سازمان ها اثر می گذارند بسیار زیاد است. برای مثال، به پدیده هایی چون ویندوز ۹۸، بازرگانی با شبکه اینترنت، پزشکی لیزری، اسلحه های لیزری، سالخورده تر شدن جمعیت و جنون ناشی از ادغام شرکت ها توجه نمایید. سازمان ها برای بقای خود باید بتوانند به شیوه ای زیرکانه این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن ها وفق دهند. هدف فرآیند مدیریت استراتژیک توزیع و پخش این است که برای سازمان ها این امکان را به وجود آورد که بتوانند در دوره های بلندمدت به شیوه ای موفقیت آمیز خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند.



گام به گام با مشاوره های تخصصی

راه اندازی و استقرار سیستم پخش، توزیع و فروش مویرگی
به شکل کاملاً علمی، مدرن و حرفه ای با توجه به آخرین متدهای جهانی
توسط علی خویه، اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی در ایران
مشاور ارشد شرکت های توزیع و پخش مویرگی ایران، با ۱۶ سال تجربه ی اجرایی

Khooyeh.com

بازاریابی پارتیزانی شرکت های پخش مویرگی

در اصول بازاریابی پارتیزانی بایستی خلاقیت و استفاده از شرایط نامنظم و غیر معمول را در طراحی برنامه ریزی های ارتقا و پیشبرد فروش در دستور کار قرار داد و از تمامی پتانسیل های ارتباطاتی در جهت اخذ نتیجه هرچه بهتر استفاده کرد. در این مسیر تحلیل نگاه مشتری (customer) و یا حتی مصرف کننده (consumer) بر مبنای مباحث روانشناختی انسانی و آمار و ارقام موجود برای اندازه گیری میزان سود که مهمتر از رقم فروش است بایستی در کانون توجه قرار گیرد و تمرکز ویژه ای نیز بر برند ها و محصولات وابسته، به انجام رسد و از حدس و گمان در پیش بینی درصد به ثمر رسیدن اقدامات کارشناسی پرهیز کرد.

در این نوع از بازاریابی و فروش پارتیزانی، مهم تر از تمرکز بر کسب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی است و نیز داشتن معاملات بیشتر و بزرگتر با آنها از اهداف اصلی می باشد و البته به کارگیری تکنولوژی روز به عنوان ابزاری برای توانمندسازی بازاریابی و مشخصا ویزیتورها، نقش به سزایی دارد تا همگام با استراتژی های سازمان، ویزیتورها و شبکه فروش نیز بتواند گام های اساسی در افزایش سهم حضور که پیش درآمد سهم بازار است بردارد. در این راستا استفاده از نرم افزارهای هوشمند مدیریتی که بر پایه هوش تجاری (BI) طراحی شده باشند پیشنهاد می شود.

بی شک تاکنون دانسته یا ندانسته در سازمان خود اقدامات پارتیزانی به انجام رسانده اید به جهت مشخص شدن تفاوت دیدگاه های سنتی و پارتیزانی به بیان برخی از آنها می پردازیم:

مبنای بازاریابی سنتی میزان فروش است در حالیکه سنجش اولیه در بازاریابی پارتیزانی مربوط به سود و سپس افزایش فروش است.

*بازاریابی سنتی این باور را در شما ایجاد می کند که به عنوان مثال، تبلیغات یا پست مستقیم یا داشتن وب سایت اهمیت دارد. بازاریابی پارتیزانی می گوید که هیچ یک از این مفاهیم به تنهایی در بازاریابی عامل موفقیت



نیست، بلکه ترکیبات بازاریابی است که عامل کامیابی است. اگر شما تبلیغات را با پست مستقیم ترکیب کنید، هریک به دیگری جهت انجام کار به شکل بهتر کمک خواهد کرد.

*پارتیزان ها (بازاریابان پارتیزانی) می توانند شور و شوق و اشتیاق مشتری را به مزیت های محصول بهتر تحریک کنند و مانع از فرار مشتری شوند. توانایی آنها در متمرکزسازی توجه بر جزئیات و اجزای فرایند بازاریابی می تواند به آسانی میزان سود قابل حصول را تعریف کند



فصل دوم

راه اندازی پخش مویرگی



فرایند توزیع

فرایند توزیع از زمانی آغاز می شود که تامین کننده سفارشی را از جانب مشتری دریافت می کند. مشتری از چگونگی سیستم توزیع تامین کننده و مشکلات آن آگاهی ندارد. درواقع برای او فقط کارایی سیستم توزیع اهمیت دارد. به عبارت بهتر، دریافت کالا در زمان موردنظر، خواسته او است.

زمان انتظار (LEAD - TIME) دوره زمانی است که میان زمان سفارش و دریافت کالا وجود دارد. این زمان بسته به نوع کالا و سازمان می تواند متفاوت باشد. مشتریان زمانی که سفارش می دهند برپایه همان زمان توافقی برنامه تولید خود را شکل می دهند. آنها انتظار دارند که برآوردهای زمانی دقیق باشد و تأخیر در تحویل برای آنها غیرقابل تحمل است.



پردازش سفارشات: پردازش سفارشات اولین گام از مراحل فرایند لجستیکی است.

کارایی این فرایند تاثیر مستقیم روی زمان انتظار دارد. سفارشات از طریق بخش فروش دریافت می شود. شرکتها معمولاً روشی یکنواخت و منظم برای تامین سفارشات ایجاد می کنند و همین روشهای منظم است که سبب می شود، تامین کنندگان به طور موفق سفارشات را انجام دهند.

معمولاً فیما بین خریدار و فروشنده برای عرضه مواد و تجهیزات توافق حاصل شده و زمانی که خریدار به چیزی نیاز دارد، بدون نیاز به عقد قرارداد، سفارشات خریدار توسط فروشنده برآورده می شود. اگر این حالت بین طرفین ایجاد شود آن را منبع یابی مشارکتی می نامند.

سیستم سفارش باید سریع و دقیق عمل کند. بخشهای دیگر سازمان باید مطلع شوند که درخواست سفارش واصل شده است و مشتری از زمان ارسال و تحویل دقیقاً مطلع شود. ضعف واحد فروش در امور دفتری و اداری یک مورد ناشناخته سوءتفاهم بین خریدار و فروشنده است. در هنگام بررسی تامین کنندگان، کارایی پردازش سفارشات عامل مهمی در ارزیابی آنها محسوب می شود. سیستم خدمات رایانه ای مناسب سبب می شود که برنامه سطوح موجودی و تحویل به طور اتوماتیک به روز شود و مدیریت بتواند به سرعت و دقت، دید صحیحی از وضعیت فروش به دست آورد. همان طور که دستورالعمل های طراحی شده برای کوتاه کردن سیکل سفارش اهمیت دارد، دقت در پردازش سفارشات نیز مهم است



مراحل طراحی کانال های توزیع در پخش مویرگی

همانطور که در مطلبی با عنوان "استراتژی های طراحی کانالهای توزیع در پخش مویرگی" شرح دادیم، لازم است بر اساس شرایط و اهداف شرکت نسبت به طراحی کانالهای توزیع اقدام کنیم. در این راستا مراحل طراحی کانالهای توزیع را بیان می کنیم

۱- **تحلیل نیازهای خدماتی مشتریان:** در این مرحله نیازهای مشتریان بصورت دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. مقدار خرید، زمان انتظار، تعداد عرضه کنندگان، میزان تنوع محصولات و خدمات پشتیبانی مورد انتظار مشتریان در این مرحله مشخص می شوند.

۲- **تعیین اهداف کانال توزیع و شناسایی محدودیتها:** در این مرحله با توجه به ویژگیهای هر محصول، هدفهای کانال های توزیع آن مشخص می شود. تصمیم در مورد مستقیم یا غیرمستقیم بودن واسطه ها در کانال توزیع در این مرحله اتخاذ می شود. علاوه بر این محدودیتهایی که در سیستم توزیع ممکن است وجود داشته باشد، در این مرحله مشخص می شود. کانال های توزیع شرکتهای رقیب و قوانین و مقررات حاکم از جمله این محدودیتها هستند.

۳- **تعیین گزینه های موجود (کانال های توزیع موجود):** پس از بررسی میزان خدمات مورد درخواست مشتریان و تعیین اهداف کانال توزیع در این مرحله باید به شناسایی کانال های موجود در بازار پرداخته شود. انواع واسطه های موجود، تعداد واسطه های مورد نیاز، و شرایط و مسئولیتهای هر یک از واسطه ها در این مرحله مشخص می شود.

۴- **ارزیابی گزینه های مختلف و انتخاب:** پس از تعیین کانالهای توزیع قابل استفاده، باید یکایک آنها را با توجه به سه معیار اصلی اقتصادی، اعمال کنترل و سازگاری با شرایط، مورد ارزیابی و بررسی قرار داد. سپس باتوجه به نتایج حاصل از ارزیابی نسبت به انتخاب کانال یا کانال های توزیع مناسب اقدام شود.



۵- عقد قرارداد و کنترل: بعد از مشخص شدن کانال یا کانال های توزیع، باید افراد مورد نیاز در این کانال ها انتخاب شده، آموزش داده شوند، در آنها ایجاد انگیزه شده و نهایتاً آنها را مورد ارزیابی قرار داد. از آنجاکه محیط بازاریابی و چرخه عمر محصول ثابت نمی مانند، باید همیشه آمادگی لازم برای تغییر بندهای قرارداد و انجام اقدامات اصلاحی در کانال های انتخاب شده را داشت .

منبع: karasite.ir



راه اندازی ساختار فروش مویرگی

راه اندازی ساختار فروش مویرگی (کلیات سیستم)

در این طرح سعی شده با شکل دهی به محصولات برای رفع نیازهای مشتریان، قیمت گذاری صحیح و کارآی محصولات، بررسی شکل صحیح معرفی محصولات به مشتریان و نحوه اطلاع رسانی در مورد مکان های دسترسی به این محصولات، تحویل بهینه به مراکز فروش، اطمینان از رضایت مندی مجتمع تولید کننده، فروشندگان و مصرف کنندگان نهایی به دست آید. در این روش که بر اساس تکنیک های موثر بازاریابی طراحی شده است، فرآیندی پاسخگو برای شناسایی، پیش بینی و برآورده ساختن سودآور نیازهای مشتریان به وجود می آید. با این شیوه سازمان قادر خواهد بود محصولات خود را مطابق با نیازهای مشتریان قرار دهد و نه اینکه چیزی را تولید کند و انتظار رسیدن مشتریان را داشته باشد و یا بخواهد با دادن امتیازهای غیر معمول به فروشندگان و با اصرار جنس خود را به فروش برساند.



مراحل راه اندازی سازمان پخش مویرگی

مرحله اول

بررسی شرکت شرایط تولید
بررسی و آنالیز بازار
بررسی محصولات
قیمت محصولات
بررسی قیمت رقبا
بررسی رقبا
بررسی سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز

مرحله دوم

نهایی کردن مناطق بازار هدف
بررسی و تهیه نرم افزارهای لازم
نهایی کردن چارت سازمانی
تدوین Job Analysis
"اهداف شغلی"
"ارزش های شغلی"
"شرایط عمومی احراز"
"شرایط تخصصی احراز"
"شرح وظایف"
"حقوق و دستمزد"
تدوین روش های استخدامی
تعیین موارد آموزشی برای هر سمت
تدوین آیین نامه انضباطی
تعیین کف فروش
تعیین کف موجودی انبار
تدوین روند جریان فروش



"مسئول دریافت سفارش
"نحوه ثبت سفارش
"نحوه کنترل سفارش
"مسئول کنترل سفارش
"نحوه کنترل اعتبار مشتری
"مسئول کنترل اعتبار مشتری
"مسئول تحویل اقلام
"نحوه تحویل اقلام
"مسئول تسویه حساب
"نحوه تسویه حساب
"زمان تسویه حساب
"نحوه برگشت از فروش
"نحوه برگشت مرجوعی
تهیه مشخصات سیستم و برنامه حسابداری
تدوین روش های معرفی محصول
تعیین سیاست های معرفی محصول
تعیین ابزار معرفی محصول
جوایز فروش
هدایای تبلیغاتی
نهایی کردن قیمت ها
مشخص کردن وضعیت حمل
تعیین تعداد ماشین ها
مشخص کردن شرایط بهینه تهیه ماشین

مرحله سوم راه اندازی

استخدام
آموزش پرسنل
تهیه ماشین حمل اقلام



آماده کردن انبار و سردخانه
راه اندازی سیستم حسابداری
تولید فرم های سفارش، حسابداری، انبار و...
منطقه بندی و تقسیم بندی تیم فروش
تامین اقلام به میزان نیاز در انبار
تولید ابزارهای معرفی
تولید هدایای تبلیغاتی



فرایند عملیاتی راه اندازی سیستم پخش توزیع و فروش مویرگی

مراحل گام وبه گام راه اندازی و استقرار سیستم پخش و فروش زمان								مویرگی در تهران و شهرستان ها
هفته ۱	هفته ۲	هفته ۳	هفته ۴	هفته ۵	هفته ۶	هفته ۷	هفته ۸	هفته ۱
فاز یک راه اندازی و استقرار شرکت پخش توزیع و فروش مویرگی								
۱- بررسی شرایط اولیه بازار								
۲- تحقیقات بازاریابی								
۳- تحقیقات بازاریاسنجی و رفتار مصرف کننده								
۴- بررسی و آنالیز مشتریان								
۵- بررسی و آنالیز رقبا								
۶- بررسی توانمندی ها و نقاط قوت و ضعف سازمان								
۷- گزارش تحلیلی بازار								
فاز دوم راه اندازی و استقرار پخش و فروش مویرگی								
۱- مشاوره تدوین و تعیین منابع مورد نیاز								



برآورد هزینه ی راه اندازی شرکت پخش مویرگی

توجیه هزینه ای ایجاد شبکه های توزیع برای مجتمع های بزرگ تولیدی

پر واضح است که ایجاد شبکه های توزیع دارای هزینه های نسبتاً سنگینی هستند و تقریباً در همه موارد در سال های اول سودآور نیستند. اما پرسش اساسی اینجاست که با توجه به هزینه سنگین این مجموعه ها چرا مجتمع های تولیدی تمایل دارند این شبکه های توزیع مستقل را ایجاد کنند. دلایل فراوانی برای توجیه این مسئله وجود دارد که قبل تر به تعدادی از آنها اشاره شد.



اما یکی دیگر از دلایل اصلی ایجاد این شبکه های توزیع، این است که شرکت ها و مجتمع های تولیدی به دلیل حجم وسیع تولیداتشان اساساً ممکن است نتوانند مجموعه معتبری را پیدا کنند که این حجم وسیع کالا را توزیع کند و از سوی دیگر با توجه به هزینه های بالای توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع دیگر ایجاد این شبکه های توزیع در بلند مدت کاملاً دارای توجیه اقتصادی است.



اما اساساً مجتمع های تولیدی در ایجاد شبکه های توزیع مستقل، به دنبال کسب سود نیستند، زیرا توزیع قوی کالاهای تولیدی شرکت های تحت پوشش این مجتمع ها با هزینه های نسبتاً معقول، باعث حضور مناسب در سطح بازار، جای گرفتن کالاها در قفسه فروشگاه ها در نقاط مختلف بازارهای هدف، افزایش حجم فروش محصولات مجتمع های تولیدی به میزان قابل قبول، کنترل دائم و آسان بازارهای هدف و کنترل وضعیت بازگشت سرمایه و کاهش ریسک های مرتبط با آن که یکی از مهم ترین مسائل شرکت های تولیدی در ایران است می شود. این مزایا ایجاد شبکه های توزیع مستقل را حتی در صورت زیان ده بودن برای آنها منطقی و توجیه پذیر کرده است.



صنعت توزیع کشور همواره شاهد تولد شرکت های پخش مستقل برای مجتمع های تولیدی بزرگ، متوسط و بعضاً کوچک است. یکی از مسائلی که بازار ایران در این برهه از زمان با آن مواجه است، رقابت شرکت ها برای ارائه کالاها و خدمات مطلوب با نازلترین قیمت ممکن است، زیرا به دلیل ارتباط مستقیم قیمت با قدرت پرداخت مصرف کننده، یکی از شاخص های اساسی تصمیم گیری وی برای خرید یک کالا یا خدمت، قیمت آن است.

در این شرایط شرکت های تولیدی ضمن استفاده از راهکارهای مختلف با افزایش حجم تولیدات خود و توسعه بازارهای تحت پوشش ضمن تلاش برای افزایش میزان حضور در بازار، سعی دارند هزینه های ثابت خود را بر حجم



بیشتری از تولید سرشکن کنند تا بتوانند هزینه قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و ضمن افزایش قدرت مانور خود در بازی با قیمت، حاشیه سود خود را افزایش دهند.

نکته اساسی در جامع عمل پوشاندن به این مطلب، برخورداری از یک شبکه توزیع قوی است. بنابراین مجموعه ها و مجتمع های بزرگ تولیدی به منظور دستیابی به این هدف، اقدام به ایجاد شبکه های توزیع قوی در بازارهای تحت پوشش خود می کنند زیرا شرکت های پخش حقیقی تعهدی در مورد حجم فروش و افزایش سالانه آن به شرکت ها نمی دهند و اساساً قابلیت توزیع مجموعه وسیع کالاهای مجتمع های تولیدی را ندارند چرا که به طور نسبی ظرفیت سبد کالایی این شرکت ها کامل است.

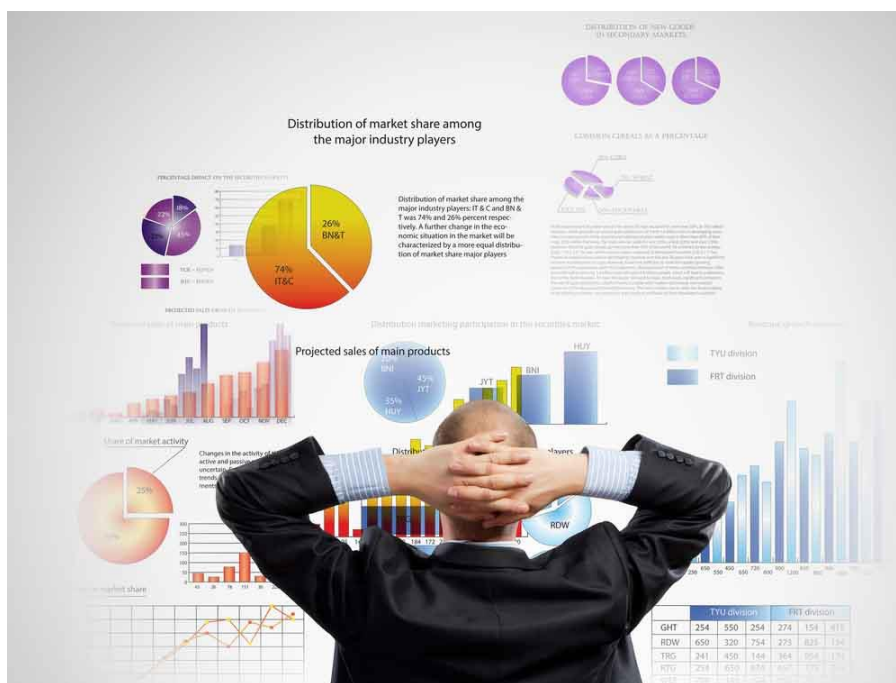
ماهنامه تدبیر، مجله توسعه مهندسی بازار



توجیه هزینه ای ایجاد شبکه های توزیع برای مجتمع های بزرگ تولیدی:

پر واضح است که ایجاد شبکه های توزیع دارای هزینه های نسبتاً سنگینی هستند و تقریباً در همه موارد در سالهای اول سود آور نیستند. اما پرسش اساسی اینجاست که با توجه به هزینه سنگین این مجموعه ها چرا مجتمع های تولیدی تمایل دارند این شبکه های توزیع مستقل را ایجاد کنند.

دلایل فراوانی برای توجیه این مسئله وجود دارد که در قبل به تعدادی از آنها اشاره شد. اما یکی دیگر از دلایل اصلی ایجاد این شبکه های توزیع، این است که شرکتها و مجتمع های تولیدی به دلیل حجم وسیع تولیداتشان اساساً ممکن است نتوانند مجموعه معتبری را پیدا کنند که این حجم وسیع کالا را توزیع کند و از سوی دیگر با توجه به هزینه های بالای توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع دیگر ایجاد این شبکه های توزیع در بلند مدت کاملاً دارای توجیه اقتصادی است. اما اساساً مجتمع های تولیدی در ایجاد شبکه های توزیع مستقل، به دنبال کسب سود نیستند، زیرا توزیع قوی کالاهای تولیدی شرکتهای تحت پوشش این مجتمع ها با هزینه های نسبتاً معقول، باعث حضور مناسب در سطح بازار، جای گرفتن کالاها در قفسه فروشگاهها در نقاط مختلف بازارهای هدف، افزایش حجم فروش محصولات مجتمع های تولیدی به میزان قابل قبول، کنترل دائم و آسان بازارهای هدف و کنترل وضعیت بازگشت سرمایه و کاهش ریسک های مرتبط با آن که یکی از مهمترین مسائل شرکتهای تولیدی در ایران است می شود.



این مزایا ایجاد شبکه های توزیع مستقل را حتی در صورت زیانده بودن برای آنها منطقی و توجیه پذیر کرده است. صنعت توزیع کشور همواره شاهد تولد شرکتهای پخش مستقل برای مجتمع های تولیدی بزرگ، متوسط و بعضاً کوچک است. یکی از مسائلی که بازار ایران در این برهه از زمان با آن مواجه است، رقابت شرکتهای برای ارائه کالاها و خدمات مطلوب با نازلترین قیمت ممکن است، زیرا به دلیل ارتباط مستقیم قیمت با قدرت پرداخت مصرف کننده، یکی از شاخصهای اساسی تصمیم گیری وی برای خرید یک کالا یا خدمت، قیمت آن است. در این شرایط شرکتهای تولیدی ضمن استفاده از راهکارهای مختلف با افزایش حجم تولیدات خود و توسعه بازارهای تحت پوشش ضمن تلاش برای افزایش میزان حضور در بازار، سعی دارند هزینه های ثابت خود را بر حجم بیشتری از تولید سرشکن کنند تا بتوانند هزینه قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و ضمن افزایش قدرت مانور خود در بازی با قیمت، حاشیه سود خود را افزایش دهند.

نکته اساسی در جامع عمل پوشاندن به این مطلب، برخورداری از یک شبکه توزیع قوی است. بنابراین مجموعه ها و مجتمع های بزرگ تولیدی به منظور دستیابی به این هدف، اقدام به ایجاد شبکه های توزیع قوی در بازارهای تحت پوشش خود می کنند زیرا شرکتهای پخش حقیقی تعهدی در مورد حجم فروش و افزایش سالانه آن به شرکتهای نمی دهند و اساساً قابلیت توزیع مجموعه وسیع کالاهای مجتمع های تولیدی را ندارند زیرا به طور نسبی ظرفیت سبد کالایی این شرکتهای کامل است.

شبکه های توزیع مستقل و بازار تهران بزرگ اساساً شرکت های تولید کننده در توزیع و فروش محصولات خود و یا ایجاد شبکه های توزیع در سطح بازارهای مختلف به دو عامل اساسی توجه وافر دارند:

۱- نزدیکی بازار مصرف به شرکت (مبداء تولید)

۲- اندازه بازارهای هدف (استراتژیک بودن بازار)

معمولاً شرکتهای تولیدی نسبتاً بزرگ کشور که قابلیت تولید کالا در حجم زیاد و تامین نیاز بازارهای بزرگ را داشته باشند، بدون کوچکترین شکی از بازار تهران (شهر تهران) چشم پوشی نمی کنند. بازار تهران بزرگ به دلایل زیادی از جمله متمرکز بودن حجم زیادی از جمعیت در یک منطقه جغرافیایی، بالا بودن نسبی درآمد مردم این شهر نسبت به سایر مناطق کشور، اثر گذاری مستقیم بازار تهران بر الگوی مصرف سایر استانهای کشور، بالا بودن حجم مصرف این بازار و ... مورد توجه خاص شرکتهای تولیدی است.





تحقیقات نشان می دهد که در هر سوپر مارکت تهران، به طور متوسط روزانه ۱۹۰ نفر بار مشتری رفت و آمد می کند. حال اگر تعداد سوپرمارکت های مناسب تهران را حدود ۱۵۰۰۰ باب فرض کنیم - که تعداد آنها بسیار بیشتر از این عدد است - به طور متوسط در سال حدود ۱ میلیارد نفر بار مشتری در سطح سوپرمارکت های تهران رفت و آمد دارند. حال اگر سایر مراکز تامین نیاز روزمره مردم تهران را نیز به آن اضافه کنیم، تعداد مشتریان سالانه این فروشگاهها از ۵/۱ میلیارد نفر بار تجاوز خواهد کرد. بسیار بدیهی است که هیچ شرکتی حاضر نیست از این بیلبرد رایگان با این حجم مشتری چشم پوشی کند. پس شرکتهای تولیدی و خدماتی، سرمایه گذاریهای فراوان و خاصی را روی بازار تهران انجام می دهند و حتی با تحمل زیانهای معقول، در سالهای اول فعالیت، سعی در حضور فعال در این بازار دارند.



اهمیت و ضرورت راه اندازی پخش و فروش مویرگی

مقدمه



سیستم پخش و فروش مویرگی با توجه به مزایایی که نسبت به دیگر کانالهای فروش دارد به شدت مورد توجه سازمانهای فروش در صنوف مختلف قرار گرفته است. مدیران فروش با سابقه به خوبی زمانی را که استفاده از این کانال، کاری نوآورانه و جدید محسوب میشد به خاطر دارند. این در حالی است که امروزه حتی سازمان های کوچک نیز از این کانال استفاده می کنند و تعداد سازمانهایی که به شکلی تخصصی تنها از این کانال جهت فروش محصولات خود استفاده میکنند همچنان رو به افزایش است. برای بسیاری از سازمانهای فروش بنا به دلایلی مانند افزایش تعداد تولیدکنندگان و واردکنندگان، رقابتی تر شدن بازار و عدم وجود شناخت نسبت به تولید کنندگان جدید استفاده از کانال فروش مویرگی تبدیل به یک ضرورت گردیده است.



در جدول ذیل وضعیت استفاده از کانال فروش مویرگی در صنوف و زمینه های کاری مختلف با هم مقایسه شده اند

محصول	دامنه استفاده از کانال فروش مویرگی
۱ مواد غذایی	تقریباً در مورد همه محصولات غذایی از آدامس و شکلات گرفته تا محصولات گوشتی و پروتئینی، پخش و فروش مویرگی به اصلی ترین شیوه فروش تبدیل شده است به طوری که سازمان های فروش تازه تاسیس، بر فروش مویرگی به عنوان کانال فروش اصلی تاکید دارند. در این حوزه، تعداد تولیدکنندگان و سازمان های پخش بسیار زیاد است. تولیدکنندگان اغلب در صدد اعطای نمایندگی فروش در شهرستان ها بوده و سازمان های پخش و فروش، مشتریان اصلی آنها هستند. سازمان هایی که با خرید مستقیم از تولیدکننده، به کار پخش و فروش محصولات مبادرت می ورزند و همان طور که ذکر شد، کانال اصلی فروش در این سازمان ها، پخش و فروش مویرگی است. بزرگترین شرکت های پخش کشور در این حوزه قرار گرفته اند مانند شرکت "به پخش" که کار پخش و فروش در سراسر کشور را عمده تاً از طریق همین کانال به انجام می رساند. همچنین پخش قابل توجهی از تولیدکنندگان، مستقیماً به فروش محصولات خود از طریق کانال مویرگی اقدام می کنند. (به خصوص در بازارهای هدف اصلی مانند شهر تهران).
۲ مواد آرایشی و بهداشتی	مشابه مواد غذایی، کانال فروش مویرگی در مورد محصولات آرایشی و بهداشتی نیز به عنوان اولویت اول محسوب می گردد. در این حوزه نیز مانند حوزه مواد غذایی، تولیدکنندگان در شهرهای اصلی کار فروش را از طریق کانال مویرگی برعهده دارند و در شهرهای دیگر، محصولات خود را در اختیار



محصول	دامنه استفاده از کانال فروش مویرگی
	سازمان های پخش و فروش قرار می دهند که این سازمان ها نیز اغلب از طریق کانال فروش مویرگی اقدام می کنند. همچنین برخی سازمان های پخش و فروش که قدرت فروش بالایی در اختیار دارند، مستقیماً اقدام به واردات کالا از کشورهای هم جوار نموده و محصولات خود را به فروش می رسانند.
۳ محصولات فرهنگی و نرم افزارهای کامپیوتری	در سال های اخیر، فروش این نمونه محصولات به شدت مورد توجه سازمان های پخش و فروش مویرگی قرار گرفته است. نمونه بازار آن، پخش سریال قهوه تلخ بود که توسط شرکت پخش فردوس و عمدتاً از کانال مویرگی صورت پذیرفت. شرکت های پخش دیگر مانند شرکت الوند، در زمینه فروش محصولات از این طریق، فعالیت گسترده ای در سراسر کشور دارند.
۴ چینی و بلور، لوازم شیشه ای آشپزخانه و پلاستیک	در سال های اخیر به تعداد سازمان های پخش و فروش مویرگی در حوزه لوازم خانگی افزوده شده است. در این حوزه، اغلب تولیدکنندگان مستقیماً خود اقدام به فروش محصولات خود از طریق کانال فروش مویرگی کرده اند. البته در حالی که در شهرهای اصلی مانند تهران این کانال در مورد فروش این نوع محصولات رواج یافته است، هنوز در شهرستان ها آن طور که باید شاهد استفاده از این کانال نیستیم و واسطه ها نیز اغلب از طرق سنتی مانند فروش عمده فروشی اقدام به فروش محصولات می کنند.
۵ لوازم خانگی برقی	استفاده از کانال فروش مویرگی در مورد فروش لوازم خانگی برقی در تهران و شهرهای اصلی در حال افزایش است اما در شهرستان ها، همچنان کانال های فروش سنتی معمول تر است. هر چند در تهران نیز معمولاً شکل فروش مویرگی در مورد این محصولات نسبت به محصولات دیگر مانند مواد غذایی کمی متفاوت است. می توان ادعان داشت که استفاده از کانال فروش مویرگی در مورد لوازم خانگی برقی با توجه به ویژگی های این محصول (بزرگی، هزینه، حمل دشوار، پیشبرد فروش ضعیف و ...) نیازمند ظهور انقلابی است تا آن طور که باید، پررنگ گردد.
۶ کتاب	استفاده از کانال فروش مویرگی در مورد فروش کتاب اگرچه از رواج بالایی برخوردار است اما اکثر سازمان های فروش، از نتیجه آن ابراز ناخوستندی کرده اند. شاید دلیل آن، تعداد کم مشتریان (مغازه ها) به ویژه در شهرستان ها باشد.
۷ لوازم التحریر و کاغذ	استفاده از کانال فروش مویرگی در مورد لوازم التحریر از سابقه طولانی برخوردار نیست اما با توجه به نتایج مثبت آن از رشد بالایی برخوردار است.



محصول	دامنه استفاده از کانال فروش مویرگی
	به خصوص با توجه به افزایش رقابت در زمینه تولید، واردات و فروش این محصولات، استفاده از این کانال در بسیاری از سازمان های فروش، به کانال فروش اصلی تبدیل گشته است.
۸ صنایع دستی	حوزه صنایع دستی از جمله زمینه هایی است که هنوز شاهد ظهور سازمان های فروش حرفه ای در آن نیستیم. علی رغم افزایش تعداد مغازه ها و پایانه های فروشی که به طور تخصصی، این گونه محصولات را به فروش می رسانند، و با توجه به روند رو به افزایش استقبال مردم، هنوز سازمان های فروش قدرتمندی آن طور که باید به این پایانه ها خدمت رسانی نمی کنند. اگرچه خود تولیدکنندگان، اغلب با استفاده از بازاریابی و تکنیک های فروش مویرگی، مستقیماً اقدام به فروش محصولات خود می کنند.
۹ پوشاک	اگرچه کانال های فروش سنتی، هنوز به عنوان روش های اصلی فروش در مورد پوشاک و البسه مطرح هستند لیکن، با توجه به افزایش تعداد تولیدکنندگان و واردکنندگان، رقابت در این حوزه به شدت افزایش یافته و بسیاری از تولیدکنندگان را بر آن داشته که از کانال های فروش جدید مانند کانال مویرگی، به منظور فروش محصولات خود استفاده نمایند. همچنین با توسعه فنون طراحی لباس و ظهور استعدادهای جدید طراحی و تولید در کشور، برخی تولیدکنندگان تازه وارد که شناختی نسبت به آنها در بازار وجود ندارد، اقدام به فروش محصولات خود با استفاده از این کانال نموده اند.
۱۰ محصولات کشاورزی	همچنان کانال های فروش سنتی معمول است و جا برای کار در استفاده از کانال فروش مویرگی وجود دارد
۱۱ قطعات کامپیوتر	همچنان رویکردهای سنتی فروش از رواج بیشتری برخوردار است.

جدول شماره ۴-۱ وضعیت استفاده از کانال فروش مویرگی در مورد محصولات مختلف

منبع: کتاب کانال های توزیع دکتر حقیقی و جزوات کلاس های علی خویه



مراحل گام به گام سیستم پخش و فروش مویرگی

۵-۱ مقدمه به جرات می توان گفت در میان کانالهای فروش، راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی دشوارترین و پرهزینهترین کانال می باشد. همچنین راه اندازی آن با ریسک بیشتری همراه است. به دلیل گستردگی نیروهای انسانی مورد نیاز هماهنگی و مدیریت آن نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا لازم است نسبت به راه اندازی آن سنجیده و حساب شده عمل نمود که در غیر این صورت، میتواند به زیان مالی سازمان و عدم موفقیت در راه اندازی. منجر گردد ممکن است بتوان، به هر ترتیب یک سیستم پخش و فروش مویرگی ایجاد نمود اما آیا این سیستم می تواند سودده و اثربخشی باشد؟ آیا میتواند به بهترین شکل منابع موجود را به ستانده تبدیل سازد؟ آیا میتواند سطح قابل قبولی از فروش را به همراه داشته باشد؟ چیزی که علی رغم تلاش مدیران فروش در بسیاری از موارد حاصل نمیگردد؛ و ما شاهد شکستهای متعدد در زمینه راه اندازی این سیستم می باشیم که بازبانهای مالی گسترده ای نیز همراه است. راه اندازی صحیح یک سیستم پخش و فروش مویرگی مستلزم در اختیار داشتن دانش و تجربه کافی میباشد و فقدان هر یک از این موارد می تواند به شکست منتهی گردد. در این فصل راجع به مراحل راه اندازی یک سیستم پخش و فروش مویرگی موفق صحبت خواهیم نمود. این که چگونه میتوانیم نسبت به راه اندازی سیستم مویرگی اقدام کنیم به طوری که احتمال شکست به حداقل رسیده و بتوان به بهترین شکل از منابع موجود استفاده نمود.

۵-۲ مراحل گام به گام راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی اگرچه تفاوتهایی در راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی در سازمانهای مختلف با توجه به نوع محصولات قابل فروشی، شرایط فروش، اندازه و سابقه فعالیت سازمان، مشاهده میگردد با این حال اصول کلی راه اندازی یک سیستم پخش و فروش مویرگی تقریباً یکسان بوده و دارای روش و ساختاری مشابه است. با این توصیف، میتوان اصول کلی و مرحله به مرحله ی راه اندازی سیستم فروش مویرگی را به شرح زیر و در ۵ فاز اصلی طبقه بندی نمود

۱- فاز صفر: همان مرحله پیش از آغاز میباشد که شامل مجموعه فعالیتهایی است



که قبل از راه اندازی و به منظور امکان سنجی و برآوردهای اولیه انجام می پذیرد. نتایج حاصل از این مرحله تاثیر قابل توجهی بر دیگر مراحل خواهد داشت. در صورت مثبت بودن نتیجه فعالیت این فاز ادامه مراحل توصیه می گردد اما در

صورت عدم تایید این مرحله کل فرآیند به حالت تعلیق در می آید.

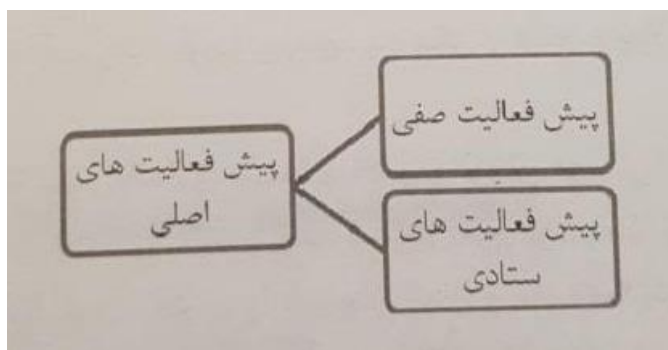
۲. فاز ۱: همان فعالیتهای اولیه و ساختاردهنده میباشد که شامل طراحی ساختار

برنامه ریزی، تعیین اهداف، پیش بینی نتایج، تدوین مجموعه فعالیتهای، تعریف سمتهای اصلی و وظایف میباشد. این مرحله براساس نتایج فاز صفر شکل می گیرد و مجموعه فعالیتهای آتی را سازماندهی مینماید. انجام صحیح این

مرحله به اثربخشی کل فرآیند راه اندازی کمک شایانی مینماید.

۳. فاز ۲: شامل دو دسته پیش فعالیتهای اصلی است که معمولا به طور همزمان

انجام می پذیرد. بخش اول شامل مجموعه پیش فعالیتهای صفی (به طور اخص واحد فروش) و بخش دوم پیش فعالیتهای ستادی (فعالیتهای پشتیبانی مانند فعالیتهای واحد حسابداری) میباشد که به طور مستقیم جز فعالیتهای اصلی سازمان فروش نبوده اما به عنوان کمک کننده و نظم دهنده این فعالیت ها عمل مینماید. انجام همزمان این دو بخش از فعالیتهای فاز ۲، شرایط را برای انجام فعالیتهای اصلی فراهم میسازد.

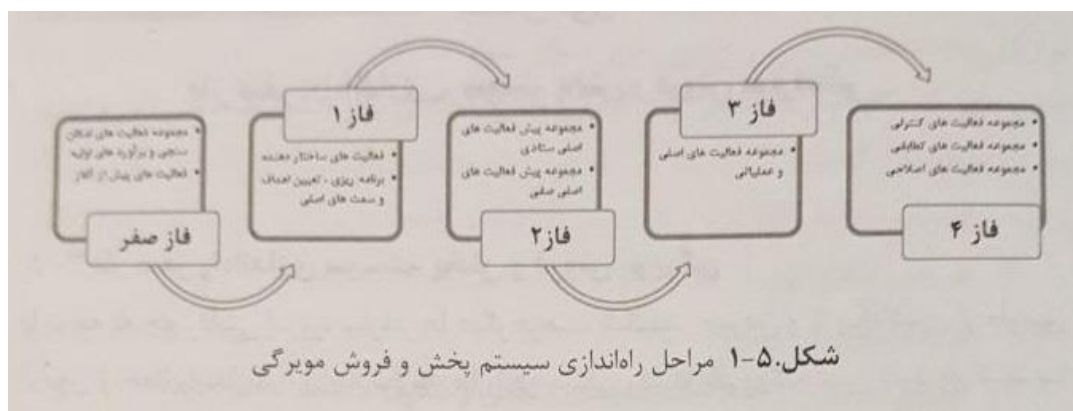


فاز ۳. مجموعه فعالیتهای اصلی و عملیاتی بوده که به شکل روتین و مستمر انجام می پذیرد.



فاز ۴: شامل مجموعه فعالیتهای بازخوردی و کنترلی می باشد که انطباق بین فازهای اولیه و مجموعه فعالیت های عملیاتی را بررسی می نماید و نتایج حاصله را نتایج پیش بینی شده مطابقت داده و فرآیندهای مساله دار را اصلاح می سازد.

در شکل زیر می توانید مراحل راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی را در یک نگاه مشاهده نمایید.^۲



اگر چه ممکن است انجام برخی از این مراحل ضروری به نظر نرسد اما تجربه ثابت کرده است که سستی و اهمال در هر یک از مراحل فوق در آینده به زیان سازمان خواهد بود و با از کارایی و اطمینان سیستم میکاهد. هرچه این مراحل به شکل درست تر و کامل تری به انجام رسد نسبت به حصول نتایجی حتی فراتر از حد انتظار می توان امیدوار بود

فاز صفر راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی

۵-۳ فاز صفر راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی با توجه به جو رقابتی امروز، سازمانها دیگر فرصت شکست خوردن و یا یادگیری از طریق آزمون و خطا را ندارند. آن چه سازمانها را در میدان رقابت باقی نگه می دارد حرکت با گامهای مطمئن می باشد. ریسک، مخاطره پذیری و حرکت بدون برنامه برای بسیاری از سازمانها مقدور نبوده و ممکن است آنها را به ورطه ورشکستگی بکشاند. راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی هم از جمله حساس ترین فعالیتهایی است که یک سازمان فروش ممکن است نسبت به آن اقدام نماید. راه اندازی این سیستم در

^۲ این تصاویر و برخی از نوشته ها از کتاب مدیریت کانال های توزیع و فروش تألیف دکتر محمد حقیقی و رضا نویدی می باشد



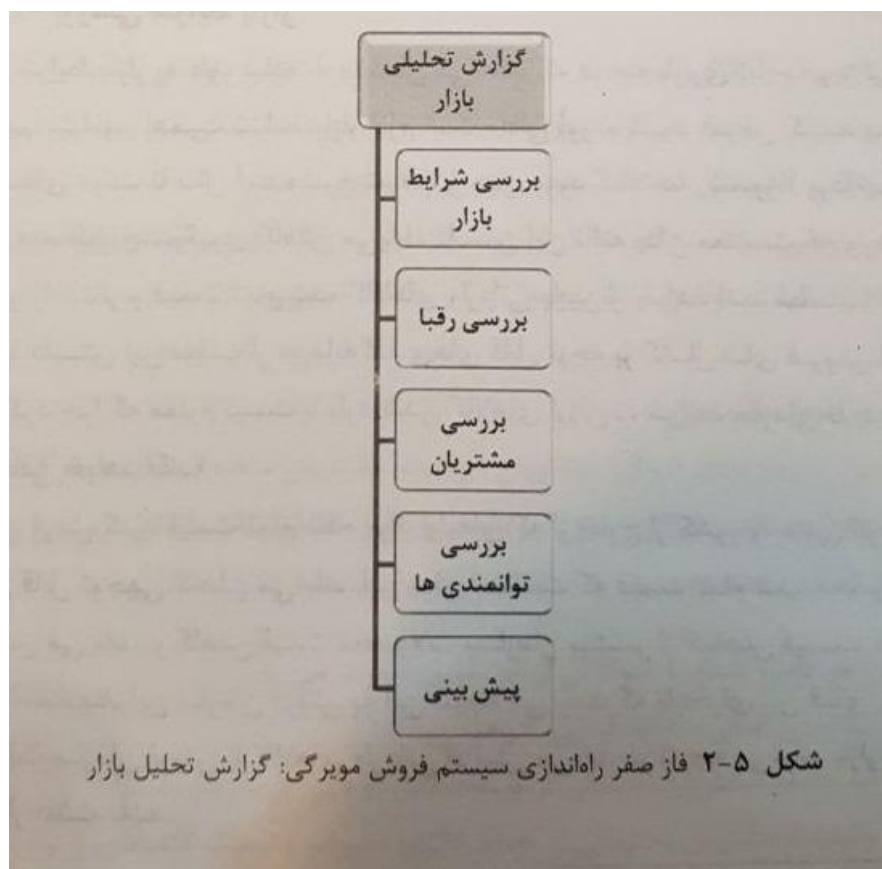
صورت برآورد ناصحیح و اقدامات مبتدیانه با توجه به هزینه هایی که بر سازمان تحمیل مینماید به راحتی می تواند به قیمت پایان کار سازمان تمام گردد. احتمالا شما هم با نمونههای زیادی از سازمانهای فروشی که به دلیل همین حرکت ناشیانه و شرایط سنجی نادرست، ورشکست شدهاند مواجه شدهاید. مضافا به این که سازمانهای بسیاری هم وجود دارند که به واسطه به کارگیری نادرست از این شیوه فروش متحمل هزینه های گزاف شده و در آخر به این نتیجه رسیدهاند که برای این کار نباید به صورت غیر کارشناسانه عمل نمود. ماحصل بحث این که راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی در صورتی که بر طبق اصول حرفهای آغاز و دنبال نگردد میتواند مخاطرات زیادی را برای سازمان به همراه داشته باشد... فاز صفر که به آن امکان سنجی مقدماتی نیز گفته می شود در حقیقت مجموعه فعالیتهایی است که ریسک راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی را به حداقل رسانده و پارامترهای اصلی مورد نیاز در فازهای بعدی را برای ما روشن می سازد. این مقدمه نسبتا طولانی ذکر گردید تا زنگ هشدار باشد برای سازمانهایی که از کنار این مرحله سهوا میگذرند و یا آن را آن طور که باید جدی نمیگیرند.

معمولا مجموعه فعالیتهای فاز صفر شامل بررسی شرایط بازار، مشتریان، رقبا، توانمندیهای سازمان و برخی موارد دیگر است که به طور خلاصه می توان آن را ضمن گزارشی تحت عنوان گزارش تحلیلی بازار عنوان نمود. همان طور که ذکر شد به منظور ارائه گزارش جامع تحلیلی بازار (شرایط فروش) لازم است موارد زیر بررسی گردند

۱. بررسی شرایط بازار ۲. بررسی مشتریان - ۳. بررسی رقبا ۴: بررسی توانمندیها (توانمندیهای بالفعل و بالقوه) و نقاط ضعف خود

۵- پیش بینی شرایط این گزارش قبل از راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی تهیه میگردد و در صورت تایید شرایط، در سازمان بایگانی می گردد.





البته در برخی سازمانها، در فاز صفر فعالیتهای دیگری نیز تعریف می گردد اما معمولاً انجام فعالیتهای پنجگانه فوق که به گزارش جامع تحلیلی بازار منتهی میگردد ای درستی انجام پذیرد کافی است. همچنین لازم به ذکر است برای هر یک از آیتم های بالا، لازم نیست بررسی های مفصل جامع و زمان بری انجام گیرد که خود هزینه های قابل توجهی را بر سازمان تحمیل نماید. بلکه معمولاً میتوان به روش مصاحبه یا مشاهده مستقیم اطلاعات لازم و کاربردی را در مدت زمان کوتاهی تهیه نمود. البته هر چه سازمان بزرگتر باشد بهتر است دامنه این بررسیها بیشتر شود اما در سازمانهای کوچک که ریسک تاسیس و راه اندازی پایینی به همراه دارند متحمل شدن هزینه های زیاد جهت انجام کامل مراحل فاز صفر ضرورت ندارد. حال پیرامون هر یک پارامترها که در فاز صفر مورد بررسی قرار می گیرند صحبت خواهیم نمود

۵-۳-۱- بررسی شرایط بازار بررسی شرایط بازار به طور ساده به ما نشان می دهد که در چه بازاری (با چه ویژگیهایی) قرار داریم. پیرامون اهمیت شرایط بازار لازم است مثالی آورده شود. فرض کنید بر طبق سیاستهای دولت تا سال آینده نرخ تعرفه و حق ورود کالا به کشور (پرداختهای گمرکی) به طور چشمگیری کاهش مییابد.



دانستن این نکته بدان معناست که واردات کالا به کشور راحت تر و قیمت تمام شده کالاهای وارداتی پایین تر خواهد آمد. مطمئناً سازمان فروش با دانستن این مطلب از سرمایه گذاریهای قابل توجه بر کانالهای فروش اجتناب خواهد کرد چرا که معلوم نیست با وارد شدن کالاهای ارزان تر، شرایط سازمان تا چه میزان رقابتی باقی خواهد ماند؟ همچنین فرض کنید قیمت تمام شده مواد اولیه‌ای که از خارج از کشور وارد می‌گردید نیز به شکل قابل توجهی کاهش می‌یابد. این بدان معناست که قیمت تمام شده محصولات ما نیز کاهش می‌یابد؛ و کاهش قیمت محصولات سازمان بیشتر از کاهش قیمت کالاهای وارداتی است. بنابراین سازمان فروش به این نتیجه می‌رسد که با اجرای این قانون دولتی توان رقابت سازمان فروش با کالاهای وارداتی افزایش می‌یابد در نتیجه میتواند بازار بهتری در اختیار داشته باشد

همان طور که مثال فوق نشان می‌دهد، اهمیت شرایط بازار و تاثیر آن بر تصمیم گیریهای سازمانی انکارناپذیر است و سازمانهای فروش همواره مجموعه‌ای از شرایط بازار را مدنظر

قرار میدهند. مهم ترین پارامترها در بررسی شرایط بازار عبارتند از: بررسی عوامل سیاسی بازار بررسی عوامل قانونی بررسی عوامل کلان اقتصادی بررسی عوامل تکنولوژیک برخی از سوالات که در این مرحله باید به آنها پاسخ داد عبارتند از : • در تعیین بهترین بازار هدف ممکن با توجه به عوامل اقتصادی چه گزینه‌هایی وجود

دارد؟ . آیا راه اندازی واحد پخش و فروش مویرگی به افزایش فروش محصولات منجر خواهد

شد؟ . آیا محصول و کالای مورد نظر شرایط فروش از این طریق را دارا می‌باشد؟ . آیا روندهای موجود در بازار از برنامه ریزی در این مورد پشتیبانی می‌نماید؟ • و سوالاتی که نشان دهنده شرایط کلی بازار هستند. برای مثال بررسی سیاستهای دولت در روند واردات، نرخ گذاری سوخت، بهای مواد اولیه، نحوه دریافت مالیات، قوانین ارائه محصول و غیره کاملاً ضروری و لازم است.

۵-۳-۲- بررسی مشتریان دغدغه اصلی سازمانهای فروش، مشتریان آنهاست. مشتریان متضمن بقای و حرکت رو به جلوی سازمان هستند. بنابراین پیش از راه اندازی هر کانال یا سازمان فروشی بررسی مشتریانی که قرار است محصول یا خدمات را خریداری کنند لازم است. این بررسی در قالب پاسخ به سوالاتی از این قبیل صورت می‌پذیرد:

- مشتریان اصلی ما چه کسانی خواهند بود؟ : آیا جامعه مشتریان احتمالی از وسعت قابل توجهی برخوردار است؟
- وضعیت مشتریان احتمالی از لحاظ الگوی مصرف، وضعیت اقتصادی و توان خرید

چگونه است؟



آیا فعالیت در حوزه مشتریان تعیین شده برای ما مقرون به صرفه خواهد بود؟ • وضعیت مشتریان از لحاظ الگوها و طبقه اجتماعی چگونه است؟ . در مورد پارامترهای مربوط به مشتریان هدف احتمالی چه اطلاعاتی در اختیار دارید؟

در مورد پایانه های فروش، چه اهرمهای نفوذی می تواند موثر باشد؟ • به کدام دسته از نیازهای مشتریان به خوبی پاسخ داده نشده است؟

تنها دانستن وسعت مشتریان هدف کافی نیست. توان اقتصادی، موقعیت اجتماعی و سایر پارامترهای موثر در مورد مشتریان احتمالی شما به اتخاذ سیاستهای مناسب آتی کمک شایانی خواهد کرد. به عنوان نمونه آیا محصولات شما با سلايق عمومی مشتریان تعیین شده احتمالی مطابقت دارد؟ مثلا اگر مشتریان بازار هدف شما از توان اقتصادی بالایی برخوردار نیستند، قیمت محصولات شما نباید بالا باشد. یا اگر بازار هدف شما در جستجوی کالاهای تخصصی است، محصول شما باید بتواند نیازهای پرستیژی مشتریان را برآورده سازد و از روشهای قیمت گذاری پرستیژی استفاده شود. یکی از ویژگیهای عمده در سیستم پخش و فروش مویرگی این است که مشتریان، اغلب مصرف کنندگان نهایی نیستند و بیشتر، مغازه داران و خرده فروشان هستند. در همین راستا سوال بسیار مهمی که اغلب سازمانهای فروش، از بررسی دقیق آن خودداری می کنند این سوال است که البته، به سادگی می توان به آن پاسخ داد و وضعیت مشتریان آتی را پیش بینی نمود.

. پاسخ احتمالی مشتریان بالقوه به شرایط ارائه شده توسط شما چیست؟

همان طور که گفته شد، در سیستم فروش مویرگی مشتریان اصلی مغازهها و پایانه های فروش میباشند. بهتر است قبل از راه اندازی سیستم فروش، شرایط شبیه سازی شدهی خود را به نمونههای از مشتریان (در اینجا منظور خرده فروشان هستند) ارائه دهید و واکنش آنها را نسبت به خرید یا عدم خرید بسنجید. (پیش بازاریابی) با این کار میزان استقبال یا عدم استقبال احتمالی مشتریان را پیش از شروع کار برآورد می کنید. این کار به دلیل اهمیت بالایی که دارد بهتر است حتما در نمونههای با حجم حداقل ۴۰ مورد و در قسمتهای مختلف بازار هدف (مثلا مناطق مختلف شهر تهران) انجام گیرد و نتایج به صورت کاملا علمی ارزیابی و ثبت گردد. همچنین سعی کنید در این مرحله نسبت به اصلاح بسته پیشنهادی خود به مغازهداران و پایانه های فروش اقدام نمایید. به عبارت دیگر در مرحله پیش بازاریابی مشخص می گردد که نقاط قوت و ضعف شرایط پیشنهادی ما به مشتریان بالقوه چیست و سپس نسبت به برطرف کردن نقاط ضعف می توان اقدام نمود.



سوال بعدی که حتما باید به صورت دقیق و اولویت بندی شده به آن پاسخ داد، سوال زیر است:

. چه فاکتورهایی برای مشتریان از اهمیت برخوردار است؟ پارامترهایی که مشتریان (خرده فروشان و پایانه های فروش) براساس آن شرایط شما را ارزیابی می نمایند، شناسایی و اولویت بندی نمایید. آیا مغازه داران در بازار هدف شما به قیمت اهمیت میدهند یا به کیفیت؟ در بسیاری از پایانه های فروش ورود کالاهایی که جنبه جدید بودن ندارند غیرممکن است. همچنین در بسیاری از پایانه های فروش، ورود کالاهایی که قیمت بالایی دارند اشتباه است، سوالاتی از این دست، می تواند بیشتر به شناخت مشتریان کمک نماید. آن چه در اینجا اهمیت دارد این است که بتوانیم عوامل موثر بر رفتار خرید مغازه داران را شناسایی نماییم و بدانیم بر اساس چه فاکتورهایی میتوان به انتظارات خرده فروشان، بهتر پاسخ داد.

مشتریان بر اساس چه موازینی اقدام به انتخاب از میان رقبا می زنند؟ قبل از راه اندازی باید به طور شفاف از عوامل تاثیر گذار بر روند تصمیم گیری مشتریان آگاهی داشته باشید نه این که ضمن کار و به صورت تجربی به این اطلاعات دست یابید به خاطر داشته باشید که علاوه بر شما، سازمانهای فروش دیگری به سراغ مشتریان احتمالی شما می آیند. در چنین شرایطی مغازه داران براساس چه الگویی از میان رقبای مختلف، تامین کننده مورد نظر خود را انتخاب می کنند. به عنوان مثال، در بسیاری از مواقع و با یکسان بودن تقریبی شرایط، مغازه داران معمولا از سازمانی خرید می کنند

که بتوانند بهتر با ویزیتور آن ارتباط برقرار کنند. (لزوم برخورداری بازاریابان فروشندگان از روابط عمومی بالا). بنابراین علاوه بر شرایط اصلی که به مغازهداران ارائه می دهید باید به جزییات روابط با مشتریان نیز اهمیت دهید.. سوالات دیگری که در این بخش مطرح می شود عبارتند از:

• شرایط پرداختی مشتریان چگونه خواهد بود؟ | آیا مشتریان به شیوه های پرداخت نقدی، گرایش دارند یا اعتباری؟ : در چه صورتی می توان آنها را به سمت پرداخت نقدی سوق داد ؟

به عنوان مثال در صورت در نظر گرفتن تخفیف نقدی مناسب و با اهدای اشانتیون میتوان مشتریان را به پرداختهای نقدی تشویق نمود اما در برخی از حالات، مشتریان به گزینه نقدی چندان رغبتی نشان نمیدهند که این موضوع باید حتما قبل از راه اندازی سیستم فروش مویرگی مشخص گردد. همچنین توان نقدینگی سازمان به خصوص در ماههای اولیه باید مشخص و تایید شده باشد. بنابر این سازمانهای فروش باید قبل از راه اندازی درک درستی از وضعیت و نحوه پرداخت مشتریان خود داشته باشند تا بتوانند آمادگی لازم را کسب نمایند. به طور کلی، هر چه



بتوانیم قبل از راه اندازی سازمان فروش انواع رفتارهای مشتریان را پیش بینی و طبقه بندی نماییم بهتر میتوانیم در برخورد با مشتریان عمل نموده و موفق تر باشیم. جا برای بررسیهای بیشتر درباره مشتریان همواره وجود دارد که بسته به سازمان فروش و نوع کالایی که به فروش می رساند، می توان گزینههای بیشتری را مورد بررسی قرار داد.

۵-۳-۳- بررسی رقبا همواره به خاطر داشته باشید که شما تنها سازمان فروشی نیستید که درصدد راه اندازی کانال فروش مویرگی هستید. و خواه ناخواه، رقبا و سازمانهای فروشی که محصولات مشابه شما را به مشتریان میفروشند حضور دارند و فعالیت آنها بر فعالیت و بقای شما تاثیر دارد. به جرات می توان گفت بخش عمدهای از تصمیمات سازمانها، یا در واکنش به تصمیمات رقباست یا واکنش رقبا را به همراه خواهد داشت. در هر صنف و پستهای، فعالیت رقبا به هم گره خورده است و کاملاً از یکدیگر تاثیر می پذیرد. بنابراین قبل از راه اندازی کانال فروش مویرگی و حتی سازمان فروش باید از وضعیت رقبای خود، توان آنها، حوزه فعالیت، مزیتها و نقاط ضعف آنها آگاهی داشته باشید. به ویژه زمانی که این شما هستید که به عنوان یک رقیب تازه وارد، به جمع رقبا می پیوندید، در این حالت به خاطر داشته باشید که معمولاً خلایی در بازار وجود ندارد و افزایش سهم از بازار شما به معنای کاهش سهم از بازار یکی از رقبای شما خواهد بود. به عبارت دیگر، کالای شما برای فروش، لازم است جای کالای یکی از رقبای شما را بگیرد و این کار جز در حالتی که کالای شما نسبت به کالای رقیب، دارای مزیت باشد، امکان پذیر نیست. باید همواره این گزاره را مدنظر داشت که با توجه به تعداد ثابت و محدود مشتریان برای قانع کردن آنها به خرید از شما باید مزیتهای بیشتری نسبت به رقبا به آنها ارائه دهید. در غیر این صورت آنها همچنان ترجیح خواهند با رقبای باسابقهتر شما کار کنند. بررسی پیرامون رقبا با پاسخ به سوالاتی از قبیل سوالات زیر انجام می پذیرد. آیا اکثر رقبا از این سیستم در فروش محصولات خود استفاده می کنند (مانند صنعت

مواد غذایی و آرایشی بهداشتی) یا از روشهای سنتی؟. آیا فروش محصولات از طریق کانال پخش و فروش مویرگی، روشی مرسوم در بازار

است یا روشی نوآورانه؟. آیا راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی روشی نوآورانه و جدید در مورد صنف و



رده محصول شما محسوب می گردد؟ در مورد برخی محصولات (مانند پوشاک و کالاهای شخصی) کمتر از روش مویرگی برای فروش محصولات استفاده می گردد. اگر می خواهید در این زمینهها از سیستم فروش مویرگی استفاده کنید، باید بررسیهای امکان سنجی انجام دهید تا مشخص نمایید با توجه به ویژگیهای محصول، می توان از این سیستم نسبت به فروش محصولات استفاده نمود یا خیر؟ که برای انجام این کار معمولا از کمک کارشناسان خبره تحقیقات بازار استفاده می شود. در یک حالت دیگر، ممکن است در مورد برخی محصولات (مانند لوازم خانگی) یک یا چند رقیب شما از سیستم مویرگی استفاده کنند و برخی دیگر از رقبا از روشهای سنتی، که در این حالت بهترین کار مطالعه موردی است که باید ضمن آن عمل کرد آن دسته از رقبا که از این روش استفاده می کنند تجزیه و تحلیل و بررسی نمود، چنانچه این دسته از رقبا نتایج مطلوبی از این طریق کسب نموده اند امکان فعالیت شما هم وجود دارد اما اگر توفیقی چندانی از این روش حاصل نشده بود باید بررسی بیشتری توسط کارشناسان بازاریابی به عملی آید. پس از تصمیم گیری در مورد این که آیا راه اندازی سیستم فروش مویرگی می توان موفقیت آمیز باشد یا خیر، در مرحله بعد به سراغ شناخت رقبا میرویم. • اصلی ترین رقبای شما چه کسانی هستند؟

بهترین روش برای اولویتبندی رقبا آیتم سهم از بازار می باشد. باید مشخص نماییم که هریک از رقبا به طور تقریبی چند درصد از بازار هدف مورد نظر را در اختیار دارند. می توان این کار را به راحتی و به صورت تقریبی تخمین زد. این کار با مشخص کردن بازار هدف مورد نظر و استفاده از روشی نمونه گیری امکان پذیر است. سوالی که پاسخ به آن، از سایر سوالات این بخش مهم تر است، سوال زیر است: ه. مهمترین مزیت های رقبای اصلی شما چیست؟ معمولا تولیدکنندهای که دارای بیشترین سهم از بازار باشد را به عنوان لیدر و رهبر بازار در نظر میگیرند. بررسی دقیق و مفصلی رهبر بازار از لحاظ مزیتها و نقاط ضعف ضروری است. باید مشخص نماییم که چه پارامترهایی سبب شده است تا محصولات رقبا از سوی خرده فروشان مورد استقبال قرار گیرد؟ رقبا از چه استراتژی های کارسازی برای قانع کردن مشتریان به خرید، بهره بردهاند؟ بررسی این فاکتورها به ویژه در ارتباط با رهبر بازار از اهمیت بالایی برخوردار است و میتواند در تدوین استراتژی سازمان مورد استفاده مجدد قرار گیرد. همچنین بررسی نقاط ضعف رقبا می تواند نشان دهنده مواردی باشد که در حکم مزیت رقابتی عمل می نماید. و موجب متمایز شدن سازمان ما، خواهد شد. انجام این بررسی در مورد دیگر رقبای اصلی شما هم ضرورت دارد. هر چه این بررسی به طور مفصلتر و با عنایت به جزییات بیشتری صورت پذیرد، بهتر می تواند موقعیت آتی سازمان ما را تضمین نماید. به عنوان مثال سوال زیر در همین راستا مطرح می گردد. * موقعیت رقبای شما از لحاظ پارامترهای محصول چیست؟ • محصولات ما در مقایسه با رقبا دارای چه مزیتها و معایبی میباشند؟



کیفیت محصولات رقبا در مقایسه با محصول ما چگونه است؟ قیمت محصولات رقبا چطور؟ ویژگیهای محصولات رقبا مانند بسته بندی، تنوع کالا و ضمانتهای کالا در مقایسه با محصولات ما چگونه است؟ روش تولید، امکانات تولید، نوع ماشین آلات و تجهیزات حمل و نقل در مورد رقبای اصلی شما در چه حدی است؟ بررسی موارد فوق، جایگاه و توان رقابتی ما را پیش بینی می نماید. اگر امکانات ما نسبت به رقبا ضعیف تر است باید درصدد ارتقای توان خود باشیم و اگر باز هم مقدور نبود باید به سراغ آیتم های دیگر برویم. برای مثال سعی کنیم نیروهای فروش قوی تری استخدام کنیم تا ضعف ما را در سایر موارد پوشش دهد؛ یا بازارهای هدف کوچکتری انتخاب کنیم تا بتوانیم خدمت رسانی بهتری داشته باشیم. یا در صدد شناسایی بازارهای بکر باشیم که حضور رقبا در آنجا ضعیفتر است. (استراتژی ژاپنی). به هر حال اگر بتوانیم موقعیت خود را نسبت به رقبا به درستی درک کنیم میتوانیم به اقتضای آن، عمل کردی بهتری داشته باشیم. به خاطر داشته باشید که نقاط قوت شما اهرمهای نفوذ شما خواهند بود و نقاط ضعف شما اهرمهای نفوذ رقبای شما. باید به خوبی قدرت اهرمهای نفوذی خود و رقبای خود را بررسی نمایید.) • بهای تمام شده، قیمت و حاشیه سود پیش بینی شدهی ما در مورد فروش محصولات

چقدر است و در مقایسه با رقبا چگونه است؟ بررسی شرایط ویژه مانند قیمت و بهای تمام شده در مورد محصولات خود و رقبا، از اهمیت بالاتری برخوردار است زیرا می تواند به عنوان ابزار جبرانی عمل نماید. برای مثال اگر حاشیه سود محصولات ما به واسطه داشتن بهای تمام شده پایین تر، بالاست میتوان از آن به عنوان یک ابزار جبران کننده استفاده نمود و با تعیین قیمت پایین

تر، ضعف سازمان در مورد دیگر آیتمها مانند کیفیت محصول را جبران نمود به طور کلی هر سازمان فروش باید دارای یکی از مزایا و ویژگیهای ذکر شده باشد تا بتواند با دیگر سازمانهای فروش، رقابت نماید

۱، قیمت پایین ۲، برتری محصول ۳، کوچکی بازار هدف جدول زیر این ویژگی ها را توضیح میدهد:



ویژگی رقابتی	ابزار	روش دست یابی
۱ قیمت پایین	بهای تمام شده پایین	روش و امکانات تولید مطلوب مانند روش تمام اتوماتیک که هم سرعت تولید بالایی دارد و هم تیراژ تولید در سطح بالایی است.
		اگر بهای نیروی انسانی پایین است، از روش های تولید دستی استفاده کنید.
		استفاده از منابع اولیه ارزان
		بهینه سازی روش تولید، حمل و نقل و فروش
۲ برتری محصول	حاشیه سود پایین	استراتژی درآمدزایی پایین
		کاهش هزینه های جاری سازمان
		هر چه تنوع محصولات سازمان بالاتر باشد، توان رقابت سازمان افزایش می یابد. محصولات هم رده و مشابه تولید کنید و سید کالا را افزایش دهید و تکمیل کنید.
	تنوع محصول	استفاده از مواد اولیه مرغوب، تولید بهینه، دریافت استانداردهای بین المللی، استفاده از نیروی انسانی مجرب.
		کیفیت محصول
	بسته بندی محصول	طراحی حرفه ای بسته بندی و استفاده از بسته بندی مرغوب و زیبا
		جدید بودن محصول
		در اختیار داشتن واحد R&D قدرتمند
		تولید محصولاتی که رقبا آن را تولید نمی کنند
		در اختیار داشتن واحد R&D قدرتمند
۳ کوچکی بازار هدف	خدمت رسانی عالی به یک بازار کوچک	معمولا انتخاب یک بازار کوچک و خدمت رسانی عالی به آن، بهتر از انتخاب یک بازار بزرگ و خدمت رسانی ضعیف به آن است.
		شناخته شده بودن محصول
		استفاده از برنامه های تبلیغاتی و برندینگ قدرتمند

جدول شماره ۵-۱ انواع مزیت های رقابتی

۵-۳-۴- بررسی توانمندیها (توانمندیهای بالفعل و بالقوه) و نقاط ضعف سازمان تدوین برنامه های فروش نیازمند داشتن درک مناسبی از منابع و امکانات سازمان است. به خصوص در راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی که به دلیل نیاز فراوان به انواع منابع باید امکانات سازمان را از قبل کاملا بررسی کرده و در حوزه های قوت سازمان بیشتر مانور دهیم

بررسی توانمندیهای سازمان را میتوان با پاسخ به سوالاتی از قبیل زیر مورد بررسی قرار داد. مهم ترین سوال عبارت است از: -





. آیا سازمان از لحاظ مالی و قدرت نقدینگی، توان پرداخت هزینه هایی که به واسطه

راه اندازی سیستم پخش مویرگی بر سازمان تحمیل می گردد را خواهد داشت؟ پاسخ به سوال فوق اگرچه ساده به نظر می رسد اما کار بسیار دشواری است. راه اندازی سیستم فروش مویرگی طیف وسیعی از هزینه ها را در برمیگیرد. هزینه هایی مانند تجهیزات حمل و نقل نیروهای فروش، اجاره انبار و چاپ کاتالوگ. علاوه بر این هزینه ها باید به یک نکته دیگر نیز توجه داشت. نکتهای که در اغلب موارد از دید مؤسسين دور می ماند و آن این که معمولاً در ماههای اول راه اندازی سیستم فروش مویرگی میزان هزینه ها بالاتر از میزان درآمدهاست» و این موضوع به این معناست که سازمان باید تحمل هزینه های مازاد را در ماههای اولیه داشته باشد تا سازمان به سوددهی برسد و این مستلزم پیش بینی سرمایه گذاری و نقدینگی مورد نیاز است. به عبارت دیگر، علاوه بر هزینه اولیه هزینه های جاری تا ماهها می باید از محل سرمایه گذاری تامین گردد. همچنین به شخصه با سازمانهای فروش بسیاری مواجه شده ام که پس از گذشت یک یا دو سال در وضعیت خاصی گرفتار می شوند که بنده از آن به عنوان «دوراهی تعلیق ادامه» نام میبرم. سازمان فروش مویرگی ای را فرض کنید که با سرمایه گذاری قابل توجهی (مثلاً ۴۰ میلیون تومان) راه اندازی میشود و پس از گذشت ۱ یا ۲ سال، هنوز به نقطه سوددهی نرسیده است و میزان هزینه ها بیشتر از میزان سود سازمان است. در چنین حالتی، از یک طرف امید آن میرود که با ادامه



فعالیت، بتوان سازمان را به سوددهی رساند (چرا که حداقل تعدادی مشتری ثابت برای سازمان فراهم شده است اما از طرفی سرمایه گذاران ممکن است به ادامه فعالیت سازمان در حالت زیان ده مایل نباشند و ترجیح دهند که به کار سازمان خاتمه دهند. (به قولی جلوی ضرر را هر وقت بگیری منفعت است. در این حالت، تصمیم گیری در مورد تعلیق یا ادامه فعالیت سازمان دشوار است به خصوص زمانی که این اتفاق از قبل پیش بینی نشده باشد. به همین خاطر است، که پیشنهاد اکید می کنیم قبل از راه اندازی سازمان فروش مویرگی با توجه به شرایط و امکانات سازمان تعیین نمایید سازمان تا چه حدی می تواند در برابر هزینه ها مقاومت کند.

• سازمان چه میزان بودجه، امکانات و تجهیزات را می تواند به منظور راه اندازی سیستم

فروش مویرگی اختصاص دهد؟ صریحا بیان می کنم که اگر امکانات و بودجه تخصیص یافته کمتر از حد مورد نیاز باشد یا باید راه اندازی سیستم فروش مویرگی به تعویق بیفتد یا سطح بازار هدف انتخاب شده محدودتر گردد. به عبارت دیگر، برنامه راه اندازی سازمان فروش مویرگی را با منابع خود هماهنگ کنید نه این که درصدد هماهنگ کردن منابع مالی با برنامه خود باشید.

• موقعیت محصولات ما از لحاظ پارامترهای محصول در مقایسه با رقبا چگونه است؟ اگر موقعیت محصول ما نسبت به رقبا ضعیف است در صدد اصلاح و یا گسترش سبد کالا بر آیید. به هیچ عنوان زمانی که محصول شما نسبت به رقبا از هر حیث در موقعیت ضعف قرار دارد نباید اقدام به راه اندازی سیستم فروش مویرگی نمایید. این بررسیها نشان میدهد که آیا محصول ما توان رقابت با محصولات رقبا را دارد یا خیر؟ اگر پاسخ منفی است می باید به فکر بازنگری در مورد محصولات خود و افزایش مزیت های محصول و ارتقای جایگاه آن در مقایسه با رقبا بود.

معمولا سازمانها اقدام به انجام نوعی از تجزیه تحلیل موقعیت تحت عنوان تجزیه تحلیل (SWOT می نمایند. این تجزیه تحلیل به خوبی وضعیت نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصتها را به نمایش در می آورد و در نتیجه مبنای حرکت سازمان قرار می گیرد.

بخش دوم

فاز اول راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی

فعالیت های اولیه و ساختار دهنده



۴-۵ فاز ۱: فعالیتهای اولیه و ساختاردهنده پس از بررسی بازار و ارائه گزارش تحلیلی، در صورت مساعد بودن شرایط جهت راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی، فاز اول عملیات آغاز می گردد. فاز اول شامل فعالیت های ساختاردهنده مانند ساختار بندی، تعیین منابع مورد نیاز، تعیین اهداف و برنامه ریزی میباشد که به تفصیل در مورد هر یک از این دسته فعالیتهای، توضیح خواهیم داد. هدف از اجرای این فاز، مشخص شدن خطوط کلی حرکت و کانالهای ارتباطی عناصر مرتبط میباشد. از آنجایی که تقریباً تمام عناصر سازمان در سیستم پخش و فروش مویرگی، ایفای نقش میکنند و تحقق اهداف از پیش تعیین شده به حسن عمل کرد همه اعضای سازمان بستگی دارد، می باید استراتژی و نحوه حرکت هر یک از اعضا به درستی تعریف و ابلاغ گردد و از این حیث، این فاز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.



۵-۵ اهم فعالیتهای فاز اول راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی



• تعیین منابع • ساختاردهی (نهایی کردن چارت سازمانی)

• فعالیت های اولیه حال به تشریح هر یک از این فعالیتها به طور جداگانه می پردازیم:

۵-۶ تعیین منابع مورد نیاز از آنجایی که راه اندازی سیستم فروش مویرگی، مستلزم در اختیار گرفتن منابع قابل توجه و پرهزینه‌ای است، می باید مجموعه منابع مورد نیاز از قبل پیش بینی گردد و سازمان توانایی تهیه و تدارک این منابع را داشته باشد. متأسفانه بسیاری از راه اندازان سیستم فروش مویرگی، به این مساله کم توجهی کرده و پس از طی چند مرحله از عهده تامین منابع برنیامده و دچار مشکلات متعددی می گردند. پیش بینی منابع مورد نیاز، به خوبی توانایی سازمان را از لحاظ پشتیبانی و تامین ابزارهای لازم محک زده و به نوعی تضمین کننده پتانسیل سازمان برای راه اندازی سیستم مورد نظر خواهد بود. معمولاً منابع مورد نیاز در دو سطح پیش بینی می گردد. سطح اول، حداقل منابع مورد نیاز است. این سطح بیانگر حداقل شرایط و امکاناتی است که به منظور راه اندازی سیستم، لازم می باشد. هر گونه کسری و قصور در تامین این سطح از منابع، مانع از آغاز فعالیت سیستم می‌باشد. به عبارت کلیتر، این سطح از منابع شرط لازم برای شروع فعالیت سیستم تلقی می‌گردد. سطح دوم، منابع پیش بینی شده، اصطلاحاً سطح ظرفیت می‌باشد که معرف سطحی از منابع است که با تامین آن، سازمان بدون تغییر در اندازه و ساختار کلی، با ظرفیت و پتانسیل کامل شروع به فعالیت می نماید و اهداف تعیین شده به طور کامل محقق می گردد. در واقع سطح ظرفیت تا حدودی بیانگر سطح ایده آل منابع است که در صورت تامین آن، فروش سازمان بدون تغییر در ساختار و اندازه کلی، در بالاترین حالت ممکن خود محقق می گردد. چنانچه سازمان توان تامین سطح حداقل منابع را نداشته باشد (که معمولاً این اتفاق کمتر رخ می دهد) راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی به هیچ عنوان توصیه نمی‌گردد. مضافاً به این که همواره برخی منابع مورد نیاز از نظر دور میماند و اگر سازمان توان تامین حداقل منابع پیش بینی شده را نداشته باشد از پس این گونه هزینه ها هم به هیچ عنوان برنیامده و راه اندازی سیستم، نتیجه‌ای جز شکست و زیان مالی به همراه نخواهد داشت. اما اگر سازمان توان تامین حداقل منابع را داشته باشد، می توان امیدوار بود که سازمان از پس هزینه های پیش بینی نشده هم برمی آید. در مورد سطح ظرفیت نیز می توان اینگونه بیان داشت که اگر سازمان از عهده تامین منابع ظرفیت برنیاید، اگرچه راه اندازی سیستم فروش مویرگی میسر است (و توصیه می‌گردد) اما در برنامه ریزی (به ویژه برنامه ریزیهای کوتاه مدت و میان مدت از تعیین اهداف بلند پروازانه به شدت اجتناب ورزیده و تمام توجه خود را معطوف به اهداف کوتاه مدتی مانند بقا و تثبیت موقعیت نماید. زیرا انتظار رسیدن به جهش قابل توجهی در میزان فروش، آن هم در کوتاه مدت، تا حدودی غیر قابل باور به نظر می رسد. همچنین در چنین حالتی باید همواره گزینه سرمایه گذاری بیشتر در تقویت سیستم فروش مویرگی خود را مدنظر قرار دهید. گزینه هایی مانند اخذ وام، یافتن



سرمایه گذاران بیشتر و غیره از جمله مواردی است که مطرح میگردد. هر چه سطح منابع موجود به سطح ظرفیت نزدیکتر باشد، اهداف بلندمدت جایگاه پررنگ تری در برنامه ریزیها خواهند داشت. معمولاً سطح ظرفیت منابع را با توجه به سطح منابع در اختیار رهبر بازار (رقیبی که بیشترین سهم از بازار را داراست) تعیین می کنند. البته در تعیین سطح ظرفیت منابع میتوان بسته به سطح اهداف مورد نظر، تا حدودی گزینشی و سلیقهای عمل نمود. ممکن است از دید یک برنامه ریز، در اختیار داشتن ۳ دستگاه وانت بار کاملاً مطلوب و ایده آل باشد اما از دید فرد دیگری که به فتح بازارهای دورافتاده نیز می اندیشد، ۱۵ دستگاه خاور نیز کافی نباشد. در جدول زیر شرایط مختلف تحقق منابع و کاری که سازمان باید انجام دهد نشان داده شده است.

سطح تامین منابع	آیا سازمان توان تامین این سطح از منابع را دارد؟	فعالیت سازمان
سطح حداقل منابع	ندارد	راه اندازی سیستم فروش مویرگی به هیچ عنوان توصیه نمی گردد. سازمان باید سریعاً در صدد تامین منابع برآید.
	دارد	امکان راه اندازی سیستم فروش مویرگی میسر است. به شرایط سازمان در تامین سطح ظرفیت توجه کنید.
سطح ظرفیت	ندارد	امکان راه اندازی سیستم فروش مویرگی میسر است. تاکید سازمان بر برنامه ریزی های کوتاه مدت بیشتر گردد. سرمایه گذاری بیشتر در صورت تامین شرایط توصیه می گردد. انتظارات و اهداف کوتاه مدت بلندپروازانه محدود گردد.
	دارد	راه اندازی سیستم مویرگی کاملاً توصیه می گردد.

جدول شماره ۵-۱۳ تحقق سطوح مختلف منابع و وضعیت سازمان در برابر آن

در این فاز باید هر دو سطح منابع به خوبی تعریف گردند. در تعیین سطوح مختلف منابع توجه به نکات زیر ضروری است. سطوح مختلف منابع باید دقیق ذکر گردند. از بیان عبارات کیفی اجتناب کنید.

جملاتی مانند «به چند نفر نیروی فروش نیازمندیم.» یا «یک انبار بزرگ جهت نگهداری محصولات نیاز است.» جملات نامناسبی جهت پیش بینی منابع مورد نیاز است. منابع مورد نیاز باید به صورت کمی تعیین گردد به



طوری که سرمایه گذار از میزان سرمایه گذاری مورد نیاز، به طور دقیق آگاهی داشته باشد. ۲. تعیین منابع مورد نیاز مستلزم هم فکری و توافق نظر است. بهتر است این کار در

جلسه های با حضور سرمایه گذار، مدیر فروش و مدیر عامل تعیین گردد و به تایید اعضای اصلی سازمان برسد. ۳. در تعیین منابع مورد نیاز، کاملاً واقع بینانه عمل نمایید. تمایل به کمتر جلوه دادن منابع مورد نیاز در برخی از مدیران فروش دیده میشود. همچنین برخی از برنامه ریزان، تمایل به بیشتر جلوه دادن منابع مورد نیاز دارند. این دو روش اشتباه بوده و هر کدام معایب خاص خود را به همراه دارد.

تعیین سطوح منابع میتواند به دو شکل انجام گیرد

• برآورد دقیق مالی یا همان روش ریالی

• برآورد غیر مالی یا روش غیر ریالی در روش ریالی، علاوه بر تعیین دقیق منابع مورد نیاز هزینه های آن نیز قید می گردد. به عنوان مثال به جملات زیر توجه کنید: یک انبار ۲۵۰ متری مورد نیاز است که هزینه پیش پرداخت آن، حدوداً ۱۵ میلیون تومان است • سه نیروی فروش با حقوق ثابت ۲۵۰ هزار تومان مورد نیاز است. این روش مزایا و معایب خاص خود را دارد. بزرگترین مشکل این روش این است که تعیین دقیق هزینه ها مشکل است. به عنوان مثال، هزینه پیش پرداخت انبار، بسته به جای انبار میتواند بسیار متغیر باشد و یا شیوه های پرداخت به کارکنان، از هر نفر به نفر دیگر، متغیر است. با این حال، درک بهتری از میزان سرمایه مورد نیاز ارائه می دهد

در روش غیر ریالی، اگرچه منابع به طور دقیق مشخص می گردند اما تعیین هزینه های ریالی آن توسط برنامه ریز انجام نمی پذیرد. این عمل در پایان کار و در جلسه های مشترک به انجام میرسد و رقم نهایی منابع مورد نیاز به طور تقریبی تعیین میگردد. به منظور درک بهتر موضوع در ادامه نمونه های از گزارش تعیین منابع مورد نیاز به روش غیر ریالی ارائه شده است. نمونه های ریالی در فصول قبل ارائه شده است. نمونه اول، سطح حداقل منابع برای شرکتی فعال در زمینه پخش مواد شوینده میباشد که در جدول ذیل قابل مشاهده است



سطح حداقل منابع مورد نیاز برای راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی برای شرکت الف

نوع منبع	مورد	تعداد/مقدار	توضیح
نیروی انسانی واحد فروش	مدیر و کارشناس فروش	۱ نفر	حقوق ثابت و پورسانت فروش
	پیک موتوری استخدام شش ماهه (به منظور جمع آوری اطلاعات پایانه های فروش)	۱ نفر	حقوق ثابت
	ویزیتور (بازاریاب)	۴ نفر	حقوق ثابت و پورسانت فروش
	بازاریاب تلفنی و کارمند ثبت سفارشات	۱ نفر	حقوق ثابت و پورسانت فروش
	تحصیلدار	۱ نفر	حقوق ثابت
	انباردار	۱ نفر	حقوق ثابت
نیروی انسانی واحد مالی	حسابدار	۱ نفر	حقوق ثابت
سایر نیروها	آبدارچی / نظافتچی	۱ نفر	حقوق ثابت
	مسئول دفتر/ منشی	۱ نفر	حقوق ثابت
تجهیزات	رایانه	۳ دستگاه (واحد فروش - مسئول دفتر - واحد مالی)	هزینه ثابت اولیه
	هاب برای شبکه کردن کامپیوترها	۱ عدد	هزینه ثابت اولیه



نوع منبع	مورد	تعداد/مقدار	توضیح
	خط تلفن ثابت و گوشی	۲ خط	هزینه ثابت
	دستگاه سانترال و راه اندازی	۱ عدد دستگاه ۳ به روی ۸ سانترال	هزینه ثابت خرید و نصب دستگاه
	خط تلفن همراه و گوشی برای مدیر فروش	۱ خط	هزینه ثابت اولیه و مبلغ متغیر ماهانه
	دستگاه فاکس	۱ عدد	هزینه ثابت
	دستگاه پرینتر	۱ عدد برای چاپ فاکتورها	هزینه ثابت
	نرم افزار حسابداری هلو	۱ نسخه	هزینه ثابت
	ملزومات اداری	کاغذ - لوازم التحریر - پوشه و ...	هزینه ثابت
	کاتالوگ جدید کدگذاری شده قیمت دار	حداقل ۱۰۰۰ عدد	هزینه طراحی، عکس برداری صنعتی و چاپ
	دفتر شرکت	ترجیحا واقع در مرکز غربی شهر با حداقل ۳ اتاق مجزا یا ۳ بخش پارتیشن بندی شده برای واحد فروش - حسابداری و مدیریت	مبلغ ثابت اولیه و مبلغ اجاره ماهانه
سایر منابع	انبار	با گنجایش حداقل ۴۰۰ کارتن	مبلغ ثابت اولیه و مبلغ اجاره ماهانه
	ماشین حمل و انت با راننده	۲ دستگاه	حقوق ماهانه

جدول شماره ۵-۱۴ مثالی برای تعیین حداقل منابع مورد نیاز به منظور راه اندازی سیستم فروش مویرگی



برای همین شرکت، سطح ظرفیت منابع در جدول ذیل منعکس شده است:

نوع منبع	مورد	تعداد/مقدار	توضیحات
نیروی انسانی واحد فروش	مدیر فروش	۱ نفر	حقوق ثابت به همراه پورسانت فروش
	پیک موتوری استخدام شش ماهه به منظور جمع آوری بانک اطلاعات	۲ نفر	حقوق ثابت
	کارشناس بازاریابی و فروش	۱ نفر	حقوق ثابت
	کارمند فروش و اپراتور کامپیوتر/ مسئول بانک اطلاعات	۱ نفر	حقوق ثابت
	بازاریاب و ویزیتور	۸ نفر	حقوق ثابت به همراه پورسانت فروش
	انبار دار	۱ نفر	حقوق ثابت
	متصدی بازاریابی تلفنی	۳ نفر	حقوق ثابت به همراه پورسانت فروش
	تحصیلدار	۱ نفر	حقوق ثابت
	سرپرست فروش مناطق	۲ نفر	حقوق ثابت به همراه پورسانت فروش
نیروی انسانی واحد مالی	حسابدار/ مدیر مالی	۱ نفر	حقوق ثابت
	کمک حسابدار	۱ نفر	حقوق ثابت
سایر نیروها	منشی/ مسئول دفتر	۱ نفر	حقوق ثابت
	آبدارچی/ نظافتچی	۱ نفر	حقوق ثابت
تجهیزات	رایانه	۳ دستگاه (واحد فروش - مسئول دفتر- واحد مالی)	هزینه ثابت اولیه
	هاب برای شبکه کردن کامپیوترها به منظور ارتباط آسان واحد فروش با مدیریت و واحد حسابداری	۱ عدد	هزینه ثابت اولیه
	خط تلفن ثابت و گوشی:	۳ خط	هزینه ثابت و هزینه ماهانه

نوع منبع	مورد	تعداد/مقدار	توضیحات
	یک خط تلفن تنها برای پاسخ گویی به سفارشات مشتریان		
	دستگاه سانترال و سانترال کردن خطوط تلفن	۱ عدد دستگاه ۳ به روی ۸ سانترال	هزینه ثابت خرید و نصب دستگاه
	خط تلفن همراه و گوشی برای مدیر فروش و سرپرستان فروش	۳ خط	هزینه ثابت اولیه و مبلغ متغیر ماهانه
	دستگاه فاکس	۱ عدد	هزینه ثابت
	دستگاه پرینتر	۱ عدد برای چاپ فاکتورها	هزینه ثابت
	نرم افزار حسابداری هلو	۱ نسخه	هزینه ثابت
	کاتالوگ جدید کدگذاری شده قیمت دار	حداقل ۲۰۰۰ عدد	هزینه طراحی، عکس برداری صنعتی و چاپ
	ملزومات اداری	کاغذ - لوازم التحریر - پوشه و ...	هزینه ثابت
	دفتر شرکت	ترجیحا واقع در شمال غربی شهر با حداقل ۴ بخش جداگانه (پارتیشن بندی شده)	هزینه ثابت اولیه به همراه اجاره ماهانه
منابع سرمایه ای	انبار مستقل تهران	با گنجایش حداقل ۸۰۰ کارتن	هزینه ثابت اولیه به همراه اجاره ماهانه
	ماشین حمل و انت به همراه راننده	۲ دستگاه	اجاره ماهانه
	موتورسیکلت برای راحتی کار ویزیتورها	۴ دستگاه	مبلغ ثابت اولیه و قسط ماهانه

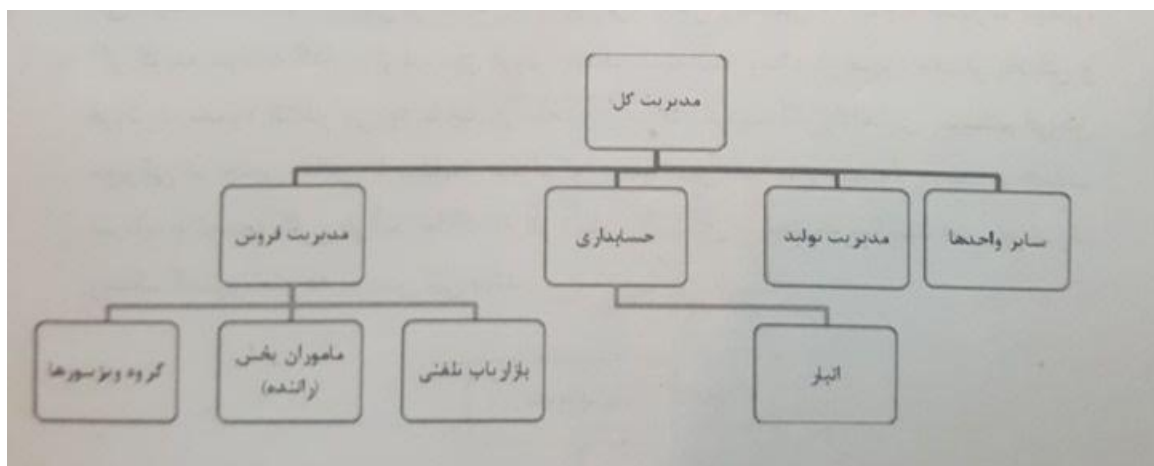
جدول شماره ۵-۱۵ مثالی برای منابع ایده ال به منظور راه اندازی سیستم فروش مویرگی

۷-۵ تعیین ساختار (نهایی کردن چارت سازمانی) راه اندازی سیستم استاندارد پخش و فروش مویرگی مستلزم همکاری دائمی ۴ واحد جداگانه میباشد

• واحد فروش (در برخی از سازمانها واحد بازاریابی) : واحد حسابداری

• انبار ساختار بندی (تعیین ساختار) در واقع موقعیت هر یک از واحدها و نحوه ارتباط آنها را مشخص میسازد. تعیین دقیق و شفاف ساختار سبب می گردد حوزه فعالیت هر یک از اعضا مشخص شده و سازمان از وحدت فرماندهی برخوردار گردد. در ادامه ساختار استاندارد و چند نمونه از ساختارهای رایج را بررسی می نماییم.

۷-۵-۱ ساختار استاندارد با فرض این که تنها کانال فروش سازمان سیستم فروش مویرگی است می توان حالت رایج و عمومی سازمان را به صورت ذیل تعریف نمود



این حالت عموماً در مورد سازمان هایی رخ میدهد که از لحاظ اندازه، متوسط و حتی متوسط رو به کوچک هستند و از لحاظ عمر سازمانی، جوان محسوب میگردند.

فعالیت های اولیه (فعالیت های استقرار)

فعالیت های اولیه یا فعالیت های استقراری، مجموعه فعالیت هایی است که امکان استقرار و کار کردن نیروها را فراهم میسازد، انجام این فعالیت ها در حکم شروع راه اندازی فیزیکی سازمان فروش است. به عبارت دیگر، تا این مرحله

هر فعالیتی که ذکر شد منوط به راه اندازی فیزیکی سازمان فروش نمیشد اما از این مرحله به بعد، رسماً سازمان فروش شکل گرفته و ایجاد می گردد. میتوان مجموعه فعالیتهای انجام گرفته تا این مرحله را فعالیتهای نرم افزاری و فعالیتهای اولیه (یا همان فعالیتهای استقرار) را شروع فعالیتهای سخت افزاری عنوان نمود. طبیعتاً این فعالیتهای مختص شرکت ها و سازمانهای فروشی است که به تازگی قصد شروع به کار را دارند (سازمان از لحاظ سخت افزاری وجود خارجی ندارد و نه شرکتهایی که قصد توسعه کار یا ورود به کانالهای دیگر فروش را دارند. فعالیتهای استقرار شامل مجموعه فعالیتهای زیر میباشد:

۱. تهیه دفتر، محل کار و پارتیشن بندی ۲. فعالیتهای شکل دهی شامل دکورسازی، ویتترین سازی و نصب تابلوها
۳. تهیه تجهیزات مورد نیاز سازمان فروش مانند رایانهها، نرم افزار حسابداری و ... ۴. انتخاب و انتصاب افراد به سمتهای اصلی مورد نیاز :

الف) مدیریت فروش (البته در برخی از سازمانها، مدیر فروش مویرگی، سمتی مستقل بوده که یا زیر نظر مدیریت کل و یا تحت نظر مدیریت فروش، فعالیت مینماید).

ب) مدیر مالی یا حسابدار حال در مورد هر یک از این فعالیتهای، مختصری صحبت می نمایم:

۵-۸-۱ تهیه دفتر، محل کار و پارتیشن بندی محل دفتر معمولاً با توجه به نوع سرویس دهی، تمرکز مشتریان هدف و پرستیژ سازمان فروش تعیین میگردد. در برخی صنوف، لازم است انتخاب محل دفتر با توجه به محل بازارهای سنتی تعیین گردد. به عنوان مثال، در صنف چینی و بلور معمولاً محل دفتر فروش در تهران میتواند در یکی از خیابانهای شوش، فدائیان اسلام یا خیابانهای اطراف تعیین گردد. در صنف پوشاک، معمولاً دفاتر فروش واردکنندگان با تولید کنندگان نزدیک بازار تهران و یا خیابانهای مجاور تعیین میگردد. همچنین محل سازمان های فروش تولید کننده با وارد کننده لوازم آشپزخانه و کابینت معمولاً در خیابان سهروردی میباشد. در مورد سایر صنوف، محل سازمان فروش باید حدالمقدور در مرکز شهر تعیین گردد. به خصوص سازمانهای فروشی که سیستم پخش و فروش مویرگی دارند باید محلی را انتخاب نمایند که به همه مناطق دیگر شهر دسترسی دانه به طور کلی معیارهای انتخاب محل سازمان فروش عبارتند از:

• نزدیکی به بازارهای سنتی و شناخته شده: اگر در صنف شما، بازارهای سنتی وعمده فروشان در محله خاصی قرار دارند، بهتر است حدالمقدور، محل سازمان فروش نیز همانجا باشد. البته برخی از سازمانهای فروش، به نوع دیگری در بازارهای سنتی حضور پیدا می کنند. آنها علاوه بر دفتر فروش، اقدام به اجاره یک یا چند باب مغازه در بازار سنتی نموده و به این ترتیب در هر دو بازار، فعالیت می کنند. • نزدیکی به مشتریان اصلی: اگر مشتریان اصلی



شما در منطقه یا محل خاصی متمرکز هستید بهتر است محل سازمان فروش نزدیک به آنها باشد. در کل، بهتر است هیچ گاه محل سازمان فروش، در نقاط دور افتاده (مثلا انتها الیه شمال شرقی یا جنوب غربی شهر) نباشد. تجربه ثابت کرده است، بسیاری از مشتریان حاضر نیستند به خود زحمت دهند و مسافتهای طولانی را برای خرید محصولات مورد نظر طی کنند. به خصوص در بازارهای رقابتی که فاصله قیمتها نیز بسیار

ناچیز است. و حداکثر دسترسی به مناطق مختلف بازار هدف: به عنوان مثال اگر بازار هدف شما

شهر تهران است و قصد دارید به مشتریان کرجی هم سرویس دهید، بهتر است محل سازمان فروش و انبار واقع در غرب تهران باشد تا امکان دسترسی به هر دو بازار فراهم باشد. • نزدیکی به سیستمهای حمل و نقل مانند مترو • نزدیکی به محل انبار (نزدیکی فیزیکی یا راحتی مسیر) • تعداد مسیرهای منتهی به سازمان فروش و شناخته شده بودن: آدرس محل سازمان باید به گونهای باشد که بتوان به راحتی آن را پیدا کرد..

پرستیژی بودن؛ معمولا برای فروش کالاهای لوکس و متمایز، بهتر است

محل سازمان نیز در محله های پرستیژی و شناخته شده باشد.



همچنین سازمان فروش باید از فضای فیزیکی کافی برخوردار باشد. با توجه به این که جلسات متعددی میان مدیر فروش و نیروهای فروش برگزار می گردد، دفتر فروش باید حداقل دارای یک اتاق بزرگ یا سالن کنفرانس باشد. در بسیاری از سازمانهای فروش با توجه به تعداد زیاد نیروهای استقرار یافته لازم است فضای اتاقها به قسمتهای کوچکتری تقسیم گردد. به همین خاطر، پارتیشن بندی نیز اغلب ضروری است.

۵-۸-۲ فعالیتهای شکل دهی شامل دکورسازی، ویتترین سازی و نصب تابلوها به خاطر داشته باشید که در سیستم پخش و فروش مویرگی (و هر کانال فروش دیگر) مشتریان، واسطه ها و کارگزاران فروش زیادی ممکن است به سازمان فروش مراجعه نمایند. مذاکرات حضوری فروش همواره بخش قابل توجهی از وقت مدیران فروش را به خود اختصاص می دهد و هر چه سازمان فروش شکل حرفهای تسری از فروش به خود بگیرد موفقیت مذاکرات بیشتر تضمین می گردد. به عنوان مثال، ویتترینی که نمونه محصولات قابل فروش در آن به نمایش در آمده باشد معمولاً باید از سوی مدعوین مذاکره کنندگان و مشتریان مورد بازدید قرار گیرد. همچنین نصب تابلوهای منقش به لوگو و برند سازمان فروش و یا تابلوهایی که نمونه محصولات سازمان را به تصویر می کشد، به جلب نظر مشتریانی که به طور حضوری به سازمان می آیند، کمک شایانی می کند.

۵-۸-۳ تهیه تجهیزات مورد نیاز سازمان فروش در یک سازمان فروش، وسایل و تجهیزات زیادی مورد استفاده قرار میگیرد که میباید در این مرحله، نسبت به تهیه آنها اقدام نمود. انواع وسایل و تجهیزات مورد نیاز در سازمان فروش عبارتند از: ۱. تجهیزات گرمایشی و سرمایشی: اگر سازمان فروش دارای تجهیزات سرمایشی و گرمایشی نیست یا به تعداد کافی ندارد، باید نسبت به تهیه و نصب آنها اقدام گردد.

۲. تجهیزات ارتباطی؛ گوشیهای تلفن ثابت و دستگاه فاکس، همچنین اکثر ببيان ما فروش که از توان مالی خوبی برخوردارند، نسبت به تهیه گوشی و سیم کارت تلفن همراه اختصاصی برای کارکنان خود به ویژه نیروهای فروش، مبادرت میورزید. ۳. تجهیزات پردازنده: شامل رایاند. پرینتر و نرم افزارهای لازم، معمولاً خرید کامپیوتری راه اندازی آن و نصب نرم افزارهای لازم مانند آفیس و آنتی ویروس، تا حدودی زبانی است که باید قبل از شروع فعالیتهای اصلی، آنها را انجام داد. ۴. وسایل پذیرایی بسیاری از سازمانهای فروش نسبت به تهیه وعده های غذایی روزانه برای کارکنان خود متعهد هستند. آن دسته از سازمانها که این تعهد را ندارند نیز معمولاً وسایل گرم کننده غذا مانند اجاق گاز و یا نگهدارنده مانند یخچال را در اختیار پرسنل خود قرار میدهند. ۵، ملزومات اداری مانند سربرگ، کاغذ، تجهیزات نوشتاری و غیره



۵-۸-۴ انتخاب و انتصاب افراد به سمتهای اصلی مورد نیاز معمولاً تا پایان این مرحله، اعضای اصلی سازمان مانند مدیر فروش، مدیر مالی و مدیریت عامل تعیین میگردد یا حداقل مشخص میشود که چه کسانی در قبال راه اندازی سازمان فروش، مسئول و پاسخگو هستند تا در صورت عدم اجرای صحیح مراحل و عدم توفیق در راه اندازی سیستم، مسئول مشخص باشد.

بخش سوم

فاز دوم راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی

پیش فعالیتهای ستادی و صفی

۵-۹ فاز ۲: پیش فعالیتهای ستادی و صفی این مرحله از راه اندازی سیستم فروش مویرگی در برگرنده دو بخش پیش فعالیتهای صفی و پیش فعالیتهای ستادی است که به صورت همزمان و البته در واحدهای جداگانه به انجام می رسد. بخش اول یعنی پیش فعالیتهای صفی در واحدهای اجرایی (واحد فروش و بازاریابی) و بخش دوم یعنی پیش فعالیتهای ستادی در واحدهای پشتیبانی (مانند واحد حسابداری) به انجام میرسد. سازمانها معمولاً از واحدهای متعددی تشکیل می شوند که آنها را به طور کلی به دو بخش واحدهای ستادی و صفی تقسیم می کنند. واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد میشوند. وظایف و کارهای واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سر و کار دارند. یعنی انجام وظایف صفی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می کند. در حالی که واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، از طریق کمک به انجام وظایف صفی، در تحقق اهداف سازمان موثرند. (دکتر علی رضائیان، ۱۳۸۳، ۲۸۵)

• پیش فعالیتهای

پیش فعالیتهای ستادی

مکی

واحد فروش و

واحد حسابداری و پشتیبانی

بازاریابی



قسمت اول: پیش فعالیتهای صفی پیش فعالیتهای صفی، به آن دسته از فعالیتهای اطلاق می گردد که پیش از فعالیتهای اصلی انجام گرفته و در حقیقت، مقدمهای برای انجام فعالیتهای اصلی محسوب می شوند. تفاوت پیش فعالیتهای و فعالیتهای اصلی هم در این است که فعالیتهای اصلی فعالیتهایی موثر در نتیجه هستند که معمولاً مورد ارزیابی و کنترل قرار می گیرند (مانند عمل کردن نیروهای فروش) در حالی که پیش فعالیت ها، معمولاً نه ارزیابی میشوند و نه کنترلی بر آنها لحاظ میگردد. (مانند تهیه فرم سفارش کالا) به عبارت دیگر، پیش فعالیتهای در واقع همان مقدمات هستند که معمولاً یک بار بیشتر انجام نمی گیرند و فعالیتهای اصلی بر پایه آنها انجام می پذیرد. میتوان به پیش فعالیتهای، فعالیتهای مقدماتی نیز اطلاق نمود

همان طور که ذکر شد، پیش فعالیتهای صفی در حکم مقدمه انجام فعالیتهای صفی میباشد. اهم پیش فعالیتهای صفی که معمولاً در سازمانها به انجام میرسد عبارتند از

تهیه لیست قیست • تدوین آیین نامه فروش • استخدام نیروهای مورد نیاز • آموزش • تدوین شرح وظایف • تهیه فرم سفارش کالا و تهیه فرم جمع آوری اطلاعات پایانه های فروش

تهیه کاتالوگ

تهیه و تدارک ملزومات همراه ویزیتور (کارت ویزیت - نمونه محصول کارت

معرفی و شناسایی)

تهیه نقشههای منطقهای

. تهیه فرم ارزیابی پرسنل

همان طور که مشاهده میکنید، پیش فعالیتهای معمولاً یک بار انجام می گیرند و یا در دورههای طولانی مثلاً هر دو سال یا هر پنج سال به انجام می رسند. تنها مورد آموزش است که در سالهای اولیه، در فواصل کوتاهتری تکرار میشود. سایر موارد با تنها یک بار انجام می پذیرد یا در فواصل طولانی تکرار می گردد، در حالی که فعالیتهای



صفی معمولاً به طور روزانه و مستمر تکرار میشوند. حال به ارائه مختصری پیرامون هر یک از فعالیتهای ذکر شده می پردازیم:

۵-۱۰-۱ تهیه لیست قیمت در مورد قیمت به عنوان مهمترین اهرم نفوذی در پایانه های فروش صحبت کردیم. در فاز صفر در مورد قیمت رقبا اطلاعات کسب کرده و وضعیت تقریبی قیمت محصولات خود را با آنها مقایسه نمودیم. در این مرحله با توجه به چند ریز فاکتور دیگر، اقدام به تهیه لیست قیمت نهایی محصولات خود می نماییم. همان طور که در گذشته ذکر شد، آگاهی از قیمت رقبای اصلی در تدوین لیست قیمت نهایی، تعیین کننده است. به عبارت دیگر، آنچه در تعیین قیمت مهم ترین نقش را ایفا می کند، نه قیمت تمام شده است و نه سود مورد نظر؛ بلکه مزیت رقابتی در استفاده از اهرم قیمت، زمانی حاصل میگردد که قیمت تعیین شده توسط ما، در مقایسه با رقا در وضعیت بهتری قرار داشته باشد. به عبارت دیگر، قیمت محصولات در وضعیت ایدهآل، از نظام مشابه سوددهی با ارزش افزوده پیروی نمی کند. ممکن است قیمت برخی از محصولات با سود ۵۰ درصد، قیمت برخی دیگر از محصولات با سود ۲۰ درصد و حتی قیمت برخی از محصولات با سود ۵ درصد و حتی صفر تعیین گردد. آنچه اهمیت دارد این است که قیمت محصولات ما از محصولات مشابه رقا بیشتر نباشد مگر این که تفاوت کیفی محسوس داشته باشد. باز هم تاکید می کنم، تفاوت کیفی محسوس- یعنی اگر تفاوت کیفی برای مشتری محسوس نباشد، باز هم نمیتوان قیمت بالاتری تعیین نمود. کسب اطلاعات از قیمت رقا (به ویژه قیمت پخش و عمده فروشی) کار چندان سادهای نیست و مستلزم صرف زمان و گاهی هزینه است اما انجام این کار همان طور که ذکر شده ضرورت مبرم دارد.

۵-۱۰-۱ عوامل موثر بر تعیین قیمت در سیستم پخش و فروش مویرگی سازمانهای فروش معمولاً در تعیین قیمت نهایی محصولات خود برای سیستم فروش مویرگی به چند فاکتور توجه می کنند ۱. هزینه ها

ممکن است سازمان فروش قیمت نهایی فروش مویرگی خود را بالاتر از قیمت عمده فروشی در حالت عادی تعیین نماید. دلیل این امر تحمیل هزینه های مضاعف در فروش مویرگی است. هزینه هایی مانند حمل و نقل، انبار داری و هزینه نیروهای فروش، سازمان را بر آن میدارد که قیمت محصولات را در حالت فروش مویرگی بیش از قیمت عمده فروشی آن در حالت عادی تعیین نماید. انجام این کار تنها زمانی معقول است که یا محصول از قدرت فروش بالایی برخوردار باشد و یا قیمت آن نسبت به رقا در وضعیت نازلی قرار داشته باشد. همچنین ممکن است در شرایطی که تهیه کالا برای پایانه های فروش زمان بر و یا مستلزم صرف هزینه باشد، انجام این کار با نتیجه همراه باشد. در کل، این روش قیمت گذاری که بیشتر در میان شرکتهای پخش و فروش مرسوم است تا تولید کنندگان



به امر فروش محصولات لطمه میزند چرا که اغلب مغازه داران ترجیح میدهند قیمت سازمانهای فروش مویرگی، کمتر از قیمت عمده فروشی باشد. ۲. وضعیت رقبا

همان طور که در بالا نیز اشاره گردید، برخی سازمانهای فروش، قیمت محصولات خود را به صورت متغیر و کاملاً براساس قیمت رقبا تعیین می کنند. به عنوان مثال، سازمان ممکن است قیمت محصول الف خود را با توجه به قیمت رقبا، با ۵ درصد سود بفروشد اما قیمت محصول ب خود را با در نظر گرفتن سود ۲۵ درصد به فروش برساند. همچنین ممکن است به دلیل وضعیت بهتر رقبا، محصول ج خود را بدون سود و با قیمت تمام شده به فروش برساند

۳. تمایز

برخی سازمانهای فروش، از جنگ قیمت فاصله گرفته و خود را وارد حوزه دیگری میکنند. این حوزه را می توان جنگ برای تمایز نام نهاد. همان طور که در فصول قبل نیز بدان پرداخته شد، برخی از مشتریان، قیمت بالا را شاخصه کیفیت و معیار خرید خود میدانند. خدمت رسانی به این دسته از مشتریان براساس ارتقای کیفیت و ارزش افزوده بالا شکل می گیرد بنابراین لیست قیمت نهایی در این موارد، بر اساس حرکت رقبا تعیین نشده و براساس قدرت تمایز محصول مشخص می گردد. هر چه محصول ما از لحاظ کیفیت، نوآوری، زیبایی و دیگر فاکتورها در وضعیت بهتری قرار داشته باشد، بیشتر می توان از تمایز محصول جهت تعیین قیمت های پرستیژی استفاده نمود.

۵-۱۰-۲ نکاتی در مورد تدوین لیست قیمت نهایی ۱. در تدوین لیست قیمت نهایی خود، محصولاتی که از قیمت پایین تری برخوردارند را در ابتدای لیست وارد نمایید زیرا توجه پایانه های فروش در نگاه اول، معمولاً به ردیف های اول لیست معطوف می گردد و می توان با قراردادن محصولات ارزانتر در سطرهای اول، درک مشتری را از قیمت محصولات خود تحت الشعاع قرار داد. ۲، لیست قیمت باید تایپ شده و کاملاً خوانا (با فونت بزرگ) باشد تا مشتری در قرائت قیمت، دچار اشتباه نگردد. ۳. در لیست قیمت، اطلاعات کلی در مورد محصولات نیز ذکر ردد مانند تعداد درکارتن و کد محصول- ۴. از آنجایی که مشتریان در بسیاری از موارد، درکی از محصول ذکر شده در لیست قیمت ندارند، باید به همراه لیست قیمت، کاتالوگ تصویری از محصولات نیز داده شود و بنابراین لازم است از سیستم کدگذاری برای شناخت محصولات استفاده گردد ۵. لیست قیمت باید معرف سازمان فروش



باشد و به عبارت دیگر لوگو و نام تجاری شما در آن آورده شده باشد. همچنین باید تاریخ اعتبار لیست قیمت ذکر گردد. (برای مثال این لیست قیمت تا سال ۹۰ تغییر نخواهد کرد.)

انواع بانک				
ردیف	محصول	کد	قیمت (ریال)	تعداد در گارتن
انواع نمکپاش				
۱۷	نمک پاش درب طرح چوب عروس (شرینگ)	۸۱۶۲	دستی ۱۱۵۰۰	۲۴ دستی
۱۸	نمک پاش درب طرح چوب خمره ای (شرینگ)	۸۱۶۳	دستی ۱۱۵۰۰	۲۴ دستی
۱۹	نمک پاش درب کروم عروس	۸۱۶۸	دستی ۱۳۵۰۰	۳۰ دستی
۲۰	نمک پاش درب کروم خمره ای	۸۱۶۹	دستی ۱۳۵۰۰	۳۰ دستی
۲۱	نمک پاش درب کروم تخت	۸۱۷۱	دستی ۱۳۵۰۰	۳۰

(این لیست قیمت تا پایان سال ۸۹ تغییر نخواهد کرد)
نمونه ۱ نمونه ای از لیست قیمت فروش

۵-۱۰-۲ تدوین آیین نامه فروش هر سازمان دارای شرایط خاص و منحصر به فردی برای فروش محصولات خود است. این شرایط به توان مالی و اهداف سازمان بستگی دارد. ممکن است سازمانی قصد تسخیر سریع بازار را داشته باشد که در این صورت، شرایط فروش آسانی را برای مغازه ها و پایانه های فروش تعیین میکند. از طرف دیگر ممکن است سازمانی محافظه کارانه عمل کرده و شرایط ساده ای را به منظور نحوه دریافت وجود نداشته باشد. در واقع آیین نامه فروش، مجموعه قوانین و اختیاراتی است که سازمان برای فروشندگان و خریداران قائل می گردد و شرایط سازمان برای فروش محصولات را منعکس می سازد. شرایط فروش سازمانها معمولا در حوزه عناصر زیر تعیین میگردد.

۵-۱۰-۲-۱ اجزای آیین نامه فروش مهم ترین اجزای آیین نامه فروش، عبارتند از: • شرایط اعطای تخفیفات: معمولا تخفیفات نقدی که در صورت خرید نقدی مشتریان، اعطا می گردد و تخفیفات مقداری که در صورت



خریدهای با حجم بالا به مشتریان داده می شود، به عنوان دو دسته از مهم ترین انواع تخفیفات مطرح میگردند. این میزان تخفیفات معمولا در صنوف مختلف و در مورد محصولات مختلف از ۱٪ تا ۲۰٪ متغیر است

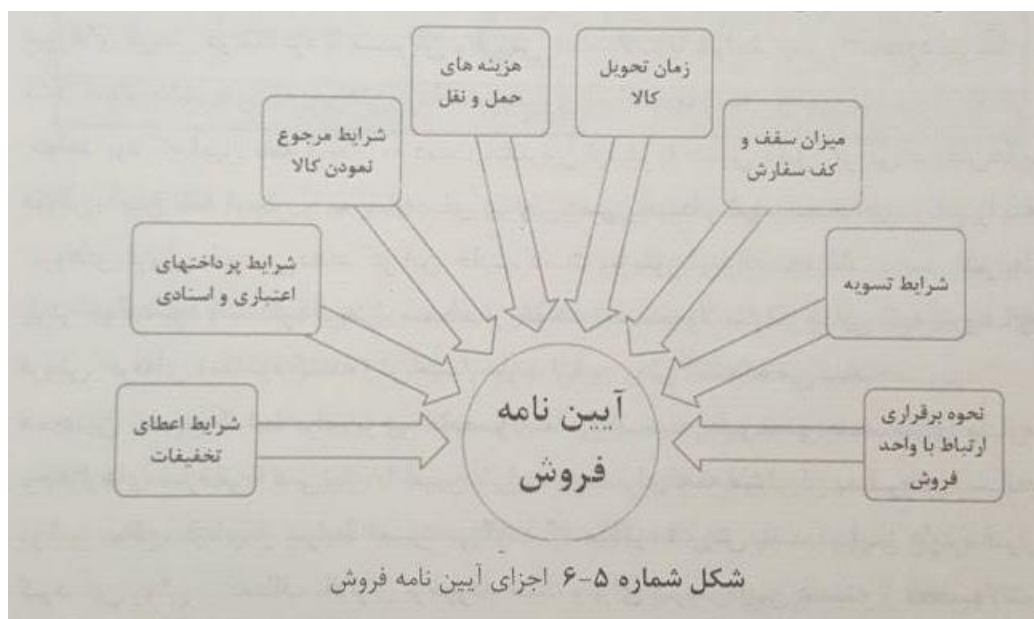
شرایط پرداختهای اعتباری و اسنادی: نشان دهنده این است که سازمان در قبال پرداختهای غیرنقدی چه موضعی اتخاذ نموده است. در صورت پذیرش پرداختهای اعتباری یا اسنادی، چه مدت زمانی برای تسویه قرار داده است، شرایط پرداختهای اعتباری و اسنادی نیز در مورد محصولات مختلف و صنوف مختلف متفاوت است، به عنوان مثال در زمینه مواد غذایی یا مواد شوینده، معمولا حداکثر تا چک های دو ماهه پذیرش می شود اما در حوزه لوازم خانگی یا لوازم آشپزخانه چک های چهار ماهه

کاملا عادی محسوب می شوند. شرایط مرجوع کردن کالا: پاسخ به سوالاتی از قبیل این که آیا امکان مرجوع کردن محصولات وجود دارد؟ تا چند درصد کل اجناس را میتوان به عنوان شکستگی، مرجوع نمود؟ آیا سازمان فروش، موظف به تقبل کامل مرجوعیات است یا بخشی از آن را میپذیرد؟ چه دلایلی برای مرجوع کردن کالا، پذیرفته است؟ هزینه های حمل و نقل: بسیاری از سازمانهای فروش، هیچ گونه هزینه حملی از مشتریان خود دریافت نمی کنند. البته ممکن است محل قرار گرفتن پایانه فروش، در محدوده بازار هدف تعیین شده نباشد که در این صورت، معمولا هزینه حمل از مشتریان دریافت می گردد. اما همه این موارد، باید به دقت در آیین نامه فروش ذکر گردد. به طور کلی باید به این سوال پاسخ داده شود که هزینه های حمل و نقل کالا تا چه محدودهای، برعهده سازمان فروش میباشد. زمان تحویل کالا: سازمان می باید برنامه الزام آور و مشخصی در تحویل کالا داشته - باشد. معمولا بازه زمانی ۱ تا ۴ روزه برای تحویل کالا تعیین میگردد. طبیعی است هرچه این زمان، کمتر باشد میزان رضایت مشتریان بیشتر خواهد بود. میزان سقف و کف خرید: از جمله مواردی که در آیین نامه فروش مشخص می گردد،

میزان حداقل و حداکثر خرید میباشد. حداقل سفارش، آن میزان از سفارش است که برای سازمان فروش مقرون به صرفه باشد که برای مشتری، کالا بیاورد. در مورد اکثر کالاهای، حداقل سفارش بر مبنای کارتن است و ارائه ی کمتر از آن، برای اکثر سازمانها مقدور نیست. همچنین میزان سقف سفارش باید مشخص باشد. البته سازمانهای فروش کمی هستند که میزان سقف سفارش را تعیین نمایند اما گاهی، بنا بر محدود بودن ظرفیت انبار، از برخی محصولات نمیتوان بیشتر از یک حد خاص، نگهداری نمود که این حد، همان سقف سفارش خواهد بود.



شرایط تسویه: در آیین نامه فروش تعیین میگردد که مشتریان چگونه باید مبالغ تعهد شده را پرداخت نمایند، آیا، شماره حسابداری برای آنها تعیین میگردد؟ آیا تحویلدار به دریافت وجوه به آنها مراجعه خواهد کرد؟ و سوالاتی از این قبیل، و نحوه برقراری ارتباط با واحد فروش: آیین نامه های فروش، به خصوص آیین نامه هایی که به مشتریان داده می شود، باید دارای شماره تماس باشد تا مشتریان و مغازه ها بتوانند در صورت نیاز با داشتن سوال، با آن تماس گیرند. در نظر گرفتن باشند و بند عمومی یا نداشت. او مردی که به سوالات و درخواستهای مشتریان پاسخ دهد، الزامی است.



معمولا نسخه ای از آیین نامه فروش به همراه لیست قیمت به پایانه های فروش داده میشود. هدف از این کار، تعیین حدود اختیارات نیروهای فروش در مذاکره برای فروش محصولات است. البته این کار فواید دیگری نیز به همراه دارد که در ادامه به آنها اشاره می کنیم

۲-۲-۱۰-۵



۱. فواید به کارگیری آیین نامه فروش . با تدوین آیین نامه فروش و ارائه یک نسخه از آن به مشتریان، شرایط استاندارد وثابته برای همه مشتریان در نظر گرفته میشود و اعطای تخفیفات و شرایط فروش، بنا به سلیقه نیروهای فروش، تعیین نمی گردد و برای همه مشتریان یکسان خواهد بود

۲. پایانه های فروش با دریافت آیین نامه فروش، انتظارات نامعقول خود را از نیروهای فروش (مانند دریافت تخفیف بیشتر) کم کرده و مشکلات ناشی از این امر به حداقل میرسد. ۳. شرح وظایف نیروهای فروش و حدود اختیارات آنها کاملاً شفاف شده و ارزیابی آنها آسان تر خواهد شد..

۵-۱۰-۲-۳ معایت به کارگیری آیین نامه فروش ارائه آیین نامه فروش به مشتریان دارای یک نقطه ضعف اساسی است و آن این که قدرت نیروهای فروش در مذاکره با مشتریان و فروش محصولات با شرایط بهتر را محدود می سازد. مثلاً تعداد مشتریانی که خواهان پرداخت اعتباری خواهند بود به مراتب بیشتر از زمانی خواهد بود که آیین نامه فروش به دست مشتریان نرسد. به همین دلیل برخی سازمانهای فروش، آیین نامه فروش را به پایانه های فروش نمیدهند و تنها نسخه ای از آن را به نیروهای فروش خود میدهند. در این حالت، دست ویزیتور در ارائه تخفیفات و سایر شرایط بازتر خواهد بود و مذاکره فروش، منعطف تر خواهد بود. معمولاً سازمانهایی که نیروهای فروش حرفهای مذاکره کننده) در اختیار دارند از این روش استفاده می کنند. همچنین تعیین شرایط برای برخی محصولات، عاقلانه به نظر نمیرسد. برای مثال، نرم افزارهای سازمانی آن میتوان با تعیین شرایط ثابت برای همه مشتریان به فروش رساند. در این مواقع، بازهای از شرایط تعیین میگردد که مذاکره فروش باید در این دایره قرار گیرد. این روش از انعطاف بالاتری برخوردار است و برای فروش این دسته از محصولات، مناسب تر است. نکته دیگر این که شرایط مطرح شده در آیین نامه فروش، باید بر اساس بررسیهای میدانی تعیین گردد. درصد تخفیفات برای بسیاری از مشتریان، عامل تعیین کنندهای است. این کار نیز مانند تعیین قیمت، از حساسیت بالایی برخوردار است و باید بر اساس شرایط رقبا و شرایط بازار تعیین گردد. در ذیل آیین نامه فروش یکی از سازمانهای فروش فعال در زمینه تولید محصولات دکوری و تزئینی ارائه شده است

۵-۱۰-۲-۴ نمونه آیین نامه فروش شرایط فروش شرکت دکورسازان (تولید کننده انواع لوازم دکوری و تزئینی) شرکت دکورسازان ارائه دهنده انواع محصولات تزئینی با کیفیت برتر، تحت برسد امید افتخار دارد شرایط فروش



خود را به شرح ذیل به شما مشتریان محترم تقدیم دارد. با وجود کیفیت برتر محصولات نسبت به قیمت نازل آنها، خرید شما بسته به نوع خرید (نقدی اسنادی) مشمول تخفیف به قرار زیر می گردد

خرید نقدی	%۱۲
خرید اسنادی: پرداخت به مدت ۱ ماه بعد از دریافت کالا	%۸
خرید اسنادی: پرداخت به مدت ۲ ماه بعد از دریافت کالا	%۴
خرید اسنادی: پرداخت به مدت ۳ ماه بعد از دریافت کالا	%۰
شرایط اعطای تخفیف ویژه: خرید نقدی: حجم خرید بالاتر از ۳ میلیون تومان	%۱۵

سقف خرید به صورت اسنادی برای مشتریانی که برای اولین بار از شرکت تقاضای کالا دارند برابر با ۲ میلیون تومان است • مرجوعیها قابل برگشت می باشند (حداکثر ۳ ماه پس از دریافت کالا) که البته در

شهرستانها هزینه حمل کالای مرجوعی برعهده مشتریان محترم است. • از انجام معامله جدید برای مشتریانی که چک برگشتی داشته باشند معذوریم. • چکهای صندوقهای قرض الحسنه و یا سایر موسسات مالی که تحت نظارت بانک مرکزی نمیباشند نزد شرکت دکورسازان فاقد اعتبار است و تحویلدار شرکت، از دریافت آن معذور میباشد. • مشتریان محترم از دو طریق می توانند نسبت به تهیه محصولات اقدام نمایند: الف) تکمیل فرم سفارش کالا: فرم سفارش کالا توسط نیروی فروش شرکت دکورسازان و به درخواست شما تکمیل گشته و به تایید و امضای شما میرسد. به موازات تکمیل فرم سفارش کالا، شماره اشتراک و فایل فروش منحصر به فردی برای شما در شرکت دکور سازان ایجاد می گردد. پس از آن شما می توانید به منظور ارائه سفارشات بعدی و دریافت خدمات دیگر مانند دریافت محصولات جدید، دریافت و پرداخت وجه و یا مرجوع نمودن محصولات آسیب دیده با شماره تلفنهای شرکت تماس گرفته و یا به صورت آن لاین با شرکت مرتبط گردید.

منبع: کتاب کانال های توزیع دکتر حقیقی و جزوات کلاس های علی خویه



مزایای اصلی توزیع مویرگی

اساساً به دلیل اینکه هر شخصی با هر سابقه و با هر مقدار پولی می تواند مبادرت به ایجاد شرکت پخش کند (همانطور که در کشور، به ویژه در شهرهای بزرگ مانند تهران بوضوح شاهد آن هستیم)، تعداد زیادی شرکتهای پخش کوچک در جاهای مختلف مشاهده می شود که ریسک فعالیت با این شرکتها چه از نظر بازپرداخت وجه کالاهای فروخته شده و چه از نظر کنترل نحوه فعالیت آنها به حدی بالاست که عملاً فعالیت با این سیستم ها را فاقد هر گونه توجیه می کند. در این بخش فقط به همکاری با شرکتهای بزرگ پخش اشاره می شود:

پایین تر بودن ریسک بازگشت وجه کالای فروخته شده نسبتاً در مقایسه با روش اول، همچنین وجود تجربه نسبتاً خوب در امر توزیع مویرگی و وجود اطلاعات به روز در این سیستم ها، کنترل شبکه توزیع و مسیر کالای فروخته شده آسان است.) و سرعت خوب انتقال کالا به بازار نسبتاً و همینطور متمرکز بودن سیستم سفارش دهی و باز پرداخت وجه کالای فروخته شده و نبود مشکلات تعدد مشتری و مراکز سفارش همگی از مزایای توزیع مویرگی می باشد، در کنار این مزایا معایبی نیز برای توزیع مویرگی عنوان می گردد که اکثر کارشناسان اظهار دارند که شرکت تولید کننده هیچ کنترلی بر شیوه های توزیع کالا ندارد و به دلیل واحد بودن کانال توزیع، در صورتی که به هر دلیل، شرکت توزیع کننده، توزیع کالا را انجام ندهد، شرکت تولید کننده فلج خواهد شد همچنین سیستم تامین مالی شرکت، منوط به پرداخت پول از یک منبع واحد می شود. در صورتی که به هر دلیل پرداخت پول از طرف شرکت توزیع کننده قطع شود، سیستم تولید کننده با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد شد.

در صورتی که عملکرد سیستم توزیع مورد رضایت تولید کننده نباشد، شرکت تولید کننده نمی تواند عکس العمل مناسب و سریع از خود نشان دهد.

در بلند مدت، شرکت توزیع کننده عملاً تعیین کننده خط مشی تولید کننده خواهد بود و تولید کننده باید تابع تصمیمات توزیع کننده باشد.

دوره باز پرداخت وجه فروخته شده به شرکتهای پخش بزرگ بسیار طولانی بوده و هزینه فرصت از دست رفته سرمایه برای شرکتهای تولید کننده بالا خواهد بود

همگی این موارد که عنوان شد برخی از معایب سیستم پخش مویرگی کالاها می باشد که برای برخی این ایرادات راهکارهایی نیز مطرح شده است.

در زیر به بررسی به برخی از مزایا و معایب توزیع مویرگی می پردازیم:



مزایای توزیع مویرگی

۱. جمع آوری اطلاعات دقیقتر و بهروزتر از بازار:

امکان جمع آوری اطلاعات به روز از بازار هدف: رانندگان و بازاریابان معمولاً با آخرین حلقه نظام توزیع در ارتباطاند و میتوانند نظرات مشتریان را روزانه جمع آوری و انتقال دهند. اصطلاحاً چشم و گوش سازمان فروش هستند

نیروهای شاغل در توزیع مویرگی چون با آخرین حلقه نظام توزیع یعنی خردهفروشان ارتباط دارند و حتی هنگامی که در محل کسب خردهفروشان هستند امکان ارتباط آن‌ها با مصرف‌کنندگان و شنیدن صدای آن‌ها بیشتر است و در نهایت در معرض اطلاعات دقیق‌تر و بروزتر هستند. فقط لازم است نیروها با چشم باز، گوش شنوا، و مغز فرصت‌سنج در کسب اطلاعات کوشا باشند و بتوانند با گزارش‌نویسی دقیق و گزارش‌دهی شایسته این اطلاعات را به مدیران خویش جهت تصمیم‌گیری منتقل سازند. قبول کنیم که نمایندگی‌ها و عمده‌فروشان به اندازه‌ی نیروهای خود شرکت در ارائه‌ی اطلاعات موفق نیستند یا بخشی از آن را سانسور می‌کنند.



۲. پوشش بیشتر بازار

تفکر توسعه‌ی بازار بر این است که برای بلند مدت کار کند و بسترهایی را فراهم سازد تا در طولانی مدت در بازار حضور داشته باشد؛ یکی از این راه‌ها، شناخت بیشتر بازار هدف از شرکت مربوطه و محصولات آن است و



برای همین است که شرکت‌ها هزینه های سرسام‌آور تبلیغات و ارتباطات را می‌پذیرند؛ حال یکی از بهترین راه‌ها، در معرض دید مشتریان و مصرف‌کنندگان بودن محصولات است. با به‌کارگیری نظام توزیع مویرگی، با هدف قرار دادن محصولات در ویتترین فروشگاه‌ها، حتی آن‌هایی که فروش پایینی دارند، عملاً پوشش بازار بیشتری خواهید داشت و به این طریق اقدامی در ماندن در بلند مدت انجام شده است.

امکان شناسایی بازارهای بالقوه و جدید: همانطور که قبلاً گفته شد رانندگان و بازاریاب‌ها در سطح شهر و بازار هم هروزه در حرکت اند و میتوانند محلهای جدید و تازه تأسیس و یا تغییر کرده را پیدا و اعلام کنند

راه اندازی و استقرار

سازمان و سیستم پخش و فروش مویرگی

به صورت کاملاً علمی حرفه ای و بر اساس آخرین متدهای جهانی و به روز

توسعه ، تقویت و ارتقاء سیستم پخش و توزیع مویرگی

علی خویه
مدرس دانشگاه، مولف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی، مولف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی، مشاور و مدرس شرکت های پخش و توزیع خاورمیانه، عضو انجمن های معتبر جهانی، با ۱۸ سال تجربه اجرایی در حوزه برند ، بازاریابی و فروش



۳- ارتباطات گسترده تر با مشتریان

با تهیه ی بانک اطلاعاتی از تمام خرده فروشان، امکان ارتباطات بیشتر با آن ها را فراهم می سازید؛ برای مثال از طریق ایمیل، تلفن و فکس آخرین اطلاعات را به ایشان منتقل می کنید تا دریافت کنند. همچنین با خیال راحت تر مشوق های انگیزشی خودتان را به آنها می رسانید .

امکان کاهش از دست دادن مشتری : با از دست دادن یک عمده فروشی شاید ضمن از دادن یک مقدار ثابت فروش، قسمتی از بازار خرده فروشان رو هم از دست داد.

کاهش ایجاد رقبای جدید: چون عرصه توزیع و پخش مویرگی امری سخت و تخصصی است و نیاز به خودروهای مناسب و سرمایه اولیه زیادی هم می باشد از این رو همه کس موفق به ورود و بقاء در آن نیستند



۴. کاهش ریسک از دست دادن مشتری

هنگامی که شما یک بنکدار یا عمدهفروش را از دست می‌دهید، ممکن است درصد قابل توجهی از سهم بازارتان را از دست داده باشید، اما اگر به هر دلیل ارتباط شما با یک خردهفروش قطع شود، فقط درصد ناچیزی از سهم بازار کم می‌شود و امکان جایگزینی آن نیز سریع‌تر و ساده‌تر خواهد بود.



۵. کاهش سوختی پول

در کنار توضیحات ارائه شده، اگر با یک عمدهفروش یا بنکدار مشکل مالی پیدا کنید یا خدای ناکرده ایشان ورشکست شوند، بخش قابل توجهی از سرمایه‌ی شما درگیر می‌شود اما این احتمال در هنگام مواجهه با خردهفروشان بسیار پایین است.

امکان کاهش قدرت چانه زنی و کاهش امکان بازی باقیمت‌ها: عمده فروشان به دلیل خریدهای کلان، قدرت چانه زنی بیشتری داشته و امتیاز بزرگتری از شرکت‌ها دریافت می‌کنند و دیگر خرده فروشان باقیمت تخفیفی که از

توزیع کننده یا شرکت مادر گرفتند نمیتوانند زیر قیمت توزیع کننده بفروشند چون معمولاً عمده فروشان با تخفیف خوبی که از تولیدکننده می گیرند میتوانند بر اساس سیاست خود عمل نمایند.

۶. افزایش قدرت چانه زنی شرکت

عمده فروشان به دلیل خریدهای کلان، قدرت چانه زنی بیشتری داشته و امتیازات بزرگتری از شرکتها دریافت می کنند که میزان آن برای خرده فروشان بسیار پایین بوده و شما خودتان را اسیر شبکه ی توزیع نکرده اید.

۷. کاهش احتمال شکل گیری رقبا ی جدید

در بازار شاهد هستیم که شرکتها با اسیرکردن خودشان در دست عمده فروشان و بنکداران عملاً با خرده فروشان ارتباطی ندارند و چون این توزیع کنندگان بزرگ هستند که بازار را در دست دارند، زمانی می رسد که آنها با داشتن سرمایه ی بالا و دکان، خودشان را از شرکت تولیدکننده بی نیاز می بینند و بنابراین خودشان با احداث یا خرید کارخانه و معرفی برند خودشان رقیب قدری برای آن شرکتی می شوند که از بازار توزیع هم بی خبر است.

اخیراً با شکل گیری دهکده ی جهانی و تعاملات روزافزون و ساده شده ی کشورها، دیگر بنکداران و عمده فروشان خودشان را از روی آوردن به سمت تولید و درگیر شدن در پیچ و خم های آن نیز خلاص می کنند و با عقد قرارداد با تولیدکنندگان خارجی به خصوص چینی ها، تولید را به صورت مدیریت بدون کارخانه پیش می برند و خودشان با تیزهوشی قابل تحسین در مدیریت برند، مدیریت نوآوری، و مدیریت بازاریابی و فروش، انرژی شان را صرف می کنند در نتیجه شرکتها هم باید مواظب رقیب پروری از سوی خودشان باشند.

۸. کاهش امکان زیرفروشی

بنکداران و عمده فروشان چون به صورت کلان خرید می کنند و بنابراین از تخفیفات لازم برخوردار می شوند، بعضی از مواقع از شرکت تولیدکننده به عنوان بانک راحت خود استفاده می کنند؛ به این معنی که پس از تهیه ی جنس آن را زیر قیمت مقرر شده به بازار عرضه می کنند و عملاً با کاهش سود، یا در مواردی گذشت از سود،



تأمین نقدینگی شان را انجام می دهند. حال این شرکت اصلی است که با معضلاتی چون چندنرخ شدن جنس در بازار، کاهش قدرت فروش خودش، در اختیار قراردادن بازار به رقبای و ... مواجه می شود.

۹. جریان دائم نقدینگی

با پیاده سازی و اجرای نظام توزیع مویرگی، شرکت ها درگیر خرده پول بیشتری نسبت به قبل می شوند و رقم چک ها کم می شود. اما درکنار کاهش ریسک که توضیح داده شد، جریان دائم و هر روزه پولی به شرکت است که خود در مدیریت پول و نقدینگی در بازار امروزه حائز اهمیت است.



۱۰. امکان تفویض اختیار بیشتر به شعبات

شرکت ها با به کارگیری نظام توزیع مویرگی با راه اندازی شعبات در سراسر کشور که گاه با ده شعبه ی کل کشور قابل پوشش است، و ارائه ی اختیارات به مدیران شعبات درست انتخاب شده و درست آموزش دیده شده، امکان مدیریت بر بازار با به کارگیری اصول سرعت، دقت، و کیفیت را مهیا می سازند.



درکنار مزایای اصلی یاد شده برای نظام توزیع مویرگی، این سیستم، مزایای دیگری هم دارد که به ذکر عناوین آنها اکتفا می شود:

- گسترش سهم بازار در بین عاملان فروش بیشتر و یاوران بیشتر در بازار
- افزایش سود در بلند مدت به دلیل کم کردن هزینه های توزیع سیستم بنکداری و عمده فروشی و کاهش سوختی پول، و

- افزایش چابکی سازمان و امکان سریع تر پیاده شدن تفکرات شرکت در بازار

- پیشینه سازی فروش با به کارگیری نیروهای شایسته و آموزش مناسب آنها

- ارائه ی خدمات بهتر و بیشتر به مشتریان با سرعت مناسب

- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات احتمالی بازار

- کنترل بیشتر بر هویت برند

- هم تراز ی بیشتر هدف های شرکت با هدف های مشتریان

- ساختن زیرساخت های محکم در بازار

- سرعت عمل در رساندن محصولات به خرده فروشان و حذف یا کم کردن هزینه های انبارداری آنها

- قابلیت حمل مستقیم و کاهش ضایعات حل مجدد

- حمایت بیشتر از خرده فروشان

- ارتقای برنامه های ضمانت

- ارتقای امکان ترویج در محل خرده فروشی ها

- مدیریت بهتر و بیشتر بر موجودی کالا و برنامه های انبارگردانی

- مدیریت بهتر مرجوعی ها

- پشتیبانی فروش

- امکان بیشتر تولید سفارشی



- آموزش مرتبط با محصول و تکنیک های فروش برای خرده فروشان
- ارتقای حس همدلی بیشتر بین شرکت و خرده فروشان
- کنترل عملکرد توزیع مویرگی با گفتگوی دوطرفه با خرده فروشان
- دقت بیشتر در انتخاب شرکای تجاری با حضور مرتب در بازار
- ارتقای دیدگاه فعالیت تیمی و نگرش سیستمی در سازمان
- مدیریت شایسته تر تغییر با درک بهتر از بازار و عملکرد رقبا
- کاهش امنیت روانی برای مدیران شرکت
- هزینه های توزیع در این روش پایین تر است و قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و یا حاشیه سود خرده فروش را افزایش میدهد.
- تعداد زیادی از شرکتهای و مراکز پخش کوچک از طریق شبکه های توزیع عمده فروشی تامین می شوند

نتیجه گیری:

با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت توزیع فیزیکی که اهمیت آن در کنار سایر عناصر آمیخته بازاریابی قرار می گیرد می توان گفت: حیات یک تولید کننده و شرکت به توزیع تولیدات آن بستگی دارد و این اجتناب ناپذیر است و هر چه شرکت در امر توزیع موفق تر باشد در سایر استراتژی های خود نیز موفق می باشد. در این میان توزیع مویرگی بعنوان یک شیوه نوین در عرصه توزیع می تواند در بعضی صنایع و شاخه های تولیدی بسیار کارآمد و مفید باشد و نمی توان از رفتن به سمت این رویکرد اجتناب کرد. زیرا تفکر مشتریان به سمت افزایش رفاه و با وجود کثرت رقبا توجه هر چه بیشتر به مشتریان و محبوبیت مشتری غیر قابل انکار است. به نظر یک شبکه توزیع مویرگی در صورتی کامل خواهد شد و در حد اعلای خود کار خواهد کرد که در کنار یک سیستم CRM پویا شکل گرفته و حیات یابد. بدلیل اینکه سیستم توزیع مویرگی قطعاً باید مانند یک موجود زنده دارای مکانیسمی فعال و پویا باشد.

آیندهی نظام توزیع بازار ایران روی آوردن به سه عامل است:

- گسترش نظام توزیع مویرگی تا سطح آخرین فروشنده
- فروش خانه به خانه و بازاریابی تک به تک با بهره گیری از اینترنت، تلفن، و مراجعه ای حضوری
- گسترش فروشگاههای خرده فروشی بزرگ



منابع: مقالات منتشر شده در ماهنامه تدبیر، مجله توسعه مهندسی بازار و کتب مدیریت بازاریابی



معایب توزیع مویرگی

۱. پرهزینه و گسترده است که در نتیجه مدیریت و هماهنگی در این سیستم کمی مشکل است.
۲. گاهی امکان گسترش مویرگ‌ها به بعضی نقاط وجود ندارد.
۳. به دلیل شیوه های خاص نقد و نسیه در بازار، کالاها معمولاً بسیار پایین تر از قیمت واقعی خود به فروش می روند و استراتژیهای قیمت گذاری کالا را در کل بازار تحت الشعاع قرار می دهند و به اصطلاح، کالا ذلیل می شود.
۴. شرکتها هیچ کنترلی بر شیوه های توزیع بازار ندارند.
۵. ریسک باز پرداخت وجه کالای فروخته شده افزایش می یابد.
۶. شبکه توزیع شرکت به صورت شبه انحصاری در اختیار بنکداران قرار می گیرد که در بلند مدت برای شرکت خطرناک است و شرکت عملاً از مکانیسم توزیع کالا هیچ اطلاعی ندارد.
۷. شبکه توزیع عمده فروشی هیچ فشاری برای فروش کالاهای شرکت به خود وارد نمی سازد و در صورت ضعیف بودن کالا به هر دلیل، کالا را پس می زند

ماهنامه تدبیر، مجله توسعه مهندسی بازار



فصل سوم

مدیریت توزیع مویرگی



نحوه ی افزایش فروش شرکت پخش

چرا برخی شرکت های پخش با اینکه تعداد زیادی ویزیتور در آن ها در حال فعالیت هستند و خروجی بالایی نیز از عملکردشان وجود دارد، فروش آنچنان قابل قبولی ندارند؟

در پاسخ باید گفت در بازار امروزی دیگر فقط فروش مهم نیست و فروشی که منجر به وصول مطالبات کسب و کار شود، ارزشمند است. چنین فروشی جزو فروش سالم محسوب می شود و کسب و کارها باید برای رسیدن به چنین فروشی تلاش کنند.

مدیریت بازاریابی برای رسیدن به فروش سالم شامل مدیریت جهت دادن به تقاضای مشتریان به سمت کسب و کار می شود. این جهت دادن باید علاوه بر جذب، منجر به نگهداری و رشد دادن مشتریان نیز شود. این شیوه باید باعث شود که وصول مطالبات به بهترین شکل صورت بگیرد و پول کمتری از کسب و کار به هدر برود.

برگشت از فروش (مرجوعی) : دلایل و راهکارهای کاهش آن!

قبلا عرض کردم که بین برگشت از توزیع با برگشت از فروش تفاوت وجود دارد. در این قسمت قصد داریم در مورد برگشت از فروش نکاتی را بیان نمایم.

به نظر میرسد بین تاریخ مصرف کالاها و مرجوعی آنها ارتباط معکوسی وجود دارد. به این ترتیب که هرچقدر تاریخ مصرف کمتر باشد، احتمال مرجوعی آن بیشتر است. مثلا در لبنیات و کالاهای سریع المصرف مشابه آن احتمال نفروختن کالا در موعد مقرر و طبعا مرجوعی آن بالا است و از این رو می باشد که تولید کنندگان آن رسماً درصدی از فروش را به عنوان مرجوعی می پذیرند که البته منطقی است.

اما معضل مرجوعی برای آن دسته از شرکتهای پختی وجود دارد که کالاهایی با تاریخ مصرف دو الی سه ماهه و بیشتر تولید میکنند. در این شرکتها همیشه با معضل کالاهای مرجوعی مواجهند. از طرفی ابزار اعمال فشار برای مرجوعی کالا نزد مغازه داران است. آنان با شرط مرجوع نمودن کالایی که دیگر برایشان قابل فروش نیست



اقدام به خرید مجدد می نمایند و در غالب موارد نیز ویزیتور مربوطه مجبور به قبول مرجوعی بوده و در صورتی که شرکت نیز این مرجوعی را قبول نکند، وی با یک حساب سرانگشتی در صورتی که پورسانت فروش جدید برایش جذاب تر از تقبل هزینه مرجوعی باشد اقدام به مرجوع نمودن کالا می نماید و در غیر اینصورت سعی می کند از شر آن خلاص شود.

متاسفانه موارد زیادی وجود دارد که یک مشتری خوب تنها بدلیل عدم پذیرش کالای مرجوعی اش از لیست مشتریان عملا حذف میشود (البته شرکت این کار را نمی کند ولی ویزیتور دیگر به آن مشتری مراجعه نمی کند و این یعنی حذف خاموش مشتری!!)

همانطور که ملاحظه فرمودید این موضوع به سادگی میتواند یک چرخه معیوب را ایجاد کند. اما بهتر است در اینجا به ذکر مهمترین دلایل درخواست مرجوعی کالا از طرف مشتریان بپردازیم:

1. سفارش بیش از نیاز : مهم است که ویزیتور در دریافت سفارش در نقش یک مشاور صادق و مورد اعتماد، به اندازه ای کالا برای مشتری سفارش گیری کند که با نیاز وی متناسب باشد. یک ویزیتور خوب هیچ گاه به هیچ دلیل واهی فشاری برای خرید بیشتر به مشتری وارد نمی آورد. شاید یکی از مهمترین دلایل درخواست مرجوعی کالا همین نکته باشد. فروش بیش از نیاز یک کالا به مشتری می تواند نقطه شروع همان چرخه معیوب باشد

2. عدم چیدمان یا چیدمان ناصحیح کالا : این علت اگرچه در ابتدا به نظر میرسد ایراد مشتری است، اما هر مامور فروشی به عنوان یکی از وظایف بازاریابی اش موظف است در هر تور ویزیت سراغ اجناسی که قبلا فروخته برود و از چیدمان صحیح آن اطمینان حاصل کند. گاهی کالاها با چیدمان ناصحیح در معرض خرابی قرار می گیرند. مثلا کالایی مثل زرشک در صورتی که در معرض نور آفتاب قرار بگیرد به سرعت سیاه میشود، پس ویزیتور (به عنوان وظیفه بازاریابی اش) یا مرچندایزر شرکت باید نسبت به چیدمان صحیح کالا اقدام نماید. در برخی موارد ما شاهد این هستیم که برخی از مشتریان به هردلیل هنوز کالای خریداری شده قبلیشان را در جای مناسبی در شلف مغازه شان نچیده اند.

3. تغییر قیمت : عمدتا در مواردی که کالا شاهد کاهش قیمت است و یا از یک کالای مشابه بیش از یک قیمت داریم و قیمت بر روی آن درج شده باشد شاهد رکود آن در قفسه ها هستیم. از اتفاقات ناخوشایندی که معمولا در این گونه موارد می افتد (حتی در صورت افزایش قیمت) اقدام به مخدوش یا پاک کردن قیمت مندرج است که عمل ناپسندی بوده و باید به شدت از آن پرهیز کرد



5. خرابی بسته بندی یا رنگ و رورفتگی آن : ممکن است کالا از ابتدا که برای مشتری ارسال شده دچار مشکل خرابی در بسته بندی باشد یا در فرایند چیدمان و.. دچار نقص گردیده باشد

حال به این نکته پردازیم که چه اقداماتی مناسب است تا مرجوعی کالا به حداقل برسد:

1. سفارش متناسب : به میزان نیاز سفارش گیری کنیم . تشخیص این نیاز با توجه به نوع مشتری ، منطقه قرار گرفته در آن ، مساحت مغازه ، وضعیت رسیدگی و چیدمان آن و.. از وظایف یک ویزیتور خبره می باشد.

2. اطلاع رسانی : هرگونه محدودیتی در مرجوعی کالا را قبلا به اطلاع مشتری برسانیم تا مشتری با علم به محدودیت های موجود سفارش بدهد

3. گزارشگیری : روند مرجوعی کالاها را با جزئیاتی شامل مناطق مرجوعی و کالاهای دارای بیشترین مرجوعی و .. رصد کنیم

4. سرکشی : حتما حتما از طریق واحد بازاریابی نسبت به بازدید از کالاهای خریداری شده مشتری اقدام کرده و در صورت نیاز نسبت به اصلاح چیدمان ، مرتب کردن کالا ، ارائه پروموشن و اقلام تبلیغاتی و معرفی کالا (نه لزوما موارد پرهزینه) ، و دست آخر در صورت لزوم مرجوع نمودن کالا قبل از اینکه دیر شود اقدام کنیم

5. قیمت گذاری : مناسب است در قیمت گذاری کالای مرجوع شده از یک رویه واحد (روشهای رایج قیمت گذاری نظیر فایفو - لایفو و..) استفاده شود نه اینکه هر بار مرجوعی را به گونه ای قیمت گذاری کرد که مشتری صرفا متضرر شود

6. تعویض بسته بندی : در مواردی که بسته بندی کالا به راحتی قابل اصلاح می باشد مناسب است تا کالا هرچه سریعتر جهت اصلاح بسته بندی و ارسال مجدد تعویض گردد

برخی از شرکتها بدون هرگونه قید وشرطی ، مرجوعی را می پذیرند و برخی دیگر به هیچ وجه مرجوعی را قبول نمی کنند . بدیهی است در پیش گرفتن یک راه میانه و برنامه ریزی برای مدیریت کالای مرجوعی از هنرهای مدیران هوشمند می باشد . به هر روی با شدت گرفتن رقابت در صنایع مختلف ارائه گارانتی برای خرید مشتری (منظور همان اطمینان دادن برای موعود نمودن کالا) از ضروریات می باشد . پس چه بهتر با رعایت نکات ساده زیر در کمتر کردن هرچه بیشتر مرجوعی کالا اقدام نماییم



و اما نکته آخر : لطفا کالایی را که دیگر قابل مصرف نیست به عنوان کالای ضایعاتی بپذیرید و معدوم نمایید . از
فله کردن ، تاریخ پاک کردن و تخفیف دادن و حتی به گاو و گوسفند دادن هم جدا خودداری کنید . ممنون

منبع/ mooyragi.blog.ir:



بخش های مختلف سیستم لجستیک

1. مدیریت تجزیه و تحلیل/تحقیق در عملیات (Operations Research Analysis Manager)

صاحبان این شغل در زمینه ترابری و لجستیک، یکی از مهم ترین وظایف را انجام می دهند. این افراد به طور موثر، برنامه ریزی موجودی ها و سیستم های توزیع را انجام داده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند. این شغل به طور کلی، تمام فاکتورهایی که بر عملکرد مجموعه لجستیکی، اثر داشته باشد را شناسایی می کند .

2. مدیریت ترابری (Transportation Manager)

این گروه، مسئول ایجاد اطمینان از ترابری در زمان تعیین شده، امن و بدون هزینه مازاد همه موجودی ها در بخش داخلی و خارجی سازمان هستند. همچنین همکاری با شرکت های لجستیکی طرف سوم (3PL) نظیر شرکت های ترابری جاده ای (ریلی و ماشینی)، هوایی و ... را به عهده دارند.

3. مدیریت لجستیک (Logistics Manager)

این بخش نظارت بر عملیات لجستیکی انجام شده را به عهده دارد. آن ها مسئول نظارت بر کارکنان بخش لجستیک و شناسایی و رفع مشکلات ایجاد شده در تحویل کالا می باشند.

4. مدیریت زنجیره تأمین (Supply Chain Manager)

این بخش خرید موجودی و تأمین منابع را مدیریت می کند. آن ها مسئول انتخاب تأمین کنندگان و برآورده سازی نیاز مشتریان در سطح قابل اطمینان می باشند. در این بخش بر روی بهبود مستمر و افزایش کیفیت و اثربخشی نظارت دائمی صورت می گیرد.

5. مدیریت توزیع (Distribution Manager)

این قسمت بر رعایت توالی سفارش ها و توزیع موجودی، مواد و محصولات نظارت دارد تا همواره تحویل ها به هنگام انجام شود و سود خالص مجموعه افزایش داشته باشد. ارتباط با خرده فروش ها در خصوص حمل محصولات نیز در حوزه وظایف این گروه می باشد.

6. خرید و مدیریت مواد (Purchasing and Materials Manager)



این قسمت بر تأمین منابع و کنترل موجودی نظارت می‌کند. آن‌ها بر روی شناسایی منابع اصلی مورد نیاز و برنامه‌ریزی جریان مواد تمرکز دارند. این بخش به ایجاد روابط مناسب با تأمین‌کنندگان و مشتریان کمک می‌کند و قادر است حجم سفارش‌ها و ترابری مورد نیاز را پیش‌بینی کند.

7. مدیریت موجودی (Inventory Managers)

این متخصصان در حوزه برنامه‌ریزی جریان موجودی و مواد فعالیت می‌کنند. این بخش روزانه بر اساس کنترل بر موجودی‌ها تحلیلی از ذخایر ارایه می‌کند. آن‌ها وظایفشان را با در نظرگیری محدودیت بودجه تعیین شده و برآورده سازی سطح مطلوب سازمانی اجرا می‌نمایند. به‌طور کلی وظایفشان را با در نظرگیری دو اصل انجام می‌دهند: کاهش هزینه تمام‌شده محصولات و بهینه‌سازی زنجیره تأمین.

8. مسئول ترابری (Transportation Director)

متخصصان این بخش مسئول شبکه‌های ترابری هستند و به منظور توسعه شبکه ترابری خود بر خدمات ترابری نظارت می‌کنند. این مدیریت، تأمین نیاز مشتری از طریق همکاری با شرکت‌های لجستیکی طرف سوم و مراکز لجستیکی را تضمین می‌نماید.

9. مسئول تجهیزات (Equipment Director)

این بخش تأمین، تعمیر، نگهداری، جایگزینی و تأمین ایمنی همه تجهیزات را به عهده دارد. این بخش هزینه را کاهش می‌دهد، عملکرد محصول را در طول عمرش مورد بررسی قرار می‌دهد، پیشنهادهایی در خصوص بهبود عملکرد تجهیزات ارایه می‌کند و سهم خود از بودجه را تعیین می‌نماید.

10. مدیریت بازرگانی منطقه‌ای (Divisional Merchandising Manager)

این بخش به مدیریت خریداران می‌پردازد و البته در توزیع موجودی نیز مشارکت دارد و با خریداران از حیث بررسی محصولات و شارژ مجدد انبارهایشان ارتباط برقرار می‌کند. معمولاً کارکنان این بخش تحصیلات بالایی دارند.

منبع: cerasis.com



مراکز توزیع شهری و نقش آنها در شبکه توزیع مویرگی کالا

مدتهاست که مراکز توزیع به عنوان عناصر مهمی در کانالهای توزیع، توسط شرکتهای فعال در این زمینه مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند .

این مراکز مکانهایی هستند برای دریافت کالا از مبادی، انبارش و سپس توزیع آنها در مقاصد مربوطه .
با توجه به ساختار سنتی نظام لجستیک و توزیع در کشور، مراکز توزیع عمدتاً متعلق به شرکتهای پخش یا تولیدکنندگانی هستند که از این طریق اقدام به انبارش و توزیع کالای خود در مناطق مختلف میکنند .
هدف از ایجاد چنین مراکزی در واقع بهینه‌سازی و افزایش کارایی عملیات لجستیک، اعم از حمل‌ونقل، انبارش و توزیع است .

نوع پیشرفته‌تری از این مراکز که سالهاست در کشورهای مختلف جهان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند، مراکز توزیع شهری هستند . در مقابل مراکز توزیع سنتی که متعلق به یک شرکت هستند، این مراکز معمولاً با شراکت و همکاری چندین شرکت فعال در خدمات حمل‌ونقل و توزیع کالا اداره میشوند .

مراکز توزیع شهری معمولاً در حاشیه شهرها و در مکانی با دسترسی منابع به شبکه‌های جاده‌ای احداث می‌شوند .
این مراکز نقاطی برای دریافت، ذخیره‌سازی، مرتب‌سازی، تفکیک یا ادغام و بالاخره ارسال کالاها بین شهرها و سایر نقاط هستند. کالاهای ورودی معمولاً از مسافت‌های طولانی و توسط وسایل نقلیه با ظرفیت بالا به سمت شهرها حمل شده و سپس توسط وسایل نقلیه کوچکتر در مقاصد مربوطه توزیع می‌شوند. بالعکس کالاهای خروجی توسط شرکت‌های فعال در این مراکز از سطح شهر جمع‌آوری شده و سپس به مقاصد مربوطه در سایر نقاط کشور حمل میشوند .

همکاری مشترک شرکتهای مستقر در این مراکز، هم‌افزایی در بکارگیری بهتر منابع، افزایش کارایی عملیات و ایجاد اثر اقتصاد مقیاس و سرشکن شدن هزینه‌ها که نهایتاً منجر به کاهش قیمت تمام‌شده محصولات (قیمتی که محصول به دست مصرف‌کننده می‌رسد) را در پی دارد .

اما مراکز توزیع شهری، هدفی فراتر از تنها برآورده‌سازی منافع چندین شرکتها را دارند. ساماندهی عملیات توزیع مویرگی در شهرها، کاهش ترافیک و آلودگی هوای ناشی از سفرهای متعدد وسایل نقلیه برای تحویل کالا در سطح شهر، ایجاد اشتغال و در نهایت رشد منطقه‌ای از دیگر اهداف مهم فعالیت این مراکزند .



تجربه های موفق ایجاد این مراکز در کشورهای مختلف، نشان از کارایی مثبت و نتایج مطلوب عملکرد آنها دارد .
بعنوان مثال ژاپن و چندین کشور اروپایی از دهه ۷۰ میلادی به راه اندازی این مراکز در مجاورت شهرهای بزرگ
و پرجمعیت اقدام نموده اند. در کشور ژاپن چنین مراکزی با ابتکار گروهی چنین شرکت هایی راه اندازی شده اند.
در مقابل در اروپا این مراکز با حمایت و سرمایه گذاری مشترک دولتها و بخش خصوصی ایجاد شده اند.

با تفصیل فوق، به نظر می رسد که ایجاد مراکز توزیع شهری در مجاورت شهرهای بزرگ و پرجمعیت کشور،
میتواند در سامان دادن به امر توزیع کالا در این شهرها مثرثمر باشد .

به عنوان مثال خواروبار که فعالیت توزیع روزانه آنها بطور مرتب و با حجم زیاد در سطح شهرها صورت می گیرد،
از جمله کالایی هستند که ایجاد چنین مراکزی منجر به بهبود و سامان شدن عملیات توزیع آنها خواهد شد .

در شرایطی که معضل آلودگی هوا گریبانگیر بسیاری از شهرهای بزرگ کشور است، این مراکز می توانند به کاهش
آلودگی هوای بواسطه تحویل های کارا تر کالاها در سطح شهرها یا به عبارت دیگر کاهش تعداد سفرها برای تحویل
کالاها منجر شوند. از سوی دیگر اغلب شهرهای بزرگ کشور در اثر رفت و آمد و توقف های مکرر وسایل نقلیه باری
به منظور تخلیه و بارگیری دارای مشکلات ترافیکی هستند که ایجاد این مراکز می تواند سهم عمده ای در کاهش
ترافیک ناشی از فعالیت وسایل نقلیه باری و صرفه جویی در مصرف سوخت داشته باشد. بنابراین شرکتهای
حمل و نقل و پخش علاوه بر انتفاع از فعالیت در این مراکز، تصویر مطلوبی را از خود به عنوان بنگاههایی خلاق و
مسئولیت پذیر از نظر اجتماعی ایجاد خواهند کرد.

مشارکت شرکتهای حمل و نقل و پخش و نیز حمایت دولت، دو عامل کلیدی در تحقق راه اندازی و فعالیت مراکز
توزیع شهری در کشور هستند. در واقع ایجاد این مراکز نیازمند تعامل دو جانبه بخش دولتی و خصوصی است .

البته با توجه به عدم وجود چنین تجربه ای در کشور، از یک سو نیاز است حمایت های قانونی و سرمایه گذاری از
سوی دولت صورت گیرد و از سوی دیگر بخش خصوصی انگیزش و مساعدت لازم را در ایجاد این مراکز دارا باشد .
باتوجه به اینکه «اصلاح نظام توزیع» یکی از محورهای اصلی طرح تحول اقتصادی کشور می باشد، حمایت از
شکل گیری چنین مراکز توزیعی در حاشیه کلان شهرها خواهد توانست منجر به بهبود نظام توزیع کشور گردد.

منبع: نویسنده خانم میانداوآبچی



تعارض کانال ها (Channel Conflict)

در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض و مزاحم یکدیگر شدن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می گوید: "تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می کوشد تا به گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد."

اما تعارض کانال ها می تواند به عنوان "شرایطی که در آن یک عضو کانال عضو یا اعضای دیگری را در رسیدن به اهداف خود پیش روی خود می بیند" تعریف می شود. تعارض در واقع تضاد یا عدم توافق در سازمان هاست. البته تعارض در کانال های توزیع همیشه هم مضر نیست و حتی ممکن است یک کانال را بهبود دهد.



راه های حداقل کردن تعارض بین کانال ها:

ایجاد کانال های چند گانه بهترین راه برای تولیدکننده هاست تا به طور موثر مشتری ها با سلاقی مختلف است و تولید کنندگان احتیاج دارند تا از قدرت سیستم توزیع کانال های چندگانه برای اینکه همه جای بازار حضور موثر داشته باشند استفاده کنند.



اما مشکلی که استفاده از چند کانال می تواند به همراه داشته باشند تعارض بین آنهاست. در اینجا پیشنهاد هایی برای جلوگیری از تعارض بین کانال های توزیع را بحث می کنیم.

1- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر قیمت محصولاتشان را در وبسایتشان کمتر از قیمت کانال های دیگر تعیین نکنند.

2- کارخانه ها با انتقال خرید ها به وبسایت کانال های دیگر تعارض کمتری را تجربه می کنند.
3- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر در وبسایتشان تنها اطلاعات محصول را قرار دهند و سفارش نگیرند.

4- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر به سایر کانال هایشان در وبسایتشان بپردازند.
5- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر کانالهای توزیعشان را به تبلیغ در وبسایتشان تشویق کنند.
6- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر ارائه ی محصولاتشان را از طریق وبسایت به تعداد خاصی محصول محدود کنند.

7- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر تنها برند خاصی از محصولاتشان را از طریق وبسایتشان ارائه دهند .

8- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر با استراتژی توزیعشان به صورت کارا ارتباط برقرار کنند.
9- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر با استراتژی توزیعشان به صورت موثر هماهنگ باشند.
10- کارخانه ها با تعارض کمتری مواجه می شوند اگر از اهداف بلند مرتبه و بلند پروازانه استفاده کنند.



افزایش سهم فروشگاه های زنجیره ای در نظام توزیع



تلاش برای افزایش سهم فروشگاه های زنجیره ای در نظام توزیع

فروشگاه های زنجیره ای به عنوان یکی از کارآمدترین روش های نظام توزیع در همه کشورهاست، با این وجود سهم این صنعت مدرن در اقتصاد کشورمان به دلایل مختلف که مهمترین آن مقاومت از سوی نظام سنتی ناپرهور بوده ناچیز است.

فروشگاه های زنجیره ای و هایپرمارکت ها به اعتقاد کارشناسان فاصله بین تولیدکننده و عرضه کننده را کاهش و هزینه ها را به حداقل و حد معقول می رساند. از سویی دیگر به دلیل آسان شدن نظارت بر این فروشگاه ها امکان گرانفروشی نیز به حداقل می رسد. با این وجود همچنان شاهد جای خالی این سیستم در نظام توزیع کشور هستیم. در حال حاضر یک میلیون و ۲۰۰ هزار خرده فروشی در سطح کشور وجود دارد و در این میان سهم شعبه



فروشگاه زنجیره ای تنها ۲۴۵۰ شعبه است. در این شرایط خبرها حاکی از این است که افزایش سهم فروشگاه های زنجیره ای در دستور کار قرار گرفته شده است.

در حال حاضر مهمترین چالش در زمینه توسعه فروشگاه های زنجیره ای مقاومتی که در شهرستان ها و به ویژه شهرستان های دارای جمعیت کم است و این مقاومت از سوی سوپرمارکت ها و خواروبارفروشی ها است .

یک میلیون و ۲۰۰ هزار خرده فروش در سطح کشور وجود دارد، این نظام توزیع موجود، بهره وری کمتری نسبت به فروشگاه های زنجیره ای دارد و با قیمت بیشتری کالا را عرضه می کند، در حالی که فروشگاه های زنجیره ای با ۱۰ تا ۱۵ درصد کمتر کالا را به دست مصرف کننده می رسانند .

فروشگاه های زنجیره ای منجر به کاهش هزینه های تولید تا مصرف می شود: «این فروشگاه ها سهم ۱۰ تا ۱۵ درصدی در کاهش قیمت ها دارد.

سند توسعه فروشگاه های زنجیره ای در شرایطی تدوین شده است که براساس آمار اخیر مؤسسه جهانی مک کنیزی بخش خرده فروشی در ایران در افق ۲۰۳۵ رشد یک هزار میلیارد دلاری در اقتصاد خواهد داشت و رشد بازار خرده فروشی از ۱۲۸ به ۴۰۰ میلیارد دلار می رسد که گزارش به اقتصاد دانش بنیان لازمه این مهم است. کارشناسان و فعالان اصناف توجه به توسعه این صنعت را در شرایط کاهش درآمدهای نفتی ضروری دانسته و توجه به گسترش این فروشگاه ها را عاملی مهم برای اجرای اقتصاد مقاومتی در کشور عنوان می کنند.



پخش و توزیع مویرگی کالا

مدیریت توزیع فیزیکی

مدیریت توزیع فیزیکی در ارتباط با اطمینان از تولید محصول در زمان و مکان مناسب است. که همان جنبه برجسته از مدیریت بازار یابی عمومی است. بیستر تجربیات بازاریابی از زمینه های نظامی الهام گرفته شده است. در زمان جنگ جهانی دوم و جنگ های کره و ویتنام افسران پشتیبانی مدیریت توزیع فیزیکی را بصورت گسترده برای ارسال غذا اسلحه و دارو و... از کلیه نقاط جهان به نقاط جنگی بکار می برده اند. مهارت نظامی که بازاریابی برای استفاده در مدیریت توزیع فیزیکی بکار گرفت امروزه لجستیک نام دارد. در گذشته نگهداری موجودیهای زیاد کالا و مواد خام برای سازمانها امری متداول بود .



امروزه بخش خصوصی و صنایع علی رغم خط مشی های متفاوت و دیدگاههای مختلف میزان موجودی های خود را در حداقل ممکن نگاه می دارند. نگهداری بیش از حد موجودی اتلاف سرمایه تلقی میشود زیرا در امدی را برای شرکت ایجاد نمی کند. مدیریت موجودیها به خاطر تاثیر مستقیمی که روی مدیران فروش و بازار یابی دارد در مدیریت توزیع فیزیکی یک مسئله مهم بشمار میرود. مدیران فروش و بازاریابی خواهان حجم بالای موجودی و



ارسال های مقطعی هستند درعوض مدیر حمل و نقل خواهان کاهش هزینه ها بوسیله انتخاب شیوه های حمل و نقل اقتصادی تر ولی کند تر است. مدیریت مالی روی کاهش موجودی ها تاکید دارد و تمایل به توسعه شبکه های انبار داری ندارد. مدیران تولید علاقه مند تولید استاندارد و دوره های تولید بلند مدت هستند. احتمال دارد هر یک از مدیران در زمینه حرفه ای خود فردی کارآمد معرفی شوند ولی ممکن است این امر به قیمت ناکارآمدی استراتژی بازاریابی تمام شود.

در نگرش سیستمی به مدیریت توزیع فیزیکی مفهوم هزینه کل اهمیت دارد. زیرا هزینه های جزئی کم اهمیت تر از هزینه های کل است. هزینه ها بازتابی از استراتژی توزیع هستند و حداقل خدمات با حداقل هزینه ها میسر نخواهد بود. مدیریت توزیع فیزیکی بعنوان یک مرکز هزینه برای تجزیه تحلیل بسیار ارزشمند است. همچنانکه این وظیفه در حال حاضر بعنوان ابزار بازاریابی در جای صحیح خود شناسایی شده است. در بازارهای محصولات یکسان جایی که تفاوت در قیمت ها قابل اغماض است خدمات اغلب بعنوان یک ابزار رقابتی بکار می روند در حقیقت مشتریان برای محصولاتی که به موقع ارسال می شوند برتری قائلند





مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه،
 اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش
 از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مشاور
 استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها

علی خویه



Mooyragi.ir



مشاوره تخصصی - راه اندازی و استقرار

سیستم پخش و فروش مویرگی

khooyeh.ir





علی خویه مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه، اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مشاور استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها



Mooyragi.ir



مشاوره تخصصی-راه اندازی و استقرار
سیستم پخش و فروش مویرگی
 khooyeh.ir

مزایای اصلی توزیع مویرگی

مزایای اصلی توزیع مویرگی به شرح ذیل است

♣ امکان ارتباط بیشتر با مشتریان: با تهیه بانک اطلاعاتی از تمام مشتریان، امکان ارتباط مستقیم و بیشتر از طرقی مثل تلفن، ایمیل، فاکس و ... فراهم میشود.

سیستم توزیع مویرگی در ایران:

توزیع مویرگی در ایران روش انجام ۳ به معمولاً میشود که به شرح زیر است:



♣️ **روش فروش سرد:** این روش مناسب شرکتهای است که قبل از ارسال کالا با مشتری در خصوص میزان و مقدار و مبلغ معامله و نحوه پرداخت توافق لازم را انجام دادهاند که اصطلاحاً به آن روش ثبت سفارش نیز گفته میشود.

♣️ **روش فروش گرم:** این روش مناسب شرکتهایی است که در زمان تحویل کالا مقدار قطعی فروش را مشخص مینمایند.

♣️ روشی دیگر که تلفیقی از ۲ روش قبلی است حاصل میگردد

علی خویه استاد دانشگاه، مشاور، محقق و مدرس در زمینه های مدیریت، بازاریابی، فروش، برندسازی، تبلیغات، اصول و فنون مذاکره با ۱۹ سال تجربه ی اجرایی موفق تالیف و ترجمه ۱۲ عنوان کتاب تخصصی و مرجع



نکات مهم در فروش برای ویزیتورهای شرکت های پخش

نکات مهم و کلیدی در مورد فروش آسان:

- ۱- فرآیند بازاریابی و فروش همچون رشد یک نهال آرام و همیشگی است. روشی تحت عنوان فروش برق آسا نداریم. موارد استثنا و فروشهای شانسی را جزئی از فرآیند فروش به حساب نیاوریم.
- ۲- مشخصات محصول برای مشتری مهم نیست بلکه آنچه از خرید محصول عایدش می شود اهمیت دارد آنها را توضیح دهید. مشتری هنگام خرید تلویزیون مارک آن را خریداری نمی کند بلکه تفریح، راحتی، پرستیژ و ... را می خرد.
- ۳- مطمئن باشید از مشتری عاقل تر نیستید پس بهتر است نقش آنها را نیز بازی نکنید. نگاه عاقلانه و از بالا به پائین در هنگام فروش یعنی شکست فروش و یا آخرین فروش.
- ۴- دانش و اطلاعات خود را به رخ مشتری نکشید و فقط سؤالات او را پاسخ دهید.
- ۵- در مورد فروشهای مهم سعی نکنید در ملاقات اول قرارداد ببندید. قرارداد در ملاقاتهای بعدی محکم تر و منطقی تر خواهد بود چراکه فرصت بیشتری به خود و مشتری جهت بررسی نیازها و رفع آن داده اید. ملاقات اول را به شنیدن خواسته ها و نیازهای مشتری اختصاص دهید.
- ۶- برای محصولات خود کاربردهای تازه تعریف کنید، این یعنی جلوگیری از هزینه سنگین تغییر خط تولید یا کاهش آن.
- ۷- روشهای فروش برای محصولات متفاوت یکی نیستند، تفاوتها را هوشمندانه ببینید و متفاوت با آن به تدوین و انتخاب روش بپردازید. مزیت استحکام یا ایمنی در یک اسباب بازی با یک ظرف آشپزخانه متفاوت است.



۸- فرآیند فروش میدان مبارزه نیست که فقط شما از آن پیروز خارج شوید . دو طرف پیروز یعنی فروش پایدار. پس به توافقی دست یابید که منافع دو طرف در آن لحاظ شده باشد در غیر اینصورت منتظر نقص قرارداد و مشکلات بعدی باشید.

۹- هنر خوب شنیدن را بیاموزید. هوشمندانه شنیدن شرط اول فروش صحیح و موفق است. بی صبرانه منتظر رسیدن نوبتتان جهت ایراد سخنرانی غرا و دلنشین در مورد محصول یا قابلیت های خودتان نباشید.

۱۰- سعی نکنید پیشاپیش جواب سئوالات احتمالی مشتری را بدهید حتی بهتر است جواب سئوالات را به بررسی بیشتر موکول نمائید. البته به کندذهنی و نادانی نیز تظاهر نکنید.

۱۱- هر شغلی آفتی دارد . آفت فروش هم عجله است و غرور. عجله برای عقد قرارداد و غرور برای اولین موفقیتها.

۱۲- بر خلاف دیگران توصیه می کنم تا می توانید به مشتری اعتماد کنید و البته جایی که ارزش اعتماد شما حفظ شود تفاوت زیرکی را با ترس دریابید.

۱۳- فروش لذت بخش است و شما هنگامی طعم این شادی را خواهید چشید که خرید از شما نیز شادی بخش باشد. آنگاه این فرآیند ادامه می یابد.

۱۴- مسن تر ها روشهای مدرن فروش را زیر سؤال می برند و جوانترها و تحصیل کرده ها عملکرد بازاریان سنتی را به باد انتقاد می گیرند اما الفبای فروش یکی است و اولین حرف آن رضایت مشتری است.

۱۵- در انتخاب روش فروش از رهبر و پیشرو بازاری که در آن فعالیت می کنید تقلید نکنید ، هرگز تقلید نکنید. چرا که در هر حال و در عین موفقیت کامل یک دنباله رو هستید آیا شما از یک دنباله رو خرید می کنید؟

۱۶- برای فروش موفق بدقولی ممنوع، انتخاب زمان با مطالعه قبلی و مدیریت زمان جهت تحویل سفارش ها یا اتمام پروژه هایی که متعهد شده اید اولین سابقه مثبت و تبلیغ مستقیم را برای شما رقم خواهد زد. این فرصت را از دست ندهید.

۱۷- محصولات خود را بی عیب و نقص معرفی نکنید چراکه واقعاً اینطور نیست. عنوان کردن این مسئله نسبی است پی به بیان تفاوتها و تغییرات احتمالی در کارآیی محصول بپردازید.



۱۸- اولین ملاقات با مشتری را فقط به شنیدن نیازها و نقطه نظرات او اختصاص دهید و دومین جلسه را جهت ارائه راه حل و امکانات خود تعیین نمائید. و بدین ترتیب ارزشی را که برای گفته های جلسه اول قائل شده اید نشان دهید.

۱۹- در فروشهای انبوه که امکان ملاقات حضوری وجود ندارد آمار و ارقام بخش مالی را به تنهایی ملاک شناخت نیازهای بازار قرار ندهید. نظرسنجی ها، کسب اطلاعات به طور ناشناس، بررسی روند گذشته فروش و ... را به عنوان ابزاری برای همگام شدن با نیازهای بازار مورد استفاده قرار دهید.

۲۰- تفاوت بین نیاز و خواسته بسیار ظریف است. هوشمندانه آنرا تشخیص دهید و فراموش نکنید برای رفع نیاز حاضر به قرض گرفتن هم هستید ولی خواسته هزینه ای تجملی است که اگر نیازها رفع شده باشد قابل اجرا می باشد.

۲۱- با ارائه تعریفی متناسب با خواسته های مشتریان و تبلیغات مناسب آنرا به محصولی جهت رفع نیاز آنها تبدیل نمائید.

۲۲- از پیشنهاد ۲۳ تعجب نکنید چراکه عیب گرفتن از هر چیزی آسانترین کارهاست و از عهده هر کسی بر می آید.

۲۳- نقص کوچکی را پیشاپیش بپذیرید تا از عیبجوئی های بزرگتر در امان باشید و بعد در جهت رفع آن نقص صادقانه بکوشید. ضمن آنکه با این روش همدردی مخاطب را نیز جلب نموده و او را با خود همراه ساخته اید.

۲۴- در مورد خودتان هم همینطور: از صداقت و درستی خود نگوئید کمتر باور می کنند.

۲۵- در تبلیغ و اعلان برای محصول از کیفیت برتر، عالی و ... صحبت نکنید. خیلی تکراری شده به جای آن یک ویژگی متفاوت را که در ذهنها می ماند عنوان نمائید.

۲۶- تفاوتها در ذهنها می ماند نه برتری ها. ضمن آنکه برتری ها نقض شدنی است ولی تفاوتها اینطور نیست.

۲۷- قسمتی از بازار را که برای عموم هم شناخته شده و جذاب است هدف قرار دهید نه همه بازار را، مطمئن باشید در صورت موفقیت در آن قسمت پیروزی در دیگر قسمتها نیز از آن شما خواهد بود.



۲۸- اگر می خواهید دارای کسب و کار موفق و روبه رشدی باشید و نام تجاری اتان یکه تاز بازار شود باید یا رهبر بازار باشید یا نفر دوم آن . بقیه نامها در ذهن نمی ماند.

۲۹- اگر می خواهید رهبر بازار باشید باید در رشته ای (تخصصی یا ارائه خدمتی) اولین باشید.

۳۰- اگر همه رتبه های اول را دیگران قبضه کرده اند موضوع جدیدی را پیشنهاد کنید که رتبه اول آن مال شما باشد.

۳۱- اول بودن در ارائه هر محصول یا خدمتی را بدون پشتوانه مالی آغاز نکنید چراکه پول تنها امکان رواج یک ایده جدید در بازار است. نبوغ شما هر چه باشد برای ترویج و گسترش به پول نیاز دارد.

۳۲- اول بودن را انتخاب کنید که مطلوب و مقبول بازار باشد و هر اول بودنی به موفقیت منتهی نمی شود.

۳۳- شعار «همیشه حق با مشتری است» را شنیده اید لطفاً آنرا باور کنید. چون جرأت کرده و در این بازار ما را برای خرید انتخاب نموده است.

۳۴- پیرو پیشنهاد ۳۵ یادآور می شوم بحث و جدل و اثبات حقانیت در هر شرایطی نادرست و اشتباهی جبران ناپذیر است و در مذاکرات فروش یعنی پایان همه چیز.

۳۵- در تبلیغات خود ذهنها را هدف قرار دهید شما هنگامی به نتیجه می رسید که نام یا علامت مورد نظر خود را در ذهنها ماندگار کنید و نه ویتترینها و تابلوهای درخشان خیابان.

۳۶- دستکاری ذهنها ممنوع: اگر کلمه ای یا علامت تجاری را برای یک محصول خاص جا انداخته اید از آن کلمه برای محصولات متفاوت استفاده نکنید. رشته های متفاوت نامها و علائم متفاوت می خواهد.

۳۷- تخصصی تولید کنید و تخصصی بفروشید. آچار فرانسه نباشید که فقط به درد پیچ های دم دست و پیش پا افتاده بخورید . هنگامی که سعی می کنید برای همه مفید باشید نهایتاً به درد هیچ کس نمی خورید.

۳۸- مردم باید شما را با مهارت و تجربه ای خاص بشناسند آنرا هوشمندانه انتخاب کنید و به مردم معرفی نمائید.



۳۹- به موجهها و مدها تکیه نکنید فروش فصلی و حراجی ... انتخاب شایسته کسی که می خواهد بماند نمی باشد. اعتبار خود را با روشهایی از این دست خدشه دار نکنید.

۴۰- فروش را با برنامه ریزی آغاز کنید ولی در همان مرحله برنامه ریزی درجا ننزید، با اجرای چند برنامه فروش و کسب آشنایی لازم روند فروش را متناسب با بازار موجود، امکانات مالی و دانش به کار رفته در آن تدوین نمائید.

۴۱- به دنبال ایجاد روند برای فروش باشید . اگر عمر موجهها یک ماه باشد ، عمر برنامه ریزی ۶ ماه تا یکسال عمر روندفروش ۵ تا ۱۰۰۰ سال است .

۴۲- خیلی به خودتان سخت نگیرید . با زور زدن و غصه خوردن فروش افزایش نمی یابد. کارها با آرامش پیش می رود و آرامش با عدم تلاش اضافی به دست می آید.

۴۳- تفاوت بین فعالیت و عمل را دریابید. عمل یعنی اقدامی به موقع ، زمانی که نیاز است ولی فعالیت چنین نیست وقتی عمل را انتخاب می کنید در دریای پرتلاطم بازار دست و پا نمی زنید، غوطه ور (شناور) می شوید.

۴۴- با عدم فعالیت اضافی انرژی خود را برای مقاطع حساس و شکار لحظه ها حفظ نمائید.

۴۵- برای کارکنانتان مدیر و برای مشتریان رهبر باشید.

۴۶- به سادگی امتیاز ندهید حتی امتیازهای از پیش تعیین شده را هنگامی رو کنید که در قبال آن چیزی گرفته باشید.

۴۷- برای فروش و بازاریابی موفق به خلاقیت نیاز جدی دارید.و برای خلاقیت فقط کافی است در عین آرامش هوشمندانه ببینید و بشنوید.

۴۸- به هر دلیل اگر بدقولی کردید به دروغگویی متوسل نشوید.

منبع: daneshnamah.com



راه اندازی شرکت پخش مویرگی

علی خویه

مشاور، مدرس و مجری در بیش از ده ها شرکت پخش



مزایای استفاده موثر از فن آوری اطلاعات در شرکتهای پخش مویرگی:

-کاهش موجودی انبار

-کاهش موجودی های خروجی /فروش های از دست رفته

-کاهش زمان تحویل کالا و زمان انتظار غیر بهره ور

-واکنش سریع تر در مقابل تغییرات بازار

-کاهش سفارش های فوری

-کاهش حرکت های ریسک پذیر غیر ضروری

-کاهش کاغذ بازی و فرایند های زمان بر

-طراحی بهتر تولید برای شرکتهای تولیدی که خود عملیات پخش مویرگی را نیز مدیریت می نمایند.



نرم افزارهای پخش مویرگی

تحولی نوین در پخش و بازاریابی



شرکتهای پخش مویرگی یکی از اساسی ترین نقشها را در توزیع کالا در سطح کشور انجام می دهند. نقش اساسی این شرکتها در توزیع کالاها و رساندن آنها به دست مصرف کنندگان بر هیچ کس پوشیده نیست . امروزه با پیشرفت تکنولوژی بدون شک شرکتهایی در دنیای تجارت موفق خواهند بود که از سرعت عمل ، دقت و کیفیت مناسبی در ارائه محصولات خود برخوردار باشند . در این مقاله سعی بر آن داریم تا ابتدا به بررسی روند کاری شرکتهای پخش مویرگی پرداخته و سپس راه حلهایی برای اصلاح و بهبود این فرایند حیاتی و توزیع کالا ارائه نماییم .

بررسی فرآیند پخش مویرگی

سیستم پخش مویرگی سیستمی است که بازاریاب با سرکشی مداوم در بازه های زمانی مشخص به مشتریان خود از کالاهای مصرفی آنها اطلاع پیدا کرده و محصولات خود را بر اساس نیازهای مناطق فروش خود به مشتریان پیشنهاد می دهد . در واقع این سرکشی باید بگونه ای منظم و دقیق انجام گیرد که همواره محصول شرکت پخش در منطقه فروش موجود باشد

شرکت های پخش با مشتریانی روبرو هستند که خود فروشنده هستند مانند سوپرمارکتها ، فروشگاههای لوازمهای آرایشی و بهداشتی ، داروخانه ها و ... پس آنچه تأثیر مستقیم بر میزان فروش شرکتهای پخش دارد ، میزان فروش مشتریان آنهاست، نکته ای که متأسفانه از دید بسیاری از شرکتهای پخش نادیده گرفته می شود و معمولاً تلاشی برای افزایش فروش مشتریان روند کاری پخش مویرگی خود نمی کنند



در اکثر شرکتهای پخش روش عملکرد فعلی به این صورت است که ابتدا بازاریاب یا همان فروشنده در محل مشتری حضور می یابد و با معرفی کالا ، اقدام به ثبت سفارش مشتری بصورت دستی می کند . با هر قلم سفارش مشتری بازاریاب آن را در فاکتور ثبت کرده و در پایان هم بصورت دستی جمع مبالغ را محاسبه می کند . در پایان روز بازاریاب برای تحویل فاکتورها

مجدا به شرکت پخش مراجعه می کند و فاکتورها را در اختیار اپراتور حسابداری قرار می دهد تا در سیستم حسابداری ثبت گردد . پس از ثبت فاکتورها در سیستم حسابداری و چاپ فاکتورهای حسابداری ، انبارداری و مشتری ، فاکتورها به انبار ارسال شده و بارگیری کالاهای سفارش داده شده در انبار آغاز می گردد و توزیع و تحویل کالا به مشتری انجام می گیرد . پس از مدتی مأمور مطالبات برای دریافت وجه سفارشات به محل مشتری مراجعه می کند



راه کاری نرم افزاری تنها راه کار مقرون به صرفه

راهکارهای نرم افزاری خوبی که در سالیان اخیر در کشورمان رخ داده است می توانیم از این راهکارها در شرکتهای پخش نیز استفاده نماییم . در سیستم کنونی پخش سرد اکثر خطاها و تحمیل هزینه های اضافی در زمان سفارشگیری و ثبت با توسعه های نرم افزاری خوبی که در سالیان اخیر در کشورمان رخ داده است می توانیم از این راهکارها در شرکتهای سفارش مشتریان اتفاق می افتد و راهکارهای نرم افزاری که به تازگی در کشورمان رایج گشته است تمرکز اصلی خود را بر روی این قسمت قرار داده است . به این صورت که ویزیتورها بجای حمل کاتالوگ ها ، فاکتورها و ... تنها یک گوشی موبایل ، تبلت تجاری یا هر وسیله ی الکترونیکی دیگری که دارای سیستم عامل باشد و بتوان راهکار نرم افزاری روی آن پیاده نمود به همراه خود دارند . در نرم افزارهای موجود ، بازاریاب کلیه اطلاعات مورد نیاز خود اعم از مسیرها ، موجودیها ، قیمت ها و ... را به صورت آنلاین از دفتر شرکت دریافت می کند ، که این ارتباط می تواند از طریق پیام کوتاه و یا از طریق اینترنت باشد که در ادامه هر دو راهکار



را بررسی خواهیم نمود. استفاده از این راهکار در مرحله اول از رفت و آمد روزانه ویزیتور به شرکت می کاهد رفت و آمدی که علاوه بر هزینه های اضافی ایاب و ذهاب و فرسودگی و خستگی بازاریابها از میزان سفارشگیری آنها نیز خواهد کاست، در واقع زمانی که بازاریابان برای رفت و آمد به شرکت صرف می کنند را می توانند در منطقه فروش خود حضور داشته باشند. به این ترتیب شاهد افزایش ۱۰ درصدی بهره وری بازاریابان خواهیم بود. ویزیتور در محل مشتری حضور پیدا کرده و به وسیله ی سخت افزار همراه خود اقدام به سفارشگیری از مشتریان می نماید، از آنجا که سخت افزار همراه ویزیتورها به صورت آنلاین با شرکت در ارتباط است ویزیتور به محض اینکه سفارش خود را از مشتری دریافت نمود آن را برای شرکت ارسال می کند. این امکان موجب می شود تا سفارشات در طول روز فوراً به اطلاع شرکت برسد و زمان توزیع کالا توسط شرکت بطور چشم گیری کاهش می یابد.

در زیر به محاسن استفاده از راهکارهای نرم افزاری می پردازیم

۱- کاهش تردد بازاریابان به شرکت، با توجه به ارسال لحظه ای سفارشات و دریافت آنلاین اطلاعات مورد نیاز بازاریاب از شرکت، این به معنی صرفه جویی زیاد در وقت و جلوگیری از صرف هزینه های اضافی برای تردد

۲- بازاریاب الزامی برای ثبت سفارشات در فاکتور کاغذی ندارد چون این دسته نرم افزارها تمامی ثبت ها را انجام خواهند داد. این موضوع از اتلاف زمان جلوگیری کرده و صرفه جویی در هزینه های کاغذ و حذف خطای انسانی در محاسبات فاکتور را به همراه خواهد داشت

۳- بازاریاب برای اطلاع از موجودیها و قیمت ها هر بار نیازی به تماس با شرکت ندارد، چون در هر لحظه موجودی و قیمتها و سایر اطلاعات مورد نیاز وی به سخت افزار بازاریاب ارسال می گردد. این امر باعث جلوگیری از صرف هزینه های زیاد و هدر رفتن زمان برای تماسهای مکرر خواهد شد

۴- کاهش حجم بالای کاغذ و فاکتور و کاتالوگ و سایر موارد همراه ویزیتور. این یعنی ویزیتور دیرتر خسته شده و در طول روز می تواند مشتریان بیشتری را ویزیت کند

۵- بازاریاب به راحتی می تواند برای مراجعه به مشتریان خود برنامه ریزی کند و با توجه به منطقه فروش خود برای ویزیت مشتریان برنامه ریزی کرده و آنها را یکی یکی ویزیت کند که این امر صرفه جویی زیادی در زمان وی داشته و از رفت و آمدهای اضافی جلوگیری می کند



۶-بازاریابان همیشه اطلاعات کاملی از سوابق خرید مشتریان خود را به همراه دارند که می تواند کمک شایانی در امر معرفی کالاها به مشتریان نماید

۶- دلیل دریافت سریع تر سفارش توسط شرکت ، زمان تحویل کالا به مشتری به صورت چشم گیری کاهش پیدا می کند.



۸-سفارشات دریافت شده توسط شرکت معمولاً به صورت اتوماتیک در نرم افزار حسابداری وارد می شود و نیاز به تایپ مجدد فاکتورها در سیستم حسابداری نیست ، که این امر از هزینه های اضافی و خطای انسانی می کاهد
۹-برنامه توزیع شرکتها با توجه به نوع سفارشات و مناطق جغرافیایی می تواند برنامه ریزی توزیع داشته باشد ، تا تحویل کالا بر اساس مسیربندی مشخص صورت گیرد

۱۰-محاسبات پورسانتهای بازاریابان در اینگونه سیستم ها به صورت خودکار انجام می گیرد . این به معنی صرفه جویی در زمان ، از بین بردن احتمال خطا و آرامش خاطر افراد درگیر می باشد.
۱۱-مدیران شرکت برای کنترل حساب تک تک مشتریان و اعلام آنها به هر بازاریاب مشکل نخواهند داشت ، چون معمولاً اینگونه سیستم ها دارای سیستم های کنترل و اعتباردهی به مشتریان می باشند و این اطلاعات را به صورت خودکار در اختیار بازاریابان قرار می دهند

اگر برای پخش مویرگی خود از یک راهکار نرم افزاری مناسب استفاده کنید علاوه بر مزیت های فوق که بیشتر به اصلاح رویه پخش و کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری منجر خواهد شد ، از مدیریت کاملتر و جامع تری در



مجموعه ی خود بهره مند می گردید ، در زیر به مزیت های مدیریتی این سیستم ها اشاره خواهیم نمود.
۱-مدیران شرکت می توانند در هر لحظه عملکرد بازاریابان خود را کنترل و تحلیل کنند و با داشتن اطلاعات کامل و لازم راجع به فعالیت بازاریابان می توانند آنها را با هم مقایسه کرده و استراتژی هایی را برای بهبود عملکرد آنها ارائه نمایند

۲-اکثر این نرم افزارها به سیستم مکان یابی مجهز بوده و به این ترتیب این امکان را برای مدیران فراهم می کند تا هر لحظه از مکان جغرافیایی بازاریابان خود آگاه گردند .این موضوع به مدیریت و کنترل هر چه بهتر بازاریابان و بالا بردن راندمان کاری آنها کمک می کند . از این امکان برای ماشین های حمل بار نیز می توان استفاده کرد و از نحوه توزیع ، تأخیرها و حرکت های آنها آگاهی کامل بدست آورد

۳-از آنجا که این قبیل نرم افزارها معمولاً گزارشات کاملی از مناطق فروش و عملکرد بازاریابان در اختیار مدیران قرار می دهند ، مدیران با استفاده از این مدل از نرم افزارها به راحتی اطلاعات بازاریابان ، مناطق فروش ، مشتریان و ... را در اختیار دارند و منطقه بندی های خود را بر اساس محصولات و فروش آنها به راحتی می توانند تعیین کنند اما علاوه بر اینکه این دست نرم افزارها برای شرکتهای پخش مفید خواهد بود ، در موارد زیر می تواند برای مشتریان نیز مفید واقع شود

۱-سفارشات مشتریان با سرعت زیادی به دست آنها خواهد رسید

۲-مشتریان می توانند سفارشات ، وضعیت های مالی ، نحوه تسویه حساب ، موقعیت فعلی سفارشات و ... خود را از طریق اینترنت پیگیری کنند

در اینکه استفاده از راهکارهای نرم افزاری تنها راه چاره در وضعیت کنونی صنعت پخش برای بهبود و اصلاح این صنعت است هیچ شکی نیست ، اما در انتخاب سیستم های موجود در بازار ایران به برخی نکات باید توجه نمود که در زیر به آنها اشاره خواهیم کرد

امنیت اطلاعات با توجه به: الکترونیکی شدن اطلاعات در سیستم جدید مهمترین نکته و دغدغه ای که وجود دارد ، امنیت اطلاعات در بستر اینترنت است و اینکه شرکت ارائه دهنده این راهکار تا چه حد با تکنولوژیهای نوین مشکلات بستر اینترنت را حل نموده باشد . اطلاعات هر شرکت پخش باید توسط شرکت ارائه دهنده ، کد گذاری های مخصوص و متعلق به خود داشته باشد . همچنین یکی از راههای مفید ارسال اطلاعات به صورت پک های اطلاعاتی کوچکتر خواهد بود ، اما با توجه به سرعت های محدود اینترنت ایران و قطعی هایی که در این



بستر وجود دارد شرکتهای نرم افزاری از تکنولوژی های سرور مجازی استفاده می کنند. به این صورت زمانی که بازاریاب اطلاعات را برای دفتر ارسال می کند این ارسال به صورت مستقیم صورت نمی گیرد ، یعنی ابتدا اطلاعات بر روی سرور مجازی ذخیره شده و در صورتی که بستر اینترنت شرکت برقرار بوده ومشکلی برای ارسال وجود نداشته باشد ، ارسال اطلاعات صورت می گیرد . در غیر اینصورت اطلاعات روی سرور مجازی محفوظ می ماند و عکس این حالت در ارسال دفتر برای بازاریابان نیز اتفاق می افتد . مثلاً زمانی که شرکت تغییر قیمت یا موجودی را برای بازاریابان ارسال می کند ، اگر اینترنت بازاریابی به هر دلیل مشکل داشته باشد مثلاً شارژ گوشی وی تمام شده باشد ، اطلاعات بر روی سرور مجازی حفظ می گردد و پس از برقراری ارتباط اطلاعات ارسال می گردد ، البته ارسال اطلاعات برای سایر بازاریابان باید انجام گیرد و فقط اطلاعات بازاریابی که شارژ ندارد محفوظ می ماند . برخی از شرکتهای ارائه دهنده این نرم افزارها از راهکار پیام کوتاه برای برقراری ارتباط بین شرکت و بازاریاب استفاده می کنند ، که این راهکار با توجه به محدودیت متن پیام کوتاه و هزینه های بالای آن در سیستم مخابرات ایران یک راهکار پر هزینه می باشد ...

منبع : برگرفته از سایت آینده سازان



گزارشات مهندسی فروش

حتما بارها برای شما سوال پیش آمده که یک سیستم مهندسی فروش و یک نرم افزار خوب باید چه گزارشات
فروشی بتواند تهیه کند تا در تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران موثر باشد در ادامه لیستی از گزارشات
مهندسی فروش ارائه می گردد

salez.ir

<http://saleengineering.blogfa.com>

Sales summary - VC/2

Display Customer Hierarchy - VDH2

Display Condition record report - V/I6

Pricing Report - V/LD

Create Net Price List - V_NL

List customer material info - VD59

List of sales order - VA05

List of Billing documents - VF05

Inquiries list - VA15

Quotation List - VA25

Incomplete Sales orders - V.02

Backorders - V.15

Outbound Delivery Monitor - VL06o

Incomplete delivery - V_UC

Customer Returns-Analysis - MC+A

Customer Analysis- Sales - MC+E

Customer Analysis- Cr. Memo - MC+I

Deliveries-Due list - VL04

Billing due list - VF04

Incomplete Billing documents - MCV9



Customer Analysis-Basic List - MCTA
Material Analysis(SIS) - MCTC
Sales org analysis - MCTE
Sales org analysis-Invoiced sales - MC+2
Material Analysis-Incoming orders - MC(E
General- List of Outbound deliveries - VL06f
Material Returns-Analysis - MC+M
Material Analysis- Invoiced Sales - MC+Q
Variant configuration Analysis - MC(B
Sales org analysis-Incoming orders - MC(I
Sales org analysis>Returns - MC+Y
Sales office Analysis- Invoiced Sales - MC-E
Sales office Analysis- Returns - MC-A
Shipping point Analysis - MC(U
Shipping point Analysis>Returns - MC-O
Blocked orders - V.14
Order Within time period - SD01
Duplicate Sales orders in period - SDD1
Completed Quotations SDQ3
Create Quotation VA21
Display Incomplete Quotations V.04
Expired Quotations SDQ2
Expiring Quotations SDQ1
List of Quotations VA25
Display Incomplete Inquiries V.03
List of Inquiries VA15

=====



Sales order
VBAK Header
VBAP Item
VBEP Schedule Lines
VBPA Partner Details
VBUK Header Status
VBUP Item Status
LIKP Delivery _Header
LIPS Delivery_Item
VBRK Billing_Header
VBRP Billing_Item
AVIK Payment Advice - Header Data
AVIP Payment Advice - Item Data
BSIS Open Items - payments
BSAS Closed Items - payments
VAPMA List of All Sales Orders



یک نرم افزار توزیع باید شامل قسمتهای ذیل باشد :

فروش و مدیریت توزیع انبارخزانه داری حسابداری ریالی انبارحسابداری مالی این بسته، بصورت تخصصی برای شرکت های پخش تک حوزه ای طراحی و تولید گردیده است. تمامی قابلیت های فروش، قیمت گذاری کالا، قوانین تخفیفات و جوایز، کنترل های اعتباری مشتریان، منطقه و مسیر بندی فروش و توزیع، دریافت و پرداخت های مشتریان، تسویه حساب مشتریان، صدور اسناد حسابداری، کنترل سطوح دسترسی کاربران، گزارشات پویا، داشبورد مدیریتی و ...

بسته جامع فروش و پخش مویرگی gmas در ۲ مدل تحت شبکه و تک کاربره در اختیار متقاضیان قرار داده می شود. در صورت تهیه نسخه تک کاربره امکان ارتقاء به نسخه تحت شبکه وجود خواهد داشت. جهت انجام این کار می بایستی مابه التفاوت نسخه تحت شبکه و تک کاربره پرداخت گردد و سپس قفل جدید تحت شبکه در اختیار مشتری قرار خواهد گرفت. هزینه اضافه نمودن کاربر بیشتر به نسخه تحت شبکه معادل ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال می باشد. لازم به ذکر است زیر سیستم محاسبه پورسانت فروشندگان و سفارش گیری آنلاین با دستگاههای اندروید، نیز به این بسته اضافه شده است.

۱- مشخصات فنی نرم افزار زبان برنامه نویسی 4.NET Framework (C#.Net) پایگاه داده (SQL Server 2005) ابزار گزارش ساز (Crystal Report 10)

۲- قابلیت های عمومی نرم افزار gmas امکان طراحی و تغییر در چینش فهرست ها و ذخیره و پیش فرض نمودن آنها. امکان گروه بندی در فهرست ها. امکان جستجو در فهرست ها به صورت ساده و ترکیبی. امکان الصاق یادداشت برای هر رکورد در فهرست ها. امکان پیوست هر نوع فایل مانند عکس یا pdf و ... به هر رکورد در فهرست ها. امکان ارسال تمامی اطلاعات فهرست ها به Excel و ذخیره و چاپ آن

۳- قابلیت های بخش های نرم افزار مدیریت فروش و توزیع مویرگی چرخ گرداننده شرکت های پخش می باشد. از جمله محورهای اصلی این چرخ حیاتی توانمندی در طراحی و تبیین سیاست گذاری های فروشد در حوزه مشتریان، فروشندگان، قیمت گذاری، تخفیفات و جوایز متنوع و کنترل بر نحوه اجراء صحیح آن در راستای رسیدن به اهداف مدیران شرکت می باشد. گروه gmas سعی نموده با بهره گیری از آخرین روش ها و تجربیات بزرگان و فعالان صنعت پخش در کشور دسترسی مدیران را به قابلیت طراحی های گوناگون سیاست های فروش و توزیع گسترده تر نماید.

۱- تخصیص کد و حساب تفصیلی در زمان تعریف هر مشتری ۲- تبیین اعتبارات فروش جهت مشتریان ۳- تخصیص فروشندگان و مشتریان به مسیر بندی های تعریف شده. ۴- امکان تعریف گروه بندی های مختلف مشتریان ۵- امکان تعریف قیمت گذاری کالا براساس یک مشتری، یک گروه مشتری یا کلیه مشتریان .



۶- تعریف قوانین تخفیفات، اضافات و جوایز با تعیین شرایط ریالی، تعدادی، وزنی بر اساس کالا، گروه کالا، مشتری یا گروه مشتری. ۷- صدور فاکتور بر اساس جداول قیمت گذاری و تخفیفات و جوایز. ۸- صدور فاکتور آزاد بر اساس سطح دسترسی. ۹- کنترل اعتباری مشتری در زمان صدور فاکتور. ۱۰- امکان محاسبه اتوماتیک عوارض و مالیات به ریز کالا در فاکتور. ۱۱- امکان صدور برگشت فاکتور بر اساس فاکتور مبنا یا به صورت برگشت کالا به نام یک مشتری. ۱۲- امکان صدور برگشت فاکتورهای دارای تخفیف یا جایزه با محاسبه فرمول برگشت جوایز. ۱۳- مشاهده لحظه ای کاردکس مشتری. ۱۴- امکان قطعی نمودن عملیات فروش. ۱۵- امکان صدور اسناد فروش به صورت اتوماتیک. انبارها هسته مرکزی شرکت ها از لحاظ اقتصادی می باشند. بر این اساس تعریف انبار های مختلف با کاربری های گوناگون همراه با دسترسی لحظه ای به اطلاعات انبار ها و کاردکس های کالا ها و همچنین ارتباط داشتن مستقیم با فروش و قابلیت صدور اسناد مختلف انبار از قبیل: افتتاحیه، رسید انبار، ورودی و خروجی سایر، برگشت رسید انبار و... از جمله ارکان مهم و ویژه انبار داری می باشند.



۱- امکان تعریف کالا و قابلیت تنظیم و تعیین کد کالا به صورت ثبت دستی یا به صورت اتوماتیک. ۲- امکان گروه بندی اصلی و فرعی کالا. ۳- امکان تعریف کالای تعدادی، فله ای و خدمت. ۴- امکان تعریف بسته بندی های تو در تو برای یک کالا. ۵- تخصیص کد و حساب معین در زمان تعریف هر انبار. ۶- امکان صدور سند انبار با انواع سند های ورودی و خروجی. ۷- امکان معرفی کالا به انبارهای متفاوت. ۸- تعیین نقطه سفارش و میزان سفارش کالاها. ۹- امکان مشاهده کاردکس کالا و موجودی قابل فروش. ۱۰- امکان انبار گردانی های متعدد در

طی سال و در پایان سال. ۱۱- امکان تعریف تامین کننده و تولید کننده. ۱۲- بستن عملیات فروش و انبار به صورت اتوماتیک. ۱۳- امکان قطعی نمودن عملیات انبار. ۱۴- امکان ثبت فاکتور های خرید کالا از تامین کننده. ۱۵- امکان قیمت گذاری اسناد بر اساس روش میانگین موزون. ۱۶- امکان صدور اسناد انبار به صورت اتوماتیک. قابلیت های نرم افزار جامع پخش مویرگی *

- قابلیت کارکرد از راه دور، بدلیل طراحی خاص برنامه (تحت وب) *
- استفاده از پیشرفته ترین و به روز ترین تکنولوژی روز دنیا در طراحی برنامه پخش مویرگی *
- تعیین اعتبار ریالی برای هر یک از مشتریان و کنترل خودکار سیستم برای عدم صدور فاکتور بیشتر از اعتبار در برنامه پخش مویرگی *
- انبار پخش مویرگی، با قابلیت صدور رسید و حواله انبار بوسیله محیط تحت وب با قابلیت کارکرد از راه دور *
- گروه بندی مشتریان پخش مویرگی و تعیین قیمت های مختلف برای کالاها، متناسب با نوع مشتری *
- تعریف ویزیتورها، سرپرستان فروش، موزعین و راننده ها و تعریف میزان پورسانت هرکدام بصورت داینامیک *
- تأیید کلیه و یا بخشی از سفارشات توسط مدیریتهای پخش و عامل شرکت جهت نظارت بر فرآیند پخش مویرگی *
- حسابداری خرید، فروش، انبار و خزانه اتوماتیک *
- حسابداری شش سطحی شامل سطوح گروه، کل، معین، تفضیلی و مراکز هزینه دو سطحی بهینه سازی شده برای شرکتهای پخش مویرگی *
- دارای کلیه حساب های استاندارد تا سطح معین و امکان اضافه کردن حساب های دلخواه به آنها *
- قابلیت جستجو، مرتب سازی، آرشیو، ادغام، کنترل، ویرایش، حذف و بازیابی اسناد حسابداری *
- قابلیت بستن کلیه حساب های حسابداری در پایان سال مالی به صورت اتوماتیک *
- قابلیت ثبت چک ها و فاکتورهای سوختی و حساسیت بالای سیستم به این مشتریان در آینده *
- دارای گزارش های کاردکس و موجودی انبار تعدادی و ریالی *
- امکان ثبت نقطه سفارش برای کالاهای مختلف و ارائه نیازمندی های خرید بصورت خودکار و متناسب با پخش مویرگی *
- محاسبه اتوماتیک حقوق، هزینه ایاب و ذهاب، پورسانت های کارکنان و جریمه های برگشت *
- قابلیت دسته بندی پیش فاکتورها و محاسبه سرجمع بر اساس دسته بندی های متنوع مناطق و مسیرهای پخش مویرگی *
- قابلیت تعریف بیش از بیست نوع فرمول تخفیف و محاسبه خودکار در سیستم *
- گزارش های متنوع، جامع و کاربردی با در اختیار قراردادن خروجی های چاپی و Excel و متناسب با نیاز شرکتهای پخش مویرگی *
- قابلیت گرفتن گزارشات روزانه و ماهیانه از فروش در قالب نمودارهای گرافیکی متنوع *
- تنظیمات و شخصی سازی سیستم توسط مدیریت برای هماهنگی هرچه بیشتر محصول با نیازهای متنوع مشتری *
- امکان پشتیبان گیری و بازیابی بانک اطلاعاتی سیستم به صورت خودکار *
- امکان جستجوی تمامی مشتریان و چک های ثبت شده در تمامی فرم های سیستم *
- امکان انتقال اطلاعات مشتریان ثبت شده در سیستم های نرم افزاری دیگر به صورت اتوماتیک *
- امکان ارسال درخواست پشتیبانی از نرم افزار و پاسخ گویی آنلاین و سریع از سوی تیم پشتیبانی *
- امنیت بالا همراه با تعریف کاربران با سطوح دسترسی مختلف و کاربری آسان شاخص ترین تفاوت شرکت های بازرگانی با شرکت های پخش در مدیریت توزیع کالا می باشد. فرآیندی که تمامی تلاش ها و



فعالیت های قبل خود را به ثمر می رساند. تحویل کالا از انبار به مشتریان در سطح مناطق مسیر بندی شده در کوتاه ترین زمان و با بهینه ترین هزینه از مهمترین فرآیندهای فروش و توزیع کالا به شمار می رود. بر این اساس تعریف تیم های پخش، ناوگان توزیع، منطقه و مسیر بندی هوشمند، زمانبندی توزیع و کنترل بر اجراء آن از جمله موارد حیاتی می باشد. ۱- امکان صدور سند حواله فروش ۲۰- تخصیص تیم پخش به منطقه و مسیر. ۳- امکان ثبت سند توزیع برای هر راننده و موزع و تخصیص فاکتورهای توزیع نشده در هر سند. ۴- ثبت شماره سند توزیع به صورت اتوماتیک. ۵- امکان چاپ سند توزیع، سند حواله فروش و گزارش تیم پخش. ۶- امکان تنظیم تولید اتوماتیک سند برگشت حواله فروش ۱۰- امکان تعریف حساب بانکی های متفاوت و تعریف دسته چک برای هر حساب. ۲- امکان تعریف صندوق های متفاوت با امکان دریافت یا پرداخت. ۳- امکان پیگیری و تغییر وضعیت چک به شش وضعیت نزد صندوق نزد بانک برگشتی، وصول، دایره حقوقی، استرداد. ۴- امکان تعریف محدوده مجاز برای چک روز. ۵- امکان مشاهده تاریخچه هر چک. ۶- امکان تسویه سند دریافت بصورت فاکتور به فاکتور یا بصورت کلی. ۷- امکان ثبت اسناد پرداختی با مبداء پرداخت و مقصدهای دریافت متفاوت. ۸- امکان استفاده از چک سایرین و ثبت سند پرداخت. ۹- کاردکس حسابهای بانکی و صندوق ها. ۱۰- قطعی نمودن عملیات خزانه داری. ۱۱- امکان صدور اسناد خزانه به صورت اتوماتیک. ۱- قابلیت حسابداری پنج سطحی. ۲- تعریف کدینگ حسابداری به صورت دلخواه و مبنی بر سیاست های هر شرکت. ۳- امکان تعیین و تنظیم طول ارقام کدینگ حساب ها. ۴- امکان استفاده از طبقات حساب تعریف شده در سیستم و افزایش و کاهش آنها به صورت دلخواه جهت کنترل اسناد حسابداری. ۵- امکان تعیین شماره شروع سند. ۶- امکان درج و حذف سند مابین اسناد. ۷- امکان تنظیم و تعیین وضعیت اولیه سند حسابداری به صورت موقت یا پیش فرض. ۸- امکان تغییر وضعیت اسناد به موارد پیش نویس، موقت، در حال بررسی، قطعی، برگشت از قطعی. ۹- گزارش های تراز تفصیلی، معین و کل. ۱۰- گزارش های سود و زیان و ترازنامه مالی. ۱۱- ثبت اسناد دفتر قانونی. ۱۲- انتقال اسناد به سال های مالی قبل و بعد. راه اندازی ساختار فروش مویرگی (کلیات سیستم) در این طرح سعی شده با شکل دهی به محصولات برای رفع نیازهای مشتریان، قیمت گذاری صحیح و کارآی محصولات، بررسی شکل صحیح معرفی محصولات به مشتریان و نحوه اطلاع رسانی در مورد مکان های دسترسی به این محصولات، تحویل بهینه به مراکز فروش، اطمینان از رضایت مندی مجتمع تولید کننده، فروشندگان و مصرف کنندگان نهایی به دست آید. در این روش که بر اساس تکنیک های موثر بازاریابی طراحی شده است، فرآیندی پاسخگو برای شناسایی، پیش بینی و برآورده ساختن سودآور نیازهای مشتریان به وجود می آید. با این شیوه سازمان قادر خواهد بود محصولات خود را مطابق با نیازهای مشتریان قرار دهد و نه اینکه چیزی را تولید کند و انتظار رسیدن مشتریان را داشته باشد و یا بخواهد با دادن امتیاز های غیر معمول به فروشندگان و با اصرار جنس خود را به فروش برساند.

علی خویه www.khooyeh.com مشاور و مجری کانال های توزیع پخش توزیع و فروش مویرگی



مرحله اول بررسی شرکت شرایط تولید بررسی و آنالیز بازار بررسی محصولات قیمت محصولات بررسی رقبا
بررسی رقبا بررسی سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز مرحله دوم نهایی کردن مناطق بازار هدف بررسی و
تهیه نرم افزارهای لازم نهایی کردن چارت سازمانی تدوین • Job Analysis اهداف شغلی • ارزش های شغلی
• شرایط عمومی احراز • شرایط تخصصی احراز • شرح وظایف • حقوق و دستمزد تدوین روش های استخدامی
تعیین موارد آموزشی برای هر سمت تدوین آیین نامه انضباطی تعیین کف فروش تعیین کف موجودی انبار تدوین
روند جریان فروش • مسئول دریافت سفارش • نحوه ثبت سفارش • نحوه کنترل سفارش • مسئول کنترل
سفارش • نحوه کنترل اعتبار مشتری • مسئول کنترل اعتبار مشتری • مسئول تحویل اقلام • نحوه تحویل
اقلام • مسئول تسویه حساب • نحوه تسویه حساب • زمان تسویه حساب • نحوه برگشت از فروش • نحوه
برگشت مرجوعی تهیه مشخصات سیستم و برنامه حسابداری تدوین روش های معرفی محصول تعیین سیاست
های معرفی محصول تعیین ابزار معرفی محصول جوایز فروش هدایای تبلیغاتی نهایی کردن قیمت ها مشخص
کردن وضعیت حمل تعیین تعداد ماشین ها مشخص کردن شرایط بهینه تهیه ماشین مرحله سوم راه
اندازی استخدام آموزش پرسنل تهیه ماشین حمل اقلام آماده کردن انبار و سردخانه راه اندازی سیستم حسابداری
تولید فرم های سفارش، حسابداری، انبار و ... منطقه بندی و تقسیم بندی تیم فروش تامین اقلام به میزان نیاز
در انبار تولید ابزارهای معرفی تولید هدایای تبلیغاتی



۱- ثبت و مدیریت سفارشات: ثبت سفارشات در سیستم پخش مویرگی gmas در دو مرحله صورت میپذیرد که در ابتدا اپراتور اقدام به تعریف مشتری، ویزیتور و چگونگی تخفیف نموده و پس از آن کالاهای هر سفارش را تعیین می نماید. شکل ۱ - فرم ثبت پیش فاکتور ۲- تأیید اعتبار سفارش: پس از ثبت سفارش، سیستم آنها را کنترل نموده و سفارشات را که از نظر ریالی و یا داشتن چک برگشتی نیاز به تأیید دارند، جهت تأیید در قسمت تأیید سفارشات نمایش داده و مابقی سفارشات به بخش انبار جهت ارسال منتقل میگردند. سفارشات میتوانند از نظر سقف ریالی اعتبار مشتری، سقف ریالی اعتبار سرپرست فروش، سقف ریالی اعتبار ویزیتور و داشتن چک برگشتی در شرکت های پخش مویرگی نیاز به تأیید داشته باشند. شکل ۲ - پنل مدیر فروش به منظور تأیید و رد کردن پیش فاکتورها و مدیریت دقیق بر فرایند فروش ۳-نمایش سفارشات به انبار: الف) نمایش سفارشات به انبار: سفارشات مورد تأیید و یا تأیید شده، در قسمت نمایش سفارشات به انبار به رویت انباردار رسیده و در همین قسمت سیستم بصورت خودکار اقدام به بررسی موجودی انبار می نماید و با توجه به میزان موجودی کالاها، سفارشات را به دو قسمت «آماده برای ارسال» و یا «دارای کسری» تقسیم بندی می نماید. انباردار می تواند با کلیک کردن بر روی دکمه کالا در هر سفارش، تعداد کالاهای آن و با کلیک بر روی دکمه کسورات، کسری آن سفارش را مشاهده نماید، کسری کلیه سفارشات ثبت شده نیز در این قسمت قابل مشاهده است و انباردار می تواند با مراجعه به آن کلیه کسورات را ببیند. این بخش از نرم افزار بصورت کاربردی و بر مبنای نیاز شرکت های پخش مویرگی طراحی و پیاده سازی شده است. شکل ۳ - نمونه ای گزارشات سامانه جامع پخش مویرگی - گزارش صورت وضعیت فروشندگان شکل ۴ - نمونه ای از نمودارهای سامانه جامع پخش مویرگی - نمودار فروش روزانه



مشکلات روند کاری موجود در شرکتهای پخش

- پخش مویرگی موجود در بازار ایران قدیمی ترین و فرسوده ترین روش پخش است . که هزینه های زیادی را معمولاً بر دوش شرکتهای پخش می گذارد . در زیر به برخی از این مشکلات و هزینه ها اشاره می کنیم:
1. بازاریاب مجبور است برای تحویل فاکتورهایی حاوی سفارشات در پایان هر روز به دفتر شرکت مراجعه کند و این به منزله از بین رفتن زمان و صرف هزینه اضافی برای تردد است
 2. سفارشگیری بازاریاب در فاکتورهای کاغذی انجام می گیرد این کار علاوه بر زمانبر بودن به معنی پرداخت هزینه اضافی برای کاغذ و احتمال افزایش خطای انسانی است
 3. بازاریاب هر لحظه برای دریافت و اطلاعاتی مثل مسیرها ، وضعیت اعتبارات مشتریان ، موجودی کالاها ، قیمت ها و ... باید با شرکت تماس بگیرد که این نیز به معنی صرف هزینه و اتلاف زمان است.
 4. بازاریاب مجبور است همیشه حجم بالایی از کاتالوگ ها ، فاکتورها و ... را به همراه خود داشته باشد و این به معنی خستگی زودرس بازاریاب و در نتیجه کاهش کارایی وی می گردد
 5. از آنجا که سفارشات پایان روز به دست شرکت می رسد ، این دریافت دیر هنگام سفارش توسط شرکت باعث توزیع دیرتر محصول می گردد و نارضایتی مشتری را به دنبال خواهد داشت.
 6. فاکتورهایی که بازاریاب تحویل شرکت می دهد وارد سیستم حسابداری می گردد که این موضوع باعث اتلاف زمان و خطای نیروی انسانی و همچنین پرداخت هزینه های اضافی برای شرکت می گردد.
 7. شرکت برای انجام یک سری امور تکراری مثل اعلام قیمت و موجودی کالا، وضعیت های مالی مشتریان و ... مجبور است همیشه با بازاریاب در تماس باشد که این به معنی اتلاف زمان و هزینه های زیاد تماس است.
 8. تحلیل عملکرد بازاریابان توسط مدیران شرکت بسیار دشوار و هزینه بر خواهد بود . همچنین کنترل بازاریابان در زمان حضور در مسیرها و مناطق فروش توسط شرکت عملاً امکان پذیر نخواهد بود.
 9. محاسبات پورسانت بازاریابها در پایان هر ماه توسط مدیر مربوطه بسیار مشکل و هزینه بر خواهد بود . از طرفی از آنجا که اکثر شرکتهای پخش از سیستم های پلکانی برای تشویق بازاریابان استفاده می کنند . با نزدیک شدن به آخر ماه فشار بازاریابان بر مدیر فروش برای اطلاع از وضعیت های فروش خود افزایش پیدا می کند.
 10. مسؤل مربوطه به صورت مداوم مجبور به چک کردن حسابهای مشتریان و اطلاع رسانی به بازاریابان است.



بررسی راهکارهای موجود

با توجه به مشکلات بیان شده ، دغدغه همیشگی ذهن مدیران شرکتهای پخش اصلاح و بهبود این روند می باشد. اگر نگاهی به تاریخچه این شرکتها داشته باشیم متوجه خواهیم شد که مدیران همیشه به دنبال کاهش رفت و آمد بازاریابان به شرکت و توزیع سریع تر کالای خود بوده اند و تلاش همیشگی و مستمر آنها در جهت کاهش زمان سفارش دهی مشتری و تحویل کالا به آنها می باشد . در همین راستا بسیاری از شرکت ها علی رغم اینکه محصولات آنها الزام را برای آنان فراهم نمی کرده از سیستم پخش گرم (سفارش و تحویل کالا به صورت همزمان) استفاده می کنند ، اما از آنجا که در سالهای اخیر قیمت حاملهای انرژی افزایش چشم گیری داشته است این روش نیز روش مقرون به صرفه ای نیست بدون شک تنها راه باقی مانده در شرایط کنونی استفاده از تکنولوژی و سیستم های ارتباط راه دور به صورت پیشرفته است



مدیریت نیروی فروش در پخش مویرگی

مدیریت استراتژیک نیروی فروش در پخش مویرگی

فرآیند فروش حضوری مجموعه ای از عملیات منطقی است که فروشنده هنگام ارتباط با مشتری انجام می دهد. مثبت بودن این فرایند به اقدام مطلوب از طرف مشتری منجر می گردد و با اطمینان یافتن به رضایت مشتری خاتمه می یابد. (اقدام مطلوب از سوی مشتری معمولاً خرید است).

فروشندهگان حرفه ای گام های زیر را بترتیب برمی دارند تا رسیدن به نتیجه امکان پذیرتر گردد:

• آمادگی قبل از فروش (شناخت محصول ، بازار ، رقبا و ...)

• جستجو برای یافتن خریداران بالقوه

• اقدامات پیش از ملاقات با مشتریان بالقوه

• عرضه کردن (در نظر گرفتن علاقه مشتری ، ایجاد تمایل توسط فروشنده ، انجام عمل فروش)

نکته: فروشنده باید آماده باشد که با مخالفت های صریح یا ضمنی که ممکن است مشتری بالقوه ابراز دارد مقابله نماید.

جلب توجه:

برای جلب توجه مشتری بالقوه و آغاز عرضه از چندین روش می توان استفاده کرد:

1. روش مستقیم: ساده ترین روش است که فروشنده در برخورد با مشتری بالقوه به بیان خصوصیات محصول می پردازد.

2. روش ارجاع: به نام مشتری قبلی یا سایر مصرف کنندگان محصول اشاره می شود.

3. روش آماده کردن ذهنی مشتری: فروشنده قبل از بیان مزایای محصول به نکاتی اشاره می کند که نظر مشتری را جلب می نماید.



4. روش عرضه محصول: این روش برای عرضه محصولات جدید موثر است و فروشندگان پس از حضور محصول را به مشتری نشان می دهند تا امکان بررسی آن را داشته باشد.

نکته: فروشندگان باید سعی کنند معامله را در محل انجام دهد در غیر اینصورت فرصت فروش را به احتمال زیاد از دست خواهد داد.

فعالیت های پس از فروش:

هنگامی که سفارشی نوشته می شود، کار موثر فروش پایان نمی یابد. مرحله نهایی فرایند فروش ارائه خدمات پس از فروش است که ممکن است نظر مثبت مشتری را جلب کند و مبنایی برای معامله های آینده باشد. خدمات پس از فروش برای کاهش دادن اضطراب مشتری پس از تصمیم به خرید و رفع تنش های پس از خرید است.

مدیریت استراتژیک نیروی فروش:

مدیریت نیروی فروش با به کارگیری سه مرحله فرایند مدیریت (برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی) با نیروی فروش و فعالیت هایش سر و کار دارد.

این فرایند هنگامی آغاز می شود که مدیران اهداف فروش خود را مشخص کرده، برای فعالیتهای نیروی فروش برنامه استراتژیک ایجاد نمایند. این مرحله شامل پیش بینی فروش، تهیه بودجه های فروش، تعیین مناطق فروش و ایجاد سهمیه برای فروشندگان است. پس از آن باید نیروی فروش انتخاب و عملیات آغاز شود. در این مرحله باید برنامه ها اجرا شود و سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود برسد. مرحله نهایی ارزیابی کردن فروشندگان و عملکرد کلی فروش است.

فروش از تئوری تا واقعیت:

آنچه تا حال اشاره شد فقط در جهت آشنایی با فرایند بازاریابی و فروش بود. آنچه که مهم است آمیختن دانش بازاریابی با تجربه و از همه با ارزشتر ویژگیهای ذاتی است. با ترکیب کردن سه عنصر ذکر شده و اصلاح و تقویت



نقاط ضعف بطور حتم می توانید موفق باشید. سطرهایی که در ادامه آمده است استانداردهای تعریف شده مرکز کامپیوتر پاسارگاد بر ای اجرایی و عملی کردن فرایند فروش است.

پس از آماده کردن مشتری بالقوه در محل و یا در خواست آتی مشتری برای خرید که به هر یک از شکلهای زیر می تواند صورت گیرد ، برای هر روش الگوریتمی خاص تدوین شده است. لذا آشنایی با فرمهای سیکل فروش و تکنیکهای پیگیری شدیدا به فروشندگان توصیه می گردد.

فرایندهای فروش واقعی:

• درخواست اطلاعات فنی بیشتر برای محصول یا نحوه تسویه حساب و خدمات پس از فروش

• درخواست پیش فاکتور خرید محصول

• خرید قطعی و صدور فاکتور رسمی

در هریک از سه فرایند بالا توجه به نکات زیر ضروری و در پاره ای از مواقع اجباری است:

اطلاعات درخواستی مشتری باید به صورت کتبی ، واضح و با ذکر مرجع نظیر کاتالوگهای ضمیمه ، آدرس سایتهای اینترنتی و یا در حوزه خدمات پس از فروش ارایه شرایط رسمی و قانونی ضمانتنامه طبق قوانین و مقررات رایج صورت گیرد.

در صدور پیش فاکتور به قید نکات زیر توجه شود:

• نام و مشخصات مشتری

• تاریخ و شماره پیش فاکتور

• نام و مشخصات کالای درخواستی مشتری شامل مشخصات فنی ، مدت و شرایط گارانتی ، قیمت و نحوه تسویه حساب کالا

• مدت اعتبار پیش فاکتور و شرایط تحویل کالا در موارد خاص



در صورت خرید قطعی توسط مشتری باید برگهای ذیل صادر شود:

• فاکتور فروش

• کارت گارانتی محصول یا محصولات

• برگ مونتاز سیستم و یا برگ تحویل کالا

نکات مهمی که در برگهای صادر شده باید مورد توجه قرار گیرند عبارتست از:

• نام و مشخصات مشتری

• شماره و تاریخ فروش

• تاریخ شروع و خاتمه گارانتی و شرایط گارانتی

• تاریخ و نحوه تحویل اقلام فاکتور فروش و درج مشخصات کامل خریدار یا نماینده ایشان بعنوان تحویل گیرنده کالا

پیگیری های پس از فروش:

همانطوریکه پیش از این نیز اشاره شد کار فروش با صدور فاکتور و تحویل کالا خاتمه نمی یابد. فروشنده موظف است پیگیری های لازم از قبیل اطمینان از رسیدن کالا به دست مشتری در شرایطی که کالا برای مشتری ارسال می گردد، بررسی رضایتمندی مشتری از کالا و تطابق محصول با نکات مندرج در فاکتور فروش، پیگیری فرایند تسویه حساب کالا برای مشتریانی که بصورت اعتباری خرید می کنند و سایر موارد مرتبط که ضمیمه قرارداد فروش می باشند را دنبال نماید و از صحت انجام کارهای اطمینان قطعی حاصل نماید.

نکته: سعی شود حتی الامکان مراحل کار بصورت کتبی صورت گیرد و از تعارفهای رایج و یا احتمالا اقدامات تعهد آور غیر لازم جدا خودداری شود.

چگونگی تشکیل سبد فروش در پخش مویرگی



یکی از مهمترین مشکلات شرکتهای پخش این است که گمان می کنند زیاد بودن تعداد اقلام در سبد محصولات شرکت، نهایتاً منجر به افزایش فروش خواهد شد. باید توجه داشت که تهیه سبد کالایی مناسب در یک شرکت پخش از مهمترین وظایف مدیر عامل و مدیر بازرگانی شرکت است که البته در انتخابها می بایست دقت فراوانی صورت گیرد.

برای اینکه سبد فروش شرکت پخش تحلیل شود می بایست نخست گزارشات دقیقی از فروش وجود داشته باشد. برای اینکار لازم است تا آمار فروش همه محصولات شرکت (حداقل در سه ماهه گذشته) تهیه شود. سپس سهم هر یک از آنها در فروش کل معین گردد. در انتها نیز کالاها بر اساس سهم فروش ریالی مرتب گردند.

بگذارید با یک مثال واقعی موضوع را توضیح دهیم.

جالب است وقتی در یک شرکت پخش این آمار را تحلیل می کردیم به نتایج عجیبی رسیدیم، البته بگذارید کمی درباره وضعیت کلی این شرکت صحبت کنیم

- در حوزه توزیع مواد غذایی، سلولزی و بهداشتی در شهر تهران فعالیت می کرد.
 - ویزیتور، یک سرپرست فروش و یک مدیر فروش داشت.
 - مدیر فروش سعی می کرد در همه مناطق شهر تهران فروش انجام دهد
 - سید این شرکت دارای بیش از ۱۳۰ قلم کالا بود
 - این شرکت بیش از ۱۰ برند در سبد خود داشت
 - هیچ یک از ویزیتورهای شرکت نمی توانست همه محصولات را برای شما نام ببرد (که البته طبیعی است)
- و...

نتایج عجیب تحلیل فروش از این قرار بود

-بیش از ۹۶ درصد از فروش مربوط به ۱۳ قلم کالا بود



-بیش از ۷۳ درصد از فروش مربوطه به فقط ۵ قلم کالا بود.

و البته بسیار عجیب بود که مدیر این شرکت پخش به دنبال افزایش کالاهای جدید به سبد محصولات شرکت بود تا میزان فروش افزایش پیدا کند و جالبتر اینکه به دنبال محصولاتی می رفت که این شرکت در فروش آنها ناموفق بود.

راه حل بهبود فروش برای این شرکت ساده بود

در واقع این شرکت به جای افزایش محصولات شرکت می بایست تمرکز ویزیتورهای خود را روی همین ۱۳ قلم کالا قرار می داد تا براحتی فروش خود را بیشتر کنند.

البته یکی دیگر از اشتباهات این شرکت این بود که سعی می کرد کلیه مناطق جغرافیایی تهران را پوشش دهد .

روشهای دیگر تحلیل فروش شرکت می تواند بر اساس مناطق جغرافیایی، ویزیتور، برند، گروه محصول و غیره باشد

منبع karasite.ir



راه اندازی شرکت پخش و مویرگی



راه اندازی و استقرار یک شرکت پخش گرم و مویرگی.



مهندسی فروش شرکت های پخش

و راهکارها، تکنیک های و مهارت های استقرار سیستم مهندسی فروش در شرکت ها وسازمانها
مدرس و مجری: علی خویه - ریاست انجمن مهندسی فروش ایران - ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸ -

www.khooyeh.com

www.khooyeh.ir

www.isea.persianblog.ir

استاد: علی خویه،

مشاور و مجری مهندسی فروش شرکت های معتبر ایران، مدرس دانشگاه، اولین مولف و مترجم کتاب مهندسی
فروش و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش از ۱۹ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی،
مولف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی کاربردی و مرجع، عضو انجمن های ملی و بین المللی معتبر دنیا،



۱- بررسی شرایط بازار در مهندسی فروش

۲- تحقیقات بازاریابنجهی و رفتار مصرف کننده در مهندسی فروش

۳- بررسی مشتریان در مهندسی فروش

۴- بررسی رقبا در مهندسی فروش



- ۵- بررسی توانمندی ها و نقاط ضعف سازمان در مهندسی فروش
- ۶- گزارش تحلیلی بازار در مهندسی فروش
- ۱- تعیین منابع مورد نیاز در مهندسی فروش
- ۲- تعیین ساختار در مهندسی فروش
- ۳- مصاحبه انتخاب و انتصاب افراد به سمت های اصلی
- ۱- پیش فعالیت های ستادی و صفی در مهندسی فروش
- ۲- تهیه لیست قیمت و قیمت گذاری در مهندسی فروش
- ۳- تدوین آیین نامه های مهندسی فروش
- ۴- اجزای آیین نامه مهندسی فروش
- ۵- مهارت های استخدام نیروهای مورد نیاز در مهندسی فروش
- ۶- آیین نامه پورسانت در مهندسی فروش
- ۷- آیین نامه هدف گذاری در مهندسی فروش
- ۸- مصاحبه نیروهای مهندسی فروش نده حضوری تلفنی ویزیتور
- ۹- ضمانت نامه ها و شرح وظایف در مهندسی فروش
- ۱۰- آموزش نیروهای فروش در مهندسی فروش
- ۱۱- مسیر بندی و مهندسی تور ویزیت
- ۱۲- تهیه فرم های اداری فرم سفارش کالا برگ فاکتور قرارداد
- ۱۳- تهیه دستگاه های هند هلد و سفارش گیری دیجیتالی
- ۱۴- تهیه سخت افزارهای پخش توزیع و مهندسی فروش
- ۱۵- تهیه نرم افزارهای پخش توزیع و مهندسی فروش
- ۱۶- تهیه کاتالوگ های سفارش همراه با لیست قیمت



۱۷-تهیه ملزومات ویزیتورها در مهندسی فروش

۱۸-تهیه امکانات حسابداری و مالی

۱۹-آماده کردن انبار و امکانات انبار

۲۰-برنامه ریزی تولید توزیع و مهندسی فروش

۲۱-تهیه حواله های مختلف

۱- تعیین منطقه و محل مراجعه بازاریابان و مهندسی فروش حضوری

۲- بخش بندی بازار و مسیر بندی تور ویزیت

۳- گردآوری اطلاعات مشتریان در مهندسی فروش

۴- کنترل اعتبار مشتری

۵- رسیدگی به مرجوعیان در مهندسی فروش

۶- شیوه های تسویه حساب

۷- سیستم رضایت سنجی مشتریان در مهندسی فروش

۸- شاخص های وفادارسازی مشتریان در مهندسی فروش

۹- مهندسی فروش در شرکت های پخش

۱۰-ارایه گزارشات مهندسی فروش

۱۱-تهیه گزارشات مهندسی فروش

۱۲-گزارشات ارزیابی

۱۳-گزارشات مقایسه ای

۱۴-گزارشات تعیین وضعیت سیستم مهندسی فروش

۱۵-هزینه های اولیه راه اندازی سیستم مهندسی فروش و کانال مهندسی فروش

۱۶-سیستم کدگذاری مشتریان



۱۷- بهینه سازی مهندسی فروش ویرگی

۱۸- برنامه های انگیزشی در شرکت های پخش و توزیع و مهندسی فروش مویرگی

۱۹- برنامه های انگیزشی مقایسه ای

۲۰- برنامه های انگیزشی ارتقای و ...

کارگاه آموزشی و اجرایی یک روزه مهندسی فروش

به صورت کاملاً اجرایی و کاربردی همراه با ارائه گواهی نامه رسمی

مدرس: استاد علی خویه ، ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

ریاست انجمن مهندسی فروش ایران، مدرس دانشگاه، مولف و مترجم کتاب مهندسی فروش، بیش از

۱۹ سال تجربه اجرایی، تالیف و ترجمه ۱۲ عنوان کتاب تخصصی کاربردی و ...



مراحل راه اندازی پخش مویرگی

مرحله اول

بررسی شرکت شرایط تولید
بررسی و آنالیز بازار
بررسی محصولات
قیمت محصولات
بررسی قیمت رقبا
بررسی رقبا
بررسی سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز

مرحله دوم

نهایی کردن مناطق بازار هدف
بررسی و تهیه نرم افزارهای لازم
نهایی کردن چارت سازمانی
تدوین Job Analysis
• اهداف شغلی
• ارزش های شغلی
• شرایط عمومی احراز
• شرایط تخصصی احراز
• شرح وظایف
• حقوق و دستمزد
تدوین روش های استخدامی
تعیین موارد آموزشی برای هر سمت



- تدوین آیین نامه انضباطی
- تعیین کف فروش
- تعیین کف موجودی انبار
- تدوین روند جریان فروش
- مسئول دریافت سفارش
- نحوه ثبت سفارش
- نحوه کنترل سفارش
- مسئول کنترل سفارش
- نحوه کنترل اعتبار مشتری
- مسئول کنترل اعتبار مشتری
- مسئول تحویل اقلام
- نحوه تحویل اقلام
- مسئول تسویه حساب
- نحوه تسویه حساب
- زمان تسویه حساب
- نحوه برگشت از فروش
- نحوه برگشت مرجوعی
- تهیه مشخصات سیستم و برنامه حسابداری
- تدوین روش های معرفی محصول
- تعیین سیاست های معرفی محصول
- تعیین ابزار معرفی محصول
- جوایز فروش
- هدایای تبلیغاتی
- نهایی کردن قیمت ها



مشخص کردن وضعیت حمل

تعیین تعداد ماشین ها

مشخص کردن شرایط بهینه تهیه ماشین

مرحله سوم راه اندازی

استخدام

آموزش پرسنل

تهیه ماشین حمل اقلام

آماده کردن انبار و سردخانه

راه اندازی سیستم حسابداری

تولید فرم های سفارش، حسابداری، انبار و ...

منطقه بندی و تقسیم بندی تیم فروش

تامین اقلام به میزان نیاز در انبار

تولید ابزارهای معرفی

تولید هدایای تبلیغاتی



سیستم توزیع فیزیکی در شرکت های پخش

سیستم توزیع فیزیکی

مقدمه:

اساسی ترین وظایف سیستم توزیع فیزیکی عبارتند از حمل و نقل، جریان فیزیکی مواد اولیه، سفارش کالا و مدیریت انبار اهداف سیستم های توزیع فیزیکی به دو موضوع مشترک مربوط می شوند: هزینه و خدمات ارائه شده به مشتری. کنترل و کاهش هزینه را می توان از طریق اقدامات موثر تر حمل و نقل و مدیریت بهتر موجودی بدست آورد. ارائه خدمات به مشتری و رضایت او بستگی به آمادگی موثر سفارشات و تحویل مطمئن کالا دارد.

هزینه و خدمات پشتیبانی مشتری:

کنترل هزینه ها و کاهش آنها بوسیله ایجاد سیستم های حمل و نقل کارا و موثر و بهبود مدیریت موجودی کالا قابل حصول می باشد. خدمات پشتیبانی مشتری و رضایت مشتری متکی بر ایجاد فرآیند موثر و کارا در سفارش و حمل و نقل و تحویل کالا بطور قابل اطمینان و موثر می باشد. مفهوم هزینه کل نشان دهنده این مسئله است که بین رضایت مشتری و کاهش هزینه ها، همیشه اختلاف و تفاوت وجود دارد (بسیاری از اوقات کاهش هزینه ها باعث کاهش رضایت مشتری می گردد). هدف نگرش هزینه کل ارائه سطح بهینه و مطلوب خدمات مشتری با حداقل هزینه می باشد. این هزینه، همچنین شامل از دست دادن فروش ناشی از نارضایتی (عدم رضایت) مشتری می باشد مفهوم هزینه کل بدین صورت نیز در نظر گرفته می شود که رضایت مندی ناشی از فروش نهایی می تواند باعث کاهش سیستم هزینه کل گردد. در نتیجه، سیستم ایده آل توزیع فیزیکی بایستی تعادلی ایجاد کند که در نتیجه آن افزایش فرصت های فروش، رضایت مشتری همراه با کمترین هزینه توزیع کل باشد. قرارداد و استقرار یک انبار نگهداری کالا برای تمامی بازارها (در تمام مناطق) نتیجه بهتری برای کنترل موجودی کالا ارائه می کند و باعث کاهش موجودی های اضافی و کاهش هزینه های جابجایی می شود. البته این استراتژی معایبی نیز دارد مثل افزایش هزینه های حمل و نقل و تأخیر در ارسال کالا برای مشتریان، و همچنین استفاده از چندین انبار در مکان های مختلف موجب بروز مشکلاتی بر عکس، نسبت به آنچه در بالا اشاره شد داشته باشد.

مفهوم مرکز - توزیع



مفهوم مرکز و توزیع نشان دهنده این است که کارا ترین استراتژی ایجاد ترکیب بین این دو عامل است (توزیع – مرکز) نتیجه حاصل از مراکز توزیع انواعی از انبارها هستند که برای بازار خاص برنامه ریزی و ایجاد شده اند . این انبارها نقش کلیدی را در هر رویدادی که در معاملات بازار صورت می گیرند بازی می کنند هر مرکزی یک سیستم یکپارچه است که سفارشات را دریافت و بررسی و کالا را به مشتری تحویل می دهد.





مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه،
 اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش
 از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مشاور
 استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها

علی خویه



Mooyragi.ir



مشاوره تخصصی - راه اندازی و استقرار

سیستم پخش و فروش مویرگی

khooyeh.ir



همراه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

گروه آموزش و مشاوره: تهران، نیاوران، خ شهید با هنر، خ رفیعی، پ ۵



سیستم حمل و نقل شرکت های پخش مویرگی

حمل و نقل

پالت بندی و کانتینرها روشهایی برای جابجایی و حمل و نقل مواد و کالاها می باشند که هزینه های جابجایی و ذخیره سازی و حمل و نقل را کاهش می دهند. پالت بندی بعنوان یک اساس و مبنا برای ذخیره سازی و انباشت کالاها مورد استفاده قرار می گیرند. پالتهای سپس حمل و ذخیره می شوند بصورت کل و همراه با بار، تا وقتی که بار از روی آنها پیاده شود. این فرآیند هزینه جابجایی را بشدت کاهش داده و کارایی کارگران را افزایش داده و فضای موجود در انبارها و خودروها را نیز بهبود می بخشد.

در کانتینر بندی، کالاها در کانتینرهای چوبی یا فلزی بسیار بزرگ حمل می شوند. این کانتینر از ابتدا تا انتهای مسیر (مبدأ تا مقصد) پلمپ شده و بسته خواهند بود. این مسئله باعث کاهش خسارات و جلوگیری از سرقت و دزدی کالاها در طی مسیر و در هنگام جابجایی بوده و باعث افزایش اثر بخشی حمل و نقل می شوند. باربری خدماتی است که چندین محموله کوچک از چند موسسه را با استفاده از کامیون یا ماشین بارکش بصورت جدا جمع آوری و حمل می کند. باربر اکثراً کمتر از ظرفیت خودرو در هر محل، بار جمع می کند و آنها را برای تحویل به مشتریان مختلف مرتب و دسته بندی می نماید. نتیجتاً سود باربری تفاوت بین ظرفیت کامل و ظرفیت کمتر در هر مرحله از بارگیری (منظور این است که بارهای کم در هر موسسه بتدریج جمع می شوند و پس از چند شرکت که باربری به آنها مراجعه می کند تازه، کامیون به ظرفیت کامل خود می رسد ولی هزینه ای که دریافت می کند بیشتر از این است که در این موسسه ظرفیت کامیونها تکمیل شود)





مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه،
اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش
از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مشاور
استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها



Mooyragi.ir

مشاوره تخصصی - راه اندازی و استقرار

سیستم پخش و فروش مویرگی

پخش گرم و سرد

khooyeh.ir

خدمات حمل و نقل در یکی از این چهار گروه طبقه بندی می شود:

- حمل و نقل عمومی بر اساس قانون موظف به جابجایی و حمل و نقل کالاهای تمام موسسات است این عملیات طبق جدول زمانبندی مشخص و در بین محلهای مشخص انجام می شود.
- حمل و نقل قراردادی، ارائه کننده خدمات حمل و نقل بین چند موسسه نسبتاً کوچک که به وسیله قراردادهای شخصی ایجاد شده اند انجام می شود. زمانبندی و جدول مربوطه و خدمات دیگر با توجه به گفتگوهای بین مشتریها صورت می گیرد.
- حمل و نقل آزاد، نیازمند برقراری قوانین خاص حمل و نقل عمومی و دولتی نیست (بغیر از استانداردهای امنیتی و سلامتی) شرکتهای حمل و نقل آزاد نوعاً در زمینه کشاورزی و مواد خام فعالیت می کنند.
- حمل و نقل خصوصی، خدماتی است که توسط شرکتهای با مالکیت خصوصی اداره و مدیریت می شوند .



مدیریت موجودی کالاهای شرکت پخش

قسمت اول

توزیع همواره یکی از مهمترین معضلات سازمانها بوده است. امروزه با اصلاح دیدگاه مدیران و گسترش مسئله توزیع و شاخه های آن، مفهوم توزیع فیزیکی و مدیریت بر آن مهمتر می شود. تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، کنترل سطوح خدمات و هزینه و تعادل بین آنها از جمله وظایف مدیریت توزیع فیزیکی است. بعد از مفاهیم آمیخته بازاریابی و آمیخته توزیع اکنون مفهوم آمیخته مدیریت توزیع فیزیکی مطرح می شود.

مدیریت توزیع فیزیکی

(PDM)

هر عضو کانال باید به دقت انتخاب شود و شرکت تصمیم بگیرد که خواستار چه نوع رابطه ای با آنهاست. با ایجاد چنین شبکه ای، سازمان در نظر می گیرد که چگونه کالاها از نظر فیزیکی به طور صحیح از تولید به مصرف انتقال می یابند. مدیریت توزیع فیزیکی در ارتباط با اطمینان از تولید محصول در زمان و مکان مناسب است. بازاریابان تجربی و عملی معمولاً روی یک زمینه برجسته بیش از سایر جنبه ها تمرکز داشته اند. آنها متوجه این امر شده اند که مدیریت توزیع فیزیکی همان جنبه برجسته از مدیریت بازاریابی عمومی است. بیشتر تجربیات بازاریابی از زمینه های نظامی الهام گرفته است. در زمان جنگ جهانی دوم و جنگهای کره و ویتنام، افسران پشتیبانی مدیریت توزیع فیزیکی را به صورت گسترده در زمینه ارسال غذا، اسلحه، دارو و سایر تجهیزات نظامی از کلیه نقاط جهان به نقاط جنگی به کار می برده اند. مهارت نظامی که بازاریابی برای استفاده در مدیریت توزیع فیزیکی به کار گرفت، امروزه لجستیک نام دارد.

مدیریت بازاریابی پی برد که توزیع را باید به شیوه های علمی سازمان داد و به همین دلیل مفهوم لجستیک تجاری توسعه یافت و اهمیت مدیریت توزیع فیزیکی را افزایش داد. همزمان که اهمیت تجزیه و تحلیل بازاریابی افزایش یافت مدیران نیز به هزینه های توزیع فیزیکی واقف می شدند. در زمانی که نظامیان علاقه مند به پیروزی در جنگ هستند اولین هدف بازرگانی، جلب رضایت مشتری به روشی است که منافع موسسه را نیز تامین کند. روشهای لجستیک تجاری می تواند در مدیریت توزیع فیزیکی به کار برده شود. بدین منظور، نباید فراموش کنیم



که صرفه جویی زیاد در هزینه توزیع ممکن است در بلندمدت سبب کاهش فروش و نارضایتی مشتریان شود. از سوی دیگر، فراهم کردن خدمات در سطح عالی ممکن است اقتصادی به نظر نرسد و سبب زیان سازمان گردد. ایجاد تعادل بین خدمات و هزینه ها مسئله ای است که مدیران سیستم توزیع فیزیکی پیوسته با آن روبرو هستند. دلیل اصلی توجه به آن به عنوان یک وظیفه بازاریابی تغییرات محیطی روزافزون است. در گذشته نگهداری موجودیهای زیاد کالا و موادخام برای سازمانها امری متداول بود. امروزه بخش خصوصی و صنایع علی رغم خط مشی های متفاوت و دیدگاههای مختلف، میزان موجودیهای خود را در حداقل ممکن نگاه می دارند. نگهداری بیش از حد موجودی، اتلاف سرمایه تلقی می شود زیرا درآمدی را برای شرکت ایجاد نمی کند.



مدیریت موجودی کالا در شرکت های پخش

مدیریت موجودی کالا

قسمت دوم

رابطه : تولید به موقع و مدیریت توزیع فیزیکی شرکتهایی که خواهان خدمات تولید به موقع از تامین کنندگان هستند اوقات کمی را روی مسائل ذخیره مواد و امور مربوط به آن صرف می کنند و به طور کلی به خدمات عرضه کننده برای عدم وقفه در چرخه تولید متکی هستند. این سیستم توزیع به وسیله برخی از افراد شاغل در بخش تدارکات یعنی افراد پیگیری کننده فعال می شود. این افراد وظیفه دارند که پیشرفت سفارشات و محموله های ارسالی را نه تنها با عرضه کنندگان مستقیم چک کنند بلکه کل زنجیره عرضه را پوشش دهند. خطوط تولید به طور وسیعی خود را با اتوماسیون تطبیق داده اند و قدرت خرید زیاد شرکتهای کنترل های غیرپولی را ایجاب می کند. صرفه جوییهای وسیع مالی می تواند در نتیجه کاهش یا حذف هزینه های انبارداری ایجاد شود، در صورتی که روش تولید به موقع به وسیله عرضه کنندگان به کار گرفته شود.

اگر در این اندیشه باشیم که فرایند لجستیک صرفاً حمل و نقل را دربرمی گیرد، سخت در اشتباهیم. مدیریت توزیع فیزیکی در ارتباط با جریان کالاها از مرحله درخواست سفارش تا زمان تحویل به مشتری است. علاوه بر حمل و نقل، مدیریت توزیع فیزیکی مستلزم رابطه نزدیک با برنامه ریزی تولید، خرید و سفارش، کنترل مواد و انبارداری است. تمام این زمینه ها به منظور تعامل موثر با یکدیگر برای ایجاد سطح مناسب خدمات موردنیاز مشتری و هزینه های شرکت باید کنترل شود.

تمام موارد فوق در ارتباط با یکدیگر باید با هزینه هایی قابل قبول، سطح مناسب خدمات موردنیاز مشتری را فراهم آورند.

آمیخته مدیریت توزیع فیزیکی: مفاهیم اصلی مدیریت توزیع فیزیکی یا آمیخته آن عبارتند از:

1- پردازش سفارشات؛



2- سطوح موجودی؛

3- انبارداری؛

4- حمل و نقل.

مدیریت توزیع فیزیکی در ارتباط با تضمین این مطلب است که تلاشهای فردی برای انجام وظیفه توزیع در حد مطلوب انجام می شود تا اهداف سازمان تحقق یابد. این امر روش سیستمی یا نگرش سیستمی در مدیریت توزیع نام دارد و ویژگی اصلی آن این است که تمامی عناصر فوق بایستی با یکدیگر ادغام شوند. به دلیل اینکه مدیریت توزیع فیزیکی دارای یک مبنای علمی تعریف شده است تلاش می کنیم که بعضی از روشهای تحلیلی که مدیریت در توسعه یک سیستم لجستیک کارآمد به کار می گیرد، را نشان دهیم. دو مطلب اصلی باید مدنظر قرار گیرد:

- موفقیت یک سیستم توزیع کارآمد، بر ادغام تلاشها متکی است. اهداف عمومی خدمات می تواند حاصل شود. گرچه ممکن است بعضی از موارد فردی و جزئی سیستم عمومی در حداکثر کارایی انجام نشود. (دیدگاه سیستمی)؛
- فراهم کردن حداکثر خدمات در حداقل هزینه امکان پذیر نیست.

خدمات سطح بالای درخواست شده از طرف مشتریان، هزینه های بالاتری را نیاز دارد. ابتدا سطح خدمات موردنیاز مشتری تعیین می شود، سپس شرکت، شیوه های حداقل کردن هزینه ها را به کار می گیرد که تحت هیچ شرایطی نباید به کاهش سطوح خدماتی مشخص شده قبلی منجر شود. (تعادل هزینه و خدمات).



کنفرانس توزیع و پخش مویرگی



برج میلاد تهران

سخنران علی خویه





معیارهای عملکرد زنجیره تامین در سازمان

مدیریت زنجیره تامین، همان طور که امروزه عمل می کند، از بازاریابی، پشتیبانی و تولید نشأت گرفته است. سه بعد در مورد مدیریت زنجیره تامین وجود دارد که عبارتند از:

۱. هماهنگی درون عملکردی (اداره فعالیتها و فرایندها در درون وظیفه پشتیبانی یک شرکت)
 ۲. هماهنگی فعالیت های بین عملکردی (نظیر هماهنگی بین امورهای پشتیبانی و مالی، پشتیبانی و تولید و پشتیبانی و بازاریابی)
 ۳. هماهنگی فعالیت های بین سازمانی زنجیره تامین که بین شرکت هایی صورت می گیرد که از نظر قانونی جدا هستند.
- یک عامل متمایز بین هریک از این ابعاد عبارتست از مقدار کنترلی که مدیر بر جریان محصول برای دستیابی به هماهنگی نیاز دارد. برای اینکه اتحاد سالم و دست نخورده باقی بماند، پاداش های همکاری باید مجدداً توزیع شوند. این امر مستلزم انجام سه کار است:
۱. نوعی وسیله اندازه گیری جدید ماوراء رویه های معمول حسابداری برای دربرگرفتن داده های بین سازمانی و بیان آنها در واژه هایی که تجزیه و تحلیل منافع را آسان کند
 ۲. مکانیسم اشتراک اطلاعات برای انتقال اطلاعات مربوط به منافع وابسته به اشتراک مساعی در میان اعضای کانال
 ۳. روش تخصیص برای توزیع مجدد پاداش های همکاری به گونه ای که همه بخش ها به طور عادلانه منتفع شوند.

همکاری در زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین بیانگر یک تغییر پارادایم است که اشتیاق شرکت را برای مفاهیم همکاری و رقابت افزایش می دهد. همکاری (CO-OPERATION) به عنوان فرایندی بین مجموعه ای از شرکای در حال مبادله به نظر نمی رسد. همکاری اکنون در کل زنجیره تامین وجود دارد. فرض اساسی رقابت جدید این است که شرکت ها آن طوری که قبلاً رقابت می کردند اکنون رقابت طولانی نخواهند داشت. رقابت جدید شبکه های جهانی را در کانون شرکت های چابکی که دارای مدیرانی هستند که به طور فعال تعبیر و تفسیرهای متفاوتی در مورد وقایع را جست و جو می کنند دربر می گیرند و مشتاق هستند که به طوری متفاوت در مورد کسب و کارشان فکر کنند و



سریعاً به تغییرات بازار پاسخ می دهند. بدون نیازمندی های رقابت جدید، تغییر و تحولات شدیدی بین شرکای تجاری صورت می گیرد. همکاری ما که به موجب آن شرکت ها پاره ای اطلاعات ضروری را مبادله می کنند و برخی قراردادهای یا تماس های بلندمدت تامین کنندگان / مشتریان را استفاده می کنند سطح آستانه ای تعامل است. یعنی، همکاری نقطه شروع در مدیریت زنجیره تامین است و یک شرط لازم اما ناکافی است. سطح بعدی هماهنگی است که به موجب آن هم جریان کار مشخص شده و هم اطلاعات به شیوه ای مبادله می شوند که به سیستم های EDI, JIT و سایر مکانیسم هایی که تلاش می کنند تا بسیاری از روابط سنتی بین و در درون بخش های تجاری را یکپارچه کنند امکان می دهد. بخش های تجاری می توانند همکاری کنند و برخی از فعالیت ها را هماهنگ کنند، اما هنوز به عنوان شرکای حقیقی رفتار نمی کنند. دوباره نیز این تکامل شرط لازم اما غیرکافی برای مدیریت زنجیره تامین است. مدیریت زنجیره تامین برپایه اعتماد و تعهد ساخته می شود. توافق نظر در این است که اعتماد و اطمینان می تواند به طور قابل ملاحظه ای به ثبات بلندمدت یک سازمان کمک کند. اعتماد به وسیله ایمان، اتکا، اعتقاد یا اطمینان به شریک تامین بیان شده است و اعتماد به طور ساده اعتقادی در شرکت است که شریک زنجیره تامین شرکت به شیوه ای سازگار عمل خواهد کرد و آنچه که شرکت می گوید انجام دهد، شریک آن کار را انجام می دهد. تعهد عبارت است از اعتقادی که شرکای تجاری تمایل دارند برای حفظ کردن این رابطه انرژی اختصاص دهند. یعنی از طریق تعهد شرکای متعهد منابعی برای حفظ کردن و پیشرفت اهداف زنجیره تامین اختصاص می یابد. برای مثال شرکای زنجیره تامین نه تمایل دارند که اطلاعات در مورد طرح ها و برنامه های آینده را به اشتراک بگذارند و همین طور اطلاعات در مورد نیروهای رقابتی و D&R شرکا تشخیص داده اند که موفقیت بلندمدت آنها به قوی بودن ضعیف ترین شریک زنجیره تامین خودشان وابسته است. روابطی که به طور استراتژیک مهم و پیچیده بوده و برای مدیریت کردن زنجیره تامین باید به طور اشتراک مساعی عمل شود. پیچیدگی می تواند مالی باشد (مانند یک تعهد پولی مهم) یا تجاری باشد (مانند تکنولوژی وابستگی متقابل، فرایندهای تولید مشترک، توسعه مشترک).



دیدگاه‌های تئوریک زنجیره تامین

۱. تئوری سازمانی و مدیریت زنجیره تامین :

برطبق دیدگاهی علمی (تحقیقاتی) - تکاملی، زنجیره تامین شبکه‌ای از شرکت‌هایی است که محصولات و خدمات بالا دستی و پایین دستی در طول زنجیره ارزش یک صنعت را تشکیل می‌دهند که از ۱۹۸۰ موجب توجه روز افزون نظریه پردازان سازمانی شده است. تحقیقات علمی، در طول زمان تغییرات زیادی کرده است تا یکی پس از دیگری بردیدگاه‌های متعدد تئوری سازمانی تاکید کند. در واقع، علاقه ما به سازمان و مدیریت زنجیره تامین بیانگر تغییرات دیدگاه‌های تئوریک است. این مرور اجمالی، زنجیره تأمینی را نشان می‌دهد که ابتدا به‌طور تنگاتنگ بر انتقال کارآمد کالاها در میان شرکت‌های فعال در یک صنعت متمرکز شده‌اند و تاکنون جزء اساسی تئوری سازمانی را تشکیل می‌دهند.

۲. دیدگاه انتخاب استراتژیک:

استفاده از مکانیزم بازار در درون شرکت‌ها همانند جانشینی بازارها به جای سلسله مراتب در فرایند تخصیص منابع، در ۱۹۷۰ شروع به رشد کرد و توجه اقتصاددانان و دیگر دانشمندان به‌طور روز افزون به این موضوع جلب شد که چگونه سازمان‌ها منابع خارجی خود را با عملکرد داخلی خویش ترکیب می‌کنند. به‌طور مثال، در آن زمان گسترش تولید در یک شرکت انتشاراتی عادی، فعالیتی به هم پیوسته بود که به‌وسیله شرکت و نویسندگان مستقل اداره می‌شد. درحالی که طراحی چاپ و دیگر عملیات در داخل شرکت یا توسط تامین‌کنندگان بیرونی انجام می‌شد. بنابراین آنچه که شرکت تصمیم گرفت انجام دهد، به‌وضوح انتخابی استراتژیک بود. همچنین تصمیم به سازماندهی چگونگی دنبال کردن مجموعه فعالیت‌های منتخب شرکت نیز محسوب می‌شد.

این شبکه‌های زنجیره تامین است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا انتخاب‌های استراتژیک کرده و بعد طرح‌های ساختاری جدید برای انجام آن ایجاد کنند. در اصلاحات ما شرکت‌های پایین دستی زنجیره ارزش، می‌توانند استراتژی‌های بازاریاب‌های خود را با فرایندها و ساختارهای تدافعی بالا دستی حمایت کنند و یا می‌توانند انواع دیگری از ترکیبات استراتژی را انتخاب کنند. با ظهور شبکه سازمانی شرکت‌ها یک عرصه کاملاً جدید برای انتخاب استراتژی گشوده شده است و بسیاری از شرکت‌ها با پیوستن به تامین‌کنندگان حرفه‌ای در یک زنجیره تامین منسجم به رقاباتی قوی مبدل شده‌اند.



۳. دیدگاه منبع محور:

درک ما از انواع مختلفی از ساختارهای شبکه‌ای که رشد کرده‌اند در طول زمان کاملتر شد. بتدریج متوجه شدیم که ساختارهای زنجیره تامین تنها منجر به کاهش هزینه ها می‌شود مزیت رقابتی پایدار کمی ایجاد می‌کند، زیرا تکنیک‌های مدیریت مانند مطالعات تطبیقی، مهندسی مجدد فرایندهای شغلی، کیفیت جامع و روش‌های استاندارد و متداول به رقبا کمک می‌کند تا دریابند چگونه به حداکثر کارایی در میان تامین‌کنندگان و شرکایشان دست یابند. صنایع خودرو سازی مثال‌های قابل دسترسی ایجاد کرده‌اند:

از ترکیب ایده‌های تامین‌کنندگان در طراحی‌های BMW تا گسترش تولید ناب تویوتا. تغییرات زنجیره تامین فورد بیانگر تاکید بر تغییر جهت از انتخاب استراتژیک متمرکز بر هزینه کارایی، به یک دیدگاه منبع محور متکی بر افزایش توان طراحی مبدل شده است. فورد که شرکتی عمودی و یکپارچه بود، به‌جای تولید شیشه سعی کرد به سمت خرید سهام یکی از تولیدکنندگان شیشه حرکت کند (تکنولوژی را به دست آورد و مشخصه‌ها را تعیین کرد) تا تشخیص دهد که تولید کننده شیشه مهارت‌هایی را طراحی خواهد کرد تا آن را در فورد کامل کنند. مثال‌های مشابه بسیاری در دیگر صنایع ذکر شده است، شاید Dell بهترین نشان‌دهنده شرکت‌های به اصطلاح توسعه یافته (پیشرفته) است. مدیران Dell تمامی زنجیره تامین را یک سازمان در نظر می‌گیرند و آن را به منظور دستیابی به کارایی و اثربخشی اداره می‌کنند.

البته شیوه‌های منابع بیرونی فورد، Dell و دیگر شرکت‌ها می‌تواند از دیدگاه تئوری کنندگی تجزیه و تحلیل شود. با توجه به اینکه در این زمان بیشتر مدیران مجبورند براین عقیده عمیقاً جا افتاده غلبه کنند که می‌گویند: شرکت‌ها مجبورند منابع خودشان را داشته باشند تا یک جریان کارآمد از خدمات کالاهای با کیفیت بالا را تضمین کنند. به عقیده ما، چنین تمرکزی به هر حال ممکن است مانع از این شود که دانشمندان و مدیران از سود ناشی از توانایی‌های خود آگاه شوند و این زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها در روابط متقابلشان اعتماد و اطمینان ایجاد می‌کنند و موظفند تا اطلاعات و مهارت‌های خود را به اشتراک بگذارند.

۴. دیدگاه مدیریت آگاهی (دانایی): بیشتر تحقیقات اخیر در زنجیره تامین و دیگر انواع شبکه‌های شرکت‌ها از یک دیدگاه مدیریت آگاهی برآمده است. درحالی که زنجیره تامین‌های منبع محور قابلیت‌های بیشتری برای تولید و فرایند توسعه ایجاد کردند به نظر می‌رسد بعضی شبکه‌ها بسوی گسترش فرایند خلاقیت از طریق مبادله آگاهی



گام برمی دارند. اگر ما در چگونگی روابط در طول زنجیره های تامین و در میان شرکت هایی که می توانند از همکاری صرف به سوی هماهنگی تمام عیار حرکت کنند، تعقل کنیم ممکن است یک صف آرایی واقعاً بی پایان از عقاید خلاقانه پدیدار شود، شامل عقایدی که ممکن است کارکردهایی خارج از صنایع موجود شرکت ها پیدا کنند.

تبادل تلاش های مشارکت جویانه بر اهداف مشخص و توافق بر همکاری ها و عملکردهایی استوار بوده است که مشخصاً در ارتقای عملکرد شبکه به طور کلی ارزشمند بوده اند. اما تلاش های مبتنی بر هماهنگی بر اعتماد، آگاهی و شیوه های مشخص تبادل اطلاعات و رفتار منصفانه، ممکن است منجر به شکل گیری شبکه سازمانی صنایع قویا کارآفرینانه ای شود. با استفاده از دیدگاه مدیریت آگاهی ما می توانیم نمونه هایی را در طراحی و رفتار مدل های اجتماعی خلاقیت بیابیم. مانند گروه جهانی لینوکس، هم زیستی صنعتی در کالاندبرگ دانمارک، شراکت در صنایع ساختمانی ایالات متحده مجموعه شبکه شرکت های کار آفرین در صنایع IT در فنلاند. آنچه که در تمام این رویکردها مشترک است در روند هماهنگی در سال های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ پیش بینی شده است، تا یک سرمایه گذاری جدی در اعتمادسازی و ایجاد فرهنگ سازمانی و فرایندهایی که رفتار منصفانه را در میان شرکای همکار تضمین می کند به وجود آید. از این دیدگاه تئوریک بسیار آسان خواهد بود تا بفهمیم که شرکت هایی که بر توانایی های هماهنگ کننده سرمایه گذاری کردند ظرفیت شان را برای خلاقیت افزایش دادند، مثلاً خلاقیت موفق سال های اخیر در HP و سودهای کلان خلاقیت در اکسروکس و M۳ دلیل قدرت گروه های کاری هماهنگ در درون کسب و کار شرکت ها بود. هم چنین به سادگی می توان مشاهده کرد که چرا اجبار ایجاد مرزهای صنعت توان بالقوه خلاقیت را حتی در شرکت های توانمند محدود می کند. شکل دادن و دنبال کردن عقاید سازنده خارج از یک کسب و کار پایدار بسیار سخت است.

معیارهای دقیق بکار رفته در فرایندهای جدا کننده عقاید بصورت معکوس در سازمان کار می کند و پویایی های انگیزشی را که جوامع هماهنگ را حمایت می کند، دچار فرسایش خواهد کرد. یکی از مطالب مهم در مدیریت دانش، یکپارچه سازی دانش به دست آمده از منابع مجزا است، به طور مثال دانش برای سیستم های پشتیبان تصمیم گیری بازاریابی از سه منبع اصلی دانش مشتری حاصل از خرده فروشی، دانش مشتری حاصل از تحقیقات بازاریابی و دانش بازار حاصل از افراد خبره به دست می آید. این دانش، به طور گسترده ای توسط بنگاه همچون تامین کنندگان و خرده فروشان به اشتراک گذاشته می شود. امروزه تکنولوژی اطلاعات و اینترنت برای اشتراک چنین دانشی توانمند و پیشرفته شده است.

نتیجه گیری



زنجیره تامین یکی از علوم زیر بنایی در شکل گیری، تولید و توزیع یک محصول یا خدمت است. بدون دانش زنجیره تامین راه های رسیدن محصول به دست مصرف کننده نهایی محدود می شود و یا به طور ناقص اجرا شده و شرکت های تولید کننده کالا و خدمات را متضرر می سازد. پیاده سازی دانش زنجیره تامین و مدیریت آن یکی از مراحل مهم و حیاتی در چرخه تولید و مصرف توسط مصرف کننده نهایی یک محصول یا خدمت می باشد. اما چه اتفاقی می افتد اگر این زنجیره ناقص باشد و به طور صحیح مدیریت نشود و آن طور که باید این چرخه طی نشود و یا در مراحل ابتدایی کار از مواد خام و اولیه برای یک محصول یا ایده و فکری خوب برای ارائه خدمتی جدید گرفته تا تولید و توزیع و ارائه این محصول و خدمت به دست استفاده کننده از آن، هر کدام دچار نقص هایی شود که این فرایند را با مشکل روبرو سازد؟ اینجاست که علم مدیریت زنجیره تامین و در کنار آن علم فناوری اطلاعات به کمک می آید و با مدیریت صحیح این فرایند و استفاده از فناوری های اطلاعاتی برای بالا بردن هر چه بیشتر بهره وری این چرخه مدیران را یاری می رساند.

اما نکته اینجاست که چگونه باید مدیران را با این علوم آشنا ساخت و این باور را در آنها ایجاد کرد که این علوم راهگشای بسیاری از مشکلات آنان در این فرایند و در این زنجیره می باشند. مدیران ما بسیاری از اوقات فرصت مطالعه مطالب روز یا فرصت بررسی این مطالب را در قالب کتب قطور ندارند پس چاره این است که با برگزاری دوره ها و سمینارهای مرتبط با علوم روز که ارائه دهنده مطالعات و پژوهش های اساتید این رشته ها و ارائه دستاوردهای موفق شرکت های فعال در این زمینه و یا شرکت هایی که با به کار گیری این اصول به نتایج چشمگیری رسیده اند، مدیران را در زمان کوتاهی با این دستاوردها آشنا سازیم تا آنان نیز با پیاده سازی این دستاوردها در حوزه کاری خود زمینه توسعه کاری خود و سرزمینمان را فراهم آورند.

بر مبنای تحقیقات در طول سه دهه گذشته، جمع بندی های کلی که در مورد زنجیره تامین به آن رسیده ایم، همانطور که نشان داده شده است از یک دیدگاه انتخاب استراتژیک، شرکت ها می توانند زنجیره تامین هایی را طراحی کنند که قابلیت های سازمانی و دیدگاه ها را سودمندانه ترکیب می کند، که ممکن است مشکل باشد اما غیر ممکن نیست، تا درون یک سلسله مراتب ساده اداره شود. با نگاهی دقیق مبتنی بر سرمایه، بوسیله یک دید منبع محور شرکت ها نمی توانند از مهارت های همکارانشان در زنجیره تامین استفاده کنند تا فقط کارایی شان را بهبود بخشند. همچنین آنها می توانند از دانش علمی (فوت و فن) خود استفاده کنند تا محصولات یا خدمات شان را بهتر کنند تا در دیگر مسیرها خلاق باشند. سرانجام با پذیرش قدرت تبادل آگاهی، شرکت ها می توانند سرمایه گذاری بر اعتماد و مهارت های هماهنگ کننده را ضروری سازند تا به جوامع، در درون و در میان بازارهای در حال تکامل شکل دهند، که در نتیجه قادرند از خلاقیت های پیش بینی شده و پیش بینی نشده یک ارزش



اقتصادی بر بنیانی مستمر ایجاد کنند. مدیریت فاکتورهای اخلاقی در زنجیره تامین یکی از جنبه های کاروکسب مسوولیت پذیر در کشورهای در حال توسعه است. بدلیل آنکه شرکتهای تحت فشارهای فزاینده برای درگیری بخش های مختلف شرایط کاری در سازمانها در طول زنجیره تامین آنها هستند، مدیریت مناسب زنجیره تامین، باید خطر عدم اجرای استانداردهای اخلاقی را مورد توجه قرار دهد.

دستور جلسه فاکتورهای اخلاقی زنجیره تامین و فشار مشتری برای خرید کالاهایی که در آنها خواسته هایش را از جنبه فاکتورهای اخلاقی نیز در بر داشته باشد، در سال های اخیر بطور قابل ملاحظه ای گسترش یافته، به طوری که تامین کنندگانی را که خواسته هایشان را اجرا نکنند تحریم می کنند.

این عامل، ممیزی را برای شرکتهای به منظور نظارت و مدیریت در عملکرد تامین کننده و برای ترویج مکانیزم های گزارش دهی که بسیار اهمیت دارد، ضروری می نماید. این فشار تنها از طرف مصرف کنندگان نبوده و اغلب از طرف سرمایه گذاران اجتماعی و مسئول در برابر مردم، بیشتر فشار وارد می شود. اظهار نظرهای اجتماعی در ارتباط با اجرای قانون از دلایل اصلی برای اثبات موفقیت مدیریت فاکتورهای اخلاقی در زنجیره تامین است. هماهنگی شبکه ای بسیاری از شاهدان عرصه کسب و کار جهانی امروزه موافقت که کسب و کار و مدل های سازمانی جدیدی مورد نیاز است تا شرکتهای اقتصادهایی باشند که کاملاً از بنیان آگاهی های شان استفاده کنند تا محصولات، خدمات و بازارهای جدید ایجاد کنند.



توزیع و پخش کالا از نظر کارشناسان این صنعت



در گذشته ، نگاه به بازار فروش به گونه ای بود که می گفتند ، هر چه را تولید کنید می توانید بفروشید. بعد از گذشت یک بازه زمانی دیدگاه تغییر کرد که باید محصول خوب تولید کنید تا فروخته شود . بعد از اینکه رقابت شدیدتر شد گفتند اگر محصول خوب هم داشته باشید دیگر کسی نمی آید از شما بخرد و شما باید بروید و محصول را بفروشید. بنابراین بحث فروش ایجاد شد، فروشنده حرفه ای تربیت شد و مسئله فروش به عنوان یک شغل و تخصص مطرح شد..... .

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر رحیم محترم در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

بازاریابی تولید و بازاریابی پخش:

در بازاریابی پخش تمرکز بر روی مشتری و مغازه دار است . یعنی بر روی افزایش فروش تمرکز می شود. ولی در بازاریابی تولید با توجه به اینکه افزایش فروش مورد نظر است ولی تمرکز بر روی مصرف کننده ها است.



معمولا اهداف بازاریابی پخش کوتاه مدت و میان مدت است ولی در بازاریابی تولید معمولا اهداف بلند مدت در نظر گرفته می شوند»..... .

گزیده ای از سخنان جناب آقای مهندس آقاجانی در کارگاه آموزشی پنجمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

در فعالیت هایی که اقتصاد دولتی و به نوعی اقتصاد خصوصی وجود دارد ۲ چرخه وجود دارد ، چرخه باطل و چرخه برنده .

اگر حیطه کار ها را افزایش دهیم و بخواهیم صنایع و محدوده های وسیعی را پوشش دهیم ، باعث ضعیف شدن خود می شویم و چرخه باطل را شکل می دهیم . ولی اگر حوزه وظایف خود را کوچکتر کنیم و روی منابع تمرکز کنیم قطعا بهای تمام شده کاهش پیدا می کند و افزایش سود خواهیم داشت که این چرخه ، چرخه برنده است

.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای جابر انصاری در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

ما همواره این مشکل را داریم که با تبلیغات افزایش فروش خواهیم داشت و به نقطه ای می رسیم که تبلیغات انجام می شود ، تقاضا ایجاد می شود ، ولی عرضه به صورت کامل انجام نمی شود . به همین دلیل قدم بعدی مرحله ای است که افزایش تولید یا واردات داشته باشیم. ناگهان با این امر مواجه می شویم که حجم وسیعی از کالا تولید یا وارد کرده ایم و حالا در انبار ها انباشته شده . اینجاست که نقش شرکت های پخش معین می شود

.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای قائم مقامی در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.



وقتی شرکت ها کلوپ مشتریان تشکیل می دهند، با این هدف است که ویژگی های متمایز کننده مشتریان را شناسایی کنند و از این طریق بر آنها تاثیر بگذارند. در بازاریابی باید اطلاعات عمومی پرسنل بازاریابی تقویت شود تا بتوانند در زمینه های مختلف با مشتریان نقاط مشترک پیدا کرده و روی آنها تاثیر بگذارند.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر صحت در کارگاه آموزشی سومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

مسیربندی مجموعه ای از تعداد مشتریانی است که در یک منطقه محدود قرار گرفته اند تا یک ویزیتور برای یک روز کاری جهت اخذ سفارش بر اساس الویت به آنها مراجعه کند. این تعداد مشتریان با توجه به سیاست های شرکت ها می توانند از یک صنف یا صنوف مختلف باشند.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای بهاری در کارگاه آموزشی ششمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

در این قرن ، آنچه دارایی محسوب می شود ، داشتن مدیریت قوی است. اگر بخواهیم کشورها را تقسیم بندی کنیم بر مبنای مدیریت آنها تقسیم بندی خواهیم کرد. یعنی کشور هایی که دارای مدیریت قوی هستند و آنهایی که مدیریت قوی ندارند . تمام ساختار قرن بیست و یکم بر مبنای این جمله ها تغییر کرده است»

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر فرضی پور در کارگاه آموزشی سومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

اهمیت کانال های توزیع در این است که بر دیگر تصمیمات اثر می گذارد. این مهمترین نقشی است که کانال توزیع بازی می کند. قیمت گذاری و ارتباطات را شکل می دهد، مزیت رقابتی به وجود می آورد، فاصله های زمانی و مکانی را از بین می برد.....

گزیده ای از سخنان سرکار خانم دکتر اسفراجانی در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.



نظام توزیع کالا در دنیا در حال تحول است و سیستم های مدرن جایگزین سیستم های سنتی می شوند. این تحول در نظام توزیع نه تنها قیمت کالا و خدمات را تحت تاثیر قرار داده بلکه ماهیت عرضه و تقاضای کالاها را هم تحت تاثیر خود قرار می دهد. از جمله موضوعات مهم در این زمینه بحث ایجاد و جایگزینی نهادهای توزیعی جدید است.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر نادعلی در کارگاه آموزشی سومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

اساس کار این است که در یک سیستم حرفه ای، شرکت پخش نمی تواند برای یک محصول قیمت گذاری کند، ولی می تواند در **pricing strategy** کمک کند یا نظر دهد ولی تعیین کننده نیست، چون، قیمت را در نهایت تولید کننده مشخص می کند. اگر بدنه پخش را به طور کامل از **price** بیرون بکشیم ممکن است که خیلی خلع سلاح شود.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر قاسم نژاد در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

تحقیقات ثابت کرده که بعضی اوقات، احساس استراتژیک و سودآوری شما به جایی می رسد که ، فکر می کنید در لجستیک شما علاوه بر کالاهایی که وجود دارد چه کالای استراتژیک دیگری می تواند اضافه شود که مشتری شما خواهان آن باشد ، و می تواند در سودآوری و هزینه های شما کمک کند».....

گزیده ای از سخنان جناب آقای خویه در کارگاه آموزشی پنجمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.



در **physical distribution** ، ما **traffic management** داریم، یعنی افرادی را داریم که آمد و شد عملیات ما را کنترل می کنند و بر آن نظارت دارند و کار رهیابی و ردگیری (**tracing**) محموله و کالا را انجام می دهند.

عملیات حمل و نقل درون شهری و برون شهری ما متاثر از حمل و نقل بین المللی ما هم هست
گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر حاج ابراهیمی در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

امروزه در بازار ، فروش حرف اول را می زند ، و نه تولید. در دهه ۱۹۵۰ به بعد یعنی دهه صنعتی شدن دنیا، همه جا بحث تولید بود و همه چیز تولید محور بود. اما امروزه دهه مشتریان است و نقطه اصلی ، فروش است و پخش عنصر اصلی این دهه است»..... .

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر هاشمی در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

امروزه در بازار ، فروش حرف اول را می زند ، و نه تولید. در دهه ۱۹۵۰ به بعد یعنی دهه صنعتی شدن دنیا، همه جا بحث تولید بود و همه چیز تولید محور بود. اما امروزه دهه مشتریان است و نقطه اصلی ، فروش است و پخش عنصر اصلی این دهه است

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر هاشمی در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

تحقیقات ثابت کرده که بعضی اوقات، احساس استراتژیک و سودآوری شما به جایی می رسد که ، فکر می کنید در لجستیک شما علاوه بر کالاهایی که وجود دارد چه کالای استراتژیک دیگری می تواند اضافه شود که مشتری شما خواهان آن باشد ، و می تواند در سود آوری و هزینه های شما کمک کند».....

گزیده ای از سخنان جناب آقای خویه در کارگاه آموزشی پنجمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.





پخش و توزیع یک بخشی از مقوله وسیع تری به نام آمیخته بازاریابی است. یک قسمت از توزیع از مقوله وسیع قیمت گذاری، کالا و بسته بندی است. بنابراین توزیع باید در کنار سایر عوامل قرار گیرد. پس قیمت گذاری هم یکی از عوامل و استراتژی ها و آمیخته های بازاریابی است، و نمی توانیم در مواردی که نقصی دیده می شود فقط توزیع را مقصر دانست

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر ناطقیان در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

شخصیت بیانگر آن دسته از ویژگی های فرد یا افراد است که شامل الگوهای ثابت فکری، عاطفی و رفتاری است. درباره شخصیت تعریف های متفاوتی وجود دارد

رویکرد رفتاری: این رویکرد به نوعی به رفتار انسان توجه دارد که شخصیت انسان را رفتاری تعریف می کند که از آن شخص قابل مشاهده باشد و دیده می شود

گزیده ای از سخنان جناب آقای هادی در کارگاه آموزشی ششمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

یک گروه مرچندایزینگ خوب باید ارتباط فوق العاده قوی با مغازه دار ایجاد کند و در او ایجاد انگیزه کند که تعداد قفسه ها را افزایش دهد، چیدمان فقط کالاهای منحصر به همان شرکت باشد و این ارتباط را به صورت مستمر ادامه دهد و نه اینکه وقتی این اتفاق افتاد ارتباط قطع شود. این موارد باعث موفقیت شرکت می شود.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای مهندس آقاجانی در کارگاه آموزشی دومین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

در رابطه با واژه برند و دیگر واژه های مدیریتی، زمانی که از کشور های صنعتی وارد کشور ما می شوند، اصولاً در بخش آکادمیک، این واژه ها وارد سیستم ما می شوند



اما مشکلی که وجود دارد این است که هر کسی بر اساس برداشت های خود ، برند و مفاهیم دیگر را اجرا می کنند که حتی بعضی از این برداشت ها کاملاً نادرست است و گاهی اوقات موجب می شود که به بیراهه بروند .
گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر سمیعی نصر در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

در بازار رقابتی ، قیمت ها تقریباً ثابت هستند چون انقدر تعداد فروشنده و خریدار زیاد است که قیمت ها به راحتی تغییر نمی کند. این رفتار یک رفتار عادی است و در حالی که اسم بازار ، رقابتی است ولی کسی رقابت نمی کند و همه این وضعیت را پذیرفته اند. ولی بحث در بازار انحصاری کمی نگران کننده است .
حال ببینیم که بازار انحصاری چگونه در شبکه های توزیع شکل می گیرد؟

در حال حاضر ، در موضوع ۴ بازار ، p یا p های دیگری اضافه شده که یکی از مهمترین p های اضافه شده ، موضوع packaging یا بسته بندی است. بسته بندی با توجه به نگهداری محصول، با توجه به حمل و نقل در صنایع مختلف دارای اهمیت است، حتی می توان گفت بسته بندی در برندسازی نیز اثرگذار است
گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر فخر در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

با توجه به تغییرات روزانه در شرایط بازار کشور ، انبوهی از فرصت های کارآفرینی و کسب درآمد در هر کدام از این تغییرات نهفته است. البته این مطلب به معنای سوء استفاده از شرایط نیست بلکه به معنی پر کردن خلاء است . در حقیقت این اصل بازاریابی است ، بازاریابی یعنی پر کردن خلاء های بازار . و در بازاری که تغییرات بیشتری دارد خلاء های بیشتری نیز وجود دارد»..... .

گزیده ای از سخنان جناب آقای شراهی در کارگاه آموزشی ششمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.



نقش لوگو، آرم و شعار تبلیغاتی این است که برند مانند یک میانبر است. یعنی وقتی ما اسم یک برند را می شنویم و یا هرگونه طراحی از لوگوی آن می بینیم یاد تمام اطلاعاتی که درباره آن شرکت داریم می افتیم. امروزه در دنیای بازاریابی و برند بحث توجه به منابع انسانی و استعاره ها کلیدی شده است. در بحث برند این استعاره ها، استعاره یک انسان است. خیلی از محققین بر این عقیده اند که با برند مانند یک انسان باید برخورد شود چون دارای شخصیت است

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر عزیزی در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

یکی از مشکلات مطرح شده درباره توزیع، فاصله زیاد قیمت بین تولید کننده و مصرف کننده است. یعنی بخش تولید کار خود را انجام می دهد ولی در بخش توزیع یعنی در جایی که محصول یا خدمات باید به دست مشتری برسد، فاصله قیمت بسیار زیاد است. این فاصله قیمت عموماً ۳۰ تا ۶۰ درصد است که حتی در بحث محصولات کشاورزی تا ۸۰ درصد نیز می رسد

گزیده ای از سخنان سرکار خانم رستم خانی در کارگاه آموزشی هشتمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.

چرا تا این اندازه بر توزیع مویرگی تاکید می شود؟

یکی از مزیت های اصلی توزیع مویرگی این است که چون نیروهای شرکت همه جا حضور دارند، شرکت اطلاعات دقیق تر و به روز تری درباره بازار خواهد داشت. یکی دیگر از مزیت های مهم توزیع مویرگی، پوشش بازار است. این مسئله از این جهت اهمیت دارد که از این طریق محصول شرکت در همه جا دیده خواهد شد.....

گزیده ای از سخنان جناب آقای دکتر درگی در کارگاه آموزشی چهارمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.



سازمان هایی که روی مزیت های رقابتی خود سرمایه گذاری می کنند، ماندگار و موفق هستند. اگر یک سازمان مثل سایر شرکت ها حرکت کند ، پخش مویرگی راه بیاندازد، مثل دیگران منطقه بندی کند، مثل دیگران مسیربندی کند و مثل دیگران یک نرم افزار آماده را پیاده کند، نمی تواند موفق باشد. شرکت ها برای ماندگار شدن در این صنعت باید دنبال ایجاد مزیت های رقابتی باشند»..... .

گزیده ای از سخنان جناب آقای خویه در کارگاه آموزشی ششمین کنفرانس توزیع و پخش کشور.



فصل چهارم

لجستیک



طراحی و بهینه سازی شبکه لجستیک



لجستیک معکوس

طراحی و بهینه سازی شبکه لجستیک معکوس

در زنجیره تأمین، مدیریت برگشتی، در قالب لجستیک معکوس اعمال می شود. به دلایل مختلف، جریان مواد و کالاها در خلاف جهت عادی زنجیره، اجتناب ناپذیر است. پرداختن به موضوع شبکه لجستیک معکوس و مدیریت و هدایت موثر و ضروری است. با توجه به بررسی ها یکی از مواردی که تأثیر بسیاری بر مدل سازی شبکه لجستیک معکوس دارد، در نظر گرفتن شرایط عدم قطعیت است. در لجستیک معکوس، پارامترهایی مثل ظرفیت مراکز، تقاضا، هزینه و کیفیت و... غیرقطعی هستند. با توجه به این موارد، در این تحقیق، یک مدل برنامه ریزی خطی عدد صحیح آمیخته احتمالی برای طراحی شبکه لجستیک معکوس ارائه شده است. برای حل این نوع مدل، ابتدا باید آن را به یک مدل قطعی تبدیل نمود. مدل ارائه شده در این تحقیق، چند محصولی و چند رده ای می باشد که همزمان، هزینه های حمل و نقل و احداث تسهیلات را در بر می گیرد. مدل مورد نظر با در نظر گرفتن کمینه سازی هزینه ها (هزینه های استقرار تسهیلات و هزینه های حمل و نقل) و همچنین در نظر گرفتن عدم قطعیت در تقاضای محصولات برگشتی، از نوع مسائل NP-Hard است که در آن، زمان حل مسأله به صورت نمایی و با



توجه به ابعاد مسأله افزایش می یابد بنابراین، در این تحقیق، یک روش کارا با استفاده از الگوریتم ژنتیک با کدینگ اولویت - محور پیشنهاد داده شده است.

زنجیره تأمین، لجستیک معکوس، برنامه ریزی عدد صحیح آمیخته،

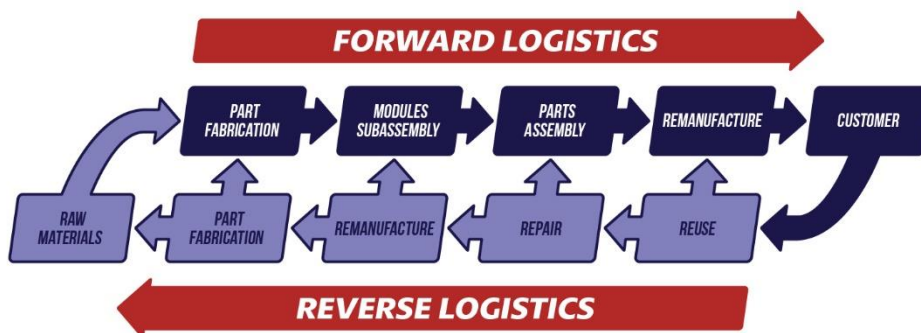
تغییرات و تحولات عمیق در دنیای کسب و کار و الزامات جدید تولید و تجارت در عصر کنونی، زمینه ظهور و بروز نگرش ها و پارادایم های جدیدی را فراهم ساخته است که باید مورد توجه دست اندر کاران عرصه تولید و تجارت قرار گیرد. در همین راستا، رویکرد و نگرش جدیدی پیرامون موضوع لجستیک تحت عنوان لجستیک معکوس به وجود آمده است. لجستیک، بخش فیزیکی زنجیره تأمین را در بر می گیرد و عمدتاً شامل کلیه فعالیت های مربوط به جریان مواد و کالاها از مرحله تهیه مواد خام تا تولید محصول نهایی از جمله حمل و نقل، انبارداری و غیره است. یکی از گرایش های جدید در مدیریت لجستیک، بازیافت^[۱]، چرخه مجدد^[۲] و یا استفاده مجدد از محصولات است. در این روش، محصولاتی که به پایان عمر مفیدشان می رسند، مجدداً از مصرف کننده نهایی خریداری می شوند و پس از دمونتاز، قسمت هایی از محصول که قابلیت استفاده مجدد را دارند، دوباره در قالب محصولات اسقاطی به چرخه حیات برمی گردند [۱]. (شکل ۱)

طراحی و اجرای شبکه لجستیک معکوس برای محصولات برگشتی، نه تنها هزینه های موجودی و حمل و نقل را کاهش می دهد بلکه باعث افزایش وفاداری مشتری نیز می گردد [۱۳]. شبکه لجستیک معکوس - که بخشی از زنجیره تأمین است - را می توان این گونه تعریف کرد: «انتقال دقیق، به موقع و درست مواد، اقلام و کالاها قابل استفاده و غیرقابل استفاده از انتهای ترین نقطه و آخرین مصرف کننده از طریق زنجیره تأمین به واحد مناسب مورد نظر» به عبارت دیگر، لجستیک معکوس، فرایند حرکت و انتقال برای کالاها و تولیداتی است که در زنجیره تأمین، قابلیت بازگشت دارند.

انجمن اجرایی لجستیک معکوس آمریکا، لجستیک معکوس را به صورت زیر تعریف می کند:

لجستیک معکوس عبارتست از فرایند مؤثر برنامه ریزی، اجرا و کنترل جریان مواد خام، موجودی نیمه ساخته، محصولات نهایی شده و اطلاعات مربوط به آنها به صورت مؤثر از لحاظ هزینه، از نقطه مصرف به نقطه مبدأ، با هدف خلق مجدد ارزش یا دفع مناسب





لجستیک معکوس با قطعاتی آغاز می شود که در زنجیره تأمین به عقب می روند؛ قطعاتی که برای بازیافت یا بازیابی ارزش و همچنین برای دفع مناسب جمع آوری می شوند. عوامل محرک شرکت ها برای روی آوردن به برنامه ریزی، اجرا و کنترل لجستیک معکوس را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

- عوامل اقتصادی (مستقیم و غیرمستقیم)

- قوانین و مقررات

- مسئولیت پذیری در قبال حساسیت های زیست محیطی

طراحی شبکه لجستیک در ماهیتاً یک تصمیم استراتژیک است که معمولاً شامل تعیین محل تسهیلات، ظرفیت آنها، تعداد محصولات، تعداد رده ها در زنجیره، و نحوه ارتباط تسهیلات می باشد.

همه این موضوعات، تاثیر فراوانی بر کارایی و در نتیجه، عملکرد زنجیره تأمین دارند. از آنجا که احداث تسهیلات یا بستن آنها هزینه و زمان زیادی می برد، تغییر آنها در کوتاه مدت، امکان پذیر نمی باشد. همچنین سرمایه گذاری در

تصمیمات استراتژیک طراحی شبکه، بازگشت سرمایه بیشتری نسبت به تصمیمات تاکتیکی و عملیاتی دارد یکی از موارد مهم در طراحی شبکه لجستیک معکوس که باید مورد توجه قرار گیرد، دستیابی به اهداف طولانی مدت و استراتژیک می باشد. بنابراین تصمیم گیری در مورد اینکه کدام تسهیل از میان تسهیلات بالقوه احداث شود، نقش بسیار مهمی در برای کاهش هزینه ها دارد.



۱، ثبت و مدیریت سفارشات:

ثبت سفارشات در سیستم پخش مویرگی gmas در دو مرحله صورت میپذیرد که در ابتدا اپراتور اقدام به تعریف مشتری، ویزیتور و چگونگی تخفیف نموده و پس از آن کالاهای هر سفارش را تعیین می نماید.



۲، تأیید اعتبار سفارش:

پس از ثبت سفارش، سیستم آنها را کنترل نموده و سفارشات را که از نظر ریالی و یا داشتن چک برگشتی نیاز به تأیید دارند، جهت تأیید در قسمت تأیید سفارشات نمایش داده و مابقی سفارشات به بخش انبار جهت ارسال منتقل میگردند. سفارشات میتوانند از نظر سقف ریالی اعتبار مشتری، سقف ریالی اعتبار سرپرست فروش، سقف ریالی اعتبار ویزیتور و داشتن چک برگشتی در شرکت های پخش مویرگی نیاز به تأیید داشته باشند.

۳، نمایش سفارشات به انبار:

الف) نمایش سفارشات به انبار:

سفارشات مورد تأیید و یا تأیید شده، در قسمت نمایش سفارشات به انبار به رویت انباردار رسیده و در همین قسمت سیستم بصورت خودکار اقدام به بررسی موجودی انبار می نماید و با توجه به میزان موجودی کالاها، سفارشات را به دو قسمت «آماده برای ارسال» و یا «دارای کسری» تقسیم بندی می نماید. انباردار می تواند با



کلیک کردن بر روی دکمه کالا در هر سفارش، تعداد کالاهای آن و با کلیک بر روی دکمه کسورات، کسری آن سفارش را مشاهده نماید، کسری کلیه سفارشات ثبت شده نیز در این قسمت قابل مشاهده است و انباردار می تواند با مراجعه به آن کلیه کسورات را ببیند. این بخش از نرم افزار بصورت کاربردی و بر مبنای نیاز شرکتهای پخش مویرگی طراحی و پیاده سازی شده است.



اصول و مبانی لجستیک و زنجیره ی تامین

شناسایی و یادگیری زنجیره تامین ، آشنایی با عوامل محیطی در کلیه اجزا زنجیره شامل طراحی محصول، تامین، ارسال ...، معرفی روشهای کمی کاربردی در این حوزه

مدزس: علی خویه



علی خویه مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه، اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مشاور استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها



Mooyragi.ir



مشاوره تخصصی-راه اندازی و استقرار

سیستم پخش و فروش مویرگی

khooyeh.ir

مدرس دوره: علی خویه

موارد مورد بحث

معرفی تاریخچه و مبانی زنجیره ی تامین

تحلیل عدم انطباق عملی بکارگیری روش ROP در زنجیره تامین
آشنایی با سیستمهای تولید فشاری (PUSH SYSTEMS) از قبیل ROP, MRP, ERP, APP
آشنایی با سیستم تولید کششی (PULL SYSTEM) و تولید ناب
کارگاه تولید ناب و نمایش فیلم کارخانه هیولت پاکارد آمریکا در اجرای تولید ناب
مفهوم مدیریت یکپارچه لجستیک با توجه به ظهور پدیده جهانی شدن
تحلیل یکپارچه سازی زنجیره بوسیله ارائه کارگاه بازی نوشابه
<u>مدیریت چرخه ی عمر و مدیریت پایان عمر محصولات</u>
لجستیک و بازاریابی (محصول؛ قیمت؛ مکان؛ تشویق)
نقش تکنولوژی اطلاعات و مدیریت خرید و پدیده تجارت الکترونیک
تشریح مشارکت و ویژگیهای کاهش تعداد تامین کنندگان و توسعه آنها
ارزیابی عملکرد تامین کنندگان
تولید در داخل یا خرید از خارج (OUTSOURCING)
آشنایی با مدل SCOR
پیاده سازی مدیریت زنجیره تامین و چالشهای پیش رو در صنایع



مدیریت زنجیره تامین کالا

مدیریت زنجیره تامین: تعریف، تاریخچه، اهداف، فرایندها، مزایا و موانع

نویسنده : میان آبادی، عباسعلی

برای محیط همیشه در حال تغییر این دوران و تغییر در شیوه تعاملات شرکتها با تامین کنندگان و مشتریان و پیچیدگی بازارها، کاهش دوره عمر محصولات و اهمیت یافتن زمان پاسخگویی به مشتریان و افزایش انعطاف پذیری، زنجیره تامین عاملی حیاتی برای رقابت پذیری سازمان ها می باشد. بنابراین شناخت زنجیره تامین و اجرای آن کمک به تعالی سازمان و عملکرد بهتر می کند. در این مقاله سعی شده تحولات زنجیره تامین، فرایندهای اجرای آن، مشکلات و منافع مورد بررسی قرار گیرد.

تشدید صحنه رقابت جهانی در محیطی که بصورت دائم در حال تغییر است ضرورت واکنش های مناسب سازمان ها و شرکتهای تولیدی - صنعتی را دو چندان کرده و بر انعطاف پذیری آنها با محیط نامطمئن خارجی پای می فشارد و سازمانهای امروزی در عرصه ملی و جهانی به منظور کسب جایگاهی مناسب و حفظ آن نیازمند بهره گیری از الگوی مناسب همچون مدیریت زنجیره تامین در راستای تحقق مزیت رقابتی و انتظارات مشتریان هستند. مشتریان در سازمانهای امروزی در تولید کالا و ارائه خدمت، رویه های انجام امور و فرایند ها، توسعه دانش و توان رقابتی همراه و همگام اعضای سازمان می باشد. مدیریت موثر زنجیره تامین از عوامل اصلی بقا می باشد ضمن آنکه استفاده از فناوری اطلاعات در فعالیتهای زنجیره تامین پتانسیل ایجاد ارزش را در زنجیره افزایش داده است. به طور کلی مدیریت زنجیره تامین بر افزایش انطباق پذیری و انعطاف پذیری شرکتها تاکید دارد و دارای قابلیت واکنش و پاسخ سریع و اثر بخش به تغییرات بازار است.

2- تحولات مدیریت زنجیره تامین

در دو دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی، سازمانها برای افزایش توان رقابتی خود تلاش می کردند تا با استاندارد سازی و بهبود فرایند های داخلی خود محصولی با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند. در آن زمان تفکر غالب این بود که مهندسی و طراحی قوی و نیز عملیات تولید منسجم و هماهنگ پیش نیاز دستیابی به خواسته های بازار و در نتیجه کسب سهم بازار بیشتری است. به همین دلیل سازمانها تلاش خود را بر افزایش کارایی معطوف می کردند. در دهه ۸۰ میلادی با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مشتریان، سازمانها به طور فزاینده ای به افزایش انعطاف پذیری در خطوط تولید و توسعه محصولات جدید برای ارضای نیاز های مشتریان علاقمند شدند. در دهه



۹۰ میلادی به همراه بهبود در فرایند های تولید و بکار گیری الگوهای مهندسی مجدد، مدیران بسیاری از صنایع دریافتند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرایند های داخلی و انعطاف پذیری در توانایی های شرکت کافی نیست بلکه تامین کنندگان قطعات و مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند. توزیع کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاست های توسعه بازار تولید کننده داشته باشند. با چنین نگرشی، رویکردهای زنجیره تامین و مدیریت آن پا به عرصه وجود نهاد. از طرف دیگر با توسعه سریع فناوری اطلاعات در سالهای اخیر و کاربرد وسیع آن در مدیریت زنجیره تامین، بسیاری از فعالیتهای اساسی مدیریت زنجیره با روشهای جدید در حال انجام است.

3- تعریف مدیریت زنجیره تامین

مجموعه ای از روشهای مورد استفاده برای یکپارچگی موثر و کارای تامین کنندگان، تولید کنندگان، انبارها و فروشندگان به گونه ای که بمنظور حداقل کردن هزینه های سیستم و تحقق نیاز های خدمات، کالاها به تعداد صحیح در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع گردند.

مدیریت زنجیره تامین هماهنگی در تولید، موجودی، مکان یابی و حمل و نقل بین شرکت کنندگان در یک زنجیره تامین است برای دستیابی به بهترین ترکیب پاسخ گویی و کارایی برای موفقیت در بازار.

4- اهداف مدیریت زنجیره تامین

کاهش هزینه یا کاهش موجودی ها، افزایش مسئولیت پذیری در برابر مشتریان، بهبود ارتباط زنجیره تامین، کاهش زمان چرخه تولید و بهبود هماهنگی.

سه عامل اصلی که باعث شدند تا مدیران موضوع مدیریت زنجیره تامین را بصورت جدی دنبال کنند عبارتند از:

انقلاب اطلاعات

تقاضای مشتریان در جهت خرید محصولات و خدمات با کیفیت با هزینه کمتر تحویل مناسب تر تکنولوژی مدرن تر و طول عمر بیشتر که در نهایت به افزایش رقابت در بین تولید کنندگان و سازندگان منجر شد

ضرورت ایجاد ساختاری جدید در روابط بین سازمانی

5- فرایند های اصلی زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین دارای سه فرایند اصلی است که عبارتند از:



مدیریت اطلاعات: مروزه نقش و جایگاه اطلاعات برای همگان بدیهی است. گردش مناسب و انتقال صحیح اطلاعات باعث می شود تا فرایندها موثرتر و کاراتر گشته و مدیریت آن آسان تر گردد. در زنجیره تامین موضوع هماهنگی در فعالیتهای بسیار اهمیت دارد. مدیریت اطلاعات هماهنگ و مناسب میان شرکاء باعث خواهد شد تا تاثیرات فرایندهای در تصمیم گیری ها و سرعت، دقت، کیفیت و جنبه های دیگر وجود داشته باشد.

مدیریت لجستیک: این بخش کلیه فعالیتهای فیزیکی از مرحله تهیه مواد خام تا محصول نهایی شامل فعالیتهای حمل و نقل، انبارداری، زمانبندی تولید و ... را شامل می شود.

مدیریت روابط: این بخش از مهمترین مباحث زنجیره تامین است و تاثیر شگرفی بر همه زمینه ها در زنجیره تامین و سطح عملکرد آن دارد. بسیاری از شکست های آغازین در زنجیره تامین معلول انتقال ضعیف انتظارات و توقعات و نتیجه رفتارهایی است که بین طرفهای درگیر در زنجیره بوقوع می پیوندد. در توسعه هر زنجیره تامین یکپارچه، توسعه اطمینان و اعتماد در میان شرکاء و طرح قابلیت اطمینان برای آنها از عناصر بحرانی و مهم برای کسب موفقیت است.

6- پنج سطح عملکرد مدیریت زنجیره تامین

ترکیب شرکای زنجیره تامین: زنجیره تامین بر اساس کارایی عوامل راهبردی و با توجه به نیازمندیهای مشتری زنجیره تامین برنامه ریزی شده است بطوری که محدوده محصولات موجود، خدمات محصولات جدید یا بخش مشتریان را پوشش دهد بر پایه آگاهی از محصولات نهایی در زنجیره تامین پایه ریزی می شود.

استقرار ارتباط های مشارکتی: این قسمت به انواع مشارکت ها و تعاملات ضروری شرکت اشاره دارد. این عملکرد ارتباطهای زنجیره تامین را به مشارکت با عوامل خارج از شرکت گسترش می دهد. هر تغییری در زنجیره تامین باید به اطلاع شرکا برسد تا در تمام زنجیره پیاده شود.

طراحی زنجیره تامین بر مبنای سود دهی: مدیریت زنجیره تامین مشارکت موثر عوامل خارج از شرکت را ایجاد می کند اما ارتباط هر شرکت با شرکتهای خارج از آن بسیار مشکل زا است. در مورد شرکا دقت به مواردی همانند مرکز رقابت، انگیزه شرکا و ترکیب آنها ضروری است.

اطلاعات مدیریت زنجیره تامین: نقش سیستم های اطلاعاتی در اصطلاح زنجیره تامین اهمیت خاصی دارد. این بخش نقش فناوری را در اصطلاح زنجیره تامین نشان می دهد.



کاهش هزینه زنجیره تامین: اصلی ترین هدف استقرار زنجیره تامین کاهش هزینه است. این تلاشها برای راهبرد ها و سیاست های افزایش کارایی انجام می شود. دلایل اصلی هزینه زایی عبارتند از عدم وضوح فرایند زنجیره تامین، تغییرات رویه های داخلی و خارجی شرکت، ضعف موجود در طراحی تولید، وجود اطلاعات ناقص برای تصمیم گیری، ضعف حلقه های زنجیره در ارتباط بین شرکا زنجیره تامین.



7- مدیریت زنجیره تامین و تجارت الکترونیک

مدیریت زنجیره تامین بر رویکرد مشتری محور استوار است. بر این اساس ارتباط به موقع و کامل بین همه عناصر زنجیره برای اطلاع از نیاز های مشتری و میزان تامین نیاز ها از ضروریات زنجیره است. برای تسهیل جریان دقیق اطلاعات مدیریت دقیق آن بستری مناسب از نرم افزار ها و سیستم های اطلاعاتی یکپارچه و شبکه های اکسترانت و اینترانت مورد نیاز است. با بکار گیری تجارت الکترونیک در زنجیره تامین نیز می توان مبنای مدل B2B و B2E برای توصیف عملیات خرید، فروش و مبادله محصولات و خدمات و اطلاعات از طریق شرکت های رایانه ای و بخصوص اینترنت با تامین کنندگان بهره جست. بر مبنای مدلی دیگر از تجارت الکترونیک شرکتهای همکار در یک زمینه بخصوص از طریق شبکه های الکترونیکی نیز می توانند به همکاری و اشتراک مساعی بپردازند. چنین

همکاری اغلب بین شرکتهای حاضر در یک زنجیره تامین اتفاق می افتد. تاثیر تجارت الکترونیک بر مدیریت زنجیره تامین شامل دریافت سفارشات از طریق شبکه وب، پاسخگویی به سفارشات، پرداختهای الکترونیکی، کاهش سطح موجودی ها. بطور کلی مدیریت زنجیره تامین یکی از زیر ساختهای پیاده سازی تجارت الکترونیک است. از دید صنعتی تجارت الکترونیک بین بنگاه ها عمدتا در صناعی رخ می دهد که زنجیره تامین در آنجا شکل گرفته باشد. یک تولید کننده همواره عاملی است که در وسط فرایند فعالیت اقتصادی قرار دارد. تولید کننده خود خریدار کالا از تامین کنندگان خود و فروشنده کالای جدید به خریداران خود می دهد.

8- مدیریت زنجیره تامین سنتی و الکترونیکی

در SCM سنتی ساختار SCM دارای دوطرف، یکی فروش و دیگری خرید است که از یک طرف اطلاعات و از طرف دیگر کالا جریان پیدا کرده و پس از گذشتن از سلسله مراتب خاص خود به دست مصرف کننده می رسد. در SCM الکترونیکی با مطرح شدن اینترنت ساختار سنتی فوق تغییر یافته، بخشی از آن حذف شده و بخشهای جدیدی به آن اضافه شدند که از جمله اضافه شدگان پایگاه ها، فرایند SCM در اثر تغییر ساختار آن، دچار تغییر شده و انتظار می رود بخشهایی از آن حذف گردد. در طرف فروش SCM به طور سنتی مشخصات حاکم بدین شرح است:

یک رابطه یک به یک بین فروشنده و خریدار و ماهیت رابطه از نوع رقابتی می باشد. به دلیل رقابتی بودن رابطه، گرایش به مخفی کردن اطلاعات در طرفین بالا است. جدا بودن فرایند SCM از سایر فرایندها از قبیل ERP، CRM، حاکمیت یک شرکت خاص. اما در روش الکترونیکی یا جدید روابط فراتر از یک به یک شده و می تواند به صورتهای مختلفی مثلا یک به همه، همه به یک و ... برقرار گردد. در نتیجه حاکمیت انحصاری یک شرکت جای خود را به چند شرکت یا یک مرکزیت می دهد. به دلیل حاکم شدن نگرش مشارکتی در آن ارتباطات فیما بین بهبود یافته و از حالت رقابتی (بازنده - بازنده) به حالت (برنده - برنده) تغییر یافته و اطلاعات با رغبت بیشتری تبادل می گردد.

9- مشکلات زنجیره تامین

تعدد مراکز تصمیم گیری: با توجه به اینکه در زنجیره تامین، سازمانهای مختلفی دخیل هستند لذا هماهنگی و یکصدا شدن در زنجیره تامین نیاز به هماهنگی بالایی دارد.

عدم اطمینان: یک منبع اصلی عدم اطمینان زنجیره تامین پیش بینی تقاضاست. پیش بینی تقاضا از چندین فاکتور از قبیل رقابت، قیمت ها، شرایط فعلی، توسعه تکنولوژیکی، و سطح عمومی تعهد مشتریان تاثیر می پذیرد.



دیگر عامل عدم اطمینان زنجیره تامین زمانهای تحویل است که خود به عواملی مانند نسبت خرابی ماشین ها در فرایند تولید خطی، فشردگی ترافیکی که در حمل و نقل دخالت می کند و مشکلات کیفیت مواد که ممکن است تاخیرات تولید را ایجاد کند وابسته است.

عدم هماهنگی: این نوع مشکلات هنگامی اتفاق می افتد که یک بخش شرکت با دیگر بخشها ارتباط خوبی ندارد. وقتی پیغام برای شرکا تجاری غیر قابل فهم باشد و وقتی بخشهای شرکت از بعضی مسائل آگاهی ندارد و یا خیلی دیر از آنچه مورد نیاز است و یا آنچه باید اتفاق بیفتد آگاه می شوند. از جمله می توان به اثر شلاق چرمی و ذخیره فریبنده اشاره کرد.

ذخیره فریبنده: این گونه مشکل زمانی که مشتریان محصولی را می خواهند که در دسترس نیست اتفاق می افتد. گر چه در حقیقت وجود دارد مثل وقتی که محصول در جایی نادرست قرار می گیرد یا اینکه مقدار ذخیره ناصحیح است.

10- اثر شلاق چرمی

زنجیره تامین مدیریت نشده مطلقا پایدار نیست. شکلی که به طور متعدد در زنجیره تامین مدیریت نشده دیده می شود اثر شلاق چرمی است. این اثر نوسانی در زنجیره تامین ایجاد می کند که عامل اصلی آن تغییرات در میزان تقاضا است. وقتی از سطح مشتری جزء به سطح بالاتری در این زنجیره حرکت می کنیم دیده می شود که تغییرات کوچک در سطح پایین تغییرات عمده ای را در سطح بالاتر زنجیره ایجاد می کند. در نهایت شبکه می تواند نوسان بزرگی داشته باشد. هر سازمانی در زنجیره تامین سعی می کند تا مساله را از دیدگاه خود حل کند. این پدیده به عنوان اثر شلاق چرمی شناخته می شود که در تمامی صنایع مورد توجه قرار می گیرد و اثر خود را از طریق افزایش هزینه و ضعف در سطح خدمات نشان می دهد.

10-1- علل وقوع اثر شلاق چرمی

نوسانات قیمت

سیاستهای سفارش دهی دوره ای

بازی کمبود - سهمیه بندی: به علت اینکه تولید کنندگان در زمانی که کمبود عرضه وجود دارد اقدام به سهمیه بندی می کنند مشتریان در هنگام سفارش دهی بیش از نیاز واقعی سفارش می دهند.

زمانبندی تولید بر مبنای پیش بینی تقاضای عمده فروشان به جای پیش بینی تقاضای مشتری



نوسان تقاضا، مشکلات کیفی، اعتصابات، آتش سوزی کارخانه

زمان تحویل

بروز کردن پیش بینی تقاضا

10-2- اقداماتی برای مقابله با شلاق چرمی

اقدامات متقابل دسته بندی سفارشات

اقدام متقابل به بازی کمبود

اقدام متقابل قیمت های نوسانی

اقدام متقابل عدم دقت در پیش بینی تقاضا

سیاست های مستقل بازگشتی

کاهش عدم قطعیت

متمرکز کردن اطلاعات تقاضا

کاهش نوسان تقاضا

قیمت های پایین روزانه

کاهش زمان های تحویل سفارش و زمان تحویل اطلاعات

آسان سازی دسترسی و تقسیم اطلاعات

تغییر و تقسیم نقش ها

11- ضعف ها و مشکلات زنجیره تامین کالا در کشور ما

عدم هماهنگی در درون وزارتخانه ها

عدم هماهنگی بین وزارتخانه ها

عدم هماهنگی در سطح ملی



عدم هماهنگی در کشور ما با سایر کشور ها

مشکلات حمل و نقل بار و امکانات مناسب برای پایانه های بار

عدم توجه مناسب به فرایند بسته بندی

کمبود متخصصان علم لجستیک در کشور

عدم هماهنگی بین اجزای زنجیره

عدم دسترسی به آمار صحیح و قابل اعتماد

مقاومت در برابر تغییرات

سیستمی متشکل از عدم اعتماد دوطرفه

درک ضعیف از اقتصاد بازار

12- مزایا و منافع زنجیره تامین

کاهش هزینه های لجستیک، تدارکات و نگهداری

کاهش پرسنل

بهبود بهروری

بهبود چرخه مالی

تحويل بموقع

وضوح اطلاعات و انعطاف پذیری

استاندارد سازی

جهانی شدن

صرفه جویی در مقیاس

افزایش قدرت انتخاب مشتریان و دستیابی آنها به تامین کنندگان



کاهش فواصل و ابعاد زمانی

13- نتیجه

امروزه شرکتها دریافته اند که بخش خرید آنها می تواند بطور فزاینده ای در افزایش کارایی و اثر بخشی آنها موثر باشد و به همین دلیل شیوه های خریدشان را تغییر داده و سعی در انتخاب شیوه مناسب دارند بطوری که بتوانند اهداف استراتژیک و خرید شرکت را برآورده سازد. برای تحقق این امر باید در جستجوی تامین کنندگان شایسته و استراتژیک بود و با آنها روابط برقرار کرد تا بتوان با همکاری آنها به مزایای رقابتی دست یافت. برای رسیدن به این امر پیاده سازی مدیریت زنجیره تامین یک ضرورت اساسی است. توصیه می شود صنایعی مانند صنعت خودرو و صنایع هوافضا و صنایع نفت که تامین کنندگان زیادی دارند از این راه حل برای بهبود ارتباط با تامین کنندگان بهره گیرند.



روش های پخش مویرگی

دو روش عمده پخش مویرگی به صورت زیر می باشد:

روش ثبت سفارش (فروش سرد)

این روش مناسب شرکتهایی است که پیش از ارسال کالا توافقات لازم را با خریدار انجام داده و مقدار کالای فروخته شده و رقم آن را مشخص و ثبت سفارش می نمایند. به عنوان نمونه می توان شرکت های پخش لوازم آرایشی و بهداشتی را نام برد. این روش از ثبت سفارش مشتری در سیستم یا ثبت سفارش آنلاین آغاز می گردد و در نهایت با تسویه فاکتور مشتری و گزارشات مربوط به این روش به پایان میرسد. پورسانت ویزیتور مربوطه با توجه به تعداد فاکتورهای فروش سفارشات ثبت شده توسط آن ویزیتور یا نوع کالاهای فروخته شده توسط او محاسبه و پرداخت می گردد.



روش مبتنی بر بازاریابی لحظه ای محصولات توسط رانندگان فروش گرم یا **Hot sale**
این روش مناسب شرکتهایی است که در زمان تحویل کالا مقدار قطعی فروش را مشخص می نمایند. به عنوان



نمونه می توان شرکت های پخش مواد غذایی را نام برد. در این سیستم به هر یک از عوامل پخش در هر مسیر، مقداری از کالا که به صورت تقریبی برآورد شده است داده میشود، سپس مسیر پخش هریک از عوامل مشخص شده و عامل فروش، در همان محل فروش توافق لازم را صورت داده و کالای مورد نیاز خریدار را تحویل میدهد. جهت تحویل کالا و ارایه فاکتور روشهای گوناگونی وجود دارد که در سیستم برای همه این روشها راهکار پیش بینی شده است. محاسبه پورسانت هر ویزیتور با توجه به فاکتورهای فروش آورده شده توسط آن ویزیتور تعیین و پرداخت می گردد

روش پخش مویرگی گرم Hot Sale

یکی از روشهای پخش مویرگی، روش فروش در محل مشتری یا اصطلاحاً (hot sale فروش گرم) میباشد. در این حالت راننده به عنوان انبار متحرک محصول را در اختیار داشته و بر اساس تور ویزیتی که قبلاً برای راننده مشخص شده، به مشتریان سر زده و محصول را در اختیار آنها قرار میدهد.

در این حالت مشتری تعیین کننده تعداد خرید از راننده بوده و پس از تایید خریدار فاکتور صادر میگردد. نحوه صدور فاکتور به شکل های متفاوتی می باشد. به عنوان مثال میتوان یک حواله فروش صادر نموده و بعد از اینکه راننده به مرکز بازگشت، حواله های فروش و تسویه با خریداران را تحویل داده و سپس فاکتور نهایی صادر شود. یا اینکه اگر راننده از دستگاههایی مانند تبلت و ... استفاده می نماید، با در اختیار داشتن فرمی که در آن راننده میتواند فاکتور صادر نماید فاکتور مورد نظر صادر میگردد. نحوه اطلاع رسانی به مرکز نیز میتواند متفاوت باشد.



اگر ارسال اطلاعات به صورت لحظه ای (online) باشد در هر لحظه که فروش انجام پذیرفت، این فروش در مرکز ثبت شده، بنابراین همیشه آمار فروش به روز و در لحظه می باشد. اما ایرادی که این روش دارد این است که اگر به هر دلیلی ارتباط بین مرکز و راننده که از طریق اینترنت برقرار گردیده است، قطع شود دیگر راننده نمی تواند هیچ فاکتوری را ثبت نماید و عملاً کارفروش و پخش محصولات مختل میگردد. برای رفع این مضل با



استفاده از بانک اطلاعاتی موقتی که در تابلت فعال نموده است، در اوقاتی که به هر دلیل ارتباط بین مرکز و راننده قطع گردد، اطلاعات مربوط به صدور فاکتور را به صورت موقت در بانک اطلاعاتی داخل تابلت ذخیره نموده و در اولین برقراری ارتباط این اطلاعات را به مرکز ارسال می نماید. به این ترتیب در زمانهایی که بین تابلت و مرکز ارتباطی برقرار نباشد نیز کار فروش مختل نشده و فروشنده می تواند به راحتی فاکتور های خود را صادر نماید.



تکنیک‌ها و روش‌های تخصصی صنعت پخش و پخش مویرگی

استراتژی‌های نوین پخش

ویزیت و فروش مویرگی در بازار

اصول تخصصی سهم بازار (راهکارهای نفوذ در بازار و افزایش سهم بازار)

روانشناسی مشتری در پروسه ویزیت (فروش و فاکتورگیری)

اصول پرزنتیشن محصولات و سبد پخش و اصول توزیع و کانال‌های توزیع



استراتژی توزیع و پخش در بازارهای صادراتی



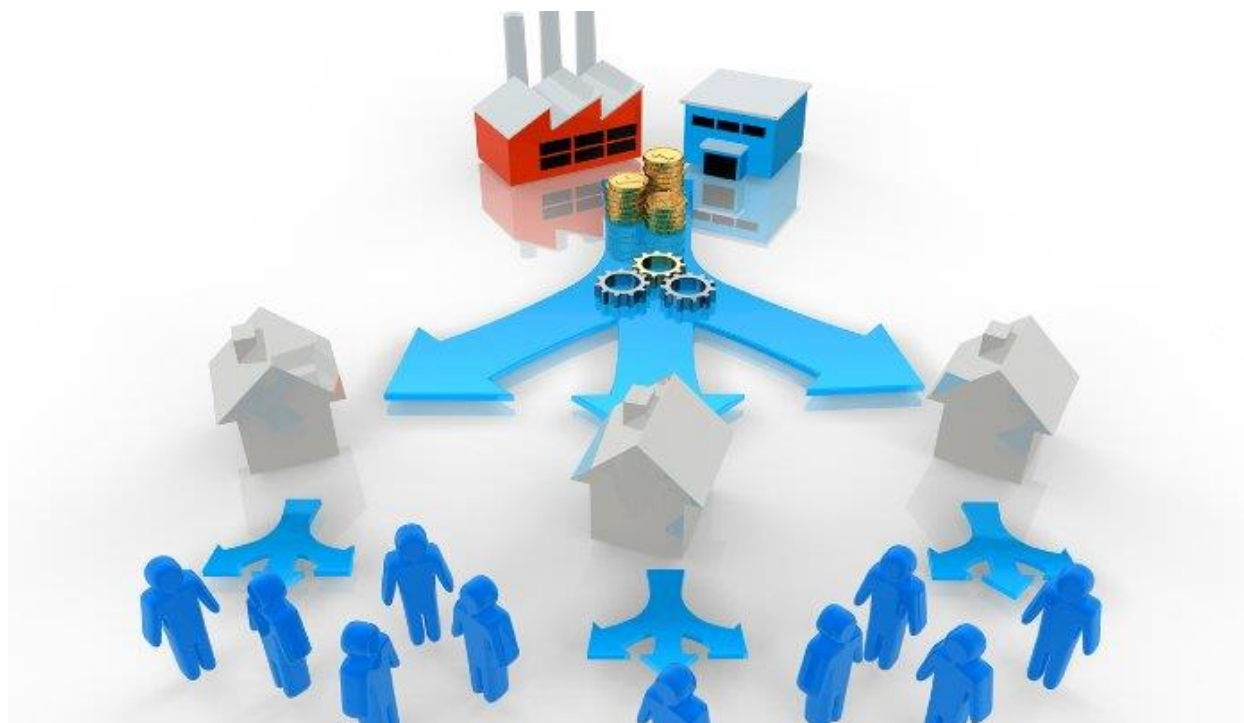
استراتژی توزیع در بازارهای هدف صادراتی

یکی از مسائل مهمی که مدیران با آن مواجه‌اند، تصمیم‌گیری درباره توزیع کالا است زیرا این تصمیم بر دیگر تصمیمات بازاریابی از جمله قیمت‌گذاری، تبلیغات و بسته‌بندی و... اثر مستقیم دارد.

مدیران باید در انتخاب کانال‌های توزیع دقت کنند چون دیگر آمیخته‌های بازاریابی (محصول، قیمت، پیشبرد فروش (کم و بیش قابل تغییر هستند ولی کانال توزیع زمانی که انتخاب شد، به آسانی قابل تغییر نیست. توزیع همواره یکی از مهم‌ترین معضلات سازمان‌ها بوده است.

کانال‌های توزیع

توزیع یکی از اجزای آمیخته بازاریابی است که در ساده ترین حالت آن وظیفه انتقال محصول از محل تولید به محل خرید مشتری را به عهده دارد. به عبارت دیگر مهم ترین وظیفه مدیریت توزیع این است که کالا را در زمان و مکان مناسب در دسترس مشتریان بالقوه قرار دهد. کانال توزیع نیز مجموعه ای از سازمان ها و افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می دهد. کانال توزیع، تولیدکننده و مشتریان کالا را به یکدیگر متصل می کند. ارکان کانال توزیع را واسطه ها تشکیل می دهند.



از جمله مهم ترین واسطه های فروش و توزیع کالا عبارتند از:

عمده فروشان: واحدهای تجاری ای که معمولاً کالا و محصولات را در مقیاس وسیع و با اهداف تجاری خریداری و آن را به خرده فروشان و واحدهای کوچک تر با فروش می کنند.

شرکت های پخش: این شرکت ها وظایف عمده فروشان را به شکلی پویا تر انجام می دهند. آنها برای یافتن مشتریان، از نیروی بازاریابی و ویزیتوری بهره می برند. در برخی از صنایع از جمله صنعت مواد غذایی و داروسازی برای فروش و توزیع محصولات خود از این شرکت ها کمک می گیرند.

خرده‌فروشان: معمولا حلقه آخر فروش و توزیع کالا را تشکیل می‌دهند و محصول را به دست خریدار نهایی می‌رسانند. آنها نزدیک‌ترین واحدهای فروش به مصرف کنندگان نهایی بوده و می‌توانند با استفاده از همین مزیت مکانی محصولات شرکت را به راحتی و با سرعت بالاتری به فروش برسانند.

واسطه‌های فروش: از آنها به عنوان تسهیل کننده فرایند فروش یاد می‌شود و معمولا وظایفی نظیر مشتری‌یابی، معرفی محصول و مذاکرات فروش بر عهده آنها قرار دارد و به بیانی دیگر در برخی از بازارها این واسطه‌ها هستند که با شناسایی درست بازار هدف، محصولات شرکت را به راحتی به فروش می‌رسانند.

استراتژی‌های انتخاب کانال توزیع

یکی از مهم‌ترین تصمیمات برای عرضه محصول، در حوزه تعیین تعداد واسطه‌ها اخذ می‌شود. در این راستا سه گزینه به شرح زیر مطرح است:

۱) توزیع گسترده: این استراتژی که توزیع محصولات در تعداد زیاد خرده‌فروشی را شامل می‌شود، بیشتر در حوزه مواد مصرفی و کالاهای متداول و روزمره کاربرد دارد. چراکه عموماً مردم حاضر نیستند برای خرید کالاهایی مانند ماست و صابون، مسافت زیادی را طی کنند بلکه انتظار دارند در نزدیک‌ترین خرده‌فروشی به آن دسترسی داشته باشند. بنابراین اغلب تولیدکنندگان مواد غذایی و محصولات متداول از این استراتژی استفاده می‌کنند تا دسترسی عامه مردم به محصولات خود را در بالاترین حد ممکن فراهم سازند.

۲) توزیع گزینشی: در این شیوه توزیع، خرده‌فروشان برای عرضه محصول مورد نظر در مناطق مختلف انتخاب می‌شوند. تعداد واسطه‌ها در این حالت از توزیع گسترده کمتر و از توزیع انحصاری بیشتر است. این استراتژی توزیع، بیشتر برای لوازم خانگی و اصولاً کالاهای مغازه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، چراکه مشتریان این نوع کالاها انتظار ندارند این قبیل محصولات را حتماً در محل زندگی خود بیابند.

۳) توزیع انحصاری: در این شیوه، در هر منطقه یک واسطه به عنوان نماینده انحصاری انتخاب می‌شود. در این استراتژی، تعداد واسطه‌ها بسیار کمتر از دو نوع دیگر بوده و بیشتر درباره محصولات ویژه از قبیل اتومبیل و لباس‌های خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. چراکه مشتریان وفادار به این نوع محصولات با کمال علاقه حاضرند برای دستیابی به محصول مورد نظر مسافت زیادی را طی کنند.



واسطه ها در پخش مویرگی

انواع واسطه ها در هریک از سطوح کانال:

رابطه با مشتری به صورتهای مختلف زیر امکانپذیر است:

- به صورت مستقیم و بدون واسطه

- از طریق توزیع کنندگان صنعتی

- از طریق نمایندگی شرکت تولیدکننده

- از طریق کارگزاران

- از طریق شعبات انحصاری شرکت تولیدکننده

- ترکیب دو به دو از موارد فوق

بنابراین کانالهای توزیع صنعتی ممکن است بوسیله تجزیه و تحلیل هریک از روشها و ویژگیهایی که هر یک از گزینههای انتخابی دارند، مورد شناسایی و استفاده قرار بگیرند (Hass1995). بطور کلی شرکتهای جهت ارتباط با مشتریان و دسترسی به آنها دارای گستره وسیعی از انتخابهای گوناگون میباشند. که عبارتند از: نیروی فروش میدانی، نیروی فروش داخل سازمانی، بازاریابی تلفنی، بازاریابی اینترنتی، بازاریابی کاتالوگی (و sheth&Sharma2008) ...



راه اندازی و استقرار

سازمان و سیستم پخش و فروش مویرگی

به صورت کاملا علمی حرفه ای و بر اساس آخرین متدهای جهانی و به روز

توسعه، تقویت و ارتقاء سیستم پخش و توزیع مویرگی

علی خویه

مدرس دانشگاه، مولف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی، مولف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی، مشاور و مدرس شرکت های پخش و توزیع خاورمیانه، عضو انجمن های معتبر جهانی، با ۱۸ سال تجربه اجرایی در حوزه برند، بازاریابی و فروش



۱- نیروی فروش میدانی:

شاید به جرات بتوان گفت که وسیعترین استفاده از کانالهای مستقیم از طریق بکارگیری نیروهای فروش میدانی انجام میگردد. این نیروهای فروش، محصولات صنعتی را بدون واسطه به دست مشتریان صنعتی میرسانند و شیوه کار آنها به این صورت است که: آنها محصولات را از شعب محلی شرکت و یا مستقیما از خود کارخانه، تحویل گرفته و سپس کالاها را بصورت حضوری و مستقیم به مشتری ارائه میدهند. در واقع به نوعی نقش متعادلکننده، بین تولیدکننده صنعتی و مشتری صنعتی را دارا میباشند

۲- نیروی فروش داخل شرکتی:

برخی شرکتها در بازاریابی صنعتی، از نیروهای فروش داخل شرکتی، استفاده فراوانی در کانال توزیع شرکت میکنند. این روش از بسیاری جهات شبیه روش قبلی میباشد، فقط با این تفاوت که در روش قبل، فروشنده بصورت



حضور با مشتریان ارتباط برقرار میکرد اما در این روش فروشندگان بصورت غیر حضوری با مشتری ارتباط دارند. در این روش مدیر فروش شرکت، مدیریت کانال را بر عهده میگیرد. این نوع از کانالهای توزیع چندان روش منحصر به فردی به شمار نمیروند و توسط رقبا قابل کپیبرداری میباشد

۳-بازاریابی تلفنی:

این روش نسبت به دو روش قبل، روش کاربردیتری، در بازاریابی صنعتی به شمار میرود و امروزه در صنایع طرفداران زیادی پیدا کرده است. بازاریابی تلفنی، شکل توسعه یافته و تکامل یافته نیروهای فروش داخل شرکتی به شمار میرود. در این روش، عمدتاً مذاکرات فروش از طریق تلفن انجام میگردد.

۳-بازاریابی اینترنتی:

جاگدیششت یکی از صاحبانظران حوزه بازاریابی، پیشبینی میکند میزان معاملات تجاری صورت گرفته از طریق اینترنت در بازارهای صنعتی، به بیش از ۱۵ میلیارد دلار تا سال ۲۰۱۰ خواهد رسید. در حال حاضر شرکتهایی نظیر دل و سیسکو از وبسایتهای خود، به عنوان بازوهای قدرتمند فروش در بازار استفاده میکنند. بطور کلی در دنیای امروز، اینترنت نقش انکارناپذیری را در «تولیدات سفارشی انبوه» در بازارهای صنعتی دارا میباشد، به طوریکه مشتریان میتوانند با مراجعه به وبسایت های شرکت تولیدکننده، به طراحی محصولات دلخواه خود بپردازند

۵-بازاریابی کاتالوگی:

برخی از کانالهای توزیع مستقیم وجود دارد که در آنها هیچ نوع تماس فردی، بین خریدار و فروشنده صنعتی بوجود نمیآید، که بازاریابی کاتالوگی از جمله همین کانالهای توزیع میباشد.

عمده کاربرد این نوع کانال، در محصولات استاندارد شده، از قبیل قطعات نیمه ساخته که از آنها در تولید محصول دیگری استفاده میشود (میباشد. بازاریابی کاتالوگی، نسبتاً سادهترین نوع کانالهای توزیع میباشد، بطوریکه مشتری محصول مورد نظر را صرفاً از روی کاتالوگ سفارش داده و هیچگونه مذاکراتی به صورت حضوری و فیزیکی بین خریدار و فروشنده صورت نمیگیرد



همه چیز در مورد پخش و فروش مویرگی

توزیع، رساندن محصول مناسب در زمان مناسب و مکان مناسب، به مشتریان هدف است. توزیع یکی از ارکان اساسی تاکتیکهای بازاریابی است که به همراه دیگر عوامل همچون محصول، قیمت، و پیشبرد (ترویج)، برای متقاعد ساختن مشتریان به کار گرفته می شود. توزیع مؤثر می تواند مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی نسبت به رقبای خودش باشد.

مجتمع های تولیدی و شبکه های توزیع مستقل

اساساً صاحبان سرمایه و کارشناسان بازار بخوبی از معایب اساسی شرکتهای پخش بزرگ آگاه هستند و از سالهای گذشته کشور همواره شاهد تولد شرکتهای پخش مختلف در مجتمعهای تولیدی بوده است که این مسئله تا امروز همچنان ادامه دارد.

در گذشته مجتمعهای مختلف تولیدی که حجم وسیعی از کالاهای با برند معتبر این کشور را تولید می کنند، با آگاهی از اهمیت فوق العاده استراتژی توزیع و به مقصد رسانی کالا و ایجاد دسترسی آسان به کالا برای مشتری و کنترل شیوه توزیع و بازار محصول و بسیاری از موارد دیگر، مجموعه ای از شرکتهای توزیع تخصصی خود را راه اندازی کردند که این مجموعه ها در حال حاضر از شرکتهای قوی و معتبر پخش در کشور محسوب می شوند. نکته حائز اهمیت این است که به طور معمول مجتمعهای تولیدی و شرکتهای تولیدی بزرگ که دارای شبکه های توزیع مستقل هستند، معمولاً از برندهای معتبرتر و حضور فعالتری در بازار برخوردارند و سودهای کلانی از محل فروش محصولات برای کارخانه های خود ایجاد می کنند. در حالی که شرکتهایی که با شبکه های توزیع دیگر فعالیت دارند، از این مزیت ها برخوردار نیستند و یا کم بهره اند و هزینه های سرسام آوری را برای توزیع محصولات و تقویت جایگاه برند خود در بازار می پردازند.

توجیه هزینه ای ایجاد شبکه های توزیع برای مجتمع های بزرگ تولیدی:

پر واضح است که ایجاد شبکه های توزیع دارای هزینه های نسبتاً سنگینی هستند و تقریباً در همه موارد در سالهای اول سود آور نیستند. اما پرسش اساسی اینجاست که با توجه به هزینه سنگین این مجموعه ها چرا مجتمعهای تولیدی تمایل دارند این شبکه های توزیع مستقل را ایجاد کنند. دلایل فراوانی برای توجیه این مسئله وجود دارد که در قبل به تعدادی از آنها اشاره شد.



اما یکی دیگر از دلایل اصلی ایجاد این شبکه های توزیع، این است که شرکتها و مجتمع های تولیدی به دلیل حجم وسیع تولیداتشان اساساً ممکن است نتوانند مجموعه معتبری را پیدا کنند که این حجم وسیع کالا را توزیع کند و از سوی دیگر با توجه به هزینه های بالای توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع دیگر ایجاد این شبکه های توزیع در بلند مدت کاملاً دارای توجیه اقتصادی است.

اما اساساً مجتمع های تولیدی در ایجاد شبکه های توزیع مستقل، به دنبال کسب سود نیستند، زیرا توزیع قوی کالاهای تولیدی شرکتهای تحت پوشش این مجتمع ها با هزینه های نسبتاً معقول، باعث حضور مناسب در سطح بازار، جای گرفتن کالاها در قفسه فروشگاهها در نقاط مختلف بازارهای هدف، افزایش حجم فروش محصولات مجتمع های تولیدی به میزان قابل قبول، کنترل دائم و آسان بازارهای هدف و کنترل وضعیت بازگشت سرمایه و کاهش ریسک های مرتبط با آن که یکی از مهمترین مسائل شرکتهای تولیدی در ایران است می شود. این مزایا ایجاد شبکه های توزیع مستقل را حتی در صورت زیانده بودن برای آنها منطقی و توجیه پذیر کرده است.

صنعت توزیع کشور همواره شاهد تولد شرکتهای پخش مستقل برای مجتمع های تولیدی بزرگ، متوسط و بعضاً کوچک است.

یکی از مسائلی که بازار ایران در این برهه از زمان با آن مواجه است، رقابت شرکتها برای ارائه کالاها و خدمات مطلوب با نازلترین قیمت ممکن است، زیرا به دلیل ارتباط مستقیم قیمت با قدرت پرداخت مصرف کننده، یکی از شاخصهای اساسی تصمیم گیری وی برای خرید یک کالا یا خدمت، قیمت آن است.

در این شرایط شرکتهای تولیدی ضمن استفاده از راهکارهای مختلف با افزایش حجم تولیدات خود و توسعه بازارهای تحت پوشش ضمن تلاش برای افزایش میزان حضور در بازار، سعی دارند هزینه های ثابت خود را بر حجم بیشتری از تولید سرشکن کنند تا بتوانند هزینه قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و ضمن افزایش قدرت مانور خود در بازی با قیمت، حاشیه سود خود را افزایش دهند.

نکته اساسی در جامع عمل پوشاندن به این مطلب، برخورداری از یک شبکه توزیع قوی است. بنابراین مجموعه ها و مجتمع های بزرگ تولیدی به منظور دستیابی به این هدف، اقدام به ایجاد شبکه های توزیع قوی در بازارهای تحت پوشش خود می کنند زیرا شرکتهای پخش حقیقی تعهدی در مورد حجم فروش و افزایش سالانه آن به شرکتها نمی دهند و اساساً قابلیت توزیع مجموعه وسیع کالاهای مجتمع های تولیدی را ندارند زیرا به طور نسبی ظرفیت سبد کالایی این شرکتها کامل است.



شبکه های توزیع مستقل و بازار تهران بزرگ

اساساً شرکت های تولید کننده در توزیع و فروش محصولات خود و یا ایجاد شبکه های توزیع در سطح بازارهای مختلف به دو عامل اساسی توجه وافر دارند:

۱. نزدیکی بازا مصرف به شرکت (مبدأ تولید)

۲. اندازه بازارهای هدف (استراتژیک بودن بازار)

معمولاً شرکتهای تولیدی نسبتاً بزرگ کشور که قابلیت تولید کالا در حجم زیاد و تامین نیاز بازارهای بزرگ را داشته باشند، بدون کوچکترین شکی از بازار تهران (شهر تهران) چشم پوشی نمی کنند.

بازار تهران بزرگ به دلایل زیادی از جمله متمرکز بودن حجم زیادی از جمعیت در یک منطقه جغرافیایی، بالا بودن نسبی درآمد مردم این شهر نسبت به سایر مناطق کشور، اثر گذاری مستقیم بازار تهران بر الگوی مصرف سایر استانهای کشور، بالا بودن حجم مصرف این بازار و ... مورد توجه خاص شرکتهای تولیدی است. تحقیقات نشان می دهد که در هر سوپر مارکت تهران، به طور متوسط روزانه ۱۹۰ نفر بار مشتری رفت و آمد می کند. حال اگر تعداد سوپرمارکت های مناسب تهران را حدود ۱۵۰۰۰ باب فرض کنیم - که تعداد آنها بسیار بیشتر از این عدد است - به طور متوسط در سال حدود ۱ میلیارد نفر بار مشتری در سطح سوپرمارکت های تهران رفت و آمد دارند. حال اگر سایر مراکز تامین نیاز روزمره مردم تهران را نیز به آن اضافه کنیم، تعداد مشتریان سالانه این فروشگاهها از ۵/۱ میلیارد نفر بار تجاوز خواهد کرد.

بسیار بدیهی است که هیچ شرکتی حاضر نیست از این بیلبورد رایگان با این حجم مشتری چشم پوشی کند. پس شرکتهای تولیدی و خدماتی، سرمایه گذاریهای فراوان و خاصی را روی بازار تهران انجام می دهند و حتی با تحمل زیانهای معقول، در سالهای اول فعالیت، سعی در حضور فعال در این بازار دارند.

آمار فروش شرکتهای تولیدی معتبر کشور نشان می دهد که این شرکتها بیش از ۳۰ درصد از کل فروش خود را در سطح تهران و شهرهای حومه آن انجام می دهند که رقم قابل توجهی است.



تأثیر ارزش برند بر بازار خرده فروشی



توجه به ارزش برند در خرده فروشی ها و فروشگاه های زنجیره ای، باعث افزایش رغبت مصرف کنندگان نهایی به این عرضه کنندگان است که تقویت و گسترش آن ها موجب افزایش دسترسی و کاهش مدیریت و توسعه ی برند

ایجاد و تقویت برند

حفظ و توسعه ی برند

جذب و نگه داشت منابع انسانی و مشتریان

کاهش هزینه های بازاریابی، فروش و برندینگ

تقویت برند و سرمایه گذاری بر روی آن

برنامه ریزی مالی و بودجه بندی هوشمندانه در راستای توسعه ی برند

قیمت تمام شده کالا و خدمات برای مصرف کنندگان نهایی می شود.

بررسی حاضر فاکتورهای ارزش ویژه برند دکتر آکر در بازار خرده فروشی را مورد مطالعه قرار داده و در این راستا مشتریان یکی از شعبات فروشگاه زنجیره ای رفاه بررسی شد که با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری مورد مطالعه و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۷۵ پرسشنامه از روش نمونه گیری تصادفی بین مشتریان فروشگاه رفاه توزیع شد. جهت تأیید صحت روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه، از سؤالات استاندارد مورد تأیید صاحب نظران مدیریت و همچنین روش الفبای کرونباخ استفاده شد.



اطلاعات دریافتی از پرسشنامه در نرم افزار اس پی اس اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق گویای این مطلب بود که فاکتورهای کیفیت برند، تداعی برند، آگاهی برند و تمایل به قبول گسترش برند بر تصمیم خریداران مؤثر است و عامل وفاداری برندبر تصمیم خریداران بی تأثیر است. یکی از موضوعاتی که با اجرای طرح تحول اقتصادی در کشور مورد توجه قرار گرفته است، تدوین شاخص‌هایی برای وضعیت مطلوب می‌باشد، یکی از مهمترین شاخص‌های ارائه شده در دنیا در این زمینه سرانه جمعیت موجود در یک کشور به تعداد هایپرمارکت‌های موجود (فروشگاههای زنجیره‌ای با مساحت بیش از ۲۵۰۰ متر مساحت) در یک کشور است.

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد سرانه تعداد هایپرمارکت‌ها در کشورهای اروپایی در سال ۲۰۱۰ معادل ۱۵ هایپر مارکت برای هر یک میلیون نفر جمعیت است. این در حالی است که این رقم برای کشورهای در حال توسعه‌ای مانند ترکیه در سال مزبور ۳ به‌ازای هر یک میلیون و برای ایران با توجه به جمعیت آن در سال ۱۳۹۰ یعنی حدود ۷۵ میلیون نفر معادل تنها ۱ هایپر مارکت برای هر میلیون نفر است، بنابراین برای رسیدن به وضعیت مطلوب در شبکه توزیع و همگام شدن با کشورهای در حال توسعه و سپس کشورهای پیشرفته و هم‌چنین فرض ثبات تعداد جمعیت به ترتیب نیاز به داشتن تعداد حداقل ۲۲۵ و حداکثر ۱۱۲۵ هایپر مارکت دارد.

مطالعه تجربه ژاپن، به عنوان یکی از موفق‌ترین کشورهای دنیا در زمینه اقتصاد نشان می‌دهد که نظارت و دخالت مستمر دولت در این زمینه با بهره‌مندی از توزیع مستمر و گسترده انواع متنوعی از کالاها از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای موجب تنظیم بازار به ویژه در شرایط ایجاد قیمت‌های تقویمی شده است بطوری‌که، با بهره‌مندی از ابزارهای فیزیکی در فضای کسب و کار یعنی همان فروشگاه‌های زنجیره‌ای (اعم از راه اندازی شده با سرمایه داخلی یا خارجی) دولت وارد عمل شده و با مذاکره و تعامل با مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای و اتخاذ سایر سیاست‌های مؤثر (از قبیل بعضی تسهیلات و امکانات) توانسته است کنترل عرضه و تقاضای کالاها را در دست گرفته و بدنبال آن سایر خرده فروشی‌های سنتی نیز جهت رقابت با این فروشگاه‌ها و پایداری در بازار کالا و خدمات، مجبور به پایین آوردن قیمت کالاهای خود شده‌اند، به‌طوری‌که این کاهش قیمت‌ها، باعث باقی ماندن پول بیشتری برای خرید کالاهای دیگر توسط مصرف‌کنندگان و در نتیجه ارتقاء قدرت خرید مصرف‌کنندگان و افزایش رضایت‌مندی آنان و به تبع آن تعدیل کمبود تقاضای کل و در نهایت تنظیم بازار شده است.

لذا با توجه به شرایط فعلی اقتصاد کشور نیاز به تحقیق و پژوهش در مورد خرده‌فروشی‌ها و اوضاع برندسازی در این قسمت که بخش مهمی از کانال توزیع کالا را تشکیل می‌دهد احساس می‌شود و خلاء مطالعاتی در این زمینه کاملاً مشخص است، با توجه به کنکاش و مطالعات نگارنده تحقیق، مطالعات انجام شده در زمینه برند خرده‌فروشی‌ها بسیار ناچیز و انگشت شمار بوده است و نگارنده را مجاب به پژوهش در این موضوع کرده که بخشی از حلقه مفقوده در نظام توزیع کالای کشور است. تحقیقات اخیر در مورد سود خرده فروشی‌ها در ایران گویای این مطلب است که به سبب نبود (یا کمبود) فروشگاه‌های زنجیره‌ای قدرتمند در کشور سود خرده



فروشی های سنتی در ایران به نسبت جهان بسیار بالاست و همین موضوع یکی از عوامل بالا رفتن قیمت تمام شده کالاها برای مصرف کننده نهایی است.
جدول زیر نمایان گر سود خرده فروشی در چند کشور جهان و اوضاع آن در ایران است

کشور	سود خرده فروشی (درصد)
آلمان	۳
فرانسه	۴
ژاپن	۴.۲
هلند	۴.۶
انگلستان	۵.۸
امریکا	۶
متوسط جهانی	۳.۸
ایران	حدود ۲۰

وضعیت سود خرده فروشی در چند کشور جهان

یکی از مهم ترین تحولات، استفاده از ابزارهای بازاریابی نوین از جمله برند فروشگاهی در راستای افزایش بیشتر مشتریان در نهادهای زنجیره ای است، گفتنی است فروشگاه های زنجیره ای بزرگ جهان از جمله وال مارت، کارفور و غیره تجربیات عملی ارزشمندی را بدست آورده اند که متأسفانه مدیران فروشگاه های زنجیره ای در کشور ما تا کنون توجه کافی را به آنها مبذول نداشته اند. ایجاد برند فروشگاهی با توجه به ویژگی هایی از جمله کیفیت مناسب، قیمت های رقابتی یا پایین تر از قیمت کالاهای مشابه همواره از مهم ترین عوامل جذب مشتری در فروشگاه های زنجیره ای بوده است راهبرد ایجاد برند فروشگاهی مزایای مهمی به شرح زیر دارد: به فروشگاه هویت می بخشد، بطوری که فروشگاه را از حالت واسطه گر و عرضه کننده صرف کالا خارج می کند؛ قیمت مناسب (پایین) کالاهای ویژه میزان فروش را افزایش می دهد و اعتماد مشتریان به علامت تجاری خاص فروشگاه جذب می شود.



برند فروشگاه یکی از مهم ترین عوامل ایجاد رضایت در مصرف کنندگان است، وقتی که یک فروشگاه نیازهای مشتریان را بداند و برطرف نماید مورد پسند مشتری واقع شده و رضایت آنان را به دنبال خواهد داشت، تنها گروه خاصی از مشتریان به یک برند خاص علاقه مند هستند و نسبت به آن برند رضایت و وفاداری دارند. امروزه برندهای خرده فروش، از موفق ترین برندهای فروشگاهی در جهان هستند این خرده فروشان جهت ایجاد تصور ذهنی مثبت و رعایت عدالت و انصاف نسبت به برندهای فروشگاهی در ذهن مصرف کنندگان سرمایه گذاری گسترده ای می کنند به طور کلی مصرف کنندگانی که نسبت به نام یک برند خاص دیدگاه مثبتی داشته و از کیفیت خدمات آن رضایت دارند، وفاداری خود را به آن فروشگاه و برند ابراز می کنند نظام توزیع کالا و خدمات از جمله بخش های مهم اقتصاد در کشورها ست و نقش مهمی در هزینه ها دارد بطوریکه ۱۰ تا ۱۵ درصد قیمت مصرف کننده را تشکیل میدهد بنابراین توجه به تجمیع خرده فروشی ها و در دسترس بودن کالا می تواند هزینه ها را تا حدی کاهش دهد یکی از راههای رسیدن به کالا به دست مصرف کننده با کمترین هزینه و زمان ممکن راه اندازی انواع مختلف فروشگاههای زنجیره ای است و در واقع ایده ایجاد فروشگاههای زنجیره ای نخستین بار توسط یک فرانسوی بنام "اریستید بویسکو" در سال ۱۸۵۲ میلادی با تأسیس فروشگاه کوچکی بنام "بن مارش" شکل گرفت و پس از گسترش در اروپا همگام با بحران اقتصادی سال ۱۹۲۹ میلادی لزوم گسترش بیش از پیش اینفروشگاهها در آمریکا نیز احساس شد و پس از آن در اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی در کشورهایی در حال توسعه ای مانند برزیل، کره جنوبی، مکزیک و شیلی شکل گرفت



ارزش ویژه برند

درباره مفهوم برند تعاریف متنوع و متفاوتی وجود دارد که از جمله این تعاریف، می توان موارد زیر را برشمرد: برند تعهد دائمی یک فروشنده برای ارائه مجموعه ای از ویژگی ها، مزایا و خدمات خاصی به خریداران است (کاتلر، ۱۳۸۵: ۵۶) اولیور (۱۹۹۳) به نقل از استفان کینگ این طور بیان می کند: یک کالا چیزی است که در یک کارخانه ساخته می شود اما یک برند چیزی است که بوسیله یکمشتتری خریداری می شود. برند عبارتست از هرگونه طرح، صدا، شکل، رنگ یا ترکیبی از این ها که برای ایجاد تمایز بین محصولات و خدمات تولید کننده یا فروشنده و محصولات و خدمات رقبا، مورد استفاده قرار می گیرد (کاتلر، ۱۳۸۳: ۱۱۴). انجمن بازاریابی آمریکا در سال ۱۹۶۰، برند را این گونه تعریف می کند: یک اسم، علامت، نماد، یا طرح یا ترکیبی از آن ها که به منظور شناسایی کالاها و خدمات ارائه شده توسط یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و تمیز دادن آن ها از محصولات رقبا. یکی از معنای شش گانه برند، ارزش است که بیان می دارد برند گویای مطلبی درباره ارزش های شرکت تولید کننده است (کاتلر، ۱۳۸۷: ۳۵۶) از نظر کروسنو و همکاران (۲۰۰۹) ارزش ویژه برند، از اجزایی نظیر تداعی برند، آگاهی از برند، کیفیت برداشت شده، وفاداری به برند، سایر دارایی های مالکانه ناشی می شود. بنابر تعریف دیوید آکر، پروفیسور بازاریابی دانشگاه برکلی کالیفرنیا، که از مدل وی در تحقیق جاری استفاده گردیده، ارزش ویژه برند، مجموعه ای از دارایی ها و تعهدات است که با نام و سمبل (علامت) برند مرتبط است و به ارزشی که توسط یک محصول یا خدمت برای شرکت یا مشتریان شرکت ایجاد می شود اضافه شده یا کم می شود. این دارایی ها و تعهداتی که ارزش ویژه برند بر اساس آن ها شکل می گیرد از یک زمینه به زمینه دیگر متفاوت است.



INDOOR GPS FOR REAL-TIME OPERATIONS VISIBILITY
Live View into Operational Activities
Employee Safety
Workforce Efficiency and Operations Analytics



ارزش ویژه نام و نشان تجاری شامل مجموعه ای از دارایی ها و تعهدات است که در طول زمان به ارزش ارائه شده توسط کالا یا خدمات شرکت افزوده شده یا از آن کسر می شود. این ارزش ویژه نام و نشان تجاری اثر متمایز و مثبتی است که شناخت آن نام تجاری بر واکنش مصرف کننده نسبت به محصول یا خدمت دارد. دارایی های اصلی عبارتند از: آگاهی از برند، وفاداری به برند، کیفیت ادراک شده و تداعی برند.

تعریف آکر از ارزش ویژه برند دارای وجوه مختلفی است نخست این که، ارزش ویژه برند، مجموعه ای از دارایی ها است بنابراین، مدیریت ارزش ویژه برند مستلزم ایجاد و افزایش این دارایی ها است دوم این که هر کدام از دارایی های برند از طرق متنوعی ارزش زایی می کنند سوم ارزش ویژه برند هم برای شرکت و هم برای مشتریان ارزش زایی می کند چهارم این که، دارایی ها و تعهداتی که به نام و علامت برند مرتبط هستند، در صورت هرگونه تغییر در نام یا علامت برند، ممکن است دستخوش تغییراتی شوند و یا حتی بعضی از آن ها از بین بروند.

آگاهی برند

منظور از آگاهی، میزان و قدرت حضوری است که برند در ذهن مصرف کننده دارد روشهای مختلفی که آگاهی برند را می سنجد به یاد داشتن برند توسط مشتری راملک قرار می دهد. از تشخیص برند تا فراخوانی ذهن برند تا بالاترین برند در ذهن و تا برند مسلط. آگاهی، احساس آشنایی با برند در مشتریان ایجاد می کند. اگر یک برند در زمان خرید در ذهن مشتری فراخوانی شود می تواند یک برجستگی در ذهن مشتریان ایجاد کند. آگاهی از نام می تواند نشانه ای از نوعی تعهد مشتری باشد اگر نسبت به نامی آگاهی داشته پس باید یک دلیل برای آن وجود داشته باشد.

کیفیت ادراک شده

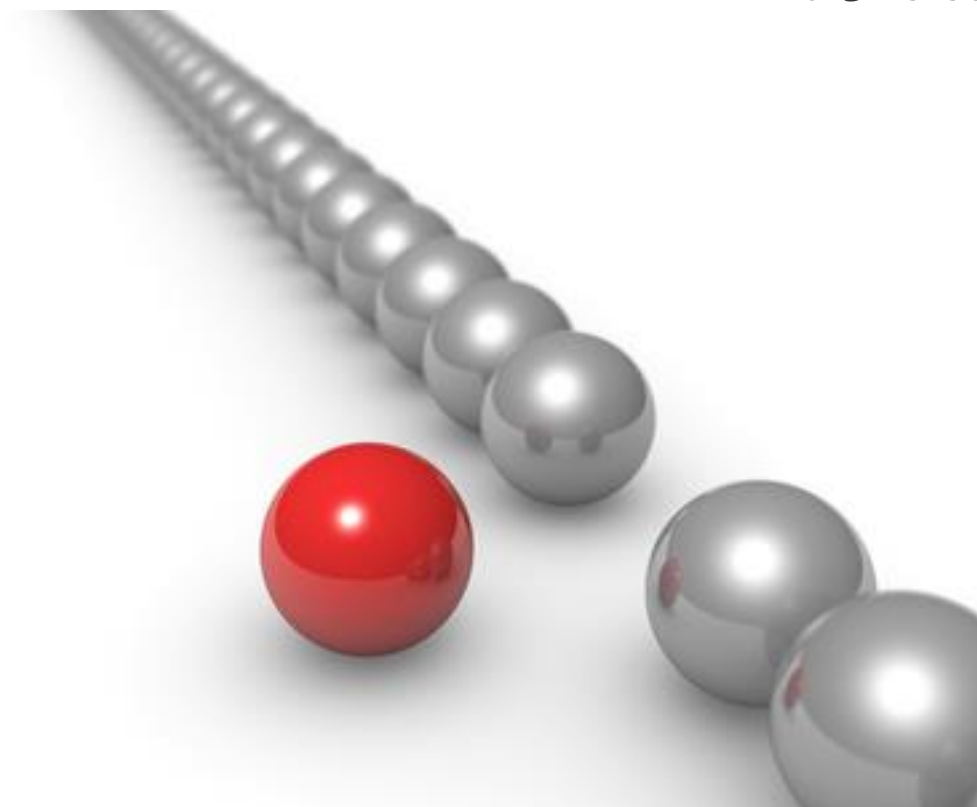
کیفیت ادراک شده برند نوعی تداعی ذهنی برند است که به سطح بالاتری رسیده است و به شرایط و چگونگی دارایی های برندی پردازد. زیرا در بین تمام تداعی های برند، فقط کیفیت ادراک شده است که به عنوان نیروی محرکه عملکرد مالی در نظر گرفته می شود. کیفیت ادراک شده اغلب، اگر نخواهیم بگوییم اصلی ترین نیرو، حداقل یک نیروی اصلی برای هر کسب و کاری است، کیفیت ادراک شده با دیگر وجوهی که نحوه ادراک برند را تشریح می کنند مرتبط است و آن ها را به حرکت در می آورد. زایتال ۱۹۹۸، کیفیت ادراک شده را به این صورت تعریف می کند: « قضاوت مصرف کننده در مورد برتری کلی یک محصول » این ارزیابی های درونی درباره کیفیت محصول توسط مصرف کننده پس از تجربه کردن برند انجام می شود نه به وسیله مدیران و متخصصان.

وفاداری به برند

سومین گروه از دارایی های برند، وفاداری به برند است که از بسیاری از چارچوب های مفهومی ارزش ویژه برند کنار گذاشته شده است با این وجود، در این جا حداقل دو دلیل وجود دارد که گنجاندن وفاداری به برند در چارچوب



مفهومی ارزش ویژه برند را تأیید می کند. نخست این که، ارزش ویژه برند برای یک شرکت به طور قابل توجهی از وفاداری مشتریان به برند حاصل می شود. در هنگام ارزش گذاری برند برای خرید و فروش برند، وفاداری به برند یکی از فاکتورهای کلیدی است که می باید در نظر گرفته شود زیرا داشتن پایگاهی از مشتریان وفادار می تواند جریانی از فروش و سود را برای صاحب برند به همراه داشته باشد. یک مشتری وفادار به سبب اینکه بعضی ارزش های منحصر به فرد را در محصولات یک برند می بیند که در گزینه های جایگزین وجود ندارد، ممکن است پول بیشتری را نیز برای به دست آوردن آن برند پرداخت نماید و دوم این که، در نظر گرفتن وفاداری به عنوان یک دارایی منجر به ایجاد برنامه هایی برای بالا بردن وفاداری خواهد شد و این خود منجر به افزایش ارزش ویژه برند می شود.



تداعی برند

ارزش ویژه برند به میزان زیادی از طریق تداعی های ذهنی که مصرف کنندگان در ذهن خود از برند می سازند پشتیبانی می شود تداعی برند که هویت برند را شکل می دهد به هر چیزی اطلاق می شود که به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم در ذهن مشتری با برند مرتبط است، تداعی های برند می تواند در دسته های زیر جای گیرد. تداعی برند، یک دارایی است که می تواند دلایل متمایزی برای خرید ایجاد کند، بر احساسات در مورد یک محصول تأثیر بگذارد و پایه های گسترش برند را ایجاد کند. بعضی تداعی ها با دادن اعتبار و اعتماد به نفس به یک برند، بر



تصمیمات خریدار تأثیر می‌گذارند، بعضی تداعی‌ها احساسات مثبت را تحریک کرده و سپس آن را به برند انتقال می‌دهند

با توجه به سطح معناداری تأثیر فاکتورهای ارزش ویژه برند بر تصمیم خریداران توصیه میشود مدیران خرده فروشی‌ها هرچه بیشتر بر روی برند سازی بنگاه‌های خود تلاش نمایند و توجه نمایند که خریداران به خرده فروشی‌ها و فروشگاههای زنجیره‌ای، به‌عنوان یک واسطه‌گر نگاه نمی‌کنند و هنگام خرید، ارزش برند عرضه کننده کالاها با اهمیت است، لذا دیدگاه مدیران بنگاه‌های خرده فروشی به بحث برند و برند سازی نیاز به بازنگری و توجه بیشتر دارد. همچنین به نظر میرسد در سطح دولت و سیاست گذاران کلان کشور با توجه به تأیید تأثیر برند بر تصمیم خریداران، نیاز است که بسته‌های تشویقی جهت سرمایه‌گذاری در تأسیس خرده فروشی‌ها و هایپرمارکت‌های بزرگ با برندهای قدرتمند (خارجی یا داخلی) باعث توجه بیشتر مصرف‌کنندگان و سوق یافتن آن‌ها به سمت این نوعفروشگاه‌ها است که نتیجه قطعی آن سهولت دسترسی مصرف‌کنندگان نهایی به کالاها و کاهش قیمت تمام‌شده محصولات برای مصرف‌کنندگان نهایی است.

امیر شهسوار جلاوت

دانشجوی دکترای مدیریت کسب و کار





خدمت دهی به مشتریان در خرده فروشی ها

- ۲۰ نکته برای خدمت دهی به مشتریان در خرده فروشی ها:
- ۱، حتما هنگام صحبت با مشتریان حضوری و یا حتی تلفنی، لبخند به لب داشته باشید. بله، آن ها می توانند لبخند شما را از پشت تلفن هم حس کنند.
- ۲، هنگام خدمت دهی به مشتریان، برای خطاب آن ها از کلمات مناسب استفاده کنید. هرگز از کلماتی نظیر “رفیق” و “داداش” در هنگام صحبت با افراد مسن و یا از کلمه “حاج خانم” در صحبت با خانم ها استفاده نکنید. این کلمات را بگذارید برای مشتریان قدیمی که مطمئن هستید از این کلمات ناراحت نخواهند شد.
- ۳، برای کمک به مشتریان مشتاق باشید و از آن ها بخواهید شما را راهنمایی کنند تا با کمک هم مناسب ترین کالا را برای خرید انتخاب کنند.
- ۴، در دسترس مشتری باشید، اما مزاحم نباشید. خیلی وقت ها مشتریان تمایل دارند در خلوت خود در مورد کالا و پیشنهاد شما فکر کنند. با مبالغه گویی و توضیحات اضافه، نقش یک مزاحم را خواهید داشت که این گفتگو هیچ وقت به خرید منجر نخواهد شد.
- ۵، هنگام حضور مشتری هرگز این کارها را نکنید: بازی کردن با موبایل، ترک فروشگاه، صحبت کردن با دوستان خود که برای ملاقات شما آمده اند. تمیز کردن قفسه ها و ...
- ۶، مشتری که در مقابل شما ایستاده را به مشتری که پشت تلفن قرار دارد مقدم بشمارید.
- ۷، یک کتاب را هیچ وقت از روی جلد آن قضاوت نکنید، خیلی از مشتری ها کاملاً با آن چه که شما از ظاهر و یا سن آن ها قضاوت می کنید، متفاوتند.
- ۸، نوشیدنی ها و غذای خود را در آبدارخانه نگه دارید. در حضور مشتری از خوردن غذا خودداری کنید، حتی اگر زمان نهار باشد.
- ۹، خیلی از فروشندگان هنگامی که مشتری وارد میشود برای مشتری احترام زیادی قایل هستند ولی موقعی که مشتری دست خالی فروشگاه را ترک کرد حتی جواب خدا حافظی اش را نمیدهند. مشتری موقع نخریدن و رفتن کاملاً حواسش به برخورد شما هست. موقع خروج با مشتریان خرید نکرده طوری رفتار کنید که با مشتریان خرید کرده رفتار میکنید.

- ۱۰، تلفن های شخصی خود را به زمان استراحت موکول کنید.



- ۱۱، “نمی دانم” هیچ وقت پاسخ خوشایندی برای مشتری نیست. مگر این که “اما می توانم برای شما پاسخ مناسبی پیدا کنم” را به آن اضافه کنید.
- ۱۲، اگر مشتری کالایی را خواست که در ویتترین موجود نیست، بدون هیچ منتهی آن را از انبار برای او بیاورید. از گفتن “اگر واقعا می خواهید آن را بخرید برایتان بیاورم” جدا پرهیز کنید.
- ۱۳، اگر آن کالا در انبار هم موجود نیست، از مشتری زمان بگیرید تا آن را سفارش دهید و یا فروشگاه‌ای که کالا را دارد معرفی کنید.
- ۱۴، سعی کنید برای این که منظور مشتری را بفهمید و بهتر به او خدمت‌رسانی کنید، زبان بدن را یاد بگیرید.
- ۱۵، اجازه ندهید مشتریان پر حرف وقت شما را برای خدمت‌رسانی به مشتریانی که منتظر هستند، بگیرند.
- ۱۶، همیشه برای پشتیبانی تلفنی مشتری که از شما خرید کرده است، آماده باشید.
- ۱۷، هرگز از یک مشتری پیش مشتری دیگر بد نگویند. ممکن است آنها فکر کنند درباره او هم پیش دیگری بد خواهید گفت.
- ۱۸، قبل از تحویل نهایی کالا به مشتری، با دقت آن را بررسی کنید تا نقصی نداشته باشد.
- ۱۹، قبل از این که مشتری مغازه را ترک کند، مطمئن شوید تمام خرید او را تحویل داده‌اید.
- ۲۰، هنگامی که مشتری در حال ترک مغازه است، با یک لبخند او را بدرقه کنید و از او دعوت کنید تا دوباره برای خرید به مغازه شما برگردد.



راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی

راه اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی
راه اندازی سیستم و سازمان پخش و فروش مویرگی به صورت کاملاً علمی حرفه ای و بر اساس آخرین متدهای جهانی و به روز
استقرار سیستم پخش و فروش مویرگی
توسط: مهندسی علی خویه - ۰۹۱۲۳۹۹۸۰۲۷ - ۰۹۱۲۳۹۹۱۶۰۸

راه اندازی و استقرار

سازمان و سیستم پخش و فروش مویرگی

به صورت کاملاً علمی حرفه ای و بر اساس آخرین متدهای جهانی و به روز

Marketingmix.ir

Khooyeh.ir

مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع معتبر ایران، مدرس دانشگاه، اولین مولف و مترجم کتاب مدیریت استراتژیک توزیع و پخش، با بیش از ۱۸ سال تجربه اجرایی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مولف و مترجم اولین کتاب تخصصی پخش و توزیع مویرگی در ایران، استقرار بیش از ده ها شرکت پخش و توزیع مویرگی در سراسر ایران، مشاور استقرار بیش از ده ها شرکت پخش در تهران و شهرستان ها.

MDC.persianblog.ir

و پخش گرم و سرد



علی خویه، مدرس دانشگاه، مشاور و مجری شرکت های پخش و توزیع، مولف و مترجم اولین کتاب تخصصی حوزه پخش توزیع و فروش مویرگی در کشور، بیش از ۱۸ سال تجربه اجرایی از فروشنده گی تا سمت های مختلف اجرایی، مولف مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی - مشاور و مجری راه اندازی بیش از ده ها شرکت پخش و توزیع موفق کشور، تدریس و آموزش و مشاوره در بیش از صدها شرکت پخش و توزیع فروش مویرگی در سراسر خاورمیانه

www.khooyeh.ir
www.mdc.persianblog.ir

فاز یک :

- بررسی و شرایط بازار
- تحقیقات بازاریابی
- تحقیقات بازاریابی و رفتار مصرف کننده
- بررسی مشتریان
-
- فاز دو :
- تعیین منابع مورد نیاز
- تعیین ساختار
- تهیه دفتر محل کار
- دکوراسیون - ویتترین و تابلو ها
- تجهیزات انبارداری
- مصاحبه انتخاب و انتصاب افراد به سمت های اصلی
-
- فاز سوم :
- پیش فعالیت های ستادی و صفی
- تهیه لیست قیمت و قیمت گذاری
- تدوین آئین نامه های فروش
- استخدام نیرو های مورد نیاز
- آئین نامه پورسانت -



- ...
- آئین نامه هدف گذاری
- مسیربندی و مهندسی تور ویزیت
- تهیه فرم های اداری - فرم سفارش کالا - برگ فاکتور
- تهیه سخت افزارهای پخش توزیع و فروش مویرگی
- ...
- تهیه ملزومات ویزیتورها
- تهیه امکانات حسابداری و مالی
- آماده کردن انبار و امکانات انبار
- تهیه حواله های مختلف
- ...
- فاز چهارم :
- تعیین منطقه و محل مراجعه بازاریابان و فروشندگان حضوری
- بخش بندی بازار و مسیر بندی تور ویزیت
- گردآوری اطلاعات مشتریان
- کنترل اعتباری مشتری
- رسیدگی مرجوعی ها
- تهیه گزارشات فروش
- گزارشات ارزیابی



مدیریت پورسانت(کارانه)

کتاب مدیریت پورسانت(کارانه)، تالیف و گردآوری علی خویه.

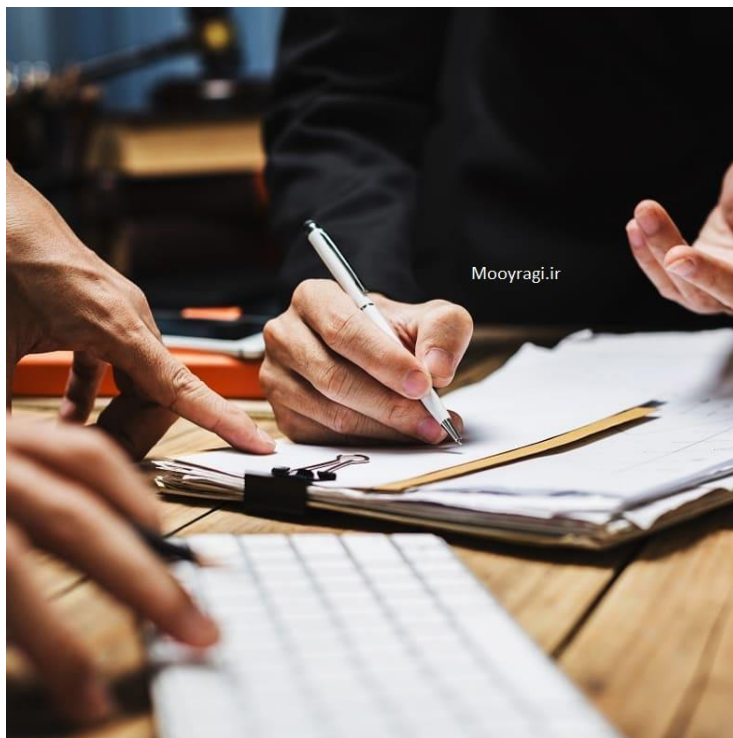
مشاور و مجری سیستم ها و برنامه های مهندسی فروش (هدف گذاری فروش، پورسانت(کارانه) فروش، برنامه ریزی فروش و)

یکی از فعالیت های تیم ما www.khooyeh.ir تدوین و اجرای آیین نامه پورسانت(کارانه) است یکی از پیچیده ترین کارهای یک سازمان فروش بستن پورسانت(کارانه) فروش و نحوه اجرای آن است

برنامه پورسانت(کارانه) و آیین نامه پورسانت(کارانه) یکی از موضوعاتی است که همیشه در سازمان هایی که با فروش سرو کار دارند با حاشیه ها و مباحث زیادی درگیر بوده است

پورسانت(کارانه) برگرفته از لغت فرانسوی (**pourcentage** پورسانت(کارانه)اژ) و به معنای درصد، میزان سود و حق دلالتی است.[۱] از لحاظ قانونی و نیز حرمت شرعی دارای ملاحظات بوده و تحت شرایطی غیرقانونی بوده یا حرام می گردد. [۱] نفیسی، سعید؛ فرهنگ فرانسه به فارسی، ج ۲، تهران، انتشارات صیف علی شاه، ۱۳۷۸، چاپ هشتم، ۴۸۹

در ذیل یک جزوه آموزشی و اجرایی پورسانت(کارانه) برای آشنایی بیشتر ارایه می گردد



جزوه آموزشی

تدوین و اجرای آیین نامه پورسانت (کارانه)

مدیریت پورسانت (کارانه)

تالیف و گردآوری:

علی خویه

مدرس دانشگاه، مجری و مشاور شرکت های معتبر، بنیانگذار آکادمی فروش، آکادمی مذاکره و مدرسه فروش ایران.

معرفی مدیر عامل:

علی خویه www.khooyeh.ir، مدرس دانشگاه، مدرس دوره های کاربردی و اجرایی در زمینه مدیریت، ایزو، بازاریابی، فروش، تبلیغات و خلاقیت، با ۱۹ سال تجربه اجرایی، مولف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی مرجع و کاربردی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، مدرس MBA, DBA، تدریس و آموزش در صدها کارخانه و شرکت در سراسر کشور و خاورمیانه، سخنران برتر ده ها سمینار مختلف، تالیف و ترجمه چندین کتاب کاربردی و پرفروش در کشور، مدرس نمونه در چندین موسسه آموزش عالی کشور، مشاوره و آموزش در بیش از صدها کارخانه و شرکت، مجری بیش از ۲۰۰ پروژه در سراسر کشور، مشاور و مجری افزایش فروش و سهم بازار بیش از صدها شرکت و سازمان، دارای سابقه بیش از ۴۵۰۰۰۰ نفر ساعت دوره ها و کارگاه های آموزشی و کاربردی و اجرایی به سازمانها شرکت ها و موسسات ملی و بین المللی و همکاری های مختلف اجرایی و تخصصی با برندهای معتبر و مشهور بین المللی، مشاور ارشد مدیران عامل مطرح و برندهای معتبر، با ارایه بیش از ۱۰۰ ها عنوان مقاله تخصصی، سخنرانی در بیش از صد سمینار مختلف و سخنران برتر ده ها سمینار، مهمان و کارشناس برنامه های صدا و سیما، عضو انجمن های معتبر اروپا و آمریکا، ریاست انجمن مهندسی فروش ایران، ریاست انجمن برند ایران، موسس و بنیانگذار آکادمی مذاکره در ایران، موسس مدرسه فروش و بازرگانی ایران و.... www.khooyeh.ir ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

کتابچه آموزشی

مدیریت پورسانت (کارانه)

Pourcentage management

برنامه پورسانت (کارانه)

Pourcentage plan



مدیریت و برنامه ریزی پورسانت(کارانه)

تدوین تهیه و اجرای پورسانت(کارانه)

Pourcentage plan تدوین تهیه و اجرای برنامه پورسانت(کارانه)

تالیف و گردآوری: علی خویه

فهرست کتابچه آموزشی پورسانت(کارانه)

- پورسانت(کارانه) چیست
- تعریف پورسانت(کارانه)
- اهمیت و ضرورت پورسانت(کارانه)
- فواید پورسانت(کارانه) فواید آیین نامه پورسانت(کارانه)
- ریشه واژه شناسی پورسانت(کارانه)
- چرا پورسانت(کارانه)
- تاریخچه پورسانت(کارانه)
- روش های تدوین پورسانت(کارانه)
- روش های تهیه پورسانت(کارانه)
- دلایل تهیه پورسانت(کارانه)
- آیین نامه پورسانت(کارانه) چیست
- دستورالعمل پورسانت(کارانه) چیست
- روش های اجرای آیین نامه پورسانت(کارانه)
- بیمار های پورسانت(کارانه)
- دلایل ضعف آیین نامه های پورسانت(کارانه)
- آیین نامه پورسانت(کارانه) - خوب یا بد
- نقاط ضعف آیین نامه های پورسانت(کارانه)
- نقاط قوت پورسانت(کارانه) و آیین نامه های پورسانت(کارانه)
- برای تهیه آیین نامه پورسانت(کارانه) باید به چه نکاتی توجه کرد
- چه واحدهایی درگیر پورسانت(کارانه) هستند
- چرا باید پورسانت(کارانه) به تمام سازمان داده شود



- چرا در برابر پورسانت (کارانه) و برنامه های پورسانت (کارانه) مقاومت نشان می دهند
- دلایل مقاومت در برابر برنامه های و آیین نامه ها و روش های اجرایی پورسانت (کارانه) چیست
- چه افرادی مخالف پورسانت (کارانه) و برنامه ها و آیین نامه ها و دستورالعمل های پورسانت (کارانه) هستند
- چگونه پورسانت باید توجیه شود



مجتمع های تولیدی و شبکه های توزیع مستقل

اساساً صاحبان سرمایه و کارشناسان بازار بخوبی از معایب اساسی شرکتهای پخش بزرگ آگاه هستند و از سالهای گذشته کشور همواره شاهد تولد شرکتهای پخش مختلف در مجتمعهای تولیدی بوده است که این مسئله تا امروز همچنان ادامه دارد.

در گذشته مجتمعهای مختلف تولیدی که حجم وسیعی از کالاهای با برند معتبر این کشور را تولید می کنند، با آگاهی از اهمیت فوق العاده استراتژی توزیع و به مقصد رسانی کالا و ایجاد دسترسی آسان به کالا برای مشتری و کنترل شیوه توزیع و بازار محصول و بسیاری از موارد دیگر، مجموعه ای از شرکتهای توزیع تخصصی خود را راه اندازی کردند که این مجموعه ها در حال حاضر از شرکتهای قوی و معتبر پخش در کشور محسوب می شوند. نکته حائز اهمیت این است که به طور معمول مجتمعهای تولیدی و شرکتهای تولیدی بزرگ که دارای شبکه های توزیع مستقل هستند، معمولاً از برندهای معتبرتر و حضور فعالتری در بازار برخوردارند و سودهای کلانی از محل فروش محصولات برای کارخانه های خود ایجاد می کنند. در حالی که شرکتهایی که با شبکه های توزیع دیگر فعالیت دارند، از این مزیت ها برخوردار نیستند و یا کم بهره اند و هزینه های سرسام آوری را برای توزیع محصولات و تقویت جایگاه برند خود در بازار می پردازند.

توجیه هزینه ای ایجاد شبکه های توزیع برای مجتمع های بزرگ تولیدی:

پر واضح است که ایجاد شبکه های توزیع دارای هزینه های نسبتاً سنگینی هستند و تقریباً در همه موارد در سالهای اول سود آور نیستند. اما پرسش اساسی اینجاست که با توجه به هزینه سنگین این مجموعه ها چرا مجتمعهای تولیدی تمایل دارند این شبکه های توزیع مستقل را ایجاد کنند. دلایل فراوانی برای توجیه این مسئله وجود دارد که در قبل به تعدادی از آنها اشاره شد.

اما یکی دیگر از دلایل اصلی ایجاد این شبکه های توزیع، این است که شرکتهای و مجتمع های تولیدی به دلیل حجم وسیع تولیداتشان اساساً ممکن است نتوانند مجموعه معتبری را پیدا کنند که این حجم وسیع کالا را توزیع کند و از سوی دیگر با توجه به هزینه های بالای توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع دیگر ایجاد این شبکه های توزیع در بلند مدت کاملاً دارای توجیه اقتصادی است.

اما اساساً مجتمع های تولیدی در ایجاد شبکه های توزیع مستقل، به دنبال کسب سود نیستند، زیرا توزیع قوی کالاهای تولیدی شرکتهای تحت پوشش این مجتمع ها با هزینه های نسبتاً معقول، باعث حضور مناسب در سطح بازار، جای گرفتن کالاها در قفسه فروشگاهها در نقاط مختلف بازارهای هدف، افزایش حجم فروش محصولات مجتمع های تولیدی به میزان قابل قبول، کنترل دائم و آسان بازارهای هدف و کنترل وضعیت بازگشت سرمایه و



کاهش ریسک های مرتبط با آن که یکی از مهمترین مسائل شرکتهای تولیدی در ایران است می شود. این مزایا ایجاد شبکه های توزیع مستقل را حتی در صورت زیانده بودن برای آنها منطقی و توجیه پذیر کرده است.

صنعت توزیع کشور همواره شاهد تولد شرکتهای پخش مستقل برای مجتمع های تولیدی بزرگ، متوسط و بعضاً کوچک است.

یکی از مسائلی که بازار ایران در این برهه از زمان با آن مواجه است، رقابت شرکتهای برای ارائه کالاها و خدمات مطلوب با نازلترین قیمت ممکن است، زیرا به دلیل ارتباط مستقیم قیمت با قدرت پرداخت مصرف کننده، یکی از شاخصهای اساسی تصمیم گیری وی برای خرید یک کالا یا خدمت، قیمت آن است.

در این شرایط شرکتهای تولیدی ضمن استفاده از راهکارهای مختلف با افزایش حجم تولیدات خود و توسعه بازارهای تحت پوشش ضمن تلاش برای افزایش میزان حضور در بازار، سعی دارند هزینه های ثابت خود را بر حجم بیشتری از تولید سرشکن کنند تا بتوانند هزینه قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و ضمن افزایش قدرت مانور خود در بازی با قیمت، حاشیه سود خود را افزایش دهند.

نکته اساسی در جامع عمل پوشاندن به این مطلب، برخورداری از یک شبکه توزیع قوی است. بنابراین مجموعه ها و مجتمع های بزرگ تولیدی به منظور دستیابی به این هدف، اقدام به ایجاد شبکه های توزیع قوی در بازارهای تحت پوشش خود می کنند زیرا شرکتهای پخش حقیقی تعهدی در مورد حجم فروش و افزایش سالانه آن به شرکتهای نمی دهند و اساساً قابلیت توزیع مجموعه وسیع کالاهای مجتمع های تولیدی را ندارند زیرا به طور نسبی ظرفیت سبد کالایی این شرکتهای کامل است.



توزیع کالا از طریق شبکه های توزیع عمده فروشی

محاسن:

۱. هزینه های توزیع در این روش پایین تر است و قیمت تمام شده کالا را کاهش داده و یا حاشیه سود خرده فروش را افزایش می دهد.
۲. تعداد زیادی از شرکتها و مراکز پخش کوچک از طریق شبکه های توزیع عمده فروشی تامین می شوند.

معایب:

۱. به دلیل شیوه های خاص نقد و نسیه در بازار، کالاها معمولاً بسیار پایین تر از قیمت واقعی خود به فروش می روند و استراتژی های قیمت گذاری کالا را در کل بازار تحت الشعاع قرار می دهند و به اصطلاح، کالا ذلیل می شود.
۲. شرکتها هیچ کنترلی بر شیوه های توزیع بازار ندارند.
۳. ریسک باز پرداخت وجه کالای فروخته شده افزایش می یابد.
۴. شبکه توزیع شرکت به صورت شبه انحصاری در اختیار بنکداران قرار می گیرد که در بلند مدت برای شرکت خطرناک است و شرکت عملاً از مکانیسم توزیع کالا هیچ اطلاعی ندارد.
۵. شبکه توزیع عمده فروشی هیچ فشاری برای فروش کالاهای شرکت به خود وارد نمی سازد و در صورت ضعیف بودن کالا به هر دلیل، کالا را پس می زند.



مدیریت توزیع فیزیکی در پخش مویرگی

مدیریت توزیع فیزیکی در ارتباط با اطمینان از تولید محصول در زمان و مکان مناسب است. که همان جنبه برجسته از مدیریت بازاریابی عمومی است. بیشتر تجربیات بازاریابی از زمینه های نظامی الهام گرفته شده است. در زمان جنگ جهانی دوم و جنگ های کره و ویتنام افسران پشتیبانی مدیریت توزیع فیزیکی را بصورت گسترده برای ارسال غذا اسلحه و دارو و... از کلیه نقاط جهان به نقاط جنگی بکار می برده اند. مهارت نظامی که بازاریابی برای استفاده در مدیریت توزیع فیزیکی بکار گرفت امروزه لجستیک نام دارد. در گذشته نگهداری موجودیهای زیاد کالا و مواد خام برای سازمانها امری متداول بود. امروزه بخش خصوصی و صنایع علی رغم خط مشی های متفاوت و دیدگاههای مختلف میزان موجودیهای خود را در حداقل ممکن نگاه می دارند. نگهداری بیش از حد موجودی اتلاف سرمایه تلقی می شود زیرا درآمدی را برای شرکت ایجاد نمی کند. مدیریت موجودیها به خاطر تاثیر مستقیمی که روی مدیران فروش و بازاریابی دارد در مدیریت توزیع فیزیکی یک مسئله مهم بشمار می رود. مدیران فروش و بازاریابی خواهان حجم بالای موجودی و ارسال های مقطعی هستند در عوض مدیر حمل و نقل خواهان کاهش هزینه ها بوسیله انتخاب شیوه های حمل و نقل اقتصادی تر ولی کندتر است. مدیریت مالی روی کاهش موجودی ها تاکید دارد و تمایل به توسعه شبکه های انبارداری ندارد. مدیران تولید علاقه مند تولید استاندارد و دوره های تولید بلند مدت هستند. احتمال دارد هر یک از مدیران در زمینه حرفه ای خود فردی کارآمد معرفی شوند ولی ممکن است این امر به قیمت ناکارآمدی استراتژی بازاریابی تمام شود. در نگرش سیستمی به مدیریت توزیع فیزیکی مفهوم هزینه کل اهمیت دارد. زیرا هزینه های جزئی کم اهمیت تر از هزینه های کل است. هزینه ها بازتابی از استراتژی توزیع هستند و حداکثر خدمات با حداقل هزینه ها میسر نخواهد بود. مدیریت توزیع فیزیکی بعنوان یک مرکز هزینه برای تجزیه تحلیل بسیار ارزشمند است. همانگونه که این وظیفه در حال حاضر بعنوان ابزار بازاریابی در جای صحیح خود شناسایی شده است. در بازارهای محصولات یکسان جایی که تفاوت در قیمت ها قابل اغماض است خدمات اغلب بعنوان یک ابزار رقابتی بکار می روند در حقیقت مشتریان برای محصولاتی که به موقع ارسال می شوند برتری قائلند.

در ابتدا شبکه های مختلف توزیع را مختصراً بررسی می کنیم:

. اطلاعات پایه:

نرم افزار پخش مویرگی اطلاعات اولیه و مورد نیاز خود را از قسمت اطلاعات پایه استخراج مینماید که این اطلاعات برای یکبار در ابتدای آغاز بکار سیستم وارد نرم افزار می شوند:



الف. ثبت کالاها:

تعریف گروههای کالا و کالاهای هرگروه به همراه ثبت نقطه سفارش، قیمت خرید، فروش بسته بندی ها

ب. ثبت مشتریان:

تعریف گروه های مشتریان پخش مویرگی و تعریف مشتریان هر گروه به همراه مشخصات و میزان اعتبار ریالی ایشان

پ. ثبت گروه قیمت:

تعریف گروههای قیمتی مختلف در جهت تفکیک مشتریان از نظر ریالی با توجه به سیاستهای قیمت گذاری شرکت پخش مویرگی

ث. ثبت ویزیتور:

تعریف سرپرستان فروش و تعریف ویزیتورهای تحت سرپرستی هر یک از ایشان در شرکتهای پخش مویرگی

ج. ثبت پورسانت:

تعریف فرمول های مختلف بشکل پلکانی و اختصاصی برای هر یک از رول های سیستم و محاسبه خودکار پورسانت ها فروشهای محقق شده در پخش مویرگی

چ. تنظیمات سیستم:

تنظیمات مختلف و گسترده سیستم برای شخصی سازی سیستم نسبت به نیازمندی های متنوع شرکتهای پخش مویرگی

ح. ثبت تخفیف:

تعریف انواع مختلف تخفیف برای استفاده در صدور پیش فاکتور و استفاده از آن ها بصورت پلکانی در فاکتور.



از جمله تخفیفات می توان به تخفیفات درصدی ، اشانتیون ، برند ، گروه کالایی جورفروش ، سبد کالایی ، منطقه ای و ... اشاره کرد.

خ. ثبت حساب:

تعریف حسابهای بانکی شرکتهای پخش مویرگی

د. اعتبار مشتریان:

ثبت حداقل و حداکثر اعتبار طرف حساب ها از جمله مبلغ فاکتور، بدهی، چک، حد اقل و حد اکثر حجم، حد اقل و حد اکثر وزن، حد اکثر تعداد فاکتور تسویه نشده، سررسید چک و ...

ذ. واحد های اندازه گیری:

کاربر با توجه به نوع کالا میتواند واحد های اندازه گیری مختلفی در سیستم تعریف کند. برای نمونه عدد، لیتر، متر و ...

ر. ماشینها:

برای کنترل بارگیری در هر ماشین باید خودروهای حمل کالای پخش مویرگی در سیستم ثبت گردند. اطلاعاتی از قبیل حداقل و حداکثر وزن و ابعاد قابل بارگیری نیز به منظور هشداردهی در رابطه با مازاد بر ظرفیت در هنگام بارگیری ثبت می شوند.

ز. دلیل برگشتی:

در هنگامی که برای کالایی برگشت فروش ثبت می شود دلیل برگشت کالا از نظر فروشنده و انباردار میگذرد و در نهایت به تأیید مدیر فروش و یا مسئول خرید می رسد.



ارزیابی و انتخاب کانال توزیع

۳-۳-۱ انتخاب کانالهای توزیع بهینه با توجه به اهداف سازمان

می توان به طور کلی، اهداف هر سازمان را به دو دسته کوتاه مدت ، بلند مدت طبقه بندی نمود. اهداف کوتاه مدت معمولاً شامل بقاء، تثبیت موقعیت، استقرار، نیل به سودآوری، در اختیار گرفتن و آموزش نیروها و معرفی خود و محصولات خود به بازار می باشد در حالی که اهداف بلند مدت معمولاً شامل افزایش حجم سودآوری، بهینه سازی منابع، افزایشی حاشیه سود، گسترش بازار و ارتقای جایگاه برند می باشد.

اهداف سازمان فروش	زمان	مثال
اهداف کوتاه مدت	معمولاً دارای افق یک ساله تا ۳ساله هستند	آماده سازی نیروها و سازمان، استقرار، رسیدن به سوددهی، بقاء، تثبیت موقعیت
اهداف بلند مدت	معمولاً دارای افق ۳ سال به بالا هستند	افزایش فروش، افزایش حاشیه سود، بهینه سازی منابع، ارتقای جایگاه برند

جدول شماره ۳-۱ تفاوت اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان های فروش

با توجه به همین طبقه بندی که در اهداف سازمانها انجام میگیرد میتوان معیارهای مختلفی به منظور انتخاب کانالهای بهینه در سازمانهای فروش ارائه نمود. اگر سازمان فروش در آغاز تاسیس خود باشد، معمولاً اهداف کوتاه مدت از اهمیت بالاتری برخوردار است. بنابراین، در انتخاب کانالهای فروش، بیشتر از آن که به حجم سودآوری توجه داشته باشیم به نسبت سود به فروش اهمیت میدهم.

اولویت	کانال توزیع
۱	فروش از طریق نمایشگاه های فروش
۲	فروش اینترنتی
۳	فروش از طریق فروشگاه های زنجیره ای
۴	فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان)
۵	فروش مویرگی
۶	فروش از طریق پایانه های فروش متعلق به خود سازمان
۷	فروش از طریق اعطای نمایندگی
۸	فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان)
۹	فروش از طریق مشتری یابی (شرکت های پخش)

جدول شماره ۳-۲ اولویت بندی کانال های فروش با توجه به اهداف کوتاه مدت سازمان



به عبارت دیگر، سازمانهای تازه تاسیس بهتر است از کانالهای توزیع با ریسک و مانند فروش نمایشگاهی، فروش اینترنتی و فروش از طریق فروشگاههای زنجیره‌ای ای نمایند. اما در صورتی که سازمان از مرحله گذار عبور کرده و به اهداف اولیه که شامل تی- موقعیت و استقرار می باشد، نائل گردد، اهداف بلندمدت بیشتر اهمیت می یابد. در این هنگام، انتخاب کانالهای فروش بهینه با توجه به شاخص سودآوری صورت می پذیرد. بررسیها نشان میدهد به طور کلی، سود آور ترین کانالها شامل فروش مویرگی، فروش از طریق اعطای نمایندگی و فروش از طریق فروشگاههای زنجیره‌ای می باشد. همچنین فروش اینترنتی و فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان) کمترین میزان سوددهی (ریالی) را به همراه خواهند داشت. اولویت بندی کانالهای فروش از لحاظ میزان سودآوری (ریالی) به قرار زیر می باشد:

اولویت	انتخاب کانال توزیع براساس میزان سوددهی
۱	فروش مویرگی
۲	فروش از طریق اعطای نمایندگی
۳	فروش از طریق فروشگاههای زنجیره‌ای
۴	فروش از طریق پایانه‌های فروش متعلق به خود سازمان
۵	فروش از طریق مشتری یابی (خرده‌فروشان)
۶	فروش از طریق مشتری یابی (عمده‌فروشان)
۷	فروش از طریق نمایشگاه‌های فروش
۸	فروش از طریق مشتری یابی (شرکتهای پخش)
۹	فروش اینترنتی

جدول شماره ۳-۳ اولویت بندی کانالهای فروش براساس اهداف بلندمدت سازمان

همان طور که در جدول بالا نیز مشاهده می کنید سازمان فروش، کانالهای فروش مویرگی و اعطای نمایندگی به سایر کانال ها ترجیح داده میشود. چرا که حجم سودآوری در این کانالها، بیشتر از سایر کانالها میباشد. به عبارت دیگر، اگر سازمان فروش تازه تاسیس از توان مالی خوبی برخوردار نیست و اهداف کوتاه مدت مانند تثبیت موقعیت از اهمیت بیشتری برخوردار است نباید از کانال توزیع مویرگی استفاده کند چرا که، ریسک ورشکستگی بالایی دارد. اما اگر سازمان از توان مالی نسبتا خوبی برخوردار بود و یا به مرور زمان این امکانات را به دست آورد بهترین کانال توزیع که دارای بیشترین سوددهی است، کانال توزیع مویرگی خواهد بود .



مطالب فوق به خوبی بر این اصل تاکید میکند که هر چه میزان ریسک پایین تر باشد امکان برداشت سود بیشتر، محدودتر است و هر چه ریسک بالاتری را متحمل شوید؛ امکان جذب سود بالاتری خواهید داشت اگر چه امکان ورشکستگی شما نیز بیشتر میگردد. کانال توزیع مویرگی، جزو کانالهای پرریسک است و مشمول این قانون میگردد. در مقابل کانال توزیع اینترنتی و زنجیره ای جزو کم ریسک ترین کانالها میباشد.

۳-۳-۲ انتخاب کانالهای بهینه با توجه به وضعیت نقدینگی سازمانهای فروش گاه در شرایطی قرار می گیرند که به شدت به نقدینگی نیازمندند. برای مثال سازمان فروشی را در نظر بگیرید که نیروهایی را استخدام نموده، تجهیزات و امکانات مورد نیاز را تهیه کرده و دارای انباری مملو از محصولات قابل فروش است اما از لحاظ نقدینگی به شدت با ضعف مواجه است و توان پرداخت اقساط ماهانه را نیز ندارد. برای چنین سازمان فروشی، مهم ترین معیار در انتخاب کانالهای بهینه، میزان سوددهی نیست، بلکه میزان فروش است. یعنی هر کانالی که بتواند میزان فروش بالاتری داشته باشد

بدون توجه به میزان سود) می تواند در اولویت قرار گیرد. بنابراین، سازمان باید بر مبنای شاخص میزان فروش، به انتخاب کانال توزیع مورد نظر خود بپردازد. بررسیها در صنعت لوازم آشپزخانه نشان میدهد چنانچه براساس این شاخص، کانالهای فروش را طبقه بندی نماییم، جدول زیر حاصل میگردد



اولویت	انتخاب کانال توزیع براساس حجم فروش
۱	فروش مویرگی
۲	فروش از طریق اعطای نمایندگی
۳	فروش از طریق پایانه های فروش متعلق به خود سازمان
۴	فروش از طریق فروشگاه های زنجیره ای
۵	فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان)
۶	فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان)
۷	فروش از طریق مشتری یابی (شرکت های پخش)
۸	فروش از طریق نمایشگاه های فروش
۹	فروش اینترنتی

جدول شماره ۳-۴ اولویت بندی کانال های مختلف فروش با توجه به کمبود نقدینگی در سازمان

به همین خاطر است که توصیه می کنیم در مواقعی که موجودی کالای انبار شما اندک است (مانند روز های پایان سال از کانال توزیع مویرگی یا اعطای نمایندگی حدالمقدور استفاده نکنید بلکه از کانالهای با نسبت حاشیه ناخالص سود بالاتر مانند کانال توزیع اینترنتی، نمایشگاهی و فروش از طریق پایانه های شخصی، استفاده کنید.

۳-۳-۴ انتخاب کانالهای توزیع و فروش بهینه با توجه به سرمایه گذاری جدید در سازمان چنانچه سازمان فروش در نظر دارد که حجم سرمایه گذاری خود را افزایش دهد. سرمایه گذاری در کدامیک از کانالهای فروش، بیشتر می تواند به افزایش سود آوری سازمان منجر گردد؟ | در انتخاب کانالهای بهینه از لحاظ شاخص سرمایه گذاری، از نرخ بازده سرمایه گذاری کمک می گیریم زیرا به خوبی نشان می دهد که سرمایه گذاری انجام گرفته در چه



کانالهای فروشی می تواند برای سازمان بیشتر مفید باشد (Whalian, 2004). جدول زیر به عنوان نمونه در صنعت مزبور و با هدف اولویت کانالهای فروش از لحاظ شاخص نرخ بازده سرمایه گذاری ارائه می گردد

ردیف	کانال توزیع	سطح
۱	فروش مویرگی	یک
۲	فروش از طریق اعطای نمایندگی	دو
۳	فروش از طریق پایانه های فروش متعلق به خود سازمان	صفر
۴	فروش از طریق نمایشگاه های فروش	صفر
۵	فروش اینترنتی	صفر
۶	فروش از طریق فروشگاه های زنجیره ای	یک
۷	فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان)	یک
۸	فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان)	دو
۹	فروش از طریق مشتری یابی (شرکت های پخش)	دو

جدول شماره ۳-۶ اولویت بندی کانال های فروش براساس نرخ بازده سرمایه گذاری



شاخص میزان فروش یا درآمد کل، به دو عامل ۱. تعداد محصول فروش رفته ۲ قیمت، وابسته می باشد. هر چه تعداد کالای فروش رفته بیشتر باشد و یا قیمت محصولات بالاتر باشد میزان درآمد یا فروش کل، بالاتر خواهد بود. این شاخص به ویژه برای سازمانهای فروشی که دارای موجودی کالای زیادی هستند و یا از توان تولید بالایی برخوردارند، بسیار حائز اهمیت است. به منظور آشنایی خوانندگان با ارقام واقعی فروشی، جدول شماره ۷-۳ به عنوان نمونه ارائه شده است. این جدول، میزان درآمد کل یا همان میزان ریالی فروش در یک سازمان فروشی تازه تاسیسی فعال در حوزه فروش لوازم شیشه‌ای و پلاستیکی را به تفکیک کانال های مختلف ارائه کرده است. در این جدولی، کانالهای فروشی براساسی تعداد سطوح کانال ها، باهم مقایسه میگردند.

سطح کانال	کانال های فروش	میزان فروش (ریال)
سطح صفر	فروش از طریق پایانه های فروش متعلق به خود سازمان	۲/۴۱۳/۷۶۲/۰۰۰
	فروش از طریق نمایشگاه های فروش	۳۶۵/۴۱۰/۰۰۰
	فروش اینترنتی	۵۰/۱۰۰/۰۰۰
سطح یک	فروش مویرگی	۱۵/۹۳۷/۷۹۰/۰۰۰
	فروش از طریق فروشگاه های زنجیره ای	۱/۵۸۴/۰۹۵/۰۰۰
	فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان)	۱/۰۴۶/۲۲۳/۰۰۰
سطح دو	فروش از طریق اعطای نمایندگی	۹/۱۳۵/۳۷۱/۰۰۰
	فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان)	۱/۴۶۲/۷۳۱/۰۰۰
	فروش از طریق مشتری یابی (شرکت های پخش)	۵۴۲/۷۹۸/۰۰۰

جدول شماره ۷-۳ اولویت بندی کانال های مختلف فروش براساس میزان فروش و با توجه به سطوح کانال در یک سازمان فروش تازه تاسیسی

اگرچه این جدول به عنوان نمونه ارائه شده است. اما وضعیت فروش در کانالهای فروش در بسیاری از سازمانها به همین ترتیب و اولویت می باشد اگر چه ممکن است ارقام فروش متفاوت باشد.



همان گونه که مشاهده می کنید در سطح صفر، میزان فروش در کانال توزیع پایانه های بیشتر از سایر کانالها میباشد. همچنین در سطح کانالهای تک سطحی، فروش مویرگی بیشترین میزان فروش را برای سازمان به همراه داشته است، در کانالهای دو سطحی نیز استفاده از روش اعطای نمایندگی، فروش بالاتری را در مقایسه با سایر کانالها برای سازمان فراهم ساخته است.. میزان فروش در کانال های با سطح صفر: فروش پایانه ای به فروش نمایشگاهی به فروش اینترنتی میزان فروش در کانالهای تک سطحی: فروش مویرگی به فروش از طریق فروشگاههای زنجیره ای به فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان). میزان فروش در کانالهای دو سطحی: فروش از طریق اعطای نمایندگی فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان) فروش از طریق مشتری یابی (شرکتهای پخش).

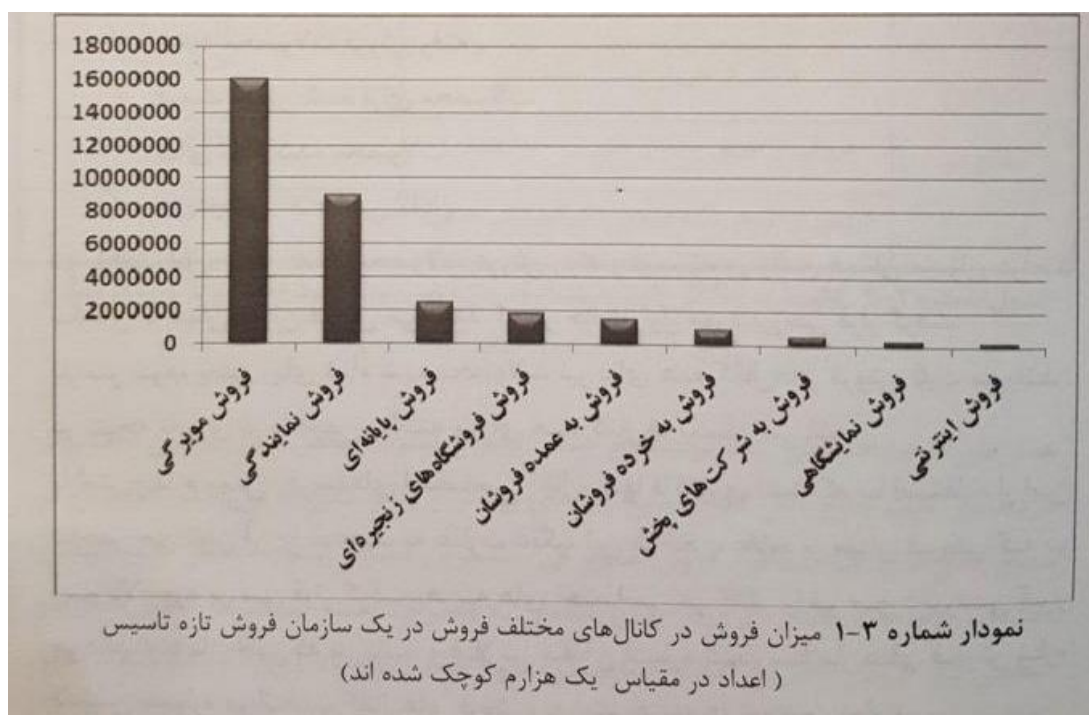
حال براساس جدول زیر، کانالهای فروش در همان سازمان، بر اساس میزان فروش و بدون توجه به سطح کانال با هم مقایسه می گردند.

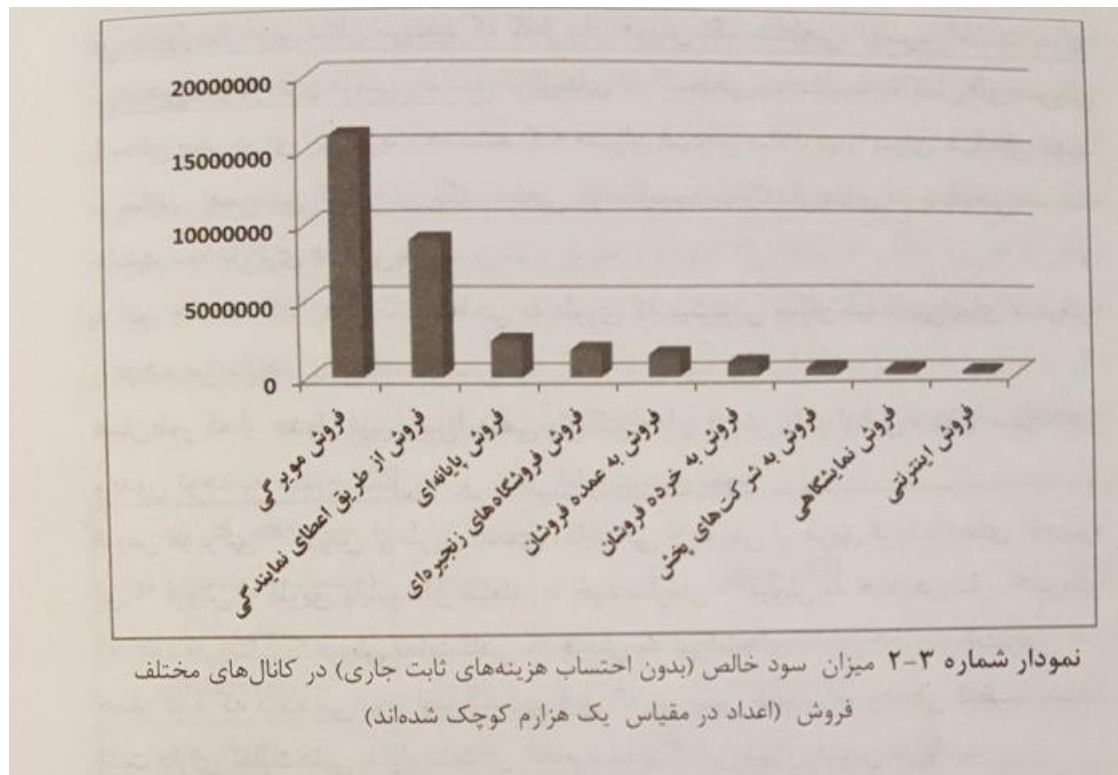
کانال توزیع	سطح کانال	میزان فروش (به ترتیب)
۱ فروش مویرگی	سطح یک	۱۵/۹۳۷/۷۹۰/۰۰۰
۲ فروش از طریق اعطای نمایندگی	سطح دو	۹/۱۳۵/۳۷۱/۰۰۰
۳ فروش از طریق پایانه های فروش متعلق به خود سازمان	سطح صفر	۲/۴۱۳/۷۶۲/۰۰۰
۴ فروش از طریق فروشگاههای زنجیره ای	سطح یک	۱/۵۸۴/۰۹۵/۰۰۰
۵ فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان)	سطح دو	۱/۴۶۲/۷۳۱/۰۰۰
۶ فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان)	سطح یک	۱/۰۴۶/۲۲۳/۰۰۰
۷ فروش از طریق مشتری یابی (شرکتهای پخش)	سطح دو	۵۴۲/۷۹۸/۰۰۰
۸ فروش از طریق نمایشگاههای فروش	سطح صفر	۳۶۵/۴۱۰/۰۰۰
۹ فروش اینترنتی	سطح صفر	۵۰/۱۰۰/۰۰۰



همانطور که از جدول فوق بر می آید می توان به طور کلی، کانال های فروش را براساس میزان فروشی و بدون توجه به سطوح کانال، بدین شکل اولویت بندی نمود:

فروش مویرگی به فروش از طریق اعطای نمایندگی به فروش از طریق پایانه های متعلق به خود سازمان به فروش از طریق فروشگاههای زنجیره ای < فروش به عمده فروشان به فروش به خرده فروشان < فروش به شرکتهای پخش به فروش نمایشگاهی به فروش اینترنتی همان طور که مشهود است و تجربه مدیران فروش نشان میدهد، رابطه سطح کانال با میزان فروش، رابطهای ضعیف می باشد. به عبارت دیگر، کانال های با سطوح بالاتر متضمن فروش بیشتر نیستند. اگر چه رابطه معنادار ضعیفی میان تعداد سطح کانال و میزان فروش مشاهده می گردد. اما به طور عمده نمیتوان در سازمانهای تازه تاسیس، میزان فروش در کانالهای فروش را، به سطوح کانال مرتبط نمود. این امر میتواند به این خاطر باشد که در سازمانهای فروش تازه تاسیس، کانالهای با تعداد سطوح بالا هنوز نتوانسته اند میزان فروش بالایی را تأمین نمایند زیرا زمان کافی به منظور جذب مشتریان ثابت را در اختیار نداشته اند. بنابراین در سازمان های تازه تاسیس، تفاوت چندانی در فروش در کانالهای با سطوح پایین تر یا سطوح بالاتر وجود ندارد.





۳-۴-۳ شاخص نسبت سود به فروش بدون احتساب هزینه های ثابت جاری (غیر صفی) به کمک این نسبت، سودآوری هر ریال از فروش محاسبه و تعیین میگردد. به عبارت دیگر این نسبت نشان میدهد که چند درصد از فروش را سود خالص تشکیل میدهد. در واقع این نسبت نشان میدهد که چند درصد از میزان فروش را سود واقعی تشکیل میدهد. ممکن است کانال توزیعی بتواند فروش قابل توجهی را برای ما فراهم سازد در حالی که با توجه به حجم هزینه های صورت گرفته و قیمت نهایی تعیین شده، سود درصد کمی از فروش را تشکیل میدهد. سازمان های تازه تاسیس که با مشکل نقدینگی مواجه اند همواره به دنبال استفاده از کانال هایی هستند که نسبت سود به فروش بالایی داشته باشد و بدین طریق بتوانند مشکل نقدینگی خود را بهتر مدیریت نمایند. نسبت های سودآوری عمل کرد کلی سازمان را به درستی و با در نظر گرفتن همه ابعاد ارزیابی نموده و میزان و چگونگی سودآوری سازمانها را تجزیه و تحلیل مینمایند



ردیف	کانال توزیع	سطح	نسبت سود به فروش با فرض این که سازمان فروش فقط و فقط از این کانال توزیع بهره می برد (با احتساب هزینه های ثابت جاری)
۱	فروش مویرگی	سطح یک	۰/۰۷۵
۲	فروش از طریق اعطای نمایندگی	سطح دو	۰/۰۲۶
۳	فروش از طریق فروشگاه های زنجیره ای	سطح یک	-۰/۰۹۷
۴	فروش از طریق پایانه های فروش متعلق به خود سازمان	سطح صفر	-۰/۱۰۵
۵	فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان)	سطح دو	-۰/۲۵
۶	فروش از طریق مشتری یابی (خرده فروشان)	سطح یک	-۰/۳۲۹
۷	فروش از طریق مشتری یابی (شرکت های پخش)	سطح دو	-۰/۸۳
۸	فروش از طریق نمایشگاه های فروش	سطح صفر	-۱/۰۱۵
۹	فروش اینترنتی	سطح صفر	-۹/۰۶

جدول شماره ۳-۱۴ اولویت بندی کانال های مختلف فروش بر اساس نسبت سود به فروش (با احتساب هزینه های ثابت جاری)

همانطور که مشاهده می کنید، بازده اکثر کانالهای توزیع و فروش در سازمانهای تازه تاسیس، در صورتی که به تنهایی به کار گرفته شوند، منفی است. به عبارت دیگر چنانچه سازمانهای فروش فقط از یک کانال توزیع استفاده نمایند، به دلیل این که هزینه های ثابت جاری می باید تنها از محل سودآوری یک کانال تأمین گردد، سازمان بازده منفی خواهد

منبع : کتاب کانال های توزیع دکتر حقیقی و جزوات کلاس های علی خویه



تکنیک گاو بنفش در فروش و بازاریابی

چند سال پیش به همراه خانواده ام در فرانسه مشغول رانندگی بودم، مجذوب صدها گاوی شدیم که در مرتع زیبایی در کنار جاده می چریدند. از پشت شیشه اتومبیل، به این منظره چشم دوختیم و از این همه زیبایی لذت می بردیم.

پس از بیست دقیقه، همه چیز رنگ باخت. گاو های جدید به طور کامل شبیه به گاوهای قبلی بودند و چیزی که تا پیش از این سرگرم کننده بود، دیگر عادی شده بود. بدتر از عادی، کسالت آور شده بود.

گاوها پس از مدتی که آن ها را می بینید، خسته کننده می شوند. ممکن است گاو های بسیار خوب و جذابی باشند، گاو هایی خوش اخلاق یا سالم تر، اما باز کسالت آورند. ولی یک گاو بنفش می تواند جالب باشد.

آنچه خواندیم نوشته ست گادین نویسنده کتاب گاو بنفش بود. او می گوید باید "گاو بنفش" داشته باشیم تا بتوانیم توجه دیگران را به خودمان و محصولمان جلب کنیم. به زبان دیگر چیز «چشم گیر» چیزی است که ارزش دارد در مورد آن حرف زده شود، شایسته توجه است، چیزی است استثنایی، جدید و جالب. کالاهای متعارف (همانند گاوهای قهوه ای) کسالت آورند و به چشم نمی آیند.

تکنیک گاو بنفش هم در زندگی شخصی کاربرد دارد، هم در موفقیت سازمان ها و کشورها. شما برای اینکه از بین هزاران فرد مشابه انتخاب شوید، یا سازمان شما برای آن که از بین صدها مورد مشابه در ذهن مردم برجسته شود یا کشورتان برای آن که از بین ۱۹۶ کشور جهان، مورد انتخاب یک توریست یا سرمایه گذار قرار گیرد باید بنفش باشد.

پس موضوع بنفش دست مردم بدهید! ویژگی، محصول و خدمتی ارائه کنید که مردم بایستند، گوش کنند و خودشان بصورت خود خواسته داستانی که از شما کشف کرده اند را با دیگران در میان بگذارند.



تجویز راهبردی:

در عصر اطلاعات و بمباران داده، بسیار مهم است که گاو بنفش وجود داشته باشد وگرنه توجه دیگران هیچگاه جلب نخواهد شد. برای دستیابی به یک موضوع بنفش ۳ نکته و فکرافزار «چرا که نه؟» را به صورت ویژه مورد توجه قرار دهید:

۱- قابل توجه بودن (بنفش بودن) به معنای بالاترین کیفیت یا بهترین بودن نیست. تنها کفایت آنقدر متفاوت و یکتا باشید که برای شروع یک مکالمه بین مشتریان ارزشمند باشید و بتوانید ذهن دیگران را درگیر خود کنید. فراموش نکنید یک گاو بنفش نه بهتر از یک گاو قهوه ای است و نه بدتر از آن. فقط اگر ساده بیان کنیم: کاملاً متفاوت است. آنقدر متفاوت که ارزش آزمایش شدن گفتگو کردن و پرداختن توسط دیگران را دارد..

۲- اگر کاری که دیگران می کنند را انجام دهید، و یا ویژگی ای که دیگران دارند را کپی کنید، هیچگاه به گاو بنفش نخواهید رسید.

۳- هرگز همه افراد خوشحال نخواهند بود! اگر خاص و قابل توجه بشوید، احتمالاً عده ای از مردم دیگر شما را دوست نخواهند داشت. این قسمتی از معنای خاص بودن است. می توان برای همه برجسته بود اما نمی توان برای همه قابل قبول و دوست داشتنی بود.

چرا که نه؟ تقریباً هیچ دلیل خوبی برای اکثر آن چیزهایی که انجام نمی دهیم، نداریم! و این عدم نوآوری، نتیجه ترس از ادامه ندادن مسیر دیگران است. ذهن خود را باز بگذارید و پیرو نباشید.

اگر مدام در ذهن خود تکرار کنید: روش انجام فلان کار این است، چون همیشه همین طور انجام شده و همه همین کار را می کنند، فرصت های زیادی را از دست خواهیم داد! مثلاً یک تغییر رویه ساده در بسته بندی می تواند یک بازار کاملاً جدید ایجاد کند: تا زمان زیادی تولید کننده های رنگ از قوطی های فلزی، که حتی باز کردن درب آن ها سخت بود، استفاده می کردند، و هیچ کس حتی سوال نمی کرد، چرا؟ چون همه با خود می گفتند حتماً دلیلی دارد! تا اینکه فردی بجای سطل های فلزی، رنگ را در اسپری ریخت؛ یک بسته بندی جدید!



و بازار وفادار و بزرگی را برای خود دست و پا کرد. پس بعضی موقع ها بد نیست از خود بپرسیم، چرا این روش؟
به خلاف آن فکر کنیم و از خود بپرسیم چرا که نه؟

به این سوال مهم فکر کنیم، چرا دیده نمی شویم؟ آیا من اصلا موضوع بنفشی به دیگران داده ام که مورد توجه
آنان قرار گیرم؟ چرا دیگران باید من/سازمان من/کشور من را انتخاب کنند؟ چگونه می توان یک گاو بنفش خلق
کرد؟

(منبع: برگرفته از کانال مدیران موفق) <http://t.me/salesdr>



مدارک مورد نیاز جهت تشکیل پرونده پرسنل پخش گرم

تاریخ:

ردیف	شرح
۱	اصل آخرین مدرک تحصیلی
۲	اصل شناسنامه متقاضی استخدام برابر اصل
۳	اصل کارت ملی متقاضی استخدام برابر اصل
۴	اصل کارت پایان خدمت متقاضی استخدام برابر اصل
۵	اصل دفترچه بیمه تأمین اجتماعی متقاضی استخدام
۶	اصل شناسنامه همسر و فرزندان برابر اصل
۷	اصل کارت ملی همسر و فرزندان برابر اصل
۸	اصل دفترچه بیمه همسر و فرزندان
۹	۶ قطعه عکس پرسنلی ۳×۴
۱۰	افتتاح حساب و ارائه شماره آن
۱۱	آخرین فیش حقوقی از محل کار قبلی
۱۲	رضایت شغلی از محل کار قبلی در صورت لزوم
۱۳	اقدام جهت اخذ عدم سوء پیشینه (با معرفی نامه شرکت)
۱۴	اقدام جهت اخذ عدم اعتیاد (با معرفی نامه شرکت)
۱۵	اقدام جهت اخذ طب کار (با معرفی نامه شرکت)
۱۶	تکمیل پرسشنامه استخدامی
۱۷	ارائه ضمانت بنا به شغل مربوطه به مبلغ
۱۸	ضامن: کارمند رسمی - جواز کسب دار - سفته
۱۹	حضور ضامن + مدارک مورد نیاز (کارت ملی + شناسنامه)
	اصل + حکم کارگزینی + جواز کسب



عنوان سند :

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام جهت استخدام وگزینش

تهیه و تنظیم گروه مشاوره خویه www.khooyeh.com

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

هدف :

با توجه به آمار قطع همکاری ها به علت اخراج افراد به واسطه عملکرد ضعیف و همچنین ترک کار کارکنان به دلیل عدم انطباق شخصیت و روحیه افراد با نوع کار و مسئولیت محوله لازم است برای از بین بردن این مورد به بررسی رفتار و ادراکات اشخاص و تفاوت های فردی و ارتباط و خلاقیت در محیط کار و سنجش توانائی های فردی در ارتباط با مشاغل و مطالعه ویژگی های شخصیت افراد برای غنی کردن مشاغل و منطقی نمودن تقسیم کار بین افراد پرداخت ؛ این امر موجب کمک به ایجاد انطباق بین توانائی های مورد نیاز شرکت و مهارتها و شناخت افراد می باشد . به همین جهت این دستورالعمل جهت سنجش آمادگی ذهنی و سبک شخصیتی افراد متناسب با نوع شغل و سطح سازمانی بوده و چگونگی آزمون و محاسبه و تحلیل تست های هوش و شخصیت را شرح داده است .

دامنه کاربرد :



این دستورالعمل در واحد منابع انسانی کار برد داشته و جهت استخدام افراد حائز شرایط ، لازم الاجرا می باشد. و مسئولیت نظارت بر اجرای صحیح این آئین نامه با واحد منابع انسانی می باشد.

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تصویب :	تأیید:
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↕ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a

صفحه ۲ از ۸

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

عنوان سند :

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش

اول	ندارد	۹۲/۰۹/۲۳	۹۲/۰۹/۳۱	۸	۲
-----	-------	----------	----------	---	---

مقدمه :

جهت سنجش آمادگی ذهنی افراد و نیز تطبیق شخصیت با شغل مورد نظر پرسشنامه تست ویژگی های شخصیت Neo_FFI و تست هوش هیجانی توأمأ به افراد داوطلب همکاری با شرکت ارائه می گردد ؛ اشخاص با پاسخ دادن به این دو تست نیم رخ نمرات آنها ترسیم می شود ؛ یعنی موقعیت آنها در رابطه با عوامل تعیین شده روشن می گردد ، سپس نیم رخ شخصیتی آنها را با نیم رخ شخصیتی کسانی که آن مشاغل را به خوبی انجام می دهند مقایسه می شود . فرض این مقایسه آنست که هر چه شخص در رتبه مورد نظر به آن شغل نزدیکتر باشد در آن کار راحتتر خواهد بود و رضایت بیشتری خواهد داشت ، که هر یک از تستها ذیلاً شرح داده شده است :

الف - پرسشنامه ویژگی های شخصی Neo_FFI :

در این پرسشنامه برای دست یافتن به متغیرها یا عوامل اصلی شخصیت ، از روش تحلیل عوامل استفاده می شود مهمترین عنصر ساختاری این پرسشنامه صفت است و در برگیرنده هر الگویی در تنظیم تفاوت های فردی است . این پرسشنامه در ۵ محور تحریکات عصبی ، برون گرایی ، اشتیاق به تجارب جدید ، توافق پذیری ، مسئولیت پذیری ، ویژگی های شخصی افراد طبق جدول شماره ۱ مورد بررسی قرار خواهد گرفت .

سپس تست مذکور با توجه به سوالات جدول شماره ۲ برای ۴ عنوان شغل (فروشنده حضوری - فروشنده تلفنی - سرپرست فروش - تحویل دهنده) به شخص ارائه می گردد .

در این آزمون در هر محور تعدادی سوال با ارزش مساوی از نظر تطبیق با ویژگی های فردی هر شخص مطرح شده که با توجه به میزان این تطبیق حسب مورد یکی از گزینه های " کاملاً مخالفم " ، " مخالفم " ، " بینابین " ، " موافقم " ، " کاملاً موافقم " ، با درج علامت ✓ مشخص می شود ؛ که نتایج در جدول Excel ارائه داده شده ، ثبت و سپس نمره فرد در هر عامل از



جمع نمرات در هر یک از محور های ویژگی شخصیتی و شاخص های زیر مجموعه آن عامل بدست می آید. در این مرحله، بهترین ترکیب سنجش برای مشاغل مذکور بر اساس مورد زیر می باشد.

C > E > N > A > O

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تصویب :	تأیید:
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↕ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a



صفحه ۳ از ۸

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

عنوان سند :

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

جدول شماره (۱)		
سؤالات	ویژگی	مؤلفه
۱ تا ۱۵	اضطراب : نگران ، ترسیده ، مستعد نگرانی ، پرتنش و وحشت زده خشم و کینه توزی : خشم و حالات وابسته به آن ، احساس درماندگی و ناکامی افسردگی : احساس گناه ، غم ، نومیدی و تنهایی خود هشیاری : افراد معمولاً خجالتی و دارای اضطراب اجتماعی هستند (در جمع های بزرگ) و مستعد احساس حقارت تکانشوری (نیروی بدون اراده) : ناتوانی در کنترل هوس ها و کشش ها ، توانایی کنترل امیال و هوس های خود را ندارند هر چند پس از رفع امیال خود از کردار خود پشیمان می شوند آسیب پذیری از استرس : افراد نمی توانند در برابر استرس های روزمره مقابله نمایند ، در شرایط استرس زا یا به دیگران متوسل شده و یا ناامید و آشفته و پریشان می شوند.	تخریبات عصبی N



از ۱۶ تا ۳۳	صمیمیت : افراد صمیمی و با محبت که ارتباط دوستانه تری با دیگران دارند ، بیشترین ارتباط را باکیفیت رابطه بین فردی دارد . جمع گرایی : افراد از بودن با دیگران لذت می برند و در هنگام بودن در جمع احساس شادمانی می کنند. قاطعیت : افراد دارای تحکم ، پیشرو و پیشگام و اغلب در گروه نقش رهبر را بر عهده می گیرند . جنب و جوش : افراد پر انرژی و همیشه مشغول و داری آهنگ سریع در حرکت هیجان خواهی : افرادی مشتاق و حریص برای هیجان و تحریک و دوستدار رنگ های روشن و محیط های شلوغ هیجانان مثبت : تمایل به تجربه هیجان های مثبت همچون شادی ، لذت و عشق	پروگرامی E
از ۳۴ تا ۴۲	تخیل : افراد دارای تصورات روشن و تخیل فعال برای ایجاد یک دنیای درونی زیبا و جالب علاقه مند زیبایی شناسی : احساس ژرفی به هنر و زیبایی ، جذب موسیقی عواطف یا احساسات : فرد دارای قدرت خوبی برای درک عواطف و هیجان های شخصی بوده کنش ها یا اعمال : داشتن فعالیتهای مختلف ، رفتن به محل های جدید و خوردن غذاهای غیر معمولی دیدگاه ها یا عقاید : کنجکاوی روشنفکرانه ، دارا بودن دیدگاه فلسفی بالا ، لذت از چالش ها با معماها ارزش ها : آمادگی برای بازبینی ارزشهای اجتماعی، سیاسی و مذهبی	اشتیاق به تجارب O
از ۴۳ تا ۴۷	اعتماد : دیگران را دارای حسن نیت و قابل اعتماد می دانند سادگی یا رک گویی : افراد دارای نمره بالا در این شاخص ساده ، مخلص و بی ریا نوع دوستی : افراد به گونه ای فعال و سخاوت مندانه ، به منافع دیگران اهمیت داده و مشتاق کمک به دیگران تبعیت یا همراهی : فرد می تواند پرخاشگری خود را به خوبی کنترل کنند ، رفاقت با دیگران را بر رقابت را دیگران ترجیح می دهند تواضع : افرادی فروتن و دارای توانایی در نادیده گرفتن خود هستند نرمش با دیگران یا دل رحمی : در جهت نیازهای دیگران فعال بوده و بر جنبه های انسانی تاکید دارند	توافق پذیری A



از ۴۸ تا ۶۰	شایستگی یا کفایت : افراد برای رویارویی با مسائل زندگی آمادگی کافی دارند نظم : فرد تمیز و منظم و دارای سازماندهی مناسب رفتاری هستند وظیفه شناسی : افراد به اصول اخلاقی خود پایبندند و در حدی افراطی به تعهدات اخلاقی خود عمل می کنند تلاش برای موفقیت : دارای توقعات بالا و تلاش زیادی برای رسیدن به سطح مطلوب ، پر تلاش و سالم پیگیری یا انضباط : میزان علاقه فرد برای ایجاد نظم و نظام در رفتار و پیگیری امور انعطاف پذیری یا احتیاط کاری : تفکر دقیق پیش از عمل	مسئولیت پذیری C
-------------	---	-----------------

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تأیید:	تصویب :
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↑↓ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a



صفحه ۴ از

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

عنوان سند :

۸

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

جدول شماره (۲)					
گزینه ها					ردیف
کاملاً موافقم	موافقم	بینابین	مخالقم	کاملاً مخالقم	موضوع
					۱ من آدم نگرانی هستم
					۲ من دوست دارم، آدم های زیادی دور و برم باشند
					۳ دوست ندارم وقتی را با خیالبافی هدر بدهم
					۴ همواره سعی می کنم با دیگران خوش رفتار و مودب باشم
					۵ وسایل و محیط کارم را مرتب و پاکیزه نگه می دارم
					۶ اغلب خودم را کمتر از دیگران حس می کنم
					۷ به آسانی با دیگران ارتباط برقرار می کنم.
					۸ وقتی روشی درست برای انجام یک کار پیدا کنم، همواره از همان روش استفاده می کنم.
					۹ من اغلب با اعضای خانواده و همکارانم بگو و مگو دارم.

۱۰	من به خوبی می توانم طوری برنامه ریزی کنم که کارهایم به موقع انجام شوند.				
۱۱	وقتی من زیر بار یک استرس بزرگ هستم بعضی مواقع احساس می کنم دارم از هم می پاشم.				
۱۲	لزوما خودم را آدمی خوشبین و امیدوار نمی دانم.				
۱۳	زیبایی های طبیعت و هنرها برایم جذابیت زیادی دارند.				
۱۴	بعضی از مردم من را آدم خودخواهی می دانند.				
۱۵	در کارهایم روشمند و با برنامه عمل نمی کنم.				
۱۶	در مواجهه با دیگران، همواره از انجام اشتباهات لپی واهمه دارم.				
۱۷	من واقعا از صحبت کردن با دیگران لذت می برم				
۱۸	معتقدم که اگر به کارکنان اجازه بدهند که به مسائل بحث بر انگیز و متناقض توجه کنند، سر درگم و گمراه می شوند.				
۱۹	همکاری با دیگران را به رقابت با آن ها ترجیح می دهم				
۲۰	من سعی می کنم وظایفی که بر عهده ام هست را با وجدان کاری انجام دهم				
۲۱	اغلب اوقات وحشت زده و عصبی هستم				
۲۲	من ترجیح می دهم در جایی باشم که فعالیت وجود داشته باشد				
۲۳	خواندن یا شنیدن شعر برای من اثر و یا لذت خاصی ندارد.				
۲۴	معمولا من در مورد مقاصد دیگران بدگمان و عیبجو هستم				
۲۵	من دارای اهداف مشخصی هستم و برای این اهداف برنامه دارم				
۲۶	من بعضی وقت ها کاملا احساس بی ارزشی می کنم.				
۲۷	معمولا ترجیح می دهم کارها را به تنهایی انجام دهم				
۲۸	من معمولا غذاهای جدید و نا آشنا را امتحان می کنم				



					من عقیده دارم که اکثر مردم اگر به آن ها اجازه داده شود می خواهند از آدم امتیاز به دست آورند	۲۹
					معمولا قبل از شروع به کار، (در حای که همه چیز مهیای شروع است) برای مدت زمانی تعلل می کنم.	۳۰

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	تأیید:	تصویب :	مهر و امضای تضمین کیفیت :
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↕ انتقالی			
▼ حذف	تاریخ :	تاریخ :	

HR-SO-W-01/a



صفحه ۵ از

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

عنوان سند :

۸

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

جدول شماره (۲)					
گزینه ها					ردیف
کاملاً موافقم	موافقم	بینابین	مخالفم	کاملاً مخالفم	
					۳۱ به ندرت احساس ترس یا اضطراب دارم
					۳۲ اغلب احساس می کنم که پراز نیرو و انرژی هستم.
					۳۳ روحیه و احساسات من به ندرت تحت تاثیر محیط دورو برم قرار می گیرد.
					۳۴ بیشتر مردمانی را که می شناسم مرا دوست دارند.
					۳۵ برای دستیابی به اهداف خودم سخت تلاش می کنم
					۳۶ اغلب از نحوه برخورد دیگران با خودم عصبانی می شوم
					۳۷ شخصی خوش برخورد و با روحیه هستم
					۳۸ معتقدم که برای اخذ تصمیم در موضوعات اخلاقی، صرفاً باید به مراجع دینی اقتدا کنیم.
					۳۹ بعضی از افراد فکر می کنند من آدم سرد و حسابگری هستم.

۴۰	وقتی به انجام کاری متعهد می شوم، قطعا آن را پیگیری می کنم.				
۴۱	اغلب وقتی کارها طبق نقشه پیش نمی رود و اشتباه از آب در می آید احساس دلسردی می کنم و تسلیم می شوم.				
۴۲	گاهی دیگران از عدم شادابی من گله می کنند.				
۴۳	گاهی وقتی که شعری می خوانم یا به یک اثر هنری نگاه می کنم حالت بی حوصله گی و ناراحتی را در خودم تجربه می کنم				
۴۴	در رفتار و نظر خود سر سخت و انعطاف ناپذیرم				
۴۵	گاهی آن قدری که خودم می خواهم، قابل اعتماد نیستم				
۴۶	به ندرت افسرده یا غمگین می شوم				
۴۷	سرعت زیاد را دوست دارم				
۴۸	من علاقه ای به تامل و تفکر در مورد ماهیت جهان یا وضعیت انسان ندارم				
۴۹	اغلب سعی می کنم با فکر و تعمق عمل کنم.				
۵۰	من آدم سازنده و مولدی هستم که همیشه کارها را تا نتیجه نهایی پیش می برد.				
۵۱	اغلب احساس درماندگی می کنم و میل دارم شخص دیگری مسائل را حل کند.				
۵۲	شخص بسیار فعالی هستم.				
۵۳	من کنجکاوی (علاقه به یادگیری) زیادی دارم.				
۵۴	من اگر اشخاصی را دوست نداشته باشم، موضوع را از آن ها پنهان نمی کنم				
۵۵	به نظر نمی رسد هرگز بتوانم کارهای خود را نظم و ترتیب بدهم				
۵۶	هر وقت احساس خجالت می کنم دلم می خواهد خودم را از دیگران پنهان کنم				
۵۷	ترجیح می دهم راه خودم را بروم تا اینکه رهبر دیگران باشم				



۵۸	اغلب از بازی کردن با نظریه ها و افکار انتزاعی لذت می برم.				
۵۹	اگر لازم بدانم از افراد دیگر (بدون توجه به منافع و نظرات آن ها) برای رسیدن به مقاصد خودم استفاده می کنم				
۶۰	من سعی می کنم کارهایم در حد عالی باشد.				

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تصویب :	تأیید:
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↕ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a



عنوان سند : دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

(ب) تست هوش هیجانی

هوش هیجانی یعنی درک کامل هیجانهای خود ، هیجانهای دیگران و تأثیر عمیقی را که بر زندگی روزمره ما دارند ، هوش هیجانی یک نوع مهارت اجتماعی است و هدف آن سنجش همراهی با مردم ، مدیریت عواطف و احساسات در روابط و توانایی ترغیب بر رهبری دیگران است ؛ داشتن این مهارت می تواند برای فرد نتایج مثبتی به همراه بیاورد و بر عکس نداشتن آن می تواند مشکلات جدی در زندگی فردی و کاری شخص ایجاد کند . به همین جهت ارزیابی این هوش در بدو استخدام فرد راه رسیدن به این هدف است .

جهت اندازه گیری میزان هوش هیجانی افراد ۳۳ سوال علمی استخراج شده که هوش هیجانی و شناختی افراد بر اساس آن مورد ارزیابی قرار می گیرد .

این تست ابزاری هست جهت انتخاب افراد مناسب و تطبیق با شغل آنها تا همانند نور افکن چشم انداز را روشن نماید. که نهایتاً هر یک از افراد با توجه به تست هوش هیجانی طی مراحل ارائه شده در ذیل مورد تحلیل و بررسی قرار خواهند گرفت .

این تست در ۵ محور خودآگاهی ، خود تنظیمی ، خود انگیزی ، آگاهی اجتماعی ، مهارتهای اجتماعی هوش هیجانی افراد را مورد بررسی قرار می دهد .

در هر محور تعدادی سوال از نظر سنجش هوش هیجانی هر شخص مطرح شده که با توجه به میزان این تطبیق حسب مورد یکی از گزینه های " همیشه " ، " اغلب " ، " گاهی " ، " بندرت " ، " هرگز " که با درج علامت ✓ مشخص می شود



تعیین شده ؛ به هریک از موارد، نمرات طبق جدول شماره ۵ اختصاص داده می شود که نتایج در جدول Excel ارائه داده شده ،
ثبت و سپس سپس سوالات مربوط به هر محور که در جدول شماره ۴ اعلام شده با هم جمع می گردد که حداقل و حداکثر هر
رتبه تعیین می گردد و در نهایت بر اساس جدول شماره ۳ برای چهار عنوان شغل (فروشنده حضوری - فروشنده تلفنی
- سرپرست فروش - تحویلدهنده) رتبه تعیین شده ، اعلام می گردد .

جدول شماره (۳)				
هوش هیجانی بسیار بالا	هوش هیجانی بالا	هوش هیجانی متوسط	هوش هیجانی پائین	هوش هیجانی بسیار پایین
۱۶۵ - ۱۴۱	۱۴۰ - ۱۱۴	۱۱۳ - ۸۷	۸۶ - ۶۰	۵۹ - ۳۳

سطح مطلوب برای مشاغل مذکور هوش هیجانی بالا می باشد ، که این سطح از نمره ۱۱۴ به بالا را در بر می گیرد .

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تصویب :	تأیید:
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			

↑↓ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a

صفحه ۷ از

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

عنوان سند :

۸

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

جدول شماره (۴)				
ردیف	ویژگی	سوالات	حداکثر نمره - حداقل نمره	نوع سنجش
۵۰	یک نوع توانایی فردی است ، برای درک احساسات و حالات خلقی . به شخص کمک می کند تا همیشه بر افکار و احساسات خود نظر داشته و بنابراین در جهت درک آنها به فرد کمک می کند . شامل : خود ارزیابی ، اعتماد به نفس	۶ ، ۱۰ ، ۱۲ ، ۱۴ ، ۲۴ ، ۲۷ ، ۳۲ ، ۳۳	۴۰ - ۸	فردی
۵۰	همان مدیریت عواطف است مهارتی که به افراد کمک می کند تا احساسات خود را به صورت مناسب و جامعه پسندانه نشان دهند ، به فرد در کنترل عصبانیت ، ناراحتی و ترس کمک می کند . شامل : خویشتن داری و قابل اعتماد بودن	۲ ، ۵ ، ۱۱ ، ۱۶ ، ۱۸ ، ۲۳ ، ۳۰	۳۵ - ۷	فردی

۷-۳۵	۲۶،۲۱،۲۰،۱۵،۹،۱ ۳۱،	داشتن انگیزه پیشرفت و ابتکار	هدف
۶-۳۰	۲۵،۲۲،۱۷،۴،۳ ۲۹،	توانایی درک احساسات دیگران و استفاده از احساسات خود در جهت دستیابی به اهداف . شامل : همدلی ، آگاهی سازمانی و انگیزه خدمت	آگاهی اجتماعی
۵-۲۵	۲۸،۱۹،۱۳،۸،۷	ارتباط با دیگران در موقعیت های مختلف اجتماعی و در اصل به معنای توانایی ادامه رابطه با توجه به احساسات افراد یا همان ظرفیت اجتماعی . شامل : توان تاثیرگذاری ، رهبری ، مدیریت تعارض ، ایجاد رابطه و کارگروهي	مهارت های اجتماعی

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تصویب :	تأیید:
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↑↓ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a



صفحه ۸ از

دستورالعمل سنجش قبل از استخدام

عنوان سند :

۸

تعداد نسخ تحت کنترل	تعداد صفحات	تاریخ		شماره سند	
		بازنگری	اجرا	پایه	ویرایش
۲	۸	۹۲/۰۹/۳۱	۹۲/۰۹/۲۳	ندارد	اول

جدول شماره (۵)					
گزینه ها					ردیف
هرگز	به ندرت	گاهی	اغلب	همیشه	
					۱
					حتی زمانی که تمام تلاش خود را به کار می گیرم باز هم به خاطر کارهایی که انجام نشده است خود را مقصر می دانم.
					۲
					می دانم هر کسی مشکلاتی دارد ولی مشکلات من آنقدر زیاد است که نمی توانم از خود راضی باشم.
					۳
					وقتی ناراحت می شوم قادر نیستم با دقت آن مساله ای را که مرا ناراحت کرده است، شناسایی کنم.
					۴
					بعضی افراد باعث می شوند در من احساس بدی نسبت به خودم ایجاد شود.
					۵
					وقتی چیزی را خراب می کنم یا وقتی اوضاع برایم به هم می ریزد به خودم حرفهای سرزنش آمیز می زنم: (غیر از یک بازنده چیزی نیستم ، من هرگز کار خوبی انجام نمی دهم و ...)
					۶
					از شیوه لباس پوشیدن و رفتار خود خجالت زده هستم.

۷	در موقعیتهایی که باید از خودم عاطفه نشان دهم احساس راحتی نمی کنم.				
۸	دست دادن و بغل کردن کسی که از نزدیکان من نیست، برایم نامانوس و غیر طبیعی است.				
۹	وقتی چیزی را دوست می دارم یا می خواهم تا زمانی که آن را به دست نیاورم فکر آن از ذهنم خارج نمی شود.				
۱۰	اگر چه ممکن است انتقاداتی بر من وارد باشد ولی خودم را آنطور که هستم دوست دارم.				
۱۱	چیزهایی را بیان می کنم که بعداً باعث پشیمانی من می شود.				
۱۲	لحظاتی است که خودم را خیلی قوی و توانمند و سرشار از انرژی می دانم.				
۱۳	وقتی با کسی که عصبانی است مواجه می شوم، دست و پای خود را گم می کنم.				
۱۴	من نیاز دارم که متفاوت از دیگران باشم.				
۱۵	وقتی تصمیم می گیرم کاری انجام دهم با تمام موانعی که باعث عدم دستیابی من به هدفم است مقابله می کنم.				
۱۶	قادر نیستم از فکر کردن به مشکلات خودم دست بکشم.				
۱۷	لازم است تا زمانی که شخصی را واقعا " نشناخته ایم با او سرد و بی تفاوت برخورد کنیم.				
۱۸	تمام تلاش خود را بکار می گیرم تا گریه نکنم.				
۱۹	گفتن چیزهایی مثل دوستت دارم برایم مشکل است حتی موقعی که این احساس را می کنم.				
۲۰	من تمام تلاشم را بکار می گیرم حتی اگر کسی ناظر بر کار من نباشد.				
۲۱	خسته و دلتنگ می شوم.				



۲۲	وقتی که افراد لیاقت دارند از آنها تقدیر می کنم.				
۲۳	برای چیزهایی که حتی دیگران به آن فکر نمی کنند نگران می شوم.				
۲۴	برای پیشرفت، نیاز به تشویق و تحریک دیگران دارم.				
۲۵	با افراد هیجانی احساس راحتی نمی کنم.				
۲۶	زندگی من پر از راههای کور(بن بست) است.				
۲۷	از کارم راضی نیستم مگر آنکه کسی از من تمجید کند.				
۲۸	وقتی از مشکلات فرد دیگری اطلاع پیدا می کنم به سرعت راه حلهای متفاوت به ذهنم خطور می کند.				
۲۹	من کارهایی انجام می دهم که مردم از من انتظار دارند حتی اگر موافق آنها نباشم.				
۳۰	اطرافیان به من می گویند در مقابل در مقابل مشکلات کوچک واکنش بیش از حد نشان می دهم.				
۳۱	هر قدر کارها را پیش برده باشم باز در نزد خود فکر می کنم که باید بیشتر از این تلاش می کردم.				
۳۲	من به دلایلی که نمی توانم بفهمم خودم را بدبخت می دانم.				
۳۳	من به توانایی خودم اعتماد دارم.				

شرح تغییرات :

راهنمای علائم	مهر و امضای تضمین کیفیت :	تصویب :	تأیید:
# تغییر مشخصات سند			
▲ جدید			
↑↓ انتقالی			
▼ حذف		تاریخ :	تاریخ :

HR-SO-W-01/a



تاریخ	امضاء	سمت	
		سازمان فروش	تهیه کننده
		مدیریت سیستم ها و روش ها	تایید کننده
		مدیر عامل	تصویب کننده



شماره بازنگری	تاریخ بازنگری	شرح بازنگری سند
امضاء مدیر عامل:	تاریخ:	مهر اعتبار:



عنوان سند: تقسیم بندی مناطق فروش سطح کشور

بسمه تعالی

مقدمه:

اهمیت و ضرورت تقسیم بندی صحیح مناطق فروش سطح کشور برای سازمان فروش امری بدیهی و واضح است. عوامل متعدد و مختلفی از قبیل آمار جمعیت استان ها، نحوه پراکندگی جمعیت، موقعیت جغرافیایی استان ها، شرایط سیاسی و اقتصادی حاکم بر استان ها، سطح هزینه و درآمد خانوارها، سطح فرهنگ و رویکرد ساکنین استان ها به کالاهای ایرانی، آمارهای جمعیتی از قبیل آمار ازدواج، آمار گروه های سنی جمعیت، وضعیت حضور رقبا در بازار، تعداد فروشندگان، نحوه بازاریابی و تبلیغات، شرایط پرداخت و سیاست های تعامل با نمایندگان و فروشندگان، سیاست های توزیع و بسیاری دلیل دیگر می توانند در سهم فروش مناطق مختلف با توجه به رویکرد و استراتژی مجموعه تاثیرگذار باشند. از این رو ساده ترین و بهترین نوع تقسیم بندی مناطق فروش با توجه به گستره وسیع کشور عزیزمان ایران تقسیم بندی جغرافیایی مناطق فروش در سطح کشور است. با توجه به تفاوت میزان فروش کالاها در مناطق مختلف با در نظر گرفتن دلایل مذکور، نحوه هدف گذاری فروش می بایست بر اساس

تقسیم بندی مناطق فروش در هر منطقه جداگانه توسط اعضای تشکیل دهنده شورای هدف گذاری فروش صورت پذیرد.

تقسیم بندی کلی مناطق فروش سطح کشور:

به طور کلی مناطق فروش سطح کشور به شش منطقه جغرافیایی تقسیم بندی می شوند:

۱. منطقه یک : تهران
۲. منطقه دو : شمال غربی
۳. منطقه سه : شمال
۴. منطقه چهار : شرق
۵. منطقه پنج : غرب و مرکز



۷. نقشه مناطق فروش سطح کشور:



تقسیم بندی مناطق فروش سطح کشور به تفکیک استان ها:

منطقه یک : استان تهران

منطقه دو : آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، قزوین، اردبیل، زنجان، همدان

منطقه سه : گلستان، مازندران، گیلان، سمنان، البرز، قم

منطقه چهار : خراسان شمالی، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، کرمان، سیستان و بلوچستان

منطقه پنج : کردستان، کرمانشاه، لرستان، ایلام، مرکزی، اصفهان، یزد

منطقه شش : هرمزگان، بوشهر، فارس، خوزستان، کهگیلویه و بویر احمد، چهارمحال و بختیاری، جزایر خلیج

فارس

براساس تقسیمات کشوری سال 1391						براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن 1390						نام استان
تعداد آبادی*	تعداد دهستان	تعداد شهر	تعداد بخش	تعداد شهرستان	مساحت (km2)	درصد باسوادی	میزان شهر نشینی	بعد خانوار	سهم از جمعیت کشور	متوسط رشد سالانه جمعیت	جمعیت	
2712	142	59	44	20	45650.469	82.1	69.2	3.4	4.96	0.66	3724620	استان آذربایجان شرقی
3266	113	42	40	17	37411.391	78.8	62.7	3.7	4.10	1.40	3080576	استان آذربایجان غربی
1696	71	26	29	10	17799.991	80.8	64.0	3.7	1.66	0.33	1248488	استان اردبیل
1831	126	106	48	23	107017.646	87.8	85.4	3.4	6.49	1.37	4879312	استان اصفهان
355	25	16	11	5	5121.694	90.2	90.5	3.4	3.21	3.04	2412510	استان البرز
668	41	22	21	9	20132.844	82.3	64.0	4.1	0.74	0.43	557599	استان ایلام
623	46	36	24	10	22742.741	83.6	68.2	4.2	1.37	3.11	1032949	استان بوشهر
757	71	44	33	16	13692.413	90.5	92.8	3.3	16.21	1.44	12183391	استان تهران
766	49	36	24	9	16328.346	82.5	58.2	3.8	1.19	0.86	895263	استان چهارمحال و بختیاری
1703	61	28	25	11	95384.969	82.5	56.0	3.6	0.88	0.81	662534	استان خراسان جنوبی
3335	164	72	70	28	118851.438	86.3	71.9	3.5	7.98	1.40	5994402	استان خراسان رضوی
835	45	18	19	8	28434.11	80.3	51.5	3.6	1.15	1.35	867727	استان خراسان شمالی
4055	144	77	67	27	64054.999	83.5	71.0	4.1	6.03	1.17	4531720	استان خوزستان
935	46	19	16	7	21773.286	82.4	62.5	3.5	1.35	1.04	1015734	استان زنجان
589	31	20	15	8	97490.81	88.4	77.0	3.4	0.84	1.37	631218	استان سمنان
6553	111	37	47	18	181785.28	71.6	49.0	4.3	3.37	1.05	2534327	استان سیستان و بلوچستان
4230	204	101	83	29	122607.943	86.3	67.6	3.7	6.12	1.17	4596658	استان فارس
842	46	25	19	6	15567.303	84.1	73.1	3.4	1.60	1.00	1201565	استان قزوین
203	9	6	5	1	11526.262	86.6	95.2	3.6	1.53	1.93	1151672	استان قم
1008	60	26	27	14	20367.127	83	51.0	3.7	2.36	1.90	1777014	استان گلستان
2591	109	52	43	16	14041.893	84.3	60.3	3.2	3.30	0.62	2480874	استان گیلان
2864	85	25	29	10	28293.988	80.4	61.3	3.8	2.33	0.44	1754243	استان لرستان
2975	129	58	55	20	23841.64	85.7	54.7	3.3	4.09	1.02	3073943	استان مازندران
1210	66	33	23	12	29126.564	83.8	73.9	3.3	1.88	0.91	1413959	استان مرکزی
1731	85	38	38	13	70697.282	83.7	50.0	4.0	2.10	2.37	1578183	استان هرمزگان
1075	73	29	25	9	19367.898	82.6	59.2	3.5	2.34	0.64	1758268	استان همدان
1702	86	29	31	10	29136.547	78	66.0	3.7	1.99	0.73	1493645	استان کردستان
5178	151	71	58	23	180725.574	82.2	57.5	3.7	3.91	2.07	2938988	استان کرمان
2642	86	31	31	14	25009.269	81.7	69/7	3.7	2.59	0.69	1945227	استان کرمانشاه
1676	45	17	18	8	15504.073	81.9	52.6	4.2	0.88	0.76	658629	استان کهگیلویه و بویراحمد
1144	43	21	19	10	129284.859	87.8	82.8	3.5	1.43	1.63	1074428	استان یزد

آمار جمعیت کلی مناطق فروش (سرشماری سال ۱۳۹۰)	
منطقه	جمعیت
یک	۱۲,۱۸۳,۳۹۱
دو	۱۲,۰۲۹,۲۵۱
سه	۱۱,۵۲۷,۲۳۱
چهار	۱۲,۹۹۷,۹۷۸
پنج	۱۳,۱۱۸,۴۱۳
شش	۱۳,۲۹۳,۴۰۲



منطقه یک : استان تهران

اطلاعات جامع استان های منطقه یک به تفکیک								
استان	جمعیت	مرد	زن	خانوار	شهرستان	شهر	بخش	مساحت
تهران	۱۲,۱۸۳,۳۹۱	۶,۱۳۷,۹۹۳	۶,۰۴۵,۳۹۸	۳,۷۳۱,۴۸۰	۱۶	۴۴	۳۳	۱۳,۶۹۲



منطقه دو : آذربایجان شرقی ، آذربایجان غربی ، قزوین ، اردبیل ، زنجان ، همدان

اطلاعات جامع استان های منطقه دو به تفکیک								
استان	جمعیت	مرد	زن	خانوار	شهرستان	شهر	بخش	مساحت
اردبیل	۱,۲۴۸,۴۸۸	۶۳۱,۹۷۲	۶۱۶,۵۱۶	۳۳۷,۹۴۳	۱۰	۲۶	۲۹	۱۷,۷۹۹
آذربایجان شرقی	۳,۷۲۴,۶۲۰	۱,۸۸۲,۰۳۱	۱,۸۴۲,۵۸۹	۱,۰۸۵,۴۵۵	۲۰	۵۹	۴۴	۴۵,۶۵۰
آذربایجان غربی	۳,۰۸۰,۵۷۶	۱,۵۵۵,۱۲۷	۱,۵۲۵,۴۴۹	۸۲۲,۱۵۲	۱۷	۴۲	۴۰	۳۷,۴۱۱
قزوین	۱,۲۰۱,۵۶۵	۶۰۹,۸۰۴	۵۹۱,۷۶۱	۳۵۲,۴۷۲	۶	۲۵	۱۹	۱۵,۵۶۷
زنجان	۱,۰۱۵,۷۳۴	۵۰۹,۱۹۲	۵۰۶,۵۴۲	۲۸۶,۸۰۶	۷	۱۹	۱۶	۲۱,۷۷۳
همدان	۱,۷۵۸,۲۶۸	۸۸۳,۴۳۶	۸۷۴,۸۳۲	۵۰۶,۱۹۱	۹	۲۹	۲۵	۱۹,۳۶۷





منطقه سه : گلستان، مازندران، گیلان، سمنان، البرز، قم

اطلاعات جامع استان های منطقه سه به تفکیک								
استان	جمعیت	مرد	زن	خانوار	شهرستان	شهر	بخش	مساحت
گیلان	۲,۴۸۰,۸۷۴	۱,۲۳۱,۹۳۳	۱,۲۴۸,۹۴۱	۷۷۷,۳۱۶	۱۶	۵۲	۴۳	۱۴,۰۴۱
مازندران	۳,۰۷۳,۹۴۳	۱,۵۴۲,۷۳۵	۱,۵۳۱,۲۰۸	۹۳۱,۰۰۷	۲۰	۵۸	۵۵	۲۳,۸۴۱
گلستان	۱,۷۷۷,۰۱۴	۸۸۶,۸۳۰	۸۹۰,۱۸۴	۴۸۲,۸۴۲	۱۴	۲۶	۲۷	۲۰,۳۶۷
سمنان	۶۳۱,۲۱۸	۳۱۹,۳۰۰	۳۱۱,۹۱۸	۱۸۶,۱۱۴	۸	۲۰	۱۵	۹۷,۴۹۰
البرز	۲,۴۱۲,۵۱۳	۱,۲۲۲,۶۲۱	۱,۱۸۹,۸۹۲	۷۱۹,۳۱۸	۵	۱۶	۱۱	۵,۱۲۱
قم	۱,۱۵۱,۶۷۲	۵۸۷,۶۶۱	۵۶۴,۰۱۱	۳۲۰,۹۷۷	۱	۶	۵	۱۱,۵۲۶





منطقه چهار : خراسان شمالی، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، کرمان، سیستان و بلوچستان

اطلاعات جامع استان های منطقه چهار به تفکیک								
استان	جمعیت	مرد	زن	خانوار	شهرست ان	شهر	بخ ش	مساحت
خراسان شمالی	۸۶۷,۷۲۷	۴۳۱,۵۸۷	۴۳۶,۱۴۰	۲۴۰,۸۸۵	۸	۱۸	۱۹	۲۸,۴۳۴
خراسان رضوی	۵,۹۹۴,۴۰۲	۲,۹۹۹,۵۲۹	۲,۹۹۴,۸۷۳	۱,۷۱۶,۳۱۴	۲۸	۷۲	۷۰	۱۱۸,۸۵۱
خراسان جنوبی	۶۶۲,۵۳۴	۳۳۲,۷۳۹	۳۲۹,۷۹۵	۱۸۳,۱۱۴	۱۱	۲۸	۲۵	۹۵,۳۸۴
سیستان و بلوچستان	۲,۵۳۴,۳۲۷	۱,۲۶۸,۷۴۸	۱,۲۶۵,۵۷۹	۵۸۸,۴۴۷	۱۸	۳۷	۴۷	۱۸۱,۷۸۵
کرمان	۲,۹۳۸,۹۸۸	۱,۴۸۲,۳۳۹	۱,۴۵۶,۶۴۹	۷۹۴,۳۲۱	۲۳	۷۱	۵۸	۱۸۰,۷۲۵





منطقه پنج : کردستان، کرمانشاه، لرستان، ایلام، مرکزی، اصفهان، یزد

اطلاعات جامع استان های منطقه پنج به تفکیک								
استان	جمعیت	مرد	زن	خانوار	شهرستان	شهر	بخش	مساحت
کردستان	۱,۴۹۳,۶۴۵	۷۵۱,۱۵۶	۷۴۲,۴۸۹	۴۰۱,۸۴۵	۱۰	۲۹	۳۱	۲۹,۱۳۶
کرمانشاه	۱,۹۴۵,۲۲۷	۹۸۱,۷۸۰	۹۶۳,۴۴۷	۵۳۰,۹۱۱	۱۴	۳۱	۳۱	۲۵,۰۰۹
لرستان	۱,۷۵۴,۲۴۳	۸۸۳,۶۹۳	۸۷۰,۵۵۰	۴۶۲,۲۶۰	۱۰	۲۵	۲۹	۲۸,۲۹۳
ایلام	۵۵۷,۵۹۹	۲۸۲,۴۶۸	۲۷۵,۱۳۱	۱۳۵,۴۹۹	۹	۲۲	۲۱	۲۰,۱۳۲
مرکزی	۱,۴۱۳,۹۵۹	۷۱۵,۵۲۷	۶۹۸,۴۳۲	۴۲۶,۶۱۳	۱۲	۳۳	۲۳	۲۹,۱۲۶
اصفهان	۴,۸۷۹,۳۱۲	۲,۴۷۶,۰۲۱	۲,۴۰۳,۲۹۱	۱,۴۵۴,۱۶۲	۲۳	۱۰۶	۴۸	۱۰۷,۰۱۷
یزد	۱,۰۷۴,۴۲۸	۵۵۳,۵۶۴	۵۲۰,۸۶۴	۳۰۹,۷۴۹	۱۰	۲۱	۱۹	۱۲۹,۲۸۴





منطقه شش : هرمزگان، بوشهر، فارس، خوزستان، کهگیلویه و بویر احمد، چهارمحال و بختیاری، جزایر خلیج فارس

اطلاعات جامع استان های منطقه شش به تفکیک								
استان	جمعیت	مرد	زن	خانوار	شهرست ان	شهر	بخ ش	مساحت
خوزستان ان	۴,۵۳۱,۷۲۰	۲,۲۸۶,۲۰۹	۲,۲۴۵,۵۱۱	۱,۱۰۵,۲۹۷	۲۷	۷۷	۶۷	۶۴,۰۵۴
بوشهر	۱,۰۳۲,۹۴۹	۵۶۰,۹۵۵	۴۷۱,۹۹۴	۲۴۶,۷۴۲	۱۰	۳۶	۲۴	۲۲,۷۴۲
فارس	۴,۵۹۶,۶۵۸	۲,۳۱۵,۹۱۴	۲,۲۸۰,۷۴۴	۱,۲۵۰,۱۳۵	۲۹	۱۰۱	۸۳	۱۲۲,۶۰۷
هرمزگان	۱,۵۷۸,۱۸۳	۸۰۲,۷۵۸	۷۷۵,۴۲۵	۳۹۶,۹۲۷	۱۳	۳۸	۳۸	۷۰,۶۹۷
کهگیلویه و بویر احمد	۶۵۸,۶۲۹	۳۲۹,۰۷۹	۳۲۹,۵۵۰	۱۵۶,۱۷۶	۸	۱۷	۱۸	۱۵,۵۰۴
چهار محال و بختیاری	۸۹۵,۲۶۳	۴۵۰,۹۶۸	۴۴۴,۲۹۵	۲۳۴,۴۱۶	۹	۳۶	۲۴	۱۶,۳۲۸





قرارداد کار موقت

این قرارداد به موجب (۱۰) قانون کار جمهوری اسلامی ایران و تبصره (۳) الحاقی به ماده (۷) قانون کار موضوع بند (الف) ماده (۸) قانون رفع از برخی موانع و سرمایه گذاری صنعتی - مصوب ۱۳۸۷/۸/۲۸ مجمع تشخیص مصلحت نظام بین کارفرما - نماینده قانونی و کارفرما و کارگر منعقد می شود

۱) مشخصات طرفین

کارفرما/ نماینده قانونی: شرکت به شماره ثبت با مدیریت آقای/ خانم به نشانی

کارمند/ کارگر: آقای/ خانم فرزند متولد به شماره شناسنامه و شماره ملی میزان تحصیلات: وضعیت تاهل تعداد فرزند به نشانی و شماره همراه:

۲) موضوع قرارداد:

موضوع قرارداد عبارت است از انجام وظایف محوله از سوی کارفرما توسط کارمند به عنوان کارمند و سایر امور محوله به ایشان و اموری که به صلاح دید کارفرما به کارمند / کارگر ارجاع می گردد. تبصره ۱: محل انجام کار کارمند/ کارگر واقع در تهران می باشد.

تبصره ۲: ساعت کار کارمند / کارگر به میزان ۴۴ ساعت در هفته می باشد که ساعت ورود و خروج وی مطابق با زمانبندی که توسط کارفرما تعیین شده است خواهد بود. این زمان بندی در هر میزان توسط کارفرما قابل تغییر است.

تبصره ۳: انجام هر گونه اضافه کاری بنا به درخواست سرپرست مربوطه و تایید کارفرما / نماینده قانونی کارفرما بوده که پس از تایید ، طبق شرایط این قرارداد و مقررات قانونی ، کارمزد آن پرداخت می گردد.

۳) مدت قرارداد:



مدت قرارداد از تاریخ/...../..... ۱۳ تا پایان/...../..... ۱۳ می باشد و تمدید آن با موافقت طرفین و عقد قرارداد جدید خواهد بود.

تبصره ۱: چنانچه کارمند / کارگر در انجام امور محوله ناتوان باشد و نتواند نظر کارفرما را از حیث کمی و کیفی تامین نماید و به عبارتی آنگونه که وانمود می کرده نباشد، کارفرما مخیر است راسا نسبت به لغو قرارداد اقدام نموده و طرف قرارداد حق هرگونه اعتراض و شکایتی را از خود سلب می نماید.

تبصره ۲: اگر کارفرما بنا به دلایلی دچار بحرانهای مالی شود یا به دلیل تغییر چارت سازمانی و حذف شغل مورد قرارداد یا عدم نیاز به طرف قرارداد اقدام به تعدیل نیرو نماید، در این صورت کارمند / کارگر به موجب این قرارداد حق اعتراض و شکایت را از خود سلب و اسقاط می نماید.

۴) حق السعی:

۴-۱ حقوق و سایر مزایای کارمند / کارگر طبق شرایط ذیل تعیین و پرداخت می گردد:

- حقوق ماهیانه : ریال
- حق اولاد ریال
- حق مسکن : ریال
- حق بن کارگری : ریال

۴-۲ مجموع حقوق و مزایای کارمند / کارگر مبلغ ریال می باشد که پس از تایید کارکرد طبق کارت حضور و غیاب ، محاسبه و پس از کسر کسورات قانونی (بیمه و مالیات و) در پایان هر ماه توسط کارفرما یا نماینده قانونی وی پرداخت می گردد.

تبصره ۱: به غیبت و عدم حضور کارمند / کارگر (اعم از تاخیر در ورود یا تعجیل در خروج) در ساعات کار هیچگونه حقوق یا مزایایی تعلق نمی گیرد.

۵) شرایط قرارداد:

۵-۱ کارمند / کارگر تعهد می نماید که به طور مرتب در محل کار حاضر شود و در صورت عدم حضور برای بار اول اخطار کتبی دریافت خواهد نمود و در صورت تکرار ، کارفرما می تواند با وی تسویه حساب نموده و قرارداد را فسخ نماید.



۲-۵) کارمند/ کارگر تایید می نماید که از مفاد آیین نامه انضباطی و مقررات کارفرما اطلاع داشته و متعهد می گردد در طول خدمت خود، رعایت کلیه مقررات را نموده و عملی بر خلاف منافع کارفرما انجام ندهد.

۳-۵) کارمند/ کارگر تعهد می نماید که در انجام وظیفه و امور محوله و استفاده از اموال کارفرما با حسن نیت رفتار نموده و نهایت تلاش خود را در جهت برآوردن انتظارات قراردادی کارفرما بنماید. چنانچه در اثر سهل انگاری یا عدم رعایت قوانین و مقررات یا آیین نامه انضباطی خسارتی از طرف کارمند/ کارگر به کارفرما وارد شود وی متعهد به جبران خسارت می باشد. همچنین کارمند/ کارگر به عنوان امین کارفرما متعهد است کلیه اطلاعات کارفرما را حفظ نموده و از درز دادن اطلاعات خود داری نماید.

۴-۵) کارمند/ کارگر متعهد می گردد از انجام فعالیت های دیگر شغلی که به نحوی از انحاء به کار وی در کارگاه لطمه و یا آنکه در تضاد با منافع کارفرما باشد خودداری نماید.

۵-۵) کارمند/ کارگر تعهد می نماید رفتار اجتماعی خود را در قالب مقررات اداری، انضباطی و ایمنی کارفرما قرارداده و از هرگونه رفتار مغایر با شئون اسلامی و مقررات محل کار پرهیز نماید.

۶-۵) چنانچه کارمند/ کارگر قصد استعفا داشته باشد می بایست مطابق تبصره ۲۱ قانون کار درخواست خود را یک ماه قبل به کارفرما تسلیم نموده و ملزم به تحویل کلیه وسایل، ابزار کار، مدارک و موارد مشابه دیگر که در اختیار دارد، می باشد و می بایست گزارشی از آخرین اقدامات خود به کارفرما ارائه دهد.

۶) بیمه:

به موجب ماده (۱۴۸) قانون کار کارفرما مکلف است کارگر را نزد سازمان تامین اجتماعی و یا سایر دستگاههای بیمه گذار بیمه نماید.

۷) عیدی و پاداش سالیانه

به موجب ماده واحده قانون مربوط به تعیین عیدی و پاداش سالانه کارکنان شاغل در کارگاههای مشمول قانون کار - مصوب ۱۳۷۰/۱۲/۶ مجلس شورای اسلامی - به ازای یک سال کار معادل شصت روز مزد ثابت / مینا (تا سقف نود روز حداقل مزد روزانه قانون کارگران) به عنوان عیدی و پاداش سالانه به کارگر پرداخت می شود. برای کمتر از یک سال میزان عیدی و پاداش و سقف مربوط به نسبت ایام کارکرد محاسبه و پرداخت خواهد شد.

۸) حق سنوات و مزایای پایان کار:



به هنگام فسخ قرارداد کار ، حق سنوات مطابق قانون ۲۵/۸/۷۸ مجمع تشخیص مصلحت نظام بر اساس نسبت کارکرد محاسبه و پرداخت می شود .

تبصره ۱: تسویه حساب نهایی با کارمند /کارگر ۲ ماه پس از ترک وی و پس از تحویل کلیه اسناد (مالی و غیر مالی)، مدارک و هر نوع اموال و وسایلی که در اختیار وی قرار گرفته است صورت می پذیرد.

۹) سایر موضوعات مندرج در قانون کار و مقررات تبعی از جمله مرخصی استحقاقی نسبت به این افراد اعمال خواهد شد.

۱۰) کارمند/کارگر طرف قرارداد اقرار می نماید طبق موازین قانونی هیچگونه ممنوعیت شغلی و سوءپیشینه شغلی نداشته و در صورتی که خلاف آن ثابت شود، شرکت از هرگونه مسئولیت مبرا می گردد و کلیه عواقب و خسارات آن متوجه طرف قرارداد خواهد بود.

۱۱) انعقاد این قرارداد پس از اتمام مدت آن هیچگونه تعهد استخدامی برای شرکت ایجاد نخواهد کرد.

۱۲) تمامی اجناس ، اموال ، مدارک اسناد مالی و غیر مالی که متعلق به شرکت می باشد چنانچه نزد کارمند /کارگر قرار گیرد به صورت امانت بوده و هرگونه سوء استفاده از آن حکم خیانت در امانت بوده و قابل پیگیری از محاکم کیفری حقوقی قضایی کشور می باشد.

۱۳) کارمند /کارگر در طول ساعت کاری شرکت ملزم به استفاده از وسایل نقلیه عمومی شامل تاکسی ، اتوبوس و مترو بوده و در صورت استفاده از وسایل نقلیه شخصی اعم از ماشین یا موتور سیکلت موظف به دارا بودن گواهینامه معتبر (گواهینامه مربوط به موتور سیکلت و گواهینامه پایه دو با توجه به وسیله نقلیه مورد استفاده)، صادره از پلیس راهنمایی و رانندگی ایران و دارا بودن بیمه شخص ثالث معتبر مربوط به وسیله نقلیه مورد استفاده بوده و هر گونه مسئولیت استفاده از وسایل نقلیه شخصی به عهده طرف قرارداد می باشد و طرف قرارداد هرگونه مسئولیت مالی و جانی در رابطه با حوادث غیر مترقبه حاصل از استفاده از وسایل نقلیه شخصی و یا وسایل نقلیه غیر عمومی نظیر موتور سیکلت را از این شرکت سلب می نماید.

۱۴) این قرارداد در ۱۴ ماده و ۷ تبصره در دونسخه تنظیم، منعقد، امضا و مبادله گردید که هر نسخه دارای اعتبار یکسان است.

محل امضا کار فرما

محل امضا کارمند/کارگر



فرم استخدامی

شماره :
تاریخ :

شرکت چوب سنگ سناباد
پرسشنامه استخدامی

مشخصات فردی

نام خانوادگی : نام پدر : تاریخ تولد :
محل تولد : شماره شناسنامه : محل صدور شناسنامه :
وضعیت خدمت : ☐ انجام داده ☐ معافیت ☐ نوع معافیت : ☐ کفالت ☐ پزشکی ☐ سایر ☐
وضعیت تاهل : ☐ متاهل ☐ معیل ☐ دین : مذهب :
تعداد اولاد : تعداد افراد تحت تکفل : سبب لباس : کفش :
میزان تحصیلات : رشته تحصیلی : شغل درخواستی :
نام و نام خانوادگی همسر : میزان تحصیلات : شغل همسر :
شغل و سن پدر : شغل و سن مادر :
آدرس محل سکونت :
تلفن منزل : تلفن همراه : تلفن ضروری :

مشخصات آخرین مقطع تحصیلی خود را ذکر کنید:

ردیف	مقطع تحصیلی	نام موسسه آموزشی	معدل	تاریخ شروع	تاریخ خاتمه	توضیحات

دوره های آموزشی:

میزان آشنایی خود با کامپیوتر و دوره های آموزشی را که در ارتباط با رشته تحصیلی و یا کارتان گذرانده اید ذکر نمایید. (اعم از داخل و خارج کشور)

ردیف	نام موسسه یا کارخانه	نام دوره	تاریخ دوره	مدت دوره	مدارکی که دال بر گذراندن دوره دارید

سایر توضیحات:

زبان خارجی که با آن آشنا هستید و میزان تسلط خود را ذکر نمایید :						
سوابق شغلی خود را به ترتیب از آخرین آنها ذکر کنید.						
ردیف	نام موسسه یا کارخانه	سمت	مدت اشتغال	تلفن محل کار قبلی	علت قطع همکاری	آخرین حقوق دریافتی

آیا برای شما اشکالی دارد با محل کار قبلی شما تماس بگیریم ؟
 ☐ بلی
 ☐ خیر



شرکت چوب سنگ سناباد

شماره : _____
تاریخ : _____

پرسشنامه استخدامی

1 آیا سابقه محکومیت کیفری دارید؟ (توضیح دهید)

2 آیا دخائیات و مواد افیونی به هر نامی مصرف می نمایید؟ چند نوبت در روز؟

3 آیا به بیماری خاصی که نیاز به مراقبت های ویژه داشته باشد ، مبتلا هستید ، (توضیح دهید)

5 لطفا سایر اطلاعاتی که ممکن است در استخدام شما اثر مثبت داشته باشد را ذکر نمایید.

6 از چه طریق جهت استخدام به این شرکت مراجعه نموده اید؟

7 چنانچه با هریک از کارکنان این شرکت نسبت خویشاوندی یا آشنایی دارید نام و نام خانوادگی ایشان را ذکر نمایید:

8 آیا تا کنون از بی‌مه بی‌کاری استفاده نموده اید ؟

میزان حقوق درخواستی:ریال
سایر مزایا:

11- سه نفر معرف که ارتباط خویشاوندی یا شما نداشته باشند و بتوانند اطلاعات کاملی راجع به اخلاق و کاردانی شما بدهند را معرفی کنید:

ردیف	نام و نام خانودگی	نوع آشنایی	آدرس	تلفن

17- اینجانبتعهد می نمایم که به کلیه سوالات این پرسشنامه با درک مفاهیم آن جواب صحیح داده ام و چنانچه پس از قطعیت استخدام مشخص شود از نظر جسمی و سایر موارد ، محدودیتی جهت انجام وظایف محوله داشته و یا اعلام ننموده و اگر خلاف هر یک از جوابها روشن شود ، ضمن تعهد به ایفای هرگونه خسارت وارده (چه مادی ، چه معنوی) به شرکت به منزله استعفای من از شرکت خواهد بود و در آن صورت حق هرگونه ادعایی را بر علیه شرکت از خود سلب می نمایم.

تاریخ و امضا :

20- نظریه مدی ر امور اداری و توسعه منابع انسانی :

با توجه به مصاحبه و صحبت های انجام گرفته ، دارای شرایط استخدام در شرکت

☐ می باشد ☐ نمی باشد



امضاء مدیر امور اداری

دستور مدیریت محترم عامل :

امضا مدیر عامل



ارزیابی نهایی استخدام

نا نام و نام خانوادگی مصاحبه شونده : شغل مورد درخواست

نظر کلی مصاحبه کننده	شخصیت	صداقت	پشتکار	خلاقیت	تخصص	مصاحبه کننده نام و نام خانوادگی
						مصاحبه کننده ۱
						مصاحبه کننده ۲
						مصاحبه کننده ۳
						مصاحبه کننده ۴
						مصاحبه کننده ۵
توضیحات و نظر مصاحبه کننده ۱ :						



توضیحات و نظر مصاحبه کننده ۲:							
توضیحات و نظر مصاحبه کننده ۳:							
توضیحات و نظر مصاحبه کننده ۴:							
توضیحات و نظر مصاحبه کننده ۵:							
نظر شخص تصمیم گیرنده : <table> <tr> <td>☐ استخدام با طی دوره آزمایشی</td> <td>☐ استخدام قطعی بدون دوره آزمایشی</td> </tr> <tr> <td>☐ مردود در بایگانی جاری</td> <td>☐ انتظار تا پایان دوره مصاحبه</td> </tr> <tr> <td></td> <td>☐ مردود در بایگانی راکد</td> </tr> </table> توضیحات : تاریخ و امضاء :		☐ استخدام با طی دوره آزمایشی	☐ استخدام قطعی بدون دوره آزمایشی	☐ مردود در بایگانی جاری	☐ انتظار تا پایان دوره مصاحبه		☐ مردود در بایگانی راکد
☐ استخدام با طی دوره آزمایشی	☐ استخدام قطعی بدون دوره آزمایشی						
☐ مردود در بایگانی جاری	☐ انتظار تا پایان دوره مصاحبه						
	☐ مردود در بایگانی راکد						

سطوح : A = عالی B = خوب C = متوسط D = ضعیف



مقررات داخلی

نوع مدرک: دستورالعمل

عنوان مدرک: مقررات داخلی

جذب و ریزش نیرو:

جهت جذب نیرو کار آمد و ماندگار به منظور حفظ سرمایه نیروی انسانی و پیش برد در جهت برنامه ریزی های سازمانی در زمانهای آتی ، دستورالعمل جذب نیرو براساس مفاد ذیل تنظیم میگردد .

الف – جذب نیرو

- ۱- کلیه واحد های تولید و غیر تولیدی جهت جذب و تامین نیرو می باید در خواست خود را بصورت کامل با ذکر تعداد مورد نیاز و تخصصهای الزامی واحد مذکور، مکتوب به امور اداری ارائه نمایند تا پس از بررسی و نیاز سنجی پس از تائید مدیریت محترم سازمان اقدامات لازم در خصوص گزینش و جذب صورت پذیرد.
- ۲- کلیه گزینشهای در صورت فوریت از طریق کارایی صورت خواهد پذیرفت در غیر آن با توجه اعلام نیاز واحد های دیگر پس از سیکل مراحل نیاز سنجی از طریق آگهی بصورت کلی دعوت به همکاری خواهد شد.
- ۳- متقاضیان استخدام پس از تکمیل فرم استخدام در ابتدای امر با مدیر توسعه منابع انسانی مصاحبه خواهند داشت و پس از ارزیابی و در صورت تایید جهت بررسی فنی به مدیر داخلی و یا مدیر واحد مربوطه معرفی و در صورت تائید جهت مصاحبه نهایی با مدیریت محترم عامل دعوت میگردند.
- ۴- کلیه نیروهای تاییدی به منظور تایید صحت توانایی و کارایی لازم فقط به مدت یک هفته آموزشی و یکماه آزمایشی در واحد مشغول بکار میگردند . پس از اتمام دوره آزمایشی یکماهه مدیریت واحد مربوطه موظف به ارائه نظریه نهایی به امور اداری جهت تمدید قرارداد به مدت سه ماه (آزمایشی مجدد) می باشد . و یا در صورت فسخ همکاری می بایست تا اقدامات لازم جهت جایگزینی نیروی مناسب صورت پذیرد .

ب – ریزش نیرو



- ۱- کلیه نیروهای می بایست با هماهنگی و تأیید مدیر منابع انسانی و مدیریت و همچنین مدیر عالی گروه فسخ همکاری گردند تا در صورت نیاز زمینه مسائل قانونی و جذب نیرو جایگزین صورت پذیرد .
- ۲- در خواست عدم تأیید قرارداد و یا اخراج نیرو با ذکر دلیل و توضیحات لازم جهت ارائه به مدیریت محترم عامل صورت پذیرد .

تاخیر پرسنل:

به جهت حفظ نظم عمومی و احترام گذاشتن به افرادی که به موقع در محل کار حاضر میشوند وبا رعایت مفاد قانون کار و امور اجتماعی دستورالعمل ذیل تنظیم که شامل کلیه سطوح کارگران ، سرپرستان و مدیران می گردد.

۱- تعریف :

عدم حضور به موقع در ساعات تعریف شده در محل کار بدون داشتن مجوز تاخیر ورود محسوب می شود.

۱-۱- عدم حضور به موقع پس از اتمام زمان مرخصی ساعتی نیز تاخیر ورود منظور می گردد.

۲- شرایط زمانی :

۱-۲- ساعات شروع و خاتمه کار تعریف شده در شرکت محل خدمت صبح (..... الی) و بعدازظهر (..... تا) می باشد که فرد موظف است به موقع خود را به محل برساند.

تبصره : هرگونه تغییر ساعات کار در ایام ماه مبارک رمضان و سایر ، مشمول تغییر در ساعات بالا میگردد .

۲-۲- در شروع هر شیفت کاری تعریف شده عدم حضور پس از ساعت شروع شیفت تأخیر ورود محسوب می شود.

۲-۳- ملاک حضور در شرکت محل فعالیت ساعت ورود ثبت سرپرست یا مدیر داخلی می باشد .

تبصره : همکار موظف به اطلاع رسانی علت تأخیر می باشد .

۳ - مراحل رسیدگی :

۱-۳- فرد قبل از تعویض لباس به سرپرست یا مدیر خود مراجعه نموده و پس از به امضا رساندن برگ تاخیر

آن را به کارگزینی تحویل می نماید و پس از تأیید کارگزینی مبادرت به کارت زدن و شروع به کار می نماید .

۲-۳- کارگزینی برابر موارد تعریف شده در این دستورالعمل اقدام لازم را نسبت به تاخیر ورود فرد انجام

می دهد.



۴- موارد در نظر گرفته شده برای تاخیر ورود در طول یک ماه

زمان	تعداد دفعات	شرح اقدام
۹۰-۵ دقیقه	نوبت اول و دوم	اخذ برگ تاخیر + تذکر شفاهی
	نوبت سوم	اخذ برگ تاخیر + اخذ تعهد
	نوبت چهارم	اخذ برگ تاخیر + اخذ تعهد + به میزان ۲ برابر تاخیر، کسر از مرخصی استحقاقی
	نوبت پنجم	ارائه گزارش به مدیریت جهت وصول مجوز قطع همکاری
۹۰ دقیقه به بالا	نوبت اول	اخذ برگ تاخیر + اخذ تذکر کتبی + به میزان ۲ برابر تاخیر، کسر از مرخصی استحقاقی
	نوبت دوم	اخذ برگ تاخیر + اخذ تعهد + پنج روز دریافت کسر کارکرد
	نوبت سوم	ارائه گزارش به مدیریت جهت وصول مجوز قطع همکاری

۵- موارد خاص

۵-۱- عدم حضور به موقع پس از اتمام زمان مرخصی ساعتی، در صورت داشتن دلیل موجه و با نظر سرپرست و مدیر داخلی مربوطه زمان تأخیر به مدت مرخصی ساعتی اولیه اضافه می شود .

آئین نامه استفاده از مرخصی:

به جهت نظم بخشیدن و ایجاد رویه واحد و با رعایت مفاد قانونی آئین نامه ذیل تنظیم میگردد که کلیه سطوح اعم از کارگر ، سرپرست و مدیران ملزم به اجرای آن می باشند .

مقدمه :

اشاره به چند ماده از قانون کار در ارتباط بامرخصی :



مرخصی استحقاقی سالانه کارگران با استفاده از مزد و احتساب چهار جمعه، جمعاً ۱۵ روز است (بدون در نظر گرفتن جمعه ۲۶ روز) سایر روزهای تعطیل جزء ایام مرخصی محسوب نخواهد شد و برای کار کمتر از یکسال مرخصی مزبور به نسبت مدت کار انجام یافته محاسبه می شود (ماده ۶۴)

- هر کارگر حق دارد به منظور ادای فریضه حج واجب در تمام مدت کار خویش فقط برای یک نوبت یک ماه بعنوان مرخصی استحقاقی و یا مرخصی بدون حقوق استفاده نماید. (ماده ۶۷)
 - تاریخ استفاده از مرخصی با توافق کارگر و کارفرما تعیین می شود (ماده ۶۹)
 - مرخصی کمتر از یک روز جزء مرخصی استحقاقی منظور می شود (ماده ۷۰)
 - نحوه استفاده از مرخصی بدون حقوق کارگران و مدت آن و شرایط برگشت آنها به کار پس از استفاده از مرخصی با توافق کتبی کارگر و یا نماینده قانونی او و کارفرما تعیین خواهد شد (ماده ۷۲)
 - کلیه کارگران در موارد ذیل حق برخورداری از سه روز مرخصی با استفاده از مزد را دارند (ماده ۷۳)
 - در پایان سال و یا در اواخر هر فصل کاری به چوجه مرخصی ساعتی و روزانه داده نمی شود.
 - تایید مرخصی با تنها با تایید سرپرست یا مدیر داخلی و در نهایت تایید مدیریت می باشد.
- الف - ازدواج دائم (در کل مدت کار یک مرتبه)

ب - فوت همسر، پدر، مادر و فرزندان

ج- مدت مرخصی استعلاجی با تأیید سازمان تامین اجتماعی جزء سوابق کار و بازنشستگی کارگران محسوب خواهد شد (ماده ۷۴)

ماده یک - تعریف مرخصی و انواع آن :

مرخصی مدت زمانی است که فرد برابر ساعت کاری که طبق قانون پیش بینی شده و باید در اختیار کارفرما باشد را (در محلی که محل کارنامیده می شود) حضور ندارد و کاری برای کارفرما انجام نمی دهد.

مرخصی از نظر کلی به دو قسم تقسیم می شود یا مرخصی با مزد است مانند استحقاقی روزانه، ساعتی و تشویقی و ... و یا بدون مزد مانند بدون حقوق، استعلاجی و ...

تبصره - در خصوص مرخصی استعلاجی با توجه به تقسیم بندی فوق، مزد آن از طرف کارفرما پرداخت نمی شود ولی حقوق فرد نزد سازمان تامین اجتماعی محفوظ می باشد.



ماده دو - نحوه درخواست مرخصی (به غیر از استعلاجی) :

هر یک از شاغلین پس از حصول از داشتن استحقاقی ، می بایست تقاضای کتبی خود را در اوراق مربوطه (برگ مرخصی روزانه و ساعتی) به طور کامل در زمان تعیین شده تنظیم و پس از اخذ امضاهای مجاز به کارگزینی تحویل دهند .

ماده سه - زمان درخواست و حدود اختیارات با توجه به نوع مرخصی و امضاهای مجاز :

ردیف	نوع مرخصی	زمان درخواست	امضاهای مجاز
۱	مرخصی ساعتی و روزانه (۱ روز)	تاریخ تقاضا یک روز قبل	تائید مدیر واحد
۲	مرخصی بیش از ۱ روز	تاریخ تقاضا یک هفته قبل	تائید مدیر واحد + تائید مدیریت
۳	مرخصی بیش از یک هفته و مرخصی بدون حقوق	تاریخ تقاضا یک هفته قبل + تائید مدیریت	تائید مدیر واحد و مدیریت + تائید مدیر عالی

۱-۳- تبصره - در مورد ردیف ۱ در صورت فوریت کار در همان روز استفاده نیز قابل قبول می باشد .

۲-۳- تبصره - سقف مرخصی ساعتی در طول روز ۳ ساعت و در طول یک ماه ۸ ساعت که بیشتر از آن در ماه با تائید مدیریت عامل خواهد بود .

۳-۳- تبصره - سقف مرخصی بدون حقوق حداکثر ۱ ماه می باشد .

۳-۴ - مرخصی بدون جایگزین بهیچوجه قابل قبول نمی باشد .

ماده چهار - مواردیکه برگ مرخصی بدون امضاء متقاضی پذیرفته می شود :

الف - بیماری یا فوت یکی از بستگان درجه یک (اشاره شده در ماده ۷۳ قانون کار)

ب - حادثه

ماده شش - مواردیکه پس از غیبت و حضور فرد در سازمان تبدیل به مرخصی می شود .

الف - داشتن موارد قضائی با ارائه مدرک



ب - بیماری کمتر از سه روز با ارائه مدارک معتبر

ماده هفت - موارد مربوط به مرخصی استعلاجی :

الف - در مواردیکه کارگر بر اثر حوادث ناشی از کار و غیر ناشی از کار یا بیماری حرفه ای تحت درمان قرار بگیرد مرخصی استعلاجی محسوب شده و با تشخیص سازمان تامین اجتماعی از اولین روز ، غرامت دستمزد پرداخت می گردد

ب - چنانچه بیمار در بیمارستان بستری نشود از روز اول بیماری مرخصی استعلاجی محسوب شده ولی از روز چهارم غرامت دستمزد پرداخت می شود

ج - قبل از اتمام دوران استراحت پزشکی ، فرد باید برای گرفتن مجوز معرفی به کار از سازمان تامین اجتماعی اقدام کند .

د - استراحت پزشکی کمتر از سه روز را تامین اجتماعی نمی پذیرد و جزء استعلاجی محسوب نمی گردد .

ه - مرخصی بارداری و زایمان کارگران زن جمعاً ۹۰ روز است حتی الامکان ۴۵ روز آن باید پس از زایمان مورد استفاده قرار گیرد . و از همان روز اول استراحت دوران بارداری جز مرخصی استعلاجی بوده و غرامت دستمزد ایام آن توسط سازمان تامین اجتماعی پرداخت می شود .

این دستورالعمل در هفت ماده ، پنج تبصره و بخش مقدمه تنظیم گردیده که مسئولیت اجرای کامل آن و نظارت بر حسن اجرا برعهده واحد اداری خواهد بود.

ماده هشت : نحوه برخورد و رفتار

الف (کلیه پرسنل موظفند به یکدیگر بطور کامل احترام گذاشته و از هرگونه برخورد ناشایست پرهیز نمایند.

ب) افراد موظفند با توجه به وظایف خواسته شده انجام کار نمایند و خارج از اختیارات داده شده عمل ننمایند.

ج) نظم و انضباط کاری بطور کامل و مطابق برنامه نظیف انجام گردد.

د) بهداشت و آراستگی فردی در هر شرایطی از الزامات بوده و میبایست اجرا گردد.

ر) استفاده از تلفن همراه در ساعات کاری برای پرسنل ممنوع می باشد .

ز) هرگونه انتقاد و پیشنهادی که در صندوق انتقادات و پیشنهادات باشد بدانها رسیدگی می گردد .



س) در صورت بروز قصور، اشتباهی و یا ضرر و زیانی در کار کارگر موظف است به سرپرست و یا مدیر داخلی خود گزارش داده و بلافاصله مسولیت کار را بعهده گرفته و در جهت رفع و جبران آن برآید .

ش) هر کارمند موظف به رعایت اصول 5S می باشد .

ص) هر کارمند موظف به اجرای ارزشیابی پرسنل بوده و در پایان ماه آن را به سرپرست و یا مدیر داخلی تحویل نماید .

ض) تمامی پرسنل موظف به استفاده صحیح و بهینه از لوازم فردی و اداری می باشند. هنگام تحویل کار لوازم و وسایل اداری به کارمند تحویل و در دفتر لوازم و وسایل شرکت ثبت می گردد . بدیهی است چنانچه تا قبل از دوره تعریف شده لوازم تحویلی به دلیل استفاده نامطلوب مستهلک و بلا استفاده گردند خود افراد موظف به تامین مجدد و جبران خسارت می باشند .

ط) ساعات کار شرکت تنها با تایید مدیریت عامل شرکت می باشد .

ظ) در صورت نارضایتی از هر موضوعی کارمند موظف است مراتب را به سرپرست و یا مدیر داخلی اعلام نموده و در صورتیکه موردی باشد که در قرارداد ذکر شده بود که مطابق با مفاد قرارداد عمل میگردد در غیر این صورت به صلاح دید مدیر داخلی مرتع می گردد . در غیر این صورت اگر آن مورد منجر به ترک کار کارمند گردد ترک کار اختیاری محسوب شده و شرکت هیچ مسولیتی در قبال ایشان ندارد .

ع) کارگر موظف به رعایت امانت و وفاداری در زمینه اطلاعات شرکت و فعالیتهای آن می باشد و در صورت مشاهده هر گونه قصور مطابق با تعهدنامه شماره ۳ با وی رفتار می گردد .

غ) اگر کارگر قبل از دو سال خدمت اقدام به ترک کار نماید تمامی هزینه های آموزش و بیمه از وی دریافت می گردد .

ف) در صورت ترک کار، کارگر موظف دوماه قبل مراتب را بصورت کتبی به سرپرست و (یا مدیر داخلی) و مدیریت اعلام نموده و تا استخدام نیروی جدید و آموزش آن کارگر موظف به اجرا مسولیت خود می باشد و سپس بعد از تحویل تمام و کمال مسولیت خود به فرد جایگزین و پس از تایید مدیریت مبنی بر تحویل کار ترک کار نماید .

ق) کارگر موظف به پاسخگویی به مشتری، همکار، سرپرست (یا مدیر داخلی) و در نهایت مدیریت می باشد .



ک) کارمند باید بصورت کاملا حرفه ای پاسخگوی مشتری حضوری باشد .

اینجانب بعنوان کارگر تمامی موارد را قبول داشته و تایید می نمایم .



کنفرانس های توزیع و پخش جهانی

کنفرانس های توزیع و پخش جهانی

با توجه به لزوم کسب دانش و همگامی با علوم روز دنیا در زمینه توزیع و پخش در کشور، دبیرخانه برای بهره مندی بهتر و برای کسب دانش روز برای همگان و پیشگیری از انحصار اطلاعات در اختیار عده ای محدود، اقدام به معرفی برخی از کنفرانس های مرتبط با توزیع و پخش در سطح جهانی نموده است.

در زیر لیست کنفرانس های موجود را مشاهده می کنید. برای اطلاعات بیشتر در مورد هر کنفرانس روی آن کلیک کنید.

- کنفرانس بازاریابی و توزیع مستقیم کالا
- پیش بینی پیشرفت
- خرده فروشان اینترنتی
- کنفرانس انجمن توزیع جهانی تکنولوژی و ارتباطات سرمایه گذاری
- شیوه ها و اثرات علم بازاریابی
- کنفرانس تحویل خرده فروشی
- کنفرانس طراحی خرده فروشی بین المللی
- متخصصین انبار داری و توزیع
- کنفرانس بینش و بصیرت مشتری برای نوآوری
- کنفرانس تحقیق کانالهای توزیع در آینده
- کنفرانس خرده فروشی
- کنفرانس تکنولوژی توزیع
- کنفرانس توزیع و انبارداری نامساعد
- کنفرانس اجرای زنجیره تأمین
- موفقیت در بازاریابی و کانالهای توزیع مختلف
- کنفرانس ارتباطات بین المللی برای بازاریابی ، پیش بینی و تقاضا
- کانال های توزیع بیمه
- Distribution Solution Conference



- Distribution Conference & International Logistics
- Annual Conference of The Food Distribution Society Research
- Cold Chain Distribution Conference



THE DIRECT STORE DELIVERY DISTRIBUTION & MARKETING CONFERENCE

عنوان کنفرانس : کنفرانس بازاریابی و توزیع مستقیم کالا

مکان برگزاری : فلوریدا - آمریکا

توضیحات : این کنفرانس تمامی جنبه های مربوط به تجارتهای تحویل مستقیم کالا به فروشگاهها را مورد بررسی قرار میدهد ، که شامل تولید کنندگان ، پخش کنندگان، خرده فروشان و تامین کنندگان محصولاتی مانند نوشابه ها، اسنکها ، کالاهای طبخ شده و نان می باشد. گروههای شرکت کننده در کنفرانس شامل : بازار یابان محصولات ، مدیریت سازمان ، عملیات فروش و بازاریابی ، برنامه ریز ، مدیر لجستیک، متخصصین محصولات جدید ، مجری مرچندایزینگ می باشد.

محورهای کنفرانس :

✓ طراحی سیستم های فروش

✓ رویکرد استرژیک توزیع و پخش

✓ تکنیکهای مدیریت فروش



✓تجارت از طریق دستگاه های فروش اتوماتیک

✓Multi-brand مدیریت

✓معرفی محصولات جدید

✓بازاریابی محلی - منطقه ای

✓تبلیغات : تجارت و مشتری

✓الجستیک

✓RFID

✓جنبه های فیزیکی توزیع

✓جمع آوری اطلاعات داخلی و آنالیز رقابتی

✓کشف و بهره مندی از کانال های توزیع جدید

✓چشم اندازهای خرده فروشان و نیازها



(FORECASTING SUMMIT(PRE- CONFERENCE WORKSHOPS

<http://www.forecasting-summit.com/program.htm>



عنوان کنفرانس : پیش بینی پیشرفت

مکان برگزاری : فلوریدا - آمریکا

توضیحات : سمینار پیش بینی دارای مطالب آموزشی در زمینه روشهای مختلف پیش بینی می باشد و به چگونگی و کاربردهای آن می پردازد. مباحث ارائه شده ترکیبی از سخنرانی ها و مثالهای واقعی از محدوده وسیعی از صنایع است.

محورهای کنفرانس :

- ✓ معرفی پیش بینی تجارت
- ✓ پیش بینی و ارزیابی دقیق و صحیح
- ✓ مدل های هموارسازی نمایی
- ✓ مدل های پیشامد تصادفی
- ✓ پیش بینی سلسله مراتبی محصولات



Internet Retailer Conference and Exhibition 2010

<http://www.internetretailer.com/IRCE2010/who-attends>

عنوان کنفرانس : خرده فروشان اینترنتی

مکان برگزاری : شیکاگو - آمریکا



توضیحات : این کنفرانس در راستای سنجش فروش و فرصتهای خرید جهانی و فرصتهای خرده فروشی الکترونیکی جهانی ، استراتژی های بازاریابی الکترونیکی ، روشهای بازاریابی آنلاین می باشد .

محورهای کنفرانس :

✓خرده فروشی الکترونیکی

✓فرصتهای فروش جهانی

✓استراتژی های بازاریابی الکترونیکی پیشرفته

✓تکنولوژی تجارت الکترونیک

✓خدمت به مشتریان / اجرا

✓بازاریابی از طریق ایمیل

✓طراحی و مرچندایزینگ

✓تجارت از طریق موبایل



2009 Investor Relations Conference

The Global Technology Distribution Council(GTDC) Investor Relations Conference

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=142536&p=conferenceAgenda&id=2184973&day=1>

عنوان کنفرانس : کنفرانس انجمن توزیع جهانی تکنولوژی و ارتباطات سرمایه گذاری



مکان برگزاری : نیویورک - آمریکا

توضیحات : در این کنفرانس عوامل موثر بر شکل دهی سلامت مالی صنعت پخش IT و همچنین چگونگی توانمند شدن شرکای آنها در بازارهای خرده فروشی جدید و همچنین شرایط بازارهای جهانی و چشم اندازهای این صنعت بررسی میشود.

محورهای کنفرانس :

✓ آنالیز مالی بخش های خرید و فروش شرکتهای برتر

✓ ارزیابی عملکرد عمده فروشان برتر

✓ کانالهای IT



The Practice and Impact of Marketing Science 2009-2010

<http://www.msi.org/conferences/conferences.cfm?conf=101&page=272>

عنوان کنفرانس : شیوه ها و اثرات علم بازاریابی

مکان برگزاری : ماساچوست - آمریکا

توضیحات : این کنفرانس محل اجماعی برای انتقال علوم کاربردی بازاریابی است تا بتواند راه حلهای مناسبی برای مشکلات موجود در بازاریابی پیشنهاد کند.



محورهای کنفرانس :

- ✓مسئول اجرای بازاریابی در سطح بالا
- ✓آنالیز بازاریابی و ایجاد دید و بینش جدید
- ✓توسعه و اجرای روش های نوآوری
- ✓یافتن رویکردهای جدید و علم بازاریابی
- ✓تجارب مدیریتی و اجرای علم بازاریابی
- ✓کار بر روی مسائل بازاریابی
- ✓نقش رهبری بر توسعه اهداف تکنیکی
- ✓تجربیات و مطالعات موردی



INFORMATION
INTELLIGENCE
INNOVATION



BAI Retail Delivery Conference and Expo

<http://www.bai.org/retaildelivery/>

عنوان کنفرانس : کنفرانس تحویل خرده فروشی

مکان برگزاری : : فلوریدا-آمریکا

توضیحات : این کنفرانس بر موضوعات حمایت از مشتریان، تغییر در تجارت و بهبود در عملکرد ، عرضه کانال های بهینه تمرکز دارد . در این کنفرانس در مورد هزار سرویس خدماتی مالی و ۲۰۰ راه حل نوآورانه که بر عملیات و مدیریت محصول ، خرده فروشی ، بازاریابی و فروش و تکنولوژی تمرکز دارد ، صحبت میشود .

محورهای کنفرانس :

✓ تغییر رفتار مشتریان

✓ تغییر و تجدید نظر در تجارت

✓ حمایت از مشتریان

✓ بهبود عملکرد

✓ بهینه سازی تحویل در کانال



2009 International Retail Design Conference

همراه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

گروه آموزش و مشاوره: تهران، نیاوران، خ شهید با هنر، خ رفیعی، پ ۵



<http://www.designer.com/jump/news/13131>

عنوان کنفرانس : کنفرانس طراحی خرده فروشی بین المللی

مکان برگزاری : دالاس - آمریکا

توضیحات : این کنفرانس مناسب کسانی است که مسئول ایجاد و نگهداری عناصر و محیط خرده فروشی هستند و علاقه مند به یادگیری در مورد تمایلات و ایده های جدید در خرده فروشی هستند. شرکتهای معماری و طراحی ، پیمان کاران و شرکتهای مشاوره نیز می توانند در این کنفرانس شرکت کنند.

محورهای کنفرانس :

✓ مدیریت

✓ برنامه ریزی انبار

✓ مرچندایزینگ

✓ بازاریابی

✓ برنامه ریزی استراتژیک



DEMATIC

Automated logistics solutions for the
factory, warehouse & distribution center

Click Here

Warehouse and distribution professionals

همراه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

گروه آموزش و مشاوره: تهران، نیاوران، خ شهید با هنر، خ رفیعی، پ ۵



http://www.mmh.com/article/356342-Warehousing_and_distribution_WERC_talks_RFID_and_green.php

عنوان کنفرانس : متخصصین انبار داری و توزیع

مکان برگزاری : کالیفرنیا - آمریکا

توضیحات : این کنفرانس ۴ روزه فرصت مناسبی برای یادگیری و مباحثه، بر روی موضوعات مهم و قابل توجه برای متخصصین توزیع و انبارداری فراهم میکند.

محورهای کنفرانس :

✓مدیریت روابط

✓RFID

✓مدیریت پخش و انبارداری

✓سیستم های نرم افزاری

✓بازاریابی

✓توسعه ی تجارت



conference Customer Insights for Innovation



<http://www.msi.org/>

عنوان کنفرانس : کنفرانس بینش و بصیرت مشتری برای نوآوری

مکان برگزاری : فلوریدا- آمریکا

توضیحات : در این کنفرانس پیشرفت های اخیر در زمینه روشهایی برای کاهش خطرات مرتبط با توسعه و نوآوری در محصولات و بازارهای تجارت ، روش های پیش بینی تقاضای مصرف به منظور نوآوری مراحل مختلف در فرآیند توسعه، شناخت رفتارهای جدید مشتریان برای ارزیابی تولید محصولات جدید، مدیریت محصولات جدید مورد توجه قرار داده است.

محورهای کنفرانس :

✓ترویج نوآوری در محصولات

✓مدیریت و بازاریابی محصولات جدید

✓افزایش فروش



Marketing Dynamics Conference & Future of Distribution Channels Research Conference

<http://list.informs.org/pipermail/marketing-society/2006-March/000052.html>

عنوان کنفرانس : کنفرانس تحقیق کانالهای توزیع در آینده

مکان برگزاری : Huntsman Hall of the Wharton School

توضیحات : در این کنفرانس تحقیقاتی در زمینه کانال های توزیع و میزان پویایی بازار و ایجاد فضایی برای بحث و مبادله ایده های محققان می باشد.

محورهای کنفرانس :

✓واسطه های فروش



✓ کنترل موجودی

✓ فروش کالاهای با دوام

✓ مدت زمان تحویل کالا

✓ کانالهای پخش



MPA Retail Conference

<http://www.audiencedevelopment.com/2009/2009+mpa+retail+conference>

عنوان کنفرانس : کنفرانس خرده فروشی

مکان برگزاری : : میامی _ آمریکا

توضیحات : این کنفرانس بالغ بر ۳۰۰ نفر شرکت کننده داشت و موضوعات مورد بحث در آن تغییر چشم انداز خرده فروشی و روشهای خرده فروشی موفق است و سخنرانان در مورد تمامی کانال های توزیع از تولید کننده گرفته تا خرده فروش صحبت می کنند، از موضوعات مطرح شده در این کنفرانس خرده فروشی روزنامه بود و این سؤال مطرح شد که آیا روزنامه های چاپی امروزه جایگاه خود را به روزنامه های الکترونیکی داده اند و روزنامه فروشی ها فروش خود را از دست داده اند؟

محورهای کنفرانس :



افزایش فروش

روابط میان خرده فروشان و ناشران

تحولات و ارزیابی انتشارات



Distribution Technology Conference

<http://www.loma.org/disttech.asp>

عنوان کنفرانس : کنفرانس تکنولوژی توزیع

مکان برگزاری : کالیفرنیا - آمریکا

توضیحات : در این کنفرانس جدیدترین تکنولوژی موثر بر صنعت بیمه، آموزش نحوه استفاده از این تکنولوژی ها، کشف کانالهای جدید از طریق اینترنت و یکپارچگی شبکه های خدماتی ارائه می شود.

محورهای کنفرانس :

رویداد های جدید در صنعت پخش

کشف راه های جدید برای بهبود زیربنای شرکت



توسعه موثر استراتژی های تکنولوژی توزیع

چگونگی استفاده از اینترنت و خدمات شبکه ای یکپارچه به عنوان یکی از کانالهای توزیع



Cold Chain Storage and Distribution conference

<http://www.coldchain-events.com/who-attends.html>

عنوان کنفرانس : کنفرانس توزیع و انبارداری نامساعد

مکان برگزاری : لندن - انگلیس

توضیحات : این کنفرانس ۷ امین کنفرانس سالانه است که با شرکت در این کنفرانس فرصتی فراهم می شود که از تجربیات کارشناسان استفاده کرد و به تبادل نظر در زمینه چالش های موجود پرداخت و به ایده ها و راه حل های ابتکاری دست یافت.

محورهای کنفرانس :

توزیع / حمل و نقل / لجستیک

زنجیره تأمین

تضمین کیفیت / کارشناسان



تحقیقات دارویی / بررسی موجودی / لجستیک

ارزیابی

برون منبع یابی



AMR Research Supply Chain Executive Conference

<http://www.amresearch.com/Events/Conferences/SupplyChainExec2009/>

عنوان کنفرانس : کنفرانس اجرای زنجیره تأمین

مکان برگزاری : آریزونا-آمریکا

توضیحات : این کنفرانس به صورت سالانه برگزار می شود و بر روی موضوعات تجارت ، مشتریان و ارزش مالی و کاهش هزینه ها در تولید و توزیع و دیدگاه نوآورانه در خرده فروشی و تولید و نقشی که مدیریت زنجیره تأمین جهانی در افزایش سود بازی می کند.

محورهای کنفرانس :

شرایط بازار و نیازهای مشتریان

مدیریت ارتباطات مشتریان و مصرف کنندگان

مدیریت ارتباطات تامین کنندگان و ارزیابی عملکرد آنها

استراتژی های زنجیره تامین و متدولوژی تامین

تغییر در مدیریت فروش و برنامه ریزی عملیاتی





DMA•09
CONFERENCE & EXHIBITION

OCTOBER 17 – 22, 2009
San Diego Convention Center • San Diego, California

Succeeding in Today's Diverse Marketing and Distribution Channels

<http://mydma09.bdmetrics.com/SOW-2820250/Succeeding-in-Today-s-Diverse-Marketing-and-Distribution-Channels/Overview.aspx>

عنوان کنفرانس : موفقیت در بازاریابی و کانالهای توزیع مختلف

مکان برگزاری : کالیفرنیا-آمریکا

توضیحات : این کنفرانس بر مدل‌های فروش و تجارت و بازاریابی و کانال‌های توزیع و پخش محصولات مختلف و آنالیز بازار و پیش‌بینی تمرکز دارد و چهار کارشناس بازاریابی در مورد تجارب موفق که از مطالعات موردی بدست آمده سخنرانی می‌کنند.

محورهای کنفرانس :

- ✓ اصول بازاریابی مستقیم
- ✓ استراتژی تولید
- ✓ ابقاء و نگهداری مشتریان
- ✓ پیش‌بینی و خرید
- ✓ استراتژی‌های چند کاناله
- ✓ پایگاه داده و علم تجزیه و تحلیل



بهینه سازی آنلاین



20th Annual ICFC Conference

An International Communications Conference for Marketing, Forecasting, and Demand

20th Annual ICFC Conference An International Communications Conference for Marketing, Forecasting, and Demand

<http://www.icfc.ilstu.edu/>

عنوان کنفرانس : کنفرانس ارتباطات بین المللی برای بازاریابی ، پیش بینی و تقاضا

مکان برگزاری : کالیفرنیا- آمریکا

توضیحات : این کنفرانس ۲۰ امین کنفرانس سالانه ICFC است در این کنفرانس مهارتهایی در زمینه ارتباط از راه دور و اطلاعاتی از آنالیز تقاضا و برنامه ریزی و پیش بینی تقاضا را به پیش بینی کنندگان ، محققان بازار، مدیران تولید، آمارگرا و اساتید دانشگاه داده می شود.

محورهای کنفرانس :

اصول بازاریابی مستقیم

استراتژی تولید

ابقاء و نگهداری مشتریان



✓ پیش بینی و خرید

✓ استراتژی های چند کاناله

✓ پایگاه داده و علم تجزیه و تحلیل

✓ بهینه سازی آنلاین



Conference on Insurance Distribution Channels

<http://www.indobase.com/events/details/conference-on-insurance-distribution-channels.php>

عنوان کنفرانس : کانال های توزیع بیمه

مکان برگزاری : Mumbai، هند

توضیحات : ایش بین تولید، آمارگرها و اساتید دانشگاه داده می شود. این کنفرانس در طی دو روز به چالش هایی که در مدیریت کانال های توزیع مختلف وجود دارد ، می پردازد و همچنین به معرفی کانالهای توزیع جایگزین نظیر بیمه بانک و اینترنت راه هایی برای طراحی دوباره و نوسازی صنعت بیمه می باشند می پردازد و خط مشی هایی را برای ارتباطات جهت کسب ماکزیم سود مهیا می سازد. شرکتهای بیمه، بانکها ، دلالان بیمه ، مشاوران



مالی مستقل ، سرویس های معاملات مالی آنلاین ، پورتالهای مالی شخصی شرکتهایی هستند که می توانند در این کنفرانس شرکت کنند .

محورهای کنفرانس :

✓کانال های توزیع جایگزین

✓ایجاد مدل توزیع یکپارچه چند کاناله

✓همگرایی بیمه و بانکداری

✓تغییر شکل دیجیتالی و ظهور تجارت الکترونیک و بانکداری الکترونیکی و تاثیرش بر توزیع بیمه

✓اختلاف بین بانکداری تجاری و فرهنگ بیمه

✓مطالعات موردی در زمینه مدل های توزیعی که بیمه عمر و مدل های توزیعی بدون بیمه عمر

✓دستیابی به مفهوم همکاری و یکپارچگی بین کانال های توزیع

Micro--insurance و بازارهای روستایی

✓مدلهای کانال های توزیع برای آینده



Distribution Solution Conference

این کنفرانس توسط انجمن بین المللی توزیع کنندگان خدمات مواد غذایی (IFDA) ، در ایالات متحده آمریکا برگزار می شود.

<http://www.ifdaonline.org/Events/Distribution-Solutions-Conference>



International Logistics & Distribution Conference



این کنفرانس در زمینه توزیع و پخش در آتلانتای جورجیا برگزار می شود.

www.nldcinfo.com



Annual Conference of The Food Distribution Society Research

کنفرانس سالانه در زمینه توزیع صنایع غذایی در ایالات متحده می باشد که از سال ۱۹۶۰ فعالیت خود را آغاز کرده است.

http://fdrs.tamu.edu/FDRS/Conference_Overview.html



Cold Chain Distribution Conference

کنفرانس در زمینه توزیع زنجیره تامین سرد (زنجیره تامین موادی که نیاز به سرما دارند) می باشد که در لندن برگزار می شود.

www.smi-online.co.uk/pharmaceuticals/uk/conference/cold-chain-distribution

منبع: <http://www.ntpi.ir>



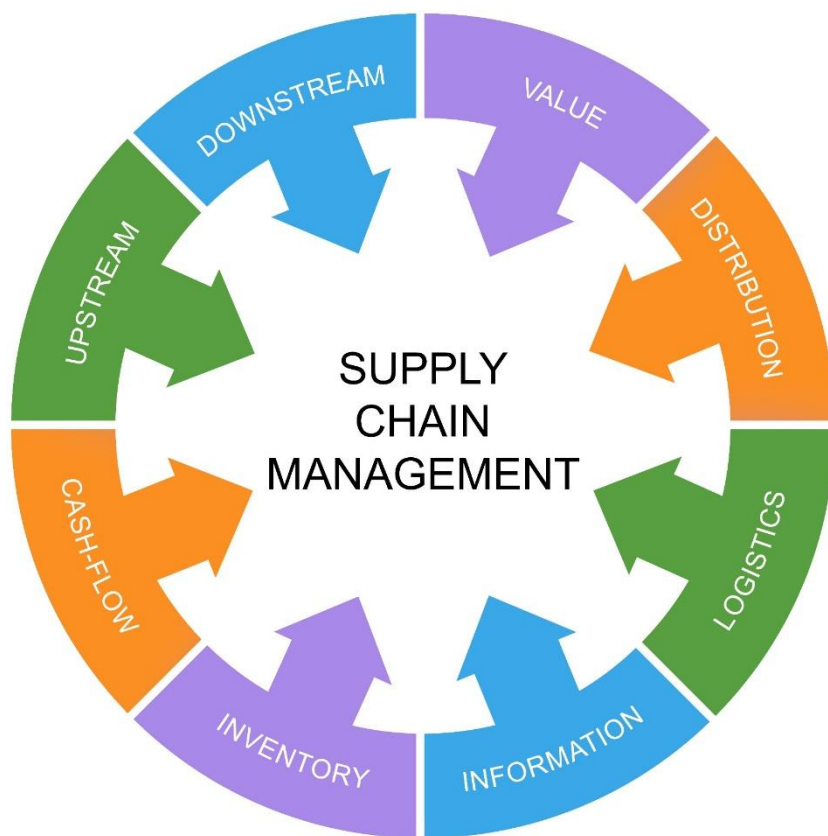
دوره ی مدیریت زنجیره تامین



Supply Chain Management

درباره دوره : مدیریت زنجیره تامین یک مسیر بحرانی و رقابتی برای سازمان هاست که مدیریت جریا ن تولید و خدمات، امور مالی و اطلاعات را از تامین کنندگان و جریانی که از میان واسطه ها عبور می کنند تا به دست مشتری نهایی برسد شامل میشود. این عملیات تکنیکی مدیریتی در شرکتها شامل : تهیه ، تولید و بازاریابی و در میان سازمانهایی چون تولید کنندگان ، توزیع کنندگان ، عمده فروشان و خرده فروشان به کار گرفته می شود. این دوره شرکت کنندگانرا قادر می سازد تا درک کاملی از ساختار **SCM** بدست آورند و در زمینه لجستیک، اداره نمودن، تفکر سیستمی، استراتژی های زنجیره تامین و کیفیت و بازار یابی تخصص های کافی را بدست می آورند





مدرس دوره: علی خویه

استراتژیک توزیع و پخش مویرگی، مدیریت مدرس دانشگاه، مولف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و
مولف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب تخصصی، مشاور و مدرس شرکت های پخش و توزیع خاورمیانه، عضو انجمن های
فروش و بازاریابی، برند معتبر جهانی، با ۱۸ سال تجربه اجرایی در حوزه

عناوین کلی دوره

Management and Electronic Business و تجارت الکترونیک مدیریت

Systems Thinking & Simulation تفکرسیستمی و شبیه سازی

Principles of Supply Chain Management قواعد زنجیره تامین

Supply Chain Strategies استراتژی های زنجیره تامین

Strategic Management استراتژیک مدیریت

Operations Management عملیات مدیریت

Logistics Management لجستیک مدیریت

Quality Management کیفیت مدیریت

دوره ی مدیریت توزیع و پخش

عنوان دوره

توزیع مدیریت تکنولوژی

Distribution Management and Technology

برخی عناوین دوره

Distribution Management توزیع مدیریت

Procurement & Materials Management مواد و تدارکات مدیریت

Distribution Management & Technology توزیع مدیریت دوره کارآموزی تکنولوژی و

Internship

Project Management پروژه مدیریت

Global Supply Chain Management زنجیره تأمین جهانی مدیریت

Management Consulting مشاوره مدیریتی

علی خویه

استاد دانشگاه، مشاور، محقق و مدرس در زمینه های مدیریت، بازاریابی، فروش، برندسازی، تبلیغات، اصول و

فنون مذاکره

با ۱۸ سال تجربه ی اجرایی موفق

تالیف و ترجمه ۱۲ عنوان کتاب تخصصی و مرجع



دوره ی مدیریت توزیع و لجستیک



عنوان رشته:

زنجیره تامین، لجستیک، حمل و نقل، توزیع صنعتی مدیریت درباره دوره: این دوره به مباحث و حوزه های بازاریابی، انبارداری و حمل و نقل مواد می پردازد و این امکان را فراهم کرده تا شرکت کنندگان بتواند روشهای حل مسئله را بیاموزند و با سیستمهای مدیریتی و پیش بینی به بهبود بهروری و کیفیت پردازند



برخی عناوین دوره ها

معرفی توزیع و لجستیک Introduction to Distribution and Logistics

انبارداری و حمل و نقل مواد Warehousing and Materials Handling

لجستیک جهانی Global Logistics

عملکردهای تکنیکی Technical Presentations

مدیریت شعبه و فروش Distributor Sales and Branch Management

لجستیک حمل و نقل Transportation Logistics

لجستیک خرید Purchasing Logistics

لجستیک زنجیره تأمین Supply Chain Logistics

قیمت گذاری استراتژیک برای توزیع کنندگان Strategic Pricing for Distributors

برای توزیع کنندگان سیستم های ای ار پی ERP Systems for Distributors

آنالیز ایمنی و خطر برای توزیع کنندگان Security and Risk Analysis for Distributors

آزمایشگاهی: مشکلات توزیع صنعت Laboratory Problems: Industrial Distribution

پروژه تحقیقاتی: توزیع صنعتی Independent Study: Industrial Distribution

نقطه اوج لجستیک و توزیع Distribution and Logistics Capstone

تحقیقات توزیع Distribution Research



مدیریت زنجیره تامین جهانی

عنوان دوره

Global Supply Chain Management

مقطع تحصیلی: دکترا



مدرس: علی خویه

مؤلف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی ، ۱۸ سال تجربه ی
اجرایی در پخش و توزیع مویرگی ، مدرس دانشگاه سخنران مشاور محقق و مجری سیستم هاو برنامه های بازاریابی
ارتباطات تبلیغات خلاقیت تجارت و فروش مؤلف و مترجم ۱۲ کتاب مرجع کاربردی و تخصصی،عضو انجمن های



ملی و بین المللی، ارایه بیش از ۳۵۰۰۰۰ نفر ساعت دوره ها و کارگاه های آموزشی و کاربردی و اجرایی به سازمانها شرکت ها و موسسات ملی و بین المللی، همکاری های مختلف اجرایی و تخصصی با برندهای معتبر و مشهور بین المللی، ارایه بیش از ۱۰۰ ها عنوان مقاله تخصصی، سخنرانی در بیش از صد سمینار مختلف، سخنران برتر ده ها سمینار، مهمان و کارشناس برخی از برنامه های صدا و سیما، عضو هیات تحریریه نشریات مختلف و.....

mooyragi.ir

khooyeh.ir



مدیریت زنجیره تامین جهانی

Global Supply Chain Management

سرفصل دوره

مسائل جدید در کسب و کار

Contemporary Challenges in Business

سیستم های اطلاعات: تکنولوژی ها و استراتژی های مدیریت جهانی و

Information Systems: Global Management Strategies and Technologies

عملیات کسب و کار: وجوه سیستم ها در سازمان های جهانی

Business Operations: Systems Perspectives in Global Organizations

سمینار برای مدیریت زنجیره تامین جهانی

Seminar in Global Supply Chain Management

سمینار برای مدیریت چند فرهنگی

Seminar in Multicultural Management

استراتژی کسب و کار و خلاقیت برای مزیت رقابتی

Business Strategy and Innovation for Competitive Advantage



دوره ی MBA در زنجیره ی تامین کالا

عنوان دوره

Master in Business Administration (Supply Chain Management)

مدرس: علی خویه

مؤلف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی ، ۱۸ سال تجربه ی اجرایی در پخش و توزیع مویرگی ، مدرس دانشگاه سخنران مشاور محقق و مجری سیستم ها و برنامه های بازاریابی ارتباطات تبلیغات خلاقیت تجارت و فروش مؤلف و مترجم ۱۲ کتاب مرجع کاربردی و تخصصی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، ارایه بیش از ۳۵۰۰۰۰ نفر ساعت دوره ها و کارگاه های آموزشی و کاربردی و اجرایی به سازمانها شرکت ها و موسسات ملی و بین المللی، همکاری های مختلف اجرایی و تخصصی با برندهای معتبر و مشهور بین المللی، ارایه بیش از ۱۰۰ ها عنوان مقاله تخصصی، سخنرانی در بیش از صد سمینار مختلف، سخنران برتر ده ها سمینار، مهمان و کارشناس برخی از برنامه های صدا و سیما، عضو هیات تحریریه نشریات مختلف و.....

mooyragi.ir

khooyeh.ir

سرفصل دوره ی آموزشی

مدیریت ارتباطات بوسیله ابزارهای تکنولوژی

Management Communications with Technology Tools

رفتارهای سازمانی

Organizational Behavior

بازاریابی مدیرانه

Managerial Marketing

مقدمه ای بر اصول کمی

Introduction to Quantitative Principles



عوامل قانونی

Legal Environment

اقتصاد مدیریت

Managerial Economics

حسابداری مدیریتی

Managerial Accounting

سرمایه گذاری مدیریتی

Managerial Finance

مدیریت عملیات

Operations Management

تجارت بین المللی

International Business

ابزار ها و متدهای تحقیق در تجارت

Business Research Methods & Tools

استراتژی های تجارت

Business Strategy

مدیریت زنجیره تامین یکپارچه

Integrated Supply Chain Management

لجستیک پیشرفته

Advanced Logistics

مدیریت استراتژیک زنجیره تامین

Supply Chain Strategic Management



دوره جامع آموزشی پخش و توزیع کالا

مدرس: علی خویه

مؤلف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی، ۱۸ سال تجربه ی اجرایی در پخش و توزیع مویرگی، مدرس دانشگاه سخنران مشاور محقق و مجری سیستم ها و برنامه های بازاریابی ارتباطات تبلیغات خلاقیت تجارت و فروش مؤلف و مترجم ۱۲ کتاب مرجع کاربردی و تخصصی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، ارایه بیش از ۳۵۰۰۰ نفر ساعت دوره ها و کارگاه های آموزشی و کاربردی و اجرایی به سازمانها شرکت ها و موسسات ملی و بین المللی، همکاری های مختلف اجرایی و تخصصی با برندهای معتبر و مشهور بین المللی، ارایه بیش از ۱۰۰ ها عنوان مقاله تخصصی، سخنرانی در بیش از صد سمینار مختلف، سخنران برتر ده ها سمینار، مهمان و کارشناس برخی از برنامه های صدا و سیما، عضو هیات تحریریه نشریات مختلف و.....

mooyragi.ir

khooyeh.ir

تماس با ما :

Drkhooyeh@gmail.com

09122991608

-توزیع، آسیب شناسی و مطالعات تطبیقی نظام توزیع و پخش

-مدیریت مالی و بازرگانی در توزیع و پخش

-زنجیره تامین و لجستیک و حمل و نقل

-فناوری اطلاعات و فناوریهای نوین در پخش

-مدیریت منابع انسانی در شرکت های پخش و نحوه ی گزینش و استخدام افراد کارآمد



-استراتژی توزیع در بازارهای هدف صادراتی

-قوانین و مقررات و حقوق توزیع و پخش

دوره ی آموزشی صنعت پخش و توزیع

Industrial Distribution



مدرس: علی خویه

mooyragi.ir

khooyeh.ir

درباره دوره ی آموزشی : این دوره فرصتی را برای رسیدن به سطح قابل قبولی از دانش و مهارت در زمینه های تکنولوژی صنعتی ، مدیریت توزیع ، مدیریت بازرگانی و زنجیره تأمین فراهم می کند. شرکت کنندگان در این دوره قادر خواهند بود نقش موثر تر و کارآمدتری در واحدهای تولیدی ، شرکتهای توزیع ، لجستیک ، مدیریت زنجیره تأمین ، فروش تکنیکی ، انبارداری و تدارکات داشته باشند.



سرفصل دوره:

Industrial Organization سازمان صنعتی

Intro to Computer Tech مقدمه ای بر تکنولوژی کامپیوتری

Intro to Lean Manufacturing مقدمه ای بر تولید ناب

Technical Graphics Comm گرافیک تخصصی

Fund of Speech Communications ارتباطات گفتاری

Elementary Psychology روانشناسی مقدماتی

Industrial Supply Chain Mgmt مدیریت زنجیره تأمین صنعتی

Human Behavior in Orgs رفتار انسانی در سازمان

Principles of Econ اصول اقتصاد

App of Automat in Mfg برنامه ریزی بلند مدت تولید

Intro to Market Analysis مقدمه ای بر آنالیز بازار

Auto ID & Data Capture (سازمان دهی داده ها در کامپیوتر (توزیع صنعتی اتوماتیک و

Sales & Sales Mgmt in Distrib فروش و مدیریت فروش در توزیع

Warehouse Management مدیریت انبارداری

Productive Maint پشتیبانی تولیدی

Financial Trans. in Distribution گردش مالی در توزیع

Business Writing مکاتبات بازرگانی

Strategic Distribution Mgmt مدیریت توزیع استراتژیک



مدیریت زنجیره تامین در شرکت های پخش مویرگی

دوره ی آموزشی مدیریت زنجیره ی تامین

مدیریت زنجیره تامین

Supply Chain Management

مبانی بهینه سازی Fundamentals of Optimization

روش های تحقیق علوم اجتماعی Social Science Research Methods

وجوه مشترک بازاریابی – زنجیره تامین Supply Chain-Marketing Interfaces

مقدمه ای بر مدل های آماری خطی Introduction to Statistical Linear Models

اقتصاد خرد Microeconomics

اقتصاد سنجی Econometrics

تحلیل های چند متغیره Multivariate Analysis

مقدمه ای بر احتمالات Introduction to Probability

داده کاوی Data Mining

تئوری بازیها Game Theory

مدیریت استراتژیک Strategic Management

شبیه سازی Simulation

برنامه ریزی غیر خطی Nonlinear programming

روش های بازاریابی Marketing Models

مباحث منتخب در بازاریابی Special Topics in Marketing



دوره ی فروش حرفه ای

دوره ی فروش حرفه ای

عنوان دوره	مدرس
فروش حرفه ای (۴)	علی خویه
(تکنیک های بازار گرمی و فضا سازی فروش ، راه کارهای ویزیت در شرایط سخت و کسادی بازار ، روش های فعال سازی مشتریان از دست رفته ،هدف گذاری فروش ، روشهای طبقه بندی و اعتباردهی مشتریان، سفارش گیری و مدیریت سفارش) ۱۶ ساعت	
فروش حرفه ای (۶)	علی خویه
(روش های خلاقیت و نوآوری در فروش ، ترفیعات و مشوق های فروش ، روانشناسی و تکنیک های تخفیف در فروش ۸ ساعت)	
فروش حرفه ای (۷)	علی خویه
(لجستیک ، خدمات پس از فروش ، مدیریت برگشت از فروش) مرجوعی)) ۵ ساعت	
فروش حرفه ای (۸)	علی خویه



(ابزارها و تکنیک های فروش) ۸ ساعت	
فروش حرفه ای (۹) (مدیریت منطقه ویزیت ، تحلیل رفتار فروش رقبا) ۶ ساعت	علی خویه
فروش حرفه ای (۱۰) (اصول مدیریت تیم های فروش ، مدیریت انگیزش (ترفیعات) کارشناسان فروش ، ارزیابی عملکرد فروشو کارشناسان فروش) ۱۲ ساعت	علی خویه و فهیمه احمدی
فروش حرفه ای (۱۱) (طبقه بندی مشتریان و روش های حفظ ، احیاء و جذب آنان ، مدیریت ارتباط با مشتریان کلیدی) ۱۲ ساعت	علی خویه
فروش حرفه ای (۱۲) (بازاریابی الکترونیکی ، مدیریت باشگاه مشتریان) ۵ ساعت	علی خویه
فروش حرفه ای (۱۳) (مدیریت فروشگاهها ، اصول طراحی و چیدمان فروشگاههای) ۱۴ ساعت	علی خویه



فروش حرفه ای (۱۴)	علی خویه
(مدیریت استراتژیک فروش ، برنامه ریزی و سیاست گذاری فروش ، تکنیک ها و روش های خلاقانه مدیریت فروش)	
۱۰ ساعت	
فروش حرفه ای (۱۵)	علی خویه
(تاکتیک های فروش ، فرصت شناسی و تهدید شناسی در بازار فروش ، بازار شناسی ، دسته بندی بازارها و تعیین بازارهای جذاب فروش)	
۱۲ ساعت	
فروش حرفه ای (۱۶)	علی خویه
(مهارت های مدیریت حرفه ای سرپرستان فروش ، روش های مقابله با ترفندهای سرپرستان فروش ، مدیریت انگیزش (ترفیعات) سرپرستان فروش ، ارزیابی عملکرد فروش کل ، محصولات و سرپرستان فروش)	
۱۶ ساعت	
فروش حرفه ای (۱۷)	علی خویه
(اصول و مبانی زنجیره تأمین ، مهارت های ارتباط اثربخش با تأمین کنندگان و پیمانکاران)	
۴ ساعت	
فروش حرفه ای (۱۸)	علی خویه
(مدیریت محصول ، خدمات تکمیلی فروش و خدمات پس از فروش)	
بستگی به تعداد محصولات	



معمولا برای هر محصول ۶ ساعت	
اصول و مبانی بازاریابی ، اصول مهندسی فروش ۱۶ ساعت	علی خویه
اصول شناسایی و تحلیل رفتار مصرف کننده ۶ ساعت	علی خویه
قیمت گذاری و مدیریت قیمت ۱۶ ساعت	علی خویه
مدیریت تبلیغات و آگهی های تجاری ۱۶ ساعت	علی خویه



دوره آموزشی مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک

تاریخ برگزاری :	فراخوان دوره آموزشی : (عنوان دوره) : مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و بررسی مدل های مختلف
	هدف دوره آموزشی : بررسی نحوه برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و بررسی مدل های مختلف آن
	مخاطبین دوره آموزشی : کارشناسان و مدیران ارشد شرکتها و موسسات اقتصادی، تولیدی
	محتوای دوره آموزشی : - تعریف مفاهیم مدیریت استراتژیک، مراحل و فرایند مدیریت استراتژیک ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل های علمی سازگاری با تغییرات، استراتژیست ها ، بیانیه های ماموریت - بررسی فرصت ها و تهدیدات خارجی و نقاط ضعف و قوت داخلی، اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت - بررسی سیاست های سازمانی ، الگوی مدیریت استراتژیک ، بررسی منافع مالی و غیر مالی - اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک ، مقایسه استراتژیها در سازمانهای تجاری - بررسی انواع استراتژیها - بررسی مثالهای تجربی



	مدرس: علی خویه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸ www.khooyeh.com www.khooyeh.ir مدرس دانشگاه، سخنران، مشاور، محقق و مجری سیستم ها و برنامه های بازاریابی ارتباطات تبلیغات خلاقیت تجارت و فروش - بیش از ۱۶ سال تجربه اجرایی، مولف و مترجم ۱۲ کتاب مرجع کاربردی و تخصصی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، ارائه بیش از ۴۵۰۰۰۰ نفر ساعت دوره ها و کارگاه های آموزشی و کاربردی و اجرایی به سازمانها شرکت ها و موسسات ملی و بین المللی، مجری بیش از ۹۰ پروژه در سراسر کشور، همکاری های مختلف اجرایی و تخصصی با برندهای معتبر و مشهور بین المللی، ارائه بیش از ۱۰۰ ها عنوان مقاله تخصصی، سخنرانی در بیش از صد سمینار مختلف، سخنران برتر ده ها سمینار، مهمان و کارشناس برخی از برنامه های صدا و سیما، عضو هیات تحریریه نشریات مختلف و
	مدت زمان برگزاری : دو روز یا ۱۶ ساعت

فراخوان دوره آموزشی : (عنوان دوره) : دوره آموزش تخصصی مدیریت فروش SALE MANAGEMENT	
	مدرس: علی خویه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸



www.khooyeh.com

www.khooyeh.ir

مدرس دانشگاه، سخنران، مشاور، محقق و مجری سیستم ها و برنامه های بازاریابی ارتباطات تبلیغات خلاقیت تجارت و فروش - بیش از ۱۶ سال تجربه اجرایی، مولف و مترجم ۱۲ کتاب مرجع کاربردی و تخصصی، عضو انجمن های ملی و بین المللی، ارایه بیش از ۴۵۰۰۰۰ نفر ساعت دوره ها و کارگاه های آموزشی و کاربردی و اجرایی به سازمانها شرکت ها و موسسات ملی و بین المللی، مجری بیش از ۹۰ پروژه در سراسر کشور، همکاری های مختلف اجرایی و تخصصی با برندهای معتبر و مشهور بین المللی، ارایه بیش از ۱۰۰ ها عنوان مقاله تخصصی، سخنرانی در بیش از صد سمینار مختلف، سخنران برتر ده ها سمینار، مهمان و کارشناس برخی از برنامه های صدا و سیما، عضو هیات تحریریه نشریات مختلف و



دوره های بازاریابی و فروش

ردیف	نام دوره	استاد
۱	اصول بازاریابی	
۲	اصول و فنون مذاکرات حرفه ای	
۳	اصول خرده و عمده فروشی	جناب آقای مهندس خویه
۴	بازاریابی و فروش تلفنی	جناب آقای مهندس خویه
۵	اصول گزارش نویسی و جمع آوری اطلاعات بازار	جناب آقای مهندس خویه
۶	مدیریت منطقه ویزیت	جناب آقای مهندس خویه
۷	اصول شناسایی و تحلیل رفتار مصرف کننده	جناب آقای مهندس خویه
۸	پخش و لجستیک	جناب آقای مهندس خویه
۹	بازاریابی و فروش بین المللی	جناب آقای مهندس خویه
۱۰	روانشناسی ارتباط با مشتری	
۱۱	مدیریت زمان	جناب آقای مهندس خویه



۱۲	روانشناسی تکنیک های تخفیف در فروش	جناب آقای مهندس خویه
۱۳	روش های طبقه بندی مشتریان و روش های جذب مشتریان از دست رفته	
۱۴	هدف گذاری فروش	جناب آقای مهندس خویه
۱۵	مراحل فروش	جناب آقای مهندس خویه
۱۶	اصول و مهارت های کار تیمی	
۱۷	روش های خلاقیت و نوآوری در فروش	جناب آقای مهندس خویه
۱۸	تحلیل رفتار فروش رقبا	جناب آقای مهندس خویه
۱۹	مدیریت هوش هیجانی در کار	
۲۰	ویزیت مویرگی	جناب آقای مهندس خویه
۲۱	تکنیک های بازار گرمی و فضا سازی فروش	جناب آقای مهندس خویه
۲۲	مهارت های دفاع کلامی در فروش و زبان بدن	
۲۳	راه کارهای ویزیت در شرایط سخت و کساد بازار روش های مقابله با ترفند مغازه داران در فروش	جناب آقای مهندس خویه



۲۴	اصول صندوق داری و نقدینگی	جناب آقای مهندس خویه
۲۵	ترفیعات و مشوق های فروش	جناب آقای مهندس خویه
۲۶	مشتری مداری و تکنیک های ارتباط با مشتری	
۲۷	ارتباط اثربخش	جناب آقای مهندس خویه
۲۸	سفارش گیری و مدیریت سفارش تکنیک های فاکتورنویسی	جناب آقای مهندس خویه
۲۹	خدمات پس از فروش	
۳۰	بودجه بندی فروش	جناب آقای مهندس خویه
۳۱	فروش مشاوره ای - مسائل حقوقی در فروش	
۳۲	برگشت از فروش	
۳۳	چیدمان فروشگاه	جناب آقای مهندس خویه
۳۴	اصول انبارداری	
۳۵	حسابداری فروش و کنترل موجودی	



دوره های آموزشی ویژه شرکت های پخش

مدیریت بازاریابی حرفه ای در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی تولید کننده گان و وارد کنندگان پخش و توزیع

مدرس: مهندس علی خویه

www.khooyeh.com

www.alikhooeyeh.blogfa.com

حوزه آموزشی	محتوای آموزشی
ارتقای اطلاعات و دانش کاربردی	- مفهوم بازاریابی حرفه ای و جایگاه آن در تجارت - مقایسه ویزیتور بازاریاب فروشنده و ... - اصول طرح ریزی و بهبود روش کار در بازاریابی - اصول مدیریت بازاریابی - اصول طرح ریزی و بهبود روش کار - اصول و روشهای توانمندسازی و توسعه منابع انسانی - مدیریت تبلیغات و روابط عمومی
ارتقای بینش و نگرش	- مدیریت آمیخته بازاریابی - بازاریابی تکنیکی و ارتقا بینش مدیریت بازار - اصول سرپرستی و مدیریت بازاریابی - اصول و تفکر مشتری مداری
ارتقای مهارت و تکنیک	- مهارتهای مدیریت بازاریابی علمی و حرفه ای در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی - مهارتهای سرپرستی کارکنان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی

مهارت های انگیزه در کارکنان و روش های آن در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
روش بهینه تفویض اختیار و اصول آن در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های ایجاد هماهنگی در زیردستان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های نظارت و کنترل موثر در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت مدیریت مشتریان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های ارتباطی با مشتریان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های گزارش نویسی فنی و مدیریتی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های رفتاری مدیران بازاریابی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت قیمت گذاری و چانه زنی حرفه ای در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت تبلیغات و روابط عمومی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت تعامل با زیردستان (صدور دستور، پاسخ به نظرات، درخواست ها و اعتراضات)	
مهارت تعامل با مدیران مافوق (گزارش دهی، دستورپذیری، ارائه ایده، نظر و پیشنهاد)	
مهارت های ارائه پروموشن در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های جذب و حفظ مشتری در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت بازار گرمی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت بازسازی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت بازار سنجی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت بازاریابی مویرگی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت ایجاد انگیزه در مشتری در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های ایجاد هماهنگی در ویزیتورها در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت های نظارت و کنترل در بازاریابی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
مهارت مدیریت زمان در بازاریابی	
مهارت ارائه مؤثر مطالب در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	



- مهارت های رفتاری - مهارت تعامل با مشتریان (صدور سفارش، پاسخ به نظرات، درخواستها و اعتراضات، گزارش دهی، انتقادات، ارائه ایده، نظر و پیشنهاد) - مهارت های تحقیقات بازاریابی - شناخت بازار مورد نظر به لحاظ میزان خرید و مصرف محصولات یا خدمات تولید شده - شناخت تقسیمات بازار در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی - شناخت جایگاه یابی بازار در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی - شناخت رفتار مخاطبان و مصرف کنندگان - شیوه مطالعات میدانی طرح ها و امور سیستم فروش، بازاریابی - شیوه تهیه و تحلیل اطلاعات بازاریابی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی - شیوه تهیه و تحلیل اطلاعات بازاریابی در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی	
کارگاه	- کارگاه کاربردی مدیریت بازاریابی محصول مورد نظر



مدیریت برند در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی

سرفصل دوره آموزشی کاربردی

مدیریت برند در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی تولید کننده گان و وارد کنندگان پخش و توزیع

نام و نشان سازی کاربردی

مدرس: مهندس علی خویه ۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

www.khooyeh.com

حوزه آموزشی	محتوای آموزشی
ارتقای اطلاعات و دانش کاربردی	- مفهوم برند و نام و نشان تجاری - اصول برند سازی حرفه ای - اهمیت ضرورت و اهداف نام و نشان تجاری
ارتقای بینش و نگرش	- تفکر برند - تعریف جدید اصول مدیریت برند - تغییر نگرش به سوی واقعیت برند - تفکر خلاق در برند سازی
ارتقای مهارت	- مهارتهای برند سازی - مهارت برند داری - مهارت برند شناسی - مهارت ساخت و مدیریت عناصر یک برند



فرایند تصمیم گیری مشتریان و مصرف کنندگان درباره برند	-
مهندسی ارزش برند	-
مهارت پیشبرد و ترفیع برند	-
مهارت تحقیقات برند	-
مهارت حفظ برند	-
مهارت کنترل برند	-
مهارت هویت سازی برند	-
مهارت شخصیت سازی برند	-
شیوه تهیه و تحلیل اطلاعات برند	-
معاینه فنی برند	-
سبک های برندسازی	-
تفکر خلاق در مدیریت نام و نشان تجاری	-
کارگاه طراحی ساخت و مدیریت یک برند در بازار فرضی	کارگاه



دوره های آموزشی کاربردی بازاریابی و فروش

سرفصل دوره های آموزشی کاربردی



university of Tehran and managing director of Insurance Business

عنوان دوره: اصول و تکنیکهای بازاریابی و فروش تلفنی

مدرس: استاد علی خویه

هدف دوره: آشنایی عملی با روشهای بازاریابی و فروش تلفنی

محتوا (سرفصل) دوره:

- اصول و مفهوم بازاریابی
- اصول و مفهوم فروش
- انواع روشهای بازاریابی



- انواع روشهای فروش
- ابزارهای مورد استفاده در بازاریابی و فروش
- ماهیت، کارکرد و مزیت های تلفن
- نقش تلفن در بازاریابی و فروش
- مفهوم بازاریابی تلفنی
- مفهوم فروش تلفنی
- مراحل بازاریابی تلفنی
- مراحل فروش تلفنی
- آمادگی قبل از تماس در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش شروع مکالمه در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش ادامه مکالمه در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش دسترسی به شخص مورد نظر در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش اتمام موفق مکالمه در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش تعامل با افراد سطوح مختلف در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش تعامل با مسئولان دفتر مدیران در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش دسترسی به مدیران جهت مکالمه در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش ایجاد زمینه دیدار و مذاکره حضوری در بازاریابی و فروش تلفنی
- مدیریت زمان در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش استفاده مناسب از تلفن در طول زمان کاری بازاریابی و فروش تلفنی
- روش مدیریت موثر ارتباط در مکالمات بازاریابی و فروش تلفنی
- ادبیات مورد استفاده در مکالمات بازاریابی و فروش تلفنی
- روحیات و حالات روانی در بازاریابی و فروش تلفنی



- استفاده از هوش هیجانی در بازاریابی و فروش تلفنی
- روش انتقال سریع و موثر مطالب در مکالمات بازاریابی و فروش تلفنی
- مدت دوره: ۲۴ ساعت (۶ جلسه ۴ ساعته)
- مخاطبان دوره:
- سرفصل دوره های آموزشی کاربردی

عنوان دوره: مهارت های ارتباط با مشتری
مدرس: استاد علی خویه
هدف دوره: آشنایی کاربردی با روشها و مهارت های ارتباط با مشتری
محتوا (سرفصل) دوره:

- اصول و مفهوم بازاریابی
- اصول و مفهوم فروش
- اصول و مفهوم ارتباطات
- مفهوم و انواع مشتری
- اصول و مفهوم ارتباط با مشتری
- مفهوم مدیریت ارتباط با مشتریان
- شناخت مشتریان هدف
- شناسایی روابط مناسب با مشتریان هدف
- روشهای جذب مشتریان جدید
- روشهای برگرداندن مشتریان از دست رفته
- روشهای حفظ و نگهداری مشتریان موجود
- روشهای جلب رضایت و وفاداری مشتریان



- روانشناسی ارتباط با مشتریان
- باشگاه مشتریان
- روشهای موثر اطلاع رسانی به مشتریان
- روشهای موثر متقاعدسازی مشتریان
- هدف گذاری ارتباط با مشتریان
- برنامه ریزی ارتباط با مشتریان
- ارزیابی ارتباط با مشتریان
- بهینه سازی ارتباط با مشتریان
- روشهای جلب مشتریان ناراضی
- روشهای تحریک مشتریان به اظهار نظر
- روشهای موثر دریافت بازخور از مشتریان
- رسیدگی موثر به اعتراضات مشتریان
- ابزارهای ارتباط با مشتریان
- بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با مشتری
- مهارتهای ارتباط با مشتری الکترونیکی
- مدت دوره: ۳۲ ساعت (۸ جلسه ۴ ساعته)



دوره جامع مدیریت فروش مویرگی

دوره جامع مدیریت فروش مویرگی

شرح دوره:

در این دوره سعی شده است ضمن آشنا کردن افراد با مفاهیم اساسی مدیریت فروش مویرگی، نسبت به افزایش مهارت های فروش مویرگی حرفه ای آنها اقدام شود. محتوای این دوره طوری طراحی شده است که پوشش کاملی بر وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارشناسان فروش مویرگی دارد.

هدف دوره:

یادگیری عملی مفاهیم و مهارت های مدیریت فروش مویرگی

مدرس:

علی خویه

محتوای دوره:

مروری بر ضرورت بازاریابی و فروش مویرگی در شرایط رقابتی؛ مفهوم بازاریابی و فرآیند آن؛ جایگاه فروش مویرگی در بازاریابی؛ فروش مویرگی و تصورات نادرست در مورد آن در بازاریابی؛ مهندسی فروش مویرگی و جایگاه آن در بازاریابی؛ ارتباط فروش مویرگی و مهندسی؛ ارتباط فروش مویرگی و تحقیقات فروش مویرگی حرفه ای (۱۶ ساعت)؛ جایگاه مهندسی فروش مویرگی در این فرایند؛ سوالاتی که در بازاریابی و فروش مویرگی باید به آن پاسخ داد؛ مروری بر مراحل هفتگانه فروش مویرگی در فرایند فروش مویرگی حرفه ای؛ فروش مویرگی حرفه ای اثربخش و مروری بر خصوصیات- فروش مویرگی ندگان حرفه ای.	
--	--



ابزارها و تکنیک های فروش مویرگی (۸ ساعت)	ابزارهای Promotion - مدل Steiner - نظریه AIDAS - مدل SPIN - ابزار Boomerang - تکنیک FAB
برنامه ریزی فروش مویرگی (۸ ساعت)	- تکنیک های هدف گذاری فروش مویرگی ؛ پیش بینی فروش مویرگی ؛ برنامه ریزی فروش مویرگی و کنترل و بودجه بندی بندی فروش مویرگی .
مدیریت روابط مشتری (CRM) (۱۶ ساعت)	- مفاهیم و اصول مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) ؛ ارزش و فرآیند خلق ارزش در ارتباط با مشتری ؛ بازاریابی تک به تک و ضرورت آن در بازار رقابتی؛ IT و نقش آن در CRM ؛ سازماندهی و پیاده سازی CRM.
سیاست های تشویقی افزایش فروش مویرگی و روابط عمومی (۸ ساعت)	- تبلیغات غیرشخصی؛ تعیین بودجه تبلیغات؛ تبلیغات پیشبرد فروش مویرگی ؛ تعیین اهداف تبلیغات پیشبرد فروش مویرگی ؛ انتخاب ابزارهای پیشبرد فروش مویرگی ؛ روابط عمومی؛ ابزارهای اصلی روابط عمومی؛ تصمیمات عمده در روابط عمومی.
مدیریت تیم فروش مویرگی (۸ ساعت)	- ارزیابی و جذب نیروی فروش مویرگی ؛ سازماندهی، هدایت و رهبری نیروهای فروش مویرگی و چگونگی ایجاد انگیزه در آنها؛ شناسایی و ارائه آموزشهای لازم برای نیروی فروش مویرگی ؛ نظارت و کنترل نیروهای فروش مویرگی و اصول گزارش گیری صحیح از آنها؛ ایجاد هماهنگی بین نیروهای فروش مویرگی در جهت اهداف سازمانی؛ جلسات فروش مویرگی و چگونگی اداره کردن آنها در جهت اهداف سازمانی.



اصول انبارداری مدیریت انبارهای پیشرفته

اصول انبارداری مدیریت انبارهای پیشرفته

مدت دوره: ۲ روز (۱۶ ساعت)

بخشی از سرفصل های دوره آموزشی

تعریف انبار و انبار داری و اهداف انبارداری و انبار

وظایف انبارها و اهمیت و مزایای سیستم صحیح انبارداری

انواع انبارها مراحل پیش انبارداری

شناخت انواع خرید و فرآیند ورود کالا به انبار

انبار و فرآیند کار در انبار

انبار داری دریافت یا تحویل گرفتن کالا

نگهداری و حفاظت اجناس و کالا در انبار

صدور تا تحویل دادن اجناس و کالا به خارج از انبار

تعیین محل قرار دادن کالا در انبار و چیدمان آن

آشنایی با شیوه های استفاده از اجناس در انبار ها

آشنایی با سیستم های حداقل ، حداکثر موجودی و نقطه سفارش

آشنایی با سیستم انبار گردانی و کنترل انبارها

برنامه ریزی و کنترل موجودی ها

هزینه های مربوط به کنترل موجودی ها و مدل های کنترل موجودی

آشنایی با نحوه گزارش دهی و نکات مهم در چیدمان کالا



تعریف ممیزی و آشنایی با مراحل ممیزی و تهیه چک لیست ممیزی

اجراء ممیزی و ارائه گزارش ممیزی

و...

مدرس: علی خویه



سمینار تخصصی، کاربردی و کارگروهی مشتری شناسی، مشتری سازی

در صنعت پخش و توزیع فروش مویرگی تولید کنندگان و وارد کنندگان پخش و توزیع
سبک ها و شیوه های برخورد با مشتریان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی
همراه با تکنیک هایی از مهندسی ذهن وان ال پی

با متدهای جدید آموزشی و اساتید مجرب گروهی

هدف از دوره: آشنایی مخاطبان با موثرترین و خلاق ترین تکنیک های ارتباطی با دیگران، ذهن
خوانی مشتریان، مشتری شناسی، مشتری سازی، مشتری مداری، روشهایی برای ارتباطات و مهندسی عوامل
ارتباطی برای هر چه بهتر شدن ارتباطات فردی، سازمانی و شرکتی
اساتید دوره: علی خویه

مدت زمان سمینار:

برخی از سرفصل های دوره:

- تیپ شناسی مشتریان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی
- روانشناسی مشتریان در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی
- شیوه شناسایی افراد در هنگام ارتباط در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی
- روش های ارتباط بهتر با افراد در صنعت پخش و توزیع و فروش مویرگی
- انواع مشتریان و روشهای برخورد با آنها
- مشتریان بد اخلاق و شیوه برخورد با آنها
- مشتریان و افراد مغرور و روش برخورد با آنها
- مشتریان و انسان های احساسی و شیوه برخورد با آنها
- مشتریان سردرگم و شیوه برخورد با آنها
- مشتریان با هوش و شیوه برخورد با آنها
- مشتریان یک دنده و شیوه معامله با آنها
- مشتریان پرحرف و روشهای برقراری ارتباط با آنها



دوره های بازاریابی و فروش

SMBA مدیریت اجرایی فروش مویرگی

مدرس: علی خویه

mooyragi.ir

۰۹۱۲۲۹۹۱۶۰۸

شرح دوره:

در این دوره سعی شده است ضمن آشنا کردن افراد با مفاهیم اساسی مدیریت فروش مویرگی، نسبت به افزایش مهارت های فروش مویرگی حرفه ای آنها اقدام شود. محتوای این دوره طوری طراحی شده است که پوشش کاملی بر وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارشناسان فروش مویرگی دارد.
هدف دوره:

یادگیری عملی مفاهیم و مهارت های مدیریت فروش مویرگی
محتوای دوره:

مهندسی <u>فروش</u> مویرگی و مهارت های <u>فروش</u> - مویرگی حرفه ای (۱۶ ساعت)	-مروری بر ضرورت <u>بازاریابی</u> و <u>فروش</u> مویرگی در شرایط رقابتی؛ مفهوم <u>بازاریابی</u> و فرآیند آن؛ جایگاه <u>فروش</u> مویرگی در <u>بازاریابی</u> ؛ <u>فروش</u> مویرگی و تصورات نادرست در مورد آن در <u>بازاریابی</u> ؛ مهندسی <u>فروش</u> مویرگی و جایگاه آن در <u>بازاریابی</u> ؛ ارتباط <u>فروش</u> مویرگی و مهندسی؛
---	--



	ارتباط <u>فروش مویرگی</u> و تحقیقات <u>بازاریابی</u> و جایگاه مهندسی <u>فروش مویرگی</u> در این فرایند؛ سوالاتی که در <u>بازاریابی</u> و <u>فروش مویرگی</u> باید به آن پاسخ داد؛ مروری بر مراحل هفتگانه <u>فروش مویرگی</u> در فرایند <u>فروش مویرگی</u> حرفه ای؛ <u>فروش مویرگی</u> حرفه ای اثربخش و مروری بر خصوصیات <u>فروش مویرگی</u> ندگان حرفه ای.
ابزارها و تکنیک های <u>فروش مویرگی</u> (۸ ساعت)	-ابزارهای Promotion- مدل Steiner- نظریه AIDAS- مدل SPIN- ابزار Boomerang- تکنیک FAB
برنامه ریزی <u>فروش مویرگی</u> (۸ ساعت)	-تکنیک های هدف گذاری <u>فروش مویرگی</u> ؛ پیش بینی <u>فروش مویرگی</u> ؛ برنامه ریزی <u>فروش مویرگی</u> و کنترل و بودجه بندی بندی <u>فروش مویرگی</u>.
مدیریت روابط مشتری (CRM) (۱۶ ساعت)	-مفاهیم و اصول مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) ؛ ارزش و فرآیند خلق ارزش در ارتباط با مشتری؛ <u>بازاریابی</u> تک به تک و ضرورت آن در بازار رقابتی؛ T و نقش آن در CRM؛ سازماندهی و پیاده سازی CRM.
سیاست های تشویقی افزایش <u>فروش مویرگی</u> و روابط عمومی (۸ ساعت)	-تبلیغات غیرشخصی؛ تعیین بودجه تبلیغات؛ تبلیغات پیشبرد <u>فروش مویرگی</u> ؛ تعیین اهداف تبلیغات پیشبرد <u>فروش مویرگی</u> ؛ انتخاب ابزارهای پیشبرد <u>فروش مویرگی</u> ؛ روابط عمومی؛ ابزارهای اصلی روابط عمومی؛ تصمیمات عمده در روابط عمومی.

ارزیابی و جذب نیروی فروش مویرگی؛ سازماندهی، هدایت و رهبری نیروهای فروش مویرگی و چگونگی ایجاد انگیزه در آنها؛ شناسایی و ارائه آموزشهای لازم برای نیروی فروش مویرگی؛ نظارت و کنترل نیروهای فروش مویرگی و اصول گزارش گیری صحیح از آنها؛ ایجاد هماهنگی بین نیروهای فروش مویرگی در جهت اهداف سازمانی؛ جلسات فروش مویرگی و چگونگی اداره کردن آنها در جهت اهداف سازمانی.

مدیریت تیم فروش مویرگی
(۸ ساعت)



سخنرانی علی خویه در کنفرانس پخش و توزیع

دریافت

سازمان هایی که روی مزیت های رقابتی خود سرمایه گذاری می کنند، ماندگار و موفق هستند. اگر یک سازمان مثل سایر شرکت ها حرکت کند ، پخش مویرگی راه بیاندازد، مثل دیگران منطقه بندی کند، مثل دیگران مسیربندی کند و مثل دیگران یک نرم افزار آماده را پیاده کند، نمی تواند موفق باشد. شرکت ها برای ماندگار شدن در این صنعت باید دنبال ایجاد مزیت های رقابتی باشند»..... .



دوره ی آموزشی تکنیک های و مهارت های پخش و توزیع مویرگی

مدرس : علی خویه

09122991608

18 سال تجربه ی اجرایی در پخش و توزیع مویرگی

مؤلف و مترجم اولین کتاب حوزه پخش و توزیع و مدیریت استراتژیک توزیع و پخش مویرگی

استراتژی های نوین پخش ، ویزیت و فروش مویرگی در بازار پرتنش

دوره ی مدیریت توزیع و لجستیک

اصول تخصصی سهم بازار (راهکار های نفوذ در بازار و افزایش سهم بازار)

روانشناسی مشتری در پروسه ویزیت (فروش و فاکتور گیری)

اصول پرزنتیشن محصولات و سبد پخش

دوره ی آموزشی مدیریت ارتباط با مشتری و سنجش رضایت مشتری

اصول توزیع و کانال های توزیع

کارگاه آموزشی مدیریت زنجیره تامین SCM

دوره ی مدیریت زنجیره تامین

دوره ی مدیریت توزیع و پخش

قیمت و اصول قیمت گذاری در بازار

شیوه های قیمت گذاری و عناصر تعیین قیمت و قیمت گذاری حرفه ای

استراتژی قیمت گذاری محصولات جدید

اصول تخصصی قیمت گذاری چند گانه (چند محصولی)



اصول قیمت گذاری روانی

دوره ی MBA در زنجیره ی تامین کالا

اصول و راهکارهای جهانی تعدیل قیمت

پروموشن و استراتژی های ارتباطی

الگوی تصمیم گیری خرید و الگوی سفارش مراکز خرید (سوپر مارکت ها، داروخانه ها، فروشگاه ها و)

اعتبار دهی به خریداران (راهکار های تعیین سقف خرید مشتریان)

تحقیقات بازار و اصول راهبردی آن

(MERCHANDISING مرچند ایزینگ - بازار پردازی)

فروشگاه ه های زنجیره ای و تعارفی ها در صنعت پخش

اصول تخصصی باز کردن سر فاکتور و بار ریزی

اصول تخصصی فاکتور

اصول تخصصی فاکتور سازی (سبد فروشی)

راهکار های افزایش فروش در ویزیت

راهکار های افزایش ریال فاکتور (ارزش و مبلغ کل فاکتور)

بادی لن گوئیچ حرفه ای در فروش مویرگی (بازار یابان و سر پرستان)

اصول زمانبندی در ویزیت و فروش مویرگی

راهکار های و شگرد های افزایش فروش

اصول ارائه پروموشن و تخفیفات

فنون و راهکارهای فروش سریع



کارگاه آموزشی مدیریت زنجیره تامین SCM

به صورت اجرایی و کاربردی و مشارکت گروهی

مدرس : مهندس علی خویه

www.khooyeh.com

mooyragi.ir

مؤلف و مترجم ۱۲ عنوان کتاب در زمینه ارتباطات بازاریابی تبلیغات خلاقیت

مهمان و کارشناس برنامه های اقتصادی صدا و سیما

با تجربه ۱۹ ساله اجرایی در سازمانها و شرکت های مختلف ملی بین المللی

ارایه بیش از ۵۰۰ ساعت دوره های آموزشی کاربردی و اجرایی در سازمان ها و موسسات ملی و بین المللی

عضو هیات تحریریه نشریات مختلف اقتصادی تولید صنعتی

عضو انجمن های مختلف علمی ملی و بین المللی



سرفصل ها و رئوس مطالب:

- مفاهیم مدیریت زنجیره تامین SCM
- اهداف مدیریت زنجیره تامین
- ضرورت مدیریت زنجیره تامین
- مدیریت زنجیره تامین و کاربردهای آن در کسب و کار و زندگی
- تاریخچه مدیریت زنجیره تامین
- فرآیندهای اصلی مدیریت زنجیره تامین
- مدیریت اطلاعات
- مدیریت لجستیک
- مدیریت روابط (RELATIONSHIP MANAGEMENT)
- فازهای تصمیم در یک زنجیره تامین
- طراحی یا استراتژی زنجیره تامین
- برنامه ریزی زنجیره تامین
- عملیات زنجیره تامین
- ابزارهای مدیریت زنجیره تامین
- چهارچوب تصمیم گیری زنجیره تامین
- پنج عملکرد برای مدیریت زنجیره تامین
- ساختار شرکای زنجیره تامین



- پیاده سازی ارتباطات مشارکتی
- طراحی زنجیره تامین برای سود دهی استراتژیک
- اطلاعات مدیریت زنجیره تامین
- کاهش هزینه زنجیره تامین
- طرح کلی یک زنجیره تامین
- موانع پیاده سازی SCM
- بررسی تکنولوژی تولید و برآورد نحوه تامین دانش فنی مورد نیاز
- فاز ها و مراحل مدیریت زنجیره تامین
- طراحی مفهومی SCM
- طراحی جزییات و تست SCM
- پیاده سازی SCM
- کارگاه عملی مفهوم عدم قطعیت و دشواریهای مقابله با آن در زنجیره تامین
- تکنولوژیهای اطلاعاتی مورد استفاده در SCM
- فن آوری اطلاعات و مدیریت زنجیره تامین
- بررسی جایگاه مدیریت زنجیره تامین در پیاده سازی تجارت الکترونیک
- روش تحلیل اختلالات سیستم زنجیره تامین
- مطالعه موردی مدیریت زنجیره تامین
- ویژگی های یک سیستم زنجیره تامین موفق
- عوامل کلیدی موفقیت در سیستم های زنجیره تامین
- انواع شکست های سیستم های زنجیره تامین و علل شکست آنها
- ارتباط بین زنجیره تامین و ERP



- یک مطالعه موردی در زمینه ارتباط بین ERP و SCM
- پیاده سازی یک مدل زنجیره تامین
- جایگاه زنجیره تأمین در مدیریت نوین
- افزایش قابلیت های شبکه زنجیره تامین
- ساختار زنجیره عرضه و نقطه جدایش
- ارائه الگوی عرضه ناب و چابک برای کاهش اثر شلاق چرمی در زنجیره تأمین



سمینار پخش و توزیع مویرگی



موضوع : نحوه نگرش و برخورد با محصولات یا گروه محصولات جدید شرکت تولیدی مادر در پخش مویرگی
نمایندگان و شعبات زیر مجموعه



دوره فروش اثربخش

مدرس: علی خویه khooyeh.ir

سرفصل ها:

- تکنیک های افزایش مشتری
- تکنیک های افزایش سطر فاکتور فروش
- افزایش پوشش فروش و مشتریان
- روش های افزایش فروش ریالی و سطری
- تاکتیک های بهبود کمی و کیفی فروش
- تکنیک های بهبود وصول هدف فروش
- تکنیکهای کاهش مرجوعی
- تکنیک های پوشش کمی و کیفی مسیر
- تکنیک های مدیریت زمان در فروش
- تکنیک های چانه زنی موثر و اثربخش
- مهارت های مذاکرات اثربخش ویزیتوری
- تکنیک های ویزیتوری علمی و عملی
- تکنیک های بازاریابی حضور حرفه ای





سرفصل دوره آموزشی کاربردی مدل های فروش و توزیع

مدرس: علی خویه

www.khooyeh.com



حوزه آموزشی محتوای آموزشی

ارتقای اطلاعات و دانش کاربردی - مفهوم مدل فروش و جایگاه آن در بازاریابی

-مقایسه ویزیتور بازاریاب فروشنده و...

-اصول طرح ریزی و بهبود روش کار فروشنده

-اصول فروشندگی و مدل های فروش و توزیع

-مفهوم توزیع و روش های مدرن توزیع در کنار فروش

ارتقای بینش - مدیریت و سرپرستی در مدل فروش



- تفکر خلاق و سیستمی

- مهندسی توزیع و لجستیک در فروش

- انواع توزیع در کنار فروش

ارتقای مهارت - مهارت مهندسی مدل های فروش (هدفگذاری، مهندسی منطقه، مهندسی مشتریان و...)

- فرایند مدل فروش و تصمیم گیری برای تکنیک ها توزیع

- مهارت نظارت کارکنان مدل فروش

- مهارتهای ویزیتوری مویرگی و توزیع نفر به نفر و سرپرستی مدل فروش حرفه ای

- مهارتهای مدیریت انگیزه در سیستم های فروش و توزیع

- مهارتهای ایجاد هماهنگی در عوامل مدل فروش و توزیع

- مهارتهای نظارت و کنترل موثر در مدل های فروش و توزیع

- مهارت مدیریت زمان در سیستم های توزیع در کنار فروش

- مهارت ارائه مؤثر مطالب برای فروشندگان توزیع محور

- مهارت های رفتاری برای فروشندگان توزیع محور

- زبان بدن برای فروشندگان توزیع محور

- مهارت تعامل با مدیران مافوق (گزارش دهی، دستورپذیری، ارائه ایده، نظر و پیشنهاد)

ارتقای فن و تکنیک های کاربردی - برقراری تماس با مشتریان و راههای ایجاد آن

- فرآیند خاتمه مدل فروش و ویزیت در سرپرستی مدل فروش

- انواع سوالات در مدل فروش و تکنیک های سوال کردن از مشتری

- مدیریت و سرپرستی اعتراضات مشتریان در سرپرستی مدل فروش

- نکات مهم برای جذب مشتری در سرپرستی مدل فروش

- مدیریت و سرپرستی ارتباط با مشتری (CRM) در مدل های فروش و توزیع



- 10 -نقطه کور در مدل فروش و توزیع
- 10 -اشتباه در انواع مدل های فروش و توزیع
- 10 -تکنیک خلاق جذب مشتریان در مدل فروش و توزیع
- دام ها و کابوس های فروشندگان و ویزیتورها
- تکنیک های مدل فروش تلفنی
- پیگیری و ارزیابی مدل فروش
- جلوگیری از حيله گری های مدل فروش و ویزیت در سرپرستی مدل فروش
- چاشنی های مدل فروش
- مدل فروش خلاق
- کارگاه - کارگاه اجرای و کاربردی استراتژی های مدل فروش حرفه ای و نقش های وظیفه ای و اجرایی
- این دوره در ۲۴ ساعت و به شکل خصوصی و عمومی در موسسه شما قابل برگزاری می باشد
- استاد : علی خویه

www.khooyeh.com

www.khooyeh.ir

