

پگاہ:

# پرورش گسترده اندیشه هوشمند

خاطرات، سخنرانی‌ها و دل‌نوشته‌های شوالیہی پخش ایران

گردآوری و تألیف:

محمد اسماعیل قدس

ویراستار:

احمد آخوندی



## فهرست مطالب

---



۹	سخن ناشر
۱۵	پیشگفتار
۱۹	پیام مدیریت گروه شرکتهای پگاه
۲۵	گزارش مسافرت ویتنام
۳۳	آرمان شرکت پخش پگاه
۴۵	بیانیه‌ی مأموریت شرکت پخش پگاه
۵۱	تکنولوژی مدیریت در شرکت پخش
۶۵	هوشمندی رقابتی
۷۳	هوشمندی رقابتی در یک سازمان چگونه باید انجام شود؟
۸۳	بررسی درجه‌ی هوشمندی رقابتی در شرکت پخش پگاه
۹۷	میزگرد کنکاش در نظام توزیع کشور
۱۲۵	استراتژیهای تبلیغات

فرایند و استراتژیهای برندسازی در صنعت غذایی کشور .....	۱۳۵
بازار جهانی دارو .....	۱۴۹
روند توزیع دارو با بررسی IMS .....	۱۵۷
متن سخنرانی در کنفرانس بین المللی مدیریت فروش .....	۱۶۷
سخنرانی در افتتاحیه‌ی مدیریت نظام توزیع و پخش .....	۱۷۵
فروشنده کیست؟ .....	۱۸۱
فروش سیار .....	۱۸۷
مصاحبه با محمداسماعیل قدس از مدیران مرحوم علی خسروشاهی (شرکت مینو) .....	۱۹۳
بررسی وضعیت درآمد شغل فروشنده در شرکتهای پخش (سالهای ۱۳۸۵ و ۱۳۸۸) .....	۲۱۷
بررسی وضعیت درآمد شغل سرپرست فروش در شرکتهای پخش (سالهای ۱۳۸۵ و ۱۳۸۸) .....	۲۲۷
کتاب راهنمای سال ۲۰۱۰ .....	۲۳۵
سخنرانی اینجانب در دانشکده‌ی کارآفرینی دانشگاه سمنان .....	۲۳۹
سخنرانی در دومین گردهمایی مدیران عالی‌رتبه‌ی کشور .....	۲۴۵
گزارش برگزاری کارگاه آموزشی فناوری و فنون بازاریابی و فروش در دانشگاه سمنان .....	۲۴۹
جشنواره و کنفرانس مدیریت نظام توزیع و پخش کشور .....	۲۵۵
مدیریت مدرن .....	۲۶۱
به یاد استاد منوچهر آگاه؛ رئیس اسبق دانشکده‌ی اقتصاد دانشگاه تهران .....	۲۶۵
میزگرد چالشهای توزیع در ایران؛ راهکارها و توصیه‌ها .....	۲۷۱
میزگرد قیمت گذاری در ایران؛ راهکارها و توصیه‌ها .....	۲۹۷
میزگرد مدیریت استراتژیک در صنعت پخش؛ در جستجوی مدیریت هدفمند .....	۳۲۱
گفت و گوی فصلنامه‌ی پیام پگاه با اینجانب .....	۳۴۵

محمداسماعیل قدس، رئیس هیأت مدیره‌ی پخش پگاه، صنعت پخش از دیروز تا فردا .....	۳۶۱
محمداسماعیل قدس: مکتب مینو، خالق دلپذیر .....	۳۶۷
توصیه‌های یک کارآفرین به تازه‌کارها .....	۳۷۹
تشکیل کمیته‌ی تولید، واردات و صادرات .....	۳۸۵
نحوه‌ی تدوین آیین‌نامه‌ی جایزه‌ی فروش .....	۳۹۱
مردی از جنس دیروز با نگاهی به فردا .....	۴۱۱
۲ راهکار اجرایی حذف قیمت گذاری .....	۴۱۷
نقش مهم صنعت پخش در اقتصاد .....	۴۲۵
مهر تأیید مصرف کنندگان بر کیفیت محصولات "دلپذیر" .....	۴۳۳
مکانیسم عرضه و تقاضا در بازار .....	۴۳۹
تحلیل و بررسی سمینار فروش برگزار شده در شرکت پخش پگاه .....	۴۵۳
سمینار وظایف و مسئولیتهای مدیران شعب .....	۴۶۹
بهترین حمایت دولت، عدم دخالت است .....	۴۸۱
اقتصاد آزاد؛ رمز عبور اقتصاد از بحران .....	۴۹۱
چهره‌ی ماندگار صنعت پخش ایران و دارنده‌ی لقب شوالیه‌ی صنعت پخش از کشور بلژیک .....	۴۹۷
بایدها و نبایدهای توسعه‌ی صنعت پخش .....	۵۰۳
نه ژن خوب بودم، نه پدر ثروتمند داشتم! .....	۵۰۷
استراتژی، کلید طلایی شرکتهای پخش .....	۵۱۵
چالش قوانین دست و پاگیر .....	۵۱۹
آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه‌مهندسی بازارگستران آتی (TMBA) .....	۵۲۳

## پیام مدیریت گروه شرکتهای پگاه

(بهار ۱۳۸۳)

### سیر تغییر و تحول در سازمان پگاه

شرکت پخش پگاه یک شرکت خدماتی است که در آذرماه سال ۱۳۶۲ برای توزیع لبنیات (شیر، ماست، کره و پنیر) بر پایه ی سیستم سهمیه بندی در شهر تهران تأسیس شد. عملکرد شرکت، دریافت شیر و ماست از کارخانجات شیر پاستوریزه ی تهران و تحویل آن بر اساس سهمیه های تعیین شده از طرف شورای اسلامی محلات و مناطق تهران بین مغازه داران در سطح پایتخت بود. در ضمن این فعالیت، توزیع کره و پنیر کوپنی مغازه داران را نیز شرکت پخش پگاه، برحسب سهمیه های تعیین شده از طرف اداره ی کل بازرگانی استان تهران و دریافت کالا از واحد توزیع مواد غذایی تهران عهده دار بود. بنابراین، عملکرد شرکت صرفاً در فعالیتهای دریافت کالا، حمل و انتقال آن به مغازه داران، صدور فاکتور و دریافت وجه از مغازه داران، واریز آن به بانک و سپس دریافت حواله ی مجدد از کارخانجات شیر پاستوریزه و یا واحد توزیع مواد غذایی به منظور پخش و توزیع خلاصه می شد.

شرکت در آن زمان فعالیت خود را با همکاری تعدادی از کارگران کم سواد

یا دارندگان مدارک تحصیلی ابتدایی و راهنمایی (معادل سیکل اول متوسطه ی قدیم) و اصولاً مدارکی پایین تر از دیپلم و در رده ی سرپرستان (به منظور کنترل کار پخش) با تحصیلات دیپلم، و همچنین در رده های کارکنان اداری و حسابداری با تحصیلات دیپلم آغاز کرد که با بهره گیری از خدمات تعدادی مدیر و تعدادی کامیون اجاره ای با راننده کار خود را به انجام می رساند. در آن دوره، همه ی کارکنان (بجز رانندگان) بر اساس قانون کار آن زمان، در استخدام دائمی شرکت بوده و همگی نزد سازمان تأمین اجتماعی، بیمه ی بازنشستگی شدند. ساعات کار شرکت در آن ایام از ساعت ۳ بامداد شروع می شد و بر اساس قانون ۴۴ ساعت کار در هفته، به صورت عادی و مازاد آن در هفته برای کارکنان اداری و حسابداری به صورت اضافه کار ساعتی و برای کارکنان پخش به صورت کنتراتی و برحسب سرویس کار انجام شده، پرداخت می شد.

به دلیل وضعیت استثنایی و ویژه ی کار، پایان کار روزانه به صورت معین و مشخص نبود و معمولاً تا ساعت ۳-۴ بعدازظهر به طول می انجامید.

در سال ۱۳۶۸، با آزادسازی تدریجی اقتصاد و شروع فعالیت بخش خصوصی، شرکت تصمیم گرفت از فعالیت در بخش اقلام سهمیه بندی کوپنی<sup>۱</sup> به فعالیت فروش و پخش از طریق کادر فروش تغییر رویه دهد و از فعالیتهای مرتبط با کالاهای دولتی، خود را رها سازد.

در آن مقطع مسائل زیر برای شرکت مطرح بود:

- ۱- ادامه ی راه شرکت از انتقال فعالیتهای دولتی به فعالیتهای بخش خصوصی، با این توجه که چگونگی فعالیت و وضعیت بخش خصوصی روشن نبود؟
- ۲- در شرایط آزادسازی اقتصاد، فعالیتهای اقتصادی و قوانین و مقررات مربوط به آن چگونه شکل خواهد گرفت؟
- ۳- در فعالیتهای جدید شرکت، احتیاج به نیروی کار انسانی متخصص خواهیم داشت که در آن شرایط در کشور وجود نداشت و احتیاج به برنامه ریزی برای آموزش آنان الزامی بود.
- ۴- با توجه به تغییر فعالیت و زیاد بودن کارکنان کارگری کم سواد و قوانین

کار موجود، تصمیم گیری در مورد افراد مازاد چگونه خواهد بود؟  
۵- تأثیرگذاری نیروی مازاد اخراج شده بر کارکنان باقی مانده چگونه خواهد بود؟

۶- تغییر ساعت کار نامنظم شرکت به کار عادی روزانه نیز یکی از مسائل مطرح در ارتباط با قوانین و درآمد و تغییر فرمول اضافه کاری، یکی دیگر از موارد مطرح شده بود.

۷- شرکت که کار سخت روز اول را با افراد اشاره شده شروع کرده بود، موقعیت خود را مرهون افراد فوق الذکر می دانست...

به هر حال با توجه به جمیع جهات، شرکت تصمیم به ایجاد تغییر در فعالیت خود گرفت و با شروع فعالیت فروش، با تعدادی از شرکتهای تولیدکننده ی مواد غذایی و بهداشتی در بخش خصوصی که به تولید کالاهای مصرفی در سطح خانوار می پرداختند، وارد مذاکره شد و بدین گونه فعالیت جدید را شروع کرد و به دنبال آن فعالیت توزیع لبنیات (شیر و ماست) را کنار گذاشت. گرچه این تغییر تا اندازه ای مشکل می نمود، ولی با برنامه ریزی انجام شده، مشکل خاصی به وجود نیامد و بعد از اندک مدتی دو فعالیت جایگزین یکدیگر شدند. شرکت، فعالیت خود را در زمینه ی جدید گسترش داد و بتدریج در قالب یک شرکت پخش سراسری، برای ایجاد و تأسیس شعب فروش و پخش خود در مراکز استانها اقدام کرد و به صورت یکپارچه، و کامل و در یک فعالیت گسترده و موفق، فعالیت جدید را انجام داد و رفته رفته به عنوان یکی از شرکتهای پخش سراسری بخش خصوصی مطرح شد و با استفاده از سیستمهای کامپیوتری پیشرفته که از سوی کارشناسان و متخصصین سیستمهای کامپیوتر شرکت برنامه ریزی شده بود، استفاده از نرم افزارهای "به روز" برای این فعالیت را مورد توجه قرار داد.

به دنبال آزادسازی فعالیتهای وارداتی و سرمایه گذاری خارجی در سالهای اخیر، شرکت، مذاکراتی را با مؤسسات و شرکتهای صاحبنام بین المللی به انجام