

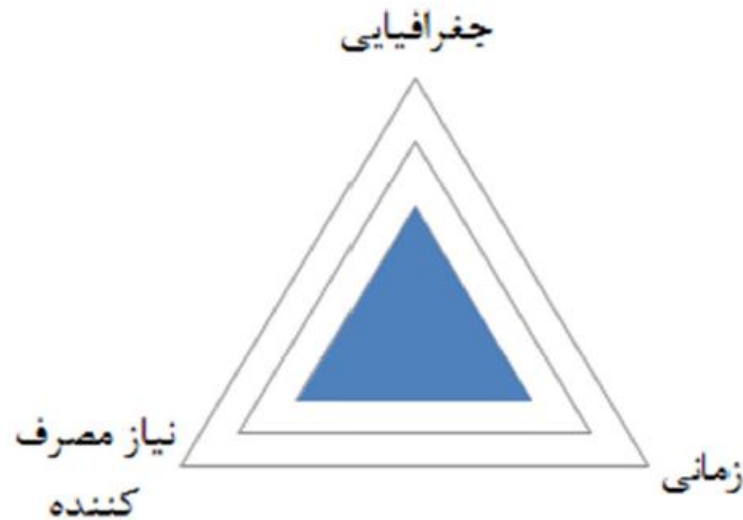


# ارائه رویکردی به منظور کنترل در صنعت پخش

فرزاد حبیبی

## مقدمه:

از دیرباز محققان و اندیشمندان توزیع و پخش را پوشش دهنده فاصله میان تولید و مصرف می دانستند. هرچند منظور از فاصله برخلاف آنچه در ذهن عوام است، تنها فاصله جغرافیایی نیست. این فاصله می تواند زمانی نیز باشد. از سوی دیگر و مهم تر از همه فاصله می تواند نیاز مصرف کننده باشد بدان معنا که مشتری تنوعی از محصولات را می خواهد ولیکن تولید کننده تک محصولی است و محصولات او در کنار سایر محصولات برای مشتری مطلوب است.



## مقدمه:

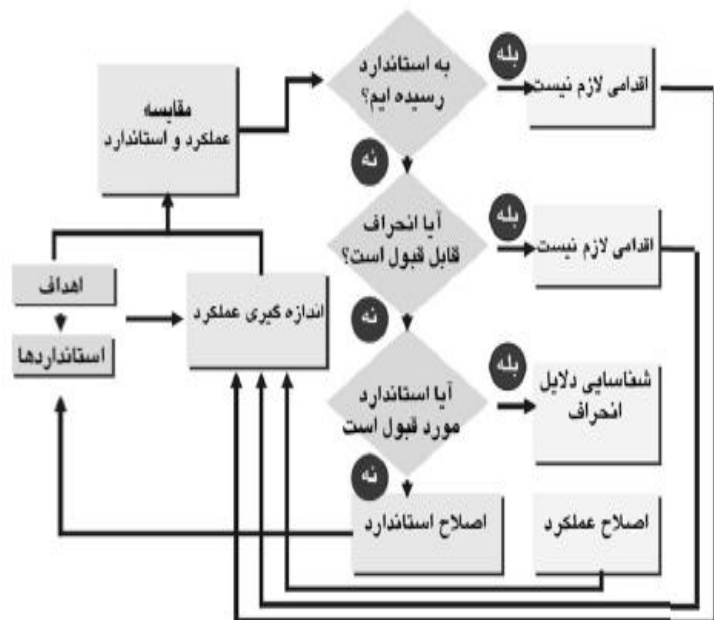
- مدیریت همزمان این ابعاد است که طراحی و برنامه ریزی صنعت پخش را کاری دشوار و پیچیده می سازد. باید اهداف سه گانه فاصله، زمان و نیاز مصرف کننده در صنعت پخش به طور همزمان در نظر گرفته شوند.
- هدف گذاری به تنهایی کفایت نکرده، و دستیابی به این اهداف نیازمند به کارگیری مکانیزم کنترلی و استانداردهاست.
- استاندارد، موجب تجارت سالم و قیمت های منصفانه می شود. استانداردهای تدوین شده جهانی با فرآیندهای باز و توافق میان طرف های دینفع، دستیابی به بازارهای جهانی را میسر می سازد.

# ضرورت و اهمیت کنترل در صنعت پخش:

❖ کنترل را می توان فرآیند بازبینی فعالیت ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت ها بر طبق برنامه دانست.

❖ برخی از تغییرات مهمی که امروزه در صنعت پخش رخ داده و موید نیاز بیشتر به کنترل در این صنعت است، عبارت اند از:

- افزایش سرعت در خدمت رسانی
- افزایش تنوع کالاها
- مصرف کنندگان با فرهنگ های گوناگون
- تشدید رقابت میان شرکت ها.



# دیدگاه های متفاوت در طرح ریزی سیستم کنترل:

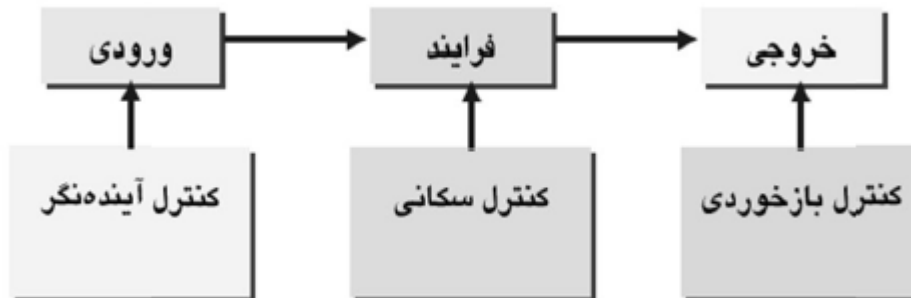
- (۱) **کنترل اقتصادی:** دیدگاهی است که بر کاربرد مکانیسم های خارجی بازار تاکید می نماید. کنترل ها در مورد معیارهایی چون رقابت قیمت ها یا سهم بازار اعمال می شوند.
- (۲) **کنترل اداری:** این دیدگاه بر قدرت رسمی تاکید دارد و بر آیین نامه های اداری، مقررات، دستورالعمل ها و سیاست ها متکی است.
- (۳) **کنترل فرهنگی:** این دیدگاه به سیستم های برنامه ریزی شده کنترل اشاره دارد که در آن رفتارهای کارمند با توجه به ارزش های مشترک، هنجارها، سنت ها، باورها و جنبه های دیگر فرهنگ سازمانی تنظیم می شود.

## انواع کنترل:

✓ کنترل آینده نگر از بروز مشکلات پیش بینی شده جلوگیری می کند. به عنوان مثال مدیر امکان خراب شدن ماشین توزیع را پیش بینی کرده و برای آن چاره اندیشی می کند.

✓ در کنترل سکانی مدیر با نظارت مستمر خویش مانع بروز هرگونه انحراف از اهداف پیش بینی شده در حین انجام کار خواهد شد. نصب دوربین مدار بسته یا دستگاه های جی پی اس روی ماشین ها نوعی به کارگیری ابزار کنترل سکانی است.

✓ در کنترل بازخوردی نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می آید. نقطه ضعف عمده این نوع کنترل در این است که اطلاعات وقتی به مدیر می رسند که خسارت زیادی وارد شده است.



# ویژگی های سیستم کنترل:

- دقت
- به هنگام بودن
- اقتصادی بودن
- انعطاف پذیری
- قابل درک بودن
- معیارهای معقول
- جایگاه استراتژیک
- تاکید بر استشنا
- معیارهای چندگانه
- عمل اصلاحی



# طرح ریزی سیستم کنترل یا استانداردسازی در صنعت پخش:

- ❖ شناسایی زمینه های اصلی عملکرد
- ❖ تعیین نقاط کنترل استراتژیک
- ❖ تعیین نتایج موردنظر
- ❖ تعیین شاخص هایی برای پیش بینی نتایج
- ❖ تعیین استانداردهایی برای پیش بینی ها و سنجش نتایج
- ❖ ایجاد یک شبکه اطلاعاتی برای بازخور نمودن نتایج
- ❖ اجرای سیستم و انجام اقدامات لازم



# جایگاه کنترل در ساختار شرکت های پخش:

یکی از چالش های مهم پیشروی استانداردسازی صنعت پخش هماهنگی میان واحدهای هم سطح در سازمان است. به طور مثال بازاریاب شرکت به هنگام اخذ سفارش از مشتری باید اطمینان یابد که شرکت موجودی لازم از کالا را در انبار دارد، یا آنکه به هنگام اخذ چک از مشتری باید اطمینان یابد که بخش اداری نیز با او همکاری می کند یا خیر.



# استاندارد سازی ذی نفعان صنعت پخش:

✓ در صنعت پخش صاحبان شرکت، کارخانجات و تامین کنندگان، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه ذی نفعان را تشکیل می دهند.

✓ به طور معمول در فرآیند استانداردسازی دو فرد درگیر می شوند:  
کارفرما: فردی که رفتاری را انتظار دارد.  
کارگزار: فردی که باید آن رفتار را انجام دهد.

کارگزار	کارفرما	مثال استاندارد یا رفتار مورد انتظار
تامین کننده	شرکت پخش	تامین به موقع و مناسب کالا
شرکت پخش	مشتری	ارائه سبدي از کالا با قيمت و شرايط مناسب
مشتری	مشتری نهایی	تکمیل بودن سبد کالا
شرکت پخش	تامین کننده	پوشش کامل بازار در زمان مناسب و پرداخت فوری

# بکارگیری انواع سیستم های کنترل برای فعالیت های مختلف پخش:

		قابلیت برنامه ریزی فعالیت (شرکت پخش)	
		کم	زیاد
قابلیت اندازه گیری عملکرد (شرکت پخش)	کم	<p>کنترل فرهنگی</p> <p>( باید رابطه عمیق و مبتنی بر اعتماد میان دو شرکت تولیدکننده و پخش کننده بوجود بیاید. در اینجا کنترل بیشتر به معنی <u>خود کنترلی</u> است. به طور مثال هرگاه پیوند یا رابطه خانوادگی میان دو شرکت وجود داشته باشد )</p>	<p>کنترل سکانی</p> <p>(برای تولیدکننده نحوه بارچینی، توزیع، تبلیغات، ترفیعات فروش و ... توسط شرکت پخش مهم است و کنترل می شود)</p>
	زیاد	<p>کنترل بازخوردی</p> <p>(برای تولیدکننده نحوه توزیع مهم نیست بلکه زمان، پوشش، قیمت و تعداد کالای فروش رفته مهم است)</p>	<p>کنترل ترکیبی</p> <p>( از ترکیبی از روش های دیگر استفاده می شود)</p>

# ابزارها و تکنیک های مورد استفاده در طرح ریزی سیستم کنترلی:

➤ مدیریت کیفیت: به طور معمول با نگرش به ابعاد کیفیت می توان بسیاری از زمینه های اصلی عملکرد و نقاط کنترل استراتژیک را شناسایی کرد.

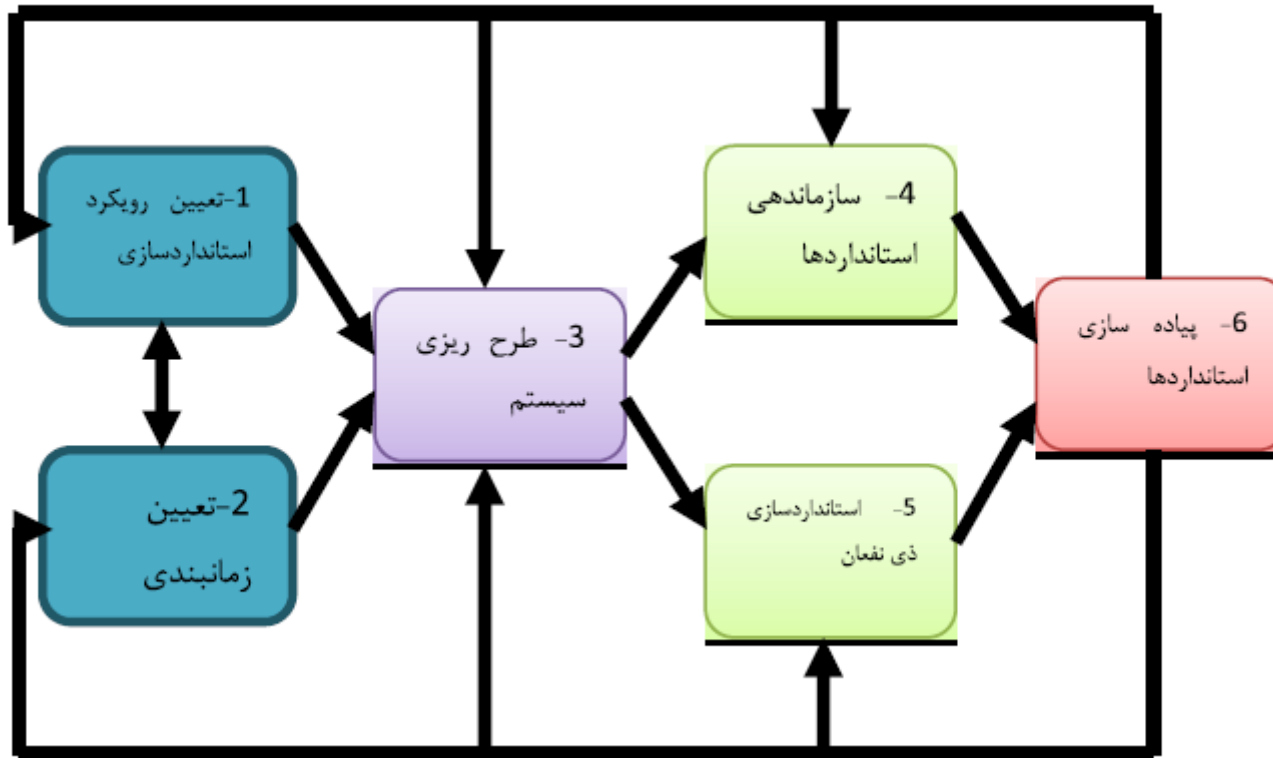
➤ تفکر سیستمی و پویایی سیستم: شرکت نباید تنها مولفه هایی را شناسایی کرده و آنها را به طور مستقل کنترل و ارزیابی کند. پویایی سیستم ابزاری جهت بررسی رفتار سیستم در طی زمان با توجه به روابط علی و معلولی و بر اساس پویایی موجود در آن است.

➤ مدیریت منابع و زمان

➤ الگوبرداری یا مطالعه تطبیقی بر مبنای تحلیل پوشش داده ها: یک روش برنامه ریزی ریاضی برای ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم گیری است.

## جمع بندی و نتیجه گیری:

با توجه به مطالب عنوان شده گام های طراحی و اجرای مکانیزم کنترل در صنعت پخش با تعیین رویکرد استانداردسازی آغاز و مطابق شکل زیر در ۶ گام پیاده سازی می گردد.



## جمع بندی و نتیجه گیری:

مدیریت شرکت پخش در طرح ریزی سیستم کنترل باید گرایش خود به هر یک از رویکردهای اداری، اقتصادی و فرهنگی را مشخص سازد و تصمیم گیرد که از چه ترکیب شاخص های آینده نگر، سکانی و بازخوردی بدین منظور استفاده کند. در خصوص سازماندهی استانداردها شاخص هایی چون چارت سازمانی، مکانیزم های هماهنگی افقی و بهبود ساختار را مدنظر قرار دهد. این شاخص ها باید به صورتی هماهنگ با ذی نفعان کلیدی صنعت پخش انتخاب و اعمال شوند. و در نهایت از ابزارها و تکنیک های مدیریت کیفیت، پویایی سیستم، مدیریت منابع و زمان و الگوبرداری یا مطالعه تطبیقی DEA به منظور پیاده سازی و اجرای مکانیزم کنترلی بهره گیرد.

پایان