

TIPAX

Courier Service

Since 1960

و آسمان سقف ندارد

نویسنده: الناز انصاری



و آسمان سقف ندارد

نویسنده: الناز انصاری

- نشر: جمهوری، چاپ اول ۱۴۰۱، شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۸-۱۱۴-۸
- لیتوگرافی، چاپ، صحافی: ترنج
- صفحه‌آرایی: گروه هنری جمهوری
- طرح جلد: واحد برند و ارتباطات جامع
- حق چاپ برای ناشر محفوظ می‌باشد.

سرشناسه:	الناز انصاری
عنوان و نام پدیدآور:	و آسمان سقف ندارد/ نویسنده: الناز انصاری
مشخصات نشر:	تهران: انتشارات جمهوری، ۱۴۰۱
مشخصات ظاهری:	۲۷۲ ص
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۴۶۸-۱۱۴-۸
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
موضوع:	شرکت تیپاکس / پست و خدمات پستی-- ایران
رده‌بندی کنگره:	HE۷۱۹۸
رده‌بندی دیویی:	۳۸۳/۴۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی:	۸۷۳۴۸۴۶

دفتر و فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، فخررازی، شهدای زاندارمری غربی، شماره ۸۸، تلفن: ۶۶۴۸۵۱۱۴

 jomhooripub.com
 jomhooripublication
 nashre.jomhoori@gmail.com



از ریشه تا جوانه

در آستانه شصت و دو سالگی تیپاکس هدیه‌ای بهتر از یک کتاب تاریخچه نداشتم که برای قدردانی از سال‌ها تلاش این شرکت، به آن هدیه کنم. من با تیپاکس بزرگ شدم یا تیپاکس با من، فرقی هم نمی‌کند ولی زندگی‌ام لحظه‌ای از حضورش خالی نبوده است. پدرم سال ۱۳۳۹ با باورداشتن به این روز و ایمان به صدسالگی تیپاکس اولین قدم‌ها را در صنعت حمل و نقل و لجستیک مدرن کشور برداشت. با پشتکار او و کسانی که در این سال‌ها همراه و هم‌دلش بودند، امروز نام تیپاکس به عنوان اولین و بزرگ‌ترین شرکت کوریر سرویس ایران چون ستاره‌ای در آسمان صنعت لجستیک کشور می‌درخشد.

زمانی که پس از تحصیل در انگلستان به ایران بازگشتم، می‌خواستم ادامه‌دهنده راهی باشم که پدرم آغازگر آن بود. در آن زمان حدود چهل سال از عمر تیپاکس گذشته بود و چون میان‌سال‌ی لجوج برای ایجاد هر تغییری مقابلم می‌ایستاد. می‌خواستم قهرمان تغییرات تازه باشم اما این دیدگاه به مرور زمان و با کار در تمام بخش‌های شرکت در من تغییر کرد. امروز موفقیت تیم را به موفقیت خودم ترجیح می‌دهم و تنها انگیزه‌ام این است که عضو موثری از یک تیم موفق باشم. با تجربه‌ای که در این سال‌ها به دست آورده‌ام موفقیت را در تاثیرگذاری می‌دانم ولو این که این تاثیرات بسیار ناچیز باشند. ورود من به تیپاکس همراه با تحولاتی بنیادین بود. این تحولات ابتدا در طرز تفکر و نگرش‌م به وجود آمد. هزینه ایجاد آن‌ها بسیار گزاف بود ولی به عقیده من در جهان امروز فقط یک راه برای بقای کسب‌وکارهای قدیمی وجود دارد و آن تغییر رویکرد سنتی به رویکردی دیجیتال و به روز در همه ابعاد است تا این تغییر و تحول در نهایت با ایجاد

یک اکوسیستم زنده و پویا به بلوغ برسد. ۲۰ سال پیش تپاکس به اعتبار شهرت و ساختار اصولی خود ادامه حیات می داد ولی هیچ پیشرفتی در عملکرد آن ایجاد نمی شد. اولین اقدام طراحی ساختارهای جدید برای متحول کردن ستاد مرکزی و جایگزینی نیروهای قدیمی با نیروهای جوان و تازه نفس بود و به این ترتیب توانستیم در مدت زمان کمی میانگین سنی تپاکس را کاهش دهیم و در نهایت همه آن تغییرات منجر به تصویری از تپاکس شد که این کتاب به معرفی تمام ابعاد آن، از ریشه تا جوان ترین شاخه ها پرداخته است. این کتاب چیزی فراتر از تاریخچه یک کسب و کار است. داستان تاب آوری انسان هایی است که با ایمان خود بر مشکلات غلبه و راه را برای آیندگان هموار کردند و چشم اندازی است از تحولات صنعت لجستیک در ایران.

بیش از ۶۰ سال از روزی که پدرم سنگ بنای تپاکس را گذاشت می گذرد. در تمام این سال ها، چند نسل از خانواده تپاکس و جب به وجب این مجموعه را با زحمت، شرافت و خون دل حفظ کردند و رشد و توسعه دادند. تپاکس در طول سال های حیاتش، تلاش کرده که در کنار مردم ایران باشد و برای رفاه حال آن ها در حد توانش بکوشد و از همه مهم تر، امین مردم باشد. این ارزش بزرگ، این اعتماد جامعه برای سپردن امانت هایشان، مهم ترین دستاورد مجموعه تپاکس است. بار این مسئولیت شیرین و پرازش را همیشه و مدام بر شانه های خود احساس می کنم؛ بار اعتماد مردمی و وظیفه سنگین امانت داری.

در مسیر رسیدن به خواسته هایم هرگز خود را تنها احساس نکردم و همواره از مشاوره و هم دلی افرادی باتجربه بهره مند بوده ام. دانسته هایم را در سایه دانش و تجربه انسان های ارزشمندی جلا داده ام و در این مسیر بسیار آموخته ام. خدا را شاکرم که چنین فرصتی را در اختیارم گذاشته است و در نهایت این کتاب را به پدر و مادرم و تلاش ارزشمندشان، خانواده بزرگ تپاکس و مردم شریف ایران تقدیم می کنم.

مهرداد فاخر

مدیرعامل شرکت تپاکس

درباره کتاب

کتابی که در دست دارید، چکیده ساعت‌ها مصاحبه و پژوهش درباره وقایعی است که در طول ۶ دهه حیات اولین شرکت‌کوری ایران رخ داده است. نگارش این کتاب یک سال به طول انجامید و اگرچه هیچ زندگینامه و تاریخچه‌ای نمی‌تواند ادعای کمال کند، نهایت تلاش خود را کردیم تا روایتی کامل، منسجم و دقیق ارائه کنیم.

شغل ما ثبت زندگینامه افراد و تاریخچه کسب‌وکارها است. این حرفه ما را شریک تجربه‌ها و دانش افرادی می‌کند که چه بسا در خارج از چارچوب چنین کتاب‌هایی عرصه دیگری برای ارائه و ثبت نیابند. نگارش تاریخچه شرکت تپاکس بیش از پیش اهمیت ثبت روایت‌ها و تجربه‌های بنگاه‌های اقتصادی را به ما نشان داد. برای کسانی که در بطن فعالیت یک بنگاه اقتصادی هستند رفع چالش‌های روزمره و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان اقتصادی است که حرف اول را می‌زند، اما هیچ فعالیتی نیست که از بشر سر بزند و ابعاد تاریخی و فرهنگی نیز داشته باشد. مدیرانی که دیر یا زود نسبت به این ابعاد ناآلموس اما ارزشمند فعالیت خود پی می‌برند، بهترین همکاران ما در مسیر تالیف چنین کتاب‌هایی هستند. آن‌ها نیک می‌دانند که هر آنچه در مسیر فعالیت اقتصادی به دست می‌آید، عمر و ارزش مادی مشخصی دارد اما این کتاب است که می‌ماند. تاریخچه کسب‌وکارهای خصوصی که به صنایع و خدمات مختلف موجودیت بخشیدند و از پس طوفان‌ها گذر کردند، مملو از حرف‌های ناگفته زنان و مردانی است که چه بسا خود نمی‌دانند تجربه‌ها و هر ایده‌ی آن‌ها می‌تواند سطری از کتاب تاریخ اقتصاد کشور باشد. این افراد هر قدر مشهور یا گمنام، بازیگران صحنه بزرگی هستند که به سفره میلیون‌ها

انسان گره خورده است. می‌گویند هر چیزی می‌تواند به ادبیات تبدیل شود. تجربه‌ی فعالیت بنگاه‌های اقتصادی کوچک و بزرگ نیز استثنایی بر این قاعده نیستند و زندگینامه بنیانگذاران، مدیران و تاریخچه بنگاه‌های اقتصادی، مصداقی بر تبدیل یک تجربه اقتصادی به ادبیات است. از اهمیت نگارش و ثبت تاریخی اتفاقات و تجربیات زیاد خوانده‌ایم ولی اگر اراده و قلمی نباشد که شروع به نوشتن تجربه‌ها و تاریخچه‌ها کند، این تاریخ شفاهی دیر یا زود دست‌خوش تغییر و فراموشی خواهد شد. تالیف هر کتاب در این حوزه حکم گنجینه‌ای را دارد که در گذر زمان به ارزش آن افزوده می‌شود. چنین کتاب‌هایی گذشته از ارزش معنوی که برای راویان و شرکت‌ها دارند، در هر دوره‌ای می‌توانند راهنما و راهگشای کسانی باشند که می‌خواهند پا در مسیر زندگی و کسب و کاری از آن خود بگذارند. همکاری با دکتر مهرداد فاخر به عنوان مدیرعامل جوان شرکت تیپاکس و جناب آقای منوچهر مطیعا، مشاور این شرکت نگارش این کتاب را برای ما به تجربه‌ای به یاد ماندنی بدل کرد.

این کتاب بدون همراهی صمیمانه کسانی که در این مسیر ما را راهنمایی کرده و در ساعات طولانی مصاحبه وقت خود را در اختیار ما قرار دادند، به انجام نمی‌رسید؛ قدر دان آن‌ها هستیم. از همکارانم در نگارش این کتاب، الهام انصاری و سعید مساحی و همچنین از دکتر نرگس حاجی مولا درویش، اقتصاددان و عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا که خارج از مجموعه تیپاکس به مباحث نظری این کتاب غنا بخشیدند، سپاس‌گزاریم.

خانم‌ها و آقایان حسین کاشانی، جمشید ناظمی، اشرف فاخر، امیرحسین فاخر، امیر جلال‌الدین بالازاده، شهرام قندچی، علی ثابتیان، حسین رضایی، نگار معتمدی، علی افشار، هومن خطیبی، علی سمندر، محمدرضا بازرگان، محمد عبدالغفاری، محمدرضا نجفی، تینا اسلامی‌زاد، نیوشا مزیدآبادی، سپیده شهرام، نوید شریفی، سمانه براری و ثمین مبشر کسانی هستند که نگارش این کتاب بدون همکاری آنان به پایان نمی‌رسید.

الناز انصاری

سردبیر گروه نویسندگان در سایه

فهرست:

۱۱	 مقدمه
۲۱	 فصل اول
۲۵	 در عصر طلایی اقتصاد
۳۳	 از تبریز تا قلب بازار تهران
۳۶	 تولد گاو بالدار
۴۱	 سکوی پرش
۵۴	 به شکوه تاریخ
۶۲	 ارتباط همه چیز است
۶۶	 فراتر از مرزها
۶۹	 اوج و فرود در یک دهه
۷۲	 تپاکشش کن!
۷۶	 تثث در آتش
۷۹	 فصل دوم
۸۴	 نبرد برای بقا
۱۰۳	 جنگ با انحصار دولت
۱۲۲	 ورود مهرداد فاخر
۱۳۹	 فصل سوم
۱۴۴	 انقلابی ده ساله
۱۴۸	 تی پی ایکس، تجربه یک شکست
۱۵۲	 آموزش
۱۵۵	 هلدینگ فاخر (نوین ایده فاخر ایرانیان)
۱۶۰	 تحولات تپاکس

ایجاد نرم افزار جت در راستای تحول دیجیتال.....	۱۶۱
احداث ها.....	۱۶۹
جلسه محاکمه.....	۱۷۸
تحولات ساختاری.....	۱۸۱
الگوی کسب و کار تپاکس.....	۱۸۵
سرویس ارسال بسته های درون شهری.....	۱۹۰
توسعه بین الملل.....	۱۹۲
مزایده پراتور.....	۱۹۶
نشریه داخلی (فصلنامه تپاکس).....	۲۰۱
نرم افزارهای تپاکس.....	۲۰۲
مسئولیت اجتماعی.....	۲۰۶
نمایشگاه پست-اکسیو.....	۲۰۸
نقش تپاکس در توسعه و رفاه کشور.....	۲۱۰
چشم انداز.....	۲۱۲
سمت ۱۴۰۰.....	۲۱۴
انقلاب دوم تپاکس.....	۲۱۵
توسعه هاب.....	۲۱۶
توسعه غیر همگام.....	۲۱۷
روش های پرداخت جدید در تپاکس (۱۳۹۹).....	۲۱۸
پهپاد پستی.....	۲۱۸
منابع مطالعاتی.....	۲۲۲

مقدمه

این کتاب تاریخچه شرکتی است که ریشه در خاک این سرزمین دارد و جنگ‌ها، انقلاب‌ها، قحطی‌ها و تحریم‌ها، چرخ آن را از حرکت باز نداشته است. تپاکس نامی است که برای همیشه در حافظه تاریخی مردم به ثبت رسیده است. دانش فنی و تجربی تپاکس نشان می‌دهد این شرکت در هر دوره از حیات خود، متناسب با چارچوب‌های داخلی و جهانی، نه تنها پویایی خود را حفظ کرده بلکه در مسیر توسعه حرکت کرده است. تپاکس در طول شصت سال فعالیت در هر دهه با فراز و نشیب‌های ناگزیر، نه تنها تأثیر مثبتی در زیرساخت‌های صنعت لجستیک^۱ ایران داشته است بلکه با حفظ درخشش خود و با نگاهی رو به آینده، مسیر صنعت کوریری کشور را نیز هموار کرده است. تپاکس قدیمی‌ترین شرکت خصوصی فعال در حوزه حمل کالا در ایران است. صنعت پست و شاخه‌های منتسب به آن با قدمتی چند هزار ساله در تمدن نوع بشر تأثیری جدی داشته است. شاید به این دلیل است که تقریباً همه کشورها مدعی پیشگام بودن در این صنعت هستند.

با وجود همه این ادعاها مسلماً هرودوت^۲ تاریخ‌نگار و گزنفون^۳ فیلسوف و مورخ یونانی منابع موثقی برای اثبات این ادعاوند که ایران اولین قدم‌ها را در طراحی چیزی که

1. Logistics

2. Herodotus (484 BC – 425 BC)

3. Xenophon (430 BC – 354 BC)

امروز به عنوان صنعت پست و کوریری جهان می‌شناسیم برداشته و نمونه موفق برای سایر کشورها بوده است.

عمر ایجاد ارتباط توسط اسناد مکتوب، تقریباً به اختراع نوشتن بازمی‌گردد؛ با این حال توسعه سیستم‌های رسمی پستی بسیار دیرتر اتفاق افتاده است. اولین استفاده از پیک در یک سیستم سازمان‌یافته در ۲۴۰۰ سال قبل از میلاد و در مصر رخ داد، جایی که فرعون‌ها برای انتشار احکام خود در قلمرو دولت از پیک استفاده می‌کردند. منابع دیگر با استناد به قانون حمورابی^۱ (۱۷۰۰ سال قبل از میلاد) سیستم پستی آشوری را قدیمی‌ترین سیستم پستی می‌دانند. این سرویس بعدها آنگاریا^۲ نامیده شد، اصطلاحی که به مرور زمان به سیستم جمع‌آوری مالیات تبدیل شد. در کتاب عهد عتیق نیز به این روش سازمان‌یافته که در اختیار حکام بود اشاره شده است.

اما اولین ادعای معتبر از توسعه یک سیستم پستی واقعی، مربوط به ایران باستان است. گزنفون این ابداع را به پادشاه ایرانی، کوروش بزرگ (۵۵۰ سال قبل از میلاد) نسبت می‌دهد. به دستور کوروش امکان ارسال پیام‌های مهم از پایتخت به هر گوشه از خاک تحت حکومت او سازمان‌دهی شد. او با کشورهای همسایه نیز مذاکره کرد تا همین کار را انجام دهند و به همین منظور جاده‌ای از شهر پُست واقع در غرب ایران تا شهر حکا در شرق ساخته شد. این سیستم با استفاده از ایستگاه‌هایی به نام چاپارخانه کار می‌کرد و حامل پیام (با عنوان چاپار) با پای پیاده و یا سوار بر اسب به ایستگاه بعدی می‌رسید، پس از آن او اسب خود را با یک اسب تازه‌نفس تعویض می‌کرد و به این ترتیب تا مقصد پیش می‌رفت. هرودوت این سیستم را این‌گونه توصیف می‌کند: «گفته می‌شود به همان تعداد روزهایی که سوار در سفر است تعدادی از چاپارخانه‌ها با مردان و اسبان هم در مسیر وجود دارد. این توقف‌گاه‌ها در فاصله یک روز از هم هستند». چاپارها از ارزش و اعتبار بالایی در آن دوران برخوردار بودند، چنانچه گفته هرودوت در توصیف این سیستم مبنی بر «نه برف، نه باران، نه گرما و نه تاریکی نمی‌تواند مسیر

1. Hammurabi (1792 BC – 1750 BC)

2. Angarium

تعیین شده آن‌ها را تغییر دهد» به‌طور برجسته بر سر در اداره پست جیمز فارلی^۱ در نیویورک حک شده است.

پس از دوره هخامنشیان در ایران تا انقراض حکومت ساسانیان از پست به عنوان اداره چاپاری نام برده شده است. مغولان و ایلخانان آن را "پام" نامیده و پیک‌های پستی را "پامچی" می‌گفتند. در زمان تاتار مجدداً از عنوان چاپار استفاده شد. در دوران حکومت‌های اسلامی سازمان پست به دیوان برید معروف بود. وظیفه این دیوان بیشتر جاسوسی و خبرچینی بود تا اینکه در دوره صفویه با استقرار حکومت فراگیر مرکزی و بنا به ضرورت وقت، چاپارخانه‌ها به صورت منظم و در کنار سایر مسئولیت‌ها نیاز پستی حکومت‌ها را انجام می‌دادند. تا این مقطع، پست خدمتی عمومی محسوب نمی‌شد.

با روی کار آمدن سلسله قاجاریه و تأثیر گرفتن از فرهنگ غرب فکر تأسیس پست جدید در زمان فتحعلی شاه مطرح اما به دلایلی مسکوت گذاشته شد. چند سال بعد، پست ایران در یک جامعه کاملاً سنتی و بدون صنعت و جمعیتی عمدتاً بی‌سواد و بر اساس تقلیدی کورکورانه از مدل غربی آن تأسیس و توسط چاپار دولتی اداره شد. در اولین قدم، عدم حضور فعال عامه مردم به عنوان مشتری در این صنعت موقعیت آن را در ایران متزلزل کرده بود. حکومت وقت برای اداره این نهاد جدید خود را ناگزیر به استخدام مستشاران فرنگی می‌دید، کسانی که با دید و نگاهی غربی وارد فضای سنتی ایران شده و قصد داشتند سازمانی مطابق آن چه از غرب در ذهن می‌پنداشتند به وجود آورند. از سال ۱۸۷۴ مستشارانی به ترتیب زیر برای ایجاد پست در ایران مشغول به کار شدند.

سال ۱۸۷۴ گوستاوریه درر^۲، سال ۱۸۷۸ اشتال^۳ و آندریاس، ۱۸۸۵ سمینو و

1. James A. Farley Building

2. Gustav Riederer von Dachsberg (1830 – 1907)

3. Alexander Friedrich Stahl (1851 – 1924)

بونال، ۱۸۹۲ ارلوند، ۱۸۹۹ نوز،^۱ ۱۹۰۹ کامیل مولیتور^۲ و تا سال ۱۹۷۹ یعنی سالی که انقلاب اسلامی ایران به پیروزی رسید، نظائر این افراد در پست کشور حضور داشتند و قوانین پست عیناً قوانین بلژیک بود که ترجمه و به کار گرفته شد.

در جهان صنعتی امروز صنعت پست نقشی انکارناپذیر دارد. الوین تافلر^۳ نویسنده و آینده‌پژوه آمریکایی که در ایران با انتشار کتاب «موج سوم» شناخته شده، معتقد است که نوع بشر تاکنون دو موج عظیم تحول را یکی پس از دیگری پشت سر گذاشته و درگیری عمیق و همه‌جانبه‌ای بین موج سوم (اطلاعات و ارتباطات) با موج دوم (تمدن صنعتی) و موج اول (انقلاب کشاورزی) وجود دارد. موج اول انقلاب کشاورزی در عصری که به چند هزار سال پیش بازمی‌گردد، کره زمین را درنوردید. از گذر آن، گله‌داران و شکارچیان، صیادان و توشه‌چینان به کسوت دهقانان درآمد و دهکده‌ها ظاهر شدند. این آغاز آن چیزی است که بعدها تمدن نام گرفت. موج دوم از حدود ۳۰۰۰ سال پیش شروع شد. به طور کلی صنعت زاده این موج بود و به سرعت زندگی بر پایه کار در کارخانه را جایگزین زندگی وابسته به زمین و کشاورزی کرد.

تافلر در تشریح موج سوم ضمن اشاره به دشواری توضیح آن، این موج را دارای چند وجه می‌بیند و اشاره می‌کند که موج سوم دربرگیرنده انقلاب کامپیوتر و بیولوژی است. گذر جهان از تحولات دوره انقلاب صنعتی به سمت استفاده از صورت‌های نوین انرژی، تعادل نوین در مرزبندی‌های جغرافیایی و سیاسی، شورش علیه پدرسالاری، عصر کارت‌های اعتباری، سرگرمی‌های ویدئویی، تکنسین‌های انفورماتیک و بانک‌های اتوماتیک، گرایش به عدم تمرکز و تحولاتی از این دست، ویژگی‌های بارز این دوره است.

کارخانه‌های تولید انبوه سنتی موج دوم، انواع اشیاء هم‌شکل را به شیوه‌های زنجیره‌ای تولید می‌کردند، اما در موج سوم جریان تولید معکوس شد. از تولید

1. Joseph Naus (1849 – 1920)

2. Camille Molitor (1877 – 1939)

3. Alvin Toffler (1928 – 2016)

انبوه‌زدایی شده و محصولات در سری‌های کوچک به صورت قطعه (که مدام انفرادی‌تر می‌شوند) تولید می‌شوند. مسئله تنها متنوع‌تر شدن نیست، بلکه فرایندهای تولید نیز تغییر کرده‌اند. این تغییرات را در نظام توزیع هم می‌توان یافت. بازار بیش از پیش تقسیم شده است و فروش مستقیم مغازه‌های تخصصی از طریق پست و تحویل انفرادی کالا به مدد کامپیوترها رونق گرفته است. در همین راستا مصرف‌کنندگان و اشخاص ثالث وظایفی را که در تعهد تولیدکنندگان بود، بر عهده می‌گیرند و مرزهای کهنه به تدریج زایل می‌شوند. دانستن اینکه اطلاعات را چه زمانی به چه کسی و به چه قیمتی عرضه می‌کنند، چه وظایفی از تولیدکننده به مصرف‌کننده محول شده است و درک این که چه سهمی از کالا و خدمات توسط مصرف‌کنندگان خارج از بازار مبادله شده است، مسائلی هستند که در این تحول اهمیت دارند.

توجه دقیق به دیدگاه‌های تافلر نشانگر آن است که وی به پیچیده و سریع شدن ارتباطات و تأثیر آن بر جهان، گوشه چشمی داشته است. بنابراین از نظر تافلر پدیده‌هایی در حال رخ دادن است که قبلاً وجود نداشته‌اند و امروز به مدد گسترش ارتباطات سرعت گرفته و رشد کرده‌اند. در این میان کشورهای جهان یا باید ناظر این تغییرات باشند و یا آن‌که با بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از امواج تغییر، برنامه‌ریزی کرده و سوار بر آن‌ها شوند.

صنعتی شدن دقیقاً از جایی رقم می‌خورد که اولین قطارها بار معادن را جابجا می‌کنند و طولی نمی‌کشد که این حرکت خود مبنایی می‌شود برای شکل‌گیری انقلاب صنعتی که سرنوشت بشر را تغییر داد. ریل‌ها و جاده‌ها امکان دسترسی بشر را به هر آنچه می‌خواست فراهم کردند و در طول قرن ۲۰ میلادی، پست هوایی در حمل و نقل بین‌قاره‌ای صاحب جایگاه ویژه‌ای شد. دفاتر پستی شروع به استفاده از کامیون‌ها برای جابجایی محموله‌های خود کردند و مدیریت محموله‌های پستی به‌طور فزاینده‌ای خودکار شد. در کمتر از یک قرن ایمیل (و در سال‌های اخیر شبکه‌های اجتماعی) رقیبی سرسخت برای سیستم‌های پستی فیزیکی شدند و حراج‌های آنلاین و خریده‌های اینترنتی فرصت‌های جدیدی را برای این صنعت فراهم کردند. تب تولید و مصرف،

عرضه و خرید از طریق اینترنت به شرکت‌های کوریری رونق روزافزونی داده است. اینکه این رونق چه توسعه و تغییراتی را رقم خواهد زد، حکایت دیگری است، اما از روزگار پیدایش جوامع بشری تا به امروز، مسیر حرکت صنعت پست را می‌توان به چهار مرحله تقسیم بندی کرد: پست در ابتدا عموماً برای ایجاد ارتباطات سیاسی توسط حکومت‌ها ایجاد شد، سپس دوران تکامل خود را در قلب جوامع و مراحل انقلاب صنعتی طی کرد، در مرحله سوم با تعمیم و عمومیت یافتن خدمات همراه بود و نهایتاً امروز مرحله پسا صنعتی را سپری می‌کند.

نقشی که شبکه لجستیک در هر لحظه در جهان امروز ما دارد، چنان ملموس است که اگر گفته باشیم در نبود این صنعت زندگی ما مستعد بازگشت به درون غارها می‌باشد اغراق نکرده‌ایم. کافی است نگاهی به شعاع یک متری اطراف خود بیاندازیم تا بینیم جز هوا هیچ چیزی در اطراف ما وجود ندارد که روزی از جایی به جایی دیگر و دست آخر به شعاع دید ما منتقل نشده باشد.

یکی از مهم‌ترین تأثیرات این صنعت، اثربخشی مستقیم آن بر اقتصاد کشورهاست. پیش از شکل‌گیری این صنعت به شکل کنونی، وظیفه رساندن اجناس از کارخانه به مشتری بر عهده تولیدکننده بود. اکنون با رشد فروشگاه‌های اینترنتی و تغییر کلیشه‌های عرضه و تقاضا این وظیفه بر عهده فروشگاه‌های مذکور قرار گرفته و در نتیجه شرکت‌های لجستیکی سهم عمده‌ای را در این بازار ایفا می‌کنند. نقش آنان به قدری پررنگ شده که اکنون تولید ناخالص داخلی (که معیار نسبتاً مناسبی برای سنجش میزان تولید است) تقریباً دو برابر تولید ناخالص داخلی^۱ کل است.

ناگفته پیداست صنعتی با چنین قدمت و تأثیری چنین فراگیر در زندگی بشر، پیچیدگی‌های بسیاری از تعاریف آکادمیک گرفته تا سازوکارهای عملیاتی دارد. متأسفانه در کشوری که خود یکی از محقق‌ترین مدعیان در تاریخ پست و حمل و نقل است، دانش پستی بسیار پراکنده، غیرمدون و مبهم است. کافی است نگاهی به مطالب موجود در اینترنت بیاندازیم تا دریابیم بخش اعظم مطالب تولید شده درباره

1. GDP: Gross domestic product

صنعت حمل بسته و تاریخچه آن کمی ناشیانه‌ای از منابع خارجی است. در جستجوی کلید واژه‌های تخصصی این حوزه، نتیجه به مراتب بدتر است. احتمالاً بسیاری از شاغلان در حوزه حمل کالا نیز هیچ تعریفی از کلیدواژه‌هایی نظیر لجستیک، پست، کوریر^۱، کارگو^۲، فریت^۳ و ... ندارند.

لجستیک اصطلاحی فرانسوی است که از سال ۱۸۴۶ وارد زبان انگلیسی شده است. این لغت توسط یک افسر نظامی و نویسنده به نام آنتوان-هنری جومینی^۴ ساخته شد و آن را به صورت خلاصه «هنر جنگ» تعریف کرد. لجستیک در تعریف او به طور کلی سازماندهی دقیق و اجرای یک عملیات پیچیده است. به معنای کلی لجستیک عبارت است از مدیریت جریان امور بین نقطه مبدا و نقطه مقصد برای تأمین نیازهای مشتریان یا شرکت‌ها. در دنیای امروز، این نیاز رفته‌رفته طبقه‌بندی شده و اکنون بنا به شرایطی از قبیل بیمه، حجم محموله، زمان مورد نظر برای جابجایی، سرویس‌های جانبی از قبیل امنیت و گارانتی و البته حوزه‌های ارتباطی تحت عناوین مختلف لجستیک، فریت، کارگو، پست، اکسپرس^۵ و کوریر مطرح می‌شوند. این تقسیم‌بندی در اغلب موارد در قوانین داخلی کشورها انجام می‌شود؛ برای مثال در کشور هند محموله‌های زیر ۵ کیلوگرم توسط شرکت‌های کوریری و وزن‌های بالاتر به دست شرکت‌های لجستیکی جابجا می‌شوند.

در این کتاب گذشته از مفاهیم تخصصی و پیچ و خم‌های یک صنعت کوریری، نکته جالب دیگر این است که می‌توان تیپاکس را به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی مورد بررسی قرار داد. اعضای یک خانواده طی شش دهه همواره در تلاش بوده‌اند که شرکت تیپاکس را علاوه بر گذر از موانع دشوار، به جایگاهی در خور نام آن برسانند. این کتاب انگیزه‌ها و تلاش‌های کسانی را روایت می‌کند که در مواجهه با مشکلات

1. Courier Service

2. Cargo

3. Freight

4. Antoine-Henri Jomini (1779 – 1869)

5. Express delivery

داخلی و خارجی، سیاست‌های متفاوتی را برگزیدند تا بتوانند در هر شرایطی، بدون حتی یک روز تعطیلی شرکت را فعال نگاه دارند.

در تعریف کسب‌وکارهای خانوادگی آمده است که مدلی از تجارت بر مبنای خون، ازدواج و یا فرزندخواندگی است و تصمیم‌گیری‌ها در آن تحت تأثیر چند نسل از خانواده است. مشاغل خانوادگی قدیمی‌ترین و رایج‌ترین مدل سازمان اقتصادی هستند. اکثریت قریب به اتفاق مشاغل موجود در سراسر جهان، از بنگاه‌های کوچک اقتصادی گرفته تا سازمان‌های چندملیتی که صدها هزار کارمند دارند، می‌توانند مشاغل خانوادگی محسوب شوند. تحقیقات فوربس^۱ در مورد ۴۰۰ شخص ثروتمند آمریکایی نشان می‌دهد که ۴۴ درصد از ثروت این افراد، با عضو شدن یا همراهی با یک شغل خانوادگی حاصل شده است. با این وجود مطالعه شرکت‌های خصوصی یا تحت کنترل خانواده همیشه آسان نیست. در بسیاری از موارد آن‌ها مشمول الزامات گزارش‌های مالی نیستند و اطلاعات کمی در مورد عملکرد مالی آن‌ها در دسترس عموم قرار می‌گیرد. مالکیت، ممکن است از طریق اعتماد یا تأسیس شرکت‌های هلدینگ توزیع شود و اعضای شرکت ممکن است از ساختار مالکیت شرکت خود مطلع نباشند.

در کتاب تاریخچه تپاکس چالش‌های این رویکرد را نیز بررسی کرده‌ایم و نشان دادیم که شرکت تپاکس نمونه جالبی از کسب‌وکاری است که اگرچه خانوادگی بوده (پدر، مادر، فرزند) اما امروز کمتر نشانه‌ای از خانوادگی بودن در آن هویداست. با وجود مزایایی از قبیل وجود اعتماد و وفاداری در کسب‌وکارهای خانوادگی، انتقادات جدی هم متوجه این مدل از کسب‌وکار است. از جمله اینکه منافع اعضا در سطوح بالای مدیریتی با هم یکسان نباشد و یا منافع اعضا در یک کسب‌وکار خانوادگی به تعادل نرسد. حتی اعتماد که پایه و اساس کسب‌وکارهای خانوادگی است می‌تواند تبدیل به نقطه ضعف این شرکت‌ها شود، چرا که سازوکاری برای زمانی که شرکت با بی‌اعتمادی اعضا مواجه می‌شود، وجود ندارد. در مورد شرکت تپاکس اما مزایای این

مدل از کسب‌وکار بیشتر از معایب آن بوده، چون همان‌طور که در بالا ذکر شد، نقش سازمانی که افراد در توسعه و پیشبرد شرکت داشته و دارند، همواره مهم‌تر از نقشی بوده که به عنوان عضوی از اعضای خانواده داشته‌اند.

امروز تیپاکس و شرکت‌های وابسته با ۵۲۵۰ نفر پرسنل، ۲۶۰۰ حامل بار و ۵۵۰ نمایندگی در ایران، همچون خانواده‌ای بزرگ به کار خود ادامه می‌دهد.

این کتاب در سه فصل و با بررسی فراز و فرودهای دو نسل از خانواده فاخر و با مصاحبه با مدیران ارشد، کارمندان و اعضای بازنشسته این شرکت در ایران و خارج از کشور نگاشته شده تا دانش گرانبهای شرکتی شصت‌ساله را مکتوب کند. بی‌تردید تاریخچه دقیق هر کسب‌وکار، گذشته از ارزش معنوی آن برای شرکت‌ها، روایتی از بازیگران عرصه اقتصاد کشور است. ثبت و انتقال تجربه زیسته این بازیگران است که به تاریخ اقتصاد کشور عمق می‌بخشد.

فصل اول

دهه ۴۰

مدیرعامل: محمدعلی فاخر

سرویس‌ها

سرویس بین شهری و درون شهری (آنی و ۲۴ ساعته)
سرویس ارسال زمینی و هوایی
سرویس جابجایی مکاتبات اداری
سرویس تلگراف‌ها
سرویس جابجایی اوراق بهادار بانک‌ها

تحولات مهم

همکاری و ارائه خدمات به بانک‌های ایران انگلیس/ تهران/ اعتبارات/
پارس/ صادرات/ ایران هلند/ بازرگانی

شرکت‌ها

گروه خدماتی پارت

نمایندگی‌ها

حضور در چهار شهر تهران/ خرمشهر/ تبریز/ جلفا

دهه ۵۰

مدیرعامل: محمدعلی فاخر

سرویس ها

سرویس بین شهری، درون شهری (آتی و ۲۴ ساعته)، بین شهری (۲۴ و ۴۸ ساعته) و بین الملل/ ارسال زمینی و هوایی/ جابجایی وجه نقد و سکه/ دریافت نسخه، خرید و ارسال دارو به شهرستانها/ خدمات شهری/ پیک موتوری/ جابجایی دستگاههای IBM و کامپیوتر به ایران/ خرید و ارسال گل/ جابجایی خون به منطق دور افتاده/ ارسال نمونه خون به آزمایشگاه، بازگشت نتیجه به مشتری/ دریافت خلاقی اتومبیل/ حمل محمولات سنگین/ اخذ امانات/ سفارش خرید و ارسال/ پیام کتبی/ پس کرایه/ پرداخت اعتباری، روزانه و ماهانه/ خرید و ارسال اتومبیل/ خرید گل، عیادت، تسلیت و تبریک نیابتی/ اخذ و ارسال ویزا با وکالت نامه/ خرید و ارسال بلیط/ استعلام از ادارات دولتی و خصوصی/ انجام امور بانکی، تجاری و ارسال مدارک مربوطه/ ارسال اسناد تجاری، بانکی، مدارک و اوراق بهادار/ حمل اثاثیه منزل

شرکت ها

تغییر نام به شرکت بین المللی تیپاکس/ ایجاد گروهی از شرکت های زیرمجموعه تیپاکس از جمله پیک پیک، گلدن وینگ، خدمات آتی، تیپاکس شهرستان، EPS, EDS

تحولات مهم

طراحی مجدد سازمانی و تغییر و گسترش زیرساخت ها/ امضای قرارداد با بانک سپه جهت جابجایی وجه نقد و سکه/ راه اندازی شبکه ی بین المللی تیپاکس در ۳۴ شهر در کشورهای حاشیه خلیج فارس، اروپا و آمریکا در اوایل دهه ۵۰/ تعطیلی شعب خارجی تیپاکس در انتهای دهه ۵۰/ تاسیس چاپخانه تیپاکس/ آغاز نشریه تیپاکس/ تاسیس واحد روابط عمومی و حقوقی/ تاسیس دفتر مرکزی تیپاکس در تهران و گسترش دفاتر تهران به ۱۰ دفتر/ تعیین نرخ بیمه بسته ها بر اساس ارزش بسته برای اولین بار در ایران/ اوج گرفتن ارسال نامه/ تغییر ساختار قیمت گذاری به شاخص وزن

نماینده ها

حضور در ۴۶ شهر با ۵۵ نمایندگی

در عصر طلایی اقتصاد

روزی که تپاکس با نشان گاوبالدار پا به عرصه اقتصاد ایران گذاشت، بنیانگذار آن تردیدی در صد ساله شدنش نداشت. او در این آرزو و ترسیم چنین چشم اندازی تنها نبود. بسیاری از کارآفرینان اواخر دهه ۲۰ شمسی بر اساس شرایط موجود کشور چنین تصویری را از آینده کسب و کار خود در ذهن داشتند. گذر پیروزمندانه از سال های دهه ۳۰ به آن ها ثابت کرد که اشتباه نکرده بودند. به مرور و تا بیست سال پس از آغاز به کار و رشد این گروه از کارآفرینان، سایرین نیز با چشم انداز و آرزوهای مشابهی پا به عرصه اقتصاد رو به رشد کشور گذاشتند. آن ها از شکل گیری ساز و کارهای جدید حقوقی در نظام اداری، گسترش روابط بین المللی ایران با غرب و از همه مهم تر ملی شدن صنعت نفت و افزایش چشمگیر قیمت آن بهره مند شدند. آیا همه فعالان اقتصادی دهه ۳۰ ایران به نوعی بیماری مسری خیالبافی مبتلا بودند؟

تاریخ بر سلامت آنان گواهی می دهد و می گوید آن ها در واقع بینی و میزان ریسک پذیری فرقی با همکاران جوان امروزشان نداشته اند. آن ها مردمان زمانه ای بودند که در هر گوشه این کره خاکی همه چیزش رو به تغییر گذارده بود. موج انفجار انقلاب صنعتی از غرب به خاور میانه رسیده بود و رقابت برای صنعتی شدن و تلاش برای منشا تغییر بودن، نفس ها را بریده بود.

تپاکس یکی از صدها شرکتی است که در آن روزگار متولد شد اما جزو معدود کسب و کارهایی است که توانست خود را از کوران حوادث گذر دهد و به پایان قرن برساند. زمان ثابت کرد که رویای صدساله شدن تپاکس صرفاً از سر خوش بینی

نبوده است و شاید صاحبان صناعی که هر کدام در جایی از مسیر رشد و توسعه از نفس افتادند، سرسختی، انعطاف یا نوآوری مدیران این شرکت را برای صدساله شدن نداشتند. این شرکت در طول ۶ دهه فعالیت، هوشیاری خود را نسبت به شناخت از نیازهای جامعه هدف خود از دست نداده است. تپاکس بر اساس شناخت از یک نیاز واقعی شکل گرفته و فعالیت کرده، لاجرم ارزش‌های واقعی نیز ایجاد کرده است. این کتاب حاصل بررسی اسناد این شرکت و حدود ۳۰ ساعت مصاحبه با مدیران و همکاران آن در بخش‌های مختلف و همچنین کارشناسان اقتصادی خارج از این مجموعه است که به روایت و تحلیل تاریخچه این شرکت نشسته‌اند. در مسیر گردآوری اطلاعات مرتبط با تاریخچه شرکت تپاکس سؤالات زیادی پیش روی ما بود تا بتوانیم عوامل شکل‌گیری، رشد، بقا و توسعه مجدد این شرکت را در بیش از ۶۰ سال دریابیم. تپاکس در مدت کمی تبدیل به برندی شد که در ادبیات عامه به یک فعل مشخص یعنی «ارسال سریع» اشاره داشت. «تپاکس کن» شعار تبلیغاتی امروز این شرکت، نه از اتاق فکر گروه‌های تبلیغاتی و برندینگ، که از دل یک ملت برخاسته است. این جمله دو کلمه‌ای داستانی به قدمت شصت سال دارد. داستانی با شروع مشخص و پایانی نامعلوم. راه زیادی تا صدساله شدن نمانده است اما آیا می‌توانیم به روای مدیران امروز تپاکس برای دویست‌ساله شدن این بنگاه اقتصادی خوش بین باشیم؟

از دهه ۳۰ شمسی بسیاری از صنایع، کسب‌وکارها و حتی عقاید، رفتارهای اجتماعی و قوانین امروز ایران دستخوش چنان تغییراتی شده‌اند که بهتر است تاریخچه تپاکس را نیز از این نقطه آغاز کنیم. این تغییرات در مدت زمانی نه چندان طولانی دامنه گسترده‌ای یافت که می‌شد نمود آن را تا دورافتاده‌ترین روستاهای ایران به چشم دید. در ابتدا تغییرات، خاصه در حوزه سیاست و اقتصاد محسوس بود، به طوری که از این دهه (فارغ از نتایج) به عنوان نقطه عزیمت ایران به سمت یک کشور صنعتی و مدرن یاد می‌شود. این مبدأ تحول برای تاریخ سیاسی کشور کمی پیش‌تر و متعلق به انقلاب مشروطه در سال ۱۲۸۵ است. بر این اساس باید گفت صنایع و کسب‌وکارهای شکل گرفته در دهه ۳۰ و ۴۰ در یک بستر سیاسی متولد شدند که قبل از اقتصاد، متحول شده بود. ایران آن سال‌ها در تلاش بود تا فاصله خود را در

۲۹) ریب می زنه: تعطلی می کنده، کندکار است.	می کند.	توجه به معنا و ساختار این کنایه ها ویژگی
۳۰) اوت شد: از صیخته کنار گذاشته شد.	۹) ترمز بریده: اختیارش از دست خودش خارج شده است.	شگرف زبان فارسی را برای پذیرش و زایش به روشنی آشکار می سازد و این پرمش را پیش می آورد که آیا زبان های دیگر نیز به همین
۳۱) باک اوت شد: باخت و از بین رفت.	۱۰) اوکی شد: بلایفته شد.	سادگی بر عناصر بیگانه آغوش می گشاید و پس از جلب و پذیرش آن، موجودی تازه سکه
۳۲) غیر نرماله: غیرعینی و خلل و دیوانه است.	۱۱) آینه: آزاد فکر است و گرفتگی های فکری ندارد.	آمیزه ای از عنصر نخستین با تیسروی آفرینشگری زبان است. به دنیا می آورند؟
۳۳) با کلاسه: درس خوانده و با شخصیت و مؤثرب است.	۱۲) به هم باس دادن: کسی را برای انجام کاری این جا و آن جا دواندن.	باسخ به این پرسش و سنجش زبان فارسی با دیگر زبان ها از این دیدگاه، از نویسنده بر نمی آید و آن را استادان زبان شناس پاسخ خواهند داد.
۳۴) رکورد داره: در یک مسابقه فعلاً از همه جلوتر است.	۱۳) گریبد چندی؟: چنه قدر درس خوانده ای؟ چه قدر انگلیسی می دانی؟	بی گمان، شمار این گونه کنایه ها محدود به همین چند نمونه نیست، بلکه بسیار فراتر از این شمار اندک است که دسترس به آنان و گردآوری و دسته بندی آنان، نیاز به همکاری گروهی و تلاش هایی از گونه ی آنچه در مجموعه های فرهنگ مردم و با ضرب المثل ها تحقق یافته، دارد.
۳۵) عین آچار فرانسه: همه کاره.	۱۴) تپاکش کن: بفرست.	در این شمار ی از این کنایه ها ارائه می شود.
۳۶) قیافه ش تابلو شده: انگشت نما شده.	۱۵) پیداران تبلیغاتی شده اند: تحت تأثیر تبلیغات قرار گرفته اند.	
۳۷) مثل تیوب سورانه: رشد نمی کند، هر چه تلاش می کنده هم چنان در مانده و فقیر است.	۱۶) نگاهی به کیشه داشتن: به فکر فروش بیشتر فیلم یا محصول تولیدی بودن.	
۳۸) تیر بالا ای دارد: تحصیلات و مدرک و مقام مهمی دارد.	۱۷) نیشم پره: وقت ندارم، همه ی ساعت را برنامه ریزی کرده ام.	
۳۹) تپ کرده / زده: خود را آراسته است.	۱۸) کسوتیه: خسرانست و کسودن و دست و پا چلفتی است.	
۴۰) پشت خوبی دارد: مفاش بالا است.	۱۹) شوتی: کسی که قاچاق بار می زند.	
۴۱) کلاس می داره: فخر می فروزیده خوندنای می کند، پز دهد.	سیس برای گریز از پاسخگاه، با سرعت زیاد از چنگ مأموران انتظامی می گریزد.	
۴۲) ترمیون آزاد: هر چه می خواهد دل تنگ بگر.	۲۰) آدم لارویه: با شخصیت و بلند نظر و گشاده دست است.	
۴۳) ماتیک بر خای: اهل ظاهر نمای و مد و تجمل.	۲۱) آگ بدنه: نو و تازه است.	
۴۴) رکورد آوردن یا رکورد شکستن: از دیگران جلوتر دان.	۲۲) رو لکمه: خیر سازه.	
۴۵) شدم مثل کینه بوکس: از خرسو ر ما ستم می رود و فریاد می نیست، به آن عادت کرده ام.	۲۳) شانزده: (به طنز) نقص عضو پیدا کرده.	
۴۶) رانت خوری می کند: از امتیاز های خاص به طور غیر قانونی استفاده می کند.	۲۴) پایک نیکی: معتاد به مواد مخدر، سیخ و سنگی.	
۴۷) برق ۳ فاز از سرش بریزد: بنسبیل متعجب و هيجان زده شد.	۲۵) کنترل از راه دوره: کاری را از راه دور زیر نظر دارد و اداره می کند.	
۴۸) خورده تو پشش: محاصفاً به مو فقت رسیده است.	۲۶) تو آه ساید: از قاعده و قالب خارج است.	
۴۹) روی ریمه: زندگی اش به سامان و	۲۷) اهل ریسک نیست: بزدل و ترسو است و اهل خطر کردن نیست.	
	۲۸) پنجر شده: از تک و تا افتاده.	

شعار «تپاکش کن» جزو عبارات کنایی زبان فارسی
(مهمان دوست، ۱۳۸۲)

عرصه‌های مختلف با کشورهای صنعتی کاهش دهد. تغییر چهره ایران از اواسط دهه ۳۰ چنان سرعتی به خود می‌گیرد که پروفیسور پرواند آبراهامیان، استاد تاریخ در نیویورک، در کتاب تاریخ ایران مدرن می‌نویسد: «اگر یک ایرانی در آغاز سده به خواب می‌رفت و در آخر آن بیدار می‌شد، نمی‌توانست کشور خود را درک کند». توصیفی که این استاد تاریخ در کتاب خود و برای توضیح تغییرات ایران در صد سال استفاده کرده است، به قدر کفایت گویاست تا خواننده این کتاب نیز بتواند حال و هوای روزگاری را که شرکت تپاکس در آن متولد شد، تصور کند. آبراهامیان کتاب خود را با این جمله شروع کرده است: «ایران با گاو و خیش، قدم به قرن بیستم گذاشت و با کارخانه‌های فولاد، یکی از بالاترین نرخ‌های تصادف خودرو و در کمال ناباوری و حیرت بسیاری، با یک برنامه هسته‌ای از آن خارج شد».

داستان تپاکس در سال ۱۳۳۹ و از جایی در ابتدای این مسیر ناباورانه آغاز می‌شود. جایی که با وجود بروز نشانه‌هایی از تغییرات بنیادین، هنوز تا «مدرن» شدن راه درازی در پیش داشت. دسترسی به اطلاعات دقیق و معتبر درباره پیشینه تاریخی جمعیت ایران کاری بسیار مشکل و در مواردی غیر ممکن است. اسناد و مدارک تاریخی نشان می‌دهد تا سال ۱۳۳۵ هجری شمسی (اولین سرشماری عمومی نفوس) اطلاع دقیقی از جمعیت ایران وجود ندارد، به همین دلیل بسیاری از محققان و پژوهشگران داخلی و خارجی، جمعیت گذشته ایران را با استفاده از نتایج سرشماری ۱۳۳۵ به بعد و سایر مدارک و اسناد تاریخی پیش‌نگری کرده‌اند. جمعیت ایران، در نخستین سرشماری (سال ۱۳۳۵) حدود نوزده میلیون نفر بود و از این تعداد کمتر از ۳۱ درصد شهرنشین بودند. جمعیت شهرنشین ایران در سده اخیر رشد چشم‌گیری داشته است. در نخستین سرشماری رسمی ایران که در سال ۱۳۳۵ صورت گرفت، از کل جمعیت ایران (۱۸'۹۵۴'۷۰۴ نفر) حدود ۳۲ درصد در شهرها ساکن بوده‌اند. این در حالی است که بر اساس سرشماری رسمی سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور بالغ بر ۷۹'۹۲۶'۲۷۰ نفر بوده که از این تعداد، ۷۴ درصد در شهرها ساکن بوده‌اند. مهم‌ترین دلیل این افزایش، مهاجرت

مردم از روستاها به شهرها بوده است؛ البته عواملی چون تبدیل روستاهای بزرگ به شهر نیز در آن نقش داشته اند.

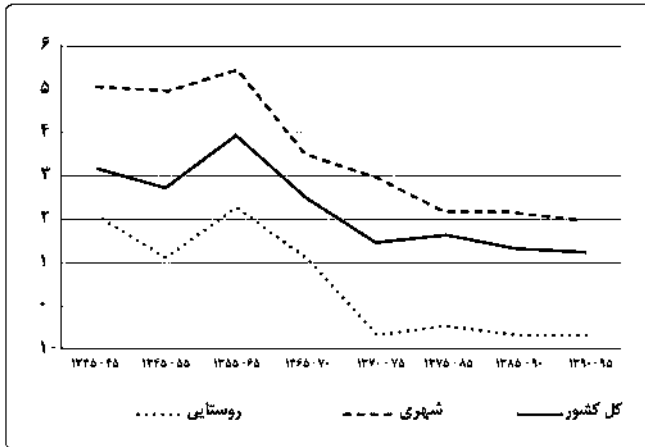
تحولات جمعیتی شهر تهران پس از سال ۱۳۰۰ شامل چهار دوره است: دوره اول از سال ۱۳۰۰ تا ۱۳۲۰، که خندق‌ها و دروازه‌ها از میان رفتند، راه‌های شهر اصلاح شدند و شهر شکل منظم هندسی به خود گرفت. جمعیت تهران در این دوره افزایش چشمگیری پیدا کرد؛ به نحوی که در سرشماری سال ۱۳۱۹ جمعیت پایتخت به پانصد و چهل هزار نفر رسید.

دوره دوم که از سال ۱۳۲۰ تا ۱۳۳۲ و با جنگ جهانی دوم همراه بود، جمعیت دارای تغییرات زیادی نبود و شهر تنها از اطراف توسعه یافت. جمعیت تهران در این دوره حدود هشتصد و هشتاد هزار نفر بود.

دوره سوم از سال ۱۳۳۲ تا ۱۳۵۷ است که در این دوره به دلیل ساخت بزرگراه‌ها، خیابان‌ها، بلوارها، شهرک‌های تازه و ساختمان‌های بزرگ، تهران رشد چشم‌گیری داشت و از هر سو گسترش پیدا کرده بود و یکی از شهرهای بزرگ آسیا به حساب می‌آمد. جمعیت تهران در این سال‌ها به سرعت افزایش پیدا کرد و از یک میلیون و هشتصد هزار نفر در ۱۳۳۵ به چهار میلیون و پانصد و سی هزار نفر در سال ۱۳۵۵ رسید.

دوره چهارم از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۵ است که تهران از هر سو گسترش یافت. مهاجرت به تهران و دادن زمین به تعاونی‌ها برای خانه‌سازی و ایجاد خانه‌های ارزان قیمت، از دلایل گسترش شهر در این دوران است. براساس آمار سال ۱۳۶۵ جمعیت تهران شش میلیون و پنجاه و هشت هزار نفر بود.

در آغاز سده نرخ امید به زندگی برای مردم ایران فقط سی سال بود و دقیقاً نیمی از نوزادان پیش از رسیدن به یک سالگی جان خود را از دست می‌دادند. ایران با وجود هشت استان، بیشتر از ۳۲۵ کیلومتر راه اصلی نداشت و قطاری که در سال ۱۹۰۰ میلادی مسیر حرکت آن از ۱۲ کیلومتر تجاوز نمی‌کرد، امروز همچون ازدهایی در خطی به طول ۶ میلیون کیلومتر در سراسر کشور در حرکت است.



روند تغییرات رشد جمعیت ایران بر حسب مناطق شهری و روستایی:

(۱۳۳۵-۱۳۹۵). (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۰)

تغییرات چه از سوی حاکمیت و با زور یا مماشات اعمال می شد و چه از سوی پیشگامان تغییر در بیرون از دستگاه حاکمیت، با واکنش های خواسته و ناخواسته ای مواجه بود. مردم ایران تأثیر این تغییرات را در زندگی روزمره خود می دیدند و دست کم در شهرها دست به تغییر سبک زندگی خود می زدند. هنوز مانده بود تا جمعیت جوان کشور به تحصیل رو بیاورد و طبقه نوپای تکنوکرات ایران را شکل دهد اما شرایط برای اولین نموده های تولید صنعتی و ایجاد جامعه مصرف کننده فراهم می شد. احداث راه های جدید قدرت تمرکز شهرهای اصلی را کمتر می کرد و مردمی که قحطی مرگبار دهه ۲۰ را از سر گذرانده بودند، خود را برای ورود به دهه ۴۰ آماده می کردند. دوره ای که به گواه تاریخ دانان و اقتصاددانان، دهه طلایی اقتصاد ایران است.

مادامی که پای کتاب های تاریخ در میان است، یک قرن را می توان در یک پاراگراف خلاصه کرد؛ با این همه هر چشم تیزبین و هر فرد آگاهی نیک می داند که در هر سطر تاریخ با کوه های بزرگ و کوچک یخ سروکار دارد. آنچه در توصیف یک واقعه یا یک

دوره تاریخی روایت می‌شود و به چشم می‌آید، بخشی کوچک از حقیقتی است که روزگاری رخ داده است. کسانی که دستی بر آتش اقتصاد این کشور دارند می‌دانند یک کسب‌وکار خصوصی با چه چالش‌های قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی دست به گریبان است تا بتواند هم‌چنان که بقای خود را حفظ می‌کند، در مسیر رشد و توسعه نیز گام بردارد. از آغاز دوره‌ای که درباره آن حرف می‌زنیم، ایران چند دوره قحطی، دو انقلاب بزرگ سیاسی، یک تغییر رژیم، یک جنگ هشت ساله و یک دوره تحریم اقتصادی همه جانبه را تحمل کرده است. هر یک از این وقایع رشد یا سقوط کسب‌وکارهایی را رقم زده و تاب‌آوری در چنین شرایطی به‌طور خاص برای کسب‌وکارهای خصوصی خود حکایت مثنوی هفتاد من است.

بررسی تاریخچه شرکت تپاکس، فرصت گران‌بهایی برای درک سیستم اقتصادی و ساختار سازمانی یک شرکت خصوصی در دوره‌های مختلف و بزنگاه‌های تاریخ معاصر ایران است. اهمیت این فرصت زمانی مشخص می‌شود که بدانیم شرکتی که در سال ۱۳۳۹ تأسیس شد، تا امروز جایگاه خود را به عنوان پیشرو صنعت لجستیک کشور حفظ کرده است. تپاکس به فراخور تغییرات سیاسی و اقتصادی کشور (که هیچ هم کم نبودند) خود را تغییر داده و اگرچه در دوره‌هایی تا مرز فروپاشی پیش رفته اما توانسته فاصله خود را از پرتگاه‌های پیش رویش حفظ کند و در هر شرایطی به فعالیت ادامه دهد. این بنگاه اقتصادی خصوصی یک سند زنده تاریخی است که می‌تواند ما را با ساز و کارهای اقتصادی و سیر تحولات آن در دوره‌های مختلف ایران آشنا کند.

ثبت تاریخچه کسب‌وکارها در کشوری که عمر شرکت‌های خصوصی در آن چندان زیاد نیست، گذشته از اهمیت و ارزش تجاری، مسئولیتی اجتماعی در قبال تاریخ اقتصادی کشور است. نقشی که چنین کتاب‌هایی در انتقال دانش و تجربه به بازار کار امروز و نسل‌های آتی دارند، همان نقشی است که ما از هر کتاب تاریخی انتظار داریم. تاریخ در یک کلام شناخت ریشه‌ها است و تپاکس گذشته از انگیزه‌های سازمانی، این مسئولیت را بر دوش خود احساس می‌کند که با انتقال و تبدیل دانش نامحسوس و روایت‌های شفاهی خود به صورت یک کتاب، نقشی در رشد و افزودن

به گنجینه دانش اقتصادی کشور داشته باشد.

امروز ساختمانی قدیمی در قلب پایتخت و ساختمانی با مدرن‌ترین تجهیزات سورتینگ در غرب شهر تهران نماد کسب‌وکاری با عمر بیش از شصت سال است. تابلوی سبز رنگ سردر این ساختمان‌ها قصه‌ای طولانی دارد. هزاران عابر هر روز از کنار چند صد نمایندگی تیپاکس در سراسر کشور می‌گذرند. بیشتر آن‌ها از سال‌ها پیش این شرکت را می‌شناسند و تصویر روشنی از حوزه فعالیت آن دارند. بی‌دلیل نیست که سازمان یونسکو این شرکت را در فهرست شرکت‌هایی قرار داده است که در خاطرات جمعی مردم ایران ثبت شده‌اند.

اما برای شروع داستان این تابلو سبز رنگ با نقش اسطوره‌ای گاو بالدار باید ۶۳۰ کیلومتر از تهران دور شویم و به شهر تبریز، زادگاه محمد علی فاخر بنیان‌گذار صنعت سرویس کوریری در ایران برویم.



از تبریز تا قلب بازار تهران

زمانی که محمد علی فاخر در بیست سالگی در حوزه حمل پکت و بسته آغاز به کار کرد، اراده و شاید حتی علاقه‌ای به امروزی کردن شغل اجدادی خود نداشت اما بررسی تاریخچه تیپاکس نشان می‌دهد که اشتغال در این حوزه، سنتی ریشه‌دار در این خانواده است.

جد پدری محمد علی فاخر که هم‌نام او نیز است، به همراه چهار برادرش، صاحب کاروانسرای بزرگی با ۲۷ قطار شتر بود که آن‌ها را در روستای گلوان نگهداری می‌کردند. این روستا در ۹ کیلومتری شهر مرند و یکی از مراکزی بود که تجار ایرانی کالای خود را برای ارسال به عراق، روسیه، ترکیه و... به آنجا می‌بردند. هر یک از این سفرها چندین ماه طول می‌کشید و هر بار یکی از پنج برادر خانه و کاشانه خود را در تبریز رها کرده و راهی سفر می‌شد تا کاروان شتر و اموال تجار را به سلامت به مقصد برساند. کاروان‌داری کار پر سود و زحمتی بود و هر سفر خطرات خاص خود را داشت. یکی از این مسافران دائمی یعنی علی فاخر این شغل را رها کرده و یکی از ملاکان بزرگ شهر تبریز می‌شود. تجربه‌های او در عرصه تجارت و شهرتی که در امانت‌داری کالای تاجران به دست آورده بود، او را تبدیل به یکی از معتمدین شهر می‌کند، به طوری که تجار و کسبه برای مشورت در کسب و کار خود نزد او می‌رفتند.

مرحوم علی فاخر همچنین به جدیت زیاد در خانه و بیرون از آن شهره بود. حکایتی در بازار تبریز نقل است که مصداقی بر این ویژگی اوست. می‌گویند او روزی در بازار تبریز قدم می‌زد و طبق عادت تسبیحش را که مهره‌های آن از دانه‌های مروارید بود در دست می‌گرداند که بند تسبیح پاره می‌شود. او می‌ایستد و دانه‌های دُر را می‌بیند که یکی یکی از نخ ابریشمین بند تسبیح می‌لغزند و هر کدام با چند حرکت روی زمین پراکنده می‌شوند. مردم بازار نیز این صحنه را تماشا می‌کنند اما هیچ کدام جسارتی در خود نمی‌بینند که خم شوند و اقلای یکی از دانه‌های گرانهای مروارید را تصاحب کنند.

این صحنه تا آخرین دانه تسبیح ادامه پیدا می‌کند و علی فاخر پس از پایان این نمایش بی‌آنکه برای برداشتن یکی از دانه‌ها خم شده باشد به راه خود ادامه می‌دهد. عمر علی فاخر اما چندان نمی‌پاید که نمود این خصلت‌ها را در فرزند ارشد خود ببیند. محمد

علی اولین فرزند علی فاخر، در سال ۱۳۲۰ متولد می‌شود و در هفده سالگی با مرگ پدر میانسالش در خانه‌ای که نشانه‌های ثروت و شوکت در آن رو به افول می‌رفت، خود را برای زندگی تازه آماده می‌کند. رسم روزگار چنین بود که او به عنوان پسر ارشد سرنوشت خود را جدای از سرنوشت دیگر اعضای خانواده نبیند و بار مسئولیتی دو چندان سنگین‌تر به نسبت برادران کوچک‌ترش را بر دوش حس کند.

کمی پس از مرگ پدر، محمد علی فاخر راهی تهران می‌شود و کار خود را در بازار بزرگ آغاز می‌کند. حاج حسن ناجیان، دایی محمد علی فاخر مشوق این مهاجرت بود. او از سال‌ها پیش در بازار تهران از اعتبار و حسن شهرت زیادی برخوردار بود. مردی مذهبی که رعایت انصاف می‌کرد و روابط گسترده او با بازار و خارج از آن جایگاه ویژه‌ای به او داده بود. او از جمله کسانی بود که در قدرت‌گیری مسجد بزرگ آذربایجانی‌ها در قلب بازار تهران (انتهای راسته کفاشان) نقش مؤثری داشت. در آن سال‌ها این مسجد قدیمی مکان مهمی برای ادای فرایض دینی، هم‌فکری و تبادلات اجتماعی و سیاسی مردم و بازاریان بود و تا امروز اعتبار و ارزش مذهبی و سیاسی خود را حفظ کرده است.

بازاریان از قدیمی‌ترین طبقات اجتماعی ایران هستند که نقش مهمی در حمایت مالی از جریان‌های اجتماعی و سیاسی ایران به خصوص در دهه‌های ۴۰ و ۵۰ ایفا کرده‌اند. علاوه بر این بازاریان در سازماندهی این جریان‌ها نیز حضور پررنگی داشته‌اند و این نقش زمانی معنادار می‌شود که بدانیم برخی از مساجد نقش احزاب را در چانه‌زنی و ایجاد موازنه قدرت بین مردم و حاکمیت را بازی می‌کردند. از سویی دیگر این مساجد سازماندهی عقیدتی و سیاسی مردم را نیز برعهده داشتند. بازار از دیرباز برای عموم مردم تداوی‌کننده مفهوم قدرت و اعتماد بوده است و به همین دلیل بازاریان نقش واسطه بین قدرت مرکزی و توده مردم را بازی می‌کردند. با رشد فزاینده فعالیت‌های اقتصادی در دهه‌های ۴۰ و ۵۰ مهاجرت از شهرها و روستاها به تهران شدت گرفت و همین باعث ناهمگونی هرچه بیشتر جمعیت پایتخت شد. این ناهمگونی جمعیت از دیدگاه جامعه‌شناسان به سمت یک بحران اجتماعی گرایش داشت و این وضع، مردم را بیش از پیش به سمت تشکیل گروه‌های همگون سوق می‌داد. این تغییرات بازار را

به محل امنی برای ایجاد مساجد، تکایا و هیئت‌های مذهبی-قومی بدل کرد و حضور افرادی مثل حاج حسن ناجیان، سرمایه اجتماعی بزرگی برای ایجاد این پایگاه‌های مؤثر اجتماعی بود. این اعتبار همچنین پشتوانه با ارزشی برای محمد علی فاخر بود که در تلفیق با تلاش و خلاقیت توانست به سرعت اعتباری در بازار تهران برای خود کسب کند، به طوری که بعد از یک سال یک حجره فرش فروشی برای خود دایر کرد. این رشد سریع در آغاز جوانی می‌توانست برای خانواده فاخر نویدبخش زندگی آرام و بی‌دغدغه‌ای باشد اما او می‌دانست که بستر سنتی بازار و کار تجارت در چند سال می‌تواند او را به زندگی محافظه‌کارانه و سنتی طبقه تاجران و بازاریان عادت دهد. فاخر مرد زمانه خود بود و می‌خواست همراه با کشوری که داشت قدم به قدم به سمت مدرن‌شدن پیش می‌رفت، حرکت کند.

او کاروان‌داری حج را به عنوان شغل دوم انتخاب کرد، شغلی که هم به آن علاقه داشت و هم از سودآوری آن آگاه بود. او با فردی به نام محمدعلی برادران که در ایجاد تغییرات جدید مسجد بازار همراه حاج حسن بود، همکاری خود را برای فعالیت در کاروان زیارتی حج آغاز کرد. پس از آشنایی و مذاکرات اولیه نام دفتر حج و زیارت را «برادران فاخر» گذاشتند. برادران مرد متدین و تاجر جالفاخته‌ای بود که بدش نمی‌آمد رونقی به کسب و کارش بدهد و با ارائه خدمات جدید به حجاج، رقبای خود را کنار بزنند. با خلاقیت فاخر اولین کاروانی که از تهران راهی سفر مکه شد، وجه تمایزی با دیگران داشت که خبر از تغییر خدمات این سفر می‌داد. آن‌ها ساک‌های سفری هدیه‌ای با نشان کاروان زیارتی برادران فاخر در دست داشتند که مدتی بعد تبدیل به نشان تجاری شد که خبر از سفری امن و راحت‌تر می‌داد. اگرچه ایده‌های مبتکرانه فاخر مزیت‌های رقابتی متعددی برای این شرکت خلق کرد و توانست آن را تبدیل به یکی از بهترین کاروان‌های زیارتی تهران کند اما این برای فاخر و بلندپروازی‌هایش کافی نبود. ارتباط و همکاری با آژانس خدمات مسافرتی پارت در محرمه (خرمشهر امروزی) مسیر حرفه‌ای و زندگی فاخر را برای همیشه تغییر داد. تغییری که دامنه آن از زندگی شخصی او گذشت و منشأ شکل‌گیری مدرن‌ترین و مؤثرترین شرکت کوریری ایران شد.



تولد گاو بالدار

با گسترش دایره همکاری کاروان زیارتی «برادران فاخر» با دفاتر خدمات مسافری بود که فضای تازه‌ای برای رشد و توسعه فعالیت‌های فاخر در حوزه‌ای بکر ایجاد شد. فاخر همزمان با فعالیت در حوزه اعزام کاروان زیارتی راهی محمره شد و همکاری خود را با آژانس مسافرتی پارت در خرمشهر آغاز کرد. فعالیت در خرمشهر و تغییر سبک کار ایده‌های جدیدی را خلق می‌کرد اما شریک فاخر چندان تمایلی به پذیرش ریسک‌های کوچک و بزرگ برای توسعه کار نداشت. با این حال شراکت این دو و فعالیتشان که در ابتدا ترکیبی از کار جابجایی مسافر و کالا بود ادامه یافت. آژانس به مرور بر جابجایی کالا متمرکز شد و مدتی بعد شریک فاخر تصمیم گرفت با فروش سهم خود از این کار کناره‌گیری کند. به این ترتیب آژانس مسافرتی پارت در سال ۱۳۳۹ به‌طور کامل خریداری شد تا آسمان بی‌سقفی برای پرواز بلندی باشد که فاخر سال‌ها و در عرصه‌های مختلف آن را تمرین کرده بود. در این مرحله نام آژانس به «گروه خدمات عمومی پارت» تغییر کرد. نه مشتریانی که بار خود را به این مجموعه می‌سپردند، نه شریک فاخر و نه هیچ‌یک از رقبا نمی‌دانستند این شرکت برای سالیان طولانی نماد اعتماد و حمل سریع کالا در ایران خواهد بود. نام شرکت تا اوایل دهه ۸۰ در هفت

مرحله تغییر کرد^۱ (در این کتاب برای سهولت در خواندن متن در تمامی دوره‌ها از نام تیپاکس استفاده شده است). نام تیپاکس مدتی بعد از تأسیس شرکت و توسط یکی از دوستان نادر نادرپور که خود از دوستان مورد اعتماد فاخر بود، پیشنهاد شد و این در زمانی بود که نام گروه خدمات عمومی پارت، تبدیل به برندی آشنا در حوزه حمل و پاکت و کالا شده بود و لازم بود نام جدید همچنان با نام مشهورتر پشتیبانی شود. فاخر در سال ۵۲ که می‌خواست آژانس را به عنوان شرکت در تاریخ مدون به ثبت برساند، همراه با نادر نادرپور، دوست خوش ذوق و شاعرش سفری به آلمان کرد و در ملاقات با استاد دانشگاهی که از دوستان نادرپور بود، ایده نام تیپاکس مطرح و مورد تأیید او قرار گرفت.

تیپاکس سرداری یونانی در زمان خشایارشا بود که پس از حمله یونانیان به ایران، در ایران ماند. این سردار فاتح هرگز به سرزمین مادری خود بازنگشت و جذب امپراطوری هخامنشیان شد. گفته می‌شود مسئولیت تأسیس و سازماندهی آنگاریوم (اولین سیستم پستی جهان) و فعالیت چاپارها و چاپارخانه‌های کشور بر عهده او بوده است. از طرفی طبق گفته کرامت رعنا حسینی، کتاب‌شناس فقید ایرانی، نام اصلی این سردار «تپاسک» بوده که در گذر زمان به تیپاکس تغییر یافته است.^۲

محدوده فعالیت آژانس پارت در ابتدا بندر خرمشهر بود. این بندر در دوره پهلوی اول از بنادر مهم ایران بود و بسیاری از بنادر دیگر به عنوان پشتیبان آن عمل می‌کردند. اتصال به اروندرود که محل گذر کشتی‌های تجاری و نفتکش اقیانوس‌پیما بود از سویی و اهمیت تجارت نفت از سویی دیگر این بندر را به یک گذرگاه اقتصادی مهم تبدیل کرده بود.

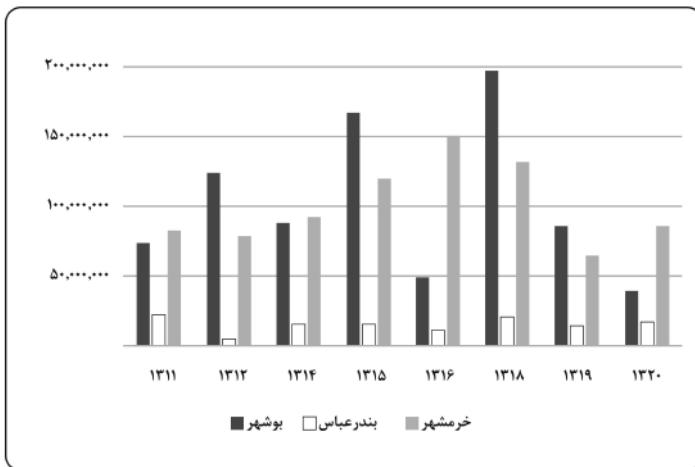
اولین مبادلات آژانس پارت بین دو دفتر تهران و خرمشهر این شرکت و طبق روال گذشته انجام می‌شد و در کمتر از یک سال فاخر برای گسترش کسب‌وکار جدید خود شعبه تبریز و جلفا را تأسیس کرد. به این ترتیب جابجایی کالا از غرب ایران به

۱. این اسامی عبارتند از: آژانس مسافرتی پارت، گروه خدمات عمومی پارت، شرکت تیپاکس با مسئولیت محدود، شرکت تیپاکس سهامی خاص، شرکت ترن پارت تیپاکس، شرکت تیپاکس بین‌الملل، شرکت تیپاکس شهرستان‌ها

۲. مطلبی کاشانی، ۱۳۸۰

حوزه فعالیت این آژانس اضافه شد. اقتصاد رو به رشد ایران در این سال‌ها همزمان با توسعه راه‌ها، شانس موفقیت در این حوزه از کسب‌وکار را برای فعالان عرصه لجستیک و حمل‌کالا افزایش می‌داد. پس از حدود دو سال، آژانس دیگر مسافری را جابجا نمی‌کرد و به صورت تخصصی حمل بسته و بار را در دستور کار خود قرار داد. این تغییر استراتژی در ابتدا تصمیم اقتصادی درستی به نظر نمی‌رسید، چون آگاهانه چشم بر روی بخشی از بازار فعال حوزه حمل و نقل یعنی مسافر می‌بست اما گذر زمان ثابت کرد که این تصمیم ضروری و درستی بود تا آژانس پارت را به یک شرکت تخصصی در حوزه حمل پاکت و کالا تبدیل کند.

به طور مستمر به تعداد شعب در شهرستان‌ها اضافه و خدمات شرکت روز به روز بهتر و متنوع‌تر می‌شد. در فصل‌های بعد خواهید دید تنوع این خدمات تا جایی گسترش پیدا می‌کند که حتی شامل جابجایی پول نقد بانک‌ها، خون و خدمات درمانی مثل دریافت نسخه از بیمار در شهرستان‌ها و خرید و ارسال دارو از تهران و شهرهای بزرگ



مقایسه ارزش ریالی واردات بنادر جنوب در سال‌های مورد بررسی
(نعمتی و همکاران، ۱۳۹۵)

می‌شود. بسیاری از این خدمات به مرور گسترش پیدا کردند و برخی دیگر به دلایل مختلفی از فهرست خدمات تیپاکس حذف شدند اما اصول سازمانی و چارچوب‌های اولیه برای شیوه ارائه خدمات و گسترش شبکه تیپاکس همچنان پابرجا مانده و عامل توسعه و رشد آن در تمام این سال‌ها بوده است.

توسعه شعب از طریق اعطای نمایندگی و از آن مهم‌تر ایجاد اولین سیستم درب به درب برای تحویل کالا و پاکت دو عاملی بودند که مسیر تیپاکس را از رقبا و حتی از شرکت پست (که در آن زمان وزارت‌خانه بود) جدا می‌کرد. راه‌اندازی سیستمی از همکاران که با یک تماس مشتری، نزد او بروند و بسته او را تحویل گرفته و در کمترین زمان به دورافتاده‌ترین نقاط کشور و به دست گیرنده برسانند، کار راحتی نبود اما موفقیت در راه‌اندازی این سیستم بود که به کسب سرمایه اجتماعی عظیمی برای تیپاکس منتج شد. حاصل تعامل چهره به چهره مشتری با تیپاکس‌یاران که در جریان تحویل بسته و عقد قرارداد کوتاه‌مدت در چهار برگ و دریافت رسید صورت می‌گرفت، در شغلی که جلب اعتماد مهمترین مؤلفه آن برای پیروزی است، نام تیپاکس را بر سر زبان‌ها انداخت. در گفتگویی که با یکی از قدیمی‌ترین تیپاکس‌یارهای این شرکت در شهر تبریز داشتیم متوجه تأثیر این تعامل اجتماعی بر ایجاد و تقویت اعتماد بین مشتریان شدیم. این تیپاکس‌یار قدیمی که در آستانه بازنشستگی قرار دارد می‌گوید: «در بازار تبریز من را به نام تیپاکس می‌شناسند چون روش کار ما مثل پست یا ترمینال‌ها و... به این صورت نبود که مشتری بسته را همراه با خودش به محلی ببرد و تحویل شخصی بدهد که فقط مسئول گرفتن بسته است. زمانی که من کارم را در بازار تبریز شروع کردم، برای مشتری مهم بود که هر لحظه بتواند از وضعیت بار خود خبر بگیرد و همه می‌دانستند که می‌توانند من را پیدا کنند و از ارسال بار مطمئن شوند. همین رابطه رو در رو به پیشرفت کار ما کمک زیادی کرد. با اینکه من در شروع کارم بسیار جوان بودم، مشتریان زیادی از راسته زرگرها و جواهرسازهای بازار تبریز داشتم که فقط به دلیل شناختشان از من ممکن بود حتی بدون سند و مدرک گران‌ترین بسته‌هایشان را تحویل تیپاکس بدهند». این فرد همچنین اطلاعاتی به ما داد که ابعاد این اعتماد و همیاری را در

شبکه‌های محلی تپیاکس به خوبی نشان می‌دهد. هر یک از نمایندگی‌های تپیاکس از آغاز تا امروز در محدوده جغرافیایی مشخصی از شهرها فعالیت کرده‌اند. این محدوده معین به گسترش و تعمیق رابطه شرکت با مشتری ختم شده است. آقای سمندر در یکی از خاطراتش از تنوع خدمات تپیاکس، متناسب با نیازهای هر شهر می‌گوید: «یکی از کارهای رایج ما در شهرهای مختلف دریافت نسخه از بیماران بود و ما این نسخه‌ها را در پاکت به تهران می‌فرستادیم. در دفتر تهران واحدی به نام استعلام وجود داشت و در این واحد چند تپیاکس‌یار مسئول دریافت نسخه‌هایی بودند که از شعب شهرستان ارسال می‌شد. آن‌ها دارو را می‌خریدند و همراه با نسخه برایمان می‌فرستادند. مشتری مطابق با قیمت نسخه مبلغ دارو و هزینه این خدمات را پرداخت می‌کرد. کار من بیشتر در بازار و در ارتباط با تجار و ثروتمندان بود اما این نوع خدمات بود که واقعاً حکم خدمت به مردم را داشت و موجب خوشنامی تپیاکس در بین مردم می‌شد. بارها پیش می‌آمد که مشتری می‌گفت قدرت تأمین هزینه دستمزد ما یا حتی داروها را ندارد و ما این هزینه را از طرف خودمان پرداخت می‌کردیم. یادم هست در یکی از سفرهای آقای فاخر به تبریز ایشان متوجه این موضوع شدند و همه آن پول‌هایی را که هر کدام از ما به نیت کمک به همشهریانمان پرداخت کرده بودیم به ما پس دادند. این رویه تا وقتی سیستم تأمین دارو در تپیاکس وجود داشت ادامه پیدا کرد. با وجود این موارد است که می‌گویم تپیاکس فقط یک شرکت حمل کالا نبود که صرفاً به دنبال منافع خودش باشد، بلکه در موارد بسیار زیادی خدمتی را به مردم ارائه می‌داد که چه بسا دولت از ارائه آن ناتوان بود. وقتی در شهر بزرگی مثل تبریز چنین مواردی داشتیم، مطمئناً در شهرهای کوچک‌تر و فقیرتر حضور نمایندگی تپیاکس خدمت بزرگی به مردم بود. خدمت به مردم باعث می‌شد تپیاکس یارهایی مثل من سال‌ها با رضایت قلبی در این شغل باقی بمانند».

رشد تپیاکس طبیعتاً یک شبه رخ نداد و حضور مستمر فاخر در شعب شهرستان و درک نیازهای مردم آن شهرها به گسترش ایده‌ها و خدمات جدید ختم می‌شد. تحقق هر یک از ایده‌هایی که برای توسعه کار در ذهن فاخر بود، می‌توانست کسب و کار نوپای او را تبدیل به پیشتاز صنعتی جدید در کشور کند. در ادامه خواهیم دید شناخت نیازهای

هر شهر چگونه به افزایش خدمات تپاکس ختم شد و در عمل تپاکس را به شرکتی مؤثر و پیشرو در صنعت لجستیک تبدیل کرد. برخی از این خدمات مثل «پیک پیک» که اولین سیستم پیک موتوری ایران بود، تبدیل به فعالیت رایج در شهرها شده است که توسط ده‌ها شرکت کوچک و بزرگ هدایت می‌شود. برخی مانند پول‌رسانی به بانک‌ها تبدیل به خدمات تخصصی بانکی شده و برخی مانند «خدمات شهری» اگرچه متعلق به دهه ۵۰ بوده اما هنوز هیچ شرکتی در بخش دولتی یا خصوصی توانسته چنین خدمت نوآورانه‌ای را در دستور کار خود قرار دهد.

با ایجاد هر شعبه در هر شهر و محلی، شبکه تپاکس گسترده‌تر می‌شد اما یک سکوی پرش لازم بود تا این شرکت بتواند ده سالگی خود را با آن به پایان برساند و اوج بگیرد. نظام بانکی کشور، برای تپاکس نقش این سکوی پرش را بازی کرد.

سکوی پرش

زمانی که خشایار شاه دستور قرار دادن دو مجسمه غول‌پیکر گاو بالدار را در دروازه شرقی کاخ پرسپولیس داد تا خدایان مراقب حکومت او باشند، هیچ فکر نمی‌کرد این



خیابان ناصرخسرو دهه ۴۰ شمسی

نقش اسطوره‌ای پس از گذشت سالیان، در هزاره سوم بار دیگر از خاک برآمده و بر فراز مغازه‌ای در خیابان ناصرخسرو قرار گیرد. کسانی که از مقابل شمس‌العماره و دارالفنون می‌گذشتند، با دیدن تابلوی گاو بالدار تیپاکس که در کنار سرباز هخامنشی و نشان چرخ گردون کتابفروشی امیرکبیر خودنمایی می‌کرد، به تاریخی نگاه می‌کردند که با وجود گرد سالیانی که به چهره داشت، در حال خلق تاریخی نوین بود. داخل ساختمان تکاپو و همه‌ای دائمی از کار در جریان بود. فاخر همزمان با افزایش نمایندگی‌ها و نیروی کار، ساختار سازمانی شرکت را طراحی می‌کرد. ساختاری که در اوایل دهه ۴۰ طراحی شد، ستون‌های محکمی برای تیپاکس بود تا بتواند در دوره‌هایی که هر یک حکم یک زمین‌لرزه عظیم را داشتند، تاب بیاورد. این ساختار سازمانی اگرچه با تغییراتی نسل به نسل، با شرایط زمانه و با همکاری متخصصین مختلف به روز شد اما کماکان پابرجاست و توانسته همراه با سازمان رشد کند.

از مهم‌ترین استراتژی‌های سازمان که از ابتدا تعیین و حفظ شد، اعطای حق نمایندگی در شهرستان‌ها و ایجاد یک شبکه منسجم و به هم پیوسته است که به مرور در خارج از مرزهای ایران نیز گسترش یافت، به‌طوری که تیپاکس تا سال ۵۷ تقریباً به همه شهرهای ایران و ۳۴ شهر در اروپا و آمریکا دسترسی پیدا کرد. در آن مقطع دانش پستی نه فقط در ایران که در کل جهان دانشی قدیمی و بر پایه تجربه بود و به فراخور نیاز کشورها، میزان صنعتی شدن، جنگ‌های بزرگ و کوچک، توسعه راه‌ها و... تکامل می‌یافت. همزمان با ایران در کشورهای توسعه‌یافته نیز افرادی بودند که در پی گسترش و ایجاد شبکه‌های ارسال بسته به صورت چابک‌تر و کارآمدتری فعالیت می‌کردند. از میان همه این مبتکران و هم‌تایان اروپایی و آمریکایی تیپاکس می‌توان به شرکت دی.اچ.ال اشاره کرد که در سال ۱۹۶۹ در آمریکا برای جابجایی اسناد بین کالیفرنیا^۱، سن‌فرانسیسکو^۲

1. California

2. San Francisco



محمدعلی فاخر و نمایندگان کشورها و شرکت‌های خارجی
(دهه ۵۰ شمسی)

هاوایی^۱ و هونولولو^۲ تأسیس شد. دی.اچ.ال^۳ همانند تیپاکس از میانه‌های راه و در سال ۱۹۷۷ از جابجایی اسناد فاصله گرفته و حمل بسته‌های کوچک را به عنوان خدمت تخصصی خود انتخاب کرد. این تغییر رویکرد را در دانش پستی بین‌الملل، حرکت از سرویس اکسپرس به سرویس کوریر تعبیر می‌کنند. طبق آمار منتشره این شرکت در سال ۱۹۷۹، همزمان با انقلاب اسلامی ایران، ۳۶۰ شعبه را در ۳۵ کشور جهان مدیریت می‌کرد.^۴ این اعداد دقیقاً مطابق با تعداد شعب داخلی و برون‌مرزی تیپاکس در این مقطع زمانی است. وقفه‌ای که در مسیر رشد تیپاکس رخ داد، رقیب خارجی او را پیش راند و تبدیل به سودآورترین شرکت پستی جهان کرد. ناگفته پیداست مناسبات سیاسی در این رشد بیش از خلاقیت و نوآوری نقش داشتند. محمد علی فاخر برای تأسیس شعب خارجی در کشورهای توسعه‌یافته با موانع زیادی روبرو بود که بیش از هر چیز ریشه در نگاه استعماری کشورهای جهان اولی داشت. به عنوان مثال برخوردی که با تیپاکس در کانادا می‌شود، مبتنی بر این دیدگاه است که یک شرکت جهان‌سومی نمی‌تواند چنین خدمات مدرنی را در خاک این کشور راه‌اندازی کند، این در حالی است که تا سال ۱۹۸۲ جابجایی‌های پستی در کانادا تماماً توسط پست سلطنتی انجام می‌گرفت و هنوز شرکت‌هایی مانند فدکس^۵ و دی.اچ.ال شعبه‌ای در کانادا نداشتند.^۶ محمد علی فاخر به یاد می‌آورد یکی از مسئولان کانادایی در آن زمان در پاسخ به درخواست او مبنی بر ایجاد شعبه در تورنتو به او می‌گوید: «شما بهتر است همان فرش و ظرف‌های سفالیتان را بسازید». این اتفاق فاخر را به یاد زمانی انداخت که می‌خواست اولین شعبه تیپاکس را در خرمشهر افتتاح کند و شخصی به نام

1. Hawaii

2. Honolulu

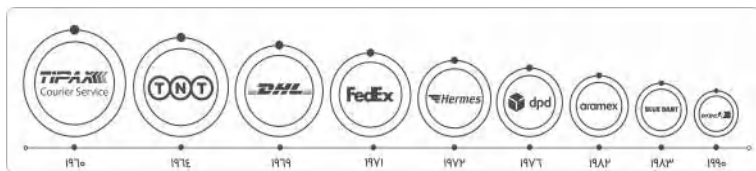
3. DHL International GmbH

۴. ر.ک. <http://wap.dhl.com/info/history.html>

5. FedEx

۶. ر.ک. (SCL, ۲۰۱۱)

حسن عجم^۱، که اختیارات زیادی در این شهر داشت، مانع او شد و گفت: «پسر ترک برو ترکستان خودتان، اینجا خوزستان است!». البته در نتیجه سرسختی فاخر سرانجام تپاکس در کانادا، خوزستان و بسیاری شهرها و کشورهای دیگر آغاز به کار کرد. تپاکس پس از افتتاح شعبه در کانادا تبدیل به اولین کوریر سرویس خصوصی در این کشور شد اما با تعطیلی شعب خارجی پس از سال ۱۳۵۷ جای خود را به شرکت‌های خارجی رقیب داد. حضور تپاکس در کشورهای دیگر یادآور نقش ایران در ایجاد اولین شبکه پستی جهان بود و حضور یک شرکت خصوصی خلاق در این حوزه جز در مناسبات سلطه طلبانه غربیان اتفاق غیرطبیعی قلمداد نمی‌شد.



اما پیش از ایجاد شبکه بین الملل، به ایران و زمانی بازگردیم که نام تپاکس می‌رفت تا در اذهان عمومی برای همیشه ماندگار شود. زمانی که ایده‌ای خام تبدیل به سکوی پرش تپاکس شد. ایده‌ای که کسب‌وکار سنتی جابجایی کالا را تغییر داده و خدمات جدیدی را متناسب با نیازهای روز جامعه ارائه کرد. این خدمات جدید را می‌توان مصداقی بر ادعای چالاکی بخش خصوصی در مقایسه با بخش دولتی از ابتدای شکل‌گیری دولت متمرکز در ایران تلقی کرد.

در اواخر دهه ۴۰، بانکداری به عنوان صنعتی نوین در حال رشد اولیه خود بود و هنوز به درستی نیازهای خود و مشتریان را نمی‌شناخت. فاخر متوجه کندی روال

۱. در دوران حضور انگلیسی‌ها در سال‌های جنگ جهانی اول، شخصی در ایران به نام شیخ خزعل (خزعل الکعبی) (۱۳۱۵-۱۲۴۲) به جهت خدماتش به بریتانیا، نشان شوالیه دریافت کرده و به عنوان حاکم خرمشهر و خوزستان انتخاب شد. شیخ خزعل چندین معاون داشته که برخی عرب و برخی غیر عرب بودند که «حسن عجم» یکی از این افراد بود. شهرهای خوزستان بین این معاونان تقسیم شده و به نوعی به عنوان فرماندار هر ناحیه انتخاب شده بودند. این افراد کاملاً بر نواحی تحت حکومت خود سلطه داشته و کلیه داد و ستدهای بزرگ هر منطقه با اجازه آنان انجام می‌گرفت. «سرای عجم» از بناهای به جا مانده از حسن عجم در اهواز است. (عرفانیان، مسعود؛ ۱۳۸۹، دانشنامه جهان اسلام، جلد ۱۵ (خانه، خلعت)، صفحات ۴۸۸ تا ۴۹۲)

کار آن شد و همین خلأ را در خدمات بانکی، نقطه شروعی برای توسعه کار خود دید. برای شناخت نظام بانکداری ایران باید نگاهی اجمالی به ریشه‌های آن و تاریخچه جابجایی پول داشته باشیم تا بدانیم تپاکس دقیقاً از چه فضای تازه‌ای و با اتکا به چه نیازی برای رشد خود استفاده کرد. خدماتی که تپاکس با جابجایی رایگان اسناد نه چندان باارزش بانکی ارائه کرد، به سرعت گسترش یافت و به جابجایی اسکناس و سکه رسید.

جابجایی پول در دنیا به صورت تخصصی از دهه ۵۰ میلادی شکل گرفت. شرکت برینکز^۱ جزو اولین شرکت‌هایی بود که به‌طور تخصصی در این حوزه فعالیت کرد. در ابتدا این شرکت با هدف تأمین امنیت معادن، بانک‌ها، فروشگاه‌های بزرگ و البته بخش‌هایی از دولت شکل گرفت اما چون شروع به کار این شرکت زمانی بود که تب طلا غرب آمریکا را فرا گرفته بود، وارد حوزه لجستیک پول شد و اولین محموله خود را که نیم دوجین کیسه پر از دلار بود جابجا کرد. با فروکش کردن تب طلا سرمایه‌داران به معادن هجوم بردند و کمپانی برینکز به تنهایی از پس آن حجم از جابجایی بر نمی‌آمد و رفته‌رفته شرکت‌های دیگری به این حوزه وارد شدند. کمپانی‌ها تحت نظارت اتحادیه شرکت‌های تأمین امنیت قرار می‌گرفتند اما با تغییر قانون، آن‌ها باید از قوانین هر دو اتحادیه تأمین امنیت و شرکت‌های لجستیکی تبعیت می‌کردند. امروزه شرکت‌هایی که در حوزه لجستیک پول فعالیت می‌کنند، تخصصی‌تر شده و هر بخش از خدمات خود را از سایر بخش‌ها منفک کرده‌اند.^۲

در ایران بانک شاهی که مقرش در لندن و تابع قوانین انگلستان بود، از سال ۱۲۶۹ شمسی کار خود را در تهران آغاز و اولین اسکناس بانکی را منتشر کرد. تا این زمان پول مورد استفاده سکه‌های نقره و طلا بودند و این بانک برای اولین بار استفاده از اسکناس را در ایران رواج داد. رئیس بانک شاهی سر ویلیام کسویک^۳ و اولین مدیر

1. brinks

۲. ر.ک. <https://us.brinks.com/corporate/history>

3. Sir William Keswick (1834 – 1912)

بانک، جوزف رابینو^۱ بود. رابینو هجده سال در ایران ماند و نقش مؤثری در گسترش بانک شاهنشاهی ایران ایفا کرد. در این زمان مردم ایران به پول کاغذی اعتماد نداشتند. رابینو برای گسترش استفاده از اسکناس دستور داد که اسکناس‌ها در هر زمان توسط شعب بانک قابل تبدیل به سکه نقره باشند. این امر در مناطق دورافتاده بسیار مشکل بود. تحت نظر رابینو و به کمک ارتش ایران سکه‌های نقره به مناطق دورافتاده انتقال داده می‌شد. بنابراین اولین جابجایی پول در تاریخ معاصر و پس از ایجاد نظام بانکی به کمک ارتش انجام گرفت.

در دوره حکومت پهلوی اول ملی‌گرایی در واکنش به دخالت‌های همه‌جانبه قدرت‌های خارجی قوت گرفت و همزمان مخالفت با این بانک نیز گسترش یافت. با تأسیس بانک ملی ایران در سال ۱۳۰۷ شمسی، دولت ایران حق امتیاز انحصاری نشر اسکناس را در ۲۳ اردیبهشت ۱۳۰۹ به مبلغ دویست هزار لیره خریداری و به بانک ملی واگذار کرد.

بانک شاهنشاهی برای اطمینان از سودآوری، ۲۵ شعبه خود را در مراکز صرافی ایران تأسیس کرد. شعب داخلی آن در شهرهای تبریز، رشت، همدان، کرمانشاه، مشهد، سلطان‌آباد (اراک)، قزوین، اصفهان، یزد، کرمان، بروجرد، شیراز، بوشهر، اهواز، و محمره (خرمشهر) دایر بود و در خارج از کشور در شهرهای بمبئی، بغداد و بصره نیز شعبی داشت و همچنان مسئله جابجایی پول برای شعب مستقر در این شهرها از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار بود.

بانک سپه در سال ۱۳۰۴ با نام «بانک پهلوی قشون» تأسیس شد که در سال‌های نخست، امور مالی ارتش ایران را انجام می‌داد. در تابستان سال ۱۳۰۷ کار بنای ساختمان مرکزی این بانک به پایان رسید و در همان سال مورد بهره‌برداری قرار گرفت. موضوع امنیت در جابجایی پول، اوراق بهادار و اسناد بانکی، موضوعی مهم در سراسر دنیا است و از زمان حمل سکه‌های ضرب شده با چاپار و پیک تا امروز که همچنان حمل فیزیکی پول وجود دارد، پول‌رسانی به شعب دغدغه‌ای برای دولت‌ها و

بانک‌ها بوده است. نیازهای جابجایی در هر حرفه و صنعتی دغدغه اصلی فاخر بود و با توجه به تجربه‌ای که در این زمینه داشت، نقاط ضعف نظام بانکی در جابجایی‌ها نیز از چشم او پنهان نمی‌ماند. او می‌دانست تپیاکس می‌تواند خدمات جابجایی اسناد بانکی را با سرعت بیشتری انجام دهد اما برای جلب اعتماد مدیران بانکی ایرانی و انگلیسی و قبول مسئولیتی چنین سنگین، هنوز بسیار جوان بود. او از همسر خواهر خود که بیست سال از خودش بزرگتر بود کمک گرفت و همراه با او قدم در بانکی گذاشت که اگر می‌توانست وظیفه جابجایی نامه‌ها و اوراق بهادار آن را بر عهده بگیرد، شرکت نوپای او اولین شرکت خصوصی بود که برای انجام چنین مسئولیتی در نظام بانکی کشور وارد می‌شد. جلسه موفقیت‌آمیز بود و قرار بر این شد که تپیاکس به مدت یک سال به صورت رایگان موظف به حمل و جابجایی مکاتبات اداری شعب، تلگراف‌ها و اوراق بهادار مهم‌ترین بانک ایران در دهه ۴۰ یعنی بانک ایران-انگلیس باشد.

مبادلات اصلی بین دو شعبه مهم بانک ایران-انگلیس در آبادان و خرمشهر انجام می‌شد و بعدها این خدمات برای بانک‌های رو به رشد ایران در دوران شکوفایی اقتصادی هم ادامه پیدا کرد. بانک‌هایی چون تهران، اعتبارات، پارس، صادرات، ایران-



بانک ایران انگلیس - تهران -

دهه‌ی ۳۰ شمسی

مرکز : خیابان سعدی تهران
تلفن ۳۰۵۵۰۸ تا ۳۰۵۵۰۴



تکس ۲۱۲۵۴۲
نشانی تلگرافی : ایرابویریتیش
صندوق پستی ۱۵۸۴

بانک ایران و انگلیس

« شرکت سهامی عام »

که با مشارکت چارتر بانک تأسیس یافته
شرکت سهامی با سرمایه ثبت شده یک هزار و سیصد و بیست و پنج میلیون ریال که تماماً پرداخت شده
شماره ثبت در دفتر شرکتها ۶۴۰۷/۵۰۲۵

تاریخ ۱۳۵۷/۱۱/۲۳

افای حاج محمدعلی فاخر

طبق صورتحساب پیوست حسابجاری شماره شمانزد این بانک در

تاریخ بالا (مبلغ باتمام حروف) -/ ۰۷ ۱۰۷۰۰ ریال

نه هزار و یکصد و هفتاد و هفت ریال تمام ریال

از بانک بستانکار میباشد . خواهشمند است رسیدگی و در صورت صحت برگ پیوست را

امضاء و باین بانک مرجوع فرمائید .

بلیغ ایران و انگلیس

چنانچه مشتریان مقیم در محل شعبه در مدت پانزده روز و مشتریان
مقیم سایر نقاط ایران در مدت یکماه و مشتریان مقیم خارجه در مدت چهارماه
از تاریخ دریافت صورتحساب پاسخی ندهند و ایرادی نسبت به صورتحساب
نمایند این بانک صحت صورتهای مزبور را تصدیق شده دانسته و قطعی
تلقی خواهد نمود

بانک ایران و انگلیس

Name نام مشتری
Address آدرس
Branch شعبه
سرکشی
Page
شماره

Balance مانده	Credit مشتاکن	Debit بدهکار	Description شرح	Date تاریخ
۰				
۹۱۰۲			نقل ساند	۳۰/۰۳/۰۸
۹۱۰۲				

- 1-BP = Bill Purchased
2-BC = Bill for collection
3-CQ = Cheque
4-CSH = Cash
5-INT = Interest
6-PCD = Proceeds MT/TT
7-DA = Debit as Auth.
8-CA = Credit as Auth.
- ۱- معنه بزرگ
۲- بحت و بولی
۳- چک
۴- نقدی
۵- بهره
۶- حواله بدهی تلگرافی
۷- بدهکار به درخواست
۸- ستانگه به درخواست
- خواهشمند است در صورت مشاهده این مورد تصاحب یا مدارک خودتان فوراً
بانک را مطلع فرمایید.
Please advise the bank immediately if this statement
does not agree with your own records.

هلند، بازرگانی، خدمات شهری و نهایتاً بانک سپه که قرارداد آن در سال ۱۳۵۳ بسته شد، از جمله بانک‌هایی بودند که از خدمات تیپاکس برای جابجایی مرسولات خود استفاده می‌کردند. در این بین قرارداد با بانک سپه، نقطه عطفی در این حوزه از فعالیت تیپاکس بود.

حمل سریع و امن پس از یک سال فعالیت رایگان، مسئولان بانک را مجاب به ادامه و گسترش این همکاری کرد. این همکاری تا سطح واگذاری مسئولیت جابجایی پول نقد به تیپاکس گسترش پیدا کرد. اعتباری که تیپاکس در یک سال اول همکاری خود به دست آورده بود پشتوانه عقد قرارداد تازه‌ای شد که دیگر نیازی به حضور نمایشی همکاری بانک سپه نداشت. همان‌طور که پیشتر خواندیم، جابجایی پول نقد از ابتدای ضرب سکه و چاپ اسکناس مسئله‌ای امنیتی بود که در نهایت منجر به ایجاد سازمان‌های مستقل و سازوکارهای پیچیده امنیتی شد. در ایران و تا آن زمان سابقه نداشت که جابجایی پول نقد به یک شرکت خصوصی کوربری داده شود و تیپاکس اولین شرکت خصوصی است که این مسئولیت را در ایران بر عهده گرفت و تا زمانی که بانک ملی به نیابت از بانک مرکزی مسئولیت پول‌رسانی به شعب بانکی سراسر کشور را بر عهده نگرفته بود، تیپاکس به فعالیت در این حوزه ادامه داد.

شاید برای نسل جوان امروز که برای پرداخت یک قبض یا جابجایی پول ناچار به تحمل صف‌های طولانی در بانک‌ها نبوده‌اند، درک پیچیدگی انتقال اسناد، نامه‌ها، اوراق بهادار و پول نقد چندان ساده نباشد. برای شناخت دقیق ساز و کاری که بانک‌ها را وادار به استفاده از خدمات تیپاکس می‌کرد، با رئیس شعبه بازار بانک سپه مصاحبه کردیم. او که تا سال ۶۴ و تا مقطع بازنشستگی در این شعبه مشغول به کار بود با توضیح روال کار بانک‌ها گفت: «امروز کار یک کارمند بانکی کاملاً متفاوت از گذشته است چون روال کار با ورود اینترنت به کل تغییر کرده است. خدمتی که تیپاکس در جابجایی اسناد، نامه‌ها و اوراق بهادار بانک‌ها می‌کرد کمتر از جابجایی پول نقد بین شعب بانک‌ها نبود. در نبود اینترنت کلیه کارهای هر شعبه روی کاغذ انجام می‌شد و نیمی از این اسناد باید از بانک به شعب یا بانک‌های دیگر در شهرهای مختلف

می‌رسید. در شهرهای دیگر و خصوصاً مناطق ناامن، تیپاکس با شبکه خودش این اسناد را جابجا می‌کرد. خدمات تیپاکس به مراتب به صرفه‌تر از این بود که بانک‌ها خود چنین سیستمی را راه‌اندازی کنند. به یاد دارم که در زمان جنگ و در مناطق ناامن کشور هم هرگز مشکلی در این زمینه نداشتیم، چون در مقاطع مختلف از خدمات تیپاکس استفاده کردیم».

ابتدا اسناد بین شعبه‌های تهران و محدود شعب شهرهای بزرگ جابجا می‌شد و پس از گذشت مدتی رئیس بانک سپه از رضایت کارمندان و مشتریان و سرعت در این حوزه مطلع و مسئولیت بیشتر و مهم‌تری را به تیپاکس واگذار کرد. برای جابجایی اسناد مالی از صندوق‌های برزنتی و برای جابجایی پول نقد و سکه از صندوق‌های فلزی استفاده می‌شد.

یکی از کلیدها در اختیار شعبه مادر و کلید دیگر در دست مسئول شعبه مقصد بود و تیپاکس مسئول جابجایی این صندوق‌ها بود. تیپاکس بعدها برای امنیت و سرعت بالاتر در جابجایی این صندوق‌ها از هواپیمایی ایران استفاده کرد. دقت در کار و امانتداری در کنار سرعت بسیار بالای جابجایی موجب شد که نه تنها بانک‌ها که



ماشین حمل پول بانک سپه - دهه‌ی ۴۰ شمسی

کسبه بازار نیز به ویژه در ماه‌های پایانی سال از تپاکس برای جابجایی اسناد، چک، سفته و پول خود استفاده کنند. مدتی بعد صنف طلافروشان نیز به گروه بزرگ مشتریان تپاکس اضافه شدند. درآمد به دست آمده از این ایده، گذشته از سرمایه معنوی که برای تپاکس فراهم آورد، همچون مخزنی غنی این شرکت را در مسیر رسیدن به قله، تغذیه کرد. فاخر توانست این فرصت را شناسایی و تبدیل به سکوی پرش شرکت در مقطع حساسی از حیات آن کند. این همکاری اگرچه اهمیت زیادی برای تپاکس داشت اما قرار نبود این شرکت تبدیل به بازوی کمکی نظام بانکی کشور شود. فعالیت در بخش‌های دیگر در جریان بود و شبکه همکاران و مشتریان در سراسر کشور و خارج از مرزهای ایران نیز رو به گسترش بود.

در دهه‌های ۳۰ و ۴۰ مناسبات دولت با شرکت‌های خصوصی در کمترین حد خود بود. تعداد مؤسسات اقتصادی و بانکی ایران در سال ۱۳۳۹ شامل هشت نمایندگی از بانک‌های خارجی، هفت بانک خصوصی و چهار بانک دولتی شامل بیمه ایران، رفاه کارگران، سپه و ملی ایران بود. مقایسه آمار مالی این بانک‌ها نشان می‌دهد در آن دوره بانک سپه سومین بانک بزرگ بعد از بانک ملی ایران و صادرات بوده است. در سال ۱۳۴۰ تعداد شعبه‌های بانک سپه در سراسر کشور ۵۱ واحد و جمع معاملات آن مبلغی حدود ۴ میلیارد ریال بود. ده سال بعد، یعنی در سال ۱۳۵۱ تعداد شعب این بانک به ۴۵۰ واحد، میزان معاملات آن به مبلغ ۳۰/۸ میلیارد ریال و سپرده‌های آن به مبلغی معادل ۹/۷ میلیارد ریال رسید.

با افزایش قیمت نفت و درآمد حاصل از فروش آن و رونق اقتصاد ایران از سال ۱۳۵۱ به بعد، بانک سپه در صحنه رقابت بانک‌ها برای تحصیل سود بالاتر به فعالیت بیشتری پرداخت. همکاری تپاکس با این بانک بعدها ابعاد دیگری به خود گرفت، به طوری که تعدادی از بازنشستگان نظامی و کارمندان آن تبدیل به اعضای هیئت مدیره و کارمندان ارشد تپاکس شدند. جذب این گروه از همکاران که به سخت‌گیری در انضباط کاری و مالی شهره بودند، تأییدی بر اوج‌گیری تپاکس در اواخر دهه ۴۰ و ۵۰ است. نظامیان تا اواخر دهه ۷۰ در تپاکس ماندند. این ما را به یاد همان سردار یونانی

تیپاکس می‌اندازد که ایجاد شبکه حمل و نقل را جذاب‌تر از نظامی‌گری یافت. به این ترتیب قدم‌های نخستین در راه ساخت یک اعتماد در ابعاد ملی، از سال ۱۳۵۳ آغاز شد. تیپاکس بی‌هیچ رقیب جدی وارد عرصه‌ای شد که علاوه بر سودآوری، ارزش معنوی بالایی نیز داشت. از خدمات دیگر تیپاکس در عرصه بانکداری می‌توان به زمانی اشاره کرد که اولین دستگاه‌های IBM از آمریکا وارد ایران شد. نسل اول کامپیوترهایی که به عنوان ماشین حساب‌هایی غول‌پیکر آمار و ارقام اقتصاد نوپای ایران را سازمان‌دهی می‌کردند. اوایل دهه ۵۰ بود که اولین ماشین حساب‌های هوشمند وارد ایران شد. خبری از اینترنت و کامپیوتر نبود. فاخر با پیشنهادی که کسی دلیل منطقی برای رد آن نداشت، سراغ اولین بانک‌ها رفت تا علاوه بر کار جابجایی اوراق و نامه‌های اداری، مسئولیت انتقال این دستگاه عجیب و غریب را به شعب شهرستان برعهده گیرد. اعتماد به مرد جوانی که در کمال دقت و امنیت با بانک‌ها همکاری کرده بود، حالا آسان‌تر از روز عقد اولین قرارداد بود. اعتماد به او اعتماد به سیستمی بود که فاخر در این سال‌ها با پشتکار و ذره‌ذره آن را ساخته و پیش برده بود.

به شکوه تاریخ

سال‌ها با شتاب و با نشان دادن روی خوش به فاخر می‌گذشت. در پایان دهه ۴۰ تیپاکس از یک دفتر کوچک خدماتی تبدیل به شرکتی عظیم شده بود. نسیمی که در بهار سال ۵۱ می‌وزید، مژده آغاز دهه‌ای درخشان را می‌داد. تیپاکس یازده‌ساله شده بود و زمانش رسیده بود که ثمر آن، کام‌ها را شیرین کند. با گسترش کار و تغییر چهره جامعه در این سال‌ها، نیاز به تأسیس شرکتی بزرگ که گنجایش این حجم از کار را به صورت یک پارچه داشته باشد ذهن فاخر را مشغول کرده بود. قالب آژانس برای حجم کار و تنوع خدماتی که روز به روز به آن افزوده می‌شد، کافی نبود. نوآوری در تقویت ساختار سازمانی نیز به موازات ارائه خدمات جدید پیش می‌رفت به طوری که از سال ۵۰ این شرکت صاحب یک نشریه داخلی و چاپخانه شد که زیر نظر واحد روابط عمومی فعالیت می‌کردند. در آن زمان سرمایه‌گذاری در بخش روابط عمومی حتی در وزارت‌خانه‌ها و شرکت‌های بزرگ دولتی و خصوصی چندان رایج نبود و تعداد

سازمانی‌هایی که چنین بخشی را در ساختار خود پیش‌بینی کرده بودند، انگشت‌شمار بود. ایجاد چنین واحدی برای شرکت تپاکس اهمیت داشت؛ ایجاد این واحد در رابطه شرکت با مشتری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بود و برای شکل‌گیری صحیح این رابطه ایجاد سازمانی مستقل ضرورت داشت و همچنین وجود چنین واحدی بود که خود مزیت رقابتی برای تپاکس ایجاد می‌کرد. حضور چهره‌های سرشناسی نظیر نادر نادرپور در این واحد رشد ساختار سازمان را در بعد فرهنگی آن تضمین می‌کرد. ناگفته نماند که محمد علی فاخر در این دوران هم‌زمان با فعالیت اقتصادی به تحصیل نیز اشتغال داشت. او تحصیلات خود را در رشته حقوق ادامه داد، اگرچه نتوانست آن را تا پایان دکترا ادامه دهد اما علاقه به فرهنگ و علوم انسانی بخشی از شخصیت او را می‌ساخت که نشانه‌های آن در شرکت نیز بروز می‌یافت. تأسیس واحد حقوقی و روابط عمومی در ساختار سازمانی از نمودهای این علاقه است که همچنان با شکل‌دهی به یک توسعه متوازن، کارکردهای سازمانی روشنی نیز داشتند. انتشار یک نشریه داخلی در این حوزه، که در شرکت‌های دیگر جایگاهی نداشتند، سطح فعالیت تپاکس را از یک شرکت حمل و نقل سنتی به مدرن پیش می‌برد. این گروه کسانی بودند که به محیط کار فاخر رنگ و بوی دیگری می‌دادند. علاقه او به فرهنگ ایران باستان، ادبیات و خصوصاً شعر، دامنه روابط او را گسترده‌تر از حوزه فعالیت اقتصادی می‌کرد.



کسانی مانند محمدحسین شهریار و نادر نادرپور از جمله دوستان او بودند. فاخر از هر فرصتی برای ادای دین به فرهنگ ایران استفاده می‌کرد. به عنوان مثال زمانی که استاد شهریار شاعر چشم از جهان فرو بست او مجلس ختم و یادبود بزرگی برای او در مسجد بازار تهران برگزار کرد و به یاد او کل بازار تهران به مدت یک روز تعطیل شد. نام «تیپاکس» هم در واقع زاده همین بخش از روابط محمدعلی فاخر بود که در دهه ۵۰ به ثبت رسید. همان‌طور که گفته شد نام آژانس تا دهه ۸۰ در اسناد این شرکت و زیر عنوان تیپاکس قید می‌شد.

آژانس پارت نامی بود که میان مردم داشت جای خود را باز می‌کرد و این تغییر نام ناگهانی ممکن بود به اعتبار این شرکت یازده‌ساله آسیب برساند. نام جدید می‌بایست زیر سایه نام اولیه شرکت رشد می‌کرد، اما عنوان دو سیلابی و تک کلمه‌ای «تیپاکس» قابلیت بیشتری برای برند شدن داشت. احتمالاً در آن روزی که این عنوان برای نام شرکت انتخاب شد، کسی به این ویژگی‌های تبلیغاتی نام توجه نداشت و تبدیل شدن نام تیپاکس به فعلی که به معنی ارسال سریع است صرفاً حاصل فعالیت درخشان این شرکت بوده است. «تیپاکسش کن» در زمان اندکی در زبان عامه جای خود را باز کرد، درحالی‌که جمله‌ای شبیه به این برای شرکتی با عنوان چند کلمه‌ای امکان شکل‌گیری نداشت. نام تیپاکس به سرعت جای خود را در بازار هدف پیدا کرد. رشد سریع نام جدید را می‌توان به پیوند دو شاخه درخت تشبیه کرد. پیوندی که در زمان مناسب به درختی قوی و سالم زده می‌شود و محصول ویژه‌ای به بار می‌آورد.

تصمیم بر این شد «گروه خدمات عمومی پارت» همچنان در کنار لوگوی تیپاکس درج شود تا مشتریان بدانند هر دو این نام‌ها به یک شرکت واحد اشاره دارد. این برندسازی اگرچه حاصل رشد ارگانیک سازمان و فعالیت حرفه‌ای آن بود، پشتوانه‌های فرهنگی مؤثری نیز داشت. ذوق هنری و تعاملات فرهنگی فاخر فضای کار را برای خلاقیت در بسته‌بندی و طراحی لوگو، پاکت و فلایرهای تبلیغاتی (کاتالوگ) و... باز می‌گذاشت. طراحی، چاپ با کیفیت و توزیع مناسب و هدفمند این محصولات تبلیغاتی در شکل‌گیری هویت

بصری و ماندگاری نام تپاکس در اذهان عمومی نقش بسیار مؤثری داشت. در سال ۱۳۵۲ و بعد از تأسیس شرکتی به نام تپاکس دفتر مرکزی در طبقه ششم ساختمان ت‌ث‌ث یکی از بزرگ‌ترین ساختمان‌های تهران خریداری شد و تا پایان این دهه علاوه بر دفاتر قوام السلطنه و ناصر خسرو، شعب حافظ، جمهوری، فلسطین، مطهری، تجریش، ابوریحان، سعدی و بازار هم به مجموعه اضافه شدند. علاقه به تاریخ ایران باستان و فرهنگ ملی، فاخر را بر آن داشت تا دفتر مرکزی

هوالباسی

به‌علی شناختم من بخدا قسم خدا را

با دنیایی اندوه و تاسف فقدان شاعر گرانمایه و انساندوست شادروان استاد سید محمد حسین شهریار تفریزی رحمت‌الله علیه را به خاندان گرامی آن مرحوم و به عموم دانشمندان و فضلا و شعرا و ادب‌دوستان بزرگوار هیات محترم حسینی و بزرگان و اصناف ارجمند و سایر طبقات تسلیت می‌گوئیم.

به پاس خدمات ارزنده و ارزش والای انسانی و هنری آن بزرگوار که سالیان برپای عمر با برکت خویش را در راه اعتلای ذوق و هنر و شعر و ادب و دانش و فرهنگ متعالی این مرزوبوم کهن فرخنده فرجام اسلامی بکار داشت از ساعت ۹:۳۰ الی ۱۱:۳۰ روز دوشنبه ۸ مهر ماه سال ۱۳۶۷ شمسی در مسجد آذربایجانیه انتهای بازار کفایشان سوگو نشستیم.

انشاء الله همه عزیزان بلاخص روحانیت معظم با تشریف فرمائی خود در بزرگداشت آن عزیز از دست رفته و شادی روان جاویدان آن فقید سعید بذل رحمت و عنایت خو اهند فرمود.

آذربایجانیه‌های مقیم مرکز

هیئات ان‌یاتی الزمان ب‌مثله ان‌الزمان لمثله لعقیم

ادبیی فروبیست لب از سخن

جهان گشت خالی زآوای او
شکست آخرین نغمه‌اش در گلو
نچو شد دگر چشمه نای او

آذربایجان ادب پرور،
آذربایجان ایثارگر،
عزیزترین در گرانبهای
کنجینه علم و ادب،
ذوق و صفا، عشق و
وفاء انسان انسانساز
خود را از دست داد.



مرک استاد بزرگوار سید محمد

حسین شهریار

بزرگ غزلسرای ایران، افتخار آذربایجان، چنان غم و اندوهی به‌خطه آذربایجان جان‌باز وارد ساخته که از قله (حیدریا) فراتر و از داغ ندامت سوزنده‌تر میباشد. ضمن عرض تسلیت به‌جامعه شعرا و ادبای ایران اسلامی عزیز و خاندان محترم شهریار، جهت تجلیل از مقام علمی و اخلاقی و مذهبی این عزیز از دست‌رفته مجلس ختمی روز دوشنبه ۸ مهر ۱۳۶۷ از ساعت ۹ الی ۱۱ صبح در مسجد آذربایجانیه واقع در انتهای بازار کفایشان منعقد خواهد بود.

حضور همشهریه‌های گرامی و مقامات علمی و ادبی و دانشگاهی بخصوص حضرات علمای اعلام، حجج اسلام و مداحان عصمت و طهارت موجب تسلی خاطر بازماندگان و سرافرازی آذربایجانیه‌های مقیم مرکز خواهد بود.

هیات حسینی آذربایجانیه‌های

مقیم مرکز

آگهی برگزاری

مراسم ترحیم در مسجد

آذربایجانیه‌های مقیم مرکز

روزنامه اطلاعات،

تاریخ ۲ و ۳ مهر ۱۳۶۷

تیپاکس یعنی ساختمان تث‌ث را به سبک دوره هخامنشی دکور کند که با لوگوی گاو بالدار تیپاکس نیز هماهنگی داشت. پارکینگ این ساختمان هم در اختیار تیپاکس بود و ۶۰ موتورسوار و تعداد متناهی وانت روزانه بارهای شرکت را در تهران و شهرهای دارای نمایندگی در ایران جمع‌آوری و توزیع می‌کردند. فضا به ابتکار محمدعلی فاخر قفسه‌بندی شده و برای هر شهر مسئولی در نظر گرفته شده بود. بارهایی که از فرودگاه می‌آمد، توسط سبدهای بزرگی جدا و در قفسه مربوط به هر شهر چیده می‌شد. از طرفی تحصیلدارن هم برای توزیع بارهای تهران آماده بودند. فاخر روند جابجایی بسته را این چنین توضیح می‌دهد که «ما در دهه ۴۰ و ۵۰ ماشینی از خودمان برای جابجایی بین شهری نداشتیم و از شرکت ایران‌پیما برای جابجایی بسته‌ها استفاده می‌کردیم. به مرور از اواخر دهه ۵۰ بود که حجم محموله‌ها به قدری رسید که استفاده از نیسان و خاور خودمان به صرفه بود و به مرور جایگزین ایران‌پیما شدند».

۷۷۲۸-۸۲۱۸۱۹ تاریخ: ۸۶۹۱۳ شماره: ۴-۲۶۸۵	 تأسیس ۵۳۵۸ Reg. No. 53058	شرکت ترن پارت تیپاکس (با مسئولیت محدود) گروه خدمات عمومی پارت تلفن: ۸۸۸-۱۸۸۰ ۸۸۸-۱۸۹۰ فکس: ۸۸۲۳۶۳۸
»»» TIPAX INTERNATIONAL (PVT) CO. Part Services Group P.O. Box 14, 1977 Cable: TIPACO Tel: 673031/4, 3856438/9 Telex: 215010, 215805	 شماره ثبت: ۷۷۲۸ Reg. No. 17423	»»» شرکت بین‌المللی تیپاکس (سهامی عامه) گروه خدمات عمومی پارت محدولتی ۱۱۷۲-۱۱۷۳ تلفن: ۱۲۳۰۳۱۴ تاس ۱۲۳۸۹۹ تکس: ۱۱۵۸۰۵-۱۱۵۰۱۰

مقایسه سربرگ نامه‌ها قبل و بعد از ثبت‌نام تیپاکس

خدمات عمومی

PART

شماره ثبت ۱۷۴۴۴ - ۲۸۰۷۹



شرکت سهامی خاص تیپاکس

(خدماتی پارت)

اوراق و خدمات و طبقات

تدارکات و حمل سریع محمولات با ۱۲ سال سابقه درخشان در خدمت مردم

وقت خود را تلف نکنید!

از محل کار یا منزل خود تکان نخورید! يك تلفن
کافی است فوراً مامور ما در خدمت شما باشد

خدمات شرکت

اخذ امانات - سفارش خرید - حمل اسناد و اوراق - پیام کتبی - حمل اثاثیه منزل و هر
گونه سفارشات دیگر را در مقابل رسید رسمی از محل اخذ با اولین پروانه و ایپیمائی
یا زمینی بمقصد ارسال و توسط ماموران شرکت تحویل و از گیرنده اخذ

رسید میگردد

با دریافت حداقل هزینه: قراردادی - روزانه - ماهیانه - پسگرایه

تلفن: ۳۳۸۹۱

آدرس: خیابان شهناژ
مقابل برج پاستور کازوی

مرکز تهران - خیابان حافظ مقابل هتل ساختمان ت ت ن تلفن ۶۶۷۸۸۴

اداره توزیع: تهران خیابان قوام السلطنه ساختمان بانک عمران طبقه هم کف تلفن ۳۱۴۴۶۱ - ۳۱۴۵۱۸

شعبات: گرج - قزوین - قم - کاشان - اراک - خمدان - کرمانشاه - زنجان - تبریز - مرند - چلقا - رضایه - دشت - لنگرود - رودسر
لاهیجان - بندر پهلوی - اردبیل - چادوس - شهسوار - نوشهر - آمل - یابل - ساری - شاهی - گرگان - علی آباد - گرگان - شاه پسند
گنبدکاووس - مشهد - استهبان - نجف آباد - شهرضا - یزد - کرمان - بندرعباس - زاهدان - اهواز - اندیشک - دزفول - خرمشهر
آبادان - بندر شاهپور - شیراز - بوشهر

دفتر مرکزی تیپاکس با یک طراحی داخلی که ریشه در تاریخ داشت، با مدرن‌ترین وسایل ارتباطی و دفتری تجهیز شد. برخی از این وسایل نظیر پیجرهای اداری از آمریکا خریداری و در ساختمان جدید مورد استفاده قرار گرفت. در این مقطع، کار اصلی تیپاکس حمل پاکت به معنای کلی آن بود که شامل حمل پاکت‌های نامه، اسناد و مدارک و... می‌شد. برخی از این مدارک نظیر اسناد مربوط به معاملات، خصوصاً اسناد مالکیت و صدور پلاک و دریافت خلافی اتومبیل بود که در آن زمان باید در پایتخت انجام می‌شد. برای انجام این امور اداری بخش ویژه‌ای در شرکت وجود داشت که مسئولیت کلیه اقدامات حقوقی و ارسال مدارک را عهده‌دار بود. جالب اینکه با توجه به حوزه گسترده خدمات تیپاکس، محمد علی فاخر سازمانی با عنوان دایره حقوقی در شرکت ایجاد کرده بود. اعتمادی که در سطح کلان (حاکمیت) و خرد (مشتریان) ایجاد شده بود، تیپاکس را در جایگاه وکیل حقوقی برای انجام برخی امور قرار داده بود و سازمان‌های دولتی مربوطه در بخش اسناد ثبتی این وکالت را پذیرفته بودند.



ساختمان ت ت ث - خیابان حافظ تهران - دهه‌ی ۵۰ شمسی

روابط گسترده، ارتباط با خارج از کشور و توجه به مدل‌های مشابه خارجی باعث به وجود آمدن خدماتی در تپاکس شده بود که حتی برای امروز هم مدرن به حساب می‌آیند. خدماتی که تپاکس در دهه ۵۰ به مردم ارائه می‌داد، حتی در پیشرفته‌ترین کشورهای دنیا رقبای کمی داشت. واحدهای پیک و پیک و خدمات شهری (که بعدها با نام واحد استعلام به کار خود ادامه داد) از جمله این موارد بودند.

تپاکس برای اولین بار در ایران خدمتی بی‌رقیب را ارائه داد که خدماتی نظیر خرید نیابتی اتومبیل، عیادت و خرید گل برای بیماران بستری (به سفارش مشتری) و دریافت ویزا و بلیط و... را پوشش می‌داد. این کار به واسطه اعطای وکالت به نماینده تپاکس در تهران امکان‌پذیر بود. فراموش نکنیم این اتفاقات در زمانی بود که تپاکس به عنوان شرکت امین نظام بانکی ایران هم شناخته می‌شد. کلیه این خدمات وکالتی و نیابتی در نهایت بار ارباب رجوع نابلد را نیز از دوش ادارات دولتی برمی‌داشت. خدماتی که تپاکس در سال‌های ۵۰ ارائه می‌داد پاسخی به نیازهای واقعی مردم و حتی نظام اداری ایران بود. با گسترش و رشد نظام بوروکراتیک در ایران، دولت‌ها در حدود سی سال



طبقه ششم ساختمان ت ت ث - دهه‌ی ۵۰ - محمدعلی فاخر

پس از آن دوره اقدام به برون‌سپاری بخشی از این خدمات کردند. در مقایسه با امروز می‌توانیم بگوییم تپاکس به نوعی کار دفاتر پیش‌خوان دولت را نیز انجام می‌داد که چابکی ذاتی آن باعث می‌شد این روند برای هر دو طرف یعنی مردم و دولت سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر باشد. بسیاری از کسانی که در دهه ۵۰ در شهرها و روستاهای ایران اقدام به خرید اتومبیل کرده بودند، بی‌آنکه از شهرشان خارج شده باشند، مالک خودروی خود شدند. در بررسی گستره خدمات وکالتی تپاکس به مورد جالبی برخوردیم که سقف بلند اعتماد به این شرکت را در میان مشتریان نشان می‌داد. این مورد خاص می‌تواند مشتی از خروارها اعتمادی باشد که تپاکس ذره‌ذره در بین مردم ایجاد کرد. یکی از قدیمی‌ترین نماینده‌های تپاکس تهران در مصاحبه‌ای که با او داشتیم گفت: «تپاکس مثل خانواده مشتری‌ها بود. در کل، آن زمان مردم اعتماد زیادی نسبت به هم داشتند. مثلاً به راحتی ممکن بود ما کلید خانه‌مان را به همسایه بدهیم و سفر برویم یا کسی از اقوام و همسایه‌ها فرزندش را برای روزها به ما بسپارد. در این فضا شاید اعتماد به یک شرکت خصوصی چندان عجیب به نظر نرسد. با این حال یک مورد را به یاد دارم که حتی خود ما در آن زمان از درخواست مشتری و اعتمادش تعجب کردیم. در واقع یک مسئله خانوادگی وجود داشت و زن و مردی با یک حکم سه طلاقه از هم جدا شده بودند و می‌خواستند مجدداً ازدواج کنند. آقا از شیراز با ما تماس گرفت و تقاضایش را مبنی بر کمک ما به حل این مسئله مطرح کرد».

ارتباط همه چیز است

در اواسط دهه ۵۰ بیشترین حجم محموله‌ها مربوط به پاکت نامه بود. سال‌ها بعد وقتی اولین نمایندگان تپاکس کار با محمدعلی فاخر را به یاد می‌آوردند، به یاد نامه‌هایی می‌افتادند که حداقل هفته‌ای سه بار و به قلم خود او دریافت می‌کردند، با این مضمون که «با سپاس از نامه و صندوقتان و به امید روزی که این صندوق‌ها پر شوند» و در انتها هم شعری به خط خوش می‌نوشت و این چنین رابطه نزدیک و صمیمانه‌ای را با همکارانش برقرار می‌کرد. این ارتباط مستمر با نمایندگان و همکاران هر شعبه در شهرهای مختلف سرمایه انسانی و اجتماعی قابل توجهی برای تپاکس فراهم می‌کرد

که برای هر شرکت کوریری ارزش افزوده معنادار و قابل محاسبه‌ای دارد.

سیستم نمایندگی تپاکس از ابتدا به نوعی طراحی شده بود که نمایندگان را شریک تجاری شرکت کند. در نتیجه این استراتژی بود که نمایندگان و تپاکس یاران در ایجاد و گسترش ارتباطات با مشتری نقش فعالی بازی می‌کردند. جلب اعتماد عمومی و حفظ آن، سرمایه اصلی تپاکس از همان ابتدا بوده است. ارتباط مستقیم و مستمر مدیرعامل تپاکس با همکاران از نمایندگان گرفته تا کارمندان دفتری، از مشتریان ثابت تا اشخاصی که در بخش حمل بارها مشغول به کار بودند، احساس شراکت در مجموعه را تقویت می‌کرد. تعداد کمی از همکاران یک سازمان اعم از خصوصی یا دولتی وجود دارند که در حین کار یا پس از بازنشستگی با افتخار خود را بخشی از بدنه آن سازمان بدانند. انتقال هویت و ارزش شرکت به همکاران، تأثیر مستقیمی در رضایت و بازدهی افراد دارد اما اغلب شرکت‌ها در رسیدن به این هدف ناکام می‌مانند. کارمندان در تشخیص ساختگی یا صمیمی بودن روابط اجتماعی خود با مدیران شامه تیزی دارند و حتی اگر به دلیل مناسبات قدرت سازمانی این احساس را در طول همکاری خود پنهان کنند، در دوره بازنشستگی که منفعت مادی در ظاهر سازی ندارند، اگر نگویند عمر خود را در شغلشان تلف کرده‌اند، می‌گویند تعلق قلبی به گذشته حرفه‌ای خود ندارند. ما مصاحبه‌های زیادی را با همکاران جوان و بازنشستگان تپاکس انجام دادیم و در بیشتر آن‌ها این احساس تعلق خاطر را مشاهده کردیم. بازنشستگان این شرکت به عمری که در تپاکس گذراندند افتخار می‌کنند و به قول یکی از این افراد: «ما قبل از هر چیز به مردم خدمت می‌کردیم و این افتخار کمی نیست. یادم هست در دوره‌هایی به دلایل مختلف تپاکس از بخشی از کار خود حتی درآمدی نداشت ولی ما مثلاً در زمان جنگ کاری را که از دستان برمی‌آمد برای مردم و خصوصاً مناطق جنگی انجام می‌دادیم. شاید اگر من کارمند یک اداره دولتی بودم امروز این حس را نداشتم چون فکر می‌کردم هزینه خدماتم از حساب دولت پرداخت می‌شود».

دهه ۵۰ دهه‌ای کلیدی برای تپاکس بود. در کنار حمل پاکت نامه، شبکه بین‌المللی راه‌اندازی شد، و همین به توسعه واحد بین‌الملل انجامید. واحد روابط

عمومی به طور منظم نشریه داخلی این شرکت را منتشر می‌کرد و تبلیغات، مدرن‌تر و جدی‌تر از گذشته پیگیری می‌شد. استمرار فعالیت بخش روابط عمومی و انتشار بولتن داخلی به استحکام روابط بین سازمانی کمک زیادی کرد. این ارتباطات چون ریسمانی بین ریشه‌ها تا جوان‌ترین برگ‌ها پیوندی قوی ایجاد کرد و با تسری به مشتریان کوچک و بزرگ مستحکم‌تر شد.

از دیگر خدمات مدرن و پیشرو که از خلاقیت فاخر و عشق او به کارش سرچشمه می‌گرفت، جابجایی خون به مناطق دورافتاده و حمل خون آزمایشگاه‌ها از این شهرها به مراکز استان‌ها یا تهران بود. این فعالیت بود که هر ثانیه‌اش به حیات انسانی گره خورده بود. مسئولیتی که سال‌ها بعد در همکاری با سازمان هلال احمر ابعادی گسترده‌تر و سازمان‌یافته‌تر به خود گرفت. مسئولیت جابجایی خون امکان ویژه‌ای به بیماران ساکن در مناطقی می‌داد که فاقد آزمایشگاه‌های تخصصی پزشکی بودند. درمانگاه‌ها با سپردن نمونه‌های خون بیماران به تیپاکس این فرصت را به وجود می‌آوردند که خون همراه با نسخه به نزدیک‌ترین آزمایشگاه در مراکز درمانی مجهزتر حمل شود و آن‌ها توسط همین شرکت نتیجه آزمایش را دریافت کنند. این خدمات تخصصی در زمان خود پرهزینه بود و سود چندانی عاید شرکت نمی‌کرد اما خدمتی بود که ارزش معنوی بسیار زیادی داشت و نشان‌دهنده آن بود که تیپاکس هرچه بیشتر



رشد می‌کرد، مسئولیت اجتماعی سنگین‌تری را نیز بر دوش خود احساس می‌کرد. مسئولیتی که تیپاکس به عنوان یک شرکت خصوصی، در بخش‌هایی مثل مورد فوق برعهده گرفته بود، در پیشرفته‌ترین کشورهای آن روزگار نیز خدماتی حیاتی به حساب می‌آمد که بدون قدرت و امکانات دولتی امکان ارائه آن وجود نداشت. به عنوان مثال این بخش از خدمات لجستیک در زمان جنگ جهانی دوم شکل جدی‌تری به

خود گرفت و ستون پشتیبانی ارتش آلمان وظیفه جابجایی و تأمین خون مورد نیاز را از شهرها به جبهه جنگ بر عهده گرفت. در حال حاضر جابجایی خون و اعضای بدن به طور کامل توسط سیستم بهداشت و درمان هر کشور انجام می‌شود. در ایران نیز پیش از تأسیس سازمان انتقال خون در سال ۱۳۵۳، ارتش و سازمان هلال احمر به صورت پراکنده این وظیفه را بر عهده داشتند. تا چند سال پس از تأسیس سازمان انتقال خون، سرمایه‌گذاری در جابجایی خون به صرفه نبود، به همین دلیل شرکت تیپاکس بنا بر مسئولیت اجتماعی خود، رفع این نیاز حیاتی را بر عهده گرفت. رفته‌رفته آزمایشگاه‌های تشخیص پزشکی نیز که در شهرستان‌ها از تجهیزات کافی برخوردار نبودند، برای ارسال نمونه‌ها به تهران از شرکت تیپاکس کمک گرفتند. تیپاکس برای سهولت این جابجایی پنجاه جعبه مخصوص امور پزشکی تهیه کرد تا سلامت این محموله‌ها را تضمین کند.

همزمان با رشد و توسعه شرکت، موتورسوارانی به عنوان پیک به استخدام شرکت درآمدند. حضور این تیپاکس‌یاران روند کار را به طور چشمگیری سرعت بخشیده بود. جمعیت پایتخت روز به روز افزایش پیدا می‌کرد ولی تعداد خیابان‌های اصلی با همین سرعت رشد نمی‌کرد. افزایش درآمدهای دولت، جمعیت طبقه متوسط شهری را افزایش می‌داد. تعداد انگشت‌شمار اتومبیل‌های شهر تهران در کمتر از بیست سال به حدی رسیده بود که کلمه «ترافیک» ورد زبان پایتخت‌نشینان شود. نیاز روزافزون به پیک‌های سریع درون‌شهری به گسترش نیروی کار موتورسوار در تیپاکس منجر شد.

با گسترش شعب در شهرستان‌ها و محبوبیتی که تیپاکس بواسطه خوشنامی و امنیت در جابجایی امانات مردم کسب کرده بود، نام تیپاکس تا دورافتاده‌ترین شهرستان‌های ایران نیز تبدیل به نامی آشنا شده بود. شعبه بندر انزلی یکی از این شعب بود که روزی به دفتر تهران گزارش داد که موتورسیکلت یکی از تیپاکس‌یاران در پمپ‌بنزین دچار حریق شده ولی بسته‌های مردم سالم است چون تیپاکس‌یار موتور شعله‌ور را به سویی پرت کرده و خود را روی بسته‌ها می‌اندازد تا مانع از بین رفتن آن‌ها شود. فاخر با شنیدن این داستان راهی گیلان می‌شود تا از این کارمند متعهد تقدیر کند.

چنان که اشاره شد تیپاکس اولین شرکتی در حوزه حمل و نقل ایران بود که به فکر استفاده از موتور سیکلت برای جابجایی مرسولات درون شهری افتاد. این بخش بعدها در سیستمی به نام پیک پیک و پس از آن در سازمانی به نام تی نکست^۱ متمرکز شد که در ابتدا فقط در تهران فعال بود. این واحد امروز شرکت مستقلی است و ساز و کار خدمت رسانی متفاوتی دارد، به طوری که بسته از درب مکان مشتری تحویل گرفته و مستقیماً و بدون ارسال به مرکز هاب و انجام روند سورتینگ به دست گیرنده می رسد.

فرا تر از مرزها

استراتژی سازمانی تیپاکس مبنی بر رشد به موازات کوچک سازی یکی از مهم ترین عوامل ماندگاری این سازمان در بیش از ۶ دهه است. این استراتژی امکان رشد و انعطاف بسیار زیادی به تیپاکس داده است. چنانچه دیدیم خدمات شهری، پیک های موتوری، بخش بین الملل، خدمات پزشکی، جابجایی پول و اوراق بهادار و ... هر یک پس از اندک زمانی صاحب یک دفتر مستقل شده و به کار و رشد خود ادامه داده اند. این رشد درون سازمانی در دوره دوم یعنی در سال های دهه ۷۰، به دلیل بحران های حقوقی و تمرکز تیپاکس بر بقا به جای آنکه توسعه یابد، متوقف شد اما در دوره سوم یعنی از دهه ۸۰ به این سو که مهرداد فاخر سکان امور را در دست گرفت مجدداً مورد توجه قرار گرفت. مهرداد فاخر درباره دلایل اتخاذ این سیاست می گوید: «رشد یک سازمان اگر به صورت یکپارچه باشد امکان چابکی را از سازمان می گیرد. توسعه و رشد صرفاً به معنی گسترش خدمات و پیرو آن افزایش نیروی کار نیست. سازمان زمانی می تواند با حفظ چالاکی خود رشد کند که این رشد همزمان با کوچک سازی شرکت باشد. شرکتی که به طور یکپارچه رشد کرده است، دیر یا زود تبدیل به یک نهنگ عظیم می شود که اگرچه قدرتمند اما کند است و از آن مهمتر اینکه با مرگ این نهنگ کل سیستم نابود می شود. سیاست تیپاکس برای رشد نه ایجاد یک نهنگ عظیم که ایجاد گروه بزرگی از ماهیان است. یعنی ما هر بخش از خدمات را تخصصی کرده و تبدیل به یک شرکت در درون مجموعه می کنیم. این شرکت های تخصصی

مدیرعامل و چارت سازمانی خود را دارند و متناسب با منافع خود رشد می‌کنند. رشد این شرکت‌ها به رشد کلیت مجموعه کمک می‌کند اما ضرر یا فروپاشی احتمالی آن‌ها به فروپاشی سازمان ختم نمی‌شود».

سیاستی که مهرداد فاخر به آن اشاره دارد، سیاست کلان تپاکس در سال‌های دهه ۴۰ و ۵۰ بوده است. دوام و بقای این تشکیلات خصوصاً در سال‌های دهه ۶۰ که یک وزارتخانه (پست، تلگراف و تلفن) به‌طور تمام‌قد در مقابل شرکت ایستاده بود، نقشی حیاتی داشت. لازم به ذکر است تپاکس در این شرایط (که خطر فروپاشی بیشتر از هر زمانی تهدیدش می‌کرد) از روابط بانکی و مالی خود به عنوان رانت استفاده نکرد و به همین دلیل می‌توان بقای سازمان در آن مقطع را مرهون استراتژی‌هایی نظیر این دید. این شرکت به جای یک وکیل، یک واحد حقوقی داشت و باقی بخش‌های سازمان در دفاتر تخصصی خود می‌توانستند با سیاست‌های منعطف و متفاوتی به کار خود ادامه دهند.

واحد بین‌الملل از زمان تأسیس اولین شعب برون‌مرزی ایجاد شد و با فعالیت متمرکز خود در کمتر از ده سال تعداد شعبه‌های تپاکس را به ۳۴ شعبه در کشورهای حاشیه خلیج، اروپا، آمریکا و کانادا رساند. مسئولیت اصلی این واحد، مدیریت ارسال بسته به خارج از کشور و برعکس بود. این واحد بعدها بنابر نیاز به کوچک‌سازی سازمان، تبدیل به شرکتی مجزا به نام گلدن‌وینگ شد. این شرکت در طول فعالیت خود نشان داد ایده کوچک‌سازی، ایده مناسبی برای شرکتی است که در آن حفظ سرعت و چابکی حرف اول را می‌زند. همچنین جداسازی واحدهای تازه تأسیس و شکننده که هنوز اطمینانی به موفقیت آن‌ها وجود ندارد، تضمینی است برای آسیب ندیدن شرکت مادر. اتخاذ این سیاست موجب شد که همزمان با آغاز اولین تحریم‌ها علیه ایران، در سال‌های اول انقلاب و تعطیلی شعب خارجی تپاکس، رشد در این حوزه متوقف شود اما به این واسطه آسیب جدی به بدنه اصلی آن نرسد. فعالیت شرکت گلدن‌وینگ در راستای گسترش بین‌المللی تپاکس در دو جهت بود. در برخی موارد شعب تپاکس در کشور مقصد تأسیس و در برخی دیگر با شرکت‌های دیگری که از قبل فعال بودند، وارد

اطلاعیه

قابل توجه همشهریان محترم ، ادارات و شرکتهای دولتی و خصوصی

شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص)
(گروه خدماتی پارت)

افتتاح و کلیه خدمات زیر در اسرع وقت توسط شبکه های ارتباطی و حمل و نقل تیپاکس از راه هوایی و زمینی در هر نقطه ایران و در سراسر جهان در کمترین مدت با دقت و سلامت تحویل گیرنده خواهد شد:

☐ حمل و نقل سریع محمولات سبک و سنگین از هر قبیل .

☐ ارسال پاکات و بسته های کوچک و بزرگ .

☐ ارسال پیامهای کتبی ، اسناد تجاری ، بانکی ، مدارک و

اوراق بهادار .

☐ انجام هر گونه امور بانکی و تجاری .

☐ حمل خون و داروی مورد نیاز بیمار شما با تحویل

آن در اسرع وقت .

☐ حمل لوازم یدکی ماشین آلات سبک و سنگین و

هر گونه ما یحتاج ضروری شما .

☐ دریافت خلافی اتومبیل و هر گونه استعلام از ادارات

دولتی و خصوصی .

تیپاکس

آخرین تدبیر جهان پیشرفته برای حل مشکلات مبادلاتی شما

سرویس و خدمات شبکه ای تیپاکس برای رفاه و آسودگی خاطر شماست

آدرس شعبه مبادلاتی تیپاکس (اهر - خیابان طالقانی - روبروی داروخانه رازی - طبقه دوم)

نمونه ای از تراکتهای تبلیغاتی تیپاکس در دهه ۵۰ شمسی

همکاری می‌شد و به نوعی از هر روشی تلاش می‌کرد که تعداد کشورهای در دسترس را بیشتر کند. کویت، انگلستان و کاناداسه نمونه از کشورهایی هستند که تپاکس در آنها وارد همکاری با شرکت‌های دیگر شد.

همزمان با ایجاد واحد برون مرزی، واحدی نیز به عنوان واحد ترانسپورت به وجود آمد که پاکت نامه‌ها را از سایر محموله‌ها جدا و نامه‌های خارجی و داخلی را تفکیک می‌کرد. رشد تپاکس در بیرون از مرزهای کشور، مشروط بر غلبه شرکت بر موانع فرهنگی بود. فعالیت یک شرکت ایرانی کوریر سرویس مدرن در کشورهای پیشرفته اروپایی به مذاق عده‌ای خوش نمی‌آمد. درست است که ایران اولین قدم‌های لرزان خود را در راه صنعتی شدن برمی داشت ولی تپاکس ساز و کار بسیار مدرنی داشت که احتمالاً برای غریبان دور از انتظار بود. صنعت کوریری و ارائه خدمات درب به درب در این دهه صنعتی نوپا در جهان بود و شرکتی از ایران با ادعای ارائه چنین خدماتی جایگاهی در نگاه غریبان نداشت و راه اندازی شعب برون مرزی در هر کشور چالش‌های خود را داشت که به یک نمونه از این دست چالش‌ها (در کشور کانادا) اشاره کردیم.

اوج و فرود در یک دهه

اوایل دهه ۵۰ را باید دهه به ثمر نشستن ایده‌ها و تلاش‌های شبانه‌روزی محمد علی فاخر و اوج‌گیری تپاکس بدانیم. «تپاکسش کن» در همین سال‌ها بر سر زبان‌ها افتاد به طوری که حتی مردم در باجه‌های پست دولتی نیز این جمله را خطاب به متصدی باجه بر زبان می‌آوردند، بی‌آنکه بدانند تپاکس شرکتی خصوصی و مستقل از دولت است. برای مردم تپاکس معرف سریع‌ترین سرویس ارسال پاکت بود.

تپاکس تا اواسط این دهه، ده شرکت مستقل در دل خود ایجاد یا خریداری کرده بود که هر یک به خدمات تخصصی می‌پرداختند. شعب تپاکس در شهرستان‌ها، واحدهای خدمات آنی، استعلام، خدمات شهری و... همراه با خریداری شرکت فلایت و پیک‌پیک و تأسیس گلدن وینگ که همه مستقل از هم، ولی زیر مجموعه‌ای واحد فعالیت می‌کردند، تپاکس را هر لحظه بیشتر از قبل تخصصی می‌کرد.

ایده‌های دیگری نظیر ایجاد شعب شبانه‌روزی، طرح گسترده آموزش نیروی جوان

بر اساس دانش پستی موجود، ایجاد لباس متحدالشکل برای کل نیروی همکار در شعب داخل کشور، تعیین نرخ بیمه و هزینه جابجایی محموله بر اساس وزن و ارزش بسته، از جمله اهداف و برنامه‌های شرکت در سال ۵۵ و ۵۶ بود. طبق گفته مهرداد فاخر، شرکت پست هنوز از نحوه محاسبه نسبت ارزش محموله به بیمه که توسط پدرش ابداع شده است، استفاده می‌کند.

شرکت در اوج فعالیت بود و برای رشد بیشتر و ارائه ایده‌های جدید بسترهای زیادی فراهم بود. جز نمایندگان و همکاران شعب در شهرها، تیپاکس کارمندان زیادی در دفتر مرکزی خود داشت که پشتیبانان این ساختار گسترده و متمرکز بودند. یکی از پرچالش‌ترین بخش‌های تیپاکس که تعداد زیادی از کارمندان را در خود جای داده بود، واحد نسخه چهارم بود. این واحد مسئول بررسی و بایگانی سند چهاربرگی بود که شناسنامه بار و سرنوشت آن را نشان می‌داد. به تعداد هر بسته‌ای که توسط تیپاکس جابجا می‌شد، چهار سند وجود داشت که به ترتیب ضامن حقوق فرستنده، نماینده، شرکت و گیرنده بود. این واحد در ارتباط مستمر با کلیه واحدها، از نمایندگی‌ها گرفته تا واحد حقوقی بود و هر روز به تطبیق و بررسی سند چهار برگی بسته‌ها می‌پرداخت. سند چهار برگی اصطلاحاً کاملاً جاافتاده‌ای در تیپاکس است و کارمندان قدیمی و بسیاری از مشتریان آن را به یاد دارند. این سند امروز از ساز و کار تحویل و ارسال بسته حذف شده و جای سندهای کاغذی و آن کارمندان پر مشغله را نرم‌افزاری به نام جت گرفته است. در فصل سوم کتاب سیر تحولاتی را که به حذف این سند و انقلاب دیجیتال در تیپاکس منجر شد، با جزئیات خواهید خواند. در واقع ایجاد همین سیستم سند چهار برگی و تغییر آن، نقطه عطف تحول تیپاکس در دهه ۹۰ شمسی است.

این سند چهار برگی در واقع سند یک قرارداد حقوقی کوتاه‌مدت بود که امکان رهگیری بسته را به مشتری می‌داد. سازماندهی کار، یعنی تحویل از طرف اول و ارسال به طرف دوم، بر اساس همین سند صورت می‌گرفت. هر محموله یک سند مجزا داشت که نسخه‌ای از آن در دست مشتری می‌ماند و سه نسخه دیگر که با کاربن کپی

شده و عین سند اول بود، به دست نماینده‌ی دفتر تهران و گیرنده‌ی بار می‌رسید. محتوای سند توسط اداره حقوقی تنظیم شده بود و در واقع برخی از این مفاد تا امروز تبدیل به عرف کاری شرکت‌های مشابه شده است. پیشرو بودن یک بنگاه اقتصادی در هر صنعت و شاخه‌ای نه بر اساس سرمایه مالی آن، بلکه دقیقاً بر اساس تأثیری تعیین می‌شود که آن بنگاه در ایجاد ساختارها، قوانین، عرف و چشم‌اندازهای آن صنعت گذاشته است. بر این اساس تپاکس نه تنها زیرساخت‌های حوزه حمل و نقل را گسترش می‌داد که به عنوان یک شرکت پیشرو، ساختار فعالیت در حوزه جابجایی کالا را نیز تعیین می‌کرد. نکته شگفت‌انگیزی که در شیوه رهبری و مدیریت محمد علی فاخر وجود دارد و امروزه در بررسی تاریخی رشد تپاکس به وضوح دیده می‌شود، این است که ساختار این شرکت از ابتدا به گونه‌ای بنا شده که گویی باید همیشه پیشرو باشد. در ادامه خواهید خواند که چگونه این شرکت با اخذ امتیاز انحصاری اپراتور خصوصی پست، جایگاه تعیین‌کننده خود را در حوزه لجستیک به طور رسمی تثبیت کرده است.

بازگردیم به ساختمان ت‌ث‌ث و واحد پر مهمه نسخه چهارم. نسخه چهارم همان نسخه‌ای بود که در دفتر شرکت با سه برگ دیگر تطبیق داده و بایگانی می‌شد. این نسخه در کوتاه مدت تکلیف بسته را و در درازمدت تکلیف شرکت را با شرکای تجاری، یعنی نمایندگان روشن می‌کرد. این نسخه‌ها تک به تک بررسی و با رسید گیرنده مقایسه می‌شدند. بر اساس همین رسیدها بود که سرنوشت بسته‌های مفقودشده نیز روشن می‌شد. با تطبیق چهار برگ، مشخص می‌شد که بسته در کدام مرحله مفقود شده است. کلیه شعب برگه‌های خود را در نهایت به دفتر تهران می‌فرستادند و دفتر تهران پس از بررسی به مدت یک سال آن‌ها را در آرشیو خود حفظ می‌کرد. این سند با وجود حجم کار اداری مزادی که بر دوش سازمان می‌گذاشت، به اعتماد بیشتر مشتریان منجر می‌شد و همان‌طور که گفته شد بعدها حذف دو مرحله‌ای این سند تغییرات عظیم و انقلابی را در تپاکس رقم زد.

یکی دیگر از مشکلاتی که ضرورت اصلاح اسناد در تپاکس را برای مدیران روشن کرده بود، ورود و خروج خاورها و بارگیری آنها بود. صحت اطلاعات مندرج در بارنامه اهمیت بالایی داشت. در مصاحبه با یکی از قدیمی ترین کارمندان تپاکس خاطره‌ای راجع به سرقت یکی از راننده‌ها نقل شد: «زحماتی که همه به خصوص حاج آقا برای این شرکت کشیدند، تپاکس را تپاکس کرد. مشکلات خیلی زیاد بود. یادم هست یکی از راننده‌های خاور مدارک جعلی برای خودش درست کرده و در تپاکس برای شیراز بارگیری کرد. فرم بارنامه را هم با همان اطلاعات جعلی پر کرد. بعد از خروج به گاراژ دیگری رفته و با بارنامه اراک، راهی شهرش شده بود. در اراک اسناد و مدارک بانکی را در چاه خانه انداخته و از بین می‌برد و با اجاره مغازه‌ای بارها را برای فروش گذاشته بود. مدتی بعد متوجه شدیم بار شیراز نرسیده، درحالی که در جاده هیچ تصادفی رخ نداده بود.

حاج آقا فهمید که بار خاور به سرقت رفته و برای پیدا شدنش جایزه ۱۰ میلیون تومانی تعیین کرد. خاور به نام همسر راننده بود و مرد بعد از ته کشیدن پول‌ها، به خاطر کشیدن چک بی محل به زندان افتاد. زن خاور را به تهران آورد و آن را فروخت و در همان زمان ماجرای جایزه را برای یک راننده تاکسی تعریف کرد. او هم به طمع پول با تپاکس تماس گرفته و ماجرا را گفته بود. حاج آقا از او خواسته بود حضوری بیاید و ماجرا را تعریف کند. به محض آمدن راننده تاکسی پلیس او را دستگیر کرد. در نهایت سرنوشت بارهای گمشده شیراز مشخص شد که البته از بین رفته بود و خسارت زیادی بابت آن به مشتریان پرداخت شد. کم نبودند از این ماجراها و حاج آقا فاخر خیلی زحمت کشید تا تک تک این مسائل را حل کرد».

تپاکس کن!

در بررسی اسناد شرکت در بهار ۵۷ متوجه می‌شویم که تپاکس تقریباً در هر حوزه‌ای که در آن قدم گذاشت، موفق بوده است. شرکت فراتر از فعالیت‌های بخش روابط عمومی، چاپخانه و تبلیغات نظام‌مند جایگاه غیرقابل رقابتی را کسب کرده بود. این جایگاه بیش از هر ثروت و سرمایه‌ای در بقای آن تا به امروز نقش داشته است. تمام

این سرمایه را در این شعار باید ببینیم: تیپاکسش کن.

این شعار، چنانچه گفته شد نه از سازمان تبلیغاتی این شرکت که از دل مردم برآمده است. سازمان‌های خصوصی و دولتی به ندرت چنین شانس‌ی به دست می‌آورند که مردم بر اساس عملکردشان شعاری را برای آن‌ها بسازند. برندسازی امروز برای کسب‌وکارها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و متخصصین این حوزه با علم روز دنیا در این زمینه در پی آن هستند که با برجسته کردن ویژگی‌های یک برند، هویتی از آن را در میان مشتریان بسازند که نهایتاً به رشد فروش کمک کند. نکته حائز اهمیت در شکل‌گیری برند تیپاکس این است که هویت و جایگاه تبلیغاتی آن از دل فعالیت واقعی شرکت برآمده است. در این روزگار و با خدمت‌گیری اینترنت در صنعت برندسازی و دیجیتال مارکتینگ، کم نیستند شرکت‌هایی که بخش تبلیغاتی آن‌ها کیلومترها پیشتر از فعالیت واقعی شرکت حرکت می‌کند که اولین نتیجه آن ایجاد گروه بزرگی از مشتریان ناراضی و سوزاندن آینده شرکت‌هاست. امروزه شرکت‌ها نمی‌توانند منتظر خوش‌نامی و موفقیت خود باشند، بنابراین از تبلیغات انتظار دارند خلأ روحیه رهبری و مدیریت در سازمانشان را پر کند. صفحات وب پر است از برندهایی که با کمپانی‌های بزرگ تبلیغاتی قراردادهایی با مبالغ کلان می‌بندند تا تعریف تازه‌ای از برند آن‌ها را برای مشتریان قدیمی و جدید ارائه کنند. نه تنها در ایران که در جهان نیز تعداد معدودی برند وجود دارد که مردم، مشتریان و در واقع طرفداران آن‌ها برای آن شعاری بسازند. در بهترین حالت شرکت تبلیغاتی تمجید و تشویق شده که با کمترین کلمات و بیشترین معنی، ماندگارترین اثر را در ذهن مخاطب خود به وجود آورده باشد. راجع به تیپاکس اما هیچ شرکت تبلیغاتی برای ساختن این جمله که کاملاً با اصول و موازین امروزی برندسازی هماهنگی دارد، تلاشی نکرده است. «تیپاکسش کن» همان «فقط انجام بده!» نایکی^۱ است که سی سال پیش توسط آژانس تبلیغاتی معتبری ساخته شد. از نظر مردم تیپاکس یکی از خدمات سریع شرکت پست بود. به گفته کارمندان پست هنوز از مشتریانشان هستند کسانی که برای ارسال بسته خود می‌گویند: «تیپاکسش کن!».

[illegible]

شرایط حمل محمولات

- ۱- حمل مواد محترقه یا منفجره یا هر نوع کالائیکه حمل آن برای هواپیما و سرشتیان آن ایجاد خطر نماید بکلی ممنوع است و مسئولیت آن با فرستنده میباشد.
 - ۲- هر گاه کالائیکه برای حمل سپرده میشود محتوی موادی باشد که از نظر شرکت مخفی و تولید خسارت نماید فرستنده متعهد است کلیه خسارات و ازده بشرکت و سایرین را پرداخت نماید.
 - ۳- اجناس و اشیائیکه برای حمل تحویل میشود چنانچه بسته بندی آن کاملاً رعایت نشده و تمام یا قسمتی از آن شکسته و یا از بین برود شرکت هیچگونه خسارتی را بقبول نخواهد شد.
 - ۴- مسئولیت فاسد شدن اجناس فاسد شدنی بعهده شرکت نخواهد بود.
 - ۵- شرکت از حمل وجه نقد و مسکوکات و طلاجات و زیور آلات و ساعت و امثالهم معذور است از سپردن آن جهت حمل بشرکت خود داری نمائید در غیر اینصورت شرکت هیچگونه ادعایی را در این مورد نمیدارد.
 - ۶- صاحبان کالا باید محمولات خود را در قبایل فقدان - حریق و یا هر نوع خسارت احتمالی بیمه نمایند در غیر اینصورت چنانچه در اثر غفلت شرکت از بین رفت حداکثر خسائیکه بابت خسارت از طرف شرکت پرداخت میشود دو برابر مبلغ کرایه ایست که دریافت نموده و در این رسید قید شده است.
 - ۷- کالاهائیکه تحویل میشود در صورت یرداز یا بودن جا در هواپیما حمل خواهد شد و شرکت حق دارد آنرا دفعتاً واحده یا تدریجاً حمل نماید در این صورت فرستنده کالا بابت تاخیر حمل یا تاخیر در تحویل حق هیچگونه اعتراض و ادعا و مطالبه خسارتی را از شرکت نخواهد داشت.
 - ۸- اعتبار این رسید یکماه از تاریخ صدور است.
 - ۹- این رسید در چهار نسخه تنظیم و ارزشی واحد دارد.
- شماره قلمن امور مشترکین و رسیدگی به اشکالات و شکایات ۳۸۵۶۳۸
- روابط عمومی همیشه در خدمت شماست ۳۸۵۶۳۹

سند چہاربرگے، سال ۱۳۹۶

در آشوب‌های داخلی و تأثیری که این تحولات و بی‌ثباتی سیاسی کشورها بر بنگاه‌های اقتصادی خرد و کلان می‌گذارند، تقریباً هیچ اتفاق مثبتی در حوزه اقتصاد رخ نمی‌دهد؛ چرا که ثبات و قابلیت پیش‌بینی آینده است که منجر به برنامه‌ریزی‌هایی در سطح کلان می‌شود. بادر نظر داشتن شرایطی که یرواند آبراهامیان در کتاب خود «ایران بین دو انقلاب» وصف می‌کند: «بین سال‌های ۱۳۴۲ و ۱۳۵۶ ایران یک انقلاب صغیر صنعتی را تجربه کرد». رشد اقتصادی فوق‌العاده ایران در همین سال‌ها، به‌ویژه رشد بالای ده‌درصدی اقتصاد

در دو سال قبل از انقلاب اسلامی در هیچ جامعه در حال توسعه دیگری دیده نشده بود. در این چشم‌انداز کلان است که می‌بینیم اگرچه رهبری اصولی و سازماندهی مدرن در رشد تپاکس تأثیر داشتند اما تنها عوامل تعیین‌کننده نبودند. بسیاری از شرکت‌های خصوصی نوپا در آن زمان، کم و بیش با چنین کیفیتی رشد می‌کردند و فقط زمانی می‌توانستند به این رشد و ماندگاری در اوج ادامه دهند که حاکمیت نیز هم‌پای آن‌ها رشد می‌کرد. بررسی آمارها نشان می‌دهد که رشد اقتصادی ایران در مقایسه با رشد سیاسی و اجتماعی آن در تعادل نبوده است. وابستگی به غرب از سویی و دیکتاتوری سیاسی از دیگر سو سقف کوتاهی برای رشد فعالان حوزه اقتصادی می‌ساخت. در سال ۵۷ قبل از هر گروهی، این بنگاه‌های اقتصادی خصوصی بودند که به این سقف شیشه‌ای برخورد و با سرعت شگفت‌آوری سقوط کردند. بیشتر این شرکت‌ها مثل تپاکس هیچ وابستگی به حاکمیت نداشتند اما پیش‌بینی سقوط این شرکت‌ها از اوج و بلافاصله پس از سقوط خاندان پهلوی حتی برای بسیاری از کارشناسان خبره اقتصادی نیز کار آسانی نبود. انقلابیون اگرچه به دنبال استقلال کشور بودند اما در هیچ گروه سیاسی شعاری مبنی بر مخالفت با توسعه داده نمی‌شد. رشد کاذب و ناموازن در حوزه اقتصاد در جایی متوقف شد و در اندک زمانی به شرایط بحرانی جنگ تحمیلی بین ایران و عراق گره خورد.

در سال ۵۷ نفت ایران به عنوان مستحکم‌ترین پشتوانه اقتصاد حکومت و رفاه مردم، به کمترین حد تولید در یک دهه پیش از آن رسید و این رقم در سال‌های ۵۹ تا ۶۷ و با شروع جنگ تحمیلی باز هم کمتر شد. از سویی سرمایه‌داران می‌خواستند که هرچه زودتر ثروت خود را از کشور خارج کنند و از دیگر سو با کمبود ذخیره ارزی ادامه حیات برای بسیاری از مشاغل ناممکن شد. بازار تهران به عنوان قلب تپنده اقتصاد کشور به حالت تعطیل درآمد و مبادلات نیز با سیری نزولی هر روز کاهش می‌یافت.

در آن مقطع فاخر به همراه خانواده خود در لندن بود و با شنیدن اخبار ایران، برخلاف بیشتر صاحبان سرمایه به سرعت تصمیم به بازگشت گرفت. همسر او شرف‌فاخر با یادآوری شرایط ماه‌های پایانی عمر رژیم پهلوی می‌گوید: «در آن شرایط همه به ما می‌گفتند که کجا می‌روید؟ همه دارند تلاش می‌کنند که از ایران خارج شوند ولی فاخر راضی به ماندن نبود و مدام نگران کار بود. می‌گفت چند نفر دارند از این کار نان می‌خورند، اگر من نباشم این کار نابود خواهد شد». به این ترتیب خانواده فاخر به ایران بازگشتند.

کشورها با شنیدن اخبار ایران، و پس از آن با اولین تحریم‌ها احساس خطر کرده و شعبات تپاکس را در کشورشان اول به حالت نیمه تعطیل و سپس کاملاً تعطیل کردند. با تعطیلی این شعبات، تپاکس در سرایشی سقوط قرار گرفت. با تعطیلی بازار و صنایع هر روز از تعداد مشتریان بزرگ کاسته می‌شد و درآمد شرکت به سرعت کاهش می‌یافت. فاخر برای پرداخت دستمزدها ناچار به فروش خانه شخصی خود شد. اگرچه او هرگز گرایشات فکری خود را وارد کار نکرده بود اما دل در گرو این انقلاب و تغییرات پیرو آن داشت و این ایمان قلبی به لزوم تغییر بود که قدرت تحمل شرایط سخت را به او می‌داد. این هزینه‌ای بود که او و صاحبان صنایع خرد و کلانی که در کشور مانده بودند حاضر به پرداختش شدند. فاخر در این دوران و قبل از شروع جنگ تحمیلی سرمایه‌ای را که تا آن زمان به دست آورده بود صرف پابرجا ماندن تپاکس کرد. اما با افزایش فشار مالی، اختلاف‌ها در بین مدیران تپاکس نیز بالا گرفت. اختلاف‌هایی که برخی از آن‌ها با خرید سهم سهامداران (و در نتیجه کاهش سرمایه نقدی) مدیریت شد و برخی دیگر چند سال بعد و در دوره مدیریت اشرف فاخر، تبدیل به رقابتی ناسالم شد که می‌رفت تا در همدستی با مشکلات دیگر، تپاکس را برای همیشه نابود کند. فشارهای کوچک و بزرگ از هر سو ادامه داشت و محمد علی فاخر می‌دید که گاو بالدار اسطوره‌ای با سرعتی مهار نشدنی رو به سقوط است. آیاتون‌های نمادین تخت جمشید که در دفتر مرکزی تپاکس قرار داشت می‌توانستند همچنان وزن سقف بالای سرشان را تحمل کنند؟ آیا گاو بالدار از این سقوط پیش‌بینی نشده جان سالم به در می‌برد؟ همه این سؤال‌ها در نهایت قلب محمد علی فاخر را با یک سگته برای مدت کوتاهی از کار انداخت. خانواده‌اش او را برای درمان و البته دور کردن از فضای پر استرس تپاکس به لندن اعزام کردند.

با خروج فاخر گروهی از اعضای هیئت مدیره شرکت نیز فرصت را برای دسیسه‌چینی مهیا دیدند. گاو بالدار سقوط کرده بود اما همه می‌دانستند حتی یک تکه از این هیئت رو به فروپاشی نیز همچنان ارزشمند است. ذهنی هوشیار لازم بود تا فاخر را در این روزهای سخت همراهی و همچنین از آنچه طی بیست سال ساخته شده و در آستانه نابودی بود محافظت کند. اشرف فاخر کسی بود که توانست گاو بالدار را از طوفان حوادث گذر دهد و بیست سال بعد آن را به دست فرزند مشترکشان مهرداد فاخر بسپارد.

فصل دوم

سرویس‌ها

سرویس بین شهری (۲۴ و ۴۸ ساعته)، درون شهری (۲۴ ساعته) و بین الملل / ارسال زمینی و هوایی / پس کرایه / درج روزنامه رسمی / اخذ و ارسال پلاک اتومبیل، کارت ماشین المثنی، پلاک اصلی / استعلام، اخذ و ارسال پاسخ اعطای وام (۴۸ ساعته) / اخذ و ارسال گواهینامه بین‌المللی / ثبت نام در ثبت شرکت‌ها / درج آگهی در روزنامه کثیرالانتشار / استعلام صدور یا عدم صدور دفترچه ماشین / ترجمه رسمی مدارک / اخذ و ارسال سند ماشین / حمل اثاثیه منزل / سرویس خرید و ارسال (دارو، کتاب، گل، قطعات، لوازم و...) / خرید گل، عیادت، تسلیت و تبریک نیابتی / اخذ و ارسال جواب، استعلام از ادارات دولتی، خصوصی و شرکت‌های خودرویی / سرویس دریافت و ارسال جواب آزمایش / ترخیص، گمرک، حمل کالا و توزیع در داخل کشور / ارسال و توزیع دارو و اقلام مورد نیاز سربازان به هزینه تیپاکس به مناطق جنگی

تحولات مهم

استراتژی کوچک شدن / انتقال دفتر مرکزی به خیابان حافظ و مطهری / آغاز سرویس های استعلام / ارسال بسته‌ها با اتوبوس جهت کاهش هزینه / راه اندازی مرکز تجمیع و توزیع در خیابان قزوین در تهران / اجرایی سازی قانون دولتی جهت توقف ارسال بسته زیر ۶ کیلو و نامه توسط شرکت تیپاکس و کاهش بازار بین شهری تیپاکس / ارسال نامه‌ها و کمک‌های مردمی به مناطق جنگی

شرکت‌ها

تغییر نام به شرکت تیپاکس سهامی خاص
ایجاد گروهی از شرکت‌های زیر مجموعه تیپاکس از جمله خلیج پارت / سحر پارت
تغییر نام به شرکت ترن پارت تیپاکس

نمایندگی‌ها

۶۰ نمایندگی

دهه ۷۰

مدیرعامل: اشرف فاخر

سرویس‌ها

سرویس بین شهری (۲۴ و ۴۸ ساعته)، درون شهری (۲۴ ساعته) و بین الملل / ارسال زمینی و هوایی / پس کرایه / درج روزنامه رسمی / ترجمه رسمی مدارک / تایید امور خارجه / اخذ پلاک سینی و شاسی / اخذ و ارسال سند ماشین / سرویس خرید و ارسال (دارو، کتاب، گل و لوازم و...) / اخذ و ارسال جواب از ادارات و سازمان‌ها / امالت وکالت از دفاتر اسناد رسمی / درج آگهی در روزنامه کثیرالانتشار / استعلام از شرکتهای تولید خودرو (ایران خودرو، سایپا، زامیاد، ایران وانت و...) / سرویس دریافت و ارسال جواب آزمایش / خرید گل، عیادت، تسلیت و تبریک نیابتی

تحولات مهم

آغاز مدل فرانچایز جهت اعطای نمایندگی
ورود اولین کامپیوتر و تحولات تکنولوژی در تیپاکس

شرکت‌ها

ترن پارت تیپاکس

نمایندگی‌ها

رشد نمایندگی‌ها به ۶۵ نمایندگی

مدیرعامل: اشرف فاخر، مهرداد فاخر

سرویس‌ها

سرویس بین شهری (۲۴ و ۴۸ ساعته)، درون شهری (۲۴ ساعته) و بین‌الملل/ ارسال زمینی و هوایی/ پس‌کرایه/ درج روزنامه رسمی/ ترجمه رسمی مدارک/ تایید امور خارجه/ اخذ پلاک سینی و شاسی/ اخذ و ارسال سند ماشین/ سرویس خرید و ارسال (دارو، کتاب، گل و لوازم و...)/ اخذ و ارسال جواب از ادارات و سازمان‌ها/ اصالت وکالت از دفاتر اسناد رسمی/ درج آگهی در روزنامه کثیرالانتشار/ استعلام از شرکتهای تولید خودرو(ایران خودرو، سایپا، زامیاد، ایران وانت و...)/ سرویس دریافت و ارسال جواب آزمایش/ خرید گل، عیادت، تسلیت و تبریک نیابتی

تحولات مهم

رکورد جابجایی ۳۵۰۰ بسته در روز

شرکت‌ها

ترن پارت تیپاکس
ایجاد شرکت زیرمجموعه تیپاکس به نام تی پی ایکس

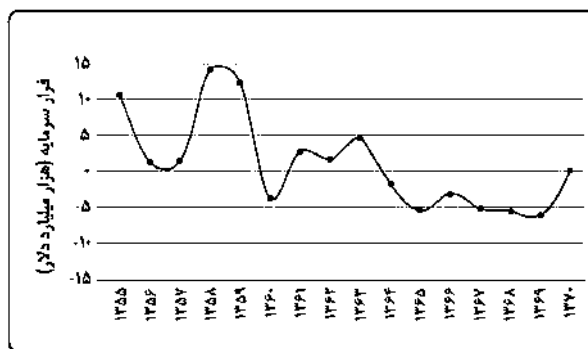
نمایندگی‌ها

رشد نمایندگی‌ها به ۸۵ نمایندگی

نبرد برای بقا

برج بانک کار، ساختمان بورس و یا همان ساختمان ت‌ت‌ث، بنایی نوزده طبقه و بلندترین ساختمان تهران در سال ۱۳۴۲ بود. تا قبل از آن ساختمان‌های پلاسکو و آلومینیوم بلندترین بناهای نه فقط تهران بلکه کل ایران بودند. این ساختمان در سال ۴۲ توسط بانک کار ساخته شد و برخلاف پلاسکو و آلومینیوم، اداری بود. با تأسیس دفتر شرکت حمل و نقل ت‌ت‌ث در آن، همین نام به عنوان نام ساختمان بین مردم رایج شد. بعد از آن دفتری که فاخر در طبقه ششم این ساختمان در سال ۱۳۵۰ خریداری کرد، به دفتر مرکزی تیپاکس تبدیل و تمامی اسناد و مدارک و کادر اداری به آنجا انتقال داده شد. محیط کاری مدرن با سردر سنگی هخامنشی، مقر اصلی کسانی شد که به صنعت لجستیک ایران رنگ و بوی تازه‌ای داده بودند. در فضای متأثر از انقلاب، نمادها برای برانگیختن خشم مردم کفایت می‌کردند و ساختمان ت‌ت‌ث یکی از آن نمادها بود. در این ساختمان دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ خارجی و داخلی از جمله آسانسورسازی شیندلر، تولید دارو و شرکت حمل و نقل تی‌بی‌تی حضور داشتند و حدود ۶۰ درصد واحدهای آن در اختیار یکی از سرمایه‌دارانی بود که مشمول قانون مصادره اموال شد. در نتیجه این حکم، کل ساختمان مصادره و برای مدت کوتاهی به اداره آموزش و پرورش واگذار شد. در این دوره، تیپاکس برای بازپس‌گیری دفتر ت‌ت‌ث و اثبات حقانیت خود تلاش‌های بسیاری کرد که بی‌نتیجه ماند. در نهایت تیپاکس مرکزیت خدمات خود را به دفتری در خیابان حافظ، کوچه امیری و دفتر مرکزی خود را به ساختمانی در خیابان مطهری، بن‌بست فیروزه انتقال داد. نام‌لایمات این دهه با ضربه‌ای که به دفتر مرکزی

تیپاکس وارد شد به اتمام رسید و تیپاکس وارد دهه‌ای به مراتب دشوارتر شد. بین سال‌های ۵۵ تا ۵۷ در یک انفجار اقتصادی، تولید نفت ایران از ۵.۱ میلیون بشکه در سال ۱۳۵۱ به ۵.۸ میلیون بشکه در سال ۱۳۵۸ رسید. با افزایش ناگهانی قیمت نفت در این دوره درآمد حاصله از فروش آن از ۴ میلیارد دلار به ۲۴ میلیارد دلار افزایش یافت. در این دوره با توجه به سرمایه‌گذاری‌هایی که صورت گرفته بود، تولید صنعتی سالانه به‌طور میانگین ۱۵ درصد و تولید کشاورزی ۴.۶ درصد بیشتر شد. همچنین واردات محصولات کشاورزی، اسلحه و در کل تجارت خارجی ایران به ترتیب از ۴۰۰ میلیون، ۵۲۰ میلیون و ۷۶۰ میلیون دلار، به ۲ میلیارد، ۲.۵ میلیارد و ۱۱ میلیارد در این دوره پنج‌ساله رسید. انفجار تولید و قیمت نفت در این دوره باعث بروز مشکلاتی از قبیل کمبود نیروی انسانی شد، به گونه‌ای که ایران را مجبور به استخدام نیروی خارجی و همچنین دعوت از ایرانیان خارج از کشور کرد. اما در پی تحولات سیاسی، صادرات و تولید نفت به شدت کاهش یافت و در دی ماه ۵۷ به‌طور کامل قطع شد. این اتفاق منجر به افزایش ناگهانی قیمت نفت در بازارهای جهانی از ۱۳-۱۲ دلار به ۳۰ تا ۳۷ دلار به ازای هر بشکه شد. در اسفند ۵۷ پالایشگاه‌ها و سکوهای نفتی دوباره کار خود را آغاز کردند اما به دلیل کمبود نیروی انسانی متخصص که جایگزینی آن‌ها در آن مقطع ممکن نبود، تولید از ۵.۸ میلیون

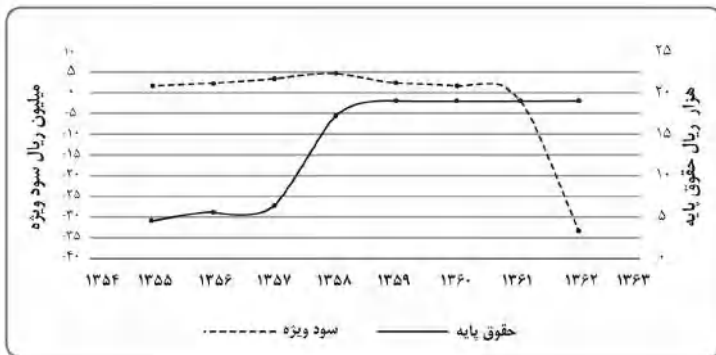


میزان فرار سرمایه از کشور بین سال‌های ۱۳۵۵ تا ۱۳۷۰

بشکه قبل از انقلاب به ۳.۹ میلیون بشکه رسید. این کاهش تا ماه‌ها ادامه یافت، به گونه‌ای که در سه ماهه منتهی به جنگ تحمیلی هشت ساله، به ۱.۴ میلیون بشکه در روز رسید. بین سال‌های ۱۳۵۶ تا ۱۳۵۸ تولید ناخالص داخلی ۱۹ درصد کاهش یافت و در سال ۱۳۵۹ قبل از شروع جنگ ۱۵ درصد دیگر افت کرد.

با شروع جنگ و خروج سرمایه‌ها از کشور، وضعیت اقتصادی ایران در نمودارها افول و رکود هر روزه را نشان می‌داد. نمودار زیر که توسط بانک جهانی در سال ۱۹۹۵ منتشر شده، نتایج محاسبه حجم فرار سرمایه از ایران را در سال‌های ۱۳۵۵ تا ۱۳۷۰ نشان می‌دهد.

محمدعلی فاخر با وجود امکانات فراوانی که برای خروج سرمایه تپاکس از کشور داشت، ترجیح داد در ایران بماند و برای بقای تپاکس و رشد صنعت نوپایی که خود بنیان‌گذار آن بود، بجنگد. علاوه بر بی‌ثباتی اقتصادی و سیاسی در کشور، این رفتاری کاملاً طبیعی در دانش اقتصاد است که در زمان بروز جنگ در کشورها، خروج سرمایه‌های خرد و کلان از کشور از طرف سرمایه‌داران و صاحبان صنایع نرخ روبه رشدی داشته باشد؛ تصمیم فاخر در این مقطع نشأت گرفته از همان روحیه‌ای بود



نمودار مقایسه سود ویژه شرکت تپاکس و حقوق پایه مصوب کشوری،

بین سال‌های ۱۳۵۵ تا ۱۳۶۲

بیتالی

اطلاعیه

همیشه ریان محترم.

برای ارسال محمولات (اعم از پاکت و بسته‌های کوچک و بزرگ) اسناد تجاری و بانکی خود بهر مقدار و بهر کجا، با تضمین، اطمینان کامل و تحویل سه‌ریع آن به گیرنده

در عرض ۲۴ و ۴۸ ساعت با شعبه

تیم پیکس

تلفنی تماس حاصل فرمائید تا ما موران ما بلافاصله به نشانی شما مراجعه و محموله شما را با صدور رسید و هزینه‌ای بسیار نازل تحویل و بار عایت ایمنی کامل با اولین سرویس هوایی یا زمینی به مقصد مورد نظر حمل تا بگیرنده (باخذ رسید) تحویل نماید.

«این تأییدیه در اختیار شما خواهد بود»

آدرس: اهر - خیابان طالقانی - روبروی داروخانه رازی

طبقه دوم تلفن ۴۰۴۹

که سال‌ها پیش و وقتی خیلی جوان بود نیز از خود نشان داده بود. فاخر همه تلاش خود را کرد تا تپاکس و زندگی اقتصادی خود را دور از علایق و افکار خود نگاه دارد. بررسی تاریخچه تپاکس نشان می‌دهد فاخر به ملیت خود افتخار می‌کرد و کسب منافع اقتصادی در مقایسه با این علاقه و گرایش فرهنگی در اولویت نبوده است.

44/4/1.

جميع حقوق محفوظة - نشر في بيروت - ١٩٨٥

احصاءات گوناگون مالی سال ۱۳۶۲ هجری قمری را به شرح زیر با استناد به اسناد موجود

حاضر در جلسه: ۴ نفر

انما اينجا بنام محمد فرج بخشى عليه السلام و اهل بيته و اولادك و دلايى مىگردد حال

۱۳۶۲ شرکت راه به مدت مورد رسیدگی قرار داده و با ایزی لغو شده است.

الآن نرسل نامه حساب سود و زیان را با اسناد گواهی می‌نمایم.

۲- با توجه به رانتهای نامشروع محاسبات و شرکتها، شاید و احتمال دو -

وَلَكُمْ حِطْلٌ وَتِلْكَ تِمْثَالُهَا وَأَيْدِيكُمْ شَرِيفَةٌ نَاجِيَةٌ حِيلٌ مَحْمُولَةٌ غُرُوبٌ وَأُورْ حَائِلٌ

شرکت‌های تعاونی و صافی‌های انجم میداده و آبان میز از مدیران بازنشسته

اعتماد میسرورد لذا مقداری از معمولات و اسناد مذهبیان مقلد گردیده و در دست

ناگزیر به پرداخت خسارت به متضرران شد. و از این جهت مبلغ ۱۰۹۳۵۱-۵-

بہال باہت خدمات پرا دھتی وہاں مہوہہ شرکت گردید کہ بہت بڑا شہر

مدارك رسن و قابولي سمفون از طريل مراجع لادوس استهلي حق و حقوق سايد.

والله اعلم بالصواب

د رکار حاصل گریدونه ، ولی شته ځای پوښتنې ولولم ضروري و چې

شرکت سرمایه سرجمندی دانه است و دارد *

بدین چوہہ شرکت دو سال ۱۲۶۲ متصل زبان فوق العادہ اسی سال ۱۲۶۲-۱۲۶۳

تال گردید چون خانق قوق بهش از سياهه املی شرکت میباشد پیشنهاد میشود ایند ارد :



TIPAX

INTERNATIONAL (PVT) CO.
Part Services Group
P.O. Box 14, 1977
Cable: TIPACO
Tel: 673031/4, 3856438/9
Telex: 215010, 215805



مأموریت
Reg. No. 17423

شرکت بین المللی تی پاکس داسی ناسا

مقره خدمات عمومی

۱۱-۱۳۹۲

تهران، ایران

تلفن

۶۷۳۰۳۱/۴

۳۸۵۶۴۳۸/۹

تکس ۲۱۵۰۱۰-۲۱۵۸۰۵

Our Ref. ۴

Date :

تاریخ

شماره

بسمی و کوشش و فعالیت خود در پیشرفت شرکت ادامه دهند.
این پیشنهاد پس از بحث و گفتگوی زیاد در درون شرکت از جمله با اکثریت کرا : تقویت شد
به هیئت مدیره ارجاع داده شد اقدام لازم قانونی انجام شود.
۳- از جمله به شرح زیر : هیئت مدیره پیشنهادی به شرح زیر در نظر گرفته شد و هیئت مدیره
در نظر از سهامداران انتخاب شده و هیئت مدیره و داراییها را بر اساس سرمایه شرکت ملی در دست
بر مبنای ارزشیابی برآورد شده در هیئت مدیره قرار داده و در قانون شرکت مجوز هیئت مدیره
این پیشنهاد پس از بحث و گفتگوی زیاد و اکثریت یک ساعت بطول انجامید با اکثریت کرا :
مورد تصویب قرار گرفت و نمایان صاحب سهامی و حقوقی شرکت را هیئت مدیره این هیئت
انتخاب شدند.

و قرار شد سرمایه

هیئت مدیره پیشنهادی به شرح زیر در نظر گرفته شد و هیئت مدیره و داراییها را بر اساس سرمایه شرکت ملی در دست
قرار شد (ماده ۱۴۰۰) سرمایه شرکت از پنج میلیون ریال به پنج میلیون ریال افزایش یابد.
این پیشنهاد پس از بحث و گفتگوی زیاد و اکثریت ده میلیون ریال به سرمایه شرکت اضافه و اکثریت کرا :
افزایش از طریق مطالبات حال شده با این سرمایه شرکت از پنج میلیون ریال به بیست و یک میلیون ریال
افزایش یافته است.

HEAD OFFICE: SUH F.I.T.C. Bldg. Hafez Ave, Goodenote Park Hotel TEHRAN - IRAN

تهران، ایران. تین فایان ساهتیان بک بلدینگ، هافز اوی، گودنوت پارک هتل، تهران - ایران

صورت جلسه هیئت مدیره در جهت چگونگی حل مشکلات مالی

آغاز دهه ۶۰ فشارها بر تیپاکس افزایش یافت. چرا که کمبود محموله کاهش خودبه خودی سود را در پی داشت؛ در نتیجه شرکت مجبور بود برای کنترل هزینه‌ها از تعداد ناوگان نقل و انتقال خود در شهرهای کوچک‌تر بکاهد و مرسوله‌های آن‌ها را با کمک شرکت‌های تعاونی مسافری جابجا کند. این راه حل تا مدتی توانست تیپاکس را سر پا نگه دارد، اما با تصویب قانونی که تعاونی‌های مسافری را از جابجایی بار منع می‌کرد، ناگزیر جابجایی‌ها بدون دریافت بارنامه صورت می‌گرفت. این اتفاق

بشکل

قابل توجه کلیه ادارات، شرکتها، بانکها، مراکز قضائی، دفاتر ثبتی،
بنگاههای اتومبیل و عموم همشهریان محترم

شرکت بین‌المللی تیپاکس (گروه خدماتی پارت) آمادگی خود را جهت انجام خدمات زیر در اسرع وقت و با حداقل هزینه اعلام داشته و افتخار دارد گامی فراتر در جهت رفاه حال همشهریان محترم بردارد. حمل سربع نامه - اسناد تجاری - اسناد بانکی - بیمه‌های کتبی و مدارک - بسته‌های کوچک و بزرگ (در عرض ۲۲ ساعت به مقصد تهران و تبریز ۲۸ ساعت به مقصد شهرستانها) با تضمین و اطمینان کامل، همچنین تیپاکس نامه‌های شمارابه دفتر حضرت امام، ریاست جمهوری، نخست‌وزیری، ریاست مجلس شورای اسلامی و نمایندگان مجلس، شورای عالی قضائی، در عرض یک روز حمل و با اخذ رسید از دفاتر فوق تحویل می‌دهد (رسید مربوطه از دفاتر مذکور در اختیار فرستنده قرار داده می‌شود)

انجام استعلام و اخذ پاسخ جهت اعطای وام از اداره اعتبارات بانکها در عرض ۲ روز - اخذ خلاصه اتومبیل - اخذ استعلام مالکیت - ثبت سند در دفترچه - اخذ مفاسد حساب شهرداری از تهران و شهرستانها - اصلاح سند دست اول و دریافت سند دست اول از کمپانی - اخذ گواهینامه بین‌المللی - استعلام از دارائی تهران و شهرستانها - اخذ رونوشت سند اعتبار و کالت نامه از دفاتر شهرستانها - اخذ تک پلاک اتومبیل و کارت ماشین المثنی - تبدیل پلاک موقت اتومبیل به پلاک اصلی - ثبت نام شرکت در ثبت شرکتها - چاپ آگهی در روزنامه رسمی کشوری - اصالت گواهینامه از شهرستانها - استعلام جهت صدور و یا عدم صدور دفترچه ماشین - استعلام از ادارات دولتی و خصوصی - ترجمه رسمی مدارک - انجام کارهای متفرقه از قبیل خرید دارو و قطعات و لوازم بدکی و ...

تیپاکس با دهها سال سابقه در ایران و کشورهای جهان
آخرین تدبیر دنیای پیشرفته برای حل مشکل
مبادلاتی شما را عرضه می‌دارد

آدرس اهر خیابان طالقانی روبروی داروخانه دکتر سلطانی طبقه دوم
 شرکت بین‌المللی تیپاکس تلفن ۲۰۲۹
 اهر - چاپ سفارش تلفن ۲۲۵۱

یکی از بزرگترین مشکلات را برای تپاکس رقم زد. بازرس شرکت در نامه‌ای که در پایان سال ۱۳۶۲ به هیئت‌مدیره نوشت، خبر از زیان جبران‌ناپذیری داد. این ضرر ناشی از پرداخت خسارت به مشتریان بابت مفقود شدن مرسوله‌ها و پیامدهای ناشی از نداشتن بارنامه یا سوءاستفاده شرکت‌های مسافربری بود. میزان خسارت بسیار بیشتر از سرمایه شرکت بود و لذا به هیئت‌مدیره چند راهکار برای برون‌رفت از این بحران پیشنهاد شد. دوره پیش روی شرکت بود: اول تسلیم و انحلال شرکت، دوم افزایش سرمایه و پوشیدن چکمه آهنین و پیش‌روی و یافتن راهی تازه برای بقا و ماندگاری در بازار. سهامدار اصلی تپاکس یعنی محمدعلی فاخر راه دوم را انتخاب کرد و با فروش منزل مسکونی‌اش، سرمایه شرکت را از پنج میلیون ریال به ۳۵ میلیون ریال افزایش داد. اولین سال‌های دهه ۶۰ و فشارهایی که روز به روز افزایش می‌یافت، بی‌تردید می‌توانست فاخر را مثل صدها صاحب کسب‌وکار دیگر از ادامه راه بازدارد و او را با سرمایه‌ای که برایش باقی مانده بود راهی کشوری دیگر کند. اما او ماندن و جنگیدن را انتخاب کرد و می‌دانست جسارت راه رفتن بر لبه تیغ در چنین شرایطی را دارد. در واقع می‌توان تصمیمات این مقطع از زندگی او را جدای از تلاش برای حفظ تپاکس، ریشه در عشقی یافت که او به ایران داشت.

اوضاع در بخش دولتی اقتصاد، بهتر از شرایط کسب‌وکارهای خصوصی نبود. فروش نفت باز هم کمتر و به ۱۲ میلیارد دلار در سال ۱۳۶۰ رسید. حکومت نوپای ایران با توجه به کاهش درآمد، برای جبران هزینه‌ها مجبور شد بودجه نظامی را از ۱۴ میلیارد دلار به ۷ میلیارد دلار، و واردات اسلحه را از ۲۰۴ میلیارد دلار به ۴۵۰ میلیون دلار کاهش دهد اما با آغاز جنگ مجبور به بازگرداندن این بودجه‌ها به رقم قبلی خود شد. کمبود منابع مالی، تجارت خارجی را از ۱۴۰۵ میلیارد دلار به ۱ میلیارد دلار رساند. با این حال این ارقام از سال ۱۳۶۰ شروع به رشد کرد و دولت توانست تا حدودی کسری‌ها را جبران کند. از سال ۱۳۶۳ فشار نیروهای عراقی بیشتر بر اقتصاد شکننده ایران متمرکز شد. با شروع بمباران تاسیسات نفتی، ایران متحمل هزینه‌های هنگفت برای بازسازی پالایشگاه‌ها و تخفیف به مشتریان نفتی خود برای حفظ آن‌ها

شد و به همین ترتیب در ادامه ناکامی در پالایش نفت، واردات روزانه ۳۰۰ هزار بشکه نفت تصفیه شده را در سال ۱۳۶۷ در برنامه کار خود قرار داد. نرخ بیکاری همچنان رو به رشد بود، تا جایی که در سال ۱۳۶۶ به حدود ۳ میلیون و ۸۰۰ هزار نفر رسید. بیشتر کارخانه‌ها در آن دوره یا موقتاً شروع به تولید اسلحه کردند، یا اقلام مورد نیاز جبهه‌ها را تأمین کردند و یا منحل شدند. تقریباً تمامی کارخانه‌ها خروجی بسیار کمتری نسبت به ظرفیت خود داشتند که علت اصلی آن کمبود مواد اولیه بود.

با آغاز جنگ تحمیلی ۸ ساله دوره جدیدی از فعالیت برای تیپاکس رقم خورد. فعالیت در این دوره نه مبتنی بر سود که براساس نیاز کشور به یک زنجیره تأمین کارآمد شکل گرفت. با آغاز جنگ و شرایطی که مناطق غرب و جنوب کشور داشتند، مناطق غیر جنگی تمام توان و قوای خود را در حمایت و پشتیبانی از جبهه‌های جنگ به کار گرفتند. این حمایت از حمل نامه‌ها گرفته که ساده‌ترین شکل آن بود تا رساندن تجهیزات پزشکی و دارو، مواد اولیه، غذا و... را شامل می‌شد که به جان افراد بستگی داشت. وضعیت راه‌ها در مناطق جنگ‌زده و شهرهای مرزی ناامن بود و در بسیاری از شهرهای بمباران شده ایران امکان عبور و مرور وجود نداشت. آذیرهای خطر وقت و بی‌وقت به صدا درمی‌آمدند و زندگی در پناهگاه‌ها، کمبود مواد غذایی و اندوه از دست دادن عزیزان بخشی از زندگی روزمره مردم شده بود. اگرچه مصیبتی که مردم ایران به مدت هشت سال متحمل شدند قابل توصیف نیست ولی اغلب کسانی که آن شرایط را از نزدیک تجربه کرده‌اند، موافق‌اند که این فشارها مردم را به هم نزدیک‌تر کرده بود و هیچ‌کس از کمکی ولو ناچیز، به دیگران دریغ نداشت. فصل پرباری که امروز در تاریخچه تیپاکس به «مسئولیت اجتماعی» اختصاص پیدا کرده، این دوره طولانی را نیز در بر می‌گیرد. تقبل این مسئولیت اجتماعی زمانی اهمیت مضاعف پیدا می‌کند که بدانیم تیپاکس در این دوره در شرایط بسیار سختی از حیات خود قرار داشت. کامیون‌هایی که تیپاکس در طول این هشت سال به مناطق جنگی جنوب و شمال غرب کشور ارسال کرد، حامل نامه‌ها، کمک‌های مردمی و اقلامی بود که برخی را خود تیپاکس برای مردم تهیه می‌کرد.



نامہ

اولین کاروان کمپهای اهدایی شرکت بین المللی نیکاسی به جبهه هاب
 قلی غلبه باطل
 اولین کاروان کمپهای اهدایی شرکت بین المللی نیکاسی پس از عبور
 از شهرهای زرقول، آندمشک راهی جبهه های نور علیه ظلمت گردید.
 شرکت نیکاسی علاوه بر اینکه از نظر خدمات خود در جهت مایله سریع
 و مشکلات کادرهای در منطقه و در پشت جبهه که همواره این خدمات
 پس از پیروزیان باطل اسلامی در جهت خدمت به مردم و کمک نهادهای
 انقلابی بوده است. فعالیت چشمگیری داشته لذا کمپهای نیز در جهت
 پشتیبانی و همیاران زرمندگان سلحشور اسلام به جبهه های نبرد حق
 و باطل بوده است.

در این رابطه گفتگوی با برادر ناصر مدنی سرپرست شرکت تینیاکس در منطقه ذوقل و اندیشک انجام شد و تا چگونگی ارسال اولین کاروان کمکهای اهدایی از طریق شرکت تینیاکس به منطقه جنوب از راجا سومیر، در ابتدا در مدنی اظهار داشتند: این کاروان شامل هدایایی است که همت ریاست محترم هیات مدیره شرکت تینیاکس برادر حاج محمدعلی خادم و همکاری کلیه شرکای و بین المللی تینیاکس بها و ارسال شده که شامل هدایایی از قبیل لوله و لوله و بیمارستانی می باشد که توسط چندین دستگاه هدایایی به ستاد امداد و درمان منطقه جنوب تحویل شده است.

برادر مدنی در پاسخ این سؤال که چه تصمیماتی در رابطه با ارائه خدمات تپیکس به زندمندان در منطقه جنگی جنوب درآید اظهار داشت:

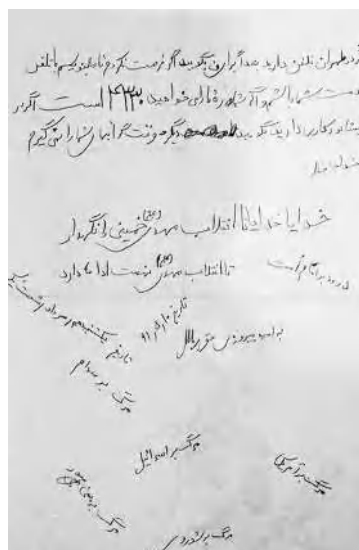
«طبق توجیهات ریاست محترم هیئت مدیره شرکت بین المللی تپیکس جناب آقای حاج محمدعلی زکریا قرار است در آینده یک وبزیر ای که بتواند در کمترین مدت بطور ۲۴ و ۷۸ ساعته پیامهای زندمندان را در سراسر کشور بدست خانواده هایشان برساند تشکیل گردد که این نوع خدمات برای زندمندان در منطقه های جنگی جنوب بطور رایگان خواهد بود»



کمک‌های ارسالی، از تساکس، به جبهه‌های جنگ (دهه ۶۰)

تعداد نامه‌هایی که در هشت سال جنگ تحمیلی بین رزمندگان و خانواده‌هایشان رد و بدل شد مشخص نیست اما با نگاهی به دو جنگ بزرگ جهانی می‌توان حدود آن را تخمین زد. طبق اطلاعاتی که بی‌بی‌سی در سال ۲۰۱۴ منتشر کرد، حجم نامه‌نگاری‌ها در جنگ جهانی اول در طول چهار سال به حدود ۲ میلیارد نامه می‌رسید. جابجایی این حجم نامه در جنگ جهانی دوم بحران‌ساز شد، چرا که هزینه استفاده از ناوگانی جدا برای نامه‌ها عملاً این کار را غیرممکن می‌کرد. در نتیجه نامه‌ها تا مدتی با همان وسایل نقلیه‌ای حمل می‌شدند که اسلحه و مهمات با آن جابجا می‌شد. تعداد نامه‌ها پس از مدتی به قدری زیاد شد که باید بین حمل اسلحه و نامه یکی انتخاب می‌شد، بنابراین ارتش‌ها برای حل این مشکل از میکروفیلم استفاده کردند. در این روش متن نامه روی نگاتیو عکس برداری شده و به یک بیست و پنجم حجم اصلی خود می‌رسید. نامه‌ها پس از دریافت روی میکروفیلم اسکن، جابجا شده و در مقصد، دوباره روی کاغذ چاپ می‌شدند. تلاشی که برای جابجایی نامه‌ها در بحبوحه جنگ‌ها صورت می‌گرفت، نشان از اهمیت بالای آن دارد. در جنگ هشت‌ساله ایران نیز، همین رویه وجود داشت. در طول جنگ به غیر از خانواده‌ها، دانش‌آموزان از شهرها و روستاها بدون اینکه گیرنده و سرباز خاصی را مدنظر داشته باشند، به رزمندگان جبهه‌ها نامه می‌نوشتند. پاسخ این نامه‌ها تا جایی که به نظر می‌آید هیچ‌گاه داده نشده اما تصور اینکه چه شوری در دل گیرنده نامه برپا می‌شده دور از تخیل نیست. در همین دوره شرکت پست در مناطق جنگی و نیمه‌جنگی از جابجایی محموله‌ها به دلیل نبود امنیت، امتناع می‌کرد اما شرکت تیپاکس قسمت بزرگی از این جابجایی‌ها را به صورت رایگان بر عهده گرفت.

بخش دیگری از خدمات تیپاکس در دوره جنگ هشت‌ساله، جمع‌آوری و ارسال کمک‌های مردمی و دولتی به جبهه‌ها اعم از آذوقه، پوشاک، وسایل گرمایشی، روشنایی و... بود. توزیع نامه چه در هنگام ارسال و چه در هنگام دریافت تابع نظام خاصی نبود. گاه راننده خودرویی که از شهری آذوقه آورده بود، هنگام



نمونه‌ای از نامه‌های ارسالی به جبهه‌ها ۱۳۶۱ شمسی

بازگشت ده‌ها نامه مربوط به همان شهر و شهرستان‌های اطراف را با خود می‌برد. مردم رساندن نامه‌ها به خانواده‌های رزمندگان را امری نیکو و ثواب می‌دانستند و در آن امین و جدی بودند. گاه خانواده شهیدی که برای سرکشی به جبهه یا بازدید از محل شهادت فرزندانشان به منطقه می‌رفتند، هنگام بازگشت پاسخ نامه‌ها را با خود می‌آوردند. هنگام عملیات که کانال‌های رسمی از ارسال نامه خودداری می‌کردند، نامه‌ها از راه‌های غیررسمی به دست خانواده‌ها می‌رسید، اما در کل وظیفه توزیع نامه‌ها به عهده واحد تعاون گردان یا لشکر بود.

کامیون‌های ارسالی از طرف تپیاکس، در رفت و برگشت حامل نامه‌ها و پاسخ آن‌ها بود و احساس مادرانه اشرف فاخر در پیگیری و اجرای این مسئولیت تأثیر زیادی داشت. ارسال نامه‌ها به ویژه برای اسرا پیچیده و مهم بود، تا جایی که باعث شد صلیب سرخ جهانی به عنوان بازوی اصلی وارد عمل شود و نقش رابط بی‌طرف

را بین اسرای ایران و عراق بر عهده بگیرد. تیپاکس حضور در جبهه‌ها و کمک به رزمندگان را وظیفه خود می‌دانست و تا پایان جنگ در این بخش فعالیت کرد. اشرف فاخر، همسر محمدعلی فاخر، در مأموریتی یک ماهه برای نظارت بر روند انتقال و توزیع کالاهایی که از طرف تیپاکس به مناطق جنگی ارسال می‌شدند، عازم جنوب کشور شد ولی با توجه به تحصیلات و تجربه‌اش در زمینه پرستاری، کمک به فرایند درمانی را بر تیپاکس ارجحیت داد و به مدت شش ماه در آبادان و پشت خط مقدم در بیمارستان صحرایی مشغول به کار داوطلبانه شد. بمباران شهرهای جنوبی کشور در سال‌های ۶۶-۶۵ به اوج خود رسید و همین مسئله عبور و مرور در این مناطق را ناممکن کرده بود. جنگ طولانی شده بود و تعداد مجروحان و شهدا، کمبود تجهیزات پزشکی را در پی داشت. اشرف فاخر با دیدن سربازانی که فقط به خاطر نبود ابزار بیمارستانی ساده درد می‌کشیدند و یا دست و پای خود و حتی جانشان را از دست می‌دادند، تاب نمی‌آورد و در تماس با مسئولان تیپاکس درخواست کمک می‌کرد و مرسولات مورد نیاز او با هزینه تیپاکس به سرعت به مناطق جنگی ارسال می‌شد. اشرف فاخر در خاطرات خود از آن روزها چنین می‌گوید: «نامه‌ها را می‌بردیم و در جبهه‌ها توزیع می‌کردیم و همین فریاد خوشحالی سربازهای چشم به راه برای ما کافی بود که ریسک رفتن به این مناطق را به جان بخریم. همین خوشحالی برای ما خیلی با ارزش بود. به غیر از فعالیت معمول تیپاکس در جابجایی بسته و نامه‌ها، بارها پیش آمد که در بیمارستان متوجه کمبود دارو یا تجهیزات می‌شدم و به سرعت با همسرم تماس می‌گرفتم و از او می‌خواستم وسایل مورد نیاز را ارسال کند».

محمدعلی فاخر نیز که تجربه عملی کار در همه قسمت‌های تیپاکس را داشت، برای سرعت بخشیدن به روند توزیع بارها و محموله‌ها عازم شعبه‌های تیپاکس در مناطق جنگی شد. در این دوره با وجود کاهش تعداد مرسولات سایر نقاط کشور، شرکت نیاز به کسی داشت که مدیریت مجموعه را در تهران و دفتر مرکزی بر عهده بگیرد، بنابراین هیئت‌مدیره آقای عباس وکیلی را به سمت

مدیرعاملی شرکت انتخاب کرد. عباس وکیلی یکی از اشخاصی است که در خاطرات خانواده فاخر از او همیشه به نیکی یاد می‌شود. او در نوجوانی به عنوان تیپاکس‌یار وارد مجموعه شد و به کمک فاخر تحصیلات خود را ادامه داد. چندی بعد با بروز استعدادها و توانایی‌های خود، در تیپاکس رشد کرد و مدتی پس از عضویت در هیئت‌مدیره، به سمت مدیرعاملی منصوب شد.



در این دوره تیپاکس شرایط خوبی را تجربه نمی‌کرد. مشکلات تیپاکس تبدیل به وزنه‌های بزرگی روی دوش فاخر شده بودند. در ادامه این فشارها، فاخر در تاریخ ۱۸ مرداد ۶۴ استعفای خود را از ریاست هیئت‌مدیره تیپاکس اعلام و درخواست کرد از آن پس فقط به عنوان مالک در تیپاکس حضور داشته باشد. هیئت‌مدیره که از این اتفاق به شدت غافلگیر شده بود، چند روزی بدون اعلام نظر سعی در متقاعد کردن فاخر برای ادامه حضور در تیپاکس کرد اما تمام تلاش‌های این گروه به در بسته خورد. استعفای فاخر از شرکت ۲۵ مرداد تأیید و به کارکنان اعلام شد. کارکنان تیپاکس به فاخر و درایتش ایمان داشتند و مطمئن بودند تیپاکس بدون حضور او دوام چندانی نخواهد داشت. آن‌ها فقط چند ساعت زمان نیاز داشتند که با هم هماهنگ شده و به منزل شخصی فاخر مراجعه کنند و از او بخواهند همچنان به فعالیت خود در تیپاکس ادامه دهد. محمدعلی فاخر، روز ۲۸ مرداد، استعفای خود را پس گرفته و تیپاکس پس از چند روز از حالت شوک خارج شد.



تجمع کارکنان تیپاکس مقابل خانه فاخر و اعلام حمایت از او (دهه ۶۰)

TIPAX

INTERNATIONAL (PVT) CO.
Part Services Group
P.O. Box 14-1977
Cable: TIPACD
Tel: 673031/4-3856438/9
Telex: 215010-215805



ثبت
Reg. No. 17433

شرکت بین المللی تی پاکس (سهامی خاص)

گروه خدمات عمومی

مدفق ثبت: ۱۱-۱۳۵۶

محرانی: تی پاکس

تلفن: ۶۷۳۰۳۱/۴

کابل: TIPACD

تکس: ۲۱۵۰۱۰-۲۱۵۸۰۵

Our Ref.

Date:

شماره ۱۲ - دفتر مرکزی تهران ۲۷ اردیبهشت ۱۳۵۷

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت عمل شرکت ترن پارت تی پاکس - چکدان فرزند
دوستانه و قلمی به بیان و مری از روایت و مصروفیت هیئت مدیره شرکت بین المللی تی پاکس در نشریه شرکت
و هم که می توانی از چکدان و هم که می توانی از این مبلغی ترن پارت داشته است. هر قدر که می توانی به بیان
از شرکت به شخصیت های مطلع و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و امیدواریم که در نزدیکی و در حدی که می توانی به بیان
تا حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.
غیر از دوستانه از از برای قلمی ترن پارت که در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.
که در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.
مگر در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.
صدا در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.
قرارداد است که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.
و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است. و در حدی که می توانی به بیان داشته است.

برادر دوست شما - حاج محمد علی خان

۱۳۵۶/۵/۲۷

۲۱۶ - هجری

۱۳۶۴/۲

بسم الله الرحمن الرحيم

لَمْ يَشْكُرْ الْخَالِقَ مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْمَخْلُوقَ

همکاران عزیز

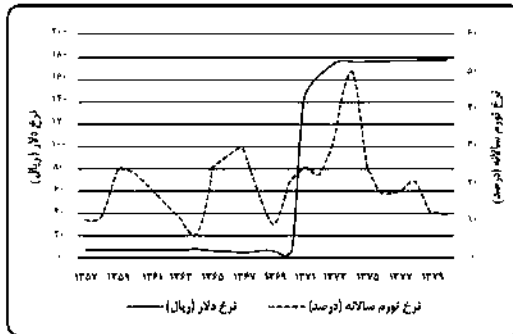
تقصیر اینجانب را که گریه از ریاست و حضرت هیت در به شرکت بنی الهی میسازد و فرزند یی است
به عفت و رفیت فعلی شرکت و عدم کجای بعضی از مدیران در شرکت نهاد بوده است و امیدوار بودم
که با ورود شخصیت‌های بسیار به شرکت و مطلع به هیت مدیره شرکت در یک مسئله با شرم خود افتاد
دارم که با گناه گریه خود به هیت مدیره جدید و اتحاد الهیه مطلع گشتنات بیشتر داده شد و خود این امر را نظر
من برای خدمت شرکت محسوب میگرد. اما دلایل چند روزه و سخت و گریه می مستعدی که گریه می این پاپست
تینیس و تعدادی از رئیس تیران و بعضی از شرکت نهاد بدست و نیابت بر اعداد و سرانده در راسته و طالع
متخذه و تصرف شرم. مگر لایق می خواند این طوطا را می مستعد و لایق شرکت را که در دستان و در انسانی
دارد و با شرف و بزرگواری و شرف از حق نمی و صداقت و در در میان بوده که در روح جسم این گریه و شرف
که بیشتر می خورد و در وجود و دل این جزو سبزی نموده است. چنان تازه و میداد است. بسیاری هم می سازد و در
برای من هیچ نیروی نمانده و بسیار الهام بخش بوده است. بنی که می شایسته میکانی من و به داده است که با گناه
به خدا و خداوند و با گریه می این نیروی عظیم و در یک مسئله خود و توفیق کامل خواهم یافت. بهیچ جهت بخاطر انجام
خواسته شما به بنی سید الهی و خود را از تقصیر استعفا نمودم و ارضا نمیکنم که اعضا هیت مدیره محترم و شایسته
با گناه و جزا و زنی که گناهان در هیت مدیره نصیب باشد و دست حضرت. به درخواست می که شایسته است که با گناه
خوب داده و با انچه بهیچ و این به ریاست هیت مدیره من امکان داده اند که در ان روش و معنی که در نامه دارم
با غری و با شرف و تمام بر شرم، چه و می خفتن افشا و شرف و از صفت خود شکر ان و اذنی چه بعد از می و به دلایر می گرداند.
موفق و انقسم شرمه و از این هر حق نمی و صداقت و ندا که با گناه شایسته گریه می این.

* من الله المتوفی و علیہ التکلیل *

بنی هیت مدیره شرکت بنی الهی میسازد و فرزند یی است

حج محمد علی خاخر

پس از دوران جنگ، اقتصاد ایران نیاز به یک بازسازی کامل داشت. علی‌اکبر هاشمی رفسنجانی، رئیس‌جمهور وقت، اولین برنامه پنج‌ساله اقتصادی را که در آن همه اهداف حول بازسازی اقتصادی تدوین شده بود، کلید زد. در این برنامه که فاصله زمانی بین سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۳ را پوشش می‌داد، رشد تولید ناخالص داخلی سالانه ۸.۱ درصد، سرمایه‌گذاری پایه‌ای سالانه ۱۱.۶ درصد و نرخ مصرف خصوصی و عمومی به ترتیب ۵.۷ و ۳.۸ درصد پیش‌بینی شده بود. اگرچه این اعداد در مقیاسی بسیار خوش‌بینانه محاسبه شده بودند، اما برنامه با همکاری بانک مرکزی شکل واقعی‌تری به خود گرفت. در این دوره پنج‌ساله، رشد تولید ناخالص داخلی به‌طور میانگین به ۷ درصد و صادرات نفت از روزانه ۲ میلیون بشکه به ۲.۹ میلیون بشکه رسید. مصرف خصوصی پس از افت و خیزهای فراوان در این دوره پنج‌ساله، ۷.۹ درصد رشد کرد که در مقایسه با ۷.۷ درصدی که برای آن هدف‌گذاری شده بود، رقم خوبی بود.



رشد مصرف خصوصی، باعث شد میزان واردات سالانه از ۱۳.۵ میلیارد دلار، به ۲۵ میلیارد دلار افزایش یابد. در این دوره، از طرفی مرسوله‌های مردمی با توجه به شرایط اقتصادی که مردم با آن مواجه بودند بسیار کم شده بود و از طرف دیگر تپیاکس بیشتر بر مشتریانی مثل بانک‌ها و ادارات دولتی و بیشتر از پایتخت به سمت شهرستان‌ها متمرکز شده بود. پس از استعفا و بازگشت، فاخر تصمیم گرفت مسیر تازه‌ای در تپیاکس ایجاد کند و متوجه شد از فرصت و فراغت‌های به وجود آمده، با دوراندیشی می‌تواند به فکر توسعه در درازمدت باشد. در

راستای همین تصمیم بود که هاب قزوین راه اندازی شد. تا قبل از این، مراسلات بین شعبه‌ای بیشتر توسط خود شعبه‌ها انجام می‌گرفت. با خرید گاراژی در میدان قزوین تهران، شعب نزدیک به تهران بسته‌های خود را ابتدا به تهران ارسال و در این هاب که مرکز جمع‌آوری و مرتب‌سازی بسته‌ها بود، تمامی بسته‌های مربوط به هر شهر جدا و برای ارسال آماده می‌شد.

جنگ با انحصار دولت

پست و خدمات پستی در قانون اساسی کشورها به عنوان یک خدمت عمومی در نظر گرفته شده است. ایجاد و حفظ زیرساخت و شبکه توزیع در جهان، صنعت پرهزینه‌ای است و معمولاً به همین دلیل بخش خصوصی به ندرت وارد آن شده است. این عرصه به دلیل عدم مشارکت بخش خصوصی بی‌رقیب مانده و دولت‌ها به شکل سنتی تصمیم گرفته‌اند که این حوزه خدماتی در انحصارشان باقی بماند. قطعاً دولت‌ها هم نارسایی‌هایی در ارائه این خدمات داشته‌اند که باعث شده کشورها به سمت خصوصی‌سازی صنایع حمل و نقل سوق داده شوند تا جایی که حتی حمل و نقل عمومی درون شهری نیز توسط بخش خصوصی اداره شود. در سراسر جهان، خصوصی‌سازی در صنعت لجستیک به دلایل گوناگون از جمله سودآوری و معضلات امنیتی، بسیار سخت‌تر و دیرتر از سایر صنایع رخ داد. در ایران بعد از ورود بخش خصوصی به حوزه حمل و نقل، حضور گسترده رقبا باعث چابکی و کارا شدن خدمات پستی شده است. مبحث کارایی در حمل برخی کالاهای ضروری جامعه می‌تواند مهم و از ارزش معنوی بالایی برخوردار باشد اما ورود بخش خصوصی به این عرصه و بالا رفتن رقابت لزوماً به معنی ارزان‌تر شدن خدمات نخواهد بود. تجربه کشورهای پیشرفته در تصدی بخش خصوصی در حوزه حمل و نقل نشان از گران‌تر شدن خدمات دارد و پست دولتی به دلیل استفاده از سوبسیدها، خدماتی به نسبت ارزان‌تر ارائه می‌دهد. دسترسی به خدمات پستی دولتی در کشورهای مختلف به عنوان یکی از حقوق شهروندی محسوب می‌شود. برای مثال پست ملی ایالات متحده که در سال ۱۹۷۱ تأسیس شده، اکنون تنها شرکتی است که می‌تواند ادعا کند به تمامی ۱۶۰ میلیون خانه و صندوق پستی ایالات متحده دسترسی دارد و با ملی بودن آن، قسمت اعظمی از هزینه‌های خود را از راه مالیات‌های دولتی تأمین می‌کند.



ساختمان پست ملی ایالات متحده در نیویورک

با حق و وظیفه‌ای که قانون اساسی کشورها برای پست‌های دولتی قائل می‌شوند، همواره یکی از چالش‌های بزرگ شرکت‌های خصوصی در اکثر کشورها تعامل با پست‌های دولتی بوده است، چرا که اولاً هزینه‌های کمتری دریافت می‌کنند و ثانیاً براساس قوانین، اصلی‌ترین سرویس جابجایی مرسوله در کشورها شناخته می‌شوند و باقی شرکت‌ها باید طبق قوانین دولتی با پست تعامل داشته باشند. در ایران نیز پس از الحاق اداره پست به وزارت تلگراف و تشکیل وزارت پست و تلگراف در سال ۱۲۹۴ شمسی، ذیل بند اول و دوم وظیفه و انحصار تلمین نیاز تمام شهروندان ایران از خدمات پستی به این وزارت‌خانه داده شده است.^۱

۱. ماده اول - اداره پست مکلف است که اولاً مسافری و بنه آن‌ها را با پست‌های مقرر و پست‌های فوق‌العاده حمل نماید. ثانیاً اشیاء مفصله ذیل را در تمام مملکت قبول و حمل و توزیع نماید: پاکت‌های معمولی پاکت‌ها و سایر اشیاء سفارشی و پاکت‌هایی که حاوی وجوه بیمه شده باشند - امانات پستی سریع‌السیر - امانات پستی بطنی‌السیر - کارت‌های پستی - جراند و مطبوعات - مستوره‌های مال‌التجاره - اوراق کار مراسلات راجع به ادارات دولتی که مجاناً حمل و نقل می‌شود. ثالثاً پرواتی (مانند پست) بدهد که در دفاتر پستی داخله مملکت تادیه شود.

ماده دوم - اداره پست امتیاز اعمال ذیل را به طریق انحصار دارا است:

اولاً - حمل و نقل منظم و مقرر مسافری و بنه مسافری و حمل و نقل آن‌ها به توسط دستگاه‌های پستی و فوق‌العاده در شوارع مملکت به وسیله دستگاه‌ها یا گاری‌هایی که به قوه حیوان حرکت می‌کنند و منزل به منزل مال‌هایشان عوض می‌شود. ثانیاً - حمل و نقل منظم و مقرر مسافری و بنه مسافری و وسایل مکانیکی در طرق بری و بحری مملکت که این وسایل وجود داشته باشد و اداره پست آن‌ها را تأسیس نماید.

تبصره - انحصار حمل و نقل مسافری و اشیاء آن‌ها موقوف بر این خواهد بود که اداره پست تمام لوازم حمل و نقل را به قدر احتیاج و راحت مسافری کاملاً تهیه نموده باشد. چنانچه اداره پست (صفحه بعد) برای ترتیب حمل و نقل بخواهد با اشخاص مختلفه قراردادی نماید یا اتباع داخله خواهد بود.

ثالثاً - حمل و نقل مراسلات اعم از این که سرباز باشد یا سربسته.

رابعاً - حمل و نقل کارت‌هایی که عنوان و مطالب دستی روی آن‌ها نوشته شده باشد (کارت‌های پستی).

خامساً - حمل و نقل جراند و اعلانات و اوراق خطاریه و تعرفه‌نامه و صورت قیمت اشیاء و اوراق از هر قبیل در صورتی که اسم گیرنده در روی آن‌ها نوشته شده باشد.

سادساً - حمل و نقل منظم و مرتب مرسوله‌ها سربسته از هر قبیل که وزنشان از دو من تبریز تجاوز ننماید (این قبیل بسته‌ها امانات پستی نامیده می‌شود).

البته سال‌ها بعد، پس از عضویت شرکت پست ایران در اتحادیه جهانی پست و تصویب قوانین آن در مجلس شورای اسلامی در سال ۱۳۹۱، این قانون شکل کارآمدتری به خود گرفت. در ماده سه این قانون کشورهای عضو حق دسترسی همه کاربران و مشتریان به سرویس پستی همگانی را در تمام قلمرو خود و با قیمت‌های مناسب تضمین می‌کنند.

در همین راستا، شرکت‌های خصوصی ایران و به تبع آن بزرگترین شرکت کوریری کشور یعنی تیپاکس در دوره‌های مختلف برای در اختیار گرفتن بازار (با شرط سرعت و کیفیت بیشتر در مقابل هزینه بیشتر) با وزارت یا شرکت پست رقابت می‌کرد. تا جایی که شرکت‌های پست و لجستیک، تلاش کردند قانونی را در مجلس به تصویب برسانند که به موجب آن شرکت‌هایی که تا قبل از سال ۱۳۶۸ تأسیس شده‌اند بتوانند همچنان به فعالیت خود ادامه دهند.

پس از انقلاب، پست جمهوری اسلامی ایران که یکی از سازمان‌های زیر نظر وزارت پست، تلگراف و تلفن محسوب می‌شد، بنا بر تصویب مجلس شورای اسلامی در تاریخ ۷ بهمن ماه سال ۱۳۶۰ اجازه یافت با مؤسسات و شرکت‌های خصوصی حمل و نقل بار و مسافر وارد تعامل شده و پس از عقد قرارداد، قسمتی از جابجایی مرسولات را به آن‌ها محول کند. از جزئیات عملی شدن این قانون و اینکه شرکت پست با چه شرکت‌هایی وارد مذاکره شد، اطلاعاتی در دسترس نیست اما مشخصاً تیپاکس طبق رویه سابق خود که سعی می‌کرد خصوصی و منفک از دولت باقی بماند، همچنان روی خط مشی سابق خود حرکت کرد.

چند سال بعد در راستای کوچک‌سازی دولت، قوه مجریه و قوه مقننه تصمیم بر جداسازی شرکت‌های تلفن، پست و تلگراف از وزارت گرفتند. در ادامه بنابر قانون مصوب تاریخ ۳ آبان ۱۳۶۶ تفکیک شرکت پست جمهوری اسلامی ایران از وزارت خانه و تأسیس آن به عنوان یکی از شرکت‌های وزارت پست، تلگراف و تلفن وارد مرحله اجرایی شد. به موجب بند ۱۳ این قانون عرضه

خدمات پستی در اختیار دولت قرار گرفته و توسط شرکت پست جمهوری اسلامی ایران انجام می‌شود و اشخاص حقیقی و حقوقی دیگر بدون موافقت شرکت حق ندارند در زمینه خدمات مذکور اقدام کنند. البته تبصره دوم از این بند برای شرکت‌هایی که قبل از تصویب این قانون تاسیس شده‌اند، استثنا قائل شد و آن‌ها را موظف کرد ظرف یک ماه از تاریخی که اعلام شده جهت تطبیق وضع خود با قوانین و مقررات شرکت و تحصیل موافقت، به شرکت پست جمهوری اسلامی مراجعه کنند، در غیر این صورت حق فعالیت ندارند و ادامه کار آن‌ها مشمول ماده ۱۴ خواهد بود.

با استناد به همین ماده حق تأسیس هرگونه شرکت در حوزه فعالیت پستی از بخش خصوصی گرفته شد و ادامه حیات شرکت‌هایی که قبل از این قانون تأسیس شده بودند، منوط به مراجعه به شرکت پست و تحصیل اجازه از آن ارگان بود.

به رغم تصویب این قانون بازدارنده، تیپاکس همچنان به فعالیت خود ادامه داد و یک دوره پرفشار حقوقی علیه آن آغاز شد. صدها شکایت از سوی شرکت پست، علیه تیپاکس و نمایندگی‌های آن در سراسر کشور انجام گرفت و حتی به محمدعلی فاخر پیشنهاد شد این شرکت را تعطیل کرده و سمتی دولتی در شرکت پست جمهوری اسلامی داشته باشد که این پیشنهاد از طرف او رد شد. اشرف فاخر به عنوان معاون مدیرعامل در آن سال‌ها درباره این دوره می‌گوید: «پست از وزارت خانه جدا شد و انحصار فرایند پستی را در دست گرفت و به هیچ عنوان اجازه نمی‌داد که ما و شعبه‌هایمان کار کنیم. به کمک اداره تعزیرات و به این بهانه که ما در کار شرکت پست دخالت کرده‌ایم، شعبه‌های ما را در سراسر کشور تعطیل می‌کردند. ما مجبور بودیم از طرف اداره حقوقی تیپاکس وکیل به دادگاه بفرستیم تا شعبه مجدداً باز شود ولی در همین مدت هم کار شعبه تعطیل می‌شد و ضرر می‌کرد. در آن سال درگیری با پست کار بسیار طاقت‌فرسایی بود تا اینکه من برای ملاقات با مدیرکل شرکت پست به دفتر او

رفتم. با او صحبت کردم و مسائل را به او توضیح دادم ولی در کل این پروسه بسیار فرسایشی بود و به درازا انجامید. درگیری چند ساله ما تا تصویب مصوبه ادامه داشت».

تیپاکس به عنوان شرکتی که قبل از تصویب این قانون تأسیس شده و سال‌ها سابقه فعالیت را در این زمینه داشت، برای ادامه کار خود با شرکت پست مذاکره و مشروط بر اینکه تنها جابجایی بسته‌های بیش از شش کیلوگرم را بر عهده بگیرد، مجاز به ادامه فعالیت شد. حمل بسته‌های کوچک و پاکت به لحاظ سودآوری برای شرکت‌های حمل و نقل از ضرورت بالایی برخوردار است و در آن زمان جابجایی بسته‌های کوچک ۸۵ درصد از کل کار شرکت تیپاکس را شامل می‌شد. با تصویب این قانون، تیپاکس و سایر شرکت‌های فعال در این حوزه عملاً بخش بزرگی از کار خود را از دست داده و متحمل فشار بالایی شدند. با این حال هزینه‌های ثابت برای جابجایی این بسته‌ها مانند هزینه ترابری، برابر با حالت قبلی و بدون شرط وزنی بود. مدیران تیپاکس در راستای حفظ شرکت و ادامه فعالیت، با توجه به سبقه‌ای که از خود در بین مردم داشتند به مشکل بزرگی برخوردند. در این رابطه فاخر می‌گوید: «مشتریان که فهمیده بودند تیپاکس فقط اجازه دارد بسته‌های بالای ۵ کیلو را جابجا کند، برای آنکه همچنان از خدمات تیپاکس استفاده کنند، در کنار نامه‌های خود سنگ یا چیزهای دیگر می‌گذاشتند تا وزن بسته به ۵ کیلوگرم برسد. آن زمان مدت زمانی که طول می‌کشید تیپاکس بسته را به مقصد برساند، ۱ الی ۲ روز بود و شرکت پست همان مسافت را در مدت زمان بیشتری جابجا می‌کرد. در نتیجه مشتریان ترجیح می‌دادند پول بیشتری پرداخت کنند تا بسته آنها زودتر به مقصد برسد. البته آنها اوایل از سنگ استفاده می‌کردند، پس از مدتی میوه یا چیزهای مفیدتری در کنار پاکت‌های خود می‌گذاشتند».

شرکت ترن پارت نیاس

جدول تعرفه خدمات راه دور (کرایه حمل و نقل بین شهری و خدمات داخل شهری)

وزن به کیلو	حمل و نقل	خدمات	جمع کل	وزن به کیلو	حمل و نقل	خدمات	جمع کل	وزن به کیلو	حمل و نقل	خدمات	جمع کل
۶	۷۰,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۹۵,۰۰۰	۳۸	۴۰۶,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۴۳۱,۰۰۰	۷۰	۶۹۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۳۴,۰۰۰
۷	۸۱,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۰۶,۰۰۰	۳۹	۴۱۵,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۴۴۰,۰۰۰	۷۱	۷۰۳,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۴۳,۰۰۰
۸	۹۲,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۱۷,۰۰۰	۴۰	۴۲۴,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۴۴۹,۰۰۰	۷۲	۷۱۲,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۵۲,۰۰۰
۹	۱۰۳,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۲۸,۰۰۰	۴۱	۴۳۳,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۴۷۳,۰۰۰	۷۳	۷۲۱,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۶۱,۰۰۰
۱۰	۱۱۴,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۳۹,۰۰۰	۴۲	۴۴۲,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۴۸۲,۰۰۰	۷۴	۷۳۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۷۰,۰۰۰
۱۱	۱۲۵,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۵۰,۰۰۰	۴۳	۴۵۱,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۴۹۱,۰۰۰	۷۵	۷۳۹,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۷۹,۰۰۰
۱۲	۱۳۶,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۶۱,۰۰۰	۴۴	۴۶۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰	۷۶	۷۴۸,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۸۸,۰۰۰
۱۳	۱۴۷,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۷۲,۰۰۰	۴۵	۴۶۹,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۰۹,۰۰۰	۷۷	۷۵۷,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۹۷,۰۰۰
۱۴	۱۵۸,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۸۳,۰۰۰	۴۶	۴۷۸,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۱۸,۰۰۰	۷۸	۷۶۶,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۰۶,۰۰۰
۱۵	۱۶۹,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۱۹۴,۰۰۰	۴۷	۴۸۷,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۲۷,۰۰۰	۷۹	۷۷۵,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۱۵,۰۰۰
۱۶	۱۸۰,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۰۵,۰۰۰	۴۸	۴۹۶,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۳۶,۰۰۰	۸۰	۷۸۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۲۴,۰۰۰
۱۷	۱۹۱,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۱۶,۰۰۰	۴۹	۵۰۵,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۴۵,۰۰۰	۸۱	۷۹۳,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۳۳,۰۰۰
۱۸	۲۰۲,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۲۷,۰۰۰	۵۰	۵۱۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۵۴,۰۰۰	۸۲	۸۰۲,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۴۲,۰۰۰
۱۹	۲۱۳,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۳۸,۰۰۰	۵۱	۵۲۳,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۶۳,۰۰۰	۸۳	۸۱۱,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۵۱,۰۰۰
۲۰	۲۲۴,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۴۹,۰۰۰	۵۲	۵۳۲,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۷۲,۰۰۰	۸۴	۸۲۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۶۰,۰۰۰
۲۱	۲۳۵,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۶۰,۰۰۰	۵۳	۵۴۱,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۸۱,۰۰۰	۸۵	۸۲۹,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۶۹,۰۰۰
۲۲	۲۴۶,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۷۱,۰۰۰	۵۴	۵۵۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۹۰,۰۰۰	۸۶	۸۳۸,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۷۸,۰۰۰
۲۳	۲۵۷,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۸۲,۰۰۰	۵۵	۵۵۹,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۵۹۹,۰۰۰	۸۷	۸۴۷,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۸۷,۰۰۰
۲۴	۲۶۸,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۹۳,۰۰۰	۵۶	۵۶۸,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۰۸,۰۰۰	۸۸	۸۵۶,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۸۹۶,۰۰۰
۲۵	۲۷۹,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۰۴,۰۰۰	۵۷	۵۷۷,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۱۷,۰۰۰	۸۹	۸۶۵,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۰۵,۰۰۰
۲۶	۲۹۰,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۱۵,۰۰۰	۵۸	۵۸۶,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۲۶,۰۰۰	۹۰	۸۷۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۱۴,۰۰۰
۲۷	۳۰۱,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۲۶,۰۰۰	۵۹	۵۹۵,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۳۵,۰۰۰	۹۱	۸۸۳,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۲۳,۰۰۰
۲۸	۳۱۲,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۳۷,۰۰۰	۶۰	۶۰۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۴۴,۰۰۰	۹۲	۸۹۲,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۳۲,۰۰۰
۲۹	۳۲۳,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۴۸,۰۰۰	۶۱	۶۱۳,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۵۳,۰۰۰	۹۳	۹۰۱,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۴۱,۰۰۰
۳۰	۳۳۴,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۵۹,۰۰۰	۶۲	۶۲۲,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۶۲,۰۰۰	۹۴	۹۱۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۵۰,۰۰۰
۳۱	۳۴۵,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۶۸,۰۰۰	۶۳	۶۳۱,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۷۱,۰۰۰	۹۵	۹۱۹,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۵۹,۰۰۰
۳۲	۳۵۲,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۷۷,۰۰۰	۶۴	۶۴۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۸۰,۰۰۰	۹۶	۹۲۸,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۶۸,۰۰۰
۳۳	۳۶۱,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۸۶,۰۰۰	۶۵	۶۴۹,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۸۹,۰۰۰	۹۷	۹۳۷,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۷۷,۰۰۰
۳۴	۳۷۰,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۳۹۵,۰۰۰	۶۶	۶۵۸,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۶۹۸,۰۰۰	۹۸	۹۴۶,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۸۶,۰۰۰
۳۵	۳۷۹,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۴۰۴,۰۰۰	۶۷	۶۶۷,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۰۷,۰۰۰	۹۹	۹۵۵,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۹۹۵,۰۰۰
۳۶	۳۸۸,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۴۱۳,۰۰۰	۶۸	۶۷۶,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۱۶,۰۰۰	۱۰۰	۹۶۴,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۱,۰۰۴,۰۰۰
۳۷	۳۹۷,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۴۲۲,۰۰۰	۶۹	۶۸۵,۰۰۰	۴۰,۰۰۰	۷۲۵,۰۰۰				

تعرفه خدمات شرکت از شش کیلو به بالا تنظیم شده و دریافت و ارسال محمولات کمتر از شش کیلوگرم

ممنوع می

می باشد. این تعرفه به شماره ۰۰۱۹۴۸-۰۳ ثبت شده و از چهارشنبه مورخه ۹۲/۰۱/۱۴ لازم الاجرا می باشد.

شهرهای راه دور : بندرعباس، جهرم، یاسوج، بوشهر، آبادان، خرمشهر، کازرون، فسا، ایلام، اسلام آباد،

یچنورد، تربت حیدریه، بیرجند، یوکان، شهریارک، سیرجان، زاهدان، کیش و قشم

در تاریخ صنایع، کسانی ماندگار می‌شوند که به جای استفاده از راه‌های از پیش ساخته شده، راه جدیدی برای خود بسازند. محمدعلی فاخر بدون شک یکی از این افراد است. در ادامه برای مشکلاتی که شرکت پست برای تیپاکس ایجاد کرده بود، تنها راهی که برای اوج‌گیری دوباره به ذهن فاخر می‌رسید، چیزی بود که سال‌ها بعد حتی در کشورهای پیشرو در این صنعت مطرح شد: ایجاد بسته.

فاخر در سال ۱۳۶۸، دو شرکت به نام‌های خلیج پارت و سحر پارت را تأسیس و چرخه جدیدی از صنعت لجستیک را ایجاد کرد. شرکت خلیج پارت، در حوزه جابجایی گمرکی و واردات و صادرات کالا فعالیت می‌کرد و پس از ترخیص از گمرک، کالاها را در بندرعباس به شرکت سحر پارت تحویل می‌داد. سحر پارت پس از حمل محموله‌ها، پخش این بسته‌ها را در تهران به تیپاکس محول می‌کرد. این چرخه جدید، بارهای سنگین‌تری را که حاشیه سود بیشتری داشت ایجاد کرد و از طرفی هم این پیشنهاد به مشتری داده می‌شد که تیپاکس می‌تواند پخش این محموله‌ها را در شهرهای دیگر بر عهده بگیرد. به این ترتیب شرکت



خلیج پارت به عبور تپاکس از یکی از بحرانی ترین مقاطع خود کمک کرد. فاخر در این رابطه توضیح می دهد که «قبل از تأسیس این دو شرکت هم تپاکس در دهه ۴۰ و ۵۰ واردات و صادرات نقش داشت. به این صورت که با کمک واحد استعلام خود، نامه نگاری گمرکی این شرکت ها را بر عهده داشت، اما چون به صورت تخصصی در این حوزه فعالیت نمی کرد، مشتریانش محدود بودند. از شرکت هایی که ما با آنها کار می کردیم، می توانم به گوروپ بار، تراسفر بار و اینکانتراست، مطیح و علویه یزدی اشاره کنم. تأسیس این دو شرکت که تخصصی در حوزه واردات و صادرات فعالیت می کردند، خیلی چیزها را تغییر داد».

پس از گذراندن سه دهه پر فراز و نشیب و به چشم دیدن رویاهایی که نقش بر آب شدند و زحماتی که به هدر می رفتند، فاخر از فشار تمام این سال ها مجدداً دچار بیماری قلبی شد. به گفته همسر او: «آنقدر مغرور بود که قبول نمی کرد بیمار شده است و ما خیلی نگران او بودیم. باید هم بیمار می شد، مگر می شود به چشم بینی که حاصل این همه سال زحمت و تلاش بر باد رفته و بیمار نشوی؟ هر کسی هم به جای او بود بیمار می شد. همه شهرها و به ویژه جنوب درگیر جنگ بود ولی ما در دزفول و اهواز توزیع و جمع آوری داشتیم. منظورم این است که کار کاملاً قطع نشده بود ولی همسرم خیلی نگران ما بود، هر چند با تولد مهرداد بیماری او به طور موقت بهتر شده بود ولی اوضاع قلب او روز به روز بدتر می شد».

خانواده به شدت نگران سلامت فاخر بودند و او راضی نمی شد زمانی را دور از تمام این تنش ها به استراحت بپردازد. بحرانی که در طول سیزده سال مدام تغییر شکل داده اما برطرف نشده بود، ضربه خود را زده بود. دختر فاخر که ساکن لندن بود برای بردن او و ادامه روند درمان در انگلستان به ایران آمد و به اصرار او بود که فاخر راضی شد راهی سفر شود. در آن جا بود که پزشکان تشخیص دادند برای ادامه حیات، ناگزیر از عمل قلب باز خواهد بود. فاخر راهی کشوری شد که سال ها پیش چراغ شعبه تپاکس در آن خاموش شده بود.



اشرف فاخر - دهه ۶۰



اشرف فاخر - ۱۳۹۰ شمسی

با وجود همه این نامایمات اشرف فاخر می‌گوید او همچنان باور داشت که تپاکس می‌تواند صد سالگی خود را ببیند. فاخر مدتی قبل از خروج از کشور حضور کمرنگی در شرکت داشت، به شعبه‌ها سرکشی می‌کرد و بیشتر در پی یافتن راه‌حلی بود که تپاکس را از بن‌بستی که در آن گرفتار شده بود، نجات دهد.

با خروج فاخر از کشور، اشرف فاخر در سال ۱۳۷۰ به‌طور رسمی به سمت مدیرعاملی شرکت تپاکس انتخاب شد؛ سمتی که به گفته خود او اهمیتی برایش نداشت چرا که در بند مقام نبود و در هر سمت دیگری می‌بود باز هم همین حد از دلسوزی را به تپاکس می‌داشت و به همان میزان برای بقای بازمانده‌های کسب‌وکاری سی‌ویک‌ساله تلاش می‌کرد.

اشرف فاخر در نوزده‌سالگی وارد تپاکس شد. او متولد ۱۳۳۳ در تهران است و به واسطه پدرش که از دوستان فاخر بود با تپاکس آشنا شد و چند سال بعد، با محمدعلی فاخر ازدواج کرد. یک‌تنه در دوره‌های پر آشوب تپاکس از آن چون فرزندی نگهداری کرد و بیست سال مدیرعامل بزرگترین شرکت خصوصی کوریری کشور بود. این دوره ۲۰ ساله به‌طور کلی دوره پرچالشی است که جنگ هر روزه در شرکت و بیرون از آن، نبرد برای بقا و انرژی‌ای که صرف حل مشکلات ریز و درشت می‌شد، فرصتی برای توسعه و برداشتن قدم‌های بلند باقی نمی‌گذاشت.

زمانی که اشرف فاخر رسماً به عنوان مدیرعامل، اداره امور تپاکس سی‌ویک‌ساله را دست گرفت، این شرکت ۱۵۰ کارمند و ۶۵ شعبه داشت. تپاکس در سال‌های متمادی خدمات جبران‌ناپذیری دیده و حتی تا پای ورشکستگی هم پیش رفته بود و در نهایت به دست‌ان توانمند کسی سپرده شد که عاشقانه در حفظ این میراث خانوادگی تلاش کرد و حتی ناامیدی و یأس فاخر هم خللی در تصمیمی که گرفته بود، ایجاد نکرد. بعد از خروج فاخر از کشور برای درمان، مشکلات تازه‌ای در تپاکس در حال شکل‌گیری بود. تنهایی و مراقبت از دو فرزند خردسال و مردانه بودن محیط شرکتی که ریاست یک زن را در آن برنمی‌تافتند، مسئولیت سنگینی

را که بر دوش اشرف فاخر بود دو چندان می کرد. او با یادآوری این دوره می گوید: «یکی از راننده های تازه وارد که برای گرفتن پول خود به شرکت مراجعه کرده بود، وقتی متوجه شد قرار است پول خود را از من بگیرد به شدت عصبانی شده و گفت: من از دست زن پول نمی گیرم! من هم در پاسخ او گفتم: هر طور میل شما است و به اتاقم بازگشتم. راننده که جدّیتم را دید، با اکراه راه رفته را بازگشت». پس از مهاجرت فاخر، که ریاست هیئت مدیره را بر عهده داشت، تعدادی از اعضای هیئت مدیره، با این فکر که فاخر دیگر قصد بازگشت به کشور را ندارد، اقدام به جابجایی منابع مالی موجود در شرکت ذیل حساب های شرکتی جدید به نام «بارآوران» کردند و همزمان با دسیسه چینی در داخل، شروع به تماس گرفتن با مشتریان قدیمی کردند. اشرف فاخر علاوه بر همه مشکلاتی که در این مقطع زندگی شخصی و کاری او را تهدید می کرد، با تمام توان در پی یافتن راه هایی برای حفظ و بهبود وضعیت موجود بود که بالأخره متوجه این خیانت بزرگ شد. او در خاطرات خود از آن دوران می گوید: «آن موقع که فهمیدم شرکتی به این نام وجود دارد که توسط همکاران قدیمی و معتمد ما ایجاد شده، وارد عمل شدم و با مشورت همسرم نیروهایمان را بیشتر و اعضای جدید را جایگزین نیروهایی که رفته بودند، کردم. استراتژی هایی را در شرکت راه انداختم که بتوانم مسیر این رقابت ناسالم را ببندم و تلاشم هم بی نتیجه نماند. خیلی زود متوجه شدم که این رقابت نمی تواند رقابت سالمی باشد. رقابت سالم موجب رشد می شود ولی اعضای این شرکت فقط کارهای مخرب انجام می دادند. با پیشنهادهایی بی پشتوانه نماینده های ما را راضی می کردند که نمایندگی ما را پس بدهند و نماینده آن ها شوند. شایعه ورشکستگی تپاکس را پخش کرده بودند. عده ای هم باور می کردند تا اینکه من دستور دادم به تمام شعبه های ما بخش نامه صادر کنند و به شایعاتی که این شرکت در راستای بدنامی ما می سازد، توجه نکنند چون این شرکت این کارها را از سر عناد می کند. درباره شیوه کار این شرکت نیاز به اطلاعات بیشتری داشتم، پس از آشناهایی که در ترمینال داشتیم، تعداد بسته های ارسالی آن ها

را جویا شدم. قبلاً هم گفتم که ما با رقابت سالم مشکلی نداشتیم، حتی از آن استقبال هم می‌کردیم ولی آن‌ها نمی‌خواستند رقابت کنند. خلاصه چنانچه معروف است بار کج به منزل نمی‌رسد و چنین هم شد و این‌ها هم به جایی نرسیدند و فکر می‌کنم بعد از یک سال و نیم دفترشان را تعطیل کردند». خانواده فاخر که همواره از وجود رقیبی در خور تیپاکس استقبال می‌کردند، از طریق مشتریان و نمایندگی‌های خود متوجه اقدامات غیر حرفه‌ای این شرکت شد. این دوره، دوران جنگ داخلی تیپاکس بود؛ برهه‌ای که بدنه تیپاکس را بیش از پیش فرسوده کرد و به مشکلات رکود اقتصادی و مسائل حقوقی با شرکت پست، مورد دیگری نیز اضافه کرد. جنگ تمام عیاری شروع شده بود ولی اشرف فاخر به عنوان فرمانده آن، تیپاکس را از این دهه پر آشوب به سلامت گذراند.

تیپاکس در این دوره و تا مدیرعاملی مهرداد فاخر متأثر از شرایط اقتصادی حاکم و مشکلات داخلی که شرح آن رفت، دچار رکود شده بود. در این زمان بقای شرکت و حفظ وضعیت موجود در اولویت برنامه‌ریزی مدیران بود. تئوری محمدعلی فاخر



امیرحسین فاخر - ۱۳۹۷ شمسی

این بود که تپاکس با توجه به مصائبی که از سر گذرانده، اگر نتواند نمایندگی‌های خود را در تهران و شهرستان‌ها بیشتر کند، آینده‌ای نخواهد داشت و همچون چاه ویل، بی هیچ نتیجه‌ای در راه رسیدن به توسعه، هر مقدار سرمایه به آن تزریق کنند، خواهد بلعید. اشرف فاخر مطمئن نبود که عملی کردن این تئوری به بهبود اوضاع کمکی کند، به این دلیل که سپردن نمایندگی در تهران کار آسانی نبود و در واقع با توجه به وضعیت کشور در دوره بعد از جنگ و یأس و ناامیدی از سرمایه‌گذاری، کسی شعب را به نمایندگی نمی‌پذیرفت. با این حال این تئوری در ابتدا برای محمدعلی فاخر حکم قایق نجات را داشت و استراتژی‌ای بود که در عملی شدن آن هیچ شکی نداشت. او به یکی از دوستان مورد اعتمادش و حتی یکی از کارمندان خود شعبی را اهدا کرد تا با استفاده از تغییر ساختار آن‌ها، به ویژه در تهران، تپاکس را به روزهای اوج خود بازگرداند. با نگاهی به وضعیت کنونی شعب تهران و شهرستان‌ها متوجه می‌شویم که این تئوری درست بود و پس از گذشت سال‌ها و اصلاح سیستم اداری و مالی، این شعب پُر تعداد تپاکس بود که شرکت را به چرخه سودآور سابق هدایت کرد. بعدها مهرداد فاخر در دوره مدیرعاملی خود این تئوری را کامل‌تر کرد و نظم جدیدی به نحوه واگذاری شعب داد. مسئولیتی که امروز به امیرحسین فاخر به عنوان قائم مقام و ناظر مدیریت توسعه کسب و کار سپرده شده است.

این سیاست که امروزه اصطلاح فرانشیز^۱ یا حق امتیاز به آن اطلاق می‌شود، تاریخچه طولانی ندارد و در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ در اروپا رایج شد. در این حالت رابطه‌ای بین انتقال‌دهنده و گیرنده صورت می‌گیرد که در آن انتقال‌دهنده دانش تجربی تجارت تولیدی، توزیعی یا خدماتی خود را در اختیار گیرنده قرار می‌دهد و گیرنده در آن حوزه تجارت، کسب و کار را با روش خود ادامه می‌دهد. معروف‌ترین قراردادهای فرانشیز مربوط به شعب تولیدی کوکاکولا و مک‌دونالد است؛ شرکت مک‌دونالد اگر از این سیستم مدیریتی استفاده نمی‌کرد مطمئناً امروز زیرساخت‌های مناسب برای اداره ۳۷ هزار شعبه خود در سراسر جهان را نداشت. از مزایای این روش به نسبت ایجاد



نمایندگی‌های تیپاکس در دهه ۷۰ - ۸۰

شعب، پایین آوردن هزینه‌های گسترش شعب است؛ به این صورت که شخص ثالث به اندازه‌ای که در سود سهم است و در واقع به نسبت سهمش، سود خواهد برد. از طرف دیگر اعطاکننده‌ی حق امتیاز، با دادن حق کسب و کاری آزموده شده و کم‌خطر به طرف گیرنده، ریسک سرمایه‌گذاری او را تا حد بسیار زیادی کاهش می‌دهد.

قرارداد فرانسیز با وجود پیچیدگی‌های فراوان، موجب کاهش ریسک هر دو طرف معامله می‌شود. این کاهش ریسک، تأثیر بسیار زیادی بر اقتصادهای خرد و کلان دارد، چنان که اجرای این سیاست در آمریکا به‌طور میانگین ۱.۶ تریلیون دلار یعنی ۵.۸ درصد از رشد ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده است.

در سیستم امروزی شرکت، نماینده تپاکس به عنوان شریک آن شناخته می‌شود و تپاکس طی قراردادی کسب و کار خود را در آن منطقه، در اختیار مدیر نمایندگی قرار می‌دهد. همچنین نماینده با سرمایه‌گذاری به مراتب کمتری، در حق امتیاز استفاده از یک روش تجاری مطمئن شریک می‌شود. تپاکس در این قرارداد با دادن اطلاعاتی که طی سال‌ها فعالیت به دست آورده، نماینده خود را در مسیری راهنمایی می‌کند که برای هر دو طرف، معامله‌ای سودآور است.

اشرف فاخر علاوه بر عملی کردن این تئوری در آن زمان و واگذاری شعب به پیمانکاران، با مدیریت و کم کردن هزینه‌ها در آمدزایی شرکت نیز نقش به‌سزایی داشت. کنترل قبوض تلفن، نظارت بر مواد مصرفی اولیه، جلوگیری از حیف و میل شدن کاغذها و... بخشی از کارهایی بود که به شکل باورنکردنی به جلوگیری از هدر رفت سرمایه در تپاکس کمک کرد و باعث شد شرکت نظام‌مندتر شده و به جبران زیان‌های گذشته بپردازد. یکی از نکات حائز اهمیت مدیریت مالی در این دوره این است که تپاکس هرگز برای کاهش هزینه‌های خود به راه‌هایی چون کاهش دستمزدها یا تعدیل نیروی انسانی روی نیاورد. بررسی اسناد مالی تپاکس نشان می‌دهد این شرکت در طول بیش از شصت سال فعالیت، حتی یک ماه عدم پرداخت حقوق کارمندان را در پرونده خود ندارد. اشرف فاخر در این باره می‌گوید: «در دوره‌هایی برای پرداخت حقوق کارکنان مجبور به فروش فرش و طلا شدیم ولی حقوق‌ها را به موقع پرداخت کردیم و این یکی از افتخارات ما است».

البته با تمام تلاش‌های خانم فاخر برای مدیریت، کاغذی بودن امور اداری شرکت، مشکلاتی را نیز به دنبال داشت. برای مثال در دهه هفتاد، وجود چهار رسید برای هر مرسوله، یکی در شعبه مبدا و دیگری در مقصد، پیچیدگی‌های مالیاتی را به وجود آورد چنان که میزان مالیات دو برابری را نیز بر تپاکس تحمیل کرد.

اقتصاد ایران در دو دوره ریاست جمهوری علی اکبر هاشمی رفسنجانی و محمد خاتمی رو به رشد گذاشت و میزان مصرف در جامعه افزایش یافت. این رشد مصرف می‌توانست همچون زنجیره‌ای به رونق صنایع حمل و نقل منجر شود ولی همچنان راه درازی تا شکوفایی دوباره تپاکس وجود داشت.

نقش توسعه راه‌ها در پیشرفت صنعت حمل و نقل و به تبع آن مشاغل فعال در این حوزه به ویژه سرویس‌های کوریری قابل توجه است. ساخت شبکه عظیم بزرگراهی در کشور به طول ۱۶۶۲۷ کیلومتر، افزایش ۶ برابری کل راه‌های کشور و رسیدن آن از ۴۶ هزار کیلومتر در سال ۱۳۵۷ به ۲۸۰ هزار کیلومتر در سال‌های اخیر، افزایش ۵۰۰ برابری راه آسفالت‌ه روستایی و توسعه آن از ۲۰۰ کیلومتر در سال ۱۳۵۷ به ۱۰۷ هزار کیلومتر در سال ۱۳۹۵، ساخت و توسعه مترو، افزایش تعداد فرودگاه‌های کشور از ۳۲ به ۵۴، دستیابی به دانش و فن ساخت هواپیماهای مسافربری کوچک، ساخت کشتی و تولید انواع قایق برای اولین بار و ارتقاء ظرفیت بنادر از ۱۰ میلیون تن به بیش از ۲۰۰ میلیون تن در سال ۱۳۹۴ بخشی از توسعه‌ای است که در حوزه حمل و نقل در کشور رخ داده و تأثیر خود را بر فعالان حمل کالا گذاشته است.

در عین حال بعضی از بزرگترین صنایع ایران در «دوران سازندگی» در بخش دولتی و خصوصی شکل گرفتند یا احیا شدند. بعضی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی دوران بعد از انقلاب مانند گروه «مینا» در همان سال‌ها تأسیس شدند. در دوران ریاست آقای هاشمی به دلیل چرخش سیستم به سمت تکنوکراسی و شایسته‌سالاری در اقتصاد، دوره‌ای از سرمایه‌گذاری‌های خارجی در ایران رقم خورد. عده‌ای از ایرانیان خارج از کشور بازگشته و بنگاه‌های اقتصادی خصوصی تأسیس کرده و یاد در فعالیت‌های اقتصادی سرمایه‌گذاری کردند. این روند البته در دوران محمد خاتمی رشد بیشتری داشت.

در ادامه کاهش تصدی گری دولت در اقتصاد، در دوران هاشمی رفسنجانی چیزی شروع شد که بعدها شبه-دولتی سازی یا تشکیل «بنگاه‌های خصوصی» نام گرفت. در این دوره هنوز تفسیر جدید از اصل ۴۴ قانون اساسی ایران برای خصوصی سازی صادر نشده بود ولی رئیس جمهور وقت شخصاً به بخش خصوصی اعتقاد کامل داشت. در نتیجه این تغییرات بود که در سال‌های ابتدایی دهه ۷۰ صاحبان سرمایه‌ای که به دلایل گوناگون از کشور خارج شده بودند، به ایران بازگشتند تا در بخش‌هایی که ظرفیت رشد در آن‌ها وجود داشت، سرمایه‌گذاری کنند. در نتیجه ورود این سرمایه‌ها، تولید افزایش یافت. افزایش تولید و رونق اقتصادی می‌توانست به رشد همه صنایع از جمله تیپاکس کمک کند. با نزدیک شدن به سال‌های پایانی دهه ۷۰، تیپاکس دوباره ثبات یافت و می‌توانست با کسب موفقیت‌هایی دلگرم‌کننده به آینده امیدوارتر باشد اما بدنه همچنان فرسوده و میانگین سنی کارمندان رو به افزایش بود. با بهبود شرایط اقتصادی کشور می‌شد امیدوار بود که با گذر سال‌ها و تاب‌آوری در مقابل مشکلات، تیپاکس در خاک و اقتصاد کشور ریشه‌دارتر شود و با انبوهی از تجربیات به راه خود ادامه دهد. تاب‌آوری توأم با خلاقیت، این شرکت را برای ساخت راه‌های جدید در مسیر درستی قرار داده بود. در دهه ۸۰ تعداد محموله‌ها به ۳ هزار و ۵۰۰ بسته در روز رسید و این موفقیتی بزرگ به نسبت رکود سال‌های گذشته بود. اشرف فاخر توانسته بود با مدیریت خود تیپاکس را از باتلاقی که در آن گیر کرده بود، نجات دهد: «مانند فرمانده صبح اول وقت می‌رفتم شرکت و شب دیروقت برمی‌گشتم خانه. این روحیه را بیشتر مرهون همسرم هستم که با اعتمادی که داشت، به من پر و بال داد».

او بیشتر از هرکسی در تیپاکس به شایسته‌سالاری اعتقاد داشت و فرزندان خود نیز از اصول سخت‌گیرانه‌اش معاف نبودند. به خوبی می‌دانست که به زودی باید زمام امور را به فرزندان‌ش بسپارد ولی نه قبل از اینکه به همه امور تسلط کامل می‌یافتند و شایستگی خود را به اثبات می‌رساندند. هر دو فرزند در سنین کودکی تحت تربیت سخت‌گیرانه پدر و مادر قرار داشتند. یک روز پدر برای نشان دادن قدرت میز و صندلی در بازی‌هایی کودکانه نقش رئیس را برای کودکان بازی می‌کرد و روز دیگر آن‌ها را به

شرکت می‌برد تا قسمت‌های مختلف تیپاکس را ببینند و کار هر بخش و جزئیاتش را به‌طور کامل به آن‌ها توضیح می‌داد. از طرف دیگر، با توجه به اینکه علاوه بر پدر و مادر، عموهای مهرداد و امیرحسین نیز در قسمت‌های مختلف تیپاکس مشغول به کار بودند، خودبه‌خود در جمع‌ها و مناسبت‌های خانوادگی گوششان به شنیدن اخبار، روش کار و مشکلات تیپاکس عادت کرده بود. مادرشان آن‌ها را در تمام بخش‌های شرکت وارد می‌کرد و مسئولیت‌های متفاوتی به آن‌ها می‌داد. امیرحسین فاخر با یادآوری آن روزها می‌گوید: «پدرم خیلی شخصیت خانواده‌دوستی است و همیشه در خانه هم کار می‌کرد. مادرم هم همین‌طور بود. قدیم‌ها که پرداخت حقوق‌ها نقدی بود یادم می‌آید که در تعطیلات عید من در خانه پول‌ها را می‌شمردم و در پاکت می‌گذاشتم. به هر ترتیبی که بود پدرم مسئولیت‌هایی را متناسب با سن مان به ما واگذار می‌کرد».

مهرداد فاخر از سنین نوجوانی برای تحصیل به انگلستان رفته بود و امیرحسین فاخر به تشخیص مادر مسئولیت‌هایی را، از جواب دادن به تلفن مشتری‌ها گرفته تا سایر کارهای کوچک، بر عهده داشت. اشرف فاخر معتقد بود کسی می‌تواند در تیپاکس مدیر موفق و لایقی شود که کار را به صورت بنیادی بلد باشد و در نتیجه مدام امیرحسین را از بخشی به بخش دیگر جابجا می‌کرد. این‌گونه بود که امیرحسین حتی قبل از ورود به دانشگاه، پیش مادرش می‌رفت و او کارهای کوچکی مانند جمع‌زدن پس‌کرایه‌ها و بازنامه‌ها را به او می‌سپرد. حتی حقوق اندکی برای او در نظر گرفته بودند که در صورت هر اشتباهی، از آن مبلغی به عنوان جریمه کسر شود. این مسئولیت‌ها در نوجوانی او را خسته کرد ولی هرگز از آن دل‌سرد نشد. پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه با سمت نمایندگی مدیرعامل در شعبه قوام السلطنه به صورت رسمی به استخدام تیپاکس درآمد. شعبه قوام به دلیل نزدیکی به مراکز توزیع و فروش تلفن همراه، قلب تپنده تیپاکس بود. بعد از یک سال، امیرحسین برای یادگیری مدیریت به دفتر مادر منتقل شد و شعبه میرداماد به او واگذار شد. گم شدن یک بسته حاوی دو گوشی تلفن همراه و کسر مبلغ جریمه از حقوق او که مقدار زیادی نبود، اهمیت و ارزش بسته‌ها را تا ابد در ذهن او حک کرده است. پله بعدی برای امیرحسین قائم مقام مدیرعامل بود. «در همان

زمان برادرم مهرداد قائم مقام مدیرعامل بود که در نهایت بعد از مدیرعاملی برادرم من قائم مقام مدیرعامل شدم. حالا می فهمم که چرا مادرم مدام ما را به بخش های مختلف می فرستاد که کار را یاد بگیریم. یک بار دو مرسوله را به اشتباه بردند و جفت بسته ها را به حساب من مرجوع کردند، برای اینکه یاد بگیریم این امانت مردم است. واقعاً هم بعد از آن من نسبت به بسته ها حساس تر شدم. من در آن زمان دبیرستانی بودم که به صورت پاره وقت به شعبه قوام می رفتم». راجع به سخت گیری مادر هم خاطراتی را به خاطر می آورد که امروز برای او خیلی شیرین است: «بنیان گذاری تیپاکس کار پدرم بود و پایداری اش نتیجه تلاش مادرم. او در آن دوران خیلی ایستادگی کرد و من امروز دلیل سخت گیری هایش را متوجه می شوم. من همیشه گفته ام که هیچ کس نمی توانست به اندازه مادرم آن حجم از تعصب و سخت کوشی نسبت به کار را داشته باشد. وقتی هم که ما بچه بودیم، مادرم دیروقت از سر کار برمی گشت. یادم هست مادرم به خیابان



شعبه خیابان قوام السلطنه تیپاکس - دهه ۹۰

قزوین می‌رفت و به وضعیت راننده‌ها و بارها شخصاً رسیدگی می‌کرد. تپاکس حیات و توسعه امروزش را در واقع مدیون ایشان است».

اشرف فاخر طی بیست‌سالی که مدیریت بزرگ‌ترین کوریر سرویس ایران را بر عهده داشت، الگوی زنان همکار خود بود و با اعتماد به آن‌ها سعی می‌کرد به فعالیت‌هایی تشویق‌شان کند که در آن احساس مفید بودن بیشتری می‌کردند: «من به کار خانم‌ها معتقد بوده و هستم و بیشتر نیروهای من زن بودند. در خیلی از شهرها مثل بوشهر و بیرجند ما نماینده زن داشتیم. من معتقدم زنان به خاطر مسئولیت‌پذیری بیشتر در هر قسمتی که بخواهند فعالیت کنند، موفق می‌شوند. امروز تپاکس با این وسعت، تعداد زیادی کارمند زن دارد ولی زمانی که من وارد آن شدم، کارمند خانم کم بود. من در این سال‌هایی که در تپاکس فعالیت کردم، سعی کردم این حس را به همکاران زن منتقل کنم که در هر سمت و بخشی که هستند، می‌توانند منشاء تغییر و رشد باشند و در تپاکس فضا برای رشد زنان و مردان به تساوی وجود دارد».

ورود مهرداد فاخر

در سال‌های ابتدایی دهه ۸۰ اشرف فاخر دچار بیماری ریوی شد که حضور مداومش در تپاکس را دشوار می‌کرد. او پیش‌تر مسئولیت‌های اجرایی را به مهرداد فاخر واگذار کرده بود و حالا آماده می‌شد تا سکان هدایت تپاکس را به فرزندش بسپارد. مهرداد فاخر قرار بود سومین شخص از خانواده فاخر باشد که اداره این شرکت را در آستانه سی‌سالگی بر عهده می‌گیرد.

پس از پشت‌سر گذاشتن بحران‌هایی مثل جنگ و انحصارطلبی دولت که هر یک به تنهایی می‌توانست شرکت را از پا درآورد، تپاکس به آرامش نسبی رسیده بود. مهرداد فاخر در دانشگاه آدامسون انگلستان در رشته مدیریت کسب‌وکار در مقطع کارشناسی تحصیل کرد و در سال ۱۳۸۵ موفق به اخذ لیسانس از این دانشگاه شد. او بعد از اتمام دانشگاه به ایران بازگشت و مصمم بود که هر آنچه آموخته را در بوته عمل گذاشته و میراث خانوادگی‌اش را با سرعت هرچه تمام‌تر به قله نزدیک کند. با ورود مهرداد فاخر در دهه ۸۰ به ایران و بعد هم تپاکس، انقلابی پایه‌ریزی می‌شود که با هیچ‌کدام از

اتفاقات پیشین قابل قیاس نیست. انقلابی که رهبر آن اذعان دارد اگر پدر و مادرش، پایه‌گذار و عامل بقای تپاکس نبودند، اتفاق نمی‌افتاد. مهرداد فاخر اعتقاد دارد: «پدر و مادرم در هر دوره‌ای که بودند، به بهترین شکل تپاکس را مدیریت کردند. اگر اقدامات محتاطانه مادرم در زمان بنیان‌گذاری (دوره پدر) که نیاز به جسارت بود، انجام می‌گرفت، تپاکس هیچ‌گاه به این نقطه نمی‌رسید یا در دوره بیست ساله‌ای که مادرم برای حفظ وضعیت موجود تلاش کرد، اگر من مدیرعامل بودم تپاکس از هم می‌پاشید».

مهرداد فاخر را می‌توان پایه‌گذار انقلاب دیجیتال تپاکس دانست؛ انقلابی که بهایی بسیار سنگین‌تر از چیزی داشت که تا آن روز پرداخته شده بود و البته موفقیتی که تپاکس را تبدیل به بزرگ‌ترین شبکه کوریری ایران و منطقه کرد.

چهار دهه از عمر تپاکس گذشته بود که نسل انقلابی این شرکت، قدم در عرصه‌ای گذاشتند که پس از عبور از فراز و نشیب‌های بسیار، حالا تشنه دانش جدید و جذب نیروهای تازه‌نفس بود تا روحی نو در بنیان ریشه‌دار تپاکس بدمد و آن را برای ورود به مرحله جدیدی از حیات خود بازسازی کند.

مهرداد فاخر که پس از تحصیل در انگلستان به ایران بازگشته بود، به خانواده پیشنهاد داد که وارد تپاکس شود. او همزمان با تحصیل در رشته مدیریت کسب‌وکار انگلستان، مطالعات گسترده‌ای روی صنایع مدرن از جمله پست و لجستیک در اروپا انجام داده بود و پس از بازگشت به ایران نیز در رشته مدیریت تا مقطع دکتری تحصیل را ادامه داد. به عنوان نماینده مدیرعامل در شعب تهران رسماً وارد مجموعه تپاکس شد. نماینده مدیرعامل در آن دوره سمتی غیر اجرایی و تقریباً مشابه مشاور مدیرعامل بود. در این مقطع اشرف فاخر وارد دومین دهه مدیرعاملی خود شده و محمدعلی فاخر نیز از راه دور بر سیاست‌های کلی و روش کار شرکت نظارت داشت. اشرف فاخر در خاطرات خود می‌گوید: «وقتی مهرداد خواست که بیاید و در تپاکس کار کند خیلی خوش‌حال شدم. او همیشه شخصیتی مدیریتی داشت و می‌دانستم می‌تواند تپاکس را در مسیر جدیدی برای رشد و توسعه قرار دهد. با وجود همه ویژگی‌های شخصیتی که در او می‌دیدم، می‌دانستم که خیلی جوان و

بی تجربه است. او را پیش آقای بالازاده که سال‌ها تجربه داشت فرستادم تا هم کار یاد بگیرد و هم بداند که پسر آقای فاخر بودن به خودی خود مزیت محسوب نمی‌شود. باید توانایی‌های خودش را به من و پدرش ثابت می‌کرد. هر جا که می‌رفتم او را با خودم می‌بردم که کار را یاد بگیرد. بانک، دادگاه و... آنچه را که در توانم بود به او یاد دادم و در هر قسمت که گذاشتم کار کند، عالی عمل کرد».



امیر جلال‌الدین بالازاده

مهرداد فاخر همچون پدر بلند پرواز بود، اما مادر اجازه نمی‌داد بدون کسب تجربه لازم وارد کار شود. در نتیجه او نیز مانند برادرش امیرحسین پله‌پله بالا می‌رفت. بعد از اینکه به عنوان معاون مدیرعامل در شعب تهران انتخاب شد، شروع به ایجاد تغییراتی کرد که همه آن‌ها ذره‌ذره و با مقاومت، منجر به اتفاقی شد که امروز همه با نام انقلاب تپاکس از آن یاد می‌کنند. در این سال دفتر اصلی تپاکس در ساختمانی در خیابان نجات‌الهی (ویلا) و کوچه مراغه بود. او در اولین فرصت شعبه‌های تهران را به دو منطقه کلی تقسیم کرد و دستی هم به سر و روی دفتر کشید. بعدتر بود که با توجه به وسعت تهران و شعبه‌های تپاکس در آن، مناطق را به سه بخش گسترش داد و بالازاده

را به عنوان مدیر اجراییِ تغییراتی انتخاب کرد که همچون دینامیتی در ذهنش، هر لحظه در معرض انفجار بود. برای نظارت بر روند کار برای هر شعبه یک سرپرست انتخاب کرد. این همان تئوری‌ای بود که سال‌ها قبل فاخر پدر برای شعب شهرستان در نظر داشت. بعد از تقسیم‌بندی مناطق بود که متوجه رواج ارتباطات غیر سازمانی در شرکت شد. آشنایی و روابط قدیمی بین برخی همکاران موجب شده بود که اخلاق و روابط حرفه‌ای رعایت نشود. باید وقت و انرژی زیادی صرف ایجاد کوچک‌ترین تغییرات می‌کرد ولی خون جوانی که در رگ‌هایش جاری بود و آینده‌ای که برای تپاکس می‌خواست، او را تبدیل به جنگجویی خستگی‌ناپذیر کرده بود. ضرورت داشتن وبسایت در عصری که تکنولوژی، آینده کسب‌وکارها را مشخص می‌کرد، استفاده از نیروی تبلیغات و اهمیت دادن به بخش امور مشتریان، فقط بخشی از شباهت‌های مدیریتی است که پسر از پدر به ارث برده بود، با این تفاوت که برای اجرایی کردن این ایده‌ها زیادی جوان بود و به اندازه پدر که مالک و بنیان‌گذار شرکت بود، اختیار ایجاد تغییرات اساسی را نداشت.

در علم مدیریت برای اصلاح سازمانی هر شرکتی، جدا از اینکه در چه صنعتی فعالیت می‌کند، آن را به عنوان یک «سیستم» در نظر می‌گیرد. هر سیستم یک ورودی دریافت می‌کند، روی آن پردازش انجام می‌دهد و در نهایت یک خروجی ارائه می‌دهد. در یک کارگاه دوزندگی، ورودی پارچه خام، پردازش عمل دوخت و دوز و لباس خروجی آن است. در مثالی دیگر اگر بخش منابع انسانی یک شرکت را به مثابه یک سیستم در نظر بگیریم، با دریافت اطلاعاتی از نحوه عملکرد هر یک از کارمندان، آن‌ها را پردازش کرده و خروجی آن مقایسه بازدهی کارمندان با هم است. برای تغییر یک شرکت از یک کسب‌وکار سنتی به مدرن، استانداردسازی این مراحل مهمترین و پایه‌ای‌ترین اقدام است. این کار ورودی‌ها و پردازش در بخش‌های مختلف را یک‌دست و با نشان دادن ایرادات احتمالی سیستم، ظرفیت آن را مشخص می‌کند. استانداردسازی در چهار بخش اطلاعات، معیار مقایسه، فرایند و کل سیستم تعریف می‌شود. در مورد تپاکس، اطلاعات دریافتی از شعب مختلف ضمن پارامترهای

یکسان، با معیار یکسانی هم مقایسه می‌شوند که بتوان با اتکا به نتیجه آن به راندمان شعب پی برد. تمام فرایندها باید در تمامی شعب به تریبی یکسان انجام می‌شد که بتوان ناکارآمدی هر شعبه را تشخیص و برای اصلاح آن اقدام کرد. در نهایت این اطلاعات پس از طبقه‌بندی، باید با سلسله مراتبی یکسان به دست مدیران مربوطه می‌رسید.

از زمانی که تصمیم بر این شده بود که گسترش شعب به صورت پیمان‌کاری باشد، بی‌نظمی در این بخش توجه مهرداد فاخر را به خود جلب کرد. برخی پیمان‌کاران شعبه‌ها را به اقوام خود سپرده بودند و این همان چیزی بود که از نظر فاخر رفتار غیر سازمانی محسوب می‌شد.

مهرداد فاخر شروع به یکدست‌سازی شعب تهران کرد. برای کارمندان تیپاکس و نیروهای شعب، لباس‌های متحدالشکلی در نظر گرفت تا کسی نتواند از نام و حسن شهرت تیپاکس سوءاستفاده کند. ورود افرادی را که لباس تیپاکس به تن نداشتند، به هاب قزوین ممنوع کرد و در پایان هر سال برای جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده احتمالی، تیپاکس یارانی که منطقه و مشتری‌های ثابت را می‌شناختند، جابجا می‌کرد. فرمی برای ارزیابی تیپاکس یاران تهیه کرد که عملکرد افراد در آن با رنگ‌های آبی، قرمز و سبز از یکدیگر تفکیک شده بودند. رنگ سبز نشانه رضایت، قرمز عدم رضایت و رنگ آبی نشانگر نیاز به زمان بیشتر برای تصمیم‌گیری بود. برای مشخص کردن این افراد، با دقت رفتارهای سازمانی آن‌ها را زیر نظر گرفت تا مبادا در قضاوت خود اشتباه کرده باشد. مدیریت شعبی را که از نظرش صلاحیت ادامه کار نداشتند، با مشورت مدیران تغییر داد و تلاش کرد با تغییر قوانین، روندی ثابت برای نظارت بر نمایندگان تهران و شهرستان‌ها و کیفیت ارائه خدمات ایجاد کند. سردر تمامی شعب را با ایجاد تغییر در لوگوی تیپاکس یکسان و نام تیپاکس را ضمیمه نشان گاو بالدار هخامنشی بر زمینه‌ای سبز کرد. مهم‌ترین مسأله در جزئیات قرارداد با شعبه‌ها، محل قرارگیری شعبه بود که پیش از آن بر عهده نماینده بود. همه اجاره‌نامه‌های شعب تهران را بازبینی و در صورت نیاز از طرف تیپاکس اقدام به تمدید قرارداد کرد که در صورت تغییر نماینده، مکان شعبه همچنان در اختیار تیپاکس باشد. زمان‌بندی خروج و ورود کارمندان را



تابلو شرکت پیش از تغییر لوگو و تمرکز بر نام تیپاکس (دهه ۸۰)

مکانیزه کرد و الگویی برای ارتقاء انگیزش در شعب طراحی کرد تا همه علاوه بر سود بیشتر، رفتار صحیح و یکسانی با مشتری داشته باشند و خوش نامی چهل ساله تیپاکس را زیر سؤال نبرند. او در واقع با خرد کردن مسئولیت‌ها و پخش کردن آن به دنبال راهی بود که از مدیریت تمرکززدایی کند. امور مشتریان را که بعد از دوره پدرش کارکرد خود را از دست داده و عملاً وجود نداشت، دوباره راه‌اندازی کرد.

پیش از این، بسته‌بندی مرسوله‌ها بر عهده مشتری بود و در نتیجه بسیاری از بسته‌ها از کارتن‌های چند بار مصرف استفاده می‌کردند که هم آسیب‌پذیر بودند و هم تعداد بسیار زیادی آدرس گیرنده روی آن درج شده بود و کار جابجایی را برای تیپاکس‌یاران مشکل می‌کرد. تیپاکس با طراحی بسته‌بندی‌های جدید خود با در نظر گرفتن سازگاری بسته‌بندی با محیط زیست، از کارتن‌های یک شکل با آرم تیپاکس استفاده می‌کند. با وجود قوانین تیپاکس در مورد ارسال کالاهای شکستگی، مشتریان می‌توانند برای ارسال کالاهای شکستگی خود، از گاردهای ضد ضربه استفاده کنند. تیپاکس برای ارسال آثار هنری و تابلوهای نقاشی نیز ساز و کاری ایمن در نظر گرفته است و برای بسته‌بندی این دسته از مرسولات از بسته‌بندی ضد ضربه استفاده می‌کند. همچنین استفاده از لیبل‌های امنیتی برای اطمینان از سالم رسیدن بسته‌ها و کارتن‌های آکاردئونی برای

تاریخ ۸۶۹۱۴

شماره ۶۶۸۵-۲۰



تاریخ ۵۳۵۸
Reg. No. 53058

شرکت تین پارت تیپاکس

(با مسئولیت محدود)

گروه خدمات موبایل پارت

تلفن ۸۸۸-۱۸۸-۸۸۸-۱۸۹۱

۸۸۱۳۴۶۳۸

فکس

بسمه تعالی

ر- حق الزحمه محموله که با توجه به وزن آن بر اساس تعرفه خدمات شرکت تعیین گردیده ارقام مندرج در ردیفهای هزینه حمل و نقل ، خدمات حمل ، خدمات ویژه و حجم را جمع کرده و در ردیف جمع کل قید در صورت پرداخت حق الزحمه توسط فرستنده آنرا دریافت و در ردیف نقدی درج و الا در ردیف پسگرایه قید تا در مقصد از گیرنده اخذ شود .

ح- چهار برگ قرارداد خدمات صادره برای محموله بایستی در جدول مربوطه **بامضای فرستنده یا قید نام و نام خانوادگی وی به خط خودش پرسد** که این امر همین تأیید صحت مندرجات قرارداد خدمات از جانب فرستنده میباشد.

ط- در ضمن تحویلدار دریافت کننده محموله نیز بایستی در محل **(نام و امضاء مأمور جمع آوری)** هر چهار برگ قرارداد خدمات را با ذکر نام و شهرت خود امضاء و مهر نماید تا در صورت نیاز هویت تحویلدار دریافت کننده محموله مشخص و معلوم گردد .

ی- تحویلدار دریافت کننده محموله بایستی شماره قرارداد خدمات مربوطه را با مازیک بر روی لافاف آن قید نماید تا در مقصد مشکلی از نظر شناسائی گیرنده و توزیع محموله پیش نیاید .

ک- در توزیع محمولات چه در تهران و چه در شهرستانها تحویلدار موزع مکلف است در وهله اول گیرنده محموله را مورد شناسائی قرارداده و عنداللزوم شناسنامه عکس دار و یا کارت شناسائی ویرا بازدید و پس از حصول اطمینان از اینکه هویت گیرنده با مشخصات مندرج در متن قرارداد خدمات و روی محموله مطابقت دارد با دریافت مبلغ پسگرایه (در صورتیکه محموله بصورت پسگرایه باشد) یکی از دو برگ قرارداد خدمات الصاقی به محموله را به گیرنده تسلیم و در برگ دیگر با اخذ امضاء رسید با ذکر نام و نام خانوادگی گیرنده در جدول مربوطه محموله را بنامبرده تحویل بدهد و تحویلدار نیز متن تأییدیه را با قید نام و شهرت خود در جدول معینه امضاء و با مهر خود مهر نموده و برگ قرارداد خدمات مذکور را که مدرک و سند معتبر مبنی بر تحویل محموله به گیرنده است به مدیر و پیمانکار شعبه تحویل نماید .

ل- در صورتیکه محموله حاوی تلفن همراه (موبایل) بوده و مراتب از جانب فرستنده اعلام شود ، بایستی حتماً بسته بندی محموله باز و موبایلها در حضور فرستنده رویت و شمارش گردیده و تعداد آنها دقیقاً در متن قرارداد خدمات مربوطه در جدول نوع کالا نوشته شود .

در خاتمه متذکر میشود در صورت مشاهده کمترین تخطی از مفاد این دستورالعمل نفا متخلف شدیداً برخورد خواهد شد . (م۰۲)

شرکت تین پارت تیپاکس

آدرس دفتر مرکزی : تهران - خیابان استاد نجات الهی (ویلا) شماره ۵۲ طبقه اول صندوق پستی : ۱۳۱۸۵-۱۷۷

تاریخ: ۱۳۹۴/۰۱/۰۱
شماره: ۲۶۸۵-۰۱



شرکت بین‌المللی تپاکس
(با مسئولیت محدود)
گروه خدمات عمومی سلامت
تلفن: ۰۲۱-۸۸۸۰۹۸۸۰-۸۸۸۰۹۸۸
فکس: ۸۸۱۳۴۶۳۸

بسم‌الله ** دستورالعمل **

با اینکه قبلاً نحوه دریافت محموله از فرستنده و طرز تنظیم قرارداد خدمات طی دستورالعمل جامعی در چند نوبت بکلیه شعبه شرکت در تهران و شهرستانها ابلاغ و بر اجرای دقیق آن تأکید گردیده است متأسفانه مفاد دستورالعمل صادره به‌گونه فراموشی سپرده شده و بهیچ وجه رعایت و اجرا نمی‌شود. لذا مراتب مجدداً به‌شرح زیر ابلاغ و بر اجرای کامل آن تأکید می‌شود:

۱- هنگام دریافت محموله از فرستنده تحصیل‌کننده مربوطه اِجیم را ثابت و مسبار مربوطه ایست در جعبه فرستنده و یا آورنده آن که بتوان نماینده و یا قائم مقام فرستنده تلقی می‌شود بسته بندی محموله را باز و محتوای آنرا با دقت بازدید و پس از حصول اطمینان از عدم وجود اجناس و اشیاء غیرمجاز و نوشته شدن آدرس کامل گیرنده و فرستنده محموله، آنرا بسته بندی مجدد نموده و پس از تورین یا مراجعه به تعرفه خدمات شرکت جعبه از حرمه آنرا با توجه به وزن محموله تعیین و سپس به تنظیم قرارداد خدمات در چهار برگ به ترتیب زیر اقدام نمایند:

الف - پس از درج نام شهرستانهای مبدأ و مقصد محموله در جداول مربوطه شماره قرارداد خدمات را که در گوشه چپ قرارداد چاپ گردیده و تاریخ دریافت محموله را در جدول معینه قید نماید.

ب- نام و شهرت و آدرس و شماره تلفن ثابت فرستنده و گیرنده در ردیفهای وابسته به‌طور دقیق نوشته شود البته در صورت درج آدرس کامل گیرنده بر روی محموله، نیازی به درج نشانی کامل گیرنده بر روی قرارداد خدمات نیست بلکه میتوان به‌راحتی خیابان و کوچه اصلی، شماره پلاک گیرنده اکتفا نمود ولی نوشتن شماره تلفن ثابت گیرنده و فرستنده ضروری است و اگر احیاناً فرستنده و یا گیرنده تلفن ثابت نداشته باشند آنوقت تحریر شماره تلفن همراه آنان ضرورت دارد و اگر احیاناً بر روی اِلَاف محموله علاوه بر آدرس و هویت گیرنده، نشانی و مشخصات فرد دیگری از قبل نوشته شده باشد باید حذف و یا قلم زد شود تا در تحویل محموله به گیرنده اصلی در مقصد مشکلی پیش نیاید.

ج- نوع اجناس و اشیاء داخل محموله بایستی کاملاً به‌طور روشن در قرارداد خدمات نوشته شود و نباید فقط به نوشتن کلمه لوازم که انواع متعدد از قبیل یدکی، خانگی، تحریری و ... دارد اکتفا نمود بلکه نوع لوازم نیز به‌صورت واضح باید قید گردد.

د- نوع اِلَاف محموله مانند کارتن، گونی، نایاب و غیره باید نوشته شود.

ه- در صورت داشتن حجم زیاد محموله که یا وزن آن متناسب نباشد بایستی با درج علامت شریدر در جدول مربوطه وجود حجم را مشخص و میلی به همین عنوان در جلو ردیف حجم درج و به حق الزحمه محموله اضافه شود.

و- ارزش محموله بایستی از فرستنده استعلام و در متن قرارداد خدمات داخل جدول مربوطه به‌طور روشن قید شود (نه اینکه تحصیل‌کننده بر مبنای خواسته خودش ارزش محموله را به کمترین قیمت ثبت نماید) در ضمن بر اساس دو هزار ارزش اعلام شده هزینه خدمات ویژه آن محاسبه و در جلو ردیف (خدمات ویژه) نوشته شود.

آدرس دفتر مرکزی: تهران - خیابان استاد نجات‌الهی (ویلا) شماره ۵۲ طبقه اول صندوق پستی: ۱۷۷-۳۱۸۵

جایگاهی کالاهایی که شکل منظم ندارند، از دیگر خدمات بسته‌بندی تیپاکس است که در نمایندگی‌ها به مشتریان ارائه می‌شود.

بعد از به عهده گرفتن معاونت اجرایی، سطح تغییرات را از پایین به رأس و نوک هرم برد. به اعتقاد مهرداد فاخر مهم‌ترین بخش یک شرکت نیروی انسانی آن است و هر تغییری را باید از این بخش شروع کرد. در دوره‌ای (سال‌های ۸۷-۸۶) که مهرداد فاخر قائم مقام مدیرعامل شد، امور اداری او را مسئول رسیدگی به راندها و حقوق نیروها کرد. در این مقطع بود که برای شناخت نقطه‌های کور تیپاکس، وارد ارتباطی نزدیک و صمیمانه با کارمندان شد. این اقدامات اولیه اگرچه کوچک بودند اما برای هر کدام از این تغییرات مقاومت وجود داشته است. مهرداد فاخر با یادآوری خاطرات آن دوره می‌گوید: «مخالفت‌ها از همه طرف وجود داشت اما من می‌رفتم اتاق کارگران و با آن‌ها غذا می‌خوردم. سعی می‌کردم ارتباطم را با کارکنان نزدیک‌تر کنم. اگر قرار باشد برای این دوره اسمی مانند انقلاب بگذاریم، باید این را اضافه کنیم که این انقلاب یک شبه اتفاق نیفتاد. همه این قدم‌ها پایه‌ای برای تغییر اصلی بود. درست مثل فونداسیون یک ساختمان».



بنا بر اسناد موجود نحوه اداره شعب شهرستان‌ها و تهران و چگونگی ارتباط این دو باهم همواره جزو دغدغه‌های مدیران تپاکس بوده است. در دوره پدر حتی این دو از هم جدا و شرکت تپاکس شهرستان‌ها به عنوان یک شرکت مجزا شکل گرفت.

از دیگر تغییراتی که مهرداد فاخر قبل از مدیرعاملی در تپاکس ایجاد کرد، تغییر در ساختار مدیریتی و نگاهی متفاوت به شعب تهران و شهرستان بود. قبل از ورود فاخر، هر مدیر منطقه تعدادی از شعب تهران و شهرستان را اداره می‌کرد که فاخر با ادغام این بخش‌ها علاوه بر افزایش کارایی، نیروهای متخصص خود را در یک بخش متمرکز کرد. دفتر تپاکس در ساختمان خیابان نجات‌الهی با توجه به افزایش تعداد نیروهای انسانی، کوچک بود و فاخر با توسعه فضای آن، کل ساختمان را به ستاد مرکزی تپاکس اختصاص داد و دفتر مرکزی تپاکس را وسیع‌تر کرد. در این دوره تپاکس به دو واحد مدیریتی اصلی تقسیم شده بودند: مدیریت اجرایی شعب، که شامل شعب تهران و شهرستان‌ها می‌شد و مدیریت اجرایی پشتیبانی که شامل مبادلات، تدارکات و حمل و نقل می‌شد. او با ایجاد حوزه معاونت تهران، امور مربوط به شعب را در یک بخش گنجانده و پیش از ورود فاخر، خیابان‌ها و کوچه‌ها (پلیگون‌ها) به طور غیر منظم بین شعب تقسیم شده بود و بسیار پیش می‌آمد که دو شعبه بارهای خیابانی مشخص را جمع‌آوری و توزیع کنند. فاخر برای استانداردسازی این بخش، روی نقشه مستطیل‌هایی از کوچه‌ها و خیابان‌ها ترسیم کرد که به طور دقیق هر شعبه و منطقه تحت نظارتش را نشان می‌داد. این کار به مدیریت هر منطقه اجازه می‌داد در صورت بالا رفتن تعداد بسته‌های یک شعبه و پایین آمدن کارایی شعبه‌ای دیگر به راحتی با کوچک یا بزرگ کردن این محدوده‌های جغرافیایی آن را یکدست کنند. در ادامه این تغییرات واحدی به نام بازاریابی تأسیس کرد که وظیفه این واحد کشف بازارهای جدید برای تپاکس بود.

این تغییرات موجب پویاتر شدن شعب و مدیریت هر بخش شد، چرا که امکان تغییرات لحظه‌ای در اندازه حوزه‌های تحت پوشش و تعداد شعب را فراهم می‌آورد. همزمان با این تغییرات، اصلاح ساختار محوطه خیابان قزوین و خرید

مغازه‌های این محدوده موجب شد که کل محوطه هاب قزوین به هاب تیپاکس اختصاص پیدا کند و به صورت اختصاصی محل تبادل مرسولات شرکت باشد. همچنین با خرید وانت‌های مخصوص که روند تحویل و پخش بسته را استاندارد می‌کرد، ناوگان جابجایی بسته‌ها رفته‌رفته حرفه‌ای‌تر از قبل می‌شد. تا قبل از ورود مهرداد فاخر، بسته‌ها به روش سنتی در هاب قزوین دسته‌بندی می‌شدند. بسته‌های هر شهر، روستا یا بخش یا حتی شعبه در همان مرحله اول در هاب از هم جدا می‌شدند. بزرگ‌ترین ایراد این روش این بود که تمام کسانی که در این عملیات دخیل بودند، باید به اطلاعات جغرافیایی تمام نقاط تسلط کافی می‌داشتند، که البته عملاً امکان‌پذیر نبود، در نتیجه درصد خطا بیشتر شده و زمان زیادی صرف اصلاح اشتباه‌های انسانی می‌شد. از طرفی دیگر، برای محاسبه تراکنش‌های بین شعب و پولی که باید جابجا می‌شد فهرست‌های بلندبالایی از بدهکاران و طلبکاران تهیه می‌شد که بررسی آن بسیار پیچیده و زمان‌بر بود.



شعبه خیابان قزوین تیپاکس (دهه ۸۰)

مشتري گرامي آقای/خانم:

با سلام

در ساعت مورخ ۸ / /

به منظور تحويل محموله/محمولات ارسالی از

شهرستان خدمات در امور حمل و نقل داخلی

مراجعه شد متأسفانه

در محل حضور نداشتيد.

لطفاً با تلفن

شماره بارنامه

تماس بگيريد.

نمونه‌ای از برگه‌های ارائه شده به مشتریان، در صورت عدم حضور دهه ۸۰

تحصیلداران پیش از این به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های نیروی انسانی تیماکس وظایف زیادی را بر عهده داشتند که احتمال خطا را بیشتر می‌کرد و هر خطایی ممکن بود به دومینویی از خطاها منجر شود. آن‌ها محموله‌های توزیعی را از شرکت دریافت کرده، در چند مرحله اطلاعات آن‌ها در فرم‌هایی ثبت می‌شد و با توجه به مسیرهای از پیش تعیین شده برای توزیع مرسولات اقدام می‌کردند.

همزمان باید به مشتریانی که با شرکت تماس گرفته و درخواست مراجعه تحصیلدار را ثبت کرده بودند، مراجعه می‌کردند و بسته‌های آن‌ها را برای ارسال دریافت می‌کردند. محموله‌های ارسالی باید در حضور مشتری وزن و کرایه آن محاسبه می‌شد و بنا به شرایط محموله اطلاعات آن به صورت کاغذی ثبت می‌شد. آن‌ها در همین مرحله از سلامت مرسوله پیش از تحویل اطمینان حاصل کرده و همچنین محتوای آن را کنترل می‌کردند که جزو موارد ممنوعه نباشد. از سوی مقابل در هنگام توزیع مرسوله‌های دریافت کرایه از مرسوله‌هایی که پس کرایه بودند هم جزو وظایف تحصیلداران بود. در پایان روز بسته‌های جمع‌آوری شده در ترمینال تحویل شرکت داده می‌شد و در این مرحله نیز اطلاعات به صورت دستی در فرم‌های مختلف ثبت می‌شد.

ماده ۱۴ - شرح وظائف تحصیلداران توزیع و جمع آوری

الف - حضور بموقع در شرکت و انجام وظیفه یا رعایت متدیرات این برگ تحت نظر مسئولین توزیع و

جمع آوری.

ب - دریافت محصولات توزیعی از مناطق واحد تدارکات طبق برنامه زمان بندی شده و بوابه فرم شماره (۶ قدیم) (۵۲-۱)

ج - دریافت برگ های قرارداد مشتری سفید به اندازه مورد نیاز از معدنی مربوطه با ذکر شماره سری و دادن رسید.

د - دریافت نام و نشانی مشتریان از معدنی ارتباطات جهت جمع آوری محصولات آنان .

ه - شمارش و بارگیری محصولات دریافتی از مناطق واحد تدارکات بعد از ثبت در دفاتر مربوطه و دریافت برگ وج از مسئول مربوطه جهت خروج از ترمینال.

و - توزیع محصولات دریافتی برابر مسیر بندی شده قبلی و اخذ رسید از مشتریان و وصول پسگرایه محصولاتیکه دارای پسگرایه می باشند.

ز - بر خورد صعب منطقی با مشتریان شرکت و عدم در خواست هر گونه وجه اضافه بر مبالغ مندرج در برگ قرارداد مشتری.

ح - جمع آوری محصولات مشتریان اعم از مشتریاتیکه تلفنی به ارتباطات اطلاع داده اند یا سایر مشتریان.

ط - کنترل محصولات در حضور مشتریان از جهت عدم ارسال محصولات ممنوعه (مهاجرات از هرنوع، شکستگی و محصولاتیکه حمل و نقل آنها از طرف دولت جمهوری اسلامی ایران ممنوع اعلام گردیده است)

ی - رعایت دقیق آیین نامه ها و بخشنامه ها و دستورالعملهای شرکت در مورد رعایت دقیق وزن و حجم محصولات بتحویکه حمل و نقل آنها با وسائل متعارف امکان پذیر باشد.

ک - رعایت دقیق تعرفه در نرخ خدمات شرکت بهنگام تنظیم قرارداد مشتری با توجه به وزن و حجم محموله و ارزش واقعی کالا.

ل - داشتن تمایس مداوم با ارتباطات منطقه در طول مسیر جهت دریافت نام و نشانی مشتریان.

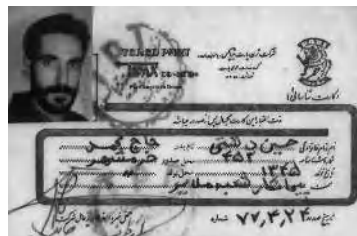
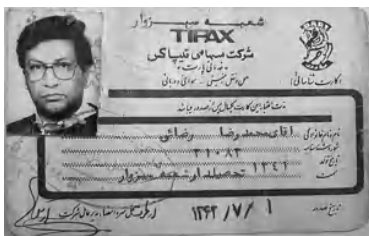
م - مراجعه به کلیه مشتریاتیکه نام و نشانی آنان از طریق ارتباطات اخذ شده با رعایت اولویت

ن - کوشش در حفظ و نگهداری محصولات در مسیر اعم از محصولات توزیعی و جمع آوری شده از نظر سرقت، مفقودی، شکستگی و شرایط جوی و غیره تا تحویل به دایره مبادلات.

س - مراجعت به ترمینال شرکت جهت تخلیه محصولات جمع آوری شده و بارگیری بقیه محصولات توزیعی برابر فرمهای شماره (۱-۵۲) و (۲-۵۲)

ق - تحویل دادن قراردادهای موقت مشتری اضافی مصرف نشده با قید شماره سری آنها به مسئول مربوطه با اخذ

رسید.
sh53



در ادامه‌ی بخش‌بندی تهران و شهرستان‌ها و استانداردسازی اطلاعات شعب، اکنون نیاز به استانداردسازی اطلاعات مشتریان بود. در نتیجه سامانه‌ای طراحی و اجرا شد که به کمک آن، بسته‌ها به صورت درختی سورت می‌شدند. مزیت بزرگ این روش این بود که مدیران ناظر به حوزه خود تسلط کافی داشتند و تقسیم کار بین افراد، بنا بر حجم بسته‌های هر حوزه صورت می‌گرفت. همچنین اطلاعات مالی روزانه شعب نیز در پایان هر روز برای مدیران شعب ایمیل می‌شد. اتفاق مهم دیگری که با ورود مهرداد فاخر در تیپاکس رخ داد، کاربن لس کردن بارنامه‌ها بود. بین نسخه‌های رسید چهاربرگی کاربن قرار می‌گرفت و لذا سالانه حجم زیادی کاربن در تیپاکس مصرف می‌شد. گاهی پیش می‌آمد که نسخه دوم به بعد دارای کیفیت مطلوبی نبوده و به همین دلیل بسته باید مرجوع و اطلاعات آن از نو بررسی و بایگانی می‌شد. دلیل این تأخیر در روند کار بسیار ساده و فقط به دلیل بی‌کیفیتی کاربن بود.

برنامه‌ریزی‌ها در این زمینه برای این بود که درصد خطای انسانی کاهش یابد و شرکت در مسیر تغییرات بنیادینی قرار گیرد. مهرداد فاخر در خاطراتی که از آن سال‌ها به یاد می‌آورد می‌گوید: «بهانه‌ها برای استفاده نکردن از کامپیوتر و ایمیل کم نبود. بیشتر شعبه‌داران نداشتن دانش در زمینه کار با کامپیوتر را بهانه می‌کردند. یادم هست یکی از شعبه‌داران به کافی‌نتی در نزدیکی شعبه پول داده بود تا هر روز ایمیل‌ها را برای او پرینت بگیرد و ببرد. هرچه من می‌خواستم کارها کمتر دستی و روی کاغذ انجام شود، آن‌ها باز هم یک راهی برای دستی کردن کارها پیدا می‌کردند».

این تغییرات جزئی، با روالی نسبتاً کند، در نهایت تعداد بسته‌های ورودی و خروجی تیپاکس را از ۳ هزار به ۱۰ هزار بسته رساند. تمام این تغییرات، قدم به قدم و با مقاومتی هر روزه اتفاق می‌افتاد. فاخر با دانش به‌روزی که در این حوزه داشت، می‌دانست تیپاکس ظرفیتی بسیار بیشتر از آن چیزی که آن روز داشت، دارد و آگاهی از این حقیقت او را در ایجاد تغییرات کوچک صبور کرده بود. این

اولین قدم‌ها در مسیر انقلاب دیجیتال بود که مهرداد فاخر در تیپاکس به وجود آورد. پیش از مکانیزه کردن هاب و ورود سیستم‌های کامپیوتری به تیپاکس، رهگیری بسته‌ها کاملاً دستی انجام می‌گرفت و بنابر اینکه یکی از برگه‌های رسید در کجا قرار دارد (شعبه مبدا، مسیر مبدا تا هاب، هاب، مسیر هاب تا مقصد یا شعبه مقصد) می‌شد مکان حدودی بسته را تشخیص داد. این روند هم خطاهای زیادی داشت و هم، زمان زیادی برای بررسی می‌برد. با مکانیزه شدن اطلاعات مشتری، این مشکل نیز حل شد و مشتریان می‌توانستند در وب‌سایتی که طراحی شده بود بسته خود را رهگیری کنند. هرچند چون در ابتدا با راه‌اندازی وب‌سایت مخالفت شده بود، دامنه به نام «تیپاکس» از دسترس خارج و تیم انفورماتیک مجبور به بارگذاری وب‌سایت در دامنه «شرکت تیپاکس»^۱ شد. این تغییرات اگرچه جزئی اما پیش‌نیاز تغییرات بزرگی بود که به ایجاد زنجیره بزرگ‌تر و کارا تر منتج شد. ایجاد زنجیره تأمین و زیرساخت‌های آن پیش‌نیاز انقلابی بود که سیستم مدیریت سنتی تیپاکس را به روشی مدرن و کارآمد تبدیل می‌کرد. مهرداد فاخر ضرورت ارتباط مؤثر و پایدار با مشتریان را شناخته و در راستای بهبود آن تلاش می‌کرد. انقلاب در راه بود.

در اولین سالی که وی رسماً سمت مدیرعاملی تیپاکس را به عهده گرفت، به جهت ایجاد ارتباط موثرتر با مشتریان، لیستی از آنها تهیه و هدایایی برای آنها ارسال کرد. در آن سال چندین هزار کارت تبریک را شخصاً امضا و برای مشتریان ارسال کرد. در سال ۸۸ و آخرین سالی که به عنوان قائم مقام در تیپاکس فعالیت کرد، بیماری اشرف فاخر شدت گرفت و مسئولیتی که سال‌ها توسط مادر برای آن آموزش دیده و برای پذیرش آن خود را آماده کرده بود، به عهده او گذاشته شد.

اشرف فاخر، مادر دو فرزند و تیپاکس بود: «ماشین‌های تیپاکس را هرکجا که می‌بینم برمی‌گردم و یکبار دیگر به آن نگاه می‌کنم. به تیپاکس احساس مادرانه دارم».



بنام ایزد یکتا تنها غنی مطلق که نیاز به مشورت ندارد و مخلوق او بی نیاز از مشارکت و مشورت نیست

پیشنهاد بدهید، جایزه بگیرید

یکی از اصول آشنای اسلامی، مشورت گرفتن و مشارکت جویی در کارها می باشد. که جزو سیره پیامبر(ص) و ائمه اطهار (ع) بوده و مورد تأکید فراوان قرار گرفته است. زمان، زمان مدیریت مشارکتی است و کلیه پرسنل و مدیران شرکت می توانند در تصمیمات و بهبود اجرای روش های کاری خود و رسیدن به اهداف شرکت مشارکت نمایند. مدیریت شرکت تیپاکس به همکاری که برای بهبود روشهای کاری، افزایش راندمان سرعت گردش کار، کیفیت و کمیت دریافت و تحویل محمولات و رضایتمندی مشتریان پیشنهادات قابل اجرا ارائه نماید، جایزه می دهد.

پیشنهادهای ارائه شده در جلسات ماهیانه مدیران شرکت بررسی و به همکاری که پیشنهاد قابل اجرا رایج نموده، جایزه و تقدیرنامه اعطاء می گردد.

همچنین این ابتکار در پرونده پرسنلی آنان ثبت و برای مراحل بعدی ادامه همکاری (ارتقاء - افزایش حقوق و) مورد توجه قرار خواهد گرفت. (۱۶۴۸۹-م)

مدیر عامل
مهرداد فاکر

آدرس:
دفتر مرکزی
خیابان استاد نجات الهی
پلاک ۳۸، طبقه اول
تهران - اهرار
خط ویژه ۸۴۵۷ - ۲۱

فصل سوم

دهه ۹۰ (۹۵ تا ۹۰)

مدیرعامل: مهرداد فاخر

سرویس ها

ارسال بین شهری، درون شهری و بین‌الملل/ ارسال هوایی و زمینی / سرویس‌های بین شهری به سه طریق ارسال عادی، عبوری (۲۴ ساعته و ۴۸ ساعته) و ارسال مستقیم /سرویس پس‌کرایه/ سرویس COD/ سرویس بسته‌بندی

تحولات مهم

رکورد جابجایی ۱۰ هزار بسته در روز در ابتدای دهه ۹۰/ سازمان یافته شدن ارسال خون به کمک هلال‌احمر/ شروع سرویس COD در سال ۹۱/ دریافت ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۰۸/ دریافت ایزو ۱۰۰۰۲: ۲۰۱۴/ دریافت نشان طلایی تضمین کیفیت خدمات حمل و نقل/ تجهیز ناوگان تیپاکس به GPS/ ارائه سرویس بسته‌بندی/ دریافت ایزو ۱۰۰۰۴: ۲۰۱۲/ اهدای تندیس کارآفرین برتر به مدیرعامل تیپاکس (همایش نیکو کارآفرین)/ دریافت عنوان چهره‌ای نام آشنا و ماندگار صنعت حمل و نقل و ترافیک/ دریافت تندیس چهره ماندگار مدیریت کسب و کار توسط مدیرعامل تیپاکس

شرکت‌ها

تغییر نام به تیپاکس اکسپرس پارس

نمایندگی‌ها

رشد نمایندگی‌ها به ۱۳۰ نمایندگی (۳۰ نمایندگی در تهران/ ۱۰۰ نمایندگی در شهرستان)

سال ۱۳۹۶

مدیرعامل: مهرداد فاخر

سال ۱۳۹۷

نیمه اول

- آغاز تحول دیجیتال شرکت تیپاکس / افتتاح مرکز تجزیه مبادلات مکانیزه (تی‌هاب) در تهران / طراحی و راه‌اندازی سامانه چت جهت فرایند تمام اتوماتیک عملیات / امضای تفاهم‌نامه همکاری با شرکت قطر پست / افتتاح سرویس پوینت‌های تیپاکس در بزرگترین مراکز تجاری کشور (اپال، پالادیوم، خلیج فارس و...) / بازطراحی ساختار سازمانی و ایجاد دپارتمان‌هایی مانند سیستم‌ها و روش‌ها، برند و بازاریابی، تحقیقات بازار، فروش و توسعه کسب‌وکار

نیمه دوم

- فعالیت ۲۸۳ نمایندگی در سراسر کشور
- شکستن رکورد ارسال ۵۰ هزار بسته در روز
- بازنگری و تدوین چشم‌انداز و مأموریت در قالب برنامه استراتژیک سمت ۱۴۰۰
- راه‌اندازی سرویس ویژه پیامک
- راه‌اندازی سامانه مکاتبات اداری آنلاین
- بازنگری فرایندهای سازمانی با ساختار فرایندی APQC
- کنترل مستندات سازمانی با هدف پیاده‌سازی و مراقبت از الزامات سیستم مدیریت کیفیت
بر مبنای ایزو ۹۰۰۱:۲۰۱۵

- پیوستن به هلدینگ فاخر
- بازتعریف مدل کسب‌وکار شرکت تیپاکس
- دریافت نشان طلایی برترین خدمات در صنعت حمل و نقل از اجلاس توسعه کیفیت در حمل و نقل چند وجهی و صنایع وابسته

سال ۱۳۹۸

نیمه اول

راه‌اندازی سامانه My-Tipax در تهران/ تغییر و توسعه بخش صدای مشتری به دپارتمان خدمات مشتریان/ تشکیل مرکز تماس مستقیم و ورود سامانه آنلاین و هوشمند خدمات مشتریان/ شکل‌گیری دپارتمان‌های استراتژی و مهندسی لجستیک/ راه‌اندازی سرویس رهگیری و برآورد قیمت و زمان آنلاین

سال ۱۳۹۹

نیمه اول

همکاری مشترک بین تیپاکس و کمپسیون ملی یونسکو و ثبت برند تیپاکس در سازمان یونسکو به عنوان برند ملی/ توسعه سرویس بسته‌بندی/ افزایش سقف مبلغ جبران خسارت از مبلغ ۱۰ به ۳۰ میلیون تومان با قرارداد/ ایجاد دپارتمان تجارت الکترونیک

نیمه دوم

فعالیت ۴۱۷ نمایندگی در سراسر کشور/ رکورد ارسال ۷۵ هزار بسته در روز/ ارائه سرویس لجستیک معکوس به مشتریان/ دانش‌بنیان شدن تیپاکس و کسب عنوان اولین شرکت پستی دانش‌بنیان کشور/ گسترش مراکز جمع‌وع و توزیع منطقه‌ای محلی

نیمه دوم

فعالیت ۵۵۵ نمایندگی در سراسر کشور/ رکورد ارسال ۱۲۵ هزار بسته در روز/ رضایت‌سنجی آنلاین و دائمی از مشتریان تیپاکس در هر تجربه ارسال یا دریافت/ توسعه سرویس بین‌الملل در کلان‌شهرها/ افزایش سقف جبران خسارت از مبلغ ۳۰ به ۵۰ میلیون تومان با قرارداد/ گسترش فعالیت مای‌تیپاکس در استان‌های دیگر مانند گیلان، فارس، اصفهان، خوزستان، یزد، کرمان و سیستان و بلوچستان/ برگزیده‌شدن در جشنواره ۱۰۰ واحد مشتری‌مدار/ راه‌اندازی اولین لاکر پستی تیپاکس در اپال/ راه‌اندازی سامانه E-Tipax با هدف ارائه خدمت به کسب و کارها و دسترسی به لجستیک هوشمند/ راه‌اندازی ثبت سفارش سریع در وب‌سایت تیپاکس/ راه‌اندازی سیستم‌های یکپارچه آموزش آنلاین

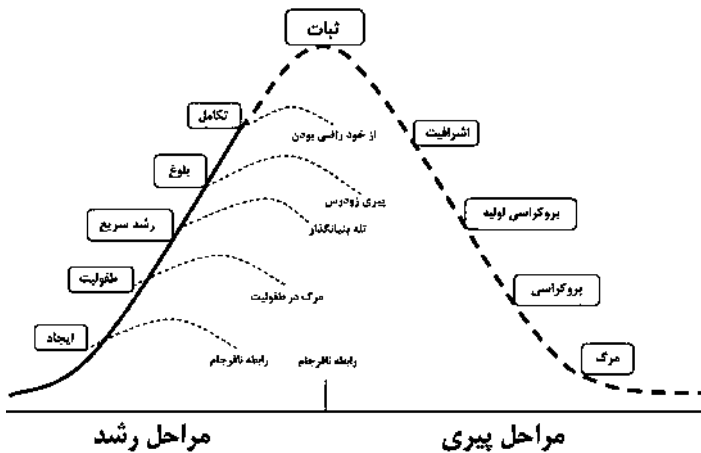
انقلابی ده ساله

در اواخر دهه‌ی ۸۰ خانم اشرف فاخر طی مراسمی رسمی، مهرداد فاخر را به عنوان مدیرعامل اعلام کرد. ورود به سال‌های دهه ۹۰ برای تیپاکس سال‌هایی پرتکاپو بود که به انقلاب و موفقیتی بی‌سابقه ختم شد. دهه ۹۰، دهه درخشش و اوج‌گیری دوباره این شرکت است.



مهرداد فاخر با یادآوری مراسم آن روز می‌گوید: «مادرم بعد از بیماری کمتر به شرکت می‌آمدند و من که از قبل حق امضا داشتم، اتاق مدیرعاملی را از او تحویل گرفتم. این همان اتفاقی بود که روزی آن را برای مادرم بازسازی کرده بودم. مادرم در روز مراسم گریه کرد و یادم هست که به او گفتم هر جا شما باشی من هم همان جا خواهم بود. حسی که فردای آن روز داشتم آمیخته با قاطعیت، پیروزی و

حرکت بود. برای هر روز پیش روی تیپاکس برنامه داشتیم و آماده پرواز بودم». دکتر مهرداد فاخر متولد خرداد ۱۳۶۳ و تحصیلات خود را در ایران و انگلستان گذرانده است. کودکی هر دو پسر خانواده فاخر، مهرداد و امیرحسین، با تیپاکس گره خورده است. وقتی مهرداد فاخر پس از سال‌ها به ایران بازگشت و دوباره وارد آن فضای آشنا شد، متوجه شد چیز زیادی در تیپاکس تغییر نکرده است و این زنگ هشدار برای این میراث خانوادگی بود. این عدم تغییر نشانه واضحی بود از اینکه شرکت در چرخه عمر خود به مرحله افول نزدیک شده است و در صورت عدم تغییر استراتژی و شیوه کار، مرگ گاو بالدار ناگزیر خواهد بود. دلیل استفاده از استعاره زیستی برای سازمان‌هایی که زمان زیادی از تأسیس آن می‌گذرد، درک بهتر مفهوم سازمان است. به نظر متخصصین حوزه کسب‌وکار شرکت‌ها همچون موجودات زنده رشد می‌کنند، از مراحل بدیهی تکامل عبور کرده و مراحل تغییر قابل پیش‌بینی را نیز طی می‌کنند و چنانچه انرژی‌هایی از طریق نهادهای جدید جایگزین نشود، از بین می‌روند. بنابراین توصیف سازمان‌ها به عنوان سیستم و موجوداتی که به نوعی چرخه حیات را طی می‌کنند، بینش جدیدی در خصوص شکل‌گیری سازمان‌ها ارائه می‌دهد. در واقع سازمان‌ها مانند موجودات زنده، دارای دوره‌های مختلفی هستند که در هر مرحله تحت تاثیر شرایط محیطی خارجی و همچنین عوامل داخلی قرار می‌گیرند. به مجموع این دوره‌ها که هر سازمان با آن مواجه می‌شود، چرخه عمر سازمان^۱ می‌گویند. بنابراین تشخیص این که شرکت در دوره عمر سازمان در چه مرحله و جایگاهی است، مدیریت منابع انسانی را قادر می‌سازد تا با بهره‌گیری از سرمایه انسانی متناسب با هر یک از دوره‌ها، حرکت سازمان را به سمت تکامل تسریع کرده و ارتقاء بخشد.



نمودار مراحل ده گانه چرخه عمر سازمانی

برای توصیف مرحله نهم از نمودار بالا می توان آن را مرحله ای دانست که فعالیت های سازمان به پایین ترین حالت خود می رسد و هیچ گونه پیوستگی در کارها وجود ندارد. هر چند سازمان در مفهوم کلی دارای سیستم است، اما بی نظم است، عملکرد ناچیزی دارد و نمی تواند منابع کافی برای عملیات خود را ایجاد کند. کاغذ بازی و وجود مقررات دست و پاگیر از دیگر مشخصه های این دوره است. سازمانی که به این مرحله از عمر خود برسد، به کارکنان خود به عنوان یک منبع استراتژیک نگاه نکرده و اهمیت آن ها را در نمی یابد، در نتیجه علاوه بر اینکه وجود مدیریت منابع انسانی کارا ضروری است، بلکه این واحد باید با آموزش مستمر نیروی انسانی، آن ها را به گونه ای چند منظوره منعطف سازد که برای رویارویی با مشکلات موجود در هر مرحله از عمر سازمان، آمادگی داشته باشند. مکس وبر^۱، جامعه شناس و استاد اقتصاد سیاسی آلمانی می گوید: «وقتی تمدن به درجه ای معین از بلوغ و تکامل رسید، بروکراسی ها ظاهر می شوند». آنچه با شنیدن واژه بروکراسی در ذهن نقش می بندد کاغذ بازی، پیچ و خم های اداری، فشار به ارباب رجوع و ناکارآمدی است. وبر سازمان های بروکراتیک

1. Max Weber (1864 – 1920)

را معمولاً این‌گونه توصیف می‌کند: «برای اینکه شکست بخورند، بیش از حد بزرگ هستند». چنین سازمانی ارزش بسیار کمی تولید می‌کند، هیچ‌گونه پیوستگی با محیط خارج نداشته و تمام توجهش معطوف به مشکلات خودش است. بیشتر تیم‌ها از کار بخش‌ها یا تیم‌های دیگر، بی‌اطلاع هستند. سازمان‌هایی که دارای امتیاز انحصاری‌اند و نیز سازمان‌های دولتی که از حمایت سیاسی برخوردار هستند، حتی اگر چرخه عمر سازمان رو به پایان باشد، در چنین وضعیتی مرگ خود را به تعویق خواهند انداخت.

به نظر می‌رسد مهرداد فاخر در این مرحله از عمر سازمانی تپاکس و قبل از زنگ خطر نهایی وارد شرکت شد و با ایجاد تغییرات کوچک و بزرگ، چرخه عمر سازمانی شرکت را معکوس و ساختار آن را به کمک مشاوران و مدیران لایق و کارآمدی همچون منوچهر مطیعا، جوان‌تر کرد. میانگین سنی کارمندان تپاکس امروزی و سه سال است و این عدد برای سازمان یعنی یک بدنه جوان، خلاق و پرانرژی که از فرسودگی و دلزدگی فاصله بسیار دارد. در این میان نقش آموزش نیروی جوان هم حائز اهمیت است.

مهرداد فاخر برای ایجاد تغییرات مورد نظر خود با دو مشکل عمده مواجه بود: اول آن که پرسنل قدیمی تپاکس که او را از کودکی دیده بودند جایگاه جدید او را جدی نمی‌دیدند و دوم آن که بدنه و نیروی انسانی که بیشترشان در آستانه بازنشستگی بودند، تاب تغییرات را نداشتند. هر بخش فردی دلیلی برای مقاومت در برابر تغییرات داشت، مثلاً کسانی که با ورود او قدرت خود را در معرض خطر می‌دیدند، به این بهانه که او بی‌تجربه و جوان است و نمی‌تواند نفر بعدی برای ریاست این شرکت باشد، از زیر سؤال بردن هر قدمی که برمی‌داشت، دست برنمی‌داشتند. فاخر با یادآوری آن دوره می‌گوید:

«مدام من را پسر حاج آقا فاخر خطاب می‌کردند تا یادم باشد که چون پسر فاخر بزرگ هستم توانسته‌ام تا اینجا پیش بیایم و هیچ شخصیت مستقلی برایم قائل نبودند».

در فصل گذشته اشاره شد که تغییرات مورد نظر مهرداد فاخر، ولو با روندی بسیار آهسته، در حال انجام بود و گاهی او را از ایجاد تغییر در ساختار سنتی تپاکس مأیوس می‌کرد. تصمیم گرفت ایده‌ها و تغییرات مد نظرش را در تنها واحد مدرن تپاکس، یعنی خدمات شهری که آن زمان چیزی از آن باقی نمانده بود، اجرایی کند.

تی پی ایکس، تجربه یک شکست



مهرداد فاخر در اواخر دهه ۸۰ شرکت تی پی ایکس را به ثبت رساند و یکی از مدیران ارشد تیپاکس را به عنوان مدیرعامل آن شرکت انتخاب کرد. این شرکت قرار بود فعالیت مشابه فعالیت واحد خدمات شهری سابق را با رویکردی جدید به انجام رساند که با توجه به وسعت شهر تهران و نیازهای مردم می توانست در این عرصه خوش بدرخشد. تأسیس این شرکت (که از آن به عنوان خواهر تیپاکس یاد می شود) در اواخر دهه ۸۰ و قبل از تأسیس هلدینگ فاخر انجام شد و مهرداد فاخر قبل از ثبت آن به عنوان یک شرکت مستقل، در درون تیپاکس منابعی به آن تخصیص داد تا با ایجاد رقابت، وضعیت واحد را بهبود ببخشد. به این کار در علم اقتصاد اس.پی.او^۱ یا کارایی پارتو^۲ گفته می شود. این مفهوم حالتی از تخصیص منابع است که در آن امکان بهتر کردن وضعیت یک واحد بدون بدتر کردن وضعیت واحدی دیگر وجود نداشته باشد. این اصطلاح از ویلفردو پارتو^۳، مهندس و اقتصاددان ایتالیایی، اقتباس شده است. او از

-
1. strang pareto optimality
 2. Pareto efficiency
 3. Vilfredo Pareto (1848 – 1923)

این مفهوم در مطالعاتش در زمینه کارایی اقتصادی و توزیع درآمد استفاده کرد. در تخصیص اولیه منابع در بین مجموعه‌ای از افراد یا واحدهای یک سازمان، اگر تغییر در این تخصیص باعث شود شرایط واحدی بدون تغییر منفی در شرایط واحدی دیگر مؤثر باشد، ارتقاء پارتو اتفاق افتاده است. نظریه اقتصاد خرد مدرن الهامات زیادی را از کارایی پارتو گرفته است. پارتو نشان داد تعادل حاصل شده از طریق رقابت، تخصیص منابع را بهینه کرده و در واقع مفهوم «دست نامرئی» آدام اسمیت^۱ را تأیید می‌کند.

فاخر با رویکرد جدیدی که در ساختار خدمات شهری سابق ایجاد کرده بود، در تلاش بود همان کیفیتی را که از یک شرکت کوریری در ذهن می‌پروراند در مقیاسی کوچکتر پیاده کند. برای شرکت تازه تأسیس ماشین‌های حمل بار خریداری و نرم‌افزار مخصوص خدمات آن نیز طراحی و آماده شد.

اما حرکتی که تنوری آن کاملاً درست بود، در اجرا موفق نبود. اوایل کار نمایندگی‌های تیپاکس از توزیع نشدن بارشان در شهرستان‌ها شکایت داشتند. مشتریان بزرگ به این دلیل که تی‌پی‌ایکس توزیع بار شهرستان آن‌ها را نمی‌پذیرد (تی‌پی‌ایکس مخصوص توزیع تهران بود) از بستن قرارداد با این شرکت برای توزیع تهران نیز سر باز می‌زدند. فاخر در جواب این شکایات تصمیم گرفت در شهرستان‌ها نیز نمایندگی‌هایی برای تی‌پی‌ایکس دایر کند، ولی همین نمایندگی‌ها تبدیل به رقیب تیپاکس شدند. این خلل در کار تیپاکس و رقابتی که بین این شرکت و تی‌پی‌ایکس شکل گرفته بود، تمرکز مورد نیاز بر ایده اولیه را از بین برد و پرونده شرکت تی‌پی‌ایکس برای همیشه بسته شد. امروز فاخر جایگیری نامناسب نیروی انسانی، زیرساخت اشتباه و عدول از مدل کسب‌وکار تعریف شده را دلیل این شکست می‌داند.

شرکت تی‌پی‌ایکس شکست خورد ولی تجربه‌ی این شکست، شجاعت برداشتن قدم‌های بزرگ‌تر و مؤثرتری را برای مهرداد فاخر به یادگار گذاشت. امروز شرکت تی‌نکست با حمایت هلدینگ فاخر، خدمات درون‌شهری در تهران را بر

1. Adam Smith (1723 – 1790)

عهده دارد و همچنین انگیزه اصلی طراحی درگاه نرم‌افزاری مای تپاکس^۱ از همان تجربه بوده است. تی‌نکست از دل همان شکست و تجربه بیرون آمد و امروز در حال امکان‌سنجی اجرایی پروژه‌ای جدید به نام **دستیار** است. به کمک این سیستم، مشتری امکان استخدام فردی را به مدت محدود خواهد داشت و در این مدت می‌تواند از خرید روزانه تا انجام کارهای اداری را به شخص مزبور بسپارد.

بنابر تجربیات مدیریت در سازمان‌های امروزی هر فرایندی از رشد، شرایط سقوط خود را به وجود می‌آورد؛ یعنی سازمان‌ها به صورت طبیعی به سمت کهنوت و پیری سیر می‌کنند. این موضوع با نظریه آنتروپی در تئوری سیستم‌ها مطابقت دارد. بر پایه این نظریه، ساختارهای سازمانی به خودی خود به سمت واگرایی و از هم‌گسیختگی درونی کشش دارند، مگر اینکه همواره انرژی جدیدی سازمان را به سمت همگرایی و رسیدن به رشد بیشتر سوق دهد. از این رو با توجه به روند رو به تزاید انحلال و ازهم‌پاشیدگی بسیاری از سازمان‌های امروزی، امر جوان‌سازی و فراهم آوردن مکانیزم‌های تحول‌آفرین برای تداوم حیات بسیاری از سازمان‌های بزرگ و کوچک، الزامی و اجتناب‌ناپذیر است. از نقاط قوت مدیر جوان تپاکس باید به توجه او برای انتخاب مشاوران اشاره کرد. او از ابتدای راه می‌دانست مشاوران او باید از خود او با تجربه‌تر باشند، در غیر این صورت به رشد سازمان و رشد خود او کمکی نخواهد کرد. او منابع انسانی تپاکس را با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه این شرکت می‌داند که اساسی‌ترین نقش را در دستیابی به جایگاه امروز تپاکس در ایران و منطقه بر عهده داشته است. منابع انسانی و مدیریت آن برای سازمان‌ها در ایران مفهوم جدیدی نیست ولی استفاده از آن به شکلی عملی و واقعی، عمر چندانی ندارد. حضور و فعالیت مستمر مدیران و مشاورین با تجربه از جمله مدیران هلدینگ فاخر، منوچهر مطیعا، جمشید ناظمی و... نشانه‌ی عملی کردن این طرز فکر بوده است.

1. My Tipax



دکتر جمشید ناظمی



منوچهر مطیعا

تغییراتی که فاخر ذره‌ذره و به مرور در تیپاکس ایجاد کرد، منجر به وقوع انقلابی در این شرکت شد که با مطالعه ریشه‌های آن می‌توان به برنامه‌ریزی دقیق و آینده‌نگری سازمان‌یافته در آن پی برد. انقلابی که حالا با زمینه‌چینی فاخر و تغییر سمت او پتانسیل پذیرش آن در تیپاکس رفته‌رفته بیشتر می‌شد، راهی پنج ساله تا محقق شدن در پیش داشت. فاخر برای استخدام نیروهای کلیدی جدید با احتیاط قدم برمی‌داشت چرا که اگر نمی‌توانست نیروی متخصص و جوان را وارد بدنه تیپاکس کند، همان راه مدیران قبلی شرکت را رفته بود و رفع این نقص همان هدفی بود که به شوق آن پا در تیپاکس گذاشته بود. مدرن‌سازی یک شرکت قدیمی هدف نهایی او بود و در وضعیتی که تیپاکس در آغاز دهه ۹۰ داشت، هر ریسک حساب‌نشده‌ای می‌توانست به نابودی شرکت منجر شود. قدم اول برای ایجاد تغییر، آموزش بود.

آموزش

جان اف. می^۱ متخصص سیاست‌های جمعیتی، در تعریف آموزش سازمانی گفته است: آموزش سازمانی عبارت است از بهبود نظام‌مند و پیوسته استخدام‌شدگان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به پیشرفت آنان و سازمان محل خدمت‌شان کمک می‌کند. به این ترتیب هدف از این آموزش، می‌تواند ایجاد توانایی بیشتر برای تولید، افزایش کارایی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقام بالاتر باشد. تا پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهایی مانند انگلستان، برنامه‌های آموزشی جامع و مناسبی برای کارکنان سازمان‌های دولتی وجود نداشت. پس از جنگ، اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانه‌داری تأسیس شد و برنامه‌های آموزشی خود را برای حل مسائل مربوط به توسعه ملی آغاز کرد. چند سال بعد در فرانسه نیز برای اولین بار مرکز آموزش جدیدی به نام مدرسه ملی امور اداری تأسیس شد. این مرکز برای ارتقاء کیفیت و کارایی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی در راستای اجرای برنامه‌های آموزشی جامع تلاش کرد. دولت آمریکا نیز در سال

1. John F. May (1950 -)



دکتر جمشید ناظمی - دکتر احمد روستا
(مدیریت ریسک - سال ۱۳۹۸)

۱۳۳۷ با تصویب اولین قانون در کنگره این کشور، راه را برای آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی باز کرد.

دگرگونی‌های سیاسی و اجتماعی در ایران نیز توجه دولت را به امر آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی معطوف کرد، چنان‌که در تهیه قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، فصل جداگانه‌ای به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد. این اقدام نقطه آغازی در امر آموزش نیروی انسانی در سطح گسترده و منظم تلقی می‌شود. تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۴۸ و آغاز فعالیت‌های آموزشی این مرکز جهت آموزش گسترده و منظم در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، علاوه بر فراهم کردن زمینه‌های آموزش کارکنان دولت، اهمیت موضوع را بیش از پیش آشکار می‌کند. با این حال به نظر می‌رسد شرکت‌های خصوصی در بخش آموزش نیروی انسانی به مراتب پیش‌روتر از بخش دولتی بوده‌اند. در دنیای امروز آموزش و توسعه یک عملکرد ضروری در صنعت است. آموزش در تپپاکس یکی از مهم‌ترین موارد در فهرست اولویت‌های فاخر است. غالباً مسئولیت آموزش در اختیار بخش منابع انسانی قرار داده شده است. برگزاری جلسات آموزش و توسعه برای کارمندان در این سازمان دارای ارزش بسیار زیادی است. آموزش به کارمندان این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی را به دست آورند، مهارت‌های موجود را بهبود بخشند و عملکرد بالاتری داشته باشند.

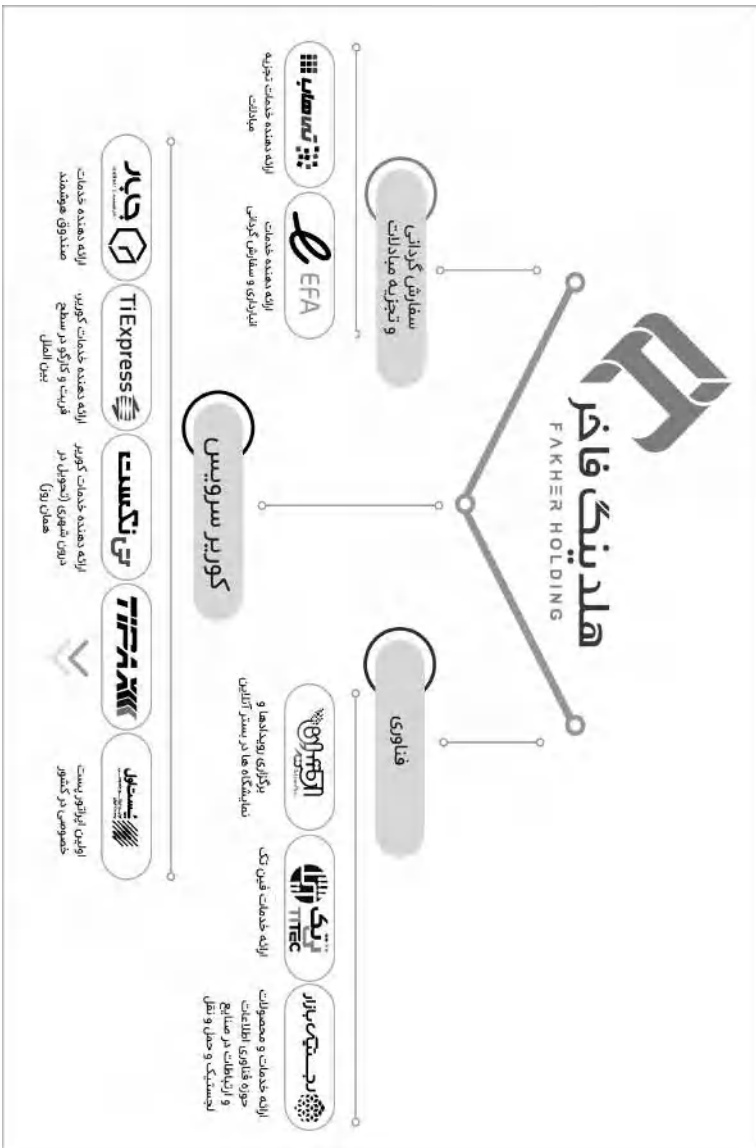
فاخر در توضیح اهمیت آموزش می‌گوید: «سازمانی توسعه نمی‌یابد مگر با نیروی انسانی توسعه‌یافته. این بزرگ‌ترین چالش در کشور ما، چه در بخش خصوصی و چه دولتی است. به تازگی پروژه‌ای با بودجه‌ای بالا در تپپاکس تصویب شده تا بار دیگر به روزترین متدها را به نماینده‌ها آموزش دهند. با وجود تلاش‌های عملی که در این زمینه شده است، این را نقطه صفر آموزش در تپپاکس می‌دانم و معتقدم تا رسیدن به سطح دانش و آموزشی که تپپاکس باید به آن برسد راهی طولانی در پیش داریم».

هلدینگ فاخر (نوین ایده فاخر ایرانیان)



مهرداد فاخر - حسین کاشانی - سال ۱۳۹۹

مهرداد فاخر در سال ۱۳۸۵ ازدواج کرد و این آغاز آشنایی او با شخصی به نام مهندس حسین کاشانی بود. مهندس کاشانی دانش آموخته دانشگاه تبریز، پدر همسر او و مالک گروه صنعتی اکتیران است. این شرکت در سال ۱۳۶۹ با هدف فرهنگ سازی استفاده از سیستم های نوین دکوراسیون فضاهای اداری و تولید سیستم های پیش ساخته طراحی داخلی، در ایران تأسیس شد. فاخر و کاشانی در تأسیس شرکت هایی مانند اکتیران پلاس همکاری را تجربه کردند اما همکاری آنان به طور رسمی با تأسیس هلدینگ فاخر اتفاق افتاد.



هلدینگ‌ها یا شرکت‌های مادر، شکلی از سازمان‌هایی هستند که بدون تولید محصول یا ارائه خدمات تشکیل می‌شوند و وظیفه آن‌ها ایجاد هماهنگی بین شرکت‌های زیرمجموعه است. شرکت‌های هلدینگ با ایجاد زیرساختی مناسب برای همکاری چند شرکت و خُرد کردن فعالیت آن‌ها، ریسک سرمایه‌گذاری را برای صاحبان سرمایه پایین می‌آورند. هلدینگ‌ها یکی از انواع شرکت‌های سرمایه‌گذاری به شمار می‌آیند. البته شرکت هلدینگ و شرکت مادر مالک درصد اندکی از دارایی سهام شرکت‌های زیرمجموعه خود هستند. در سازمان بورس اوراق بهادار ایران این دو مفهوم معادل یکدیگر در نظر گرفته شده است. شرکت‌های زیرمجموعه یک شرکت هلدینگ با اینکه در کلیت باید تابع سیاست‌های شرکت مادر باشند اما شرکت‌هایی مستقل محسوب می‌شوند.



ساختمان هلدینگ فاخر - تهران - سال ۱۳۹۷ شمسی

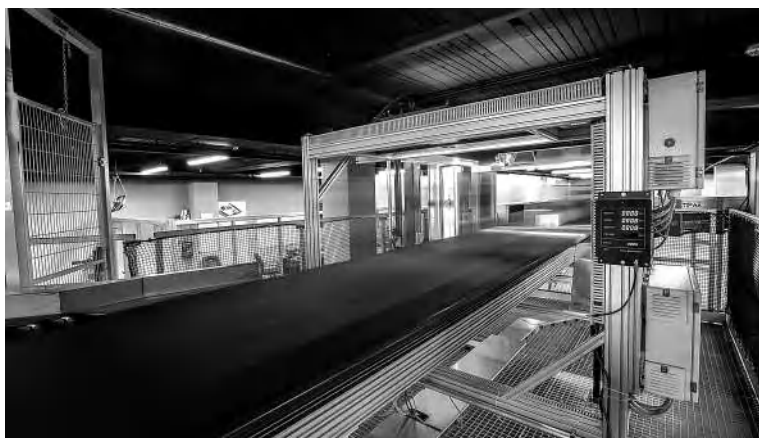
محمدعلی فاخر از زمان تأسیس تپاکس شرکت‌های کوچکی را تأسیس کرد تا بتواند زنجیره تأمین را به‌طور کامل پوشش دهد که همه آن‌ها به نوعی زیرمجموعه مدیریت همان شرکت بودند اما با توجه به تغییراتی که تعریف هلدینگ به مرور زمان داشته و «عدم تولید محصول یا ارائه خدمات» جزو شروط اصلی آن محسوب می‌شود، نمی‌توان نام هلدینگ را به تپاکس و زیرمجموعه‌های آن اطلاق کرد.

هلدینگ فاخر در سال ۱۳۹۶ و با همکاری کاشانی و مهرداد فاخر و به منظور ایجاد اکوسیستم فاخر در حوزه‌های لجستیک، تجارت الکترونیک و فین‌تک^۱ شکل گرفته است. شرکت‌های زیادی از جمله تی‌نکست، تی‌اکسپرس، لجستیک بازار، خوگر، ایفا، مهان‌پوش و... در این مجموعه فعالیت می‌کنند.

فاخر امروز به تنوع در سرمایه‌گذاری اعتقاد دارد و معتقد است هر ایده‌ای را می‌توان به عنوان یک شرکت به ثبت رسانده و به آن هویتی حقوقی داد تا علاوه بر داشتن استقلال به عنوان یک سازمان مجزا، از حمایت شرکت مادر بهره‌مند شده و ریسک شکست خود را به کمترین حد ممکن برساند. فاخر همچنین از مزایای شرکت‌های هلدینگ، به اتخاذ سیاست‌های یکپارچه در مقابل سیاست‌های نامنظم شرکت‌های کوچک، برای پرورش ایده‌ها اشاره می‌کند. شرکت‌های هلدینگ می‌توانند برای تمام مجموعه‌های خود و شرکت‌های زیرمجموعه‌شان، سیاست‌های یکسانی را در نظر بگیرند بدون آنکه بخواهند در مدیریت فردی مدیران شرکت‌های تابعه مداخله کنند. فاخر با مثالی این طرز فکر را بازتر کرده و می‌گوید: «شرکت بزرگی مانند تپاکس با قدمتی ۶۰ ساله مانند نهنگ بزرگی است که اگرچه قدرتمند است ولی چابکی و تحرک ماهی‌های کوچک را ندارد. بنابراین منطقی نیست بیش از این به ابعاد تپاکس اضافه کنیم، بلکه باید فعالیت‌های جدید را در شرکت‌های کوچک‌تری آغاز کنیم. شرکت‌های کوچک‌تر همان قدرت را خواهند داشت ولی بسیار چابک‌تر و خلاق‌تر خواهند بود و طبیعتاً ارزش بیشتری نیز خلق خواهند کرد».

۱. یا فناوری مالی، برگرفته شده از اصطلاح Financial technology. به شرکت‌هایی اشاره دارد که با کاربرد تکنولوژی سعی در کارآمدتر کردن خدمات مالی دارند.

بسیاری از هلدینگ‌های بزرگ و موفق دنیا در واقع کسب‌وکارهایی خانوادگی هستند که با اعتماد و استمرار فعالیت، امروز به بزرگترین شرکت‌ها تبدیل شده‌اند که در حوزه‌های مورد فعالیت خود بسیار تأثیر گذارند. تیپاکس را می‌توان جزو کسب‌وکارهای موفق خانوادگی دانست، بیشتر صاحب‌نظران معتقدند در ایران به دلیل نبود آموزش در حوزه کار تیمی، این شکل از کسب‌وکارها آینده‌ای نخواهند داشت و در بیشتر موارد



منافع فردی اشخاص، شرکت‌های خانوادگی را به نابودی کشانده است. از نگاه این متخصصان دلیل تاب‌آوری و دوام تپاکس در تمام این سال‌ها این بوده که هرچند به نوعی دو نسل از یک خانواده گردانندگان و بازیگران اصلی آن بوده‌اند ولی هرگز باور به شایسته‌سالاری در آن‌ها این اجازه را نداده که اعضای خانواده را به نیروی متخصص ارجحیت بدهند. بهای این تفکر را نیز پرداخت کرده و متحمل مشکلاتی شده‌اند ولی در نهایت جایگاه هر یک از اعضای خانواده فاخر در دوره‌های مختلف ثابت کرده است که این جایگاه بر اساس تجربه، دانش و لیاقت آن شخص به او داده شده است و نه این که عضوی از خانواده بوده است.

مهرداد فاخر معتقد است ارتباط خونی لزوماً منجر به وفاداری نمی‌شود و اشرف فاخر نیز بارها به این مسئله اشاره کرد که فرزندان برای به دست آوردن سمت‌هایی که امروز دارند، تلاش زیادی کرده‌اند چرا که تپاکس همچون یکی از فرزندان این خانواده از اهمیت و جایگاه بالایی برخوردار بوده است و همگی اولویت را بر دوام آن قرار داده‌اند تا حضور خودشان در آن.

تحولات تپاکس

کارکرد سازمان‌ها به نحوه تفکر و تعاملات زیرمجموعه‌های آن بستگی دارد. این تناسب سازنده است ولی همزمان می‌تواند سیستم و سازمان را از هدف اصلی خود دور و کاملاً از گردونه خارج کند. تپاکس قبل از ورود مهرداد فاخر، چنانچه توضیح آن رفت، وارد دوره‌ای از روزمرگی شده بود که همین مسئله تصور هرگونه چشم‌اندازی را برای رشد و توسعه در آن از بین برده بود. با ورود مهرداد فاخر، تپاکس تغییراتی را تجربه کرد که همگی سنگ بنای چیزی بودند که اکنون به عنوان تحول عظیم تپاکس شناخته می‌شود. این تحول سه وجهه اصلی داشت: تحولات تکنولوژیک (دیجیتال)، تحولات ساختاری و تحولات فرایندی.

هر کدام از این تغییرات با مقاومت‌هایی مواجه شدند، ولی چیزی در ذهن فاخر بود که کسی نمی‌توانست آن را بخواند. او به دنبال این بود که تمرکز تپاکس را از بسته به مشتری تغییر دهد و ستاد مرکزی در زمینه‌های فرایندی نظارت داشته باشد و نه جزئیات

دست‌وپا گیر اجرایی. همچنین نیاز به برنامه‌ای بود که از روزمرگی مجدد جلوگیری کند و سیستم را پویا نگاه دارد. تغییرات در این سه زمینه بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ به قدری سریع، همزمان و پرفشار بود که نمی‌توان برای آن ترتیب زمانی دقیقی متصور شد.

عصر صنعتی	عصر دیجیتال	
کارآمد و سلسله‌مراتبی جایگاه‌سالاری فرایندهای متوالی ارتباطات عمودی ارزش‌ها بر پایه کنترل و تابید	یادگیرنده و اینترنت‌محور شایسته‌سالاری فرایندهای همزمان ارتباطات افقی ارزش‌ها بر پایه صحت و اعتماد	سازمان
دارای اطمینان و قطعیت تعبیرات کم ارزش مبتنی بر "قانون کمیابی" ^۱ کارها ساده و مهارت‌های سستی محصولات انبوه	عدم اطمینان و عدم قطعیت پویایی بالا ارزش مبتنی بر "قانون فراوانی" ^۲ کارها پیچیده و مهارت‌ها دیجیتال شخصی‌سازی محصولات	محیط اقتصادی
ملموس	ملموس + ناملموس	دوایی‌ها

مقایسه ویژگی‌های عصر دیجیتال با عصر صنعتی

نرم‌افزار جت در راستای تحول دیجیتال

توسعه فناوری‌ها و فرایند تحلیل داده‌ها موجب بازنویسی قوانین تجارت و هدایت سازمان‌ها به سمت تحول دیجیتال هستند. تحول دیجیتال و بازاریابی اساسی در مورد چگونگی استفاده شرکت از فناوری برای برآوردن انتظارات مشتری، خلق تجربه‌ای فراموش‌نشده برای او و تأثیر چشمگیر آن بر عملکرد سازمان‌ها، با سرعتی گیج‌کننده در حال وقوع است. برای درک بهتر مفهوم عصر دیجیتال باید ویژگی‌های آن را دقیق‌تر شناخت. با بررسی منابع مختلف می‌توان ویژگی‌های شاخصی را برای آن شناسایی کرد.

سرعت: یکی از ویژگی‌های اساسی عصر دیجیتال سرعت است. در این عصر، پیشرفت و تحول در کمترین زمان ممکن اتفاق می‌افتد. کسب‌وکارها با راهبردهای مناسب به سرعت رشد می‌کنند و با استراتژی‌های نادرست به همان سرعت از صحنه رقابت حذف می‌شوند.

دامنه: ویژگی دیگر در عصر دیجیتال، گسترش دامنه صنایع و کم‌رنگ شدن مرز آن‌ها است. بسیاری از کسب‌وکارها برای خلق ارزش بالاتر، در صنایع به ظاهر نامرتبط نیز فعالیت می‌کنند. در این صنعت شرکتی چون اپل را می‌بینیم که در نگاه اول شاید در خودروسازی سر رشته نداشته باشد، اما به لطف عصر دیجیتال و نقش کلیدی فناوری‌ها می‌تواند به یکی از بازیگران اصلی این حوزه تبدیل شود.

نوآوری: در این عصر که چرخه عمر محصولات و خدمات به کوتاه‌ترین حد خود رسیده است، نوآوری تنها استراتژی ممکن برای موفقیت کسب‌وکارهاست. سازمان‌ها برای موفقیت در عصر دیجیتال باید خلاق و ریسک‌پذیر باشند، از تغییر نهراسند و همواره حرکت را به سکون ترجیح دهند. در این عصر، نوآوری در سازمان‌ها، دیگر تنها وظیفه واحد تحقیق و توسعه نیست، بلکه کلیه واحدها باید تفکر نوآورانه داشته و براساس آن عمل کنند.

تجربه: تجربه محوری ویژگی مهمی در عصر دیجیتال است. در این عصر، کسب‌وکارها برای بقا و رقابت، فقط به ارائه محصول یا خدمت نمی‌پردازند، بلکه آن‌ها تجربه‌سازی برای مشتریان را به عنوان رویکرد اصلی کسب درآمد خود در نظر می‌گیرند. سازمان‌های این عصر باید بدانند که ایجاد حس خوب در مشتریان است که می‌تواند ضامن موفقیت‌شان باشد. لازم به ذکر است که تجربه محوری در عصر دیجیتال، منحصر به مشتریان نیست و سازمان‌ها باید برای تجربه‌سازی کارکنان نیز برنامه داشته باشند.

داده‌ها: بانک جهانی، داده را به عنوان سوخت اقتصاد دیجیتال معرفی می‌کند. داده به سازمان‌های این عصر کمک می‌کند تا از فضای حدس و گمان خارج شده و به سوی پیش‌بینی‌های الهام بخش و آزمودن مستمر فرضیه‌ها حرکت کنند. امروز داده‌ها بیش از لازم برای تصمیم‌گیری را فراهم می‌آورند و دوران تصمیم‌گیری صرفاً بر پایه شهود و احساسات به پایان رسیده است. کسب‌وکارهای امروز نیز، به کسب‌وکارهای مبتنی بر تحلیل داده تبدیل شده‌اند. آن‌ها برای دستیابی به شناخت بیشتر از مشتریان، رقبا، بازارهای هدف و حتی محصولات و خدمات قابل ارائه، نیازمند تحلیل داده و اطلاعات



علی ثابتیان

هستند. تحلیل‌هایی که به مدیران کمک می‌کند تا خطوط کسب‌وکاری جدیدی را تعریف کنند. به‌طور خلاصه مدیران برای موفقیت در عصر دیجیتال، باید تمامی تصمیمات خود را از تدوین استراتژی کسب‌وکار تا تعیین حقوق و پاداش کارکنان، بر اساس داده‌ها اتخاذ کنند. بر اساس همین اصل تیپاکس در تلاش است که نه تنها بر مبنای داده‌های موجود برنامه توسعه خود را تدوین کند، بلکه تجربیات شصت سال فعالیت خود در این حوزه را به صورت داده‌هایی مدون برای مدیران آینده ذخیره کند. پلتفرم (بستر): در عصر دیجیتال، ماهیت بازارها تغییر کرده است و در آن فعالیت‌های اقتصادی با رویکردی پلتفرمی انجام می‌شوند. به این معنی که برخی از شرکت‌های پیشرو با ارائه یک پلتفرم دیجیتال، امکان تعامل آنلاین تعداد قابل توجهی ارائه‌دهنده خدمات را با تعداد زیادی از مشتریان، به ساده‌ترین شکل ممکن فراهم می‌کنند و از محل ارزش افزوده ایجاد شده و تسهیل ارتباط بین آن‌ها به کسب درآمد می‌پردازند. دنیای امروز را می‌توانیم دنیای پلتفرم‌ها بدانیم که صاحبان آن‌ها به نوعی صاحبان این عصر هستند.

در نهایت اکوسیستم محوری یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی عصر دیجیتال است، مفهومی که فضای رقابت و همکاری را بین کسب‌وکارها تغییر داده است. در اکوسیستم‌های کسب‌وکار تمامی بازیگران خلق ارزش مانند سازمان، تأمین‌کنندگان، کانال‌های توزیع، نیروی کار، مشتریان، رقبا، قانون‌گذاران و رسانه‌ها، به تعامل و همکاری با یکدیگر می‌پردازند. در یک اکوسیستم سالم کسب‌وکاری، تمامی اقدامات و تعاملات حتی ارتباط با رقبا به افزایش عملکرد و بازدهی منجر می‌شود و همانند اکوسیستم‌های زیستی، وجود یک عضو معیوب، می‌تواند موجب نارسایی در عملکرد سایر اعضا شده و حتی آن مجموعه را تا نابودی کامل پیش ببرد.

انگیزه اصلی از تغییر سیستم سنتی تپاکس و آمادگی برای ورود به عصر دیجیتال، لزوم تغییر برای بقا در بازار بود. مشتری برای پیگیری محموله خود نیاز به کد رهگیری داشت و اگر تپاکس نمی‌توانست این نیاز مشتری‌ها را برطرف کند، به زودی آن‌ها را از دست می‌داد. در واقع مسئله فقط کد رهگیری نبود، نیاز اصلی تپاکس ایجاد تغییر در زیرساخت‌ها و هماهنگی آن با دانش روز بود. اولین قدم برای رسیدن به تپاکس مکانیزه و پیشرفته، پروژه برنامه‌نویسی برای نرم‌افزار تپاکس بود که در اوایل دهه ۹۰ و توسط گروهی از برنامه‌نویسان به سرپرستی علی ثابتیان انجام شد. به گفته فاخر این پروژه بارها با تیم‌های مختلف امتحان و شکست خورده بود. ثابتیان پس از درخواست کاشانی و جلسه با مدیران تپاکس طرح پیشنهادی خود را به مهرداد فاخر ارائه داد. او برای طراحی و معماری اولیه هسته نرم‌افزار به شناخت تپاکس و نیازهای درون شبکه این سیستم احتیاج داشت و پیشاپیش این را مد نظر داشت که در صورت قبول تپاکس، زمانی را به تحقیق از کارکنان تپاکس اختصاص خواهد داد. در اولین جلسه با پیشنهاد او مخالفت و طرح او رد شد. یک سال بعد دوباره به دفتر وقت هلدینگ در خیابان ملاصدرا دعوت شد. پیش از این سیستمی به صورت ناقص برای تپاکس طراحی شده بود که برای نظارت و حل مشکلاتش نیاز به حضور دائم یک یا چند متخصص احساس می‌شد. ثابتیان در نظر داشت که همان سیستم ناقص را کامل کند ولی همکاری او با شخصی که سیستم اولیه را طراحی کرده بود نتیجه‌بخش نبود

و هیئت مدیره تصمیم گرفت طراحی هسته نرم افزار را به صورت کامل به تیم خود تحت مدیریت ثابتیان بسپارد. قرار بود این نرم افزار جزو دارایی های تپاکس باشد و به همین دلیل حساسیت در طراحی و کارایی آن از اهمیت بالایی برخوردار بود. به این ترتیب پروژه ای ۳ ماهه با نام اولیه قوت (قبول و تحویل) تعریف شد. یک ماه اول به تحقیقات در تپاکس و مصاحبه با اشخاص اختصاص داده شد تا بدنه تپاکس دچار شوک دیگری نشود. مقاومت همچنان وجود داشت و مدیران ارشد برای هزینه در این زمینه از خود انعطاف نشان نمی دادند ولی در نهایت باور فاخر به حرکتی که آن را آغاز کرده بود، مدیران را قانع به شروع این پروژه کرد. برنامه پس از عبور از مراحل دشوار شناسایی، وارد فاز طراحی نهایی و نوشته شد. اقدام بعدی وادار کردن نمایندگی ها به استفاده از این برنامه بود؛ همه می دانستند راه دشواری در پیش است.

ثابتیان معتقد بود برای اثبات کارایی برنامه نیاز است که تمامی بخش ها از آن استفاده کنند و در اثر استفاده، ایرادات برنامه بیرون آمده و قابل برطرف کردن شود. در این مرحله، پروژه ۶ ماهه دیگری تعریف شد تا موازی با انجام کار به روال سابق، نمایندگی ها از برنامه جدید نیز استفاده کنند. در این مقطع تپاکس مجبور به پرداخت هزینه به نمایندگی هایی بود که زمان اضافی را به یادگیری کار با برنامه «قوت» می گذراندند. تا حدود ۴ ماه گزارشی از باگ برنامه به دست ثابتیان نرسید و این به این معنی بود که کسی از برنامه استفاده نمی کند. از نظر ثابتیان تقریباً محال است که یک سیستم جدید باگ نداشته باشد.

نام «قوت» به دلیل عدم سنجیت با کار اصلی تپاکس تغییر کرد و نام «جت» (تلفیق دو حرف اول جمع آوری و توزیع) با پیشنهاد فاخر برای آن انتخاب شد. کار تپاکس قبول و تحویل نبود بلکه به شکلی حرفه ای عملیات جمع آوری و توزیع بسته ها را بر عهده داشت.

در ادبیات برنامه نویسی برای توصیف سازمان هایی به وسعت تپاکس که بسیاری از امور در آن به شکل سنتی انجام می شود، از اصطلاح قالب پنیر استفاده می کنند؛ به این معنی که سازمان دچار حفره هایی تودرتو است و لزوماً این حفره ها به یکدیگر راه

ندارند. همه چیز به هم پیچیده، در هم تنیده و فرسوده شده بود. آمار ورود و خروج بسته‌ها و تعداد مفقودی‌ها کامل نبود و چون به روشی سنتی جمع می‌شد، بسیار زمان‌بر بود و استخراج همه این اطلاعات برای طراحی برنامه بسیار ضروری بود. «جت» بعد از مطالعات فراوان در حوزه کوریر سرویس‌ها، نیاز مشتری، رفتار سازمانی و... آماده و تحویل تپاکس شد. مقاومت همچون گذشته و چه بسا بیشتر، در استفاده از «جت» همچنان وجود داشت و این کار را برای تیم ثابتیان دشوارتر کرده بود.

مهرداد فاخر می‌گوید: «یکی از افتخاراتم این است که جت را خودمان نوشتیم. جت را بچه‌های هلدینگ نوشتند که اکثرشان امروز شرکت لجستیک بازار را اداره می‌کنند». جت قرار بود در آینده‌ای نزدیک به عنوان نرم‌افزار هاب با دستگاه سورتینگ هماهنگ شده و در نهایت به زنجیره تپاکس متصل شود.

ثابتیان برای طراحی نرم‌افزاری که قابلیت اتصال «جت» به هاب مکانیزه را داشته باشد، از همان تیمی که درگیر برنامه‌نویسی برای «جت» بودند استفاده کرد تا در تفهیم موضوع به نیرو میان‌بری زده باشد، چرا که هر دوی این برنامه‌ها به هم مرتبط و موازی یکدیگر بودند.

ثابتیان طراحی و نوشتن جت را جزو مهم‌ترین پروژه‌های خود می‌داند و می‌گوید: «من پروژه‌های زیادی در سطح ملی انجام داده‌ام که شاید از نظر فنی پیچیده‌تر بودند اما وجه مشترک همه آن پروژه‌ها این بود که ذی‌نفعان می‌خواستند تغییر کنند ولی تپاکس نمی‌خواست، یعنی بدنه آن ترجیح می‌داد به همان روش قدیمی که به آن عادت داشت کار کند. چیزی که ما بر آن غلبه کردیم تکنولوژی نبود، بدنه تپاکس بود. وقتی که من جت را طراحی کردم، عمر مفید آن را یک سال تخمین زده بودم ولی سه سال است که بدون هیچ مشکلی کار می‌کند».

انتخاب سیستم عاملی که جت بر روی آن اجرا شود، مسئله بسیار مهمی بود. علت اینکه ثابتیان اندروید را به عنوان سیستم عامل این نرم‌افزار انتخاب کرد، بالا بودن ضریب نفوذ تلفن‌های هوشمند اندروید در ایران بود و کاربران به راحتی می‌توانستند از آن استفاده کنند. اقدام بعدی، انتخاب دیوایسی بود که بر پایه اندروید و مجهز به پرینتر

واسکندر باشد. شرکت پرداخت الکترونیک سامان (سپ) با اطلاع از این پروژه بزرگ، پیشنهاد استفاده از تعدادی دیوایس-پوز اندرویدی را با این شرط که تراکنش‌های مالی مشتریان تپاکس روی همان دیوایس‌ها و در تعامل با بانک سامان صورت بگیرد، ارائه کرد. این دستگاه‌ها مجهز به دوربین و صفحه لمسی بود و کاربری که با سیستم عامل اندروید کار کرده بود به راحتی می‌توانست با این دستگاه کار کند و این مسئله سرعت آموزش را بالا می‌برد. آموزش اولیه به مدت دو ماه و به صورت مویرگی طراحی شد، تا ابتدا نمایندگان آموزش دیده و آن را به تپاکس‌یاران منتقل کنند.

یک سیستم جدید بسته به اینکه چند کاربر برای آن تعریف شده و چه تنوعی از رفتار را پوشش خواهد داد، تعدادی حالت پیش‌بینی شده دارد. نقص در طراحی به این معنی است که کاربر انتظاری را از سیستم دارد که در طراحی لحاظ نشده است. دیگری کاری است که سیستم باید انجام دهد ولی انجام نمی‌دهد که این تعریف باگ است. آخرین حالت استثناء نامیده می‌شود که به دلیل تنوع رفتار متفاوت با سیستم رخ می‌دهد. مشکل اساسی بعد از اجرای «جت» هم همین استنهاها بود. به عنوان مثال تپاکس‌یاران از عدم اسکن بارکد شکایت داشتند که به دلیل عدم آموزش کافی و شناخت دستگاه بود، چرا که دوربین دستگاه در زیر آن تعبیه شده و در زمان استفاده دوربین با دست تپاکس‌یار استتار می‌شد. یکی دیگر از مشکلات رایج وارد کردن شماره گیرنده توسط تپاکس‌یاران بود. آن‌ها به جای وارد کردن شماره صحیح، شماره ۰۹۱۱۱۱۱۱۱۱ را وارد می‌کردند و همین باعث شده بود که روزانه هزاران پیامک دریافت و تحویل به این شماره ارسال شود، در نتیجه صاحب شماره از تپاکس شکایت کرد. مشکلات کوچکی از این دست زمانی تبدیل به بحران می‌شود که بدانیم هر یک از آن‌ها اگر برای یک بسته رخ دهد، شرکت هر ساعت با حدود ۷ هزار مسئله روبروست. دکتر جمشید ناظمی، رئیس شورای عالی مدیران، نایب رئیس هیئت‌مدیره تپاکس و از اساتید حوزه لجستیک، سرعت بالای دیجیتالیزه شدن در جهان را موجب بالا رفتن انتظارات افراد از این حوزه می‌داند. به گفته او در اوایل قرن حاضر طراحان صنعتی مفاهیم نویی را از تجربه خود، به واسطه تحصیلات و طبقه اقتصادی و فرهنگی، به

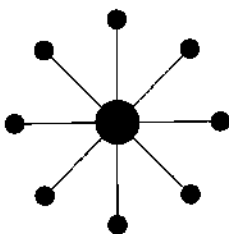
تصور اینکه نیاز جامعه است در طراحی محصول دخیل می‌کردند. محصول نهایی در فضایی ارائه می‌شد که فاصله زیادی با تجربیات مردم داشت و بنابراین برای مصرف‌کنندگان نهایی فاقد کارایی بود و طراحان، مصرف‌کننده را مخالف پدیده‌های نو فرض می‌کردند و یا خود را در جایگاهی فراتر دیده و از محیط دلسرد می‌شدند. همین حالت در دیجیتالیزه شدن نیز رخ می‌دهد؛ پیشروان صنعت دیجیتال و کسانی که آن را درک می‌کنند با مصرف‌کننده واقعی این صنعت فاصله‌ای معنادار دارند. نیازهای دیجیتال موضوعاتی ذهنی نیستند، بلکه به زندگی افراد یک جامعه و تعاملات آن‌ها با یکدیگر ارتباط دارند. بنابراین دیجیتالیزه شدن کامل در صنعت حمل و نقل با مفاهیم واقعی آن فاصله دارد. در عالم واقع این مفاهیم فیزیکی هستند که در این صنعت جابجا می‌شوند نه مفاهیم دیجیتال. در عالم فیزیک نمی‌توان موجودیت اشیاء و وسایل را نادیده گرفت. مردم در گذشته برای جابجایی از گاری استفاده می‌کردند و امروز آن گاری تبدیل به ماشینی با چهار چرخ شده است. در صنعت حمل و نقل که مفهوم کلی آن بر پایه جابجایی فیزیکی است، مدرن شدن نه در ذات که در حاشیه‌ها و نمای بیرونی آن است. امروز به جای تماس با این شرکت‌ها می‌توانیم از اپلیکیشن‌های آن‌ها استفاده کنیم ولی کار اصلی شرکت‌های لجستیکی همچنان به صورت فیزیکی باید انجام شود. سرعت ارتباطات بین مردم و شرکت‌ها بیشتر شده اما موضوع غلبه بر مسافت و کیلومترها هنوز حل نشده است. در آینده‌ای که شاید ما شاهد آن نباشیم پرنترهای سه بعدی نیازها و حتی تصورات بشر را محقق می‌سازند و صنعت حمل و نقل صد در صد دیجیتال خواهد شد.

عزم مدیرعامل جدید تیپاکس انتقال کل عملیات به بستر وب و ارائه خدمات به صورت آنلاین بود. او آماده بود تا هر چند بار دیگر شکست را تجربه کند تا در نهایت این اتفاق رخ دهد. تیپاکس سال‌های اول دهه ۹۰ سال‌های آزمایش ایده‌های جدید و جنگ هرروزه بود و هر چه به سال ۱۳۹۵ نزدیک‌تر می‌شد نبض تغییر تندتر می‌زد. نرم‌افزار جت با تمام فراز و نشیب‌ها طراحی و به اجرا درآمده بود. هنوز مانده بود تا تیپاکس به تصویری که مهرداد فاخر از آن در ذهن داشت نزدیک شود؛ تیپاکس باید نه

در ایران که در منطقه هم اولین یا بهترین شرکت در حوزه لجستیک می‌شد و این در حالی بود که هنوز بدنه اصلی و شرکای تجاری آن حاضر به کار با دیوایس‌ها و تغییر شیوه انجام کار نبودند.

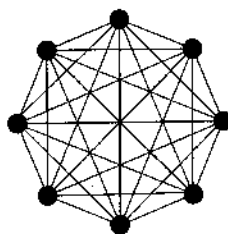
احداث‌ها

به هر محیطی که در آن تبادل مرکزی بسته صورت بگیرد، هاب گفته می‌شود. این مفهوم در بسیاری از علوم از جمله سخت‌افزارهای کامپیوتری گرفته تا شبکه‌های اینترنتی و لجستیک کاربرد دارد. لغت هاب در علم لجستیک اولین بار توسط فردریک اسمیت، بنیان‌گذار شرکت فدکس مطرح شد. از مهم‌ترین مزایای هاب کمتر شدن تعداد اتصالات شبکه است. اگر هر مکانی را که در آن تبادل بسته صورت می‌گیرد به عنوان یک نقطه فرض کنیم، در مدل سنتی که نقطه به نقطه تعریف شده بود، هر نقطه باید به باقی نقاط شبکه متصل می‌شد و در نتیجه امکانات زیرساختی بسیار بیشتری به نسبت حالت هاب مرکزی نیاز داشت. هاب‌ها مکان‌هایی مهم و استراتژیک در صنعت لجستیک و حمل و نقل هستند. بسته‌ها از بی‌شمار نقطه وارد آن می‌شوند و باید بعد از جداسازی و سورتینگ به بی‌شمار نقطه بروند تا تحویل گیرنده شوند.



Hub

Linking 9 points, Requires 8 routes



Point-to-Point

Linking 8 points, Requires 28 routes

مقایسه مدل نقطه به نقطه و هاب

تپاکس در مرز تغییرات دنیای دیجیتال ایستاده بود. قدم‌های مؤثری برای هم‌سو شدن با دانش روز دنیا برداشته و مهرداد فاخر با موفقیت در پروژه جت ثابت کرده بود زمان عمل به تعهدات بزرگ‌تر فرا رسیده است. سامانه اتوماسیون اداری، اطلاعات پرسنلی و حسابداری، نمایندگان، آموزش و سامانه گزارش‌دهی یکپارچه نیز راه‌اندازی و تمام تغییرات ریز و درشت در مسیر رشد بود اما هنوز ظرفیت تپاکس از ۱۵ هزار بسته در روز فراتر نرفته بود چرا که ترمینال اصلی تپاکس که تمامی بسته‌ها از آن به سراسر کشور ارسال می‌شد، با تمام تغییرات ریز و درشت و تلاش برای توسعه آن، هنوز همانی بود که محمدعلی فاخر سی سال پیش در میدان قزوین تدارک دیده بود. تمامی این تغییرات زمینه‌چینی رساندن تپاکس به ظرفیت بالاتر بود. در سال ۱۳۹۲ مهرداد فاخر زمینی در غرب تهران و بزرگراه لشکری (جاده مخصوص کرج) خریداری کرد تا هاب جدید تپاکس را در آن راه‌اندازی کند. پیش‌بینی می‌شد با افتتاح هاب جدید تپاکس بتواند ظرفیت جابجایی محموله در کشور را تا چند برابر بالاتر ببرد. ولی با روش‌های قدیمی این کار غیرممکن بود. در روش سنتی کارکنان آدرس‌های درج شده روی بسته‌ها را خوانده و محموله‌های هر شهر را تفکیک می‌کردند. در این روش به خاطر استفاده از کارتن‌های چند بار استفاده شده امکان استخراج آخرین و درست‌ترین آدرس از روی کارتن‌ها وجود نداشت و نرخ خطای انسانی در آن بالا بود. فاخر می‌دانست که شرکت‌های بزرگ دنیا با استفاده از روشی مدرن که نقش عامل انسانی در آن کمتر است، به پیشرفت‌هایی در این حوزه دست یافته‌اند.

فاخر تصمیم گرفته بود امکان دسترسی به هاب یا همان ترمینال مکانیزه را در این زمین فراهم کند. در ابتدا تیم تحقیقاتی هلدینگ به فاخر، استفاده از نقاله‌های فرودگاهی را پیشنهاد و معتقد بود تغییرات ناگهانی موقعیت تپاکس را دچار تزلزل خواهد کرد و در نتیجه این ریسک مانع از آن می‌شد که سورتینگ دیجیتال همزمان با نقل و انتقال صورت بگیرد. این پیشنهاد با تحقیقات بیشتر پذیرفته نشد و تصمیم بر آن شد که با مطالعات بیشتر و با مد نظر قرار دادن شرکت‌های بزرگ

لجستیکی دنیا و ظرفیت و کارایی که از آن انتظار می‌رفت، بهترین گزینه‌ها انتخاب و به مدیران گزارش شود. زمین خریداری شده وسیع بود و سوله‌هایی فرسوده در آن وجود داشت، برای ساخت‌وساز و آماده‌سازی آن ماه‌ها کار عملیاتی لازم بود. از طرفی شهرداری نیز با وارد کردن ایراداتی به زمین و سوله در حال ساخت باعث ایجاد تغییراتی در نقشه‌کشی اولیه شد که در نتیجه، با جابجا یا مرتفع کردن دیوارها کاربری آن افزایش یافت.



کانوایر با ظرفیت سورت ۷ هزار بسته در ساعت

مهرداد فاخر در مدتی که زمین برای راه‌اندازی هاب جدید در حال آماده‌سازی بود در میدان دیگری نیز می‌جنگید. بدنه اصلی تیپاکس و شرکای تجاری، حاضر به پذیرش تغییرات نبودند و حالا با تغییر شکل کار بیم آن می‌رفت که تیپاکس با مشکلات به مراتب بیشتر و مخرب‌تری روبرو شود.



محمدرضا بازرگان (۱۳۹۷)

محمدرضا بازرگان از سوی هلدینگ فاخر به عنوان مدیر پروژه ساخت و راه اندازی هاب انتخاب شده بود و در آن زمان معتقد بود اجرای هاب جدید بدون اصلاح در روش سورتینگ و مکانیزه شدن آن کمکی به بالاتر رفتن ظرفیت نخواهد کرد. نظر او در هیئت مدیره مطرح شد و تیمی تحت نظارت بازرگان تحقیق روی شرکت های حمل و نقل بزرگ دنیا مانند دی اچ ال، هرمس^۱، دی پی دی^۲ و... را آغاز و مبادلات اطلاعاتی نیز با این شرکت ها انجام داد. البته پیش از این، پیشنهاد سفارش طراحی به دانشگاه امیرکبیر مطرح شده بود، اما چون این کار تا به حال صورت نگرفته بود ریسک بالایی داشت و رد شد. بدیهی است که این شرکت های بین المللی حجم وسیع مبادلات حمل و نقلی خود را به روش اتوماسیون و با کمک به روزترین دستگاه ها انجام می دهند ولی سؤال اصلی این بود که بهترین راه برای طراحی و نیازسنجی آن در شکل تمام مکانیزه به چه نحو خواهد بود چرا که این دستگاه ها بسته به نیاز هر شرکت طراحی و تولید می شوند. سفارشی سازی دستگاه که به متغیرهایی نظیر ابعاد زمین، ابعاد سوله، حجم بار روزانه و تعداد نقاط ارسالی وابسته بود نیاز به تحقیقاتی گسترده و همه جانبه داشت. محدودیت زمانی که فاخر برای پروژه در نظر گرفته بود، استرس و فشار کاری که جزئیات زیادی

-
1. Hermes Group
 2. DPD Express

داشت را بالا برده بود. مکانیزه شدن هاب به موازات طراحی و تکمیل برنامه جت در جریان بود. نیاز بود هر دو سیستم نرم افزاری و سخت افزاری به طور همزمان فعال شوند. در مرحله اول مطالعه دقیقی راجع به فراوانی و تنوع بسته ها به لحاظ ابعاد و وزن صورت گرفت. دستگاه هایی با ابعاد بزرگ و با کارایی خاص، از پیش ساخته نیستند و باید با توجه به نیاز، پتانسیل و جزئیات محل استقرار دستگاه ها، برای هر مشتری طراحی و ساخته شوند. با تحقیقاتی که انجام شد اطلاعات به دست آمده از بسته های ورودی، خروجی و ساختمان برای سه شرکت بویمر^۱، واندلند^۲ و سوئیس لوگ^۳ ارسال شد تا هر کدام از این شرکت ها طرح پیشنهادی خود را برای دستگاه مورد نیاز تپاکس ارائه کنند. در انتخاب این شرکت ها، با شرکت مشاوره ای به نام اس.او. بلیچرز^۴ در امارات قراردادی منعقد شد تا بهترین تولیدکننده ها را شناسایی و معرفی کند. نتیجه بررسی های تخصصی، فاخر و کاشانی را به شرکت آلمانی بویمر رساند. پس از عقد قرارداد با بویمر، عملیات ساخت دستگاه سریع تر از آنچه انتظار می رفت انجام شد. دستگاه توسط کشتی و ظرف ۲۰ روز از آلمان به ایران رسید و ترخیص شد که خود رکوردی در حمل و نقل های سنگین محسوب می شود. به اصرار تپاکس کارشناسان ارشد شرکت بویمر برای نظارت بر نصب و راه اندازی دستگاه به ایران آمدند. دستگاه نصب شده بود و از سویی دیگر نیز «جت» تقریباً آماده بود. ثابتیان که پیش از این با طراحی جت توانایی خود را ثابت کرده بود، مسئولیت طراحی آداپتور را برعهده گرفت و با همان تیمی که قبلاً «جت» را راه اندازی کرده بود، طراحی میان افزار را نیز اجرا کرد. هاب موجودی زنده بود و سلول به سلول بزرگ شده بود؛ ماشینی نبود که با زدن دکمه ای بتوان آن را خاموش و تغییرات را اعمال کرد، بلکه قرار بود قلب تپنده تپاکس باشد. ایجاد تغییر در سازمان های بزرگ دارای پیچیدگی های بسیاری است. همه مدیران و کسانی که در آن مقطع درگیر تغییرات بودند، از آن روزها به عنوان پرفشارترین روزهای کاری

-
1. Beumer Group
 2. Wonderland Lojistik
 3. Swisslog
 4. Southern Bleacher

خود در تپاکس یاد می‌کنند. امیرحسین فاخر با یادآوری آن روزها می‌گوید: «روزهای خیلی سختی بود و این فشار تا ماه‌ها ادامه داشت. گاهی مجبور بودیم تا صبح در شرکت بمانیم و برنامه روز بعدی را معین کنیم. مهندس‌ها و تکنیسین‌ها در هاب مشغول بودند، باید بر کارشان نظارت می‌شد و نیز کارکنانی که برای یادگیری کار با «جت» نیازمند آموزش بودند. در هشت ماهی که همه تغییرات داشت با هم اعمال می‌شد، این برنامه‌ی هر روز ما بود». تصور اینکه تا روز ۲۹ اسفند ۱۳۹۶ تمامی مراحل در هاب به صورت دستی انجام می‌شد و ناگهان از روز ۵ فروردین ۱۳۹۷ برای اولین بار دستگاه در هاب روشن شد و ۹۰ درصد مراحل مکانیزه شد، بسیار دشوار است. در این مدت و تا زمانی که از هماهنگی کار نرم‌افزار جت با هاب اطمینان حاصل نشده بود، اطلاعات مرسوله هم در جت و هم به صورت دستی نوشته و ثبت می‌شد. با توجه به کاهش فروش بسته‌ها در تعطیلات نوروز، این زمان برای سوئیچ کامل از روند دستی به ماشینی انتخاب شد. روز ۵ فروردین ۱۳۹۷ روزی بزرگ در تاریخ تپاکس و به نوعی تاریخ صنعت لجستیک ایران است. این تاریخ می‌توانست از دو جهت در یادها حک شود؛ با نقطه‌ای بود بر پایان آرزوهای مهرداد فاخر و دست از تلاش برداشتن او و یا گاو بالدار اسطوره‌ای، همچون ققنوس از خاکستر رکود و روزمرگی برمی‌خاست و تلاش چند ساله فاخر برای ایجاد تغییر نتیجه می‌داد. فاخر، ثابتیان و اکثر مدیران پس از تحمل فشار کاری بالا، تعطیلات نوروز را برای استراحت در نظر گرفته بودند. مهندس کاشانی با تجربه‌ای که از شرایط مشابه داشت، حدس زده بود که بهترین شرایط برای اجرایی کردن هیچ‌گاه رخ نخواهد داد و صرفاً زمان را از دست خواهند داد. بنابراین با اطمینان دادن به فاخر و برعهده گرفتن مسئولیت، دستور داد روز ۵ فروردین دستگاه با توجه به حجم کم بسته‌ها شروع به کار کند. بار اولی که دستگاه روشن شد بارکد هیچ‌کدام از بارها خوانده نشد. با ثابتیان تماس گرفته و گفتند که نرم‌افزار قادر به خواندن بارکدها نیست. او سفر را نیمه‌کاره رها کرده و به تهران بازگشت. گویا قرار نبود فشار کار به این زودی‌ها تمام شود. کاشانی با درایت و تجربه‌ای که داشت، پیش‌بینی چنین اتفاقاتی را می‌کرد، پیش از شروع به کار، تیمی ۲۰ نفره را در نظر گرفته بود که هر لحظه بتواند آنها را به عنوان پشتیبان به سیستم

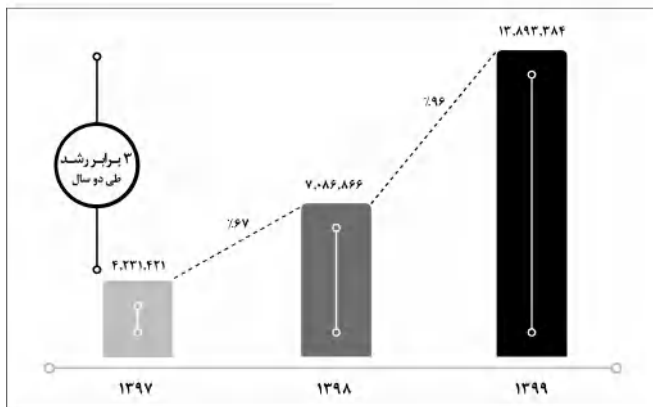


مراحل اجرای هاب سال ۱۳۹۶



هاب تیپاکس سال ۱۳۹۷

تجزیه و مبادلات اضافه کند. با اشکالی که در کار هاب به وجود آمد، گروه پشتیبانی وارد عمل شد و تجهیزات مورد نیاز مانند میز و صندلی و کامپیوتر نیز به ساختمان هاب منتقل و پروسه سورتینگ دوباره به حالت دستی برگشت. بسته‌ها مجدداً بارکد می‌خورد و تقسیم می‌شد و همزمان برنامه‌نویسان برای حل مشکلات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تلاش می‌کردند. با مشکل به وجود آمده، این تیم بیست نفره نه تنها بسته‌های صدها نمایندگان را بر دوش می‌کشیدند، بلکه بسته‌هایی که قرار بود برای مثال مستقیماً از قم به سمنان فرستاده شود به تهران ارسال شده بود و احتمال خطا به مراتب بیشتر از قبل بود. تمام این مشکلات موجب شد تأخیر بسیار زیادی در ارسال بسته‌ها به وجود بیاید. اما امروز همه مدیران تیپاکس در این نظر شریکند که اگر فاخر و کاشانی با شهامت و شجاعت از تغییرات حمایت نمی‌کردند، انقلابی که منجر به تثبیت جایگاه تیپاکس به عنوان دارنده تنها هاب مکانیزه در ایران و یکی از پیشرفته‌ترین هادر خاورمیانه شد، رخ نمی‌داد. فاخر در این مقطع از کار تیپاکس ریزش باری را تجربه کرد که کسی نظیرش را در سال‌های پس از رکود ندیده بود. تا اواسط خرداد همان سال به کمک آموزش شبانه‌روزی و تلاش نیروهای متخصص که تیپاکس و فاخر امروز به وجود آن‌ها می‌بالند، روش سنتی به‌طور کامل از چرخه کار حذف و تمامی بسته‌ها به روش اتوماتیک و با استفاده از هاب تجزیه و ارسال می‌شد.



تعداد بسته‌های ارسال شده با تیپاکس (۹۷ تا ۹۹)

جلسه محاکمه

تیپاکس میراث معنوی خانواده فاخر و تمام کسانی است که بیش از شصت سال در آن زحمت کشیده و نتیجه تلاش انسان‌هایی است که جدای از منافع مالی، شریک عاطفی این شرکت بوده‌اند. راه‌اندازی هاب جدید و دیجیتالی شدن روند کار ریسک بزرگی برای تیپاکس بود. این شرکت به قدری جا افتاده بود که دست از کار کشیدن یا تعطیلی موقت در آن امکان‌پذیر نبود. مشکلاتی که هنگام راه‌اندازی هاب جدید و نصب دستگاه پیش‌آمد، بهایی بود که باید برای یک انقلاب بزرگ پرداخت می‌شد. اگر رهبر این تحول به هر دلیلی انگیزه خود را از دست می‌داد و دست از تغییرات زیربنایی برمی‌داشت، چه بسا امروز تیپاکس به شکل امروزی وجود نداشت.

از روز ۵ فروردین ۱۳۹۶ تا اواخر خرداد که مشکلات نسبتاً مرتفع و شرایط تحت کنترل درآمد، تعداد بسته‌های تیپاکس به دلیل ناراضیاتی مشتریان از ۱۵ هزار بسته در روز به ۷ هزار و حتی کمتر رسید. همچنین شعب و تیپاکس‌یاران مرتباً از جت و دیوایس‌ها شکایت داشتند. با افزایش ناراضیاتی همکاران و مشتریان، نگرانی‌ها نیز هر روز بیشتر می‌شد. از نظر تمامی مدیرانی که در نوشتن این کتاب دخیل بوده‌اند، نگرانی تمامی افراد به حق و منطقی بوده است، اما تضادهای زمانی رخ می‌داد که پای ایمان به پیروزی به میان می‌آمد. واقعیت این بود که جز مهرداد فاخر و معدود نزدیکانش کسی به پیروزی این انقلاب در تیپاکس ایمان نداشت.

مدیران تیپاکس تصمیم گرفتند در جلسه‌ای عملکرد ثابتیان و تصمیمات فاخر را مورد ارزیابی قرار دهند. از ثابتیان به عنوان مدیر پروژه دعوت به عمل آمد که در این جلسه شرکت کند. در همین مقطع، علاوه بر مشکلات داخلی به وجود آمده، تحریم‌هایی که از طرف مجامع بین‌المللی بر علیه ایران وضع شد، شرایط اقتصادی و به تبع آن وضعیت صنعت حمل و نقل را به شدت تحت تاثیر قرار داده بود. مهرداد فاخر درخصوص تحریم‌ها و تبعات ناشی از خروج شرکت‌های بین‌المللی پستی از ایران، با اشاره به اینکه عدم ثبات بازار، نوسانات نرخ ارز و محدودیت‌های مبادلات بین‌المللی، معضلات زیادی را برای صنعت پست ایجاد کرده است، می‌گوید: «با آغاز تحریم‌ها

که منجر به خروج شرکت‌های بین‌المللی از ایران شد، این مشکلات بیشتر شده و اگرچه شرکت‌های کوریر سرویس و شرکت‌های پست داخلی، اکنون این خدمات را تا حدودی پوشش می‌دهند اما این پوشش برای نیاز فعلی کشور نه تنها کافی نیست بلکه برخی در حال سوءاستفاده از این فضا هستند و این وضعیت برای بازار و صنعت پست ایجاد التهاب می‌کند».

جلسه با حضور ۱۵ نفر از مدیران ارشد که مستقیماً با فاخر کار می‌کردند شروع شد. هر یک از مدیران بخش مالی، بازاریابی، فناوری اطلاعات و... ایراداتی به برنامه می‌گرفتند. ثابتیان با آرامش استدلال‌های مدیران از ایرادات به وجود آمده پاسخ می‌داد. یکی از مدیران ایراد را به دستگاه‌هایی وارد کرد که با سیستم تطبیق نداشتند و همین مسئله را عامل اصلی ضعف مدیریت ثابتیان می‌دانست. ثابتیان در توضیح این مسئله عنوان کرد که سیستم مستقل از پلتفرم است و قابلیت تطبیق با هر دستگاهی را دارد. به این معنی که اگر گوشی موبایل دچار ایراد شد، می‌توان از تبلت یا لپ‌تاپ استفاده کرد. با وجود این که مشکلاتی در اجرای پایلوت سیستم به وجود آمده، این مشکلات ارتباطی به ضعف در زیرساخت‌ها ندارند. راه‌حل‌های نامناسبی که بعضاً بر پایه استدلال‌های اشتباه پیشنهاد شده بود، فاخر را بیشتر از گذشته در دفاع از حرکتی که در راستای تغییر تیپاکس آغاز کرده بود، مصمم کرد. او در پاسخ به همه مدیران گفت: «تیپاکس بیش از پنجاه سال است که دارد فعالیت می‌کند، شما نگران این هستید که تیپاکس نابود شود؟ تیپاکس مال من است، بگذارید نابود شود. شما برای این اینجا هستید که اگر زمین خورد دوباره بلندش کنید. راه برگشتی وجود ندارد و ما همین راه را ادامه خواهیم داد. این سیستم با خاموش شدن اصلاح نخواهد شد، باید در حین کار آن را اصلاح کنیم».

در ادامه آن جلسه فاخر از ثابتیان راهکاری برای برون‌رفت از مشکلات موجود در بخش فناوری اطلاعات درخواست کرد و او تیمی تحت مدیریت آقای افشار را پیشنهاد داد که تمام مشکلات را استخراج کرده و در اختیار تیم ثابتیان قرار دهد. او معتقد بود استخراج و شناسایی مشکلات نیاز به مدیری دارد که تیپاکس را بشناسد. همه مدیران به پیشنهاد او رأی مثبت دادند.

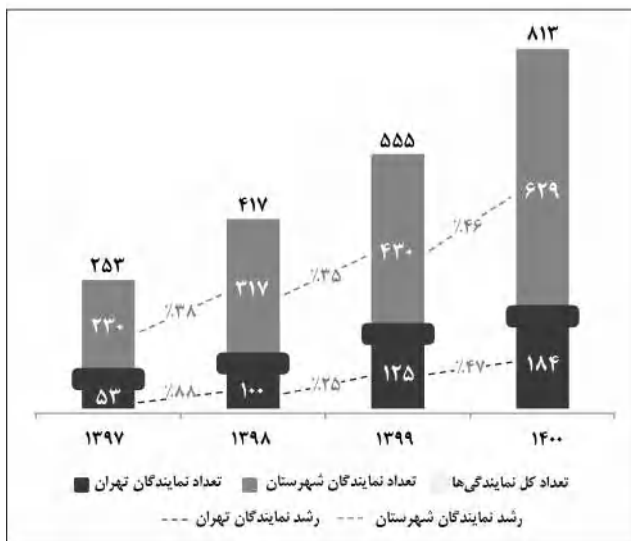


علی افشار

ثابتیان در توضیح می گوید: «مادر طراحی یک سیستم از چندین مرحله عبور می کنیم؛ گام اول شناخت، دوم معماری، سوم طراحی، چهارم پیاده سازی و در نهایت گام پنجم اجرا است. در تمام متدولوژی ها به گام پنجم اختتام می گویند به این معنی که کار تمام شده است. ولی من یک گام دیگر به این مراحل و به تجربه اضافه کرده ام و آن مرحله تصاحب است. وقتی یک سیستم نوشته و طراحی شد، تا زمانی که شخص یا شرکت سفارش دهنده آن را از آن خود نکند، کار به پایان نرسیده و آن سیستم محکوم به مرگ است. زمانی که کاربر نهایی کار را از شما گرفته و ادعا کرد که من این سیستم را راه انداختم، آن سیستم قطعاً راه خواهد افتاد». حال با این تغییر استراتژی مدیران منتقد تپاکس یا باید به شکایت ادامه می دادند یا آن را قبول کرده و اشکال های سیستم را با کمک ثابتیان حل می کردند. چنین هم شد، روزهای قبل از تغییر مدیریت، روزانه تا ۱۵۰ شکایت از دستگاه ها و برنامه به دست مدیران می رسید ولی بعد از تغییر سیاست، شکایات تقریباً به صفر رسید.

مهرداد فاخر جسارت رهبری تغییر در تپاکس را داشت و آن را عملی کرد. او انقلاب دیجیتال تپاکس را موهون نیروی انسانی می داند و با باور به نیروی جوان امروز تپاکس می گوید: «می دانم که انقلاب های بعدی تپاکس چه من باشم یا نه، به دست همین نیروی کار آمد انسانی رخ خواهد داد».

پس از تمامی فراز و نشیب‌هایی که تیپاکس، هاب و جت در این دوره تجربه کردند، مشکل دیگری به قوت خود باقی مانده بود. کارکنان تیپاکس که به مدل سنتی کار کردن عادت کرده بودند، با هر مشکلی دستگاه را خاموش می کردند و کار را به شیوه دستی ادامه می دادند. فاخر برای حل این مشکل و البته آینده نگری، با مشورت مدیران هلدینگ، هاب را به عنوان شرکتی مجزا به «نام افراز پایانه فاخر ایرانیان - تی هاب» ثبت کرد. به این ترتیب درآمد شرکت «تی هاب» بر اساس تعداد بسته تجزیه شده تعیین می شد و از طرف دیگر با این تفکیک، تی هاب به عنوان شرکتی مستقل می توانست با سایر شرکت ها نیز وارد تعامل شده و ایجاد یک شبکه پستی که فاخر در آرزوی آن بود به مرور شکل واقعی تری به خود بگیرد.



تحولات ساختاری

مهرداد فاخر تا قبل از مدیرعاملی، تلاش کرد ساختار تیپاکس را به شکلی تغییر دهد که تمرکز بیشتر ستاد مرکزی در زمینه های فرایندی و نظارتی باشد و تا جای ممکن فعالیت ها تخصصی شود. همچنین تا جایی که امکان داشت، امور را برون سپاری

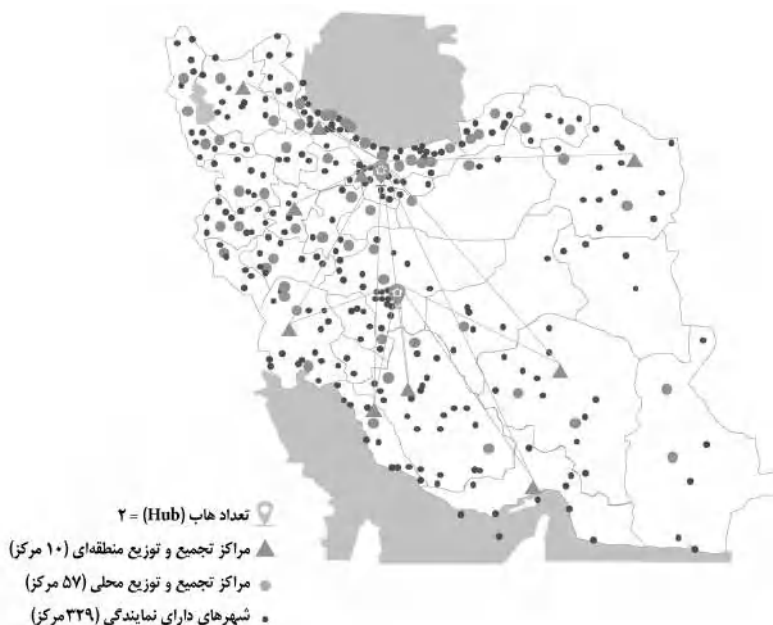
کرد. اگر حالت نهایی این تغییرات را همزمان با انقلاب دیجیتال و تغییرات فرایندی متصور شویم، می‌توان آن را شامل تفویض اختیارات مدیرعامل به شورای عالی مدیران، تغییر ساختار نیروی انسانی در ستاد مرکزی، شکل‌گیری واحدهای جدید و تبدیل شعب (متعلق به شرکت) به نمایندگی (طبق قرارداد پیمانکاری) دانست.

فاخر اعتقاد دارد: «این آدم‌ها هستند که باعث ایجاد تغییرات می‌شوند و در برابر این تغییرات که به دست نیروی انسانی رخ می‌دهد، این ساختمان و دستگاه بویمر و جت اهمیت ناچیزی دارند. اشخاصی که در نقاط کلیدی ایستاده‌اند، می‌توانند تغییرات جدیدتری ایجاد کنند. در واقع با استخدام نیروی انسانی کارآمد، با شناسایی استعدادهای داخل سازمان و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها به این انقلاب رسیدیم».

او بیشتر از پرداخت حقوق ثابت به کارمندان و مدیران، طرفدار پرداخت پورسانت و مشارکت در سود است و به تجربه این مدل را موفق می‌داند چرا که با اجرای این مدل می‌توان افراد را در درآمد حاصل از فعالیت مجموعه شرکت‌ها شریک کرد و با ایجاد اعتماد و رضایت، همکاری مؤثر و باکیفیتی را تجربه کرد. فاخر در توضیح این استراتژی می‌گوید: «این ایده را سال‌ها است که در سر دارم ولی مثل پازلی است که وقتی بتوانم تمام قطعه‌ها را به هم وصل کنم، می‌توانم بگویم که این ایده به بلوغ رسیده است. به تپاکس‌یاران علاوه بر اضافه‌کاری، تقریباً دو برابر مبلغ آن، پورسانت تعلق می‌گیرد. نماینده‌ها هم درصدی از سود جمع‌آوری و توزیع خودشان را به عنوان پورسانت دریافت می‌کنند. به مدیران و پرسنل شبکه، واحد ترابری و دفاتر منطقه‌ای نیز کارانه تعلق می‌گیرد و من همه این افراد را شریک خود در تپاکس می‌دانم».

تأسیس سه واحد با نام‌های دفتر استراتژی، واحد بازاریابی و توسعه کسب‌وکار، و نیز واحد مهندسی لجستیک مهم‌ترین تغییراتی بود که فاخر در این دوره در سازمان به وجود آورد. وظیفه دفتر استراتژی تدوین چشم‌اندازهای کوتاه و بلندمدت با توجه به خط مشی شرکت بود. پیش از تأسیس این واحد، انجام این مهم بر عهده مدیران ارشد بود و در ادامه تلاش برای تمرکززدایی از مدیریت، این واحد تأسیس شد. فاخر پس از مدیرعاملی، سمت مدیر فروش و بازاریابی شرکت را به رئیس دفتر خود، علی افشار

داد، در ادامه با تلاش‌های امیرحسین فاخر و تیم او در سال ۱۳۹۷، واحدی به نام واحد توسعه کسب‌وکار به وجود آمد که وظیفه اصلی آن توسعه و گسترش شبکه نمایندگی‌ها و نقاط تماس با مشتری بود. با ایجاد این واحد اعطای نمایندگی دیگر همچون گذشته توسط شبکه اجرایی یا عملیاتی تیپاکس انجام نمی‌شد و واحد توسعه این وظیفه را بر عهده گرفت. در این زمان سمت مدیرفروش و بازاریابی به شهرام قندچی سپرده شد و ایشان با شناخت علمی از بازار و نیاز مشتری، مطالعاتی در هر شهر انجام داد و بر اساس این مطالعات، واحد کسب و کار اقدام به اعطای نمایندگی کرد. بعد از عقد قرارداد ضمانت‌های مورد نیاز از شخص یا اشخاص مورد نظر دریافت و آموزش‌های لازم به آن‌ها داده و مبلغی به عنوان ودیعه از متقاضی دریافت نمایندگی اخذ می‌شد. تیپاکس با سیستم ارزیابی نمایندگی‌ها، استانداردهای مشخصی را در نظر گرفت و نمایندگی را ملزم به رعایت این استانداردها مانند مساحت محیط، نصب تابلو



و... کرد. دیوایس مخصوص تیپاکس یاران، لباس یک-شکل، کارتن مخصوص بسته‌بندی با لوگوی تیپاکس، بارکد و... در اختیار نمایندگی‌ها گذاشته و بر روی وب‌سایت رسمی تیپاکس نام و مشخصات نمایندگی جدید اضافه می‌شود. بعد از گذراندن این مراحل به نمایندگی جدید اجازه دسترسی به نرم‌افزار جت داده و به سایر نمایندگی‌ها و در بولتن‌های رسمی تیپاکس اعلام می‌شد که نمایندگی جدید از تاریخ مشخصی آماده دریافت بسته است. تیپاکس تا سه ماه از نمایندگی پشتیبانی همه‌جانبه می‌کرد.

در تحولات ساختاری دوره جدید واحد توسعه تبدیل به یکی از اجزای کلیدی تیپاکس شد که شامل فرایندهایی برای استفاده از فرصت‌های رشد در داخل و بین سازمان‌ها است. توسعه شبکه در تیپاکس با سازمان‌دهی شبکه نمایندگی‌ها، بهبود ارتباط با همکاران، مشتری و توسعه بازاریابی محقق شد. دفتر مرکزی تیپاکس و بخش اصلی شرکت تی‌هاب، دفاتری مدرن و با فضایی باز و بزرگ در متراژی بیش از هزار مترمربع است. در دانش مدیریتی جدید استفاده کمتر از دیوار و اتاق‌های بسته و تودرتو امکان ارتباط همکاران را افزایش می‌دهد. همچنین برای ارزیابی و کنترل کیفی نمایندگی‌ها در حال حاضر مکانیزمی وجود دارد تا مانع از افت استانداردهای شبکه در سراسر شبکه شود. در این سیستم میزان رعایت سطح خدمات مورد توافق^۱، میزان شکایت‌ها و بدهی‌های نمایندگی‌ها جمع‌آوری و تحت عنوان عملکرد نمایندگی ارزیابی می‌شود. چشم‌انداز تیپاکس براساس عملکرد این سیستم نظارت و ارزیابی می‌گوید تا پایان سال ۱۴۰۰ کلیه مشتریان تیپاکس در کشور، خدمات استاندارد و یکسانی دریافت خواهند کرد.

ایجاد تغییرات ریشه‌ای ریسک بزرگی است که اگر نتیجه‌بخش باشد سود سرشاری را عاید سازمان پذیرنده می‌کند. با این وجود مهرداد فاخر می‌گوید: «پدرم می‌گفت تو اسب زین کرده را سوار شدی»، امروز او به غیر از تیپاکس صاحب ۱۴ شرکت دیگر است و معتقد است مادامی که شرکتی کاملاً از آن خود نداشته، معنی حرف پدر را

1. SLA: Service Level Agreement

درک نکرده بود. او می‌گوید: «ایجاد تغییرات و استمرار برای به بار نشستن یک شرکت تازه تأسیس هر قدر دشوار باشد، قابل مقایسه با سختی‌هایی که بنیانگذاران و ناجیان شرکت‌های با سابقه برای تغییر و توسعه متحمل شده‌اند، نیست». امروز تیپاکس شش دفتر منطقه‌ای در ایران دارد که شبیه به یک تیپاکس کوچک عمل می‌کنند و نمایندگی‌های زیر مجموعه خود را مدیریت می‌کنند. قسمت اداری این واحدها شامل واحدهای شبکه، مالی، بازاریابی، منابع انسانی و عملیات است. علاوه بر این، ۱۰ مرکز تجمع و توزیع منطقه‌ای^۱ در اصفهان، مشهد، تبریز، شیراز، اهواز، کرمان، یزد، رشت، قم، کاشان و ۵۷ مرکز تجمع و توزیع محلی^۲ وظیفه تجزیه و توزیع مرسولات را برعهده دارند. این مراکز با ۲ هاب تیپاکس که یکی مکانیزه و متعلق به شرکت تی‌هاب و دیگری در اصفهان است در تماس هستند.

الگوی کسب و کار تیپاکس

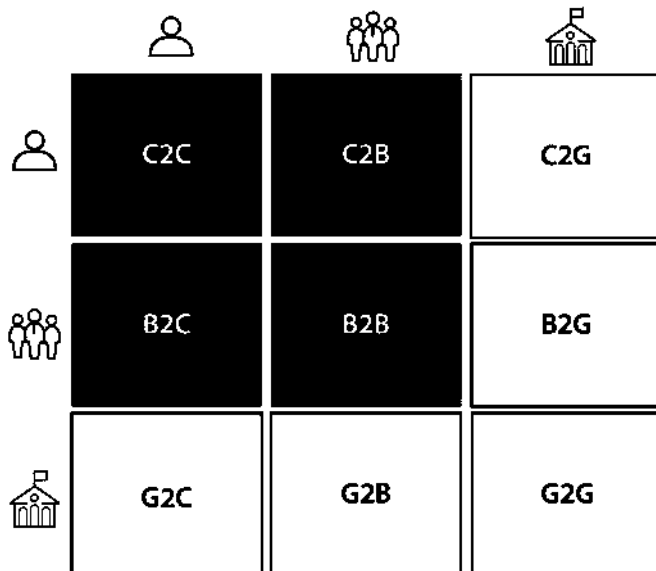
واحد استراتژی و مهندسی لجستیک، دو واحدی هستند که در راستای ایجاد و گسترش زیرساخت‌های مادی و معنوی تیپاکس در زمینه لجستیک فعالیت می‌کنند. این واحدها معماری کلان شبکه تیپاکس در حوزه مهندسی لجستیک را برعهده دارند و چشم‌انداز آینده و مأموریت تیپاکس را تعیین می‌کنند.

لجستیک مفهومی گسترده و پیچیده در دنیای امروز است و در ادبیات مربوط به حوزه حمل و نقل به مجموعه شرکت‌هایی اطلاق می‌شود که به جابجایی فیزیکی در زنجیره‌ای از مجموعه‌های کوچک متصل به هم، کمک می‌کنند. آن‌ها تأمین‌کننده کالا و یا مواد هستند که در طیف گسترده‌ای مشغول فعالیت هستند. گاهی نیاز به مواد یا کالا درخواستی است که از طرف شرکت یا ارگانی مطرح می‌شود و گاهی این زنجیره لجستیک است که برای ایجاد زنجیره جدیدی براساس نیاز بازار تلاش می‌کند. تشخیص، تأمین و جابجایی مثلی است که

1. CDC: Consolidated Distribution Center

2. DC: Distribution Center

شرکت‌های لجستیک به صورت عمده در آن فعال هستند. در تعریفی کلی تر می‌توان آن‌ها را مجموعه سازمان‌هایی دانست که به حیات سازمان‌های دیگر کمک می‌کنند و روند جابجایی در این سازمان‌ها از ساده تا پیچیده طبقه‌بندی می‌شود. برای مثال شرکت‌هایی هستند که فقط عمل جابجایی جاده‌ای، دریایی و یا هوایی را انجام می‌دهند، برخی علاوه بر آن امور گمرکی مورد نیاز را هم پشتیبانی می‌کنند، برخی علاوه بر جابجایی و امور گمرکی مسئولیت انبارداری و جابجایی بار در کشور مقصد را هم برعهده می‌گیرند و در نهایت سازمان‌هایی هم هستند که علاوه بر تمام این مراحل، بار را مستقیماً در کشور ثانویه تحویل گیرنده می‌دهند. در پیچیده‌ترین حالت، برخی سازمان‌ها فراتر از موارد ذکر شده، نیاز به کالا را از قبل پیش‌بینی و آن را در زمانی معین مستقیماً به دست گیرنده می‌رسانند و در واقع با شناخت همه‌جانبه به جای گیرنده فکر و برنامه‌ریزی می‌کنند که در چه زمانی به چه کالا یا موادی احتیاج خواهد داشت. علاوه بر این حالات، دسته‌بندی دیگری نیز بسته به نوع مشتری وجود دارد، برای مثال فریت و کارگو دو نوع از جابجایی بین کشوری بارهای حجیم هستند که بسته به اینکه مشتری آن تجاری یا شخصی باشد خدمات متغیری ارائه می‌دهند. به کل این زنجیره که با نیازسنجی و تولید آغاز و به تحویل بسته به مشتری ختم می‌شود، زنجیره تأمین می‌گویند. در واقع صنعت لجستیک با ایجاد نقاط اتصال بین صنایع مختلف، به تحقق ایده‌ها در دنیا کمک می‌کند. تپاکس در چرخه لجستیک جایی نزدیک به حلقه‌های انتهایی این زنجیره قرار دارد و جابجایی محموله‌هایی که به صورت بسته یا پالت تحویل شده را از مبدا به مقصد بر عهده می‌گیرد. در واقع تپاکس به کسانی که کالایی را تولید می‌کنند کمک می‌کند تا آن کالا را به دست مشتری برسانند. همچنین از نظر نوع بازار، تپاکس مشتریان در دسته‌بندی‌های دولت به مشتری عادی، کسب و کار به مشتری عادی، مشتری عادی به مشتری عادی، کسب و کار به کسب و کار و مشتری عادی به کسب و کار را پوشش می‌دهد.



بنابراین کار تیپاکس جابجایی کالا از یک نقطه به بی‌شمار نقطه و برعکس است. شرکت تیپاکس مجموعه بزرگی از شرکای تجاری و نمایندگانی است که هر کدام از آن‌ها با هویتی مستقل با کمک به یکدیگر یک هدف مشترک را پیش می‌برند. تیپاکس با ۵۵۰ نمایندگی فعال (تاانتهای سال ۱۳۹۹) که هر کدام نیروی انسانی و وسایل حمل و نقل خود را دارند، شبکه‌ای بزرگ را به وجود آورده که هر کدام به حیات یکدیگر و در واقع اتصال این زنجیره بزرگ تأمین کمک می‌کنند. تیپاکس با ایجاد یک یا چند نمایندگی در هر شهر، به اکوسیستم آن شهر و منطقه کمک می‌کند و کسب‌وکارهای خرد و کلانی را از سراسر کشور به یکدیگر و مشتریان وصل می‌کند.

زمانی که یک سازمان در حال شکل‌گیری است، طراحی الگوی کسب‌وکار مهم‌ترین و اولین گام برای رشد آن محسوب می‌شود. این الگو به کسب‌وکار

کمک می‌کند ارزش‌های خود را بشناسد، مشتریان این ارزش را طبقه‌بندی کرده و از طریق راه‌های ارتباطی ارزش خود را به مشتریان عرضه کند. در این مسیر لازم است کسب‌وکار، شرکای خود را مشخص کرده و در کل هر عنصری که در یک کسب‌وکار اهمیت و تأثیر دارد، پیش‌بینی شده باشد. از اولین روزی که کسب‌وکار به شکل نوین آن شروع شد، افراد به‌طور ناخودآگاه پاسخ‌هایی برای پرسش‌های پیرامون کسب‌وکار خود داشتند، اما الکساندر اوستروالد^۱، نظریه‌پرداز حوزه کسب‌وکار در سال ۲۰۰۸ با طراحی جدولی که این پرسش‌ها به‌طور مشخص در آن گنجانده شده بود، شکل منسجم‌تری به این الگو داد. این جدول شامل قسمت‌های زیر است:

- مشتریان
- ارتباط با مشتری
- کانال‌های ارتباطی
- ارزش‌های پیشنهادی
- فعالیت‌های کلیدی
- شرکای کلیدی
- منابع کلیدی
- جریان‌های درآمدی
- ساختار هزینه

طبق این تعریف هر سازمان در طول حیات خود، می‌تواند بنا بر نیاز بازار در این جدول تغییرات جزئی داده و برای مثال مشتریان جدیدی را برای جریان درآمدی جدید تعریف کند. در حالت‌های استثنایی مانند شرکت سامسونگ که ابتدا با تجارت میوه و سبزی کار خود را آغاز کرد، یک شرکت می‌تواند کسب‌وکار خود را به کلی تغییر دهد، اما نگاه به تاریخچه کسب‌وکارها نشان می‌دهد شرکت‌هایی موفق بوده‌اند که تغییرات اندکی در مدل کسب‌وکار خود داشته‌اند و

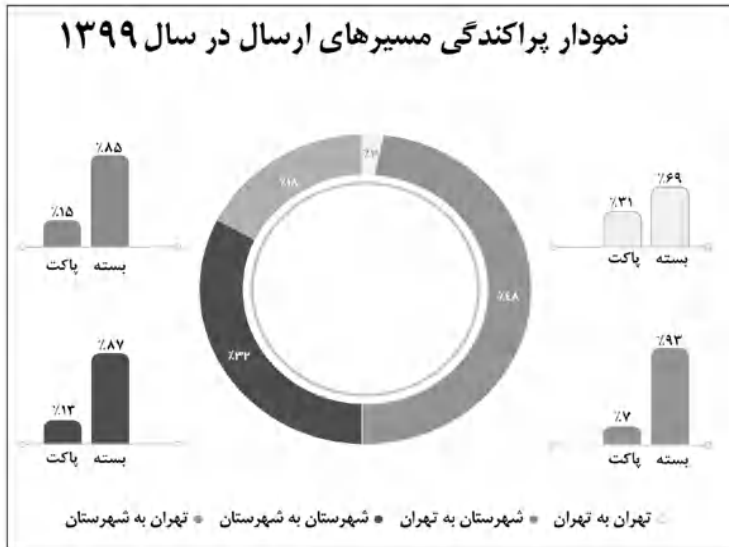
1. Alexander Osterwalder (1974)

به تاریخچه و اصول اولیه خود پایبند بوده‌اند.

شرکت تیپاکس همانند باقی کسب‌وکارها هر از چندی بنابر نیازسنجی که از بازار داشته، تغییراتی را در مدل خود تجربه کرده است. برای مثال در دهه ۶۰ و پس از جدال با وزارت پست، فعالیت کلیدی خود را از جابجایی پاکت به جابجایی بسته تغییر داده است. مهرداد فاخر الگوی حرکتی تیپاکس را در رسیدن به جایگاهی که امروز دارد مؤثر دانسته و نقطه قوت آن را در پایبندی به الگوی حرکتی در طول سال‌های فعالیت خود می‌داند. دنیای امروز نیازمند برون‌سپاری^۱ است و این همان مدیریت زنجیره است. تیپاکس نیز در دهه ۹۰ به جز بخش ستاد اصلی که قلب تیپاکس است، باقی فعالیت‌ها را برون‌سپاری کرده است. فاخر که دانش‌آموخته رشته مدیریت کسب‌وکار است برای توضیح کسب‌وکارهایی که در اقتصاد جهانی امروز شانس موفقیت بیشتری دارند، از مثال سگ ولگرد استفاده کرده و می‌گوید: «کسب‌وکارها باید مسیر آینده خودشان را ترسیم کنند. نباید مثل سگ ولگرد بود! سگ ولگرد بو می‌کشد و هر کجا غذا هست به آن سمت حرکت می‌کند و این استراتژی به نظر من برای کسب‌وکارهای امروزی اشتباه است. تیپاکس از روز اول بر فعالیت اصلی کسب‌وکار^۲ خود متمرکز بوده که در نتیجه این رویکرد، امروز ما شاهد شصت‌سالگی آن هستیم».

1. Outsource

2. core business

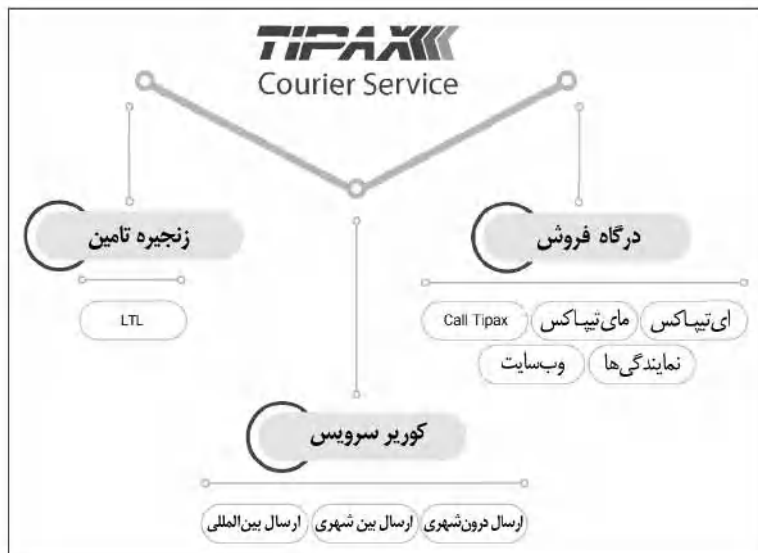


سرویس ارسال بسته‌های درون‌شهری

یکی از سرویس‌هایی که تیپاکس را از سایر رقبا متمایز می‌کند، سرویس درون‌شهری آن است. سرویس درون‌شهری، خدمت انتقال بسته‌ها از مبدأ به مقصد، درون یک شهر است. این سرویس که به دو شکل «همان روز»^۱ و «روز بعد»^۲ صورت می‌گیرد، همانند سایر سرویس‌ها درب به درب بوده و امکان رهگیری بسته را در هر مرحله برای مشتری فراهم آورده است. در سرویس روز بعد همان‌طور که از نامش مشخص است، بین تحویل بسته از فرستنده و به گیرنده حداکثر یک شبانه‌روز فاصله است. مسئولیت این جابجایی با شرکت تیپاکس است. در صورتی که سرویس همان‌روز، توسط شرکت تی‌نکست انجام می‌گیرد و امکان ارسال سریع را برای صاحبان کسب و کارهای آنلاین و حتی سنتی فراهم می‌آورد. شرکت تی‌نکست از شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ فاخر، کوریر سرویس درون‌شهری است که کار خود را در تهران آغاز کرده و مناطق ۲۲ گانه

1. Same day

2. Next day



پایتخت را تحت پوشش دارد و شرکت خواهر تپاکس به شمار می‌آید. سرویس جابجایی همان روز فعال فقط مختص به شهر تهران است، ولی سرویس روز بعد علاوه بر تهران شهرهای اصفهان، رشت، شیراز، مشهد، اهواز، تبریز، ارومیه، کرمان و قم را نیز شامل می‌شود و در آینده به تمامی شهرهای دارای نمایندگی توسعه پیدا خواهد کرد.

تپاکس قوانین سخت‌گیرانه‌ای نسبت به جمع‌آوری و توزیع بسته‌های غیر مجاز دارد. بسته‌های مجاز آن‌هایی هستند که طبق قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران و همچنین قوانین و مقررات داخلی شرکت تپاکس، هیچ محدودیتی برای جمع‌آوری و توزیع آن‌ها وجود ندارد. پس از تأیید محتوای بسته، اطلاعات مشتری (فرستنده) و همچنین اطلاعات بسته، در نرم‌افزار شرکت (جت) ثبت شده و بارکد انحصاری دریافت بسته به مشتری تحویل داده می‌شود. در نهایت پس از انجام مراحل ارسال، بسته در محل حضور گیرنده به او تحویل داده می‌شود همچنین بر اساس اطلاعات مشتری ارزش بسته تعیین و در صورت مفقودی و آسیب، شرکت براساس قوانین خسارت بسته را به مشتری پرداخت می‌کند.

توسعه بین الملل

بعد از وقوع انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ و تعطیلی شعب خارجی تپاکس، واحد بین الملل عملاً کارایی خود را از دست داد. تحریم‌ها و انزوای بین المللی ایران از چند جهت شرکت‌های خصوصی و بالتبع تپاکس را تحت تأثیر قرار داد و به دلیل تحریم‌های بین المللی ارتباط این شرکت‌ها با شبکه جهانی قطع شد. از طرفی تپاکس بخش بزرگی از مشتریان حقوقی خود را از دست داد. تحریم‌ها چالش‌های جدیدی به پیچیدگی‌های تأسیس شعب خارجی از جمله قوانین کار و منابع انسانی در کشور مقصد، هماهنگ شدن با سیستم مالی آن کشور و اتصال به شبکه صنعتی محلی اضافه کرد. تمام این موارد موجب شد تپاکس پس از انقلاب تا سال‌ها مراده‌ای با سایر کشورها نداشته باشد و شعبه‌های خارجی خود را تعطیل کند. این اتفاق از یک سو با محدود کردن بازارهای هدف تپاکس به منابع داخلی، سرعت رشد شرکت را تا حد بسیار زیادی کاهش داد ولی از سوی دیگر باعث تمرکز تپاکس بر منابع داخلی برای رشد بیشتر شد که این رشد به نوبه‌ی خود به تقویت زیرساخت‌های لجستیک کشور منتج شد. چه بسا در صورت نبود تحریم‌ها تپاکس می‌توانست با گسترش شعبه‌های خود در دنیا همانند سرویس‌های کوری‌ری غول‌پیکری مانند فدکس و دی.اچ.ال نقش خود را در سطح بین المللی شناخته‌تر کند. از طرف دیگر، می‌توان نمونه تأثیر بازار آزاد بر رشد و رکود شرکت‌های خصوصی حوزه لجستیک را در کشور ترکیه دید. با حضور شرکت‌های بین المللی کوری‌ری و پستی، شرکت‌های بومی مجبور به فروش کل یا بخشی از سهام خود به این شرکت‌ها شده و در نتیجه پس از گذشت چند سال، کل زیرساخت‌های لجستیکی کشور ترکیه به مالکیت شرکت‌های بزرگ خارجی درآمد و شرکت‌های بومی به کل از چرخه بازار حذف شدند. تحریم‌های بین المللی اگرچه فرصت‌های زیادی (از جمله احیای شعب خارجی) را از تپاکس گرفت اما فضای رقابت را از رقیب قدرتمند خارجی خالی کرد. تپاکس در کمال هوشمندی تهدید تحریم‌ها را به فرصتی استثنایی برای خود تبدیل کرد و فراتر از منافع اقتصادی، ارزش اجتماعی

و تاریخی نیز خلق کرد. تردیدی نیست که تپاکس پس از ورود به بازار بورس، که از اهداف کلان این شرکت به شمار می‌آید، در هر شکلی از مذاکره با هر شرکت بین‌المللی دست بالا را خواهد داشت. از طرفی موقعیت تپاکس در منطقه تحت تاثیر ناآرامی‌هایی که کشورهای چون افغانستان، عراق و سوریه تجربه کرده‌اند و موجب از بین رفتن زیرساخت‌های پستی این کشورها شده، برجسته شده است. تپاکس می‌تواند در تعامل با این مناطق و کشورهای همسایه مانند ارمنستان و ترکمنستان همکاری‌هایی را تعریف کند تا از زیرساخت‌های یکدیگر برای گسترش شبکه پستی منطقه‌ای و بین‌المللی بهره‌گیرند. تپاکس پس از بهبود زیرساخت‌های داخلی مانند هاب، جت و توسعه سازمان مرکزی، قادر خواهد بود وجهه بین‌المللی خود را بیش از پیش تقویت کند.

در همین راستا در اردیبهشت سال ۱۳۹۷، تپاکس تفاهم‌نامه همکاری را با شرکت پست قطر در شهر دوحه به امضا رساند. مدیران عامل هر دو شرکت، مهرداد فاخر و محمد النعمی، ایجاد و تسهیل در ارسال مرسولات پستی بین دو کشور، رونق تجارت الکترونیک^۱ و همکاری دو شرکت در زمینه واردات و صادرات از مسیرهای دریایی، هوایی و زمینی را از مهم‌ترین مفاد این تفاهم‌نامه اعلام کردند. تلاش برای ایجاد شبکه ارتباط کوریری بین ایران و قطر و همکاری دوجانبه برای توسعه و گسترش ارتباط با شبکه‌های پستی دنیا، ایجاد فضای همکاری و مشارکت بین شبکه‌های پستی، استفاده از امکانات هلدینگ فاخر و شرکت پست قطر برای همکاری دو طرف، استفاده از ظرفیت تپاکس برای سوق دادن بنگاه‌های اقتصادی بخش خصوصی به سوی حضور پررنگ در عرصه تجارت جهانی از دیگر اهداف این تفاهم‌نامه بود.

تفاهم‌نامه زمانی امضاء شد که مجله اتحادیه جهانی پست اعلام کرد که شرکت پست قطر به دلیل عملکرد کیفی مطلوب، در راستای پیروی از سازمان جهانی استانداردسازی و پس از ایجاد تغییرات گسترده، از سوی آژانس بین‌المللی صادرکننده

گواهینامه کیفیت^۱، شایسته دریافت گواهینامه‌های ایزو^۲ برای تضمین کیفیت، محیط‌زیست و مدیریت سلامت و امنیت شناخته شد.



تیپاکس همزمان با رشد، خدمات اصلی خود را مدام تخصصی‌تر کرده است و شرکت تی اکسپرس یکی دیگر از خواهران تیپاکس، از این شرکت‌ها است. ارسال بسته بین‌المللی در سال‌های اخیر رشد قابل توجهی داشته و با وجود محدودیت‌های به وجود آمده همچنان در دستور کار شرکت‌های خصوصی فعال در این حوزه است. توسعه شبکه بین‌المللی تیپاکس به کمک این شرکت در جریان است. دانش درونی تیپاکس و پتانسیل‌های آن این امکان را فراهم می‌کند که در اولین فرصت بر قوانین لجستیکی منطقه تأثیر گذاشته و بتواند قواعد بازی را تعیین کند. کشورهای عرب در منطقه خاورمیانه با توجه به موقعیت اقتصادی با ثباتی که دارند، گزینه مناسبی برای شراکت و توسعه شبکه بین‌الملل تیپاکس هستند و در چشم‌اندازهای شرکت این همکاری‌ها به شکلی مؤثر و پایدار پیش‌بینی شده است.

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی هم از کانال افزایش موجودی سرمایه و هم از

-
1. Bureau Veritas
 2. ISO

ارتقای بهره‌وری کل به رشد اقتصادی کمک می‌کند. سرمایه‌گذاری خارجی بر سایر متغیرهای اقتصاد کلان نظیر صادرات، اشتغال نیروی کار ماهر و غیرماهر، پس‌انداز و مصرف تأثیر دارد و هر یک از این متغیرها به تنهایی بر رشد اقتصادی مؤثرند. تپاکس با توجه به جایگاهی که در اقتصاد ایران دارد، می‌تواند با جذب سرمایه‌گذاری خارجی به رشد سازمان و اقتصاد کلان کشور کمک کند.

یکی از مهم‌ترین ابزارهای تپاکس برای بازی در این نقش کلیدی اخذ مجوز اپراتوری پست کشور است. طبق قوانین اتحادیه جهانی پست فقط دولت‌ها یا اپراتورهایی که از سوی دولت مرکزی مجاز به فعالیت هستند، می‌توانند به عضویت اتحادیه درآیند. بیش از صد سال از عمر عضویت کشور ایران در این اتحادیه می‌گذرد و از مزایای عضویت در اتحادیه جهانی پست می‌توان به اتصال به شبکه جهانی و بهره‌مند شدن از بازار بین‌المللی، استفاده از زیرساخت‌های علمی و فیزیکی اعضای اتحادیه، تأمین امنیت پستی و... اشاره کرد، ولی بزرگ‌ترین مزیت حقوقی عضویت در این اتحادیه معافیت از تحریم‌های اقتصادی است. شرکت تپاکس با رعایت استانداردهای اتحادیه قوانین خود را تدوین کرده است و امروز به عنوان اولین اپراتور خصوصی پستی کشور می‌تواند با جذب سرمایه‌گذار و شرکای خارجی، شرایط عضویت در اتحادیه را کسب کند.

یکی دیگر از ابزارهایی که به زودی قدرت بیشتری برای تأثیرگذاری در بازار در اختیار تپاکس قرار خواهد داد، عرضه سهام این شرکت در بازار بورس است. اعتبار و شفافیتی که حضور در بورس به شرکت‌ها می‌بخشد، ریسک سرمایه‌گذاری را برای شرکت‌های خارجی به کمترین میزان می‌رساند. مهرداد فاخر معتقد است که اعتبار هر صنعتی در نهایت با حضور آن در بازار بورس تعیین می‌شود. در ایران نیز بعد از برداشته شدن تحریم‌ها، احتمال ورود شرکت‌های خارجی در صنایع مختلف بسیار بالا است. تپاکس قصد دارد در صورت فراهم شدن شرایط، سال ۱۴۰۲، بخشی از سهام خود را (که درصد آن مشخص خواهد شد) در بورس اوراق بهادار ایران آزاد کند.

مزایده اپراتور

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، خصوصی‌سازی در صنعت پست دیرتر از سایر صنایع رخ داد. تا زمان نگارش این کتاب، تنها چند کشور از جمله آلمان، پرتغال، ترکیه، ژاپن و بریتانیا توانسته‌اند بخشی از خدمات پستی را به بخش خصوصی واگذار کنند. از دلایل این تأخیر می‌توان به مشکل امنیتی در دسترس قرار دادن اطلاعات شخصی شهروندان به شرکت‌های خصوصی (برای مثال در آمریکا مغایر با قانون اساسی است)، اندازه بسیار کوچک شرکت‌های خصوصی در مقایسه با دولتی (برای مثال شرکت‌های خصوصی آمریکا در سال ۲۰۱۹، یازده میلیارد بسته و پست ملی یکصد و چهل و پنج میلیارد بسته را جابجا کرده‌اند)، برخورداری شرکت‌های دولتی از محل سوبسیدهای دولتی و در نتیجه هزینه بسیار کمتر و امکان تحریم سیاسی شرکت‌های خصوصی از طرف شرکای بین‌المللی اشاره کرد.

با این حال در راستای اجرای بند ۴۴ قانون اساسی، پس از خصوصی‌سازی مخابرات در اواسط دهه ۸۰ تحرکاتی در این زمینه انجام گرفت اما تصمیم‌گیری نهایی و اجرا درباره آن حدود ده سال به طول انجامید. خصوصی‌سازی خدمات پستی نیازمند طراحی سازوکار پیچیده‌ای است. اجرای خصوصی‌سازی در خدمات و صنایع پایه مشروط بر حصول اطمینان از امکان دسترسی عموم مردم به خدمات پایه است. با تصویب اساسنامه شرکت پست در مجلس و شورای نگهبان، بر طبق بند ۲۷ آن از تاریخ ششم مرداد سال ۱۳۹۵ تا یک سال، دولت مکلف شد راهکاری برای ارائه پروانه اپراتوری به دو کارور پستی خصوصی ارائه کند. در نتیجه اولین راهکار، تنظیم سازوکاری برای شرکت‌ها بود که جمع‌آوری و توزیع بسته‌ها بر عهده شرکت‌های خصوصی و سورتینگ این مرسوله‌ها بر عهده شرکت پست باشد. این روش از سوی هیچ شرکتی از بخش خصوصی مورد استقبال قرار نگرفت، چرا که مسئولیت‌ها مخدوش و عملیات از یکپارچگی خارج می‌شد. پس از کش و قوس‌های فراوان، تصمیم بر این شد که ۵ وظیفه اصلی و حاکمیتی بر عهده شرکت پست باقی بماند و الباقی به بخش خصوصی واگذار شود، از جمله ارائه خدمات پایه پستی مناطق



از راست به چپ: مهندس نصیری (معاون وقت پستی سازمان تنظیم مقررات) / دکتر اسماعیلی مدیر کل وقت حوزه ریاست و روابط عمومی سازمان تنظیم/ مهندس همدانلو، قائم مقام وقت / رئیس وقت سازمان تنظیم مقررات/ دکتر مهرداد فاخر، مدیر عامل شرکت تیپاکس/ مهندس فلاح جوشقانی (معاون وزیر و رئیس وقت سازمان تنظیم)/ مهندس کاشانی، مدیر عامل وقت هلدینگ فاخر/ مهندس کشاورز، معاون وقت توسعه منابع سازمان تنظیم مقررات/ حسین رضایی مدیر خوشه لجستیک هلدینگ فاخر

محروم و سایر مناطق کشور در صورت عدم تمایل بخش خصوصی، انتشار تمبر و اوراق بهادار پستی، مدیریت بانک اطلاعات کد پستی ده رقمی، انجام عملیات تجزیه و مبادلات محمولات پستی بین المللی در دفاتر کمیسیون و در آخر نظارت بر قبول و توزیع کلیه بسته های فروش اینترنتی به بخش خصوصی. از طرفی در تفسیر این قوانین بر ممنوعیت رقابت شرکت پست با بخش خصوصی تأکید شد. در نهایت قرار بر این

شد که اپراتورهایی که خدمات پستی به آن‌ها محول می‌شود، فقط اعطای پروانه و تنظیم سازوکار شرکت‌های خصوصی طرف قرارداد خود را انجام داده و جابجایی هیچ بسته‌ای بر عهده‌شان نباشد.

تاریخ مزایده تعیین و شرایط آن در روزنامه‌های رسمی کشور منتشر شد. در ابتدا تیپاکس برنامه‌ای برای شرکت در این مزایده نداشت اما با درخواست همکاران در شرکت‌های دیگر روبرو شد، چرا که با بیش از شصت سال سابقه مستمر در صنعت لجستیک ایران، به خوبی از سازوکارها آگاه بود. با این حال تیپاکس تا زمانی که از حضور شرکت‌های دیگر در مزایده آگاه نشد اقدامی در این مسیر نکرد. حضور دیجی کالا، چاپار، پیک بادپا، پیشگامان، هلدینگ سینا، هواپیمایی ماهان و رقبای دیگر تیپاکس در این مزایده هشدار برای تیپاکس بود که بعد از مشخص شدن نتیجه مزایده باید زیر نظر یکی از این شرکت‌ها فعالیت می‌کرد. یکی از شروط مزایده، حضور شرکت‌ها یا کنسرسیوم^۱ بود و چون سایر شرکت‌کنندگان با مؤسسات بزرگ کشور کنسرسیوم تشکیل داده بودند، تیپاکس هم تصمیم به تشکیل کنسرسیومی با بانک رفاه کارگران گرفت. مدیران بانک رفاه در ابتدا این شراکت را قبول کردند ولی پیش از مزایده از این همکاری منصرف شده و اعلام کردند سرمایه خود را در مسیر دیگری به کار انداخته‌اند. در نتیجه با کمبود زمان برای جایگزینی، شرکت ترن پارت تیپاکس به تنهایی در مزایده شرکت کرد. تا روز مزایده به‌طور غیرمستقیم تماس‌هایی از سوی سایر شرکت‌های رقیب انجام گرفت و رقبا سعی در منصرف کردن تیپاکس از شرکت در مزایده داشتند. سه کنسرسیوم از پنج کنسرسیوم شرکت‌کننده نمره قبولی فنی گرفته و در نهایت پس از گشوده شدن پاکت‌ها و مقایسه قیمت‌های پیشنهادی، تیپاکس برنده مزایده و اولین پروانه اپراتوری پست به نام شرکت «ترن پارت تیپاکس» صادر شد.

هلدینگ فاخر با علم بر اینکه اگر تیپاکس مسئول این شبکه باشد، مشکلات بسیار و رقابت ناسالمی به وجود خواهد آمد، تصمیم به جدا کردن اپراتوری پست و انتقال آن

۱. پیوند دو یا چند فرد، شرکت، سازمان یا حکومت باهم برای انجام کنش‌های هماهنگ یا ادغام منابعشان برای رسیدن به هدفی یکسان

به شرکتی به نام «پست اول» گرفت. چرا که اعطای پروانه به سایر شرکت‌ها و همزمان رقابت با آن‌ها در جابجایی بسته‌ها توسط تیپاکس به شبکه آسیب می‌زد. تیپاکس و شرکت کنسرسیوم پیک بادپا و پیشگامان به ترتیب برندگان اول و دوم مزایده بودند. در نتیجه در معماری جدیدی که طراحی شد، تیپاکس انجام مسئولیت‌های اپراتوری و همکاری با سایر فعالان را بر عهده شرکت مجزایی به نام پست اول قرار داد. پست اول به دنبال ساخت شبکه فرایست بود تا تمامی شرکت‌ها بتوانند با به اشتراک‌گذاری منابع و زیرساخت‌های خود تحت نظر یک شبکه متحد فعالیت کنند. برای مثال اگر شرکت کوچکی در حوزه پیک موتوری در یکی از شهرستان‌ها فعالیت می‌کند، بتواند با اتصال به این شبکه بسته‌هایی که به شرکت‌های بین‌المللی مربوط می‌شود را نیز جمع‌آوری کند و به این ترتیب هم بازاری جدید برای خود بسازد و هم باری از دوش شرکت‌های دیگر بردارد. با این حال مانند بسیاری از نمونه‌های خصوصی‌سازی در کشور، تشکیل شبکه فرایست تا زمان نگارش این کتاب با چالش‌های بسیاری مواجه شده و این امر ممکن نشده است. تاکنون ۱۳ شرکت از حوزه‌های مختلف به این شبکه اضافه شده‌اند و این شرکت به دنبال این است که با سایر شرکت‌ها از جمله تعاونی‌های اتوبوسرانی برای همکاری رسمی به توافق برسد.

مهندس حسین رضایی مسئول تحقیقات و جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه بازار و استخراج تمامی اطلاعاتی بود که تیپاکس برای شرکت در مزایده به آن نیاز داشت. او به نمایندگی از فاخر در جلسه مزایده شرکت کرد. رضایی از تیرماه ۱۳۹۷ به سمت مدیرعاملی اولین اپراتور خصوصی پست ایران انتخاب شد. او با یادآوری این اتفاق مهم می‌گوید: «اولین اپراتور خصوصی پست ایران، پس از برنده شدن در مزایده انتخاب کارورهای خصوصی پست، در اسفند ۱۳۹۶ پروانه رسمی فعالیتش را از وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات دریافت کرد و به سرعت ساختار اجرایی خود را شکل داد. ما در اپراتور اول خصوصی پست، با رویکردی نوآورانه و با هدف ارتقای کیفیت خدمات پستی در ایران فعالیت خود را کلید زدیم. انجام فعالیت

پستی مأموریت مستقیم اپراتور اول پست خصوصی کشور نیست. سازمان ما بر اساس تجربه‌ها و مشاوره‌های کلان، از جمله مشاوره شرکت دیلویت^۱ به عنوان یکی از پنج مشاور برتر دنیا، مطمئن شد که بازار پست و لجستیک ایران ابعاد واقعی بسیار بزرگ‌تری دارد. فعالیت اصلی ما معماری و اجرای یک اکوسیستم پایدار و سودآور برای تمامی فعالان پستی است که عضو شبکه اپراتور پستی می‌شوند. طراحی و استقرار خدمات نوین پستی متناسب با نیازهای مردم و کسب‌وکارها، مدیریت روابط اقتصادی و حقوقی خدمات شبکه پستی اپراتور به نام فرایست معرفی خواهد شد و در این اکوسیستم کیفیت خدمات برای مشتری تضمین خواهد شد. هدف اپراتور توانمند کردن کسب‌وکارهای پرتعداد در این حوزه است تا با معماری این شبکه و شناخت دقیق از نیازهای مشتری و فعالان پستی و استانداردسازی به ارتقای کیفیت خدمات پستی دست یابد. کلید واژه مهم در پست اول هم‌افزایی است که به تجمع توان‌ها و تکمیل زنجیره خدمات و توسعه ظرفیت بازار منتهی خواهد شد.

در همین راستا مهرداد فاخر نبود بستر و زیرساخت استاندارد پستی در کشور را دلیل آشفتگی صنعت پست در ایران می‌داند و می‌گوید: «امروزه در کشور هر کسی بدون مجوز یا با داشتن مجوزهای نامربوط، از پیک‌های موتوری شخصی گرفته تا اتوبوس‌ها، وانت‌بارها و تاکسی‌ها در حال جابجایی محموله هستند. این در حالی است که بسیاری از این افراد، هیچ تخصصی در این زمینه ندارند و با ارائه خدمات بی‌کیفیت، اعتماد مردم به این حوزه را از بین می‌برند. بنابراین باید آموزش و استانداردسازی این افراد توسط شبکه انجام گیرد. اتحادیه جهانی پست استانداردهایی را برای ارائه خدمات پستی تعریف کرده است که فعالان این حوزه ملزم به رعایت آن هستند ولی متأسفانه این استانداردها در ایران رعایت نمی‌شود. تلاش ما در تیپاکس و همچنین در پست اول، ارتقای استانداردها و در نتیجه ارائه خدماتی در شأن مردم ایران است».



نشریه داخلی (فصلنامه تیپاکس)

یکی از اقدامات فرهنگی سازمان‌ها در جهت ارتباط و تعامل بخش‌های مختلف و اطلاع‌رسانی به مخاطبان بیرونی، انتشار بولتن یا نشریه داخلی است. در زمان محمدعلی فاخر نشریه داخلی در تیپاکس منتشر می‌شد. این نشریه در چاپخانه خصوصی تیپاکس به چاپ می‌رسید اما بعد از انقلاب انتشار آن متوقف شد. مهرداد فاخر قصد داشت بار دیگر نشریه داخلی تیپاکس را احیاء کند ولی مانند بخش روابط عمومی که بارها با تأسیس آن مخالفت شده بود، با این کار نیز مخالفت شد. بعدها نشریه‌ای در صفحات محدود توسط روابط عمومی به چاپ رسید، اما پس از مدیرعاملی مهرداد فاخر و افزایش اختیارات، انتشار نشریه جدی‌تر شد و اولین شماره آن در پاییز سال ۱۳۹۶ به چاپ رسید. در شکل جدید، نشریه شورای سیاست‌گذاری خود را دارد و با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی چاپ می‌شود. این نشریه با رویکردی خبری، تحلیلی و علمی در زمینه صنعت لجستیک و خصوصاً کوریر سرویس، سعی دارد تا علاوه بر اطلاع‌رسانی درباره فعالیت‌های شرکت، با ارائه مقالات علمی و تحلیلی پیرامون این صنعت، زمینه‌های رشد صنعت لجستیک در کشور را فراهم کند.

با اضافه شدن منوچهر مطیعا به تپاکس، مدیر مسئولی که این نشریه به او سپرده شد و مطالبی که تا قبل از آن بسته و گریخته توسط روابط عمومی این شرکت نوشته می‌شدند، به اساتید و خبرنگاران حرفه‌ای سپرده شد. این نشریه با ایجاد پلی ارتباطی با متخصصان و کارآفرینان در حوزه‌های مختلف به ایجاد زمینه‌های همکاری و هم‌فکری بین آنان، نقش مؤثری در ایجاد تحول در این صنعت داشته است. این فصلنامه در تلاش است تا دانش نهفته در صنعت لجستیک جهان را در مقایسه‌ای علمی و تخصصی به فعالان این حوزه و نسل آینده انتقال دهد. در این فصلنامه مقاله‌هایی ترجمه شده از منابع معتبر و آکادمیک حوزه لجستیک دنیا وجود دارد که به فعالان این حوزه، که به این منابع دسترسی ندارند، امکان اطلاع از آخرین پیشرفت‌ها در زمینه پست و لجستیک را می‌دهد. معمولاً مدیران تپاکس و هلدینگ فاخر که تعدادی از آن‌ها اساتید دانشگاه‌های معتبر کشور هستند، به همراه مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی و نیز اساتید دانشگاهی مرتبط، در هر شماره مطالبی از آخرین تحولات و چشم‌اندازهای این صنعت دارند. نسخه دیجیتال و آنلاین این نشریه از طریق وبسایت تپاکس^۱ در دسترس است.

نرم‌افزارهای تپاکس

پس از تغییرات بنیادی در استراتژی‌های مربوط به مشتریان بزرگ در تپاکس، نیاز به برقراری ارتباط با مشتریان C^۲ احساس می‌شد. این گروه مشتریان، از نظر کمیت بیشترین تعداد از مشتریان را در ایران شامل می‌شوند. تپاکس ارتباط مستقیمی با این گروه از مشتریان نداشت و به میانجی نمایندگی‌ها و شعب با آنان در ارتباط بود. از طرفی با پیشرفت تکنولوژی در سراسر دنیا، طراحی برنامه‌ای که بتوان در آن مرسوله‌ای را ثبت و مراحل ارسال آن را پیگیری کرد، راهی بود که ارتباط با مشتریان را ممکن و از طرفی سنجش میزان رضایت آنان را به راحتی مقدور می‌کرد. مضاف بر اینکه اپلیکیشن‌ها بانک‌های اطلاعاتی بزرگی برای دارندگان آن‌ها هستند.

1. <https://tipaxco.com/articles>

2. customer

در ابتدا این برنامه، به صورت یک آبر پروژه قرار بود پل ارتباطی بین شرکت‌های تپاکس، تی اکسپرس، تی نکست و تی هاب باشد و بنابراین بسته ثبت شده مشتری، توسط هر کدام از این شرکت‌ها دریافت و پردازش شود. ولی ایده آبر پروژه با توجه به حجم کار، طرف‌های درگیر و عدم تناسب بسته‌های دریافتی توسط این شرکت‌ها با شکست مواجه شده و این برنامه فقط مختص تپاکس نوشته شد.

مای تپاکس با نام اولیه تپاکس چی، همزمان با نرم افزار جت و توسط تیم هلدینگ فاخر نوشته شد. این نرم افزار به مشتری‌ها امکان ثبت سفارش آنلاین بدون مراجعه حضوری را می دهد و در آن خدمات ارسال زمینی، هوایی، بسته بندی و پس کرایه وجود دارد.

به جز مای تپاکس که پرکاربردترین نرم افزار تپاکس به لحاظ تعداد کاربر است، تپاکس نرم افزارها و سامانه‌های دیگری نیز برای خود و کاربران شرکت تدارک دیده که با توجه به نوع کاربری، به دو دسته تقسیم می شوند. این دسته‌ها عبارتند از: مشتریان و نمایندگان.

مشتریان تپاکس می توانند از دو سامانه مای تپاکس و سامانه مشتریان قراردادی استفاده کنند. غیر از مای تپاکس، سامانه دیگری برای مشتریان بزرگ^۱ طراحی شده که اطلاعات مشتریان خود را مدیریت کرده و گزارش‌های متنوعی بنا بر نیاز خود از بسته‌های ارسالی مشتریان و وضعیت مالی خود دریافت کنند. این سامانه به اختصار ای تپاکس^۲ نامیده می شود. نمایندگی‌های تپاکس نیز به پلتفرم جت، سامانه نمایندگان، سامانه تخصیص و ثبت سفارش نمایندگان و آدرسینگ دسترسی دارند. این سامانه‌ها امکانات مختلفی از قبیل ثبت سفارشات، مدیریت تخصیص سفارشات به تپاکس یاران و آگاهی از وضعیت مالی، عملکردی و ارزیابی را برای آنان فراهم می کند. همچنین با استفاده از سامانه آدرسینگ، آدرس به موقعیت جغرافیایی تبدیل و تخصیص بسته به محدوده هر نمایندگی صورت می گیرد.

1. Business and Business+

2. E-Tipax

با توجه به حجم سازمان تیپاکس که برقراری ارتباط بین بخش‌های مختلف آن نیاز به برقراری پروتکل‌های پیچیده دارد، سامانه‌های مختلفی طراحی و اجرا شده که خلاصه هرکدام به شرح زیر است:

- سامانه جت: پوشش‌دهی فرایند عملیات جمع‌آوری تا توزیع
- سامانه مدیریت دیوایس: مدیریت دستگاه‌های پوز-اندرویدی که رابط بین کاربر و جت است و همچنین مدیریت تراکنش‌های آن‌ها
- بی‌آفیس: مدیریت سفارشات در بخش مدیریت عملیات
- سامانه ترابری: مدیریت ناوگان حمل و نقل شرکت شامل انواع حامل، رانندگان، ساعات ورود و خروج و...
- سامانه خدمات مشتریان: مدیریت تماس‌های ورودی سازمان و رسیدگی به درخواست‌های مشتریان از جمله شکایت، پیگیری و یا هرگونه پرسش دیگر
- سیستم ترکیب: ابزار رهگیری مرسوله که برای دو منظور تهیه شده است، رهگیری مرحله به مرحله برای همکاران سازمانی و مشتریان
- پنل پیوند: دریافت سفارش‌های تلفنی و تبدیل آن به سفارش‌های سیستمی
- سامانه آی‌جی‌تی: زیرساخت داده‌ای یکپارچه در سازمان شامل سامانه‌های:

سیستم صورتحساب: ثبت و ضبط وضعیت بسته‌ها به هنگام تخلیه و بارگیری
سامانه سورتینگ: سورتینگ بارها در هاب‌ها و مراکز تجمع و توزیع منطقه‌ای
و محلی

سامانه نمایندگان: اطلاعات پایه نمایندگان، محدوده تحت پوشش آن‌ها، عملکرد هر نمایندگان، وضعیت مالی و عملیاتی هر نماینده
سامانه مسیرها: تعریف گراف شبکه توزیع و بهینه‌سازی آن
سامانه لجستیک: مدیریت بهینه ناوگان ترابری و مدیریت ارتباط بین حامل، راننده و مرسوله
که هدف آن کاهش هزینه حمل برای هر بسته است



همراهی با بنیاد نذر طبیعت
برای حمایت از محیط زیست (۱۴۰۰)



همکاری تیماکس با خبریه توانیتو
در ارسال ویلچر (۱۴۰۰)



همکاری با سازمان داوطلبان
هلال احمر در کمک به زلزله‌زدگان
سی سخت (۱۳۹۹)



همکاری با سازمان داوطلبان هلال احمر
و افق کوروش برای حمایت از هموطنان مان



همراهی تیماکس با میکروزد برای
قرار دادن پدهای الکلی در بسته‌ها (۱۳۹۹)



همراهی تیماکس با
خبریه کهریزک (۱۳۹۸)



ارسال ویلچر با همراهی خبریه آرتوان
به بیست نقطه کشور (۱۳۹۹)



همکاری تیماکس با وزارت بهداشت
درمان و آموزش کشور (۱۳۹۹)



همراهی با بنیاد یاران عشق در ارسال
بسته برای تجهیز بیمارستان‌های
استان‌های کشور (۱۳۹۹)



همکاری تیماکس با سازمان هلال احمر
کمک‌رسانی به مردم سیل‌زده استان
سیستان و بلوچستان (۱۳۹۹)



حمایت تیماکس از نخستین رویداد
بین‌المللی تیس تور جهانی زیر ۱۸ سال
در شیراز و ارومیه (۱۴۰۰)



همراهی با انجمن دیابت گابریک در
ارسال کیت‌های تشخیص بیماران
دیابتی به سراسر کشور (۱۳۹۸)

مسئولیت اجتماعی

همان طور که در فصول قبل نیز توضیح داده شد، تیپاکس همواره مسئولیت حمایت از جامعه‌ای را که در آن کار می‌کند، بر دوش خود احساس کرده است. مسئولیت اجتماعی مفهومی است که اواخر قرن ۲۰ میلادی مطرح شد. مطابق این تعریف شرکت‌ها و بنگاه‌های خصوصی باید علاوه بر سهام‌داران به مردم و جامعه‌ای که به هر نحوی از منابع آنان استفاده کرده‌اند، پاسخ‌گو باشند. مسئولیت اجتماعی وظیفه‌ای است فراتر از هرگونه داد و ستد مالی. این مسئولیت در حوزه‌های محیط زیستی، بشردوستانه و اقتصادی قابل تقسیم‌بندی است. هر قدر اندازه شرکت‌ها بزرگ می‌شود به همان نسبت در آلودگی‌های کره زمین نقش دارند. بنابراین شرکت‌ها برای سهمی که در مخاطرات زیست‌محیطی یا اجتماعی دارند باید بخشی از خدمات عمومی را به رایگان ارائه کنند. همچنین سرمایه‌داران مسئولیتی اخلاقی بر عهده خود دارند و آن این است که باید برای یک‌دست شدن سطح رفاه در جامعه خود تلاش کنند. قوانین سخت‌گیرانه مالیاتی در برخی کشورها برای شرکت‌های بزرگ، تلاشی در این راستا است.

در زمان وقوع حوادثی چون سیل، زلزله و جنگ که حمل و نقل و جابجایی‌های لجستیک دچار اختلال می‌شود، مسئولیت اجتماعی انگیزه‌ای است برای مشارکت و همدلی سازمان‌ها و ارگان‌ها تا از توان و امکانات خود برای مرتفع کردن مشکلات به وجود آمده بهره‌گیرند. این مشکلات در دو حالت رخ می‌دهند. در حالت اول فعالان اقتصادی در محل وقوع حادثه از تولید و ارائه خدمات باز می‌مانند و زنجیره تأمین مواد مورد نیاز برای شرکت‌ها، به واسطه این اتفاق قطع می‌شود. حالت دوم زمانی است که در صورت وقوع حادثه، رساندن کمک‌های اضطراری برای ساکنین آن محل ضروری ولی دشوار است. برای مثال تیپاکس در مقاطع مختلف تاریخی، از جنگ و انقلاب گرفته تا حوادث طبیعی و تا همین امروز که همه‌گیری بیماری کووید-۱۹ مانند سایر بلایای طبیعی جهان را از تعادل خارج کرده است، به مسئولیت اجتماعی خود در قبال این وقایع عمل کرده و به کمک هم‌وطنان شتافته است. در هر کدام از این شرایط، تیپاکس بدون دریافت هزینه، به ارائه خدمات در مناطق درگیر بحران پرداخته است. در زلزله سال ۱۳۶۹ در رودبار، تیپاکس در اوج بحران‌های داخلی، در ورود به عرصه و کمک به هلال احمر لحظه‌ای درنگ نکرد. در سال ۱۳۹۶ زلزله‌ای به قدرت ۷.۳ ریشتر در

ازگله کرمانشاه رخ داد و حدود ۷۰۰ کشته و هفتاد هزار بی خانمان به جا گذاشت. روز بعد از وقوع زلزله مهرداد فاخر اعلام کرد کمپنی برای کمک به زلزله‌زدگان در تپاکس ایجاد و آماده است تا کمک‌های مردمی را از اقصی نقاط کشور به رایگان به کرمانشاه ارسال کند. این حرکت تپاکس با استقبال زیادی از طرف چهره‌های سرشناس مانند علی دایی که کمک‌های زیادی برای ارسال به منطقه تدارک دیده بود، روبرو شد. گروهی از مردم نیز کمک‌های خود را برای ارسال به تپاکس سپردند تا جایی که تعداد بسته‌های آن کمپن به ۵۰۰ هزار عدد رسید. شرکت‌های لجستیکی دیگری نیز در این کمپن حضور داشتند اما گذشته از اعتبار بین اقشار مختلف جامعه، هیچ یک توان جابجایی این حجم از بار را نداشتند و بسته‌ها با تأخیر زیادی به کرمانشاه و به دست نهادهای مسئول کمک‌رسانی مانند هلال احمر رسید. پس از این همکاری بود که سازمان هلال احمر با عقد تفاهم‌نامه‌ای تپاکس را به عنوان «همیار لجستیکی» خود در ایران و کشورهای همسایه معرفی کرد. پس از عقد این تفاهم‌نامه، تپاکس در سال ۱۳۹۸ و در زمان وقوع سیل در شهرهای جنوبی و شمالی کشور برای ارسال کمک‌های دولتی و مردمی آماده بود.

در همه‌گیری کرونا، تپاکس علاوه بر بالا بردن ظرفیت خود برای قبول هر تعداد بسته در روز، به صورت هفتگی تعداد یک میلیون ماسک را از وزارت بهداشت، درمان و آموزش کشور تحویل و بین بیمارستان‌ها و مراکز درمانی سراسر ایران توزیع کرد. همکاری تپاکس با مراکز بشردوستانه به هلال احمر ختم نشده و در سال ۱۳۹۸ تپاکس با یونیسف^۱ (صندوق کودکان سازمان ملل متحد)، خیریه عشق، انجمن بیماران دیابتی گابریک، خیریه دهش‌پور و هنرمندانی چون رخشان بنی اعتماد برای ارائه خدمات بشردوستانه وارد همکاری شد. در حال حاضر تعداد ۲۵۰ کیت تشخیص و دستگاه تست قند خون از سوی انجمن گابریک به کمک تپاکس به صورت دوره‌ای بین کودکان مبتلا به دیابت در کشور توزیع می‌شود. همچنین تپاکس توزیع بسته‌های حمایتی برای شروع مدارس این کودکان را نیز بر عهده دارد. تپاکس به عنوان یک شرکت لجستیکی می‌تواند در هر دو حالت بحران یا شرایط عادی، کمک‌رسان سازمان‌ها و شرکت‌های عام‌المنفعه‌ای باشد که به جمع‌آوری و توزیع

نیاز دارند. کمک به توزیع کارت‌های اعتباری، توزیع وسایل توانبخشی در همکاری با کمپین آرتوان و حمایت از جشنواره فرفره از جمله فعالیت‌های تیپاکس در حوزه مسئولیت اجتماعی هستند. در زلزله اخیر شهرستان سی سخت نیز، تیپاکس آماده‌تر از گذشته، از لحظات اول تا بازگشت به شرایط عادی در کنار مردم زلزله‌زده بوده است.

یکی دیگر از نشانه‌های پذیرش مسئولیت اجتماعی در تیپاکس، فعالیت‌های زیست‌محیطی است که از سال ۱۳۹۷ شکل جدی‌تری به خود گرفته و این شرکت تلاش می‌کند با پیوستن به کمپین شرکت‌های سبز و رعایت استانداردها کمترین آسیب را به محیط زیست وارد کند. استفاده از کارتن‌های قابل بازیافت قدمی است که تیپاکس در این راستا برداشته است. امروزه با مکانیزه شدن این شرکت و ایجاد شبکه آی تی درون سازمانی، حجم کاغذ مصرفی به کمتر از ۲ درصد در مقایسه با ده سال پیش خود رسیده است.

نمایشگاه پست-اکسپو

نمایشگاه پست-اکسپو یکی از معتبرترین گردهمایی‌هایی است که شرکت‌های پستی دولتی و خصوصی، تولیدکنندگان تجهیزات پستی و در کل تمام شرکت‌هایی را که تولیدات و خدماتشان به نوعی با خدمات لجستیکی در ارتباط است، گرد هم جمع می‌کند. در این نمایشگاه شرکت‌ها با حضور در کنفرانس‌ها به تبادل آخرین دست‌یافته‌ها و محصولات و خدمات خود می‌پردازند. این نمایشگاه که اولین بار در سال ۱۹۹۷ برنامه‌ریزی و پس از آن هر سال برگزار می‌شود، در پایان هر نشست جوایزی نیز تحت عناوین مختلف از جمله بهترین ارائه دهنده خدمات پستی، بهترین یافته محیط زیستی، بهترین روش سورتینگ و... اهدا می‌کند. شرکت تیپاکس و تی‌پی ایکس از زیر مجموعه هلدینگ فاخر اولین بار در سال ۲۰۱۷ (۱۳۹۶) در این نمایشگاه که در سوئیس برگزار شد، شرکت کردند. پیش از این شرکت‌های ایرانی دیگری نیز در این نمایشگاه شرکت داشتند اما این تیپاکس بود که در این دوره یعنی یک سال پس از همکاری در پروژه هاب و اخذ پروانه اپراتوری پستی در ایران بین شرکت‌های بین‌المللی زبانزد شده بود. همچنین در این دوره مهندس کیانی به پیشنهاد مهرداد فاخر و به نمایندگی از طرف او، به ایراد سخنرانی در مورد تأثیر راه ابریشم بر لجستیک منطقه پرداخت. تیپاکس همچنین طی دو دوره در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ در این نمایشگاه حاضر شد اما به دلیل تحریم‌هایی که امکان بسیاری از تبادلات مالی را سلب می‌کرد، صرفاً به عنوان بازدیدکننده از این نمایشگاه دیدن کرد.



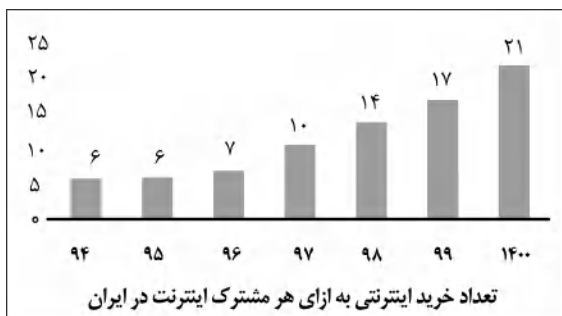
نقش تپاکس در توسعه و رفاه کشور

فعالیت‌های حوزه لجستیک به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در سطح رفاه مردم کشورها تأثیرگذار است. هر سطح از فعالیت چه در ابعاد شرکت‌های بزرگی مانند تپاکس تا کوچک‌ترین شرکت‌ها در میزان دسترسی مردم به خدمات و کالاها مؤثر است. این امکان دسترسی به خدمات در تعابیر جامعه‌شناسی و اقتصاد، سطحی از رفاه را رقم می‌زند که به آن تولید ناخالص داخلی می‌گویند. تولید ناخالص داخلی معیاری پولی برای ارزش‌گذاری بازار برای کلیه کالاها و نهایی و خدمات تولید شده در یک بازه زمانی مشخص است. سرانه تولید ناخالص داخلی منعکس‌کننده تفاوت در هزینه‌های زندگی و نرخ تورم کشورها نیست. بنابراین استفاده از مبنای تولید ناخالص داخلی سرانه در برابری قدرت خرید مردم^۱ هنگام مقایسه استانداردهای زندگی بین کشورها مفیدتر است. تولید ناخالص داخلی کل را نیز می‌توان به سهم هر صنعت یا بخش اقتصادی در تولید تقسیم کرد. نسبت تولید ناخالص داخلی به کل جمعیت منطقه تولید ناخالص داخلی سرانه^۲ است و به آن میانگین استاندارد زندگی^۳ گفته می‌شود.

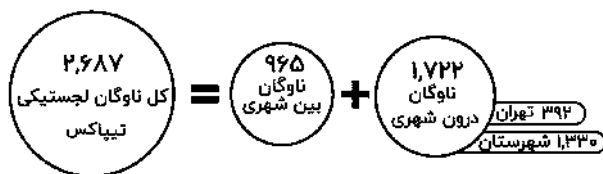
سازمان همکاری و توسعه اقتصاد^۴، تولید ناخالص داخلی را در حقیقت نشانگر کل ارزش پولی تمام کالاهای نهایی و خدمات تولید شده در یک کشور و در یک بازه زمانی تعریف می‌کند. عدد تولید ناخالص برای ایران نشان‌دهنده مقدار ریالی جریان کالا و خدمات، در یک دوره زمانی مشخص (عموماً یک سال) است. ارزش خدمات تولیدی تپاکس در طول شصت سال استخدام نیروی انسانی و نیز توسعه زیرساخت‌ها در طول این زمان، بر عدد تولید ناخالص داخلی ایران تأثیر مثبت داشته است.

از طرفی با تغییر الگوی مبادلات جوامع و حرکت به سمت خرید و فروش اینترنتی، نقش شرکت‌های لجستیکی در رفاه جوامع بیش از پیش پررنگ‌تر شده است.

-
1. PPP: Purchasing power parity
 2. GDP per capita
 3. Mean Standard of Living
 4. OECD



تیپاکس با داشتن ۴۵۷۵ کارمند یکی از قطب‌های بزرگ کارآفرینی کشور است. این شرکت به طور میانگین روزانه ۷۰ هزار بسته را جابجا می‌کند، ۵۵۰ نمایندگی فعال در سراسر کشور دارد و ناوگان حمل و نقل این شرکت بزرگ دارای ۲۶۰۰ خودرو حمل سنگین است. سهم این شرکت در توسعه اقتصادی، رفاه مردم، کارآفرینی و در نهایت تولید ناخالص داخلی، سهمی غیرقابل انکار است.



ناوگان تیپاکس در سال ۱۳۹۹

چشم‌انداز

تیپاکس، این میراث خانوادگی شصت‌ساله که ریشه‌های ستر خود را در سراسر این مرز و بوم گسترانده است، روزی نهال کوچکی بود. دستی که آن دانه را به خاک سپرد به امید به ثمر نشستن از آن محافظت کرد. تیپاکس زودتر از پیش‌بینی محمدعلی فاخر بارور شد. گاو بالدار در دومین صعود خود بر قله‌ای نشست که خستگی تمام این سال‌ها را از تن او به در کرد. هنوز راه درازی در پیش است و تیپاکس دست از تلاش برای توسعه برنداشته است و مهرداد فاخر در پی ایجاد تحول و انقلابی دیگر در آن است.

توسعه پایدار مفهومی است که تیپاکس در برنامه توسعه و چشم‌اندازهای خود برای آن تلاش می‌کند و آن مفهومی است که به واسطه پیامدهای منفی محیط‌زیستی و اجتماعی ناشی از رویکردهای توسعه یک‌جانبه اقتصادی پس از انقلاب صنعتی و تغییر نگرش بشر به مفهوم رشد و پیشرفت پدید آمده است. این مفهوم تلاش دارد تا با نگاهی نو به توسعه، اشتباهات گذشته بشری را تکرار نکند و توسعه‌ای همه‌جانبه و متوازن را رقم بزند.

اکوسیستم یکی از مفاهیم برآمده از توسعه پایدار و شامل شبکه‌ای از سازمان‌های متصل به یکدیگر است که در راستای بقا یا رشد کسب‌وکار به صورت پویا با یکدیگر رقابت و همکاری می‌کنند. مطابق تعریف وب‌سایت اینوستوپدیا^۱، اکوسیستم کسب‌وکار شبکه‌ای از سازمان‌ها شامل تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، رقبا و کارگزاران دولتی است که در زمینه ارائه محصولات یا خدمات مشخص از طریق رقابت و یا همکاری با یکدیگر مشارکت می‌کنند. در اکوسیستم، هر موجودیتی بر دیگر اجزاء اثر می‌گذارد و تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرد؛ به این ترتیب، ارتباطاتی در اکوسیستم ایجاد می‌شود که به صورت پیوسته تکامل می‌یابند و موجودیت‌ها برای بقا در آن باید منعطف و سازگار باشند.

هلدینگ فاخر از سال ۱۳۹۵ سعی بر این داشت تا اکوسیستمی متشکل از شرکای تجاری را در مجموعه‌ای منسجم به هم متصل کند. این اکوسیستم «زی‌بوم» نام دارد

و هدف آن تمرکززدایی از پایتخت و ارائه خدمات به دورافتاده‌ترین نقاط کشور است. در این چشم‌انداز هلدینگ فاخر به دنبال ایجاد اکوسیستم پویایی است که شرکت‌های زیرمجموعه خود و خارج از مجموعه در بستری مشترک، رقابتی سالم داشته باشند. در این هدف‌گذاری سهم دولت از این بازار ۳۰ درصد و سهم تپاکس به عنوان اولین اپراتور خصوصی کشور ۱۶ درصد است، اما عملی شدن این برنامه جز با حمایت نهادهای دولتی امکان‌پذیر نیست.

مهرداد فاخر عامل موفقیت در کسب‌وکار را داشتن باور و ایمان به هدف می‌داند. «باور به چیزی که می‌خواهی به آن برسی، روزی تو را به آن خواهد رساند. اگر اطرافیان هم در باور شما شریک و به هدف ایمان داشته باشند، دیگر هیچ شکی در موفقیت وجود نخواهد داشت. با چاشنی جسارت است که انگیزه ایجاد می‌شود و افراد جسور الگویی برای دیگران هستند. من همیشه گفته‌ام که پله‌های ترقی از یک جایی به بعد پله نیستند و تبدیل به سکوهای بلند پرش می‌شوند. بعد از پله سوم و چهارم پرتاب می‌شوید به پله دهم و این مرحله‌ای است که اگر جسورانه در آن قدم بگذارید، همچنان سکوهای پرش بیشتر و بلندتری پیش روی شما خواهد بود. باور داشته باشید، جسارت حرکت داشته باشید و پرواز کنید».

با همین دیدگاه است که مدیران و برنامه‌ریزان تپاکس در نظر دارند برای خدمت‌رسانی به شرکت‌های کوچک و متوسط، انبارهای میانی یا واسطه ایجاد کنند تا با نزدیک کردن این شرکت‌ها به بازارهای مصرف، مشتریانی با سهم فروش بالاتر برای خود به وجود بیاورند. با راه‌اندازی این انبارها شرکت‌ها می‌توانند در هر نقطه از کشور و منطقه فعالیت خود، کالاهای خود را در نزدیک شهر و بازار هدف نگهداری کرده و بلافاصله به درخواست مشتری پاسخ دهند. در این راستا تپاکس قصد دارد با ایجاد پروژه‌های شخصی‌سازی شده با شرکت‌های دیگر، زنجیره لجستیکی را کامل کند. در این راستا، برنامه شرکت تپاکس و شرکت خواهر آن یعنی ایفا، این است که فرایندها و خدمات خود را برای کسب‌وکارها تشریح و برای آن‌ها ایجاد ارزش کند. در این راه تپاکس به دنبال قراردادهای بلندمدت با شرکت‌های تجاری است تا به



جای ارائه خدمات موردی به توسعه این شرکت‌ها نیز کمک کند. تیپاکس می‌تواند شریک استراتژیک شرکت‌های تجاری به ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط باشد. برای تیپاکس با قراردادی که با شرکت دیجی کالا منعقد کرده، حمل بسته‌های مرجوعی را از محل‌هایی که دیجی کالا برای مشتریان مشخص کرده تا انبار دیجی کالا برعهده خواهد داشت. این پروژه تحت عنوان لجستیک معکوس^۱، زنجیره لجستیکی را کامل می‌کند.

سمت ۱۴۰۰

با توجه به اینکه تیپاکس از سال‌های بسیار دور رسالت لجستیک را بر عهده داشته، تغییر در فرهنگ و ساختار آن پس از گذشت نیم قرن خالی از موانع نبوده است. تجارب موفق و گاه ناموفق به دست آمده در طی مسیر شامل اطلاعاتی در زمینه مهارت‌های مدیریتی، نیروی انسانی، دانش شغلی، فرآیندها و رقبا است.

سمت ۱۴۰۰ اسم معناداری به معنی چشم‌اندازها و آرزوهای تمام کسانی است که قدمی در مسیر شصت سالگی این شرکت برداشته‌اند. حرف «س» نشان‌گر سرویس‌های رقابتی و متمایز است، «م» مشتری‌مداری تیپاکس با نرخ وفاداری ۹۵ درصدی است، حرف «ت»، تکنولوژی پیش‌برنده تیپاکس است که حرکت آن هم‌قدم با دانش روز دنیا است. اهدافی برای هر یک از اعداد ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده است. برای عدد ۱ پیش‌بینی هیئت‌مدیره ارسال روزانه صد هزار بسته در روز است. عدد ۴۰

1. Reverse logistics یا return logistics

برای رسیدن به ۴۰ درصد مشتری قراردادی در نظر گرفته شده و عدد صفر برای رسیدن به صفر درصد رفتار غیر حرفه‌ای و صفر درصد نمایندگی غیر استاندارد است. براساس این استراتژی ارزش‌های بنیادین تیپاکس در رابطه برد-برد با ذینفعان، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، چابکی و نوآوری تعریف شده است.

انقلاب دوم تیپاکس

تحول دیجیتال و مکانیزه شدن تیپاکس انقلابی بود که موفقیت در آن رشد این شرکت را صعودی کرد. ظرفیت ارسال ۱۲۵ هزار بسته در هر روز در سال ۱۳۹۹، افزایش نمایندگی‌ها، توسعه شبکه و... جز با انقلاب دیجیتال در تیپاکس مقدور نبود.

امروز فاخر نقشه انقلاب دیگری را در سر می‌پروراند و آن را انقلاب منابع انسانی معرفی می‌کند. جذب مدیران برتر، شناسایی استعدادهای درخشان کشور در حوزه لجستیک، حمل و نقل و سرمایه‌گذاری در این عرصه از شاخص‌ترین برنامه‌های فاخر در انقلاب دوم است. یکی از بنیادی‌ترین برنامه‌ها برای این انقلاب آموزش آکادمیک و رسمی دانش لجستیک برای تربیت نیروی انسانی متخصص است.

بشر از زمانی که تفکر را شناخت، نیاز به مکتوب کردن آن داشت و این امر سنگ بنای آکادمی افلاطون را در یونان باستان تشکیل داد؛ مدرسه‌ای که به آموزش علوم، فلسفه و ادبیات پرداخت. آکادمی و سیستم آموزشی رفته‌رفته در کشورهای دیگر جهان نیز جای خود را باز کرد و بسته به شرایط هر دوره تغییرات فراوانی کرد، به طوری که امروزه در هر زمینه‌ای می‌توان مدرسه‌ای تخصصی یافت و آموزش‌های لازمه را فراگرفت. دانشکده پست در ایران چند سال زودتر از اولین دانشگاه مدرن، یعنی دانشگاه تهران و در سال ۱۳۰۷ تأسیس شد اما چون این صنعت در ایران هنوز پا نگرفته بود، تا مدت‌ها غیرفعال ماند و بنا به نیاز سازمان‌ها بر برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت متمرکز شد. این دانشکده امروز با دارا بودن ۵۰۰ دانشجوی در شرف فارغ‌التحصیلی در حوزه‌ی مخابرات، بار دیگر در مرز انحلال قرار گرفته است.

دانشگاه‌های امیرکبیر و علم و صنعت نیز با فاصله‌ای تقریباً ده ساله اقدام به اخذ مجوز برای ایجاد رشته لجستیک و زنجیره تأمین کردند که این رشته را جزو گرایش‌های

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع قرار دادند. دانشگاه امام حسین نیز با رویکردی نظامی به این حوزه، این رشته را راه اندازی کرد. با تمام این اوصاف، دانش پستی در ایران همچنان ناقص و ناکارآمد است و ضرورت تأسیس دانشگاهی تخصصی در این حوزه احساس می شود. تأسیس آکادمی لجستیک یکی از برنامه هایی است که مدیران تیپاکس برای دستیابی به آن در آینده ای نزدیک در تلاشند. این آموزش از امروز و درون تیپاکس آغاز شده است ولی برای تربیت نیروی متخصص در آینده وجود یک آکادمی لجستیک ضروری است.

مهردادفاخر همزمان با تأکید بر آموزش آکادمیک، اهمیت مستندسازی را برای جبران فقر منابع در این حوزه ضروری می داند. او معتقد است تازمانی که دانشگاهی تخصصی در صنعت حمل و نقل وجود ندارد، فعالان این حوزه می توانند با مستندسازی تجربیات خود، زمینه آموزش نیروهای متخصص را فراهم کنند. ایجاد دانش مدون در سازمان ها از سلیقه محوری جلوگیری می کند، چرا که داشتن دستورالعمل یا راهکاری مشترک بین فعالان این حوزه، مانع بروز اختلاف سلیقه ها در برخورد با موضوعات مختلف می شود. کمبود متخصص در این صنعت، حتی در کشورهای همسایه نیز به چشم می خورد، چنانچه کشور عراق از مدیران تیپاکس درخواست کرد برای آموزش و شبکه سازی سازمانی به صنعت پست آن کشور یاری برساند و چه بسا روزی که تیپاکس موفق به تأسیس اولین دانشگاه لجستیک در منطقه شود و امکان آموزش به سایر علاقه مندان از کشورهای منطقه نیز باشد.

توسعه هاب

همانطور که گفته شد تأسیس هاب مکانیزه و ظرفیت بالای آن انقلاب اول تیپاکس را رقم زد و رتبه این شرکت را به عنوان خواهرخوانده شرکت تی هاب و تنها شرکت دارای هاب تمام مکانیزه در ایران، بیش از پیش تثبیت کرد.

در شرایط کنونی، در سال (۱۳۹۹) لازم است تمامی مرسولات از سراسر کشور برای تفکیک و رهسپاری وارد هاب اصلی در تهران شوند. برای بالاتر بودن سرعت و

تمرکززدایی از تهران، مراکز بزرگی در کلان شهرهای ایران برای عملیات تفکیک در نظر گرفته شده است و قرار است به زودی در این مراکز اصلی هاب‌های مکانیزه دیگری دایر شود تا بارها از شهرهای بزرگ مستقیماً به سراسر ایران توزیع شوند و دیگر نیازی به بارگیری و تفکیک در تهران نباشد. به این ترتیب اتصال هاب‌ها و مبادلات آن‌ها با یکدیگر از شلوغی و تراکم بار تهران کاسته و مشتری در زمان کوتاه‌تری بسته خود را دریافت خواهد کرد. هلدینگ فاخر همچنین برای توسعه زمین فعلی هاب تهران، با خرید قطعه زمینی که در جنوب آن واقع شده قصد دارد با افزایش توان بارگیری و یا تأسیس هاب دیگری تا سال ۱۴۰۴ با ظرفیت ۱ میلیون بسته روزانه در تهران، سهم خود را از بازار موجود افزایش دهد. هدف تیپاکس ترسیم آینده صنعت لجستیک و سرویس کوری می‌بتنی بر تحولات دیجیتال است. ارتقای کیفیت خدمات و انجام دقیق تعهدات در راستای افزایش وفاداری و رضایتمندی مشتریان، آموزش و ارتقای سطح دانش، مهارت، انگیزه و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی و گسترش بازار ارائه خدمات، اهدافی است که تیپاکس در چشم‌اندازهای خود برای رسیدن به آن تلاش می‌کند.

توسعه غیر همگام

توسعه همگام همواره جزو چالش‌های اصلی تیپاکس بوده است. رشد همزمان کلیه واحدها به منزله تحقق هدف سازمان در رسیدن به توسعه همگام و پایدار است. مهرداد فاخر واحد IT و بخش اجرایی آن را مثال بارزی برای این چالش می‌داند. پیوستگی واحدها به شکل زنجیره، جدای از تمام مزایایی که برای شرکت ایجاد کرده، باعث شده است تا اختلال در هر یک از بخش‌ها، بروز اختلال در سایر بخش‌ها را در پی داشته باشد. عدم ثبت بارکد در نرم‌افزار جت، پروسه انجام کار در تی‌هاب را مختل می‌کند و اگر شعبه شهرستان بعد از تحویل بسته به مشتری، گزینه پایان را در جت فعال نکند مانند این است که بسته به دست مشتری نرسیده است. برنامه‌ریزان تیپاکس برای حل این مشکل در فکر طراحی نرم‌افزاری به مراتب کامل‌تر و به روزتر هستند که احتمالاً جت ۲ نام خواهد داشت و امیدوارند در این مدت با آموزش فراگیر،

تمامی واحدها با سرعت و دقتی متناسب با یکدیگر رشد کرده و در استفاده از جت ۲ به تحول و تجربیات تازه‌ای دست پیدا کنند. نرم‌افزار جت ۲ تمایز تیپاکس از رقبایش را بیشتر خواهد کرد.

در طراحی جت ۲ همچنین امکان ارسال بار دسته‌ای یا همان بچینگ وجود خواهد داشت و این امکان نیز به نوبه‌ی خود ارزش جدیدی را خلق خواهد کرد. بسته‌ها در هاب مکانیزه تیپاکس به صورت تکی روی نوار نقاله قرار می‌گیرند بنابراین بخشی از کار، دستی و توسط نیروی انسانی انجام می‌شود. با ایجاد امکان حمل بار دسته‌ای، محموله‌هایی که مبدأ و مقصد مشترکی دارند، بین مراکز عملیاتی تیپاکس به صورت محموله‌های ۱۰۰، ۲۰۰ و ۵۰۰ تایی بسته‌بندی مجدد می‌شوند و هاب قادر خواهد بود دسته‌ای از بارکدها را یک‌جا خوانده و سرعت سورتینگ، ارسال و امنیت بسته را افزایش و خطای انسانی را کاهش دهد. از طرف دیگر دستگاه پیشرفته حمل بسته از ماشین تا نوار نقاله دستگاه را به عهده خواهد داشت.

روش‌های پرداخت جدید در تیپاکس (۱۳۹۹)

تیپاکس با ارائه یک راهکار کلی با عنوان پرداخت در محل^۱ تلاش کرده است تا از رقبایش فاصله بگیرد. در روش پس‌کرایه صرفاً کرایه حمل از تحویل‌گیرنده دریافت می‌شود در حالی که در روش پرداخت در محل علاوه بر کرایه حمل، مبلغ قیمت کالا نیز توسط تحویل‌گیرنده در مقصد پرداخت می‌شود. این روش بیشتر برای کسب‌وکارها و فروشگاه‌های اینترنتی کاربرد دارد اما هر کسب‌وکاری که از مشتری به‌صورت غیر حضوری سفارشی را دریافت و ارسال می‌کند، می‌تواند از این روش برای ارسال کالا و دریافت وجه آن استفاده کند. تیپاکس ظرف یک هفته مبلغ مذکور را به فروشنده باز می‌گرداند ولی در آینده نزدیک این زمان به دو روز کاهش خواهد یافت.

پهپاد پستی

پهپادهای پستی به عنوان تکنولوژی سبز و در راستای حفظ محیط زیست برای اولین بار

1. COD: Cash on Delivery

در فرانسه و بر فراز آسمان این کشور به پرواز درآمد. تمرکز اصلی طراحان و سازندگان آن تسریع امدادرسانی در سیستم‌هایی مثل صلیب سرخ و اورژانس بیمارستان‌ها در مواقع ضروری بود.

شرکت‌های متعددی مثل آمازون^۱، آلفابت^۲، اوبر^۳، ایرباس^۴، شرکت وینگ^۵ زیرمجموعه آلفابت و شرکت‌های پست دی.اچ.ال^۶ و یو.پی.اس^۷ در زمینه ساخت پهپادهای حمل کالا برای ارسال محموله‌های پستی فعال هستند. این شرکت‌ها رویکردهای مختلفی را در قبال توسعه پهپادهای حمل کالا اتخاذ کرده‌اند. به عنوان مثال پهپاد آمازون می‌تواند ۲۴ کیلومتر پرواز کند و این شرکت امیدوار است بسته‌های این فروشگاه اینترنتی در عرض ۳۰ دقیقه یا کمتر به دست مشتریان برسد. ولی هدف شرکت وینگ توسعه پهپادهایی برای پرواز تا مسافت ۲۰ کیلومتری است که بتوانند در کمتر از ۱۰ دقیقه مرسوله را به مقصد برسانند.

اگر پرواز پهپادها بر فراز آسمان کشور ممنوع نبود، تیپاکس هم می‌توانست از این تکنولوژی در راستای بهبود کیفیت و سرعت خدمات و رضایت مشتری، بهره‌مند شود. با این حال همواره می‌توان به آینده و تغییر احتمالی قوانین امیدوار بود و در این صورت تیپاکس قطعاً از این امکان برای بیشتر کردن سرعت جابجایی مبادلات استفاده خواهد کرد.

در دهه‌های گذشته تیپاکس همچون موجود زنده‌ای همواره در حال رشد و تکامل بوده است و در این مسیر به رغم محدودیت و مشکلات، دستاوردهای ارزشمندی داشته است. تلاش مدیران تیپاکس بر این است که تاریخچه این فرازونشیب و سند

-
1. Amazon
 2. Alphabet Inc.
 3. Uber
 4. Airbus
 5. Wing
 6. DHL
 7. UPS

این دستاوردها را در سال‌های آتی به روز کرده و در اختیار نسل‌های آینده قرار دهند. تپاکس ثمره عمر خانواده فاخر است. خانواده‌ای که جز نام فاخر صدها نام دیگر بر آن نقش بسته است. این خانواده بزرگ با انتخاب خود، نه تنها مسیر زندگی شخصی‌شان را تغییر دادند بلکه با چراغی راه صنعت لجستیک ایران را روشن کردند. بهای عمری که رفته است، نام ارزشمندی است که در هر هجای آن تلاش انسان‌هایی دیده می‌شود که خستگی‌ناپذیر برای چیزی که به آن باور داشتند، ایستادند و تلاش کردند.

امروز در افق صنعت ایران، جایی که چشم هزاران ایرانی به روزی است که اقتصاد کشور، پس از عبور از فراز و نشیب‌های مهیب روزگار ثبات و آرامش خود را باز یابد، نشان گاو بالدار شرکت تپاکس استوار و مصمم خودنمایی می‌کند.

این کتاب شاهی است بر روایت‌های خانواده بزرگ تپاکس و میراثی که مردم این مرز و بوم هویت فرهنگی خود را از دریچه آن تعریف می‌کنند. بازتاب این طرز فکرها و روایت‌ها، میراث فرهنگی و صنعتی کشوری را تشکیل می‌دهد که به نوبه خود ضامن حفظ این میراث است. سرمایه معنوی این شرکت همان هویت و میراثی است که به فرهنگ و صنعت ایران گره خورده است. شکی نیست که نسل‌های آینده این میراث را در دهه‌های مختلف به ثبت خواهند رساند و روزی تجربیات صد سال تلاش در عرصه لجستیک ایران، در ادامه این کتاب منتشر خواهد شد.

عملکرد و بینش ما و نیز مسیر طی شده در این ۶ دهه و پیشرفت‌های حاصل از آن عملکرد و بینش، ما را به این نتیجه رساند که موفقیت آسمانی است بدون سقف و بنابراین نام کتاب را گذاشتیم آسمان سقف ندارد.



دفتر مرکزی وقت تیپاکس خیابان ویلا (انتهای ده ۸۰)
مهرداد فاخر — محمدعلی فاخر



دفتر مرکزی وقت تیپاکس خیابان ویلا (انتهای ده ۸۰)

منابع مطالعاتی

- آبادیان، حسین (۱۳۸۳). دو دهه واپسین حکومت پهلوی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های سیاسی. تهران
- آبراهامیان، یرواند. ۱۳۹۵. تاریخ ایران مدرن. ترجمه فتاحی، محمدابراهیم. نشر نی، تهران
- آبراهامیان، یرواند. ۱۳۸۶. ایران بین دو انقلاب. ترجمه فیروزمند، کاظم و همکاران. نشر مرکز، تهران.
- آموزگار، جهانگیر. ۲۰۱۶. اقتصاد ایران در دوران جمهوری اسلامی. کتاب ایران نامگ. تورنتو، کانادا
- باباپور، محمد، ۱۳۸۴، تاریخچه فرانسیز، روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۴۴، ۶۱-۸۰
- حسینی قمی، مژگان و رضایی، مریم. ۱۳۹۵. پیوند بازار مسجد: انسجام اجتماعی در بازار تهران. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران. ۱۵-۴۸.
- شامی زنجانی، مهدی، ایران دوست، شادی، نبی، فراز. ۱۳۹۹. ناخدایی دیجیتال (راهنمای تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال)، نشر آریانا قلم. تهران
- فتحی و اجارگاه، کوروش. ۱۳۹۸. برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. سمت. تهران
- فرویدی، حسین. ۱۳۴۲. اقدامات عمرانی در سواحل و جزایر خلیج فارس. نامه اتاق بازرگانی، ۱۲۷. ۱۷-۲۴
- کبیری نیا، منیره. ۱۳۸۵. تاریخچه سیاسی اروندرود. یاد، ۸۰. ۱۷۱-۱۹۲
- گیلبرت، آلن و گاگلر، جوزف. ۱۳۷۵. شهرها، فقر و توسعه شهرنشینی در جهان سوم. اداره کل روابط عمومی و بین‌الملل شهرداری تهران. تهران.
- مطلبی کاشانی، نادر. ۱۳۸۰. اخبار (یادداشت‌های شخصی کرامت رعناحسینی). نامه بهارستان، مجله مطالعات و تحقیقات نسخ خطی. ۲، ۲۴۰-۲۴۸
- نظریان، اصغر. ۱۳۸۸. مهاجرت‌های قومی و تغییر ساختار اجتماعی شهرهای ایران. آمایش محیط، ۶، ۱-۳۳.
- نعمتی، نورالدین. فیضی، سیروس. تقوایی زحمت‌کش، شیوا. ۱۳۹۵. اوضاع اقتصادی بندرعباس در دوره پهلوی اول ۱۳۲۰-۱۳۰۴. پژوهش‌های تاریخی ایران و اسلام، ۱۹. ۲۱۱-۲۳۴

ویر، ماکس. ۱۳۷۳. اخلاق پروتستانی و روح سرمایه‌داری، ترجمه عبدالکریم رشیدیان و پریسامنوچهری کاشانی، نشر علمی و فرهنگی، تهران.

عرفانیان، مسعود؛ ۱۳۸۹، دانشنامه جهان اسلام، جلد ۱۵ (خانه، خلعت)، صفحات ۴۸۸ تا ۴۹۲

منابع مهم برای بانک ایران انگلیس:

مظفر شاهی، گنجینه اسناد سال بیست و ششم زمستان ۱۳۹۵ شماره ۴ (پیاپی ۱۰۴)، فرازوفرو «بانک انگلیس در ایران و خاورمیانه» (۱۳۲۷-۱۳۳۱ش)

مرتضی والی نژاد، بانک و اقتصاد ۱۳۸۵ شماره ۷۴، فرازها و فرودهای بخش خصوصی در عرصه بانکداری ایران

Farzanegan, M.R., 2020. The Economic Cost of the Islamic evolution and War for Iran: Synthetic Counterfactual Evidence. Defence and Peace Economics. <https://doi.org/10.1080/10242694.2020.1825314>

Gerard, Debreu (1959). Valuation Equilibrium and Pareto Optimum. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 40 (7): 588-592.

Kanovsky, E., 1989. Economic Implications for the Region and World Oil Market. In Karsh, E. (Ed.), The Iran - Iraq war, impact and implications. St. Martin's Press, Inc., New York, USA, 231-2352.

Supply Chain & Logistics Association of Canada, 2011. Global Business Strategy and Innovation: A Canadian Logistics Perspective. Supply Chain & Logistics Association of Canada, Canada Industry. www.ic.gc.ca/logistics

Sussex, Vivien J. 1988. Introducing Postal History. British Philatelic Trust in conjunction with The Postal History Society, London. 5

Winter, Richard F. (2006). Understanding Transatlantic Mail, Volume 1. American Philatelic Society. p. 9

آلبوم تصاویر



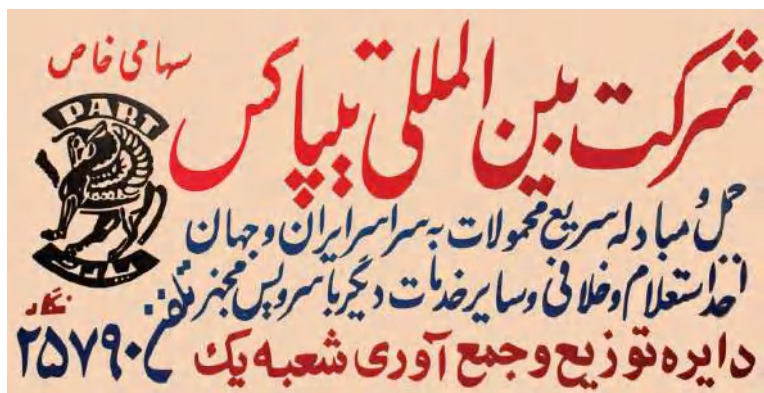
دفتر تیپاکس در ساختمان ت ت ث - دهه ۵۰



محمدعلی فاخر و نمایندگان کشورها و شرکتهای خارجی (دهه ۵۰ شمسی)



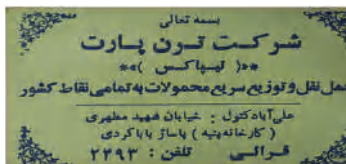
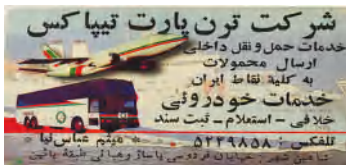
غرفه نمایشگاهی تپیاکس - دهه ۵۰



تابلوی سردر نمایندگی های تپیاکس - دهه ۵۰



شرکت "پیک پیک" - از زیرمجموعه‌های تیپاکس - دهه ۵۰



کارت‌های تیپاکس - سال ۱۳۶۰ تا ۱۳۸۰

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی

تیپاکس (سهامی خاص)

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص) در روز سمنه ۲۱ خرداد ماه ۱۳۶۶ ساعت ۶ بعد از ظهر در محل شرکت و انجیر خیابان حافظ ساختمان ت.ت.ت. طیفه ششم تشکیل میگردد .
از کلیه سهامداران محترم دعوت میشود با رعایت مقررات اساسنامه در ساعت مقرر در جلسه حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- استماع گزارش هیئت مدیره و مدیر عامل و بازرسان در مورد عملیات و محاسبات سال مالی ۱۳۶۵ و صورت و تائید صورت حساب ها و ترازنامه .
- ۲- اتخاذ تصمیم نسبت به حساب سود و زیان شرکت و دادن مقصداً حساب به هیئت مدیره برای سال ۱۳۶۵ .
- ۳- تعیین سود قابل تقسیم و نحوه تقسیم آن .
- ۴- اتخاذ تصمیم در مورد پیشنهادات هیئت مدیره .
- ۵- انتخاب بازرسان اصلی و علی البدل .

هیئت مدیره شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص)

آگهی دعوت

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص) در ساعت ۱۸ روز دوشنبه ۱۲/۳/۶۶ در خیابان حافظ ساختمان ت.ت.ت. طیفه ۶ تشکیل میگردد از کلیه سهامداران دعوت میشود در ساعت مقرر حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- تصویب ترازنامه سال ۱۳۶۵
- ۲- اتخاذ تصمیم راجع به سود و زیان
- ۳- انتخاب اعضاء هیات مدیره و بازرسان
- ۴- تعیین روزنامه کثیرالانتشار

هیئت مدیره شرکت سهامی خاص تیپاکس

۱۳۶۶-۱

آگهی دعوت

(لویت دوم)

مجمع عمومی فوق العاده سالیانه شرکت بین المللی آی پاکس (سهامی خاص) در ساعت ۱۶ روز یکشنبه ۱۴/۴/۶۶ در خیابان حافظ ساختمان ت.ت.ت. طیفه ششم تشکیل میگردد .
از کلیه سهامداران دعوت میشود در ساعت مقرر حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- استماع گزارش هیئت مدیره و بازرسان
- ۲- افزایش سرمایه
- ۳- تصویب ترازنامه سود و زیان
- ۴- اتخاذ تصمیم راجع به سود و زیان
- ۵- تعیین خط مشی و برنامه شرکت
- ۶- انتخاب بازرسان اصلی و علی البدل

شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی)

آگهی دعوت

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص) در ساعت ۱۸ روز دوشنبه ۲۶/۳/۶۶ در خیابان حافظ ساختمان ت.ت.ت. طیفه ۶ تشکیل میگردد از کلیه سهامداران دعوت میشود در ساعت مقرر حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- تصویب ترازنامه سال ۱۳۶۵
- ۲- اتخاذ تصمیم راجع به سود و زیان
- ۳- انتخاب اعضاء هیات مدیره و بازرسان
- ۴- تعیین روزنامه کثیرالانتشار

هیئت مدیره شرکت سهامی خاص تیپاکس

۱۳۶۶-۱

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص)

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص) در روز چهارشنبه ۲۴ خرداد ماه ۱۳۶۶ ساعت ۶ بعد از ظهر در محل شرکت واقع در خیابان حافظ - ساختمان ت.ت.ت. طیفه ششم تشکیل میگردد .
از کلیه سهامداران محترم دعوت میشود با رعایت مقررات اساسنامه در ساعت مقرر در جلسه حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- استماع گزارش هیئت مدیره و مدیر عامل و بازرسان در مورد عملیات و محاسبات سال مالی ۱۳۶۵ و تائید و تصویب صورت حساب ها و ترازنامه .
- ۲- اتخاذ تصمیم نسبت به حساب سود و زیان شرکت و دادن مقاصد حساب به هیئت مدیره برای سال ۱۳۶۵
- ۳- تعیین سود قابل تقسیم و نحوه تقسیم آن
- ۴- اتخاذ تصمیم در مورد پیشنهادات هیئت مدیره
- ۵- انتخاب اعضاء هیئت مدیره
- ۶- انتخاب بازرسان اصلی و علی البدل

هیئت مدیره شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص)

آگهی دعوت

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص) در ساعت ۱۷ روز دوشنبه ۲۹/۳/۶۶ در خیابان حافظ - ساختمان ت.ت.ت. طیفه ۶ تشکیل می گردد . از کلیه سهامداران دعوت میشود در ساعت مقرر حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- تصویب ترازنامه سال ۱۳۶۵
- ۲- اتخاذ تصمیم راجع به سود و زیان
- ۳- انتخاب اعضاء هیئت مدیره و بازرسان
- ۴- تعیین روزنامه کثیرالانتشار

هیئت مدیره شرکت سهامی خاص تیپاکس

آگهی دعوت

مجمع عمومی سالیانه شرکت بین المللی تیپاکس (سهامی خاص) در ساعت ۱۸ روز دوشنبه ۲۱/۳/۶۶ در خیابان حافظ ساختمان ت.ت.ت. طیفه ششم تشکیل میگردد از کلیه سهامداران دعوت میشود در ساعت مقرر حضور بهم رسانند .

دستور جلسه :

- ۱- تصویب ترازنامه سال ۱۳۶۵
- ۲- اتخاذ تصمیم راجع به سود و زیان
- ۳- انتخاب اعضاء هیات مدیره و بازرسان
- ۴- تعیین روزنامه کثیرالانتشار

هیئت مدیره شرکت سهامی خاص تیپاکس

PART SERVICES
INSTITUTION
AIR - LAND TRANSPORTATION
AND INSURANCE

Tehran	314461
Khorramshahr	2517
Abaza	2937-6096
Alahine	7544
Tahra	81019
Achian	25923
Pallava	

Tel. 314461



تلفون: ۲۵۹۷ - ۲۵۹۶ - ۲۵۹۵

مؤسسه پارت
با مسئولیت محدود
حمل و نقل هوایی - زمینی - دریایی
اوراق و خدمات بیمه
۱۶ - ۲۵

شماره: ۱۳۵۱/۲/۲۲۲۲

تصویر در

قرارداد فی مابین شرکت پارت بعنوان کارفرما از یک طرف و آقای **محمد علی...** بعنوان کارمند، روز شنبه از طرف پارت به شرح زیر منعقد میگردد.

۱- مدت این قرارداد پس از تاریخ انعقاد به مدت یکسال است.

۲- این قرارداد فقط منظور انجام خدمات رساندن محمولات است (۱/۲) و هیچ گونه خدمات دیگری در بر ندارد.

۳- آقای **محمد علی...** متعهد میگردد که مطابق مقررات شرکت پارت عمل نماید و هیچگونه عذر و بهانه ای در مورد خلاف مقررات صورت قبول ننماید.

۴- وظیفه ماهانه از تاریخ انعقاد این قرارداد را مبلغ **۱۰۰/۰۰۰** ریال خواهد بود که در برابر ماه به مشارکتی پرداخت خواهد شد و در صورتیکه خدمت ماهانه ای انجام ندهد، بنا به تشخیص شرکت پارت باید بازگشت داده شود.

۵- سفته شماره **۱۰۰/۰۰۰** مبلغ **۱۰۰/۰۰۰** ریال بعنوان حسن انجام کار که آقای **محمد علی...** متعهد مالی آقای **...** هم بستانده را امضا نموده از آقای **محمد علی...** اخذ شده و نامبرده در قبال سیردن این سفته تضمین نمیکند که کلیه اشیاء و محموله های تحویل داری شده از مشتریان را تا آخرین ساعت خدمت خود صحیح و سالم به قتر تحویل نماید.

۶- آقای **محمد علی...** طبق قرارداد متعهد میگردد از تاریخ فوق به مدت یکسال در این شرکت با کمال جدیت و درستی انجام وظیفه نماید و تا مدت طرح حق استفاده و یا عیبت را ندارد و در صورتیکه خلاف تصدیق مشاهده شود، سفته مورد تضمین بمرحله اجرای قانونی در خواهد آمد و در صورتیکه بخواهد بعد از پایان قرارداد با این شرکت همکاری ننماید باید یکماه زودتر از تصمیم خود این شرکت را آگاه سازد.

۷- آقای **محمد علی...** بعنوان کارمند شایسته مالی آقای **محمد علی...** بستانده تسلیتی را امضا نموده است و متعهد نمیکند که از آنجا هرگونه خلاف مقررات صورت تصدیق خود انجام دهد از عهده خسارت برآید.

۸- این قرارداد در دو نسخه تنظیم شده و باضامین طرفین رسیده است.

محمد علی...

تهران - خیابان نادری اول قیام الشان ساختمان نو بهار طبقه دوم شماره ۱۷ - ۱۳۶۱۷ - تلفن ۳۲۲۲۱
خرمشهر - خیابان فردوسی مقابل شرکت نفت - تلفن ۴۱۲۷
گمرک - خیابان چهارشالی مقابل کاروانسرا ۷ - تلفن ۱۶۱ - خط پنجم تلفن ۹۱۲۲۷
اهواز - خیابان بهار - تلفن ۹۹۲۳ - ۶۰۶۴
پاکدک - خیابان بهار - تلفن ۲۶۴۲
اصفهان - خیابان محمد رضا شاه دوروی ایران ریس - تلفن ۲۵۹۲۳
شیراز - خیابان ده جیب کفش ملی تلفن ۴۴۷۷





کمک‌رسانی تپی‌اکس به مناطق جنگی دهه ۶۰



تابلوی تپی‌اکس - دهه ۶۰



کمک‌رسانی تپیاکس به مناطق جنگی دهه ۶۰



نمایندگی های تیپاکس دهه ۷۰ شمسی



واحد مالی در دهه ۷۰، از راست به چپ: آقای عبدالغفاری، آقای موسوی، آقای افشارچی، آقای تقوی، آقای چراغی، آقای علیرضا



کارکنان تیپاکس در دهه ۷۰ - مرکز مبادلات خیابان قزوین تهران



شرکت ترن پارت
گروه خدمات عمومی پارت

تاریخ: ۱۳۸۳/۰۳/۰۵
شماره: ۱۳۸۳/۰۳/۰۵

TEREN PART
Part Services Group

شماره ثبت: ۵۳۰۵۸

ریاست محترم بانک صادرات شعبه حافظه شهرستان مشهد - ۳۱۹۰ کارآزارها

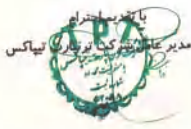
احتراماً به استحضار عالی میرساند که:

پتین داریم که از نحوه کار و فعالیت شعبه این شرکت و از گسترش کار آن و شعب متعددش در اکثر شهرستانهای کشور آگاهی دارید. فعالیت سی و پنج ساله ما در امر خدمات، مربوط به کالای مشتریان و سرعت و دقتی که در اثر فعالیت شعبه روزی در ارائه این خدمات به کار سپرد و اعتماد مشتریان در سپردن کالاهای گرانبهای خود معرف ارزش و اعتبار شرکت ما است.

سألهاست در بانک های صادرات دارای حسابهای هستیم که گردش این حسابها نشانگر میزان فعالیت و تلاش ما است. از مشتریان قدیمی شما بوده و مدتهاست که در آن بانک محترم دارای حسابهای جاری شماره ۱۶۱۶-۲۰۲۰ می باشیم که خود بهترین دلیل استحقاق ما در طرح تقاضای استفاده از وام و تسهیلات اعتباری است.

گسترش شرکت استفاده از تکنیک و بهره برداری از کامپیوتر را در سطحی وسیع ایجاب مینماید. در صدد هستیم که شعبات خود را به شبکه کامپیوتری مجهز نمائیم که نیازمند به چندین دستگاه کامپیوتر - چاپگر - ماینور - فاکس - و تلفن کامپیوتر هستیم. نیل به این هدف به کمک و مساعدت آن بانک محترم در اعطای تسهیلات اعتباری نیازمند است. علیهذا خواهشمند است موافقت فرمائید مبلغ سیصد و هفتاد و پنج میلیون ریال معادل سی و هفت میلیون و پانصد هزار تومان وام به این شرکت پرداخت گردد که فاکتورهای خرید کامپیوتر به پیوست ضمیمه میباشد تا با اقساط مساوی در مدت دو سال مستهلك گردد.

و بالاخره با توجه به مراتب امر و اهمیت قضیه استدعا دارد موافقت فرمایند در اسرع وقت به تقاضای ما رسیدگی شود تا هر چه زودتر بتوانیم از تسهیلات اعطائی بهره مند گردیم.

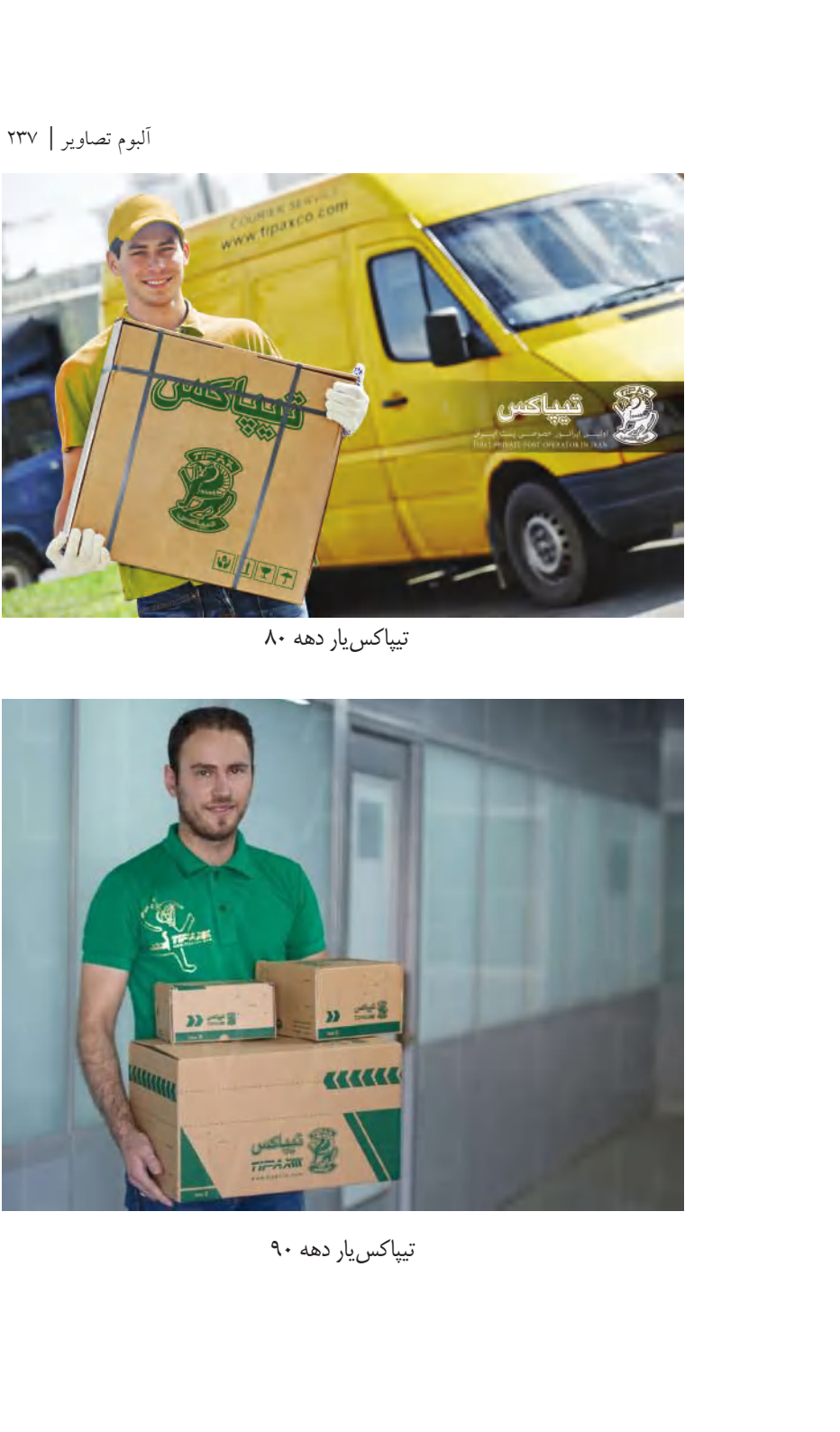


با تقدیر احترام
مدیر عامل شرکت ترن پارت تیپاکس

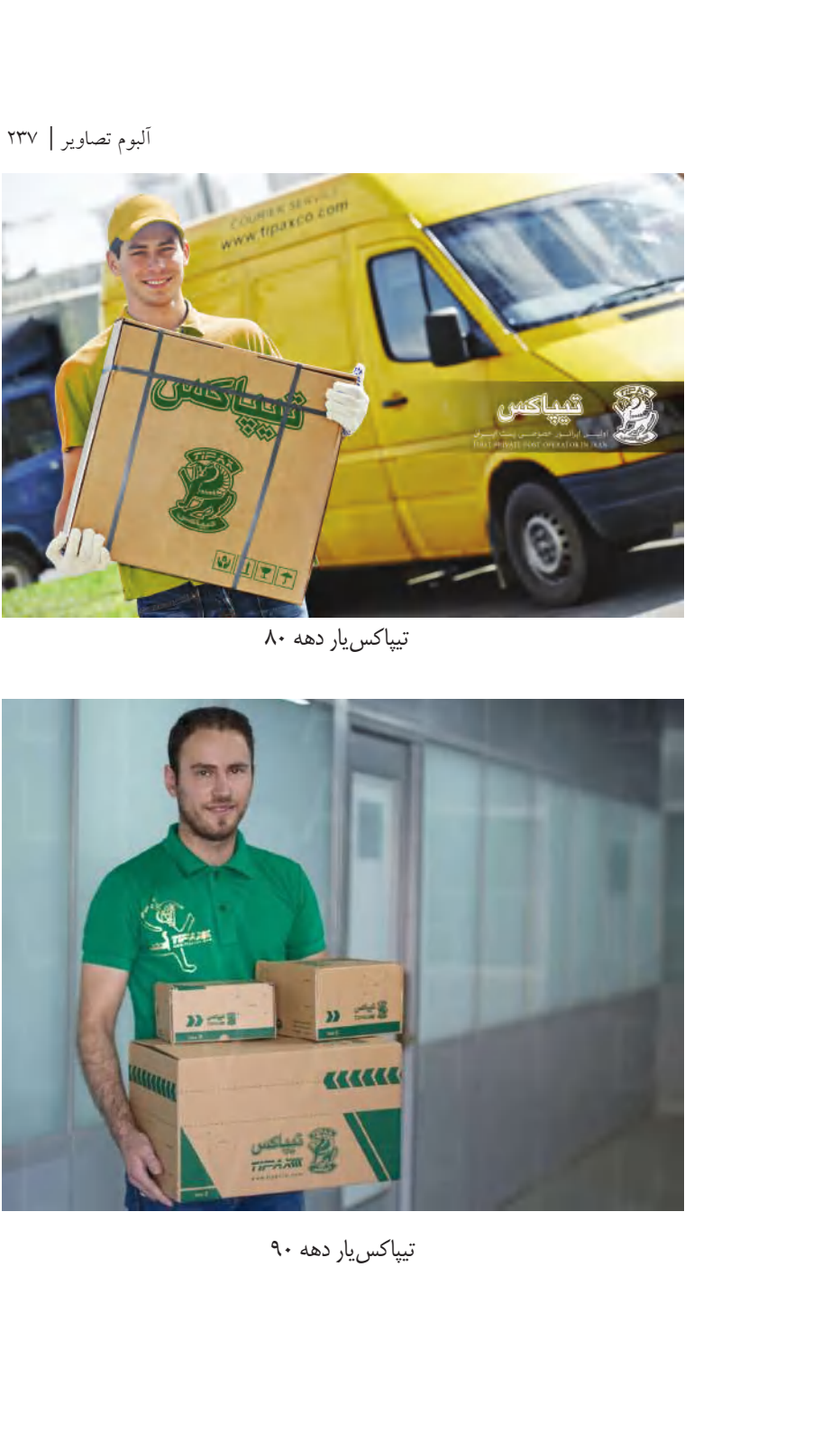
نشانی: تهران خیابان فردین - بین چهارراه نواب و هگرنی پلاک ۱۰۳۰
تلفن ۵۴۲۵۲۵۲ - ۵۴۲۵۲۱۹ - ۵۴۲۴۱۵۰

خرید اولین سیستم های کامپیوتری برای شرکت تیپاکس

به درخواست اشرف فاخر - سال ۱۳۷۵



تپاکس یار دهه ۸۰



تپاکس یار دهه ۸۰



جلسه هیات مدیره تپاکس دهه ۸۰



دفتر مدیرعامل: اشرف فاخر، امیر حسین فاخر، مهرداد فاخر دهه ۸۰



دفتر مدیرعامل دهه ۸۰



مسابقات فوتبال تیپاکس سال ۱۳۹۱



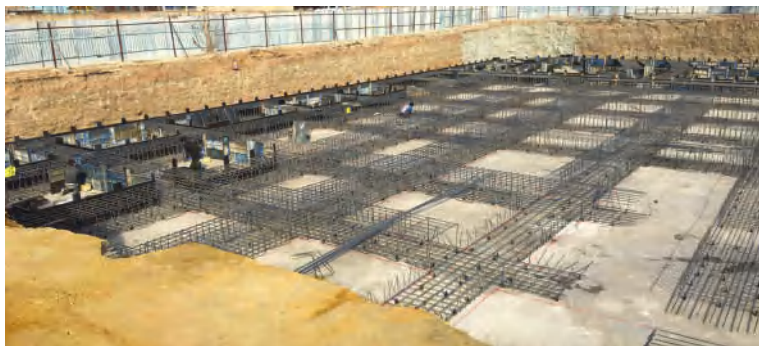
تیپاکس یاران مشغول کار - ابتدای دهه ۹۰

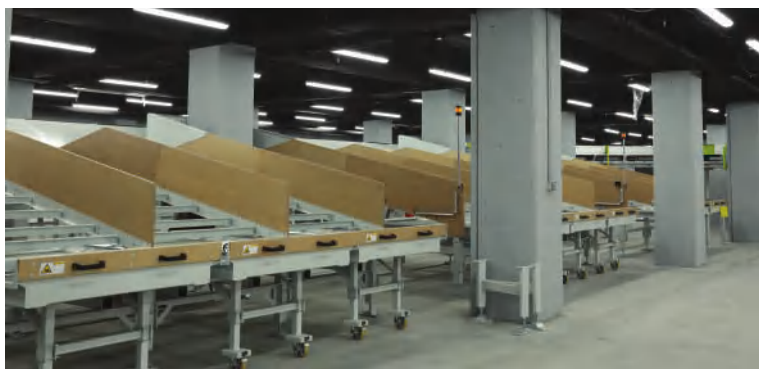


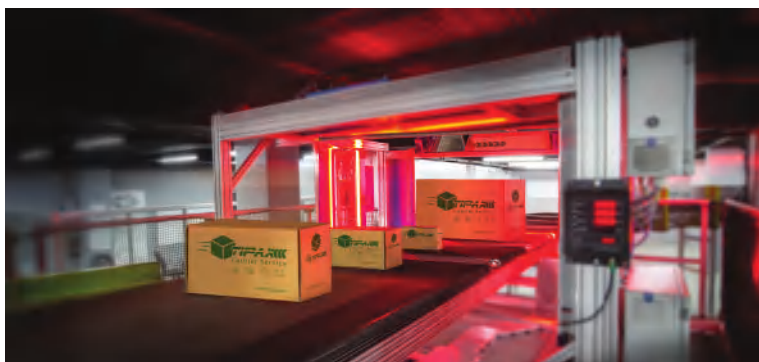
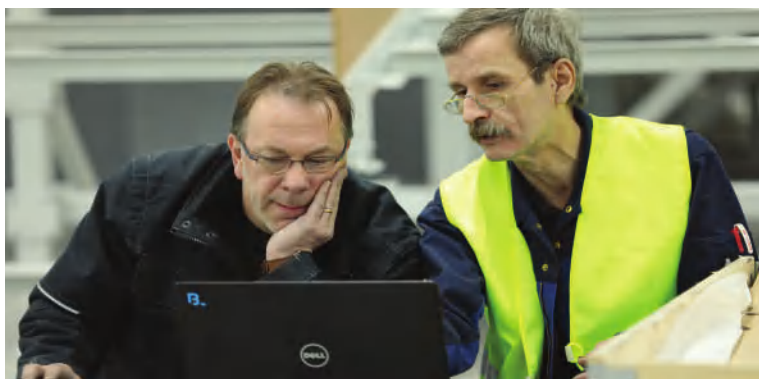
سیستم جمع‌آوری و توزیع چهارنسخه‌ای تیپاکس تا سال ۱۳۹۶



سیستم جمع‌آوری و توزیع آنلاین تیپاکس (جت) - سال ۱۳۹۷







تی هاب - تهران سال ۱۳۹۲



اولین آموزش سیستم مدیریت کیفیت - عطاءاله زندی
ساختمان تی هاب ۱۳۹۷



بازدید از تی هاب - آقای حسن زاده
معاون امور پستی و عضو خبره پستی کمیسیون تنظیم مقررات - ۱۳۹۷



روز زن

ساختمان تی هاب - سال ۱۳۹۷



روز زن

تهران ساختمان ویلا سال ۱۳۹۷



اشرف فاخر - مهرداد فاخر



واحد منابع انسانی شرکت تیپاکس - ساختمان تی هاب - سال ۱۳۹۹



نمایشگاه لجستیک و زنجیره تأمین، صنایع تجهیزات وابسته
نمایشگاه بین‌المللی تهران - سال ۱۳۹۸



نمایشگاه لجستیک و زنجیره تأمین، صنایع تجهیزات وابسته
نمایشگاه بین‌المللی تهران - سال ۱۳۹۸

1/8/22, 4:33 PM

گروه دانشیه شرکت تیپاکس لکسیر پارس

بسمه تعالی

کارگروه ارزیابی شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان

تاییدیه شرکت‌های دانش‌بنیان

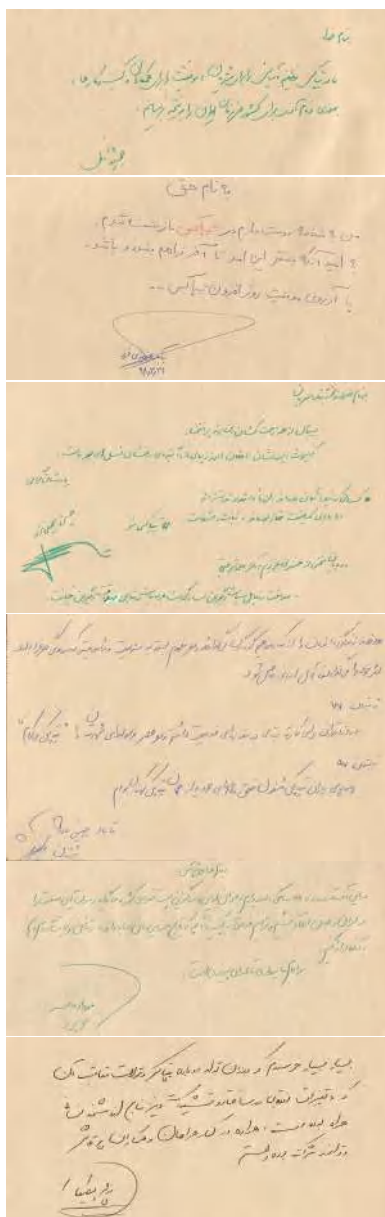
نام شرکت	تیپاکس اکسپرس پارس	شناسه ملی	۱۴۰۰۷۲۰۹۱۴۸
استان	تهران	تاریخ تایید	۱۳۹۸/۱۰/۰۱
حوزه فناوری	۷- فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای	نوع تایید	تولیدی نوع ۲

- به موجب این تاییدیه شرکت/موسسه فوق‌الذکر بر اساس ارزیابی انجام شده طبق «آیین‌نامه اجرایی قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان» و «قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات»، بصورت شرکت/موسسه دانش‌بنیان تایید شده است.
- این تاییدیه لزوماً به معنای تایید همه کالاها و خدمات شرکت به عنوان کالا و خدمات دانش‌بنیان نیست، بلکه ممکن است صرفاً برخی از کالاها و خدمات شرکت، مورد تایید کارگروه ارزیابی شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان قرار گرفته باشند.
- اعتبار و صحت این تاییدیه از آدرس pub.daneshbonyan.ir قابل استعلام است.
- این تاییدیه به صورت خودکار و از طریق سامانه دانش‌بنیان (pub.daneshbonyan.ir) صادر شده است.
- شرکت‌های تایید شده در کارگروه ارزیابی شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان، تا زمانی که تاییدیه آن‌ها در فهرست سامانه دانش‌بنیان (pub.daneshbonyan.ir) قرار دارد، می‌توانند از مزایای قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان استفاده کنند و در صورت ارزیابی مجدد و عدم تایید شرکت، از این فهرست حذف خواهند شد.
- استفاده از هرگونه حمایت، منوط به استعلام دستگاه اجراکننده حمایت، از دبیرخانه کارگروه ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان و تایید آن از سوی این دبیرخانه می‌باشد. در غیر این صورت دستگاه اجرایی ذیربط بر طبق قانون و مقررات مربوط مسئول خواهد بود. اجرای هر کدام از حمایت‌ها، مطابق دستورالعمل‌های اجرایی مراجع ذیربط می‌باشد.
- در صورت هرگونه تخلف در استفاده از تسهیلات مربوط توسط شرکت‌های تایید شده، مطابق مجازات‌های ماده ۱۱ قانون «حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات» با آن‌ها برخورد می‌شود.
- براساس مصوبه کارگروه ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان، شرکت‌های تولیدی و نوپای نوع ۲ یا نوع ۳ (مستعد دانش‌بنیان)، مشمول معافیت مالیاتی نخواهند بود.

تاریخ چاپ تاییدیه: ۱۴۰۱/۰۶/۲۷

دبیرخانه کارگروه ارزیابی شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان

تاییدیه دانش‌بنیان تیپاکس - سال ۱۳۹۸

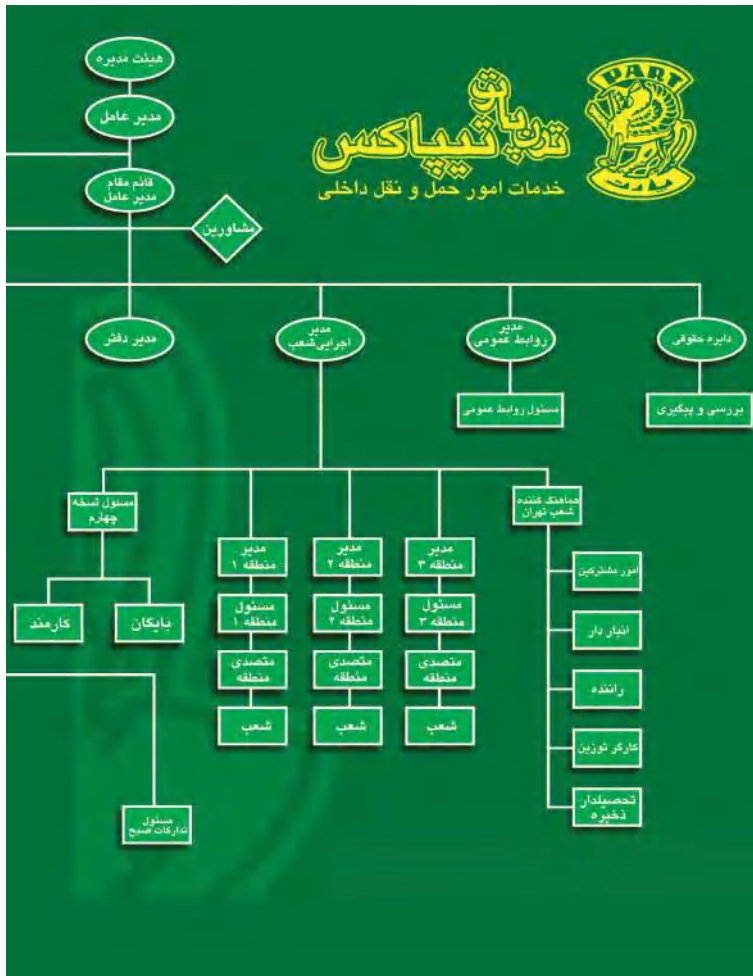


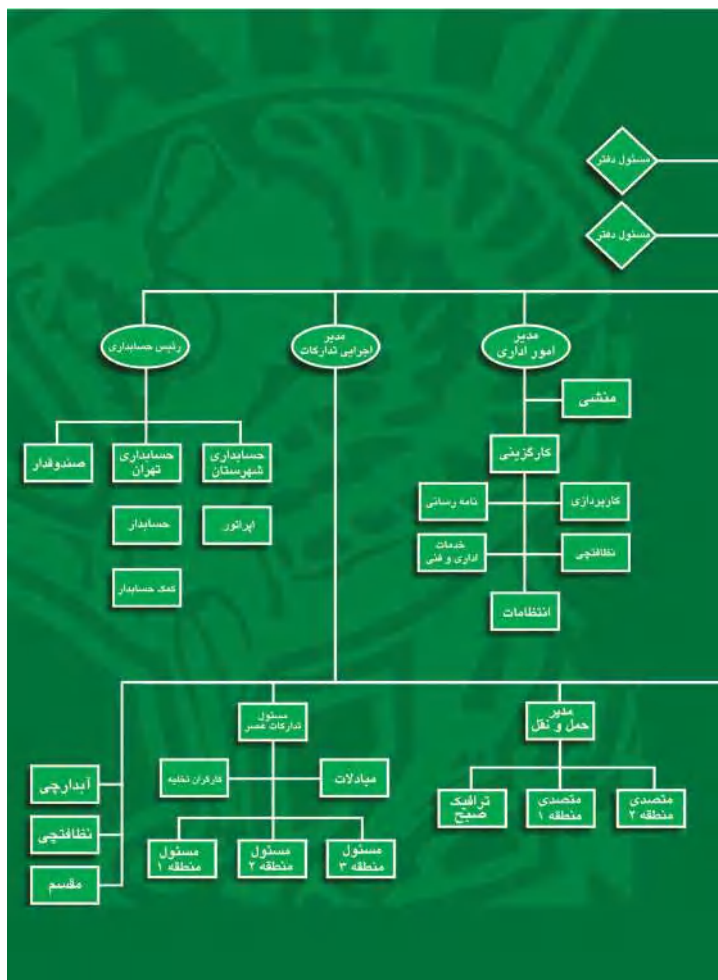


۶۱ سالگی تیمپاکس - ساختمان تی هاب - سال ۱۳۹۹

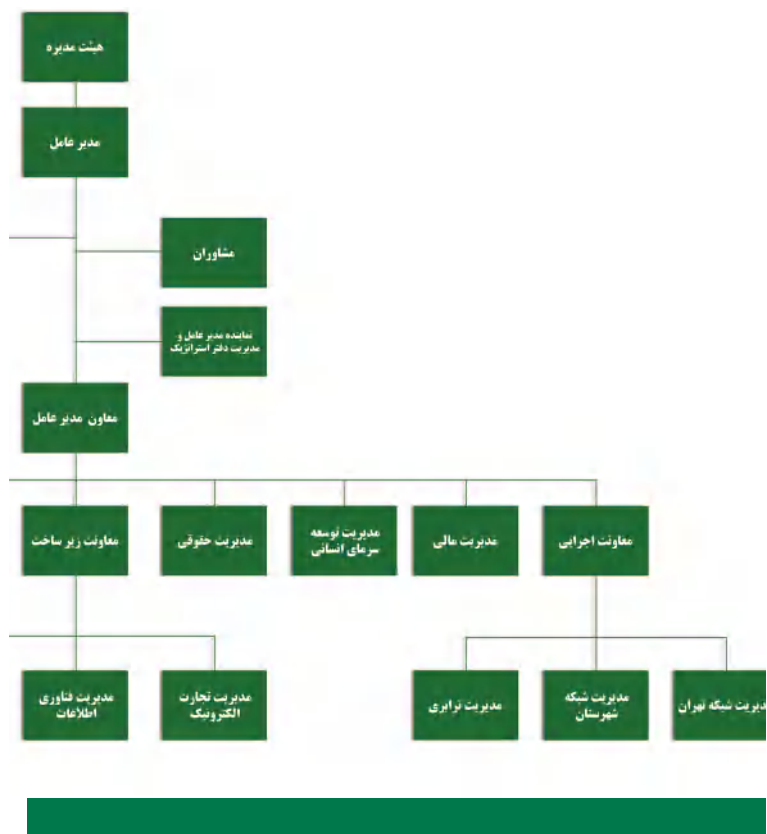


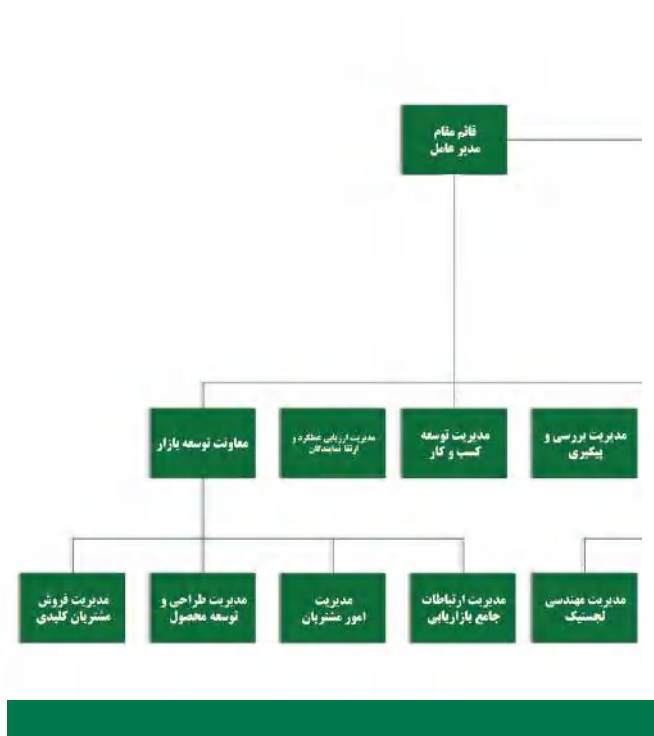
تبلیغات مای تیپاکس اولین اپلیکیشن تیپاکس





چارت سازمانی تیپاکس - ۱۳۹۰





چارت سازمانی تیپاکس - ۱۳۹۸





لوگو ۲



لوگو ۱



لوگو ۴



لوگو ۳



لوگو ۶



لوگو ۵

TIPAX

Courier Service

Since 1960

لوگو ۷

تغییر لوگو شرکت تیپاکس به مرور زمان



ثبت برند تیپاکس در سازمان یونسکو به عنوان برند ملی ۱۳۹۹



تندیس اولین همایش برند شایسته ملی



تندیس مسابقه طراحی بازی رومیزی



تندیس امضای تفاهم‌نامه با پست قطر



تندیس سازمان هلال احمر



جایزه جشنواره تعالی مشتری مداری



تقدیرنامه کارآفرین برتر کشور

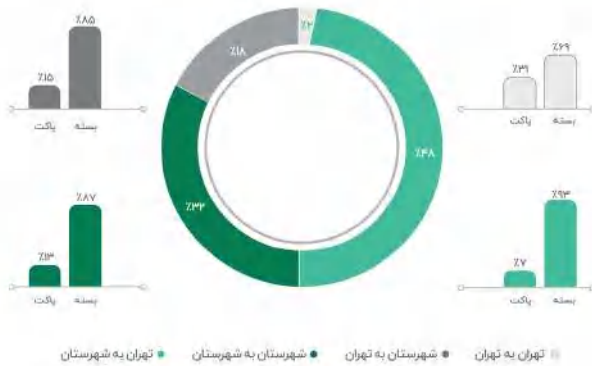


تندیس پست وان

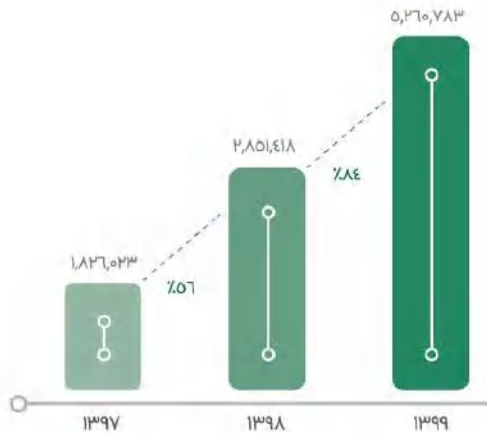


تندیس جشنواره ملی مد و لباس سی پال

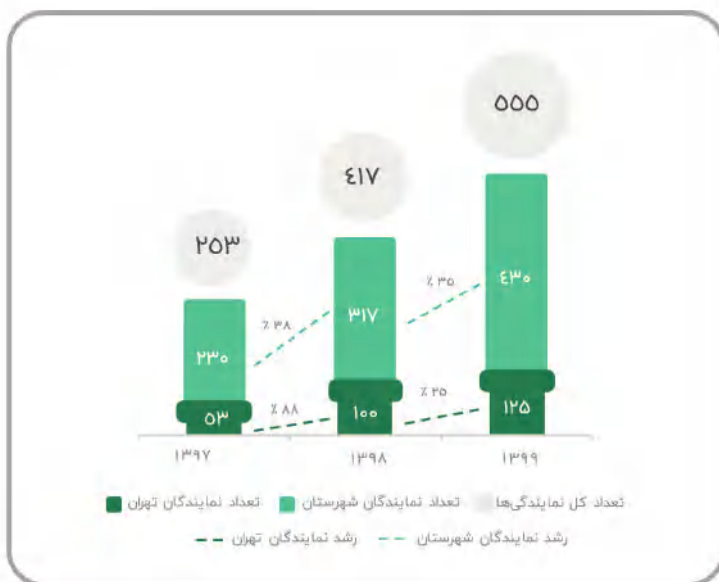
۴۴٪ از سفارش‌های تیپاکس در سال ۹۹ در مسیر تهران به شهرستان جابجا شده‌اند.



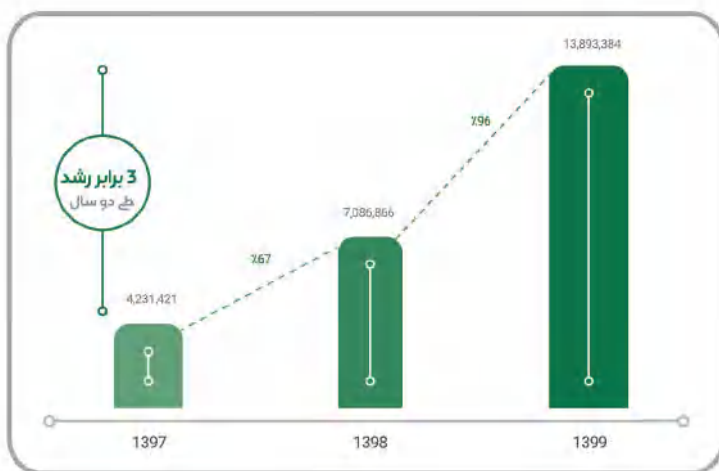
نمودار پراکندگی مسیرهای جابه‌جایی



نمودار رشد تعداد مشتریان - سه سال منتهی به ۱۳۹۹



نمودار رشد تعداد نمایندگی‌ها - سه سال منتهی به ۱۳۹۹



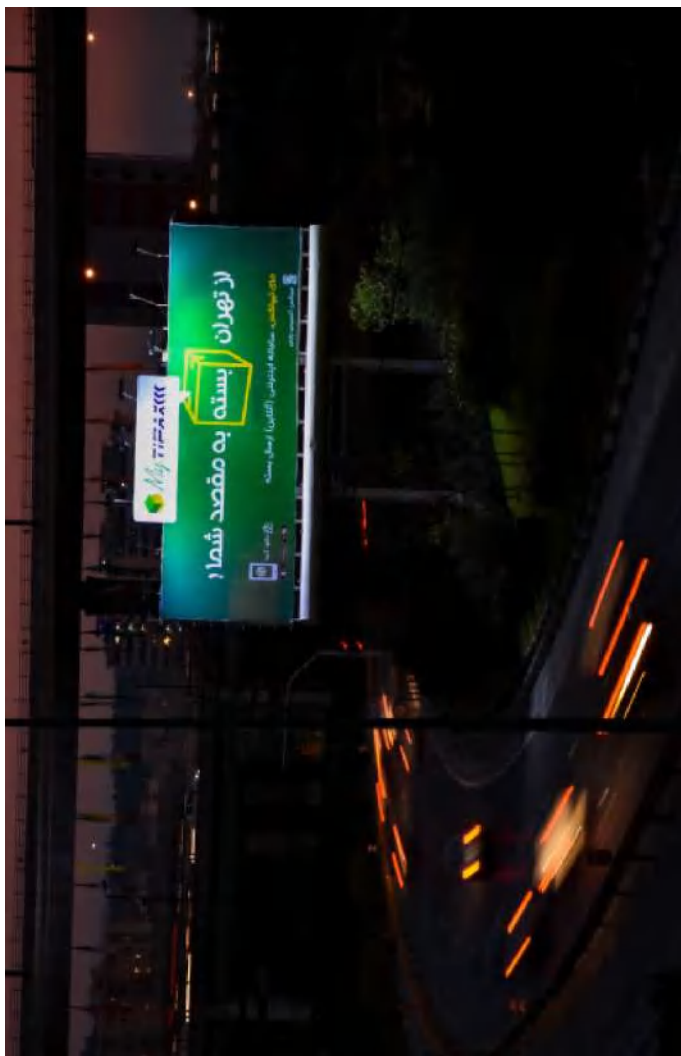
نمودار رشد تعداد ارسال تپیاکس - سه سال منتهی به ۱۳۹۹



ساختمان تپاکس خیابان قزوین سال ۱۳۸۰



ساختمان تیپاکس شهرک استقلال سال ۱۳۹۹



سامانه اینترنتی ارسال بسته‌ها