

اقتصاد بقا

نشانه‌های بحران همیشه با سقوط ناگهانی آغاز نمی‌شوند؛ گاهی با یک سکوت نگران‌کننده شروع می‌شوند. سکوتی که در آن بنگاه‌ها دیگر از توسعه حرف نمی‌زنند، برنامه‌های سرمایه‌گذاری را کنار می‌گذارند و تمام انرژی خود را صرف «سُر پا ماندن» می‌کنند. امروز اقتصاد ایران دقیقاً در همین نقطه ایستاده است؛ جایی که توسعه، نه به دلیل بی‌اهمیت بودن، بلکه به دلیل ناممکن شدن، به حاشیه رانده شده است.

وقتی تورم به سطوحی نزدیک ۶۰ درصد می‌رسد، تقاضای مؤثر فرومی‌ریزد و نااطمینانی به یک وضعیت دائمی تبدیل می‌شود، انتظار رشد از بنگاه‌ها، بیشتر شبیه یک آرزوست تا سیاست اقتصادی. در چنین فضایی، حتی بنگاه‌های سالم هم مجبور می‌شوند نگاه خود را از آینده دور بردارند و به امروز خیره شوند؛ به جریان نقدینگی، تأمین مواد اولیه، پرداخت حقوق و تداوم حداقلی عملیات.

اما خطر واقعی دقیقاً همین‌جاست. اقتصادی که در آن «بقا» تنها هدف شود، به‌تدریج توان توسعه را از دست می‌دهد. نه به‌صورت ناگهانی، بلکه خزنده...

ادامه در همین صفحه

فرصت امروز

برای کسب وکار آفرینی

پشت‌پرده ریزش و پیامدها برای بازار ایران

سقوط هم‌زمان طلا و نقره در بازارهای جهانی



اقتصاد بقا

سیاست‌گذاری کوتاه‌مدت شده، حتی جسورترین مدیران هم محافظه‌کار می‌شوند. سرمایه‌گذاری، قبل از آنکه به پول نیاز داشته باشد، به قطعیت نسبی نیاز دارد؛ کالایی که این روزها کمیاب شده است. با این حال، پذیرش «اقتصاد بقا» نباید به معنای تسلیم باشد. تفاوت بزرگی میان بقای منفعل و بقای هوشمند وجود دارد. بقای منفعل یعنی کوچک‌شدن، حذف شتاب‌زده هزینه‌ها و عقب‌نشینی از بازار؛ مسیری که معمولاً به از دست رفتن برند و

نیروی انسانی ختم می‌شود. اما بقای هوشمند یعنی بازارآرایی، مدیریت ریسک، حفظ دارایی‌های کلیدی و آماده‌سازی برای لحظه‌ای که شرایط—even اندکی—بهبود پیدا کند.

در این میان، مسئولیت سیاست‌گذار را نمی‌توان نادیده گرفت. اگر قرار است بنگاه‌ها در شرایط سخت دوام بیاورند، حداقل انتظارشان ثبات تصمیم است. نه حمایت‌های پرهزینه و مقطعی، بلکه پرهیز از شوک‌های ناگهانی، مقررات‌گذاری قابل پیش‌بینی

را پیش بینی کند و به کارآفرین کمک کند تا با درکی هم سطح رقبای بزرگ خود، تصمیمات استراتژیک بگیرد و از یک فروشنده صرف، به یک شریک قابل اعتماد برای مشتریانش تبدیل شود. پلتفرم اسپاتیفای را در نظر بگیرید که قدرت اصلی آن نه در کتابخانه موسیقی اش، بلکه در موتور پیشنهاددهنده مبتنی بر هوش مصنوعی آن نهفته است. این سیستم با تحلیل رفتار شنیداری میلیون ها کاربر، پلی لیست های شخصی سازی شده ای مانند دیسکاور ویکی (Discover Weekly) را خلق می کند که به شکل شگفت انگیزی با سلیقه فردی هر کاربر همخوانی دارد. در گذشته، خلق چنین تجربه ای برای یک فروشگاه موسیقی کوچک با یک سرویس محتوای مستقل غیرممکن بود.

اما امروز یک کسب و کار کوچک که در حوزه فروش کتاب های الکترونیکی یا دوره های آموزشی فعالیت می کند، می تواند با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی آماده، یک موتور پیشنهاددهنده مشابه را پیاده سازی کند. این سیستم با تحلیل خریدهای قبلی و رفتار کاربر در وب سایت، می تواند به هر بازدیدکننده، محتوایی کاملاً مرتبط با علاقهش را پیشنهاد دهد و یک تجربه عمیقاً شخصی سازی شده را خلق کند که تا پیش از این، تنها در انحصار غول های فناوری بود.

معماری محتوای حرفه ای با منابع محدود

یکی دیگر از موانع تاریخی برای کسب و کارهای کوچک، محدودیت منابع برای تولید محتوای بازاریابی با کیفیت بالا بود. طراحی یک کمپین بصری جذاب، نوشتن متون تبلیغاتی متقاعدکننده یا تولید ویدیوهای حرفه ای، نیازمند استخدام آژانس های گران قیمت یا تیمی از متخصصان خلاق بود. این نابرابری در منابع، به شرکت های بزرگ اجازه می داد تا همواره تصویری حرفه ای تر از برند خود به نمایش بگذارند. هوش مصنوعی مولد، این زمین بازی را به شکلی بنیادین مسطح کرده است. یک کارآفرین تنها، اکنون می تواند با استفاده از ابزارهایی مانند میدجرنی یا

سود ارزی ۸ تا ۱۲ درصد؛ فرصت جدید یا ریسک قدیمی؟

صندوق‌های ارزی در پیچ اعتماد

فرصت امروز: بر اساس آخرین اخبار رسمی، سیدعلی مدنی‌زاده، وزیر امور اقتصادی و دارایی، اعلام کرده که سه صندوق سرمایه‌گذاری ارزی جدید با کارکردی مشابه صندوق‌های درآمد ثابت در بازار سرمایه ایران تشکیل می‌شوند و به‌زودی فعال خواهند شد. این صندوق‌ها قرار است ارزهای اسکناس و حواله‌ای مردم را جمع‌آوری کنند و به دارندگان واحدهای سرمایه‌گذاری، سود به...

کسب و کارها چگونه زنده می‌مانند؟

سه ضربه همزمان به بنگاه‌ها

فرصت امروز: در یک ماه گذشته، ادبیات مشترک گزارش‌های اقتصادی درباره بنگاه‌های ایرانی یک کلیدواژه پررنگ داشته است: «بقا». تصویر غالب این است که ترکیب تورم بالا، افت تقاضای مؤثر، فرسایش سرمایه در گردش و افزایش ریسک‌های محیطی، بسیاری از کسب‌وکارها را از فاز توسعه خارج کرده و به فاز حفظ حداقل عملیات رسانده است. در گزارش اخیر ایسنا هم همین نقطه برجسته شده: وقتی تورم نقطه‌به‌نقطه به حوالی ۶۰٪ می‌رسد و نااطمینانی‌ها مزمن می‌شود، «توسعه» عملاً جای خود را به «تاب‌آوری» می‌دهد.

اما اگر بخواهیم ارزش افزوده‌ای فراتر از توصیف بحران ارائه کنیم، باید به دو سؤال پاسخ دهیم:

(۱) دقیقاً کدام «مکانیسم‌ها» بنگاه را از توسعه به بقا هل می‌دهند؟

(۲) تاب‌آوری در عمل یعنی چه؛ چه کارهایی همین امروز قابل اجراست؟...

۳

بورس به کجا می‌رود؟

شاخص کل ۶۰۰ هزار واحد از اوج عقب نشست

۴

مدیریت و کسبوکار

تمرین‌های رهبری تجاری برای سال ۲۰۲۶

کتاب های راهنمای رهبری برای قرن بیستم به نقشه های دریایی دقیق و قابل اعتمادی شباهت داشتند. در آن جهان، یک کاپیتان بزرگ، فردی بود که با اتکا به نقشه های آزموده شده، کشتی عظیم خود را با قاطعیت و از طریق یک زنجیره فرماندهی بی نقص، از میان دریا های قابل پیش بینی به سوی مقصدی از پیش تعیین شده هدایت می کرد. اما آن دریاها خشک شده اند و آن نقشه ها اکنون به یادگارهایی بی مصرف تبدیل گشته اند. جهان کسب و کار امروز، دیگر یک اقیانوس آرام با مسیرهای مشخص نیست؛ بلکه یک رودخانه خروشان و غیرقابل پیش بینی است که در آن، هر پیچ یک واقعیت جدید را آشکار می سازد. در این چشم انداز جدید، کاپیتان های فرمانده و کنترل گر در حال غرق شدن هستند. نسل جدیدی از رهبران در حال ظهور است که درک کرده اند وظیفه آنها، نه خواندن نقشه های قدیمی، بلکه ساختن...

۸

دوره را به‌عنوان یک فاز گذار ببینند—not پایان مسیر—می‌توان امیدوار بود که از دل همین بحران، بذر یک جهش آینده کاشته شود.

در نهایت، تاب‌آوری دیگر یک انتخاب مدیریتی نیست؛ شرط ماندگاری در شرایط توسعه شاید امروز عقب نشسته باشد، اما اگر سستون‌های بقا درست چیده شوند، فردا می‌تواند با قدرت بیشتری بازگردد.

شورای سردبیری

و تضمین دسترسی پایدار به زیرساخت‌های حیاتی. سیاست‌گذاری بی‌ثبات، حتی از تحریم و تورم هم مخرب‌تر است؛ چون هزینه نااطمینانی را به همه تحمیل می‌کند. اقتصاد ایران امروز بیش از هر زمان دیگری به یک تغییر زاویه دید نیاز دارد: از «انتظار رشد سریع» به «طراحی تاب‌آوری». اگر این مرحله به‌درستی مدیریت نشود، بقا می‌تواند به فرسودگی مزمن تبدیل شود. اما اگر بنگاه‌ها و سیاست‌گذاران این

چرا هوش مصنوعی بیشتر به درد کسب و کارهای کوچک می خورد؟

این فناوری می تواند به صورت خودکار، فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری برنامه ریزی محتوا در شبکه های اجتماعی، پاسخ به سوالات متداول مشتریان و حتی مدیریت اولیه موجودی انبار را بر عهده بگیرد. این اتوماسیون هوشمند، ساعت های بی شماری را در هفته برای کارآفرین آزاد می کند تا او بتواند دوباره بر هسته اصلی کسب و کار خود تمرکز کند: بهبود محصول، نوآوری و از همه مهم تر، برقراری ارتباط انسانی و واقعی با مشتریان کلیدی اش.

برند قهوه ایتالیایی ایلی (illy) بر پایه وسواس یک خانوادۀ بر کیفیت بی نقص و نوآوری در صنعت قهوه بنا شده است. آنها دهه ها زمان صرف تحقیق و توسعه برای خلق بهترین ترکیب اسپرسو کرده اند. حال، یک کارآفرین امروزی را تصور کنید که یک کافی شاپ تخصصی کوچک را راه اندازی کرده است. بزرگ ترین دارایی او دانش عمیقش در مورد دانه های قهوه و هنر دم آوری است. با استفاده از هوش مصنوعی، او می تواند یک سیستم هوشمند برای سفارش آنلاین و مدیریت میزها راه اندازی کند، کمپین های ایمیلی شخصی سازی شده برای مشتریان وفادار خود ارسال نماید و به صورت خودکار، موجودی دانه های قهوه کمیاب خود را پیگیری کند. این فناوری به او اجازه می دهد تا به جای غرق شدن در امور روزمره، زمان خود را صرف کاری کند که هیچ ماشینی قادر به انجام آن نیست: انتخاب بهترین دانه ها، خلق ترکیبات جدید و گفتگو با مشتریان برای به اشتراک گذاشتن عشق و دانش خود نسبت به قهوه.

چابکی، سلاح پنهان کسب و کارهای کوچک

در نهایت، بزرگ ترین مزیت استراتژیک کسب و کارهای کوچک در مقابل غول های صنعتی، «چابکی» است. شرکت های بزرگ اغلب به دلیل بوروکراسی پیچیده، سیستم های قدیمی و مقاومت در برابر تغییر، در پذیرش فناوری های جدید بسیار کند عمل می کنند. پیاده سازی یک سیستم هوش مصنوعی جدید در یک شرکت چندملیتی، می تواند یک پروژه چند ساله باشد که نیازمند تایید کمیته های متعدد و

همه‌انگهی های پیچیده است.

در مقابل، یک کسب و کار کوچک می تواند یک ابزار هوش مصنوعی جدید را در یک آخر هفته آزمایش و در هفته بعد به طور کامل در فرآیندهای خود ادغام کند. این توانایی در یادگیری، انطباق و تکامل سریع، به کسب و کارهای کوچک اجازه می دهد تا همواره در لبه تکنولوژی حرکت کرده و از فرصت های جدید بازار، بسیار سریع تر از رقبای بزرگ و تنبل خود بهره برداری کنند. در عصر هوش مصنوعی، سرعت انطباق، قدرتمندتر از حجم منابع است.

یک بانک جهانی بزرگ مانند اچ اس بی سی (HSBC) را در نظر بگیرید. هرگونه تغییر در زیرساخت های فناوری اطلاعات این بانک، یک پروژه عظیم با ریسک های امنیتی و نظارتی بسیار بالاست که نیازمند برنامه ریزی های طولانی و دقیق است. اما یک استارتاپ فین تک کوچک می تواند یک مدل هوش مصنوعی جدید برای ارزیابی ریسک اعتباری یا شناسایی تقلب را به سرعت توسعه داده و پیاده سازی کند. این استارتاپ می تواند از الگوریتم های یادگیری ماشین برای ارائه خدمات مالی کاملاً شخصی سازی شده به مشتریان خود استفاده کند، در حالی که بانک های بزرگ همچنان درگیر سیستم های سنتی خود هستند. این چابکی به کسب و کار کوچک اجازه می دهد تا با ارائه خدماتی هوشمندانه تر و تجربه ای بهتر، بخش هایی از بازار را از چنگ رقبای بزرگ خود درآورد و ثابت کند که در دنیای جدید، اندازه دیگر به تنهایی معیار قدرت نیست.

منابع:

https://www.entrepreneur.com/science-technology/why-ai-matters-more-for-small-businesses-than-5۰۰۵۴۵/anyone-else-https://business.fiu.edu/academics/graduate/insights/posts/competitive-advantage-of-using-ai-in-business.html

خبرنامه

توصیه وزارت کار به مردم:

برای کالابرگ از فروشگاه‌هایی که قیمت پایین می‌دهند خرید کنید

مشاور وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی هر گونه تغییر اعتبار کالابرگ و افزایش مبلغ یک میلیون تومان را منوط به تصمیم‌گیری دولت برای سال آینده دانست و به مردم توصیه کرد از فروشگاه‌هایی اقدام کالابرگی خرید کنند که با قیمت پایین‌تر کالا عرضه می‌کنند. به گزارش ایسنا، سجاد سنگسری در یک گفت‌وگویی تلویزیونی درباره احتمال افزایش قیمت اقلام کالابرگ گفت: تا پایان فروردین ماه سال آینده هیچ‌گونه افزایشی نخواهیم داشت ولی برای سال ۱۴۰۵ اگر دولت بر اساس گزارش‌ها، معیارها و شاخص‌های اقتصادی موجود تصمیم بگیرد، حتما در ابتدای سال از طریق دولت اطلاع‌رسانی خواهد شد.

وی درباره صعودی بودن قیمت برخی اقلام گفت: با بررسی نرخ اقلامی همچون مرغ و تخم‌مرغ و قیمت‌هایی که در این خصوص گرفتیم، خوشبختانه بازار کم کم خودش را پیدا می‌کند و ما نسبت به روزهای اول کاهش قیمت‌ها را شاهد هستیم و کاهش قیمت گوشت قرمز هم آغاز شده است. مشاور وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی از مردم خواست برای خرید کالابرگ به چند فروشگاه سر بزنند و فروشگاه‌ی را انتخاب کنند که قیمت پایین‌تر می‌دهد تا از این طریق فروشگاه‌هایی که گرانتر به مردم کالا می‌فروشند خود را با فروشگاه‌هایی که نفع مردم را در نظر دارند،تنظیم کنند. به گفته سنگسری، درخصوص اعتبار کالابرگ در دولت تصمیم‌گیری می‌شود و در صورت لزوم از ابتدای سال آینده این تصمیم نهایی خواهد شد. رئیس مرکز بازرسی وزارت تعاون پیش از این هم تأکید کرده بود که دریافت هر گونه مبلغ اضافه از مردم تحت هر عنوان تخلف محسوب می‌شود و موضوع با حساسیت از ابتدا تاکنون در حال پیگیری است. سنگسری با بیان اینکه برخی فروشگاه‌ها به بهانه تأخیر در تسویه‌حساب میالغی خارج از اعتبار کالابرگ از مردم می‌گیرند، اعلام کرده بود که تسویه‌حساب با فروشگاه‌ها به‌صورت روزانه صورت می‌گیرد و هیچ فروشگاه‌ی طلبی از وزارت تعاون ندارد؛ بنابراین دریافت کارمزد از مردم توجیه قانونی ندارد و با متخلفان برخورد خواهد شد.

وی همچنین در توضیح کسر ۵ هزار تومان از برخی کارت‌ها گفته بود که طبق اعلام شبکه شاپرک، این مبلغ به‌صورت سیستمی کسر و مجدد به همان کارت بازگردانده می‌شود.

قیمت بنزین سوپر وارداتی تغییر کرد

مطابق اطلاعیه جدید بورس انرژی، قیمت پایه هر لیتر بنزین سوپر وارداتی ۷۲ هزار و ۸۰۰ تومان اعلام شده که نسبت به قیمت قبل ۷۰۰۰ تومان افزایش یافته است.

به گزارش ایسنا، اطلاعیه پنجم بورس انرژی ایران نشان می‌دهد قیمت پایه هر لیتر بنزین به ۷۲ هزار و ۸۰۰ تومان رسیده که در مقایسه با ۶۵ هزار و ۸۰۰ تومان در عرضه‌های قبلی بنزین ویژه سوپر در رینگ داخلی بازار فرعی بورس انرژی ایران افزایش ۷۰۰۰ تومان را نشان می‌دهد.

سامانه جایگزین جامع روابط کار اعلام شد

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در پی بروز اختلال فنی در سامانه جامع روابط کار اطلاعیه ای صادر کرد.

به گزارش روز شنبه ایرنا از وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، با توجه به بروز اختلال فنی در سامانه قدیمی «روابط کار» به منظور تسریع در خدمت‌رسانی به جامعه کارگری و کارفرمایی، سامانه جایگزین به نشانی **srk.mcls.gov.ir** در دسترس عموم قرار دارد. ذینفعان می‌توانند با مراجعه به نشانی سامانه مذکور نسبت به ثبت دادخواست (شکایت)، درخواست مقرری بیمه بیکاری یا سایر خدمات مربوط به حوزه روابط کار اقدام کنند. لازم به ذکر است فرایند پیگیری و رسیدگی به دادخواست‌هایی که تا قبل از تاریخ ۲۵ دی امسال در سامانه جامع روابط کار ثبت شده است، با اولویت رسیدگی در اسرع وقت از طریق پیامک و همچنین اطلاعیه در سامانه جدید (به نشانی **srk.mcls.gov.ir**) اطلاع‌رسانی می‌شود.

آغاز طرح ویژه نظارت بر بازار رمضان و نوروز ۱۴۰۵ در سراسر کشور

رئیس سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان اعلام کرد: همزمان با نزدیک شدن به ماه مبارک رمضان و ایام نوروز ۱۴۰۵، طرح ویژه بازرسی و نظارت بر بازار کالا و خدمات با هدف ایجاد آرامش در بازار و حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان در سراسر کشور اجرا می‌شود. به گزارش ایرنا از سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، حسین فرهیdzاده روز شنبه با اشاره به تأکید دولت بر سامانه‌هی بازار و جلوگیری از تخلفات اقتصادی گفت: این طرح با همکاری همه دستگاه‌های نظارتی از جمله سازمان تعزیرات حکومتی، وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت جهاد کشاورزی و اتاق‌های اصناف، از ۱۱ بهمن ۱۴۰۴ تا ۱۵ فروردین ۱۴۰۵ به اجرا درخواهد آمد. وی افزود: در این طرح، نظارت مستمر بر تمام مراحل تولید، تأمین و عرضه کالاها انجام می‌شود تا با پدیده‌هایی مانند گران‌فروشی، احتکار، کم‌فروشی و امتناع از عرضه کالا برخورد قاطع صورت گیرد و بازار اقلام پرمصرف خانوار به‌صورت ویژه رصد شود.

رئیس سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان با تأکید بر اهمیت تأمین به‌موقع کالاها، به‌ویژه همزمان با اجرای طرح کالابرگ، تصریح کرد: استفاده از سامانه‌های هوشمند نظارتی مانند سامانه جامع تجارت و سامانه جامع انبارها، نقش مهمی در شفافیت بازار و شناسایی سریع تخلفات خواهد داشت. فرهیdzاده همچنین خاطرنشان کرد: رویکرد اصلی در اجرای این طرح، همکاری و هماهنگی کامل دستگاه‌های اجرایی در استان‌ها با مدیریت استنادی‌هاست تا از همه ظرفیت‌های موجود برای نظارت مؤثر بر بازار استفاده شود.

وی تأکید کرد: از مردم انتظار می‌رود در صورت مشاهده هر گونه کمبود کالا یا افزایش غیرمنطقی قیمت‌ها، موضوع را از طریق مسیرهای قانونی گزارش دهند تا برخورد لازم با متخلفان در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام شود و آرامش بازار در ایام رمضان و نوروز حفظ شود.

کسب و کارها چگونه زنده می‌مانند؟

سه ضربه همزمان به بنگاه‌ها



یک تفاوت مهم روایت‌های یک ماه اخیر با گزارش‌های مشابه در گذشته این است که بحران، دیگر فقط پولی و تقاضا نیست؛ عملیاتی شده است.

در گزارش‌های صنعتی، قطعی برق/گاز به عنوان یک فشار مستقیم بر تولید، بهره‌وری و تحویل سفارش‌ها توصیف می‌شود؛ حتی گفته می‌شود برخی واحدها ناچار شده‌اند شیفت‌های کاری را حذف کنند یا تولید را به حداقل برسانند.

هم‌زمان، در روایت‌های تحلیلی دیگر به اختلال اینترنت و اثر آن بر تجارت، فروش، ارتباط با مشتری و واردات/صادرات اشاره می‌شود. این یعنی حتی بنگاهی که از نظر مالی «بد» هم نباشد، ممکن است با اختلال انرژی/ارتباطات، زنجیره ارزشش قطع شود. نتیجه، یک تغییر پارادایم است: تاب‌آوری دیگر یک مفهوم مدیریتی لوکس نیست؛ تبدیل به «مهندسی تداوم عملیات» می‌شود.

۴) از «بفازگرایي منفعل» تا «بقای هوشمند»: تفاوت کجاست؟

بنگاه‌ها معمولاً در بحران دو نوع واکنش نشان می‌دهند:

- الف) بقای منفعل (پریسک در بلندمدت)
- حذف بودجه آموزش، R&D، بازاریابی
- تعویق تعمیرات و نگهداشت

کاهش کیفیت برای کم‌کردن هزینه

این نسخه شاید یک تا دو فصل «فنس» بدهد، اما اغلب به فرسایش برند، ریزش مشتری و خروج نیروی انسانی کلیدی ختم می‌شود.

ب) بقای هوشمند (تاب‌آوری واقعی)

اینجا بنگاه به‌جای «کاهش کور»، بازاریابی هدفمند می‌کند:

هزینه‌های غیرحیاتی را کم می‌کند، اما دارایی‌های کلیدی را حفظ می‌کند؛

چابکی تصمیم و سناریوسازی را جایگزین برنامه‌ریزی خطی می‌کند؛

ریسک‌های عملیاتی (انرژی، تأمین، داده، نیروی انسانی) را مهندسی می‌کند.

چک‌لیست اجرایی تاب‌آوری برای بنگاه‌ها

این بخش ارزش افزوده عملی گزارش است: اگر مدیر یک بنگاه

متوسط یا بزرگ باشید، چه کارهایی «همین ماه» قابل اجراست؟

۱) نقشه تداوم کسب‌وکار (BCP) در ۱۰ روز

تشکیل «کمیته بحران» با اختیار تصمیم فوری

تعریف «فرآیندهای حیاتی» (پرداخت حقوق، تأمین کلیدی، فروش، لجستیک، سرویس مشتری)

تعیین جانشین برای نقش‌های کلیدی

پشتیبان‌گیری چندلایه از داده‌ها و دسترسی‌های حیاتی

۲) مدیریت سرمایه در گردش با نگاه جنگی

کوتاه‌کردن دوره وصول مطالبات (تخفیف نقدی، اعتبارسنجی سخنگیرانه)

مذاکره برای شرایط پرداخت بهتر با تأمین‌کننده

کاهش SKUهای کم‌چرخش و تمرکز بر محصولات پرفروش/

فرصت امروز: در یک ماه گذشته، ادبیات مشترک گزارش‌های اقتصادی درباره بنگاه‌های ایرانی یک کلیدواژه پررنگ داشته است: «بقا». تصویر غالب این است که ترکیب تورم بالا، افت تقاضای مؤثر،

فرسایش سرمایه در گردش و افزایش ریسک‌های محیطی، بسیاری از کسب‌وکارها را از فاز توسعه خارج کرده و به فاز حفظ حداقل عملیات رسانده است. در گزارش اخیر ایسنا هم همین نقطه برجسته شده: وقتی تورم نقطه‌به‌نقطه به حوالی ۶۰٪ می‌رسد و نااطمینانی‌ها مزمن می‌شود، «توسعه» عملاً جای خود را به «تاب‌آوری» می‌دهد.

اما اگر بخواهیم ارزش افزودهای فراتر از توصیف بحران ارائه کنیم، باید به دو سؤال پاسخ دهیم:

۱) دقیقاً کدام «مکانیسم‌ها» بنگاه را از توسعه به بقا هل می‌دهند؟
۲) تاب‌آوری در عمل یعنی چه؛ چه کارهایی همین امروز قابل اجراست؟

۱) تورم ۶۰٪ فقط «گرانی» نیست؛ موتور سرمایه در گردش را می‌سوزاند

اعداد رسمی تورم (که در هفته‌های اخیر باتاب گسترده داشته) نشان می‌دهد تورم نقطه‌به‌نقطه به ۶۰٪ رسیده و تورم ماهانه هم در سطوح بالایی گزارش شده است.

در این شرایط، بنگاه با یک تناقض کلاسیک مواجه می‌شود: فروش اسمی ممکن است بالا برود، اما نقدینگی واقعی کم می‌شود؛ چون:

• قیمت مواد اولیه و نهاده‌ها سریع‌تر از قدرت خرید مشتری بالا می‌رود؛

• هزینه تأمین مالی و خواب پول (دوره وصول مطالبات) سنگین‌تر می‌شود؛

• هر چرخش موجودی، سرمایه بیشتری می‌بلعد.

این همان جایی است که «سود دفتری» می‌تواند رشد کند، اما «توان ادامه عملیات» افت کند؛ و بنگاه ناچار می‌شود سرمایه‌گذاری‌های توسعه‌ای (محصول جدید، بازار جدید، نوسازی فناوری) را فریز کند و به حفظ حداقل سطح تولید/خدمت بسنده کند—همان گزاره‌ای که در گزارش ایسنا هم پررنگ بود.

۲) نااطمینانی مزمن، برنامه‌ریزی را از کار می‌اندازد؛ حتی اگر پول

هم باشد

در فضای نااطمینانی، مشکل فقط کمبود پول نیست؛ کمبود قابلیت پیش‌بینی است. گزارش‌های اتاق بازرگانی در روزهای اخیر به‌صراحت می‌گویند «تحت‌بینی‌ناپذیر بودن شرایط» و فشار افزایش نرخ ارز، بنگاه‌ها را تحت فشار گذاشته و تاب‌آوری را کاهش داده است.

این وضعیت دو پیامد مستقیم دارد:

• سرمایه‌گذاری بلندمدت «عقلانی» نیست، چون سناریوی نرخ ارز/مقررات بازار فروش قابل اتکا نیست.

• تصمیم‌گیری از «استراتژیک» به «واکنشی» تبدیل می‌شود؛ بنگاه به‌جای رشد، صرفاً آتش خاموش می‌کند.

۳) شوک‌های زیرساختی: انرژی و ارتباطات، بحران را از «اقتصادی» به «عملیاتی» تبدیل کرده‌اند

فرصت امروز: بر اساس آخرین اخبار رسمی، سیدعلی مدنی‌زاده، وزیر امور اقتصادی و دارایی، اعلام کرده که سه صندوق سرمایه‌گذاری ارزی جدید با کارکردی مشابه صندوق‌های درآمد ثابت در بازار سرمایه ایران تشکیل می‌شوند و بزودی فعال خواهند شد. این صندوق‌ها قرار است ارزهای اسکناس و حواله‌ای مردم را جمع‌آوری کنند و به دارندگان اعتماد بدهند. احتمال اینکه وارد آن شوند بسیار کم خواهد بود.

پیش‌بینی‌شده بین ۸ تا ۱۲ درصد.

در این طرح تأکید شده که همه مردم و حتی ایرانیان خارج از کشور می‌توانند در این صندوق‌ها مشارکت داشته باشند و با سپرده‌گذاری ارز خود، درآمد ارزی کسب کنند.

وعدۀ جذاب، اما ابهامات جدی

در نگاه نخست، ایده راه‌اندازی صندوق‌های ارزی با سود مشخص و پرداخت ارزی جذاب به نظر می‌رسد — به‌خصوص در شرایطی که نرخ ارز بی‌ثبات است و بسرمایه‌ها به دنبال ابزارهای امن و با بازده قابل‌پیش‌بینی می‌گردند. چنین ابزارهایی در بسیاری از بازارهای مالی جهانی وجود دارند و می‌توانند تا حدی نقدینگی خرد را به سمت بازار سرمایه جذب کنند.

اما تجربه تاریخی در ایران، به‌ویژه با سپرده‌های ارزی و ابزارهای مشابه، نشان می‌دهد کلید موفقیت در سازوکار دقیق اجرایی، شفافیت کامل اطلاعات و اعتماد عمومی است — عواملی که هنوز در خصوص این صندوق‌ها با پرسش‌های مهمی همراه هستند.

دیدگاه کارشناسان: چرا «ایده خوب» ممکن است بخت نیاورد؟
تحلیلگران اقتصادی چند نکته مهم را درباره این ابتکار وزیر اقتصاد مطرح می‌کنند که ارزش بررسی دارد:

۱) اعتماد عمومی؛ حلقه گمشده ابزارهای ارزی

پرسود

• «فل کردن» خریدهای ارزی پریسک با سناریو (نه با حدس)

۳) تنوع‌بخشی به زنجیره تأمین

• دو یا سه منبع جایگزین برای اقلام حیاتی

• کاهش وابستگی به یک مسیر لجستیکی

• بندهای انعطاف در قرارداده‌ا (تحویل، قیمت، جریمه‌ها)

۴) تاب‌آوری عملیاتی در برابر انرژی

با توجه به گزارش‌های مربوط به فشار قطعی‌ها بر تولید ، اقدامات فوری شامل:

• برنامه تولید منعطف (شیفت‌بندی متناسب با ساعات برق)

• ذخیره‌سازی هوشمند مواد اولیه/کالای نیمه‌ساخته برای روزهای قطعی

• ارزیابی توجیه اقتصادی ژنراتور/UPS/بهینه‌سازی مصرف برای خطوط حساس

۵) تاب‌آوری فروش: از «تقاضای افت کرده» تا «بازارهای جایگزین» وقتی تقاضای مؤثر افت می‌کند، نسخه ساده «صبر کنیم» نیست.

بنگاه باید:

• سبد محصول را به سمت «کالا/خدمت ضروری‌تر» سوق دهد

• مدل قیمت‌گذاری را پله‌ای و ترکیبی کند

• برای صادرات/بازارهای منطقه‌ای (در صورت امکان) مسیر جایگزین تعریف کند—هرچند در گزارش‌های اتاق بازرگانی به چالش‌های صادرات هم اشاره شده است.

۶) نقش سیاست‌گذار: اگر قرار است «بقا» هزینه کمتری داشته باشد در یک ماه گذشته، پیام بخش خصوصی واضح بوده: مسئله فقط سیاست درست نیست؛ اجرای درست و کاهش شوک‌های مقرراتی است.

از دید بنگاه، سه اقدام بیشترین اثر را دارد:

۱. ثبات مقررات و پرهیز از تصمیمات ناگهانی

۲. دسترسی پایدار به انرژی و زیرساخت ارتباطی

۳. سیاست‌های مالی/مالیاتی که «شوک قیمتی» تازه نسازد؛ در روایت‌های تحلیلی، حتی درباره اثرات رفاهی و تورمی تصمیمات مالیاتی هم هشدار داده شده است.

جمع‌بندی: توسعه متوقف شده، اما می‌شود برای «جهش بعد از بحران» آماده شد

اینکه بسیاری از بنگاه‌ها وارد فاز بقا شده‌اند، خبر تازه‌ای نیست؛ خبر مهم‌تر این است که بقا می‌تواند هوشمندانه باشد. تورم ۶۰٪ و نااطمینانی مزمن، سرمایه در گردش و تصمیم‌گیری بلندمدت را ضربه زده است ، و شوک‌های عملیاتی مثل انرژی هم فشار را چندبرابر کرده‌اند.

اما بنگاه‌هایی که همین امروز «تداوم کسب‌وکار»، «مدیریت سرمایه در گردش» و «تاب‌آوری عملیاتی» را جدی بگیرند، فقط زنده نمی‌مانند—در صورت بهبود نسبی شرایط، آماده‌تر از رقبا برای جهش خواهند بود.

سود ارزی ۸ تا ۱۲ درصد؛ فرصت جدید یا ریسک قدیمی؟

صندوق‌های ارزی در پیچ اعتماد

این ابزارها در کشورهای با تورم کنترل‌شده و ثبات نرخ ارز، امکان تنوع‌بخشی به سرمایه‌گذاری و مدیریت ریسک ارز را فراهم می‌کنند. در ایران اما متغیرهای سیاسی و اقتصادی غیرقابل‌پیش‌بینی، از جمله نوسانات شدید نرخ دلار، تحریم‌ها و ناکافی بودن ذخایر ارزی، باعث شده پذیرش و موفقیت این گونه ابزارها با موانع بیشتری روبه‌رو شود.

راهکار برای افزایش شانس موفقیت

برای اینکه این صندوق‌های ارزی تبدیل به ابزار واقعی جذب سرمایه شوند و نه فقط یک وعده تبلیغاتی، تحلیلگران پیشنهاد می‌دهند:

• شفافیت کامل در سازوکار سوددهی و ریسک‌ها — مردم باید دقیقاً بدانند سود چگونه محاسبه می‌شود و چه ریسک‌هایی وجود دارد.

• نظارت مستقل بر عملکرد صندوق‌ها — حضور نهادهای نظارتی قدرتمند در گزارش‌دهی عملکرد به سپرده‌گذاران.

• رابطه روشن با سیاست‌های کلان ارزی کشور — برای اینکه این ابزارها واقعاً به تعدیل بازار ارز کمک کنند، باید با سیاست‌های بانک مرکزی و وزارت اقتصاد هم‌راستا شوند.

• اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی گسترده — بسیاری از مردم با این ابزارها آشنا نیستند و نیاز به آموزش دارند.

جمع‌بندی

وزیر اقتصاد با اعلام راه‌اندازی سه صندوق ارزی و وعده سود ارزی بین ۸ تا ۱۲ درصد، تلاش کرده است تا ابزار جدیدی برای جذب ارزهای خرد مردم و تنوع‌بخشی سرمایه‌گذاری ارائه دهد. چنین طرحی در تئوری جذاب است و می‌تواند به بازار سرمایه کمک کند، اما عملیات موفق آن وابسته به اعتماد عمومی، شفافیت سازوکار و اجرای دقیق قوانین است. بدون این‌ها، حتی بهترین ایده‌ها نیز ممکن است به طرح‌هایی تواچه شوند که نتوانند انتظار عمومی را برآورده کنند.

اخبار

نامزد ریاست فدرال رزرو توسط ترامپ معرفی شد

دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور آمریکا، روز جمعه اعلام کرد که کوین وارش، مقام سابق فدرال رزرو را به عنوان نامزد خود برای ریاست بانک مرکزی انتخاب کرده است.

به گزارش ایسنا، ترامپ در شبکه اجتماعی «تروث سوشال» نوشت: «خوشحالم اعلام کنم که کوین وارش را به عنوان رئیس هیئت مدیره سیستم فدرال رزرو معرفی می‌کنم». او افزود: «من مدت زیادی است که کوین را می‌شناسم و شکی ندارم که او به عنوان یکی از روسای بزرگ فدرال رزرو، شاید بهترین، به یاد خواهد ماند».

ترامپ با «انتخاب محوری» خواندن وارش، گفت که او هرگز شما را ناامید نخواهد کرد.

پس از آنکه هاست به عنوان یکی از مدعیان اصلی برای سمت ریاست فدرال رزرو ظاهر شد، ترامپ، چهارشنبه گذشته، در پستی جداگانه، از کوین هاست، مدیر شورای اقتصاد ملی کاخ سفید، «به خاطر انجام چنین کار بزرگی» تشکر کرد.

ترامپ گفت: «گمانه‌زنی‌های زیادی در مورد اینکه کوین هست بسیار محترم قرار است به عنوان رئیس فدرال رزرو منصوب شود، وجود داشت و او می‌توانست رئیس بزرگی باشد، اما صادقانه بگویم، او در همکاری با من و تیمم در کاخ سفید چنان کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهد که نمی‌خواستم او را رها کنم».

کوین وارش به ترامپ در زمینه استراتژی اقتصادی مشاوره می‌داد و پیش از این از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱، در هیئت مدیره بانک مرکزی آمریکا خدمت بود.

در صورت نامزدی و تایید، وارش جایگزین جروم پاول خواهد شد که دوره ریاست او بر فدرال رزرو در ماه مه به پایان می‌رسد.

این مرد ۵۵ ساله پس از انتخاب پاول توسط ترامپ در سال ۲۰۱۷ برای این سمت، دوباره در کانون توجه قرار خواهد گرفت. با وجود شهرت قبلی او به عنوان یک مخالف تورم، وارش اخیرا بر حمایت علنی از نرخ بهره پایین‌تر، با ترامپ همسو شده است.

با این حال، روند تایید صلاحیت می‌تواند دشوار باشد، زیرا برخی از سناتورهای جمهوری‌خواه متعهد شده‌اند که تا زمانی که وزارت دادگستری آمریکا تحقیقات در مورد نوسازی مقر بانک مرکزی در واشنگتن را تکمیل نکند، از هر گونه نامزدی برای فدرال رزرو جلوگیری کنند.

نگرانی‌ها در مورد خطرات استقلال فدرال رزرو در بحبوحه این تحقیقات، که شامل بررسی شهادت پاول در کنگره است، تشدید شده است.

سناتور جمهوری‌خواه تام تیلیس از کارولینای شمالی که در کمیته بانکی سنا خدمت می‌کند، از جمله کسانی بود که نگرانی خود را در مورد این تحقیقات ابراز کرد. تیلیس روز پنجشنبه در کنگره به خبرنگاران گفت: «نامزدهای فدرال رزرو تا زمانی که تحقیقات و کيفرخواست احتمالی علیه رئیس پاول تکمیل نشود، تغییر نخواهند کرد. وزارت دادگستری باید تصمیم بگیرد که چه زمانی این تعلیق‌ها را لغو می‌کنم. این تعلیق‌ها روزهی که پرونده مورد رسیدگی قرار گیرد یا لغو شود، لغو می‌شوند».

جان تون، رهبر اکثریت سنا، پنجشنبه شب در پاسخ به این سوال که آیا نامزد ریاست فدرال رزرو می‌تواند بدون حمایت تیلیس تایید شود، گفت: «احتمالا نه».

این نامزدی پس از انتقاد مداوم ترامپ از پاول صورت می‌گیرد که بارها به او حمله کرده بود، زیرا فدرال رزرو سال گذشته نرخ بهره را ثابت نگه داشت و سپس در سه جلسه سیاستگذاری در اواخر سال آن را کاهش داد.

بر اساس گزارش خبرگزاری آناتولی، ترامپ بارها گفته است که رئیسی برای فدرال رزرو منصوب خواهد کرد که طرفدار نرخ بهره پایین‌تر باشد. با توجه به اینکه نرخ بهره در حال حاضر بین ۳٫۵ تا ۳٫۷۵ درصد است، ترامپ استدلال کرده که آمریکا باید کمترین نرخ بهره را در جهان داشته باشد و خواستار کاهش آن به یک درصد شده است.

مشمولانی که روش دوم خرید کالابرگ را به اشتباه انتخاب کرده‌اند، از امروز ۱۱ بهمن ماه می‌توانند نسبت به لغو این روش و بازگشت به شیوه نخست اقدام کنند.

به گزارش ایسنا، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به دنبال انتقادهای نسبت به عدم امکان لغو روش دوم طرح کالابرگ اسکان لغو این گزینه را از امروز فعال کرد؛ بر این اساس آن دسته مشمولانی که به اشتباه روش دوم را انتخاب کرده‌اند می‌توانند بازگشت به شیوه نخست را مجددا انتخاب کنند. متقاضیان برای انتخاب و خرید کالابرگی به شیوه دوم تا دیروز ۱۰ بهمن فرصت داشتند درخواست خود را از طریق تلفن همراه و با شماره‌گیری کد دستوری *۱۴۶۳#*۵۰۰ یا اپلیکیشن‌های بله و شمیم ثبت کنند.

بخش اعلامی از شمولان پس از اجرای روش دوم کالابرگ نسبت به عدم امکان لغو ثبت‌نام در این روش معترض بودند و بر همین اساس وزارت رفاه از امروز امکان لغو درخواست روش دوم خرید کالابرگی را فعال کرده تا شهروندانی که شیوه دوم را انتخاب کرده و تصمیم به انصراف دارند، درخواست لغو خود را به ثبت برسانند و مجددا به شیوه نخست خرید اعتباری و آزاد بازگردند.

در شیوه نخست خرید کالابرگ، اعتبار یک میلیون تومانی به ازای هر نفر به‌صورت غیرنقدی به حساب سرپرست خانوار واریز شده و می‌توانند از طریق فروشگاه‌های طرح قرارداد اقام مورد نیاز را (۱۱ قلم کالا)خریداری کنند. در حالی که در شیوه مبلغ ۳۰۰ هزار تا ۳۵۰ هزار تومان، یک بسته شامل ۹ قلم کالای اساسی را به نرخ ثابت و وزن مشخص به مدت سه ماه دریافت کنند. که از ۲۸ دی ماه تا ۱۰ بهمن ماه امکان ثبت درخواست برایشان فراهم بود.

به گزارش ایسنا، دولت از ۱۷ دی ماه طرح جدید کالابرگ را با هدف حفظ قدرت خرید و کمک به بهبود معیشت خانوارها و مصرف‌کنندگان، حذف رانت و دلالی و کاهش اثرات اجرای طرح حذف ارز ترجیحی در پیش گرفت؛ تصمیمی که به موجب آن یارانه کالاهای اساسی به جای پرداخت به واردکنندگان در ابتدای زنجیره،در قالب کالابرگ الکترونیکی به طور مستقیم و اعتباری به مصرف‌کننده نهایی اختصاص می‌یابد.

پشت‌پرده ریزش و پیامدها برای بازار ایران

سقوط هم‌زمان طلا و نقره در بازارهای جهانی



به شناسایی سود کردند. این رفتار زنجیره‌ای، فشار فروش را تشدید و اصلاح قیمت را عمیق‌تر کرد.

دوم: تغییر انتظارات درباره سیاست پولی آمریکا.

سیگنال‌های جدید از سیاست‌گذاران پولی آمریکا، به‌ویژه درخصوص احتمال تداوم نرخ‌های بهره بالا یا تأخیر در کاهش آن، باعث تقویت ارزش دلار شد. از آنجا که طلا و نقره رابطه‌ای معکوس با دلار دارند، تقویت اسکناس سبز به‌طور مستقیم جذابیت این فلزات را کاهش داد.

سوم: کاهش تقاضای دارایی‌های امن.

با فروکش کردن بخشی از نگرانی‌های سیاسی و اقتصادی در سطح جهانی و بهبود نسبی فضای ریسک‌پذیری، بخشی از سرمایه‌هایی که با انگیزه «پناهگاه امن» وارد طلا و نقره شده بودند، از این بازار خارج شدند.

چهارم: ویژگی خاص نقره به‌عنوان فلزی دوگانه.

نقره علاوه بر نقش سرمایه‌ای، کاربرد صنعتی گسترده‌ای نیز دارد. نگرانی‌ها درباره کندی رشد اقتصادی جهانی و کاهش تقاضای صنعتی، فشار مضاعفی بر قیمت نقره وارد کرد؛ به‌همین دلیل افت قیمت نقره در این اصلاح، عمیق‌تر و سریع‌تر از طلا بود.

نقره: سقوطی تندتر از طلا

در حالی که طلا معمولاً نقش لنگر ثبات را در بازار فلزات گرانبها بازی می‌کند، نقره به‌دلیل نقدشوندگی کمتر و نوسان بالاتر، در دوره‌های اصلاح قیمتی بیشترین آسیب را می‌بیند. در ریزش اخیر نیز همین الگو تکرار شد؛ به‌گونه‌ای که نقره در برخی مقاطع کاهش‌های دو رقمی را در بازه‌ای بسیار کوتاه ثبت کرد. تحلیل‌گران بین‌المللی این رفتار را نشانه‌ای از تخلیه هیجان سفته‌بازانه و بازگشت بازار به سطوح واقع‌بینانه‌تر ارزیابی می‌کنند.

وضعیت امروز بازار ایران

بازتاب این ریزش جهانی، به‌سرعت در بازار داخلی ایران نمایان شد.

بهینه سازی مالی برند: فراتر از افسانه های قدیمی

معماری موتورهای خلق ارزش

تغییر پارادایم از یک ذهنیت دفاعی به یک استراتژی تهاجمی، نیازمند به بازتعریف بنیادین مفهوم سرمایه در سازمان است. در مدل دفاعی، هر هزینه ای یک بار منفی تلقی می شود که باید به حداقل برسد. اما در مدل تهاجمی، هزینه های استراتژیک به عنوان «سرمایه گذاری» در موتورهای خلق ارزش آینده دیده می شوند. این یک تغییر ظریف اما عمیق در فلسفه رهبری است. نیست، بلکه سرمایه گذاری بر روی ساختن یک برند قدرتمند و یک رابطه پایدار با مشتری است. رهبران بزرگ، مدیران هزینه نیستند؛ آنها معماران سید سرمایه گذاری سازمان در آینده خود هستند. صنعت داروسازی، به ویژه شرکت های پیشرو مانند گروه روشه نمونه ای بی نظیر از این معماری تهاجمی است. مدل کسب و کار این شرکت ها نه بر پایه بهینه سازی تولید داروهای موجود، بلکه بر یک شرط بندی عظیم، پریسک و بلندمدت بر روی تحقیق و توسعه بنا شده است. این شرکت ها سالانه میلیاردها دلار صرف آزمایشگاه ها، کارآزمایی های بالینی پیچیده و جذب بهترین دانشمندان جهان می کنند، در حالی که می دانند اکثر این پروژه ها هرگز به یک محصول موفق تجاری تبدیل نخواهند شد. این یک استراتژی کاملاً تهاجمی است که در آن، تمرکز نه بر محافظت از دارایی های موجود، بلکه بر خلق دارایی های کاملاً جدیدی است که می توانند مسیر درمان بیماری ها را تغییر داده و بازارهای جدیدی را خلق کنند. این رویکرد نشان می دهد که رهبران واقعی، به جای شمارش دقیق سکه هایی که در قلعه خود دارند، بر روی فرستادن کشتی های اکتشافی به سوی افق های ناشناخته سرمایه گذاری می کنند.

هنر پذیرش ریسک

یکی از دلایل اصلی جذابیت استراتژی های دفاعی قطعیت ظاهری آنهاست. کاهش هزینه، یک نتیجه قابل پیش بینی و قابل اندازه گیری را به همراه دارد. اما سرمایه گذاری بر روی رشد و نوآوری، ذاتاً با عدم قطعیت و ریسک گره خورده است. اینجاست که یک قابلیت کلیدی رهبری آشکار می شود: توانایی درک و پذیرش ریسک نامتقارن. ب بسیاری از سرمایه‌مدانه به عنوان هزینه های ضروری برای یادگیری و یعنی در صورت شکست، ضرر آنها محدود و قابل مدیریت است، اما در صورت موفقیت، بازده آنها می تواند نمایی و دگرگون کننده باشد. رهبرانی که تنها بر روی اجتناب از شکست تمرکز می کنند، به طور ناخواسته، خود را از تمام فرصت های پیروزی بزرگ نیز محروم می سازند.

معماری یک استراتژی تهاجمی، نیازمند خلق فرهنگی است که در آن، شکست های هوشمندانه به عنوان هزینه های ضروری برای یادگیری و نوآوری دیده می شوند، نه به عنوان خطاهایی که باید از آنها اجتناب کرد. این فرهنگ، به سازمان اجازه می دهد تا به طور مداوم، شرط بندی های کوچک و هوشمندانه ای را بر روی آینده انجام دهد، با علم به اینکه تنها موفقیت یکی از آنها می تواند آینده کل شرکت را تضمین کند.

نویسنده: علی آل علی

در فرهنگ مدیریت سنتی رهبران تجاری اغلب به معماران قلعه های نظامی شباهت دارند. تمام استراتژی آنها بر پایه یک اصل بنیادین بنا شده است: ساختن دیوارهای بلندتر و کندن خندق های عمیق تر. آنها با وسواسی بی وقفه، بر روی بهینه سازی هزینه ها، کاهش مخارج و تقویت حاشیه سود از طریق انضباط دفاعی تمرکز می کنند.

این رویکرد در ظاهر منطقی و سنجیده به نظر می رسد؛ نمادی از یک رهبری مسئولیت پذیر که از منابع سازمان به خوبی محافظت می کند. اما این دژ مستحکم، در سکوت، به یک زندان تبدیل می شود. این یک توهم خطرناک است که بقا را با پیروزی اشتباه می گیرد. در حالی که بهترین معماران قلعه، هنر زنده ماندن را به اوج خود می رسانند، رهبران آینده نگر درک می کنند که تاریخ را کاشفان نمی نویسند، نه نگهبانان. آنها می دانند که رشد پایدار، محصول ساختن دیوارهای بلندتر نیست، بلکه نتیجه سرمایه گذاری شجاعانه بر روی ساختن کشتی های سریع تر برای کشف دنیاهای جدید است.

توهم مرگبار پیروزی از طریق دفاع

استراتژی ای که منحصراً بر پایه کنترل هزینه ها و بهینه سازی فرایندها بنا شده باشد، در ذات خود یک بازی با حاصل جمع صفر است. این یک رویکرد مبتنی بر ذهنیت کمپایی است که سازمان را واردار می کند تا به جای تمرکز بر فرصت های بیکران بازار، بر روی منابع محدود داخلی خود متمرکز شود. هرچند انضباط مالی و کارایی عملیاتی، ستون های حیاتی هر کسب و کار موفق هستند، اما زمانی که به تنها استراتژی سازمان تبدیل شوند، به یک ترمز قدرتمند برای نوآوری و رشد تبدیل می گردند.

فرهنگی که در آن بزرگ ترین پیروزی، یافتن راهی برای کاهش یک هزینه کوچک است به طور ناخودآگاه ریسک پذیری هوشمندانه، آزمایش های خلاقانه و سرمایه گذاری بر روی ایده های بلندپروازانه را سرکوب می کند. علاوه بر این، استراتژی دفاعی یک سقف طبیعی و غیرقابل عبور دارد: شما تنها می توانید هزینه ها را تا مرز صفر کاهش دهید، اما پتانسیل رشد درآمد، در تئوری، نامحدود است. تمرکز انحصاری بر دفاع، در بهترین حالت، افول سازمان را به تعویق می اندازد، اما هرگز مسیر آن را به سوی آینده ای درخشان تغییر نخواهد داد.

صنعت خودروسازی آمریکا در دهه های پایانی قرن بیستم، نمونه ای تاریخی از این تفکر دفاعی بود. شرکت هایی مانند جنرال موتورز، در مواجهه با رقابت شدید از سوی تولیدکنندگان ژاپنی، استراتژی خود را به طور فزاینده ای بر کاهش هزینه های تولید متمرکز کردند. این رویکرد منجر به سیاست هایی مانند استفاده از پلتفرم ها و قطعات مشترک در میان برندهای مختلف زیرمجموعه این شرکت (از شورولت تا کادیلاک) شد.

در حالی که این اقدامات در کوتاه مدت باعث بهبود حاشیه سود در گزارش های مالی می شد، اما در بلندمدت، هویت و تمایز برندها را نابود کرد. خودروها به طور فزاینده ای شبیه به یکدیگر شدند و نوآوری واقعی فدای بهینه سازی های تدریجی شد. این استراتژی دفاعی، در نهایت به از دست دادن سهم بازار، فرسایش اعتبار برند و بحران های عمیقی منجر شد که نشان داد پیروزی پایدار، هرگز از طریق کاهش دادن ارقام ها به دست نمی آید، بلکه محصول گسترش دادن آنهاست.

نگاه

رئیس کمیسیون مالیات، کار و تامین اجتماعی اتاق بازرگانی:

سیاست یکسان سازی ارزی، بازگشت ارز حاصل از صادرات را سرعت می بخشد

رئیس کمیسیون مالیات، کار و تامین اجتماعی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران گفت: حذف ارزچند نرخی و حرکت به سمت ارز تک نرخی به بازگشت ارز حاصل از صادرات و رونق تجارت کشور کمک می کند. محمود تولایی در گفت و گوی اختصاصی با خبرنگار اقتصادی ایرنا با اشاره به سیاست های جدید ارزی دولت اظهار داشت: تا پیش از ادغام تالارهای ارزی در مرکز مبادله، صادرکنندگان باید ارز حاصل از صادرات را به قیمت پایین تر از بازار به شبکه بانکی تزریق می کردند و به همین دلیل در زمینه بازگرداندن ارز حاصل از صادرات مقاومت نشان می دادند. وی ادامه داد: صادرکنندگان بزرگ ارز حاصل از صادرات را عرضه نمی کردند و منتظر می ماندند تا فاصله قیمتی ارز مقرون به صرفه باشد و با این روش به دولت در اجرای سیاست های ارزی فشار وارد می کردند. رئیس کمیسیون مالیات، کار و تامین اجتماعی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اضافه کرد: حرکت به سمت ارز تک نرخی و یا کاهش شکاف ارز دولتی با بازار باعث می شود که صادرات و ارزآوری به کشور رونق پیدا کند. وی با بیان اینکه ارز تک نرخی مطالبه بخش خصوصی است، گفت: بخش خصوصی سالها به دنبال یکپارچه سازی نظام ارزی بود و همواره آن را از دولت های مختلف مطالبه می کرد؛ البته دولت های میدواریم این بار اجرای این سیاست با موفقیت کامل دنبال شود.

اجرای سیاست های ارزی در شرایط سخت تحریمی

تولایی عنوان کرد: تک نرخی شدن ارز در شرایط تحریمی بسیار سخت است اکنون هم برای برخی از کالاهای اساسی ارز اختصاص پیدا می کند اما با ارز بازار آزاد شکاف قیمتی بالایی ندارد، امیدواریم دولت با هماهنگی بین نهادهای مختلف و استمرار در سیاست ارزی بتواند این موضوع را محقق کند. وی با اشاره به «تئوری سه گانه غیرممکن» گفت: بر اساس این نظریه هیچ کشوری نمی‌تواند به طور همزمان هر سه هدف ثبات نرخ ارز، جریان آزاد سرمایه و سیاست پولی مستقل را محقق کند. رئیس کمیسیون مالیات، کار و تامین اجتماعی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی خاطر نشان کرد: اجرای سیاست های اصلاحی ارزی در شرایط تحریم های بین المللی سخت است که امیدواریم با همکاری بین بخش خصوصی و دولت اجرایی و موانع از مسیر برداشته شود.

کاهش قیمت نفت در سایه تنش‌های آمریکا و ایران

در حالی که قیمت نفت امروز اندکی کاهش یافته، ادامه تنش‌های میان ایران و آمریکا مانع از افت شدید آن شده‌است. به گزارش خبرگزاری مهر، به نقل از روتترز، بهای نفت در معاملات امروز کاهش یافت، اما نگرانی‌ها از تشدید تنش بین ایران و آمریکا همچنان از قیمت‌ها حمایت می‌کند. هر بشکه نفت برنت دریای شمال با ۲۷ سنت معادل ۰.۳۹ درصد کاهش به ۶۹ دلار و ۳۲ سنت رسید و نفت خام وست تگزاس اینترمیدیت آمریکا نیز با ۲۱ سنت معادل ۰.۳۲ درصد افت در سطح ۶۵ دلار و ۲۱ سنت معامله شد. تحلیلگران معتقدند مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در بازار، تحولات مربوط به ایران است و به گفته آنان، پرسش اصلی این است که در صورت هرگونه حمله احتمالی به ایران، پاسخ این کشور چه خواهد بود. روز پنج‌شنبه قیمت نفت به بالاترین سطح از اوایل ماه اوت رسید؛ زیرا گزارش‌هایی منتشر شد مبنی بر اینکه «دونالد ترامپ» احتمال اقدام نظامی ایران را بررسی کرده‌است — موضوعی که نگرانی از اختلال در عرضه جهانی نفت را افزایش داد. هرچند هر دو کشور تمایل خود را برای گفت‌وگو اعلام کرده‌اند، تهران روز جمعه تأکید کرد توان دفاعی ایران بخشی از مذاکرات نخواهد بود. در همین حال، ایالات متحده طی هفته‌های اخیر حضور نظامی خود در خاورمیانه را تقویت کرده و تحریم‌های جدیدی علیه هفت شهروند ایرانی و دست‌کم یک نهاد مرتبط اعمال کرده است. از سوی دیگر، افزایش شاخص دلار که پس از اظهارات ترامپ درباره انتصاب احتمالی «کوبین وارش» به ریاست فدرال رزرو رخ داد، فشار دیگری بر بازار نفت وارد کرد؛ زیرا رشد ارزش دلار معمولاً هزینه خرید کالاهای دلاری از جمله نفت و طلا را برای دارندگان سایر ارزها بالا می‌برد.

در بخش عرضه، ازسریگیری تولید قزاقستان در میدان تنگیز و افزایش تولید نفت خام آمریکا پس از تعطیلی‌های اخیر نیز موجب تعدیل قیمت‌ها شده‌است. بر اساس نظرسنجی روتشرز از ۳۲ تحلیلگر بازار انرژی، میانگین قیمت نفت در سال جاری میلادی حدود ۶۰ دلار برای هر بشکه پیش‌بینی می‌شود. کارشناسان برآورد می‌کنند که چشم‌انداز مازاد عرضه جهانی می‌تواند اثر ریسک‌های ژئوپلیتیکی را تا حدی خنثی کند.

پیش‌ثبت‌نام سی‌امین نمایشگاه نفت ۱۹ بهمن آغاز می‌شود

پیش‌ثبت‌نام سی‌امین نمایشگاه بین‌المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی ایران یکشنبه ۱۹ بهمن) آغاز می‌شود.

به گزارش خبرگزاری مهر به نقل از شرکت ملی نفت ایران، با توجه به برنام‌ریزی‌های انجام‌شده، پیش‌ثبت‌نام دوره سی‌ام نمایشگاه بین‌المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی، از یکشنبه ۱۹ بهمن) تا سه‌شنبه ۲۱ بهمن) از طریق سامانه ثبت‌نام درج شده در وب‌سایت نمایشگاه به نشانی **www.iran-oilshow.ir** برقرار خواهد بود. پیش‌ثبت‌نام اولیه در تاریخ مقرر به منزله ثبت‌نام نهایی نیست و هریک از شرکت‌های متقاضی پس از استعلام و احراز هویت شرکت خود و دریافت تأییدیه نهایی از سوی کمیته ارزیابی فنی ستاد برگزاری نمایشگاه بر اساس شرایط و ضوابط اعلام شده و متناسب با فضای نمایشگاهی جانمایی می‌شوند. با توجه به نشست‌های شورای سیاستگذاری و رویکرد جدید ستاد برگزاری نمایشگاه به موضوع توجه به شرکت‌های نوآور و فناور، در پیش‌ثبت‌نام شرکت‌ها می‌توانند توضیحات لازم را در این خصوص ارائه کنند.

بر اساس این گزارش، سی‌امین دوره نمایشگاه بین‌المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی ایران اردیبهشت ۱۴۰۵ در محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران برگزار می‌شود.

بورس به کجا می‌رود؟

شاخص کل ۶۰۰ هزار واحد از اوج عقب نشست



فرصت امروز: در واکنش به گزارش‌های جدید و داده‌های معاملات امروز بازار سرمایه، بورس تهران در ادامه فشار فروش روزهای اخیر امروز هم با افت گسترده‌ای مواجه شد؛ به‌گونه‌ای که از ابتدای ریزش هفته گذشته تاکنون بیش از ۶۰۰،۰۰۰ واحد از ارزش شاخص کل بورس کاسته شده است.

سقوط شاخص در ادامه روند نزولی

طبق گزارش‌های رسمی، بورس تهران امروز شبیه شاخص کل را بیش از ۵۷ هزار واحد کاهش داد و این هشتمین افت پیاپی در بازار سرمایه بوده است. شاخص کل به حدود ۳ میلیون و ۹۲۴ هزار واحد رسید و شاخص هم‌وزن نیز بیش از ۱۸ هزار واحد دیگر کاهش یافت، نشان‌دهنده فشار فروش گسترده در کلیت بازار است. جمع آعدادی که از هفته گذشته تاکنون ثبت شده، نشان می‌دهد بازار سهام بیش از ۶۰۰ هزار واحد از ارزش خود را از دست داده و شاخص کل از سطوح بالای ۴.۵ میلیون واحدی تا محدوده فعلی پایین آمده است؛ افتی بی‌سابقه در چند ماه اخیر که سرمایه‌گذاران خرد و حرفه‌ای را متأثر کرده است.

چشم‌انداز اعداد و داده‌ها

- افت امروز: شاخص کل حدود ۵۷ هزار واحد کاهش یافت و به ۳,۹۲۴,۵۴۹ واحد رسید.
- شاخص هم‌وزن: بیش از ۱۸ هزار واحد افت کرد که نشان‌دهنده فشار فروش در اکثر نمادهاست.
- برترین نمادهای منفی: گروه‌های بزرگ مانند فارس، فملی و فولاد از اصلی‌ترین عوامل فشار بر شاخص بوده‌اند.
- حجم معاملات: بیش از ۶۲۲ هزار معامله در بازار انجام شد که ارزش معاملات کل نزدیک به ۱۷ هزار میلیارد تومان بود.
- فراپورس: شاخص کل فراپورس نیز با حدود ۷۱۸ واحد کاهش به حدود ۳۰ هزار واحد رسید.

تحلیل روند و عوامل فشار

تحلیلگران بازار سرمایه می‌گویند دلایل این رشد سنگین افت چندوجهی است:

- ریسک‌های ژئوپلیتیکی و سیاسی
- افزایش ریسک‌های منطقه‌ای و نگرانی از تحولات سیاسی داخلی و

ثبت دستی آمار ترخیص کالاهای اساسی ممنوع شد

گمرک ایران در بخشنامه‌ای به گمرکات اجرایی از ممنوعیت ترخیص کالاهای وارداتی اساسی که ثبت آماری دستی شده‌اند، خبر داد.

به گزارش خبرگزاری مهر، محمدعلی بهپوری مدیرکل دفتر واردات گمرک ایران بخشنامه ممنوعیت ثبت آماری دستی واردات کالاهای اساسی را که سازمان توسعه تجارت به گمرک ارسال کرده بود، به گمرکات اجرایی ابلاغ کرد. بر اساس این بخشنامه که در جلسه یکم دی ماه در هیئت وزیران به تصویب رسیده و به وزارتخانه های اقتصاد و صمت ابلاغ شده بود، عدم وجاهت قانونی ثبت دستی آماری واردات کالاهای اساسی مورد تأکید بوده است. پیشتر در تعدادی از استان های مرزی، ثبت سفارش واردات کالاهای اساسی با ثبت دستی آماری انجام شده بود که در نتیجه هیئت وزیران در جهت رفع ابهام این موضوع، ممنوعیت ثبت دستی آمار را ممنوع کرد. مطابق ماده ۸ قانون مقررات صادرات و واردات و تبصره ۳ بند «ب» ماده ۷ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز که ورود هر گونه کالا به سرزمین اصلی یا مناطق آزاد و ویژه را منوط به انجام فرآیند ثبت سفارش با ثبت آماری در سامانه جامع تجارت می‌داند، مغایر با مقررات ثبت آماری دستی است و استفاده از آن جهت اظهار کالا به گمرک به منظور ترخیص محل محل قانونی ندارد.

مصرف گاز کاهشی شد

مصرف گاز در بخش خانگی، تجاری و صنایع جزء در ۱۰ بهمن به ۶۲۲ میلیون مترمکعب معادل ۷۱ درصد از کل گاز تحویلی به شبکه رسید. به گزارش خبرگزاری مهر، بررسی الگوی مصرف گاز در شبکه سراسری کشور نشان می‌دهد سهم بخش‌های خانگی و تجاری با وجود کاهش اندکی، همچنان بالاتر و به توجّه به کاهش دوباره دمای هوا، افزایش تقاضا ادامه دارد. آمار شرکت ملی گاز ایران نشان می‌دهد ۱۰ بهمن، مصرف گاز در بخش‌های خانگی، تجاری و صنایع جزء به ۶۲۲ میلیون مترمکعب رسید. رعایت الگوی مصرف و استفاده از تجهیزات استاندارد گرمایشی نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ پایداری شبکه گازرسانی و جلوگیری از افزایش بار شبکه در دوره‌های اوج مصرف دارد. شرکت ملی گاز ایران تأکید کرده است: مدیریت مصرف در بخش‌های خانگی و تجاری نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری شبکه و تأمین نیاز دیگر بخش‌ها دارد. این شرکت از مشترکان خواسته است با رعایت الگوهای بهینه و صرفه‌جویی در مصرف، زمینه استمرار تأمین پایدار گاز در سراسر کشور را فراهم کنند. رعایت الگوهای بهینه مصرف به‌ویژه در روزهای سرد سال، افزون بر حفظ پایداری شبکه، امکان تأمین گاز برای صنایع را نیز تسهیل می‌کند.

خارجی باعث شده سرمایه‌گذاران ریسک‌گریز شوند و پول‌هایشان را از بازار خارج کنند. این پدیده بارها در رفتار بازارهای مالی کشورهای تحت فشار منطقی تفسیر شده است؛ بازارها از احتمال «نااطمینانی بیشتر» فاصله می‌گیرند و به سمت دارایی‌های امن‌تر مثل طلا و دلار حرکت می‌کنند.

۲) فشار روانی فروش و صف‌های سنگین افزایش صف‌های فروش و کاهش نقدشوندگی در بسیاری از نمادهای بورسی امروز نیز دیده شد. این بدان معناست که حتی سرمایه‌گذاران خرد که معمولاً در بازه‌های نزولی مقاومت می‌کنند، اکنون جذب فشار فروش شده‌اند و ترجیح می‌دهند زودتر از بازار خارج شوند.

۳) افت محسوس شاخص هم‌وزن

کاهش مضاعف در شاخص هم‌وزن نشان می‌دهد فشار فروش تنها محدود به چند نماد بزرگ نیست، بلکه کلیت بازار با افت قدرت خرید مواجه شده است. این نکته، یکی از شاخص‌های سنجش «ضعف پایه تقاضا» است—یعنی نه فقط فروشندگان بزرگ، بلکه دارندگان سهام کوچک و متوسط نیز در حال فروش هستند.

مقایسه با نوسانات پیشین

اگرچه بورس تهران در ماه‌های اخیر چند دوره افت را تجربه کرده بود، اما جمع افت ۶۰۰ هزار واحدی در کمتر از دو هفته، یک مقیاس بی‌سابقه از نقطه‌نظر فشار روانی و خروج سرمایه است. در سال‌های قبل نیز ریزش‌های قابل توجهی ثبت شده بود، اما این سرعت و حجم افت در بازه زمانی بسیار کوتاه، حتی از رکودهای قبلی نیز تندتر است.

نگاه کارشناسان: بورس در جرایم‌زد

تحلیلگران معتقدند که بازار بورس در وضعیت رکودی قرار گرفته که با چند عامل کلان تشدید شده است:

- نااطمینانی بلندمدت: همچنان تعیین‌کننده اصلی تصمیمات سرمایه‌گذاری است؛ سرمایه‌گذار نمی‌تواند برنامه مدون برای یک سال آینده تدوین کند.
- خروج نقدینگی: پول حقیقی از بازار خارج شده و فقط پول حقوقی در سطوح منابع محدود باقی مانده است، وضعیتی که عملاً روند صعودی پایدار را غیرممکن می‌کند.

• فشار همزمان روی بازارهای موازی: جهش نرخ ارز و طلا جذابیت بازار سهام را کاهش داده و سرمایه‌ها را به بازارهای غیرمولد منتقل کرده است.

این تحلیل‌ها همسو با روندهای جهانی است که در بازارهای دیگر نیز مشاهده می‌شود، جایی که هیجان فروش غالب شده و سرمایه‌گذاران در جستجوی پناهگاه برای دارایی‌های خود هستند.

چشم‌انداز کوتاه‌مدت

بر اساس داده‌ها و اظهارنظر کارشناسان، چند سناریوی قابل تصور برای هفته‌های آتی وجود دارد:

سناریوی ۱: تثبیت نسبی

اگر شوک‌های سیاسی و اقتصادی تثبیت شود و نقدینگی خرد به بازار بازگردد، ممکن است بازار در سطوح پایین تر، شروع به نوسان‌های کوچک کند و افت‌های سنگین کاهش یابد.

سناریوی ۲: ادامه فشار فروش

اگر عدم قطعیت ادامه یابد، صف‌های فروش می‌تواند تداوم یابد و شاهد افت بیشتر شاخص و ورود به کانال‌های پایین‌تر باشیم، خصوصاً اگر گروه‌های بزرگ بازار همچنان تحت فشار بمانند.

سناریوی ۳: واکنش به سیاست‌های حمایتی

هر نوع سیاست حمایتی واقعی از سوی نهادهای ناظر یا دولت—مانند تسهیلات نقدینگی، کاهش ریسک مقرراتی، یا تحریک تقاضا—می‌تواند به‌طور موقت جو بازار را تغییر دهد. در چنین شرایطی، حتی یک سیگنال مثبت می‌تواند بازار را از مسیر نزولی سنگین خارج کند.

جمع‌بندی خبر

بازار بورس تهران امروز نیز ریزش قابل توجهی داشت؛ شاخص کل حدود ۵۷ هزار واحد دیگر سقوط کرد تا جمع افت از هفته گذشته تا امروز بیش از ۶۰۰ هزار واحد باشد و شاخص به کمتر از ۳.۹۲ میلیون واحد سقوط کند. فشار فروش در کلیت بازار، خروج نقدینگی و نااطمینانی اقتصادی از دلایل اصلی رفتار نزولی بازار اعلام شده است. تحلیل‌های کارشناسی نشان می‌دهد که تا زمانی که متغیرهای کلان اقتصادی و سیاسی روشن نشود، بازار سرمایه احتمالاً در فاز رکود تورمی و بالانس منفی باقی خواهد ماند.

آگهی مناقصه

شماره مناقصه	مشخصات خدمت	شهر	مبلغ برآورد (ریال)	فهرست بها	رشته مورد نظر	مبلغ تضمین شرکت در فرایند ارجاع کار در مناقصه (ریال)
۸۲	حفرچاه دستی میشجان علیا خمین	خمین	۲۷,۰۹۳,۸۱۹,۴۰۲	چاه سال ۱۴۰۴	کوشهای زمینی	۱,۳۵۴,۶۹۰,۹۷۰
۸۳	تهیه و اجرای مخازن بین راهی به همراه حصارکشی ۶ روستای باقیمانده بخش سربند از سد کمال صالح	شازند	۵۵,۴۱۳,۲۵۹,۴۸۴	ابنیه -تاسیسات مکانیکی- انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	آب یا ابنیه	۲,۷۷۰,۶۶۲,۹۷۴
۸۴	بغل کنی چاه شماره ۷ ریحان به صورت دستی	خمین	۳۳,۰۶۴,۲۷۸,۴۴۲	چاه سال ۱۴۰۴	کوشهای زمینی	۱,۶۵۳,۲۱۳,۹۲۲
۸۵	عملیات تهیه و احداث و حصارکشی مخزن ۵۰۰ متر مکعبی بنی مجتمع صنعت گستران(خلیفه کندی) ساوه	ساوه	۴۹,۵۳۷,۷۸۷,۵۷۱	ابنیه -تاسیسات مکانیکی- انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	آب یا ابنیه	۲,۴۷۶,۸۸۹,۳۷۸
۸۶	عملیات تهیه و اجرای دو باب مخزن ۲۰۰ متر مکعبی روستاهای میچک و اتدیس شهرستان ساوه	ساوه	۳۶,۵۹۱,۳۰۹,۹۴۸	ابنیه -تاسیسات مکانیکی- انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	آب یا ابنیه	۱,۸۲۹,۵۵۱,۵۴۷
۸۷	عملیات تهیه و اجرای خط انتقال روستای جوشیروان شهرستان خنداب	خنداب	۲۸,۵۴۹,۴۵۶,۲۱۵	ابنیه -تاسیسات مکانیکی- خطوط انتقال آب - انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	رشته آب	۱,۴۲۷,۴۷۲,۸۱۰
۸۹	عملیات تهیه و اجرای مخزن ۱۰۰ متر مکعبی روستای گونه و ایستگاه پمپاژ و مخزن روستای فشک فراهان	فراهان	۲۷,۳۶۵,۸۳۰,۱۱۷	ابنیه -تاسیسات مکانیکی -تاسیسات برقی - توزیع نیروی برق - انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	آب یا ابنیه	۱,۳۶۸,۲۹۱,۵۰۵
۹۰	عملیات تهیه و احداث مخزن ۴۰۰ متر مکعبی بتنی روستای دریند شهرستان ساوه و مخزن ۳۰۰ متر مکعبی روستای سقق ساوه	ساوه	۴۵,۲۰۴,۷۷۴,۳۱۱	ابنیه -تاسیسات مکانیکی- انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	آب یا ابنیه	۲,۳۶۰,۳۲۷,۳۱۵
۹۱	عملیات تهیه و احداث و حصارکشی مخزن ۱۰۰ متر مکعبی روستاهای ساپول شهرستان کمijan و احداث اتاقک سرچاهی روستای حسین آباد	کمیجان	۲۲,۳۸۴,۷۹۰,۰۰۵	ابنیه -تاسیسات مکانیکی- انتقال و توزیع آب روستایی ۱۴۰۴	آب یا ابنیه	۱,۱۱۹,۳۳۹,۵۰۰

محل تأمین اعتبار: عمرانی

مهلت دریافت اسناد: از ۱۴۰۴/۱۱/۱۳ لغایت ۱۴۰۴/۱۱/۱۶

مهلت تحویل پیشنهادات: از تاریخ ۱۴۰۴/۱۱/۱۸ تا تاریخ ۱۴۰۴/۱۱/۳۰ لغایت ۱۴۰۴/۱۱/۳۰

تاریخ بازگشایی پاکات: ۱۴۰۴/۱۲/۰۴

نوع برگزاری مناقصه یک مرحله ای

کلیه مراحل برگزاری مناقصه از دریافت اسناد تا ارائه پیشنهاد مناقصه گران و بازگشایی پاکت ها از طریق درگاه سامانه تدارکات الکترونیکی دولت (ستاد) به آدرس WWW.setadiran.ir انجام خواهد شد و لازم است مناقصه گران درصورت عدم عضویت قبلی، مراحل ثبت نام در سایت مذکور و دریافت گواهی امضای الکترونیکی را جهت شرکت در مناقصه محقق سازند. محل دریافت اسناد: از طریق سامله تدارکات الکترونیکی دولت به آدرس: WWW.setadiran.ir محل تحویل اسناد: از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی دولت به آدرس: WWW.setadiran.ir توضیح اینکه: مناقصه گران موظفند پاکت الف که حاوی فرم تضمین شرکت در فرآیند ارجاع کار می باشد را تا پایان وقت اداری مورخ ۱۴۰۴/۱۲/۳۰ به دفتر قراردادهای شرکت آب و فاضلاب استان مرکزی واقع در شهرک رضوی – میدان شهید نجفی تحویل داده و رسید آن را دریافت نمایند.

روابط عمومی شرکت آب و فاضلاب استان مرکزی

اخبار

مدیرعامل شرکت گاز مازندران:

مدیریت بحران زمستان بدون همراهی کارکنان ممکن نبود

ساری – خبرنگار فرصت امروز: مدیرعامل شرکت گاز مازندران گفت: عبور موفق از بحران افت فشار گاز در زمستان اخیر، حاصل تلاش بیش از ۸۰۰ نیروی عملیاتی و همراهی بی‌نظیر کارکنان در سراسر استان بود.
هژبر جوادی، مدیرعامل شرکت گاز مازندران، در مراسم گرامیداشت روز جانباز با اشاره به شرایط ویژه زمستان امسال اظهار کرد: کاهش ورودی گاز و بارش سنگین برف، استان را با شرایط حساس مواجه کرد، اما همکاران ما با تمام توان پای کار آمدند. وی افزود: در برخی مناطق، فشار گاز به حداقل رسید و خطر قطع گسترده وجود داشت، اما با مدیریت لحظه‌ای شبکه و تلاش شبانه‌روزی نیروهای فنی، توانستیم شبکه را پایدار نگه داریم.

مدیرعامل شرکت گاز مازندران تصریح کرد: بیش از ۵۷ شهر استان در شرایط اضطراری با سیستم‌های پشتیبان مدیریت شد و همزمان مصرف‌کنندگان غیرخانگی محدود شدند تا گاز خانوارها حفظ شود.

وی با تقدیر از عملکرد واحدهای بهره‌برداری، بازرسی، حراست و HSE گفت: بررسی‌ها نشان داد کارکنان ما با دقت و سلامت کامل وظایف خود را انجام داده‌اند و هیچ‌گونه تبعیضی در مدیریت مصرف وجود نداشت.
جوادی تأکید کرد: این موفقیت نشان داد سرمایه اصلی شرکت، نیروی انسانی متعهد و مؤمن آن است.

مدیرعامل شرکت گاز مازندران با تأکید بر ضرورت نهاده‌سازی مصرف بهینه انرژی، گفت: اصلاح الگوی مصرف، مهم‌ترین راهکار عبور پایدار از چالش‌های تأمین گاز در کشور است.
هژبر جوادی، همچنین فرهنگ‌سازی در مصرف انرژی را مهم‌ترین اولویت صنعت گاز دانست و اظهار کرد: امروز بیش از ۹۲ درصد مشترکان استان، خانگی هستند و حدود ۸۰ درصد مصرف به این بخش اختصاص دارد.

آغاز عملیات عمرانی اصلاح هندسی بلوار استقلال جنوبی

کرج – ایاصلت عابد: عملیات عمرانی کاهش عرض بلوار استقلال جنوبی در منطقه ۱ کرج، به‌منظور کاهش ترافیک و بهبود عبور و مرور شهری با اجرای عملیات جدول‌گذاری به طول یک هزار متر، آغاز شد.

مدیر منطقه ۱ با اعلام این خبر گفت: این اقدام پیرو مصوبه شورای ترافیک و در راستای روان‌سازی تردد وسایل نقلیه و کاهش گره‌های ترافیکی، در دستور کار قرار گرفت و هم‌اکنون عملیات اجرایی آن آغاز شده است.

غلامرضا رضوانی افزود: در این پروژه، جدول‌گذاری به طول یک هزار متر اجرا می‌شود و با کاهش عرض بلوار، شرایط مناسب‌تری برای ساماندهی معبر و تسهیل عبور و مرور ایجاد خواهد شد که نقش موثری در کاهش ترافیک این محور پر تردد خواهد داشت.

رضوانی با اشاره به اهمیت این طرح اظهار کرد: این اقدام در راستای مصوبات شورای ترافیک و با هدف ارتقای زیر ساخت‌های ترافیکی و افزایش ایمنی معابر شهری انجام می‌شود. وی خاطرنشان کرد: معاونت عمران و ترافیک منطقه تلاش دارد با اجرای پروژه‌های عمرانی و ترافیکی، زمینه تردد ایمن‌تر و مطلوب‌تر شهروندان را فراهم کرده و جهت ارتقای کیفیت زندگی شهری و افزایش رضایت‌مندی شهروندان گام بردارد.

شهردار اردبیل در مسجد امیرالمؤمنین(ع) پناه‌آباد پاسخگوی مطالبات مردمی شد

اردبیل – خبرنگار فرصت امروز : در ادامه‌ی طرح «چهارشنبه‌های مردمی»، محمود صفری شهردار اردبیل به همراه رئیس و اعضای شورای اسلامی شهر، این هفته با حضور در مسجد امیرالمؤمنین(ع) محله پناه‌آباد، به گفت‌وگو چهره‌به‌چهره با شهروندان پرداختند و روند رسیدگی به مطالبات مردمی را از نزدیک بررسی کردند.
برنامه‌ی دیدارهای مردمی شهردار اردبیل

که با هدف ایجاد ارتباط مستقیم با شهروندان و بررسی مشکلات محلات به صورت هفتگی برگزار می‌شود، این هفته در مسجد امیرالمؤمنین(ع) محله پناه‌آباد برگزار شد.

در این برنامه، محمود صفری شهردار اردبیل ضمن شنیدن درخواست‌ها و دغدغه‌های اهالی، بر رفع مشکلات و پاسخ سریع به مطالبات شهروندان تأکید کرد.
وی با بیان این‌که محله پناه‌آباد رفا اهالی از اولویت‌های مدیریت شهری است، ادامه داد: بعد از سال‌ها، شاهد جابه‌جایی ساختمان موتور آب واقع در خیابان ۲۴ متری این‌محله بودیم، طرحی که به‌دنبال درخواست اهالی انجام شد.

در جریان این دیدار، مشکلاتی چون وضعیت آسفالت برخی خیابان‌ها، ساماندهی فضای سبز، و ارتقای خدمات شهری در محله مطرح و مقرر شد رسیدگی فوری انجام شود.

۳۴۰ پروژه توزیع برق همزمان با دهه فجر به بهره‌برداری می‌رسد

زنجان – خبرنگار فرصت امروز: مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان زنجان از افتتاح ۳۴۰ پروژه توزیع برق همزمان با ایام... دهه مبارک فجر انقلاب اسلامی خبر داد.

عادل کاظمی با اعلام این خبر که ۳۴۰ پروژه توزیع برق با اعتباری بالغ بر ۱۵۷۰ میلیاردریال به بهره‌برداری خواهد رسید گفت: این پروژه‌ها در فاصله زمانی هفته دولت تا دهه فجر با

هدف ارائه برق پایدار به مشترکان طراحی، اجرا و به بهره‌برداری خواهد رسید.

کاظمی افزود: از مجموع ۳۴۰ پروژه آماده بهره‌برداری در دهه فجر امسال۳۳۳ پروژه در شهرستان زنجان، ۲۱ پروژه در شهرستان اهر، ۷۱ پروژه در شهرستان خدابنده، ۲۲ پروژه در شهرستان خرمدره،۳۸ پروژه در شهرستان طارم، ۱۹ پروژه در شهرستان ماهنشان، ۱۸پروژه در شهرستان سلطانیه و ۸ پروژه در شهرستان ایجرود، و تعداد ۱۰۱ نیروگاه خورشیدی در سطح استان زنجان به بهره‌برداری خواهد رسید.

مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان زنجان در ادامه از تکمیل و آمادگی بهره‌برداری مجموعه‌ای از پروژه‌های مهم زیرساختی در حوزه برق‌رسانی به طرح‌های مسکن ملی خبر داد و افزود: تعداد ۹۸ پروژه با اعتباری بالغ بر ۶۱۷ میلیاردریال در سطح استان است که با افتتاح و تکمیل این پروژه‌ها، امکان بهره‌برداری سریع از واحدهای مسکن ملی فراهم شده و تأمین برق پایدار برای مشترکین را تضمین می‌کند.

کاظمی اجرای ۱۱۲ پروژه توسعه و احداث شبکه‌های توزیع برق شهری و روستایی با اعتباری بالغ بر ۲۸۹ میلیارد ریال را نیز دیگر طرح‌های قابل افتتاح دهه مبارک فجر اعلام کرد و افزود: استان زنجان بیش از نیم میلیون مشترک با تعرفه‌های مختلف دارد و با توجه به افزایش جمعیت و افزایش تعداد مشترکان توزیع برق در سطح استان در مناطق شهری و روستایی و همچنین صنعت و کشاورزی این طرح‌ها در سراسر استان اجرا شده و هم‌اکنون آماده بهره‌برداری است.
مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان زنجان در ادامه با اشاره به ظرفیت بالای استان در انرژی‌های تجدیدپذیر گفت: استان زنجان با بیش از ۳۰۰ روز آفتابی در سال و موقعیت جغرافیایی مناسب، یکی از بهترین مناطق برای تولید برق خورشیدی است. نصب هر یک کیلووات سامانه خورشیدی در این استان سالانه به طور متوسط هزار و ۸۰۰ کیلووات ساعت انرژی تولید می‌کند.

وی یادآور شد: تاکنون حدود ۵/۱۷مگاوات نیروگاه خورشیدی در استان احداث و وارد مدار شده است و تعداد ۱۰۱ نیروگاه خورشیدی به ظرفیت ۷۵۵۲ کیلووات با اعتباری بالغ بر ۲۶۴۳ نیز از دیگر طرح های آماده بهره‌برداری در دهه فجر امسال است.

اراک- فرناز امیدی: مدیرکل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان مرکزی از اتمام عملیات احداث تقاطع غیرهمسطح راهجرد در محور اراک – قم خبر داد و گفت: این پروژه پس از نزدیک به یک دهه انتظار تکمیل شده و در ایام مبارک دهه فجر افتتاح خواهد شد.

روح‌اله محسن‌زاده با اشاره به جدیت بکار گرفته شده برای رفع نقاط حادثه‌خیز و تکمیل طرح‌های نیمه‌تمام خاطرنشان کرد: تقاطع راهجرد یکی از مهم‌ترین نقاط حادثه‌خیز استان بود که خوشبختانه با تکمیل احداث یک تقاطع غیرهمسطح، به نقطه‌ای ایمن مبدل گشته است.

وی با اشاره به مشخصات فنی این پروژه افزود: این طرح شامل یک زیرگذر با ۱۰ متر دهانه، شش متر ارتفاع و ۳۳ متر طول عرشه است و حدود چهار کیلومتر عملیات زیرسازی و آسفالت برای اجرای زیرگذر، روگذر، رمپ‌ها و لوپ‌ها صورت گرفته است.

مدیرکل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان مرکزی ارزش ریالی این پروژه را ۱۵۰ میلیارد تومان عنوان کرد و گفت: علاوه بر اجرای اقدامات ذکر شده، ۱۰ دستگاه پل آبرو



برای هدایت آب‌های سطحی احداث شده و اقداماتی از جمله اصلاح شبکه برق‌رسانی و جابه‌جایی دکل‌های برق فشار قوی، اصلاح مسیر قنوت، تغییر مسیر خطوط لوله نیز انجام شده است.

به گفته وی برای تأمین ایمنی در محدوده تقاطع غیرهمسطح راهجرد، حدود چهار کیلومتر نیوجرسی و روشنایی اجرا شده و انواع تابلوهای ایمنی، اطلاعاتی و علائم هشدار دهنده نیز نصب شده است.

به یمن دهه مبارک فجر؛

۶۲۳ خانوار روستایی آذربایجان شرقی گازدار خواهند شد



صنعت پاک را فراهم ساخته است.

وی در خصوص پروژه های گازرسانی شرکت گاز آذربایجان شرقی در دهه فجر اظهار کرد: امسال انتظار ۱۳ روستای خوش تازه، تازه کند، ملک طالش، ونستان، دولان بالا،گوچیج

مدیر عامل شرکت مدیریت تولید برق نکا مطرح کرد:

افزایش ۱۱ درصدی تولید انرژی خالص در نیروگاه نکا

آب دریا و کاهش تخصیص سهمیه سوخت گاز، همکاران توانمند و متخصص ما با عشق و علاقه خدمت به مردم و با تلاش مضاعف و جهادی خود در اجرای پروژه های تعمیراتی، بازاریاری و نیز نگهداری و بهره برداری اصولی واحدها توانستند آمادگی واحدها را در وضعیت مطلوبی حفظ کنند و شاخص خوبی در رشد تولید نسبت به سال‌های گذشته را به ثبت برسانند.

محمودی با بیان اینکه تلاش شبانه روزی همکاران ما برای تولید پایدار انرژی و تأمین نیاز شبکه هرگز متوقف نخواهد شد، خاطرنشان ساخت: همه برنامه ریزی‌ها و تمهیدات لازم فنی برای حفظ آمادگی واحدها برای تولید حداکثری انرژی انجام شده، اما با توجه به تداوم بروزت شدید هوا از هموطنان عزیز می‌خواهیم که مانند همیشه با صرفه جویی، مصرف بهینه و پرهیز از مصارف غیرضروری به خادمانشان در صنعت برق کمک کنند تا بتوانیم زمستان را با کمترین مشکل سپری کنیم.



وی همچنین با اشاره به انجام ۷ پروژه تعمیرات دوره‌ای برنامه ریزی شده در واحدهای بخار و بلوک سیکل ترکیبی از مهرماه امسال تاکنون، حفظ آمادگی حداکثری واحدهای نیروگاه برای تولید پایدار انرژی را دشوار توصیف کرد و ادامه داد: با وجود چالش‌های عمر بالا و فرسودگی تجهیزات، محدودیت تأمین آب در سیستم خنک کاری بدلیل پس روی

مدیرکل دامپزشکی استان مرکزی:

فاز دوم واکسیناسیون تب برفکی در جمعیت دام سبک و سنگین استان مرکزی آغاز شد

۹۰درصدی حدود یک میلیون و ۲۰۰ هزار راس دام سبک طی این عملیات تحت پوشش واکسیناسیون قرار گیرند.
وی ادامه داد: اگر چه واکسیناسیون نقش بسزایی در مقابله با این بیماری دارد اما باید توجه داشت که صرفا نمی‌توان به صورت صد درصد متکی به آن بود و رعایت اصول بهداشتی، قرنطینه‌ای، کنترل تردد دام، دفن بهداشتی تلفات و اجرای برنامه های ضد عفونی توسط دامداران در کنار امر واکسیناسیون در جلوگیری از بروز و شیوع بیماری بسیار مؤثر است.

مدیرکل دامپزشکی استان مرکزی در پایان افزود: به دامداران توصیه می‌کنیم در زمان اجرای عملیات مایه کوبی تب برفکی از خرید، فروش و نقل و انتقال کنترل نشده دام و همچنین تردد پرسنل و ماشین‌آلات بین واحدها خودداری کرده و ضمن همکاری با اکیپ‌های واکسیناسیون نسبت به اعمال شرایط بهداشتی در واحدهای دامی خود اقدام نمایند.



فتاحی افزود: به منظور اجرای کامل فاز دوم طرح واکسیناسیون تب برفکی اداره کل دامپزشکی استان با بسیج امکانات و نیروهای خود در بخش دولتی و خصوصی اقدام به ساماندهی اکیپ های عملیاتی کرده که پیش‌بینی می‌شود پوشش ۹۵ درصدی حدود ۷۵ هزار راس دام سنگین و پوشش

مدیرکل دامپزشکی استان مرکزی تصریح کرد: زمان اجرای فاز دوم تب برفکی در جمعیت دام سبک و سنگین در استان از امروز تا پایان اسفند ماه ادامه خواهد داشت.

مدیرکل دامپزشکی استان مرکزی تصریح کرد: زمان اجرای فاز دوم تب برفکی در جمعیت دام سبک و سنگین در استان از امروز تا پایان اسفند ماه ادامه خواهد داشت.

تأکید بر تقویت همکاری‌های مشترک در مقابله با فرار مالیاتی

مدیرکل امور مالیاتی استان قزوین، همکاری پلیس امنیت اقتصادی را نقشی کلیدی در شناسایی مؤذیان متخلف، مقابله با فرار مالیاتی و برقراری انضباط مالی دانست و ابراز امیدواری کرد که این تعامل سازنده، منجر به افزایش وصول درآمدهای مالیاتی قانونی و تحقق هرچه بیشتر عدالت مالیاتی در استان شود.
در ادامه، سرهنگ فتحی‌زاده با اشاره به مأموریت‌های پلیس امنیت اقتصادی در مقابله با جرائم سازمان‌یافته اقتصادی، آمادگی کامل این پلیس را برای همکاری فنی، تخصصی و اطلاعاتی با اداره کل امور مالیاتی استان اعلام کرد.

افزایش اثربخشی اقدامات نظارتی برگزار شد.

در این جلسه، طرفین ضمن بررسی چالش‌های موجود در فرآیند پیگیری پرونده‌های فرار مالیاتی، بر لزوم تعامل مستمر و هدفمند به‌منظور شفاف‌سازی و سالم‌سازی فضای اقتصادی استان تأکید کردند.
تسریع در اخذ دستورهای قضایی مرتبط با پرونده‌های مالیاتی، حذف بروکراسی‌های زائد اداری، رفع موانع موجود در مسیر رسیدگی به تخلفات و جرائم مالی، و همچنین بررسی معضل «کش‌س‌ها» به‌عنوان یکی از ابزارهای فرار مالیاتی، از مهم‌ترین محورهای مطرح‌شده در این نشست بود.

تمرین های رهبری تجاری برای سال ۲۰۲۶

نویسنده: علی آل علی

کتاب های راهنمای رهبری برای قرن بیستم به نقشه های دریایی دقیق و قابل اعتمادی شباهت داشتند. در آن جهان، یک کاپیتان بزرگ، فردی بود که با اتکا به نقشه های آزموده شده، کشتی عظیم خود را با قاطعیت و از طریق یک زنجیره فرماندهی بی نقص، از میان دریاهای قابل پیش بینی به سوی مقصدی از پیش تعیین شده هدایت می کرد. اما آن دریاها خشک شده اند و آن نقشه ها اکنون به یادگارهایی بی مصرف تبدیل گشته اند. جهان کسب و کار امروز، دیگر یک اقیانوس آرام با مسیرهای مشخص نیست؛ بلکه یک رودخانه خروشان و غیرقابل پیش بینی است که در آن، هر پیچ یک واقعیت جدید را آشکار می سازد.

در این چشم انداز جدید، کاپیتان های فرمانده و کنترل گر در حال غرق شدن هستند. نسل جدیدی از رهبران در حال ظهور است که درک کرده اند وظیفه آنها، نه خواندن نقشه های قدیمی، بلکه ساختن یک «قطب نمای درونی» برای سازمان خود است؛ قطب نمایی که به کشتی اجازه می دهد تا نه بر اساس دستورات از پیش تعیین شده، بلکه بر اساس اصول و ارزش های بنیادین، در هر لحظه، مسیر خود را در آب های ناشناخته پیدا کند.

از کنترل وظایف تا معماری استعداد

بزرگ ترین و دردناک ترین چرخشی که رهبران سنتی با آن روبرو هستند، گذار از جایگاه یک «مدیر وظایف» به نقش یک «معمار استعداد» است. پارادایم قدیمی بر این باور استوار بود که وظیفه رهبر، تخصیص دقیق کارها، نظارت بر اجرای بی نقص آنها و ارائه راه حل در هنگام بروز مشکل است. در این مدل، رهبر به مثابه یک استاد شطرنج، تمام مهره ها را با کنترل کامل حرکت می دهد. اما این رویکرد در دنیای کار مبتنی بر دانش امروز، نه تنها ناکارآمد، بلکه عمیقاً مخرب است. رهبری مدرن، هنر کنار کشیدن و فضا دادن است. این به معنای درک این حقیقت است که بزرگ ترین دارایی سازمان، نه برنامه های رهبر، بلکه هوش جمعی و پتانسیل نهفته در تیم اوست. نقش جدید رهبر، نه ارائه پاسخ، بلکه پرسیدن سوالات قدرتمند است. او دیگر یک حل کننده مسئله نیست؛ بلکه یک مربی است که با ایجاد ایمنی روانی و فراهم کردن منابع لازم، به تیم خود کمک می کند تا خودشان به بهترین حل کننده های مسئله در جهان تبدیل شوند.

تحول فرهنگی شرکت مایکروسافت تحت رهبری ساتیا نادلا، یک کلاس درس در زمینه این چرخش استراتژیک است. او فرهنگی را به اث برده بود که در آن، مدیران همه چیزدان بودند و ارزش آنها در داشتن پاسخ برای هر سوالی تعریف می شد. نادلا این فرهنگ را به چالش کشید و پارادایم «همه چیز یادگیرنده بودن» را جایگزین آن کرد.

او مدیران را از جایگاه پاسخ دهنده به جایگاه مربی تغییر داد و آنها را تشویق کرد تا به جای صدور دستور، با کنجکاوی به تیم های خود گوش دهند و به جای کنترل فرآیندها، بر روی رفع موانع از سر راه آنها تمرکز

نویسنده: علی آل علی

یک دونده مارائن تنها را تصور کنید که در یک جاده بی پایان تنها در برابر زمان و محدودیت های خود می دود. او ممکن است پیشرفت کند، اما ریتم او تنها توسط اراده درونی اش تعیین می شود. حال همان دونده را در کنار یک رقیب قدرتمند قرار دهید. ناگهان هر قدم معنایی جدید پیدا می کند. نفس های رقیب، معیاری برای سنجش تلاش خود او می شود و حضورش، او را به فراتر رفتن از مرزهایی وادار می کند که به تنهایی هرگز تصور نمی کرد.

در دنیای کسب و کار بسیاری از رهبران به رقبای خود به چشم تهدیدهایی در یک بازی با حاصل جمع صفر نگاه می کنند. این یک دیدگاه محدود و منسوخ است. رهبران آینده نگر دریافته اند که یک رقیب شایسته، نه یک دشمن برای نابودی، بلکه قدرتمندترین

کنند. این چرخش، به مهندسان و تیم های محصول، استقلال و قدرت بخشید تا ریسک های هوشمندانه تری را بپذیرند و نوآوری را از دل آزمایش های خود بیرون بکشند. نتیجه این معماری استعداد، نه تنها رشد چشمگیر در کسب و کارهای جدیدی مانند رایانش ابری، بلکه تولد دوباره یک غول فناوری به عنوان یک سازمان یادگیرنده و همدل بود.

فراتر از سود: معماری یک ماموریت مشترک

برای دهه ها، سودآوری به عنوان ستاره قطبی و تنها دلیل وجودی یک کسب و کار در نظر گرفته می شد. این یک هدف ساده، قابل اندازه گیری و قدرتمند بود که تمام تصمیمات استراتژیک را هدایت می کرد. اما

می کنند (مانند کمپین مشهور «این ژاکت را نخرید») و نحوه سرمایه گذاری سود خود (اهدای بخشی از درآمد به اهداف زیست محیطی) را تعیین می کنند.

رهبران در پاناگونیا، در درجه اول، نگهبانان این ماموریت هستند. این رویکرد، نه تنها کارمندانی عمیقا بالانگیزه و متعهد را جذب کرده، بلکه یک جامعه از مشتریان را ساخته است که خود را نه خریدار، بلکه حامی یک جنبش بزرگ تر و معنادارتر می دانند و این وفاداری، به یک مزیت رقابتی تقریباً تکرارنشدنی تبدیل شده است.

از دیکتاتوری تک نفره تا هوش جمعی

پیچیدگی جهان مدرن، از ظرفیت شناختی هر رهبر

ندارد و هدف، نه تحمیل نظر، بلکه کمک به کارگردان برای شناسایی نقاط ضعف بنیادین دانشانش است. این فرآیند، یک معماری هوشمندانه برای دسترسی به هوش جمعی سازمان است. رهبران در پیکسار با این کار، اعتراف می کنند که یک نفر به تنهایی نمی تواند تمام پاسخ ها را داشته باشد و با ایجاد یک فضای امن برای نقد صادقانه، اطمینان حاصل می کنند که محصول نهایی، نه حاصل دیدگاه یک فرد، بلکه نتیجه خرد جمعی بهترین ذهن های حاضر در شرکت است.

معماری تاب آوری به جای مهندسی پایداری

در یک جهان قابل پیش بینی، هدف استراتژیک پایداری بود؛ ساختن یک ماشین سازمانی آنچنان



قدرتمند که بتواند در برابر تغییرات مقاومت کرده و مسیر خود را حفظ کند. اما در دنیای آشوبناک امروز، پایداری به یک تله مرگبار تبدیل شده است. آنچه پایدار و غیرقابل تغییر است، در مواجهه با یک شوک غیرمنتظره، به سادگی می شکند. چرخش حیاتی در اینجا، حرکت از مهندسی پایداری به معماری تاب آوری است.

یک سازمان تاب آور، سازمانی است که برای انطباق، یادگیری و تکامل طراحی شده است، نه برای مقاومت. این رویکرد، نیازمند ساختن فرهنگی است که عدم قطعیت را به عنوان یک فرصت، و شکست های کوچک را به عنوان هزینه ای ضروری برای یادگیری می پذیرد. رهبر یک سازمان تاب آور، به جای تلاش برای پیش بینی دقیق آینده، بر روی ساختن ظرفیت هایی سرمایه گذاری می کند که به سازمان اجازه می دهد تا از هر بحرانی، قوی تر، هوشمندتر و آماده تر از گذشته بیرون آید.

داستان تحول شرکت نتفلیکس، یک کلاس درس در زمینه معماری تاب آوری است. مدل کسب و کار اولیه و بسیار موفق این شرکت، بر پایه ارسال دی وی دی از طریق پست استوار بود؛ یک سیستم پایدار و به این حال، رهبری نتفلیکس با مشاهده ظهور فناوری

منفردی، هرچقدر هم که باهوش باشد، فراتر رفته است. مدل رهبری سنتی که در آن، بهترین ایده ها از اتاق مدیرعامل سرچشمه می گرفتند، دیگر پاسخگو نیست. بزرگ ترین دارایی پنهان در هر سازمان، هوش پراکنده و جمعی کارکنان آن است. چرخش استراتژیک در اینجا حرکت از رهبری مبتنی بر پاسخ به رهبری مبتنی بر فرآیند است. در این دیدگاه، وظیفه اصلی رهبر، نه داشتن بهترین ایده، بلکه معماری یک سیستم است که در آن، بهترین ایده ها، صرف نظر از اینکه از کجای سازمان سرچشمه گرفته اند، بتوانند به سطح بیابند، به صورت ایمن به چالش کشیده شوند و مورد آزمایش قرار گیرند. این فرآیند نیازمند فروتنی و فکری از جانب رهبر و ساختن یک فرهنگ مبتنی بر ایمنی روانی است؛ فرهنگی که در آن، مخالفت سازنده، یک هدیه تلقی می شود، نه یک تهدید.

استودیوهای انیمیشن سازی پیکسار، این اصل را در قالب یک سیستم مدیریتی به نام برین تراست نهادینه کرده اند. این سیستم، یک هیئت متشکل از با تجربه ترین کارگردانان و خلاقان استودیو است که به طور منظم گرد هم می آیند تا به صورت کاملاً صریح و بی رحمانه، اما سازنده، فیلم های در حال ساخت یکدیگر را نقد کنند. در این جلسات، هیچ سلسله مراتبی وجود

توسعه شرکت با رقابت دوستانه

نندارد؟». ترس سالم از عقب ماندن از یک رقیب، به یک موتور قدرتمند برای سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، بهینه سازی فرآیندها و تشویق به ریسک پذیری هوشمندانه تبدیل می شود. رقابت، بهترین دفاع در برابر اینرسی سازمانی و مهم ترین کاتالیزور برای جهش های نوآورانه است.

دوئل چند دهه ای میان دو غول هواپیماسازی جهان، ایرباس و بوئینگ، نمونه ای بی نظیر از این دینامیک است. این دو شرکت در یک رقابت بی وقفه برای کسب برتری در آسمان، یکدیگر را به سوی مرزهای جدیدی از مهندسی و کارایی سوق داده اند. معرفی هواپیمای غول پیکر ایرباس ای ۳۸۰، پاسخی مستقیم به سلطه طولانی مدت بوئینگ ۷۴۷ بود. در مقابل، بوئینگ با توسعه هواپیمای انقلابی ۷۸۷ دریم لاینر، که از مواد کامپوزیتی پیشرفته برای کاهش چشمگیر مصرف سوخت بهره می برد، استاندارد جدیدی را تعریف کرد. این چالش ایرباس را وادار به توسعه هواپیمای ای ۳۵۰ به عنوان رقیب مستقیم آن کرد. این زنجیره بی پایان از نوآوری متقابل، که ریشه در رقابت مستقیم دارد، نه تنها منجر به خلق هواپیماهای امن تر، سریع تر و بهینه تر شده، بلکه کل صنعت هوانوردی و تجربه مسافران در سراسر جهان را به شکلی بنیادین بهبود بخشیده است.

رقبا به مثابه همکاران در خلق بازار

در بسیاری از صنایع نوظهور، بزرگ ترین چالش یک شرکت پیشگام، نه رقابت با دیگران، بلکه آموزش بازار و مشروعیت بخشیدن به یک دسته محصولی کاملاً جدید است. در چنین شرایطی، ظهور یک رقیب قوی، در واقع یک موهبت استراتژیک است. دو یا چند شرکت که به صورت همزمان، یک پیام مشابه را در مورد یک راه حل جدید به بازار ارائه می دهند، بسیار سریع تر از یک شرکت تنها می توانند آگاهی عمومی را ایجاد کرده و یک تقاضای پایدار را شکل دهند. کمپین های بازاریابی هموزای آنها، مانند یک نیروی ترکیبی عمل کرده و کل کیک بازار را بزرگ تر می کنند، حتی اگر آنها برای به دست آوردن بزرگ ترین برش از آن در حال مبارزه باشند. آنها به صورت ناخوسته، به همکاری در فرآیند حیاتی آموزش و متقاعدسازی مشتریان تبدیل می شوند و راه را برای پذیرش گسترده یک فناوری یا مدل کسب و کار جدید هموار می سازند.

تاریخچه شکل گیری صنعت به اشتراک گذاری خودرودر قالب حمل و نقل آنلاین یک نمونه کلاسیک از این پدیده است. در سال های اولیه، شرکت هایی

استریمینگ، یک تصمیم تاریخی گرفت: آنها به صورت عامدانه، مدل کسب و کار موفق و پایدار خود را به نفع یک آینده نامشخص اما تاب آورتر، به چالش کشیدند. این چرخش، یک قمار پرریسک و دردناک بود که در کوتاه مدت باعث سردرگمی مشتریان و سقوط ارزش سهام شد. در همان زمان، رقبایی مانند بلاک باستر، با تکیه بر پایداری مدل فروشگاه های فیزیکی خود، در برابر این تغییر مقاومت کردند. نتیجه نهایی، تاریخ را رقم زد. نتفلیکس با قربانی کردن پایداری به نفع تاب آوری، نه تنها زنده ماند، بلکه صنعت سرگرمی را برای همیشه بازتعریف کرد.

از بلندگوی یک طرفه تا معماری گفتگو

در مدل رهبری کلاسیک، ارتباطات یک خیابان یک طرفه بود: چشم انداز از بالا به پایین ابلاغ می شد و انتظار می رفت که کارکنان آن را اجرا کنند. رهبر به مثابه یک گوینده رادیویی، پیام خود را از یک برج بلند به سوی مخاطبانی منفعل پخش می کرد. این رویکرد در جهانی که در آن، استعدادهای کلیدی به دنبال مشارکت، معنا و تاثیرگذاری هستند، کاملاً منسوخ شده است. چرخش نهایی، حرکت از رهبری به مثابه ابلاغ به رهبری به مثابه گفتگو است.

در این مدل رهبر دیگر یک سخنران نیست؛ او یک معمار گفتگو و یک تسهیل گر ارشد است. وظیفه اصلی او، نه ارائه اطلاعات، بلکه طراحی سیستم ها، فرآیندها و فضاهایی است که در آن، اطلاعات بتواند به صورت آزادانه، شفاف و در تمام جهات جریان یابد. او می داند که ارزشمندترین بیشش ها اغلب از نزدیک ترین افراد به مشتری یا مشکل سرچشمه می گیرند و به همین دلیل، تمام تلاش خود را بر روی باز نگه داشتن این کانال های ارتباطی متمرکز می کند.

شرکت سرمایه گذاری بریج واتر اسوشیتس که توسط ری دالیو تاسیس شده، این اصل را در قالب یک فرهنگ مدیریتی رادیکال به نام «شفافیت مطلق» پیاده سازی کرده است. در این شرکت، تقریباً تمام جلسات ضبط شده و برای همه کارکنان قابل دسترسی است. کارکنان نه تنها تشویق، بلکه موظف هستند تا ایده های یکدیگر، از جمله ایده های خود دالیو را، به صورت باز و مستدل به چالش بکشند. این سیستم، هرچند گاهی دشوار و نیازمند بلوغ فکری بالا است، اما یک معماری بی نظیر برای گفتگوی سازمانی است. رهبران در بریج واتر به جای آنکه بر اساس قدرت جایگاه خود تصمیم بگیرند، باید از ایده های خود در یک بازار آزاد از تفکر انتقادی دفاع کنند. این رویکرد، تضمین می کند که تصمیمات نهایی، نه محصول نظر یک فرد، بلکه نتیجه یک فرآیند گفتگوی دقیق و مبتنی بر شایستگی ایده هاست.

منابع:
https://www.forbes.com/sites/leadership--۱۰-top/۰۴/۱۲/۲۶/juliekratz-pivots-for-growth-۲۰۲۶-trends
https://www.ddi.com/blog/leadership--۱۰-top/۰۴/۱۲/۲۶/juliekratz-pivots-for-growth-۲۰۲۶-trends

رقابت به مثابه موتور ارتقای اکوسیستم

شریک ناخواسته اما ضروری بود که به ایل اجازه داد تا با تعریف کردن خود در تضاد با آن، یک هویت برند تقریباً اسطوره ای و یک قبیله از طرفداران وفادار را برای خود بسازد.

رقابت به مثابه موتور ارتقای اکوسیستم

حضور چندین رقیب قدرتمند و باکیفیت در یک صنعت، یک اثر آشنایی مثبت را در کل اکوسیستم اقتصادی آن ایجاد می کند. این رقابت سطح بالا، استانداردها را برای همه، از تامین کنندگان قطعات گرفته تا آژانس های بازاریابی و استعدادهای جوانی کار، بالا می برد. تامین کنندگان مجبور می شوند برای پاسخگویی به نیازهای رقبای بزرگ، کیفیت و نوآوری خود را افزایش دهند. دانشگاه ها و موسسات آموزشی، برنامه های خود را برای تربیت استعدادهایی که مهارت های مورد نیاز این صنعت پویا را داشته باشند، به روز می کنند. حتی مصرف کنندگان نیز به تدریج آموزش می بینند و انتظارات بالاتری پیدا می کنند که خود این امر، دوباره شرکت ها را برای پیشرفت بیشتر تحت فشار قرار می دهد. در این مدل، رقابت از یک بازی دوجانبه به یک موتور چندبعدی تبدیل می شود که کل اکوسیستم را به سمت برتری و پیچیدگی بیشتر سوق می دهد. رقابت شدید و دائمی میان سه غول خودروسازی لوکس آلمانی، یعنی مرسدس بنز، بی ام و و آئودی، نمونه ای کامل از این پدیده است. نبرد بی وقفه این سه برند برای کسب برتری در زمینه هایی مانند عملکرد، فناوری های ایمنی، طراحی داخلی و تجربه رانندگی، کل اکوسیستم خودروهای لوکس را ارتقا داده است.

این رقابت شرکت های تامین کننده قطعات الکترونیکی مانند بوش را وادار به توسعه سیستم های پیشرفته ترمز، ناوبری و دستیار راننده کرده است. این امر همچنین منجر به شکل گیری یک خوشه صنعتی از مهندسان، طراحان و متخصصان با مهارت های سطح بالا در جنوب آلمان شده است. در نهایت، این رقابت سالم، نه تنها به نفع خود این سه شرکت، بلکه به نفع کل صنعت خودرو و مصرف کنندگانی است که به محصولاتی با کیفیت و نوآوری بی سابقه دسترسی پیدا کرده اند.

منابع:

https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-i-leveraged-competition-to-grow-my-business-۵۰۵۹۱