

# فرصت امروز

برای کسب و کار آفرینی

شاخص کل ۵۱۹ واحد رشد کرد

## بی اعتنایی بورس تهران به اظهارات ترامپ

در حالی که انتظار می‌رفت در پی اظهارات پرحاشیه دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا در خصوص خروج از توافق‌نامه برجام، بازار...



اظهارات کارشناسان درباره اثرات سخنان رئیس‌جمهور آمریکا

# پیش‌بینی تاثیر ترامپ بر اقتصاد ایران

تحریم در تاریخ معاصر اقتصاد ایران، امر تازه‌ای نیست و بیشتر از نیم قرن از نخستین تحریمی که از سوی بریتانیا علیه ایران در واکنش به ظهور محمد مصدق و جنبش ملی شدن صنعت نفت ایران وضع شد، می‌گذرد. با این همه، بیشترین تحریم‌های همه‌جانبه در بعد از انقلاب اسلامی و از سوی آمریکا به اقتصاد ایران وارد شد و این کشور در سال ۱۹۸۰ تحریم‌های اقتصادی گسترده‌ای را در واکنش به تسخیر سفارت کشورش در تهران...

روند عادی همکاری‌ها ادامه دارد

## تحریم آمریکا فروش نفت ایران به اروپا را مختل نخواهد کرد

۳

### مدیریت و کسب‌وکار



برنامه یک میلیارد دلاری گوگل  
برای بهبود مهارت افراد جویای کار

- ۶ نقطه ضعف اصلی مدیران و نحوه غلبه بر آنها
- گام‌های شناسایی و اولویت‌بندی اهداف سازمانی
- تعریف گوشه بازار خودتان
- چگونه فروشگاه زنجیره‌ای کوچکی تأسیس کنیم؟
- ۱۱ نکته حیاتی درباره تبلیغات اثربخش
- ۱۰۰ شعار تبلیغاتی کسب‌وکارهای مشهور جهان

۱۶ تا ۸



گزیده آمارهای اقتصادی مردادماه امسال  
از سهم ۸ درصدی چک‌های رمزدار در بازار پول خبر می‌دهد

## رشد ۲۴ درصدی نقدینگی

### یادداشت

#### الزامات ارز تک‌نرخ

حجت میرزایی  
کارشناس اقتصادی

اگر قرار بر تعدیل در نرخ ارز باشد، این تعدیل باید متناسب با تورم موجود انجام شود. ذی‌نفعان متعددی در حوزه ارز وجود دارند که برقراری یک نقطه تعادل براساس ترجیحات آنها کار دشواری است. این مورد، ذی‌نفعان عبارت از صادرکنندگان، گروهی از واردکنندگان، بنگاه‌های تولیدی متکی به واردات مواد واسطه‌ای و سرمایه‌ای هستند و تولیدکنندگانی که دارای رقبای وارداتی...

### یادداشت

#### تشکیک در آمار نقد یا تخریب

مهدی تقوی  
اقتصاددان

تشکیک در آمارهای رسمی دولت، تشکیک در کارکرد مرکز آمار ایران و بانک مرکزی است. این دو...

دیدار وزیران دارایی ایران و ایتالیا در واشنگتن

## موافقتنامه خط اعتباری بانک‌های ایتالیایی به زودی امضا می‌شود

عملیات بانکی و برنامه‌های موفق اقتصادی کشور در چند سال اخیر اظهار داشت: حفظ رشد ۱۲ درصدی اقتصادی و متوسط ۸ درصد در برنامه ششم توسعه نیاز به ایجاد تنوع در تامین منابع مالی و تکنولوژی در کشور با تکیه بر توانمندی‌های داخلی دارد. کرباسیان همکاری با ایتالیا در حوزه‌های مختلف به‌ویژه صنایع فولاد، حمل‌ونقل و نظایر آن را زمینه‌های خوبی برای تقویت این همکاری‌ها دانست. وزیر دارایی ایتالیا نیز در این ملاقات ضمن تاکید بر عزم کشورش در گسترش مناسبات دوجانبه، آمادگی ایتالیا را برای همکاری در حوزه‌های مختلف اعلام و بر علاقه‌مندی شرکت‌های ایتالیایی برای همکاری با طرف‌های ایرانی تاکید کرد. وی همکاری‌های مالی بین دو کشور را زمینه‌ساز همکاری‌های فنی و تکنیکی بین ایران و ایتالیا دانست. در این دیدار وزیران دارایی ایران و ایتالیا حوزه‌های مختلف همکاری‌ها را مورد بررسی قرار دادند. اجلاس پاییزه صندوق بین‌المللی پول روزهای ۲۱ تا ۲۳ مهرماه برگزار می‌شود و نمایندگان نهادهای پولی و مالی کشورهای گوناگون از برای تبادل دیدگاه‌ها و جلسه‌های دوجانبه با مقام‌های سایر کشورها استفاده می‌کنند. در اجلاس سالانه صندوق بین‌المللی پول

وزیر امور اقتصادی و دارایی با اشاره به مذاکرات بانکی تهران و رم برای ایجاد خطوط اعتباری، اظهار امیدواری کرد که براساس توافق‌های انجام‌شده، در هفته‌های آینده این موافقتنامه‌ها به امضای طرفین برسد. به گزارش «فرصت امروز» از وزارت اقتصاد، مسعود کرباسیان که برای شرکت در اجلاس پاییزه صندوق بین‌المللی پول به واشنگتن سفر کرده است، در دیدار «پیر کارلو پادوان» (Pier Carlo PADOAN) وزیر دارایی ایتالیا، بر ضرورت گسترش بیشتر روابط اقتصادی دو کشور تاکید کرد. وی با اشاره به مذاکرات بسیار خوب بین تهران و رم در حوزه ایجاد خطوط اعتباری و اقدامات جدی انجام‌شده توسط بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی و دارایی کشورمان از یک‌سوی و بانک‌های ایتالیایی از سوی دیگر، اظهار امیدواری کرد براساس توافق‌های انجام‌شده در هفته‌های آینده این موافقتنامه‌ها به امضای طرفین برسد. وزیر امور اقتصادی و دارایی ایران اعلام کرد حجم مبادلات تجاری بین ایران و ایتالیا در نیمه نخست سال جاری میلادی در مقایسه با پارسال سه برابر رشد کرده است. وی همچنین با اشاره به اقدام‌های بسیار خوب کشورمان در حوزه شفاف‌سازی و سازماندهی

سی‌ان‌بی‌سی منتشر کرد

## معامله بوئینگ برای فروش هواپیما به ایران لغو نمی‌شود

امان خواهد بود؛ این ماجرا، قرارداد بوئینگ با ما را تحت تأثیر نخواهد داد. با این حال، امسال چندین تلاش در کنگره برای جلوگیری از فروش هواپیما به ایران انجام شده بود. بوئینگ روز جمعه در بیانیه‌ای گفت: ما همچنان به پیروی از دولت آمریکا برای انجام معاملاتمان با خطوط هواپیمایی مورد تأیید ایران ادامه می‌دهیم. فروش هواپیماهای بوئینگ به ایران شامل خرید ۵۰ فروند هواپیمای مسافربری ۷۳۷ باریک پیکر و ۳۰ فروند هواپیمای ۷۷۷ پهن پیکر است. ایران ایسر همچنین ۱۰۰ فروند هواپیما از رقیب بوئینگ، یعنی ایرباس خریداری کرده و بوئینگ تا به حال هیچ‌کدام از هواپیماهای خریداری شده را تحویل نداده، اما ایرباس تا

معامله بوئینگ برای فروش هواپیماهای مسافربری به ایران باوجود صحبت‌های اخیر دونالد ترامپ درباره «اصلاح» توافق هسته‌ای ۲۰۱۵ همچنان مشکلی ندارد. با وجود توافق هسته‌ای تاریخی، تحریم اقتصادی علیه ایران لغو شد. به این ترتیب راه برای بوئینگ و ایران بر سر رسیدن به یک توافق در دسامبر و فروش ۸۰ هواپیما به ارزش ۱۶۶ میلیارد دلار هموار شد. دولت ایران بعدها اعلام کرد که ارزش این معامله نزدیک به ۸ میلیارد دلار بوده است. براساس مصاحبه روزنامه فایننشال تریبون در تهران، فرزانه شرفیافی، مدیرعامل ایران ایر گفته است: حتی اگر ایالات متحده توافق هسته‌ای را ترک کند، قرارداد هواپیماها در



## حرکت پایدار در مسیر موفقیت



بانک برتر ایران، برای سومین سال متوالی، براساس ارزیابی مؤسسه معتبر یورومانی



مرکز مشاوره و اطلاع‌رسانی: ۰۲۱-۸۲۸۹۰۰ www.bpi.ir













## وضعیت ۲ قرارداد خارجی سایپا از زبان رئیس هیأت مدیره

رئیس هیأت مدیره سایپا از ورود نخستین خودروی برقی تولید داخلی تا پایان سال خبر داد و وضعیت دو قرارداد خارجی سایپا را اعلام کرد. به گزارش پایگاه اطلاع رسانی بازار سرمایه (سنا)، محمدرضا مهدی سیدابریشمی در حاشیه برگزاری نمایشگاه بین‌المللی خودرو گفت: پیشرفت فناوری‌های نوین شرایط را برای عرضه خودروهای برقی به بازار فراهم کرده و خودروسازان داخلی نیز برای اینکه از بازار عقب نمانند باید برای طراحی خودروهای جدید اقدام کنند. وی ادامه داد: بر همین اساس، خودروی برقی تولید داخلی برای نخستین بار تا پایان سال وارد بازار می‌شود. این مقام مسئول درباره همکاری شرکت‌های خودروسازی خارجی با سایپا در دوره پساپیچام گفت: شرکت نیسان که پیش از این بازار ایران را به خاطر بازار آمریکا و اعمال تحریم‌ها ترک کرده بود، در راینی‌های چند ماه اخیر موافقت کرده محصولات این شرکت در ایران تولید شود. به گفته سیدابریشمی، نیسان به خاطر تامین قطعات یدکی لطمه زیادی به کشور وارد کرد، اما اخیراً با توجه به محدودیت‌هایی که دولت قائل شده، در مذاکره با نیسان شرایط ویژه‌ای دیده که باید با شرکت تولیدکننده داخلی همکاری کند. وی درباره مذاکره با شرکت کیا کره جنوبی گفت: این شرکت با توجه به شرایط جدید ایران ابراز تمایل کرده که چند محصول را در شرکت پارس خودرو تولید کند.

**بام و با دومین شریک چینی‌اش به ایران می‌آید** بام و، در حال شکل دادن دومین جوینت ونچر در خاک چین با گریت‌وال است و در حالی خبر از امضای این قرارداد به گوش می‌رسد که گریت‌وال به‌زودی فعالیت خود را در ایران آغاز خواهد کرد. اخبار جدید حاکی از آن است که شرکت خودروسازی بام و آلمان که به‌عنوان یکی از غول‌های خودروسازی در دنیا شناخته می‌شود در فکر همکاری مشترک با جوینت ونچر با گریت‌وال، خودروساز چینی است. یکی از مدیران بام و که نام او بیان نشده اعلام کرده است که این دو خودروساز در حال بررسی احتمالات افتتاح یک کارخانه مونتاژ خودرو در شرق چین و شهر چنگشو هستند. وی البته در ادامه صحبت‌های خود از نوع خودروهای احتمالی برای مونتاژ هیچ نامی نبرده است. این مدیر بام و همچنین گفت که او هنوز نمی‌داند آیا این قرارداد به امضا رسیده است یا خیر. همچنین وضعیت تایید دولت‌های مرکزی چین و آلمان در مورد جوینت ونچر شدن این دو خودروساز خبری در اختیار ندارند. به گزارش پدال نیوز، یکی دیگر از افرادی که با این موضوع آشنایی دارد، می‌گوید: تمرکز اصلی این جوینت ونچر روی خودروهای دیزلی یا بنزینی نیست و هدف هر دو شرکت تمرکز روی خودروهای الکتریکی خواهد بود. این همکاری اگر به نتیجه برسد، دومین قرارداد جوینت ونچری بام و در خاک چین به‌عنوان بزرگ‌ترین بازار خودروی دنیا خواهد بود. این شرکت پیش از این با خودروسازی برلیانس که هم‌اکنون در بازار ایران نیز موجود است قرارداد همکاری امضا کرده بود. طبق قوانین چین، شرکت‌های خارجی برای حضور در بازار چین باید شریک‌های داخلی داشته باشند. یکی از سخنگویان بام و اعلام کرد که این شرکت به هیچ‌عنوان به حدس و گمان‌ها اهمیت نمی‌دهد و صحبتی در این زمینه ندارد. وی همچنین در ادامه صحبت‌های خود با تأکید بر ادامه همکاری با برلیانس گفت: ما طبق برنامه قبلی خود به همکاری با جوینت ونچر چینی ادامه می‌دهیم و سرمایه‌گذاری و توسعه را در دستور کار داریم. در همین زمینه گریت‌وال هم از جواب به این حدس و گمان‌ها سر باز زده است. لازم به ذکر است که سهم بازار بام و در چین در سال گذشته ۱۱ درصد رشد داشته و این شرکت دومین رتبه فروش در میان برندهای برتر دنیا در چین را پس از آئودی در اختیار دارد. در همین آمار رشد ۲۷ درصدی مرسدس بنز نیز قابل مشاهده است که در رتبه سوم این لیست قرار دارد.

## ۸۰۰ میلیون دلار قطعه؛ ۹۰۰ میلیون دلار خودرو



که خرید قطعات خودرو از خارج که امکان ساخت آنها در کشور وجود دارد، حتی منافع ملی را به خطر می‌اندازد. واردات قطعاتی که هنوز امکان ساخت آنها در ایران وجود ندارد، استثنا است.»

این فعال صنعت قطعه‌سازی کشور، همچنین با اشاره به اینکه واردات قطعاتی که در کشور امکان تولید ندارند، به‌نوعی ضربه به تولید داخلی به‌شمار می‌رود، تصریح کرد: «متأسفانه چون در داخل کشور قیمت تمام‌شده تولید برخی از قطعات گران تمام می‌شود، بخشی از قطعه‌سازان دنبال این هستند که بتوانند این محصول را با هزینه بسیار کمتری در کشورهایی تولید کنند که هزینه تولید در آنها کم است و با وجود اینکه کیفیت آنها به نسبت پایین‌تر است، محصول خود را به کشورهایی همچون چین سفارش داده و مجدداً وارد کشور می‌کنند.»

براساس این اظهارات، برخی از کارشناسان این حوزه معتقدند تحقق برنامه‌های خودروسازان داخلی نیز روند رو به رشدی را تجربه خواهد کرد. «سادتی با بیان اینکه در حال حاضر قابلیت‌های تعداد تولیدکنندگان قطعات خودرو، از واردات قطعاتی که کیفیت رو به رشدی نیز داشته‌اند، تأکید کرد: «به‌طور کلی هم مسئولان کشور، برنامه‌هایی تدوین کرده

است که اگر تنها نیمی از این برنامه‌ها در بحث توسعه تولید در کشور عملی شود، بی‌تردید جریان تولید قطعه‌سازان و خودروسازان داخلی نیز روند رو به رشدی را تجربه خواهد کرد.» سادتی با بیان اینکه در حال حاضر قابلیت‌های تعداد تولیدکنندگان قطعات خودرو، از واردات قطعاتی که کیفیت رو به رشدی نیز داشته‌اند، تأکید کرد: «دولت برای رشد تولید در کشور، برنامه‌هایی تدوین کرده

در سال گذشته بیش از ۷۸۰ میلیون دلار قطعات منفصله برای ساخت خودروهای داخلی به کشور وارد شده که بیشتر واردات قطعات در این حوزه، از کشور چین بوده است. بر این اساس می‌توان گفت ارزش واردات قطعات خودرو به داخل به ارزش کل واردات خودروی کشور در سال گذشته که حدود ۸۹۳ میلیون دلار بود، بسیار نزدیک است.

به گزارش اخبار خودرو، این در حالی است که قطعه‌سازان داخلی از توان تولید تعداد زیادی از این قطعات برخوردارند. با این وجود اگر برخی از تولیدکنندگان چینی پتانسیل ندارند، به جای صرف هزینه و خروج ارز از کشور برای واردات قطعه، این سرمایه باید در جهت توانمندسازی و تقویت واحدهای تولیدی قطعه‌ساز کشور صرف شود. این مسئله‌ای است که بسیاری از فعالان قطعه‌سازی بر آن تأکید دارند. در این رابطه یکی از فعالان صنعت قطعه‌سازی طی اظهارنظری با اشاره به اینکه درصد زیادی از واحدهای تولیدی قطعات خودروی کشور با مشکل جدی نقدینگی روبه‌رو هستند، گفت: «در چنین فضای، افزایش واردات قطعات، چالش‌های این صنعت را بیشتر می‌کند. این در حالی است که پیش‌بینی‌های موجود نشان می‌دهد امار واردات قطعه حتی سیر صعودی داشته است چرا که در این سال‌ها

## توقف ثبت سفارش خودروی خارجی به نفع کیست؟

محدودیتی در واردات خودرو از محل ثبت سفارشات قبلی وجود ندارد و آنچه در چهار ماه اول امسال ثبت سفارش شده به مراتب بالاتر از ثبت سفارش دوره مشابه سال قبل است که در صورت واردات در شش ماه از می‌تواند منجر به کاهش قیمت‌ها شود زیرا عرضه نسبت به دوره مشابه سال گذشته نیز افزایش یافته است. اکنون واردات تابع قانون خودرو و آیین‌نامه ضوابط فنی مربوطه است که مطابق آن باید ضوابط چهارگانه شامل گواهی استاندارد، محیط زیست، بهینه‌سازی سوخت و شرایط نمایندگی رعایت شود که در خصوص شرایط نمایندگی، ایلایه دی‌ماه سال ۱۳۹۵ معاون اول ریاست جمهوری، دستورالعمل وزارتخانه و سیاست‌هایی که دولت به وزارتخانه ایلایه می‌کند مبنای اقدام خواهد بود. تا پیش از بخشنامه دی‌ماه سال ۱۳۹۵ علاوه بر نمایندگی‌های رسمی، شرکت‌های واسط هم می‌توانستند نسبت به ثبت سفارشات واردات

خسرو تاج در این خصوص می‌گوید: در نیمه اول مردادماه سال جاری، به دلیل تغییراتی که در سیستم ثبت سفارش و نظام بانگداری آن در سامانه جامع تجارت پیش آمد، مدت محدودی ثبت سفارش برای واردات خودرو کند شد، ولی در حال حاضر با توجه به سیاست‌ها و دستورالعمل‌های جدید که برای دولت ارسال شده و برای تصویب آن درخواست رسیدگی کرده‌ام ثبت سفارش محدود شده تا دستورالعمل جدید ابلاغ شود. اما این به معنی توقف واردات نیست، دستورالعمل جدید با رعایت تأکید بر تولیدات داخلی، سرمایه‌گذاری مشترک، توسعه صادرات و... خواهد بود، آنچه در حال حاضر وارد می‌شود ناشی از ثبت سفارش اواخر سال گذشته و چهار ماه اول سال جاری است و تا دی‌ماه سال جاری فرصت ورود آن وجود دارد. بنابراین، واردات آنها با مانع مواجه نیست، خریداران خودرو آگاه باشند که

## تازه‌های خودرو



موتسانگ بهروز ۲۰۱۸ را دریابید!

## خودروهای فاقد معاینه فنی توقیف می‌شوند

رئیس پلیس راهور تهران بزرگ گفت که طرح برخورد با موتورسیکلت‌های فاقد معاینه فنی و برخورد با خودروهای دودزا از شنبه در دستور کار پلیس قرار گرفت.

به گزارش راه دانا، سردار محمدرضا مهماندار، رئیس پلیس راهور تهران بزرگ در خصوص آغاز طرح ویژه برخورد با خودروهای دودزا در شهر تهران از شنبه اظهار داشت: آلودگی هوا در نیمه دوم سال برای مردم دردهای بی‌شماری را ایجاد می‌کند و از آنجایی که سلامتی مردم یکی از اولویت‌های انتظامی پلیس تهران بزرگ و به‌ویژه راهنمایی و رانندگی خواهد بود، طرح برخورد با موتورسیکلت‌های فاقد معاینه فنی و برخورد با خودروهای دودزا از شنبه در دستور کار پلیس قرار گرفت.

وی افزود: هرچند این طرح در طول سال اجرا می‌شود، اما در نیمه دوم سال با شدت بیشتری در سطح تهران اجرا خواهد شد.

رئیس پلیس راهور تهران بزرگ افزود: ماموران پلیس راهنمایی و رانندگی از شنبه در ۶۲ نقطه از معابر شهر مستقر می‌شوند و با خودروهای فاقد معاینه فنی برخورد و نسبت به اعمال قانون و جریمه خودروهای دودزا اقدام می‌کنند و علاوه بر آن دوربین‌هایی که در محدوده زوج و فرد قرار دارند به‌طور مکانیزه خودروهای فاقد معاینه فنی را شناسایی و آنها را اعمال قانون می‌کنند.

وی بیان کرد: ماموران راهنمایی و رانندگی در صورت مشاهده خودروهای دودزا بلافاصله آنها را متوقف و نسبت به نصب پلاک تمییری و اعزام خودروها به تعمیرگاه خواهند کرد.

سردار مهماندار با بیان اینکه سرویس اداره‌ها و شرکت اتوبوسرانی و خودروهای عمومی در اولویت این طرح قرار دارند و پلیس این موارد را فراموش نکرده است، تأکید کرد: پلیس حتماً با این نوع خودروها هم برخورد می‌کند و در روزهای آینده عملکرد پلیس در اجرای این طرح به مردم گزارش داده خواهد شد.

## دولت، عامل تمام مشکلات

## صنعت خودرو نیست

نیمه‌خصوصی یا نیمه‌دولتی بودن شرکت‌های خودروساز، همواره از سوی کارشناسان به‌عنوان یکی از مشکلات این صنعت عنوان شده است.

با واگذاری بخش زیادی از سهام دولت در صنعت خودرو، اصل ۴۴ قانون اساسی در خودروسازی کلیلد خورده، اما این قانون هیچ‌گاه به‌صورت کامل اجرا نشده است.

در واقع دولت در کنار واگذاری بخش زیادی از سهام خود در صنعت خودرو، اثرگذارترین سهم را که همان سهم مدیریتی باشد حفظ کرده است. اگرچه نیمه‌دولتی یا نیمه‌خصوصی بودن خودروسازی به‌عنوان یک چالش، همواره مورد انتقاد کارشناسان بوده است، اما این موضوع بیش از هر زمان دیگری، با شروع مشکلات مالی خودروسازان نشان داده شد.

اگر روند ماجرا را مورد بررسی قرار دهیم، به‌دنبال تشدید تحریم‌های بین‌المللی و افت تولید، بالاتکلیفی خودروسازان در این زمینه را می‌توان مانعی برای یافتن راه‌حلی در نجات از بحران‌های این صنعت به‌حساب آورد. در واقع خودروسازان به دلیل نامشخص بودن ماهیت واقعی‌شان، هیچ‌گاه نتوانستند به‌صورت کامل از حقوق خود در بخش خصوصی یا در بخش دولتی برای عبور از بحران نقدینگی و تولید استفاده کنند.

آنها به‌عنوان بنگاه‌های نیمه‌دولتی و نیمه‌خصوصی، نه توانستند از تسهیلات دولت استفاده کنند و نه از تسهیلاتی که در بخش خصوصی امکان استفاده از آن را داشتند، بهره‌مند شدند.

حالا بعد از گذشت چند سال همچنان این صنعت در چالش بین نیمه‌دولتی و نیمه‌خصوصی بودن مانده و هنوز وعده‌ها برای خصوصی‌سازی این صنعت محقق نشده است.

## اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی همچنان محقق نشده است

یک عضو کمیسیون صنایع و معادن مجلس شورای اسلامی معتقد است با اجرای واقعی اصل ۴۴ قانون اساسی، بسیاری از مشکلات و نقدها نسبت به قانون و کیفیت در صنعت خودرو حل خواهد شد. در این زمینه محمدرضا منصور می‌گوید: «تا زمانی که صنعت خودروی ایران دولتی است و دولت همچنان سهامدار این حوزه از صنعت است، نمی‌توان انتظاری در حوزه دستیابی به رقابت‌پذیری در تولید، کیفیت و قیمت در بخش خودروسازی کشور داشت.»

او با اشاره به نقش رقابت‌پذیری در توسعه صنعت خودرو، تأکید کرد: «مدیری که حقوق‌بگیر دولت است مسلماً انگیزه چندانی در زمینه ارتقای تولید و کیفیت و ورود به جریان رقابت‌پذیری نخواهد داشت.»









## ۶ نقطه ضعف اصلی مدیران و نحوه غلبه بر آنها (۱)



مدیران اجازه ورود اندیشه‌های جدید و اقدامات نوین را نمی‌دهند و همین امر باعث می‌شود در بازار حال حاضر بزرگترین آفت یک کسب‌وکار این است که تحت شرایط یکنواخت قرار گرفته و دیگر نتواند خلاقیت داشته باشد. تحت این شرایط رکود حتمی بوده و شرکت با مشکلات بسیاری مواجه خواهد شد.

در راستای جلوگیری از این مشکل لازم است در جایگاه مدیریت ابتدا به این درک دست پیدا کنید که چه کارهایی را باید حتماً انجام دهید، سپس راهکارهای آنها را فهرست کنید و بهترین را از میان آنها برگزینید.

با این حال فراموش نکنید که همواره لازم است کل شرکت را برای اعمال تغییرات لازم آماده سازید. در رابطه با ایجاد تغییرات و ارائه نوآوری این نکته ضروری است که تنها شرکت‌هایی می‌توانند موفق باشند که زودتر از سایرین در این مسیر گام بردارند. به همین خاطر است که همواره تأکید می‌شود که فرصت‌ها منتظر اقدام شما نخواهند ماند. ادامه دارد...

منبع: [www.businessnewsdaily.com](http://www.businessnewsdaily.com)

از مزیت‌های این اقدام این است که باعث می‌شود به علت آنکه می‌دانند تنها زمانی محدود را در اختیار دارند، مسائلی را مطرح کنند که واقعا ضروری است. با این حال در راستای آگاهی نسبت به اوضاع شرکت توصیه می‌شود امکان مطرح کردن همه مسائل را از طریق ارسال ایمیل فراهم آورید. تحت این شرایط دیگر ضرورتی ندارد به سرعت پاسخ خود را اعلام کنید و این خود امری سودمند از هر نظر خواهد بود. در آخر توجه به این نکته ضروری است که افراد و شرایط کاری افراد با یکدیگر تفاوت داشته و لازم است الگوی کاری خاص خود را داشته باشید و از کپی‌برداری مطلق از روش دیگران دوری کنید. داشتن تعهد امری کاملاً مناسب است با این حال نباید منجر به این شود هر اقدامی را در راستای آن انجام دهید. همواره به خاطر داشته باشید که وظایف اصلی شما در اولویت بوده و اقدامات فرعی را باید به نحوی هوشمندانه مدیریت کرد که به موارد اصلی لطمه‌ای وارد نشود.

تقریباً تمامی شرکت‌ها دوران رکود را تجربه کرده‌اند. این امر یک واقعیت است که نمی‌توان همواره مانند روزهای اوج خود عمل کرد، با این حال نباید اجازه دهید که اختلاف آن بیش از حد شود. یکی از مهم‌ترین دلایل این امر این است که

شده است انجام دهند، تمایل به ارائه توانایی در این فرد به‌طور کامل از بین برود. این امر بدون شک مطلوب هیچ شرکتی نبوده و لازم است از تمامی قابلیت‌های کارمندان خود به بهترین نحو استفاده کنید. در همین راستا ابتدا لازم است این باور را در خود شکل دهید که یک کارمند معمولی الزاماً فردی معمولی نبوده و می‌تواند کارهای به مراتب بزرگ‌تر و بیشتری را انجام دهد. توجه داشته باشید که عدم اعتماد به کارمندان در نهایت منجر به این امر خواهد شد که شما مجبور باشید حجم کاری خود را افزایش دهید که بدون شک مشکل‌ساز خواهد بود.

اگرچه پاسخگو بودن به کارکنان و در دسترس بودن برای تمامی افرادی که به نحوی با شرکت در ارتباط هستند، مهم و ضروری است، با این حال این امر بدین معنا نیست که هر زمان این امکان وجود داشته باشد. فراموش نکنید که شما در مهم‌ترین جایگاه شرکت خود قرار دارید و باید زمان خود را به معضل کمبود وقت مواجه نشوید. البته دلیل اصرار بر همیشه در دسترس بودن تنها مورد ذکر شده نبوده و حتی برای بالا بردن سطح و کلاس کاری خود نیز بهتر است تنها در زمان‌هایی مشخص خود را در دسترس قرار دهید. یکی دیگر

همین راستا لازم است تا با شش مورد از نقاط ضعف اصلی مدیران آشنا شوید که در ادامه به معرفی و بررسی آنها خواهیم پرداخت. البته توجه به این نکته ضروری است که صرفاً آشنایی کافی نبوده و به همین خاطر راهکارهای حل هر یک را نیز مطرح خواهیم کرد.

**۱- عدم اعتماد به کارمندان**  
این امر یکی از مواردی است که تقریباً تمامی مدیران منکر آن می‌شوند. یکی از دلایل این انکار می‌تواند این باشد که آنها اجازه کار در محدوده مشخص شده را به کارمندان خود می‌دهند. با این حال بسیاری از افراد توانایی و انگیزه فعالیت‌های بیشتر را دارند که در صورت نبود فضا برای آنها با هدر رفتن استعداد مواجه خواهید شد. این امر خصوصاً برای شرکت‌هایی که می‌خواهند رشد چشمگیری داشته باشند بسیار مهم است. برای مثال ممکن است با توجه به شرایط کاری خود لازم بدانید تمامی کارمندان توانایی صحبت با زبانی دیگر را در خود تقویت کنند. بسیاری از موسسات در این رابطه وجود دارند که این کار را برای شما انجام می‌دهند، با این حال ممکن است کارمندی را در اختیار داشته باشید که توانایی حل این مشکل شما را داشته باشد اما به علت سیاست‌های کاری غلط شما مبنی بر اینکه افراد تنها باید کاری را که از پیش تعیین

مترجم: امیر آل علی

با توجه به اهمیت جایگاه مدیریت ضروری است افرادی که برای این سمت انتخاب می‌شوند، مجموعه کاملی از توانایی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز را دارا باشند. همین امر باعث می‌شود برخی مدیران خود را بدون ضعف دانسته و از ضعف‌های خود غافل شوند. در بسیاری از موارد اشتباه و ضعف مدیران به خاطر عدم توانایی‌های آنها نبوده بلکه با نگاهی واقع‌بینانه به این واقعیت پی خواهید برد که به علت حجم کاری بالای مدیران و خستگی ناشی از کار و با توجه به این امر که همگی ما انسان هستیم و از محدوده توانایی و آستانه تحمل مشخصی برخوردار هستیم، همواره احتمال خطا وجود دارد که امری کاملاً طبیعی است. به همین خاطر نباید تصور کرد که حق هیچ‌گونه اشتباهی را ندارید. این امر خود باعث ایجاد استرس در شما خواهد شد که خود درصد خطا را در افراد افزایش می‌دهد. با این حال لازم است تا جایی که امکان دارد فضا را برای خطاهای احتمالی تنگ کنید. توجه به این امر که امروزه در تمامی حوزه‌های کسب‌وکار شاهد هجوم شرکت‌های جدید و تلاش شبانه‌روزی سایر رقبای هستیم، اگر نتوانید خوبی‌های خود را پوشش دهید، بازنده رقابت خواهید بود. در

## تفکر استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب‌وکار (۳)

## گام‌های شناسایی و اولویت‌بندی اهداف سازمانی

پیمان احمدی  
DBA گرایش برنامه‌ریزی استراتژیک

۱- یک یا دو بار در سال، فعالیت‌های واحد و نقش گروه‌های کاری را برای شناسایی اهداف بالقوه مرور کنید. در فرآیند هدف‌گذاری، به مشتری‌ها، اعضای تیم و مدیر مافوق توجه داشته باشید.  
۲- معیاری برای اولویت‌بندی اهداف مشخص کنید. برای مثال، کدام هدف نقش بیشتری در رشد درآمد دارد؟  
۳- فهرست اهداف را مرور کنید و براساس معیاری که انتخاب کرده‌اید، آنها را در سه اولویت الف، ب و ج قرار دهید.  
۴- اهداف اولویت ب را دوباره مرور کرده و با توجه به اهمیتی که دارند، در یکی از گروه‌های الف یا ج قرار دهید. اهدافی که اکنون در گروه الف قرار دارند، اهداف نهایی شما هستند.  
۵- اهداف گروه الف را بررسی کنید و آنها را براساس میزان اهمیت فهرست کنید.

۶- اهداف گروه ج را می‌توان کنار گذاشت یا کمتر به آنها اهمیت داد. مدیران در معرض اهداف متعددی برای واحد خود هستند. در یک روز معمولی، به این موضوع فکر می‌کنید که چگونه واحد تحت مدیریت خود را بهتر اداره کنید، چه مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده بگیرید و کارکنان‌تان چگونه می‌توانند در قالب یک تیم، بهتر از گذشته با همکاران سایر واحدهای شرکت کار کنند. هر یک از این موارد با اهدافی همراه است. چالش شما مرتب کردن این اهداف و شناسایی آنهایی است که برای واحد تحت مدیریت شما و سازمان ارزشمندتر هستند. توصیه‌های زیر به انجام این مهم کمک می‌کند.

## اولویت‌بندی و انتخاب اهداف

بعد از فهرست کردن اهداف بالقوه، نوبت به کوتاه کردن فهرست به اهدافی می‌رسد که واحد تحت مدیریت شما باید متعهد انجام آن شود. این امر را با پرسش‌های زیر دنبال کنید. این کار به شما کمک می‌کند اهداف با اولویت بالا را از اهداف کم‌اهمیت‌تر تشخیص دهید.

- سازمان به کدام هدف بیشتر اهمیت می‌دهد؟  
- کدام هدف به گروه کمک می‌کند اثر بیشتری بر ایجاد نتایج ارزشمند کسب‌وکار بگذارد؟

- کدام هدف به ما این امکان را می‌دهد که اثر بیشتری بر عملکرد و سودآوری واحد خود داشته باشیم؟

وقتی به این پرسش پاسخ می‌دهید، با مرور اهداف متوجه می‌شوید که می‌توانید چند هدف را در قالب یک هدف ادغام کنید. برای مثال، اگر چندین هدف به استفاده‌های نوین از انواع مختلف رسانه برای خلق پیام‌های اثربخش بازاریابی اشاره می‌کنند، می‌توان همه آنها را در یک هدف خلاصه کرد. در ادامه، فهرست اهداف را مرور کرده و آنها را با معیارهای زیر در سه گروه الف، ب و ج اولویت‌بندی کنید. در ادامه معنای این سه گروه توضیح داده شده است.

- اولویت الف: این اهداف مهم بوده و برای سازمان اساسی هستند. برای مثال، به وضوح در خدمت استراتژی شرکت هستند و بهبودهایی اساسی در نتایج کسب‌وکار ایجاد می‌کنند.

- اولویت ب: این اهداف تا حدی مهم بوده و در درجه دوم اهمیت قرار دارند. به عبارت دیگر، نقش آنها در استراتژی سازمان غیرمستقیم است و ممکن است نتایج حاصل از آنها، با وجود مفید بودن، برای کسب‌وکار حیاتی نباشد.

- اولویت ج: این اهداف اهمیت اندکی داشته و فوریت ندارند. دستیابی به این اهداف خوب است اما تأثیر آنها بر استراتژی شرکت و عملکرد واحد مهم و اندک است.

## شکاف استراتژی

ایجاد یک استراتژی بلندمدت و اجرای آن دو امر متفاوت است. طی چندین دهه گذشته، تحقیقات متعددی، شکاف‌هایی را که به‌طور روتین در بسیاری از سازمان‌ها میان برنامه‌های استراتژیک سازمان و اجرای آن برنامه‌ها وجود دارد، مشخص کرده است. تحقیقات اخیر مدیران ارشد در (Norton, 2008, Kaplan و Conference Board, 2008) به «جرای استراتژی» به‌عنوان اولویت اول مدیریت اشاره کرده است. به‌طور مثال، آمارگیری‌های انجام شده توسط Palladium Group (Notron, 2007) نشان می‌دهد، ۹۰ درصد از سازمان‌ها در اجرای موفق استراتژی‌های‌شان با شکست مواجه می‌شوند. دلایل «شکاف استراتژی» مختلف است؛ اگرچه بسیاری از مطالعات به یکی از این چهار دلیل اشاره می‌کنند.

۱- ارتباطات: در بسیاری از سازمان‌ها، تنها درصد کمی از کارکنان، استراتژی سازمان را درک می‌کنند. Palladium Group (Norton, 2007) این مقدار را کمتر از ۱۰ درصد بیان می‌کند. از طرفی، برای کارکنان اگر نگوییم مجال، دشوار است که بدون دیدن و حتی شنیدن برنامه، طبق برنامه استراتژیک اقدام و تصمیم‌گیری کنند. از طرفی دیگر، حتی زمانی که برنامه اعلام شود، معمولاً استراتژی به اندازه‌ای مهم است که هیچ‌کس کاملاً مطمئن نیست که اقداماتش در مسیر برنامه است یا با آن مغایرت دارد.

۲- تطبیق انگیزه‌ها و پاداش‌ها: مرتبط کردن حقوق و عملکرد جهت موفقیت اجرا اهمیت دارد. به هر حال، طرح‌های تشویقی معمولاً با نتایج مالی کوتاه مدت مرتبط هستند و نه با برنامه استراتژیک یا حتی پروژه‌های استراتژیک که در برنامه عملیاتی بیان شده‌اند. حداکثر کردن منافع کوتاه مدت به تصمیم‌گیری عاقلانه منجر نمی‌شود. بار دیگر Palladium Group (Norton, 2007) نشان می‌دهد، ۷۰ درصد از سازمان‌ها در ایجاد ارتباط میان محرک‌های مدیریت میانی و استراتژی خود با شکست مواجه می‌شوند.  
۳- تمرکز: مدیریت معمولاً به جای تمرکز بر عوامل مرکزی، بر موارد جانبی زمان صرف می‌کند. ساعت‌ها می‌توان با کمترین توجه نسبت به استراتژی، ارتباط میان برنامه مالی و استراتژی یا فرضیات بنیادی این ارتباط، وقت صرف مباحثه بر تخصیص بودجه و اقدام درخواستی کرد. Palladium Group (Norton, 2007) اظهار داشت که در بسیاری از سازمان‌ها ۸۵ درصد از مدیران کمتر از یک ساعت از زمان خود را ماهانه صرف بحث در مورد استراتژی می‌کنند.

۴- منابع: در صورت عدم سرمایه‌گذاری درست و تخصیص مناسب منابع بر اقدامات استراتژیک، شکست آنها به‌طور بالقوه تضمین شده است. Palladium Group (Norton, 2007) به این نکته پی برد که کمتر از ۴۰ درصد از سازمان‌ها بودجه خود را با برنامه‌های استراتژیک خود گره زده‌اند. ادامه دارد...

## پیشنهاد کسب‌وکار



دستیاری مجازی - افراد با انجام کارها و پیگیری مسائل مشکل دارند. یک دستیار مجازی می‌تواند در ازای دریافت وجه نسبتاً زیادی این کار را انجام دهد. با افزایش تعداد کارآفرینان آنلاین و با رشد کسب و کارشان، نیازشان به دستیار مجازی نیز رو به افزایش است! پاسخ دادن به ایمیل، خدمات مشتریان و حتی کارهای مربوط به شبکه‌های مجازی، همه اینها جزو کارهایی است که یک دستیار مجازی انجام می‌دهد.







