خلاصه کتاب

ناجی نیسان

فصل دوم

راز موفقیت یک رهبر جدید بین‌المللی

هیچ کس به اندازه گوسن سوءمدیریت را نمی‌شناسد. هر یک از شرکت‌هایی که وی در آنجا کار کرده مانند میشلن آمریکای‌جنوبی، میشلن آمریکای‌شمالی، رنو و نیسان، همانند درسی درباره مسیر غلط سازمانی و سردرگمی یا هر دو بوده است.

گوسن معتقد است: آنچه انسان از مشاهده تفاوت‌های دیگران می‌آموزد، به وی کمک می‌کند تا از روش‌های گوناگون به ثروت دست یابد. یکی از دوستان و همکاران قدیمی وی می‌گوید، از هر فرهنگی که در معرض آن قرار بگیرد، به سرعت چیزهای فراوانی یاد می‌گیرد.

نخستین شغل گوسن، کار کردن در میشلن فرانسه و از پایین‌ترین سطح ممکن، یعنی شغلی صنفی در یک کارگاه تولیدی بود. گوسن در آنجا شاهد، تنفر و بیزاری کارگران کارخانه از مدیریت بود، به‌ویژه مدیرانی که از کارهای روزانه و چالش‌های مربوط به شغل کارگران بی‌اطلاع یا به آن بی‌توجه بودند. وی آنجا درس ارزشمندی آموخت که بعدها به عنوان مدیر ارشد می‌توانست آن را به کار گیرد و آن، این بود که کارکنان در هر سطحی در سازمان برای مشکلات راه‌حلی دارند.

گوسن مراتب ترقی را در کارخانه فرانسوی به سرعت طی کرد و هنگامی که ۲۶سال داشت، مدیریت بیش از ۷۰۰ کارگر و کارمند را در کارخانه به عهده گرفت. در سال ۱۹۸۵ زمانی که تنها ۳۰ سال داشت، به سمت مدیر ارشد عملیاتی بخش پردردسر و ناآرام آمریکای جنوبی شرکت میشلن برگزیده شد که از وی خواسته بودند تا این بخش را متحول کند.

در آنجا گوسن، تورم عنان‌گسیخته‌ای را تجربه کرد و می‌گوید: باید دستمزد کارکنان را هر ماه یکی، دو بار تغییر می‌دادم. این یک آزمایش بود، اما واقعا مشتاق انجام آن بودم. من باید به هر قیمتی شده آن را انجام می‌دادم. گوسن معتقد بود: شرایط اقتصادی تنها بخشی از مشکل است، بنابراین تیم‌های میان‌فرهنگی را تشکیل داد تا راه‌حل‌هایی بیابند. این اقدام و تلاشی مقدماتی و نوپا در کارگروهی میان‌فرهنگی و بین‌کاری بود که در آینده به عنوان سبک مدیریت خاص وی شناخته شد. این کار فرابخشی، موانع موجود میان فرانسوی‌ها و برزیلی‌ها را از بین برد و برای شرکت موفقیت به ارمغان آورد و واحد آمریکای جنوبی میشلن را در عرض دو سال به سوددهی رساند.

سال ۱۹۹۸ یعنی سومین سال فعالیت گوسن در برزیل، سودآورترین دوران شرکت بود و برای وی پیشرفت عمده‌ای در کار به شمار می‌آمد. در نتیجه او را به سمت مدیر ارشد واحد آمریکای جنوبی میشلن برگزیدند. گوسن بی‌سر و صدا و با شفافیت کامل به آمریکا آمد. وی به کارکنان آنجا نشان داد، هیچ‌گونه برنامه از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد و در مورد رفع نیازمندی‌های شرکت به کمک و مشارکت آنان متکی است.

گوسن چند دستور و رهنمود فوری در واحد آمریکا صادر کرد. وی صرفا سوال می‌کرد؛ این سبک خاص مدیریت او بود و نشان می‌داد، بدون هرگونه پیش‌فرضی آمده و می‌خواهد از طریق شنیده‌ها با مسائل آشنا شود. راهبرد وی عبارت بود از:

* هیچ فرضی نکن (پاسخ سوالات را در داخل شرکت پیدا کن)
* سریع کار کن
* اعتماد و احترام را با نتایج قوی به دست آور.

او برای نخستین بار این امکان و فرصت را به دست آورده بود که توجه خود را به اصول مدیریت نظری و ناب‌تری مانند رضایت مصرف‌کنندگان و ساختار درون‌سازمانی معطوف کند.

ادغام گودریچ و میشلن، گوسن را وادار کرد به دنبال راه‌های ترکیب فرهنگ‌ها و فلسفه‌های کاری کاملا متفاوت برود. وی شیوه‌ای را به کارگرفت که شبیه روش مورد استفاده وی در آمریکای‌جنوبی بود؛ تیم‌هایی از کارکنان دارای فرهنگ‌ها و زمینه‌های کاری مختلف را داخل سازمان تشکیل داد. به کسانی که با یکدیگر رابطه برقرار نمی‌کردند، مگر با هدایت یک نیروی قوی. بعضی تیم‌ها شامل فرانسوی‌ها و آمریکایی‌ها بودند و بعضی دیگر دربرگیرنده مهندسان و مدیران خرید.

این بزرگترین اقدام گوسن در حل مسائل به کمک تیم‌های میان‌سازمانی و میان‌شغلی به شمار می‌رفت. ایجاد تیم‌های میان‌شغلی، این امکان را برای فرانسوی‌ها و آمریکایی‌ها فراهم آورد تا سبک‌ها و روش‌های مدیریتی خود را ادغام کنند.

وی می‌گوید: «این واقعیت که من فرانسوی یا آمریکایی نبودم، کارساز شد. در چنین شرایطی افراد هرگز تصمیم‌گیری شما را با نزدیک‌بینی و کوته‌نظری فرهنگی مرتبط نمی‌دانند. وقتی انسان بخواهد تغییرات گسترده‌ای را اعمال کند، آنگاه خارجی بودن، امتیاز و نعمت بزرگی خواهد بود.»

گوسن در سال ۱۹۹۶ به پاریس منتقل و به عنوان مدیر شماره ۲ مشغول به کار شد. پس از مدتی دریافت که رنو با مشکل روبه‌رو شده و پس از ۱۰ سال نخستین زیان خود افزون بر یک‌میلیارد دلار را در سال ۱۹۹۶ تجربه کرده است. گوسن رنو را شرکتی می‌دید که به بازار داخلی به شدت متکی و از ناکامی‌های گذشته فلج شده است. وی به عنوان قائم‌مقام شرکت رنو، مسئولیت تحقیق، خرید، تولید، مهندسی و برنامه‌های مربوط به این خودرو را بر عهده داشت. مسئولیت اصلی او در جبران زیان‌های سنگین شرکت بسیار ساده بود؛ کاهش هزینه‌ها.

گوسن وضعیت شرکت را بررسی، تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که کاهش هزینه‌ها در تمامی مراحل برای رنو ضروری است تا این شرکت بتواند دوباره به قدرت مالی قابل قبولی دست یابد. نتیجه این بررسی، ارائه برنامه سه‌ساله‌ای برای کاهش هزینه‌های عملیاتی به میزان ۳۰میلیارد فرانک فرانسه در مدت سه سال بود؛ رقمی که در آن زمان دست‌نیافتنی به نظر می‌رسید. طرح و روش گوسن در کاهش هزینه‌ها، شامل کاهش هزینه‌ها در همه بخش‌ها، از بخش اداری تا مهندسی و تولید می‌شد. گوسن در این طرح‌ها به دقت مراقب بود، از سطح نوآوری و ابتکار در شرکت رنو کاسته نشود و در واقع به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده بود که برای مشاغل و رشد شرکت در بلندمدت فرصت‌های بیشتری را به وجود می‌آورد. وی معتقد بود: سختگیری اولیه، فرزند بهتری به بار می‌آورد.

گوسن می‌گوید: می‌دانستم کار سختی خواهد بود، اما بهترین راه پیوستن من به تیم رنو، پذیرش همین شرایط سخت بود.

برنامه رضایت‌بخش بود. تا سال ۱۹۹۷ رنو دوباره به سوددهی رسید و یک سال بعد به اندازه کافی قدرتمند شد ، به‌طوری که وقتی گوسن پیشنهاد خرید سهام تعیین‌کننده در شرکت ژاپنی نیسان را - که برای بقا تلاش می‌کرد - به همکاران خود ارائه داد، هیچ‌یک به آن نخندیدند.

در گفت‌وگو با مدیرکل دفتر مطالعات اقتصادی و فضای کسب‌وکار مطرح شد:

رتبه‌بندی بنگاه‌ها از نظر نوسان ریسک نرخ ارز

مریم ترکمنی

به‌منظور بررسی، سنجش و رتبه‌بندی بنگاه‌های زیرمجموعه یک سازمان نسبت به نوسانات نرخ ارز، به یک ابزار دقیق و کارآمد و جامع نیاز است. در حال حاضر، موسسه‌های مختلفی با هدف رتبه‌بندی و اعتبارسنجی بنگاه‌ها وجود دارند که به‌دلیل نقاط ضعف و مشکلاتی که در این سیستم‌هاست، به‌طور کامل شکل اجرایی به خود نگرفته‌اند. برای حل این مشکل، مدل نوینی با مدیریت دکتر مرجان فقیه‌نصیری مدیرکل دفتر مطالعات اقتصادی و فضای کسب‌وکار طراحی و برنامه‌نویسی شده که قابل رقابت با مدل‌های خارجی و تکامل یافته‌تر از آنهاست و می‌توان آن را به کشورهای دیگر نیز عرضه کرد.

در این راستا، وی توضیح داد: پروژه رتبه‌بندی بنگاه‌ها به لحاظ ریسک ارزی از سال ۸۹ با همکاری دکتر ذوالفقاری و دکتر گودرزی و با مدیریت ایشان به صورت خودجوش شروع شد، و در حال حاضر قابل ارائه و اجراست، که از این طرح دو جلد کتاب نیز آماده چاپ و انتشار است.

فقیه‌نصیری با بیان این‌که در حال حاضر، کشور ما نیازمند یک‌سری موسسه‌های رتبه‌بندی است تا بتواند راهنمای عمل تصمیم‌گیری مدیران باشد، افزود: البته موسسه‌هایی برای تعیین رتبه و اعتبارسنجی مشتریان بانک‌ها وجود دارند که بانک مرکزی آنها را تایید کرده، اما به‌دلیل نقاط ضعف و مشکلاتی که در این سیستم‌ها وجود دارد، به‌طور کامل شکل اجرایی به خود نگرفته است. به همین منظور، مطالعات علمی را شروع کردیم و به بررسی و تحقیق درباره شناخت مبنا، روش‌ها و ابزارهای قابل استفاده در مدل‌ها و شاخص‌های موجود پرداختیم. در نهایت به یک سبک و روش محاسباتی جدیدی دست یافتیم که می‌توان به جرات ادعا کرد، حتی در سطوح بین‌الملل نیز قابل ارائه و عرضه به کشورهای دیگر به‌خصوص کشورهای همسایه است.

وی اظهار کرد: در واقع این طرح در شرایط تصمیم‌گیری درخصوص تخصیص اعتبارات، پوشش‌های ارزی، حمایت‌های بیمه‌ای و همچنین ارزیابی عملکرد مدیریت ریسک بنگاه‌ها حائز اهمیت بسیار است.

ابزارها و شاخص‌های موجود به‌دلیل عدم طراحی دقیق و جامع برای ارزیابی همه بنگاه‌ها، دارای مشکلاتی است، زیرا از قاعده و اصول یکپارچه و یکسان استفاده نمی‌کنند، ارزیابی‌ها عموما به‌طور ناقص است، سازوکارهای طراحی شده نتوانسته نظرات تمامی دیدگاه‌ها را جمع کند و این سازوکارها از خردجمعی استفاده نمی‌کنند. جامعیتی که بتواند همه واحدها را پوشش دهد، در این ابزارها مشاهده نمی‌شود و همچنین در برخی موارد بسیاری از شرکت‌ها در این ارزیابی‌ها نادیده گرفته شده‌اند.

البته ما با بررسی و شناخت تمام این شاخص‌ها، رفع تمامی نقاط ضعف این مدل‌ها، تلفیق و ترکیب مدل‌های مختلف توانستیم یک مدل بسیار پیچیده و کارآمد را به شکل تئوری و عملی طراحی و برنامه‌نویسی کنیم که می‌توان با تغییر در متغیرها و بنگاه‌های مورد نظر در حوزه‌ها و بخش‌های مختلف از آن استفاده کرد.

فقیه‌نصیری ادامه داد: در این مدل رتبه‌بندی و سنجش، طی دو دوره کوتاه‌مدت و بلندمدت سنجیده می‌شود، برای مثال در رتبه‌بندی گروه‌های سهام زیرمجموعه بخش وزارت صمت بیشترین ریسک و آسیب در کوتاه‌مدت را محصولات کامپیوتری، الکترونیکی و نوری و در بلندمدت ماشین‌آلات و تجهیزات به خود اختصاص می‌دهند.

وی اضافه کرد: قابلیت کمی‌سازی ریسک، انعطاف‌پذیری، امکان رتبه‌بندی براساس بازه‌های زمانی مختلف، دقت، کارآمدی و جامعیت، برخورداری از قابلیت اجرایی و عملیاتی، برخورداری از پایه علمی مطمئن، برخورداری از قواعد و اصول یکپارچه، قابلیت دریافت گواهینامه بین‌المللی، برخورداری از قابلیت به‌روزگردانی، قابلیت تعمیم و گسترش داده‌ها، ارائه حداکثر زیان یا منفعت احتمالی برحسب شدت نوسانات نرخ ارز، ارزیابی آسیب‌پذیری کسب‌وکار هر رشته

صنعتی، افزایش انگیزه و تلاش مدیریت بنگاه برای ارتقا و تنظیم رتبه براساس معیارهای پذیرفته‌شده بین‌الملل از مزایای این مدل است.

فقیه‌نصیری گفت: ارتباط مستقیم بازدهی بنگاه‌ها با نوسانات نرخ ارز، قابلیت طراحی نرم‌افزار مستقل جهت تسهیل فرآیند اجرا برای کاربران مبتدی، برخورداری از توانمندی پردازش خودکار در نرم‌افزار MATLAB و زنجیره‌وار بودن انتقالات رژیمی در مدل‌سازی را می‌توان از دیگر خصوصیات مثبت این روش نام برد. وی، بهره‌برداران و استفاده‌کنندگان از این برنامه را شامل ناظر (وزارت صنعت،معدن و تجارت)، سهامداران و بازار سرمایه، صاحبان و مدیران بنگاه‌ها، نظام‌های بانکی، صندوق‌های حمایتی، شرکت‌های بیمه، مشتریان محصولات بنگاه‌ها، سازمان‌های مالی بین‌المللی و سرمایه‌گذاران خارجی برشمرد. فقیه‌نصیری گفت: ناظر (وزارت‌صنعت، معدن و تجارت) می‌تواند از این مدل برای برای شناسایی صنایع آسیب‌پذیر در بین صنایع، نظارت و تمرکز موثرتر در راستای بهبود مدیریت ریسک بخش‌های آسیب‌پذیر، تخصیص بهینه اعتبارات و پوشش‌های ارزی، حمایت‌های بیمه‌ای، صدور و اعطای مجوز استفاده از برخی از ابزارهای مدیریت رسیک بنگاهی به بخش‌های آسیب‌پذیر و اولویت‌بندی بخش‌های آسیب‌پذیر در باز پرداخت‌های بدهی‌های دولتی استفاده کند.

«سهامداران و بازار سرمایه» به‌منظور بهبود شفافیت و نقدشوندگی معاملات سهام، کشف قیمت و ارزش واقعی سهام شرکت و امکان رتبه‌بندی شرکت‌ها بر حسب درجه اعتباری ریسک توسط شرکت بورس راهنمای سهامداران در انتخاب سبد بهینه سهام و همچنین « صاحبان و مدیران بنگاه‌ها» برای بازبینی عملکرد مدیریت ریسک ارزی بنگاه و مقایسه آن با گذشته، اصلاح پرتفوی ارزی بنگاه، شفاف‌سازی مبادلات ارزی و حساب‌های مالی ارزی و ایجاد واحد مستقل مدیریت ریسک در بنگاه (جذب نیروی کار) این مدل را به کار می‌گیرند.

«نظام‌های بانکی» برای شناسایی میزان ریسک بنگاه‌های متقاضی اخذ تسهیلات بانکی، شفافیت در میزان اعطای تسهیلات ریالی و ارزی، امکان تعیین میزان وثیقه و ضمانتنامه ارزی دریافتی، امکان تعیین سود تسهیلات پرداختی و تامین مالی کوتاه‌مدت و بلندمدت این مدل را مورد استفاده قرار می‌دهند. وی همچنین شناسایی میزان ریسک بنگاه‌های متقاضی اخذ تسهیلات، صدور ضمانتنامه ارزی توسط صندوق‌های حمایتی زیرمجموعه وزارت صمت، امکان تخصیص اعتبارات ارزی توسط صندوق توسعه ملی و مدیریت ریسک دارایی‌های ارزی صندوق توسعه ملی را از مزایای استفاده صندوق‌های حمایتی از این مدل برشمرد و افزود: مشتریان محصولات بنگاه‌ها نیز برای عقد قراردادهای کوتاه‌مدت و بلندمدت بر حسب درجه اعتبار بنگاه و انتخاب بنگاه‌های تولیدکننده بر حسب ریسک اعتباری آنها مایلند از این مدل استفاده کنند.

فقیه‌نصیری با عنوان این‌که در مجامع جهانی نیز سازمان‌های بین‌المللی (بانک توسعه اسلامی و بانک اکو) می‌توانند به‌منظور ارزیابی ریسک عقد قراردادهای مشارکت مدنی با شرکت‌ها، بررسی میزان ریسک رشته فعالیت‌های مورد نظر بانک‌ها برای سرمایه‌گذاری مستقیم و مشخص‌سازی میزان ضمانت ارزی دریافتی از این مدل استفاده کنند، افزود: سرمایه‌گذاران خارجی نیز برای شناسایی میزان آسیب‌پذیری رشته فعالیت‌های مورد نظر، شناسایی رتبه اعتباری شرکت‌های مورد نظر برای سرمایه‌گذاری مشترک، افزایش انتقال ورود سرمایه خارجی به بازار سرمایه ایران، می‌توانند از این مدل بهره‌برداری و استفاده بهینه کنند.

وی افزود: امیدواریم با حمایت از این طرح شاهد ارتقای بنگاه‌ها با توجه به رتبه‌بندی و اعتبارسنجی در حوزه‌های مرتبط باشیم.

مدل کسب‌وکار تجاری‌سازی مالکیت معنوی در ایدرو

واژه، مدل کسب‌وکار تقریبا از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شد. نخستین کسانی که از این واژه استفاده کردند، کونزال و دوتور در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ بودند.

آنها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند. تعاریف متعددی از مدل‌های کسب‌وکار شده است. برخی از تعاریف، بیان‌کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب‌وکار دنبال می‌کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل‌های کسب‌وکار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزا، متمرکز شده‌اند.

مهمترین هدف تعریف مدل کسب‌وکار یک سازمان، پاسخ به این سوال است که چگونه می‌توان ارزش آفرید یا به دست آورد و آن را ارائه داد. به زبان ساده‌تر، مدل کسب‌وکار بیان چگونگی خلق ارزش و کسب منفعت است که معمولا به روش‌های دیداری یا متنی صورت می‌گیرد. تابلوی مدل کسب‌وکار (Business Model Canvas) یکی از مشهورترین چارچوب‌های ارائه دیداری برای مدل کسب‌وکار است.

این تابلو زبانی مشترک برای توصیف، مصورسازی، ارزیابی و تغییر مدل‌های کسب‌وکار است. این چارچوب مشتمل بر ۹ حوزه اصلی برای تعریف یک مدل کسب‌وکار است که به شرح زیر هستند:

۱- دسته‌بندی مشتریان
۲- ارزش‌های پیشنهادی
۳- کانال‌های توزیع
۴- ارتباط با مشتری
۵- کانال‌های درآمدزایی
۶- منابع کلیدی
۷- فعالیت‌های کلیدی
۸- شرکای کلیدی
۹- ساختار هزینه

وضعیت سازمان گسترش

هم‌اکنون ایدرو باید برای ورود به مرحله جدیدی از فعالیت خود در حوزه توسعه صنایع پیشرفته حاضر شود. در واقع این مرحله، ثبت و ضبط تجربیات و دانش‌های به‌دست آمده و همچنین ارزش‌گذاری و کسب درآمد از آنهاست. این امر با فروش برخی از آنها و در دسته دیگر از طریق دریافت حق امتیاز امکانپذیر است. همچنین از این پس در شروع هر طرح جدید سرمایه‌گذاری باید نسبت به ثبت دانش فنی و مالکیت معنوی اقدام شود. در همین راستا، «ایجاد نهادهای جدید، قوانین و مقررات لازم برای اجرای دقیق‌تر فرآیند» این مرحله، بسیار ضروری است.

با توجه به شرایط موجود جهانی و وضعیت اقتصاد ملی، چاره‌ای جز تغییر مسیر ایدرو به سمت مدیریت دارایی‌های فکری و کسب درآمد از آن و شتاب بخشیدن به حرکت در این مسیر نیست.

کسب درآمد از مسیر فروش دانش و سرمایه‌گذاری مجدد در گسترش این حوزه‌ها، چرخه بقای ایدرو را کامل خواهد کرد. تولد دوباره سازمان با تعریف جدید ماموریت و چشم‌انداز آن و «تدوین استراتژی مالکیت فکری» امکانپذیر است؛ به این معنا که ایدرو همچنان به‌عنوان سازمانی توسعه‌ای «پیشگام در خلق ثروت از طریق دانش» در کشور خواهد بود. نخستین قدم در راستای ماموریت جدید ایدرو، تعریف مدل کسب‌وکار و فعالیت آن است.

با توجه به مدل کسب‌وکار فوق، فعالیت‌های توسعه فناوری و ایجاد دانش فنی، تجاری‌سازی و سرمایه‌گذاری در صنایع پیشرفته نیز به صورت زیر خواهد بود.

مرحله اول، شناسایی و مطالعات اولیه برای کسب یا ایجاد دانش فنی، ارزش‌گذاری و ثبت مالکیت معنوی در حوزه‌های تعیین شده است. در ساختار و فرآیندهای موجود بخشی از این فعالیت‌ها توسط مدیریت توسعه تحقیقات کاربردی و فناوری انجام می‌شود.

فرآیندها و شرح وظایف موجود برای اجرای کامل این مرحله کافی نیست و نیاز به بازنگری جدی در راستای استراتژی جدید ایدرو دارد. ایجاد نهادی تحت عنوان «مرکز حمایت از مالکیت فکری و انتقال تکنولوژی» برای تکمیل چرخه فرآیندی در حوزه پیشنهاد می‌شود.

مرحله دوم شناسایی و مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی دقیق‌تر در هر یک از حوزه‌هایی است که مالکیت معنوی آنها احراز شده است. سپس طرح‌هایی که قابلیت‌های تعیین شده را داشته باشند وارد مرحله تصویب خواهند شد.

مرحله سوم اجرای طرح است. یکی از تغییرات مهم دیگر در رویکرد جدید، در این مرحله اتفاق می‌افتد. مدل قبلی فعالیت‌های سازمان از طریق ایجاد «شرکت‌های مشترک سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان» یا ایجاد(SME) «واحدهای کسب و کار استراتژیک(SBU)» درون شرکت‌های مادرتخصصی تحت پوشش خود بوده است.

جمع‌بندی

با توجه به احتمال واگذاری شرکت‌های تابعه و تحت پوشش، پیشنهاد می‌شود هرچه سریع‌تر نسبت به تبدیل این واحدها به شرکت دانش‌بنیان و ارزش‌گذاری دارایی‌های مالکیت معنوی سازمان قبل از واگذاری آن صورت گیرد. همچنین در جهت ثبت مالکیت معنوی، ارزش‌گذاری و عقد قرارداد بلندمدت جهت کسب حق امتیاز سالانه با شرکت‌های تابعه و تحت پوشش و زیرمجموعه‌های آنها اقدام شود.

همچنین لازم است مدل جدید توسعه فناوری و صنایع پیشرفته ایدرو به سمت ایجاد شرکت‌های تازه تاسیس گسترش‌پذیر(Scalable Start-up) تغییر یابد. اینها شرکت‌هایی هستند که پایه‌گذاران آنها چشم‌انداز بزرگ شدن و تبدیل شدن به یک شرکت در کلاس جهانی را دارند. محصولات و خدمات این شرکت‌ها بسیار نوآورانه است. این شرکت‌ها نیاز به مربیگری و مشاوره دارند. نیاز به قوانین آسان در سرمایه‌گذاری مراحل اولیه و بعدی دارند. نیاز به آموزش و توسعه استعداد و مهارت‌های دانش‌بنیان دارند. در عوض، این شرکت‌ها هزاران شغل ایجاد و استعدادهای جهانی را جذب می‌کنند. درآمدهای میلیاردی تولید و جهان را به مکانی برای زندگی بهتر تبدیل می‌کنند. برخی از پیشنهادهای زیر در این خصوص آورده شده است:

• عقد قراردادهای بلندمدت با شرکت‌های تخصصی وابسته، تابعه یا تحت پوشش و شرکت‌های زیرمجموعه آنها جهت اخذ امتیاز و حق لیسانس طرح‌های اجرایی
• واگذاری(spin-off) واحدهای کسب‌وکار استراتژیک (SBU) شرکت‌های مادر تخصصی و تبدیل به شرکت‌های کسب‌وکار کوچک و متوسط(SME) دانش‌بنیان با رویکرد کسب حق امتیاز از طرح‌های اجرایی
• ایجاد واحدهای کسب‌وکار استراتژیک(SBU) جدید از طریق تبدیل دانش فنی پروژه‌های خاتمه یافته یا درحال اجرا در شرکت‌های تخصصی و سپس واگذاری آنها و کسب حق امتیاز
• سرمایه‌گذاری روی شرکت‌های تازه تاسیس گسترش‌پذیر با رویکرد سرمایه‌گذاری خطرپذیر و کسب حق امتیاز
• جمع‌آوری و ارزش‌گذاری دارایی‌های معنوی حاصل از پروژه‌های خاتمه‌یافته برای فروش آنها یا سرمایه‌گذاری مشترک
• فروش دانش فنی و تکنولوژی جدید به واحدهای تولیدی و صنعتی موجود برای افزایش بهره‌وری و کسب حق امتیاز
• عقد قراردادهای بلندمدت جهت کسب حق امتیاز برای تجاری‌سازی و دریافت حق لیسانس پروژه‌های خاتمه‌یافته
• عقد قرارداد کسب حق امتیاز از قراردادهای سرمایه‌گذاری و تجاری‌سازی شده
• مشارکت در توسعه تکنولوژی و انتقال آن از طریق ایجاد مراکز تحقیقاتی در کشورهای مبدا، نظیر چین، هند، برزیل، ترکیه و مالزی (تجاری‌سازی، فروش و صادرات در خارج از کشور)
• تغییر استراتژی و رویکرد درآمدزایی و سود برای ایدرو و مجریان طرح‌ها در حال به جای آینده
• عقد قرارداد مشارکت در پروژه‌های تحقیق و توسعه شرکت‌های بخش خصوصی دانش‌بنیان و کسب حق امتیاز از درآمد حاصل از فروش یا صادرات محصول و خدمات
• همکاری و مشارکت جدی واحدهای ستادی نظیر مدیریت حقوقی، مالی و اداری
• تسریع در ایجاد و راهبری مرکز حمایت از مالکیت معنوی و انتقال تکنولوژی.

دکتر مجید گلپایگانی
رئیس اداره تحقیقات کاربردی در فناوری و صنایع پیشرفته سازمان ایدرو

آگهی مناقصه دومرحله‌ای شماره ۵۲۳۰۴۵۹۲

نوبت اول

KSC شرکت فولاد خوزستان (سهامی عام)

شرکت فولاد خوزستان در نظر دارد **عملیات احداث پست برق ۸۰۱ (۲۳۰/۳۳ کیلوولت)** خود را به صورت EPC و به مدت ۲۱ ماه به شرح ذیل از طریق مناقصه به یکی از شرکت‌هایی که دارای امکانات کافی، منابع انسانی مناسب، سوابق و تجارب اجرایی مرتبط، کد اقتصادی و گواهی صلاحیت معتبر می‌باشند، واگذار نماید.

از کلیه داوطلبان شرکت در مناقصه دعوت می‌شود با رعایت موارد ذیل در ساعات اداری جهت اقدام مقتضی به آدرس اهواز – کیلومتر ۱۰ جاده اهواز – بندر امام‌خمینی شرکت فولاد خوزستان – واحد خرید خدمات – قراردادهای طرح‌های توسعه (تلفن ۲۱۳۶۴۲۰ و ۲۱۳۶۴۱۴-۰۶۱۱ و دورنگار ۲۷۰۸۱۴۷-۰۶۱۱ یا پایگاه اطلاع‌رسانی WWW.KSC.ir) با ارائه معرفینامه معتبر مراجعه فرمایند.

۱) **ضمن کسب اطلاعات لازم** و اعلام آمادگی، پرسشنامه جدید (استعلام ارزیابی پیمانکاران) از پایگاه اطلاع‌رسانی فوق دریافت، تکمیل و تا تاریخ ۹۲/۴/۱۸ ارائه گردد.

۲) **دریافت اسناد مناقصه** (پس از تایید واحد ارزیابی فنی پیمانکاران) از تاریخ ۹۲/۵/۱ به مدت یک روز در قبال ارائه اصل رسید واریز مبلغ ۵۰۰/۰۰۰ ریال (غیرقابل استرداد) در وجه شرکت فولاد خوزستان.

۳) **تحویل پیشنهادات** تا تاریخ ۹۲/۶/۴

۴) **تاریخ گشایش پاکات** پیشنهاد قیمت مورخ ۹۲/۶/۵

۵) **مبلغ تضمین شرکت در مناقصه** ۲/۳۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال

۶) **نوع تضمین:** ۱) ضمانتنامه معتبر بانکی ۲) چک تضمینی یا واریز مبلغ در وجه شرکت فولاد خوزستان

۷) **شماره‌حساب‌های واریز وجه:**

الف) حساب سپهر ۰۱۰۰۳۰۴۴۵۲۰۰۱ بانک صادرات شعبه مجتمع فولاد اهواز کد ۳۸۸۲

ب) حساب سیبا ۰۱۰۲۵۱۳۱۸۶۰۰۲ بانک ملی شعبه مجتمع فولاد اهواز کد ۶۵۳۲

روابط عمومی شرکت فولاد خوزستان