



دوشنبه ۲۶ مهر ۱۴۰۰

۲۹۸۴

# رسانا

خبرنامه رسمی سندیکای صنعت برق ایران

از سوی مدیرعامل توانیر صورت گرفت؛

## ابلاغ وندور لیست یراق سازان بر اساس ارزیابی سندیکا

لیست تامین کنندگان تایید صلاحیت شده در زمینه یراق آلات توزیع بر مبنای نتایج ارزیابی و تشخیص صلاحیت انجام شده توسط سندیکا، از سوی رئیس هیات مدیره و مدیرعامل شرکت توانیر ابلاغ شد.

به تایید رسیده است، جهت اطلاع و بهره‌برداری اعلام می‌گردد.

لازم به ذکر است که پیش از این و در سال ۹۸ شرکت توانیر طی تفاهم‌نامه‌ای با سندیکای صنعت برق ایران، مسئولیت ارزیابی و تشخیص صلاحیت سازندگان را به این تشکل واگذار کرد که در گام اول ارزیابی شرکت‌های سازنده یراق آلات توزیع در دستور کار قرار گرفت. فهرست اعلام شده منطبق بر نتایج ارزیابی سندیکا است که این موضوع نشان از اعتماد وزارت نیرو و توانیر به نظرات کارشناسی سندیکا داشته و دستاورد بزرگ دیگری برای این تشکل محسوب می‌شود. [پیوست](#)

محمدحسن متولی زاده، طی نامه‌ای که ۲۴ مهر ماه برای مدیران عامل شرکت‌های توزیع نیروی برق ارسال شده، لیست ۱۶ شرکت واجد صلاحیت ورود به وندور لیست تولیدکنندگان یراق آلات توزیع را معرفی کرده است.

در این نامه آمده است: با عنایت به تفویض اختیار معاونت وقت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری به شرکت توانیر به عنوان دستگاه مرکزی، لیست ۱۶ شرکت واجد صلاحیت تولیدکنندگان یراق آلات توزیع که مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند و صلاحیت آنها طی جلسات ۲۵۹ و ۲۶۰ کمیته فنی بازرگانی شرکت توانیر



### فهرست

- آمادگی ایران برای پذیرش سرمایه‌گذاری در توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر..... ۲
- گزارش کمیسیون اصل نود درباره خاموشی‌های اخیر نهایی شد..... ۲
- خروج ۱۰ هزار مگاوات واحد نیروگاهی از مدار برای تعمیرات دوره‌ای..... ۳
- ۱۸۶ هزار کیلو گاز گلخانه‌ای در تهران به برق تبدیل شد..... ۳
- مدیریت بارهای سرمایشی در پیک مصرف باعث پایداری شبکه برق می‌شود..... ۴
- ایران در صدر اقتصادهای یارانه‌ای جهان..... ۴
- قیمت غیرواقعی برق راه را برای سوءاستفاده کنندگان باز می‌کند..... ۵
- تصدی‌گری دولت چگونه مانع توسعه تجدیدپذیرها شد؟..... ۵
- تامین سوخت زمستانی نیروگاه‌ها با هدف تولید پایدار برق..... ۶

## گزارش کمیسیون اصل نود درباره خاموشی های اخیر نهایی شد

سخنگوی کمیسیون اصل نود مجلس از نهایی شدن گزارش این کمیسیون درباره قطع برق و خاموشی های مکرر خبر داد و گفت که این گزارش به هیات رئیسه ارائه شده است.

علی خضریان در گفت و گو با ایسنا در توضیح جلسه امروز کمیسیون اصل ۹۰ گفت: در جلسه امروز گزارش بررسی گزارش کارشناسی کمیسیون در خصوص قطع برق و خاموشی های مکرر و علل آن راجعت قرائت تقدیم هیأت رئیسه شد.

وی افزود: خاموشی های مکرر ماه های اخیر و نگرانی های به وجود آمده در خصوص تبعات سنگین این خاموشی ها بر مسائل اجتماعی و سیاسی و به ویژه مسائل اقتصادی مردم و همچنین صنایع مختلف باعث شکوائیه های واصله به این کمیسیون از سوی مردم نسبت به سوء مدیریت در سیاست گذاری ها و اجرای قوانین و مقررات در وزارت نیرو شد. وی توضیح داد: بررسی های اولیه کمیسیون حاکی از طرز کار غلط و استمرار بی توجهی به قوانین و مقررات و کم رنگ شدن نقش بخش خصوصی در مشارکت نسبت به تأمین سرمایه گذاری تولید و توزیع برق بود که به تدریج در سال های گذشته تاکنون صنعت برق کشور را با چالش های عدیده مواجه کرد.

وی تصریح کرد: ناترازی عرضه و تقاضای برق، مشکلات ناشی از ساختار اقتصادی صنعت برق، مشکلات مربوط به محیط کسب و کار صنعت برق، وجود قریب به هزار قرارداد نیمه تمام، بلا تکلیف و متوقف و بهم خوردن توازن مالی ناشی از قیمت گذاری دستوری و تکلیفی و عدم پرداخت یارانه به تولید بخشی از دلایل مشکلات پیش آمده در صنعت برق کشور بود.

وزیر نیرو خاطرنشان کرد: جمهوری اسلامی ایران، همانند سایر کشورهای مسئولیت پذیر به موضوع کاهش انتشار گازهای گلخانه ای و سازگاری با تغییرات اقلیمی احترام گذاشته و به دنبال جهان ایده آل و عاری از هرگونه آلودگی است. به همین دلیل نیز با دارا بودن ذخایر غنی انرژی فسیلی و تجدیدپذیر، از سرمایه ها و سرمایه گذاران در زمینه انرژی های پاک یا سبز حمایت کرده و آن را در اولویت قرار داده است.

به گفته محرابیان، ظرفیت حقیقی ایران برای تولید انرژی تجدیدپذیر به واسطه بافت و موقعیت جغرافیایی آن بسیار بالاست و حجم تولید انرژی تجدیدپذیر در ایران طی سال های اخیر رو به افزایش گذاشته است.

وی با بیان اینکه دولت کنونی ایران برنامه ای چهار ساله برای افزایش ۱۰ هزار مگاواتی انرژی های تجدیدپذیر دارد، تأکید کرد: بازار توسعه انرژی های تجدیدپذیر ایران، با اتکا به پتانسیل بالای منابع انرژی های تجدیدپذیر اعم از خورشیدی، بادی، زیست توده، زمین گرمایی، از طریق امکان عقد قراردادهای بلندمدت با نرخ های تشویقی، بازار بسیار جذابی برای سرمایه گذاران است.

وزیر نیرو ادامه داد: ایران از قانون تشویق و حمایت از سرمایه گذاری خارجی برخوردار بوده و فرصت اقتصادی مناسبی برای سرمایه گذاران حوزه تجدیدپذیر برای ایجاد مزارع تجدیدپذیر فراهم کرده که در صورت نیاز می توان آن را در جلسات تخصصی بیشتر تشریح کرد.

در این اجلاس بیش از ۱۵ تن از وزرا و مقامات انرژی کشورهای مختلف از جمله عربستان، آذربایجان، الجزایر، پاکستان، کوبا و صربستان حضور داشتند.

فناوری، تأثیر گسترده ای بر فرایند رشد اقتصادی و توسعه پایدار گذاشته و موجب ارتقای مراودات فرهنگی، اجتماعی، تجاری و توسعه سرمایه گذاری میان کشورهای جهان شده است.

وزیر نیرو با اشاره به موضوع انرژی سبز خاطرنشان کرد: در جایی که اقتصاد نقش برجسته تری نسبت به هر زمان دیگری پیدا کرده و ژئواکونومی انرژی فصل نوینی در جهان گشوده است؛ انرژی سبز نیز صرف نظر از ملاحظات زیست محیطی، اهمیت اقتصادی یافته و به کارگیری کلمه سبز در کنار منابع انرژی؛ با کاهش تولید دی اکسید کربن، هماهنگی با محیط و عدم آلودگی های زیست محیطی مترادف شده است.

محرابیان، صنعت برق را یکی از زیرساخت های حیاتی و بنیادین سایر صنایع دانست و تصریح کرد: این صنعت نقش مهمی در توسعه صنعتی و اقتصادی کشورها، به دلیل ضرورت نیاز به آن در فرآیند تولید کالا و محصولات و در نهایت تولید ناخالص داخلی ایفا می کند.

وی با بیان اینکه انرژی برق، ضمن آنکه سبب رشد کیفی زندگی مردم می شود، رابطه مستقیمی با توسعه پایدار، رونق و افزایش تولید در جوامع مختلف دارد، افزود: در این میان در صحنه جهانی نیز حرکت از سمت استفاده از انرژی های فسیلی برای تولید برق به سمت انرژی های تجدیدپذیر، به دلیل ملاحظات زیست محیطی شدت گرفته و سبب توسعه و افزایش سهم سبز انرژی کشورهای مختلف از انرژی برق پاک و تجدیدپذیر شده که همین عامل به دلیل بهره مندی از ظرفیت های تحقیق و توسعه جهانی، منجر به خلق فناوری های نوین و رشد و توسعه صنعت برق طی چند دهه اخیر شده است.



## آمادگی ایران برای پذیرش سرمایه گذاری در توسعه انرژی های تجدیدپذیر

وزیر نیرو با اشاره به توانمندی ها و ظرفیت حقیقی ایران در تولید انرژی تجدیدپذیر، برای پذیرش سرمایه گذاری و توسعه انرژی های تجدیدپذیر در راستای آینده سبز و فراگیر انرژی در کشور اعلام آمادگی کرد.

به گزارش ایسنا، علی اکبر محرابیان صبح امروز در دومین اجلاس وزرای انرژی در کشور چین با موضوع "آینده سبز و فراگیر انرژی" که به صورت ویدئوکنفرانسی برگزار شد، اظهار کرد: بی تردید غلبه بر چالش های جهان در قرن ۲۱، نیازمند چند جانبه گرایی، احترام به حقوق بین الملل، اصلاح نهادهای حاکمیت سیاسی و اقتصادی و توسعه همکاری های بین المللی است. وی اضافه کرد: امروزه پیشرفت های علمی و

به گزارش خبرگزاری مهر به نقل از صدا و سیما، با اشاره به اینکه برق تولید شده در این نیروگاه از گاز حاصل از تصفیه پساب است افزود: گاز متانی که در فرایند تصفیه فاضلاب تولید می‌شود در نیروگاه chp (تولید همزمان برق و حرارت) به برق تبدیل شده و علاوه بر تزریق به شبکه برق در تصفیه خانه نیز استفاده می‌شود.

وی با اشاره به اینکه این نیروگاه شامل ۴ واحد با توان تولید ۵ مگاوات ساعت در روز است گفت: تصفیه خانه جنوب تهران ۷۰ درصد برق مورد نیاز خود را از این نیروگاه گرفته و فقط ۳۰ درصد را از شبکه سراسری خریداری می‌کند که این روند در زمان اعمال محدودیت‌های سراسری در کشور، مانع از بروز خاموشی در تابستان امسال در تصفیه خانه شده است.

معاون بهره برداری شرکت فاضلاب تهران با بیان اینکه تصفیه خانه جنوب تهران روزانه ۵۰۰ هزار مترمکعب پساب را در اختیار کشاورزان دشت ورامین قرار می‌دهد ادامه داد: یکی از بخش‌های تصفیه فاضلاب بخش هوازی است که اگر فعالیت این بخش به دلیل قطعی برق متوقف شود بوی بد و شدیدی متساعد خواهد شد که آلودگی محیط را به همراه دارد.

احتشامی گفت: احداث این نوع نیروگاه از ایجاد خسارت در لایه ازون جلوگیری خواهد کرد، زیرا برای تولید برق باید از گازهای گلخانه‌ای استفاده کرد بنابراین این گازها به محیط وارد نمی‌شوند. وی با اشاره به اینکه برق تولیدی این نیروگاه بصورت تضمینی خریداری می‌شود افزود: هر کیلووات ساعت برق این نیروگاه با قیمت ۱,۴۰۰ تومان به شرکت ساتبا فروخته می‌شود.



معاون آبفا خبر داد:

## ۱۸۶ هزار کیلو گاز گلخانه‌ای در تهران به برق تبدیل شد

معاون بهره‌برداری شرکت فاضلاب تهران از تبدیل ۱۸۶ هزار کیلوگرم گاز گلخانه‌ای متان به برق، توسط چهار واحد ۵ مگاواتی، در بزرگترین نیروگاه بیوگاز کشور خبر داد.



سخنگوی صنعت برق اعلام کرد:

## خروج ۱۰ هزار مگاوات واحد نیروگاهی از مدار برای تعمیرات دوره‌ای

سخنگوی صنعت برق گفت: هم اکنون قدرت عملی تولید نیروگاه‌ها ۴۴۰۰۰ مگاوات است که میزان ۱۰۰۰۰ مگاوات از نیروگاه‌ها جهت تعمیرات دوره‌ای طبق برنامه از پیش تعیین شده از مدار خارج هستند.

به گزارش خبرگزاری مهر به نقل از صدا و سیما، مصطفی رجبی مشهدی اظهار کرد: نیاز مصرف برق کشور امروز حدود ۴۳ هزار و ۷۰۰ مگاوات است.

وی با بیان اینکه با توجه به توان تولید در نیروگاه‌ها مشکلی در تأمین برق وجود ندارد، گفت: گزارش پیک بار مصرف برق در مدت مشابه در سال گذشته ۳۸ هزار و ۵۷ مگاوات بوده که نشان می‌دهد میزان مصرف برق نسبت به سال قبل حدود ۵ هزار مگاوات افزایش داشته است.

رجبی مشهدی ادامه داد: هم اکنون قدرت عملی تولید نیروگاه‌ها ۴۴۰۰۰ مگاوات است که میزان ۱۰۰۰۰ مگاوات از نیروگاه‌ها جهت تعمیرات دوره‌ای طبق برنامه از پیش تعیین شده از مدار خارج هستند. سخنگوی صنعت برق افزود: میزان مصرف در بخش صنایع ۵۲۰۰ مگاوات گزارش شده که در مقایسه با سال قبل که ۴۲۶۲ مگاوات بوده افزایش داشته است.

سال ۲۰۱۹، ایران با پرداخت ۸۶ میلیارد دلار یارانه انرژی رتبه نخست پرداخت یارانه در جهان را از آن خود کرده‌است. در سال ۲۰۲۰ نیز به علت کاهش تقاضا و کاهش قیمت سوخت‌های فسیلی به دلیل شیوع ویروس کرونا، میزان یارانه پرداختی در جهان نسبت به سال ۲۰۱۹ به میزان ۴۱،۹ درصد کاهش یافت که پایین‌ترین رقم سالانه از سال ۲۰۱۰ است، اگرچه ایران با پرداخت ۲۹،۶۴ میلیارد دلار یارانه انرژی، در این سال نیز در رتبه اول پرداخت یارانه انرژی در جهان ایستاد.

این گزارش نشان می‌دهد که از این میزان در ایران، ۴۲،۱۲ درصد به یارانه برق، ۴۱،۱ درصد به یارانه گاز و ۱۶،۷۸ درصد به یارانه نفت اختصاص داشته‌است. طی سال ۲۰۲۰، پس از ایران که در جایگاه نخست پرداخت یارانه انرژی قرار دارد، کشورهای چین، هند، عربستان سعودی، روسیه، الجزایر و مصر در رتبه‌های بعدی جای دارند.

بررسی دقیق‌تر این گزارش نشان می‌دهد که مجموع یارانه پرداختی برای انرژی در ایران در سال ۲۰۲۰ به قیمت سال پایه ۲۰۲۰، ۲۹،۶۴ میلیارد دلار بوده که سهم آن از کل ۱۸۱،۴۷۳ میلیارد دلار یارانه انرژی جهان، معادل ۱۶،۳۳ درصد بوده‌است. در سال ۲۰۲۰، سهم ایران در کل یارانه نفت جهان، ۵،۵ درصد، در کل یارانه پرداختی گاز طبیعی جهان، ۳۳ درصد و در کل یارانه برق جهان، ۲۳،۸ درصد بوده‌است.

طبق این بررسی، مجموع یارانه پرداختی برای انرژی در ایران طی بازه ۱۰ ساله و از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، به قیمت سال پایه ۲۰۲۰، معادل ۹۸۶ میلیارد و ۴۰۵ میلیون دلار بوده که سهم آن از کل ۴ هزار و ۵۹۰ میلیارد دلار یارانه پرداختی جهان، ۲۱،۴۹ درصد بوده‌است.

گزارشی تکان‌دهنده از وضعیت یارانه پرداختی انرژی در ایران

## ایران در صدر اقتصادهای یارانه‌ای جهان

بررسی داده‌های آژانس بین‌المللی انرژی نشان می‌دهد که ایران با اختلاف فاحش، در جایگاه اول یارانه پرداختی انرژی در جهان قرار دارد. طبق این بررسی، طی بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، میزان پرداخت یارانه گاز در ایران معادل مجموع یارانه ۱۶ کشور جهان بوده‌است.

بر اساس مطالعه‌ای که به تازگی از سوی اتحادیه صادرکنندگان نفت، گاز و پتروشیمی ایران و با استناد بر داده‌های آژانس بین‌المللی انرژی صورت گرفته، سهم ایران از کل یارانه پرداختی انرژی در جهان، ۲۱،۵ درصد است.

این گزارش، در جلسه صبح روز دوشنبه کمیسیون انرژی اتاق تهران و از سوی سعید رفیعی‌فر، دبیرکل اتحادیه صادرکنندگان نفت، گاز و پتروشیمی ارائه شد و طی آن، هجمه مخربی که به گفته این فعال اقتصادی از محل یارانه انواع حامل‌های انرژی بر اقتصاد ایران آوار شده، مورد واکاوی قرار گرفت.

به گزارش روابط عمومی اتاق تهران، بر اساس این گزارش، طبق آخرین داده‌های آژانس بین‌المللی انرژی، در سال ۲۰۲۰ در مجموع ۴۲ کشور جهان یارانه انرژی پرداخت می‌کنند و میزان آن بیش از ۱۸۱ میلیارد دلار برآورد شده‌است که نیمی از آن در کشورهای شمال آفریقا و خاورمیانه پرداخت می‌شود.

این در حالی است که بر اساس داده‌های آژانس بین‌المللی انرژی، ایران در سال ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ رتبه اول پرداخت یارانه انرژی در جهان را داشته‌است. در

به گزارش خبرگزاری مهر به نقل از وزارت نیرو، مالک شریعتی نیاسر در حاشیه بازدید از نمایشگاه طرح‌های نوآورانه حوزه توزیع و بهینه‌سازی انرژی، گفت: کنترل بخشی که بیشترین میزان مصرف را به شبکه تحمیل می‌کند، از جمله روش‌های کاهش مصرف انرژی و بهینه‌سازی مصرف برق به شمار می‌رود.

شریعتی نیاسر با اشاره به اینکه بارهای سرمایشی از جمله مصارفی است که به صورت عمده در تابستان و ماه‌های گرم سال وارد مدار می‌شود، خاطرنشان کرد: مدیریت بارهای سرمایشی از نگاه‌های مختلف مانند استانداردسازی تجهیزات، مدیریت توزیع بار در ساعات غیر پیک و هم از جهت فرهنگ سازی می‌تواند برای کل شبکه آورده داشته باشد.

وی در خصوص طرح تعویض کولرهای گازی فرسوده نیز گفت: این طرح جزو اختیارات وزارت نیرو است، اما از لحاظ حمایت‌های قانونی، مجلس از آن حمایت می‌کند، چرا که جزو طرح‌های خوبی است که می‌تواند منافع بسیاری برای کشور به همراه داشته باشد.

این عضو کمیسیون انرژی در عین حال درباره اهمیت رویت‌پذیر کردن شبکه و مصارف خانگی نیز اظهار داشت: با نصب کنتورهای هوشمند و رویت‌پذیر کردن شبکه و مصارف خانگی، مدیریت و کنترل بار امکان‌پذیرتر و برنامه‌ریزی دقیق‌تر می‌شود و در عین حال می‌تواند باعث برطرف کردن نیاز مشترکان شود.

شریعتی نیاسر درباره بازدید خود از مرکز پایش صنعت برق و آثار راه اندازی این مرکز نیز گفت: اقدام برای راه اندازی این مرکز بسیار مهم است چرا که این کار می‌تواند امنیت شبکه را بالا ببرد و مخاطرات و آسیب‌ها به شبکه را کاهش دهد.



عضو کمیسیون انرژی مجلس:

## مدیریت بارهای سرمایشی در پیک مصرف باعث پایداری شبکه برق می‌شود

عضو کمیسیون انرژی مجلس با اشاره به اهمیت کنترل بخشی از شبکه که بیشترین میزان مصرف را به شبکه تحمیل می‌کند، گفت: مدیریت بارهای سرمایشی در پیک مصرف می‌تواند باعث پایداری شبکه برق شود.

## تصدی گری دولت چگونه مانع توسعه تجدیدپذیرها شد؟

دنیای اقتصاد: نوع مواجهه وزارت نیرو با حوزه تجدیدپذیرها سبب شده علاوه بر از دست رفتن موقعیت‌های صادراتی بی‌شمار، تبدیل شدن ایران به هاب انرژی منطقه و توسعه نهادهای تجدیدپذیر کشور نیز با کندی مواجه شده و کمتر از یک درصد سبد تولید برق کشور به انرژی‌های نو اختصاص یابد.

در این رابطه خبرگزاری فارس نوشت: کشور ما از منظر موقعیت جغرافیای انرژی در یکی از مناطق بکر دنیا قرار گرفته است. این موقعیت در بخش برق زمانی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند که زیرساخت‌های حوزه برق در کشور ما در مقایسه با کشورهای همسایه با اختلاف قابل توجهی برتر است و اساساً در شرایطی که نزدیک به ۱۰۰ درصد شهرها و روستاهای کشور از زیرساخت برق استفاده می‌کنند، در بسیاری از کشورهای همسایه استفاده از برق پایدار در حد آرزو است. برای مثال در عراق چیزی حدود ۱۲ تا ۱۷ هزار مگاوات اختلاف میان مجموع تأمین برق به اضافه واردات با پیک مصرف برق وجود دارد. این یعنی یکی از کشورهای همسایه ما در حداقلی‌ترین حالت با ۱۲ تا ۱۷ هزار مگاوات کمبود برق مواجه است. در شرایطی که حداقلی‌ترین زمان نیاز به برق را در عراق در نظر بگیریم و از طرفی پایین‌ترین تعرفه صادرات برق نیز در نظر گرفته شود، یک بازار حداقل ۲ میلیارد دلاری برای صادرات برق در کنار کشور به عنوان یکی از همسایگان وجود دارد. شرایط بیان شده در سایر همسایه‌های کشور از جمله افغانستان نیز

اصلی صنعت برق را تأمین سوخت نیروگاه‌ها عنوان کرد و ادامه داد: در حال حاضر که کشور دچار بحران تأمین برق و یا سوخت نیروگاه‌های برق است، بهتر است مشروط به حفظ شرایط زیست‌محیطی، از منابع ارزان‌تر انرژی در رشد و توسعه نیروگاه‌های کشور استفاده کنیم. د

وی افزود: در واقع وقتی گاز مایع را با قیمت پایین در اختیار نیروگاه‌های برق قرار می‌دهیم قیمت برق تولیدی قیمت واقعی نیست و در نهایت برای سو استفاده کنندگان بسیار مقرون به صرفه است که از برق خانگی یا یارانه‌های بالای انرژی برای مقاصد خود استفاده بکنند و به اینگونه باعث بحران در جامعه بشوند. در صورتی که تعرفه‌گذاری پلکانی به صورت کامل اجرایی شود می‌توان تا حد زیادی جلوی سو استفاده از برق ارزان را گرفت.

عباسی با بیان اینکه بهترین راهکار برای رفع مشکل فعلی برق در کشور، بهینه‌سازی مصرف انرژی است، افزود: اگر قیمت حامل‌های انرژی مثل برق را واقعی بکنیم و یارانه‌ای که روی این انرژی‌ها است به صورت یارانه نقدی به افراد داده شود جلوی استخراج رمز ارز گرفته می‌شود. چون در این صورت این کار صرفه اقتصادی ندارد و این افراد مجبور هستند از انرژی‌های جایگزین خورشیدی برای تأمین برق مورد نیاز خود استفاده کنند و یا با قیمت واقعی برق رمز ارز استخراج کنند که این امر برخلاف آنچه که رسانه‌ها نشان می‌دهند اصلاً امر بدی نیست.

این عضو کمیسیون انرژی در پایان گفت: دولت باید برای تشویق بخش خصوصی، حدی از سود و امنیت مالی سرمایه‌گذار را تضمین کند تا با ورود سرمایه بخش خصوصی به این بخش نیروگاه‌های جدید وارد چرخه تولید برق بشود.

بار مصرفی، بار دیگر لزوم بازطراحی نظام عرضه انرژی در کشور را یادآور شد. به همین علت هم در ماه‌های گذشته هم قبوض برق با شیوه تعرفه‌گذاری پلکانی (IBT) محاسبه می‌شود. البته این شیوه پیش‌تر در قانون بودجه سال ۱۴۰۰ در مجلس به تصویب رسیده بود و در ماه‌های گذشته اعمال شد. مبنای این شیوه تعرفه‌گذاری کاهش یارانه انرژی پر مصرف‌ها به نفع کم مصرف‌ها است.

در همین راستا فریدون عباسی، نماینده کازرون و کوه چنار در مصاحبه با خبرنگار مهر با تأکید بر به بحث بهینه‌سازی تعرفه‌گذاری انرژی گفت: اگر بخواهیم به عدالت نزدیک بشویم باید هر کسی بیشتر مصرف می‌کند هزینه اش را هم بپردازد. با وجود اینکه تعداد این افراد در جامعه محدود است، اما میانگین مصرفشان در بخش انرژی بسیار بالاتر از مشترکین با مصرف بهینه است. بهترین برخورد هم با این افراد پرداخت هزینه‌ها بصورت تعرفه‌های پلکانی است.

عضو کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی با اشاره به قطعی‌های مکرر برق در تابستان ادامه داد: مشکل برق در بلند مدت بوجود آمده و در حال حاضر راهی به غیر از رجوع به مردم و درخواست از مردم برای کاهش مصرف وجود ندارد. طبیعتاً هم وقتی نیروگاه مجهز برق نداریم، راهی به غیر از واردات یا اصلاح الگوی مصرف نمی‌ماند. البته واردات برق نیز ملاحظاتی دارد و بنابراین کوتاه مدت فقط و فقط باید مصرف را مدیریت کرد؛ تعرفه‌گذاری پلکانی یکی از بهترین راه‌ها برای کنترل این امر در کوتاه مدت است البته این طرح هنوز ضعف‌هایی دارد، مثل اینکه نرخ تعرفه‌ها بهینه نشده است.

رئیس سابق سازمان انرژی اتمی یکی از مشکلات



در گفت‌وگو با مهر مطرح شد؛

## قیمت غیر واقعی برق راه را برای سوء استفاده کنندگان باز می‌کند

عضو کمیسیون انرژی با بیان اینکه واقعی‌سازی قیمت جلوی استخراج رمز ارز را می‌گیرد، گفت: با این کار سوء استفاده کنندگان از انرژی‌های تجدیدپذیر استفاده می‌کنند و آسیبی به شبکه برق وارد نمی‌شود.

به گزارش خبرنگار مهر، قطعی‌های مکرر برق در تابستان امسال و عدم توان شبکه برق در پیک



با تاکید رییس جمهوری انجام می‌شود؛

## تأمین سوخت زمستانی نیروگاه‌ها با هدف تولید پایدار برق

تهران - ایرنا - تأمین کافی سوخت زمستانی نیروگاه‌ها برای تضمین تولید پایدار و مستمر برق در فصل زمستان اهمیت زیادی دارد و بر این اساس، رییس جمهوری چندی پیش در جلسه ستاد هماهنگی اقتصادی دولت بر آن تاکید کرد.

به گزارش روز دوشنبه خبرنگار اقتصادی ایرنا، تأمین سوخت به موقع مورد نیاز نیروگاه‌ها از اموری است که اختلال در آن می‌تواند خاموشی‌هایی را به

در یک اقدام مشترک با وزارت نفت تلاش کردیم ناوگان حمل و نقل کشور بسیج شوند و مصوبه خوبی در دولت برای تشویق مالکان این ناوگان داشته‌ایم.

وی افزود: در حال حاضر سوخت‌رسانی با سرعت خوبی در حال انجام است و در حال حاضر موجودی مخازن بالاتر از ذخیره سال گذشته است.

«محسن طرزطلب» مدیرعامل شرکت برق حرارتی روز دوشنبه در گفت‌وگوی اختصاصی با خبرنگار اقتصادی ایرنا در رابطه با وضعیت تأمین سوخت نیروگاهی گفت: تلاش خواهیم کرد تا حد امکان این نگرانی برطرف شده یا کاهش یابد.

وی درباره وضعیت فعلی تأمین سوخت نیروگاه‌ها افزود: اکنون روند تأمین سوخت نیروگاه‌ها از سوی وزارت نفت به طور مداوم در حال انجام است و هم از نظر سوخت گاز و هم سوخت مایع کار تأمین به طور مستمر در حال انجام است.

مدیرعامل برق حرارتی ادامه داد: الان وضعیت مخازن نیروگاه‌ها نسبت به سال گذشته در همین زمان وضعیت مطلوب‌تری دارد و میزان سوخت مایع هم نسبت به گذشته بهتر شده است.

طرزطلب بیان داشت: البته باید دید وضعیت مصرف گاز در کشور به چه شکلی خواهد شد و مشتریان چه میزان گاز مصرف خواهند کرد و بر این اساس چقدر گاز مورد نیاز نیروگاه‌ها تأمین خواهد شد و مخازن چقدر می‌توانند سوخت مورد نیاز نیروگاه‌های حرارتی را تأمین کنند؟

وی درباره احتمال استفاده از مازوت در برخی نیروگاه‌ها گفت: این امر بستگی به میزان مصرف گاز و برق در زمستان خواهد داشت و پیش‌بینی ما آن است که استفاده از سوخت مازوت اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

مدیرعامل شرکت برق حرارتی ادامه داد: ۱۶ نیروگاه وجود دارد که می‌توانند از سوخت مازوت استفاده کنند.

طرزطلب افزود: احتمال می‌رود ۵۰ درصد این نیروگاه‌ها به سمت استفاده از مازوت بروند؛ گرچه تلاش این است که هر ۱۶ نیروگاه زمانی که از سوی سازمان محیط زیست اعلام افزایش آلودگی داده شد از سوخت مازوت استفاده نکنند.

به گزارش ایرنا، پیشتر شرکت ملی گاز ایران اعلام کرد، سومین نشست هماهنگی و برنامه‌ریزی تأمین سوخت زمستانی در هفته گذشته با حضور مسئولان وزارت نفت و نیرو برگزار شد، این نشست با هدف بررسی اصلاح الگوی مصرف در کشور و ایجاد هماهنگی و همکاری مشترک میان دستگاه‌های تأمین‌کننده و مصرف‌کننده انرژی در کشور برگزار شد.

ارسال حداکثری سوخت مایع به نیروگاه‌ها با اولویت منطقه شمال شرق، استفاده حداکثری از نفت کوره در نیروگاه‌ها و مدیریت تأمین گاز برای مهم‌ترین مراکز تولید برق در کشور، از اصلی‌ترین موضوع‌های مورد بحث در این نشست بود.

وزیر نفت نیز پیش از این با بیان اینکه در سال گذشته حدود ۱۶۰ میلیون متر مکعب در بعضی از روزهای فصل سرد بخصوص در استان‌های شمال و شمال شرق کشور کسری گاز داشتیم، گفت: امسال پیش‌بینی می‌کنیم که با روند رشد مصرف در کشور که بین ۸ تا ۱۰ درصد است، در فصل سرد تا ۲۰۰ میلیون متر مکعب در روز کسری گاز داشته باشیم، به همین خاطر جلسات تأمین سوخت زمستانی را شروع کردیم.

## آگهی مناقصه شماره ۴/ع/۱۴۰۰ افزایش تاب آوری شبکه انتقال نیرو با استفاده از دکل موقت

پژوهشگاه نیرو در نظر دارد برون سپاری افزایش تاب آوری شبکه انتقال نیرو با استفاده از دکل موقت مورد نیاز خود را از طریق برگزاری مناقصه عمومی، به پیشنهاد دهنده واجد صلاحیت واگذار کند.

از کلیه اشخاص حقوقی که دارای توان مالی، اجرایی، کادر فنی مجرب و سایر مجوزهای قانونی از مراجع ذی ربط در زمینه خدمات فوق الذکر می باشند، دعوت به عمل می آید، ضمن واریز مبلغ یک میلیون و پانصد هزار ریال به حساب شماره ۴۰۰۱۰۴۹۸۰۳۰۰۹۵۴۵ با شماره شبای IR 640100004001049803009545 به نام پژوهشگاه نیرو نزد بانک مرکزی و از تاریخ انتشار آگهی تا پایان وقت اداری روز سه شنبه، مورخ ۱۴۰۰/۰۷/۲۷ جهت دریافت اسناد مناقصه با ارائه اصل معرفی نامه و فیش واریزی به آدرس: تهران، شهرک قدس، انتهای غربی بلوار شهید دادمان، پژوهشگاه نیرو، امور حقوقی، قراردادها و رسیدگی به شکایات مراجعه کنند.

لازم به ذکر است پژوهشگاه نیرو در رد یا قبول کلیه پیشنهادات مختار می باشد. همچنین هزینه درج یک نوبت آگهی به عهده برنده مناقصه خواهد بود.

پرونده متقاضیان شرکت در این دوره را انجام داده و مقدمات برگزاری مراسم معرفی صادرکنندگان نمونه استان تهران را فراهم خواهد کرد. به گفته محمد لاهوتی، پس از پایان مهلت ثبت نام، صادرکنندگان ظرف مدت یک هفته تا ۱۰ روز فرصت خواهند داشت تا مستندات خود را به دبیرخانه انتخاب صادرکنندگان نمونه در اتاق تهران ارائه کنند.

وی ابراز امیدواری کرد که با بررسی به موقع پرونده ها، مراسم معرفی صادرکنندگان نمونه استان تهران، اواخر آبان یا اوایل آذرماه امسال برگزار شود.

صادرکننده نمونه استانی بازگشایی شده، تا ۱۰ آبان ماه آماده ثبت نام الکترونیکی از مشارکت کنندگان است. همچنین بنا بر این اطلاعیه، صادرکنندگان ثبت نام شده در این سامانه می توانند از تاریخ ۱۴۰۰/۰۷/۰۳ نسبت به تحویل اسناد و مدارک مربوطه به دبیرخانه انتخاب صادرکنندگان برگزیده استانی سال ۱۴۰۰ مستقر در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان خود اقدام کنند. پایان مهلت دریافت اسناد و مدارک صادرکنندگان استانی سال ۱۴۰۰ متعاقباً از سوی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان مربوطه اعلام خواهد شد. در استان تهران، فرایند انتخاب و معرفی صادرکنندگان نمونه پایتخت، به روال چهار دوره گذشته، از سوی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران به اتاق بازرگانی تهران واگذار شده است. به همین منظور، دبیرخانه اجرایی انتخاب صادرکنندگان نمونه استان تهران به ریاست محمد لاهوتی عضو هیات نمایندگان و رئیس کمیسیون توسعه تجارت و تسهیل صادرات اتاق تهران در این اتاق تشکیل شده است و این دبیرخانه به روال سال های گذشته، مراحل بررسی

از سوی سازمان توسعه تجارت ایران اعلام شد

### تمدید مهلت ثبت نام

### صادرکنندگان نمونه تا ۱۰ آبان ماه

مهلت ثبت نام برای انتخاب صادرکنندگان نمونه استانی تا ۱۰ آبان ماه امسال تمدید شده است. اتاق تهران برای پنجمین دوره متوالی، مسولیت انتخاب صادرکنندگان نمونه استان تهران و برگزاری مراسم معرفی منتخبان را با مشارکت سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران برعهده دارد.

با اعلام سازمان توسعه تجارت ایران، مهلت ثبت نام برای انتخاب صادرکنندگان نمونه استانی تا ۱۰ آبان ماه امسال تمدید شد. پیش از این، ۲۸ مهرماه آخرین مهلت برای ثبت نام صادرکنندگان اعلام شده بود.

به گزارش روابط عمومی اتاق تهران، بر اساس اطلاعیه سازمان توسعه تجارت ایران، سامانه <https://tpo.ir/proexp1400> که از روز ۲۸ شهریورماه امسال برای ثبت نام صادرکنندگان متقاضی شرکت در انتخاب

## آگهی مناقصه

شماره ۴/ع/۱۴۰۰



پژوهشگاه نیرو

## افزایش تاب آوری شبکه انتقال نیرو با استفاده از دکل موقت

پژوهشگاه نیرو در نظر دارد برون سپاری افزایش تاب آوری شبکه انتقال نیرو با استفاده از دکل موقت مورد نیاز خود را از طریق برگزاری مناقصه عمومی، به پیشنهاد دهنده واجد صلاحیت واگذار نماید، لذا از کلیه اشخاص حقوقی که دارای توان مالی، اجرایی، کادر فنی مجرب و سایر مجوزات قانونی از مراجع ذی ربط در زمینه خدمات فوق الذکر می باشند، دعوت به عمل می آید، ضمن واریز نمودن مبلغ یک میلیون و پانصد هزار ریال به حساب شماره ۴۰۰۱۰۴۹۸۰۳۰۰۹۵۴۵ با شماره شبای IR 640100004001049803009545 به نام پژوهشگاه نیرو نزد بانک مرکزی، قابل پرداخت می باشد و از تاریخ انتشار آگهی تا پایان وقت اداری روز سه شنبه، مورخ ۱۴۰۰/۰۷/۲۷، جهت دریافت اسناد مناقصه با ارائه اصل معرفی نامه و فیش واریزی به آدرس: تهران، شهرک قدس، انتهای غربی بلوار شهید دادمان، پژوهشگاه نیرو، امور حقوقی، قراردادها و رسیدگی به شکایات مراجعه نمایند.

لازم به ذکر است پژوهشگاه نیرو در رد یا قبول کلیه پیشنهادات مختار می باشد. همچنین هزینه درج یک نوبت آگهی به عهده برنده مناقصه خواهد بود.

پژوهشگاه نیرو

## آگهی مناقصه شماره ۳/ع/۱۴۰۰ طراحی، ساخت و آزمون دکل تلسکوپی کامپوزیتی ۶۳ کیلوولت دو مداره انتقال

پژوهشگاه نیرو در نظر دارد برون سپاری طراحی، ساخت و آزمون دکل تلسکوپی کامپوزیتی ۶۳ کیلوولت دو مداره انتقال مورد نیاز خود را از طریق برگزاری مناقصه عمومی، به پیشنهاد دهنده واجد صلاحیت واگذار کند.

اسناد مناقصه با ارائه اصل معرفی نامه و فیش واریزی به آدرس: تهران، شهرک قدس، انتهای غربی بلوار شهید دامن، پژوهشگاه نیرو، امور حقوقی، قراردادها و رسیدگی به شکایات مراجعه کنند. لازم به ذکر است پژوهشگاه نیرو در رد یا قبول کلیه پیشنهادات مختار می باشد. همچنین هزینه درج یک نوبت آگهی به عهده برنده مناقصه خواهد بود.

از کلیه اشخاص حقوقی که دارای توان مالی، اجرایی، کادر فنی مجرب و سایر مجوزهای قانونی از مراجع ذی ربط در زمینه خدمات فوق الذکر می باشند، دعوت به عمل می آید، ضمن واریز مبلغ یک میلیون و پانصد هزار ریال به حساب شماره ۴۰۰۱۰۴۹۸۰۳۰۰۹۵۴۵ با شماره شبای IR640100004001049803009545 به نام پژوهشگاه نیرو نزد بانک مرکزی و از تاریخ انتشار آگهی تا پایان وقت اداری روز سه شنبه، مورخ ۱۴۰۰/۰۷/۲۷ جهت دریافت

بیست و هفتمین جلسه هیات نمایندگان اتاق تهران برگزار می شود

### گفت و گوی فعالان اقتصادی روی تنقیح قوانین اتاق بازرگانی

در بیست و هفتمین جلسه هیات نمایندگان اتاق تهران که صبح سه شنبه برگزار می شود، نمایندگان بخش خصوصی به بررسی موضوعات روز اقتصادی و برخی چالش های پیش روی حوزه کسب و کار خواهند پرداخت.

بیست و هفتمین جلسه هیات نمایندگان اتاق تهران، صبح سه شنبه ۲۷ مهرماه برگزار و طی آن به موضوع تنقیح قوانین اتاق های بازرگانی با حضور معاون تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات معاونت حقوقی ریاست جمهوری، پرداخته می شود.

به گزارش روابط عمومی اتاق تهران، در این نشست گزارش های تحقیقی دیگری نیز مورد نقد و بررسی نمایندگان بخش خصوصی قرار می گیرد. از جمله، شهاب جوانمردی نایب رئیس کمیسیون اقتصاد نوآوری و تحول دیجیتال اتاق تهران به بیان چالش های سرمایه انسانی در کسب و کارها و راهکارهایی برای رفع معضلات این حوزه، می پردازد. همچنین گزارشی در رابطه با سیاست گذاری صنعتی و صنعتی سازی ارائه خواهد شد و حمیدرضا علمی رئیس مرکز دآوری اتاق تهران به تشریح عملکرد این مرکز طی مدت اخیری که وی هدایت آن را به دست گرفته، خواهد پرداخت.

بیست و هفتمین جلسه هیات نمایندگان اتاق تهران، سه شنبه ۲۷ مهرماه ساعت ۷ صبح در محل ساختمان شماره یک اتاق تهران برگزار می شود. اعضای اتاق تهران، خبرنگاران و علاقمندان به رصد این نشست، می توانند به صورت غیر حضوری و از طریق پخش زنده این نشست روی سایت اتاق تهران به نشانی [www.tccim.ir](http://www.tccim.ir) و همچنین صفحه رسمی اتاق تهران روی شبکه اجتماعی اینستاگرام به حساب کاربری [tccim.pr](http://tccim.pr) در این جلسه مشارکت داشته باشند.

## آگهی مناقصه

شماره ۳/ع/۱۴۰۰



### طراحی، ساخت و آزمون دکل تلسکوپی کامپوزیتی ۶۳ کیلوولت دو مداره انتقال

پژوهشگاه نیرو در نظر دارد برون سپاری طراحی، ساخت و آزمون دکل تلسکوپی کامپوزیتی ۶۳ کیلوولت دو مداره انتقال مورد نیاز خود را از طریق برگزاری مناقصه عمومی، به پیشنهاد دهنده واجد صلاحیت واگذار نماید، لذا از کلیه اشخاص حقوقی که دارای توان مالی، اجرایی، کادر فنی مجرب و سایر مجوزات قانونی از مراجع ذی ربط در زمینه خدمات فوق الذکر می باشند، دعوت به عمل می آید، ضمن واریز نمودن مبلغ یک میلیون و پانصد هزار ریال به حساب شماره ۴۰۰۱۰۴۹۸۰۳۰۰۹۵۴۵ با شماره شبای IR640100004001049803009545 به نام پژوهشگاه نیرو نزد بانک مرکزی، قابل پرداخت می باشد و از تاریخ انتشار آگهی تا پایان وقت اداری روز سه شنبه، مورخ ۱۴۰۰/۰۷/۲۷، جهت دریافت اسناد مناقصه با ارائه اصل معرفی نامه و فیش واریزی به آدرس: تهران، شهرک قدس، انتهای غربی بلوار شهید دامن، پژوهشگاه نیرو، امور حقوقی، قراردادها و رسیدگی به شکایات مراجعه نمایند.

لازم به ذکر است پژوهشگاه نیرو در رد یا قبول کلیه پیشنهادات مختار می باشد. همچنین هزینه درج یک نوبت آگهی به عهده برنده مناقصه خواهد بود.

پژوهشگاه نیرو





از نبردهای کوچک تا پیروزی در جنگی بزرگ

## راز موفقیت در اعمال استراتژی چیست؟

در بخش قبلی مقاله، گفتیم که این روزها شرکت‌های قدیمی و بزرگ که سال‌ها بازار را در دست داشته‌اند، حالا ممکن است از سوی عوامل متعددی مورد تهدید قرار بگیرند که یکی از این عوامل، شرکت‌های نوپا با مدل‌های جدید کسب‌وکار هستند. اما حتی خود شرکت‌های نوپا نیز از خطر سقوط در امان نیستند.

علت عمده شکست شرکت‌های کهنه‌کار و نوپا این است که نگاه مدیران ارشد به مقوله استراتژی، جامع نیست. استراتژی در واقع یک دورنمای متشکل از عناصر متعدد است که بسیاری از رهبران، تنها به قسمتی از آن توجه دارند. سپس عوامل شکست هر دو گروه را به تفصیل برشمردیم. گفتیم که شرکت‌های نوپا، غالباً به سرعت رشد می‌کنند و به سودآوری می‌رسند اما نمی‌توانند ارزش به دست آمده یا مزیت رقابتی خود را در بلندمدت حفظ کنند. مشکل عمده شرکت‌های قدیمی اما، مقاومت نسبت به تکنولوژی‌های جدید و عدم هماهنگی با سلیقه‌های متغیر مشتریان است. و همه این مشکلات، به استراتژی برمی‌گردد. فرآیند اجرای

استراتژی باید همواره با محیط بیرون تطبیق یابد و قابلیت‌های لازم برای حفظ ارزش در بلندمدت، تقویت شود.

در پایان، به اشتباهات رایج شرکت‌های قدیمی و نوپا اشاره کردیم. گفتیم که شرکت‌های قدیمی، به روش‌های جدید حفظ ارزش، تکامل قابلیت‌ها و شناسایی نیازهای ناشناخته مشتری‌ها توجه چندانی ندارند چون روش‌های قدیمی، از دیرباز تا به امروز برایشان جواب داده. اشتباه رایج شرکت‌های نوپا و کارآفرینان اما از جنس دیگری است. آنها در زمان تاسیس، اصلاً رقیبی ندارند چون خدمات یا محصولی که می‌فروشند، اولین بار توسط خودشان کشف و ارائه شده. این شرکت‌ها، هیجان‌زده از موفقیت زودهنگام، فراموش می‌کنند که هر روز، رقبای جدیدی برایشان پیدا می‌شود؛ رقبایی که پیش از این، اصلاً وجود نداشتند. آنها برای ماندن در عرصه رقابت، باید سه عنصر اصلی حفظ ارزش را همواره در نظر داشته باشند: جذابیت صنعت، حفظ جایگاه رقابتی و تعامل رقابتی.

### شروع با گام‌های کوچک

وقتی دائم با فرصت‌های متغیر مواجهید، کشف مدل‌های جدید و جایگاه رقابتی متمایز، به تنهایی نمی‌تواند ضامن موفقیتتان باشد. برای حفظ ارزش در بلندمدت، باید میان چابکی و کنترل، توازن ایجاد کنید. چطور؟ باید به تیم‌ها آزادی عمل دهید تا روش‌های جدید را امتحان کنند و همزمان، در قابلیت‌های مورد نیاز آینده، سرمایه‌گذاری کنند. مشکل شرکت‌های جا افتاده، ایجاد یک جایگاه رقابتی جدید نیست، بلکه ادامه فعالیت‌های کارآفرینی و بهبود ادامه‌دار و تدریجی است.

یک رستوران زنجیره‌ای همبرگر را در نظر بگیرید. تا به امروز، استراتژی‌اش این بوده: همبرگر ارزان برای

بازار جوان. حالا تکنولوژی موبایل به یک موضوع داغ تبدیل شده و برای آنها شبیه یک فرصت است، مخصوصاً حالا که به دلیل پاندمی کرونا، تمایل مردم به ماندن در خانه و سفارش آنلاین غذا بیشتر از قبل شده. این رستوران تصمیم می‌گیرد از این فرصت استفاده و روی آن سرمایه‌گذاری کند. ده‌ها گزینه در مقابلشان ایجاد می‌شود که می‌تواند تقریباً تک تک فعالیت‌هایشان را تحت‌الشعاع قرار دهد. از خودشان می‌پرسند: آیا باید طراحی منو را تغییر دهیم تا آیت‌ها از قبل آماده باشند؟ آیا باید طراحی رستوران را عوض کنیم و جایی برای ارسال سفارش‌ها در نظر بگیریم؟ آیا باید رستوران‌ها را جابه‌جا کنیم چون ممکن است الگوی ترافیک مشتری‌ها تغییر کند؟

همان‌طور که می‌بینید، فعالیت‌های شرکت باید تغییر کنند و این، نیازمند اجرای برنامه‌هایی است که به مرور اجرا می‌شوند. به واسطه اجرای همین برنامه‌هاست که استراتژی، نمود پیدا می‌کند و اثراتش محسوس می‌شود، نه طرح کلی و اولیه آن. این تغییرات و تطبیق‌ها، گرچه ممکن است تاکتیکی به نظر برسند اما اتفاقاً، از اساس استراتژیک هستند چون رد پایشان در تک‌تک عملیات‌های شرکت دیده می‌شود و این نیازمند تغییر سیستمی است. با این وجود، بسیاری از مدیران این تغییرات را دست کم می‌گیرند.

همان‌طور که گفتیم، یکی از عوامل شکست شرکت‌های کهنه‌کار، عدم هماهنگی با تحولات است. برعکس آن، شرکت‌های نوپا و کارآفرینان هستند که گاهی بیش از حد به همخوانی محصول با بازار توجه دارند و زود به زود محصول یا خدمات خود را متناسب با تغییر سلیقه مشتری تغییر می‌دهند. همین باعث می‌شود نتوانند قابلیت‌های

سازمانی لازم برای موفقیت بلندمدت را در خود تقویت کنند. مثلاً شرکت پوشاک زنانه Nasty Gal را در نظر بگیرید. این شرکت یکی از پیشروها در فروش آنلاین پوشاک و از لحاظ گسترش، سریع‌ترین شرکت در میان خرده‌فروشان بود اما پس از مدتی به دلیل تلاش‌های بیش از حد برای گسترش، فقدان رهبری موثر و گسستگی پیوند میان مشتری و برند، ورشکست شد. راه‌حل ما هم برای شرکت‌های کهنه‌کار و هم شرکت‌های نوپا، یک رویکرد استراتژیک است که «اجازه آزمون و خطا و تجربه را در یک چارچوب مشخص» بدهد. این چارچوب را مدیر ارشد تعیین می‌کند. هر پروژه اکتشافی باید فرآیند، هدف، زمان‌بندی، معیارها و نقاط سنجش مشخص داشته باشد. افراد باید بتوانند طی فرآیند، تصمیمات مهم بگیرند (مبنی بر ادامه یا اتمام پروژه یا بخشی از آن) و پس از هر اقدام، آن را مورد بررسی قرار دهند. البته مدیران ارشد نباید خود را وارد جزئیات کم‌اهمیت پروژه کنند چون برایشان خسته‌کننده می‌شود (وقتش را هم ندارند).

### مفهوم کنترل

کنترل، دارای دو مکانیزم است. نخست، از طریق تعهد و وفاداری نسبت به استراتژی محقق می‌شود؛ استراتژی‌ای «کلاسیک» که به خوبی طراحی و به همه تفهیم شده باشد و توضیح داده باشد که شرکت چگونه با اجرای همان مدل کسب‌وکار همیشگی، از رقبا پیشی خواهد گرفت. (در این استراتژی)، محدوده‌هایی که سازمان نباید از آنها فراتر رود، مشخص می‌شوند تا تیم‌های اجرا مطمئن شوند که راه‌حل‌هایشان، در چارچوب ارزش پیشنهادی، فعالیت‌ها و محدوده کسب‌وکار است.

استراتژی، یک دورنمای گسترده و دارای ابعاد

برداشت «زرشک» در روستاهای خراسان جنوبی



ISNA PHOTO

Raha Salahi Moghadam