

در آخرین روزهای سال ۱۴۰۰ هستیم.

اکنون برای ساختن دنیایی زیباتر،
تا رسیدن به آن **افق‌های بیکران** که آرزو داریم،
دست در دست تمامی آن‌ها که در **سایهٔ همتی**
شگرف، به **رُستن** می‌اندیشند،
به انتظار **برآمدن آفتاب** در **آبی بی‌انتهای آسمان**،

کنار هم ایستاده‌ایم.

با شما که **تلالؤ ستاره** را جلوه‌گر می‌سازید،
تا راهی به **روشنای آرمان** بی‌نظیر خود بسازیم.

روایتی از ایده‌های بارانی برای سال ۱۴۰۱.

آوند

 BARAN GROUP ارتباطات برند		ناشر	هلدینگ باران
آدرس: مشهد، هاشمیه ۱۰، پلاک ۴۷، ساختمان هلدینگ باران، واحد ارتباطات برند، مجله آوند تلفن: ۳۱۵۵۱ (۰۵۱) تماس با مجله در پیام‌رسان‌ها: ۰۹۰۵۳۳۷۸۲۰۱		مجری	مدیریت روابط عمومی گروه باران آرین انزان‌پور
مدیر هنری و طراح گرافیک: استودیو چپ‌چین داوود مرگان جواد زری‌نیا زهرا فدوی طراحی نشانه: مهرداد مرادیان CGI آرتیست: ابوالقاسم افخم الشعرا		شورای سردبیری	سردبیر: محسن برجی همراهان: حامد مقدسی رضا نوربانی
ایمیل: avand@baran.ir سایت اینترنتی مجله: avand.baran.ir			
ناظر چاپ: مهدی کیانی مسعود باغانی چاپ: ایران زمین	آتلیه عکس: استودیو فرافکر کیوان شهبازی		
الهه یحیی‌زاده شهرزاد رحیم‌اقلی		رضا ایزدی بهاره اشرف حساری پگاه میرجعفری محمدامین بیات	

واژه «آوند» در لغت به معنای برهان و دلیل است و در زیست‌شناسی، به لوله‌های انتقال‌دهنده آب یا شیره از ریشه به برگ‌ها در گیاهان اطلاق می‌شود. وجه تسمیه آن در باران نیز این است که پرسنل، آوندهای انتقال‌دهنده ارزش‌های برند از درون سازمان به صحن جامعه هستند؛ بنابراین اگر سبزیگی در شاخ و برگ درخت این برند وجود دارد، از سلامت نفس آوندهای سازمانی و پرسنل آن حکایت دارد.

جستارهای مدیران عامل گروه باران

۰۶

درخشش در تاریکی (ستاره)
تحقق یک آرمان (آرمان)
افقی برای توسعه بیکران (باران هوم)
آغاز راه معدن

تحول شگرف در مدیریت پروژه‌های باران

۲۴

گفتگو با رضا عندلیب، مشاور هلدینگ در حوزه ساخت

آفتاب؛ با زاویه تابش متفاوت

۳۰

گفتگو با محمدهادی مهدی‌نیا؛ مدیرعامل شرکت آفتاب

باران امروز یک برند معیار است

۴۰

گفتگو با مهران متبسم، مدیر پروژه باران ۳

نگاه استراتژیک گروه باران در تهران

۵۴

جستار رضا ایزدی؛ مدیر توسعه کسب‌وکار هلدینگ باران در تهران

لوکس یا باران

۶۴

جستاری در استراتژی لوکس‌گرایی و نسبت آن با گذشته و حال برند باران

سازمانی دیگر و آدمی نو

۷۲

شایستگی‌های حیاتی سرمایه‌های انسانی در مسیر رشد هلدینگ

راهبرد سرمایه‌های انسانی باران

۹۶

گفتگو با مجتبی هاشمیان؛ مدیر سرمایه‌های انسانی هلدینگ باران

سال ۱۴۰۱ «گروه باران» در نخستین گام از قرن جدید

«گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه»

در ساختار حاکمیتی هلدینگ باران، به عنوان شرکت مادر، عهده‌دار راهبری، نظارت و تضمین آینده گروه است.

این شرکت، در کنار نقش اعتلا دهنده سرمایه‌ها و دارایی‌ها، زمینه‌ساز رشد مداوم شرکت‌های تابعه است. مأموریت هلدینگ باران، ایجاد، حفظ و ارتقای ارزش برای سرمایه‌گذاران با رویکرد تفکر استراتژیک، سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه، بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری، بهبود مستمر، توسعه زنجیره ارزش و انجام مسؤلیت‌های اجتماعی است.

هلدینگ باران از طریق تعریف مأموریت، چشم‌انداز، اهداف کلان و راهبردها، اقدام به تهیه سند راهبردی کرده که بر اساس این سند، موقعیت و مسیر حرکت شرکت‌های تابعه خود را تبیین و راهبری می‌کند.

بخشی از وظایف هلدینگ، حرکت در چارچوب مسؤلیت‌های اجتماعی گروه باران است. وظایفی که در راهبردهایی همچون کارآفرینی، حفظ سرمایه‌های بومی و ملی، ایجاد اشتغال، ارتقای سیمای بصری شهر و ارتقای استانداردهای ساخت و بهره‌برداری مجتمع‌ها و برج‌های مسکونی نمود پیدا می‌کند.

زمینه‌های فعالیت گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه

ساختمان، کمابیش عمری به قدر تاریخ دارد و این صنعت از دیرباز، آسایشی را که آدمی در سرپناه خود می‌جوید برایش فراهم آورده است. در تاریخ طولانی مهندسی ساخت، نام‌های فروزان و بناهای ماندگار آنانی بوده‌اند که برای آسایش مردم، دانش، هنر و خلاقیت را با هم آمیخته‌اند. همواره کیفیت و دوام در تعداد محدودی از ساختمان‌ها جلوه‌گر شده و راز ماندگاری آن‌ها نیز در اهمیتی است که به کرامت انسان و آسایش او داده‌اند.



BARAN
GROUP



آسمان بیکران
هشتم طوس



آرمان فروزان
هشتم طوس



ستاره فروزان
هشتم طوس



توسعه محافظ
ایمن سایه



توسعه آفتاب
فروزان هشتم طوس



BARAN
HOME



پیشگام توسعه
معدن و صنعت باران



صنایع سیمان
باران خاورمیانه



مجموعه نخست‌ها،
انتقال تجربه



مسئولیت اجتماعی
گروه باران

بار

«باران» مصمم است سطح کیفیت عملکردها در صنعت ساختمان و بهره‌برداری هتلی را از طریق بالا بردن میزان انتظارات مشتریان، ارتقاء دهد. در آینده‌ای نزدیک، گسترش و الگوبرداری از راه باران، سبب می‌شود در کنار بهبود کیفیت زندگی روزمره شهروندان، ماندگاری بناها و ارزش افزوده سرمایه‌گذاری افزایش یابد و به رشد و رونق سرمایه‌های ملی و توسعه اقتصادی کمک شود. توجه به آسایش و رفاه ساکنان آینده ساختمان، احترام به سرمایه‌های فردی و ملی که صرف مسکن می‌شود و تلاش برای حفظ و افزایش ارزش یک بنا، اهمیت دادن به زیبایی، دوام و ایمنی ساختمان، همه و همه بیانگر باوری عمیق به مشتری‌مداری در گروه باران است.

گروه باران با تکیه بر اصولی راهبردی مانند کیفیت، خلاقیت، نوآوری، صداقت و ارائه مطلوب‌ترین خدمات و همچنین نگاهی تخصص‌گرایانه به چرخه تولید ارزش، سه محور اساسی مهندسی، بازاریابی و بهره‌برداری و هتلداری را به عنوان حوزه‌های پایه‌ای خدمات خود تعریف نموده است که با ساختاری متشکل از شرکت‌هایی با مأموریت‌های تخصصی و جداگانه، به موازات یکدیگر، تحقق چشم‌انداز کلی باران را دنبال می‌نمایند.

آسمان مدیریت جامع فرآیندهای سرمایه‌گذاری و ساخت پروژه‌های گروه باران	ستاره مدیریت بازاریابی، فروش و ارتباط با مشتریان
آرمان مدیریت سرمایه‌گذاری و ساخت پروژه هتل برج مسکونی باران ۳	سایه مدیریت بهره‌برداری و خدمات پس از فروش (هتلداری، تعمیر و نگهداری، حفاظت و امنیت)
آفتاب مدیریت و برنامه‌ریزی فرآیندهای طراحی پروژه‌های ساختمانی	باران هوم مدیریت سفارشی‌سازی دکوراسیون و طراحی داخلی و بازرگانی کالای لوکس ساختمانی

بررسی تجارب جهانی نشان می‌دهد همواره شرکت‌ها و هلدینگ‌های بزرگ پیشران توسعه صنعتی و اقتصادی کشورها بوده‌اند. هلدینگ‌های اقتصادی با استفاده درست از منابع و اتخاذ استراتژی‌های مؤثر می‌توانند اقتصاد کشور را متحول کنند.

گروه باران نیز با تجربه ۱۵ سال فعالیت مؤثر اقتصادی در حوزه سرمایه‌گذاری ساختمان، شرکت‌های «پیشگام توسعه معدنی و صنعتی باران» و «صنایع سیمان باران خاورمیانه» را برای توسعه فعالیت‌های اقتصادی خود تأسیس کرد.

از نگاه استراتژیک، سرمایه‌گذاری گروه باران در صنایع مادر، با هدف حفظ و ارتقای ارزش برای سرمایه‌گذاران به منظور تنوع بخشیدن به سبد دارایی‌های گروه انجام شده است.

این شرکت‌ها با هدف سرمایه‌گذاری و ایجاد ارزش در حوزه‌های سیمان، معادن و استخراج محصولات معدنی و تکمیل زنجیره ارزش گروه تأسیس شده‌اند، در نخستین گام‌های اجرایی، مطالعات گسترده‌ای در نقاط مختلف کشور صورت پذیرفته و بر مبنای این مطالعات، حوزه‌های جذاب و آینده‌دار برای سرمایه‌گذاری مشخص شده‌اند.

سیمان مدیریت جامع فرآیندهای مطالعه، امکان‌سنجی، تأسیس و بهره‌برداری کارخانجات سیمان	معدن مدیریت جامع فرآیندهای مطالعه، مکان‌یابی، استخراج و بهره‌برداری معادن
---	---

مدیر روابط عمومی گروه باران



سرمقاله

حرف‌هایی پراکنده از آوند، باران و ارتباطات برند

سال ۱۴۰۰ با همه چالش‌هایش به پایان رسید. مجله آوند که سال ۱۳۹۹ با نگاه به ایجاد زمینه گفتگوی درون‌سازمانی و داخلی در گروه باران تأسیس شد، در پایان آن سال خود را در قامت یک مجله سازمانی بازسازی کرد و این شماره، چهارمین شماره در این الگو است. تحریریه آوند در فرمت جدید محتوایی تلاش می‌کرد حرف‌ها و گفتگوها و نظرات پیرامون بحث‌های تحول سازمانی در هلدینگ باران را از زبان مدیران و مشاوران سازمان، پیش روی مخاطب قرار دهد.

سال ۱۴۰۱ سال به ثمر نشستن تحولات امسال خواهد بود. چشم‌انداز تحولات هلدینگ روشن‌تر از هر زمان دیگری دیده می‌شود. مجله آوند نیز متناسب با گفتمان‌های تازه باید خود را روزآمد کند. وقتی روندهای به‌روز و جهانی مرتبط با تحولات حوزه روابط عمومی و ارتباطات برند سازمانی را دنبال می‌کنیم، به این اعتقاد می‌رسیم که سازمان‌ها گرایش بیشتری روی حوزه ارتباطات برند خواهند داشت و تعداد بیشتری از آن‌ها به دنبال استراتژی‌های روابط عمومی در داخل سازمان‌شان خواهند بود. موضوعی که می‌تواند زمینه‌ساز اتفاقاتی بسیار هیجان‌انگیز شود. متناسب با تحولات تازه، مجله «آوند» نیز خود را با نیازهای جدید تطبیق خواهد داد و تلاش می‌کند راوی روایت‌های تازه هلدینگ باران باشد.

نزدیک نوروز است و زمان دید و بازدیدها. از فرصت انتشار مجله نوروزی آوند استفاده و عیددینی مطبوعاتی را با مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ باران برگزار کردیم! گفتگوهایی که در این شماره شاهد آن هستید. ایده‌ای که داشتیم این بود که با توجه به اینکه این شماره از آوند، سالنامه‌ای برای مرور بر اتفاقات سال ۱۴۰۰ و نگاه به چشم‌انداز سال ۱۴۰۱ است، از تمام مدیران هلدینگ و مدیران عامل شرکت‌های گروه باران درخواست کنیم یادداشتی با همین نگاه، مرور سال ۱۴۰۰ و ایده‌ها برای سال آتی، برای این شماره بنویسند یا گفتگویی انجام دهند.

بر این اعتقادیم که هر رسانه‌ای مأموریتی بر عهده دارد و آوند رسانه سازمان باران است. آوند احتمالاً بهترین و کاراترین بستری است که مدیران - و همچنین سایر همکارانی که ایده و حرفی برای ارائه دارند - می‌توانند از آن استفاده کنند و حرف‌شان را به مخاطب‌شان منتقل کنند. آوند به بستری برای حرف زدن بارانی‌ها با بارانی‌ها تبدیل شده و با اعتمادی که مدیران عالی به آن کردند، به سرمایه‌ای در حوزه ارتباطات برند (به‌ویژه ارتباطات درون‌سازمانی برند) تبدیل شده. شأن آوند، همان شأن سازمان باران است و انتظار می‌رود کلیه مدیران و پرسنل باران خود را با آوند هم‌دل و هم‌مسیر ببینند.

آوند در ۱۴۰۰

رسانه رسمی سازمان

چرا مجله؟

چرا انتشار آوند در قالب یک فصلنامه چاپی برای ما اهمیت دارد؟ بعضی مواقع از ما سؤال می‌شود که در عصر شبکه‌های اجتماعی و در زمانه‌ای که مخاطب در اینستاگرام و تلگرام حضور دارد، چرا گروه باران یک مجله چاپی با نگاه سازمانی منتشر می‌کند؟ پاسخ کامل به این سوال، خود مثنوی هفتاد من است، ولی پاسخ کوتاه‌ش این است:

رسانه‌های سنتی جهان با رقیب قدرتمندی به نام رسانه‌های اجتماعی سرشاخ‌اند. رسانه‌های اجتماعی نه تنها در روزنامه‌نگاری، که در تمامی عرصه‌های جامعه بشری رسوخ کرده‌اند و از سیاست و فرهنگ تا اقتصاد را به شدت تغییر داده‌اند. روزنامه‌نگاری جهان به این نتیجه رسیده است که باید از امکانات رسانه‌های اجتماعی در جذب مخاطب بیشتر و ارایه گسترده‌تر محتوا استفاده کند؛ همچنان که در دهه ۱۹۹۰ نیز از ابزارهای اینترنتی به نفع خود بهره گرفت. به همین ترتیب، رسانه‌های جهان حساب‌هایی کاربری در رسانه‌های اجتماعی درست کرده‌اند و چندی است به بازی رسانه‌های اجتماعی تن داده‌اند.

اتکای شدید به رسانه‌های اجتماعی در توزیع اخبار و محتوا، خواه ناخواه بر رسانه‌های جریان اصلی و منطق حرفه‌ای آن‌ها اثر می‌گذارد. رسانه‌های اجتماعی با الگوریتم کار می‌کنند؛ به این معنی که الگوریتم‌ها تعیین می‌کنند چه مطالبی به هر کاربر نشان داده شود. این الگوریتم‌ها طوری طراحی و نوشته شده‌اند که بیشترین توجه کاربران را به پلتفرم متبوع خود جلب کنند تا کاربران ترغیب شوند تا جایی که مقدور است در محیط پلتفرم باقی بمانند. رسانه‌های جریان اصلی هم اگر می‌خواهند شانس دیده شدن مطالب‌شان را در رسانه‌های اجتماعی افزایش دهند چاره‌ای ندارند که، به قول معروف، دل الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی را به دست آورند. به عبارت دیگر، رسانه‌های جریان اصلی و رسمی سعی می‌کنند مطالبی تولید کنند که مورد پسند الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی است.

اما ماهیت تجاری رسانه‌های اجتماعی، با ماهیت رسانه‌های رسمی، که متکی به اصول حرفه‌ای و خیر عمومی‌اند، تفاوت دارد. الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی هدفی ندارند جز جذب مخاطب بیشتر، آن‌هم به هر قیمتی؛ درحالی‌که هدف رسانه‌های رسمی، تغییرات اجتماعی و اصلاح امور و حرکت به سوی خیر عمومی است.

از دیگر سو، ساخت و مدیریت یک رسانه حرفه‌ای اختصاصی و به نوعی مالکیت یک رسانه، در بزنگاه‌ها و مواقع بحران، با انتشار صحیح‌ترین روایت به کمک کسب‌وکار می‌آید و امکان اعلان دیدگاه رسمی آن بنگاه اقتصادی را فراهم می‌آورد.

ساده‌سازی ارتباطات سازمانی

قاتل شماره یک روابط چیست؟ تقریباً در هر موردی، می‌توانید پایان یک رابطه را به فقدان ارتباط مرتبط کنید. تا حدی، همین امر برای سازمان‌ها نیز صادق است. وقتی سازمان‌ها شروع به زوال می‌کنند، عموماً ریشه در ارتباطات داخلی ضعیف دارد؛ در حالی که ارتباطات سالم ممکن است مانع از سقوط یک شرکت نشود، مطمئناً می‌تواند تقویت مورد نیاز برای شناسایی مسائل و حرکت دادن کارها در جهت مثبت را فراهم کند.

شرکت‌های زیادی وجود دارند که در ارتباطات افقی یا عمودی خوب هستند، اما تعداد کمی از آنها هر دو مهارت را دارند. اگر می‌خواهید همکاری یکپارچه‌ای در سازمان داشته باشید که در آن همه احساس کنند شنیده می‌شوند، به استراتژی‌ای نیاز دارید که هر دو را بهبود بخشد.

ساده‌سازی ارتباطات داخلی و ایجاد بستری برای به اشتراک‌گذاری دانش اندوخته ارزشمند سازمانی، اهمیت زیادی دارد. موضوعی که در شماره آتی آوند به آن می‌پردازیم.

سال ۱۴۰۱ «باران» در نخستین گام از قرن جدید

سال ۱۴۰۰ سال کلیدواژه تحول در گروه باران بود. از به‌روز شدن مأموریت‌های هلدینگ تا تغییرات ترکیب هیئت‌مدیره‌ها و مدیران عامل، افزوده شدن خطوط کاری جدید و همه تغییرات ریز و درشتی که نوید چشم‌انداز روشن و خوش‌یمنی برای هلدینگ بزرگ باران دارد. از جمله این اتفاقات و با هدف تکمیل بدنه ستادی هلدینگ باران و همچنین بدنه عملیاتی شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ، نیروهای زیادی در سال ۱۴۰۰ به سازمان باران پیوستند و تعداد همکاران خانواده بزرگ باران از ۳۸۰ نفر در ابتدای سال ۱۴۰۰ به ۴۸۰ نفر در پایان سال ۱۴۰۰ رسید.

به همه شما همکاران عزیز قدیمی و جدید خداحوت می‌گوییم و نوروز بر شما مبارک.



به درخشش ستاره

عبور از چالش‌های سال ۱۴۰۰

پرونده شرکت‌های باران در سالنامه نوزوی مجله آوند

شرایط حاکم بر کسب و کارها همراه با ابرچالش‌های موجود در فضای اقتصادی سال ۱۴۰۰، فراز و نشیب‌های زیادی برای شرکت‌هایی که مانند شرکت ستاره متولی حوزه فروش و بازاریابی گروه‌های بزرگ هستند، ایجاد کرد و ما را در برابر این پرسش قرار داد که چگونه با سرمایه‌ای که از تصویر برند در ذهن مشتریان می‌سازیم، افقی روشن‌تر برای سال آینده ترسیم کنیم.

سال ۱۴۰۰ سال پر تکاپویی برای شرکت ستاره بود. تغییر و تحولات مهمی رخ داد و علیرغم اینکه شاهد یکی از بی‌سابقه‌ترین دوره‌های رکود بازار ملک در کشور بودیم، موفق شدیم تارگت‌های فروش را محقق کنیم. عمده تمرکز شرکت ستاره در سال جاری، تأمین منابع برای اجرای پروژه‌های گروه باران بود. تلاش کردیم از طریق راهکارهای مختلف، عمده دیون بنگاه باران را به صورت غیر نقد و در قالب‌های تهاتری تسویه کنیم.

اقدام مهم دیگر شرکت ستاره در ۱۴۰۰، شروع تحویل واحدهای باران ۳ بود. موضوعی که در هماهنگی با شرکت‌های سایه و باران هوم و همچنین ساختار مدیریت پروژه محقق شد. مقدمات زیادی برای این کار نیاز بود که با هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان، علی‌الخصوص هلدینگ، موفق به انجام این کار شدیم.

امسال تقریباً تمام همکاران ما در شرکت ستاره، به خصوص افرادی که کار تخصصی فروش و بازاریابی را انجام می‌دهند، حداقل یک یا دو دوره مهارتی تکمیلی را گذراندند. عمده این دوره‌ها به صورت مجازی برگزار شد. همکاران ما در شرکت ستاره در رشد و یادگیری گام مهمی را برداشتند و امروز در ماه‌های پایانی سال ۱۴۰۰، با همکاران حرفه‌ای‌تری مواجه هستیم.

در سال جاری، یکی از همکاران قدیمی فروش ما (آقای امیر بصیر) بعد از ۹ سال همکاری مهاجرت کردند و از ما جدا شدند. ایشان سال‌ها ارتباط‌های گسترده‌ای با مشتریان ما داشت و عدم حضور ایشان، موضوع مهمی برای تیم فروش بود؛ ولی با توجه به اینکه همکاران خوب دیگری قبلاً دعوت به همکاری شده بودند، تیم فروش عملکرد موفقش را ادامه داد.

مسئولیت راهبری دفتر تهران گروه باران در سال جاری به عهده شرکت ستاره گذاشته شد. با تلاش ارزشمند آقای مهندس رضا ایزدی و همکاران ایشان در دفتر تهران، اقدامات خوبی برای شناخت درست بازار و گسترش ارتباطات در پایتخت انجام شد که دستاوردهای آن در عمل به زودی دیده خواهد شد. دفتر تهران در حوزه توسعه بازار در پایتخت و شمال کشور و همچنین کیش، مطالعات خوبی را انجام داده است.

گزارش اقدامات و نگاه استراتژیک دفتر تهران را در یادداشتی دیگر به قلم مهندس ایزدی در این شماره داریم.

در سال جاری، مقدمات شکل‌گیری خدمات «باران تراست» (Baran Trust) آغاز شد. در زمینه معاملات دست دو باران (یعنی فروش واحدهایی که سرمایه‌گذارهای ما می‌خواهند به دیگران بفروشند) فعال‌تر عمل کردیم و قدم‌های خوبی برداشتیم.

- تمرکز روی توسعه بازار برند
- کمک به تعریف پروژه در تهران، شیراز و شمال کشور
- پیدا کردن یک مدل تجاری خاص برای ورود به بازار تهران
- افزایش تعداد نیروهای فروش برای توانمند کردن شرکت و آمادگی بابت پروژه‌های جدید باران
- توانمندسازی همکاران و تمرکز روی تداوم رشد و یادگیری
- بهبود مستمر فرایندهای داخلی شرکت ستاره برای پاسخ دادن به نیازهای هلدینگ در حوزه معاملات ملک و همچنین نیازهای برند در حوزه برندینگ و تبلیغات
- تأمین منابع نقد و غیر نقد برای توسعه فعالیت‌های گروه باران

در گفتگویی که با آوند در شماره قبلی داشتیم، دیدگاه‌هایم را به تفصیل بیان کردم و اظهار کردم که به این تحول خوشبین هستم؛ علیرغم اینکه هر تحول سازمانی، سطحی از سردرگمی یا حتی ناهماهنگی را می‌تواند در ابتدا با خودش به همراه بیاورد. باید توجه داشته باشیم که طرح‌های تحول، آن هم به این گستردگی، بین ۲ تا ۳ سال زمان می‌برد.

باران در حال اسکیل‌آپ کردن با هدف توسعه فعالیت‌هایش در شهرهای دیگر و بهبود و کیفیت‌دهی به خدماتش در شهر مشهد است. بنابراین باید ساختار مدیریتی آن تقویت شود. جریان تحول استراتژیک با همین نگاه به مسیرش ادامه می‌دهد.

در حوزه تبلیغات، انتظار شرکت ستاره این بود که با هم‌افزایی و ترکیب دو تفکر تبلیغات و بازاریابی در سطوح عالی سازمان، نمایش بهتر و قوی‌تری از برند عرضه کند. به دلیل اینکه تجربه‌های یکسانی با ساختار جدید مدیریتی هلدینگ نداشتیم، یک زبان مشترک بین ما و ایشان شکل نگرفت. با تلاش زیادی که در ماه‌های اخیر انجام شد، به تدریج یک زبان مشترک در حال شکل گرفتن است تا بتوانیم با بهره‌گیری از تجربه‌های باران و روش‌های علمی که در حوزه تبلیغات و بازاریابی وجود دارد، در جهت بهبود قیمت‌های آپارتمان‌های باران و تحقق اهداف فروش استفاده کنیم. تلاش‌های خوبی در حال انجام است که بتوانیم منابع مناسب برای تبلیغات و بازاریابی «محصولات برند باران» (خروجی هتل برج‌ها) را فراهم کنیم.

در سال آینده با شروع پروژه‌های جدیدی در مشهد و خارج از مشهد مواجه خواهیم بود. این موضوع می‌طلبد که مدل تبلیغات گروه باران بر اساس نیازهای تازه برند تغییراتی داشته باشد. برنامه‌های خوبی در دست برنامه‌ریزی و اجرا است. امیدواریم که بتوانیم با ایجاد زبان مشترک، اعتماد حرفه‌ای را در سطوح مختلف سازمان باران جلب کنیم و اهدافمان را محقق کنیم.



سعید پاشایی | مدیرعامل شرکت آرمان



arman@baran.ir

تحقق یک آرمان

سال ۱۴۰۰ برای شرکت آرمان

سال ۱۴۰۰ سالی سرنوشت‌ساز و مهم برای تمام بخش‌های گروه باران بود؛ سالی که عملکرد شرکت «آرمان» در پروژه باران ۳ می‌توانست تبدیل به یک فرصت یا تهدید برای گروه شود. قدردانی می‌کنم از همت همکارانی که با همدلی و همراهی، این پروژه را به اتمام رساندند و افتخاری دیگر بر افتخارات مجموعه باران اضافه نمودند.

تحول استراتژیک در هلدینگ

تحول، لازمه بقای هر سازمانی است؛ چرا که با پیشرفت سریع تکنولوژی و تغییر سلیقه‌ها و سبک‌های زندگی، سازمان‌ها می‌بایست خود را با محیط پیرامون تطبیق دهند و تغییر و تحول را در مأموریت‌های خود تعریف کنند. هر تغییری دشواری‌های خود را دارد و رمز موفقیت، مدیریت صحیح این مقاومت‌ها و دشواری‌هاست. تدوین مأموریت برای ایجاد تحول، گام اول است. همراه ساختن منابع انسانی و منابع مالی، از جمله مهم‌ترین مراحل تحول می‌باشد. چالش تحول در هلدینگ باران، همراه کردن افراد بود. به نظرم پیشرفت‌های خوبی در همراه و همگام کردن نیروهای انسانی سازمان برداشته شد که این موضوع به دو دلیل اتفاق افتاد: مدیریت صحیح تحول و همکاری حرفه‌ای که تحول در سازمان را به چشم پیشرفت نگاه کردند و همراه بودند.



چشم‌انداز ۱۴۰۱

با توجه به تخصصی شدن شرکت‌ها در زنجیره ارزش هلدینگ، نیاز به تعریف مأموریت جدیدی برای شرکت آرمان است. یکی از دغدغه‌های مدیران باران، دستیابی به مأموریت جدیدی است که بتواند بیشترین ارزش را برای هلدینگ ایجاد کند.

پروژه باران ۳

شرکت آرمان به عنوان مالک پروژه باران ۳ و در رأس هرم مأموریت تکمیل پروژه بود. مأموریت ابلاغ‌شده، کوتاه ولی کاملاً شفاف و واضح بود: «برج را به بهره‌برداری برسانید». در پس این مأموریت کوتاه، اهداف و کارهای بزرگ و زحمات زیادی نهفته بود. هدف، اتمام پروژه بود و همت جمعی نیز بر رسیدن به این هدف بود.

پروژه باران ۳ نه تنها با پروژه‌های قبلی گروه باران تفاوت‌ها و تمایزهای زیادی دارد، بلکه تمایز و تفاوت بسیار زیادی نیز با رقبای دیگری دارد که با تقلید از تفکر «سبک جدید زندگی»، سعی در شبیه‌سازی این مدل داشتند.

تفاوت عمده این پروژه به نسبت پروژه‌های قبلی، تمرکز بر فضای سبز در درون و بیرون پروژه بود؛ به گونه‌ای که به عنوان یک پروژه سبز متمایز در سطح کشور و حتی منطقه مطرح گردد. حجم فضای سبز این پروژه به اندازه‌ای است که به تعبیری می‌توان گفت «باغی است رو به آسمان». استفاده از تکنولوژی روزآمدتر و امکانات رفاهی بیشتر، از جمله وجوه تمایز این پروژه است. سبک جدید زندگی در یک هتل پنج‌ستاره که از یک دهه و اندی سال پیش با هتل برج مسکونی باران ۱ شروع شد و در هتل برج مسکونی باران ۲ ادامه پیدا کرد، در هتل برج مسکونی باران ۳ با نگاهی نوین‌تر و خلاقانه‌تر به ثمر نشست.



توضیحات کامل‌تری در مورد شرکت آرمان را در صفحه اختصاصی این شرکت در پورتال باران بخوانید:
www.baran.ir/arman



امیرحسین تیموری | مدیرعامل باران هوم

baranhome@baran.ir



افقی برای توسعه بیکران

باران هوم در ۱۴۰۰

«باران هوم» در سال ۱۴۰۰ در سه حوزه فعال بود:

- حوزه‌ای خدمات به مالکین واحدهای باران ۳
- ارائه خدمات به کارفرمای اصلی (هلدینگ باران) در پروژه باران ۳
- خدمات به مشتریانی در بیرون از پروژه‌های باران ۳

منعقد کردیم. برخی از این پروژه‌ها در هتل برج مسکونی باران ۲ بودند. همچنین قرارداد بازسازی و ساخت یک واحد دوبلکس مسکونی را منعقد کردیم و در حال اجرای آن هستیم. پروژه‌ای که مقیاس شاخصی دارد.

در حوزه تبلیغات و برندینگ در سال جاری فعالیت‌های گوناگونی انجام دادیم؛ من جمله عقد قرارداد با برندهای دُرسا، توییکا، ریاطرح و چوب‌رنگ. شوروم‌های مشترکی نیز با برندهای نام‌آوری همچون دیوان و دُرسا برگزار کردیم.

یکی دیگر از حوزه‌هایی که در سال جاری به آن ورود کردیم، حوزه تولید اکسسوری بود.

علاوه بر این، در سال ۱۴۰۰ در حال توسعه یک حوزه زیرساختی و استراتژیک به نام «شوروم متریال» بودیم. عملیاتی که در سال ۱۴۰۰ در این حوزه انجام دادیم، در سال ۱۴۰۱ به خروجی می‌رسد و برای ما آورده خواهد داشت.

پروژه‌هایی که از سال ۱۳۹۷ برای مالکان واحدهای هتل برج مسکونی باران ۳ شروع کرده بودیم را در سال ۱۴۰۰ و هم‌زمان با تحول برج، به اتمام رساندیم. علاوه بر آن در سال جاری قرارداد پروژه‌های جدیدی را منعقد کردیم که تعداد آنها نسبت به سال ۱۳۹۹ بیشتر بود. هتل برج باران ۳ در آستانه تکمیل و افتتاح بود و مالکان به این نتیجه رسیده بودند که خواسته‌هایشان را در واحدها پیاده‌سازی کنند. از نظر آماری حدود ۳۵ درصد از واحدهای باران ۳ توسط باران هوم طراحی و دکوراسیون و تجهیز شد.

در حوزه خدماتی که برای شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ باران انجام دادیم، باران هوم در طول بازه زمانی سال ۱۴۰۰ با حجمی از کار به صورت نمودار نمایی روبرو شد که با نزدیک شدن به افتتاح پروژه بیشتر می‌شد. اولین اقدامی که در سال ۱۴۰۰ با شرکت آرمان وارد قرارداد شدیم، موضوع تجهیز مشاعات بود که حجم کار بالا و متنوعی داشت (شامل مبلمان، شیرآلات، لوازم بهداشتی، پرده، پارچه، لایتینگ، اکسسوری، موکت و...). کارهای چوبی باقی‌مانده در باران ۳ نیز به تدریج روی میز باران هوم قرار گرفت (تحویلی‌گیری کارهای باقیمانده از توییکا، کارهای چوبی ۴ طبقه بالایی برج و...).

در حوزه پروژه‌های خارج از باران ۳، در سال ۱۴۰۰ چند قرارداد تازه با مشتریان



باران‌هوم یک برنامه‌ استراتژیک دارد که به ما می‌گوید در سال ۱۴۰۱ باید در حوزه‌های سفارشی‌سازی واحدهای مسکونی پروژه باران ۴، بازرگانی و خدمات چوب و دکوراسیون داخلی، وارد بازار شویم.

چشم‌انداز ما در سال ۱۴۰۱ این است که متناسب با پیشرفت پروژه باران ۴ و با نگاهی رو به جلو و خوش‌بینانه، با مالکین واحدهای این پروژه وارد عقد قرارداد شویم و حوزه خدمات سفارشی‌سازی را در این پروژه استارت بزینیم. این چشم‌انداز، بر پایه راه‌اندازی شوروم متریال و تنظیم و تصویب ساختار عملیاتی و اجرایی سفارشی‌سازی در هتل برج باران ۴ می‌تواند خودش را به واقعیت نزدیک کند.

چشم‌انداز دیگر ما در ۱۴۰۱، راه‌اندازی و تبلیغات و تبدیل «شوروم متریال باران‌هوم» به یکی از پایگاه‌های مهم خرید متریال‌های حوزه نازک‌کاری است. در سال ۱۴۰۰ تلاش‌های زیادی انجام دادیم تا شرکای تجاری خوبی را برای تکمیل اقسام متنوع کالا در فضای شوروم متریال پیدا کنیم. تاکنون با برندهای خوبی به توافق رسیده‌ایم. واقعیت این است که حوزه فعالیت‌های باران‌هوم بسیار متنوع است. علاوه بر حوزه کاری طراحی و اجرای سفارشی‌سازی واحدهای مسکونی، در حوزه بازرگانی و فروش هم فعالیت داریم. حوزه بازرگانی به‌تنهایی برای خیلی از فعالین در بازار، یک موضوع منفرد برای فعالیت است.

به جز موارد ذکر شده، در حوزه قراردادهای طراحی و دکوراسیون داخلی و اجرا در خارج از باران نیز می‌خواهیم ورود قوی‌تری داشته باشیم.

بخشی از توان این روزهای ما، برنامه‌ریزی برای سال ۱۴۰۱ است و این برنامه‌ریزی را در کنار پیچیدگی فرایندهای کاری که امروز با آن درگیر هستیم انجام می‌دهیم.

امیدواریم که با همراهی هلدینگ باران در دو محور «حمایت مالی منسجم و استراتژیک» و «حمایت عملیاتی و برنامه‌ای در حوزه فعالیت تخصصی باران‌هوم در باران ۴» موفق شویم برنامه‌های پیش‌بینی شده را اجرا کنیم.

باران‌هوم در سال ۱۴۰۰ در پروژه باران ۳ با موضوعات متنوعی درگیر بود. به طور خلاصه می‌توانم به این موارد اشاره کنم:

- تکمیل پروژه‌های سفارشی‌سازی واحدهای مسکونی که با آنها قرارداد بسته بودیم
 - تجهیز مشاعات و هماهنگ کردن فعالیت‌های تعداد زیادی از تأمین‌کننده‌ها و هماهنگ کردن آنها با شرکت آرمان
 - تحویل‌گیری، نصب و تحویل‌دهی عملیات نهایی واحدها و مشاعات به شرکت سایه
- در این پروژه کلان، تقریباً با همه شرکت‌های باران (آرمان و سایه و ستاره و آفتاب) در ارتباط هستیم.



توضیحات کامل‌تری در مورد
باران‌هوم را در صفحه اختصاصی این
شرکت در پورتال باران بخوانید:
www.baran.ir/baranhome



مدیرعامل شرکت پیشگام توسعه معدنی و صنعتی باران



mining@baran.ir

آغاز راه معدن

پرونده شرکت‌های باران در سالنامه نوزوی مجله آوند

برخی از سوابق مهندس اردشیر آذری متین:

- سابقه مدیریت در پروژه‌های بزرگ معدنی و صنعتی و عمرانی در سطح کشور؛
- شامل احداث و آماده‌سازی و تجهیز و بهره‌برداری در معادن مس سونگون آذربایجان شرقی، معدن سرب و روی انگوران استان زنجان، معادن سنگ آهن چاه گز بافق استان یزد، واحد فرآوری و معادن سنگ آهن سنگان، واحد فرآوری و معادن زغالسنگ حوزه البرز شرقی.
- حضور در مراکز تحقیقاتی و علمی و صنعتی معدنی و فرآوری کشورهای انگلستان، کانادا، چین.
- مهندس منتخب جشنواره خواجه نصیرالدین طوسی.
- معدنکار نمونه منتخب وزارت صنایع و معادن.
- مدیریت در شرکت‌های معادن منطقه‌ای خراسان، معادن زغالسنگ شرق، آهک صنعتی سیمان شرق و اکنون نیز در قامت مدیرعامل شرکت «پیشگام توسعه معدنی و صنعتی باران».

با توجه به نگاه توسعه‌ای متوازن هلدینگ باران و راهبرد استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های اقتصادی بالقوه کشور در راستای توسعه پایدار شرکت، ورود به بخش معدن و صنایع معدنی در دستور کار هلدینگ باران قرار گرفت. بعد از نفت و گاز و صنایع وابسته به آن، بخش معدن یکی از مهم‌ترین مزیت‌های نسبی اقتصادی در کشور ما است که به طور جدی حضور و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را طلب می‌نماید. کارآفرینی و توجه به تولید، با سرمایه‌گذاری در بخش‌های مولد و دارای مزیت و تلاش برای رونق صادرات و ایجاد اشتغال پایدار، به عنوان یکی از ارکان انجام مسئولیت‌های اجتماعی، جنبه مهم دیگری از اهداف توسعه پایدار شرکت در مسیر راهبرد مذکور بود.

ورود به عرصه فعالیت‌های معدنی و صنایع وابسته در حوزه معدن فلزی، با تمرکز بر کانسنگ‌های فلزات پایه شامل آهن، مس، منگنز و فلزاتی که پتانسیل و استعداد آن در کشور وجود دارد، به همراه ایجاد صنایع فرآوری و تولید شمش در جوار معادن فلزی و مواد اولیه مصرفی صنایع سیمان و سنگ‌های تزئینی و نمای صادراتی، اولویت فعالیت‌های معدنی برنامه‌ریزی شده این شرکت خواهد بود.

شکل‌گیری این شرکت مربوط به سال ۱۴۰۰ است و در مدت زمان کوتاه، تلاش شده است در زمینه بسترسازی و ایجاد زیرساخت‌ها برای حرکت‌های برنامه‌ریزی شده آتی اقدام شود.

در عرصه فعالیت‌های بخش معدن و صنایع معدنی در اختیار داشتن گواهی صلاحیت حرفه‌ای فنی و مالی، پایه حرکت‌های بعدی می‌باشد که این اقدام با برنامه‌ریزی سیستماتیک انجام شده و بستر فعالیت‌های بعدی را شکل داد و در فاز بعدی، ارتقاء صلاحیت به ثمر نشست. متعاقب اخذ گواهی صلاحیت، با حضور مؤثر در مزایده کشوری، در چهار محدوده فلزی اکتشافی در استان‌های زنجان و سیستان و بلوچستان و خراسان رضوی و سه محدوده غیرفلزی در استان هرمزگان برنده مزایده شناخته شدیم که پس از اخذ استعلامات دوایر دولتی، مراحل عملیات اکتشافی و سایر مراحل در محدوده‌ها اجرا خواهد شد.

شناسایی منابع جهت دسترسی به مواد اولیه و مکان‌یابی ساختگاه کارخانه سیمان سفید هرمزگان با توجه به شرایط فنی معدن و موارد استراتژیک و کلیدی برای مکان‌یابی، شامل بهینه‌ترین دسترسی به بازارهای هدف صادراتی، شرایط فنی و اقتصادی و اجتماعی، اعم از دسترسی و نزدیکی به بنادر اصلی صادراتی کالاهای معدنی و صنایع کانی غیرفلزی (اسکله شهید رجایی هرمزگان)، نزدیکی به مراکز استان و مراکز جمعیتی، دسترسی آسان و سریع به راه‌های مواصلاتی اصلی و راه‌آهن و فرودگاه، خطوط انتقال نیرو و انرژی، امکان تأمین آب از منابع محلی و امکان دسترسی به زمین مناسب برای ساختگاه کارخانه و دپوی مواد اولیه و محصول و شرایط اقلیمی و زیست‌محیطی و قوانین و مقررات و نگاه به مخاطرات طبیعی محیطی اعم از شرایط ژئوتکنیکی و گسل‌ها و زلزله و سیل و زمین‌رانش و گردوغبار و خشکسالی و تنش‌های آبی، اقدامی راهبردی برای برنامه‌های توسعه متوازن گروه توسعه اقتصادی باران بود.

انتخاب منبع جهت تأمین مواد اولیه اصلی کارخانه سیمان سفید هرمزگان (که می‌تواند یکی از منابع اصلی باشد) دارای موقعیت ممتاز و منحصربه‌فرد برای احداث کارخانه در مجاورت آن براساس ویژگی‌های ذکر شده، و بدون صرف هزینه برای صلح منافع پروانه و در کوتاه‌ترین زمان ممکن به صورت پروانه بهره‌برداری که مراحل اداری اخذ پروانه اکتشاف و گواهی‌نامه کشف را که طولانی و زمان‌بر می‌باشد (بعضاً چندین سال) سپری نموده، گامی راهبردی محسوب می‌گردد.

شایان ذکر است موقعیت مکانی محدوده‌ای که به نام مروارید هرمزگان اسم‌گذاری گردید و با نگاه مکان‌یابی صنعتی و احداث کارخانه سیمان سفید به منظور صادرات، انتخاب و در ید قرار گرفت و به تبع آن مکان کارخانه در کنار آن، آنچنان ممتاز و استراتژیک واقع گردیده که می‌توان اظهار نمود پس از طی مراحل تأیید ذخایر و تثبیت مکان از لحاظ موقعیت در میان کارخانه‌های سیمان سفید کشور، جایگاه ویژه و متمایز خواهد داشت.

چشم انداز طراحی شده برای شرکت توسعه معدنی و صنعتی باران عبارت است از:

«موفقیت در عرصه معدن و صنایع معدنی و خلق ارزش‌های پایدار و حضور در جمع تولیدکنندگان معدنی و صنعتی مطرح کشور در بخش خصوصی».

در این راستا شرکت توسعه معدنی و صنعتی باران در نظر دارد با بهبود مستمر قابلیت‌های تخصصی و حرفه‌ای خود در عرصه معدن و صنایع معدنی، به دنبال خلق ارزش برای ذینفعان و تبدیل شدن به یکی از دارایی‌های افتخارآمیز گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه در افق چشم‌انداز برنامه راهبردی خود باشد.

این چشم‌انداز با تکیه بر منابع انسانی متخصص و باتجربه، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های فنی و تجاری زنجیره فلزات و مواد معدنی منتخب در برنامه راهبردی شرکت، استفاده از دانش و تکنولوژی‌های به‌روز و مناسب و ظرفیت‌های مدیریتی و مهارت‌های سازماندهی، قابلیت تحقق داشته و دست یافتنی خواهد بود.

مجموعه اعضای شرکت مجدانه در تلاش‌اند تا در پیگیری مأموریت محوله در چارچوب موازین و اصول توسعه پایدار معدنی و صنعتی، در کنار حفظ محیط‌زیست و منابع طبیعی، بالندگی بیشتر و ارزش‌آفرینی روزافزون و بازدهی مورد انتظار سهامداران را از طریق توسعه کسب‌وکارهای پایدار معدنی و صنعتی رقم بزنند و در کارآفرینی و رونق اقتصادی برای جامعه نیز نقش داشته باشند.

روایت باران در سال ۱۴۰۰

تحول استراتژیک به سبک باران



سال ۱۴۰۰، سالی سخت و شیرین برای گروه باران بود. سالی همراه با ماجراهای کرونا و ادامه تلاش‌ها برای حفظ ایمنی و سلامت تمام پرسنل سازمان. تلاش فراگیر در کل سازمان باران برای اتمام پروژه هتل برج مسکونی باران ۳ در خیابان کوهسنگی؛ پروژه‌ای که فاخرترین پروژه‌ای است که گروه باران تاکنون انجام داده است. در سال ۱۴۰۰ اقداماتی جدی برای گام برداشتن در بازارهای خارج از شهر مشهد انجام شد. ۱۴۰۰ سالی پر از تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی هلدینگ بود؛ تغییراتی که همچنان در میانه آن هستیم و گام‌هایی جدی در حوزه تحول استراتژیک در هلدینگ باران برداشته شد. در یادداشت‌ها و گفتگوهای این شماره اشارات زیادی به این موضوع شده است. تغییراتی بنیادین در ساخت پروژه‌های گروه باران رخ داد و تحول اساسی در مدل فعالیت آفتاب و انتقال بخشی از وظایف این شرکت به شرکت آسمان انجام شد. این موضوع را در گفتگو با دکتر عندلیب بررسی کرده‌ایم.

در این گزارش، مهم‌ترین روایت‌های خبری هلدینگ باران در سال ۱۴۰۰ را مرور می‌کنیم.

فروردین



کرونا، همچنان گریبان‌گیر کسب‌وکارها

گروه باران نیز مانند هر کسب‌وکار دیگری که امکان ریموت کردن وظایف را نداشت، اقدامات لازم را برای پیشگیری از انتقال و شیوع این ویروس اجرا کرد و بر رعایت پروتکل‌های بهداشتی در دفاتر، پروژه‌ها و برج‌های باران نظارت و حساسیت داشت.



راه‌اندازی کمیته سرمایه‌های انسانی

در فروردین ماه کمیته سرمایه‌های انسانی هلدینگ باران با حضور مدیرعامل هلدینگ و مدیران عامل شرکت‌های گروه باران و مشاورین سازمان برگزار شد. در این نشست که به بررسی تفکیک نقش هلدینگ و شرکت‌های تابعه پیرامون حوزه‌های عملکردی مدیریت سرمایه انسانی پرداخته شد، جزئیات فرایندهای جذب و استخدام و سایر امور حوزه سرمایه‌های انسانی بررسی شد.



توسعه فعالیت‌های دفتر باران در پایتخت

گروه باران با هدف تمرکز روی پروژه‌های خارج از شهر مشهد و همچنین ساخت ارتباطات پویاتر با سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان برند در پایتخت، در آخرین ماه‌های سال ۱۳۹۹ دفتر تهران را راه‌اندازی کرد. هلدینگ باران به دنبال تعریف ساختارهایی در حوزه ساخت و خدمات بهره‌برداری در دفتر تهران است، ولی این دفتر فعلاً با تمرکز بر روی موضوعات تقویت بازار فروش و مارکتینگ فعالیت می‌کند.

شب شیراز

در روزهای پایانی بهار، در عصری با رنگ و بویی از شیراز، هتل برج مسکونی باران ۲ میزبان ساکنان گرامی خود بود. در این دوره می صمیمانه که با سخنرانی پیرامون شناخت شعر حافظ همراه بود، ساعاتی فرح بخش با نوای دلپذیر موسیقی، عصرانه‌ای با رنگ و بوی شیراز و اشعاری از دیوان حافظ سپری شد.



خرداد



شوروم مشترک باران هوم و The ONE
«باران هوم» در چارچوب سیاست‌های برندسازی مشارکتی گروه باران با برندهای خوش نام شهر، همکاری مشترکی را در قالب شوروم با برند دوان (The ONE) آغاز کرد و مجموعه‌ای از زیباترین محصولات مبلمان و اکسسوری منزل در معرض دید بازدیدکنندگان قرار گرفت. هتل برج فاخر باران ۳ واقع در بلوار کوهسنگی، میزبان این رویداد بود.

نشست پروژه شیراز

دفتر مرکزی هلدینگ باران میزبان نشست با شرکای تجاری این برند بود که حاصل آن، انعقاد تفاهم‌نامه‌ای برای اجرای پروژه جدید و فاخر گروه باران در شهر شیراز شد. این تفاهم‌نامه زمینه‌ساز اقدام اجرایی هلدینگ باران در خارج از شهر مشهد و نویدبخش روزهای بهتر است.



اردیبهشت



مانور سیستم اطفاء حریق هتل برج باران ۳
در مجموعه پروژه‌های باران همواره سعی بر این بوده که از مرحله طراحی تا نظارت و اجرا، کلیه الزامات منطبق بر استانداردهای روز جهانی رعایت گردد تا امنیت ساکنان برج‌های مسکونی، برای همیشه تضمین شود. در راستای این هدف و با توجه به نزدیکی زمان آغاز سکونت در هتل برج باران ۳، روز ۳۰ اردیبهشت‌ماه سال جاری، با هماهنگی سازمان آتش‌نشانی مشهد و پس از مانور مشترک، تأییدیه نقشه‌های سیستم اطفاء حریق از سوی سازمان آتش‌نشانی مشهد به این پروژه ارایه شد.

تغییرات مدیریتی در شرکت سایه

شرکت «توسعه محافظ ایمن سایه» در آغاز سال ۱۴۰۰ با تغییراتی در ساختار مدیریتی روبه‌رو شد و تحولات ساختاری و برنامه‌های اجرایی این شرکت تغییراتی پیدا کرد.



نمایشگاه کتاب در هتل برج باران ۲

در یکی از عصرهای تابستانی، در هتل برج مسکونی باران ۲ همنشینی صمیمانه‌ای با حضور ساکنان عزیز برج برگزار شد. این بعدازظهر دل‌انگیز با گپ‌وگفتی دوستانه و عصرانه‌ای دلپذیر همراه با نوای موسیقی زنده آغاز شد. نمایشگاهی از کتاب‌های خواندنی توسط «نشر چشمه دلشدگان» در لابی برپا شده بود و کتاب «پیکان سرنوشت ما» توسط آقای رضا مصطفایی برای میهمانان نقلی شد.



مرداد



بازدید مدیران بانک رفاه

جناب آقای خسرو وردی، مدیر امور شعب استان خراسان رضوی بانک رفاه کارگران به همراه معاونین و مدیران این بانک، از پروژه هتل برج مسکونی باران ۳ (واقع در خیابان کوهسنگی) و باران ۴ (واقع در بلوار صارمی) بازدید کردند و با دستاوردها و امکانات و قابلیت‌های مهندسی و برندینگ گروه باران آشنا شدند.

نشست آموزشی مدیران میانی و سرپرستان گروه باران

تحول آفرینی کلان در سال‌های پیش رو، از اهداف جدی گروه باران است که پیوند استوار عمل مدیریتی و دانش و نگرش به‌روز را می‌طلبد. به همین منظور سلسله نشست‌های آموزشی توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان با عنوان «مدیریت جامع حرفه‌ای با تأکید بر موضوعات رفتاری» با ۲۱ سرفصل موضوعی در دستور کار این مجموعه قرار گرفت. اولین نشست آموزشی مدیران میانی و سرپرستان عملیاتی کلیه شرکت‌های گروه باران، تحت عنوان «نواندیشی در مدیریت کسب‌وکار با تأکید بر بازیابی نگرش‌های مدیریتی»، در هتل پارس مشهد برگزار شد.



تیر



نشست آموزشی مدیران ارشد گروه باران

در ادامه سلسله نشست‌های آموزشی و هم‌اندیشی مدیران ارشد گروه باران، سری دیگری از این جلسات در سالن همایش‌های هتل پارس مشهد برگزار شد. موضوع محوری این دور از نشست‌های آموزشی، مبحث نوین RI Strategy یا «نگاهی به مدیریت استراتژیک از منظر مدیریت ریسک سازمان» بود که با حضور آقای دکتر همایون عطار، فارغ‌التحصیل MBA از دانشگاه کارلتون اتاواای کانادا برگزار گردید.



بازدید مدیران بانک کارآفرین

گروه باران در تاریخ پنجم اردیبهشت‌ماه، میزبان مدیران بانک کارآفرین استان خراسان رضوی بود. دکتر محمد شکوه سرنوازی، رئیس سرپرستی بانک کارآفرین در استان خراسان رضوی، به همراه جمعی از مدیران، از هتل برج‌های مسکونی باران ۲ و ۳ و ۴ بازدید کردند و با دستاوردها و قابلیت‌های سرمایه‌گذاری، مهندسی و برندینگ گروه باران به عنوان یکی از بنگاه‌های اقتصادی شرق کشور آشنا شدند.

گروه باران در کمپین مردمی «لبخند شهر»

در میانه روزهای تلخ پیک پنجم شیوع کرونا در شهر مشهد، گروه باران به کمپین مردمی «لبخند شهر» پیوست.

این کمپین که به همت «بنیاد لبخند کودک» طراحی گردید، با دو رویکرد «حمایت از کارکنان سازمان فردوس‌ها و کادر درمان» و همچنین تلاش در جهت «خرید و توزیع کپسول اکسیژن ویژه بیماران کم برخوردار» فعالیت نمود.



شهریور

«سیمان» در زنجیره ارزش هلدینگ

هسته کامل شرکت «صنایع سیمان باران خاورمیانه» در هلدینگ باران شکل گرفت. این شرکت با مدیرعاملی مهندس احمد پایه‌دار اردکانی فعالیتش را آغاز کرد.



صنایع سیمان
باران خاورمیانه

«معدن» در زنجیره ارزش هلدینگ باران

هسته کامل شرکت «توسعه پیشگام صنعتی و معدنی باران» در هلدینگ باران شکل گرفت. این شرکت با مدیرعاملی مهندس اردشیر آذری متین فعالیتش را آغاز کرد.



پیشگام توسعه
معدنی و صنعتی باران



بزرگداشت روز فردوسی در هتل برج باران ۲

روز بزرگداشت حکیم و شاعر پارسی‌زبان، ابوالقاسم فردوسی، بهانه خوبی بود تا هتل برج مسکونی باران ۲ میزبان ساکنان گرامی این برج، هنرمندان و فرهیختگان عرصه هنر و ادب شود. در این دوره می‌صمیمانه، ساعاتی دلپذیر همراه با نوای دلچسب موسیقی کلاسیک و فولکلور، خوشنویسی و سخنانی در باب شاهنامه سپری شد.



دُرسا و باران؛ همگام برای آینده

در ادامه گفت‌وگوهای مشترک و همکاری‌های پیشین با برند دُرسا، از جمله در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکتی، گروه باران میزبان جمعی از مدیران برند دُرسا و درساهوم بود. در این دیدار، میهمانان با سبک زندگی باران آشنا شده و از هتل برج‌های مسکونی باران، شوروم‌ها و پنت‌هاوس بازدید کردند. تفاهمنامه‌ای برای همکاری‌های بیشتر منعقد شد و برای برگزاری شوروم مشترک درساهوم و باران هوم در زمستان در برج‌های باران برنامه‌ریزی شد.

هلدينگ در دفتر كوثر

در پی تغییرات تازه سازمانی در هلدينگ باران و استقرار سازوکار اجرایی شرکت‌های تابعه جدید، هسته مدیریتی «هلدينگ باران» (گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه) در دفتر جدیدی در بلوار كوثر مشهد مستقر شد. شرکت‌های «آسمان»، «آرمان» و «پیشگامان توسعه معدنی و صنعتی باران» فعالیت خود را در محل استقرار جدید ادامه دادند.



پورتال آنلاین Baran.ir

با توجه به تحولات گسترده در گروه باران و نیاز به پاسخ‌دهی به گروه‌های مختلف مخاطب، پورتال آنلاین گروه باران روی آدرس www.Baran.ir به طور کامل بازطراحی شد و با ساختار تازه رونمایی شد. در پورتال جدید، شرکت‌های هلدينگ باران و پروژه‌های هتل برج‌ها معرفی شده‌اند. حوزه‌های ارتباطات برند، سرمایه‌های انسانی، مناقصات و رسانه‌های گروه باران، زیرپورتال‌های جداگانه‌ای در این فضای رسانه‌ای آنلاین دارند.



آبان



انتصاب مدیرعامل آرمان

طی حکمی از سوی مدیرعامل هلدينگ باران، آقای مهندس سعید پاشایی به عنوان مدیرعامل شرکت «آرمان فروزان هشتم طوس» منصوب شد. شرکت آرمان، بخشی از زنجیره شرکت‌های «گروه توسعه اقتصادی باران» است. مأموریت کنونی این شرکت، مدیریت سرمایه‌گذاری و ساخت پروژه‌های گروه باران، با تمرکز روی پروژه هتل برج مسکونی باران ۳ است.



تغییرات بنیادین در آفتاب و آسمان

در سال ۱۴۰۰ تحولات زیادی در حوزه ساخت در پروژه‌های گروه باران رخ داد. بخش اجرا از شرکت «آفتاب» جدا شد و به شرکت «آسمان» واگذار شد و شرکت آفتاب خود را در قالب شرکت مهندسی مشاور بازطراحی کرد.

دکتر محمدهادی مهدی‌نیا، عضو سابق شورای شهر مشهد، مدیرعامل شرکت «توسعه آفتاب فروزان هشتم طوس» شد و همکاران جدیدی متناسب با ساختار مهندسی مشاور به شرکت آفتاب اضافه شدند.

مهر



تأسیس صندوق وام معین کارکنان

این صندوق که سهم عمده آورده مالی و نقدینگی مورد نیاز آن توسط هلدينگ و از طریق دو شرکت «آرمان» و «آسمان» تأمین اعتبار خواهد شد، به گونه‌ای برنامه‌ریزی گردیده است تا در طول دوره‌های ۱۸ ماهه، به کلیه اعضای خود وام‌هایی با طول مدت بازپرداخت یکسال و نیم را اعطا نماید. جلسات قرعه‌کشی اعطای وام به صورت ماهیانه از هم‌راه سال ۱۴۰۰ آغاز شده است.

مراسم روز حسابدار

در ۱۵ آذرماه امسال مدیران مالی و کارشناسان مالی شرکت‌های هلدینگ باران در مراسمی در پنت‌هاوس فاخر هتل برج مسکونی باران ۳ گردهم آمدند و طی مراسمی گرم و صمیمی، از زحمات و دقت نظر آنها تقدیر شد.



آذر

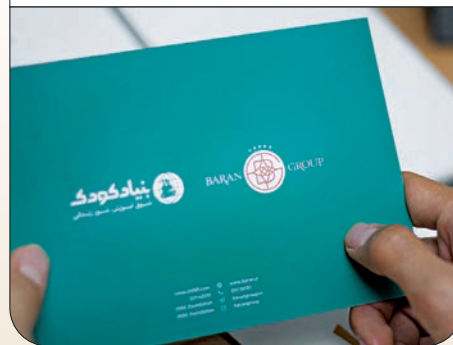


هدایای یلدایی برای سرمایه‌های انسانی

شب یلدا بهانه‌ای شد تا از همکاران عزیزمان در گروه باران قدردانی کنیم و با اهدای هدایایی، زحماتشان را ارج نهیم. در شب یلدای امسال هدایایی در میان بالغ بر ۴۰۰ نفر از پرسنل گروه باران توزیع شد.

تفاهمنامه جدید گروه باران با بنیاد کودک

مؤسسه خیریه مردم‌نهاد، غیردولتی، غیرسیاسی، غیرانتفاعی، فرامذهبی و فرامزنی «بنیاد کودک»، فعالیت خود را از سال ۱۳۷۳ با این آرمان که «هیچ دانش‌آموز با استعدادی به دلیل مشکلات اقتصادی از تحصیل و تلاش باز نماند» آغاز کرده است. گروه باران در سال‌های گذشته همپاری این بنیاد را به عنوان مسؤلیت اجتماعی خود برگزیده بود و در این راستا اقدام به عقد تفاهم‌نامه نمود. این تفاهم‌نامه در آبان ماه سال جاری تمدید شد.



جوانه‌های سپیدار در باران

برج باران ۳ در روز پنج‌شنبه ۱۳ آبان ماه، میزبان گروه نوجوانان سپیدار بود. این برنامه که در چارچوب مسؤلیت اجتماعی گروه باران و به همت مدیریت مهندسی شرکت آفتاب و واحد ارتباطات برند تدارک گردیده بود، با هدف معرفی مشاغل گوناگون در صنعت ساختمان و آشنایی این عزیزان با فناوری‌های به‌کار رفته در پروژه باران ۳ برگزار شد.

انتشار مجله سازمانی آوند

مجله آوند که انتشار آن از اوایل سال ۱۳۹۹ شروع شده بود، در سال ۱۴۰۰ خود را در قامت مجله سازمانی گروه باران بازطراحی کرد و در قالب فصلنامه منتشر شد. این مجله که به همت واحد روابط عمومی گروه باران منتشر می‌شود، در سال جاری نگاه ویژه‌ای به موضوع تحول استراتژیک در سازمان باران داشت.



دی



راه‌اندازی شوروم متریال باران هوم

باران هوم با هدف ارایه دستاوردهای خود، شوروم متریال را در پروژه باران ۴ (بلوار صارمی) راه‌اندازی کرد. عملیات ابنیه این شوروم در دی ماه به پایان رسید و با دعوت از خانواده باران، افتتاح شد. تجهیز کالا و ارقام این شوروم در ادامه در حال انجام است و به زودی پیش روی مخاطبین و مشتریان باران هوم قرار می‌گیرد.



نشست با دکتر حسین عبده تبریزی

در نشستی با عنوان «بررسی چشم‌انداز اقتصاد ایران در افق سال ۱۴۰۱ با تأکید بر صنعت ساختمان»، دکتر حسین عبده تبریزی، استاد دانشگاه و دبیرکل سابق بورس با مدیران ارشد گروه باران نشستی داشت و برآوردهای کارشناسی خود را از آتی پیش‌روی اقتصاد ایران در سال پیش‌رو ارایه کرد.

نشست تخصصی لایف استایل مارکتینگ و فروش پروژه‌های بزرگ مقیاس

گردهمایی مشاوران املاک و نمایندگان فروش گروه باران، هم‌زمان با آغاز بهره‌برداری از هتل برج مسکونی باران ۳ برگزار شد.



اسفند



گروه باران در سومین اجلاس سراسری سازندگان و طراحان تهران

۴ اسفند ۱۴۰۰، سالن ۲۵۰۰ نفره هتل اسپیناس پالاس تهران، میزبان سومین اجلاس سراسری سازندگان و طراحان تهران بود. گروه باران از حامیان برگزاری و مهندس حامد مقدسی، مدیرعامل شرکت ستاره (شرکت بازاریابی و فروش گروه باران) یکی از سخنرانان پنل «فرایند خلق بنای شاخص» در این اجلاس بود.

تفاهمنامه باران هوم با درساهوم

پیرو بازدید جمعی از مدیران برند درسا از پروژه‌های باران در شهریورماه، در بهمن ماه تفاهمنامه‌ای برای همکاری‌های بیشتر منعقد شد و برای برگزاری شوروم مشترک درساهوم و باران هوم در در باران برنامه‌ریزی شد.

بهمن



کارگاه آموزشی عکاسی با موبایل

۱۱ بهمن ماه یک کارگاه آموزشی در اتاق کنفرانس دفتر مرکزی برای همکاران علاقه‌مند گروه باران برگزار شد و همکاران باران با حضور یکی از اساتید فن، با تکنیک‌های عکاسی حرفه‌ای با موبایل آشنا شدند.

تحول شگرف در مدیریت پروژه‌های باران

با دکتر رضا عندلیب

در شماره نروزی سال گذشته و در آخرین ماه‌های سال ۱۳۹۹ گفتگویی با آقای دکتر عندلیب داشتیم. در آن گفتگو (که می‌توانید آن را در سایت مجله آوند در avand.baran.ir بخوانید) در مورد مسیر تحول در ساخت پروژه‌های آفتاب صحبت کردیم. آقای دکتر عندلیب در مقام مشاور عالی هلدینگ در حوزه ساخت پروژه‌های گروه باران، به این نکته اشاره کردند که گام‌هایی در چند ماه آتی برداشته می‌شود و به تغییراتی در ساختارهای سازمانی و مدل اجرای پروژه‌ها اشاره کردند.

این تحولات در نهایت مسیر پیچیده‌تری در سال ۱۴۰۰ پیدا کرد و طولانی‌تر شد. همچنین حوزه ساخت پروژه‌های گروه باران با تحولی ساختاری مواجه شد و وظایف شرکت‌های آفتاب و آسمان در دو حوزه «مدیریت پیمان» و «مشاور و مدیریت طرح» تفکیک شد.

در آخرین روزهای دی ماه ۱۴۰۰ دوباره از دکتر عندلیب درخواست کردیم با مجله سازمانی آوند گفتگو کنند و برای مخاطبین توضیح دهند که چه اتفاقاتی در این مسیر افتاد که هلدینگ باران به این تصمیمات رسید؟

مشاور مدیرعامل هلدینگ باران در حوزه مهندسی و ساخت



در آخرین تحولات حوزه ساخت در باران، شاخه مدیریت پیمان «شرکت آفتاب» به «شرکت آسمان» منتقل شده است. در واقع ظاهراً حوزه ساخت از آفتاب به آسمان منتقل شده و آفتاب در قامت یک شرکت مشاور و مدیریت طرح خود را بازرحی کرده است. هدایت این مسیر به چه صورت بود و چرا این اتفاق افتاد؟

در مسیر تغییر و تحولاتی که در هلدینگ باران اتفاق افتاد، چند موضوع مورد توجه بود. به این نکته توجه داشته باشیم که افرادی که سکان دار حوزه ساخت هستند، عموماً در دو قالب مختلف قرار دارند. یکی از این قالب‌ها، حوزه مهندسی و تخصصی است. افرادی که آکادمیک هستند، نگاه ریزبینانه علمی دارند، تجربه کار طراحی دارند، از ضوابط شهری اطلاع دارند و بیشتر در فضای دانشگاهی و علم‌محور حضور دارند. دسته دوم، افرادی هستند که عمل‌گرا هستند، اولویت‌های مالی دارند، بازارمحور هستند و اهل بده‌بستان و معامله‌اند. دسته اول باید عقل‌ایز و قسمت خط‌دهنده پروژه‌های ساخت را هدایت کنند. دسته دوم باید دادوستد و بازرگانی و معاملات اقتصادی و قراردادهای اجرا را هدایت کنند.

قبلاً در گروه باران هر دوی این مسؤولیت‌ها توسط «مدیریت پیمان» (شرکت آفتاب) مدیریت می‌شد، اما بحث‌های مالی و مسائل اقتصادی پروژه در قالب کارفرما (گروه باران) پیگیری می‌شد. یک شرکت کارفرما وجود داشت که فقط پول می‌داد و با هر اولویت‌بندی که خودش تشخیص می‌داد این کار را انجام می‌داد. یک مدیریت هم وجود داشت که مسؤولیت مهندسی و اجرا را بر عهده داشت، اما مسؤولیت مالی را بر عهده نداشت.

طبعاً در این حالت تعارضات زیادی بروز پیدا می‌کرد. مثلاً شرکت مدیر پیمان با پیمانکار توافقات مالی را انجام می‌داد و پرداخت‌های پیمانکار را اولویت‌بندی می‌کرد، اما شرکت مادر (شرکت کارفرما) که قرار بود پرداختی‌ها را انجام دهد، اولویت‌های دیگری را در نظر می‌گرفت و به نحو دیگری رفتار می‌کرد. در این شرایط، تعارض و تضاد زیادی مابین پیمانکاران و بدنه مدیریت پیمان سر اولویت‌ها و پرداخت‌ها و مواردی از این دست پیش می‌آمد.

به نظر من شرایط سیاسی و شرایط اقتصادی که بر کشور در یک سال گذشته حادث شد، در تغییر و تحول‌های صورت گرفته در باران تأثیر چشم‌گیری داشته است.

اگر بخواهیم روی چالش‌های مدل قبلی جمع‌بندی داشته باشیم، چه چالش‌های مهمی وجود داشت؟

مشکل اول این بود که بخشی که قدرت اجرا داشت، قدرت مالی نداشت. یعنی شرکت آفتاب که مدیر پیمان بود و قدرت اجرایی داشت، ابزار مالی در اختیار نداشت. ابزار مالی در اختیار شرکت کارفرما (هلدینگ باران) بود. موضوع دوم این بود که شرکت مهندسی و ناظر ساخت با شرکت مجری یکی بود و شرکت آفتاب هر دو نقش را بر عهده داشت. شرکتی که اجرا می‌کند و خودش بر کار خودش نظارت می‌کند، در مواردی ممکن است چشم‌پوشی‌هایی داشته باشد و جلوی برخی خطاها گرفته نمی‌شود.

موضوع سوم این است که افرادی که برای هدایت این شرکت‌ها پیدا می‌کنیم، دارای هر دو توانایی نیستند. یعنی افراد یا دانش‌محورند یا بازارمحور. خیلی کم به آدم‌هایی که هر دو مهارت را هم‌زمان داشته باشند، دسترسی پیدا می‌کنیم.

به جز این سه دلیل اصلی، دلایل دیگری هم برای لزوم این تحولات و تفکیک مسؤولیت‌ها وجود داشت. مثلاً بحث ورود شرکت کارفرما به بازار سرمایه وجود دارد. سهامداران انتظار دارند یک شرکت مشاور، حافظ کیفیت منابع‌شان باشد. اگر این موضوع در قالب همان شرکت کارفرمایی باشد، خیال سهامداران خیلی راحت نیست.

موضوع دیگر اینکه پروژه‌های متعددی در حال مطالعه فاز یک در گروه باران وجود دارد. پروژه‌های شیراز، کیش، تهران و... که نیاز دائمی به خدمات مهندسی پایه و کانسپچوال دارند. شرکت کارفرما اصولاً شاید تا این اندازه چابکی و علاقه به ورود به این حوزه‌های پایه‌ای را نداشته باشد. اگر یک شرکت تخصصی مشاور کنار شرکت هلدینگ قرار داشته باشد، می‌تواند این مأموریت را به دوش بکشد.

موضوع بعدی بحث نیروی انسانی است. مدیریت نیروی انسانی متخصص در حوزه ساخت نیاز به رویکرد ویژه‌ای دارد. قرار گرفتن نیروهای ساخت در کنار نیروهای اجرایی، قابلیت‌های مدیریت نیروی انسانی را کاهش می‌دهد.

این دلایل باعث شد که تیم کلان مدیریتی هلدینگ به این نتیجه برسد که این تفکیک حوزه فعالیت‌ها را انجام دهد.

پیرو تغییرات تازه، شرح وظایف جدید شرکت آفتاب و شرکت آسمان چیست؟

تصمیم گرفته شد که بحث اجرا و مدیریت مالی و مدیریت بازار، که همه از یک جنس هست را به شرکت کارفرمای پروژه واگذار کنیم. شرکتی که در تعامل با مشتری نهایی است، مسایل مالی را پوشش می‌دهد و قدرت مالی و قدرت اجرا دارد؛ شرکت آسمان.

همچنین نیاز است که یک شرکت تخصصی ایجاد شود که مهندسی کارها و نظارت بر اجرا را در کارهای تعریف شده و مهندسی کارهای تعریف نشده را در هلدینگ انجام دهد. این مأموریت به شرکت آفتاب واگذار شد.

شرکت آفتاب یک شرکت تجهیز شده مهندسی است و بدنه مهندسی خوبی در آن وجود دارد. به این نتیجه رسیدیم که به جای تأسیس یک شرکت جدید، همین شرکت که وجود دارد را به این سمت سوق بدهیم. شرکت آسمان هم که یک شرکت کارفرمایی است، در حال حاضر وجود دارد و نیاز است که بحث اجرا را وارد حوزه فعالیتش کنیم. با این تصمیم، تیم‌های بدنه اجرایی پروژه‌های باران ۴ و باران VIP وارد «آسمان» و تیم‌های تخصصی ساخت آنها وارد «آفتاب» شدند.

در نهایت صورتجلسه‌ای در خرداد ماه امسال در بین مدیران عالی هلدینگ تنظیم شد و بنا شد سیاستی که اشاره شد، تا پایان شهریور ماه در مجموعه هلدینگ باران پیاده شده و تقسیم وظایف شرکت‌ها انجام شود و متناسب با مأموریت‌های جدید، افراد مناسبی برای هدایت این مجموعه‌ها به سازمان اضافه شوند.

هم‌زمان با تغییرات تازه شرکت آفتاب، مدیرعامل شرکت نیز تغییر پیدا کرد و از سوی مدیران هلدینگ، آقای دکتر مهدی‌نیا با سابقه حضور در ساختار دولتی، در هلدینگ باران به عنوان یک مجموعه تخصصی مشغول به کار شدند و سکان‌دار هدایت شرکت آفتاب شده‌اند. دلیل این تغییرات چه بود و هلدینگ چه انتظاری از مدیرعامل جدید دارد؟ دلیل انتخاب دکتر مهدی‌نیا برای مدیرعاملی شرکت آفتاب چه بود و در چه فرایندی این انتخاب انجام شد؟

در میانه همین ماجراها یک اتفاق ویژه افتاد و آن اینکه با توجه به اتمام دوره شورای شهر مشهد، آقای دکتر مهدی‌نیا که عضو سابق شورای شهر بودند، دوره فعالیت‌شان در آن شورا به پایان رسید و هم‌زمان جلسه‌ای با اعضای هیأت‌مدیره و مدیرعامل هلدینگ داشتند و در ادامه نشستی با ایشان داشتیم. بعد از چندین جلسه به این نتیجه رسیدیم که ایشان همان فرد متخصص با دکترای شهرسازی دانشگاه محور و آشنا به ضوابط فنی هستند که برای سکان‌داری آفتاب مناسب است. دکتر مهدی‌نیا سوابق مدیریتی زیادی در زمینه شرکت‌های مهندسی مشاور داشتند. در اوایل پاییز از ایشان دعوت به همکاری کردیم. ایشان هم ابراز تمایل کردند و شروع تغییر و تحولات آفتاب با ورود آقای دکتر مهدی‌نیا به مجموعه رقم خورد.

از طرف دیگر، نیروهای اجرایی پروژه باران ۴ به شرکت آسمان منتقل شدند و بخش قراردادهای و بخش بازرگانی در شرکت آسمان تأسیس شد.

چشم‌انداز آتی شرکت آفتاب در این مسیر چیست؟ شرکت به دنبال چه اهدافی است و چه آینده‌ای را در ۵ سال آتی در بازار برای خود می‌بیند؟ آفتاب به چه جایگاهی می‌خواهد برسد؟

همان‌طور که بنیان‌گذاران سازمان در سال‌های گذشته بارها اشاره کرده‌اند، چشم‌انداز آفتاب، تبدیل شدن به یک شرکت تخصصی مهندسی مشاور در زمینه مهندسی و نظارت بر اجرای ساختمان‌های بلندمرتبه لوکس است. شرکتی که به همه پروژه‌های ساختمانی فعال گروه باران و همه پروژه‌های ساختمانی در دست مطالعه و آینده‌گروه باران خدمات می‌دهد و همچنین می‌تواند به ساختمان‌های بلندمرتبه لوکسی که در چشم‌اندازی ۵ تا ۱۰ ساله آتی در شهر مشهد و دیگر شهرهای ایران ساخته می‌شود، خدمات بدهد.

با توجه به اشراف مهندسی که دکتر مهدی‌نیا نسبت به این حوزه دارند، به نظر من رسیدن به این هدف امکان تحقق بسیار بالایی دارد. البته رسیدن به این چشم‌انداز بستگی به عملکرد ایشان و تیم زیرمجموعه‌شان و حمایت‌هایی که از نهاد بالادست می‌گیرند دارد. ثبات سیاست‌گذاری نیز موضوع مهمی است.



در گفتگوهای قبلی که سال گذشته در مجله آوند با جنابعالی داشتیم، اشاره کردید که شرکت آفتاب قرار است پروژه‌محور باشد و وظایف ستادی آن کاهش پیدا کند. این در حالی است که یکی از محورهای تازه‌ای که در توسعه شرکت آفتاب شاهد هستیم، تقویت ساختار و وظایف ستادی آن است و عکس این موضوع اتفاق افتاده است. این تغییرات با چه هدفی و در چه فرآیندی انجام شد؟ با توجه به تغییرات اخیر، چه تغییراتی در مدل کار پروژه‌های باران رخ می‌دهد و چه آینده‌ای برای پروژه‌های باران متصور هستید؟

در این یک سال چند اتفاق شاخص رخ داد که یکی از آنها تغییر کامل تیم مدیریتی هلدینگ بود. به تبع تغییر تیم مدیریتی، سیاست‌های مدیریت کار هم تغییر پیدا می‌کند. برخی از مدیران اعتقاد زیادی به برون‌سپاری و برخی اعتقاد به کنترل زیاد درون‌سازمانی دارند. واقعیت این است که سیاست‌های کاری از نهاد بالادست به بخش‌های پایین‌تر ابلاغ می‌شود که به چه شکل حرکت کنند. موضوع دوم، رکود سنگینی بود که در یک سال گذشته بر بازار مسکن حاکم شد. جهش سنگین قیمت ارز، تغییر ریاست جمهوری و تغییرات اوضاع سیاسی بر بازارها تأثیر چشم‌گیری داشت.

در یک جمله می‌توان گفت شرکت متولی مدیریت مالی پروژه‌ها، محافظه‌کارتر شد. وقتی شرکت محافظه‌کارتر می‌شود، طبیعتاً از برون‌سپاری کامل به کنترل درون‌سازمانی حرکت می‌کند. این موضوع البته طیف گسترده‌ای دارد. قطعاً موقعیتی که الان داریم، به صورت مطلق در یک

سر طیف و در قسمت «کنترل کامل» نیست، ولی مشخص است که «پروژه محوری کامل» هم نیست. در یک سال اخیر از سیستم پروژه محور فاصله گرفته ایم، اما با این حال سعی می‌کنیم در کارسپاری به شرکت‌ها و تقسیم وظایف و چارت سازمانی، چابکی سیستم پروژه‌ای را در تصمیم‌گیری تا حد زیادی حفظ کنیم. در عین حال باید به دغدغه‌های مالی مدیران ارشد سازمان با توجه به وضعیت فعلی بازارها هم توجه داشته باشیم. در سرفصل‌های مدیریت مالی باید توجه کنیم که چگونه برون‌سپاری کنیم که مسائل تهاتری و تأمین نقدینگی پروژه‌ها به درستی انجام شود.

نگاه شما به نظم جدید در آفتاب چیست؟ بی‌نظمی‌هایی قبلاً در سازمان آفتاب دیده می‌شد (قراردادهای بلا تکلیف، باز بودن پرونده‌های مالی، شرح وظایفی که گاهی شفاف نبود و...). با حضور مدیرعامل جدید در آفتاب، چه اصلاحاتی در حال انجام است؟ چه آینده‌ای را برای شرکت آفتاب می‌توانیم متصور باشیم؟

عمده‌ی بلا تکلیفی‌هایی که قبلاً دیده می‌شد مربوط به پروژه باران ۳ بود که تقریباً تمام آنها امروز حل شده است. این بلا تکلیفی‌ها اصولاً ربطی به تحولات اخیر در باران ندارد. با توجه به تغییر کلی بدنه مدیریت ساخت در دو سال گذشته و رویکردی که داشتیم، با تمام توقف‌های بی‌دلیل مقابله کردیم. در حال حاضر قرارداد بلا تکلیفی وجود ندارد و مسائل مربوط به «باران ۳» حل شده و این پروژه به زودی به افتتاح کامل می‌رسد. در این پروژه مسایل پیچیده‌ای وجود داشت. قراردادهای باز با پیمانکاران مختلف داشتیم که همه آنها با کمک تمامی دوستان برطرف شده است.

«باران ۴» چندان موضوع متوقف شده‌ای نداشت. موضوعاتی در حوزه تعیین تکلیف مهندسی داشت که در قالب برون‌سپاری خدمات به شرکت مهندسین مشاور و جذب نیروهای جدید تا حد زیادی حل شده است. مسائلی باقی مانده است که با همت آقای دکتر مهدی نیا و آقای دکتر ابراهیمی و تیم‌شان فکر می‌کنم به زودی حل خواهد شد.

مسیر ۱۴۰۱ را برای دو شرکت آفتاب و آسمان چگونه می‌بینید؟

بفرمایید که چشم‌انداز ۵ ساله آینده برای شرکت‌های آفتاب و آسمان چیست؟ سندی در این رابطه تدوین شده؟

در حوزه «تعالی سازمانی» در ستاد مرکزی هلدینگ باران، جلسات زیادی با حضور آقای دکتر قربانی، مشاور مجموعه و سایر مدیران باران برگزار شده که چشم‌انداز و سندهای کارت اهداف و مأموریت‌های شرکت آسمان و آفتاب و سایر مجموعه‌ها مدون شده است.

به طور خلاصه اگر بخواهم اشاره کنم، یکی از اهداف اصلی «شرکت آسمان»، ورود به بازار سرمایه است. هدف آسمان، تبدیل شدن به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بازار سرمایه در زمینه سرمایه‌گذاری در حوزه زمین و مسکن است.

«شرکت آفتاب» به عنوان بازوی فنی و ناظر فنی و کیفی از سوی هلدینگ باران بر شرکت آسمان منصوب می‌شود. این شرکت در کنار پروژه‌های باران، می‌تواند همین خدمات را برای دیگر فعالان صنعت ساخت در کشور ارائه کند.

شرکت آفتاب باید در سطح تخصصی و مهندسی خودش را در یک سال آینده تقویت کند. مدیران آفتاب باید برای طراحی ساختار جدید بدنه مهندسی با هدف چابک‌تر کردن و تخصصی‌تر کردن خودشان حرکت کنند. مسیری که قطعاً مدیران کلان مجموعه نیز حامی‌شان خواهند بود.

به نظر من در حال حاضر بدنه شرکت آسمان نیاز به تقویت دارد. با توجه به اینکه مسؤولیت اجرا از دوش آفتاب برداشته شده و به دوش آسمان واگذار شده، شرکت آسمان باید در بخش قراردادهای و بازرگانی و مدیریت اجرای پروژه‌ها خودش را تقویت کند. یک سال آتی، سال تقویت بنیه اجرایی آسمان است؛ چه در سطح مدیریت پروژه‌ها و چه در سطح دفاتر فنی و ستاد شرکت. آسمان باید رویکرد جدیدی را در پیش بگیرد.

تحولات نیروی انسانی، چه در قالب اضافه شدن نیروهای جدید و چه تغییر عناوین شغلی نیروهای آفتاب، در ماه‌های اخیر زیاد بوده. این موضوع از منظر مدیریت و نگهداشت سرمایه‌های انسانی اهمیت دارد. نگاه جنابعالی به این موضوع چیست و راهکاری اندیشیده شده که این تحولات کمترین آسیب را برای سرمایه‌های انسانی هلدینگ داشته باشد؟

موضوعی که اشاره کردید، موضوع حساسی است. در این تغییر و تحولات یکی از دغدغه‌های مدیران این بود که نیروهای انسانی آسیب نبینند. البته قابل انکار نیست که تغییراتی در این سطح وسیع، موجب آزردن خاطر شدن تعدادی از پرسنل قبلی می‌شود. قطعاً این مسیر تحول آسیب‌هایی را در زمینه نیروهای انسانی به همراه داشته است، اما تلاش‌های زیادی شد که اثراتش کاهش یابد.

این نکته را هم باید لحاظ کنیم که بخش خصوصی پرفورمنس محور است. همه صاحبان بخش خصوصی دنبال بالا بردن راندمان هستند. توجه کنیم که حتماً راندمان خوبی نبوده که این تغییر و تحولات اتفاق افتاده است. اصل ماجرا این است که در گذشته شرایطی وجود داشته، عدم وجود کیفیت بوده، نقص در عملکردی بوده، تطویل بی‌موردی بوده که از سوی مدیران سازمان تغییر و تحول درخواست شده است.

موضوع نظم سازمانی را در این مسیر تحول چگونه می‌بینید؟

از منظر نظم سازمانی واقعا یک سال گذشته را متفاوت از سال‌های قبل می‌بینم. نزدیک سه ماه است جلسات مدیران باران با نظم خوب و با کمترین تأخیر برگزار می‌شود. دوستان شاهدند که قبلاً جلساتی داشتیم که گاهی اوقات با ۱/۵ ساعت تأخیر برگزار می‌شد! الان همه مدیران روی این موضوع حساسیت دارند و این اتفاق خوبی است.

از منظر نظم سازمانی، مسیری را در پیش گرفتیم که پیمانکاران مدت زمان زیادی برای تعیین تکلیف مالی منتظر نباشند و نکات قراردادی‌شان به سرعت حل و فصل شود و وضعیت پرسنل بدون تکلیف نباشد. همه این موارد دال بر این است که شاخص «نظم سازمانی» به نظرم در وضعیت خوبی است.

از نظم فردی گرفته تا نظم سازمانی؛ همه در راستای بهتر شدن است. اتفاقاً شروع موضوع نظم با همین گفتگوهای میان‌فردی، حساسیت‌های شخصی و حساسیت‌های شرکتی محقق می‌شود و واقعا به شکل خوبی توسط پرسنل و مدیران باران پیگیری می‌شود.



دکتر محمدهادی مهدی‌نیا، از ابتدای آبان ۱۴۰۰ و پس از مراسم معارفه‌ای که در دفتر مرکزی هلدینگ با حضور مدیران باران برای ایشان برگزار شد، در سمت مدیرعامل شرکت آفتاب همکاری‌اش را با گروه باران آغاز کرد.

این قبول مسؤلیت در برهه‌ی زمانی ویژه‌ی اتفاق افتاد. در تحولاتی که تقریباً هم‌زمان با حضور ایشان در صندلی مدیریت عاملی آفتاب رخ داد، پیرو تصمیمات مدیران هلدینگ باران، شاخه‌ی مدیریت پیمان شرکت آفتاب به شرکت آسمان منتقل شد و شرکت آفتاب از یک «شرکت مدیریت پیمان» به یک «شرکت مهندسی مشاور معماری» تبدیل شد. با این تغییرات، حوزه‌ی ساخت از شرکت آفتاب به شرکت آسمان منتقل شد و آفتاب در قامت یک شرکت مشاور و مدیریت طرح خود را بازطراحی کرد. در بخشی از این گفتگو، از چالش‌های این بازطراحی و نگاه ایشان به یک شرکت تراز مشاور در سطح ملی پرسیدیم.

دکتر مهدی‌نیا را از شورای پنجم شهر مشهد می‌شناسیم. در شورای قبلی شهر، رئیس کمیسیون شهرسازی و معماری بود و در همین کمیسیون، طرح‌های تفصیلی جدید شهر مشهد مطرح شد. در بخشی از این گفتگو از وضعیت طرح‌های تفصیلی شهر هم سؤال کردیم و نگاه باران به توسعه‌ی شهر را بررسی کردیم.

محمدهادی مهدی‌نیا دکترای رشته‌ی مهندسی شهرسازی را از دانشگاه دورتموند آلمان گرفته و در حال حاضر نیز با سمت استادیار، عضو هیأت‌علمی گروه شهرسازی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد است و سابقه‌ی ریاست دانشکده‌ی هنر و معماری این دانشگاه را نیز دارد. دکتر مهدی‌نیا دست‌به‌قلم است و مقالات متعددی در مجلات معتبر داخلی و خارجی از او به چاپ رسیده است و در پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعاتی متعددی مشارکت داشته است.



آفتاب؛ بازاویۀ تابش متفاوت

دکتر محمدهادی مهدی‌نیا



جناب دکتر مهدی نیا، سلام. خوشحالیم از این که این فرصت برایمان فراهم شد که در مجله آوند در خدمت جنابعالی باشیم و ضمن عرض خیر مقدم از طرف همکاران ارتباطات برن، با نگاه و چشم انداز شما برای شرکت آفتاب و ایده هایتان برای هلدینگ باران آشنا شویم.

سلام. متشکرم از وقتی که گذاشتید. برای من جالب است که مجموعه باران در کنار فعالیت های مرسوم حوزه روابط عمومی، انتشار یک مجله سازمانی را هم در پیش گرفته است. مجله خواندنی و خوبی است. البته در موضوع چاپ من نمی دانم چه سیاستی دارید. امروزه بیشتر نشریات به صورت الکترونیک منتشر می شوند. پیشنهادم این است که در راستای بحث صرفه جویی در مصرف کاغذ و بحث های محیط زیستی، هر چقدر امکان دارد از چاپ کاغذی اجتناب کنید. این موضوع می تواند کمک کند برندی که تحت عنوان «ساختمان سبز» انتخاب کرده ایم، در همه حوزه ها ساری و جاری باشد.

**چه انگیزه ای شما را برای حضور در گروه باران و پذیرش مسؤولیت مدیرعاملی شرکت آفتاب ترغیب کرد؟
چه گفتگو هایی با جنابعالی انجام شد و چه بستری های زمینه ساز آغاز این همکاری شد؟**

بعد از تمام شدن دوره کاری شورای شهر، دو مسیر برای ادامه شغلم پیش رو داشتم. یک مسیر این بود که در مسیر کارهای دولتی و حوزه عمومی باقی بمانم؛ چه در دولت و چه در مدیریت شهری. سابقه این کار را هم داشتم. قبل از حضور در شورای شهر، دو سال در دولت فعالیت کردم و قبل از آن در شهرداری فعالیت داشتم. مسیر دیگر این بود که در بخش خصوصی فعالیت کنم. من عضو هیأت علمی دانشگاه هستم و اعضای هیأت علمی اجازه فعالیت در شرکت ها را دارند؛ چه در قالب عضو هیأت مدیره شرکت ها و چه در قالب مدیرعامل.

در سال آخر شورا همیشه به فکر این بودم که با توجه به تجربه کار دولتی، در بخش خصوصی کارم را ادامه دهم. روحیه ام هم به همین شکل است. یعنی نمی پسندم در جایی طولانی مدت باشم. دوست دارم تجارب متفاوت تری در زندگی داشته باشم و همیشه تجربه بخش خصوصی برایم جذاب بود. قبلا سابقه راه اندازی یک شرکت مهندسی مشاور را هم داشتم و این فضا را درک می کردم و لذت می بردم. جمع بندی ام در نهایت این شد که در بخش خصوصی ادامه مسیر بدهم. با دو مدل می توانستم این کار را انجام دهم: یک مدل این بود که شرکتی را در حوزه مهندسی مشاور تأسیس کنم. مدل دیگر هم این بود که وارد مجموعه ای ساختارمند شوم. در همین زمان در جلسه ای با حضور هیأت مدیره و مدیرعامل هلدینگ، از من سؤال شد که برنامه تان برای بعد از شورا چیست. در آن جلسه اشاره شد که باران همیشه این ایده را داشته که یکی از شرکت های زیرمجموعه هلدینگ در نقش یک شرکت تخصصی و سطح بالای مهندسی مشاور کار کند و علاوه بر خدمات حوزه مهندسی مشاور و معماری که به سازمان باران ارایه می کند، بتواند در مقیاس های محلی و ملی با بیرون از مجموعه باران هم همکاری داشته باشد. تجربه ای که گروه باران در بحث ساختمان های بلندمرتبه داشته، تجربه گران قدری است و این تجربه در حوزه مهندسی و معماری را می تواند به دیگران هم منتقل کند.

جلسات بعدی برگزار شد و بیشتر با مجموعه باران آشنا شدم و باز دیدهایی از ساختمان ها و پروژه های باران داشتم. در نهایت دیدم که چشم اندازی که من برای یک شرکت مهندسی مشاور تراز ملی می بینم، با آن چیزی که انتظار مدیران باران از شرکت آفتاب است، خیلی با هم تطابق دارد. در نهایت به جمع بندی رسیدیم که این اتفاق را با همراهی هم رقم بزنیم و مسؤولیت مدیرعاملی شرکت آفتاب را بر عهده گرفتیم.

تجربه ای که گروه باران در بحث ساختمان های بلندمرتبه داشته، تجربه گران قدری است و این تجربه در حوزه مهندسی و معماری را می تواند به دیگران هم منتقل کند.

چه مأموریتی از سوی هلدینگ در شرکت آفتاب به شما واگذار شد؟

در همان جلساتی که در آغاز گفتگوها برگزار شد، موضوع تغییر مدل فعالیت شرکت آفتاب مطرح شد. اینکه در زنجیره ارزش هلدینگ باران، شرکت آفتاب بتواند بازوی مهندسی پروژه‌ها را داشته باشد؛ یعنی از کانسپت و ایده اولیه پروژه و مطالعات فاز یک و فاز دو و نظارت، بتواند زنجیره ارزش مهندسی پروژه‌های باران را انجام دهد؛ و البته فراتر از پروژه‌های باران، بتواند در پروژه‌های فاخری که چه در شهر مشهد و چه در شهرهای دیگر در بحث سازه‌های بلندمرتبه شکل می‌گیرد، مشارکت کند.

از چه زمانی مأموریت خود را آغاز کردید و مهم‌ترین برنامه‌هایی که تاکنون در شرکت آفتاب انجام داده‌اید چیست؟

از اول آبان ۱۴۰۰ و زمان معارفه کارم را شروع کردم. ابتدا از اصلاحات داخلی شرکت آفتاب کار را شروع کردیم. نیاز بود که آتلیه شرکت آفتاب تقویت شود، ساختار سازمانی شرکت تهیه شود و سند مأموریت و اسناد بالادستی برای شرکت تدوین شود. این کارها در حال انجام است. موضوع دیگر، تأمین منابع انسانی شرکت است. بخشی از کار هم این است که بتوانیم روابط خودمان را با شرکت‌های دیگر هلدینگ و خود ستاد هلدینگ تنظیم کنیم. باید گردش کار پروژه‌ها را در حوزه مهندسی تنظیم کنیم و پاسخ مناسبی به عنوان بازوی مهندسی برای مجموعه باران داشته باشیم. در بازه ۶ ماه تا یک سال آتی، باید به این سمت برویم که بتوانیم سهم خودمان را از بازار خدمات مهندسی بیرون از مجموعه باران به دست بیاوریم.

چشم‌انداز ۵ ساله ما این است که به یکی از ۵ شرکت برتر مهندسی مشاور در سازه‌های فاخر و ساختمان‌های بلندمرتبه مسکونی تبدیل شویم.

چه تعاملاتی با مدیران سایر بخش‌های هلدینگ باران داشتید؟

به طور کلی آدم تعامل‌گرایی هستم و به دو موضوع در کارم اعتقاد دارم: گفتگو و تعامل سازنده. بر همین اساس در همه سطوح، چه در سطح مدیران هلدینگ چه با همکارانم در شرکت، همیشه با این الگوی تعاملی کار را پیش برده‌ایم.



چشم‌انداز شما برای یک سال آتی در شرکت آفتاب چیست؟ چه اولویت‌هایی را در برنامه سال آتی دارید؟ شرکت به دنبال چه اهدافی است و چه آینده‌ای را در ۵ سال آتی در بازار برای خود می‌بیند؟ آفتاب به چه جایگاهی در حوزه شرکت‌های مشاور ایران می‌خواهد برسد؟

چشم‌انداز ما برای یک سال آینده، تنظیم روابط داخلی شرکت، تنظیم روابط با ارکان هلدینگ، تنظیم روابط با سایر شرکت‌های هلدینگ (آسمان، باران‌هوم، سایه، ستاره، آرمان) و علمی و منطقی کردن گردش کار پروژه‌ها است. در حوزه تأمین منابع متخصص داخلی و استخدام و به‌کارگیری مهندسان خوش‌نام شهر نیز باید اقدام کنیم.

بعد از یک سال با تأمین زیرساخت‌ها و کسب Grade و رتبه مناسب شرکت مهندسان مشاور در تخصص‌های مختلف (معماری، معماری داخلی، شهرسازی، تأسیسات و...)، به این سمت می‌رویم که در سال آتی سهم خودمان را از بازار استان و کشور بگیریم.

چشم‌انداز ۵ ساله ما این است که به یکی از ۵ شرکت برتر مهندسی مشاور در سازه‌های فاخر و ساختمان‌های بلندمرتبه مسکونی تبدیل شویم.

در رابطه با نظم سازمانی در شرکت آفتاب لطفا توضیحاتی را ارائه بفرمایید. چه دیدگاهی در این موضوع دارید؟

بسیار معتقد به نظم هستیم. به همین دلیل سعی می‌کنیم هم به لحاظ کمی و هم کیفی این نظم را رعایت کنیم. رعایت نظم را از داخل شرکت شروع کرده‌ایم و امیدواریم فرایندهای این انتظام داخلی، با ارتباطی که با سایر شرکت‌ها در حوزه ساخت و بهره‌برداری داریم، تأثیر خودش را بگذارد.

در آخرین تحولاتی که هم‌زمان با حضور شما در هلدینگ باران رخ داده است، شاخه مدیریت پیمان شرکت آفتاب به شرکت آسمان منتقل شده است و شرکت آفتاب از یک شرکت مدیریت پیمان به یک شرکت تخصصی مدیریت طرح و مشاور تبدیل شده است. در واقع ظاهراً حوزه ساخت از آفتاب به آسمان منتقل شده است و آفتاب در قامت یک شرکت مشاور و مدیریت طرح خود را بازطراحی کرده است. لطفا دیدگاه‌تان در مورد این تغییر ساختار و مأموریت بنگاه را ارائه بفرمایید.

سؤالی که مطرح کردید، موضوعی بود که در جلسات مختلف به آن رسیدیم و این راهبرد را دنبال می‌کنیم. البته این تصمیمی بود که در گذشته در هلدینگ باران گرفته شده بود و با حضور من در مسئولیت مدیرعاملی آفتاب به نظرم این تصمیم پخته‌تر شد. مدیران باران با تغییراتی که پیشنهاد کردم، موافق بودند. اختلاف نظرهایی هم وجود دارد که از نوع Learning by Doing حل خواهد شد؛ اینکه در ادامه کار به چه شکلی می‌توان حوزه نظارت و کارگاه را بهینه‌تر کرد.

یکی از مأموریت‌هایی که برای خودم در نظر گرفته‌ام این است که تا زمانی که مجوز قطعی پروانه ساختمانی صادر نشود، سراغ بحث طراحی نیروم و به عنوان یک پیش‌فرض در حوزه مطالعات، ابتدا مجوزهای ساختمانی قطعی را بر اساس طرح‌های توسعه شهری بگیریم و بعد سراغ کانسپت طرح برویم.

در پروژه باران ۴ تقریباً حوزه ساخت به طور کامل به شرکت آسمان منتقل شده است.

این جریان تغییر و تحول، موضوع را برای شما در آغاز کار پیچیده نکرده بود؟

صد در صد. مثل تعمیر یک لوکوموتیو یا ماشین در حین حرکت است. بالاخره پروژه‌های باران ۳ و ۴ و سایر پروژه‌هایی که آفتاب درگیرشان است، نمی‌توانند متوقف شوند. بدون اینکه پروژه‌ها به تأخیر بیفتند، این اصلاحات باید انجام شود. تعامل اینجا خودش را نشان می‌دهد. سعی کردیم با برگزار کردن جلسات، گفتگوی مؤثر درون‌سازمانی و تعامل، حتی‌المقدور تبعات تحول را کم کنیم و بدون اینکه خدشه‌ای در فرایند پروژه‌ها ایجاد شود، این انفکاک حوزه‌های کاری بین‌شرکتی را انجام دهیم.

در پروژه باران ۴ تقریباً حوزه ساخت به طور کامل به شرکت آسمان منتقل شده است. از ابتدای شهریور امسال این انتقال شروع شده و با حضور من، تقریباً قطعی شد. الان که در بهمن ۱۴۰۰ هستیم، حوزه ساخت تقریباً به طور کامل از شرکت آفتاب جدا شده و به آسمان منتقل شده است. موارد باقیمانده‌ای در حد ۱۰ درصد هست که به مرور انتقال می‌یابد.

در پروژه باران ۳ با توجه به اینکه در مرحله فینیشینگ بود و این انتقال ممکن بود تبعاتی داشته باشد، پیشنهاد دادم که این انتقال انجام نشود و مورد پذیرش قرار گرفت. تا انتهای باران ۳ با همان مدل قبلی کار را در آفتاب پیش می‌بریم و دست به ترکیب نمی‌زنیم.

وقتی به تجربه زیسته باران نگاه می‌کنیم، یکی از عواملی که باعث افزایش طول زمان پروژه می‌شود، بلا تکلیف بودن در حوزه مقررات و ضوابط شهرسازی است.

یکی از طرح‌های کلانی که در زمان مسؤلیت شما در شورای شهر مطرح شد، طرح تفصیلی جنوب غرب شهر بود. با توجه به اینکه تعدادی از پروژه‌های در حال توسعه گروه باران در همین بافت قرار دارند، این طرح تفصیلی چه ویژگی‌هایی دارد و آیا موفق شده چالش‌های مربوط به توسعه شهر و بلندمرتبه‌سازی در این منطقه را حل کند و راه‌حلی جامع ارائه دهد؟

آخرین اصلاحات اساسی قانون شهرداری‌ها مربوط به سال ۱۳۴۵ است. البته چیزی که بخش خصوصی با آن بیشتر سروکار دارد، طرح‌های توسعه شهری است. طرح جامع خازنی که مصوب سال ۱۳۵۲ است و طرح تفصیلی مصوب سال ۱۳۵۸. زیرساز طرحی سازه‌های بلندی که باران با آنها کار می‌کند، طرح‌های تفصیلی خازنی است. بعد از این طرح‌ها، در سال ۱۳۸۴ طرح پتانسیل‌یابی پهنه‌های بلندمرتبه‌سازی پارت مصوب شد که عملاً پروانه‌های صادر شده برای پروژه‌های باران ۱ و ۲ و ۳ و ۴ با ضوابط طرح پارت صادر شده است.

بعد از آن ما عملاً ضوابطی در این حوزه نداشتیم تا طرح تفصیلی اخیر شهر مشهد (مصوب ۱۳۹۵) که شهر مشهد را به ۷ حوزه تقسیم کرده است. یکی از این حوزه‌ها حوزه جنوب غرب شهر مشهد است که شامل مناطق ۹ و ۱۱ است و طرح تفصیلی آن در «کمیسیون ماده ۵ شهرداری در شورای عالی شهرسازی و معماری ایران» تصویب شده و ملاک عمل در این منطقه قرار گرفته است. امیدوارم که بقیه طرح‌های تفصیلی شهر مشهد هم ابلاغ شوند که پیرو این اتفاق، تکلیف توسعه‌دهندگان بخش مسکن تا اندازه زیادی در بحث ضوابط روشن می‌شود.

برج‌های باران ۱ و ۲ و ۴ در حوزه جنوب غرب مشهد قرار دارند. در حال حاضر باران ۴ بر اساس ضوابط جدید طرح تفصیلی، در حال اصلاح پروانه است و درخواست توسعه بنا داده‌ایم. باران ۳ کارش تمام شده و به مرحله پایان کار رسیده است. احتمالاً پروژه‌های باران‌های بعدی بر اساس ضوابط ابلاغی طرح تفصیلی جدید درخواست پروانه خواهند داشت. یکی از مأموریت‌هایی که برای خودم در نظر گرفته‌ام این است که تا زمانی که مجوز قطعی پروانه ساختمانی صادر نشود، سراغ بحث طراحی نیروم و به‌عنوان یک پیش‌فرض در حوزه مطالعات، ابتدا مجوزهای ساختمانی قطعی را بر اساس طرح‌های توسعه شهری بگیریم و بعد سراغ کانسپت طراحی فاز صفر برویم.

وقتی به تجربه زیسته باران نگاه می‌کنیم، یکی از عواملی که باعث افزایش طول زمان پروژه می‌شود، بلا تکلیف بودن در حوزه مقررات شهری است. امیدوارم با ابلاغ طرح جدید این مشکل حل شود و ما بتوانیم در بازه مرسوم ۶ ماهه مجوزهای لازم را اخذ کنیم و بتوانیم زمان پروژه‌هایمان را در شرایط معقول که بین ۲/۵ تا ۳ سال است، کاهش دهیم.

وقتی به تجربه زیسته باران نگاه می‌کنیم، یکی از عواملی که باعث افزایش طول زمان پروژه می‌شود، بلا تکلیف بودن در حوزه مقررات و ضوابط شهرسازی است.

یکی از موضوعات جدی که در حال حاضر در سازمان باران مطرح است، موضوع تحول استراتژیک است. نگاه جنابعالی به این موضوع چیست؟ از منظر یکی از مدیران استراتژیست سازمان، چه پیشنهادهایی برای رشد هلدینگ باران دارید؟

یکی از دلایلی که باعث شد به این جمع‌بندی برسیم که در ایده‌ای که داشتم با باران مشارکت کنم، همین نگاه استراتژیک باران بود. «باران» به نظرم در مرحله گذار انگاره‌ای (Paradigm Shift) است؛ از یک مجموعه بلندمرتبه‌ساز و برج‌ساز فاخر به یک هلدینگ کامل سرمایه‌گذاری.

هلدینگ باران تمام مراودات با دستگاه‌های دولتی (مثل بیمه، تأمین اجتماعی، امور مالیاتی، شهرداری و...) را شفاف و روشن انجام می‌دهد. این موضوع برای یک سازمان خصوصی بسیار ارزنده است. دوم اینکه باران سبد و پورتفولیوی خودش را در شرکت‌های زیرمجموعه‌اش کامل می‌کند (مجموعه‌های تخصصی ساختمان، سیمان، معدن و احتمالاً در آینده؛ حوزه‌های گردشگری و هتل‌داری). به نظر می‌رسد که هلدینگ باران به دنبال این است که فراتر از حوزه‌های ساختمان و مستغلات، به یک هلدینگ کامل تبدیل شود.

از طرف دیگر هلدینگ می‌خواهد وارد بازار بورس شود. ورود به بورس و فرابورس نیازمند این است که تمام مراودات و تراکنش‌های مالی، شفاف و روشن باشد. ورود به بورس اتفاق مبارکی است و تراز شرکت را از حالت محلی به ملی تبدیل می‌کند.

امیدوارم با درایتی که مدیران ارشد باران دارند و تعاملاتی که با سازمان‌های دیگر برقرار می‌کنند، افق و چشم‌اندازی که برای هلدینگ متصور هستند اتفاق بیفتد و شاهد باشیم که مجموعه خوش‌نام باران، یکی از برندهای مطرح کشور در حوزه مدیریت منابع مالی در شاخه‌های مختلف - از جمله حوزه ساختمان - باشد.

با توجه به تجربه چندماهه‌ای که از حضور در گروه باران دارید، نگاه‌تان به سازمان باران چیست؟ گروه باران چه ویژگی‌هایی دارد؟ نقاط قوت و نقاط ضعف آن از منظر جنابعالی چیست؟

یکی از ویژگی‌های خوب باران این است که مدیران آن نگاه سیستماتیک دارند، نه فردی. البته در ابتدای این مسیر هستیم. لازمه موفقیت این است که همه مدیران سازمان این نگاه را پیدا کنند و مجموعه به سمت تصمیمات جمعی سیستماتیک برود و خط فرمان فقط در قالب فردیت نباشد. البته این موضوع مغایرتی با اینکه خط فرمان بایستی از بالا به پایین باشد ندارد؛ مهم این است که تصمیم‌سازی‌ها به چه شکل اتفاق می‌افتد. اگر تصمیم‌سازی‌ها در بدنه میانی و ارشد مجموعه باران به شکل عقلایی و بر اساس عقل جمعی اتفاق بیفتد، چشم‌انداز بسیار مثبتی را برای آینده باران می‌بینم.

هنوز تا رسیدن به نقطه مطلوب به نظرم فاصله داریم. شرکت‌ها باید به نحو احسن کارهایشان را انجام دهند. روابط طولی و عرضی شرکت‌ها باید کاملاً تعریف شده باشد. هلدینگ باید بتواند بحث مدیریت شرکت‌ها را انجام دهد و سرمایه‌گذارها هم باید بتوانند روابط خودشان را با هلدینگ تنظیم کنند. این پیک کامل، مجموعه باران را برای جهش بزرگی که قرار گرفتن در تراز یکی از شرکت‌های بزرگ کشوری است، مستعد می‌کند. به نظر من این پتانسیل در باران وجود دارد. امیدوارم این پتانسیل بالقوه به یک نقطه قوت بالفعل تبدیل شود.

یکی از مأموریت‌هایی که برای خودم در نظر گرفته‌ام این است که تازمانی که مجوز قطعی پروانه ساختمانی صادر نشود، سراغ بحث طراحی نرویم.

با شماره‌های قبلی مجله آوند آشنا هستید و آن را مطالعه کرده‌اید؟ چه پیشنهادهایی برای بهبود تأثیرگذاری مأموریت مجله دارید؟

یکی از موضوعات مهم در بلندمرتبه‌سازی، حفظ حقوق عامه و توجه به جزئیات مختلف مرتبط با این موضوع است. از منظر فردی که سال‌ها در حوزه سیاست‌گذاری توسعه شهری فعالیت داشته‌اید، چه نگاهی به این موضوع دارید و به نظر شما شرکت آفتاب چه مواردی را باید لحاظ کند؟

بله. چند شماره قبلی مجله را دیدم. به نظر مجله‌ای فاخر است و جا برای کار کردن دارد. همین که نگاهش مخاطب محور و به درون سازمان هست، خیلی کمک می‌کند.

نکته‌ای که دارم این است که چون دنیا به سمت اسمارت شدن و دیجیتال شدن و سبز شدن حرکت می‌کند و یکی از شعارهای اصلی ما هم در آفتاب این است که برند ساختمان سبز را برای پروژه باران ۴ و پروژه‌های بعدی باران داشته باشیم، مجله را به سمت یک مجله هوشمند الکترونیکی پیش ببریم. مجله‌ای که هم رسالتش را انجام دهد و هم اینکه بتواند در فضای مجازی تولید محتوای خوبی داشته باشد.

سازمان‌های خصوصی مهندسان مشاور در سطح بین‌المللی و گروه‌های ساختمانی بزرگ دنیا، تجربه‌های رسانه‌ای خوبی دارند که می‌توانید از این تجربیات استفاده کنید. امیدوارم آوند بتواند «باران» را در حوزه روابط عمومی در تراز محلی و ملی در سطح بالایی قرار دهد.

«باران» در مرحله پارادایم شیفیت است؛ از یک مجموعه بلندمرتبه‌ساز و برج‌ساز فاخر به یک هلدینگ کامل سرمایه‌گذاری.

وقتی به تجربه ۱۲۰ سال گذشته در دنیا نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که وقتی شهرها بزرگ می‌شوند، ارزش زمین در مناطقی از شهر به شکلی می‌شود که شدت استفاده از زمین را بالا می‌برد. «شدت استفاده از زمین» را با نام «تراکم» تعریف می‌کنند؛ یعنی افزایش طبقات ساختمان. تکنولوژی هم در سال‌های گذشته این امکان را به بشر داده که از این قضیه بهتر استفاده کند. این موضوع ابتدا در لوپ مرکزی شیکاگو، بعد از آتش‌سوزی سال ۱۸۸۵ اتفاق افتاد؛ بعد در نیویورک؛ و در نهایت مفهوم بلندمرتبه‌سازی در همه جای دنیا مورد استفاده قرار گرفت. بعد از تخریب‌های جنگ جهانی دوم و جهشی که کشورهای در حال توسعه آن مقطع در جنوب شرق آسیا و چین و کشورهای حوزه خلیج فارس داشتند، عملاً این مفهوم کاملاً جا افتاد. کشور ایران و شهر مشهد نیز از این قاعده مستثنی نیست. بلندمرتبه‌سازی برای جلوگیری از رشد افقی شهر و استفاده بهینه از زمین، اجتناب‌ناپذیر است.

طرح جامع سوم مشهد سیاست توسعه میان‌افزا را برای شهر در نظر گرفته و شهر مشهد را در همین ۳۰ هزار هکتار وضع موجود کنترل کرده و از طرف دیگر گفته که شهر باید به سمت رشد هوشمند برود؛ به این معنی که از زمین‌های داخل این ۳۰ هزار هکتار حداکثر بهره‌برداری انجام شود. در نتیجه ما ناگزیریم در برخی نقاط شهر به سمت مرتفع‌سازی پیش برویم.

مثل هر پدیده دیگری که کارکردهای مثبت و منفی دارد، بلندمرتبه‌سازی هم همین‌طور است. بلندمرتبه‌سازی فی‌نفسه حداکثر استفاده از زمین است، منتهی تبعاتی دارد که باید کم شود؛ تبعاتی مثل کنترل ترافیک، محصوریت و حفظ هم‌خوانی و هم‌پیوندی بین یک سازه بلند و اطرافش، حقوق عامه، سایه‌اندازی، جلوگیری کردن از مانع شدن مسیر حرکت باد و جزایر حرارتی.

علم برای همه این موارد راه‌حل پیدا کرده است. بلندمرتبه‌سازی در همه دنیا اتفاق افتاده و متخصصین و اندیشمندان حوزه‌های مختلف، شامل کارشناسان

یکی از دلایلی که باعث شد به این جمع‌بندی برسیم که در ایده‌ای که داشتیم با باران مشارکت کنیم، نگاه استراتژیک سازمان بود.

محیطزیست، مهندسان معمار، مهندسان شهرساز، طراحان شهری، جامعه‌شناسان و اقتصاددانان شهری، درباره آن مطالعه می‌کنند و راه‌حل ارائه می‌دهند. بر اساس بررسی‌های فراوان، شاخص‌هایی در حوزه بلندمرتبه‌سازی تدوین شده است. تجلی این شاخص‌ها در «طرح تفصیلی» منعکس می‌شود. یکی از کارهای اساسی که شرکت مهندسين مشاور آفتاب در راستای زنجیره ارزش هلدینگ باران انجام می‌دهد، کسب مجوزهای لازم در راستای حفظ همین چارچوب‌ها است و در چارچوب ضوابط و مجوزها به سمت ساخت‌وساز و تولید نقشه‌های اجرایی و عملیاتی پیش می‌رود.

اخیرا موضوع تازه‌ای در مورد پیاده‌سازی «سیستم اطلاعات ساختمان» در گروه باران به گوش می‌رسد. در همین شماره مقاله‌ای به قلم آقای مهندس گلچیان در همین مورد داریم. لطفا توضیح بیشتری ارائه بفرمایید.

یکی از کارهایی که در بحث ساختار سازمانی انجام دادیم و برایش یک واحد در نظر گرفتیم، بحث «مدل‌سازی اطلاعات ساختمان» یا BIM (خلاصه‌شده Building Information Modeling) است. یکی از برندهای روز در ساختمان‌های دنیا، بحث ساختمان‌های هوشمند است. این هوشمندی تجلیات مختلفی دارد که یکی از آنها BIM است. در این سیستم، شما ساختمان را قبل از اینکه بسازید، به طور کامل و با تمام اجزا مدل می‌کنید و در سیستم می‌بینید که چه اتفاقی قرار است در ساختمان بیفتد؛ در حوزه معماری و نماهای سه‌بعدی، سیستم‌های تأسیساتی مختلف، سیستم‌های ایمنی و اطفاء‌حریق و سایر جزئیات. در فرایند طول حیات پروژه در حوزه ساخت، تمام جزئیات پروژه مدل‌سازی می‌شود. پس از پایان پروژه در مرحله بهره‌برداری نیز از مدل‌های BIM برای استفاده بهینه از ساختمان استفاده می‌شود. اسناد BIM در قالب یک سند و دفترچه فنی ساختمان در اختیار مالک قرار می‌گیرد که مالک بدانند در پشت ظاهر ساختمانی که خریده است، چه اتفاقاتی در حوزه تأسیسات مکانیکی و برقی و اطفاء‌حریق و ایمنی سازه و مکانیک خاک و... افتاده است.

ما سعی می‌کنیم در پروژه برج باران ۴ تمام اسناد مورد نیاز در حوزه BIM را ایجاد کنیم. به همین منظور واحد مستقلی را در شرکت آفتاب ایجاد کرده‌ایم. این واحد ابتدا از آموزش شروع می‌کند و به تدریج همه همکارانی که در شرکت‌های آسمان و آفتاب و باران هوم مشغول کار روی پروژه هستند، تحت پوشش نرم‌افزارهای زیرمجموعه BIM قرار می‌گیرند و سندها و محتواهای مورد نیاز برای مدل‌سازی پروژه را در سیستم ثبت می‌کنند. سیستم BIM از شرکت آفتاب کارش را آغاز می‌کند و بعد در سایر شرکت‌ها و دفاتر هلدینگ مستقر می‌شود.

پیاده‌سازی این سیستم، یک ارزش افزوده ارزشمند برای مجموعه باران خواهد بود. امروزه در پروژه‌های مدرن ساختمانی هر مجموعه‌ای که از BIM استفاده بهینه‌تری داشته باشد، ساختمان‌هایی هوشمندتر داشته و برند معتبرتری در حوزه ساختمان خواهد داشت. اتفاقی که در تلاش هستیم در هلدینگ باران و پروژه‌های آن رقم بزنیم.

یکی از ویژگی‌های خوب باران این است که مدیران آن نگاه سیستماتیک دارند، نه فردی.



CHANGE

بهاره اشرف حساری



مدیر طراحی و مهندسی شرکت آفتاب

تغییر؛ کلید واژه تحولات آفتاب

وقتی در بهمن ماه ۱۳۹۹ پس از سال‌ها فعالیت در قالب سرپرست دفتر فنی پروژه‌های مختلف، به عنوان سرپرست آتلیه مهندسی شرکت آفتاب به این شرکت که عضوی از زنجیره شرکت‌های هلدینگ باران محسوب می‌شود، ملحق شدم، به نظر می‌رسید دقیقاً در میانه یک تغییر و تحول سازمانی بزرگ از راه رسیده‌ام؛ تغییری که به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند همکاری با شرکت آفتاب همچنان ادامه دارد.

با سایر بخش‌های سازمانی شرکت آفتاب و سایر ذی‌نفعان مرتبط و ارتقاء کیفیت خدمات مهندسی قابل ارائه به بخش‌های گوناگون، در جهت تحقق استراتژی «تغییر» در ساختار سازمانی آفتاب قدم بردارد.

طبق سند نوین مدیریت پروژه، به روز بودن در فضای کسب‌وکار امروز، یک چالش اساسی برای همه سازمان‌ها است. این به روز بودن شامل پاسخ‌گویی به نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان خواهد بود. لذا جهت دستیابی به عملکرد بهینه، پاسخ سریع به «تغییر» از اولویت‌های هر سازمانی است. تغییر در یک سازمان می‌تواند از منابع داخلی مانند نیاز به یک قابلیت جدید (به عنوان مثال نیاز به جذب پروژه‌های فاخر ساختمانی از خارج سازمان) یا در پاسخ به یک خلأ عملکردی (به عنوان مثال نیاز به کاهش برون‌سپاری طراحی در فازهای یک و دو و مدیریت نظم درون ساختاری، مدیریت زمان و کیفیت طراحی در شرکت آفتاب) ناشی می‌شود. ممکن است دامنه این تغییرات نه فقط بخشی از سازمان (یا شرکت) بلکه ارکان دیگر شرکت‌ها یا ذی‌نفعانی که یک شرکت با آنان در تعامل است را درگیر نماید. اتفاقی که با وسیع‌تر شدن دامنه تغییرات در شرکت آفتاب، در پایان نیمه اول سال ۱۴۰۰ به وقوع پیوست.

طبق استراتژی تدوین شده جهت پیشبرد تغییرات در آفتاب در گام جدید، اهداف کلان تشکیل و موجودیت شرکت آفتاب

شرکت «توسعه آفتاب فروزان هشتم تپه» در سال ۱۳۹۲ و هم‌زمان با گسترش تأسیس پروژه‌های هلدینگ باران و با هدف ارائه خدمات مهندسی در زمینه مدیریت طرح و اجرای پروژه‌ها تأسیس شد. با توجه به استراتژی سازمانی و چشم‌انداز تعریف شده برای شرکت آفتاب که مبتنی بر چابکی مورد نیاز جهت جذب و اجرای پروژه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بود و به جهت تحقق این چشم‌انداز، روند تغییرات در ساختار شرکت آفتاب از ابتدای سال ۱۳۹۹ و با تغییرات مدیریتی آغاز گردید. تغییر روش پیشبرد اجرای پروژه‌ها از حالت ستادمحور به پروژه‌محور و تقویت نیروهای متخصص شاغل در پروژه‌های باران، یکی از نتایج این تغییرات بود.

در همین راستا تقویت هسته مهندسی و طراحی شرکت آفتاب که بخش معاونت مهندسی به صورت کلی و آتلیه مهندسی به صورت تخصصی را شامل می‌شد نیز در دستور کار قرار گرفت. در طول نزدیک به یک سال گذشته، آتلیه مهندسی سعی کرد با همکاری مشاوران مربوطه، خدمات مهندسی مورد نیاز پروژه‌های مختلف هلدینگ باران را با حداکثر کیفیت و در حداقل زمان ممکن ارائه نماید. در این راستا تلاش شد با استفاده از مدیریت ریسک‌های موجود و آتی، ایجاد نظم درون‌ساختاری و تعمیم آن به ارتباطات آتلیه مهندسی

مهندسی و مدیریت طرح تفکیک و به شرکت «آسمان بیکران هشتم طوس» (یکی دیگر از شرکت‌های هلدینگ باران) محول گردید و حوزه مداخله شرکت آفتاب به عنوان یک شرکت مهندسی مشاور در پروژه‌ها، باز تعریف شد. اکنون شرکت آفتاب مسئولیت «طراحی و مهندسی کلیه پروژه‌های سازمان باران و نظارت بر اجرا با هدف تضمین کیفیت ساخت، با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و سرمایه‌های ارزشمند انسانی» را بر عهده دارد.

بازتعریف گردید. شرکت آفتاب در چشم‌انداز جدید خود به عنوان یک شرکت مهندسی مشاور برای پروژه‌های فاخر ساختمانی در شهر مشهد و کل کشور، در بازه زمانی چهار ساله به عنوان «یکی از سه شرکت مهندسی مشاور برتر کشور در خصوص پروژه‌های فاخر صنعت ساختمان» مطرح خواهد بود.

در همین راستا، حوزه ساخت (در پروژه باران ۴) از حوزه

با تغییر مدیریت شرکت آفتاب در ابتدای نیمه دوم سال جاری، چارت سازمانی و نظام‌نامه شرکت تدوین شد و «معاونت مهندسی» در ساختار سازمانی جدید به «مدیریت طراحی و مهندسی» تغییر یافت و دامنه مسئولیت و خدمات آن گسترش پیدا کرد. این بخش به عنوان هسته اصلی مهندسی شرکت آفتاب مأموریت دارد با تقویت ساختار داخلی، جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص و بهره‌گیری از فن‌آوری‌های جدید، علاوه بر حفظ و ارتقاء خدمات طراحی و پشتیبانی مهندسی پروژه‌های گروه باران، در تدوین سند مدیریت دانش با سایر بخش‌های سازمانی همکاری و در خلق ارزش‌های جدید برای شرکت آفتاب و هلدینگ باران از طریق جذب و مدیریت طراحی پروژه‌های درون و برون‌سازمانی ممارست نماید.

اکنون شرکت آفتاب می‌رود تا با نیروی مضاعف، چابکی و با حفظ ارزش‌های سازمانی، در ارتقاء خدمات مهندسی گروه باران و ارایه آن به عنوان دانش‌آموخته قابل بهره‌برداری به صنعت ساختمان و کسانی که دغدغه طراحی و اجرای ساختمان‌های فاخر در سطح کشور را دارند، گام بلندی برداشته و آن را به عنوان ارزشی جدید برای خود و ارزشی دیرپا برای هلدینگ باران تثبیت نماید.

تغییر مأموریت بخش طراحی و مهندسی



در سال ۱۳۹۲، مفاهیم طراحی معماری هتل برج باران ۳ بر پایه ایده‌های نوین معماری پایدار و ساختمان سبز شکل گرفت. علاوه بر تمامی امکانات و خدمات موجود در برج‌های باران، پروژه باران ۳ از امتیازات خاص خود بهره‌مند است. گنجاندن حجم قابل توجه از فضای سبز در نما و مشاعات، استفاده حداکثری از نور طبیعی در طراحی، کاهش قابل ملاحظه مصرف سوخت‌های فسیلی، حفاظت از محیط‌زیست در ساخت و بهره‌برداری، آشتی با طبیعت از طریق ایده «هر خانه، یک حیاط» همگی نشان از احترام به محیط‌زیست دارد.

پروژه در روزهای نزدیک به رونمایی است و تقریباً تمام بخش‌های برج باران ۳ در حال تغییر و تحولات سریع است و هر روز جلوه‌ای تازه در برج زیبای خیابان کوهسنگی نمایان می‌شود. پیمانکاران در تمام طبقات مشغول به کار هستند و همکاران پُر تلاش شرکت آفتاب و سایر شرکت‌های زنجیره ارزش باران، روزهای شلوغی را پشت سر می‌گذارند.

در این گفتگوی نوروزی، پای صحبت مهندس متبسم، مدیر پروژه باران ۳ نشستیم و در کنار صحبت از این پروژه، از ماجراهای شخصی ایشان هم پرسیدیم.

مدیر پروژه باران ۳

باران امروز یک برند معیار است

۳۰

در آستانه افتتاحیه هتل برج مسکونی باران ۳

گفتگو با مهندس مهران متبسم

b3@baran.ir



جناب مهندس متبسم، شما از همکاران قدیمی گروه باران هستید و سال‌های زیادی است که با مجموعه همکار هستید. خوشحالیم که در خدمت شما هستیم و از دریچه صفحات مجله آوند می‌توانیم این گفتگو را پیش روی مخاطبین مجله قرار دهیم. لطفا خودتان را معرفی کنید و بفرمایید از چه تاریخی وارد گروه باران شدید و در این مدت در چه مسؤولیت‌هایی مشغول به کار بودید؟

۱- سلام. دران متبسم هتم. کارشناس فنی عمران و کارشناس ارشد مدیریت ساخت. از سال ۱۳۷۵ در صنعت ساختمان مشغول به کار. و کسب تجربه بوده ام و در تعدادی از پروژه های شخصی شهر مسولیت داشته ام. از جمله آنها هتل پارس مشهد، مجتمع تجاری بزرگ الماس شرق، ساختمان ساکلو، مجتمع تفریحی کوه مر، مجتمع تجاری طلا و جواهر مر مشهد و برج مسکونی باران ۳ بوده اند. من آبان ماه سال ۱۳۹۳ همکاری خودم را با عنوان سرپرست کارگاه باران ۳ با این مجموعه مفاخر آغاز کردم. در سال های بعد از آن و متناسب با رشد و توسعه سازمان و ایجاد ساختار جدید، در سمت سرپرست دستگاه نظارت و پس از آن به عنوان مدیر پروژه، همکاری ام را ادامه دادم.

از چه تاریخی مسؤولیت پروژه باران ۳ را بر عهده گرفتید؟ از طرف مدیران هلدینگ چه اولویت‌هایی برای شما به عنوان مدیر پروژه ترسیم شد؟

در ابتدای سال ۱۳۹۹ به این سمت منصوب شدم. طبیعتاً اولویت اصلی پروژه، «اتمام پروژه در زمان مقرر» در نظر گرفته شد. البته دو فاکتور هزینه و کیفیت که از اهداف دیگر پروژه به شمار می‌روند، اولویت‌های بعدی را داشتند. سرمایه‌گذاران و مالکان پروژه در انتظار فرا رسیدن موعد اتمام و تحویل برج بودند و پروژه در شرایط حساسی قرار داشت. تکمیل نما و جمع‌آوری داربست‌ها، مأموریت مهمی بود که باید سریعاً انجام می‌شد. چهره جدیدی از برج می‌بایست در شهر نمایان می‌شد. آماده‌سازی بخشی از واحدهای مسکونی، از دیگر مأموریت‌های مهم آن مقطع زمانی بود.

در آستانه افتتاحیه پروژه «باران ۳» هستیم. چرا این پروژه مهم است و شروع چه حرف‌هایی در گروه باران و در شهر مشهد است؟ چه ویژگی‌هایی دارد که آن را متمایز می‌کند؟

بدون تردید پروژه باران ۳ یک پروژه ساختمانی شاخص در شهر و حتی کشور محسوب می‌شود. مجموعه‌ای از فرایندهای پیچیده اجرایی شامل سازه بتنی ویژه، سیستم‌های تأسیساتی مدرن و کارآمد، نمای ترکیبی شیشه و ورق، معماری فاخر و نازک‌کاری پر جزئیات، فضاهای سبز گسترده و مشاعات متنوع، این پروژه را متمایز کرده و بالاترین سطح کیفی و عملکردی برای یک زندگی متفاوت را به ارمغان آورده است.

کمی بیشتر در مورد واحد تحت مسؤولیت تان و شرح کاری که انجام می‌دهید برایمان صحبت کنید. یک روز کاری شما به چه شکل است و با چه واحدها و بخش‌هایی در گروه باران در ارتباط هستید؟

واحد تحت مسؤولیت من، دستگاه نظارت و راهبری پروژه است. واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، طبق برنامه مصوب، بسته‌های کاری هفتگی را تهیه و در اختیار واحدهای تخصصی می‌گذارد. یکی از مسؤولیت‌های من، کنترل انجام دقیق و به موقع فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده است. در این راه واحدهای اجرایی، فنی، تأسیسات مکانیکی و الکتریکی، ایمنی و بهداشت، امور قراردادها و کنترل پروژه، به همراه پیمانکاران مختلف، همراهی و همکاری دارند.

یک برنامه اجرایی زمانی محقق می‌شود که بر اساس فرضیات و ظرفیت‌های دقیق و واقعی پروژه تدوین شده و کلیه پیش‌نیازهای فعالیت‌های آن، به موقع تأمین و رفع گردد. در این خصوص فشار پیش‌برنده به پیمانکاران و عوامل اجرایی زمانی نتیجه می‌دهد که پیش‌نیازها و مایلستون‌های مربوطه در حوزه‌های مختلف (شامل حوزه‌های فنی، نقشه‌ها و مدارک، حقوقی، قراردادها و مجوزها، تدارک و تجهیز، فضای کار و مصالح، مالی، تأمین اعتبار و تهاتر) همگی بدون معارض در اختیار دستگاه اجرایی قرار گیرند. برای این منظور، ارتباط و تعامل با سایر بخش‌های سازمان طبق فرایندهای تعریف شده، امری حیاتی و از مهم‌ترین دغدغه‌های من در پروژه است.

در زمانی که مسؤولیت مدیریت پروژه باران ۳ را بر عهده دارید، تحولات زیادی در شرکت آفتاب رخ داده است و ساختار شرکت متحول شده است. همچنین در زمان اجرای پروژه، گروه باران هم تحولات زیادی را پشت سر گذاشته است و همچنان در میانه این جریان تحول است. مشکلات و پیچیدگی‌های تحول استراتژیک و تغییرات مدیریتی، چه تأثیراتی در روند کارهای شما در پروژه داشته است؟

نگاه من به تحولات سازمانی اخیر، از دو زاویه فرصت و تهدید است. طبیعتاً هر سازمانی در چرخه حیات خود، نوعی از رشد و توسعه ساختاری را تجربه می‌کند. این روند در مجموعه بزرگ باران نیز اجتناب‌ناپذیر بود. از روزی که برج‌های باران ۱ و ۲ گفتمان جدیدی را در حوزه ساخت و ساز در شهر آغاز کردند تا امروز که برج

باران ۳ در آستانه تکمیل و بهره‌برداری قرار دارد و برج باران ۴ به عنوان یک پروژه عظیم شهری، سطح و معیار متفاوتی از مفهوم برج‌سازی را ارائه می‌دهد، رشد و پویایی این ساختار، قابل مشاهده و رهگیری است.

شکل‌گیری شرکت‌ها و سازمان‌های تخصصی در پاسخ به نیاز پروژه‌ها، باعث آرایه سطحی ارتقاء یافته از محصولات متنوع مورد نیاز سرمایه‌گذاران می‌شود. قاعدتاً هر چقدر شرکت‌های تابعه تخصصی‌تر شوند، خروجی با کیفیت بالاتری خواهند داشت و این موضوع فرصت مناسبی در اختیار گروه باران برای خلق ارزش و افزایش اعتبار برند می‌گذارد. اما باید مراقبت شود تا توسعه گسترده و تعدد شرکت‌های تابعه باعث ایجاد تعارض منافع بین بخش‌های مختلف نگردد و یکپارچگی کل سازمان مورد تهدید واقع نشود.

بخشی از تحولات در معماری سازمان باران، معطوف به نیروی انسانی است. افرادی که در داخل سازمان احتمالاً جایگاهی متناسب با توان‌شان ندارند و توانمندی آنها مورد غفلت قرار گرفته است. از این منظر، چه راهبردهای برای بروز توانمندی نیروی انسانی به نظرتان می‌رسد و اجرا کرده‌اید؟

به پشتوانه تجربیاتی که در این حوزه کسب کرده‌ام، قادر به ارزیابی توانایی‌هایی عوامل زیرمجموعه و کارسپاری به ایشان بر همان اساس هستم. تعیین محدوده شغلی و طراحی ساختار شکست وظایف پرسنل در پروژه بر همین مبنا صورت می‌گیرد. البته در طول کار و با بروز شایستگی‌های و کشف مهارت‌های همکاران، این ساختار بهینه شده تا حداکثر بهره‌وری مورد انتظار ایجاد شود.

من همواره به همکاران و پرسنل خود توصیه می‌کنم علاوه بر تکیه روی مهارت‌ها و شناسایی نقاط قوت خود برای انجام تخصصی و با کیفیت کارها، تجربه‌اندوزی در بخش‌های کمتر تجربه شده را نیز به عنوان یک چالش برای کشف توانمندی‌ها و علاقه‌مندی‌های پنهان خود در نظر داشته باشند. در حوزه منابع انسانی و با توجه به حضور افراد و مدیران شایسته و تحولات صورت گرفته اخیر، نوید حرکتی یکپارچه و منسجم بر مبنای شایسته‌محوری و ارزش‌های انسانی به عنوان گران‌قیمت‌ترین دارایی‌های سازمان احساس می‌شود.

نقاط قوت گروه باران چیست؟ چه ویژگی‌هایی را در گروه باران می‌بینید؟ فرق باران با شرکت‌های مشابه دیگر چیست؟

به اعتقاد من مجموعه باران امروز در صنعت ساختمان به صورت یک نقطه مرجع عمل می‌کند. خیلی دور نیستیم از زمانی که ساکنین ساختمان‌های مسکونی در شهر، از پارکینگ یا پیلوت مستقیماً وارد آسانسور یا پلکان یا ورودی آپارتمان‌های خود می‌شدند. احداث لابی در مدخل ورودی به فضاهای مسکونی، از جمله ایده‌های جدیدی بود که توسط مجموعه باران در این حوزه جاری شد. ارایه خدمات هتلی، سرانه بالای فضاهای مشاعی و تفریحی برای ساکنین و احداث فضاهای سبز، از دیگر ایده‌های نوآورانه این گروه بوده که به تدریج در مرکز توجه و حتی الزامات این صنعت قرار گرفته است.

حالا که صحبت از نقاط قوت شد، نقاط ضعف گروه باران چیست؟ به نظر شما چه شاخصه‌هایی را می‌تواند بهبود ببخشد؟ به عنوان یکی از همکاران و مدیران این مجموعه، چه پیشنهادهایی را به مدیران شرکت آفتاب و هلدینگ باران دارید؟ از نظر شما، گروه باران چگونه می‌تواند در سال‌های آتی بهتر بدرخشد؟

طبیعتاً وزن نقاط قوت در این مجموعه آن قدر زیاد هست تا نقاط ضعف احتمالی موجود را پوشش داده یا از دیده پنهان نگه دارد. اما اگر بخواهم به صورت اجمالی به برخی از آنها اشاره کنم، می‌توانم از حجم بالای تغییرات و جابجایی مدیران در سطوح مختلف نام ببرم. این رویکرد بعضاً ضمن تهدید رویه‌های ارزشمند تثبیت شده، ایده‌ها و روش‌های مؤخر و دستاوردهای قبلی را تحت تأثیر قرار داده و امکان انتقال به سایر بخش‌ها و پروژه‌های در دست احداث را به عنوان فرایندهای سازمانی، تضعیف می‌کند.



کرونا در دو سال اخیر چه چالش‌هایی را در کار شما ایجاد کرده و چگونه با این چالش‌ها کنار آمدید؟

تلخ‌ترین خاطرات کاری من مربوط به روزهای اوج شیوع بیماری کرونا بود. شرایط عجیب و پیچیده‌ای در کارگاه حاکم بود. طبیعتاً حفظ سلامتی پرسنل اولویت اصلی پروژه بود. برای این منظور تمهیدات و پروتکل‌های بهداشتی و حفاظتی در نظر گرفته شده بود، اما هیچ تضمینی وجود نداشت! تعداد زیادی از همکاران مبتلا و درگیر شدند و تعدادی نیز خویشاوندان و نزدیکان خود را از دست دادند. هر لحظه خبری غم‌انگیز می‌رسید و پلاکاردهای تسلیت به تناوب روی دیواره سیاه‌رنگ ورودی پروژه نقش می‌بستند. فضای آندوه و استیصال در محیط پروژه موج می‌زد. بزرگ‌ترین آرزویمان این بود که فردا همدیگر را زنده و سالم ببینیم! این بحران اثر جبران‌ناپذیری بر پروژه گذاشت. اثری که سرمایه‌های انسانی سازمان را در تمامی سطوح به شدت تحت تأثیر قرار داد و شرایط پیچیده‌ای در راهبری و مدیریت پروژه ایجاد کرد و اهداف آن را مورد تهدید جدی قرار داد.

لطفا کمی در رابطه با زندگی شخصی‌تان صحبت کنید. خانواده، علایق و سرگرمی‌ها...

من متولد ۱۲ اسفند ۱۳۵۰ در مشهد هستم. پدرم بازنشسته نیروی هوایی ارتش و مادرم خانه‌دار است. دو فرزند دارم. پسرم مهیار که در حوزه عکاسی تبلیغاتی فعال است و دخترم بهار که دانشجوی سال دوم پزشکی است. به هنر و ورزش علاقه‌مندم و ادبیات داستانی و هنر خوشنویسی را به طور جدی دنبال می‌کنم. در ورزش، از طرفداران پروپاقرص فوتبال هستم.

چشم‌انداز خودتان را در ۵ سال آینده چگونه می‌بینید؟ پیش‌بینی می‌کنید به چه موفقیت‌هایی در حوزه کاری یا زندگی شخصی برسید؟

در حال حاضر تمامی اهداف و برنامه‌ریزی‌های کاری و زندگی شخصی من تحت تأثیر پروژه باران ۳ قرار دارد. هدف کوتاه‌مدت من، تکمیل فرایند تحویل و بهره‌برداری پروژه است. پس از فراغت از این مهم، برنامه‌هایی جهت ادامه تحصیلات تکمیلی تا مقطع دکترا، تغییر رویکرد و گسترش مبانی شغلی در صنعت ساختمان و رسیدگی به علایق شخصی و هنری‌ام را دنبال خواهم کرد.



جایگاه پروژه‌های باران را در بازار برج‌های مسکونی در مشهد و ایران چگونه می‌بینید؟ ویژگی‌های تکنیکی و معماری هتل برج مسکونی باران ۳ در قیاس با رقبای دیگر چیست؟

در حال حاضر، مجموعه برج‌های مسکونی باران، در حوزه ساخت‌وساز و نزد خبرگان این صنعت، نه تنها به‌عنوان یک برند پیشرو، بلکه به صورت معیار الگو پذیرفته شده‌اند. من تجربیاتی در انواع پروژه‌های ساختمانی شهر و در سطوح مختلف داشته‌ام. بدون تردید معیارهای تکنیکی و خلاقانه این مجموعه در حوزه‌های معماری، سبک زندگی، کیفیت ساخت و خدمات پس از فروش، وجه تمایز گروه باران با سایر رقبا است

چه ماجراهای خاطره‌انگیزی در دوره کاری خود در گروه باران دارید؟ زیباترین و احیانا تلخ‌ترین خاطرات کاری شما در گروه باران چیست؟

تلخ‌ترین خاطرات پروژه در روزهای کرونا بر من گذشت که قبلا در مورد آن توضیح دادم، اما شیرینی‌های زیادی در طول این سال‌ها در پروژه اتفاق افتاده است. یکی از آنها، روز جمع‌آوری تاورکرین اصلی پروژه بود که علیرغم حساسیت بالای این کار و سختی‌ها و ریسک‌های فراوانی که داشت، در یک زنجیره هماهنگ کار گروهی و به بهترین نحو ممکن انجام شد.

ماجرای خاطره‌انگیز دیگر، انتقال دو دستگاه چیلر به بام پروژه بود. تجهیزات فوق‌سنگینی که انتقال‌شان به ارتفاع ۱۰۰ متری، نیاز به تمهیدات ویژه و برنامه‌ریزی بسیار دقیقی داشت. آن موضوع هم به خوبی به انجام رسید و یکی از مسیرهای بحرانی پروژه به سلامت طی شد.

نظرتان درباره مجله آوند چیست؟ شماره‌های قبلی آن را مطالعه کرده‌اید؟ چه مطالبی از آوند برایتان جذاب بوده و چه پیشنهادهایی برای بهتر شدن مجله دارید؟

مجله آوند یکی از مصادیق اقدامات نوآورانه و خلاقانه گروه باران است. من به دلیل علاقه‌ای که به این حوزه دارم، آوند را با دقت و اشتیاق فراوان دنبال می‌کنم و بدون اغراق، آن را در نهایت سلیقه و کیفیت می‌بینم.





لزوم پیاده‌سازی «مدل‌سازی اطلاعات ساختمان» (BIM) در گروه باران

محمد رضا گلچیان | مسؤول واحد BIM در شرکت آفتاب | pmo.aftab@baran.ir

«بیم» در عالم همیشه مفهومی متضاد با «امید» بوده ولی امروزه در دنیای ساخت از بیمی حرف می‌زنیم که مترادف با امید، بلکه امیدآفرین است. شما با ابزار بیم (BIM)، شانس دستیابی به اهداف را در پروژه به شکل معناداری افزایش می‌دهید. ساده‌ترین تعریف از مدل‌سازی اطلاعات ساختمان را مؤسسه McGraw Hill ایالات متحده آمریکا ارائه داده است:

مدل‌سازی اطلاعات ساختمان، فرآیند ساخت و استفاده از مدل دیجیتال در طراحی، ساخت و بهره‌برداری پروژه‌ها است.

BIM یا Building Information Modeling در ایران و جهان، دیگر پدیده‌ای نوظهور نیست و با سرعتی فراتر از تصور در مجامع دانشگاهی و حرفه‌ای به موضوعی مهم و جذاب بدل شده است. شرکت‌های پروژه‌محور پیشرو نیز در پی به‌کارگیری و استفاده حداکثری از منافع آن هستند. در اغلب کشورهای توسعه‌یافته جهان دیگر انجام کار حرفه‌ای در حوزه ساخت بدون بهره‌مندی از بستر BIM بی‌معنا است. بعضاً قوانین و مقررات

نیز ذی‌نفعان را مجبور به استفاده از این بستر کرده است. در ایران نیز کار پژوهشی تقریباً همگام با دنیا شروع شده، ولی در حوزه پیاده‌سازی، با سرعت پایین‌تری در حال انجام است. در همین حال در حوزه کلان و قانون‌گذاری در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و وزارت راه و شهرسازی، فعالیت‌های مؤثری در جهت توسعه «بیم» صورت گرفته که لزوم پیاده‌سازی هرچه سریع‌تر این سیستم در سازمان را روشن‌تر می‌کند. از آن جمله می‌توان به سند توسعه فناوری BIM در افق ۱۴۰۴ اشاره کرد که متولی آن وزارت راه و شهرسازی است و طی برنامه‌ای اجرایی در ۴ سال آینده خیل عظیمی از سازمان‌ها را درگیر پیاده‌سازی بیم خواهد کرد. از طرف دیگر در اصلاحیه قانون نظام مهندسی و کنترل ساختمان نیز لزوم تحویل مدل بیم جهت اخذ پایان‌کار آمده است.

ظهور ابر پروژه‌های مثل ایران‌مال از اوایل دهه ۹۰ در تهران با زیربنایی قریب به ۲ میلیون متر مربع و مشهدمال با زیربنایی قریب به ۷۰۰ هزار متر مربع، باعث شد ضرورت پیاده‌سازی بیم در صنعت ساختمان بیشتر احساس شده و تجارب مثبت و منفی

در این‌گونه پروژه‌ها از به‌کارگیری بیم شکل بگیرد. در گروه باران نیز طی سال‌ها به صورت مقطعی تلاش‌هایی برای استفاده از این بستر صورت گرفته، اما تقریباً هیچ‌گاه آمادگی لازم برای این کار در سازمان وجود نداشته است.

در دو سالی که بنده افتخار حضور در گروه باران را دارم، کمی جدی‌تر به موضوع توجه شد و جلسات متعددی حتی در سطح مدیران ارشد سازمان برگزار شد. بحث آموزش مفاهیم در دستور کار قرار گرفت و شرح خدمات متناسب برای پروژه باران ۴ و نقشه راه پیاده‌سازی BIM تدوین شد. در عین حال با وجود اینکه در حوزه تأسیسات پروژه باران ۴ از سال گذشته کارهای خوبی صورت گرفته، اما به دلیل نبود یک نقشه راه و برنامه منسجم، منافع استفاده از بیم بازتاب گسترده‌ای پیدا نکرده است. نکته مهم اینجا است که با صرف تولید یک مدل با نرم‌افزار Autodesk Revit نباید تصور داشته باشیم که در حال استفاده از بیم هستیم.

از یک سو به‌کارگیری مؤثر BIM با چالش‌های فراوانی روبرو است و سازوکارهای شفاف حقوقی، قراردادی و... جهت پیاده‌سازی این تکنولوژی در برخی از سیستم‌های انجام مرسوم پروژه در ایران تا به حال مهیا نبوده است. از سوی دیگر سازمان باران طی دو سال اخیر با تغییرات استراتژیک فراوانی مواجه بود که احتمال رسیدن به موفقیت پیاده‌سازی این سیستم را بسیار پایین آورده بود.

در پژوهشی که در سال ۱۳۹۶ (پایان‌نامه کارشناسی ارشد) انجام دادم، به چهار چالش اساسی در پیاده‌سازی بیم در ایران رسیدم:

همین راستا واحدی تحت عنوان BIM با پیشنهاد مدیریت محترم در ساختار شرکت «آفتاب» شکل گرفت که متولی پیاده‌سازی بیم در سطح سازمان خواهد بود. این واحد سعی خواهد کرد با شناخت و درک چالش‌های موجود، رویکردهای مناسب را در مواجهه با آن‌ها اتخاذ کند.

در ابتدا جهت پیاده‌سازی بیم باید بدانیم از کجا باید شروع کنیم، چه ابزارهایی در دسترس داریم و چگونه با چالش‌های فرهنگی، تدارکاتی و حقوقی کنار بیاییم. به طور کلی در سازمان‌ها برای آشنایی با تکنولوژی و فرآیندهای جدید، تمایل به تغییر وجود ندارد. پیاده‌سازی را باید از سه بُعد زیر نگریست:

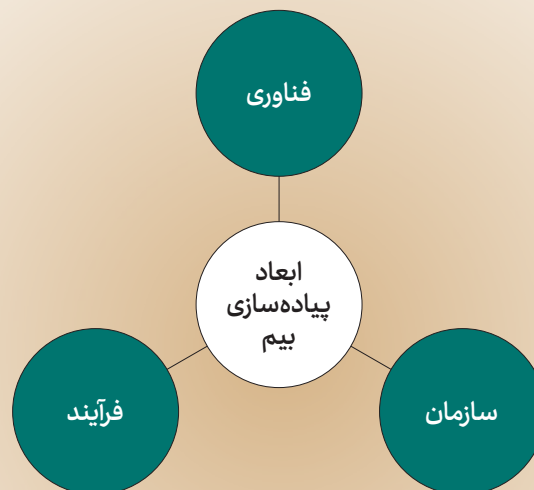
■ نبود سازوکار مناسب قراردادی

■ نبود جایگاه مشخص برای تیم پیاده‌ساز در ساختار سازمان

■ عدم اطمینان از کسب منفعت

■ تجربه ناکافی تیم BIM در طراحی و ساخت

با توجه به تجربه سال‌های اخیر بنده و همکاران در پروژه‌های بزرگ که با سیستم بیم انجام شده، حمایت مدیران محترم سازمان باران، ثبات نسبی سازمان از لحاظ نیروی انسانی و فرهنگ سازی، به نظر می‌رسد زمان پیاده‌سازی بیم در سطح سازمان فرارسیده است. در



نقش هریک از شرکت‌ها در پیاده‌سازی و کاربردهای بیم

<p>هدینگ تامین مالی افزایش کیفیت ساخت همراه با کاهش زمان و هزینه</p>	
<p>آسمان همکار ارائه نقشه‌های اجرایی و چون ساخت، بعد چهارم و پنجم بیم</p>	
<p>آفتاب متولی اصلی کنترل نقشه‌ها و طراحی‌ها (تداخل‌گیری) تهیه متره و برآورد دقیق</p>	
<p>ستاره بهره‌بردار واقعیت مجازی، ماکت مجازی، تور مجازی</p>	
<p>باران هوم بهره‌بردار واقعیت مجازی</p>	
<p>سایه بهره‌بردار نقشه‌های چون ساخت، مدل بهره‌برداری، واقعیت افزوده</p>	

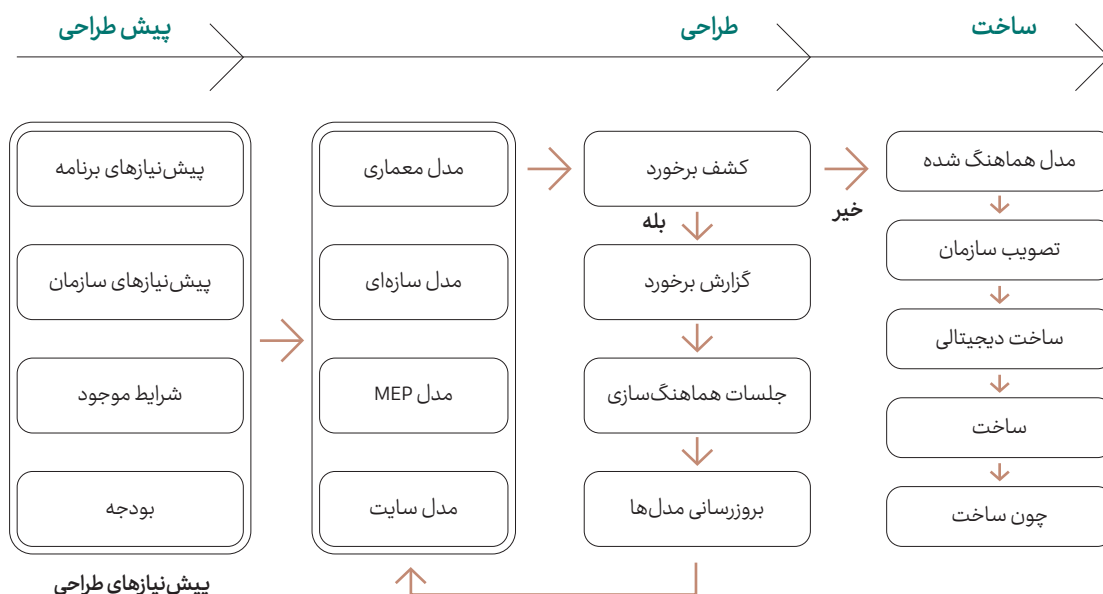
در بُعد فناوری باید نیازمندی‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و موارد استفاده مدل را دقیق مشخص کرد.

در بُعد سازمان بایستی ساختار سازمانی، متناسب با گردش کار بیم متناسب‌سازی شود و تعارضات ایجاد شده به علت پیاده‌سازی بیم، با ترغیب افراد به همکاری رفع شود.

در بُعد فرآیند نیز باید نقش‌ها و مسئولیت‌ها دقیقاً تعریف شده و در نهایت برنامه کاری مدون ایجاد گردد.

با توجه به اهمیت نقش هر کدام از بخش‌های سازمان باران در مسیر پیاده‌سازی بیم، به صورت کلی و در قالب جدول پیش رو، نقش اصلی هر شرکت و کاربردهای بیم برای آن، مورد اشاره قرار گرفته است. بدیهی است نقش‌ها و مسئولیت‌های شرکت‌ها در این زمینه بسیار پیچیده‌تر و درهم‌تنیده‌تر از جدول نشان داده شده است، ولی پرداختن به تمام جزئیات از حوصله این یادداشت و مجله آوند فراتر است و بستری دیگر را نیاز دارد.

با توجه به اینکه اغلب پروژه‌ها در باران در حال حاضر با سیستم سه عاملی در حال انجام است، فرآیند و گردش کار بیم در طول چرخه عمر پروژه در قالب نمودار پیش رو نشان داده شده است. این نکته حائز اهمیت است که در پی پژوهش اخیر، به این نتیجه رسیدیم که با توجه به اینکه در سیستم سه عاملی، «مشاور» (به عنوان طراح و نظارت عالی) مدت طولانی‌تری در طول شکل‌گیری پروژه حضور دارد، لذا بهترین متولی پیاده‌سازی بیم در این نوع از سیستم‌های اجرای پروژه خواهد بود.



یادداشت

تیم هوش مصنوعی باران در سال ۱۴۰۰



مهناز رضوی

کارشناس هوش مصنوعی و رباتیک شرکت سایه

تیم هوش مصنوعی یکی از استارت‌آپ‌های گروه باران است که با هدف به‌کار بردن آخرین تکنولوژی‌ها و دستاوردهای حوزه هوش مصنوعی در پروژه‌های گروه باران تأسیس شده است.

۱۴۰۰ دومین سالی بود که این تیم در گروه باران فعالیتش را ادامه داد. در این یادداشت مروری داریم بر آخرین تحولاتی که در پروژه‌های مرتبط با این تیم رخ داده است.

کاربرد هوش مصنوعی (AI) در سیستم‌های مانیتورینگ هوشمند، افزایش توانایی تصمیم‌گیری و تحلیل تصاویر ویدئویی است. هوش مصنوعی در بخش‌های پایش تصاویر دوربین‌ها، اعلام بلادرنگ رخدادها، مدیریت نیروهای حفاظتی جهت ارجاع و رسیدگی به محل، تولید اطلاعات با ارزش از تصاویر دوربین‌ها برای تصمیمات مدیران در بخش‌های مختلف ساخت، فروش، تبلیغات و نگهداری نقش خواهد داشت.

هوشمندی سیستم مانیتورینگ هوشمند به معنای استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های هوش مصنوعی در تحلیل‌های ویدئویی است. این تحلیل‌ها به منظور کاهش خطای انسانی در تشخیص به‌موقع رویدادهای مختلف در حوزه امنیت در نظر گرفته شده است. مزیت این سیستم، قابلیت اضافه کردن انواع ماژول‌های هوشمند است. ماژول‌هایی که بر اساس نیازهای مختلف طراحی می‌شوند و به‌بستر اصلی نرم‌افزار اضافه می‌شوند و نرم‌افزار مانیتورینگ را در حوزه‌های مختلف امنیتی، غنی‌تر و قدرتمندتر می‌کنند. با کنار هم قرار دادن تمام این ماژول‌ها می‌توان امنیت یکپارچه و با کیفیتی را در بخش‌های مختلف محیط ایجاد کرد.

نرم‌افزار مانیتورینگ هوشمند «بعد از پروژه «سیستم هوشمند شناسایی پلاک خودرو» به عنوان دومین پروژه تیم هوش مصنوعی گروه باران در سال قبل استارت زده شد و در سال جاری آماده بهره‌برداری است. این نرم‌افزار شامل ماژول‌های مختلفی مبتنی بر هوش مصنوعی است که بنا بر نیاز و تعیین اولویت‌ها در برج‌های باران در حال پیاده‌سازی هستند. از ماژول‌های اضافه‌شده می‌توان به ماژول تشخیص دود و آتش، ماژول کنترل تردد، ماژول شمارش افراد، ماژول ردیابی افراد و ماژول تشخیص اختلال در کارکرد دوربین اشاره کرد.

نرم‌افزار مانیتورینگ هوشمند «گروه باران علاوه بر تجزیه و تحلیل هوشمند تصاویر دوربین‌ها، شامل نظارت تصاویر، ثبت و ضبط تصاویر دوربین‌های مدار بسته و کنترل و تنظیم ماژول‌های هوش مصنوعی می‌باشد. اولین نسخه عملیاتی از این نرم‌افزار آماده ارایه است و سعی بر آن است که تا پایان سال ۱۴۰۰ در پروژه هتل برج مسکونی باران ۳ مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

تیم هوش مصنوعی گروه باران در سال ۱۴۰۱ علاوه بر به‌روزرسانی نرم‌افزار مانیتورینگ هوشمند، روی ایده‌ها و پروژه‌های جدیدی کار خواهد کرد. ایده‌هایی که گروه باران و پروژه‌های هتل برج‌های باران را بیش از پیش به یک سازمان نوآور و پیشرو نزدیک می‌کند. به‌روزرسانی نرم‌افزار مانیتورینگ هوشمند شامل اضافه کردن قابلیت‌ها و گزارشات متنوع و متعددی است که به مدیریت یکپارچه و بهینه کمک قابل توجهی می‌کند. همچنین اضافه کردن تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از نرم‌افزار در بستر ابزارهای هوش مصنوعی، یکی از شاخص‌ترین قابلیت‌هایی است که در نسخه به‌روزرسانی‌شده، اضافه خواهد شد. با توجه به اینکه در نسخه فعلی با پردازش تصاویر دوربین‌ها و تجزیه و تحلیل آنها به ارایه گزارشات لحظه‌ای می‌پردازیم، در ادامه با تحلیل این داده‌ها به اطلاعات با ارزشی خواهیم رسید.

مروری بر اتفاقات گذشته

پیشرفت پروژه‌های هوش مصنوعی در سال ۱۴۰۰

هوشمندسازی با کلیدواژه «سبک زندگی»

سروش صداقتی

کارشناس توسعه دهنده نرم افزار شرکت سایه



ساختمان‌های هوشمند، خانه‌های هوشمند، فروشگاه‌های هوشمند و بسیاری از مفاهیم پایه دیگر که امروزه با پسوند هوشمند عجین شده‌اند. اما منظور از این هوشمندی چیست؟

با توجه به پیشرفت روزافزون تکنولوژی‌های کامپیوتر، شبکه و الکترونیک و همچنین ورود کاربردهای نو همچون موبایل‌های هوشمند، تبلت‌ها و... به تمام ابعاد زندگی بشر، می‌توان گفت هر فرد دارای یک هویت دیجیتال منحصر به فرد در جهان می‌باشد. هر انسان به کمک این هویت قادر به دسترسی به انبارة عظیمی از اطلاعات و کاربردهای دیجیتال است.

در همین راستا، متخصصان حوزه آی تی بر آن شدند تا مفاهیم پایه زندگی بشر همچون خانه، خرید کالا، امور روزمره و مفاهیمی از این دست را با تکنولوژی روز ادغام کرده و کاربردهای جدید با دقت و سرعتی بی‌مثال تولید کنند. همین امر سبب گشت تا حوزه کاری جدیدی با عنوان «هوشمندسازی» پا به عرصه ظهور بگذارد. در این حوزه متخصصان می‌کوشند تا بسیاری از امور و حوزه‌ها را با تکنولوژی‌های دیجیتال درآمیخته و از حاصل آن، سبک زندگی نو و متناسب با پیشرفت‌های امروز بسازند. در این بین، لازم است گروه باران نیز با که با کلیدواژه «سبک زندگی» شناخته می‌شود، پا به این عرصه نهاده و در حوزه‌هایی همچون ساختمان هوشمند، مانیتورینگ هوشمند و... وارد شود.

در همین راستا تولید پلتفرمی در همین حوزه به کمک متخصصان هوش مصنوعی و توسعه نرم افزار در دستور کار گروه باران قرار گرفت. من نیز به عنوان یکی از اعضای این مجموعه، وظیفه توسعه بخش نرم افزاری پلتفرم را بر عهده دارم. ما در این پلتفرم قصد داریم با جمع‌آوری داده‌های خام و به کمک ماژول‌های هوش مصنوعی و پردازش این داده‌ها، به دانشی مفید دست یافته و آن را در محیطی کاربرپسند و تا حد امکان ساده در اختیار کاربران قرار دهیم.

این دانش، کاربران نهایی و همچنین مدیران گروه باران را در امر مدیریت فرایندهای جاری و بحران‌ها و اتخاذ تصمیمات بهینه، یاری می‌کند. امید است با اتکا به دانش بومی کشور در این حوزه نوظهور و اشتیاق و تلاش همکاران گروه، «باران» به یکی از تولیدکنندگان پلتفرم‌های ساختمان هوشمند در ایران بدل شود.



ماژول تشخیص آتش

در نرم افزار مانیتورینگ هوشمند

کارشناس هوش مصنوعی و رباتیک شرکت سایه

نسیم حمیدی پور

اهمیت وجود سیستم هشدار آتش

همه ما خبرهایی با مضمون فاجعه‌های جبران‌ناپذیری که با یک آتش‌سوزی ساده شروع شده است را شنیده‌ایم. آتش‌سوزی پلاسکو در تهران، آتش‌سوزی برج سلمان در مشهد و اخبار هولناک بزرگ و کوچک دیگری که لزوم استفاده از سیستم‌های هشدار آتش را نشان می‌دهد. اهمیت استفاده از این سیستم‌ها مخصوصاً در مکان‌هایی که رفت‌وآمد انسان در آنجا کمتر است بیشتر خواهد بود، چرا که در صورت بروز آتش‌سوزی‌های احتمالی، اطلاع‌رسانی، زمانی اتفاق می‌افتد که کار از کار گذشته است.

بنابراین اطلاع‌رسانی به‌موقع و سریع به افراد و آتش‌نشانی، قبل از بروز فاجعه، جزو فاکتورهای مهم یک سیستم هشدار آتش محسوب می‌شود که به سرعت عمل در تشخیص آتش بستگی دارد. با این مقدمه به سراغ معرفی ماژول هوشمند تشخیص آتش می‌رویم؛ ماژولی که توسط تیم هوش مصنوعی و رباتیک سایه در سیستم یکپارچه مانیتورینگ هوشمند گروه باران پیاده‌سازی شده است. دغدغه اصلی ما در طراحی این ماژول، حل چالش تشخیص آتش در فضاهایی است که تردد افراد در آنجا کم است؛ تا بدین‌وسیله از بروز آتش، حتی با ابعاد کوچک نیز آگاه شویم.

«ماژول تشخیص هوشمند آتش» مبتنی بر پردازش تصاویر دوربین‌های نظارتی است و به عنوان یکی از ماژول‌های «نرم‌افزار مانیتورینگ هوشمند» در نظر گرفته شده است. یکپارچه‌سازی آن با این نرم‌افزار، مزایای فراوانی دارد؛ از جمله قابلیت ادغام با سایر ماژول‌ها، که در روند گزارش‌ها، شناسایی عامل آتش‌سوزی و روند تحلیل اتفاق، نقش مهمی دارد. به عنوان مثال، تلفیق آن با ماژول تشخیص هوشمند چهره، انسان، اشیاء، دود و... قابلیت‌های زیادی را به آن می‌افزاید. قابلیت تشخیص آتش در محیط‌های پیرامونی نیز وجود دارد؛ اما همانطور که گفته شد یکی از اهداف طراحی این ماژول، استفاده از آن به عنوان یکی از اجزای نرم‌افزار مانیتورینگ هوشمند برای نظارت بر نقاط حساسی است که عدم حضور انسان و عدم اقدام به موقع، باعث بروز اتفاقات جبران‌ناپذیری می‌شود.

نسخه اولیه این ماژول پیاده‌سازی و تست شده است. این نسخه دارای قابلیت تشخیص آتش در ابعاد کوچک و هشدار بلادرنگ رؤیت آتش می‌باشد. هدف ما بهبود هرچه بیشتر دقت این ماژول در شناسایی آتش است که در ادامه فرایند پیاده‌سازی، به این مهم دست خواهیم یافت. امید است با استفاده از این سیستم تصمیم‌یار، بتوان از بروز فجایع جبران‌ناپذیر آتش‌سوزی جلوگیری و با اطلاع‌رسانی به موقع از جان‌ها و سرمایه‌ها حفاظت کرد.

معرفی ماژول هوشمند تشخیص آتش

تحولات پروژه باران ۴

b4@baran.ir

درسال ۱۴۰۰

مسئول برنامه ریزی و کنترل پروژه باران ۴

آرمان امیری



سال ۱۴۰۰ را می‌توان نقطه عطف مسیر حرکت پروژه باران ۴ دانست. در زون ۱ تکمیل و تحویل تأسیسات برقی و مکانیکی فاز یک در واحدها جریان یافته و بدین شکل عملیات نازک‌کاری و حرکت به سمت تکمیل واحدهای مسکونی آغاز گردیده است. با پیشرفت سازه در زون ۲ و فراهم شدن مقدمات لازم، اجرای نما و سفت‌کاری در دستور کار قرار گرفت و چشم‌اندازی جدید از پروژه باران ۴ نمایان شده است.

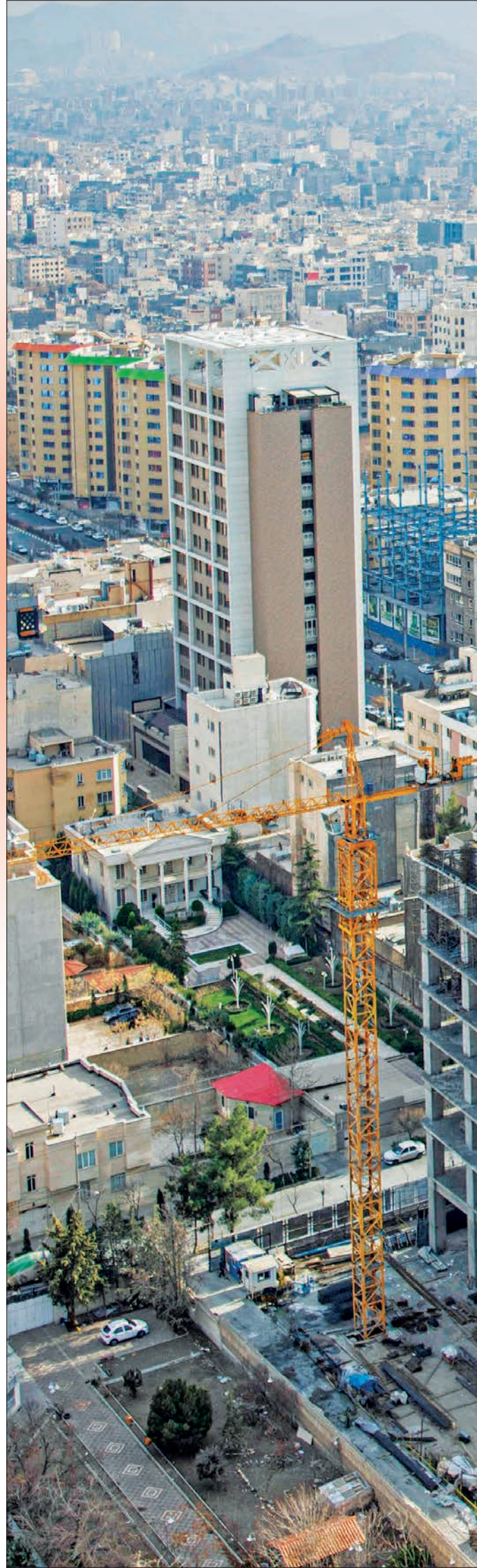
در اواخر پاییز، تصمیم بر آن شد تا اجرای عملیات در یکی از واحدها تا انتهای مراحل فاز یک نازک‌کاری به صورت فشرده صورت پذیرد تا از این طریق، مشکلات و کاستی‌های مربوطه در راستای تکمیل این عملیات، در سریع‌ترین زمان شناسایی و در جهت رفع آن‌ها اقدام گردد. با این راهکار عملیات مذکور در سایر طبقات و واحدها با کمترین چالش و تأخیر مواجه می‌شود.

یکی از بخش‌های قابل توجه در هر پروژه، اجرای نما است. در سالی که گذشت پیشرفت قابل توجه نمای زون ۱ را در هر دو بخش «نمای سیمانی» و «نمای شیشه‌ای» شاهد بودیم. ضمن اینکه با برنامه‌ریزی و اقدامات صورت‌گرفته، از جمله اجرای زیرساخت لازم در سازه بتنی، زمینه تسریع در اجرای نمای زون ۲ فراهم شده است.

تغییر در ساختار شرکت‌های حوزه ساخت هلدینگ باران و تغییر مأموریت شرکت‌های تابعه در این حوزه در سال گذشته، بی‌شک از تصمیمات حائز اهمیت و تأثیرگذار بر عملکرد پروژه باران ۴ می‌باشد. این تغییر، زمینه تخصصی شدن پیشبرد امور را بیش از پیش فراهم نموده و در همین حال با همراهی و همکاری بخش‌های مختلف، نویدبخش شکوفائی روزافزون پروژه می‌باشد.

امید است با برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته، تمهیدات اندیشیده شده و همچنین نظر به دانش و تجربیات اندوخته از زون یک و رفع برخی مسائل موجود، مسیر پیش روی پروژه عظیم باران ۴، روزبه‌روز هموارتر، سهل‌تر و سریع‌تر پیموده شود.

با سپاس از مهندس حمیدرضا کریمی، مدیر پروژه باران ۴



نگاه استراتژیک گروه باران در تهران

مدیر توسعه کسب و کار هلدینگ باران در تهران

«مهندس رضا ایزدی» فارغ التحصیل مهندسی مکانیک از دانشگاه صنعتی شریف و دانش آموخته MBA در حوزه استراتژی‌های توسعه بازار از دانشگاه پلی‌تکنیک تهران است. پایان‌نامه ایشان در دوره کارشناسی ارشد زیر نظر آقای دکتر خلیلی شورینی (پدر علم استراتژی ایران) تألیف شده و به نقش مدیریت مالی در استراتژی‌های شرکت‌ها پرداخته و ارتباط بین مدیران مالی و مدیران استراتژیک را از حلقه‌های مفقوده سازمان‌های بزرگ و همچنین علت موفقیت شرکت‌های پیشرو می‌داند.

با بانک خاورمیانه، به‌عنوان مدیر اعتبارات شرکت‌های خصوصی فعال در صنایع خودروسازی، ساختمانی و همچنین شرکت‌های تأمین سرمایه همکاری کرد. از مهم‌ترین تجربه‌های وی در این بانک، تأمین مالی به روش

Trade Finance برای شرکت رنو پارس و همچنین تأمین مالی به روش Trust Account برای شرکت‌های ساختمانی برای اولین بار در ایران بود. با توجه به علاقه‌ای که به حوزه کسب و کارهای صنعت ساختمان داشت و با دعوت مهندس حامد مقدسی، در اواخر سال ۱۳۹۹ به‌عنوان مدیر و مشاور توسعه کسب و کار هلدینگ باران در تهران مشغول به کار شد.

رضا ایزدی در حال حاضر مشغول به تحصیل در دوره DBA دانشگاه پلی‌تکنیک تهران است؛ دوره‌ای که ماهیت آن، تربیت مدیران کسب و کار در حوزه طراحی مدل‌های تأمین مالی است.

رضا ایزدی در حال حاضر مشغول به تحصیل در دوره DBA دانشگاه پلی‌تکنیک تهران است؛ دوره‌ای که ماهیت آن، تربیت مدیران کسب و کار در حوزه طراحی مدل‌های تأمین مالی است.



آشنایی من با گروه باران به صورت کاملاً سیستماتیک و از طریق پلتفرم ایران تلنت و دعوت به مصاحبه شکل گرفت. زمانی که با آقای مهندس حامد مقدسی (مدیرعامل شرکت ستاره) و از زبان ایشان با گروه باران آشنا شدم، این شرکت را در حوزه‌های شرکتی و به‌خصوص خدمات فروش و بازاریابی و برندینگ در صنعت ساختمان بسیار پیشرو یافتم. از آنجا که مطالعه صنعت ساختمان همواره برای من جالب توجه بود، شروع به تحقیقات اولیه در مورد رقبای احتمالی این گروه در تهران کردم. در سفری که به مشهد داشتم، با مدیران عالی هلدینگ و مدیران شرکت‌ها افتخار آشنایی پیدا کردم و گفتگوهایی نیز با مدیران باران انجام دادم و در نهایت به عنوان مدیر دفتر هلدینگ باران در تهران همکاری‌ام را آغاز کردم. در کنار مدیریت دفتر تهران، به عنوان مشاور توسعه کسب‌وکار شرکت نیز فعال هستم.

دفتر تهران با ماهیت توسعه کسب‌وکار شرکت‌های گروه باران، به‌خصوص فعالیت‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی راه‌اندازی شد. با توجه به مأموریت بنده برای تعریف پروژه در تهران، از ابتدای فعالیت این دفتر روی بررسی زمین‌های با موقعیت مناسب جهت مشارکت در تهران دست به کار شدیم.

این بررسی‌ها از طریق ارتباط با دفاتر مشاوره املاک سرشناس و فعال مناطق ۱، ۲، ۳ و ۲۲ تهران آغاز شد و صورت Scanning زمین‌های مستعد برای تعریف پروژه و بازدید از این زمین‌ها و برگزاری جلسات با مالکین آنها پیگیری گردید.

به خواست هیأت‌مدیره هلدینگ با توجه به توسعه فاز ۱ اتوبان تهران-شمال و رونق املاک و مستغلات در منطقه مازندران طی دو سال گذشته، هم‌زمان با تهران مطالعه و بررسی این منطقه را نیز در دستور کار قرار دادیم و به صورت ماهیانه با سفر به این مناطق و شناسایی زمین‌ها و پروژه‌های مستعد همکاری، این حوزه را نیز پوشش دادیم.

در کنار این موضوعات، مطالعه طرح توسعه کسب‌وکار در تهران را آغاز کردیم و با بازنده‌های میدانی از پروژه‌های ساخته‌شده در

با توجه به مرکزیت دفتر تهران به فراخور با بیشتر شرکت‌های گروه باران در ارتباط هستیم. البته با توجه به اهداف اصلی تعریف‌شده، ارتباط بیشتری با شرکت هلدینگ و شرکت فروش و بازاریابی «ستاره» داریم. بیشترین ارتباط بنده طی امسال با رئیس هیأت‌مدیره هلدینگ بوده است. به فراخور اهداف برای توسعه کسب‌وکار باران در حوزه Trust در یک سال گذشته با آقای دکتر اولی، مدیرعامل هلدینگ در حوزه‌های تأمین مالی در ارتباط بودم و سعی کردم از این ارتباط برای توسعه مدل‌های تأمین مالی بنگاه به نحو احسن بهره‌گیری نمایم. همچنین مصاحبت با آقای مهندس حامد مقدسی طی سال ۱۴۰۰ در شکل‌گیری این مأموریت بسیار چشمگیر بوده است. از مدیران باران به خاطر حسن اعتمادی که به بنده داشته‌اند کمال تشکر را دارم.

از بدو ورود به گروه باران متوجه این تغییرات در ساختار شرکت‌ها شدم و از اینکه ساختار حاکمیت شرکتی در حال استقرار است بسیار خوشحالم. طبق مطالعه‌ای که روی ساختارهای مدیریتی شرکت‌ها داشتم متوجه شدم که باران در حال بهره‌گیری از سیستم حاکمیت شرکتی آلمانی و ژاپنی است. در این سیستم حاکمیت شرکتی، هر شرکت در یک گروه، مالک بخشی از سهام شرکت‌های دیگر گروه است و معمولاً تصمیماتی اتخاذ می‌کند که دارای بیشترین منافع برای گروه و نه برای خود آنهاست. در چنین گروه‌هایی، شرکت‌ها بر کار یکدیگر نظارت می‌کنند. در این سیستم، در تخصیص منابع شرکت‌ها نسبت به سهامداران محافظه‌کارتر بوده و بنابراین کمتر احتمال دارد که سرمایه‌گذاری‌های پُر ریسک و پُر مخاطره را تأمین مالی نمایند. به طور مثال در حالی که بازارهای مالی، بانک‌های سهامی در ایالات متحده را به سمت اعطای وام‌های املاک و مستغلات در سال ۱۹۹۰ سوق می‌داد، بانک‌های ژاپنی بیشتر دهه ۹۰ را صرف حذف چنین وام‌هایی از حساب‌های خود نمودند.

در طول این دوره همکاری با گفتگوهای مختلف با مدیران شرکت‌ها، بیش از پیش با تغییرات ساختار شرکت‌ها آشنا شدم و این حرکت را آغاز تحول در بنگاه باران می‌دانم. در این مسیر قطعاً نیاز به استفاده از مدیران با تجربه در حوزه‌های مدیریت کسب‌وکار و مطالعات استراتژیک در سطح هلدینگ (Corporate) و شرکت‌ها (Business Units) یک ضرورت خواهد بود. درایت مدیران و سهامداران هلدینگ در این دوره تحول بسیار ستودنی است.

نقاط قوت گروه باران در مقابل رقبا در چند حوزه قابل بررسی است. مدیریت فروش و بازاریابی، مدیریت خدمات بهره‌برداری، ساختار و نظم شرکتی، از نقاط قوت گروه باران در مقابل رقبا محسوب می‌گردد. همچنین بهره‌گیری از نخبگان صنعت ساختمان، مشاوران و مدیران با تجربه مالی، از دیگر مزیت‌های باران است. در تهران کمتر شرکتی به فکر ارائه خدمات بهره‌برداری و ایجاد سبک زندگی افتاده است. سازنده‌ها عموماً برای ارائه این‌گونه خدمات از ساختار شرکتی بهره نگرفته و عموماً Outsource می‌کنند.

در مطالعاتی که در دفتر تهران داشتیم و با شناختی که از رقبای گروه باران پیدا کردیم، این مزیت‌ها را به‌طور جامع با تعریف شاخص‌هایی امتیازدهی نمودیم. مطالعه این گزارش برای مدیران قابل توجه خواهد بود. بر اساس شاخص‌های تشخیص Core Competence خدمات گروه باران به صورت All-in-One به عنوان شایستگی اصلی این گروه قابل دفاع است. چرا که دسترسی به یک بازار جدید، پاسخ به نیاز خاص مشتریان و تقلیدناپذیری را در خود خواهد داشت. البته گفتمان حال حاضر سازندگان واحدهای لوکس تهران در مجامع و نشست‌های این صنعت، حول ارائه این خدمات در حال شکل‌گیری است و ورود باران به تهران با ارائه این خدمات، موجب کاهش ریسک سرمایه‌گذاری و همچنین تبدیل کردن تهدید رقبا به فرصت خواهد شد. این همکاری در ادامه، شناخت و ارتباطات گروه باران را از صنعت و بازار ساختمان لوکس مسکونی در تهران توسعه بخشیده و موجب تعریف پروژه‌های موفق‌تری برای این گروه خواهد شد.



یکی از نقاط بهبودی که به چشم می‌خورد و قطعا برای تعریف پروژه‌های بعدی باید مد نظر مدیران گروه باران باشد، بحث تحویل به‌موقع واحدهای پیش‌فروش شده و کاهش ریسک حاصل از این تأخیرات در نگاه مشتریان و جامعه مخاطب باران است. بر اساس مطالعات انجام‌شده ما در تهران، شرکت‌ها و گروه‌های موفق ساختمانی عمده موفقیت خود را از جلب اعتماد مشتریان در تحویل به‌موقع واحدها و عمل به تعهدات کسب کرده‌اند. همچنین توسعه روابط با پیمانکاران و تأمین‌کنندگان صنعت ساختمان در تهران و سایر شهرهای هدف، می‌تواند از دیگر نقاط بهبود در گروه باران محسوب گردد. در این زمینه در تهران سعی شد سلسله نشست‌ها و بازدیدهایی با شرکت‌های پیمانکار و تأمین‌کننده این صنعت در تهران داشته باشیم. ارتباط با تأمین‌کنندگان شامل شرکت در نمایشگاه‌های صنعت بود که از مهم‌ترین آنها می‌توان به نمایشگاه کاردل اشاره کرد. توسعه ارتباطات شرکت باران هوم با تأمین‌کنندگان این نمایشگاه‌ها به همت آقای مهندس تیموری در حال پیگیری است.

با مجله آوند آشنا هستیم و انتشار این مجله را تحسین کرده و عرض خسته نباشید به دست‌اندرکاران تولید محتوا و تدوین آن دارم. انتشار آوند قطعا باعث توسعه روابط درون‌سازمانی و افزایش آگاهی مدیران شرکت‌های زیرمجموعه گروه باران از فعالیت دیگر مجموعه‌های فعال در گروه است. انتشار مقالاتی در حوزه‌های اقتصاد صنعت ساختمان، مطالعه بنچمارک‌های فعال در این صنعت در خارج از کشور و همچنین معرفی شرکت‌های موفق در حوزه خدمات املاک و مستغلات، می‌تواند در ارتقاء این مجله تأثیرگذار باشد. گزارش‌هایی از این دست در طی یک سال گذشته در تهران آماده شده است که انتشار آنها در قالب مقالات و اینفوگرافیک می‌تواند بسیار خواندنی باشد.



صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات

۵۸

REIT

صندوق املاک و مستغلات چیست و چگونه کار می‌کند؟

به لطف انواع مختلف صندوق‌های سرمایه‌گذاری در کشور، وارد شدن در یک سرمایه‌گذاری کلان و حرفه‌ای برای همه افراد ممکن شده است. مثلاً الان به راحتی می‌توان با حداقل سرمایه مجاز برای معاملات آنلاین بورسی (در حال حاضر، ۵۰۰ هزار تومان) در صندوق‌های سهامی که متشکل از ده‌ها سهم از شرکت‌ها و صنایع مختلف است، سرمایه‌گذاری کرد یا با ورود به صندوق‌های مبتنی بر طلا، وارد بازار طلا شد.

تا پیش از معرفی «صندوق‌های سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات»، سرمایه‌گذاری و خرید خانه برای بسیاری از افراد امری غیرممکن بود، چرا که برای هر معامله به سرمایه کلانی نیاز بود. در واقع صندوق‌های املاک و مستغلات مسیری هموار برای ورود به بازار ملک با سرمایه اندک هستند. با ورود این ابزار جدید به بازار سرمایه، رؤیای سرمایه‌گذاری و مشارکت در ساخت‌وسازهای بزرگ؛ نظیر هتل، برج، مجتمع‌های تجاری و مسکونی و... محقق خواهد شد.

معرفی صندوق سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات

«صندوق سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات» با هدف کسب سود از بازار ملک راه‌اندازی شده است. این صندوق از نوع «سرمایه‌گذاری محدود» (Closed-End Fund) بوده و صدور یا ابطال واحدها مطابق با نظر مدیر صندوق و طی شرایط خاص که در امیدنامه و اساسنامه صندوق ذکر می‌شود، امکان‌پذیر است. این صندوق‌ها، سبدهایی با دارایی مبتنی بر املاک و مستغلات را خریداری، ایجاد و اداره می‌کنند. بیشتر پرتفوی صندوق املاک و مستغلات متمرکز بر سرمایه‌گذاری در دارایی‌های غیرمنقول است. بر اساس قانون، این دارایی‌ها باید در ایران باشند و گواهی پایان‌کار معتبر و سند رسمی داشته باشند. کاربری این دارایی‌ها می‌تواند مسکونی، تجاری، اداری، صنعتی یا ورزشی باشد.

سودی که از نتیجه این نوع سرمایه‌گذاری به دست می‌آید، بین سهامداران صندوق سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات توزیع و تقسیم می‌گردد. مردم می‌توانند به واسطه این صندوق‌ها، به شکل خرد و کلان در بازار املاک و مستغلات سرمایه‌گذاری کنند. سرمایه‌گذاری در ملک از طریق این صندوق‌ها به صورت غیرمستقیم انجام شده و با ریسک بسیار اندکی مواجه است. همچنین صندوق سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات می‌تواند در بورس نیز حضور داشته باشد و سرمایه‌گذاران در سود و استهلاک املاک تحت مدیریت صندوق، شریک خواهند بود.

ارزش جهانی صندوق‌های املاک و مستغلات

بر اساس گزارش انجمن ملی املاک و مستغلات در آمریکا، در سال ۲۰۱۶ ارزش بازار جهانی REITs به ۱/۱ تریلیون دلار رسیده بود. ۶۶ درصد این ارزش در آمریکا، ۷ درصد آن در ژاپن، ۷ درصد در استرالیا و ۲۰ درصد باقیمانده آن در سایر نقاط جهان پراکنده است.

صندوق‌های سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات (REITs) چگونه کار می‌کنند؟

با استفاده از صندوق املاک و مستغلات می‌توان سرمایه‌افراد را جمع‌آوری کرده و به عنوان ابزاری برای پوشش ریسک افزایش قیمت مسکن از آن بهره برد. همچنین می‌توان با کمک صندوق سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات از سرمایه‌گذاری در این حوزه کسب درآمد غیرمستقیم داشت. صندوق‌های سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات، مجوز فعالیت خود را از سازمان بورس و اوراق بهادار دریافت می‌کنند و با هدف یک‌کاسه کردن مبالغ جمع‌آوری شده و اختصاص دادن آن به سرمایه‌گذاری در املاک، کار خود را آغاز می‌کنند.

فعالیت اصلی صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات، همان‌طور که از نامش پیداست، خرید و فروش املاک و مستغلات است. این صندوق‌ها با خرید املاک و اجاره آن‌ها و تقسیم عواید ناشی از اجاره به دارندگان واحد، به کسب سود در بازار ملک می‌پردازند.

دریافت تسهیلات، سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار رهنی و همچنین اوراق بهادار شرکت‌های ساختمانی که در بورس پذیرفته شده‌اند نیز جزو امورات فرعی این صندوق‌ها هستند. علاوه بر این می‌توان باقیمانده وجه صندوق را در سپرده‌های بانکی و گواهی سپرده بانکی سرمایه‌گذاری کرد. بنابراین بازدهی این صندوق تقریباً مشابه با بازدهی ملک در طی دوره فعالیت می‌باشد.

ویژگی‌های صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات

REIT که مخفف Real Estate Investment Trusts می‌باشد، معادل «صندوق‌های املاک و مستغلات» است که در بورس فعال بوده و دارای دو ویژگی مهم و اساسی است:

۱. این صندوق‌ها مجموعه‌ای از دارایی‌ها که شامل زمین، فروشگاه، برج و مواردی از این دست می‌شوند را مدیریت می‌کنند.

۲. شرکت‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات، سود به‌دست‌آمده را بین سرمایه‌گذاران تقسیم می‌کنند. دوره‌های تقسیم سود می‌تواند ماهانه، فصلی یا به صورت سالانه در نظر گرفته شود. بر اساس مقررات، حداقل ۹۰ درصد از درآمدهای دریافتی حاصل از اجاره دارایی‌های غیرمنقول و نیز سود دریافتی ناشی از سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار تحت تملک صندوق، پس از کسر هزینه‌های صندوق، بین سرمایه‌گذاران تقسیم می‌شود.

مزایای سرمایه‌گذاری در صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات

نقدشوندگی

صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات در معیار نقدشوندگی بسیار سریع عمل می‌کنند. حتماً اصطلاح «سنگین بودن بازار مسکن» را شنیده‌اید. این اصطلاح به این معناست که معاملات در بازار مسکن به آرامی رخ می‌دهد و نقدشوندگی پایینی در بازار معاملات فیزیکی املاک و مستغلات حاکم است؛ در حالی‌که صندوق‌های سرمایه‌گذاری، به دلیل بیشتر بودن بازیگران آن، وجود بازارگردان اختصاصی و قیمت پایین هر واحد سرمایه‌گذاری، امکان نقدشوندگی بالایی دارند.

مالیات

در صورتی که الزامات قانونی این صندوق‌ها، مثل تقسیم ۱۰۰ درصد سود در میان سرمایه‌گذاران، صورت گرفته باشد، این صندوق‌ها از پرداخت مالیات معاف خواهند شد.

مدیریت حرفه‌ای

صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات به دست خبره‌ترین افراد و حرفه‌ای‌های بازار سرمایه و بازار ملک اداره می‌شوند؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در آنها جزو امن‌ترین انواع سرمایه‌گذاری‌هاست.

تنوع در سرمایه‌گذاری

این صندوق‌ها امکان سرمایه‌گذاری متنوعی را برای سرمایه‌گذاران فراهم کرده‌اند؛ از جمله سرمایه‌گذاری در مستغلات غیرمسکونی، شامل مراکز خرید، هتل‌ها و همچنین انواع و اقسام مستغلات تجاری و صنعتی. در آیین‌نامه صندوق‌های املاک و مستغلات این‌طور آمده است که به استثنای شش ماه اول شروع فعالیت صندوق و ۶ ماه مانده به اتمام فعالیت، صندوق ملزم به رعایت نصاب سرمایه‌گذاری حداقل ۶۰ درصد از دارایی‌ها در دارایی‌های موضوع فعالیت اصلی صندوق، حداکثر ۳۵ درصد از دارایی‌ها در سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار مرتبط با دارایی‌های مذکور (مانند اوراق مشارکت، استصناع، رهنی و اجاره و واحدهای صندوق‌های زمین و ساختمان در پروژه‌های ساختمانی) و حداکثر ۵ درصد از کل دارایی‌های صندوق به سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌های ساختمانی است.

بازدهی صندوق‌های سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات چقدر است؟

بیشترین عامل تأثیرگذار بر بازده این نوع صندوق، نرخ رشد مسکن می‌باشد. مطابق با آمار تاریخی، در بلندمدت نرخ رشد مسکن اندکی از تورم بیشتر است. از طرفی، صندوق سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات، هزینه‌هایی مانند هزینه تعمیرات و نگهداری، هزینه افت قیمت املاک به دلیل افزایش عمر بنا و... را نیز باید پرداخت کند که بازدهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین در حالت محافظه‌کارانه و در حالت مدیریت غیرفعال، می‌توان انتظار داشت که بازدهی بلندمدت صندوق تقریباً معادل نرخ رشد مسکن باشد.

با توجه به تخصص مدیر صندوق در زمینه مدیریت دارایی‌های مرتبط با املاک و مستغلات، استفاده از ابزارهای موجود و همراهی شرکت‌های ساختمانی، این انتظار می‌رود که با مدیریت فعال، شامل خرید و فروش املاک، بازسازی و فروش املاک قدیمی، خرید اهرمی و... بازدهی بیشتری نصیب دارندگان واحد شود.

انواع صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات

صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات، در مدل‌های سهامی، رهنی و ترکیبی تأسیس می‌شوند.

صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات سهامی Equity REITs

این صندوق‌ها، املاک و مستغلات درآمدزا را خریداری کرده و اداره می‌کنند. این صندوق‌ها در طیف گسترده‌ای از انواع فعالیت‌های لیزینگ، تعمیر و نگهداری، ساخت‌وساز املاک و مستغلات کار می‌کنند. علاوه بر این، به قشر اجاره‌نشین هم خدماتی را ارائه می‌دهند. تفاوت اصلی این‌گونه صندوق‌ها با شرکت‌های عملیاتی مستغلات در این است که صندوق‌ها از خرید، ساخت‌وساز، نگهداری و اداره این موارد کسب درآمد و سود می‌کنند، اما شرکت‌ها تنها از فروش درآمد دارند.

صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات رهنی Mortgage REITs

عمده سرمایه‌گذاری صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات رهنی بر روی سبدهای سرمایه‌گذاری مستقیم انجام می‌شود. این سرمایه‌گذاری‌ها از طریق اعطای وام به صاحبان مستغلات و شرکت‌های عملیاتی مستغلات انجام می‌شوند.

صندوق‌های سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات ترکیبی (هیبریدی) Hybrid REITs

سبد سرمایه‌گذاری این صندوق‌ها شامل ترکیبی از دارایی‌های واقعی، مستغلات و وام‌های مسکن است. این صندوق‌ها با خریداری املاک و در عین حال تمدید وام به سرمایه‌گذاران صاحب ملک کار می‌کنند.



جمع‌بندی

«صندوق سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات» یکی از ابزارهای نوین مالی در بازار سرمایه کشور است که با استفاده از آن می‌توان با مبالغ کم و سرمایه‌گذاری‌های کوچک، وارد بازار ملک شد و از عواید آن بهره برد. دلیل تشکیل این نوع صندوق، علاوه بر کسب بازدهی در یک کلاس دارایی جدید، حفظ ارزش پول متناسب با میزان رشد نرخ مسکن برای سرمایه‌گذاران است.

بهره‌گیری از گزارش‌های تحلیلی دفتر تهران هلدینگ باران
سپاس از مهندس رضا ایزدی



در ادامه سلسله نشست‌های آموزشی مدیران ارشد گروه باران که با همت واحد سرمایه‌انسانی گروه باران برگزار شد، در تاریخ یکشنبه ۲۶ دی ماه ۱۴۰۰، یکی دیگر از این نشست‌ها در محل دفتر کوثر و در قالب یک جلسه دو ساعته برگزار شد. در این نشست که با عنوان «بررسی چشم‌انداز اقتصاد ایران در افق سال ۱۴۰۱ با تأکید بر صنعت ساختمان و بازار سرمایه» برگزار شد، دکتر حسین عبده تبریزی به ایراد سخنانی پیرامون موضوع محوری این نشست پرداخت و برآوردهای کارشناسی خود را از آتیه پیش‌روی اقتصاد ایران در سال پیش‌رو ارائه کرد.

در این نشست مخاطبین این جلسه که مدیران عامل و مدیران ارشد گروه باران در حوزه سرمایه‌گذاری بودند، در جریان روند تغییرات آتی شاخص‌های کلان اقتصاد ایران از جمله نرخ رشد اقتصادی، نرخ رشد سرمایه‌گذاری، نرخ رشد نقدینگی، نرخ برابری ارز، نرخ تورم و سایر شاخص‌های مهم اقتصادی قرار گرفتند.

بررسی چشم‌انداز اقتصاد ایران در افق سال ۱۴۰۱

و تأثیر آن بر صنعت ساختمان و بازار سرمایه

با دکتر حسین عبده تبریزی



دکتر حسین عبده تبریزی، تحصیلات عالی خود را در سطح دکتری امور مالی و بانکداری در مدرسه عالی بازرگانی منچستر در سال ۱۳۵۶ به پایان رسانده است. سابقه تدریس دکتر عبده به دهه ۵۰ بازمی‌گردد. از آن زمان تاکنون وی در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی، سازمان‌ها و مراکز تحقیقاتی کشور استاد مدعو بوده است. دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه علامه طباطبایی، از جمله مراکز تدریس ایشان بوده است. حوزه‌های تحقیقاتی اخیر وی نیز شامل حل و فصل بانکی، مدل‌های کنترل ریسک، نظارت بر بازارهای سرمایه، نظریه ساختار سرمایه و تأمین مالی بخش مسکن است. از مهم‌ترین سوابق اجرایی ایشان، عضویت شورای عالی بورس و اوراق بهادار (۱۳۹۲-۱۳۹۷)، رئیس هیأت‌مدیره لیزینگ بانک اقتصاد نوین (۱۳۸۵-۱۳۸۹)، مدیرعامل شرکت تأمین سرمایه نوین (۱۳۸۵-۱۳۸۷)، دبیرکل بورس اوراق بهادار تهران (۱۳۸۰-۱۳۸۲) و رئیس هیأت‌مدیره بانک اقتصاد نوین (۱۳۸۰-۱۳۸۲) است.



نیستیم. کاهش تورم تا نرخ ۱۶ درصد غیر قابل انجام است و در عمل انجام چنین کاری (با لحاظ کردن تجربه‌های سال‌های دولت آقای احمدی‌نژاد) به ضرر اقتصاد کلان است و موجب کاهش سطح تولید فعلی و تقاضای بیشتر برای واردات خواهد شد.

دولت آقای رئیسی بر کنترل نقدینگی بسیار مصر بوده و تبعات ناشی از افزایش نقدینگی را به خوبی می‌داند، بنابراین طی دو سال آینده یا دولت اول این رئیس‌جمهوری، مهار نقدینگی با سیاست‌های انقباضی بانک مرکزی برای انتشار پول پر قدرت بسیار محتمل است و در نتیجه دسترسی به منابع بانک برای تأمین مالی صنعت ساختمان و سایر صنایع در عمل بسیار محدود خواهد بود.

آثار توافق احتمالی جمهوری اسلامی ایران و قدرت‌های جهانی، ریزش ارزش دلار در کوتاه‌مدت و حذف تدریجی برخی تحریم‌ها است. طی دو سال آتی با سرکار آمدن جمهوری خواهان در کنگره آمریکا، احتمال بازگشت ترامپ بر سکوی قدرت بسیار بالا خواهد بود که این موضوع به معنای بازگشت تحریم و خروج مجدد آمریکا از برجام است. در نتیجه، این توافق، آثار بلندمدتی روی اقتصاد ما نخواهد داشت و همچنان شرایط اقتصادی رکود حاکم خواهد بود.

فکتور رشد اقتصادی ۸ درصد اعلام شده از سوی هیأت دولت قریب‌الوقوع است، اما افقی برای پایدار بودن این رشد متصور



صنعت ساختمان و سیکل‌های رونق و رکود

با توجه به عملکرد تابع قیمت مسکن و چسبندگی قیمت در این بازار، بازه زمانی یک ساله آینده، بهترین فرصت برای چانه‌زنی و مذاکرات با صاحبان زمین و املاک و عقد مشارکت خواهد بود. در شرایط کنونی قیمت ارز نسبت به قیمت دارایی‌های دیگر مناسب‌تر است و ارزش معاملاتی دلار چیزی بیش از ۱۰ هزار تومان پایین‌تر از ارزش ذاتی آن است و طی یک سال آینده رسیدن قیمت‌ها به سطح ۳۵/۰۰۰ تومان دور از انتظار نخواهد بود.

با توجه به تصمیمات تهازری دولت در بودجه سال ۱۴۰۱، عدم شفافیت این بودجه، منجر به رانت بیشتر شرکت‌های دولتی خواهد شد.

حضور فعال هلدینگ باران در یک بازار گوشه‌ای (Niche Market) بسیار قابل تحسین است و عدم ورود به بازار ساختمان‌ها و برج‌های اداری-تجاری، استراتژی دقیقی است که گروه باران در پیش گرفته است. پیش‌بینی می‌کنم گروه باران با توجه به هدف قرار دادن قشر برخوردار، از تبعات این فاکتورهای کلان اقتصادی در امان خواهد بود.

توصیه می‌کنم گروه باران در حوزه ارایه خدمات به سالمندان با ساخت آپارتمان‌های کوچک و ارایه خدمات تریابی و پزشک در محل وارد شود. این حوزه یکی از بازارهای روبه‌رشد برای گروه‌هایی همچون گروه باران است.

marketing@baran.ir



لوکس یا باران

جستاری در استراتژی لوکس‌گرایی و نسبت آن با گذشته و حال برند باران

احتمالاً هر کدام از ما تاکنون با این پرسش مواجه شده‌ایم که گروه باران چه چیزی به مشتری ارائه می‌دهد؟ آیا ما فروشنده «سبک زندگی باران» هستیم و این مفهوم، یک کالا یا خدمات لوکس تلقی می‌شود؟ اگر این‌گونه است، چه نسبتی بین گذشته، حال و آینده برند با مفاهیم مطرح در استراتژی لوکس‌گرایی برقرار است؟ این‌ها پرسش‌هایی مهم هستند. حتی اگر این جستار ناتوان از پاسخ‌گویی به آن باشد، دست کم، تقاضایی است از بنیانگذاران، مدیران و سرمایه‌های انسانی گروه، تا یک بار برای همیشه به آن پاسخ دهند و در ره‌یافت به یک نگرش مشترک، هم‌داستان شوند.

به باور بسیاری، گروه باران یک شرکت مهندسی یا ساختمانی نیست؛ بلکه فراتر از آن، ارائه‌کننده یک «سبک زندگی» به مشتریان است. همان‌گونه که از سال‌ها قبل، چشم‌انداز خود را این‌گونه تعریف کرده که به اولین انتخاب کسانی تبدیل شود که به دنبال ارتقاء سبک زندگی‌شان هستند. از نگاه کارشناسی، یک شرکت ساختمانی برای تولید ارزش و موفقیت در مقیاس پروژه‌های صنعت ساختمان، می‌توانست راهی سرراست و متفاوت از این مسیر را طی کند. چه بسا مدل باران، از بیخ و بن با هدف افزایش سود در تولید انبوه ساختمانی در تضاد باشد! پس می‌توان نتیجه گرفت باران خلق یک سبک زندگی را هدف قرار داده و مسیری متفاوت از دیگر فعالان صنعت ساختمان را انتخاب کرده تا به نیازها و سلیقه‌هایی خاص و مخاطبانی محدود پاسخ گوید.

در ادبیات بازاریابی، کسب‌وکارها از نظر میزان تقاضای کالا و خدمات به دو گونه کلی تقسیم می‌شوند؛ گروهی مصرف‌انبوه دارند (Mass Market) و دسته‌ای دیگر هیچ‌گاه به صورت انبوه و فراوان تولید نمی‌شوند، بلکه همواره مشتریان خاص خود را داشته و به بازار گوشه‌ای (Niche Market) توجه دارند. این گروه از کالاها و خدمات، پاسخ به نیاز یا سلیقه بخشی از مخاطبان هستند که تقاضایی متفاوت یا فراتر از کالاهای تولید انبوه دارند.

که از قضا قدمتی به اندازه تاریخ دارد.^۱

پیدا کردن معادل مستقیم عبارت لاکچری (Luxury) در زبان فارسی، مشکل به نظر می‌رسد. این واژه از «لوکسوس» در زبان لاتین به معنی «برتری» و «نور» ریشه می‌گیرد. از این مفهوم می‌توان درخشش ناشی از رشد و تعالی را استنباط کرد. با اینکه واژه‌هایی چون عالی یا فاخر را هم‌ردیف لوکس به کار می‌برند، اما اجازه دهید اینجا برای بیان مقصود خود از همان واژه «لوکس‌گرایی» استفاده کنیم.

اشاره به ریشه‌های تاریخی در جستار حاضر نمی‌کنیم، اما یافته‌های باستان‌شناسی از تمدن‌های نخستین، نشان می‌دهد ریشه لوکس‌گرایی به علاقه‌مندی شاهان و اشراف به شکوه فراوان و

گفته می‌شود گروه باران، ارائه‌دهنده خدمات یا محصولی «لاکچری» است؛ اما گروهی با ذکر دلایلی، این مفهوم را قابل انطباق با مدل واقعی کسب‌وکار نمی‌دانند. در مقابل، عده‌ای هم به خاطر بار منفی حول این واژه در وضعیت فعلی جامعه ایران، از به کار بردن آن خودداری می‌کنند.^۱ در فرهنگ عامه برداشت‌های نه‌چندان درستی از مفهوم «لوکس» وجود دارد و گاهی آن را با خودستایی ناشی از نمایش ثروت مترادف می‌دانند، اما با مطالعه استراتژی‌ها و مفاهیم کسب‌وکارهای لوکس پی می‌بریم که لاکچری، چیزی از جنس احترام به مشتری، ذوق، هنر، سلیقه و جزء جدایی‌ناپذیر یک کالای لوکس است. لاکچری، یک شیوه جهانی برای درک مشتری و مدیریت کسب‌وکار به‌شمار می‌رود؛ مفهومی

کجا ایستاده‌ایم؟

لوکس؛ از معنا تا رؤیا

^۱ موجهه منفی با لوکس‌گرایی عجیب نیست، چرا که با وجود شکاف‌های اجتماعی متعدد، فضای حقیقی و مجازی، مملو از ریچ‌کیدزهای تقلبی و لاکچری‌های پلاستیکی شده که تشنه توجه‌اند. ما در این جستار، علاوه بر بیان تفاوت بنیادین لوکس‌گرایی با این‌گونه نمایش‌های تصنعی، به دنبال یافتن مدلی هستیم تا شیوه کسب‌وکارمان را تبیین کنیم، نه چیزی بیشتر. ^۲ مبانی نظری این جستار برگرفته از کتاب استراتژی لوکس‌گرایی (ژان نوئل کاپرور و وینسنت باستین، ۲۰۰۹) است که در سال ۱۳۹۵ توسط درگی و سرفرازیان به فارسی برگردانده شده است.

شده، منحصربه‌فرد و ریشه‌دار است، در حالی که مخاطبانی دارد با آرزوی داشتن آن. لوکس‌گرایی علاوه بر آنکه ابزاری برای دستیابی به لذت فردی است، نوعی شاخص اجتماعی به حساب می‌آید که تمایل نمادین افراد برای تعلق به گروهی موفق‌تر را در خود نهفته دارد.

دو سنجه در ارتباط با کالاها و خدمات لوکس وجود دارد. نخست «شاخص تجربه لوکس‌گرایی مشتری»^۳ است که ارزیابی می‌کند مشتری تا چه حد رضایت داشته یا تجربه بهتری از کیفیت را در همه جنبه‌ها مثل دوام، سهولت دسترسی و جنبه‌های انسانی ارائه خدمت مانند رفتار و... درک کرده است. شاخص دوم به «وضعیت برند لوکس»^۴ مشهور است که بیشتر بر جنبه‌های غیر ملموس مانند اعتبار و منزلت برند، ظرفیت رؤیاسازی و تمایز اعطایی برند به صاحب محصول، اشاره می‌کند. مثلاً حسی که مشتری از منحصربه‌فرد بودن پیدا کرده یا اینکه برند تا چه میزان توانسته تقویت‌کننده وضعیت اجتماعی مشتری باشد.

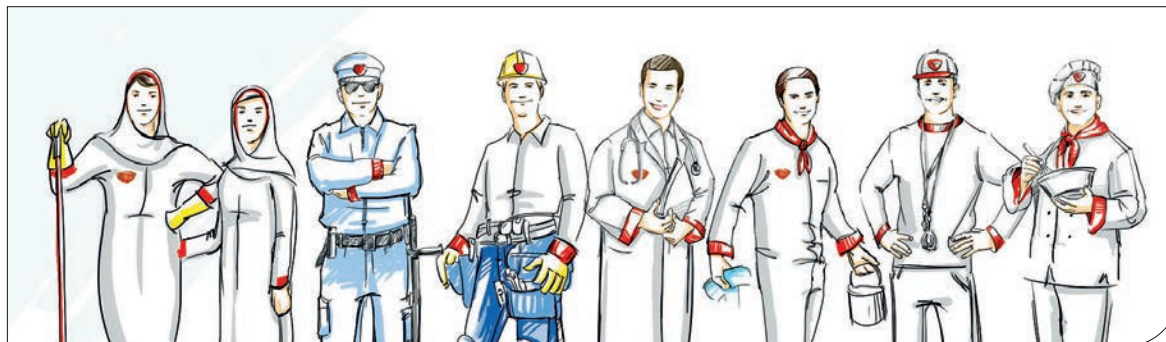
میل به جاودانگی باز می‌گردد. تحولات علمی و صنعتی عصر جدید اما باعث شد لوکس‌گرایی به سایر بخش‌های اجتماعی و اقتصادی جامعه هم رسوخ پیدا کند. تولید صنعتی به افزایش قدرت خرید مردم منجر شد و فرآیند جهانی‌سازی، دسترسی به محصولات را که منبع لوکس‌گرایی هستند، افزایش داد. در نهایت رشد ارتباطات و رسانه‌ها در یک صد سال اخیر، لوکس‌گرایی را به بلوغ و باروری رساند. اگرچه با بروز انقلاب‌های قرن ۱۹ و استیلای تفکراتی که ساختار طبقاتی را از میان برداشتند، لوکس‌گرایی نیز به محاق رفت، اما فقط کمی زمان لازم بود تا مردم اروپا و آمریکا دوباره به کارکرد بنیادینی که لوکس‌گرایی در بازآفرینی طبقه‌بندی اجتماعی دارد، نیازمند شوند.

کالا/خدمات لوکس با کلیدواژه‌هایی نظیر قیمت، کمیابی، انحصار، عالی بودن، غیر قابل مقایسه بودن با دیگران، داشتن تاریخچه، آمیزش با هنر و توان رؤیاسازی تعریف می‌شود. برچسب یک برند لوکس بر محصولی می‌چسبد که با کار دقیق، ظرافت و پیچیدگی خلق

گاهی بعضی پدیده‌ها یا عناصر به اشتباه لوکس تلقی می‌شوند. مرور سه مورد از رایج‌ترین اشتباه‌ها در این بخش ضروری می‌نماید. نخست آنکه قیمت و در نتیجه پول، تعیین‌کننده لوکس‌گرایی نیست. لوکس بودن قیمت را تعیین می‌کند ولی یک کالا یا خدمات تنها به خاطر قیمت بالا لوکس تلقی نمی‌شود. پول، معیاری جهانی و تک‌بعدی است که تفاوت افراد در میزان آن است، اما تمایز اجتماعی و فرهنگی که کدهای لوکس‌گرایی هستند، مانند پول انباشت‌پذیر نیست. به عبارت ساده‌تر، فرد یا جزئی از یک طبقه اجتماعی است یا نیست. یک برند نیز یا لوکس است یا نیست.

بنیادین
کچری بودن

نمونه عینی: در طول این سالیان، همکاران ما با افرادی برخورد کرده‌اند که توان مالی بالایی دارند (پول) اما ساکن برج‌های باران نشده‌اند (یا بر فرض ورود به این سبک زندگی، ماندگار نشده‌اند)، چراکه خود دریافته‌اند فرهنگ اجتماعی آن‌ها تشابه یا قابلیت حل شدن در فرهنگ سکونت‌ی برج باران را ندارد. از آن سو، قدیمی‌های باران به یاد دارند که یک چهره مشهور ورزشی (پول)، علاقه‌مند به خرید آپارتمان در برج باران ۱ بود، اما به تشخیص مدیران وقت، این فروش اتفاق نیفتاد تا بکپارچگی فرهنگی و اجتماعی برج دچار اختلال نشود.



نمونه‌ای از استوری‌برد کمپین‌های تبلیغاتی برای تصویرسازی رؤیای یک زندگی آرام

^۳ LCEI (LUXURY CUSTOMER EXPERIENCE INDEX)

^۴ LBSI (LUXURY BRAND STATUS INDEX)

دوم اینکه لوکس‌گرایی و مد با هم برابر نیستند و دو دنیای متفاوت را نمایندگی می‌کنند. اگرچه هر دو از لحاظ اقتصادی مهم هستند، اما دنیاهای دور از هم دارند. در شهرهای بزرگ دنیا هم می‌بینیم که محل خیابان‌های لوکس از محله‌های مد فاصله دارد. در واقع مد به شکل چرخه‌ای، بر اساس شرایط زمانی و فصلی به مردم امکان می‌دهد خود را بالاتر یا متمایز نشان دهند، اما لوکس‌گرایی بازآفرینی طبقه اجتماعی فرد است. از طرفی مد با فریبندگی و تقلید اجتماعی سروکار دارد، اما لوکس‌گرایی به رؤیای درون خویشتن افراد و ارتقای اجتماعی مربوط است. به همین دلیل ساده، محصولات دنیای مد دارای زمان و منسوخ‌شدنی هستند، اما لوکس‌ها اغلب با گذشت زمان ارزشمندتر می‌شوند.



نمونه عینی؛ در طول حیات برند باران، هیچ‌گاه به فریبندگی و تقلید اجتماعی، آن‌گونه که در مد مطرح است توجه ویژه‌ای نشده. بسیاری از بناهای مسکونی در رقابتی ظاهری، استفاده از پیراق‌آلات طلا، استخر روی بام، حمل خودرو به داخل واحد مسکونی، طراحی‌های پُر چرم یا شبه‌کلاسیک و... را مزیت خود قرار دادند. بالعکس در برج‌های باران، خلق رؤیایی از آرامش و امنیت، زندگی بی‌دغدغه، افزایش کیفیت سکونت، بهبود مداوم خدمات و حفظ ارزش سرمایه‌های نمادین، مهم‌تر تلقی شده و تبعیت از مدهای زودگذر، جایگاه چندانی در ذهنیت پایه‌گذاران و گردانندگان کسب‌وکار نداشته است.



تولید محتوا و انتشار
فصلنامه اختصاصی
سبک زندگی گروه باران
۱۳۹۱ تا ۱۳۹۶

کمک کند. یک خریدار خودروی لوکس مثل فراری (Ferrari) می‌داند که باید برای خرید و تحویل در انتظار بماند و در عین حال با یک خودروی کاملاً بی‌نقص مواجه نیست، بلکه شکنندگی‌هایی دارد که بخشی از جذابیت و افسون آن نیز به شمار می‌رود. یا برخی مدل‌های پورشه ۹۱۱ که شیشه برقی و برخی سامانه‌های مرسوم در آن تعبیه نشده تا زمان صفر تا صد خودرو کاهش یابد. در مقابل، خریدار یک خودروی فوق‌ممتاز مانند آئودی انتظار دارد فوری و راحت خرید کند، خودرویی بی‌نقص تحویل بگیرد و بتواند در هر آب‌وهوا یا اقلیمی با آن رانندگی کند. این دسته از کالا/خدمات هم در سراسر دنیا طرفداران زیادی دارند، اما مهم آن است که بدانیم آئودی لوکس نیست؛ چرا که نه رؤیایی خلق کرده و نه اوج هنر، طراحی یا خلاقیت را به نمایش گذاشته است!

اما کالا/خدمات بالا برد (Top of the Range) توصیفی برای

اما سومین اشتباه رایج آن است که تصور کنیم کالا/خدمات فوق‌ممتاز و بالا برد، با لوکس برابرند. یا فکر کنیم کالای ممتاز را تنها با افزایش قیمت و منطقی جلوه دادن این قیمت، می‌توان به یک کالا/خدمات لوکس تبدیل کرد.

با اینکه مرزبندی واضح و کاملاً عایقی بین این سه گروه وجود ندارد، اما می‌توان گفت برندهای فوق‌ممتاز (Super Premium) تمایل دارند به طور منطقی بر اساس برتری‌شان انتخاب شوند، در حالی که برند لوکس اصولاً خود را در اقیانوسی بدون رقابت تعریف می‌کند و دارای ارزش‌هایی غیر قابل رقابت است. ارزش کالای فوق‌ممتاز به «ارزش استفاده» منحصر می‌شود، پس باید به سمت برآوردن تمام خواسته‌های مصرف‌کننده پیش برود و همواره حساب هزینه-فایده آن منطقی باشد؛ اما کالای لوکس، خلق چیزی بر اساس الهام خالق آن است و دارای «ارزش نمادین» است که ذات آن را تشکیل داده، هرچند مصرف‌کننده را با چالش‌هایی روبرو کند.

شاید ذکر مثال‌هایی از دنیای خودرو به ما در تبیین این تفاوت

ویرترین توانمندی‌های یک برند است و به‌طور طبیعی، بخش عمده‌ای از بودجه تبلیغات را هم به خود اختصاص می‌دهد. زمانی که مشتری در نتیجه رشد مالی و پیشرفت شخصی، نیازمند محصولی در رده بالاتر از همان برند است، کالای بالابرد به او ارائه می‌شود؛ درست مانند خودرو پریوس که بالابرد برند تویوتا است. البته این برند با استراتژی لوکس‌گرایی، «لکسوس» را هم ارائه داده، اما بسیاری آن را در این مسیر موفق نمی‌شمارند. دلیل آن به اختصار، فقدان اسطوره‌سازی، هویت و خلاقیت ذاتی است. لکسوس را مهندسان و استراتژیست‌ها طراحی کرده‌اند و در نهایت یک الگوبرداری موفق از مرسدس بنز است، حتی گاهی فراتر از آن اما بدون آفرینش یک کلاس منحصر به خود.

نمونه عینی: باران را می‌توان از این جنبه لوکس برشمرد که برای مشتری داستانی روایت می‌کند تا آن‌ها برای خود رؤیایی بسازند؛ رؤیایی از یک زندگی با کیفیت و بدون دغدغه. ارزش‌های بنیادین این مدل و همچنین ارزش ناملموس ناشی از برند باران برای مشتریان، باید آنقدر ارزشمند جلوه کند تا بپذیرند که این سبک زندگی بی‌نقص نیست اما به خاطر ارزش‌هایش، غیر قابل جایگزینی و البته گران‌بهاست. بارها با مشتریانی مواجه شده‌ایم که در برابر قوانین و تکالیف مفصلی که در منشور سکونت باران درج شده با تعجب می‌پرسند مگر مستأجر باران هستیم؟ یا چرا باید چنان هزینه‌ای بابت ودیعه شارژ ساختمان بپردازیم؟ ما با احترام به آن‌ها یادآوری می‌کنیم که بخش عمده آسایش و آرامشی که باران برایشان طراحی کرده در گرو اجرای دقیق و کامل همین چارچوب‌هاست. اگر از این برج‌ها، سبک زندگی، هویت باران، نگاه خلاقانه بنیانگذاران یا مدیریت یکپارچه را بگیریم، آنچه باقی می‌ماند ساختمانی است تقریباً شبیه دیگر ساختمان‌ها.



تبلیغات محیطی گروه
باران در نقاط متمایز
شهر
۱۳۸۹ تا ۱۳۹۴

وقتی قرار است یک برند لوکس را مدیریت کنیم باید بسیاری از قوانین بازاریابی را که برای برندهای معمولی یا ممتاز کاربرد دارند، کنار بگذاریم. اگر می‌خواهیم با تکنیک‌های بازاریابی سنتی به برند لوکس خود آسیب نرسانیم ناچاریم از زاویه دیگری به بازاریابی نگاه کنیم

بازاریابی
همه با هم، ضد

یکی از مهم‌ترین اهداف در مدیریت بازاریابی سنتی، افزایش حجم فروش است. خیلی‌ها تلاش می‌کنند سهم بیشتری از بازار به دست آورند تا قدرت چانه‌زنی بنگاه را افزایش دهند. همین باعث می‌شود توزیع گسترده، دیده شدن در تبلیغات تلویزیونی و مانند این‌ها توجیه پیدا کند. حجم فروش بالا با حاشیه سود پایین، سهم بیشتری از بازار را تصاحب می‌کند. اما جوهره بازاریابی لاکچری‌ها متفاوت است. به طور مثال باید درک کنیم چرا فراری تولید خود را از روی عمد، زیر شش هزار خودرو در سال قرار داده است. مشتری، این کمیابی را درک می‌کند و آن را به حساب ضعف در فروش نمی‌گذارد. برند فراری با مقاومت در برابر تقاضا به جای دنباله‌روی از آن، بر تقاضا سوار شده است.

حتی نظریه‌پردازان پا را فراتر گذاشته و توصیه می‌کنند نفروشید؛ یا خرید را برای مشتری سخت کنید! به این معنا که باید بیشتر روی اشتیاق مشتری برای به دست آوردن محصول لوکس تمرکز کرد و موانع معقول برای افزایش میل و اشتیاق مشتری را از میان برداشت. مشتری وقتی بر موانع مالی، فرهنگی و زمانی فائق آمد، قدردان محصول لوکسی که به دست آورده خواهد بود.

در تبلیغات برندهای لوکس همواره باید دو دیدگاه مهم را در نظر داشت. نخست آنکه بدانیم شیوه‌های مرسوم تبلیغات، نقشی در فروش برند لوکس ایفا نمی‌کند. در بازاریابی سنتی، اولین چیزی که باید در نظر داشت، ارایه سریع یک پیشنهاد فروش قابل توجه و مؤثر است و برای تأثیرگذاری تبلیغات، بیان مستقیم قیمت یا تخفیف ضروری است. برعکس در لوکس‌گرایی، بدون هیچ فشاری برای فروش، اول رؤیاسازی صورت می‌گیرد. اگر به یک فروشگاه تگ‌هوتر (Tag Heuer) بروید با یک بروشور ضخیم به قطر یک کتاب مواجه خواهید شد که همه چیز درباره برند، ریشه و تاریخچه، فرآیندهای فنی و طرح‌های مختلف ساعت در آن آمده است. در یک نمایندگی پورشه نیز با مشتریان از افسانه‌های قهرمانان رانندگی، مسیره‌های مسابقه و اسطوره‌های این برند گفتگو می‌شود و حتی از روی عمد، صحبت درباره قیمت و فروش را به تأخیر می‌اندازند.

پس می‌توان نتیجه گرفت که تبلیغات برند لوکس و فروشندگانش، ابتدا به مشتری در شناخت محصول، جذابیت و روح محصول، خاستگاه آن، شیوه تولید و زمانی که برای آن صرف شده کمک می‌کنند. مجموعه این فعالیت‌ها به مشتری، چرایی قیمت را شرح می‌دهد، سپس مشتری مختار است که بخرد یا نخرد.

نمونه عینی؛ شاید سخت‌ترین جای بحث، تطابق

رفتارمان با این ضدقانون باشد. اما دست‌کم به یاد داریم که باران بارها در برابر وسوسه تولید انبوه مسکن یا ساخت واحد با مساحت و امکانات کمتر قرار گرفته ولی به آن تن نداده است. همچنین از ابزار تبلیغات تلویزیونی، ورزشگاهی و حتی تبلیغات محیطی خارج از عرف، استفاده نکرده؛ که تمام این موارد منطبق بر استراتژی لوکس‌گرایی است. ولی درباره اشتیاق به فروش چطور؟ آیا توانسته‌ایم در بزنگاه‌های اقتصادی و فشار تأمین منابع، به جای انتقال فشار به سیستم فروش، کمی صبورانه عمل کرده و بیشتر بر روی افزایش اشتیاق مشتریان تمرکز کنیم؟ افزایش اشتیاق مشتری تعریف سختی ندارد؛ برداشتن موانع معقول! به باور نگارنده، نخست باید صادق‌تر و متعهدتر باشیم و دوم آنکه تا حد امکان عملکردمان را بهبود ببخشیم. آن‌گاه می‌توان انتظار داشت در سایه رضایت مشتریان، دیگر اعضای جامعه هدف، به زندگی در باران مشتاق‌تر شده و آن را مانند یک رؤیا در ذهن خود بپروراند.

کمپین
تبلیغاتی ۳۶۰
درجه افتتاحیه
برج باران ۲
۱۳۹۴



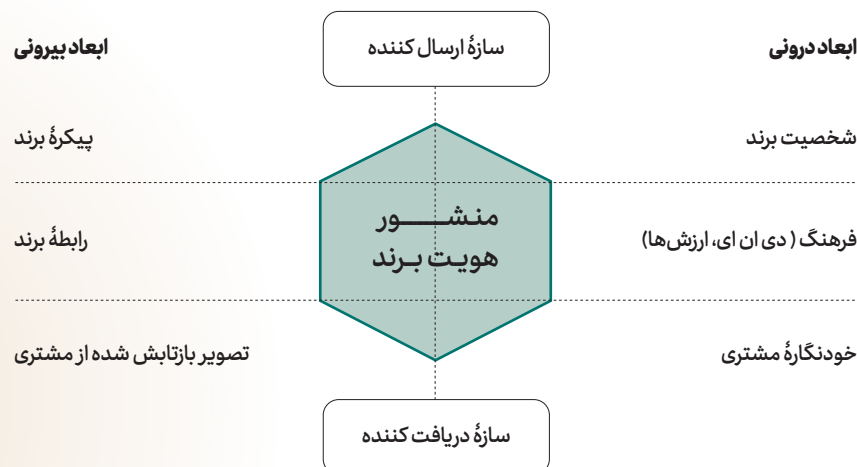
نمونه عینی: به اذعان بسیاری از متخصصان، گروه باران در طول حیات خود همواره از شیوه‌های نوآورانه، جسورانه و مؤثری در تبلیغات و ارتباطات برند بهره جسته است. اواخر دهه ۸۰ را به خاطر بیاورید که در مشهد برندی در حوزه سبک زندگی و صنعت ساختمان وجود نداشت. در چنان شرایطی، اولین تبلیغات محیطی و کمپین‌های خلاقانه توسط گروه باران اکران شد. سال‌ها به‌طور مرتب، ویژه‌نامه‌های آگاهی‌دهنده در روزنامه‌های کثیرالانتشار منتشر می‌شد. حضور مؤثر در قلب جامعه هدف با ایونت‌مارکتینگ، به ابتکار باران آغاز شد. راه‌اندازی نخستین شوروم در مشهد برای تجسم بخشیدن به لایف‌استایل باران رقم خورد. سال‌ها، فصلنامه فخر «خانه‌نو» به‌طور پیوسته و از درون سازمان، تولید و به مخاطبان ارسال می‌شد؛ آن هم در تیراژی که هنوز برای بسیاری از نشریات حرفه‌ای، یک رویاست. این‌ها و ده‌ها شیوه دیگر که در زمانه خود هزینه‌های هنگفتی نیز در بر داشت، نشانه‌هایی از هوشمندی نسبی و تمایز در تبلیغات برند باران است. چه‌بسا بخش عمده‌ای از ارزش ناملموس باران، ره‌آورد همین رویکردها باشد.

دیگر آنکه باید طیف وسیعی از مخاطبان، هدف آگاهی از برند قرار بگیرند. برند لوکس باید حتی با افرادی که مخاطب برند نیستند ارتباط برقرار کند. در بازاریابی سنتی، اثربخشی تبلیغات آن قدر مهم است که صرف هزینه برای کسی که مشتری بالقوه برند نیست، امری غیرعقلانی است. اما برای یک برند لوکس تعداد افرادی که قادر به خرید نیستند، اما از برند آگاهی دارند نیز مهم است. به خاطر داریم که لوکس‌گرایی دو بُعد دارد: لوکس‌گرایی برای خود و برای دیگران. اگر آگاهی بالا باشد، فاصله میان میزان افرادی که برند را می‌شناسند و افرادی که می‌خرند، رؤیا را می‌سازد؛ عاملی که تنها در لوکس‌گرایی معنا دارد.

در بازاریابی کالاهای مصرفی و تولید انبوه، جایگاه‌یابی (Positioning) قلب استراتژی برند است. برندهای تولید انبوه سعی می‌کنند خود را با یک بُعد کلیدی بازار مثلاً رقبا یا انتظار مصرف‌کننده تعریف کرده و در قیاس با سایر بازیگران، جایگاه خود را تعیین کنند. اما لوکس‌گرایی، بیان هویت خلاق و شوق ذاتی یک برند برای آفرینش است. آن چیزی که برندهای لوکس بر روی آن تأکید دارند، «هویت» است. برند لوکس منحصر به فرد بودن را نشان داده و ترجیح می‌دهد به هویت خود وفادار بماند تا اینکه هر لحظه در فکر غلبه بر رقیب و داشتن مزیت رقابتی باشد. حتی اگر مشتریان، میان برند لوکس و دیگران دست به مقایسه بزنند، برند لوکس برنامه‌ای برای مقایسه خود با برندهای دیگر ندارد؛ درست مثل یک هنرمند.

هویت، بیانگر ویژگی‌های ملموس و ناملموس برند است. ویژگی‌هایی که با آنها برند همانی است که هست و بدون آن‌ها دیگر خودش نیست. هویت در ریشه‌ها و میراث برند نهفته است و از ژن‌های آن شکل گرفته و به تعبیری یک منشور است که می‌شود دنیا را از پشت آن نگریست. مدل پیشنهادی کاپفر موسوم به «منشور هویت برند» ابعاد نمادین برند را به‌جوه اساسی تجزیه کرده و رابطه میان آنها را برقرار می‌کند.

هویت بیافریند، نه جایگاه!





ضیافت اختصاصی سرمایه‌گذاران گروه باران
نوروز ۱۳۹۷

غیرقابل انکار هویت برند و در واقع ارزش‌هایی است که به زبانی فراگیر، ترجمه و قابل درک شده است. آن چیزی که در ارتباطات و تبلیغات برند می‌بینیم تشریح بازار هدف آن نیست، بلکه برند، نمایی از مشتریان ایده‌آل خود را به تصویر کشیده است که وظیفه دارد شخصیت برند را به‌عنوان یک انسان و موجود زنده برای مخاطب به نمایش بگذارد.

نباید فراموش کنیم که مخاطب چیزی از منشور هویت برند را نمی‌بیند بلکه چیزی که مشاهده شده و لمس می‌شود، محصول/خدمات و تجربه‌ی مربوط به آن است. اگر فکر می‌کنیم برندی لوکس را مدیریت می‌کنیم، برای رشد بیشتر، باید به‌طور مستمر نوآور باشیم، مشتری را متعجب کنیم و در ضمن به‌ورطه تکرار خود نیفتیم، در عین حال که باید به هویت برند هم وفادار بمانیم. راز اصلی برای انتخاب درست در میان این دوگانگی‌ها، حفظ و نگهداری اصول هسته‌ی اصلی منشور برند است.

تقریباً اغلب برندهای تولید انبوه، ممتاز و برندهای لوکس پس از مدتی، حیطة سنتی کسب‌وکار خود را ترک کرده و از شهرت‌شان برای ورود به سایر حوزه‌ها استفاده کرده‌اند. برندهای فاخر دوزی مانند شنل و دیور یا برند لویی‌ویتون، در چرخه‌ی عمر خود تولید عطر، چرم و اکسسوری را هم تجربه کرده‌اند. بولگاری و آرمانی به کسب‌وکار هتل‌های لوکس وارد شده‌اند. حتی برندهای تولید انبوه مثل سامسونگ، یاماها، هیوندای و... برند خود را در صنایع مختلف و شاخه‌های متفاوتی گسترش داده‌اند.

به‌طور کلی تجربه‌ی گسترش برندهای لوکس در دو مدل عمودی و افقی رخ داده است. گروه اول برای دستیابی به بازه‌ی بزرگ‌تری از قیمت یا دسترس‌پذیری بیشتر، وارد کسب‌وکار اکسسوری‌ها هم می‌شوند و برخی دیگر به صورت افقی برند خود را بسط داده‌اند، یعنی بدون به

یک برند لوکس (سازه‌ی ارسال‌کننده) چیزی به نام «شخصیت برند» و «پیکره‌ی برند» را از خود بروز می‌دهد. پیکره‌ی برند مجموعه‌ای از کدها، نشانه‌ها، حرکات، رنگ‌ها و رفتارهاست که او را از دیگران متمایز می‌کند. هرچه محصول، عملکرد سمبلیک و فرهنگی-اجتماعی بیشتری داشته باشد، اهمیت تصویر غیرکلامی برند افزایش می‌یابد. شخصیت برند هم درست مانند موجودی زنده، صفات و رفتارهای انسانی است که برند را با آن توصیف می‌کنند.

دو بُعد دیگر منشور هویت برند، به مخاطب یا مشتری (سازه‌ی دریافت‌کننده) مربوط است. «تصویر بازتابش‌شده از مشتری» بازتابی مطلوب از شخص است که برند به دیگران می‌فروشد؛ حتی اگر تصویر دارند آن، هیچ‌گاه در تبلیغات دیده نشود؛ درست مانند راننده‌ی یک پورشه که او را در تبلیغات نمی‌بینیم. «خودانگاره‌ی مشتری» هم، بازتاب برند در آینه‌ی درونی خود مشتری است؛ یعنی تصویری که مصرف‌کننده به کمک برند، از رابطه‌ی درونی با خود شکل می‌دهد.

در میان این دو قطب، در منشور برند دو بخش واسطه به نام‌های «فرهنگ» و «ارتباطات برند» هم وجود دارد. هر برند لوکس با فرهنگی که حاوی ارزش‌ها و DNA اوست، قبیله‌ای از مشتریان و هواداران خود را شکل می‌دهد. فرهنگ، بخش

چالش کشیدن قیمت محصول اصلی خود، وارد سایر حوزه‌های زندگی مشتری و خریدهای دیگر وی می‌شوند.

گفته می‌شود بهتر است بین گسترش پیشنهادی و ناحیه‌ی مشروعیت برند (که از ادراک عمومی مخاطبان ناشی می‌شود)، انطباق وجود داشته باشد. هر چند برندهای لوکس به خاطر آنکه پیام‌آور نوعی سلیقه و تمایز هستند که ریشه در خلاقیت و استانداردهای فراتر از وضع موجود دارد، اغلب در گسترش برند خود موفق عمل کرده‌اند. با این حال برای هدایت عملیات هر گسترش برندی باید چهار گام و پرسش اساسی را در نظر داشت:

مرکزی برند و گسترش آن چقدر است؟ آیا روح برند در توسعه‌های جدید دمیده می‌شود؟

چهار- ارزیابی ریسک؛ در صورت شکست گسترش برند، آیا بازگرداندن سرمایه‌ی برند، شدنی است یا خیر؟ به ویژه آن‌که اغلب بسط برند با کاهش کنترل روی فرآیندهای مهمی مانند خلاقیت و ارتباطات همراه است.

یک- عارضه‌یابی استراتژیک؛ اینکه از خود پرسیم ایده‌ی بلندمدت و طرح بزرگ ما (Big Plan) چیست؟ قرار است این توسعه چه چیزی از برند لوکس بگیرد و مهم‌تر آنکه چه چیزی برای آن به ارمغان بیاورد؟

دو- تعیین حوزه‌ی مشروعیت؛ به وضوح تشخیص دهیم تاریخچه، هویت، تخصص و شایستگی ویژه‌ای که به عنوان دی‌ان‌ای برند شناخته می‌شود چیست و تا چه حد با این بسط برند مرتبط است.

سه- حفظ انسجام؛ اینکه میزان همبستگی و انسجام بین هویت

نمونه‌ی عینی: تولد «باران هوم» و رشد و نمو آن پس از گذشت یک دهه از عمر برند باران، نمونه‌ای از گسترش برند در ساختاری عمودی (هرمی) تلقی می‌شود. این بسط هوشمندانه، زنجیره‌ی ارزش خدمات باران به مشتریان را توسعه داده و از طرفی حوزه دسترس‌پذیری برند را گسترش داده است. سفارشی‌سازی طراحی داخلی و بازرگانی کالای لوکس متناسب با هویت و رنگ و بوی برند باران، بخشی از خدمات و کالاها را که از اساس متفاوت و پایین‌تر از بازه‌ی قیمت محصول اصلی باران هستند، به سبد محصول اضافه کرد. همچنین به نظر می‌رسد بازتعریف خدمات یکپارچه‌ی سبک زندگی با نشان جدید «باران لایف» و خدمات مشاوره‌ی اقتصادی و سرمایه‌گذاری با عنوان «باران تراست» می‌تواند زمینه‌های جدید گسترش برند تلقی شوند. هر چند در حال حاضر هر دو رسته‌ی این خدمات به مشتریان ارائه می‌شود، اما بر فرض درست بودن چنین گسترشی، نیازمند برنامه‌ای مجزا و مفصل در حوزه‌ی برندینگ هستیم. در این صورت، برند با ساختار افقی (کهکشانی) بسط خواهد یافت، چرا که به جنبه‌های دیگری از زندگی و نیازهای مخاطبان وارد شده است. علاوه بر این با ورود موفقیت‌آمیز گروه باران به سرمایه‌گذاری در صنایع مادر (سیمان و معدن) و چشم‌انداز ورود به بازار سرمایه، ضروری است نسبت «برند باران» را با حلقه‌های جدید زنجیره‌ی ارزش و تنوع آتی پورتفولیو، معین و مشخص کنیم.

اگر تا اینجا با ما همراه بوده‌اید، حوصله‌ی شما شایسته‌ی سپاسگزاری است. مقصود نگارنده از این زیاده‌گویی، ایجاد پرسش‌هایی در ذهن سرمایه‌های انسانی بود. به نظر می‌رسد برای بنیانگذاران، مدیران، کارشناسان و کارکنان، بسیار حیاتی و مهم است که با نگرشی درست و یکدست، در مسیر آتی رشد گروه باران قدم بگذارند.

مهم‌ترین پرسش همان موضوع اصلی جستار است که آیا برند باران ویژگی‌های یک برند لوکس را دارد یا خیر؟ اگر این‌گونه است، اجزا و روابط منشور هویت برند باران چیست؟ چرا مشتریان باید ما را انتخاب کنند؟ ارزش‌ها و ویژگی‌های اصلی باران چیست؟ چگونه رؤیای مشتریان را بارورتر کنیم؟

در ادامه اگر قصد داریم برند را گسترش دهیم، آیا پاسخی روشن برای چهار گام گفته‌شده در بخش قبلی یافته‌ایم؟ با این گسترش، چه بر سر رؤیای برند و ارزش ناملموس آن می‌آید؟ آیا باید از نام و هویت بصری برند اصلی در گسترش آن استفاده کنیم؟ آیا بسط برند با روش اعطای گواهینامه به دیگران (License) باعث از دست رفتن کنترل بر روی برند نمی‌شود؟ در صورت گسترش برند، با چالش تکه‌تکه شدن تبلیغات برند چه باید کرد؟ و ده‌ها پرسش دیگر که این جستار، دعوتی فروتنانه بود برای فکر کردن و پاسخ دادن به آن‌ها.



مشاور سرمایه انسانی گروه باران

یادداشت

سلیمان سفیدچیان

سازمانی دیگر و آدمی نوا

شایستگی‌های حیاتی سرمایه‌های
انسانی در مسیر رشد هلدینگ

دانش‌آموخته دکترای مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی از دانشگاه علامه طباطبایی؛ سابقه یک دهه فعالیت به عنوان مدیر اجرایی و مشاور صنعت در حوزه‌های مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استراتژیک؛ مؤلف، مترجم و مدرس در دانشگاه فردوسی مشهد؛ هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل مؤسسه حکمت زندگی و مشاور هلدینگ باران و شرکت ستاره در حوزه سرمایه‌های انسانی.

داستان از کجا نشود؟

باران؛ هویتی که برای همراهانش، سبک زندگی ساخته است و از رهگذر «ساختن برای دیگران»، بالیده است، در یکی از دشوارترین بزنگاه‌های زندگی‌اش قرار گرفته است. امروز، غیر از دغدغه دیروز، باید دل‌نگران ساختن خودش برای عرصه‌ای هیجان‌انگیز و بزرگ‌تر باشد. انسان‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه، هر روزشان در جهت مثبت یا منفی، نسبت به دیروزشان تغییر می‌کند، اما فلاسفه و روان‌شناسان معتقدند برخی از تغییرها، چنان بنیادی و عمیق‌اند که می‌توانند در هستی انسان، گسست‌های پرنشدنی ایجاد کنند. «نقاط عطف»ی مانند بلوغ، ورود به دانشگاه، ازدواج، شاغل شدن، میانسالی، بازنشستگی، و ازکارافتادگی؛ می‌توانند پله‌ای برای پرواز شوند و یا پرتگاهی برای سقوط.

اگر با الگوگیری از صاحب‌نظران، استعاره «موجود زنده یا زیستی» را در مواجهه با سازمان به‌کار ببریم، نقاط عطف در مسیر رشد سازمان نیز اهمیت خاصی پیدا می‌کند. یکی از تغییرات بنیادی و در عین حال گسترده در حیات سازمان، تبدیل شدن از یک بنگاه تک‌کسب‌وکاری به هلدینگ چندکسب‌وکاری است. در ادبیات استراتژی، به اولی، استراتژی «تمرکز» می‌گویند و به دومی، استراتژی «متنوع‌سازی ناهمگون». نکته قابل تأمل این است که استراتژیست‌ها معتقدند تبدیل شدن از اولی به دومی نیاز به رشد چندمرحله‌ای دارد. سازمان‌ها غالباً از استراتژی «تمرکز» شروع می‌کنند؛ به «یکپارچگی عمودی» عزیمت می‌کنند؛ بعد از اشباع در این استراتژی، به استراتژی «متنوع‌سازی همگون» روی می‌آورند و در نهایت به «متنوع‌سازی ناهمگون» می‌رسند. صاحب‌نظران معتقدند در این مسیر چهارمرحله‌ای، قاعده بر این است که وقتی استراتژی اول با موفقیت پیاده‌سازی شد و بازار، اشباع شد و نیز ظرفیت حرکت به ایستگاه دوم فراهم شد، می‌توان به سمت استراتژی دوم رفت. در هر مرحله، رعایت همین شروط و قواعد، برقرار است. «باران» در زمره اندک سازمان‌هایی قرار می‌گیرد که جسارت کرده و جهش یک‌باره از ایستگاه اول به ایستگاه چهارم را هدف قرار می‌دهد. بدیهی‌ست این پرش، گسستی بسیار غیرمعمول ایجاد می‌کند و نیاز به تأمل و دوراندیشی‌های استراتژیک ویژه‌ای دارد.

این‌گونه جهش‌ها شبیه به انقلاب هستند. هم‌زمان، ظرفیت بی‌پایانی برای آبادانی و از سوی دیگر برای نابودی دارند. در انقلاب‌ها، اصلی‌ترین نگرانی جامعه‌شناسان این است که جامعه دچار آشفتگی و سردرگمی نشود. چرا؟ جامعه پیش از انقلاب با چارچوبی از ارزش‌ها، هنجارها و قواعد، زندگی می‌کرده است. به هر دلیلی، آن چارچوب دیگر برای اعضای جامعه مطلوب نیست و با انقلاب، آن را باطل می‌کنند؛ اما نگرانی اینجاست: «چارچوب ارزشی، هنجاری و قواعد هدایت‌کننده در نظام جدید کجاست؟» حتی اگر اعضای جامعه دقیقاً بدانند در چارچوب جدید چه می‌خواهند، «برای ساختن چارچوب جدید چقدر زمان لازم است؟» در مواجهه با این دو سؤال، اگر پاسخ آماده‌ای نداشته باشیم، جامعه، بدون چارچوب هدایت‌کننده و راهنمای رفتار می‌ماند و اعضای جامعه بعد از فروکش کردن هیجان انقلاب، دچار آشفتگی و سردرگمی می‌شوند و راهنمای مناسب برای «تصمیم‌گیری» و «شناسایی رفتارهای درست» را ندارند.

آیا باران برای دو سؤال بنیادی‌ای که در بالا نوشتیم، آماده است؟ اگر بخواهیم از ادبیات سازمان و مدیریت، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی کمک بگیریم، می‌توان دست‌کم سه محور را مطرح کرد که نیاز به تأمل و خردورزی جمعی دارد. در این نوشتار بعد از تبیین نسبتاً مفصل مسئله، می‌خواهم این سه محور را روی میز مدیران باران بگذارم تا با جدیت و خردورزی جمعی و البته «صادقانه و واقع‌بینانه» آن را مورد کنکاش قرار دهند.

خردورزی یکم

باران در حال بزرگ شدن است. وقتی کوچک‌تر و تک‌کسب‌وکاره بودیم، افراد کلیدی با هم کاملاً آشنا بودند و بالا بودن حجم تعاملات به آنها کمک می‌کرد تا ذهنیت‌شان را به‌طور مستمر با هم هماهنگ کنند. وقتی مدل‌های ذهنی اعضای کلیدی سازمان تا حد زیادی همسو باشد، تصمیم‌هایی که هر یک از افراد به صورت مستقل می‌گیرند نیز به احتمال فراوان همسو و هماهنگ است. در چنین شرایطی نیاز چندانی به سایر ابزارهای هماهنگی نیست. اما با بزرگ‌تر شدن باران، اعضای کلیدی بیشتر می‌شوند. سابقه‌آشنایی اعضای کلیدی به اندازه قبل نیست و مدل‌های ذهنی این افراد نیز متنوع‌تر از قبل است. تنوع مدل‌های ذهنی این نگرانی را به وجود می‌آورد که تصمیم‌های این افراد، هم‌سو از آب درنیاید. برای پیشگیری از این وضعیت، اولین راهکاری که به ذهن می‌رسد، «استانداردسازی» است.

بدون شک ادبیات سازمان و مدیریت، «استانداردسازی» را تأیید می‌کند؛ اما تجربه سازمان‌های بزرگ دنیا و نیز سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد مسیر استانداردسازی در دل خود، دو ریسک بزرگ دارد که باید برای مدیریتش آماده بود:

ریسک اول:

اسناد مکتوبی که در مسیر استانداردسازی ایجاد می‌شود، به اندازه پیام‌های شفاهی واضح نیست. ضمن اینکه مکتوب بودن این اسناد، احتمال سوءتفاهم نسبت به پیام را افزایش می‌دهد. بنابراین یکی از پیامدهای محتمل این اسناد، سؤال‌ها و ابهام‌های جدید است. برای پاسخ به سؤال‌های جدید و رفع ابهام‌های جدید، به احتمال زیاد اسناد جدیدی تولید می‌کنیم و این چرخه معیوب ادامه می‌یابد. اسناد جدیدی که برای شفاف شدن اسناد قبلی تولید می‌شوند و چرخه‌های کاری باران را از چابکی و لطافت می‌اندازند.

ریسک دوم:

اگرچه استانداردها و اسناد با هدف ایجاد هماهنگی و شفاف‌سازی تولید می‌شوند، در گذر زمان، «فلسفه استاندارد و سند» کم‌رنگ می‌شود و تولید و اجرایی کردن اسناد و استانداردها، فی‌الذاته مطلوب تلقی می‌گردد. به بیان دیگر، استاندارد و سند تولید می‌کنیم، چون کارمان تولید همین‌هاست! جای «ابزار» و «هدف» جابجا می‌شود. ابزار استانداردسازی و سندسازی که برای هدف خاصی باید به‌کار گرفته شود، خودش، هدف تلقی می‌شود. تجربه سازمان‌های موفق دنیا نشان می‌دهد برای مواجهه درست با دو ریسک بالا باید بر «شایستگی افراد» تمرکز کرد. به بیان ساده: مگر استاندارد و سند را برای هماهنگی تولید نمی‌کنیم؟ حالا اگر شایستگی افراد به حدی رسید که از طریق گفتگوی مؤثر توانستند «مدل‌های ذهنی مشترک» خلق کنند، دیگر لازم است در همه‌موقع به سمت تولید استاندارد و سند برویم؟ بنابراین اگر می‌خواهیم چابکی و لطافت از باران سلب نشود، از همین امروز نگران شایستگی مجریان باشیم. بدون شک نزدیک کردن مدل‌های ذهنی افراد بسیار دشوارتر از تولید استاندارد و سند است، اما ما را از چرخه معیوب و گشوده بوروکراسی زائد نجات می‌دهد. از همین مرحله که رشد آغاز شده است باید نگران پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی اصول چابکی باشیم. سه سال بعد، بندهای تنیده‌شده بوروکراسی، مجال اندیشیدن به چابکی را از ما سلب خواهد کرد. شایستگی «انعطاف‌پذیری شناختی» می‌تواند مدیران و اعضای کلیدی سازمان را توانمند سازد تا با گفتگوی مؤثر و سازنده، مدل‌های ذهنی‌شان را با هم هماهنگ کنند و از ضرورت تولید استانداردها و سندها جلوگیری کنند.

خردورزی دوم

باران از یک سازمان تک‌کسب‌وکاره در حال بدل شدن به مجموعه‌ای چندکسب‌وکاری است. اضافه شدن کسب‌وکارها، سطح سازمانی جدیدی را ایجاد می‌کند که در ادبیات مدیریت به آن «سازمان مادر» می‌گویند؛ همان سطحی که فراتر از شرکت‌ها قرار می‌گیرد تا نقش‌های جهت‌دهی، هماهنگی و نظارت استراتژیک را ایفا کند. حال اگر هریک از کسب‌وکارها در بوم کسب‌وکار متفاوتی فعالیت داشته باشند، پیچیدگی کار سازمان مادر بیشتر می‌شود. «باران» در چند سال آینده ترکیبی از کسب‌وکارها با فعالیت‌های کاملاً ناهمگون است که محیط پیرامونی‌شان نسبت به هم متمایز است.

در این شرایط، «تفکر استراتژیک» بسیار بیشتر از گذشته اهمیت پیدا می‌کند. مدیران کسب‌وکارها در عین حال که دغدغه‌ی مأموریت کسب‌وکار خودشان را دارند، باید در مواجهه با سازمان مادر نیز تفکری هماهنگ ارائه کنند. در این نوع نگاه دو سؤال بنیادی برای اعضای کلیدی سازمان باید دغدغه باشد و دائماً به آن پاسخ دهند:

۱. سازمان مادر (در یک لایه بالاتر از کسب‌وکارها) باید چه ارزش افزوده‌ای ایجاد کند تا کسب‌وکارها متوجه شوند مزیت مادری‌ای که از سازمان مادر دریافت می‌کنند به آنها کمک می‌کند بهتر از حالتی باشند که مستقل، فعالیت می‌کنند؟
۲. هر کسب‌وکار باید چه ارزش افزوده‌ای برای کل باران ایجاد کند تا سازمان مادر مجاب شود هر یک از کسب‌وکارها را در سبد سرمایه‌گذاری‌اش حفظ کند و سرمایه‌اش را صرف صنعتی دیگر یا بوم کسب‌وکاری دیگر نکند؟

پاسخگویی مستمر به این دو سؤال به این معنی است که هم مدیران سازمان مادر و هم مدیران کسب‌وکارها باید دائماً در «گفتمان استراتژیک» قرار داشته باشند. این مدیران صرفاً با داشتن تفکر استراتژیک می‌توانند توأمان دو نوع نگاه خرد و کلان را ترکیب کنند. باید در هر موقعیت تصمیم‌گیری بتوانند هم از موضع کسب‌وکار (هر شرکت)، موقعیت را تحلیل کنند و هم از موضع سازمان مادر. دستیابی به این تفکر و نیز شکل‌گیری «گفتمان استراتژیک» نیاز به دانش و مهارت دارد. مدیران باران برای ورود به گفتمان استراتژیک باید به طور جدی به دو مقوله بپردازند:

۱. آیا دانش کافی از مفاهیم استراتژیک را داریم؟ آیا دانش مان کمک می‌کند فرق مزیت رقابتی و مزیت مادری را دریابیم؟ دانش مان چگونه بین تفکر استراتژیک و تفکر عملیاتی تفکیک قائل می‌شود؟
۲. آیا مهارت کافی را داریم که بتوانیم دو منظر خرد و کلان را به صورت هم‌زمان در مواجهه با مسائل و تصمیم‌گیری‌ها مورد استفاده قرار دهیم؟ مهارت‌هایمان چگونه کمک می‌کند عملیات را به دغدغه‌های استراتژیک گره بزنیم؟

خردورزی سوم

«باران» در حال تبدیل شدن به سازمانی چندکسب‌وکاره است. منابع گسترده‌ای در هریک از کسب‌وکارها وجود دارد. منابعی که توان زیادی برای ایجاد مزیت رقابتی دارند، منابع دانشی و عمومی (فرهنگ سازمانی، هویت سازمانی، برند، ساختار و سیستم‌های هوشمند، سبک رهبری) هستند. در دو مسیر احتمال دارد که منابع به شکل بهینه مورد بهره‌برداری قرار نگیرند:

۱. منابع ویژه‌ای که در هریک از کسب‌وکارها وجود دارد در همان کسب‌وکار محصور شود و تبدیل به منبع مشترک برای سایر کسب‌وکارها نشود. برای مثال، یکی از کسب‌وکارها دانش ارزشمندی در حوزه تحقیق و توسعه دارد، اما کسب‌وکار دیگری برای پروراندن ایده‌اش به سمت قرارداد با یک دانشگاه می‌رود...

۲. منابع ایجادشده در سازمان مادر با نیازهای هر یک از کسب‌وکارها متناسب‌سازی نشود و هر کسب‌وکار مجبور شود همان منبع را برای خودش دوباره ایجاد کند. برای مثال، توانمندی سیستم‌سازی یا جانشین‌پروری در سازمان مادر ایجاد شده است، اما سازمان مادر به دلیل فهم نامناسب از بستر هر کسب‌وکار نمی‌تواند از این توانمندی برای کمک به کسب‌وکار استفاده کند.

برای جلوگیری از این دو مسیر هدررفت منابع، نیاز به سطح بالایی از «تفکر سیستمی» است. در این سبک تفکری است که اعضای کلیدی سازمان، خود را عضو یک کسب‌وکار مستقل نمی‌دانند، بلکه خود را در زنجیره ارزشی می‌بینند که حلقه‌های مختلف آن می‌توانند هم‌افزایانه عمل کنند. هر عضو کلیدی در هر کسب‌وکار باید دغدغه‌ی منبعی که محصور شده و هدر می‌رود را داشته باشد، چون می‌فهمد بخشی از ارزش قابل خلق دارد از کف باران

می‌رود. اینکه هر اقدام و کنش در یک کسب‌وکار چگونه می‌تواند در کل زنجیره، تغییر ایجاد کند، نیازمند تفکر سیستمی است. علاوه بر این، مهم است بدانیم سازمان مادر باید چگونه خودش را با هر کسب‌وکار متناسب کند تا منابعش به کار هر کسب‌وکار بیاید. رسیدن به این تناسب نیز نیازمند تفکر سیستمی است.



ختم داستان

- پرش از استراتژی «تمرکز» (گرچه با کمی اغماض می‌توان گفت باران در مرز بین تمرکز و یکپارچگی عمودی گام برمی‌داشت) به استراتژی «متنوع‌سازی ناهمگون»، مرحله گذار دشواری است. در مواجهه با این دشواری، نیاز به مدیرانی داریم که در سه محور، شایستگی‌های سطح بالایی داشته باشند:
۱. **انعطاف‌پذیری شناختی** به منظور دستیابی به مدل ذهنی مشترک؛ تا در بزنگاه‌ها بتوانیم به جای تولید مستمر استاندارد و سند، از صلاحیت ذهنی افراد برای هماهنگی و شفاف‌سازی استفاده کنیم.
 ۲. **تفکر استراتژیک** به منظور رسیدن به گفتمان استراتژیک؛ تا در موقعیت‌های تصمیم‌گیری بتوانیم توأمان از دو منظر خرد (از دریچه هر کسب‌وکار) و کلان (از دریچه سازمان مادر) به مسئله‌ها بنگریم.
 ۳. **تفکر سیستمی** به منظور نگرستن به منابع ارزشمند سازمانی با رویکرد زنجیره ارزش؛ تا بتوانیم از محصور شدن منابع در سطح کسب‌وکارها و عدم تناسب منابع در سطح سازمان مادر جلوگیری کنیم.

عبور موفقیت‌آمیز از این بزنگاه، هم برای اعضای سازمان (به‌خصوص مدیران) و هم برای مجموعه باران ظرفیت بزرگی می‌سازد که تا دهه‌ها می‌تواند موتور رشد را روشن نگه دارد؛ اگرچه توسعه شایستگی‌های سه‌گانه «انعطاف‌پذیری شناختی»، «تفکر استراتژیک» و «تفکر سیستمی»، نیازمند همتی درخور و میلی بی‌پایان به یادگیری است.

^۱ آدمی در عالم خاکی نمی‌آید به‌دست/ عالمی دیگر بیاید ساخت و زود آدمی (حافظ شیرازی)

تصمیم‌سازی استراتژیک در هلدینگ‌ها

عطاءاله هرنندی



دکتر عطاءاله هرنندی دکترای تخصصی خود را در رشته «مدیریت استراتژیک» در سال ۱۳۹۶ از دانشگاه علامه طباطبائی با رتبه اول و عنوان دانشجوی نمونه گرفت. او هم‌اکنون مدرس دانشگاه تهران است و در حوزه استراتژی، معماری سازمان و سرمایه‌گذاری مشاوره می‌دهد. پژوهش‌هایش جدایی‌ناپذیر زندگی عطاء هرنندی است و تاکنون بیش از ۲۰ مقاله پژوهشی را در ژورنال‌های معتبر علمی به چاپ رسانده است و در بیش از ۱۵ کنفرانس بین‌المللی و ملی مقالات خود را ارائه کرده است. تألیف و ترجمه ۸ عنوان کتاب از آثار دیگر دکتر هرنندی است.

در تحریریه آوند از ایشان درخواست کردیم متناسب با تحولات تازه در هلدینگ باران و جایگاه تصمیم‌سازی در سطح شرکت‌های مادر، یادداشتی برای آوند بنویسند.

مقدمه

خلق ارزش بالا، آرزوی هر شرکتی است، اما تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها می‌توانند به این آرزو دست یابند و از آن بدتر اینکه تعداد بسیار کمتری از شرکت‌ها می‌توانند روند خلق ارزش را به صورتی مستمر و پایدار حفظ نمایند. خلق ارزش پایدار در بلندمدت در شرکت‌های چندکسب‌وکاره، مسأله‌ای غامض‌تر از خلق ارزش در شرکت‌های تک‌کسب‌وکاره بوده و مستلزم انتخاب‌های استراتژیک پیچیده‌تری است. جنس سؤالات و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت‌های چندکسب‌وکاره با شرکت‌های تک‌کسب‌وکاره کاملاً متفاوت است.

از مسائلی کلیدی و با اهمیتی که در برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی استراتژیک در سطح هلدینگ‌ها مطرح می‌شود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ابهام در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت‌های چندکسب‌وکاره
- فقدان اداره استراتژیک شرکت‌های چندکسب‌وکاره
- ابهام در جهت‌گیری استراتژیک شرکت هلدینگ
- ضعف در شناخت و استفاده از ابزارها و تحلیل‌های مفید در برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح هلدینگ
- ابهام و تحلیل ضعیف در انتخاب ورود و خروج واحدهای کسب و کاری
- ابهام و ضعف در تعیین سبک مادری مناسب به منظور اداره واحدهای زیرمجموعه

اینها بخشی از مسائلی است که مدیران شاغل در شرکت‌های چندکسب‌وکاره با آنها روبه‌رو هستند. سازمان‌ها برای توسعه فعالیت‌هایشان نیازمند تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک صحیح و فراهم کردن بستر مناسب برای به‌عمل درآوردن این جهت‌گیری‌ها هستند. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون وجود استراتژی‌های نظام‌مند، مسیر توسعه فعالیت‌هایش را با موفقیت طی کند. هرچه میزان پیچیدگی محیط، تلاطم‌های محیطی و پویایی فعالیت‌های سازمان بیشتر باشد، اهمیت تدوین جهت‌گیری‌های استراتژیک سنجیده برای حرکت در مسیر رشد و تحقق اهداف سازمان افزایش پیدا می‌کند و طبیعی

است که در شرکت‌هایی که چندین کسب‌وکار را تحت هدایت خود دارند و به اصطلاح «هلدینگ» یا «گروه کسب‌وکار» نامیده می‌شوند، این اهمیت شدت بیشتری می‌یابد. «برنامه‌ریزی استراتژیک» به سازمان این قدرت را می‌دهد تا با دوراندیشی نسبت به تغییر و تحولات و روندهای پیش‌رو، بهره‌برداری بهتری از فرصت‌های محیطی داشته باشد و پاسخ اثربخش‌تری به تهدیدات پیرامونی دهد. در نتیجه، یک برنامه‌ریزی استراتژیک علمی و سنجیده، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود می‌بخشد و این مسئله، به‌ویژه برای فعالیت در فضای پرتلاطم کسب‌وکار امروز کشور ضرورت دارد. بررسی‌های علمی نیز نشان می‌دهد که مدیران هلدینگ‌ها معمولاً آن درجه‌ای از دقت نظر و وسواس که باید در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مربوط به ورود به حوزه‌های کسب‌وکار جدید و خروج از حوزه‌های فعلی داشته باشند را ندارند. شکست‌های بسیاری که در نتیجه تصمیمات مربوط به ورود به حوزه‌های کسب‌وکار جدید، چه به صورت رشد داخلی و ارگانیک و چه به صورت خرید و تصاحب کسب‌وکارهای جدید نصیب شرکت‌های متعدد شده است، شاهدهی در این مورد است. در واقع آمار ارائه‌شده در بررسی‌های تجربی حاکی از شکست ۹۹ درصدی تلاش‌های شرکت‌ها به منظور ورود به حوزه‌های کسب‌وکار جدید می‌باشد.

جنس سؤالات و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت‌های چندکسب‌وکاره با شرکت‌های تک‌کسب‌وکاره کاملاً متفاوت است. دو محور اصلی در تصمیم‌سازی استراتژیک هلدینگ‌ها، «استراتژی سبد کسب‌وکار» و «استراتژی مادری یا سرپرستی» است. در کنار این دو محور، پرداختن به مباحثی همچون استراتژی‌های رشد، استراتژی تخصیص منابع و استراتژی مالی، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارند. شکل زیر محورهای اصلی تصمیم‌سازی استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ را به صورت خلاصه ارائه کرده است.

هلدینگ‌ها
استراتژیک در سطح
تصمیم‌سازی
محورهای اصلی



بالاترین سطح از تصمیم‌سازی استراتژیک در هلدینگ‌ها، تعریف مأموریت و چشم‌انداز است. با درک صحیح از تاریخچه شرکت، هویت، فرهنگ و ارزش‌ها، توانمندی‌های ویژه، آرمان و اهداف کلی ذی‌نفعان، مأموریت اصلی شرکت و فلسفه وجودی آن شکل می‌گیرد و در گام بعدی، چشم‌انداز که تصویری مطلوب از افق پنج ساله است، ترسیم می‌شود. یک چشم‌انداز مطلوب، آینده‌ای بلندپروازانه اما متناسب با منابع و توانمندی‌های شرکت است. این تصویر مطلوب می‌بایست قابل اقدام و راهنمای تصمیمات آتی هلدینگ باشد و قابلیت اندازه‌گیری را داشته باشد و تمام ارکان سازمان، آن را به‌عنوان یک چشم‌انداز مشترک پذیرفته باشند. چشم‌انداز مطلوب و فراگیر در سازمان، «تمرکز» ایجاد می‌کند و سبب می‌شود تا با جهت‌دهی به تمامی فعالیت‌ها و اقدامات، انرژی و توان سازمان را به سمت تحقق تصویری واحد جلب نماید.

در سطح دوم، محور استراتژی سبد کسب‌وکار (پورتفوی) مطرح است. «استراتژی سبد کسب‌وکار» در مرکز تصمیم‌سازی استراتژیک در هلدینگ‌ها قرار دارد. این استراتژی، ترکیب سبد کسب‌وکار هدف را مشخص می‌کند. اینکه مالکیت کدام کسب‌وکارها را داشته باشیم؟ و از کدام کسب‌وکارها خارج شویم؟ در این بخش با لنزهای متنوعی سبد کسب‌وکار هلدینگ مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد و هدف نهایی، مشخص کردن چهار کاندید «رشد»، «ریکاوری»، «خروج (دایوست)» و «ورود» است. قطعاً تمامی کسب‌وکارهای موجود در سبد یک هلدینگ از رشد سودآور و پایدار برخوردار نمی‌باشند. هدف از استراتژی سبد کسب‌وکار، رسیدن به سیدی است که بهینه باشد و سبد بهینه سیدی است که میان رشد، سودآوری و جریان نقدینگی در هلدینگ بتواند تعادل و توازن ایجاد کند. برخی از کسب‌وکارها قطعاً در مسیر ابتدایی فعالیت خود هستند و نیازمند سرمایه‌گذاری و تزریق جریان نقدینگی می‌باشند، اما برخی دیگر ممکن است تولیدکننده جریان نقدینگی باشند، اما در دوران افول خود قرار داشته باشند. در مجموع سبد بهینه بایستی میان سودآوری، رشد و جریان نقدینگی تعادل ایجاد کند تا هلدینگ در هیچ‌کدام

دچار مشکل، مسئله و بحران نشود. بدین منظور برخی از کسب‌وکارها مستعد رشد هستند و می‌بایست برای آن‌ها مسیر رشد، استراتژی‌ها و اقدامات متناظر آن را طراحی کرد. برخی از کسب‌وکارها ممکن است نیازمند ریکاوری و اصلاحات درونی باشند تا به مسیر مطلوب خود بازگردند. برخی نیز ممکن است کاندید خروج (دایوست) شوند و هلدینگ به این نتیجه برسد که یا می‌بایست آن‌ها را بفروشد یا اینکه تعطیل کند. کسب‌وکارهایی نیز می‌توان شناسایی کرد که در حال حاضر در سبد کسب‌وکار ما قرار ندارند، اما هلدینگ این توانمندی و پتانسیل را دارد که اگر به سید اضافه شوند بتواند در آن‌ها ارزش آفرین باشد. شناسایی این چهار دسته کاندید، نیازمند تحلیل‌های دقیق و چندگانه سبد کسب‌وکار هلدینگ است.

این تحلیل و بررسی توسط لنزهای متنوع کسب‌وکار، ارزش افزوده، بازار سرمایه و تناسب مالکیتی صورت می‌پذیرد. در منطق کسب‌وکار، سبد هلدینگ از منظر جذابیت صنعت، سودآوری کسب‌وکارها و توانمندی رقابتی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. فرمان کلیدی این منطق عبارت است از: «به جذابیت بازار آن کسب‌وکار و جایگاه/مزیت رقابتی خود در آن بازار نگاه کن.» بنابراین جذابیت بازار و مزیت رقابتی، معیارهای اصلی تصمیم‌گیری در منطق کسب‌وکار هستند. بر اساس این منطق، بهترین کسب‌وکارها برای مالکیت، آن‌هایی هستند که سهم بازار نسبتاً بالایی دارند که سبب می‌شود شرکت، توانمندی رقابتی ویژه‌ای داشته باشد. این کسب‌وکارها معمولاً سود ناخالص بیشتری از رقیب به‌دست آورده و دارای مزیت رقابتی می‌باشند. این کسب‌وکارها در زمان رشد می‌توانند منابع مالی مورد نیاز را به راحتی کسب کنند و هنگامی که به بلوغ می‌رسند، حجم نقدینگی بالایی تولید خواهند کرد. البته بایستی توجه کنیم که سهم نسبی بازار تنها یکی از منابع کسب مزیت رقابتی است و عوامل دیگری همانند فناوری، موقعیت جغرافیایی، توانمندی‌ها و شایستگی‌های کلیدی و... نیز می‌توانند منشأ خلق مزیت رقابتی باشند. بُعد دیگری که منجر به خلق سود برای بنگاه‌ها می‌شود، جذابیت و اندازه بازار است.

در «منطق ارزش افزوده»، با نگاهی مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها، میزان خلق ارزش و تخریب ارزش هلدینگ در شرکت‌های زیرمجموعه مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. منطق ارزش افزوده در اواسط دهه ۱۹۹۰ مطرح شد. این منطق در بنگاه مادر به توانایی بنگاه مادر به منظور خلق ارزش افزوده در کسب‌وکارهای زیرمجموعه اشاره دارد و بنگاه مادر می‌بایست در شرکت‌هایی ورود کند و سرمایه‌گذاری کند که می‌تواند ارزش افزایی بیشتری در آن‌ها داشته باشد. بر اساس منطق مزیت مادری، یک بنگاه مادر می‌بایست هم برای شرکت‌های زیرمجموعه خود خالق ارزش باشد و هم به صورت کل در مقایسه با سایر بنگاه‌های مادر بتواند ارزش بیشتری را خلق کند. این امر نیازمند در اختیار داشتن مهارت‌ها و منابعی است که به واسطه آن‌ها بتواند به گسترش موفقیت‌آمیز کسب‌وکارهای زیرمجموعه کمک کند. پیام اصلی این منطق آن است که در کسب‌وکارهایی بمانید که آن را بلد هستید و از توانمندی و شایستگی ویژه‌ای به‌منظور اداره آن برخوردار می‌باشید. در حقیقت این منطق بیان می‌کند که به جای پرداختن به فرصت‌های بیرونی، در گام نخست تحلیل کنید که چه توانمندی، قابلیت و شایستگی متمایز و ویژه‌ای دارید و مبتنی بر آن‌ها در چه نقاطی می‌توانید فرصت‌آفرینی داشته باشید و استراتژی‌های سبد کسب‌وکار را بر این مبنا طرح‌ریزی کنید. در اینجا ذکر یک نکته کلیدی بسیار با اهمیت است و آن اینکه ورود در صنعتی غیرجذاب که توان ارزش‌افزایی در آن داریم از صنعت جذابی که توان ارزش‌افزایی در آن نداریم مطلوب‌تر است.

در «منطق تناسب مالکیتی»، از منظر هم‌افزایی و تناسب میان شرکت‌ها، سبد کسب‌وکار مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد و از منظر بازار سرمایه بر اساس ارزش ذاتی و قیمت بازاری سهام شرکت، تصمیم به خرید، فروش و یا نگهداری آن گرفته می‌شود. نکته حائز اهمیت این است که منطق‌های فوق، در تحلیل و ارزیابی سبد کسب‌وکار، مکمل یکدیگر بوده و نمی‌توان به تنهایی از یکی استفاده کرد و هرکدام از منظر و دیدگاهی متنوع کمک می‌کنند تا نگاهی جامع و کامل صورت پذیرد و گزینه‌های تصمیم در اختیار هیأت‌مدیره هلدینگ قرار گیرند.

«استراتژی رشد» که در امتداد «استراتژی سبد کسب‌وکار» مطرح می‌شود، بیشترین پتانسیل ارزش‌آفرینی بلندمدت را دارد. در توسعه استراتژی هلدینگ، استراتژی رشد را معمولاً به‌عنوان یک مؤلفه جدا می‌بینند، چرا که ممکن است دربرگیرنده جست‌وجوهایی برای حوزه‌های جدید رشد باشد. رشد می‌تواند از طریق توسعه کسب‌وکارهای موجود یا حرکت در کسب‌وکارهای مجاور و یا قلمروهای بیگانه و غیرمرتبط با کسب‌وکارهای اصلی دنبال شود.

فروش کاندیداهای خروج در چه نقاطی از سازمان هزینه‌شود، همگی در استراتژی تخصیص منابع تعیین تکلیف خواهند شد.

مؤلفه و محور نهایی تصمیم‌سازی استراتژیک در هلدینگ‌ها که معمولاً از آن غفلت می‌شود، «استراتژی مالی» است. این استراتژی متشکل از یک سیاست مالی است که در آن نسبت اهرمی هدف، ساختار بدهی، منابع نقدی و سیاست تقسیم سود، طراحی و تبیین می‌شود. استراتژی مالی می‌بایست در راستای چشم‌انداز هلدینگ و استراتژی سبد کسب‌وکار تدوین شود و اهرم مناسبی به منظور تحقق آن باشد. استراتژی مالی هم‌چنین یک اصل سرمایه‌گذاری برای سهامداران فعلی و بالقوه سازمان نیز تعریف می‌کند و اینکه استراتژی هلدینگ چگونه ارزش‌آفرینی می‌کند را مشخص می‌نماید.

در انتها می‌بایست کلیه استراتژی‌ها به شاخص‌های کلیدی عملکرد متناسب خود اتصال پیدا کنند و برای هر شاخص یک مسئول مشخص، زمان و منابع لازم در نظر گرفت و به‌صورت مستمر مورد رصد و پایش قرار گیرند. تنها در این حالت است که می‌توان انتظار داشت تا در زمان مناسب، استراتژی‌های ارزش‌آفرین هلدینگ محقق شده و تأثیرات خود را بر شاخص‌های کلان سازمان برجای گذارند.

در سطح سوم، با طراحی و تبیین استراتژی سرپرستی، تخصیص منابع مالی، به‌دنبال عملیاتی کردن محورهای قبلی و ارزش‌آفرینی در اثر خلق هم‌افزایی و مدیریت بهینه منابع هستیم. در استراتژی مادری یا سرپرستی به‌دنبال معماری روابط مناسب ستاد با شرکت‌های زیرمجموعه و شرکت‌های زیرمجموعه با همدیگر هستیم. معماری و طراحی مناسب روابط، سبب ارتقاء هم‌افزایی عمودی میان ستاد با شرکت‌های زیرمجموعه و هم‌افزایی افقی ناشی از تعامل شرکت‌های زیرمجموعه با یکدیگر خواهد شد. در هلدینگ‌های ایرانی معمولاً این روابط بسیار سلیقه‌ای و بر حسب رویکرد مدیرعامل هلدینگ طرح‌ریزی می‌شود، در صورتی‌که به‌منظور معماری روابط، متدولوژی مشخصی مبتنی بر منابع خلق ارزش وجود دارد که پیشنهاد می‌کند هلدینگ در حوزه‌هایی که می‌تواند خلق ارزش کند، می‌تواند در امور شرکت‌های زیرمجموعه وارد شود و در حوزه‌هایی که آشنایی کافی ندارد و یا زمان و تخصص مناسب را در اختیار ندارد می‌بایست امور را به مدیران شرکت‌ها تفویض نماید و با دخالت‌های بی‌مورد سبب تخریب ارزش در شرکت‌های زیرمجموعه نشود. «استراتژی سرپرستی» نقش بنگاه مادر را در رسیدن به چشم‌انداز مشخص می‌کند. این استراتژی مشخص می‌کند که ستاد چگونه می‌خواهد ارزش افزوده خالص خود بر کسب‌وکارها را بیشینه کند تا علاوه بر ارزش مثبت، مانع تخریب ارزش هم بشود. تعریف استراتژی سرپرستی شامل نقش واضح برای ستاد بنگاه مادر و مدل عملیات و تعاملات آن است. طبیعتاً در این راستا ممکن است ساختار هلدینگ و شرکت‌های زیرمجموعه نیازمند اصلاحات نرم و سختی باشد تا این هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی حداکثر شود.

یکی دیگر از اهرم‌های مهم تصمیم‌سازی استراتژیک در هلدینگ‌ها، «استراتژی تخصیص منابع» است. منابع شرکت علاوه بر سرمایه موجود برای سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها، نوآوری یا بازیابی، شامل منابع انسانی و توجه مدیریت هم می‌شوند. استراتژی تخصیص منابع به دنبال این است تا با اتصال منابع مالی و سایر منابع، استراتژی پرتفوی و رشد را به عملیات و اقدام ترجمه کند. اینکه منابع مورد نیاز برای استراتژی پرتفوی و رشد از کجا تأمین شود، نسبت تخصیص منابع به کاندیداهای رشد، ریکواری و ورود چگونه باشد و منابع حاصل از



ساختار سازمانی شرکت‌های هلدینگ

طراحی ساختار سازمانی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره (هلدینگ‌ها) نیازمند پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی فراتر از تنظیم شرح مشاغل و شرایط احراز شغل است.

منطق وجود یک شرکت هلدینگ ساده است: سرپرست یا ستاد هلدینگ باید بتواند از طریق اداره مجموعه‌ای از کسب‌وکارها، به سطحی از ارزش افزوده‌ای دست یابد که از مجموع ارزش افزوده مستقل هرکدام از کسب‌وکارهای زیرمجموعه‌اش فراتر باشد.

تنظیم روابط افقی و عمودی در ساختار سازمانی این نوع از شرکت‌ها، یکی از الزامات اساسی مدیریت شرکت‌های هلدینگ است. وقتی به روابط درون‌سازمانی در هلدینگ‌ها فکر می‌کنیم، باید بتوانیم به سه پرسش کلیدی پاسخ دهیم

چگونه روابط افقی میان کسب‌وکارهای زیرمجموعه را تنظیم کنیم؟

روابط افقی زمانی اهمیت بیشتری می‌یابند که شرکت هلدینگ از سبب یکپارچه‌ای از کسب‌وکارها برخوردار باشد. تعامل متقابل این کسب‌وکارها، مجموعه پیچیده‌ای از روابط افقی پیدا و پنهان را در بستر سازمان فراهم می‌آورد. در چنین وضعیتی، برقراری تعامل میان کسب‌وکارهای زیرمجموعه باید با حساسیت بیشتری دنبال شود. نکته مهم این است که چه نوع سازوکاری باید بر این‌گونه روابط حاکم شود؟ آیا سازوکاری شبیه به سازوکار بازار همیشه می‌تواند شکل بهینه‌ای از روابط افقی میان کسب‌وکارهای سبب باشد؟ آزادی عمل کسب‌وکارها برای پاسخ‌گویی به پیشنهادها جذاب در خارج از گروه تا چه میزان است؟

چگونه روابط عمودی میان ستاد و کسب‌وکارهای زیرمجموعه را تنظیم کنیم؟

همان‌طور که اشاره شد، فلسفه وجودی هلدینگ، خلق ارزش افزوده‌ای فراتر از ارزش افزوده حاصل از فعالیت مستقل کسب‌وکارها است. به همین دلیل نوع روابط عمودی ستاد با کسب‌وکارها، خدماتی که در ستاد به صورت متمرکز به کسب‌وکارهای زیرمجموعه ارائه می‌شود و میزان مداخله ستاد در تصمیمات کسب‌وکارهای زیرمجموعه، باید از این فلسفه پشتیبانی کند. در این زمینه یک دستورالعمل واحد وجود ندارد؛ ماهیت مشتریان کسب‌وکارها، بلوغ انسانی، قابلیت‌های کلیدی و ساختار بازار کسب‌وکارهای زیرمجموعه، از جمله عواملی هستند که بر انتخاب نوع بهینه رابطه عمودی ستاد و کسب‌وکارها اثر می‌گذارند. مشخص است که چنین عواملی از یک صنعت به صنعت دیگر و از یک شرکت به شرکت دیگر با همدیگر تفاوت دارند.

چگونه نسبت روابط افقی و عمودی را تنظیم کنیم؟

رشد شرکت‌های هلدینگ گاه منجر به شکل‌گیری کسب‌وکارهای جدیدی در زیرمجموعه آنها می‌شود که تا قبل از آن به عنوان یکی از خدمات ستاد (رابطه عمودی) وجود داشته‌اند؛ اما با تبدیل شدن به یک کسب‌وکار جدید، رابطه افقی با سایر کسب‌وکارها برقرار می‌کنند. متداول‌ترین نمونه چنین وضعیتی، پیدایش شرکت‌های بازرگانی یا تأمین و تدارکات در زیرمجموعه شرکت‌های هلدینگ است. فارغ از توجه به پارامترهایی نظیر صرفه به مقیاس در تبدیل این دسته روابط عمودی به روابط افقی، باید به مرز باریک میان کارآمدی و ناکارآمدی چنین تحولات ساختاری توجه کنیم و به این پرسش پاسخ دهیم که آیا چنین تغییری سبب تداخل مسئولیت‌ها و در نتیجه سردرگمی و بی‌مسئولیتی در کل ساختار سازمانی گروه نمی‌شود؟ این مسئله در جهت عکس (تبدیل روابط افقی به روابط عمودی) نیز صادق است.

اصول راهنمای

شکل‌گیری هیئت مدیره به سادگی گردهم‌آوردن تعدادی عضو و برگزاری جلسات ماهیانه برای گپ‌وگفت نیست.

بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری قید داشتن هیئت مدیره را می‌زنند، چون تشکیل آن را برای کسب‌وکارشان فاقد ارزش‌افزایی می‌دانند. با این حال بسیاری از سازمان‌ها چه در ایران و چه در عرصه بین‌المللی به سازوکار هیئت‌مدیره‌ای اتکا کرده‌اند و بر اساس به‌کارگیری اثربخش همین سازوکار به نتایج درخشانی هم دست یافته‌اند. بنابراین، حتماً باید قواعدی برای استفاده بهینه از هیئت مدیره‌ها وجود داشته باشد.

رید هافمن که اغلب او را با مواردی نظیر بنیان‌گذار لینکدین، عضو هیئت مدیره مایکروسافت و یا شریک شرکت گری‌لاک می‌شناسند، توصیه‌های جالبی درباره اثربخشی هیئت مدیره‌ها دارد. با نیم‌نگاهی به توصیه‌های او و اضافه‌کردن مشاهدات خودم از هیئت مدیره‌ها، این یادداشت را به اصول راهنمای اثربخشی هیئت مدیره‌ها اختصاص داده‌ام؛ موضوعی که فکر می‌کنم چالش بسیاری از سازمان‌هاست و توجه بدان می‌تواند راهگشای بسیار ارزشمندی باشد.

نمی‌توان این مسئولیت را به هیچ‌بخش یا شخص دیگری در سازمان تفویض کرد. واحد برنامه‌ریزی، متخصصان توسعه کسب‌وکار و مشاوران استراتژی بازوهای هستند که به هیئت مدیره برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک می‌کنند. البته یک مسئله را هم باید شفاف کنیم؛ منظور از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک اجرای فرایندهای کلاسیک و مرسوم برنامه‌ریزی استراتژیک نیست.

هیئت مدیره یک ترکیب است؛ ترکیبی از اعضا با مهارت‌ها و توانمندی‌های متفاوت که اگر در انتخاب اعضا دقت کافی به عمل آورده باشیم، این توانمندی‌ها مکمل همدیگر خواهند بود. ارزش‌افزایی هیئت مدیره وابسته به هم‌افزایی این ترکیب و توان سازمان در بهره‌برداری از این ظرفیت است. در نتیجه، در هیئت‌مدیره به فوق‌ستاره نیاز نداریم؛ تیمی می‌خواهیم که همکاری و بازی تیمی را بلد باشد.

طبیعتاً این موارد تنها گزینه‌های راهنمای اثربخشی هیئت مدیره‌ها نیستند؛ اما می‌توانند مهم‌ترین موارد به شمار بیایند.

اثربخشی هیئت مدیره‌ها

جلسات کم‌اثر هیئت مدیره معمولاً تحت سلطه و نفوذ یک یا دو نفر خاص قرار می‌گیرد. این نفوذ گاهی تحت تاثیر معیارهای عرفی مانند سن و تجربه شکل می‌گیرد، اما در کسب‌وکارهای خانوادگی این نفوذ عموماً از جانب اعضای خانواده، به ویژه اعضای نسل اول نشأت می‌گیرد. هیئت مدیره‌های اثربخش از شنیده‌شدن صدای همه اعضا و در نظر گرفتن نقطه‌نظرات مختلف و حتی متضاد استقبال می‌کنند و برای این کار، هم از بستر جلسات هیئت مدیره و هم از سازوکارهای اشتراک مساعی بهره می‌گیرند.

هیئت مدیره‌ها عمدتاً باید نقش نظارتی ایفا کنند و از مداخله‌های عملیاتی بپرهیزند. هیئت مدیره‌های اثربخش بدون آنکه به واسطه مداخله آسیبی به مدیریت اجرایی سازمان وارد سازند، مانند مشاور برای تیم مدیریت و به‌ویژه مدیرعامل ایفای نقش می‌کنند. به‌شخصه همیشه وقتی ترمیم هیئت مدیره را به سازمان‌ها توصیه می‌کنم، روی نقش آفرینی اعضای مستقل به‌عنوان مشاوران دائمی سازمان تاکید می‌کنم.

صراحت یکی از کلیدی‌ترین خصیصه‌های اعضای هیئت مدیره‌هاست. در سازمان‌های خصوصی (و به‌ویژه کسب‌وکارهای خانوادگی) هیئت مدیره شکل نمایشی به خود می‌گیرد یا در بهترین حالت اعضای را شامل می‌شود که با محافظه‌کاری در خدمت خواسته‌های سهامدار (یا خانواده) قرار دارند. در چنین شرایطی، خروجی تصمیم‌گیری‌های هیئت مدیره ارزش‌افزایی قابل ملاحظه‌ای ندارد؛ مگر آنکه روحیه محافظه‌کارانه را کنار گذاشت و با صراحت به نقد تصمیم‌ها پرداخت و سهامدار (یا خانواده) نیز از وجود چنین صراحتی پشتیبانی به‌عمل آورد.

غالباً وقتی صحبت از هیئت مدیره به میان می‌آید، تصویری از جلسه‌های رسمی که خروجی‌های‌شان دربرگیرنده تصمیم‌های کلیدی و حیاتی‌ست در اذهان شکل می‌گیرد. اما واقعیت فقط این نیست! بخش مهمی از تصمیم‌ها خارج از جلسه هیئت مدیره و در گفت‌وگوهای غیررسمی، یارکشی میان اعضا و گپ‌وگفت‌های یک‌به‌یک اتخاذ می‌شوند. بنابراین نباید وجه غیررسمی هیئت مدیره را نادیده گرفت.

تصمیم‌گیری درباره استراتژی یکی از وظایف اصلی هیئت مدیره‌هاست و

کارت امتیازی متوازن

و کارکرد آن در گروه باران

این یادداشت به صورت بسیار مجمل مدل کارت امتیازی متوازن اشاره کرده است. به خوانندگان و مدیران باران پیشنهاد می‌کنیم برای آشنایی دقیق‌تر، کتاب‌های منتشر شده در این حوزه را مطالعه نمایند. به صورت مشخص این کتاب برای مطالعه پیشنهاد می‌شود:

«سازمان استراتژی محور / چگونه شرکت‌ها و سازمان‌های معروف جهان توانسته‌اند به کمک روش ارزیابی متوازن استراتژی‌های خود را پیاده کرده و به موفقیت‌های بزرگ نائل شوند
تألیف: رابرت اس. کاپلان - دیوید پی. نورتن
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی»

از آن این روزها در سازمان باران می‌شنویم و احتمالاً در سال آتی به طور جدی‌تری در سطح هلدینگ و شرکت‌ها مطرح شود. بعد از پیاده‌سازی نقشه‌های استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ باران، شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های عملیاتی‌شان را مبتنی بر چهار سطح مطرح شده در مدل «کارت امتیازی متوازن» ارایه دهند.

علیرغم اهمیت و کاربردهای این مدل، مدل «کارت امتیازی متوازن» الزاماً بهترین الگوی ممکن نیست. تحولات دانش مدیریت و علم استراتژی در سال‌های اخیر چشم‌گیر بوده و مدل‌های روزآمدی عرضه شده است. مهم این است که مدیران با نگاه انتقادی، الگوهای مختلف را بررسی کنند، به‌بوتۀ نقد بگذارند و بهترین الگورا انتخاب کنند.

استفاده از ساختار شرکت‌های مادر تخصصی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و همچنین در کشور ما متداول شده است. تشکیل این شرکت‌ها باعث می‌شود که پیرو هم‌افزایی به‌وجود آمده میان شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ، ارزشی ویژه خلق گردد. هم‌اکنون، مدیریت سازمان‌های چند کسب‌وکاره اهمیت زیادی یافته است و در این میان آمار رو به افزایش شرکت‌هایی که تحت ساختار هلدینگ سازماندهی می‌شوند، بر اهمیت موضوع می‌افزاید.

در این یادداشت بر آنیم الگویی را به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در هلدینگ‌ها ارائه دهیم. این الگو می‌تواند به عنوان یک داشبورد، در خدمت شرکت مادر، به رصد کردن شرکت‌های زیرمجموعه کمک شایانی کند.

این یادداشت برای آشنایی اولیه با این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک است. مدلی که حرف‌هایی

ایده «کارت امتیازی متوازن» ابتدا به عنوان یک ابزار ارزیابی عملکرد استراتژیک برای سنجش فعالیت واحدهای سازمانی مطرح شد. دو نفر از دانشگاه هاروارد به اسم «رابرت کاپلان» و «دیوید نورتن» در سال ۱۹۹۰ آن را معرفی کردند و چند سال بعد، این ایده را به عنوان ابزاری برای «پیاده‌سازی استراتژی» معرفی کردند. تلاش خستگی‌ناپذیر و هوشمندانه این دو نفر در معرفی این الگو، آنچنان ثمربخش بود که به یک متد مدیریتی در دنیا تبدیل شد و حالا تقریباً اکثر هلدینگ‌های بزرگ کشورمان و به دنبال آنان سایر شرکت‌ها، به کارت امتیازی به عنوان یک فرآیند اصلی در واحد «برنامه‌ریزی و توسعه» نگاه می‌کنند.

این مدل در مسیر توسعه از مدل ارزیابی عملکرد فراتر رفت و امروزه به حدی از بلوغ رسیده است که در تمامی مراحل مدیریت استراتژیک (طراحی، پیاده‌سازی و کنترل استراتژیک) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با توجه به اینکه گفتگوهای خوبی در رابطه با پیاده‌سازی مدل کارت امتیازی متوازن در یک سال اخیر در سطح هلدینگ و شرکت‌های گروه باران مطرح شده است، در این مقاله این موضوع را بررسی می‌کنیم.

تعریف

از «کارت امتیازی متوازن» برای تدوین، پیاده‌سازی، ارزیابی و کنترل استراتژی استفاده می‌شود. کاپلان و نورتون می‌گویند که ارزیابی عملکرد سازمان‌ها تنها بر اساس شاخص‌های گذشته مالی گذشته‌نگر، کار سنجیده‌ای نیست و دو اشکال عمده دارد: یکی اینکه تنها بر شاخص‌های مالی تأکید می‌شود و سایر مؤلفه‌های کسب‌وکار، مانند یادگیری، فرآیندها و مشتری فراموش می‌شوند. دوم اینکه این شاخص‌ها گذشته‌نگر هستند؛ یعنی رویدادهای یک سال قبل مرور شده و بر اساس آن برای حال یا آینده تصمیم‌گیری می‌شود.

ویژگی برجسته «کارت امتیازی متوازن» این است که شاخص‌های سنتی سنجش عملکردهای مالی را با سایر شاخص‌های شرکت پیوند می‌دهد و آنها را در قالب چهار منظر بررسی می‌کند. در نتیجه، این شاخص‌ها آن قدر جامعیت خواهند داشت که بتوانند برای راهبردی شرکت‌های کنونی که با موضوعات پیچیده مشتری، تأمین‌کنندگان، کارکنان، فرآیندها، تکنولوژی‌ها و نوآوری‌ها سروکار دارند، مناسب بوده و به سودآوری هرچه بیشتر کمک کنند.

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۳، کارت امتیازی متوازن را نه تنها به عنوان یک نظام ارزیابی، بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی معرفی کرده و چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان را محور همه چیز قرار می‌دهند. اساس تفکر مبتنی بر کارت امتیازی متوازن این است که چشم‌انداز و استراتژی، مبنایی برای تعیین شاخص‌ها، اهداف و اقدامات سازمان است.

آنها در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه‌یافته‌تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک نظام مدیریت استراتژیک ارائه کردند که رویکردهای مدیریتی جدید را معرفی نمود. به‌کارگیری این رویکردها به صورت جداگانه و در ترکیب با هم، به برقراری ارتباط بین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی کمک می‌کنند. علاوه بر تمرکز بر چشم‌انداز و استراتژی‌ها (که در کارت امتیازی متوازن، تکامل یافته اتفاق افتاده)، رابطه علت و معلولی بین سنج‌ها نیز مورد توجه قرار گرفت.

کارت امتیازی متوازن، در کنار ماتریس SWOT، یکی از پرستفاده‌ترین ابزارهای مدیریت استراتژیک است که از جذابیت پایداری برخوردار است و در طول ۲۰ سال گذشته، نرخ پذیرش و به‌کارگیری آن همواره رو به افزایش بوده است. امروزه بیش از ۷۰ درصد شرکت‌ها از کارت امتیازی متوازن حداقل برای مدیریت اهداف استراتژیک خود استفاده می‌کنند. این عدد برای ابزاری که عمر آن کمتر از ۳۰ سال است، چشمگیر است. در یک مطالعه جهانی که توسط بین‌اندکمپانی انجام شد، روش کارت امتیازی متوازن به عنوان پنجمین ابزار مدیریتی پرکاربرد در دنیا معرفی شد. این روش همچنین توسط ویراستارهای مجله Harvard Business Review به عنوان یکی از تأثیرگذارترین ایده‌های کسب‌وکار در ۷۵ سال گذشته انتخاب شد.

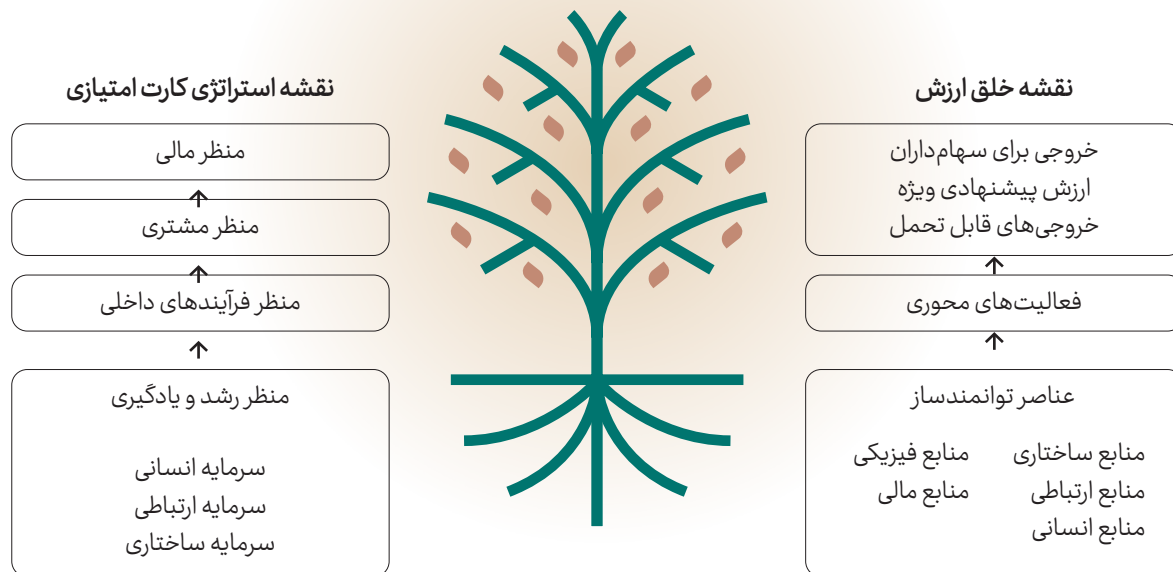
در کارت امتیازی متوازن، شرکت به مثابه یک «درخت» تلقی می‌شود که برای پایدار بودن و رسیدن به میوه‌دهی، باید از تمام جنبه‌های وجودی آن مراقبت شود. شما به عنوان یک مدیر برای رسیدن به ثمردهی شرکت که همانا «ارزش افزوده اقتصادی» است، در فعالیت‌های مدیریتی خود باید این چهار منظر را مد نظر داشته باشید:

- منظر مالی
- منظر مشتری
- منظر فرآیند داخلی
- منظر رشد و یادگیری یا منظر زیرساخت‌ها

تکامل کارت امتیازی متوازن

یک ابزار موفق جهانی

منظرهای چهارگانه



۳. منظر مشتری

در منظر مشتری، به شاخص‌هایی از قبیل رضایت، وفاداری، تکرار خرید و مشتریان جدید توجه می‌شود. منظر مشتری همانند شاخ و برگ درخت است که محلی برای میوه‌دهی محسوب می‌شود و توجه به این نکته باعث می‌شود که میزان ارزش آفرینی یا رفع نیاز مشتریان مدنظر قرار گیرد. در این منظر، بخش‌هایی از بازار و مشتری که قرار است در آن رقابت کنیم را شناسایی کرده و شاخص‌های عملکردی، مبتنی بر نتایج مشتری تعیین می‌شوند. نگاه به سازمان از منظر مشتری، باعث می‌شود که در تعیین مزیت رقابتی به صورت کارآمدتری عمل کرده و ارزشمندی محصول از نظر مشتری برجسته‌تر شود.

۴. منظر مالی

بدیهی است که کسب‌وکار برای نتایج مالی از قبیل سود، حاشیه سود، درآمد و جریان‌های درآمدی ایجاد می‌شود. عملکرد مالی به عنوان میوه درخت شرکت شناخته می‌شود. نکته مهم اینجاست که نتایج مالی خودشان یک معلول (و نه علت) هستند که نتیجه کار کردن روی سایر مناظر (مانند رشد و یادگیری، فرآیندها و مشتری) حاصل می‌شوند. به تعبیر ساده‌تر، وقتی یک شرکت بتواند در سه منظر دیگر خوب عمل کند، می‌تواند انتظار داشته باشد که در نتایج مالی به سودآوری مناسبی هم برسد.

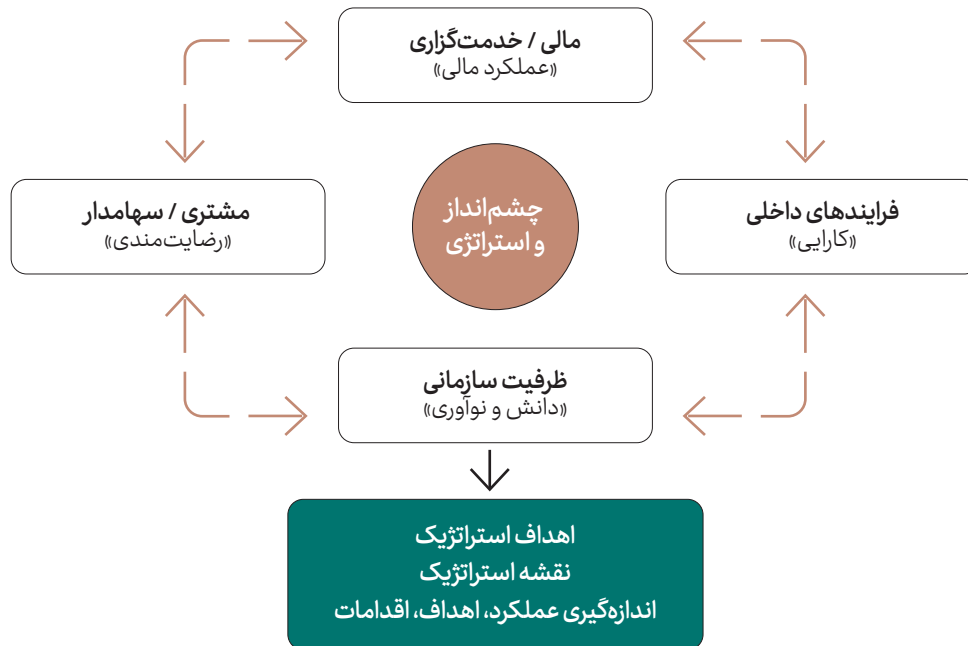
۱. منظر رشد و یادگیری

این منظر به عنوان ریشه سازمان محسوب می‌شود. توانایی بهبود، نوآوری و یادگیری با میزان توجه آن به سرمایه‌های فکری سه‌گانه (انسانی، ارتباطی و ساختاری) ارتباط دارد. زمانی می‌توان انتظار رشد و نوآوری داشت که تخصص و مهارت لازم ایجاد شود. در منظر رشد و یادگیری، هدف فراهم آوردن زیرساخت‌های مناسب و عناصر توانمندسازی است که به عنوان منابع ارزشمند برای تحقق اهداف در مناظر دیگر عمل کنند. در اینجا تفکر بر این است که منابع مشهود (مانند سرمایه‌های فیزیکی) و منابع نامشهود (مانند سرمایه‌های فکری سازمان) برای آینده ایجاد شود.

۲. منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار

فرآیندهای داخلی، سازوکارهایی هستند که منابع ورودی را به محصول (کالا یا خدمت) تبدیل می‌کنند. یک فرآیند، مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که به ترتیب انجام می‌شوند و خروجی مشخص دارند. این فرآیندها هستند که کار اصلی تولید ارزش برای مشتریان را انجام می‌دهند. توانمندی یک سازمان یا کسب‌وکار به میزان توانمندی فرآیندهایش است. هر فرآیند بر اساس مجموعه‌ای از شاخص‌های منحصربه‌فرد خودش مانند کارایی، راندمان و توفیقات سنجیده می‌شود. اگر فرآیندها را به عنوان سازه اصلی و شاکله سازمان (مانند ساقه یا تنه درخت) در نظر بگیریم، آنگاه طبیعی است که هر سازمان مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از فرآیندهای داخلی خاص خود را داشته باشد.

در نمودار زیر روابط این چهار منظر آمده است:



برای تدوین و ترسیم کارت امتیازی متوازن، می‌توان از یک الگوی پایه استفاده کرد؛ الگویی که به طور خلاصه در سه مرحله زیر توضیح داده شده است:

تشکیل کارت امتیازی متوازن

۱- اهداف استراتژیک را مشخص کنید.

اولین قدم برای ایجاد کارت امتیازی متوازن، شناسایی اهداف استراتژیک برای چشم‌انداز در چهار منظر یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی است. به طور معمول، در هر منظر دو تا ده هدف استراتژیک قابل تعیین است. نمونه‌هایی که می‌تواند به شما کمک کند، شامل موارد زیر است:

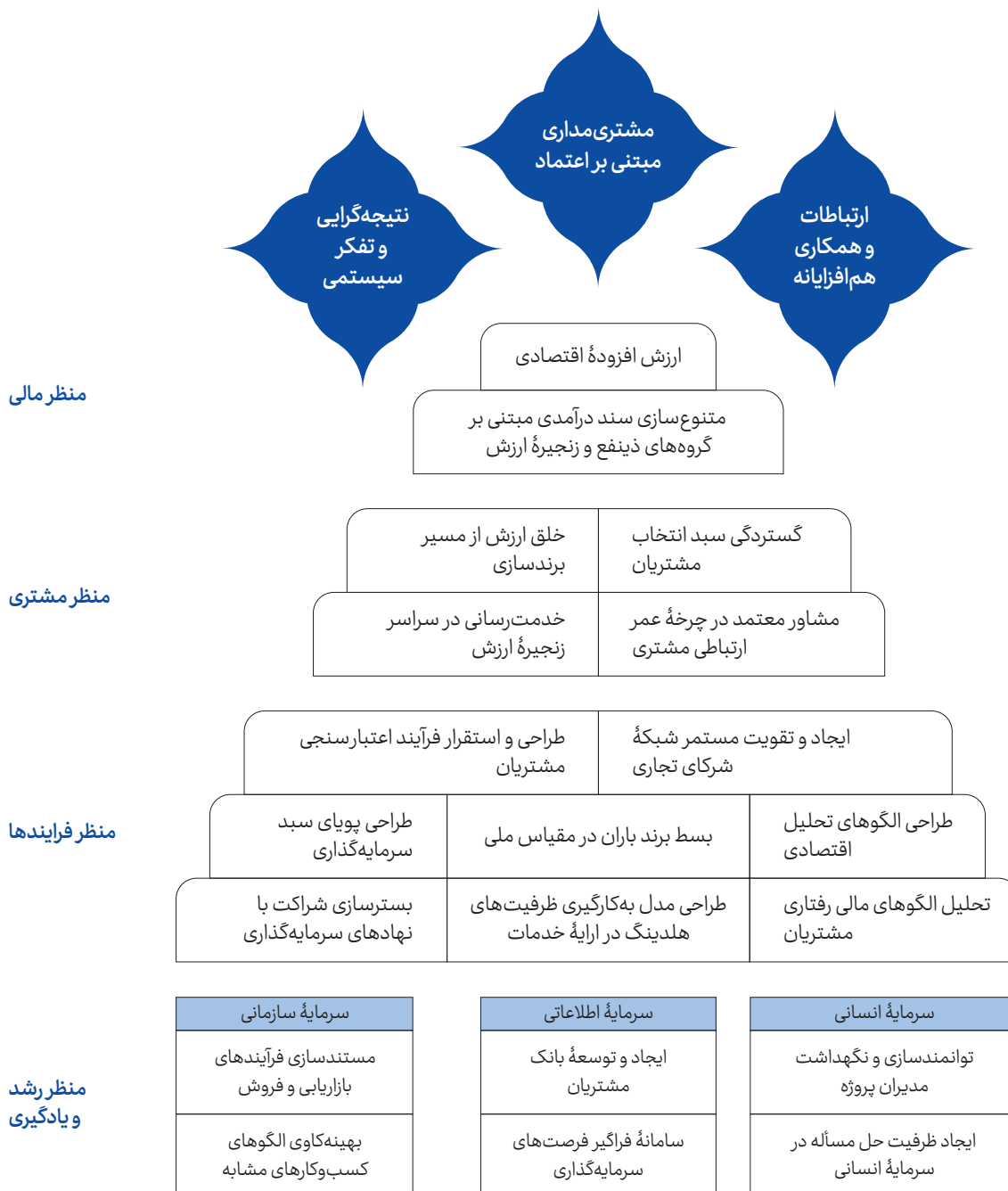
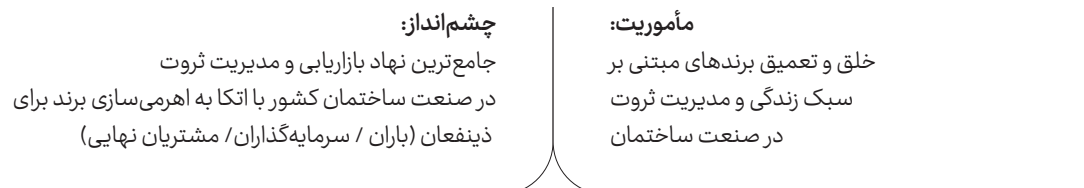
- بهبود دانش و مهارت
- بهبود اثربخشی فرآیندها
- بهبود وفاداری مشتری
- افزایش درآمدها

به یاد داشته باشید که اهداف را مشخص کنید اما دامنه آن را وسیع نگه دارید؛ چرا که بعداً اقدامات دقیق‌تری برای پیاده‌سازی هر هدف تعریف خواهد شد.

۲- نقشه استراتژی را رسم کنید.

در این مرحله نیاز است که نقشه استراتژی‌ها رسم شود. «نقشه استراتژی» نموداری است که روابط بین اهداف استراتژیک را با هم نشان می‌دهد. این نقشه، ابزار مفیدی برای تعیین روابط علی و معلولی بین اهداف استراتژیک و نشان دادن نقش هر واحد، تیم یا فرد در اهداف شرکت است. یک روش آسان برای نشان دادن این روابط، استفاده از فلش‌های جهت‌دار و تعیین مسیر استراتژیک و روابط اهداف با هم است.

در نمودار صفحه بعد، یک نمونه نقشه استراتژی که به صورت واقعی در هلدینگ باران به‌کار گرفته می‌شود، ارائه شده است:



۳- اقدامات را بیان کنید.

آخرین مرحله، تشریح سنجه‌هایی است که برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به موفقیت در هر هدف استراتژیک مورد نیاز است. برای مثال، اگر یک هدف استراتژیک با عنوان «نوآوری» داشته باشیم، می‌توان از سنجه‌هایی مانند تعداد محصولات جدید تجاری شده استفاده کنید.

نکته مهمی که در اینجا وجود دارد، تهیه فهرست سنجه‌ها برای هر هدف استراتژیک و سپس تعیین وضعیت موجود و مقدار هدف آینده برای آن است. بنابراین، اگر سنجه‌ای به اسم تعداد محصولات جدید تجاری شده را اندازه می‌گیریم، مقدار فعلی را به همراه مقدار هدف آن در کارت امتیازی یادداشت می‌کنیم. برای هدف‌گذاری بهتر می‌توانید از تکنیک هدف‌گذاری اسمارت استفاده کنید. در انتها نیز برای هر سنجه یک یا چند اقدام را تعریف می‌کنیم که قرار است در رسیدن به مقدار آینده کمک کند.

با نگاه کلی به هر کدام از کارت‌های امتیازی، به سرعت می‌توانید از مجموعه اهداف، سنجه‌ها و اقدامات مورد نیاز کسب‌وکار آگاه شوید.

مزایای کارت امتیازی متوازن

یکی از مهم‌ترین مزایای استفاده از کارت امتیازی متوازن، همانطور که از نام آن مشخص است، ایجاد درک متوازن از عملکرد سازمان است. اما این تنها مزیت آن نیست. در صورتی که از کارت امتیازی متوازن استفاده کنید، به نتایج زیر دست خواهید یافت:

- برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر

کارت امتیازی متوازن به رهبران کسب‌وکار کمک می‌کند تا مهم‌ترین اولویت‌های هرکدام از ارکان سازمان خود را تعیین کرده و استراتژی‌ها را برای عملکرد بهینه با هم متوازن کنند. خصوصاً کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های بزرگی که ممکن است به دلیل پیچیدگی عملیات خود از برخی مناظر غافل شوند، بسیار سودمند است. موضوعی که در هلدینگ چندزمینه‌ای باران می‌تواند بسیار کاربردی باشد. رهبران سازمان می‌توانند با در نظر گرفتن چهار منظر، استراتژی‌های شفاف‌تری را ایجاد کنند که در سازمان هماهنگ باشد.

- همسویی بهتر بین پروژه‌ها

وقتی که برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر شود، پروژه‌ها و ابتکارات در کل سازمان بهبود می‌یابد. وقتی اولویت‌های استراتژیک در هر سطح تعریف می‌شود، واحدهای سازمانی و تیم‌ها، خیال‌شان از اینکه پروژه‌هایشان با استراتژی‌های اصلی کسب‌وکار منطبق است، آسوده می‌شود. مثلاً وقتی کارکنان از اهداف سازمانی سطوح بالاتر آگاه می‌شوند، می‌توانند اهداف شخصی و تیمی را به طور مؤثرتری تعیین کنند و پروژه‌هایی را که با استراتژی کسب‌وکار همسو هستند، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کنند.

- اندازه‌گیری مؤثرتر عملکرد

کارت امتیازی متوازن ابزاری قدرتمند برای اندازه‌گیری عملکرد و بهبود نتایج عملکردی است و چارچوبی را برای سنجش عملکرد ایجاد می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا عملکرد را به طور واضح‌تری بیان کرده و آن را ارزیابی کند. به‌کارگیری اهداف استراتژیک و شاخص‌های واضح، موجب می‌شود که اقدامات مورد نیاز در سطوح پایین‌تر، راحت‌تر و هم‌سوتر تعریف شوند.

مواجهه با تغییر در سازمان

نکته‌ای درباره افزایش نیروهای محرک و یا کاهش نیروهای مقاوم، در رسیدن به اهداف سازمانی

یکی از نظریه‌پردازان بسیار خوب در حوزه مواجهه با تغییر، آقای کُرت لویین (Kurt Lewin)، روان‌شناس آلمانی‌الاصل است. نظریه معروف وی، نظریه Unfreeze-Change-Freeze است که به تشریح ۳ مرحله برای رسیدن به ثبات در یک تغییر می‌پردازد. نظریه دیگر ایشان، نظریه میدانی شخصیت یا Field Theory است.

برای آشنائی با هر یک از این نظریه‌ها، منابع متعددی در اینترنت وجود دارند که حتماً با مراجعه به آنها و جستجوی این دانشمند بزرگ می‌توانید آنچه با نیاز شما نزدیک‌تر است را بیابید. در اینجا در پی تشریح این مدل‌ها و کاربرد آنها نیستیم. مراد از این نوشته، به اشتراک‌گذاری نکته جالبی در حوزه مواجهه با تغییر است که در یک پادکست عالی از آقای دنیل کانمن (روان‌شناس برنده جایزه نوبل در مبحث اقتصاد رفتاری) مطرح شده است. اما قبل از پرداختن به این موضوع، لازم است کمی در مورد مدل آقای لویین توضیح دهیم.

آقای کُرت لویین اساساً ثبات را حاصل توازن و تعادل میان نیروهای وارد بر فرد می‌داند. ایشان معتقد است که در هر نقطه، هر فرد تحت تأثیر دو دسته نیرو قرار دارد. یک دسته نیروهای محرکی هستند که او را به سمت هدفش (مثلاً پست سازمانی بهتر یا زندگی بهتر) سوق می‌دهند. دسته دیگر، نیروهایی هستند که در مقابل این نیروها مقاومت ایجاد کرده و مانع ایجاد می‌کنند (یا موانع، زابیده این نیروها هستند). در عین حال فرد با نیازهایی در درون خود هم مواجه است که در این برابند نقش ایفا می‌کنند.

به وضوح و بر اساس قوانین فیزیک، شما برای اینکه بتوانید

از نقطه الف (وضعیت کنونی) به نقطه ب (نقطه هدف) برسید، دو راه دارید: افزایش نیروهای محرک یا کاهش/حذف نیروهای مقاوم.

تا اینجا، داستان ساده است و نخستین برداشتی که معمولاً می‌شود و شده است، این است که برای تغییر، بهتر است نیروهای محرک را افزایش دهیم یا نیروهای مقاوم را کاهش دهیم؛ اما این مسئله با چند تهدید مواجه است:

نیروهای مقاوم به خودی خود نیروهای مستقلی نیستند. آنها بیشتر تابع نیروهای محرک هستند. مثلاً اگر هدف ما «کسب درآمد بیشتر» باشد، نیروی مقاومی که با آن مواجه می‌شویم «ریسک» است. پس هر قدر شوق به درآمد بیشتر را زیاد کنید، احتمال اینکه ترس از ریسک هم زیاد شود، بیشتر می‌شود.

با افزایش نیروهای محرک، حتی اگر بر نیروهای مقاوم غلبه کنیم، نیروهای مقاوم در تمام مسیر و حتی در نقطه هدف، وجود خواهند داشت (مثل گفتگوهای درونی که «دیدنی حالا» و...) بنابرین حتی اگر فرد به نقطه هدف هم برسد، با نوعی تردید در اثر وجود و حتی تقویت نیروهای مقاوم مواجه خواهد بود. این در عمل یعنی از رسیدن به هدف به اندازه کافی لذت نمی‌بریم. این یعنی «تعادل»ی که در ثبات انتظار داریم، رخ نمی‌دهد و احتمال برگشت‌پذیری (غلبه نیروهای مقاوم بر محرک) بالاتر خواهد بود.



چه باید کرد؟

توضیح این است که به جای تمرکز بر افزایش نیروهای محرک، روی کاهش/حذف نیروهای مقاوم تمرکز بیشتری داشته باشیم. این کار حتما دشوارتر و چالشی‌تر است؛ اما تعادلی که به این روش در تغییر رخ می‌دهد، احتمال پایداری و ثبات بیشتری خواهد داشت.

در عمل چه باید کرد؟

در عمل نخست باید بدانیم که ایجاد انگیزه‌های هیجانی (مثل اینکه «من می‌توانم» و «چرا که نه؟» و...) اثر درازمدت و پایدار ندارند. آنها ما را از یک نقطه به نقطه‌ای دیگر می‌برند که احتمالا خیلی با وضع موجود فاصله ندارد یا احتمالا چندان در جهت هدف اصلی نیست.

باید علت عدم تغییر را به گونه‌ای دیگر جستجو کنیم؛ یعنی سؤال را تغییر دهیم. به جای اینکه بگوییم «بیشتر تلاش کن»، که نیروی محرک را زیاد می‌کند، می‌توانیم بپرسیم «چرا باید بیشتر تلاش کنیم؟» تا نیروهای مقاوم را ابتدا شناسائی کنیم و سپس در جهت رفع آنها برنامه‌ریزی کنیم. وقتی ریشه‌ی یک مقاومت را پیدا کنیم، اگر بتوانیم آن را رفع کنیم، آنگاه نقطه‌ی تعادل بعدی، نقطه‌ای کم‌تنش‌تر و باثبات‌تر خواهد بود.

نکته‌ی کاربردی این یادداشت برای یک سازمان بزرگ و چندزمینه‌ای مثل گروه باران می‌تواند این باشد که به جای افزایش نیروهای محرک در سازمان برای افزایش بهره‌وری یا انگیزش، خوب است در پی شناسائی و حذف/کاهش نیروهای مقاوم باشیم. این شعار که «بهره‌ور باش»، به اندازه‌ی پاسخ به این سؤال که «چه چیزی مانع بهره‌وری است»، نمی‌تواند به ما کمک کند. پاسخ به این پرسش را چه کسی بهتر از خود فرد می‌تواند ارائه کند؟! پس باز هم می‌توان گفت که تعامل با کارکنان می‌تواند از هر ابزاری مؤثرتر باشد.

اهمیت اتحادهای استراتژیک

فرصت بهره‌مندی از همکاری‌های بین‌شرکتی و اهمیت اتحادهای استراتژیک به‌درستی در فضای کسب‌وکار کشور درک نشده و دانش راهبری اتحادها نیز چندان رشد نکرده است؛ باین‌وجود نمونه‌های متعدد و متنوعی از اتحادهای استراتژیک در فضای کسب‌وکار کشور به فعالیت مشغول‌اند و با وجود کارایی اندک، نتایج و دستاوردهای بزرگی را رقم می‌زنند. بنابراین فهم و درک بهتری از اهمیت اتحادها و نقش آنها در اقتصاد، یکی از ضرورت‌های امروز، چه برای مدیران و کسب‌وکارها و چه در فضای دانشگاهی و علمی به‌شمار می‌آید.

در این یادداشت به بیان اهمیت اتحادهای استراتژیک در فضای کسب‌وکار کشور می‌پردازیم و فارغ از پرداختن به مقدمات و بحث‌های نظری، به‌شکل مختصر و به‌دور از پیچیدگی‌های فنی و زبانی، درباره‌ی نیاز بنگاه‌های اقتصادی ایرانی به اتحاد استراتژیک می‌نویسیم.

اطلاعاتی نظیر Trademap به دنبال کشورهایی بگردید که محصولات تکنولوژی‌محور را از ایران وارد کرده‌اند. به غیر از صنایع خاص و محصولات خاص‌تر در آن صنایع، بنگاه‌های ایرانی سهمی از بازار جهانی ندارند و هم‌آنچه تحت عنوان تولید ملی و همت مهندسان ایرانی و توان شرکت‌های دانش‌بنیان گفته می‌شود، چیزی به جز پروپاگاندای رسانه‌ای و طبل توخالی نیست! در این میان، اتحاد استراتژیک با شرکای بین‌المللی یک مسیر قابل اعتنا برای پوشش دادن چنین ضعفی است. شرکت‌های ایرانی با قرار گرفتن در اتحادهایی با شرکای بین‌المللی می‌توانند حضور در بازارهای جهانی را به شکل واقعی تجربه کنند و از فرصت همکاری با بنگاه‌های خارجی برای تقویت قدرت چانه‌زنی‌شان در بازار بین‌المللی استفاده کنند. این همکاری‌ها می‌تواند بر مبنای انگیزه‌های متفاوتی، نظیر انگیزه‌های بازارمحور، تکنولوژی‌محور یا منبع‌محور (عمدتاً منابع مالی) شکل بگیرند.

البته این را نباید نادیده گرفت که هم‌اکنون و با وجود اعمال تحریم‌های بین‌المللی نیز نمونه‌های متعددی از اتحادهای استراتژیک تحت پوشش‌های خاص به فعالیت در اقتصاد ایران مشغول‌اند و اقدام به اتحاد یکی از گزینه‌های محبوب مدیران به‌شمار می‌رود؛ مخصوصاً وقتی خبرهایی درباره بهبود روابط ایران و دنیا به گوش برسد و انتظار باز شدن روزهایی هرچند کوچک و کوتاه برای نفس کشیدن اقتصاد ایران در فضای کسب‌وکار شکل بگیرد.

بر خلاف اصرار سیاست‌گذاران برای پاگرفتن شرکت‌های کوچک، بسیاری از تحلیل‌گران اقتصاد ایران معتقدند که اقتصاد کشور نیازمند شکل‌گیری بنگاه‌های بزرگ اقتصادی است که از حداقل مزیت مقیاس برخوردار باشند و بتوانند با اتکا به مزیت مقیاس، سطح بالاتری از کارایی و بهره‌وری را به نمایش بگذارند. روندی که در دو-سه سال اخیر میان استارت‌آپ‌ها برای ادغام شکل گرفته است و در قالب ادغام «بیمیتو و ازکی» یا «تخفیفان و نت‌برگ» نمایان شده است، شاهدی بر این مدعا و در واقع پاسخ طبیعی بنگاه‌های اقتصادی واقع‌گرا به اقتضانات بازار است. بهره‌گیری از ظرفیت اتحاد استراتژیک می‌تواند مسیر مناسبی برای دستیابی به اقتصاد مقیاس و شکل‌گیری بنگاه‌هایی بزرگ و کارآمدتر باشد و از پخش شدن بازار که در نهایت مانع از پیدایش نقش‌آفرینان قدرتمند تجاری می‌شود، جلوگیری کند؛ بی‌آنکه هراس شکل‌گیری انحصار در بازار (نظیر انحصار اسنپ) را به همراه داشته باشد. این مسئله فقط برای شرکت‌های کوچک و متوسط صادق نیست؛ تصور کنید به جای دو بنگاه ایران خودرو و سایپا، یک خودروساز بزرگ‌تر (یا یک کنسرسیوم خودروسازی بزرگ) داشتیم که طبعاً از انعطاف‌پذیری و توان عملیاتی بیشتری در سرمایه‌گذاری روی توسعه فنی خودرو برخوردار بود؛ قطعاً وضعیت این صنعت از حال امروز متفاوت بود.

بر خلاف آنچه در خبرها و اعلان‌های رسمی به چشم می‌خورد، بنگاه‌ها و شرکت‌های ایرانی حرف‌چندانی برای گفتن در بازارهای جهانی ندارند. کافی‌ست آمار صادرات غیرنفتی ایران را بررسی کنید، یا در پایگاه‌های

پنج گام کلیدی در رهبری همکاری بین شرکتی

گشایش ارتباطات تجاری بین المللی به واسطه رفع تحریم‌ها می‌تواند به یکی از مطلوب‌ترین گزینه‌های استراتژیک پیش‌روی شرکت‌های ایرانی تبدیل شود و به ویژه می‌تواند یک راهبرد جذاب برای توسعه فعالیت‌های هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری چندزمینه‌ای باشد. در این مجال مختصراً به چند مؤلفه که نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت و رهبری همکاری بین شرکتی دارند، اشاره می‌شود. می‌توان آنها را به صورت سلسله‌مراتبی از عوامل در نظر گرفت که در جریان تصمیم‌گیری درباره همکاری بین شرکتی مطرح می‌شوند و سپس در جریان هدایت و رهبری همکاری بین شرکتی شکل عملی به خود می‌گیرند.

۱ منطق همکاری

تشریح منطق نهفته در پس تصمیم‌گیری نسبت به همکاری بین شرکتی، گام نخست در طراحی یک استراتژی اثربخش است. به طور کلی منطق همکاری و اتحاد استراتژیک میان شرکت‌ها از یک بنگاه اقتصادی به بنگاه اقتصادی دیگر متفاوت است. برخی شرکت‌ها به منظور تکمیل سبد منابع‌شان اقدام به همکاری می‌کنند و برخی دیگر همکاری را روشی برای افزایش قدرت چانه‌زنی و تعامل با ذی‌نفعان می‌پندارند. هرکدام از تئوری‌های مختلف نظیر تئوری هزینه مبادله، تئوری نهادی، تئوری منبع‌محور یا سایر نظریه‌ها، منطق متفاوتی را برای اقدام به ائتلاف استراتژیک و همکاری‌های بین شرکتی تشریح می‌کنند.

۴ اداره همکاری

عمدتاً در همکاری‌های بین شرکتی توجه بیشتری به انتخاب شریک و ساختار حاکمیتی می‌شود و مسئله اداره اتحاد چندان مورد توجه نیست. مدیریت انتظارات متفاوت ذی‌نفعان از شکل‌گیری همکاری، حل چالش‌های ناشی از تعارضات میان طرفین، حصول اطمینان از کارکرد مؤثر همکاری بین شرکتی، تأمین نیازهای عملیاتی طرفین درگیر در ائتلاف و مسائلی از این قبیل در سرفصل اداره همکاری مطرح می‌شوند.

۲ انتخاب شریک

انتخاب شریک نقش مهمی در اثربخشی همکاری‌های بین شرکتی دارد و بخش عمده‌ای از تحقیقات دانشگاهی و الگوهای کاربردی نیز به همین مسئله اختصاص یافته است. به طور مشخص، منطق همکاری بین شرکتی مرحله‌گزینه شریک را تحت تأثیر قرار می‌دهد و معیارهایی که برای گزینش شرکا مورد نیازند، از بطن منطق همکاری استخراج می‌شوند. مسئله انتخاب شریک به ویژه زمانی پیچیدگی بیشتری می‌یابد که ائتلاف یا اتحاد، میان شرکت‌هایی شکل می‌گیرد که به لحاظ فرهنگی فاصله زیادی با همدیگر دارند.

۵ استراتژی خروج

بدون شک، استراتژی خروج یکی از مهم‌ترین اجزایی است که هنگام تعریف همکاری بین شرکتی باید مورد توجه قرار بگیرد. خروج ممکن است هم ناشی از توفیق در دستیابی به اهداف تصریح‌شده از همکاری بین شرکتی (و در نتیجه اتمام مأموریت تعریف‌شده برای همکاری) باشد و هم واکنشی در برابر آسیب‌های ناشی از شراکت (انتقال ناخواسته دانش و اعتبار یا رفتارهای فرصت‌طلبانه شریک) باشد. در هر دو حالت، پیش‌بینی سناریوهایی برای خروج و آمادگی برای اجرای این سناریوها، در رهبری همکاری بین شرکتی بسیار حیاتی است و می‌توان گفت که شکل‌دهی به همکاری‌های بین شرکتی بدون در نظر گرفتن استراتژی خروج، یک اشتباه استراتژیک است.

۳ ساختار حاکمیت

در بحث همکاری بین شرکتی با طیفی از الگوهای ساختاری روبه‌رو هستیم. برای مثال، همکاری بین دو شرکت ممکن است در طیفی قرار بگیرد که یک سوی آن همکاری مبتنی بر سرمایه و سوی دیگر آن همکاری مبتنی بر قرارداد است. انتخاب هر یک از این الگوها تأثیر عمده‌ای بر جنس مسائل پدیدآمده حین رهبری همکاری بین شرکتی و نحوه پاسخ‌گویی طرفین به مسائل دارد. از دید کلان نیز، طراحی ساختار حاکمیتی مناسب برای همکاری می‌تواند جنس روابط میان شرکت‌ها را در گذر زمان شکل دهد و حتی منجر به شکل‌گیری نوعی هم‌شکلی در سطح صنعت برای اقدام به همکاری شود.

متاورس جایی است که در آن هر چیزی که تصور کنیم می‌تواند وجود داشته باشد.

صنعت ساختمان، معماری و متاورس

متاورس و تأثیر آن در صنعت ساخت و معماری

کل جهان شاهد یک تغییر عمده از اقتصاد واقعی به اقتصاد دیجیتال است و ادغام این دوا از زمان اپیدمی کرونا به شدت سرعت گرفته است. از زمان شروع همه‌گیری شاهد بوده‌ایم که در همه جای دنیا فروشگاه‌های خرده‌فروشی و بازارهای سنتی به سمت بازارهای آنلاین تغییر مسیر دادند و برندهایی مثل Balenciage تصمیم گرفتند مجموعه‌های جدیدشان را در قالب بازی‌های ویدئویی رونمایی و معرفی کنند. در چنین شرایطی صاحبان املاک و مستغلات با چالش‌هایی مواجه شدند، چرا که اکثر صاحبان کسب‌وکار تصمیم گرفتند دفاتر کاری خود را کنار بگذارند یا کوچک‌تر کنند.

اما در آن سوی ماجرا، شرکت‌های کنفرانس ویدئویی همانند «زوم»، در بحبوحه همه‌گیری، شاهد موفقیت‌های چشم‌گیری بوده‌اند. چه بخواهیم و چه نخواهیم، کووید ۱۹ فرهنگ کاری را تغییر داد، ظهور تجارت الکترونیک را سرعت بخشید و نحوه عملکرد کسب‌وکارها را متحول ساخت. صنایع پیشگام در حوزه متاورس را می‌توان صنعت بازی، مد، هالیوود و رمزنگاری دانست. برای بقا در صنعت و کسب‌وکار، سخت است که خودمان را از تکنولوژی جدید متاورس جدا ببینیم.

دنیای دیجیتال و معماری

برای آنکه اقلام دیجیتال ارزشی واقعی و پایدار داشته باشند باید مستقل از هر گونه نهاد باشد تا امکان حذف یا غیر فعال کردن آیتم توسط یک نهاد خاص وجود نداشته باشد. به همین دلیل است که NFT (توکن‌های غیر قابل تعویض) به عنوان جدیدترین فناوری بلاکچین وارد صحنه شد. «غیرقابل تعویض» به معنای منحصربه‌فرد بودن است و اینکه نمی‌توان آن را با چیز دیگری جایگزین کرد.

ارزش NFT یعنی تأیید خلق و ایجاد آیتم دیجیتال به عنوان «یکتا و منحصر به فرد». خلق آیتم دیجیتال می‌تواند هر چیزی را شامل شود؛ حتی «معماری دیجیتال». کریستا کیم (Krista Kim) هنرمند مقیم تورنتو اولین خانه دیجیتالی با پشتوانه NFT را به قیمتی بیش از نیم میلیون دلار فروخته است. این مبلغ، هزینه‌ای بیش از یک خانه معمولی در بسیاری از شهرهای آمریکای شمالی است.

دنیای رمزارزها و معماری

مبحث دیگر در دنیای رمزارزها، سرمایه‌گذاری در املاک تجاری است. اوایل سال ۲۰۲۱، قیمت املاک و مستغلات مبتنی بر بلاکچین در دنیای مجازی که بخشی از بازار NFT هستند به سرعت افزایش یافت. اخیراً نیز بخشی از زمین مجازی دنیای

در این یادداشت به طور خلاصه به این موضوع می‌پردازیم که متاورس چیست، چه کسی آن را می‌سازد و مهم‌تر از همه اینکه چرا متاورس برای معماران اهمیت دارد و معماران و ساختمان‌سازان چگونه می‌توانند نقش مهمی در اقتصاد دیجیتالی آینده صنعت ساختمان داشته باشند؟ پاسخ، به ماجرای تغییر نام فیسبوک و هدف مارک زاکربرگ از این تغییر مربوط می‌شود. زاکربرگ با تغییر نام شرکت فیسبوک، روی پلتفرم جدیدی به نام متاورس متمرکز شده که تلفیقی از واقعیت مجازی (Virtual Reality) و واقعیت افزوده (Augmented Reality) است. قطعاً «متاورس» داغ‌ترین و به‌روزترین کلمه در صحنه فناوری است که همه صنایع را با خود همراه خواهد کرد. صنعت ساختمان‌سازی و معماری نیز برای بقا باید با تکنولوژی‌های روز دنیا همراه گردد.

چه کسی متاورس را می‌سازد؟

با دیدن فیلم‌هایی مثل Ready Player One و Matrix احتمالاً می‌توانید تصویری از زندگی در متاورس داشته باشید؛ دنیایی که هر چیز قابل تصویری می‌تواند وجود داشته باشد. می‌توانیم همیشه و هر زمان که بخواهیم به متاورس متصل شویم تا زندگی واقعی را با تجارب خارق‌العاده گره بزنیم. برخلاف متاورس متمرکز شرکت Oasis در فیلم Ready one Player، جوامع فناوری بر این باور هستند که متاورس باید یک اکوسیستم باز و قابل تعامل باشد و تحت سلطه یک شرکت خاص قرار نگیرد. مارک زاکربرگ نیز در این خصوص گفته است: «امیدوارم در آینده پرسیدن این سؤال که آیا شرکتی در حال ساخت یک متاورس است به همان اندازه مضحک باشد که از شرکتی سؤال کنید اینترنت آنها چطور کار می‌کند؟» همچنین شرکت‌هایی مثل Roblox و Epic Games نیز که هم‌اکنون طلایه‌داران مفهوم متاورس هستند بر این باورند که متاورس باید غیرمتمرکز و به دور از انحصار باشد. یکی از بنیانگذاران Roblox می‌گوید: «انرژی متاورس از سمت کاربران می‌آید، نه شرکت». هر کسی می‌تواند از طریق تولید محتوا، برنامه‌نویسی و طراحی بازی، نقشی در متاورس داشته باشد و این نوع مشارکت‌ها به طرق گوناگون به ارزش متاورس خواهند افزود.

دلایل اهمیت متاورس برای معماران

سال‌های متمادی است که اینترنت با وجود لینک‌ها، یک کاتالوگ دو بُعدی محسوب می‌شود، اما اکنون با پتانسیل تجربه‌های سه بُعدی، جذابیت آن بیشتر می‌شود و مطمئناً نحوه کار، خرید و زندگی را تغییر خواهد داد. معماران باید به این موضوع فکر کنند که نقش آنها در این تکنولوژی نوین چیست و چگونه می‌توانند در شکل‌دهی و غنی‌سازی مفهوم متاورس در حوزه معماری اثرگذار باشند.

آتلاین مبتنی بر بلاکچین شرکت Decentraland به قیمتی بالغ بر ۹۰۰ هزار دلار فروخته شده است. افراد می‌توانند مجموعه‌های هنری NFT خود را در دنیای مجازی به نمایش بگذارند، با دوستان خود قدم بزنند، از ساختمان‌ها بازدید کنند و در رویدادها شرکت داشته باشند. ممکن است افرادی بسیاری این موضوع را شوخی غیرواقعی تصور کنند اما قطعاً برای طراحان معماری حوزه‌ای جالب و احتمالاً پرسود خواهد بود؛ فرصتی که می‌توانند از مهارت‌های طراحی خود در دنیای فیزیکی استفاده کنند و آن را به دنیای مجازی گسترش دهند.

متاورس و تغییر مدل کسب کارها از مشاور به تولید کننده محتوا

معماران همیشه شکایت دارند که پیدا کردن مشتری‌های خوبی که از ایده‌های خلاقانه‌شان حمایت کنند و صورت حسابشان را به موقع بپردازند سخت و دشوار است و به همین دلیل اکثر طرح‌هایشان برای همیشه فقط طرحی روی کاغذ باقی می‌مانند. در سایر موارد نیز ممکن است طرح‌ها به دلایل مختلف از سوی مشتری رد شود. می‌توان گفت «معماری کاغذی» ارزش چندانی ندارد چراکه مشتری نمی‌تواند ارزش آن را تشخیص دهد. حتی اگر شانس با شما یار باشد و مورد پسند مشتری قرار گیرد، با چالش‌های دیگری از قبیل گران بودن ساخت و ساز و وقت‌گیر بودن مواجه خواهید شد. بنابراین امکان دارد در صورت خراب شدن پروژه، مشکلاتی برای شما به وجود آید.

در کنار همه این نکات منفی، این نکته تلخ نیز وجود دارد که در جوامع مدرن، معماران سازنده اصلی نیستند. در واقع، معماران به عنوان مدیر پروژه با مشاوران، مهندسان، پیمانکاران و مقامات دولتی برای تحقق یک پروژه همکاری می‌کنند. در مقابل معماران می‌توانند به جای ارائه خدمات یک‌به‌یک، مدل کسب‌وکار را دوباره ابداع کنند تا خدماتی را ارائه دهند که قابلیت مقیاس‌پذیری داشته باشند. راه‌حلی که بتوان مجدداً از آنها استفاده کرد و برای میلیون‌ها کاربر مفید و سودمند باشد، نه فقط برای یک مشتری.

معماری در دنیای مجازی

متاورس برای جذب و سرگرم کردن کاربران نیاز به محتوای عظیمی دارد. ما نیازمند خلق تجربیاتی مثل شهربازی‌های مجازی، سینماهای مجازی، کنسرت‌های مجازی، مدارس مجازی، کنفرانس‌های مجازی و هر چیز قابل تصور دیگری هستیم. برای معماران، متاورس یک قلمرو بکر و پر از امکانات و یک مدینه فاضله بدون محدودیت‌های دنیای فیزیکی است. معماران می‌توانند طرح‌های منحصر به فردی را با پشتوانه NFT برای افرادی که دوست دارند دارایی‌های بی‌نظیری داشته باشند، طراحی کنند. همچنین معماران می‌توانند دارایی‌های دیجیتالی همچون شهرها، ساختمان‌ها، برج‌ها، میلمان، مجسمه و ... را بسازند و آنها را بارها و بارها به دنیای مجازی، بازی‌ها و فیلم‌ها بفروشند.

این پروسه بسیار شبیه به محیط کاری است که هنرمندان برای یک بازی یا فیلم انجام می‌دهند. معماران می‌توانند علاوه بر طرح‌های ثابت، «فرمول‌هایی» طراحی کنند تا کاربران با تغییر پارامترهایی از آنها، نتایج مختلفی را ایجاد کنند؛ مثل Grasshopper Script یا دارایی‌های دیجیتال هودینی.

گرچه به نظر می‌رسد معماری یک تجارت نسبتاً محلی باشد اما معماران می‌توانند محصولات یا خدمات دیجیتالی را در سراسر دنیا ارائه دهند. ممکن است پیدا کردن مشتریان محلی که ارزش کار شما را بفهمند، کار دشواری باشد اما یافتن کاربرانی از سراسر جهان که سلیقه شما مورد پسندشان باشد به مراتب آسان‌تر است. مهم نیست چه کاری انجام می‌دهید؛ مانند یک تولید کننده محتوا فکر کنید؛ از اهرم تلاش برای رشد تصاعدی استفاده کنید. در جنگل دیجیتال راهتان را پیدا کنید تا بتوانید در پلتفرم‌های مختلف برای کسب‌وکارتان بازاریابی کنید، با ارائه محتوای با کیفیت با کاربران بالقوه ارتباط برقرار کنید و آنها را درگیر نگه دارید.



طراحان معماری چگونه وارد دنیای متاورس شوند؟

طراحان برای ورود به متاورس باید از صنعت بازی بیاموزند. صنعت بازی، صنعتی پیشرو در حوزه متاورس است. بازی‌هایی مثل Sandbox که به شکل فرایندهای محبوبیت یافته‌اند، اکنون شکل ابتدایی متاورس را دارند. بازی‌هایی مثل GTA و Fortnite و همگی آزادی بالایی از تجربه بازی را به کاربر می‌دهند. بسیاری از بازی‌ها نیز با ارائه ابزارهای حرفه‌ای، تولید محتوا برای کاربر را ممکن می‌سازند تا محتوای بازی غنای بیشتری داشته باشد و عمر بازی طولانی‌تر شود.

بازی، صنعتی است که معماران می‌توانند ارتباط بسیاری با آن برقرار کنند. بازی SimCity یک بازی ویدئویی کلاسیک برای شهرسازی است که بسیاری از طراحان شهری آن را الهام‌بخش می‌دانند. ساختن جهان در بازی‌ها، پروسه ساختن یک دنیای خیالی است و شباهت بسیاری به فرایند طراحی در زندگی واقعی دارد. هنرمند محیطی، هنر دو بُعدی را که توسط هنرمند مفهومی طراحی شده به یک محیط باورپذیر در سه بُعدی تبدیل می‌کند. ابزارهای مدل‌سازی سه بُعدی که اکثر معماران با آنها کم و بیش آشنایی دارند عبارتند از: Blender, 3Ds Max, Maya, ZBrush, Substance Painter و موتورهای بازی مثل: Unity and Unreal.

استفاده از هوش مصنوعی برای ورود معماران به متاورس

هوش مصنوعی (AI) موضوعی داغ و به روز در حوزه فناوری است و شاهد کاربردهای خوب و فراوانی در بینایی کامپیوتر، پردازش زبان طبیعی و... بوده‌ایم. کاربردهایی که برخی از نمودهای آن را در پروژه‌های تیم هوش مصنوعی گروه باران نیز در پروژه‌های باران شاهد بودیم و در همین شماره از آوند نیز یادداشت‌هایی به قلم اعضای تیم منتشر شده است. در حوزه طراحی، می‌توان از هوش مصنوعی برای آموزش یادگیری ماشین از محتوای موجود برای تولید محتوای جدید استفاده کرد. در میان تمام پلتفرم‌های یادگیری ماشین، پلتفرم GAN (شبکه‌های مولد تخاصمی) قطعاً یک ستاره در حال ظهور است که توجه متخصصان طراحی را به خود جلب می‌کند.

تکنولوژی‌های جدید، دروازه‌های موفقیت را برای کسب و کارها و صنایع باز می‌کنند. گرچه با همه‌گیری کرونا کسب و کارهایی مثل خرده‌فروشی سنتی و گردشگری رو به افول رفتند، اما صنایع کاملاً جدیدی ظهور کردند. مفهوم «متاورس» تا دو سال پیش عملاً ناشناخته بود اما اکنون هر روز سرمایه‌های جدیدی وارد این حوزه می‌شود. قطعاً صنعت ساختمان‌سازی و معماری نیز از تکنولوژی متاورس جا نمی‌ماند. اکنون زمان آن است که بلندپروازان حوزه معماری و ساخت، فرصت را غنیمت بدانند.

استارت‌آپ‌های متاورس معماری امروز، شرکت‌های معماری موفق فردا هستند.

استفاده معماران از تولید محتوای رویه‌ای برای ورود به متاورس

در محاسبات کامپیوتری، تولید محتوای رویه‌ای بر اساس احساسات کاربر (PCG)، روشی برای ایجاد داده‌ها به صورت الگوریتمی است. در گرافیک کامپیوتری، برای ایجاد بافت و مدل‌های سه بُعدی معمولاً از همین روش استفاده می‌شود. تولید رویه‌ای اغلب در بازی‌های ویدئویی و فیلم‌ها استفاده می‌شود تا توسعه‌دهندگان بتوانند محتوای بیشتری تولید کنند و امکان خلق بازی‌هایی با محتوای بی‌پایان فراهم شود. روش‌های بسیاری برای تولید محتوای رویه‌ای وجود دارد. یک نمونه عالی از تولید محتوای رویه‌ای، بازی Townscaper است که کاربران می‌توانند به طور تصادفی کلیک کنند و براساس محدودیت کاشی‌ها، شهرهای زیبایی را خلق کنند؛ درست مثل حل سودوکو.

نرم افزار Houdini، ابزاری عالی برای رویه‌گرایی است. این نرم افزار برای هنرمندانی طراحی شده که در حوزه انیمیشن‌های سه بُعدی و جلوه‌های بصری برای فیلم، تلویزیون، بازی‌های ویدئویی و واقعیت مجازی فعالیت می‌کنند. نرم افزار Houdini این دنیاها را در یک پلتفرم واحد و قدرتمند گرد هم جمع کرده است. چیزی که هودینی را از سایر نرم افزارهای انیمیشن‌سازی متمایز می‌کند همین ماهیت رویه‌ای آن است. Houdini دارای یک محیط باز است و اسکریپت‌نویسی را از طریق API‌های مختلف ارائه می‌دهد. CityEngine یک نرم افزار تجاری مدل‌سازی سه بُعدی است که توسط مرکز تحقیق و توسعه Esri زوربخ ارائه شده و در تولید محیط‌های شهری سه بُعدی تخصص دارد. این نرم افزار با استفاده از رویکرد مدل‌سازی رویه‌ای، از ایجاد مدل‌های شهری سه بُعدی دقیق و با جزئیات در مقیاس بزرگ حمایت می‌کند.

گفتگو

دکتر مجتبی هاشمیان

راهبرد سرمایه‌های انسانی باران

مدیر سرمایه‌انسانی هلدینگ باران

hr@baran.ir



جناب هاشمیان، سلام. خوشحالیم که در خدمت شما هستیم و از دریچه صفحات مجله آوند می‌توانیم این گفتگو را پیش روی مخاطبین مجله قرار دهیم. لطفا خودتان را معرفی کنید و درباره سابقه فعالیت و تحصیلات و تجربیات قبلی‌تان توضیحاتی را ارائه فرمایید.

من هم بسیار خوشحال و خوش‌وقتم از اینکه در این فرصت کوتاه ولی مغتنم، در خدمت شما و خوانندگان محترم مجله آوند هستم. بنده، سید مجتبی هاشمیان، کارشناس مهندسی عمران و دکترای مدیریت از دانشگاه فردوسی مشهد هستم. مدرس دانشگاه بوده و هم‌زمان به دلیل علاقه شخصی به ترکیب توأمان دانش دانشگاهی با بایسته‌های کاری در فضای صنعت و بازار، چند سالی است که در حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مختلف مشغول فعالیت بوده و در حال حاضر نیز با مسرت، افتخار خدمت در همین حوزه کاری را در گروه باران دارم.

نحوه آشنایی جنابعالی با گروه باران چگونه بود؟

مجموعه باران را از آن جایی که یکی از برندهای خوش‌نام و مطرح شهرمان بوده، از قبل می‌شناختم. ولی ورود سازمانی من به گروه باران، طبق اتفاق و از طریق آگهی مشخصی بود که در گروه دانش‌آموختگان دانشگاه فردوسی مشهد در فضای مجازی به اشتراک گذاشته شده بود.

از چه تاریخی مسئولیت واحد سرمایه‌های انسانی گروه باران را بر عهده گرفتید؟ از طرف مدیران هلدینگ چه اولویت‌هایی برای شما ترسیم شد؟

از اوایل بهمن ماه سال ۱۳۹۹ با حسن نظر مدیران محترم ارشد گروه باران، مسئولیت مدیریت سرمایه‌های انسانی هلدینگ به بنده واگذار شد. مهم‌ترین اولویت‌مقدماتی در ابتدای کار، رسیدن به چارچوب مشخصی از جهت‌گیری‌های کلی و برنامه‌های اجرایی و عملیاتی برای حوزه سرمایه‌انسانی در سال جاری بود. از آنجایی که بهینه‌سازی و کارآمد نمودن فرآیندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به زیرساخت‌های اتوماسیون عملیات منابع انسانی و همین‌طور اطلاعات متخذ از آن نیاز داشت، پیاده‌سازی سیستم اتوماسیون نرم‌افزاری «پیوست» در دستور کار اجرایی قرار گرفت. خوشبختانه با همت جناب مهندس معمارزاده و متعاقباً سایر همکارانمان در واحد سرمایه‌انسانی و واحد هوشمندسازی، این کار نهایی و عملیاتی شد.

حالا که صحبت از نقاط قوت شد، نقاط ضعف گروه باران چیست؟ به نظر شما باران چه شاخصه‌هایی را می‌تواند بهبود ببخشد؟ به عنوان یکی از همکاران و مدیران این مجموعه، چه پیشنهادهای به مدیران هلدینگ باران دارید؟ از نظر شما، گروه باران چگونه می‌تواند در سال‌های آتی بهتر بدرخشد؟

احساس می‌کنم می‌توانیم آنچه که باران را باران کرده است را به مراتب بیشتر جدی بگیریم. اعتبار و وجهه‌ای که حول این نام و نشان تجاری، نقش بسته، محصول برساخت تلاش جمعی، حول وجوه متمایز خاصی است که اگر برای تثبیت و استمرار آن همچون گذشته، جهد و تلاشی افزون مصروف نشود، به مرور دچار فروکاست و نزول خواهد شد. می‌دانیم بارانی که امروز می‌شناسیم، به واسطه ممتازبودگی در صنعت ساخت ساختمان‌های لوکس و خدمات متمایز بهره‌بردارانه، جایگاه خود را مستحکم کرده است. در حالی که در سیر تحولات جدید، که با رویکرد تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری‌های گروه و متکثر نمودن حیطه‌های فعالیتی و کاری شرکت‌های گروه، پی گرفته می‌شود، بالقوه این احتمال وجود دارد که ممکن است آن‌طور که باید و شاید نتوانیم توجه درخوری را مصروف نقاط مزیت‌آفرینی نماییم که برای ما قبل از این خلق ارزش می‌نموده‌اند. اینجا امکان خلط مفهومی شرکت‌های هلدینگ با شرکت‌های سرمایه‌گذاری نیز وجود دارد. به میزانی که به سوبه سرمایه‌گذارانه در ساختارمان بها می‌دهیم، از مفهوم شرکت هلدینگی (Holding Company) به معنای شرکتی که داعیه‌دار امور مدیریتی و حاکمیتی شرکت‌های تابعه با تمرکز به حیطه‌های فعالیتی محدودتری است، فاصله می‌گیریم و به شرکتی سرمایه‌گذاری (Investment Company) که داعیه کاملاً متفاوتی دارد نزدیک می‌شویم. اینجا است که باید ببینیم آیا وجوه متمایز مزیت‌آفرین سابق ما تا چه حد در افق آتی شرکت برایمان جایگاه و اهمیت دارد. زیرا به میزانی که به سر دوم طیف، یعنی شرکتی با سوبه توسعه اقتصادی و سرمایه‌گذاری نزدیک می‌شویم، امکان اهرم کردن آن نقاط مزیت‌آفرین، به خاطر پراکنش تمرکز ما بر حیطه‌های متنوع‌تر، متکثرتر و سیال‌تر، به مرور کمتر و کمتر می‌شود.

حتی باید بدانیم اینکه یک شرکت، در حیطه عملکردی-کارکردی مشخصی به مرور به بالندگی درخوری می‌رسد، برآیند تدبیر مدیریتی، دانش تخصصی انباشته، اشراف به محیط عملیاتی، برساخت و تنظیم‌گری نتورک و شبکه کارآمدی از شرکا و همکاران تجاری حول موضوع فعالیت و ده‌ها و صدها متغیر تأثیرگذار دیگر است که به راحتی قابلیت تسری و تعمیم‌بخشی به صنایع و زمینه‌های موضوعی دیگر را الزاما نخواهد داشت. شما ببینید مثلا نروژ که بزرگ‌ترین تولیدکننده ماهی‌های سمون در جهان است، حتی وارد حیطه فعالیت پایین دست خود، مثلا رستوران‌های تخصصی سوشی در دنیا نمی‌شود و همین ماهی‌ها به ژاپن می‌رود و در رستوران‌های گران‌قیمت ژاپنی فرآوری و مصرف می‌شوند. چرا؟ چون نروژی‌ها به پیچیدگی و تفاوت این دو صنعت حتی در زنجیره تأمین خود واقف هستند و می‌دانند موفقیت آن‌ها در یک زمینه خاص، الزاما قابلیت تسری و تعمیم حتی به بالادست و پایین دست خود را ندارد. ناگفته پیداست که این امر در قیاس با سایر حوزه‌های فعالیت که متفاوت هستند به مراتب بیشتر صدق می‌کند.

در زمانی که مسؤولیت این واحد را بر عهده گرفتید، تحولات زیادی در هلدینگ باران رخ داده است و ساختار سازمانی تغییراتی داشته است و همچنان جریان تحول ادامه دارد. نگاه‌تان به موضوع تحول استراتژیک سازمان چیست؟

هر تحولی را نمی‌توان لزوماً استراتژیک دانست. به بیانی دیگر، کاربرد پسوند «استراتژیک»، متعاقب لفظ تحول، نه از جنس «صفت»، که از جنس «قید» است که تحقق آن، مستلزم رعایت بایسته‌ها و الزامات خاصی است. ضمن آنکه یک تحول، حتی اگر مصداقی بر استراتژیک بودنش موجود باشد، لزوماً و ماهیتاً بار معنایی مثبتی را نمی‌بایست به ذهن متبادر سازد. به عبارتی، تنها بسته به تناسب، هم‌ترازی و هم‌راستایی جهت‌گیری‌های راهبردی و تحولی ما با مقتضیات محیطی و پتانسیل‌های درون‌سازمانی، می‌توان از یک تحول به عنوان تحول استراتژیک دفاع کرد. البته در هر شرکتی، این مدعا به اندازه کافی بزرگ و دفاع از آن سخت خواهد بود.

نقاط قوت گروه باران چیست؟ چه ویژگی‌هایی را در گروه باران می‌بینید؟ فرق باران با شرکت‌های مشابه دیگر چیست؟

وجاهت و اعتباری که باران به مدد هوشمندی و فرصت‌شناسی مدیریتی و توانمندی نیروی کار دانشی، حول برند خود کسب نموده است، وجه متمایز برجسته‌ای را رقم زده که قیاس‌پذیری شرکت‌های دیگر را با آن دشوار می‌سازد. هرچند توجه به پیوست انسانی و دانشی این وجه متمایز، هرگاه نادیده انگاشته شود، این خطر بالقوه را نیز به دنبال خواهد داشت که در درازمدت، از این اعتبار اندوخته شده با ارزش نیز، به مرور فاصله بگیریم.

استراتژی‌ها و برنامه‌ها و چشم‌انداز واحد سرمایه‌انسانی در سال ۱۴۰۱ چیست؟

تلاش برای بلوغ نسبی زیرسیستم‌های جذب و استخدام، جبران خدمات و نگهداشت و مدیریت عملکرد، از مهم‌ترین سرفصل‌های موضوعی برنامه‌های آتی حوزه سرمایه‌انسانی در سال آتی می‌باشد. فراتر از بحث شکلی پیاده‌سازی و بلوغ این زیرسیستم‌ها، تلاش برای غنابخشی کیفی و کالیبره کردن محتوای این زیرسیستم‌ها با جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی مجموعه، همت مضاعفی را می‌طلبد که امیدوارم با اراده‌ی مدیریتی و همت جمعی همکارانمان میسر شود.

در حوزه سرمایه‌انسانی در گروه باران چه موضوعاتی مغفول مانده است؟ واحد سرمایه‌های انسانی با چه چالش‌های ویژه‌ای در هلدینگ باران مواجه است؟

در این حوزه ما با انباشت موضوعات و مسائلی مواجهیم که با یک تأخیر زمانی، برای حل سیستماتیک، ذیل راهکارهای مدیریت منابع انسانی محل توجه واقع شده‌اند. در واقع، این حوزه در قیاس با سایر حوزه‌های کاری در گروه باران، به نسبت عمر کوتاه‌تری دارد و در مراحل اولیه بلوغ در چرخه حیات خود می‌باشد. در چنین مقطعی از گذار به سمت تعالی و بلوغ نسبی زیرسیستم‌های منابع انسانی، ایجاد یک مفاهمه حداکثری در سطح ارشد سازمان برای عنایت به نقش و ارزش افزوده هوشمندی انسانی و سرمایه انسانی در خلق ارزش افزوده سازمانی و تقید به الزامات تحقق آن، یک بایسته لازم و ضروری است.

نظراتان درباره مجله آوند چیست؟ از نگاه جنابعالی مجله آوند چگونه می‌تواند به بیشترین حد تأثیرگذاری خود برسد؟

در جهت‌گیری مأموریت جدید، «آوند» می‌تواند یک محمل برای مباحثات و گفت‌وگوهای جدی درون‌سازمانی باشد و فضایی رسمی را برای تضارب و دیالکتیک آراء مدیران و افراد ذی‌نفوذ و دغدغه‌مند سازمانی فراهم سازد. نقش جدید این می‌دیوم در پروموت و اشاعه گفتمان‌های معطوف به تحول سازمانی را نیز نباید از یاد برد. در واقع «آوند» به جای یک نگاه ابلاغی و انشایی به اطلاع‌رسانی، نقش خود را نه به مثابه یک «بولتن داخلی سازمانی»، بلکه رسمیت‌بخشی به «ارتباطات چندسویه‌ای» می‌داند که می‌تواند محمل مناسبی برای تأمل و مذاقه جمعی، حول موضوعات اساسی سازمان باشد.

این همان رویکردی است که پیتر دراگر از آن تحت عنوان «گذار از تبلیغ» که خاصیتی از بالا به پایین، انحصارطلبانه و کم‌اثر دارد به «ارتباطات» که ماهیتا چندسویه، دموکراتیک‌تر و اثربخش‌تر است، نام می‌برد. در واقع آوند در حال پر کردن خلاء یک سازوکار ارتباطی در سازمان چندبخشی و چندشرکتی ماست که فرصتی را برای نقد و گفت‌وگوی رسمی در این زمینه فراهم می‌سازد. در ساختارهای بخشی (Divisional Structure) معمولاً فرصت برای تعاملات و گفت‌وگوهای چندجانبه به مراتب کمتر پیش می‌آید، ولی آوند با این جهت‌گیری مأموریتی جدید، چنین مکانیزمی را در یک حد حداقلی مهیا و در دسترس می‌سازد. این دقیقاً مبتنی بر این پیش‌فرض انسان‌شناسانه در مباحث توسعه و تحول سازمانی (Organizational Development) نیز هست که در تحول سازمانی که ما به دنبال آن هستیم، وجه و سویه انسانی با مضمات نگرشی، فرهنگی و رفتاری ملایم آن، غالب بوده و همراه‌سازی آن با تحولات مورد نظر، لاجرم نیازمند تقید به این الزامات انسانی، رفتاری و ارتباطی خواهد بود. اینجاست که آوند با این رویکرد جدید، نقش‌اش را در تحول انسان‌محور، مبتنی بر گفت‌وگو و ارتباط‌مدارانه در عمل ایفا خواهد کرد.

تایم لاین

قدم‌هایی برای سرمایه‌های انسانی باران

در سال ۱۴۰۰

گزارش عملکرد حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی هلدینگ باران

hr@baran.ir

- ۱ استقرار و آموزش کامل کلیه ماژول‌های نرم‌افزار پیوست در شرکت‌های هلدینگ
- ۲ اتوماسیون فرآیندهای برگزیده اداری در بستر نرم‌افزار پیوست
- ۳ برگزاری دوره آموزشی «مدیریت ریسک» برای مدیران ارشد سازمان
- ۴ برگزاری دوره آموزشی «مدیریت مبانی نگرش رفتار مدیران» برای مدیران میانی
- ۵ طراحی و اجرای دور اول و دوم برنامه‌های ممیزی اداری - کارگزینی برای شرکت‌های هلدینگ
- ۶ متمرکز سازی فرآیند محاسبات حقوق و دستمزد و انجام پایش‌ها و مغایرت‌گیری‌های دقیق ذیل پیوست
- ۷ اهدای دور اول آیتم‌های رفاهی فصل بهار برای پرسنل شرکت‌های هلدینگ در قالب کارت هدیه
- ۸ اهدای دور اول آیتم‌های رفاهی فصل تابستان برای پرسنل شرکت‌های هلدینگ در قالب شارژ بن کارت و تخصیص کارت هدیه
- ۹ برگزاری سلسله جلسات آموزش قوانین کار و تأمین اجتماعی با حضور کارشناس رسمی این حوزه
- ۱۰ همکاری با واحد روابط عمومی برای تهیه اسناد بالادستی رسانه‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی و مشارکت به عنوان عضو شورای سیاست‌گذاری نشریه سازمانی آوند



- ۱۷ ایجاد بانک جامع اطلاعات جذب به صورت آنلاین و
برخطسازي درخواست‌های جذب

۱۱ راه‌اندازی صندوق وام معین کارکنان، عضوگیری از ۲۲۰ نفر از
همکاران باران و قرعه‌کشی پرداخت‌های ماهیانه
- ۱۸ کانالیزه نمودن درخواست‌های جذب بر اساس احراز سنجی
شرایط اولیه

۱۲ همکاری با واحد روابط عمومی در پروژه ارتقای برند کارفرمایی و
راه‌اندازی اولیه رسانه اینستاگرامی Baran Work Life
- ۱۹ گرمیداشت روز زن و تقدیم گل و کارت هدیه به کلیه بانوان
شاغل در گروه

۱۳ برگزاری جلسات کمیته حقوق و دستمزد و پیشنهاد اولیه برای
اصلاح عملکرد محور نظام پرداخت
- ۲۰ اهدای آیتم رفاهی فصل پاییز در قالب پک‌های ویژه شب
پلدا به کلیه کارکنان

۱۴ گرمیداشت اعیاد مناسبتی از طریق تبریک همکاران سرمایه
انسانی در محل کار همکاران و پخش شیرینی و گل
- ۲۱ برگزاری نشست آموزشی بررسی چشم‌انداز آتی اقتصاد کلان
ایران در افق سال ۱۴۰۱ با تأکید بر صنعت ساختمان با حضور
دکتر حسین عبده تبریزی؛ برای مدیران ارشد سازمان

۱۵ نقش بخشی و کارسپاری کلیه امور اداری و مدیریت منابع انسانی
در شرکت‌ها به متولیان آن در شرکت‌های یاد شده
- ۱۶ راه‌اندازی سایت اختصاصی سرمایه انسانی گروه باران با همکاری
واحد روابط عمومی در آدرس HR.Baran.ir



مالی باران در قُرُق بانوان



مراسم روز حسابدار با حضور برخی از مدیران و کارشناسان مالی شرکت‌های مختلف هلدینگ باران - ۱۵ آذر ۱۴۰۰
مکان: پنت‌هاوس طبقه ۲۲ هتل برج مسکونی باران ۳

بانوانی که سکان‌داران واحدهای مالی در شرکت‌های مختلف گروه باران هستند

رعنا اسکندری

باران ۳
کارشناس مالی

بهاره رکابی

ستاره
کارشناس مالی

شهره اسماعیلی

آرمان
کارشناس مالی

زهرا رضایی فر

توسعه پیشگام
صنعتی و معدنی باران

صدیقه واعظی

باران هوم
کارشناس مالی

افسانه رضایی

آرمان
مدیر مالی

هانیه دهقان

آفتاب
مدیر مالی

عاطفه احمدیان

سایه
کارشناس مالی

صفورا کریمی‌پان

باران ۲
کارشناس مالی

عاطفه محمدزاده

آسمان
کارشناس مالی

آزیتا شیرانزایی

آسمان
کارشناس مالی

ناهید دهنوی

آرمان
کارشناس مالی

اعظم تجردی

صنایع سیمان
باران خاورمیانه

شیوا تفقدی

ستاره
سرپرست مالی

الهه محمدی

سایه
سرپرست مالی

فتانه حسین زاده

باران ۱
کارشناس مالی

نرگس نجف پور

باران ۲
کارشناس مالی

قاب‌های بارانی

ستاد مدیریت هلدینگ

قاب‌هایی از خانواده بزرگ باران





قاب‌هایی از خانواده بزرگ باران

دفتر هاشمیپه



آرمان

قائم‌هایی از خانواده بزرگ باران



آسمان



دفتر تهران



قاب‌هایی از خانواده بزرگ باران



BARAN GROUP



واحد ارتباطات برند





آفتاب

قابلهای از خانواده بزرگ باران



فاب‌هایی از خانواده بزرگ باران

پروژه باران ۴ | پروژه باران ۳



ستاره



قائم‌های از خانواده بزرگ باران





قاب‌هایی از خانواده بزرگ باران

بنیان هوم

سایه



فاب‌هایی از خانواده بزرگ باران





قاب‌هایی از خانواده بزرگ باران

هتل برج مسکونی باران ۱

هتل برج مسکونی باران ۲

فاب‌هایی از خانواده بزرگ باران





قاب‌هایی از خانواده بزرگ باران

هتل برج مسکونی باران ۳

گفتگوهای کوتاه با همکاران گروه باران

باران گپ!

وقتی از باران حرف می‌زنیم، از چه حرف می‌زنیم؟

در زمستان ۱۴۰۰ برای آشنایی بیشتر، سراغ برخی از همکاران مان در بخش‌های مختلف هلدینگ باران رفتیم و سؤالات کوتاهی را از آنها پرسیدیم.

کدوم یکی برای شما مهم‌تره؟ فرهنگ سازمانی که توی اون کار می‌کنید یا میزان حقوق دریافتی؟



دوست دارید توی محیط کار به اسم کوچیک صداتون بزنین یا فامیل؟



به نظرتون مهم‌ترین ویژگی یک مدیر خوب چیه؟



بهترین اتفاقی که سال گذشته براتون افتاد چی بود؟



بهترین فیلم/کتاب/سریال/پادکستی که در سال ۱۴۰۰ دیدی و خوندی رو معرفی کن.



قهوه یا چای؟ با کدام صمیمی‌تر هستی؟!



محمد آشیانی

خدمات دفتر بهره‌برداری باران ۳

میزان حقوق

فامیل

درک بالا نسبت به نیرو

خبر پدر شدن برای بار دوم

زخم کاری

چای

مجید ابراهیمی

خدمات دفتر هاشمیه

حقوق

اسم کوچیک

اخلاق

تولد

کتاب اثر مرکب

چای

زهرة افخمی

مسئول دفتر مدیرعامل شرکت آسمان

فرهنگ سازمانی

فامیل

اخلاق

هفت پیکر (نظامی گنجوی)

چای

نیلوفر اقبال

روزنامه‌نگار و همکار واحد ارتباطات برند

فرهنگ سازمانی

اسم کوچک

هوش هیجانی بالا و قدرت تحلیل بالا

کلا سال خوبی نبود. شاید بهترین قسمت

این بود که فقط کرونا نگرفتم و غول مرحله

۱۳۹۰ را رد کردم!

فیلم: Drive My Car، سریال: Unorthodox

کتاب: خاستگاه آگاهی در فروپاشی ذهن دو

ساحتی

مثل چالش دوران بچگی است: مامانت رو بیشتر

دوست داری یا باباتو؟! خب همیشه هر دو رو؟

آرمان امیری

مسئول برنامه‌ریزی و کنترل پروژه باران ۴

هر چیز به جای خویش نیکوست

جفتشون خوب هستند

قابلیت رهبری، الهام بخش بودن و همچنین

داشتن مهارت‌های ارتباطی بالا

کمکی که به یکی از دوستان کردم و منجر به

اتفاق خوبی برای ایشان شد

کتاب: مرداب روح (اثر جیمز هالیس)

کوری (اثر ژوزه ساراماگو)

چای

آرین انزان پور

مدیر روابط عمومی گروه باران

هر دو به یک اندازه مهم هستند. هیچ‌کدام

نباید در تصمیم‌گیری بر دیگری تأثیر بگذارد.

برایم فرقی نمی‌کند.

۱) شناخت و درک صحیح از پروسه شغلی

۲) اعتماد و تفویض اختیار

اول ازدواج و سپس شرکت در دوره آموزشی

حرفه‌ای روابط عمومی در تهران با بزرگان این

حوزه

پادکست بی‌پلاس، اپیزود Skin in the Game

قطعا چای

محسن برجی

سردبیر آوند و مشاور رسانه

فرهنگ سازمانی

حقیقتا برایم فرقی نمی‌کند.

قابلیت شناخت توانمندی نیروها و تفویض اختیار - توانایی فراتر رفتن از تسک‌ها و کارتابل روزانه و دیدن تصویر بزرگ‌تر حوزه تحت مدیریتش

برخی از تصمیماتی که در حوزه توسعه توانمندی‌های شخصی و حرفه‌ای گرفتم

کتاب: در سال ۱۴۰۰ چالش شخصی خوبی برای خواندن یک کتاب در هر هفته داشتم و تقریباً موفق شدم، ولی تأثیرگذارترین آنها، کتاب جدیدی از نسیم نیکلاس طالب بود با عنوان «پادشکننده؛ آنچه از بی‌نظمی بهره

می‌برد» از نشر نوین

فیلم: CODA و The French Dispatch

پادکست: بی‌پلاس - گازت - ترجمان

سریال: The Office

با هر دو مأنوسم، ولی قهوه با حس و حالم نزدیک‌تر است.

محمدامین بیات

کارشناس شبکه‌های اجتماعی

فرهنگ سازمانی

اسم کوچک

توسعه فردی نیروها برایش مهم باشد.

گفتنی نیست!

فیلم: کشتزارهای سپید (ساخته محمد رسول‌اف) / کتاب: ایدۀ عالی مستدام (انتشارات آریانا قلم)

قهوه. اگه نباشه، کار کردن سخت می‌شه!

امیرحسین تیموری

مدیرعامل باران هوم

فرهنگ سازمانی

حل مسئله

راه‌اندازی شوروم متریال

کتاب: مدیریت بدون زور و اجبار (تئوری انتخاب در مدیریت منابع انسانی) / ترجمه دکتر علی صاحبی

قهوه

بهاره حصاری

مدیر طراحی و مهندسی شرکت آفتاب

البته هر دو در کنار هم مهم هستند فرهنگ سازمانی از نظر دیسپلین و انضباط کاری در محیطی که بیشتر روز را در آن می‌گذرانیم و حقوق دریافتی از نظر تأمین رضایت در قبال تأثیرگذاری و نقش مؤثر در سازمان و محیط کار.

حساسیتی ندارم، اما فامیلی رو ترجیح می‌دهم. در عین حال، مدافع محیط صمیمانه کاری هستم.

هم‌دلی، نظم، ثبات رأی و قاطعیت.

اتفاقات خوب کاری و شخصی زیاد هستند، اما مهم‌ترین موضوع که باعث آسودگی خیال نسبی در اجتماع شد، واکسینه شدن ۸۰ درصد مردم ایران در مقابل کرونا بود.

فیلم سینمایی قهرمان / کتاب خوب زیاد خواندم، اما یکی از بهترین‌ها «ملک گرسنه» اثر نهال تجدد بود. سریال‌ها: Maid - Scenes of a Marriage

This is us / می‌توانم بگویم به جز کتاب‌ها و مجلات مکتوب (که همیشه آنها را ترجیح می‌دهم)، رسانه محبوب من در سال ۱۴۰۰ پادکست‌ها هستند. از جمله پادکست‌های خوبی که تعدادشان هم زیاد است، می‌توانم به پادکست رادیو نیست، رادیو تراژدی، رخ، راوکست، رادیو دست‌نوشته‌ها و رادیو دیو اشاره کنم.


قطعا چای!


فاضل خلیلی

تراپری دفتر تهران

فرهنگ سازمانی 

فامیل 

 یک مدیر خوب باید بتواند با رفتار و اصول مدیریتی، روابط بین خود و کارمندان را طوری سازماندهی کند که تمام افراد با انگیزه در راستای اهداف شرکت تلاش کنند.

 توانستم اولین قدم‌های راه رفتن پسرم را ببینم

فیلم: سعادت (Bliss) 

کتاب: صدسال تنهایی (از گابریل گارسیا مارکز)

چای 

محسن رجبی

کارشناس نقشه‌برداری پروژه باران ۴

فرهنگ سازمانی 

اسم کوچک 

 استفاده مفید از مجموعه و پشتیبانی از آنها

 سالم بودن اطرافیانم و خودم در این دوران

فیلم: Dune 

کتاب: معنای همه چیز، از توماس نیجل


سریال: Succession (وراثت)


پادکست: همه پادکست‌های علی بندری


چای دارچین و زنجبیل 


حمیدرضا رجائی


کارشناس ابنیه و معماری دفتر بهره‌برداری باران ۳

 حقوق دریافتی و فرهنگ سازمانی به یک اندازه مهم است.

 با صدا زدن اسم کوچک مشکلی ندارم.

 مهم‌ترین ویژگی مدیر خوب انعطاف‌پذیر بودن است؛ اینکه در شرایط متفاوت و در قبال افراد مختلف، بتواند بهترین واکنش و تعامل را به اجرا بگذارد.

 لیخندهای مادر و پدرم بهترین اتفاق است؛ همیشه و هر جا.

فیلم: کفرناحوم (Capernaum) 


کتاب: اصل‌گرایی (اثر گرگ مک‌کیون / نشر


آموخته)، پادکست: اپیزود ۵۱ بی‌پلاس با نام

«فرضیه خوشبختی»

شهرزاد رحیم اقلی

کارشناس شبکه‌های اجتماعی

 قطعا توأمان، با حقوق پایین نمی‌شود در فرهنگ خوب زندگی کرد و با حقوق بالا هم نمی‌شود بی‌فرهنگی را تحمل کرد!

 بستگی به جو اون واحد دارد. جاهایی که می‌شود و همه اوکی هستند، اسم کوچک.

قهوه اسپرسو 

ابراهیم صبوری

کارپرداز باران هوم

- فرهنگ سازمانی واقعاً مهم است، ولی نمی‌شود حقوق دریافتی رو کنار گذاشت
- فامیل
- مدیر خوب باید مثل یه پدر تمام اخلاقیات کارمندهایش را بداند و با هرکسی متناسب با آن فرد برخورد کند.
- به دنیا آمدن دخترم
- واقعا وقت نگاه کردن فیلم را ندارم. بیشتر وقتم در خانه با بازی کردن با بچه‌ها می‌گذرد.
- برخلاف اکثر مردم قهوه نمی‌خورم.

حامد صفارزاده

سرپرست دفتر فنی و تأسیسات باران ۴

- فرهنگ سازمانی
- اسم کوچک
- قاطعیت، قابلیت تصمیم‌گیری، پیگیری، همکاری با اعضا
- کتاب ۱۹۸۴ اثر جورج اورول
انیمیشن Onward
- چای، با استکان کمر باریک!

فرشته سیف‌پور

مسئول اداری کارگزینی هلدینگ باران

- فرهنگ سازمانی
- فامیل
- ایجاد فضایی برای رشد و ترقی زیرمجموعه خود
- ارتقاء سمت شغلی
- سریال آقازاده
- فقط چای

کیوان شهبازی

پیمانکار مستندسازی تصویری

- هر دو مهم هستند، ولی فرهنگ سازمانی صحیح و به جا و اصولی اگر وجود داشته باشه، حقوقش بیشتر به جون آدم می‌چسبه!
- اسم کوچک
- مهم‌ترین ویژگی مدیر خوب این است که خودش از جنس کارمندان باشد، نه از جنس مدیرانی که تجربه کافی در آن کار ندارند. خودش مراحل که کارمندان در طول سال‌های کاری طی می‌کنند را طی کرده باشد و تجربه روبرو شدن با شرایط مختلف کاری را داشته باشد.
- اتفاقات خوب افتاده، ولی مورد خاصی که با اختلاف بهترین اتفاق باشد، نبوده!
- سریال: Fargo (محصول سال ۲۰۱۴)
کتاب: اثر مرکب (از دین هاردی)
- چای از دوران قدیم. با قهوه هم ۵-۶ سالی هست که صمیمی شده‌ام!

فاطمه عارف‌خانی

دفتر بهره‌برداری باران ۳

اگر فرهنگ سازمانی درست پایه‌گذاری شود، قطعا میزان حقوق دریافتی هم با توجه به جایگاه تعریف خواهد شد؛ و قطعا حقوق هم در شرایط فعلی جامعه بخش مهمی از زندگی افراد را دربرمی‌گیرد.

فامیل

مدیریت صحیح و تشکیل تیم کاری قوی نیروهای تحت پوشش با توجه به فرهنگ‌ها و روحیات مختلف افراد؛ به طوری که تمام افراد با خصوصیات متفاوت، با یکدیگر تعامل و همکاری داشته باشند.

تولد خواهرزاده قشنگم

فیلم: قهرمان / کتاب: پروژه رزی (نوشته: گرام

سیمسیون) / پادکست: رادیو راه

چای

ابوالفضل عالم

واحد مانیتورینگ سایه

میزان حقوق برایم مهم است. وقتی حقوق مناسبی وارد چرخه زندگی شود، قطعا مشکلات کم شده و آرامش حکم فرما می‌شود. در کنار آرامش، فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. اگر حقوق پاسخگوی هزینه‌های زندگی نباشد، ناهنجاری به وجود می‌آید و نه تنها فرهنگ درون سازمانی از بین می‌رود، بلکه کارشکنی هم به وجود می‌آید و کیفیت نیروهای کاری کم می‌شود.

فامیل؛ در محیط کار هرچه احترام بین همکاران بیشتر شود، جدیت در کار بیشتر می‌شود.

جدیت در مسائل کاری - وقت گذاشتن برای همکاران و گوش کردن به حرف‌های آنها - در نظر گرفتن پاداش برای کارمندان پر تلاش - رفتار سازمانی خوب - تهیه کردن امکانات استاندارد کاری برای کارمندان

سلامتی فیلم: The Revenant

چای داغ. چای داغ برای من یعنی یک جا نشستن و ریلکس شدن و لذت بردن از تمام خوبی‌های دنیا!

آزاده فرهی

کارشناس معماری آتلیه مهندسی آفتاب

شدیدا هر دو مورد!

به اسم کوچک؛ به دلیل ایجاد صمیمیت و حس خوب آن

استفاده بهینه از دانش و تخصص و تجربه خود در جهت پیشرفت پروژه

به دست آوردن سلامتی خودم و خانواده پس از ابتلا به بیماری کرونا

کارتون Inside Out

چای و دمنوش

محمد رضا قربانی

مدیر برنامه‌ریزی آفتاب

در واقع هر دو در کنار هم انگیزه و تلاش افراد را تعریف می‌کنند.

مشخصا فرهنگ حاکم بر سازمان و شایسته‌پروری و نگرش صحیح به تعالی سازمانی، باعث حرکت و رشد پرسنل در سازمان می‌شود و درآمد خوب، نگرانی‌های ذهنی پرسنل را کم می‌کند.

من شخصا با همه همکاران رفاقت ایجاد می‌کنم؛ از مدیر گرفته تا همکار و از استفاده از اسم کوچک استقبال می‌کنم.

به نظرم مهم‌ترین ویژگی مدیر، توانایی رهبری است نه ریاست. در انجام کارها، رهبر بر مغز و قلب آدم‌ها اثر می‌گذارد، ولی مدیر بر انگشتان دست و پا.

موفقیت عالی پسر در موسیقی و مدرسه

سریال سوپرانو

کتاب Becoming از میشل اوباما

قهوه و دمنوش

محسن قربانیان

مدیر حفاظت و امنیت گروه باران

فرهنگ سازمانی 

به جهت نوع شغل اینجانب و حفظ سلسله مراتب، بهتر است به فامیل من را صدا بزنند.

شناخت دقیق نیروهای تحت امر و بهره‌برداری از محاسن پرسنل و سعی بر رفع یا پوشش معایب ایشان

تشکیل مؤسسه حفاظتی زیرمجموعه هلدینگ باران، که از اهداف کاری من در چند سال گذشته بود

مستند سریالی «آخرالزمان: جنگ جهانی دوم»

کتاب: اربابه خدایان


چای 


مهران متبسم


مدیر پروژه باران ۳

فرهنگ سازمانی 

قطعا فامیل 

قدرت تصمیم و تفویض 


دیدار با خواهرم بعد از ۲۴ سال 

فیلم Another Round 

کتاب «فریدون سه پسر داشت»، نوشته عباس


معروفی / سریال انیمیشن Disenchantment

پادکست «دغدغه ایران»، دکتر فاضلی

چای تازه دم خوشرنگ با عطر هل 

مریم محسنی

مسئول سرمایه انسانی سایه

قطعا فرهنگ سازمانی 

فامیل 

قابل اعتماد و سیاستمدار 

ارتقاء شغلی در باران 

فیلم: خروج 

سریال: بازی مرکب

کتاب: غرور و تعصب

قهوه 

کتایون گنج

مسئول دفتر مدیرعامل آفتاب

فرهنگ سازمانی برای من بسیار مهم‌تر است. 

فامیل 

حمایت از پرسنل و با تدبیر بودن در امور 

بهترین اتفاق امسال برای همه مردم، تولید 

واکسن کرونا و سلامتی بود.

فیلم: Room 

سریال: زخم کاری

کتاب: چه کسی پنیر مرا دزدید؟

هر دو، اما چای بیشتر! 

حامد مقدسی

مدیرعامل ستاره

هر دو. همه ما بر حسب میزان و سطح مسؤلیتی که در باران داریم، تمام قوای فکری و جسمی مان را در اختیار این مجموعه قرار داده‌ایم. بنابراین حتما منافع مادی مهم است. اما برای من فرهنگ سازمان هم خیلی مهم است. برایم مهم است در سازمانی کار کنم که شایسته سالاری یک ارزش محوری باشد.

مشکلی با صدا زدن با نام کوچک ندارم. حتی به نظرم احساس خوبی می‌تواند داشته باشد، ولی تا به امروز خیلی برایم مأنوس نبوده.

موفق شدم دوره DBA را بعد از یک سال و خورده‌ای به‌تمام برسانم. این دوره تغییر شگرفی در نگرش من نسبت به سطوح عالی دانش بنگاه‌داری داشت. دیگر اینکه، امید من به تغییر و تحولاتی که در سازمان در جریان است، نسبت به گذشته بیشتر شد.

سریال: This is Us

پادکست‌ها: بی‌پلاس، کارکسب، پاپیروس، ۱۰ صبح، دغدغه ایران، هلی‌تاک، Next Step Show
کتاب: سازمان استراتژی‌محور / چگونه شرکت‌ها و سازمان‌های معروف جهان توانسته‌اند به کمک روش ارزیابی متوازن استراتژی‌های خود را پیاده کرده و به موفقیت‌های بزرگ نائل شوند / ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

- ذهن استراتژیست / انتشارات آریانا قلم
- فراتر از عملکرد: سازمان‌های برتر چگونه بالاترین مزیت رقابتی را خلق می‌کنند؟ / انتشارات آریانا قلم
- مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری / نشر کرگدن

هم‌چای، هم‌قهوه. با هر دو مأنوسم. بستگی به ساعت و لحظه دارد!

حسن مولایی

باریستای دفتر تهران

فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و قدرتمندی بر بهره‌وری و رضایت شغلی دارد. اختلال در عملکرد فرهنگ سازمانی یک کسب‌وکار را از درون دچار فرسایش می‌کند و منجر به از دست رفتن بازار آن کسب‌وکار می‌شود و حفظ و استخدام استعدادها را دشوار می‌کند.

فامیل

خودانگیزی. راستی و درستی. قابل اعتماد بودن. خوش‌بینی. آرامش. انعطاف‌پذیری. دانش و آگاهی از حرفه. خاص بودن.

استخدام و همکاری با خانواده بزرگ باران
کتاب: کوه‌های سفید / نوشته جان کریستوفر
سریال: بازی تاج و تخت

قهوه

حامد مؤیدی

کارشناس مسئول سازه باران ۴

مسئله اگر فرهنگ سازمانی بالا باشد، حقوق دریافتی هم بالاست.

به اسم کوچک؛ ولی بر حسب اتفاق، حامد زیاد داریم در محل کار!

حمایت واقعی از نیروها؛ در حرف و عمل

تولد برادرزاده‌ام

کتاب «از قیطره تا اورنج کانتی»، آخرین اثر مرحوم حمیدرضا صدر

قهوه

محمدفرزاد مهدوی شایان

ناظر اجرایی معماری آفتاب

- سازمانی با فرهنگ که حقوق رکن اساسی آن باشد!
- والا اسم و فامیل بنده آنقدر زیاده که... / اسم کوچک: محمدفرزاد؛ این تازه کوچکش است!
- القاء حس تعلق به پروژه
- بارانیزه شدن
- پادکست احسانو، اپیزود «حیات سیاسی یوسف رستم»
- وقتی روزی ۱۰ وعده فقط چای سرو می‌کنند، می‌شه با قهوه صمیمی شد؟! این کار خیانت نیست؟!

پگاه میرجعفری

مسئول دفتر تهران

- قطعا فرهنگ سازمانی. اگر در سازمانی با حقوق بسیار بالا هم باشی ولی امنیت شغلی، فرهنگ برخورد با کارمند و احترام در حیطة کاری وجود نداشته باشد، مبلغ دریافتی شما کمکی به حال شما نخواهد کرد و هیچ وقت رضایت از شغل و محل کار وجود نخواهد داشت.
- ترجیح من این است که با نام خانوادگی باشد تا از سوءتفاهم‌های ناشی از صدا کردن اسم کوچک جلوگیری شود.
- مدیری موفق خواهد بود که درک بالایی از شخصیت خود داشته باشد و به توانایی‌های خود اطمینان داشته باشد و نه تنها شرکت، بلکه کارکنان خود را نیز بتواند رهبری کند. ویژگی‌های دیگر: همدلی، مثبت‌اندیشی، آینده‌نگری مثبت، فروتنی.
- ازدواج
- کتاب: با اقتدار برخاستن؛ آن هم وقتی زمین خورده‌ایم و تنها بایم / نوشته بزنه براون؛ ترجمه سیده فرزانه حسینی
- چای، چای، چای.

امیرحسین مهدی‌زاده

واحد مانیتورینگ سایه

- خوب است که هر دو با هم باشند.
- فامیل
- خوش اخلاق
- اینکه با وجود ویروس کرونا، به خاطر مدیریت خوب مدیران و همکاران، مجموعه باران به نحو عالی کارش را انجام داد.
- کتاب: شاهنامه فردوسی
- سریال: گودال (The Pit)
- در کل چای؛ اما در مواقع خاص که خوابم نمی‌برد، قهوه.

امیر نجات

مدیر واحد بازرگانی سایه

- حقیقتا میزان حقوق دریافتی، هر چند که وجود فرهنگ سازمانی خودش به افزایش حقوق و مزایا منتج می‌شود، ولی در وضعیت حال حاضر ترجیح می‌دهم حقوق بیشتری داشته باشم.
- اسم کوچک؛ چون احساس صمیمیت و همدلی بیشتری را به دنبال دارد. هرچند که بعضی از دوستان سوءاستفاده می‌کنند.
- مدیران خوب ویژگی‌های زیادی باید داشته باشند، ولی مهم‌ترین موضوع، توانایی نیروگردانی و رهبری و ایجاد روحیه کار تیمی در پرسنل است.
- سال گذشته هیچ اتفاق خوب شخصی به همراه نداشت...
- سریال: Money Heist / فیلم: حفاری (The Dig)
- کتاب: باشگاه پنج صبحی‌ها
- واقعا هیچ چیز جای یک فنجان چای داغ که در محیطی آرام صرف کنی را نمی‌گیرد. جزو بهترین لذت‌هاست.

داود نجاران

کارشناس مسؤول دفتر فنی پروژه باران ۴

فرهنگ سازمانی مبتنی بر رضایت شغلی که حقوق هم سهم قابل توجهی دارد.

اسم کوچک

استفاده از پتانسیل تمامی نیروها جهت کار تیمی

تأسیس کافی شاپ

The Kite Runner

با اینکه کافی من هستم، اما چای!

نوید نوروزی شاد

کارشناس بخش دفتر فنی و دبیرخانه پروژه باران ۴

جفتش؛ اما اگه جفتش نشه، فرهنگ مهم تره.

آقای نوروزی

بتواند بین قاطعیت و انعطاف توازن برقرار کند.

به همکاریانش انگیزه بدهد. در شرایط بحرانی بهترین تصمیم را بگیرد. دانش به روز داشته باشد.

در عین حال که سخنران خوبی هست، شنونده خوبی هم باشد. بتواند به درستی و بدون ایجاد

حساسیت، روابط بین خودش با کارمندان و

کارمندان با همدیگر را مدیریت کند.

متأسفانه مدت هاست که با اخبار بد و ناخوشایند

دست و پنجه نرم می کنیم.

فیلم CODA

کتاب «شمع جمع» اثر آقا فتح الله قدسی کرمانی

البته چای

محمد وفایی

مشاور بیمه

هر دو مهم است، اما قطعاً فرهنگ سازمانی مهم تر است. ثمره کار باید رسیدن به آرامش بیشتر باشد و کار کردن در مجموعه ای که فرهنگ سازمانی دارد، آرامش و رضایت بیشتری را در پی دارد.

فامیل انتخاب مهم ترین ویژگی واقعا سخت است؛ چون صداقت، قاطعیت، ارزش قائل شدن برای دیگران، تخصص کاری، اعتماد به نفس، ایجاد انگیزه و مسئولیت پذیری، ابعاد مهمی از شخصیت یک مدیر واقعی است. به نظرم قاطعیت و مسئولیت پذیری مهم تر است.

فروکش کردن نسبی میزان ابتلا و خصوصاً

فوتی های کرونا

متأسفانه کار و درگیری زیاد با فضای مجازی، فرصتی برای دیدن فیلم و سریال برای من باقی نگذاشته. ذائقه من از چای به سمت دم نوش های متنوع گیاهی و قهوه تغییر می کند.

الهه یحیی زاده

کارشناس روابط عمومی

قطعاً فرهنگ سازمانی؛ چون اگر فرهنگ سازمانی را دربرگیرنده چشم اندازها، ارزش ها، هنجارها، سیستم ها، نمادها، زبان، مفروضات، باورها و عادات سازمان در نظر بگیریم، مسئله حقوق هم به خودی خود حل می شود.

بستگی به شخص مورد خطاب داره، اما با اسم کوچک راحت ترم. سؤال خیلی کوتاهی است، اما ابعاد خیلی گسترده ای دارد و نمی شود مختصر راجع به آن حرف زد؛ ولی به نظرم مدیر خوب کسی است که سازمانش را در همه ابعاد رشد بدهد؛ رشد افراد، رشد فرآیندها، رشد درآمد.

سلامتی خانواده و دوستانم، آن هم در دوران کدایی کرونا کتاب: رهبری از بالای خط (انتشارات آریانا قلم) فیلم: ۱۲ مرد خشمگین (ساخت سال ۱۹۵۷) چای



یلدای بارانی

هدایای یلدایی برای
سرمایه‌های انسانی

شب یلدا بهانه‌ای شد تا از همکاران عزیزمان در گروه باران قدردانی کنیم و با اهدای هدایایی، زحماتشان را ارج نهیم.

روز دوشنبه ۲۹ آذر ماه ۱۴۰۰ هدایای یلدا که با همت واحد سرمایه‌های انسانی گروه باران تدارک شده بودند، در میان بالغ بر ۴۰۰ نفر از پرسنل گروه باران توزیع شد.

بی‌شک اگر اکنون باران را ارزش و اعتباری است، آن را سرمایه‌های انسانی آن ساخته‌اند. سرمایه‌هایی که حضورشان ارجمند و دیدن هر لبخندی که بر چهره یکایک آن‌ها نقش ببندد، شادی بخش دل‌های ماست.



ویدئو و گزارش
تصویری را در
اتاق خبر باران
ببینید:



یلدا در باران هوم

در آستانه یلدا باستانی ۱۴۰۰، هتل برج مسکونی باران ۴ میزبان دوره‌ی یلدایی همکاران باران هوم و مدیران هلدینگ باران بود.

این مراسم پیش‌افتتاحیه‌ای برای شوروم متریال باران هوم بود. این شوروم با مجموعه‌ای از متریال‌های لوکس ساختمانی به زودی میزبان مخاطبان این برند خواهد بود.

همچنین در حاشیه این مراسم از زحمات سرکار خانم فرانسه شکوهمند، همکار قدیمی باران هوم که به تازگی از مجموعه جدا شده است، تقدیر شد.



قاب‌هایی از
این مراسم گرم
یلدایی را نظاره
کنید:



سفره‌های یلدایی در هتل برج‌های باران

سفره یلدایی باران برای اولین بار در هتل برج جدید گروه باران پیش روی ساکنین و میهمانان برج‌ها قرار گرفت و جلوه‌ای گرم و زیبا به لابی هتل برج بخشید.

سفره‌های زیبای یلدایی در لابی هتل برج‌های مسکونی باران ۳ انداخته شد و میهمانان و ساکنین این هتل برج شاهد اولین مراسم یلدای این هتل برج فاخر بودند.

هتل برج‌های مسکونی باران ۱ و باران ۲ نیز شاهد سفره‌آرایی یلدایی بودند. این سفره‌آرایی‌های زیبا به همت همکاران واحد ارتباطات برند و شرکت سایه انجام شد. سفره‌های یلدایی باران به رسم هر ساله پیش روی ساکنین و میهمانان برج‌ها قرار می‌گیرد و جلوه‌ای گرم و زیبا به لابی هتل برج‌های گروه باران می‌بخشد.



قاب‌هایی
را در اتاق
خبر باران
ببینید:

در آستانه مراسم باستانی یلدای ۱۴۰۰ و با همت واحد ارتباطات برند گروه باران، ویدئوی «آقای انار؛ ضیافت میوه‌ها» سفارش‌گذاری و تولید و منتشر شد.

این ویدئو با ایده‌ای خلاقانه و در پروسه‌ای حرفه‌ای، توسط مؤسسه سینمای آوای هنر تولید شد و به مناسبت شب یلدا، در اینستاگرام گروه باران، کانال آپارات (تلویزیون باران)، کانال تلگرام و دیگر رسانه‌های گروه منتشر شد. واحد فاخر پنت‌هاوس ۷۰۰ متری هتل برج ۵ ستاره باران ۳ در خیابان کوهسنگی، میزبان اجرای این ویدئو بود. انتشار ویدئوی یلدا، بازخوردهای مثبتی از مخاطبان و همراهان رسانه‌های گروه باران دریافت کرد.



این ویدئو و
پشت‌صحنه‌های
جذاب آن را در اتاق
خبر باران ببینید:

انتشار کلیپ ویدئویی «آقای انار»



آیین کلنگ‌زنی احداث کارخانه سیمان سفید
باران، با حضور استاندار و مدیران استان هرمزگان



آغاز راه سیمان در باران

سفید، از عزم جدی گروه باران در راهبری و پیگیری طرح قدردانی کرد.

آیین کلنگ‌زنی این کارخانه توسط مهدی دوستی، استاندار هرمزگان به اجرا در آمده و در پایان، مدیران عالی گروه توسعه اقتصادی باران، خاورمیانه از حمایت و همراهی کلیه مسئولان، به‌ویژه استاندار هرمزگان و فرماندار شهرستان بندر خمیر قدردانی کردند.

این خبر در رسانه‌ها و خبرگزاری‌های مختلف،
من جمله ایرنا، فارس و تسنیم و رسانه‌های محلی
انعکاس پیدا کرد.



گزارش کامل تر و
ویدیوی این مراسم
را در اتاق خبر باران
ببینید:

احمد پایه‌دار اردکانی بیان کرد: این طرح در دو مرحله با سرمایه‌گذاری گروه باران به عنوان بخش خصوصی و سرمایه‌اولیه ۱۵۰۰ میلیارد تومان احداث خواهد شد و در مرحله دوم نیز برای تولید محصولات آهنی، اعتباری بالغ بر ۵۰۰ میلیارد تومان هزینه خواهد شد. میزان ظرفیت تولید روزانه این کارخانه بیش از هزار تن است که انتظار می‌رود از حدود ۳۴۶ هزار تن سیمان سفید تولیدی این واحد، ۸۰ درصد ظرفیت، به کشورهای مختلف صادر شود. همچنین با احداث این کارخانه برای ۳۰۰ نفر به طور مستقیم و بالغ بر ۱۰۰۰ نفر به صورت غیرمستقیم اشتغال‌زایی خواهد شد.

خلیل قاسمی، مدیرکل سازمان صنعت، معدن و تجارت استان هرمزگان نیز با اشاره به نحوه تعریف پروژه و تعامل استان با سرمایه‌گذار بخش خصوصی در زمینه احداث کارخانه سیمان

ظهر روز ۱۸ بهمن ۱۴۰۰، با حضور استاندار هرمزگان، عملیات احداث کارخانه سیمان باران در شهرستان بندر خمیر آغاز شد.

آیین کلنگ‌زنی احداث کارخانه سیمان سفید که با سرمایه‌گذاری ۲ هزار میلیارد تومانی هلدینگ باران و ظرفیت تولید سالانه ۳۴۶ هزار تن احداث خواهد شد، با حضور دوستی استاندار هرمزگان، مرادی نماینده مردم شریف استان هرمزگان در مجلس شورای اسلامی، قاسمی مدیرکل سازمان صمت، خواستار فرماندار شهرستان بندر خمیر و با همراهی مدیران عالی هلدینگ باران و هیأت مدیره شرکت «صنایع سیمان باران خاورمیانه» برگزار شد.

مدیرعامل شرکت صنایع سیمان باران خاورمیانه در این مراسم گفت: این کارخانه در زمینی به مساحت ۶۰ هکتار در مدت زمان ۳۶ ماه اجرا و به مرحله بهره‌برداری خواهد رسید.



گروه باران در سومین اجلاس سراسری سازندگان و طراحان تهران



سخنرانی مهندس حامد مقدسی، مدیرعامل شرکت «ستاره»، در پنل «فرایند خلق بنای شاخص»

این رویداد که در سال‌های گذشته بازتاب گسترده‌ای در رسانه‌ها، خبرگزاری‌ها، پایگاه‌های خبری و فضای مجازی داشته، در این دوره نیز مشارکت چشمگیر فعالان تأثیرگذار صنعت ساختمان را به همراه داشت.

از جمله محورهای این برنامه می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- تقدیر از معماران و سازندگان منتخب سال
- تجلیل از کارآفرینان برتر صنعت ساختمان
- برگزاری پنل‌های چشم‌انداز معماری و ساخت‌وساز
- پنل «فرایند خلق بنای شاخص»
- پنل پیش‌بینی اقتصاد مسکن در ۱۴۰۱ از نگاه کارشناسان و تحلیل‌گران

۴ اسفند ۱۴۰۰، سالن ۲۵۰۰ نفره هتل اسپیناس پالاس تهران، میزبان سومین اجلاس سراسری سازندگان و طراحان تهران است که توسط مجتمع رسانه‌ای راه و ساختمان برگزار می‌شود. گروه باران از حامیان برگزاری و مهندس حامد مقدسی، مدیرعامل شرکت ستاره (شرکت بازاریابی و فروش گروه باران) یکی از سخنرانان پنل «فرایند خلق بنای شاخص» در این اجلاس است.

این برنامه که شامل جشن پایان سال صنعت ساختمان ایران و ویژه‌برنامه روز مهندس نیز هست، با حضور گسترده فعالان بخش‌های مختلف صنعت ساختمان از جمله بیش از ۵۰۰ نفر از سازندگان شاخص تهران و کشور، ۱۰۰ نفر از برترین و فعال‌ترین معماران پایتخت، برترین دفاتر معماری تهران، انبوه‌سازان، بزرگ‌ترین تولیدکنندگان و کارآفرینان صنعت ساختمان و مدیران عالی‌رتبه حوزه‌های شهری و ساختمانی کشور برگزار می‌شود.

اطلاعات بیشتر در سایت www.Baran.ir/Tehran1400

تسلیت

جناب مهندس اردشیر آذری متین مدیرعامل شرکت معدن در غم از دست دادن مادر بزرگوارشان سوگوار شده‌اند. به ایشان و خانواده محترم تسلیت عرض می‌کنیم.

تبریک

همکار گرمای باران هوم، جناب ابراهیم صیوری، به تازگی صاحب یک فرزند دختر به نام «فاطمه» شده‌اند. از طرف خانواده بزرگ باران به ایشان و خانواده محترم‌شان تبریک عرض می‌کنیم.

سازمان استراتژیک!



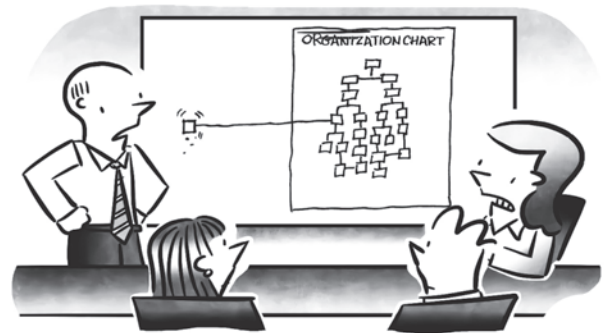
هرچی دیتا می‌شد از سازمان جمع کردیم! آیا حالا دیگه مشکلی برای موفقیت سازمان وجود نداره؟!



از مجله اقتصادی تماس گرفتند و گفتند می‌خواهند یک مقاله در مورد ۱۰ مدیر خانم موفق سازمان ما منتشر کنند. سریع ۷ تا کارمند خانم جدید استخدام کنید!



«تغییر اتفاق می‌افتد» (ولی نه برای من!)



به نظرم وقتش رسیده یکی از واحدهای سازمان رو مهار کنیم!



ما که یک نقشه استراتژی خیلی خوب داریم. پس مشکل چیه؟!



بدون شرح!



دوستان! همت کنیم و کتاب استراتژی سازمان را یک بار ورق بزنیم!