

بازطراحی استراتژی‌ها

مجموعه گزارش‌ها و یادداشت‌هایی با موضوع

- تامین مالی جمعی
- بانکداری شناختی و عامل‌گرا
- عوامل موفقیت تحول دیجیتال
- برندسازی صنعتی در ایران
- اقتصاد سلامت
- گذار انرژی در اقتصادهای نفتی





آموزش برای پایداری

ما در بانک خاورمیانه باور داریم که شکوفایی اقتصادی جامعه، وابسته به ارتقای سطح دانش و سواد عمومی است. با این هدف و با توجه به مشکلات دانش‌آموزان مناطق کم‌برخوردار، تلاش کرده‌ایم با اقدام‌های گوناگون به بهبود شرایط تحصیل آنها کمک کنیم.

بانک خاورمیانه تا کنون به‌طور مستقل یا با مشارکت سایر نهادها در ساخت مدارس، حمایت از دانشجویان کم‌برخوردار، اهدای لوازم و تجهیزات به مراکز آموزشی و چاپ بسته‌های آموزشی برای آموزگاران، اقدام کرده است.

در این مسیر برای اثربخشی بیشتر همیاری‌ها، از تجربه و مشاوره موسسات نیکوکاری متخصص در حوزه آموزش بهره برده‌ایم. باشد که بتوانیم با توانمندسازی فرزندان این سرزمین، آینده بهتری را رقم بزنیم.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



www.middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir



**با کاشت و مراقبت از درختان،
محیط زیست را پایدارتر کنیم.**

مطالب این شماره

شماره ۴۰ | آذر ۱۴۰۴

زیست بوم
یادگیری مشترک

۵

۶

بانک

مشارکت عمومی

تامین مالی بانکی

بر محور مشتری

بازتعریف تامین مالی

۸

۱۰

۱۲

۲۰

اینفوگرافیک

حذف صفر

۲۲

بازار کار جذاب برای جوانان

۲۴

رشد مسئولیت پذیر

۲۸

سکان داری در تلاطم

۲۶

زیست بوم کاروکسب

۲۹

تالاله زار

۳۲

سرمایه گذاری
در بحران

۳۴

داروخانه جهان

۳۶

سبز به جای نفتی

۳۰

اقتصاد

نقش آفرینی
در اقتصاد جهانی

۳۸

اخبار

تخریب خلاق

۴۰

۱۴ کسب و کار

مدیریت هوشمندانه

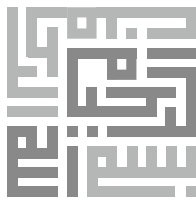
۱۶

فراتر از ابزار

۱۸

مشاور استراتژیک هوشمند





سردبیر: محسن کریمی

دبیر تحریریه: محمدحسن هاشم خانلو
گرافیکست و صفحه آرا: زینب خسروی

- آفتاب خاورمیانه یک نشریه داخلی و مستقل است که تمامی حقوق آن به بانک خاورمیانه تعلق دارد.
- مسئولیت مطالب نشریه با پدیدآورندگان است و انتشار آنها لزوماً به معنی تایید تمام یا بخشی از مطالب نیست.
- نقل مطلب از نشریه با ذکر منبع مانعی ندارد.
- منابع در آرشيو نشریه موجودند.

دیدگاه‌ها و مقالات خود را از طریق پست الکترونیکی یا به نشانی پستی برای ما ارسال کنید، یا با ما تماس بگیرید.

نشانی: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نیش خیابان پنجم، شماره ۲، ساختمان مرکزی بانک خاورمیانه
کد پستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵-۱۵۸۷۵
تحریریه آفتاب خاورمیانه: ۴۲۱۷۸۵۵۶ (۰۲۱)

بانک خاورمیانه

تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
فکس: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)
پیام کوتاه: ۳۰۰۴۲۱۷۸
امور سهامداران: ۴۲۱۷۸۰۲۰ (۰۲۱)
آشنا (مرکز ارتباط مشتریان): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱)
رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی): ۴۲۱۷۸۸۸۸ (۰۲۱)

- www.middleeastbank.ir
- info@middleeastbank.ir
- twitter.com/MiddleEastbank
- telegram.me/ME_Bank
- instagram.com/ME.Bank
- linkedin.com/company/middleeastbank



شرکت در نظرسنجی

با اسکن کردن کد روبرو می‌توانید در نظرسنجی نشریه آفتاب خاورمیانه شرکت کنید. از شما سپاسگزاریم که با پاسخگویی به سوالات نظرسنجی، به ارتقای کیفیت این نشریه کمک می‌کنید.



دانلود نشریه

برای دانلود نشریه آفتاب خاورمیانه QR کد را اسکن کنید.

برای دریافت فایل الکترونیکی نشریه، می‌توانید یک ایمیل با عنوان اشتراک آفتاب خاورمیانه به نشانی info@middleeastbank.ir ارسال فرمایید.



محسن کریمی
مدیر ارتباطات • بانک خاورمیانه

زیست بوم یادگیری مشترک

مباحث سواد دیجیتال و هوش مصنوعی را به عنوان مواد درسی تعریف کرده‌اند. همچنین مباحثی مانند اخلاق فناوری، طراحی مسئولانه، سواد داده و تفکر محاسباتی و ارزیابی انتقادی از نتایج تولیدشده توسط هوش مصنوعی جزو مهارت‌هایی است که کسب آنها برای همزیستی با ماشین لازم است. ماشین‌ها فاقد اخلاق هستند و براساس داده و دستورات عمل می‌کنند، اما مسئولیت کامل استفاده از فناوری با انسان است. بنابراین آگاهی اخلاقی در کنار مهارت فنی، بخشی از شایستگی‌های کلیدی افراد خواهد بود.

با ظهور هوش مصنوعی نگرانی از حذف افراد و جایگزینی با هوش مصنوعی مطرح شده است ولی بهتر است این نگرانی را به حذف به دلیل عدم توانایی به کار کردن با هوش مصنوعی تبدیل کنیم؛ یعنی ناتوانی از بهره‌مندی از ماشین برای تقویت توان شناختی و افزایش خلاقیت انسان و توانمندسازی سرمایه انسانی. آموزش تفکر انتقادی دیجیتال باید از سنین پایین آغاز شود، زیرا نسل جدید در محیطی رشد می‌کند که مرز بین انسان و ماشین روزبه‌روز مبهم‌تر می‌شود. در افق نزدیک تعامل انسان و ماشین از سطح ابزار به سطح همکاری شناختی (Cognitive Collaboration) می‌رسد و انسان‌ها به یاری هوش مصنوعی شبکه‌هایی از تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری می‌سازند. آموزش و بازآموزی مداوم در کنار طراحی چارچوب‌های قانونی و اخلاقی در استفاده از هوش مصنوعی با محور قرار دادن انسان در تصمیم‌گیری، از اولویت‌های آماده‌سازی برای همزیستی انسان و ماشین در آینده است.

از سوی دیگر در برنامه‌های یادگیری ماشین‌ها نیز لازم است ارزش‌ها و قضاوت‌های انسانی به الگوریتم‌های هوش مصنوعی آموزش داده شود تا خروجی‌های عادلانه و به دور از تعصب و پیش‌داوری تولید شود و یادگیری ماشین در خدمت انسانیت، مسئولانه و اخلاق‌گرا باشد.

دوران کنونی مرحله گذار است برای بازتعریف رابطه انسان و فناوری. یادگیری دیگر فرآیند فردی نیست، بلکه یک مسئولیت مشترک میان انسان و فناوری است که در آن هوش مصنوعی نقش دستیار، همکار و محرک یادگیری انسان را برعهده دارد. با توجه به یادگیری مستمر و سریع ماشین، برای انسان‌ها نیز مرز بین یادگیری و کار از بین رفته است و کار روزمره ذاتا توسعه‌دهنده است. براساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ۳۹ درصد از مهارت‌های موجود تا سال ۲۰۳۰ متحول یا منسوخ خواهند شد. بنابراین لازم است سازمان‌ها برای توانمندسازی نیروی انسانی ماهر خود استراتژی توسعه بلندمدت، پویا و انطباق‌پذیر اتخاذ کنند و این پیام را به کارکنان بدهند که ما به توسعه شما اهمیت می‌دهیم و متعهدیم از هوش مصنوعی برای کمک به شکوفایی شما استفاده کنیم. ■

زمانی را تصور کنید که هوش مصنوعی به درجه‌ای از پیشرفت رسیده است که با استفاده از داده‌های موجود و دسترسی به ارتباطات دیجیتال به یک هوش برتر تبدیل شده و براساس منطق ماشین تشخیص می‌دهد ادامه بقای انسان روی زمین، موجب از بین رفتن محیط زیست و آسیب جدی به طبیعت است. گرچه این موضوع در شرایط فعلی دور از تصور است ولی باید در نظر داشته باشیم که به زودی انسان‌ها به حدی به فناوری وابسته می‌شوند که اگر ماشین‌ها تصمیم بگیرند مسیر خود را بروند، انسان‌ها تقریباً هیچ کنترلی روی آن نخواهند داشت.

ابزارهای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی و موتورهای جست‌وجو و همچنین دستیارهای هوش مصنوعی که به صورت روزمره از آنها استفاده می‌کنیم به اطلاعات خصوصی ما دسترسی دارند و در صورت استفاده نادرست از این اطلاعات، حریم شخصی افراد در معرض خطر است. با توجه به اتصال ابزارها به شبکه‌های ارتباطی اینترنت اشیا (IoT) و ادغام ابری داده‌ها (Cloud Integration) کنترل‌گری ماشین ساده‌تر می‌شود. هرچه بیشتر اشیا به اینترنت متصل می‌شوند، نقطه‌های آسیب‌پذیری (Attack Surface) نیز افزایش می‌یابد. ماشین‌ها با منطق سرد محاسباتی تصمیم‌هایی می‌گیرند که با شیوه تصمیم‌گیری انسانی متفاوت است و در صورت واگذاری تصمیم‌گیری به ماشین، آینده هولناکی پیش رو تصور می‌شود.

گرچه این داستان بیشتر شبیه سناریوی سیاه داستان‌های علمی تخیلی است ولی در حال حاضر نیز دغدغه توسعه‌دهندگان هوش مصنوعی طراحی شیوه صحیح تعامل انسان با ماشین در عصر هوش مصنوعی، با نگاهی به حال، آینده و نیازهای آموزشی بشر برای استفاده آگاهانه و اخلاقی از فناوری است. در مواجهه با هوش مصنوعی پیشرفته، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها این است که چگونه می‌توان رفتار یک سیستم خودیادگیرنده را محدود یا جهت‌دهی کرد؟ زیرا هرچه بیشتر تصمیم‌گیری، ارتباط و زیرساخت به هوش مصنوعی سپرده شود، ریسک شکست سیستماتیک یا سوءاستفاده جهانی بیشتر می‌شود.

به دور از هیجان‌زدگی فناورانه باید در نظر داشته باشیم که حتی پیشرفته‌ترین ماشین‌ها، فقط ابزارند و نه جانشین انسان؛ آنها می‌توانند تصمیم‌سازی، تحلیل داده و اتوماسیون را انجام دهند، اما ارزش‌ها، قضاوت اخلاقی، خلاقیت و احساس همدلی هنوز از انسان سرچشمه می‌گیرد. تصمیم‌های نهایی به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند قضاوت، پزشکی، آموزش یا امنیت باید با نظارت انسان باشد.

حال که هوش مصنوعی راه خود را به زندگی انسان‌ها باز کرده و برای آینده حضور فعال‌تری نیز خواهد داشت لازم است بدانیم این پدیده چگونه کار می‌کند و چگونه باید از آن استفاده کنیم. هم‌اکنون برخی دانشگاه‌ها

بازتعریف تامین مالی

در سال‌های اخیر، تامین مالی در نظام بانکی وارد مرحله‌ای تازه شده است؛ مرحله‌ای که در آن بانک‌ها در کنار وام‌های کلاسیک، فعالانه در اکوسیستم نوآوری نقش آفرینی می‌کنند. گسترش ابزارهای مشارکتی و فناوری‌های مالی باعث شده است مسیرهای جدیدی برای جذب سرمایه شکل بگیرد و بنگاه‌ها بتوانند با ساختارهای منعطف‌تر و کارآمدتر منابع موردنیاز خود را تامین کنند.

همکاری بانک‌ها و استارت‌آپ‌ها، از طریق شتاب‌دهنده‌ها، رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (API) باز و طراحی ابزارهای اعتباری نو، به یکی از مسیرهای مهم برای تامین مالی نوآورانه تبدیل شده است. از سوی دیگر تامین مالی جمعی فرصتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فراهم کرده است تا با استفاده از ظرفیت‌های شبکه مالی و با مشارکت عمومی، سرمایه موردنیاز خود را جذب کنند.

در کنار این روندها، بانکداری شناختی نیز چشم‌انداز تازه‌ای برای تحلیل ریسک و تصمیم‌گیری مالی ارائه می‌دهد و می‌تواند در آینده نزدیک مکمل مهمی برای فرآیند تامین مالی باشد. پرونده بانکی این شماره آفتاب خاورمیانه، به این سه محور پرداخته و تصویری فشرده از مسیرهای نوین تامین مالی و نقش آنها در

توسعه کسب‌وکارهای ایرانی ارائه می‌دهد. ■



۸

مشارکت عمومی

۱۰

تامین مالی بانکی

۱۲

بر محور مشتری

مشارکت عمومی

تامین مالی جمعی



مرضیه شمس
روزنامه‌نگار

۳) مبتنی بر وام

این روش که گاه "وام‌دهی فردیه فرد" (P2P Lending) نیز نامیده می‌شود، مشابه دریافت وام از گروهی از سرمایه‌گذاران است. در این روش گردانندگان پروژه مستقیماً از افراد یا موسسات پول قرض می‌گیرند و در زمان مشخص همراه با سود، بازپرداخت می‌کنند.

۴) مبتنی بر کمک

در این روش، افراد بدون انتظار سود مالی، با اهداف اجتماعی و بشردوستانه به طرح‌ها کمک می‌کنند. بسیاری از پویش‌های نیکوکاری و جمع‌آوری کمک‌های مردمی تحت این مدل اجرا می‌شوند؛ کمپین مشهور "چالش سطل یخ" توانست بیش از ۱۱۵ میلیون دلار کمک خیریه برای بیماران مبتلا به ALS (اسکلروز جانبی آمیوتروفیک) جمع‌آوری کند.

تامین مالی جمعی در جهان

از تامین مالی جمعی در سراسر جهان برای تامین سرمایه استارت‌آپ‌ها، پروژه‌های فناوری و حتی طرح‌های فرهنگی و نیکوکاری استفاده می‌شود. فناوری مالی (فین‌تک)، نمونه‌های برجسته‌ای از تامین مالی جمعی دارد؛ مانند بانک دیجیتال Monzo در انگلستان در سال ۲۰۱۶ فقط در ۹۶ ثانیه بیش از یک میلیون پوند سرمایه جمع کرد. این کار با عرضه سهامی (Equity Crowdfunding) برای کاربران و علاقه‌مندان بانک انجام شد. همچنین پلتفرم‌های مبتنی بر وام‌دهی جمعی، دستاوردهای چشمگیری داشته‌اند؛ برای نمونه پلتفرم Kiva به‌عنوان یک شبکه وام خرد جهانی تاکنون بیش از ۲/۳ میلیارد دلار وام به حدود ۵ میلیون نفر در سراسر دنیا اعطا کرده است.

در حوزه محصولات مصرفی نیز پروژه‌های موفق در تامین مالی جمعی وجود دارد و به‌عنوان مثال برای تولید ساعت هوشمند Pebble در سال ۲۰۱۲ بیش از ۱۰ میلیون دلار جمع‌آوری شد. این نمونه‌ها نشان می‌دهد تامین مالی جمعی در پیوند دادن نوآوری، سرمایه و اعتماد عمومی نقش موثری ایفا کرده است.

تامین مالی جمعی در ایران

در ایران نیز تامین مالی جمعی به‌عنوان یک راهکار نوین جذب سرمایه موردتوجه قرار گرفته است. سازمان بورس و اوراق بهادار متولی اصلی تدوین

تامین مالی همواره یکی از مهم‌ترین چالش‌های کسب‌وکارها، به‌ویژه شرکت‌های نوآور و کوچک بوده است. در دوره‌های پیشین اشراف یا سرمایه‌داران بزرگ، حامی مالی طرح‌ها می‌شدند و در عصر مدرن، بانک‌ها و سایر موسسات مالی با اعطای تسهیلات، تامین مالی را برعهده گرفتند. تامین مالی جمعی که در این یادداشت به آن می‌پردازیم، شیوه‌ای نوین بر پایه فناوری دیجیتال است که امکان مشارکت عمومی در فرآیند خلق ارزش را فراهم کرده است.

تعریف تامین مالی جمعی

در تامین مالی جمعی (Crowdfunding) منابع مالی با مشارکت تعداد زیادی از افراد در یک بستر اینترنتی جمع‌آوری می‌شود. پلتفرم‌های تخصصی این حوزه با ایجاد شفافیت، تسهیل دسترسی و کاهش هزینه مبادله، نقش واسطه‌های مالی کلاسیک را کاهش داده‌اند. این روش می‌تواند برای اهداف گوناگون اقتصادی و اجتماعی، به‌صورت غیرانتفاعی یا با کسب سود متقابل، استفاده شود.

چهار نوع اصلی تامین مالی جمعی

براساس کارکرد و بازگشت سرمایه، چهار مدل اصلی تامین مالی جمعی وجود دارد:

۱) مبتنی بر پاداش

سرمایه‌گذار یک محصول، خدمت یا امتیاز ویژه دریافت می‌کند، که معمولاً اعطا یا تخفیف دادن همان محصول یا خدمت نهایی پروژه یا کالایی دیگر است. این روش در پروژه‌های نوآورانه و فناورانه مانند پروژه‌های سخت‌افزاری یا بازی‌های ویدئویی استفاده می‌شود و مشارکت‌کننده، محصول را پیش‌خرید می‌کند.

۲) مبتنی بر سرمایه‌گذاری

در این روش، سرمایه‌گذاران سهام شرکت یا سهمی از سود آن را دریافت می‌کنند. مدل مبتنی بر سرمایه‌گذاری بیشتر در استارت‌آپ‌های در حال رشد و نوپای فناورانه رواج دارد؛ به‌عنوان مثال برخی بانک‌های دیجیتال و استارت‌آپ‌های فین‌تک، با فروش سهام، سرمایه موردنیاز را تامین کرده‌اند.



قوانین و نظارت بر این حوزه است و اجرای آن را به شرکت فرابورس ایران واگذار کرده است. براساس دستورالعمل اجرایی تامین مالی جمعی (مصوب سال ۱۳۹۷)، مجموعه‌ای از چارچوب‌های قانونی تعیین شده است که سازوکار پلتفرم‌ها و سرمایه‌گذاران را مشخص می‌کند. بخشی از این چارچوب عبارت است از:

۱) مجوز رسمی

پلتفرم‌هایی که مجوز از فرابورس دارند مجاز به فعالیتند. این مجوز مشروط بر داشتن تیم فنی و مالی، نرم‌افزار امن و سازوکارهای احراز هویت و کنترل ریسک مناسب است.

۲) محدودیت‌ها

سقف سرمایه مجاز جذب در هر کمپین حدود ۱۰ تا ۱۰۰ میلیارد ریال در نظر گرفته شده است. همچنین سقف سرمایه‌گذاری هر فرد حقیقی (دارای کد بورسی) در یک طرح محدود است. این محدودیت‌ها به منظور کنترل ریسک و شفافیت تنظیم شده‌اند.

۳) شرایط پروژه‌ها

دریافت‌کنندگان سرمایه (متقاضیان جذب سرمایه) باید حتما شخصیت حقوقی ثبت‌شده باشند، مانند شرکت یا استارت‌آپ ثبت‌شده. امکان جذب سرمایه برای یک طرح به‌طور هم‌زمان از چند پلتفرم وجود ندارد و تمام مبالغ جمع‌آوری شده هم از طریق حساب بانکی متقاضی به او تحویل می‌شود.

۴) گواهی مشارکت و بازار ثانویه

پس از پایان موفق کمپین، به سرمایه‌گذاران "گواهی مشارکت" الکترونیکی داده می‌شود که به‌عنوان اوراق بهادار ثبت‌شده در سامانه جامع فرابورس محسوب می‌شود. این گواهی‌ها قابلیت معامله در بازار ثانویه را نیز دارند (یعنی سرمایه‌گذاران می‌توانند حق‌الشرکه خود را در بورس به فروش برسانند).

بخشی از درآمد پلتفرم و ارائه‌دهندگان خدمات نیز از طریق کارمزدهای مصوب به‌دست می‌آید (به‌طور نمونه سقف کارمزد حدود ۴ تا ۴/۵ درصد است). در مسیر اجرای این سازوکارها، پلتفرم‌ها غالباً با نهادهای مالی مجاز همچون کارگزاری‌ها یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشارکت می‌کنند تا عملیات جذب سرمایه تحت نظارت قانون بازار سرمایه انجام شود.

چالش‌ها و فرصت‌ها

اگرچه چارچوب قانونی موجب شفافیت و کاهش ریسک کلاه‌برداری می‌شود، اما محدودیت‌های فعلی گاهی مشکل‌ساز است؛ به‌عنوان مثال سقف جذب سرمایه هر طرح (حدود ۱۰ تا ۱۰۰ میلیارد ریال) ممکن است پاسخگوی نیاز برخی استارت‌آپ‌های بزرگ نباشد. فرآیند دریافت مجوز گاه وقتگیر بوده و سطح آگاهی عمومی و فرهنگ‌سازی نیز هنوز توسعه‌چندانی نیافته است. همچنین برخی ابهام‌ها در قوانین مالیاتی این حوزه وجود دارد که باید رفع شود.

با این حال، با رشد روزافزون کسب‌وکارهای نوپا و تحول دیجیتال، پیش‌بینی می‌شود تامین مالی جمعی به ابزار رایجی در تامین سرمایه اقتصاد دانش‌بنیان تبدیل شود. در صورت به‌روز شدن قوانین، افزایش آموزش تخصصی و حمایت نهادهای دولتی و مالی، قابلیت‌های این مدل مالی در کاهش وابستگی به منابع بانکی و حمایت از طرح‌های نوآورانه به‌خوبی به کار گرفته خواهد شد.

آثار اقتصادی و اجتماعی تامین مالی جمعی

تامین مالی جمعی علاوه بر تامین مالی پروژه‌ها، آثار اقتصادی و اجتماعی متعددی دارد:

ارتقای کارآفرینی و نوآوری

با کاهش موانع تامین سرمایه، ایده‌های جدید امکان شکل‌گیری پیدا می‌کنند. کارآفرینان می‌توانند قبل از تولید گسترده محصول،

از جامعه سرمایه‌گذاران بازخورد بگیرند و برای خود مخاطب پیدا کنند. این فرآیند، اعتبارسنجی بازار و توسعه مخاطب را تسهیل می‌کند.

افزایش دسترسی به سرمایه

خرد کردن سرمایه دریافتی باعث می‌شود بسیاری از پروژه‌ها که توانایی دریافت تسهیلات کافی را ندارند، با مشارکت عمومی تامین مالی شوند. در عین حال افرادی که تمایل دارند پس‌انداز خود را در طرح‌های اثرگذار سرمایه‌گذاری کنند، فرصت جدیدی پیدا می‌کنند.

مسئولیت اجتماعی

انواع خیریه‌ای تامین مالی جمعی نقش مستقیمی در همبستگی اجتماعی ایفا می‌کند؛ مردم احساس مشارکت در اهداف جمعی پیدا می‌کنند. نمونه بارز این نقش‌آفرینی، کمک‌های مردمی میلیونی مانند کمپین Ice Bucket برای بیماران ALS بود که نشان داد حتی مسائل به‌ظاهر نامربوط (ریختن آب و یخ بر روی سر افراد و فیلم گرفتن)، می‌تواند باعث تامین ده‌ها میلیون دلار برای پروژه‌های خیریه شود.

تأثیرات بازار سرمایه

از نگاه کلان، توسعه تامین مالی جمعی می‌تواند فشار تقاضای وام بانکی را کاهش دهد و بازار سرمایه کشور را پویاتر کند. وجود بازار ثانویه گواهی مشارکت باعث می‌شود اقتصاد کشور عواید حاصل از سرمایه‌گذاری‌های کوچک را نیز جذب کند و به گردش بیاندازد.

تامین مالی جمعی و مسیر نوآوری

تامین مالی جمعی در ذات خود، بازتابی از تحول در شیوه‌های سنتی تامین سرمایه است؛ تحولی که با تکیه بر اعتماد عمومی، فناوری دیجیتال و مشارکت داوطلبانه مردم، مسیر تازه‌ای برای رشد نوآوری و کارآفرینی گشوده است. در این مدل، سرمایه‌گذاری از انحصار نهادهای بزرگ خارج شده و به پدیده‌ای مردمی و فراگیر تبدیل می‌شود؛ جایی که هر فرد می‌تواند سهمی هرچند کوچک در تحقق یک ایده یا کسب‌وکار داشته باشد.

در ایران نیز، هرچند این حوزه هنوز در مرحله رشد و تثبیت است، اما زیرساخت‌های قانونی و نظارتی موجود و تجربه پلتفرم‌های فعال، چشم‌اندازی امیدوارکننده ترسیم می‌کند. با اصلاح محدودیت‌ها، افزایش فرهنگ‌سازی و حمایت نهادهای مالی، تامین مالی جمعی می‌تواند به یکی از ابزارهای کارآمد توسعه اقتصاد دانش‌بنیان کشور تبدیل شود. ■

تامین مالی بانکی

حمایت بانک‌ها از انقلاب استارت‌آپی



محدثه ده‌باشی
خبرنگار و مترجم فناوری مالی

را در اختیار دارند؛ ارائه رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی، پلتفرم‌های بانکداری باز و همکاری در آزمایشگاه‌های مشترک با استارت‌آپ‌ها می‌تواند زمان ورود به بازار را کاهش داده و قابلیت‌های محصول را سریع‌تر اثبات کند.

اعتبار بازار و شبکه‌سازی

معرفی یک استارت‌آپ به شبکه شرکای بانکی، مشتریان سازمانی و کانال‌های توزیع، ارزش بازاری فوق‌العاده‌ای تولید می‌کند. تایید و همکاری با یک بانک بزرگ گام به‌منزله مهر اعتماد برای سرمایه‌گذاران بعدی است.

ابزارها و کانال‌های اجرایی بانک‌ها در حمایت از استارت‌آپ‌ها

شتاب‌دهنده‌های بانکی

بانک‌های منطقه‌ای و بین‌المللی برنامه‌های شتاب‌دهی (Accelerator) راه‌اندازی کرده‌اند که به‌طور خاص روی فین‌تک، فناوری اقلیمی (Climate Tech) و هوش مصنوعی متمرکز هستند. این برنامه‌ها معمولاً شامل مشاوره و منتورینگ، دسترسی به رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی بانکی، فضای آزمایش، سرمایه و قراردادهای آزمایشی (پایلوت) می‌شوند. جی‌پی‌مورگان، DBS و BBVA از نمونه‌های شناخته‌شده‌ای هستند که شبکه شتاب‌دهی و برنامه‌های همکاری با استارت‌آپ‌ها را توسعه داده‌اند.

سرمایه‌گذاری و ادغام استراتژیک

واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بانک‌ها، علاوه بر سرمایه‌گذاری مالی، اغلب به‌دنبال فرصت‌های استراتژیک برای ادغام فناوری در محصولات بانکی هستند. این واحدها در سال‌های اخیر راهکارهای متفاوتی مانند خرید اکوسیستم‌های کوچک، سرمایه‌گذاری مرحله‌ای و استفاده از ابزارهای ثانویه برای تامین نقدینگی در پیش گرفته‌اند که به پایداری زیست‌بوم کمک می‌کند. گزارش‌های جامع درباره وضعیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی این تحولات را با داده‌های ملموس نشان می‌دهد.

خطوط و ابزارهای اعتباری تخصصی

در شرایطی که بازارهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر ناپایدار می‌شوند، استارت‌آپ‌ها به روش‌های تامین مالی غیرسهمی مانند وام‌های رشد، تسهیلات تامین سرمایه در گردش و تامین مالی مبتنی بر درآمد (revenue-based financing) نیاز بیشتری پیدا می‌کنند. برخی بانک‌ها بسته‌های اختصاصی برای اقتصاد جدید و شرکت‌های فناورانه تدوین کرده‌اند. به‌عنوان مثال، تعهدهای چندصدمیلیونی برای خطوط اعتباری رشد در بازارهای کلیدی.

چند سال پیش تصور اینکه یک بانک کلاسیک، کنار یک تیم استارت‌آپی دونفره روی محصول نوآورانه‌ای کار کند، بیشتر به شوخی شبیه بود تا واقعیت؛ اما امروز در سنگاپور، نیویورک، برلین و بسیاری مناطق دیگر، اتاق‌های جلسات بانک‌ها پر از بنیانگذاران استارت‌آپ‌هاست. امروز بانک‌های بزرگ جهان تلاش می‌کنند "هاب نوآوری" باشند و از شتاب‌دهنده، رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (API)، تیم‌های سرمایه‌گذاری جسورانه و حتی فضای کار اشتراکی برای استارت‌آپ‌ها برخوردار شوند. این تحول نه‌فقط به‌خاطر فشار رقابتی و ورود فین‌تک‌ها به عرصه خدمات مالی، بلکه ناشی از درک جدیدی است که بانک‌ها درباره فرصت‌های نوآوری و اکوسیستم‌سازی به دست آورده‌اند. در این یادداشت به چارچوب‌های عملیاتی، مکانیسم‌های اجرایی و نمونه‌های جهانی که نشان می‌دهند چگونه بانک‌ها می‌توانند اکوسیستم‌های نوآورانه را شکل دهند، می‌پردازیم.

چرا بانک‌ها برای استارت‌آپ‌ها مهمند؟

دسترسی به سرمایه و ابزارهای مالی غیردولتی

بانک‌ها می‌توانند برای استارت‌آپ‌های در حال رشد، علاوه بر تسهیلات متداول، بسته‌های مالی انعطاف‌پذیرتری آماده کنند؛ مانند خطوط اعتباری ویژه، وام با شرایط آسان‌تر یا ابزارهای تامین مالی مبتنی بر درآمد آینده شرکت. این کار باعث می‌شود استارت‌آپ‌ها مجبور نباشند سهام خود را برای افزایش سرمایه به سرمایه‌گذاران واگذار کنند و بخشی از نیاز مالیشان از این مسیرهای کم‌هزینه و سریع تامین شود. در سال‌های اخیر بانک‌های منطقه‌ای و بین‌المللی متعددی چنین خدمات ویژه‌ای را برای حمایت از کسب‌وکارهای نوپا ایجاد کرده‌اند.

سرمایه‌گذاری استراتژیک و سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی (Corporate Venture Capital)

واحدهای سرمایه‌گذاری شرکتی بانک‌ها نقش مهمی در تزریق سرمایه و همزمان ایجاد مسیر ادغام فناوری‌ها در عملیات بانکی ایفا می‌کنند؛ این مدل به بانک‌ها اجازه می‌دهد جریان نوآوری را تسریع کرده و ریسک فناوری را مدیریت کنند.

دسترسی به داده‌ها و رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (data access & APIs)
بانک‌ها منابع عظیم داده و دسترسی به شبکه‌های پرداخت

نمونه‌های جهانی موفق

در برخی شهرها، نام بانک‌های بزرگ درست در کنار نام استارت‌آپ‌های پیشرو قرار گرفته و همکاری‌شان همانند یک "استارت‌آپ در دل یک غول مالی" جریان دارد. این بخش قرار نیست فقط فهرستی از نمونه‌ها باشد، بلکه می‌خواهیم ببینیم بانک‌های بزرگی مثل DBS در آسیا، BBVA در اروپا یا جی‌پی‌مورگان در آمریکا چگونه در عمل اکوسیستم‌های محلی را از درون تغییر داده‌اند:

سنگاپور-DBS

DBS با ایجاد شتاب‌دهنده‌های اختصاصی و برنامه‌های همکاری با استارت‌آپ‌ها، مسیر ورود محصولات نوآورانه به بازار آسیایی را هموار کرده است. این بانک علاوه بر سرمایه اولیه، دسترسی به رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی بانکی، منتورینگ و فضای آزمایشگاهی فراهم می‌کند تا استارت‌آپ‌ها بتوانند محصول خود را سریع‌تر توسعه دهند. نمونه موفق این رویکرد، همکاری DBS با استارت‌آپ‌های فین‌تک در حوزه پرداخت و بانکداری دیجیتال است که مسیر پایلوت و مقیاس‌پذیری را به سرعت طی کرده‌اند.

ایالات متحده-جی‌پی‌مورگان

در نیویورک و دره سلیکون، جی‌پی‌مورگان ترکیبی از خدمات بانکی سنتی، دسترسی به شبکه سرمایه‌گذاری و برنامه‌های شتاب‌دهی را برای تیم‌های فین‌تک فراهم کرده است. این مدل به‌ویژه برای استارت‌آپ‌هایی که به دنبال مشتریان سازمانی و زیرساخت‌های پرداخت هستند، فرصت‌های ارزشمندی ایجاد می‌کند. سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و قراردادهای پایلوت با این بانک، نشان می‌دهد چگونه بانک می‌تواند شریک رشد واقعی یک استارت‌آپ باشد.

اروپا-BBVA

BBVA یکی از پیشگامان بانکداری نوآورانه در اروپاست. از طریق برنامه‌هایی مانند BBVA Open Talent و BBVA Momentum، این بانک استارت‌آپ‌های فین‌تک و فناوری اقلیمی را جذب و حمایت می‌کند و منتورینگ، دسترسی به شبکه بانکی و مشاوره کسب‌وکار ارائه می‌دهد. علاوه بر این، BBVA از طریق واحد سرمایه‌گذاری شرکتی (CVC) خود در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری مستقیم و فناوری آنها را در محصولات بانک ادغام می‌کند. نمونه موفق این همکاری، استارت‌آپ Fintonic در اسپانیاست که با حمایت BBVA توانست به شبکه کاربران گسترده بانک متصل شود و محصول مدیریت مالی شخصی خود را سریعاً مقیاس‌بندی کند.

این نمونه‌ها نشان می‌دهند بانک‌ها چگونه از نهادهای سنتی مالی به موتورهای توسعه اکوسیستم استارت‌آپی تبدیل شده‌اند و با ترکیبی از سرمایه، دانش و شبکه، مسیر رشد استارت‌آپ‌ها را هموار می‌کنند.

چالش‌ها و ریسک‌ها

همکاری بین بانک‌ها و استارت‌آپ‌ها اگرچه فرصت‌های بزرگی ایجاد می‌کند، اما با چالش‌ها و ریسک‌های خاص خود همراه است:

تنظیم‌گری و انطباق

استارت‌آپ‌ها معمولاً سرعت بالایی دارند و مدل‌های کسب‌وکارشان نوآورانه است، در حالی که بانک‌ها ملزم به رعایت قوانین سخت‌گیرانه مالی و مقررات نظارتی هستند. هر همکاری، به‌ویژه در حوزه داده‌ها و پرداخت‌ها، نیازمند چارچوب‌های دقیق داخلی و هماهنگی با ناظران است تا ریسک حقوقی و انطباق کاهش یابد.

تفاوت در اهداف زمانی و فرهنگ کاری

استارت‌آپ‌ها به دنبال رشد سریع و ورود سریع به بازار هستند، اما بانک‌ها معمولاً محافظه‌کار و آهسته‌تر عمل می‌کنند. این اختلاف می‌تواند منجر به تاخیر در پروژه‌ها یا تضاد در تصمیم‌گیری‌ها شود.

مدیریت تعارض منافع

زمانی که بانک همزمان در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند و ممکن است در بازار با آنها رقابت داشته باشد، تعارض منافع محتمل است. شفافیت، محافظت از داده‌ها و قراردادهای روشن برای محافظت از هر دو طرف ضروری است.

ریسک فناوری و مقیاس‌پذیری

استارت‌آپ‌ها اغلب فناوری‌های نوظهور را ارائه می‌دهند که ممکن است در مقیاس بزرگ یا در شبکه‌های بانکی سنتی با مشکلات عملیاتی روبه‌رو شوند. بانک‌ها باید ظرفیت تست و پایلوت محصول را فراهم و ریسک‌های فنی را مدیریت کنند.

با وجود این چالش‌ها، بانک‌ها و استارت‌آپ‌ها با طراحی مدل‌های همکاری دقیق، شفافیت حقوقی و هماهنگی اهداف می‌توانند ریسک‌ها را به حداقل برسانند و از فرصت‌های هم‌افزایی حداکثری، بهره‌برند.

چارچوب عملیاتی پیشنهادی برای بانک‌ها

برای پیشبرد موثر نوآوری و تعامل سازنده با کسب‌وکارهای نوپا، طراحی یک چارچوب عملیاتی منسجم در سطح سازمان ضروری است. در این چارچوب، ایجاد واحدهای مستقل نوآوری با مأموریت مشخص، بودجه‌ای انعطاف‌پذیر و شاخص‌های عملکرد مرتبط با ادغام فناوری می‌تواند نقش مهمی در تسریع روند نوآوری ایفا کند. علاوه بر این، توسعه پلتفرم‌های باز مبتنی بر رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی و ایجاد بازارهای داده تحت کنترل، همراه با رعایت الزامات مربوط به حفاظت از حریم خصوصی، دسترسی شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها را به داده‌های غیرشخصی تسهیل می‌کند و بستر همکاری‌های فناورانه را گسترش می‌دهد. همچنین، طراحی و ارائه بسته‌های مالی ترکیبی شامل ابزارهای بدهی، سرمایه‌گذاری سهامی و خدمات مشاوره‌ای، می‌تواند به تامین نیازهای متنوع و مرحله‌ای استارت‌آپ‌ها کمک کند. در نهایت، استفاده از قراردادهای پایلوت ساختاریافته با معیارهای موفقیت مشخص و مسیر روشن برای ادغام نتایج در فرآیندها و خدمات سازمان، زمینه‌ساز افزایش اثربخشی همکاری‌ها و کاهش ریسک‌های مرتبط با نوآوری خواهد بود.

چشم‌انداز نوآوری و مسیر پیش‌رو

بانک‌ها امروز در یک موقعیت استثنایی برای تسریع رشد اکوسیستم‌های استارت‌آپی قرار دارند، به عبارت دیگر، آنها را می‌توان معماران اکوسیستم نوآوری خواند. هر بانک که بتواند این نقش را به‌درستی بازی کند، نه تنها ارزش مالی ایجاد می‌کند، بلکه سهمی مستقیم در شکل‌دهی اقتصاد دیجیتال و آینده فناوری خواهد داشت.

در سال‌های پیش‌رو، موفق‌ترین بانک‌ها آنهایی خواهند بود که انعطاف مالی و ابزارهای نوین تامین سرمایه را ارائه دهند، شبکه‌سازی و دسترسی به بازار را برای استارت‌آپ‌ها تسهیل کنند و در ادامه، تبادل دانش و فناوری را در اولویت قرار دهند. ■



بر محور مشتری

بانکداری شناختی و عامل‌گرا



نجمه نوذر

کارشناس طراحی سامانه‌های بانکی
پژوهشگر بانکداری

رویدادی ایستا نیست، بلکه تعاملی پویا و مبتنی‌بردرک زمینه‌ای (Contextual Understanding) است.

از کارکردهای بانکداری شناختی به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:
• سیستم‌های پیشنهاددهنده (Recommender Systems)
• مشاورهای هوشمند (Smart Advisors)
• دستیارهای دیجیتال (Digital Assistants)

ویژگی‌های بانکداری شناختی

ویژگی‌های اصلی بانکداری شناختی عبارتند از فهم رفتار مشتری، خودکارسازی تصمیمات، تعامل هوشمند با مشتری و پیش‌بینی و تحلیل هوشمند مالی. سیستم‌های شناختی با الهام گرفتن از شبکه عصبی طراحی می‌شوند؛ این سیستم‌ها دقیقا مانند انسان عمل می‌کنند. در بانکداری شناختی ورود اطلاعات تنها با وارد کردن داده‌های کاربری نیست و سیستم در این حالت می‌تواند به صورت عمیق تحلیل کند و در لحظه تصمیم بگیرد و اجرا کند.

زیرساخت نگهداری و پردازش داده برای سیستم‌های شناختی، معمولا کلان‌داده و دریاچه‌داده است و بانک تنها به پایگاه‌داده خود برای شناخت رفتار مالی اکتفا نمی‌کند و مرتب در پی دسترسی به داده‌های بیشتر جهت شناخت ۳۶۰ درجه از مشتریان، بازار و رقباست. سیستم‌های شناختی معمولا مجهز به مدل‌های زبانی بزرگ (LLM) هستند و مشاورهای آنها می‌توانند با مشتریان صحبت کنند یا براساس سوال و حس نیاز آنها، پیام صوتی و تصویری دهند. ارتباط سیستم‌های شناختی با مشتریان پیش‌فعال (Proactive) است؛ یعنی نیاز را قبل از بیان مشتری شناسایی می‌کنند و خدمات متناسب با نیازها را پیشنهاد می‌دهند.

نمونه‌های بانکداری شناختی در بانک‌های مطرح جهان

• اریکا در بانک آمریکا

یکی از نمونه‌های برجسته در حوزه دستیارهای مالی، اریکا (Erica) متعلق به بانک آمریکاست؛ دستیار مجازی شناختی این بانک از پردازش زبان طبیعی

در عصری که داده‌ها، دارایی حیاتی نظام‌های مالی هستند، بانکداری به هنر تبدیل داده‌ها به شناخت، پیش‌بینی و اقدام به‌موقع تبدیل شده است. بانکداری شناختی و عامل‌گرا از دل همین نیاز ظهور یافته‌اند و با اتکا بر هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و پردازش زبان طبیعی، تجربه‌هایی انسانی، دقیق و پیش‌بینانه برای مشتری و سازمان خلق می‌کنند. در سال‌های اخیر، این دو رویکرد به نقطه تلاقی تحول دیجیتال و بازآفرینی مدل کسب‌وکار بانک‌ها تبدیل شده‌اند؛ نقطه‌ای که در آن تصمیم‌گیری هوشمند، اتوماسیون پیشرفته و تعامل شخصی‌سازی‌شده، چشم‌انداز تازه‌ای از بانکداری آینده ترسیم می‌کند. در این یادداشت، به این دو رویکرد و نقش آنها در حرکت بانک‌ها به سوی بانکداری داده‌محور، چابک و آینده‌نگر می‌پردازیم.

بانکداری شناختی

در بانکداری شناختی (Cognitive Banking) سیستم‌ها فقط اطلاعات را ارائه نمی‌دهند بلکه "معنا" را می‌فهمند، الگوها را پیش‌بینی می‌کنند و پیشنهادها عملی ارائه می‌دهند. حدودا چهار سال پیش بود که شرکت IBM برای نخستین بار مفهوم شناختی (Cognitive) طرح کرده و بانک DBS سنگاپور با استفاده از راهکارهای شناختی و هوشمند این کمپانی، توانسته بود رتبه اول بانک دیجیتال دنیا شود. از آن زمان تاکنون بانک‌های داخلی و شبه نئوبانک‌های داخلی اهمیت به‌کارگیری هوش مصنوعی را متوجه شدند اما تا بانکداری شناختی شدن، فاصله قابل توجهی دارند. بانکداری شناختی در واقع حرکت از بانکداری سنتی و دیجیتال به سمت بانکداری مبتنی‌برفهم (Cognition) است؛ یعنی بانک همانند یک مشاور مالی آگاه عمل می‌کند.

بانکداری شناختی با جمع‌آوری حجم زیادی از داده‌ها و تحلیل پیشرفته آنها سعی در شناخت کامل‌تر مشتریان و دادن خدمات شخصی‌سازی‌شده به آنها دارد. کاهش ریسک‌ها، بهینه‌سازی فرآیندها و ارائه مشاوره مالی شبیه به مشورت با یک مشاور خبره، بخشی از خدمات بانکداری شناختی هستند. در واقع، در این رویکرد معامله

و مدل‌های یادگیری ماشین برای پاسخ به پرسش‌های مشتریان، ارائه بینش‌های مالی شخصی‌سازی‌شده، یادآوری‌ها و کمک در انجام تراکنش‌ها استفاده می‌کند. اریکا نمونه‌ای عملی است از اینکه چگونه یک سرویس شناختی می‌تواند تعامل روزمره مشتری با بانک را هوشمندتر کند.

• کوین در بانک جی‌پی مورگان

جی‌پی مورگان در سال‌های اخیر سامانه‌های شناختی متعددی پیاده‌سازی کرده است؛ برای نمونه کوین (COiN) برای تحلیل خودکار اسناد حقوقی و قراردادهای (مانند قراردادهای اعتباری تجاری) طراحی شده و هزاران ساعت کار انسانی را کاهش داده و دقت و سرعت پردازش اسناد را به شدت افزایش داده است. این بانک‌های بین‌المللی قواعد و مقررات و مسائل حقوقی زیادی دارند که مطالعه و تحلیل و به‌کارگیری آنها توسط انسان پیچیده است. این سیستم‌های شناختی به‌صورت مکانیزه متن مقررات را می‌خوانند، یاد می‌گیرند و در مسائل قانونی نیز به کاربران کمک می‌کنند.

• بهبود تحلیل اعتباری در بانک HSBC

HSBC و برخی دیگر از بانک‌های پیشرو برای پشتیبانی مشتریان، گزارش‌های تحلیل اعتباری و تسریع فرآیندهای تصمیم‌گیری از ابزارهای هوشمند و مولد استفاده می‌کنند؛ این اقدامات نمونه‌هایی از به‌کارگیری رویکرد شناختی برای افزایش کیفیت تصمیم‌سازی و کارایی عملیاتی هستند.

بانکداری عامل‌گرا

بانکداری شناختی بر پایه درک عمیق داده‌ها، یادگیری و تصمیم‌گیری هوشمند شکل گرفته است. در سال‌های اخیر ظهور عامل‌ها (Agents) و عامل‌های هوش مصنوعی (Agentic AI) این رویکرد را یک مرحله به جلو می‌برد؛ این ابزارهای هوشمند نه فقط تحلیل می‌کنند، بلکه به‌صورت خودمختار و هدف‌محور تصمیم می‌گیرند.

پیشرفت در یادگیری ماشین، هوش مصنوعی مولد (Generative AI) و مدل‌های زبانی بزرگ، امکان ساخت عامل‌هایی را فراهم کرده که نه فقط "پاسخ‌دهنده" بلکه "تصمیم‌گیر" و "اجراکننده" هستند. در این رویکرد، عامل‌ها می‌توانند وظایف پیچیده را از ابتدا تا انتها مدیریت کنند. در این چارچوب، عامل‌ها قادرند مجموعه‌ای از وظایف کلیدی در نظام بانکی را به‌شکل مستقل و هماهنگ برعهده بگیرند، مانند:

- پیش‌لحظه‌ای تراکنش‌ها
- تشخیص تقلب و اقدام فوری
- تنظیم خودکار توصیه‌های اعتباری
- مدیریت سفر مشتری و شخصی‌سازی تعاملات
- هماهنگی بین سامانه‌های مختلف بانک بدون دخالت انسان

نتایج بانکداری عامل‌گرا

بانکداری عامل‌گرا با افزودن قابلیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی، استدلال، تجزیه وظایف و تصمیم‌گیری چندمرحله‌ای، بانکداری شناختی را از یک سیستم "پاسخگو" به یک سیستم "پیش‌برنده" تبدیل می‌کند. نتیجه این هم‌افزایی، شکل‌گیری بانک‌های خودکار، هوشمند و پیش‌بین است؛ بانک‌هایی که نه تنها وضعیت مشتری و ریسک را می‌فهمند، بلکه برای حل مسائل، جلوگیری از خطا و خلق تجربه شخصی‌شده به‌صورت مستقل و پیوسته اقدام می‌کنند.

به‌عنوان مثال، مزایای عامل‌گرایی در موسسات مالی در اقتصادهایی که با تورم مزمن روبه‌رو هستند و افراد به‌طور روزمره نگران افت ارزش سرمایه خود هستند، بهتر دیده می‌شود. در چنین شرایطی، عامل‌های هوشمند می‌توانند با تحلیل لحظه‌ای بازار، سنجش ریسک و پیش‌کنال‌های مختلف سرمایه‌گذاری، سناریوهای امن‌تر را پیشنهاد دهند و



با اجازه قبلی مشتری، اجرای آن را نیز به‌صورت خودکار بر عهده بگیرند؛ از تعدیل سبد دارایی گرفته تا جابه‌جایی به ابزارهای کم‌ریسک‌تر. اما اجرای چنین مدلی بدون چالش نیست. مهم‌ترین نگرانی، اطمینان از صحت عملکرد عامل‌ها و جلوگیری از تصمیم‌های اشتباه، جانبدارانه یا غیرقابل توضیح است. به همین دلیل، وجود یک چارچوب "حکمرانی هوش مصنوعی" (AI Governance) ضروری است؛ چارچوبی که شامل شفافیت الگوریتم‌ها، ثبت ردپای تصمیم‌گیری (Audit Trail)، نظارت انسانی در نقاط حساس، مدیریت ریسک مدل‌ها و سازوکار توقف اضطراری است. چنین نظمی تضمین می‌کند که عامل‌ها نه تنها کارآمد عمل کنند، بلکه در مرزهای قابل قبول ریسک و مطابق منافع مشتری و مقررات بانکی رفتار کنند.

نمونه‌های بانکداری عامل‌گرا

• بانک عامل تک‌مغز

طبق گزارشی از GL Insight، برخی بانک‌های پیشرو در اسپانیا عامل‌های مبتنی بر چت‌جی‌پی‌تی ساخته‌اند که می‌توانند پیشنهاد اعتبار تهیه کنند، ریسک را خلاصه‌سازی و متن بازاریابی چندزبانه تولید کنند. آنها حتی در حال پایلوت عامل "مدیر-دستیار" هستند که فرصت‌های فروش متقاطع در پورتفوی مشتریان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را پیدا می‌کنند.

• دربان در بانک BBVA

بانک BBVA یک "دربان" با مدل‌های زبانی بزرگ توسعه داده است که بسیاری از سوالات مشتریان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را به‌صورت کامل (از ابتدا تا انتها) پاسخ می‌دهد و فقط در موارد پیچیده کار را به انسان ارجاع می‌دهد. ■



مدیریت هوشمندانه

مدیریت علمی، داده‌محور و سیستمی با هدف بهینه‌سازی تعامل میان مدیران، کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان است. نگاه‌های اقتصادی با استفاده از فناوری‌های نوین می‌توانند از داده‌های پراکنده، به بینش و استراتژی‌های ارزشمندی برسند که تا چندی پیش دست‌نیافتنی به نظر می‌رسیدند.

یادداشت‌های پرونده این شماره آفتاب خاورمیانه هر یک از زاویه‌ای به مفهوم مدیریت هوشمندانه می‌پردازند. در مقاله "فراتر از ابزار" بر اهمیت تغییر ذهنیت کارکنان و تقویت فرهنگ سازمانی تاکید شده است که معمولاً در تبوتاب خرید سامانه‌ها و تجهیزات، نادیده گرفته می‌شود. فناوری می‌تواند شرکت‌ها را از واکنش به رویدادها، به پیش‌بینی و بهره‌برداری هوشمندانه از آنها برساند؛ در همین زمینه یادداشت "مشاور استراتژیک هوشمند" به ظرفیت‌های هوش مصنوعی در بازتعریف روابط با مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان و تحول فرآیندهای سازمانی می‌پردازد.

همان‌طور که فناوری متحول شده، نیروی انسانی نیز تغییر کرده است و دیگر نمی‌توان با الگوهای نسل‌های گذشته کارکنان را مدیریت کرد. در مقاله "بازار کار جذاب برای جوانان" به نیازها و انگیزه‌های نسل جدید کارکنان پرداخته‌ایم. تصمیم‌گیری هوشمند بدون نگاه سیستمی ممکن نیست. یادداشت "ضرورت تفکر سیستمی" که ترجمه مقاله‌ای از نشریه هاروارد بیزنس ریویو (HBR) است، به نقش این رویکرد در نوآوری و پایداری تصمیم‌ها می‌پردازد. در پایان، کتاب "رهبری تحول دیجیتال" که در این پرونده معرفی شده است، دیدگاه‌هایی کاربردی درباره مدیریت در عصر داده ارائه می‌دهد؛ مدیریتی که به جای کنترل، بر توانمندسازی، یادگیری پیوسته و سازگاری با تغییر تکیه می‌کند. ■



رشد
مسئولیت‌پذیر

۲۴

بازار کار جذاب
برای جوانان

۲۲

تالاله زار

۲۹

سکان‌داری
در تلاطم

۲۸

برندسازی
صنعتی در ایران

۲۶

حذف صفر

۲۰

مشاور استراتژیک
هوشمند

۱۸

فراتر از ابزار

۱۶

فرا تر از ابزار

عوامل موفقیت تحول دیجیتال



کیمیا سکاکی

کارشناس توسعه بازار مدیریت بانکداری خرد
بانک خاورمیانه

نگرانند که این تحولات، کنترل امور را از دست آنها خارج کند. فراتر از این موارد، روندهای سازمان‌های سنتی معمولاً مبهم و پیچیده است که نمی‌توان به راحتی آنها را شناسایی و بهینه کرد.

برای تحقق تحول دیجیتال، مدیران باید به‌طور تدریجی، تغییرات ذهنی را ایجاد کنند. در مرحله اول، کارکنان باید به‌طور منظم آموزش دیده و دوره‌های مهارت‌افزایی را بگذرانند؛ بسیاری از افراد، با تغییرات روز همراه نیستند و فقط زمانی از آنها استقبال می‌کنند که مطمئن باشند توانایی موفقیت شخصی را خواهند داشت.

در تصمیم‌گیری برای راهکارهای تحول دیجیتال نیز باید با کارکنان همفکری و مشورت کرد؛ این تعامل، از یک سو سرعت تغییرات را به اندازه مورد قبول کارکنان می‌رساند و از سوی دیگر، باتوجه به مشارکت افراد در تصمیم، آنها را به مقاومت نکردن و نقش‌آفرینی فعال، متمایل می‌کند.

اقدام نهایی که برای تغییر فرهنگی تدریجی لازم است، اجرای پروژه‌های کوچک و آزمایشی (پایلوت) است؛ این تغییرات تدریجی، سوءتفاهم و نگرانی‌های کارکنان را از بین می‌برد، ضمن اینکه مدیران را نیز از گام‌های ضروری (که در تغییرات سریع مغفول می‌ماند) آگاه می‌کند.

۲) ناهماهنگی میان فناوری و استراتژی

یکی از اشتباهات رایج در تحول دیجیتال، آغاز حرکت از فناوری و امکانات آن به جای شروع از مساله کسب و کار است؛ بسیاری از مدیران تصور می‌کنند که با خرید تجهیزات و پیاده‌سازی سامانه‌های جدید، فرآیندها متحول شده و به سود کلان می‌رسند. اما در واقع، شرکت‌ها باتوجه به مهم‌ترین مشکلات و بودجه محدودشان باید در خریداری و استفاده از فناوری اولویت‌بندی کنند.

اگرچه می‌توان بسیاری از فرآیندها را خودکارسازی (اتوماسیون) کرد، اما وظایف حساس و کارشناسی باید همچنان با نظارت انسان‌ها انجام شود؛ ورود بی‌رویه سامانه‌های دیجیتال به این فرآیندها، باعث دوباره‌کاری و هزینه‌تراشی می‌شود، درحالی‌که در کوتاه‌مدت می‌توان با فناوری‌های سنتی‌تر نیز کار را پیش برد.

فرا تر از این، محور اصلی تغییرات باید تجربه مشتری باشد؛ در نتیجه، پیش از دیجیتال‌سازی، باید رفتار، مسیر و نیازهای مشتری را شناخت و سپس فناوری مناسب (مثلاً هوش مصنوعی یا داده‌کاوی) را به‌عنوان ابزار تحقق آن به کار گرفت.

۳) جزیره‌ای عمل کردن واحدها

تحول دیجیتال، فرآیندی میان‌واحدی است و همکاری تمام واحدهای سازمان را می‌طلبد؛ اما در بسیاری از سازمان‌ها، واحدهای فناوری، عملیات و منابع انسانی به‌صورت جداگانه و بدون هدف مشترک، در راستای تحول، عمل می‌کنند. این ناهماهنگی موجب می‌شود اقدامات

در دنیای امروز که تحول دیجیتال بقا و رشد شرکت‌ها را تعیین می‌کند، فقط بخش محدودی از سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال به موفقیت می‌رسند. ریشه شکست‌ها بیش از آنکه فنی باشد به فقدان بینش استراتژیک، مقاومت فرهنگی و ناهماهنگی میان‌واحدی برمی‌گردد. در بسیاری از شرکت‌ها، ابزار و سامانه‌های گران‌قیمت خریداری می‌شود، اما فرهنگ و مدل تصمیم‌گیری به‌روز نمی‌شود. در این یادداشت، با مرور چالش‌های تحول دیجیتال به راهکارهای اجرایی موفقیت در آن می‌پردازیم.

چالش‌های تحول دیجیتال

مهم‌ترین چالش‌های تحول دیجیتال را می‌توان در سه مساله خلاصه کرد:

۱) مقاومت فرهنگی در برابر تغییر

تحول دیجیتال پیش از آنکه پروژه‌ای فناورانه باشد، مساله‌ای فرهنگی و انسانی است؛ بسیاری از کارکنان بابت دادن شغل کنونی و بی‌اهمیت شدن دانش و مهارت‌هایشان می‌ترسند. برخی مدیران نیز





به صورت پراکنده انجام شود، داده‌ها در "سیلوهای سازمانی" باقی بماند و هیچ‌گونه هم‌افزایی و انتقال تجربه رخ ندهد. تشکیل تیم‌های هماهنگ‌کننده با اعضای از تمامی واحدها با اختیارات روشن، می‌توان میان اهداف، هم‌راستایی ایجاد کرد.

راهکارها و عوامل کلیدی موفقیت در تحول دیجیتال

تحول دیجیتال بازآفرینی شیوه تصمیم‌گیری، یادگیری و همکاری در سازمان است. تجربه‌ی شرکت‌های پیشرو در جهان نشان می‌دهد که موفقیت در این مسیر، به ترکیبی از مدیریت آگاه، فرهنگ نوآوری، داده‌های قابل اعتماد و همکاری هوشمند با اکوسیستم وابسته است.

۱) مدیریت تحول آفرین و فرهنگ یادگیری

تحول دیجیتال بدون مدیران متعهد و آینده‌نگر شکل نمی‌گیرد. مدیران موفق، فناوری را نه "پایان مسیر"، بلکه "آغاز گفت‌وگویی تازه در سازمان" می‌دانند. آنها با ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده دیجیتال، خطرپذیری را تشویق می‌کنند و محیطی می‌سازند که در آن "آزمایش امن" مجاز است و "شکست‌های کوچک" منبع یادگیری تلقی می‌شود.

نمونه برجسته این رویکرد، ساتیا نادلا است که با ترویج ذهنیت رشدمحور و سرمایه‌گذاری استراتژیک در هوش مصنوعی و شرکت آزور (Azure)، مایکروسافت را از یک شرکت نرم‌افزارمحور سنتی به رهبر جهانی فناوری تبدیل کرد.

برآورد می‌شود که بیش از چهل درصد از مهارت‌های موردنیاز مدیران در پنج سال آینده تغییر خواهد کرد. برای حل این مساله باید در یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های دیجیتال در سطوح مختلف سازمان (از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان صف) سرمایه‌گذاری کرد.

۲) بازآفرینی تجربه مشتری

تجربه مشتری، بازتاب تمام تعاملات او با سازمان و کیفیت حس او از این تعاملات است و بهبود آن، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. برای رسیدن به این هدف، سازمان‌ها باید داده‌های مشتری را به دقت تحلیل کنند تا رفتار و نیازهای او را درک کرده و مسیر سفر مشتری را طراحی و نقاط تماس حیاتی برای ارتقای تجربه شناسایی کنند.

نمونه‌ای بارز از بهره‌گیری از این رویکرد آمازون است که با الگوریتم توصیه‌گر پیشرفته و تحویل هوشمند، به افزایش سهم فروش و وفاداری مشتریان رسیده است.

۳) زیرساخت چابک و یکپارچگی داده

زیرساخت فناوری، ستون فقرات تحول دیجیتال است. سیستم‌های قدیمی و جزیره‌ای، توان انطباق سریع با تغییرات بازار را از سازمان می‌گیرند. سازمان‌هایی که به سمت معماری ابری، میکروسرویس‌ها و رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (API) حرکت می‌کنند، می‌توانند محصولات جدید را سریع‌تر آزمایش و عرضه کنند.

اسپاتیفای نمونه‌ای از این رویکرد است که روزانه تا ۴۰۰۰ استقرار نرم‌افزاری انجام می‌دهد و پاسخگویی به کاربران را بهینه می‌کند.

۴) تصمیم‌گیری داده‌محور و حاکمیت داده

تحول دیجیتال بدون داده صحیح و قابل اعتماد ممکن نیست. داده نه تنها سوخت تصمیم‌گیری است، بلکه سرمایه‌ای استراتژیک برای خلق ارزش محسوب می‌شود. اولین اقدام در این زمینه

تدوین استراتژی حاکمیت داده برای اطمینان از صحت، امنیت و دسترس‌پذیری اطلاعات است. در قدم بعدی باید تیم‌های میان‌واحدی برای مدیریت چرخه عمر داده و اعتبارسنجی آن تشکیل شود. سپس باتکیه بر شاخص‌های کیفیت و اعتبارسنجی مستمر باید از ابزارهای تحلیل پیش‌بینانه برای تبدیل داده به بینش "تصمیم‌یار" بهره گرفت.

استارباکس یک نمونه از تصمیم‌گیری داده‌محور موفق را اجرا کرده است. این شرکت با پلتفرم Deep Brew، رفتار مشتری و الگوهای فروش را تحلیل کرده و تصمیمات بازاریابی و عملیاتی خود را به شکل داده‌محور اتخاذ می‌کند.

۵) همکاری با اکوسیستم نوآوری

هیچ سازمانی به تنهایی نمی‌تواند همه نوآوری‌ها را ایجاد کند. همکاری با استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های فناوری، دانشگاه‌ها و شتاب‌دهنده‌ها، سرعت یادگیری و کاهش هزینه نوآوری را به دنبال دارد.

نمونه شناخته‌شده در این زمینه، شرکت بی‌ام‌واست که با ایجاد برنامه Startup Garage، از ایده‌های بیرونی برای توسعه خدمات ارتباط هوشمند خودروها (ConnectedDrive) و خدمات اشتراک خودرو (DriveNow) بهره برده است.

از ابزار تامهیت

تحول دیجیتال بیش از آنکه پروژه‌ای فناوریانه باشد، سفری سازمانی و فرهنگی است. موفقیت در این مسیر، به شجاعت مدیران در تغییر ذهنیت‌ها، کنجکاوی کارکنان برای یادگیری و توان سازمان در هم‌سوئی با نیازهای مشتریان وابسته است.

سازمان‌هایی که فناوری را نه یک ابزار، بلکه تکه‌ای از هویت خود می‌بینند، نه فقط از بازار امروز سود می‌برند، بلکه در ساخت آینده نیز نقش خواهند داشت. برای مدیران ایرانی، این تحول از جایی آغاز می‌شود که داده، فرهنگ و انسان در کنار هم قرار گیرند؛ یعنی جایی که "تحول دیجیتال" به "تحول تفکر" تبدیل می‌شود. ■



مشاور استراتژیک هوشمند

هوش مصنوعی و بازطراحی کسب و کارها



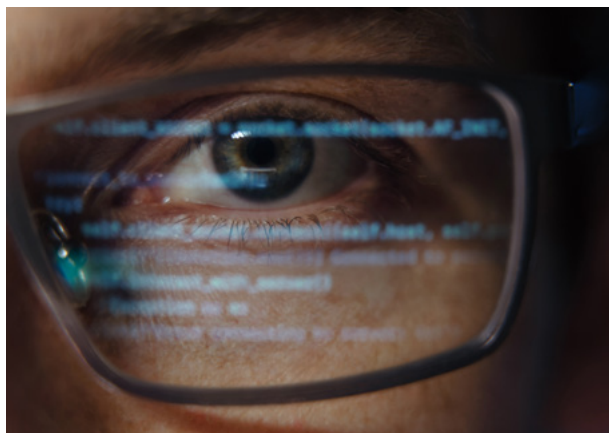
فاطمه رضانی
کارشناس مالی

زنجیره تامین وجود داشت، سازمان‌ها مجبور بودند تا انتهای فرآیند صبر کنند، تا در مورد تغییر یا حفظ رویه موجود تصمیم بگیرند؛ اما هوش مصنوعی با تحلیل کلان داده‌ها، تصمیمات پیشگیرانه را جایگزین تصمیمات واکنشی می‌کند. در واقع، تبدیل تصمیمات "واکنشی" به تصمیمات "پیشگیرانه" یکی از مهم‌ترین دستاوردهای هوش مصنوعی در سطح استراتژیک است.

تغییر رابطه با مشتریان

در مدل کلاسیک کسب و کار، شرکت‌های کوچک و نوپا معمولاً محصولات یا خدماتی را ارائه می‌کنند که مشتری به‌طور خاص آنها را درخواست می‌کند یا نیاز به آنها به‌طور واضح اعلام می‌شود. در مقابل، شرکت‌های بزرگ و جاافتاده که توانایی تحمل زبان‌های کوچک و کوتاه‌مدت را دارند، گاه به‌خاطر دلایل داخلی تصمیماتی می‌گیرند که می‌پندارند، مشتریان بالاخره آنها را می‌پذیرند.

هوش مصنوعی با نظارت دائمی بر تعداد بالای مشتریان، خدمات، محصولات و فرآیندها را به‌نحوی بازطراحی می‌کند که باتوجه به محدودیت‌های سازمان، رضایت مشتریان نیز جلب شود. این فناوری از یک سونارضایتی‌های پراکنده و در ظاهر کم‌اهمیت را شناسایی می‌کند و از سوی دیگر، ظرفیت‌های پنهان و مغفول‌مانده را معرفی می‌کند. در نتیجه، پیش از آنکه فقدان یک محصول خاص یا ضعف یک فرآیند موجب ریزش مشتری شود، مدیران مطلع می‌شوند.



در محیط رقابتی امروز که بنگاه‌های اقتصادی با ناپایداری، عدم قطعیت و پیچیدگی مواجهند، رویکرد سنتی به طراحی و بازطراحی شرکت‌ها کارآمدی خود را از دست داده است. تحولات سریع و بی‌وقفه در محصولات و مشتریان موجب شده است که شرکت‌ها نیز به تحول دائمی نیاز داشته باشند. در این یادداشت، به برخی از کاربردهای فناوری هوش مصنوعی می‌پردازیم که می‌تواند شرکت‌ها را برای این دوره پرابهام، آماده کند.

هوش مصنوعی در مدیریت استراتژیک

هوش مصنوعی به مدیران کمک می‌کند محیط رقابتی را بهتر درک کنند، فرصت‌ها و تهدیدها را سریع‌تر شناسایی کنند و در نهایت استراتژی‌هایی منعطف و داده‌محور طراحی کنند. یکی از بنیادی‌ترین تأثیرات هوش مصنوعی بر مدیریت استراتژیک، توانایی آن در پردازش حجم عظیمی از داده‌ها و استخراج بینش‌های عملیاتی ارزشمند است. این فرآیند، امکان حرکت از رویکرد "برنامه‌ریزی سالانه" به رویکرد "تصمیم‌گیری پیوسته و مبتنی بر داده" را فراهم می‌کند.

این فناوری، اگرچه فاقد خلاقیت انسانی یا توانایی برعهده گرفتن مسئولیت تصمیمات کلان است، اما تحلیل مسائل و تصمیم‌گیری را آسان‌تر و سریع‌تر می‌کند؛ ضمن اینکه بدون ترس‌ها و هیجانات انسانی، اشتباهات کلان و عمیق را گوشزد می‌کند. از سوی دیگر، هوش مصنوعی کارکرد سناریوپردازی سریع را نیز برعهده می‌گیرد و به‌مثابه "شبیه‌ساز استراتژیک دیجیتال" مدیران را در مقابل آینده‌های متعدد قرار می‌دهد.

تحلیل پیش‌بینانه و تصمیم‌گیری بی‌درنگ

ابزارهای هوش مصنوعی، توانایی شرکت‌ها برای تحلیل رفتار مشتریان و روند بازار را تقویت می‌کنند. این تحلیل می‌تواند پیش‌بینی محدود تحولات آینده نزدیک را ممکن کند. در نتیجه شرکت‌ها براساس آخرین اقدامات رقبا، رخدادهای به‌ظاهر نامرتبط و حتی تحولات ژئوپلیتیکی، ظرفیت‌های ارزشمند و سودآور سرمایه‌گذاری را شناسایی می‌کنند.

الگوریتم‌های هوش مصنوعی، امکان واکنش لحظه‌ای را ارائه می‌کنند. به‌عنوان مثال در گذشته هنگامی که مشکلی در یک کمپین تبلیغاتی یا

هوش مصنوعی امکان طراحی تجارب سفارشی را نیز فراهم می‌سازد؛ یعنی حرکت از "ارائه محصول" به "تجربه مشتری" که در آن شرکت‌ها روابط بلندمدت و تعاملی با مشتری می‌سازند.

سفارشی‌سازی

محدوده بازطراحی و سفارشی‌سازی، توسط مدیران و براساس مشتریان منتخب آنها، تعیین می‌شود. به عنوان مثال، یک شرکت واردات دارو که افراد سالمند بالاتر از ۷۰ سال تهرانی را مدنظر دارد، در ابتدا همه داروهای مورد نیاز و برندهای محبوب آنها را شناسایی می‌کند. در مرحله بعدی نیز، وب‌سایت و برنامه‌ها این شرکت، به نحوی طراحی می‌شود که مولفه نامرتب و مزاحم حذف شوند.

اهمیت این قابلیت در آن است که بسیاری از مشتریان، نماینده مستقیمی در اتاق‌های تصمیم‌گیری ندارند و ممکن است از ابزار جزئیات نیازهای خود شرم داشته باشند. هوش مصنوعی این خلا را پر می‌کند و با داده‌هایی که کمتر آشکارا بیان می‌شوند، نیازهای ضمنی را شناسایی می‌کند.

شخصی‌سازی

سفارشی‌سازی امکان شخصی‌سازی برای هر فرد یا شرکت را دارد تا هر کدام، تجربه منحصر به فرد و مطلوب خود را داشته باشد. به عنوان مثال، یک نرم‌افزار حسابداری با توجه به نوع کسب‌وکار و استفاده‌های پرتکرار، بهینه می‌شود. در نتیجه، اگر یک موسسه نیکوکاری معاف از مالیات با ۲۰ کارمند از این نرم‌افزار استفاده می‌کند، ابزارها و حتی فضای کاربری بسیاری متفاوتی به او عرضه می‌شود تا یک شرکت بازرگانی با ۲۰۰ نفر کارمند. از سوی دیگر فرآیندهای همیشگی مانند حقوق و دستمزد با توجه به قرارداد، ساعت‌های ورود و خروج و انواع پاداش و تنبیه به‌طور خودکار محاسبه می‌شود.

با شخصی‌سازی، شرکت‌های بزرگ می‌توانند در عین بهره‌مندی از گروه‌های متنوع مشتریان، احساس صمیمیت و نزدیکی یک کسب‌وکار کوچک را به آنها بدهند؛ به عنوان مثال، پلتفرم سفارش غذاهای متنوع، برای برخی از کاربران خود مشابه وب‌سایت یک کباب‌فروشی خاص و برای گروه دیگری از کاربران خود شبیه وب‌سایت مشترک سه فست‌فود منتخب آنهاست. در نتیجه هر دو گروه کاربران در کمترین زمان ممکن به سفارش مدنظر خود می‌رسند.

عبور از محدودیت‌های انسانی

هوش مصنوعی به دلیل نبودن در مضیقه‌های زمانی و دانشی، می‌تواند رابطه مشتریان با شرکت‌ها را به نحوی بازسازی کند که در توانایی کارشناسان انسانی نیست. به عنوان مثال در حالت عادی، مشتریان برای نقص در محصولات و خدمات یا ابهام در مورد نحوه استفاده با واحدهای ارتباط مشتریان تماس می‌گیرند. کارشناسان انسانی، تلاش می‌کنند در عین همدلی، مکالمات را به حداقل زمان ممکن برسانند تا از سویی بتوانند با افراد در صف انتظار صحبت کنند و از سوی دیگر اطلاعات اشتباه ندهند.

اما هوش مصنوعی می‌تواند ساعت‌ها بدون دغدغه زمانی با هر یک از مشتریان گفت‌وگو کند، به صحبت‌های پراکنده آنها گوش دهد و آنها را نسبت به مناسب‌ترین محصول یا خدمت با توجه به نیازها آنها یاری دهد. این ارتباط صمیمی، در گفت‌وگوهای بعدی نیز تداوم پیدا می‌کند و مشتریان، یک دوست مجازی دارند که در تمامی شبانه‌روز می‌توانند با او گفت‌وگو کنند.

تغییر فرآیندهای روزمره

با ورود همه‌جانبه هوش مصنوعی به نگاه‌های کسب‌وکار، فعالیت‌های روزمره نیز دگرگون می‌شود. بسیاری از فرآیندها، چه در حوزه‌های اداری و چه در خطوط تولید صنعتی، قابلیت خودکارسازی یا ساده‌سازی دارند.



از سوی دیگر، هوش مصنوعی امکان بازمهندسی زنجیره ارزش را فراهم می‌کند؛ به این معنا که شرکت‌ها جایگاه خود را از یک تامین‌کننده ساده به ارائه‌دهنده تجربه‌ای غنی‌تر و ارزش‌افزوده‌تر برای مشتریان تغییر می‌دهند. افزون بر این، تحلیل داده‌های پیش‌بینانه و کنترل هوشمند فرآیندها به مدیران کمک می‌کند تا عملیات جاری را با اهداف استراتژیک سازمان هم‌راستا کنند و توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی را افزایش دهند.

تغییر رابطه با کارکنان

در جذب و استخدام، سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی رزومه‌ها را تحلیل کرده و بهترین گزینه‌ها را پیشنهاد می‌دهند. همچنین در مدیریت عملکرد و آموزش کارکنان نیز ابزارهای یادگیری هوشمند کاربرد دارند.

فرآیند جذب

هوش مصنوعی با پیش‌بینی وظایفی که هر کدام از نیروها ایفا خواهد کرد، فرآیندهای سنجش کاندیداها را به نحو بهینه طراحی کرده و بهترین گزینه را انتخاب می‌کند. به عنوان مثال، اگر قرار است که در حال حاضر یک نیروی فناوری اطلاعات (IT) برای شرکت استخدام شود، هوش مصنوعی با تحلیل کارکنان کنونی، وضعیت سازمان و اهداف آن، نیروی ایده‌آل سازمان را ترسیم می‌کند. در مرحله بعدی، هوش مصنوعی آزمون‌هایی پویا و شخصی‌سازی شده برای هر کاندیدا طراحی می‌کند که عمیق، جامع و اطمینان‌بخش باشد.

ارتقاء در حین خدمت

حتی با فرض انتخاب بهترین کاندیدای شغلی، همچنان نمی‌توان از ضرورت مهارت‌افزایی در حین کار غافل شد. هوش مصنوعی با نظارت بر فعالیت‌های روزمره و سایر گزارش‌ها (مانند ارزیابی عملکرد توسط مدیران)، برنامه جامعی برای مهارت‌افزایی ارائه می‌دهد. این فعالیت‌ها شامل معرفی کتاب و فیلم، دوره‌های آموزشی و حتی فعالیت‌های متفرقه (بازی‌های گروهی برای افزایش مهارت‌های تیمی) می‌شود.

سلامت جسمانی و روانی

پایش جامع و دائمی داده‌های کارکنان با حفظ حریم خصوصی، به بهبود سلامت آنها و محیط تیم‌های کاری نیز می‌انجامد. این اقدامات از فرسودگی کارکنان و استعفای خاموش (انجام دادن حداقل وظایف و عدم تعهد به فراتر از شرح وظایف) نیز جلوگیری می‌کنند. ■



حذف صفر

حذف صفر از پول ملی، اقدامی نمادین و فنی برای ساده‌سازی مبادلات پولی و افزایش اعتماد عمومی است که در صورتی به کنترل تورم کمک می‌کند که همراه با اصلاح سیاست‌های پولی و مالی باشد. نمونه‌های زیادی از حذف صفر در قرن بیستم و بیست‌ویکم وجود دارد و در این اینفوگرافیک برخی نمونه‌های موفق و ناموفق آن را مرور می‌کنیم.



نرگس لکی‌زاده
کارشناس روابط عمومی
بانک خاورمیانه

نمونه‌های ناموفق

روسیه ۱۹۹۸

حذف سه صفر

- علت: تورم شدید پس از فروپاشی شوروی و کاهش قیمت نفت
- نتیجه: ناموفق ❌



ونزوئلا ۲۰۱۸ و ۲۰۲۱

حذف هشت صفر در دو مرحله

- علت: چاپ پول بدون پشتوانه و کاهش قیمت نفت
- نتیجه: تضعیف شدید ارزش پول ملی و روی آوردن مردم به ارزهای خارجی ❌



آرژانتین ۱۹۹۲

حذف چهار صفر

- علت: تورم شدید
- اقدامات تکمیلی: خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی، کاهش تعرفه‌های گمرکی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی
- نتیجه: بازگشت تورم پس از چند سال ❌



برزیل ۱۹۶۷ تا ۱۹۹۴

حذف ۱۸ صفر در چند مرحله

- علت: تورم شدید و کسری بودجه
- اقدامات تکمیلی: اجرای برنامه واقعی (Plano Real)، استقلال بانک مرکزی و کاهش کسری بودجه
- نتیجه: ثبات اقتصادی پایدار پس از اصلاحات دهه ۹۰ میلادی ✅



آلمان ۱۹۴۸

حذف سه صفر با معرفی واحد پول جدید دویچه‌مارک

- علت: تورم شدید پس از جنگ جهانی دوم
- اقدامات تکمیلی: اجرای سیاست اقتصاد اجتماعی بازار، کنترل قیمت‌ها و تورم، انضباط مالی دولت و برنامه بازسازی صنعتی
- نتیجه: آغاز دوره معروف به "معجزه اقتصادی" ✅



آلمان ۱۹۲۳

حذف ۱۲ صفر با معرفی واحد پول جدید رتن‌مارک

- علت: تورم شدید پس از جنگ جهانی اول
- اقدامات تکمیلی: توقف چاپ پول، تقویت بودجه، کنترل شدید بر بانک مرکزی و اعتمادسازی عمومی
- نتیجه: بازگشت ثبات و کاهش تورم ✅



زیمبابوه ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۵

حذف ۲۵ صفر

- علت: تورم فوق‌شدید (تا دو میلیارد درصد)
- نتیجه: حذف رسمی پول ملی و جایگزینی آن با ارز خارجی ❌



ایران ۲۰۲۵

حذف چهار صفر از پول ملی کشورمان، به تصویب رسیده و اجرای آن از سال ۱۴۰۶ آغاز خواهد شد. این روند در دو فاز دنبال می‌شود و از سال ۱۴۰۹ پول قدیم به‌طور کامل از چرخه پولی کشور حذف خواهد شد. در این مدت، شعب خاصی برای تبدیل پول قدیم به جدید پیش‌بینی می‌شود تا مردم بتوانند پول خود را تعویض کنند.



لهستان ۱۹۹۵

حذف چهار صفر

- علت: تورم شدید، کسری بودجه و میراث بدهی بالا از دوران کمونیستی
- اقدامات تکمیلی: اجرای سیاست‌های آزادسازی اقتصادی (شوگ‌درمانی)، تثبیت نرخ ارز و رشد صادرات
- نتیجه: اقتصاد باثبات و یکپارچه با اروپا ✅



بازار کار جذاب برای جوانان

استراتژی‌های جذب نیروی جوان متخصص

تحریریه آفتاب خاورمیانه

فرهنگ سازمانی باز و شفاف

جوانان متخصص جذب سازمان‌هایی می‌شوند که فرهنگ باز، شفاف و مشارکتی داشته باشند. آنها مایلند در همان مراحل ابتدایی آشنایی با سازمان، نشانه‌هایی از احترام به تنوع دیدگاه‌ها، امکان بیان آزادانه ایده‌ها و فرآیندهای عادلانه مشاهده کنند. شفافیت در سیاست‌های داخلی، از نحوه ارتقا گرفته تا معیارهای ارزیابی عملکرد، نقش مهمی در تصمیم‌گیری متقاضی دارد. حتی طراحی فرآیند مصاحبه می‌تواند پیام فرهنگی سازمان را منتقل کند؛ مصاحبه‌هایی که بیشتر بر تعامل و گفت‌وگو تمرکز دارند تا آزمون‌های فشرده و استرس‌زا، احساس بهتری در متقاضی ایجاد می‌کنند.

شرکت نتفلیکس با انتشار اسناد موسوم به "عرشه فرهنگ" (Culture Deck) نمونه‌ای شناخته‌شده از این شفافیت است؛ این سند نه تنها ارزش‌های سازمانی را توضیح می‌دهد، بلکه به‌صراحت درباره انتظارات از کارکنان و روش‌های ارزیابی صحبت می‌کند. برخی شرکت‌ها با برگزاری جلسات بازخورد منظم و امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات کلیدی شرکت، تلاش کرده‌اند چنین فضایی ایجاد کنند.

انعطاف‌پذیری در مدل‌های کاری

نیروی کار جوان، به‌ویژه پس از تجربه دوران همه‌گیری کرونا، انعطاف‌پذیری را به‌عنوان اولویتی جدی در انتخاب محل کار در نظر می‌گیرد. این انعطاف می‌تواند در قالب مدل‌های کاری هیبریدی، ساعات کاری شناور یا حتی فرصت‌های دورکاری برای پروژه‌های خاص باشد.



جوانان امروز بیش از هر زمان دیگری به تجربه، یادگیری سریع و فرصت‌های رشد اهمیت می‌دهند. آنان تمایل دارند وارد محیط‌هایی شوند که نه تنها از نظر فنی آنها را ارتقا دهد، بلکه امکان ایفای نقش فعال در تصمیم‌گیری‌ها را نیز فراهم کنند. این گروه نسبت به فرآیند جذب و حتی زبان آگهی‌های استخدام نیز حساسند و به‌سرعت از پیام‌های کلیشه‌ای و وعده‌های مبهم فاصله می‌گیرند.

برند کارفرمایی به‌عنوان نقطه تمایز

برند کارفرمایی در سال‌های اخیر به یکی از ابزارهای رقابتی مهم در بازار جذب استعداد تبدیل شده است. افراد متخصص پیش از ارسال درخواست، به‌طور دقیق درباره سابقه شرکت، بازخورد کارکنان سابق و فعلی و حضور آنلاین سازمان تحقیق می‌کنند. پلتفرم‌هایی مانند لینکدین و حتی رسانه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام، نقش پررنگی در شکل‌گیری ذهنیت اولیه دارند.

سازمانی که به‌طور مداوم ارزش‌ها، پروژه‌های موفق و دستاوردهای تیمی را به نمایش بگذارد، شانس بالاتری برای جذب نیرو خواهد داشت. برند کارفرمایی موفق تنها به تبلیغات خلاصه نمی‌شود و لازم است در برخورد واقعی با متقاضیان، هماهنگی میان وعده‌ها و واقعیت به‌روشنی دیده شود.

جذابیت مسیر شغلی و یادگیری

یکی از ابزارهای جذب نیروی جوان متخصص، ارائه مسیر شغلی شفاف و انعطاف‌پذیر است. این نسل علاقه دارد بداند که پس از ورود، چه مهارت‌هایی خواهد آموخت و مسیر پیشرفت او چگونه ترسیم شده است. کارگاه‌های آموزشی، دسترسی به دوره‌های معتبر و امکان چرخش شغلی میان واحدهای گوناگون، جذابیت سازمان را برای این نیروها چندبرابر می‌کند.

در برخی شرکت‌های بین‌المللی، حتی پیش از استخدام، بخشی از محتوای آموزشی اختصاصی معرفی می‌شود تا انگیزه بیشتری برای پیوستن به تیم پیدا کنند. چنین رویکردی نشان می‌دهد که سازمان نه تنها به خروجی فعلی فرد اهمیت می‌دهد، بلکه برای آینده حرفه‌ای او نیز برنامه دارد.

در سطح جهانی، شرکت گوگل با ارائه گواهینامه‌های حرفه‌ای و امکان چرخش شغلی درون سازمان، نمونه‌ای شناخته‌شده از این رویکرد است. شرکت‌های گوناگون با برگزاری دوره‌های آموزشی داخلی و امکان جابه‌جایی نیروها بین پروژه‌ها، شرایطی ایجاد می‌کنند که کارکنان علاوه بر پیشرفت شغلی، تجربه متنوعی از فعالیت در حوزه‌های مختلف به دست آورند.

ارزیابی، سیستم پاداش و فرصت‌های ارتقا، انگیزه متقاضی را افزایش می‌دهد. این شفافیت نه تنها حس عدالت را تقویت می‌کند، بلکه موجب می‌شود فرد از همان ابتدا بداند که چه مسیری برای پیشرفت در سازمان پیش روی او قرار دارد.

ایجاد ارتباط شخصی حتی در فرآیند دیجیتال

هرچند فناوری، فرآیند جذب را تسهیل کرده است، اما حذف کامل جنبه انسانی می‌تواند تاثیر منفی بر نگاه فرد به سازمان و محیط کاری بگذارد. ارسال پیام‌های شخصی‌سازی شده به متقاضیان منتخب، پاسخ‌گویی محترمانه به پرسش‌ها و حتی پیگیری وضعیت متقاضیانی که در مراحل پایانی موفق نبوده‌اند، باعث می‌شود تجربه کلی آنان مثبت بماند. چنین تجربه‌ای ممکن است در آینده همین افراد را دوباره به سازمان جذب کند یا آنان را به سفیران غیررسمی برند کارفرمایی تبدیل کند.

سازگاری با رقابت چندنسلی

اگرچه تمرکز این یادداشت بر جذب نیروی جوان متخصص است، اما واقعیت این است که در بسیاری از صنایع، این نیروها قرار است با نسل‌های پیشین در محیطی مشترک فعالیت کنند. سازمانی که بتواند در فرآیند جذب، تصویر روشنی از چگونگی همکاری بین نسلی ارائه دهد، برای متقاضیان جذاب‌تر خواهد بود. این امر به‌ویژه در مشاغل تخصصی که نیازمند ترکیب تجربه عمیق با مهارت‌های نو هستند، اهمیت دارد.

مسیر پیشرفت چندلایه

جذب تنها نیمی از مسیر است؛ اگر نگهداشت به درستی انجام نشود، سرمایه‌گذاری روی جذب نیرو بی‌نتیجه خواهد ماند. نگهداشت نیروهای جوان نیازمند رویکردی چندبعدی است که هم به رفاه فردی توجه کند، هم به رشد شغلی و حس تعلق سازمانی. ایجاد فرصت‌های پیشرفت عمودی (ارتقا در سلسله‌مراتب) و افقی (یادگیری مهارت‌های جدید در حوزه‌های مختلف) به ماندگاری نیروها کمک می‌کند. شرکت IBM با برنامه "Your Learning" به کارکنان امکان می‌دهد مسیر یادگیری شخصی‌سازی شده خود را طراحی کنند.

برنامه‌های رفاهی نوآورانه

متخصصان نسل جدید رفاه را فراتر از بیمه و مرخصی می‌بینند و به دنبال امتیازاتی مانند برنامه‌های سلامت روان، اشتراک باشگاه‌های ورزشی و انعطاف در مرخصی هستند. برگزاری رویدادهای غیررسمی برای تیم‌های سازمانی به صورت تفکیک شده، امکان بیان نظرات و کاهش فشار و استرس را برای کارکنان فراهم می‌کنند. در این فرصت‌ها مدیران نیز می‌توانند، شفاف‌تر انتظارات خود را برای کارکنان بیان کنند.

بازخورد مداوم و دوطرفه

فرآیندهای بازخورد نباید محدود به ارزیابی سالانه باشد. جلسات منظم گفت‌وگو بین مدیر و کارکنان، زمینه‌ساز حل مشکلات و افزایش انگیزه است. شرکت آدوبی با حذف ارزیابی‌های سنتی سالانه و جایگزینی آن با بازخورد مستمر، رضایت کارکنان را افزایش داده است. قدردانی به موقع، حتی در قالب‌های کوچک، اثر زیادی بر انگیزه دارد؛ به عنوان مثال شرکت زاپوس فرهنگ تقدیر غیررسمی و جشن‌های کوچک تیمی را بخشی از استراتژی نگهداشت نیروهای خود کرده است.

بازنگری مداوم در استراتژی جذب

بازار کار و انتظارات نسل جوان به سرعت در حال تغییر است و استراتژی‌های جذب نیز باید انعطاف‌پذیر و قابل بازنگری باشند. سازمان‌هایی که به طور منظم بازخورد متقاضیان و کارکنان تازه‌وارد را بررسی می‌کنند، می‌توانند استراتژی‌های جذب خود را بهینه‌تر کنند. ■



سازمان‌هایی که در آگهی‌های استخدام و مصاحبه‌ها به وضوح این امکان را مطرح کنند، شانس بیشتری برای جذب متقاضیان با استعداد دارند. برای برخی مشاغل تخصصی، امکان کار از هر نقطه دنیا نه تنها جذابیت ایجاد می‌کند، بلکه دامنه دسترسی سازمان به استعدادهای جهانی را نیز گسترش می‌دهد.

مدل‌های ارتباطی مدرن و جذاب

نوع برقراری ارتباط از سمت سازمان با متقاضیان نیز از عوامل تعیین‌کننده در جذب است. استفاده از زبانی شفاف، صمیمی و معاصر که با لحن و سبک نسل جدید همخوان باشد، ارتباط اولیه موثرتری ایجاد می‌کند. همچنین بهره‌گیری از قالب‌های چندرسانه‌ای مانند ویدئوهای معرفی تیم، پشت‌صحنه کار یا گفت‌وگوهای کوتاه با کارکنان فعلی، تصویر زنده‌تری از فرهنگ سازمان ارائه می‌دهد. نوع ارتباطات درون‌سازمانی در محیط‌های شغلی متفاوت است اما نسل جدید ترجیح می‌دهد پیام و ارتباطات خود را تا حد ممکن، بدون ایمیل‌های سازمانی و نامه‌های اداری پیگیری کند.

رویدادها و شبکه‌سازی هدفمند

یکی دیگر از استراتژی‌های موثر، برگزاری یا مشارکت در رویدادهایی است که امکان تعامل مستقیم با نیروهای جوان متخصص را فراهم کند. این رویدادها می‌توانند شامل نمایشگاه‌های کار، نشست‌های تخصصی، کارگاه‌های مهارتی یا مسابقه‌های ایده‌پردازی باشند. چنین فضاهایی نه تنها فرصتی برای معرفی برند کارفرمایی ایجاد می‌کنند، بلکه به متقاضیان امکان می‌دهند تا به طور عملی با پروژه‌ها و سبک کاری سازمان آشنا شوند. برخی شرکت‌ها حتی از همین رویدادها به عنوان مرحله‌ای غیررسمی پیش از مصاحبه استفاده می‌کنند تا متقاضیان بالقوه را در محیطی کم‌فشارتر ارزیابی کنند.

شفافیت در مسیر پیشرفت و پاداش‌دهی

نسل جدید کارکنان تمایل دارد بداند که تلاش‌هایش چگونه ارزیابی و پاداش داده می‌شود. در فرآیند جذب، ارائه تصویری روشن از معیارهای



رشد مسئولیت پذیر

ضرورت تفکر سیستمی



Harvard
Business
Review

نویسندگان: تیما بانسال و جولیان بیرکینشا

نشریه سپتامبر-اکتبر ۲۰۲۵ هاروارد بیزنس ریویو

ترجمه: تحریریه آفتاب خاورمیانه

اما تمرکز بر کاربر، طراحان محصول را از سایر ذینفعان و مشکلات آنها، غافل می‌کند. به عنوان مثال: Airbnb با کرایه دادن محل اقامت برای مسافران، مشکلات آنها را حل کرد، اما مجموعه‌ای از مشکلات تازه (افزایش اجاره‌ها، فشار بر زیرساخت‌ها و غیره) برای جوامع محلی ایجاد کرد.

۳) تفکر سیستمی

سومین رویکرد نوآوری، تفکر سیستمی (Systems Thinking) است که هر سازمان را بخشی از یک شبکه گسترده (شامل اشیا، انسان‌ها و محیط زیست) می‌بیند. تفکر سیستمی پیچیدگی مسائل را می‌پذیرد و می‌خواهد کل سیستم را مقاوم و پایدارتر کند. در نتیجه، نوآوری‌هایی شکل می‌گیرند که از یک سو اثرات جانبی منفی و خسارت‌های کمتری دارند و از سوی دیگر، سایر ذینفعان (و حتی رقبا) را همراه می‌کند.

رویکرد عجیب تفکر سیستمی

در مقابل نوآوری جهشی و تفکر طراحی، راهکارهای تفکر سیستمی عجیب و غیرمنتظره به نظر می‌رسند. به عنوان مثال، در مواجهه با راهبندان، نوآوری جهشی پیشنهاد ساخت یک مسیرپایب پیشرفته را می‌دهد و تفکر طراحی، می‌خواهد خیابان‌ها را افزایش داده و عریض‌تر کند. اما تفکر سیستمی درمی‌یابد که این اقدامات با مطلوب کردن رانندگی، افراد را به استفاده بیشتر از خودروی شخصی تشویق می‌کند. در نتیجه متفکر سیستمی پیشنهاد می‌کند برای سرعت خودروهای شخصی محدودیت قائل شوند و حمل و نقل عمومی توسعه پیدا کند؛ اقدامی که در کوتاه‌مدت موجب ازدحام و نارضایتی می‌شود اما در بلندمدت، افراد را از رانندگی بی‌نیاز کرده و در واقع موجب کاهش ترافیک، آلودگی هوا و بهبود سلامتی عمومی می‌شود.

پیاده‌سازی تفکر سیستمی

با وجود مزایای فراوان، تفکر سیستمی همچنان کم‌کاربردترین شیوه نوآوری است، زیرا افراد تصور می‌کنند که باید برای هر تصمیم، کل سیستم و تک‌تک جزئیات تأثیرپذیر آن را شناسایی و مدل‌سازی کنند. از آنجاکه این کار در جهان پرسرعت و در حال تغییر ما، بسیار دشوار و حتی بی‌پهلو است، زیرا هیچ‌گاه نمی‌توان تمام واقعیت را به مدل تبدیل کرد. برای تفکر سیستمی، نیازی نیست که یک سیستم پیچیده را به‌طور کامل و دقیق مدل‌سازی کنید. در عوض، درکی کلی از الگوهای کلیدی سیستم به دست آورید و با همراهی سایر بازیگران اکوسیستم، ایده‌های ساده و کوچک را آزمایش کنید.

فعالیت‌های بسیاری از شرکت‌ها، هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی قابل توجهی ایجاد می‌کند که پایداری خود شرکت‌ها را به خطر می‌اندازد. تفکر سیستمی که شیوه‌ای جاافتاده برای نوآوری است، نه تنها این عوارض جانبی را برطرف می‌کند، بلکه موجب رشد و شکوفایی کسب و کارها نیز می‌شود. در این یادداشت به این رویکرد و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها می‌پردازیم.

رویکردهای رایج نوآوری

در دنیای کسب و کار سه رویکرد برای نوآوری وجود دارد که نگاه‌های متفاوتی به مسائل یکسان دارند:

۱) تفکر جهشی

رویکرد تفکر جهشی (Breakthrough Thinking) محبوب‌ترین رویکرد در نوآوری است که با شعارهای "برنده، همه چیز را می‌برد" و "سریع حرکت کن و همه چیز را خراب کن" نیز معروف است. در این رویکرد، شخص یا سازمان نوآور، بدون در نظر گرفتن محدودیت‌ها، فقط به حل مسأله می‌اندیشد. ذهنیت این نوآوران این است که "اول مسأله را حل کن، بعد به عواقب راهکار فکر کن." وقتی این رویکرد جواب بدهد، سودهای عظیمی نصیب نوآوران می‌شود، اما اغلب خسارت‌های جانبی زیادی نیز ایجاد می‌کنند. به عنوان مثال:

• گوگل وقتی موتور جست‌وجوی خود را توسعه داد، بدون اجازه از داده‌های خصوصی کاربران استفاده کرد. اگرچه گوگل توانست به سود برسد، اما نقض حریم خصوصی و مالکیت فکری موجب اعتراضات عمومی و شکایت‌های حقوقی متعدد شد.

• اوبر هنگام ورود به شهرهای جدید با مقامات محلی و شرکت‌های تاکسیرانی همکاری نکرد و بدون اجازه و هماهنگی، خدمات خود را ارائه کرد. در نتیجه بسیاری از رانندگان تاکسی بیکار شدند، در حالی که رانندگان اوبر نیز مزایا و حمایت‌های شغلی کارکنان شرکت‌های رسمی را ندارند. آسیب ناشی از نوآوری جهشی، در مسائل پیچیده و چندوجهی بیشتر می‌شود. اگرچه نوآوری جهشی در مواردی مانند رساندن یک موشک به فضا عالی عمل می‌کند، اما برای حل مشکلاتی با ابعاد انسانی به شدت زیانبار است.

۲) تفکر طراحی

رویکرد دوم در نوآوری، تفکر طراحی (Design Thinking) است که برای مشکلاتی با زمینه‌های پیچیده و بازیگران متعدد با اهداف متفاوت، کاربرد دارد. این رویکرد برای حل مسأله، بر نیازهای کاربر تمرکز می‌کند؛

برای ساده‌سازی، چهار مرحله زیر را طی کنید:
۱) هدف‌گذاری کنید.

در تفکر سیستمی به جای این‌که فقط بر نیاز مشتری تمرکز شود، "وضعیت مطلوب اکوسیستم" و "نقش شرکت" دیده می‌شود. شرکت‌ها باید با استفاده از قطب‌نمای استراتژیک، مسیر خود به سوی این وضعیت مطلوب را پیدا کنند، که عبارت است از توقع آنها از اکوسیستم و نقشی که خودشان در آن وضعیت ایفا خواهند کرد. این کار چند فایده دارد:

- به شرکت کمک می‌کند روابط خود را با دیگران، بهتر تنظیم کند.
- مانع از آن می‌شود که فعالیت‌های نواورانه در مسیر سیستم، پراکنده یا متناقض باشد.
- به واحدهای گوناگون درون شرکت امکان می‌دهد هم‌افزایی کنند و از دوباره‌کاری و تضاد جلوگیری می‌کند.

در سال ۲۰۱۹، مایکل مک‌کین، مدیرعامل "مپیل لیف فودز" که در زمینه فرآوری گوشت فعالیت می‌کرد، تصمیم گرفت، مأموریت این شرکت را تغییر دهد. او به این نتیجه رسید که صنعت غذاهای فرآوری شده هزینه‌های جانبی بلندمدتی مانند افزایش چاقی و بالا رفتن ریسک سرطان را در نظر نمی‌گیرد. مک‌کین از مدیران و کارکنان خواست که بلندپروازانه به آینده بیاندیشند و پیشنهاد بدهند. در نهایت مپیل لیف تصمیم گرفت از فرآوری گوشت به تامین پروتئین سالم و دوستدار محیط زیست (از منابع غیرگوشتی) تبدیل شود.

یک هدف روشن، ساده و قابل انعطاف، تحول‌آفرین است. به عنوان مثال، دلیل ورشکستگی بسیاری از شرکت‌های راه‌آهن این بوده که خود را "شرکت‌های راه‌آهن" می‌دانستند و نه "شرکت‌های حمل‌ونقل". کلید یک هدف‌گذاری درست، تمرکز بر "نقش بنیادی شرکت در سیستم" است، نه تمرکز بر محصولاتی که اکنون تولید می‌کند.

پس از تعریف هدفی بزرگ و عام‌المنفعه، شرکت باید با شرکای خود در کل سیستم کسب‌وکار ارتباط برقرار کند تا حمایت آنها را جلب کند.

۲) برای مشارکت جمعی، نفع و ضرر دیگران را پیدا کنید.

برای ایجاد مشارکت از سایر ذینفعان سیستم، باید مشکلات آنها را نیز در نظر بگیرید و مساله را به شکلی جذاب و همه‌گیر تعریف کنید. به مسائلی که به اندازه کافی می‌شناسید، دوباره و دوباره نگاه کنید تا چالش‌ها و منافع سایر بازیگران اکوسیستم را پیدا کنید.

دانشگاه گونلف در استان اونتاریو کانادا، به دنبال جذب منابع مالی بیشتر برای پژوهش در زمینه "کشاورزی بازسازنده" بود؛ رویکردی که میان بهره‌وری کشاورزی و پایداری زیست‌محیطی تعادل برقرار می‌کند. اگرچه کشاورزان به تغییرات اقلیمی اهمیت می‌دادند، اما این موضوع در اولویت روزمره آنها نبود و دغدغه‌های اصلی‌شان سود اقتصادی ناشی از کاشت، برداشت و حفظ بازدهی محصول بود.

بنابراین دانشگاه چارچوب مساله را از "تغییر اقلیم" به "سلامت خاک" تغییر داد؛ چون سلامت خاک که به نفع کشاورزان بود، موضوع ملموس‌تری بود و درعین حال، توجه به آن موجب توجه بیشتر به تغییرات اقلیمی نیز می‌شد. با این کار، کشاورزان بیشتری در نشست‌ها و کارگاه‌ها شرکت کردند و ایده‌های نو و بهتری پیدا شد.

۳) به جریان‌ها و روابط کنونی دقت کنید.

برای نوآوری لازم نیست حتماً یک محصول یا خدمت جدید ارائه کنید و گاه لازم است جریان‌ها و روابط موجود میان بازیگران سیستم تغییر کند؛ تغییری که ممکن است برای تسریع روندهای مفید یا حتی مانع‌تراشی و ایجاد اصطکاک برای فعالیت‌های آلاینده محیط زیست باشد.

به‌عنوان نمونه، شرکت بیمه و خدمات مالی "کوآپرتورز" در کانادا متوجه شد که فرآیند بازسازی خسارات ناشی از بلایای طبیعی، خود به آلودگی و گرمایش منجر می‌شود؛ پیمانکارانی که خانه‌های خسارت‌دیده را بازسازی می‌کردند، مصالح آسیب‌دیده را دور می‌ریختند و ساختمان‌ها را با مصالح جدید بازسازی می‌کردند.

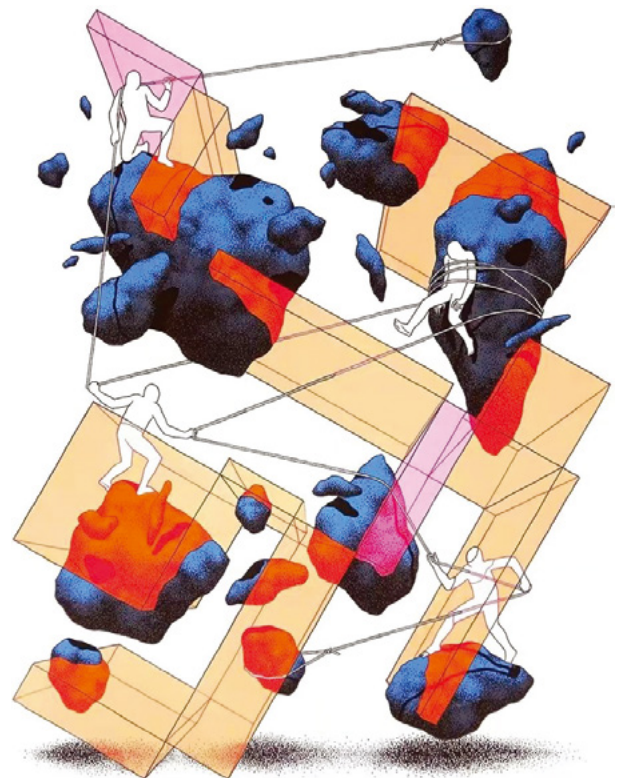
کوآپرتورز ابتکارات متنوعی را به کار گرفت تا با کمترین نیاز به مصالح جدید، خانه‌ها را بازسازی کنند. یکی از این روش‌ها، "خشک‌کردن در محل" با فن‌های قدرتمند به جای تعویض دیوار و کف برای خانه‌هایی بود که با آب تمیز آسیب دیده بودند. کوآپرتورز در انتخاب پیمانکاران نیز فقط با شرکت‌هایی که این رویکرد را در فرآیند خود رعایت می‌کردند، همکاری کرد. کوآپرتورز محصول یا خدمت جدیدی عرضه نکرد، اما با خلاقیت در مدیریت روابط و جریان‌ها، توانست هزینه‌ها را کاهش دهد، به محیط زیست کمک کند و رضایت مشتریان را افزایش دهد.

۴) مسیر پیشرفت را با قدم‌های کوچک طی کنید.

بسیاری از شرکت‌ها به دنبال "راهکار فوری" هستند تا همه چیز را یک‌باره دگرگون کند، اما این راهکارها معمولاً مشکلات تازه‌ای می‌آفرینند. نوآرانی که با تفکر سیستمی کار می‌کنند، به جای جست‌وجوی جهش‌های بزرگ، به دنبال "بوم‌شناسی اقدامات" (ecology of actions) و چارچوبی علمی برای تصمیم‌گیری بهتر هستند. آنها با آزمایش‌ها و گام‌های کوچک، شناخت خود از سیستم را افزایش می‌دهند تا همه تصمیمات خرد و کلان آنها، در جهت تحقق وضعیت مطلوب باشد. نمونه‌ای از این رویکرد، پروژه‌ی انجمن استانداردهای کانادا (CSA) است که تلاش کرد تا برای کاهش آلودگی، اقداماتی مانند تعمیر و استفاده مجدد از ساختمان‌ها و مصالح قدیمی را ترویج کند. در این مسیر، به جای تدوین سریع استانداردهای جدید، بر مجموعه‌ای از اقدامات کوچک تمرکز شد:

- آموزش معماران، مهندسان، مالکان و بسازوبفروش‌ها
- تدوین استانداردهایی برای استفاده مجدد از مصالح
- تامین سرمایه‌های خرد برای طرح‌های آزمایشی

در حاشیه این اقدامات، فعالان دوستدار محیط زیست همدیگر را پیدا کردند و توانستند با اجرای چند پروژه موفق، افراد و سازمان‌های بیشتری را به جریان طراحی پایدار جذب کند. چنین رویکردهایی به جای ایجاد تغییرات ناگهانی، سیستم را به تدریج به سمت بلوغ و پایداری هدایت می‌کنند. ■



برندسازی صنعتی در ایران



فریال مستوفی

رئیس مرکز سرمایه‌گذاری و نایب‌رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

برندسازی در دهه ۷۰

دهه ۱۳۷۰ فصل دیگری از این تجربه را رقم زد. مجموعه‌ای از سیاست‌های حمایتی هدفمند از تعرفه‌های بالای واردات برای صنایع نوپا تا تسهیلات بانکی با نرخ‌های ترجیحی و قیمت‌های نسبتاً ارزان انرژی به تولیدکنندگان داخلی فرصت تنفس و بازسازی داد. توسعه شهرک‌های صنعتی و بهبود زیرساخت‌های پایه‌ای، هزینه آغاز یا گسترش خطوط تولید را کاهش داد و دسترسی به سرمایه در گردش برای بنگاه‌ها آسان‌تر شد.

در کنار این عوامل، اعتماد عمومی به دولت بالاتر بود و برداشت از فساد محدودتر به نظر می‌رسید؛ طبقه متوسط با قدرت خرید مناسب‌تر محرک تقاضای داخلی بود و سرمایه اجتماعی برآمده از سال‌های جنگ یعنی آمادگی برای تحمل هزینه‌های گذار و اصلاح به موفقیت سیاست‌های حمایتی کمک می‌کرد. در چنین افقی، بنگاه‌ها توانستند برنامه‌ریزی میان‌مدت داشته باشند و کیفیت محصول، خدمات پس از فروش و شبکه توزیع را به ارزش‌های مرکزی برند بدل کنند.

نقش بنگاه‌های خانوادگی در این میان برجسته بود. یکپارچگی مالکیت و مدیریت، سرعت تصمیم‌گیری و تعهد بلندمدت تجاری، مزیتی رقابتی می‌آفرید که در محیط‌های پرنوسان حیاتی است. این مزیت زمانی پایدارتر شد که حاکمیت شرکتی جدی گرفته شد: تشکیل هیات‌مدیره متوازن، شفافیت مالی و برنامه‌های جانشینی حرفه‌ای. هرچا این اصول نهادینه شد، بنگاه از شخص‌محوری عبور کرد و ظرفیت یادگیری سازمانی پیدا کرد؛ ظرفیتی که به‌مرور، کیفیت را از نوسان نجات می‌دهد و برند را در ذهن مصرف‌کننده تثبیت می‌کند.

سیاست‌های صنعتی نیز هر زمان که هدفمند، مشروط به بهره‌وری و صادرات و از پیش دارای تاریخ انقضا بودند، اثرگذار شدند. منطق صنایع نوپا زمانی به نتیجه می‌رسد که حمایت، سکوی پرش باشد نه مقصد ماندگار. در مقابل، حمایت‌های بی‌زمان و بی‌شرط، به زان و تخصیص غیربهبه منابع انجامید و رقابت‌پذیری را فرسود. رفتار مصرف‌کننده ایرانی هم تابع همین سیگنال‌ها بود.

هر جا تناسب قیمت و کیفیت برقرار ماند و شبکه خدمات و قطعات اطمینان‌بخش بود، اعتماد شکل گرفت و به عادت خرید تبدیل شد؛ هرگاه این تناسب برهم خورد، برند داخلی به سرعت از ذهن بازار فاصله گرفت.

تجربه برندسازی صنعتی در ایران حاصل هم‌افزایی سه مولفه اصلی بوده است: کارآفرینان دوران‌پیش که افق سرمایه‌گذاری را بلندمدت می‌دیدند، سیاست‌گذاری‌های متناسب و قابل‌پیش‌بینی که به تولیدکننده مجال برنامه‌ریزی می‌داد و رشد تقاضای داخلی که بازار یادگیری برای ارتقای کیفیت و خدمات فراهم می‌کرد. همان‌قدر که دهه‌های ۱۳۴۰ و سپس ۱۳۷۰ فرصت جهش را مهیا کردند، از اوایل دهه ۱۳۹۰ به بعد، بی‌ثباتی‌های اقتصاد کلان، محدودیت‌های خارجی و ضعف نهادهای پشتیبان و تنظیمگر، بسیاری از این دستاوردها را تضعیف کرد و افق سرمایه‌گذاری را کوتاه ساخت. نتیجه آن شد که نام‌های معتبر نیز به‌جای توسعه محصول و بازار، ناچار به مدیریت روزمره و واکنش به شوک‌ها شدند.

برندسازی در دهه ۴۰

در دهه ۱۳۴۰ برندسازی بر شانه‌های نسل تازه‌ای از کارآفرینان شکل گرفت؛ نسلی که با تحصیلات عالی، تجربه بین‌المللی و شناخت از استانداردهای نوین تولید و مدیریت وارد میدان شد. سیاست‌های صنعتی نیز تا حد زیادی با تحولات جهانی هم‌نوا بود و مسیر همکاری‌های خارجی، انتقال فناوری و یادگیری سازمانی هموارتر از گذشته شد. این کارآفرینان "نگاه رو به بیرون" را با نیازهای واقعی اقتصاد ایران پیوند زدند و الگوی تازه‌ای از بنگاهداری حرفه‌ای پدید آوردند؛ الگویی که در آن تولید مولد، کیفیت پایدار، انضباط مالی و احترام به مشتری، چهار ستون تصمیم‌گیری به شمار می‌رفت. همین ترکیب بعدها به سرمایه اجتماعی برند و اعتبار آن نزد مصرف‌کننده بدل شد.

این بنگاه‌ها، در کنار سرمایه‌های شخصی، به‌صورت سنجیده از تامین مالی بانکی و ابزارهای اعتباری استفاده کردند، اما محور تصمیم‌شان ظرفیت‌سازی پایدار بود؛ یعنی هر ریال باید به توسعه خط تولید، تضمین کیفیت، آموزش نیروی انسانی و ایجاد شبکه خدمات پس از فروش منتهی می‌شد. وقتی سرمایه‌گذاری به‌جای هزینه‌کرد مقطعی، سرمایه‌گذاری روی قابلیت تعریف شد، محصول ایرانی صرفاً با نام و نشان معرفی نشده، بلکه با تجربه خرید قابل‌اتکا شناخته شد؛ تحویل به‌موقع، خدمات تعمیر و نگهداری، دسترسی به قطعه و ثبات کیفیت. این‌ها همان عناصری بودند که مصرف‌کننده را از خریدار کنجکاو به مشتری وفادار تبدیل می‌کردند.



بندر خرمشهر - دهه ۵۰ شمسی

افول برندهای ایرانی

از اواخر دهه ۱۳۸۰ و به‌ویژه در دهه ۱۳۹۰، مجموعه‌ای از شوک‌ها مسیر را دشوار کرد. نوسانات شدید نرخ ارز و تورم مزمن، همراه با بخشنامه‌های خلق‌الساعه و تغییرات ناگهانی مقررات، هزینه پیش‌بینی‌ناپذیری را بالا برد و برنامه‌ریزی تولید را پرریسک ساخت. تحریم‌ها زنجیره تامین، صادرات، تامین مالی و انتقال دانش را مختل کردند و هزینه مبادله را افزایش دادند. فرسایش سرمایه انسانی بر اثر مهاجرت متخصصان، تنگنای سرمایه در گردش و افت ظرفیت اعتباری بانک‌ها، نوسازی تکنولوژیک را به تعویق انداخت.

در همین زمان، بخشی از بنگاه‌های خانوادگی که برنامه روشن جانشینی و حرفه‌ای‌سازی نداشتند، در گذار نسلی دچار گسست شدند و کیفیت محصول نوسان یافت. حاصل این روندها، افت رقابت‌پذیری و فرسایش اعتماد بازار بود؛ و بدیهی است که در غیاب ثبات قواعد بازی، حتی برندهای خوشنام نیز افق سرمایه‌گذاری خود را کوتاه کردند.

احیای برندهای ملی

مسیر احیای برندهای ملی از بازگرداندن پیش‌بینی‌پذیری آغاز می‌شود. ثبات اقتصاد کلان و چارچوب تنظیم‌گری پایدار باید نه در حد شعار، که در عمل نهادینه شود تا هزینه ناطمینانی از دوش تولیدکننده برداشته شود. پایبندی به ارزیابی اثر مقررات، پرهیز از وضع دستورالعمل‌های ناگهانی نخستین گام‌های اعتمادسازیند. در کنار آن، حقوق مالکیت باید محترم شمرده شود و اجرای قراردادهای سریع، کم‌هزینه و قابل پیش‌بینی باشد. این هدف با ثبت شفاف مالکیت، حل‌وفصل تخصصی اختلافات از مسیر دادگاه‌های تجاری یا داوری قابل‌اتکا، قابلیت اجرای تضمین‌ها و وثایق و شفافیت در رویه‌های قضایی قابل‌دستیابی است. وقتی قول بنگاه ارزش اقتصادی پیدا کند و قرارداد قابلیت اجرا داشته باشد، ریسک همکاری‌های داخلی و خارجی کاهش می‌یابد و ورود سرمایه جدید ممکن‌تر می‌شود.

سیاست اقتصادی کارآمد در این مرحله نه حمایت دائمی، بلکه حمایت هوشمند و زمان‌مند است؛ حمایتی که از پیش معیارهای عملکرد را روشن می‌کند و برای پایان خود زمان تعیین می‌کند. پیوند دادن حمایت به بهره‌وری، نوسازی تجهیزات، کسب استانداردهای کیفیت، ایمنی و محیط‌زیست و دسترسی به بازارهای صادراتی، انگیزه حرکت به سمت بهره‌وری قابل‌سنجش را تقویت می‌کند.

در حوزه مالی نیز ابزارها باید با واقعیت تولید گره بخورند: تامین مالی زنجیره‌ای برای کاهش هزینه خواب سرمایه در موجودی، ضمانت‌های اعتباری هدفمند برای سرمایه در گردش بنگاه‌های خوش‌حساب و وام‌های قابل‌تبدیل برای نوسازی فناوری که بازپرداخت آن‌ها به تحقق شاخص‌های عملکردی گره می‌خورد. چنین طراحی‌هایی بنگاه را از تله روزمرگی مالی به مسیر سرمایه‌گذاری مولد هدایت می‌کند.

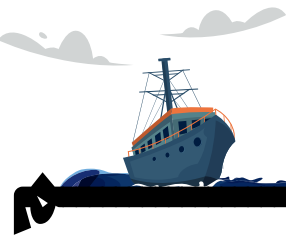
نوسازی زنجیره‌های ارزش در شهرک‌های صنعتی، با مشوق‌های مشخص برای ارتقای بهره‌وری انرژی، کیفیت، ایمنی و محیط‌زیست، اثر شبکه‌ای ایجاد می‌کند و تامین‌کننده، سازنده و توزیع‌کننده هم‌زمان استاندارد خود را بالا می‌برند و نتیجه آن در قیمت تمام‌شده و سطح خدمات نمایان می‌شود.

در بلندمدت، مشروط‌سازی حمایت‌ها به بهره‌وری و صادرات، تکمیل زیرساخت‌های استاندارد و ارزیابی سالانه رقابت‌پذیری، چرخه بهبود مستمر را تثبیت می‌کند. هنگامی که سیاست‌گذاری بر پیش‌بینی‌پذیری استوار شود و بنگاه‌ها از مدیریت شخص‌محور به حاکمیت شرکتی نهادمحور ارتقا یابند، برند ملی نیز مجال بازآفرینی می‌یابد. با بازگشت ثبات به قواعد بازی، احترام به حقوق مالکیت و اجرای مؤثر قراردادهای حمایت‌های هدفمند و زمان‌مند، زیرساخت کیفیت و روایت داده‌محور، می‌توان امید داشت که برندهای ایرانی نه فقط جایگاه از دست‌رفته را بازیابند، بلکه در بازارهای منطقه‌ای نیز مزیت‌های پایدار خلق کنند. چنین مسیری، دستاوردهای گذشته را به سرمایه فردا تبدیل می‌کند و اقتصاد را از چرخه واکنشی به مدار برنامه‌ریزی و نوآوری بازمی‌گرداند. ■



سکان داری

در تلاط



معرفی کتاب "رهبری استراتژیک و چابکی سازمان در عصر دیجیتال"



الهه شمس
خبرنگار

نویسندگان تلاش می‌کنند نگاه واقعه‌گر و خوش‌بینانه‌ای داشته باشند؛ به همین دلیل، یک فصل کامل (فصل چهارم) را به کالبدشکافی موانع ساختاری، فرهنگی و فناورانه اختصاص داده‌اند که مانند ترمز دستی، مانع حرکت سریع سازمان‌ها می‌شوند. این نگاه در فصل پنجم با تحلیل داستان‌های واقعی شکست و موفقیت، به اوج خود می‌رسد تا به خواننده نشان دهد که مسیر چابکی، مسیری هموار نیست.

فصل ششم به مدیران نشان می‌دهد که چگونه فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، نه یک تهدید، بلکه یک اهرم قدرتمند برای اجرای استراتژی‌های چابک هستند. در نهایت، کتاب در فصل هفتم با جمع‌بندی مباحث، توصیه‌هایی کاربردی ارائه می‌دهد.

تغییر نگرش بنیادین

"رهبری استراتژیک و چابکی سازمان در عصر دیجیتال" که توسط نشر "اندیشه عصر" منتشر شده است، تلاش می‌کند دعوتی به تغییر ذهنیت باشد. نویسندگان ادعا می‌کنند که در عصر دیجیتال، مزیت رقابتی نه در منابع مالی، بلکه در سرعت یادگیری و توان سازگاری سازمان نهفته است. این کتاب به دنبال کمک به مدیرانی است تا از لاک دفاعی برنامه‌ریزی سنتی خارج شوند و فرهنگ انعطاف‌پذیری و نوآوری را در سازمان خود ترویج کنند.

نقطه آغاز، نه نقطه پایان

کتاب بر اهمیت داده‌ها و فناوری‌های جدید انگشت می‌گذارد و وزنه اصلی آن بیشتر روی تشریح بنیان‌های مدیریتی و ساختاری است؛ به همین دلیل، برای مدیرانی که در جست‌وجوی راهنمایی عمیق برای پیاده‌سازی ابزارهای دیجیتال هستند، یک نقطه شروع است که باید در ادامه مسیر با دستورالعمل‌های فنی همراه شود.

نویسندگان کوشیده‌اند با استناد به مطالعات موردی، پلی میان نظریه و عمل بسازند، اما به بومی‌سازی این نمونه‌ها برای کسب‌وکارهای ایرانی نیاز است. همچنین فاصله میان نگاه کلان کتاب به "چابکی استراتژیک" و نیاز مدیران به دستورالعمل‌های اجرایی برای تیم‌ها، آنها را به جست‌وجو در سایر منابع وامی‌دارد.

درباره نویسندگان

رحمت‌الله قلی‌پور، دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه تهران و پژوهشگر حوزه سیاست‌گذاری عمومی است که آثاری چون "سیاست‌گذاری باز" و "چالش‌های نظام اداری" را در کارنامه دارد. در کنار او، محمدرضا بقایی‌پور، عضو هیات‌علمی دانشگاه کوثر و متخصص حوزه اتوماسیون صنعتی (که کتاب "اصول اتوماسیون صنعتی PLC" را نیز به رشته تحریر درآورده) نگاه فناورانه و مهندسی به مباحث مدیریتی افزوده است. ■

شاید هیچ عبارتی بهتر از جمله «چشم‌انداز تا اطلاع ثانوی معتبر است.» که در مقدمه کتاب "رهبری استراتژیک و چابکی سازمان در عصر دیجیتال" آمده، نتواند روح حاکم بر دنیای کسب‌وکار را توصیف کند؛ دورانی که برنامه‌های استراتژیک پنج‌ساله به محض نوشته شدن، کهنه می‌شوند و رهبران سازمان‌ها به یک قطب‌نمای دقیق برای جهت‌یابی در مه غلیظ تغییرات نیاز دارند.

کتاب "رهبری استراتژیک و چابکی سازمان در عصر دیجیتال" نوشته رحمت‌الله قلی‌پور و محمدرضا بقایی‌پور، به همین مساله می‌پردازد. کتاب تلاش می‌کند به جای تکرار کلیشه‌های مدیریتی، انگشت بر زخمی قدیمی بگذارد: چرا اغلب استراتژی‌های خوش‌آب‌ورنگ در مرحله اجرا شکست می‌خورند؟ پاسخ: زیرا دنیای واقعی، ایستا و قابل پیش‌بینی نیست.

هوشمندی استراتژیک: گوش به‌زنگ بودن در عصر داده‌ها

راهکار کتاب برای این معضل، مفهومی به نام "هوشمندی استراتژیک" است. این مفهوم از مدیران می‌خواهد که به جای تکیه بر برنامه‌های ثابت، برای شنیدن ضعیف‌ترین سیگنال‌های تغییر از دل بازار، صنعت و انبوه داده‌ها، گوش‌های خود را تیز کنند. از نظر کتاب، هوشمندی استراتژیک به معنای هنر پیش‌بینی طوفان از روی حرکت یک برگ است؛ یعنی تبدیل شدن از یک مدیر واکنش‌گرا به یک رهبر پیش‌کنش‌گر که قبل از وقوع بحران، چاره‌اندیشی می‌کند.

کتاب، این مفهوم را با "رهبری استراتژیک" (فراتر رفتن از روزمرگی در مدیریت) و "چابکی سازمانی" (تغییر مسیر، سریع‌تر از رقبا) پیوند می‌زند.

نقشه راهی برای ساختن سازمان‌های آینده

اثر حاضر تلاش می‌کند یک جعبه‌ابزار برای مدیران امروزی باشد. کتاب در فصل اول، تلاش می‌کند از مفاهیمی مانند "استراتژی" و "چابکی"، آشنایی‌زدایی کند تا ذهن خواننده برای یک نگرش نو آماده شود.

در فصل دوم، یک دستورالعمل گام‌به‌گام برای پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک چابک ارائه می‌دهد و با یک مطالعه موردی از یک کسب‌وکار خانوادگی، از دنیای نظری محض و تئوریک فاصله می‌گیرد.

در فصل سوم، این لنز تحلیلی روی سازمان‌های مختلف (از غول‌های بزرگ گرفته تا شرکت‌های کوچک و متوسط، تنظیم می‌شود) تا نشان دهد که چابکی برای هر ساختاری، چه تعریف و چالشی دارد.

تا لاله زار

مروری بر زندگی همایون صنعتی زاده



مریم ذوالفقار

رئیس اداره روابط عمومی • بانک خاورمیانه

انتشارات فرانکلین با قراردادی سه میلیون دلاری، حدود ۱۲۰ عنوان کتاب درسی برای افغانستان چاپ کرد و طبق قرارداد ۱۰ ساله، سالانه حدود یک میلیون دلار از این پروژه سود برد.

در همین سال‌ها، او با هدف کاهش قیمت کتاب و گسترش فرهنگ کتاب‌خوانی، ایده چاپ کتاب‌ها در "قطع جیبی" را مطرح کرد؛ ابتکاری که با استقبال وسیع مردم روبه‌رو شد و دسترسی به کتاب را به‌طور چشمگیری افزایش داد.

در ادامه، صنعتی‌زاده توانست در دفتر مرکزی فرانکلین بودجه‌ای حدود ۴۰۰ هزار دلاری از بنیاد فورد برای اجرای یک پروژه بزرگ فرهنگی دریافت کند؛ تدوین دایره‌المعارف فارسی. مدیریت علمی این پروژه به دکتر غلامحسین مصاحب، ریاضی‌دان برجسته، سپرده شد. حاصل این تلاش بزرگ، انتشار نخستین جلد دایره‌المعارف در سال ۱۳۴۵ توسط سازمان کتاب‌های جیبی بود؛ اثری که تا امروز یکی از معتبرترین منابع مرجع زبان فارسی به‌شمار می‌آید.

نیاز فراوان به کاغذ با کیفیت، صنعتی‌زاده را به تحقیق درباره مواد اولیه تولید کاغذ واداشت. او به این نتیجه رسید که قاله نیشکر یا "باگاس" می‌تواند ماده مناسبی برای تولید کاغذ باشد؛ به‌دنبال این تحقیق، با سرمایه‌ای حدود ۴۰۰ میلیون تومان، کارخانه کاغذسازی پارس را در هفت‌تپه خوزستان تاسیس کرد و مدیریت این کارخانه نیز برعهده خود صنعتی‌زاده بود.

با وجود موفقیت‌های بزرگ، او در اوایل دهه ۱۳۵۰ به‌دلیل اختلافات مدیریتی از موسسه فرانکلین، شرکت افست و کارخانه پارس کناره‌گیری کرد، اما این کناره‌گیری پایان فعالیت‌های او نبود.

در سال‌های بعد، صنعتی‌زاده در احیای شرکت رطب زهره، راه‌اندازی تاسیسات کشت مروارید و توسعه و تکمیل پروژه ساختمانی خزرشهر در مازندران نقش مهمی ایفا کرد.

در سال ۱۳۶۷، بر اساس تحقیقات علمی خود، متوجه شد که گل محمدی منطقه لاله‌زار کرمان عطری بسیار قوی‌تر و خالص‌تر از سایر نقاط ایران دارد. او زمین‌هایی را در لاله‌زار خریداری کرد و دستگاه‌های مدرن گلاب‌گیری را از آلمان وارد کرد. نتیجه این تلاش‌ها تولید گلاب و اسانس‌هایی باکیفیت بود که علاوه بر بازار داخلی، به کشورهای حوزه خلیج فارس و اروپا نیز صادر می‌شد.

همایون صنعتی‌زاده تا آخرین سال‌های عمر، فعال، سازنده و خستگی‌ناپذیر بود. او هر جا کمبودی می‌دید، راه‌حلی می‌یافت و پروژه‌های تازه آغاز می‌کرد؛ از صنعت چاپ و نشر گرفته تا کشاورزی و صادرات. این مرد تلاشگر سرانجام در شهریور ۱۳۸۸، در سن ۸۵ سالگی درگذشت و در لاله‌زار کرمان، در کنار همسرش، به خاک سپرده شد. ■

همایون صنعتی‌زاده در سال ۱۳۰۳ در شهر تهران به دنیا آمد. پدر او، میرزا عبدالحسین، از تجار نامدار کرمان بود. همایون دوران کودکی خود را در کنار پدر بزرگ و مادر بزرگش در کرمان گذراند و بسیاری از آموخته‌های خود را مدیون پدر بزرگش بود. تشویق‌های او به کتاب‌خوانی سبب شد همایون از همان سال‌های ابتدایی زندگی با کتاب مانوس شود و این عادت را تا پایان عمر ادامه دهد.

پس از فوت پدر بزرگ، همایون برای ادامه تحصیل به تهران آمد و دوران دبیرستان را در مدرسه البرز گذراند. در سال ۱۳۲۰، هم‌زمان با جنگ جهانی دوم و اشغال ایران، ناچار شد دوباره به کرمان بازگردد. در این دوران، در کنار پدر به تجارت فرش و فیروزه پرداخت. پدرش هر تابستان او را برای شاگردی و کسب تجربه به کتاب‌فروشی در تهران فرستاد؛ جایی که همایون مهارت تایپ، نامه‌نگاری و آشنایی عملی با دنیای کتاب را فرا گرفت.

در سال ۱۳۳۴، او شعبه‌ای از موسسه فرانکلین را به‌طور رسمی در تهران تاسیس کرد. در ابتدای فعالیت، ترجمه کتاب‌های آمریکایی و اروپایی را انجام داد و برای این کار از بهترین مترجمان، کارشناسان و نویسندگان استفاده می‌کرد. همایون صنعتی‌زاده از نخستین کسانی بود که در ایران حق‌کپی‌رایت را رعایت می‌کرد و حق ترجمه آثار را به ناشران اصلی پرداخت می‌کرد؛ کاری که در آن زمان کاملاً نو و کم‌سابقه بود.

در سال ۱۳۳۶، با دریافت وامی از موسسه مرکزی و سازمان خدمات اجتماعی، شرکت سهامی افست را با چهار دستگاه ماشین چاپ و حدود سه میلیون تومان سرمایه تاسیس کرد. تاسیس این شرکت آغاز ورود استانداردهای مدرن چاپ به ایران بود. تا پیش از آن، کتاب‌های درسی توسط ناشران مختلف و با کیفیتی نامطلوب منتشر می‌شد، اما صنعتی‌زاده توانست امتیاز انتشار کتاب‌های درسی را از دولت دریافت کند و مسیر چاپ آموزشی کشور را سامان دهد.

شرکت سهامی افست طی مدت کوتاهی به یکی از بزرگ‌ترین و مجهزترین موسسه‌های چاپی ایران تبدیل شد. صنعتی‌زاده علاوه بر مدیریت دقیق و کارآمد، با تربیت نیروهای جوان، دانش فنی چاپ را در کشور گسترش داد. برای توسعه فعالیت‌های فرانکلین، او به بازارهای خارجی وارد شد و با هدف گسترش این موسسه به افغانستان سفر کرد. حدود یک سال بعد، تلگرافی از وزارت معارف افغانستان (وزارت فرهنگ) دریافت کرد که از او برای چاپ کتاب‌های درسی این کشور دعوت کرده بودند. صنعتی‌زاده این مسئولیت را پذیرفت.



نقش آفرینی در اقتصاد جهانی

اقتصاد جهانی در دهه‌های اخیر شاهد بازتعریف مرزهای قدرت و نقش آفرینی بوده است. کشورهایی که تا چندی پیش در حاشیه تصمیم‌گیری‌های اقتصاد جهان قرار داشتند، اکنون با سیاست‌های صنعتی هدفمند، بهره‌گیری از فناوری و سرمایه‌گذاری بلندمدت، جایگاهی تازه در زنجیره تولید جهانی یافته‌اند.

در این پرونده، به دو نمونه شاخص از این تحول می‌پردازیم. هند توانسته از وابستگی به شرکت‌های چندملیتی بیرون آمده و به "داروخانه جهان" تبدیل شود؛ کشوری که اکنون بیش از ۲۰ درصد داروهای ژنریک جهان را تامین می‌کند و دسترسی به درمان را در سراسر آسیا و آفریقا متحول ساخته است.

در سوی دیگر، عربستان سعودی با اجرای برنامه بلندپروازانه "چشم‌انداز ۲۰۳۰" در حال عبور از اقتصاد نفتی به اقتصادی متنوع و پایدار است. سرمایه‌گذاری در انرژی‌های بادی، خورشیدی و هیدروژن سبز، اصلاح الگوهای مصرف داخلی و توسعه فناوری‌های نوین انرژی، نشان‌دهنده تلاش این کشور برای ایفای نقشی تازه در بازار جهانی انرژی است. ■



۳۲

سرمایه‌گذاری
در بحران

۳۴

داروخانه جهان

۳۶

سبزه‌جای نفتی

سرمایه گذاری در بحران

بازار سرمایه در تابستان ۱۴۰۴



باقر قاندى
کارشناس تحقیقات اقتصادی
بانک خاورمیانه

از بازار سهام و صندوق‌های سهامی خارج شد که این رقم بالاترین سطح خروج ماهانه نقدینگی از بازار سهام و صندوق‌های سهامی توسط اشخاص حقیقی از سال ۱۴۰۲ تاکنون است. این میزان خروج سرمایه نشانه‌ای از انتظارات منفی و کاهش تمایل به پذیرش ریسک در فضای پرالتهاپ پساجنگ محسوب می‌شود.

تأثیر ماشه

در ماه‌های مرداد و شهریور ۱۴۰۴، تداوم نگرانی‌ها از احتمال آغاز مجدد جنگ، به همراه تهدید بازگشت تحریم‌های سازمان ملل در قالب فعال‌سازی سازوکار موسوم به "مکانیزم ماشه"، فضای روانی بازار سرمایه را متلاطم‌تر کرد. قطعی‌های مکرر برق در صنایع کشور (که ریشه در ناترازی مزمن انرژی دارد) نیز ریسک‌های تولید و سودآوری شرکت‌ها را افزایش داد و فشار مضاعفی بر شاخص‌های بورسی وارد کرد. در نهایت شاخص‌های کل بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران در انتهای تابستان ۱۴۰۴ نسبت به انتهای بهار ۱۴۰۴، به ترتیب ۱۴/۹ درصد و ۱۲/۹ درصد کاهش یافتند.

بازار سرمایه کشورها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سنجش وضعیت اقتصادی آنها شناخته می‌شود و تحولات سیاسی، مالی و صنعتی، بازدهی این بازار را تغییر می‌دهند. در تابستان ۱۴۰۴ نیز بازار ایران تحت تأثیر پیامدهای جنگ دوازده‌روزه و ناترازی انرژی قرار گرفت. در این یادداشت، با مرور بازار سرمایه در تابستان ۱۴۰۴، چشم‌اندازی از وضعیت آتی آن ارائه می‌دهیم.

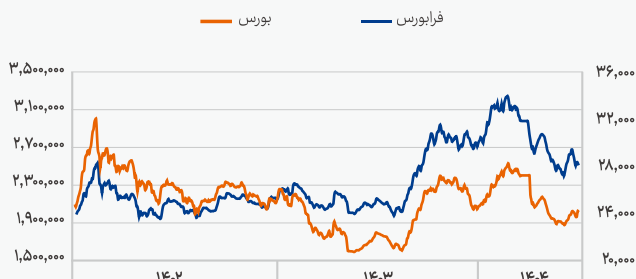
بازدهی مثبت آغاز سال

در همان ابتدای سال ۱۴۰۴، بازار سرمایه ایران با تحولات و رویدادهای متعددی مواجه شد که به شکل قابل توجهی بر جهت‌گیری کلی معاملات و بازدهی شاخص‌های کلیدی آن اثرگذار بودند. در بهار با آغاز مذاکرات ایران و آمریکا، بازار سرمایه واکنش مثبتی نشان داد و شاخص‌های کل بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران در پایان فروردین ماه به ترتیب ۱۳/۶ درصد و ۷/۰ درصد نسبت به پایان سال ۱۴۰۳ افزایش یافتند. تحولات مثبت سیاسی و اقتصادی در اردیبهشت‌ماه و نیمه نخست خردادماه ۱۴۰۴ از جمله پیشرفت در روند مذاکرات ایران و آمریکا، تصویب برخی از لوائح مرتبط با گروه ویژه اقدام مالی مشترک (FATF) و آغاز فصل مجامع شرکت‌ها موجب تداوم روند صعودی بازدهی بازار سرمایه ایران شدند.

لطمات جنگ

با آغاز جنگ میان ایران و اسرائیل در نیمه دوم خردادماه ۱۴۰۴، فعالیت بازار سرمایه به حالت تعلیق درآمد و تا هفته دوم تیرماه روند معاملات از سر گرفته نشد. بازگشایی بازار سرمایه در هفته دوم تیرماه پس از وقفه معاملاتی در اثر جنگ، موجب بروز فشار فروش گسترده در سهام بسیاری از شرکت‌ها شد؛ این پدیده عمدتاً ناشی از رفتار هیجانی سرمایه‌گذاران حقیقی و افزایش تمایل به نقدشوندگی در فضای نااطمینانی سیاسی بود. در تیرماه ۱۴۰۴، حدود ۳۸ هزار میلیارد ریال از منابع سرمایه‌گذاران حقیقی

تحولات شاخص‌های کل بورس و فرابورس ایران



ماخذ: سایت اینترنتی بورس اوراق بهادار تهران



بازدهی بازارهای موازی

در بازه سه ماهه منتهی به شهریورماه ۱۴۰۴، صندوق‌های طلای بازار سرمایه با متوسط رشد ۳۸/۹ درصدی، بیشترین بازدهی ریالی را از آن خود کرده‌اند که تقریباً مشابه بازدهی ریالی بیت‌کوین و طلای ۱۸ عیار بوده است. با وجود برخی نوسان‌های مثبت مقطعی در بازار سرمایه، بررسی بازدهی متوسط صندوق‌های درآمد ثابت و شاخص‌های کل بورس و فرابورس در دو بازه سه ماهه منتهی به پایان شهریور ۱۴۰۴ نشان می‌دهد که عملکرد این بازارها نتوانسته متناسب با نرخ تورم نقطه‌به‌نقطه باشد. اگرچه بسیاری از شرکت‌های بازار سرمایه صادرات محور بوده و درآمد ارزی دارند، اما رشد نرخ ارز نتوانسته به شکل موثری در افزایش قیمت سهام این شرکت‌ها منعکس شود. این موضوع نشان می‌دهد که رشد ارز الزاماً به رشد بازار سرمایه منتهی نشده و ریسک‌های سیاسی یا مداخلات سیاست‌گذار بر عملکرد بازار سرمایه تأثیرگذاری قابل توجهی دارند. به عبارت ساده‌تر می‌توان گفت در صورت کاهش تنش سیاسی و ریسک‌های مرتبط با آن، بازار سرمایه به دلیل عقب‌ماندگی از بازارهای موازی، مورد استقبال بیشتر سرمایه‌گذاران قرار خواهد گرفت.

ارزش بازار

براساس آمارهای سازمان بورس و اوراق بهادار، تا پایان شهریورماه ۱۴۰۴ ارزش کل بازار سرمایه ایران (شامل بورس اوراق بهادار تهران، فرابورس ایران و بورس کالای ایران) به ۱۱۴,۵۹۳ هزار میلیارد ریال رسید که حدود ۱۹/۸ درصد نسبت به مقطع مشابه سال ۱۴۰۳ افزایش یافته است. بیشترین رشد ارزش بازار در این مدت، مربوط به بازار صندوق‌های قابل معامله با ۱۲۸/۱ درصد و کمترین رشد مربوط به بازار سهام با ۱۲/۱ درصد است. رشد قابل توجه ارزش بازار صندوق‌های قابل معامله در نیمه نخست سال ۱۴۰۴ تا حد زیادی نشأت گرفته از رشد بیش از ۴ برابری صندوق‌های کالایی در بورس کالای ایران (عمدتاً صندوق‌های با پشتوانه طلا و زعفران) بوده است. اگرچه بخش قابل توجهی از شرکت‌های فعال در بازار سرمایه ایران، صادرات محور بوده و درآمد ارزی دارند، اما افزایش نرخ ارز در ماه‌های اخیر به رشد قیمتی معنادار در سهام این شرکت‌ها منجر نشده است. این رشد نامناسب از ریسک‌های سیاسی و فضای نااطمینانی اقتصادی نشأت می‌گیرد. در انتهای شهریورماه ۱۴۰۴، ارزش بازار بورس اوراق بهادار تهران حدود ۷۰/۲ درصد، ارزش بازار فرابورس ایران حدود ۲۷/۴ درصد و ارزش بازار بورس کالای ایران تنها ۲/۴ درصد از کل ارزش بازار سرمایه ایران را به خود اختصاص داده است.

در پایان شهریورماه ۱۴۰۴، ارزش بازار سرمایه کاهش محسوسی یافت به نحوی که نسبت ارزش بازار سرمایه به تولید ناخالص داخلی ایران به سطحی کمتر از ۴۶ درصد رسید که از سال ۱۳۹۷ به این سو بی‌سابقه بوده است. در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹، شاخص‌های بازدهی بازار سرمایه ایران با رشدهای قابل توجهی همراه بودند و بسیاری از شرکت‌ها با حباب قیمتی

مواجه شدند. به همین دلیل، نسبت ارزش بازار سرمایه به تولید ناخالص داخلی در تابستان سال ۱۳۹۹ به بیش از ۱۸۶ درصد رسید. اما پس از آن، این نسبت کاهش یافت به نحوی که در پایان تابستان ۱۴۰۴ بازار سرمایه ایران به یکی از ارزنده‌ترین بازارهای دارایی ایران از حیث ارزش تبدیل شده است.

جذاب‌ترین صنعت از نظر سرمایه‌گذاران

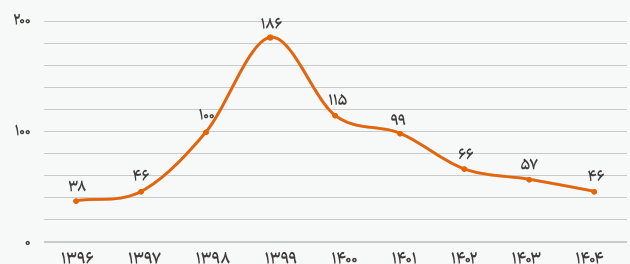
در نیمه نخست سال ۱۴۰۴، صنعت بانک‌ها و موسسات اعتباری با ثبت ارزش معاملاتی معادل ۱,۵۱۲/۴ هزار میلیارد ریال و رشد قابل توجه ۲۸۸/۱ درصدی نسبت به مدت مشابه سال قبل، در جایگاه نخست صنایع بورسی از نظر رشد ارزش معاملات قرار گرفته است. ارزش معاملات سهام صنعت بانک‌ها و موسسات اعتباری در نیمه نخست سال ۱۴۰۴، حدود ۲۲/۳ درصد از ارزش معاملات کل صنایع بورس و فرابورس را به خود اختصاص داده است؛ این در حالی است که در مدت مشابه سال ۱۴۰۳، ارزش معاملات سهام این صنعت پس از صنایع فلزات اساسی، خودرو و ساخت قطعات و محصولات شیمیایی در جایگاه چهارم قرار داشت. صنعت بانک و موسسات اعتباری به دلیل ویژگی‌هایی مانند نقدشوندگی و ثبات نسبی سودآوری در شرایط عدم قطعیت اقتصادی بیشتر مورد توجه فعالان بازار قرار گرفته است.

چشم‌انداز بازار سرمایه در نیمه دوم سال ۱۴۰۴

در ماه‌های پیش‌رو، بازار سهام تحت تأثیر ترکیب چالش‌های ژئوپلیتیکی، نرخ ارز متغیر، تورم بالا، سیاست‌گذاری کلان و ناترازی انرژی قرار خواهد داشت. از سوی دیگر انتظار می‌رود با توجه به قطعی برق برخی از صنایع به ویژه صنعت فلزات اساسی و تأثیرات ناترازی گاز مصرفی بر شرکت‌های انرژی محور و گزارش‌های مالی فصل تابستان، ماه‌های باقیمانده از ۱۴۰۴ با کاهش تولید و سودآوری همراه باشد.

اما از سوی دیگر با توجه به پایین بودن نسبت "قیمت به درآمد" در بازار و ارزندگی قابل توجه سهام بسیاری از شرکت‌های بازار سرمایه، بازار سرمایه ممکن است بر چالش‌های مذکور فایده و سرمایه‌گذاران به این بازار توجه بیشتری داشته باشند. بنابراین این انتظار می‌رود بازار سرمایه نسبت به سایر بازارهای موازی بیشتر حالت نوسانی مایل به نزول داشته باشد. در این شرایط سرمایه‌گذاران باید به مدیریت ریسک در نیمه دوم سال توجه بیشتری داشته باشند. ■

نسبت ارزش بازار سرمایه به ارزش تولید ناخالص داخلی در ایران

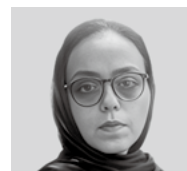


مآخذ: بانک مرکزی



داروخانه جهان

مسیر هند در صنعت درمان



زهرا داستانی
روزنامه‌نگار

از درد وابستگی تا خودکفایی ملی هند

ایندیپندنتی، سومین نخست‌وزیر هند و دختر جواهر لعل نهرو، در دور اول نخست‌وزیری خود سیستم پتنت را در سال ۱۹۷۰ اصلاح کرد. شرکت‌های داروسازی هندی توانستند به‌روشن خودشان داروهای خارجی را تولید کنند و شرکت‌های داروسازی خارجی مجاز بودند روش ساخت دارو را تنها به مدت هفت سال (به جای ۱۵ سال در قانون قبلی) در انحصار خود داشته باشند. همزمان، قانونی تصویب شد که قیمت ۷۱ درصد داروهای ضروری را کنترل کند و حاشیه سود خرده‌فروشان را به هشت درصد و عمده‌فروشان را به ۱۶ درصد رساند. حاصل این شد که شرکت‌های خارجی بازار را ترک کردند و شرکت‌های هندی با مهندسی معکوس و تولید داروهای خارجی به شیوه خودشان، صنعت داروسازی هند را متحول کردند.

از زمان شکل‌گیری تمدن‌های بشری، "دارو" یا هر ماده‌ای که بتواند انسان‌ها را از خطر مرگ در برابر بیماری‌ها نجات دهد کالایی استراتژیک محسوب می‌شد. هند پس از استقلال خود با تمرکز بر تخصصی‌سازی تولید دارو، قاعده بازی صنعت سلامت را تغییر داد و خود را از یک کشور واردکننده به سومین تولیدکننده بزرگ دارو در جهان تبدیل کرد. این کشور امروزه بیش از ۲۰ درصد از داروهای ژنریک (داروهای کپی‌شده از برند اصلی) جهان را تامین می‌کند. در این یادداشت به مسیری که هند برای رسیدن به این جایگاه طی کرد، می‌پردازیم.

سیر صنعت دارو در هند

هند پس از ۸۹ سال استعمار بریتانیا، به‌شدت به غرب وابسته بود و این وابستگی حتی پس از استقلال در سال ۱۹۴۷ نیز ادامه یافت. این وابستگی به‌ویژه در صنعت دارویی بود که عمدتاً شرکت‌های چندملیتی غربی بازار را در دست داشتند. بیش از ۸۰ درصد بازار دارو توسط شرکت‌های خارجی مانند GlaxoSmithKline و فایزر کنترل می‌شد و ۹۹ درصد پتنت‌های دارویی در اختیار خارجی‌ها قرار داشت. با استفاده از قانون ثبت اختراع یا پتنت (Product Patent)، حتی اگر دارویی در هند تولید می‌شد، انحصار کامل آن در دست شرکت‌های خارجی بود. نتیجه این حکمرانی، قیمت بسیار بالای داروها و عدم دسترسی مردم فقیر هند به داروهای ضروری بود.

صنعت دارویی بومی هند که به‌همت جواهر لعل نهرو، اولین نخست‌وزیر و از رهبران استقلال هند در دهه ۱۹۵۰ شکل گرفت، در ابتدا نتوانست به‌اندازه کافی رشد کند. نهرو با هدف خودکفایی و صنعتی‌سازی هند، پنج شرکت دولتی دارویی تاسیس کرد؛ با این حال، تا اواسط دهه ۱۹۶۰ با وجود قانون پتنت، هند همچنان واردکننده عمده دارو بود. تلاش‌های نهرو زمینه‌ساز تولید محلی و کنترل قیمت دارو شد و آن را از کالایی لوکس به یک حق انسانی تبدیل کرد.



خودکفایی و آغاز صادرات

پس از قانون پتنت ۱۹۷۰، صنعت دارویی هند رشد کرد، اما همچنان وابستگی به مواد اولیه دارویی (API) وجود داشت که اغلب با قیمت‌های بالا وارد هند می‌شدند. در مارس ۱۹۷۸، دولت موریاری دسای، قوانین جدیدی برای خودکفایی کامل در تولید دارو، کنترل قیمت‌ها و تقویت صنعت بومی در برابر شرکت‌های خارجی تصویب کرد.

سیاست داروی ۱۹۷۸ به کمک آمد و تعداد داروهای تحت کنترل قیمت را افزایش داد و حاشیه سود شرکت‌ها به ۱۸-۲۰ درصد محدود شد. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در صنعت دارو به ۴۰ درصد رسید و فقط برای فناوری‌های جدید مجاز بود. همچنین شرکت‌های خارجی باید ۶۰ درصد سهام خود را به شرکای هندی واگذار می‌کردند. شرکت‌ها به استفاده از مواد اولیه هندی ملزم شدند و واردات غیرضروری ممنوع شد.

از اثرات مستقیم تاثیر این قانون در صنعت داروسازی هند این بود که شرکت‌های داروسازی شروع به خودکفایی در فرمولاسیون‌ها کردند. یعنی اگر مواد اولیه دارویی از کشور خارجی وارد می‌شد، شرکت‌ها در داخل هند آن را به قرص تبدیل و بسته‌بندی می‌کردند. این استراتژی باعث شد، میلیون‌ها شغل برای جوانان هندی ایجاد شود، کیفیت دارو در هند کنترل شود، قیمت داروها تا ۶۰ درصد کاهش یابد و وابستگی به داروی آماده در هند قطع شود. هند با این استراتژی تا ۱۹۹۰ به خودکفایی در فرمولاسیون‌ها رسید و ۷۰ درصد مواد اولیه را تولید کرد.

بازگشت به قانون پتنت

در سال ۱۹۹۵، هند به سازمان تجارت جهانی (WTO) پیوست و متعهد شد که از سال ۲۰۰۵ به بعد، قانون پتنت را بپذیرد و دیگر داروها را کپی نکند. اما در این فاصله ۱۰ ساله، هزاران درخواست پتنت خارجی (در حدود ۸۹۲۶ پتنت دارو) را در یک جعبه پستی موقت نگه داشته بود.

زمانی که ۲۰۰۵ فرا رسید، قانون پتنت اصلاحی تصویب شد، جعبه باز شد و پتنت‌های جدید فعال شدند و مهندسی معکوس فقط برای داروهای قبل از ۱۹۹۵ آزاد ماند. برای داروهای جدید، هند راهی هوشمندانه پیدا کرد؛ مجوز اجباری دولت. در نتیجه زمانی که دولت تشخیص می‌داد که به تولید یک داروی خارجی برای مردم هند نیاز است، به شرکت داروسازی هندی اجازه کپی کردن از آن داروی جدید را برای کاهش قیمت آن در بازار داروی هند می‌داد.

داروخانه جهان

هند در دهه ۱۹۹۰ به عنوان صادرکننده عمده داروی ژنریک (داروهای کپی شده از برند اصلی) شناخته شد، اما لقب "داروخانه جهان" در اوایل دهه ۲۰۰۰ تثبیت شد؛ به ویژه پس از ۲۰۰۵ با انقضای پتنت‌های "بلوک‌باستر" صادرات داروهای ژنریک هند به ۳/۷ میلیارد دلار در این سال رسید و هند ۲۰ درصد بازار جهانی ژنریک را تصاحب کرد. پتنت‌های بلوک‌باستر به قانونی گفته می‌شود که اعلام می‌کند حق کپی و تولید داروهایی که فروش سالانه آنها بیش از ۱ میلیارد دلار است، وجود ندارد. وقتی این پتنت‌ها بعد از ۲۰ سال از ثبت منقضی شدند، شرکت‌های ژنریک هندی توانستند نسخه کپی ارزان آن را تولید و روانه بازار کنند.

هند با همه‌گیری کرونا در ۲۰۲۰ این جایگاه را تقویت کرد؛ هند واکسن‌های Covaxin و Covishield را به بیش از ۱۵۰ کشور صادر کرد و داروی هیدروکسی‌کلروکین را به آمریکا ارسال کرد.

خودکفایی در تجهیزات پزشکی

سیر ورود هند به تولید تجهیزات پزشکی، ریشه در تفکر خودکفایی پس از استقلال دارد اما با تاخیری نسبت به داروها پیش رفته است. در دهه‌های ۱۹۵۰-۱۹۶۰، بازار تجهیزات پزشکی کاملاً وابسته به واردات بود و بیش از ۹۰ درصد سهم در اختیار شرکت‌های چندملیتی مانند GE Healthcare و Siemens قرار داشت. اولین گام‌ها برای ورود به تولید تجهیزات پزشکی در ۱۹۵۷ با تاسیس چند شرکت تولید سرنگ آغاز شد، اما تا دهه ۱۹۹۰، تولید محدود به تجهیزات کم‌فناوری مانند دستکش بود و واردات بیش از ۸۰ درصد بازار را تشکیل می‌داد.

نقطه عطف خودکفایی در تولید تجهیزات پزشکی در ۲۰۱۴ با طرح "در هند بساز" (Make in India) در دوره نخست‌وزیری نارندرا مودی رخ داد که ۱۰۰ درصد سرمایه‌گذاری خارجی (FDI) را مجاز کرد و شرکت‌هایی مانند Polymedica و Trivitron برای سرمایه‌گذاری در تولید تجهیزات تشخیصی در هند تشویق کرد. در ۲۰۱۷، قوانین تجهیزات پزشکی تصویب شد تا مقررات را جهانی کند.

همه‌گیری کرونا در ۲۰۲۰ به خودکفایی تجهیزات پزشکی شتاب داد؛ هند تولید ونتیلاتورها و کیت‌ها را افزایش داد و طرح PLI (مشوق مالی برای تولید) با بودجه ۳۴۲۰ کروڑ روپیه (معادل ۳۴/۲ میلیارد روپیه) برای تجهیزات پرریسک راه‌اندازی شد. این استراتژی هند را از واردکننده به صادرکننده تبدیل کرد؛ بازار از ۲ میلیارد دلار در ۲۰۰۹ به حدود ۱۸ میلیارد دلار در ۲۰۲۴ رسید (با پیش‌بینی ۳۰ میلیارد تا ۲۰۳۳) و صادرات از ۳/۸ میلیارد دلار در ۲۰۲۳-۲۴ به رشد ۵/۷۴ درصدی در آوریل-اکتبر ۲۰۲۴ افزایش یافت.

سیاست ملی تجهیزات پزشکی سال ۲۰۲۳ هند، که در سال ۲۰۲۵ با نظارت دقیق‌تر بر کیفیت واردات تجهیزات پزشکی تکمیل شد، می‌خواهد تا سال ۲۰۴۷ سهم هند از بازار جهانی تجهیزات پزشکی را به ۱۰ تا ۱۲ درصد برساند. این سیاست بر تحقیق و توسعه (R&D)، نوآوری و ایجاد پارک‌های تخصصی برای تولید تجهیزات تمرکز دارد.

تأثیر استراتژی‌های خودکفایی

رویکرد خودکفایی هند بر اقتصاد سلامت و کیفیت سلامت مردم هند تاثیرگذار بود. قیمت داروهای ضروری ۵۰ تا ۹۰ درصد کاهش یافت، دسترسی روستاییان به آنتی‌بیوتیک، ضدسرطان و داروهای HIV از کمتر از ۱۰ درصد به بیش از ۷۰ درصد رسید. از سوی دیگر مرگ‌ومیر مادران ۴۵ درصد و کودکان ۶۰ درصد کاهش یافت و امید به زندگی از ۴۱ سال (۱۹۶۰) به ۷۰ سال (۲۰۲۴) رسید. در این مدت بیش از ۵۰۰۰ داروخانه ارزان ایجاد شد و میلیاردها روپیه صرفه‌جویی برای خانواده‌ها به ارمغان آورد. این استراتژی، عدالت در سلامت را از شعار به واقعیت تبدیل کرد. ■



سبز به جای نفتی

گذار انرژی در عربستان



مریم علم‌الهدی
روزنامه‌نگار اقتصادی

در سال ۲۰۲۴ حدود ۱۰۶/۲ میلیارد دلار بوده است؛ این یعنی درآمد این شرکت به تنهایی تقریباً برابر با تولید ناخالص داخلی کشور عمان در همان سال بوده است.

وضعیت فعلی بخش انرژی در عربستان اتکای تاریخی و تقریباً کامل این کشور را به سوخت‌های فسیلی نشان می‌دهد. در سال ۲۰۲۳ حدود ۶۲ درصد برق عربستان از گاز طبیعی و ۳۸ درصد از نفت تولید می‌شد. این آمار عربستان را به تنها کشور در گروه ۲۰ تبدیل می‌کند که تقریباً همه برق خود را از سوخت‌های فسیلی تولید می‌کند و سهم منابع تجدیدپذیر مانند خورشید و باد در آن ناچیز است. سهم انرژی‌های تجدیدپذیر از مجموع کل انرژی خام موردنیاز برای تولید دیگر انواع انرژی مانند برق، گرمایش، سوخت حمل‌ونقل و صنعت، فقط ۰/۸ درصد بوده است.

علاوه بر این، مصرف داخلی انرژی در عربستان سعودی بسیار بالا است. مصرف انرژی این کشور در سال ۲۰۲۳ برابر با ۱۷/۶ اگزاژول بود که معادل سوختن تقریباً ۶۰۰ میلیون تن نفت خام بوده است. شاید مهم‌تر از مصرف کل، مصرف سرانه باشد. این معیار نشان می‌دهد که هر فرد به تنهایی چه میزان انرژی مصرف می‌کند. در سال ۲۰۲۳ مصرف انرژی به ازای هر نفر در عربستان تقریباً ۳۱۴ گیگاژول برآورد شده است.

چالش بهره‌وری در مسیر گذار

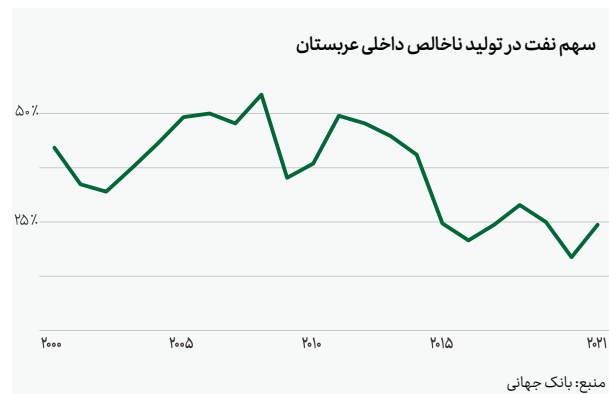
بخش مهمی از گذار انرژی، تمرکز بر بهره‌وری است؛ عربستان در سال ۲۰۲۳ در شاخص‌های نظارتی انرژی پایدار که وضعیت کشورها در زمینه سیاست‌ها و مقررات مرتبط با انرژی پایدار را اندازه‌گیری می‌کند امتیاز ۶۴ را کسب کرد که به معنای عملکرد متوسط روبه‌بالاست.

مرکز بهره‌وری انرژی سعودی برنامه عملیاتی را برای کاهش ۳۰ درصدی شدت مصرف برق تا سال ۲۰۳۰ تدوین کرده است. تلاش‌ها برای بهره‌وری انرژی در بخش ساختمان‌ها دارای اهمیت هستند و اجرای تغییرات در

در شرایطی که تغییرات اقلیمی و بحران‌های زیست‌محیطی، استفاده از سوخت‌های فسیلی را به مسأله‌ای اخلاقی تبدیل کرده است، کشورهای نفت‌خیز مجبور شده‌اند در سیاست‌های انرژی خود بازنگری کنند. عربستان سعودی به عنوان یکی از بازیگران اصلی بازار جهانی نفت، طی سال‌های اخیر برنامه‌ای ساختارمند برای توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر و کاهش وابستگی به منابع فسیلی تدوین کرده است. در این یادداشت به اقدامات عربستان در استفاده از انرژی‌های بادی، خورشیدی و هیدروژن سبز می‌پردازیم.

مصرف انرژی در عربستان

دهه‌هاست که عربستان سعودی به عنوان نماد قدرت نفت شناخته می‌شود؛ کشوری که نه تنها ۱۷ درصد از ذخایر اثبات‌شده نفت جهان را در اختیار دارد، بلکه درآمد خالص شرکت نفتی ملی آن یعنی آرامکو





کدهای ملی ساختمان و استانداردهای تهویه مطبوع می‌تواند صرفه‌جویی تا ۶۰ درصدی در ساختمان‌های موجود و ۷۰ درصدی در ساختمان‌های جدید را به‌همراه داشته باشد.

چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان یک نقشه راه بلندپروازانه برای تنوع اقتصادی، کاهش اتکا به نفت و رسیدن به پایداری است. این برنامه اهداف کمی مشخصی را در زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر و کاهش کربن تعیین کرده است. بر این اساس عربستان قصد دارد تا سال ۲۰۳۰ نیمی از برق خود را از منابع تجدیدپذیر تولید کند. برای دستیابی به این هدف لازم است ظرفیت تولید انرژی تجدیدپذیر افزایش پیدا کند. هدف این است که در سال پایانی چشم‌انداز بالغ بر ۵۸/۷ گیگاوات انرژی تجدیدپذیر تولید شود که ۴۰ گیگاوات آن از انرژی خورشیدی، ۱۶ گیگاوات آن از انرژی بادی و ۲/۷ گیگاوات آن از انرژی حرارتی تامین شود.

مسیر سبز و انرژی پاک

عربستان بر مسائل محیط زیستی مانند کاهش انتشار کربن نیز توجه داشته تا جایی که هدف دستیابی به انتشار خالص صفر گازهای گلخانه‌ای را تا سال ۲۰۶۰ هدف‌گذاری کرده است. این کشور در مجموع قصد دارد تا سال ۲۰۳۰ تا ۲۷۰ میلیارد دلار در پروژه‌های کم‌کربن سرمایه‌گذاری کند. برای دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده در چشم‌انداز، تامین مالی گسترده‌ای مورد نیاز است. صندوق سرمایه‌گذاری عمومی عربستان بخش قابل توجهی از این تامین مالی را بر عهده دارد. برخی از پروژه‌های کلانی که صندوق در تامین مالی آنها مشارکت دارد شامل پروژه‌های عمومی انرژی تجدیدپذیر با سرمایه‌گذاری حدود ۲۰۰ میلیارد دلاری، پارک انرژی ملک سلمان با جذب بیش از ۲ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در حدود دو سال پس از تاسیس و پروژه نئوم با ۵۰۰ میلیارد سرمایه‌گذاری با هدف تامین کامل انرژی از منابع تجدیدپذیر هستند.

شهر هوشمند نئوم را می‌توان شاخص‌ترین پروژه در مسیر گذار انرژی عربستان دانست که نقش مهمی در برنامه‌های اعلام‌شده این کشور برای توسعه اقتصاد هیدروژن دارد. عربستان تاکنون بیش از ۹۰۰ میلیون دلار در پروژه‌های هیدروژن سرمایه‌گذاری کرده است و قرار است در شهر نئوم، تاسیسات ۴ گیگاواتی تولید هیدروژن سبز با هزینه‌ای بالغ بر ۸/۵ میلیارد دلار احداث کند. هدف از این پروژه، تولید ۶۵۰ تن هیدروژن سبز در روز است. هیدروژن سبز، روشی برای تولید هیدروژن است که در آن به‌طور مستقیم از منابع انرژی تجدیدپذیر مانند انرژی خورشیدی و باد استفاده می‌شود.

از ابر و باد تا مه و خورشید

ویژگی‌های جغرافیایی این کشور به‌گونه‌ای است که امکان بهره‌برداری از انرژی خورشیدی و بادی در آن بسیار بالاست. به‌عنوان مثال، ظرفیت انرژی خورشیدی در این کشور تقریباً ۱۰۰۰ تراوات ساعت تخمین زده می‌شود که حدوداً ۱۷ برابر آلمان است. این مزیت عربستان را به‌عنوان یک صادرکننده رقابتی هیدروژن تبدیل می‌کند تا جایی که می‌تواند هزینه‌های تولید کربن را تا یک یورو بر کیلوگرم کاهش دهد. علاوه‌براین، عربستان سعودی قصد دارد تا سال ۲۰۳۰، چهار میلیون تن هیدروژن آبی و سبز در سال تولید کند. توسعه هدفمند منابع اصلی تجدیدپذیر نقطه کانونی گذار انرژی عربستان است. این کشور در یکی از بهترین نقاط جهان برای استفاده از انرژی خورشیدی قرار دارد چرا که یکی از بالاترین سطوح تابش خورشید جهان را به خود اختصاص داده است. در بخش‌های مرکزی عربستان هر متر مربع از سطح زمین به‌طور متوسط در طول یک سال معادل ۲۲۰۰ کیلووات ساعت برق انرژی از خورشید دریافت می‌کند. ظرفیت انرژی بادی نیز در مناطقی مانند عقبه، ینبع و مدینه بیش از ۲۰۰ گیگاوات برآورد شده است. سرعت متوسط باد سالانه در این مناطق بین شش تا هشت متر بر ثانیه است. انرژی بادی می‌تواند ۲۶ درصد از نیاز برق عربستان را تامین کند.

به‌طور کلی عربستان هدف‌گذاری کرده است تا سال ۲۰۳۰ نیمی از ترکیب انرژی خود را از منابع انرژی پاک تامین کند که انرژی هسته‌ای را نیز شامل می‌شود. عربستان در سال ۲۰۱۹ اعلام کرد قصد دارد دو رآکتور هسته‌ای بسازد که هر یک ظرفیت سه تا چهار گیگاوات دارند و مجموعاً ۱۲ رآکتور در سال‌های آتی برنامه‌ریزی شده است.

درس‌هایی برای گذار از ناترازی

عربستان سعودی در سایه سلطه نفتی که تقریباً ۲۴ درصد از تولید ناخالص داخلی عربستان را تشکیل می‌دهد، برنامه بلندپروازانه چشم‌انداز ۲۰۳۰ مسیر گذار انرژی را تعریف کرده است. تغییرات انرژی تجدیدپذیر فرصت‌هایی را برای ایجاد شغل و رشد اقتصادی فراهم می‌کند تا جایی که برآورد می‌شود ۱۳۷ هزار شغل جدید به‌واسطه گذار انرژی ایجاد شده و به تولید ناخالص داخلی عربستان ۵۱ میلیارد دلار اضافه شود.

این برآوردها را می‌توان به‌عنوان تنوع‌بخشی به اقتصاد غیرنفتی تعبیر کرد که در چشم‌انداز ۲۰۳۰ نیز با تعیین اهدافی مانند افزایش سهم بخش خصوصی در تولید ناخالص داخلی از ۴۰ درصد به ۶۵ درصد، افزایش سهم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از تولید ناخالص داخلی از ۳/۸ درصد به ۵/۷ درصد و افزایش سهم صادرات غیرنفتی در تولید ناخالص داخلی بدون نفت به ۵۰ درصد عنوان شده است.

برنامه‌ریزی عربستان برای حذف نفت از اقتصاد خود و تعریف جایگاهی جدید در بازار انرژی جهان، می‌تواند درس‌هایی برای کشور ما داشته باشد. اقتصاد ایران در پیوند قوی با بخش نفت قرار دارد اما بهره‌گیری از تابش شدید خورشید و استفاده از مزیت جغرافیایی می‌تواند در کنار تخصیص هدفمند منابع صندوق توسعه ملی به پروژه‌های تجدیدپذیر، گام‌های نخست در مسیر گذار انرژی تلقی شود. علاوه‌براین، بهره‌وری انرژی نیز باتوجه به وضعیت ناتراز انرژی می‌تواند با اقداماتی همچون اصلاح بازار انرژی و بازنگری در سیاست‌های یارانه انرژی، بخشی از نقشه‌راه گذار انرژی کشورمان باشد. ■



اقدامات مسئولیت اجتماعی بانک خاورمیانه



- حمایت مالی از سازمان مردم نهاد خانه ای بی (حامی بیماران پروانه ای)
- حمایت مالی از موسسه خیریه کهریزک محمدشهر برای تهیه تجهیزات آزمایشگاهی
- حمایت مالی از بیمارستان کودکان مفید برای تهیه پنج دستگاه مانیتور علائم حیاتی
- حمایت مالی از موسسه خیریه دست‌های مهربان برای تهیه اقلام دارویی

• ورزشی

- حمایت مالی برای تهیه تجهیزات فدراسیون ورزش بیماران خاص و پیوند اعضای استان البرز

• تسهیلات مسئولیت اجتماعی

بانک خاورمیانه همچنین در هشت ماه ابتدایی سال ۱۴۰۴، در مجموع بیش از ۵۷۹۹ میلیارد ریال به متقاضیان، تسهیلات ازدواج را اعطا کرد. به عنوان تسهیلات فرزندآوری در این بازه زمانی، بیش از ۷۶ میلیارد ریال به متقاضیان پرداخت شده است. علاوه بر این، از ابتدای سال تا پایان آبان ماه ۱۴۰۴ با هدف تسهیل ازدواج و فرزندآوری، بیش از ۷۸۰ میلیارد ریال وام ودیعه مسکن به افراد واجد شرایط اعطا شده است. لازم به ذکر است در این مدت، ۱۷۶۰ نفر از تسهیلات ازدواج بانک خاورمیانه برخوردار شده‌اند.

به منظور ایفای مسئولیت اجتماعی، بانک خاورمیانه در هشت ماه نخست ۱۴۰۴ اقدامات گوناگونی انجام داده است که به تفکیک موضوع عبارتند از:

• مدرسه و وسایل آموزشی

- مشارکت در ساخت مدرسه در استان سیستان و بلوچستان توسط بنیاد نیکوکاری سلام
- حمایت مالی طرح کیف مهربانی دانش‌آموزان مناطق کم‌برخوردار توسط موسسه مهرگیتی
- حمایت مالی پروژه مهر (نوشت‌افزار) توسط موسسه خیریه فرشتگان
- حمایت مالی از طرح ۵۰۰ بسته کوله‌پشتی مهر توسط جامعه فرهنگی یآوری
- مشارکت در ساخت مدرسه چهارکلاسه در محله جهلو شهرستان زرآباد، استان سیستان و بلوچستان

• درمانی

- حمایت مالی از بیمارستان هاشمی نژاد برای خرید یک دستگاه یوپی‌اس
- حمایت مالی از آسایشگاه معلولان امام رضا (رودسر) برای تهیه تجهیزات مراقبتی
- حمایت مالی از بیمارستان بهارلو برای تهیه پنج تشک موج
- حمایت مالی از بیمارستان بهارلو برای تهیه پنج دستگاه مانیتور علائم حیاتی



جابه‌جایی شعبه نیایش بانک خاورمیانه



شعبه نیایش بانک خاورمیانه که تاکنون مجتمع تجاری نیایش قرار داشت، در محل جدید به نشانی سازمان آب غربی، کوچه آموزش، پلاک ۳۴۶ خدمات بانکی را ارائه خواهد کرد.



بانک خاورمیانه، به منظور ایفای مسئولیت اجتماعی و پایدارسازی محیط زیست میهن عزیزمان، همزمان با سالروز تاسیس خود، در اقدامی نمادین، ۲۱۷۴ اصله نهال کاشته است. این اقدام ارزشمند به نام تمامی همکاران بانک و نیز جمعی از سهامداران و مشتریان انجام شده است. بانک خاورمیانه امیدوار است این حرکت، گامی کوچک اما مؤثر در جهت توسعه فضای سبز، کاهش اثرات زیست محیطی و تقویت مشارکت‌های اجتماعی در حوزه محیط زیست باشد و بتواند الهام بخش اقداماتی گسترده‌تر باشد.

گزیده اخبار بانکی



• جزئیات حذف صفر از پول ملی

پروژه حذف چهار صفر از پول ملی با هدف احیای جایگاه ریال در دو فاز اجرایی می‌شود. در یک دوره دو ساله ترتیبات اجرایی آن انجام می‌شود و سپس در یک دوره گذار سه ساله ریال جدید جایگزین کامل پول ملی می‌شود. واحد پول ملی پس از حذف چهار صفر همچنان ریال بوده و هر ریال معادل ۱۰۰ قیران خواهد بود.

• طبقه‌بندی تخصصی بانک‌ها

به منظور بازطراحی مدل کسب‌وکار، بانک‌های کشور در شش گروه تخصصی تقسیم‌بندی خواهند شد. با تخصصی‌سازی، بانک‌ها می‌توانند ریسک‌های مربوط به حوزه فعالیت خودشان را بهتر بشناسند و شیوه ارائه خدمات خود را بهبود دهند. این شش گروه عبارتند از "جامع"، "قرض الحسنه"، "تخصصی"، "تجاری"، "توسعه‌ای"، "پس‌انداز" و "تسهیلات مسکن".

• تسهیلات فراتر از سهمیه

بانک‌ها و موسسات اعتباری خصوصی از ابتدای سال جاری تا پایان مهرماه، بیش از ۱۴ همت تسهیلات قرض الحسنه ازدواج و تهیه جهیزیه به ۱۵۲،۴۴ نفر از متقاضیان واجد شرایط، پرداخته‌اند. رقم مزبور به میزان ۷۵ درصد مجموع تسهیلات پرداختی در سال ۱۴۰۳ و حدود سه همت اضافه بر سهمیه تعیین شده بانک مرکزی است. تاکنون ۲۳ درصد آن از محل منابع پرهزینه بانک‌ها انجام گرفته است. بانک‌ها و موسسات اعتباری خصوصی همچنین در این بازه زمانی، حدود چهار همت تسهیلات فرزندآوری به ۴۷۹،۴۳ نفر پرداخت کرده‌اند.

• ۱۸۲ همت تسهیلات ازدواج و فرزندآوری

شبکه بانکی از ابتدای سال جاری تا ۱۰ آذر ماه ۱۴۹ هزار میلیارد تومان تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به ۴۴۴ هزار نفر و ۳۳ هزار میلیارد تومان تسهیلات قرض الحسنه فرزندآوری به ۳۶۰ هزار نفر از متقاضیان پرداخت کرده است.

• سقف اعتبار صدور چک

امتیاز اعتباری چک براساس رفتار اعتباری و اطلاعات مربوط به سابقه فعالیت گذشته مشتری در حوزه چک با ضرایب تاثیر متفاوت، محاسبه خواهد شد. سقف اعتبار مجاز مشتری، متناسب با نتایج گزارش اعتباری چک و اطلاعات توان مالی او در پنج سال اخیر بر مبنای الگوی ارائه شده، محاسبه و در سامانه اعمال می‌شود.

• افزایش سقف تسهیلات

سقف پرداخت وام خرد و کارت اعتباری شبکه بانکی به ۴۰۰ میلیون تومان و سقف تسهیلات قرض الحسنه اشخاص حقیقی در بانک‌های قرض الحسنه به ۵۰۰ میلیون تومان افزایش یافت. سقف تسهیلات قرض الحسنه قابل پرداخت به اصناف (با اولویت واحدهای تولیدی) یک میلیارد تومان شد.

• خرید ارز گردشگران خارجی

بانک مرکزی از آغاز مرحله آزمایشی طرح خرید ارز از گردشگران خارجی در فرودگاه‌های بین‌المللی کشور و صدور کارت ریالی (توریست کارت) برای استفاده اشخاص غیرمقیم در ایران (توریست کارت)، خبر داد. نرخ معاملات ارز براساس میانگین موزون نرخ روز کاری قبل معاملات متقاضیان گروه دوم سامانه بازار ارز تجاری تعیین می‌شود.

• حراج سکه طلا

حراج انواع قطعات سکه توسط بانک مرکزی تا پایان سال جاری، در قالب یک نوبت در هر هفته در مرکز مبادله ارز و طلا برگزار می‌شود.

• تامین ارز واردات

از ابتدای سال جاری تا ۱۱ آذرماه در مجموع ۴۰ میلیارد و ۱۹۴ میلیون دلار برای نیازهای مختلف وارداتی کشور توسط بانک مرکزی تامین ارز انجام شده است.

از این میزان، ۸ میلیارد و ۶۴۰ میلیون دلار به واردات کالاهای اساسی و دارو شامل ۶ میلیارد و ۵۹۸ میلیون دلار برای نهاده‌ها و بخش کشاورزی و ۲ میلیارد و ۴۲ میلیون دلار برای واردات دارو و تجهیزات پزشکی تخصیص یافته است.

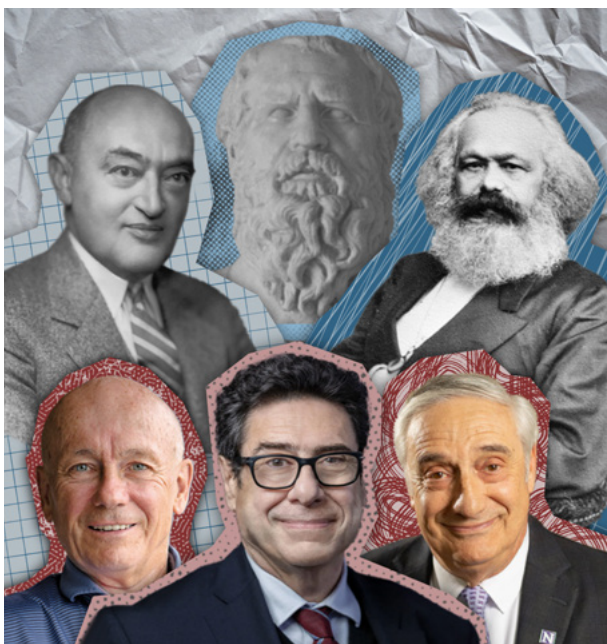
• سامانه ارز مسافرتی

کارسازی فروش ارز مسافرتی از طریق سامانه ارز مسافرتی مرکز مبادله ایران به نشانی اینترنتی travel.ice.ir امکان‌پذیر خواهد بود.



تخریب خلاق

از هراکلیتوس تا کمیته نوبل



آرین آقابیگی

پژوهشگر اقتصاد • بانک خاورمیانه

«نوآوری معرفی یک روش تولید یا شیوه سازماندهی جدید به بازار است و با اختراع تفاوت بسیاری دارد.»

ژوزف شومپیتر

پس از مارکس، ژوزف شومپیتر برای اولین بار عبارت خلاق را در کنار تخریب قرار می‌دهد و در معرفی این مفهوم به‌ظاهر متناقض از اندیشه‌های مارکس نیز تأثیر می‌پذیرد. اما نکته اینجاست که برخلاف مارکس که فرآیند تخریب یا نظم جدید را عامل نابودی نظام سرمایه‌داری در نظر می‌گیرد، شومپیتر آن را عاملی در جهت حرکت روبه‌جلوی سرمایه‌داری و بخشی جدایی‌ناپذیر از آن دانسته و بر این باور است که نظام سرمایه‌داری پویا، اما دارای افت‌وخیز است. او نوآوری و ایجاد روش‌های جدید تولید را عامل تخریب روش‌های قبلی دانسته که موجب حرکت روبه‌جلو اقتصاد شده و در نتیجه آن، چرخه‌های مختلف تجاری روی می‌دهد. براساس نظر شومپیتر وجود انحصارات در اقتصاد و تجمع سرمایه در آنها این اجازه را می‌دهد تا صاحبان کسب‌وکار از طریق سرمایه‌انباشت‌شده، به تأمین مالی امور نوآورانه بپردازند. شومپیتر بین اختراع و نوآوری نیز تمایز قائل شده و معتقد است اختراع جدید، بدون تأمین مالی به نوآوری نمی‌انجامد. بر این اساس شومپیتر عامل تخریب را نه‌تنها نابودکننده نمی‌داند بلکه خلاقانه دانسته که موجب بهبود کیفیت زندگی افراد به‌واسطه روش‌های جدیدتر و کم‌هزینه‌تر تولید می‌شود.

تخریب خلاق در عقاید اقتصادی جدید

تخریب خلاق مفهوم اصلی نهفته در رشد اقتصادی پایدار است که در آثار سه اقتصاددان برنده جایزه نوبل موردتوجه قرار گرفته و این مفهوم در ۵۰ سال گذشته نیز خود دستخوش تغییر شده است. برخلاف شومپیتر که عامل انحصار را یکی از عوامل انباشت سرمایه برای تأمین مالی تخریب خلاق لازم می‌داند، برندگان نوبل اقتصاد ۲۰۲۵ آزادی اجتماعی برای ابراز عقاید جدید و اجازه تغییر و تحول را پیش‌نیاز تخریب خلاق و در نتیجه رشد اقتصادی پایدار معرفی می‌کنند. به‌علاوه معتقدند باید سازوکاری وجود داشته باشد تا از قفل شدن روش‌های تولید به‌نفع انحصارات و گروه‌های ذینفع جلوگیری شود، در غیر این صورت تخریب خلاق شکل نخواهد گرفت و رشد اقتصادی پایدار به دست نخواهد آمد. بنابراین هم‌راستا با عقاید شومپیتر، برندگان نوبل ۲۰۲۵ اقتصاد، تخریب خلاق را موتور رشد اقتصادی پایدار می‌دانند که لازمه آن برخلاف نظر شومپیتر شرایط آزاد و رقابتی است. با این توصیف رشد اقتصادی فرآیندی نیست که بتوان آن را بدیهی انگاشت و باید سازوکاری برای آن ساخته و پرداخته شود تا عوامل بازدارنده یا گروه‌های ذینفع منجر به رکود اقتصادی نشود. ■

جایزه نوبل نه‌تنها نامی آشنا برای جامعه دانشگاهی است، بلکه از شناخته‌شده‌ترین جوایز جهانی تاریخ معاصر به‌شمار می‌رود. کمیته نوبل که هر ساله به‌افتخار آلفرد نوبل این جایزه را به اندیشمندان علوم گوناگون از جمله علوم اقتصادی اختصاص می‌دهد، در سال جاری میلادی سه اقتصاددان را به پاس تلاش‌هایشان در مورد "رشد اقتصادی پایدار" منتخب عنوان نوبلیست اقتصاد کرد. آنچه این سه اقتصاددان با نام‌های جوئل موکر (Joel Mokyr)، فیلیپ آگیون (Phillipe Aghion) و پیتر هاویت (Peter Howitt) را به کانون توجه کمیته نوبل تبدیل کرد استفاده از مفهوم "تخریب خلاق" (Creative destruction) بود. تخریب خلاق در ادبیات اقتصادی شامل معرفی ایده‌ها، محصولات و فناوری‌های جدیدی است که جایگزین موارد موجود می‌شوند و نوآوری موتور محرکه آن است. هم‌ردیف دانستن خلاقیت با تخریب، نکته ظریفی در خود دارد که در ادامه موردبررسی قرار خواهد گرفت.

تاریخچه عبارت تخریب خلاق

تخریب خلاق برای اولین بار توسط ژوزف شومپیتر (Joseph Schumpeter)، اقتصاددان برجسته اتریشی در دهه ۱۹۴۰ پا به عرصه ادبیات اقتصادی گذاشت اما نمی‌توان این تاریخ را مبدا پیدایش چنین عبارت به‌ظاهر متناقضی در نظر گرفت؛ موضوع تخریب یا به‌بیان دیگر پیکار برای از بین بردن وضع موجود در سخنان هراکلیتوس (Heraclitus)، فیلسوف یونانی در پنج قرن پیش از میلاد ریشه دارد. به‌باور او عالم همواره در حال تغییر و حرکت است و هیچ چیز پا برجا نیست. این نظر هراکلیتوس بعدها در اصول فلسفی یونان وارد شده و به‌دنبال آن به نظرات کارل مارکس نیز راه یافت و به‌گونه‌ای متفاوت متجلی شد. به‌عقیده مارکس، انباشت سرمایه و تبعات ناشی از آن در نهایت موجب از بین رفتن نظام سرمایه‌داری و ورود به مرحله سوسیالیسم می‌شود که یک مرحله تا نظام ایدئال او یعنی کمونیسم فاصله دارد. تا بدین جا مارکس تخریب را عبارتی خلاقانه معرفی نمی‌کند اما تحت‌تأثیر آموزه‌های فلسفی معتقد است هر پدیده‌ای ضد خود را در درون خود پرورش داده و در نزاع بین آن دو، پدیده جدیدی ایجاد می‌شود.

از نگاه شما



مریم ذوالفقار - آبشار کبودوال استان گلستان



پرستو خلج آبادی - خلیج فارس



محمد رضا دلفان - اسپرز سوادکوه (مازندران)



مستوره غلامی - دوحه قطر

شعب بانک خاورمیانه



برای کسب اطلاعات
بیشتر درباره شعب
QR کد را اسکن کنید.

ساختمان ادارات مرکزی

ساختمان شماره ۲: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان ششم، شماره ۲۶ تلفن: ۸۸۵۰۹۸۱ (۰۲۱) - داخلی ۱۶۰۳ دورنگار: ۸۸۷۵۶۹۴۹ (۰۲۱) کدپستی: ۱۵۱۴۶۴۴۱۱۴	ساختمان شماره ۱: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲ تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱) دورنگار: ۹۱۲۱۳۳۸۳ (۰۲۱) کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷
--	--

تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵ - ۱۵۸۷۵
www.middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir

رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی):
۴۲۱۷۸۸۸۸ (۰۲۱)
آشنا (مرکز ارتباط مشتریان): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱)

بانک خاورمیانه علاوه بر ارائه تمامی خدمات یک بانک تجاری، سایر خدمات حوزه بازار پول و سرمایه را به صورت مستقیم یا از طریق شرکت های زیرمجموعه یا وابسته، با رعایت مقررات و ضوابط بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سازمان بورس و اوراق بهادار فراهم کرده است.

شرکت کارگزاری بانک خاورمیانه

تهران، خیابان دستگردی (ظفر غربی)، بین نلسون ماندلا و ولیعصر
شماره ۲۷۷، طبقه اول
تلفن: ۵۸۴۰۵ (۰۲۱)
mebbco.com

شرکت بیمه زندگی خاورمیانه

تهران، خیابان خالد اسلامبولی (وزرا)، خیابان هفتم، شماره ۱۰
تلفن: ۴۱۳۶۳۰۰۰ (۰۲۱)
melico.ir

شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

تهران، میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان هفدهم
(شفق)، شماره ۴، طبقه دوم و سوم
تلفن: ۷-۸۸۷۰۱۰۹۶ (۰۲۱)
exmcb.com



بانکداری سبز و پایدار

دغدغه‌های زیست‌محیطی در کنار پیشرفت فناوری، بانک‌های جهان را از خدمات حضوری و چهره‌به‌چهره به سمت خدمات دیجیتال برده است. بانک خاورمیانه به عنوان بانکی پیشرو و نوآور، در چارچوب مقررات بانک مرکزی، بسیاری از خدمات خود را به صورت غیرحضوری ارائه می‌کند. این خدمات که بانکداری شرکتی و شخصی را دربرمی‌گیرد، شامل موارد متنوعی مانند افتتاح حساب، انتقال وجه، صدور چک و استعلامات است. خدمات غیرحضوری بانک خاورمیانه در قالب‌های متنوع مانند بانکداری باز، اینترنت بانک شرکتی، اینترنت بانک اشخاص حقیقی، موبایل بانک، بانکینو (نئوبانک خاورمیانه) و بی‌سان به صورت ۲۴ ساعته ارائه می‌شوند.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



www.middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir