

شهامت تغییر رویکرد

مجموعه گزارش‌ها و یادداشت‌هایی با موضوع

▪ بلاکچین و پرداخت‌های بین‌المللی

▪ دارایی‌های توکنی و تامین مالی

▪ سازمان‌های اختاپوسی

▪ خروج از بن‌بست بانکی

▪ اینترنت اشیا در کسب‌وکارها

▪ گذار به نظام پولی چندقطبی





چک الکترونیک

چکاد (چک امن دیجیتال)، نسل جدید چک‌های بانکی است که به جای استفاده از کاغذ، به صورت دیجیتال صادر می‌شود. این چک با استفاده از امضای دیجیتال و بسترهای امن بانکی اعتبار پیدا می‌کند و از مزایایی مانند امنیت بالا، سرعت زیاد در پردازش، کاهش هزینه‌ها و سهولت استفاده برخوردار است.

چک‌های دیجیتال مانند چک‌های کاغذی دارای شماره صیاد بوده و تمامی قوانین و مقررات چک کاغذی در مورد آنها صدق می‌کند؛ همچنین تمامی امکانات مانند صدور، انتقال و دریافت وجه چک به صورت دیجیتال انجام می‌شود.

این چک‌ها برخلاف چک‌های کاغذی به حضور فیزیکی صادرکننده و دریافت‌کننده نیاز نداشته و با صدور و ثبت همزمان، نگرانی از گم یا دزدیده شدن چک را به صفر می‌رسانند.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



www.middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir



با آرزوی رفاه و آسایش برای همه مردم ایران، سال نور را آغاز می‌کنیم؛

امیدواریم سال ۱۴۰۵ نویدبخش تندرستی و سعادت‌مندی، همراه با رونق اقتصادی و رفاه اجتماعی برای هموطنان باشد و ما نیز بتوانیم در کنار سایر فعالان اقتصادی، به توسعه کشور و رونق کسب و کارها کمک کنیم.

مطالب این شماره

شماره ۴۱ | فروردین ۱۴۰۵

پایان عصر
مشتریان وفادار

۵

امنیت تراکنش

۸

بازتعریف دارایی

۱۰

کشتیرانی در تلاطم بازار

۱۲

۶

بانک

معماری نوین اعتماد



۱۴ کسب و کار

مدیریت در عصر پیچیدگی



خروج از بن بست بانکی

۱۶

تحلیل بیش از حد

۱۸

۲۰

اینفوگرافیک

بودجه ۱۴۰۵

از اسطوره تا الگوریتم

۲۲

هوشمندسازی دارایی‌های
خاموش

۲۴

اختاپوسی شدن

۲۶

دروغ‌زدایی در کسب و کار

۲۸

استراتژی قصه‌گویی

۳۰

عیار چای

۳۱

نظم‌های در حال تغییر

عبور از بحران

۳۴

حمله به امپراتوری
دلار

۳۶

ناکامی پرسترویکای
گورباچف

۴۰

اخبار

۳۸



۳۲

اقتصاد



سردبیر: محسن کریمی

دبیر تحریریه: محمدحسن هاشم خانلو

گرافیکست و صفحه آرا: میترا دهقانی

- 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)

middleeastbank.ir

info@middleeastbank.ir

telegram.me/ME_Bank

instagram.com/ME.Bank

linkedin.com/company/middleeastbank



شرکت در نظرسنجی

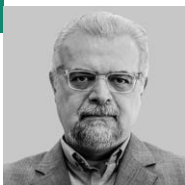
با اسکن کردن کد روبرو می‌توانید در نظرسنجی نشریه آفتاب خاورمیانه شرکت کنید. از شما سپاسگزاریم که با پاسخگویی به سوالات نظرسنجی، به ارتقای کیفیت این نشریه کمک می‌کنید.



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

پایان عصر مشتریان وفادار

دریافت خدماتی مانند افتتاح حساب، دریافت وام یا خدمات پرداخت بودند، اکنون و در آینده نزدیک، انتظارات آنان عمیق‌تر، شخصی‌تر و چندلایه‌تر خواهد شد.

با وجود تغییرات پرشتاب فناوریانه و اجتماعی، برخی نیازهای مشتریان همچنان پایدار باقی می‌مانند. مشتری از بانک خود سه ویژگی اساسی می‌خواهد: سادگی، هوشمندی و امنیت. سادگی به این معناست که بانک باید به کاهش پیچیدگی‌های زندگی مالی کمک کند، هوشمندی یعنی بانک مشتری را نه تنها از طریق داده‌ها بشناسد، بلکه در تحقق اهداف مالی او همراه باشد و امنیت، در جهانی که اعتماد به راحتی خدشه‌دار می‌شود، به معنای حفاظت از پول، هویت و داده‌های مشتری است.

پیشرفت‌های دیجیتال و افزایش سواد مالی باعث شده‌اند مشتریان راه‌های بهتر و هوشمندانه‌تری برای پس‌انداز، سرمایه‌گذاری، استقراض و پرداخت بیابند. در نتیجه، رقابتی شدید میان بانک‌های سنتی و بازیگران جدید شکل گرفته است؛ رقابتی برای تبدیل شدن به "درگاه اصلی اعتماد" در زندگی مالی افراد.

بسیاری از خدمات بانکی در دل "سوپر اپلیکیشن‌ها" پنهان می‌شوند؛ برنامه‌هایی که با یک لمس، هم خدمات پولی و هم تعهدات مالی کاربران را مدیریت می‌کنند. در چنین شرایطی، موفق‌ترین بانک‌ها الزاماً آنهایی نیستند که بیشتر دیده می‌شوند، بلکه آنهایی هستند که بی‌وقفه و با کمترین بروکراسی در پس‌زمینه زندگی مشتریان عمل می‌کنند.

شاید بتوان این نوع بانکداری را "بانکداری تطبیقی" نامید؛ مدلی که در آن فناوری امکان شخصی‌سازی خدمات هر مشتری را، در هر زمان و بدون توجه به موقعیت مکانی او فراهم می‌کند. اما این تطبیق‌پذیری بدون شناخت تحولات عمیق اجتماعی ممکن نیست.

مهم‌ترین نکته این است که همه مشتریان شبیه یکدیگر نخواهند بود. برخی خواهان سادگی‌اند، زیرا دانش کافی ندارند و می‌خواهند همه چیز برایشان انجام شود. برخی با وجود دانش بالا، همچنان سادگی را ترجیح می‌دهند اما به شیوه‌ای که خود تعیین می‌کنند؛ گروهی آماده‌اند داده‌های شخصی خود را برای دریافت خدمات فوق‌العاده شخصی‌سازی‌شده به اشتراک بگذارند، درحالی‌که گروهی دیگر، به دلیل نگرانی‌های حریم خصوصی، سخت‌گیرانه‌تر عمل می‌کنند.

پیام روشن است: دوران راهکارهای یکسان برای همه به پایان رسیده است. بانکداری فردا، هنر مدیریت تفاوت‌هاست. بانکی موفق خواهد بود که نه تنها این تغییرات را درک کند، بلکه با چابکی به آنها پاسخ دهد. آینده متعلق به بانک‌هایی است که کنترل را به مشتری می‌دهند، دانش را تقویت می‌کنند و اعتماد را به سرمایه‌ای پایدار تبدیل می‌سازند.

الگوی مشترک بانک‌های موفق این است که سیگنال‌های تغییر رفتار مشتری را زود تشخیص دهند. با حفظ هویت اصلی برند در کانال‌های ارائه خدمات و مدل کسب‌وکار یا تجربه مشتری، نوآوری کنند و ریسک تغییر را قبل از اجبار بازار بپذیرند.

با این چشم‌انداز، بانک‌ها باید از داده‌های خود بهترین استفاده را بکنند تا از فروشنده خدمات پولی و مالی به محیط زندگی مالی مشتریان تبدیل شوند. درواقع بانک‌ها به شرکت‌های فناوری مالی تبدیل خواهند شد که با استفاده از فناوری‌های جدید و بازسازی ساختار و فرهنگ سازمانی، با چابکی و انعطاف داخل جریان زندگی مشتری حضور داشته باشند و به این سوال پاسخ دهند که: "چگونه نتایج مالی مشتری را بهتر کنیم؟"

بانک‌هایی که "تجربه مالی" می‌فروشند، رشد می‌کنند و بانک‌هایی که فقط "محصول مالی" دارند، به حاشیه می‌روند. آیا بانک‌ها آماده‌اند از یک ارائه‌دهنده خدمات مالی، به معمار تجربه زندگی مشتری تبدیل شوند؟

استارباکس برند معروفی در صنعت قهوه است که از سال ۱۹۷۱ فعالیت خود را با یک شعبه شروع کرد و از سال ۱۹۸۷ وارد فاز توسعه شد و اکنون در ۸۷ کشور بیش از ۴۰ هزار شعبه دارد. ظهور موج دوم فرهنگ قهوه را عموماً به استارباکس نسبت می‌دهند که طیف وسیع‌تری از تجربه‌های مرتبط با قهوه را معرفی کرد. استارباکس نوشیدنی‌های گرم و سرد، قهوه کامل، قهوه فوری آسیاب‌شده، اسپرسو، کافه لاته، چای کامل و فله، آمپوه، نوشیدنی‌های فرابوچینو، شیرینی و تنقلات سرو می‌کند. مبلمان و طراحی داخلی راحت و آرامش‌بخشی دارد و اکثر کافه‌های آن دسترسی رایگان به اینترنت Wi-Fi ارائه می‌دهند. سفارش و پرداخت از طریق موبایل و اپلیکیشن اختصاصی به راحتی انجام می‌شود و با استفاده از داده‌های تجربه مشتری، پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده به مشتریان می‌دهد. در نتیجه تجربه گرم و شخصی کافه همچنان محور کسب‌وکار آن مانده و وفاداری مشتریان به شدت افزایش یافته است. در اینجا تکنولوژی تجربه برند را تقویت کرده ولی جایگزین آن نشده است.

در صنعت جهانگردی نیز با توسعه اینترنت، شرکت‌هایی موفق به بقا و رشد شدند که از فروش حضوری بلیت به عرضه پلتفرم کامل سفر روی آوردند و با اضافه کردن امکان رزرو آنلاین هتل، تور، بیمه سفر و طراحی تجربه کاربری ساده به همراه پشتیبانی ۲۴ ساعته و ارائه اطلاعات عمومی گردشگری، سفر آسان و قابل اعتماد را به مشتری عرضه کردند.

در دنیای بانکداری هم می‌توانیم DBS Bank سنگاپور را مثال بزنیم که اغلب از آن به عنوان "بهترین بانک دیجیتال جهان" یاد می‌شود؛ این بانک اوایل دهه ۲۰۰۰ بانک نسبتاً سنتی بود و حتی از نظر تجربه مشتری رتبه خوبی نداشت. این بانک در یک چرخش استراتژیک اعلام کرد که می‌خواهد یک بانک نامرئی باشد یعنی بانک باید آن قدر ساده شود که در زندگی مشتری حل شود. به این منظور اقدام‌هایی اساسی انجام داد. سامانه مرکزی بانکداری خود را بازطراحی کرد، فرآیندهای کاغذی را به شدت کاهش داد، به طور وسیعی از فناوری‌های تحلیل داده استفاده کرد و از همه مهم‌تر شعب خود را از محل تراکنش به مرکز مشاوره مشتری تبدیل کرد. این تحولات یک پروژه تغییر نبود بلکه تغییر مدل ذهنی سازمان بانک بود. در مقابل بانک‌های بزرگی مانند HSBC و Wells Fargo نتوانستند به موقع خود را با تغییر نیازمندی‌های جدید مشتریان تطبیق دهند و بخشی از مشتریان خود را از دست دادند.

آنچه بانک‌ها باید از آن بترسند از دست رفتن رابطه مستقیم با مشتری است زیرا شرکت‌های غیربانکی در حال تصاحب لایه ارتباط با مشتری هستند. پرداخت‌یارها، اپلیکیشن‌های مالی غیربانکی و صندوق‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها را به تامین‌کننده زیرساخت تبدیل می‌کنند و خودشان صاحب ارتباط و تجربه مشتری می‌شوند. این شرکت‌ها با در اختیار داشتن داده مشتریان، قدرت قیمت‌گذاری دارند و وفاداری آنها را کنترل می‌کنند.

وقتی شرکت‌هایی مثل اپل یا آمازون خدمات مالی هم به مشتریان خود بدهند، مشتری به واسطه تجربه خوشایند خدمات قبلی، آنها را به عنوان بانک خود می‌شناسد و بانک‌ها صرفاً در زیرساخت به عنوان موتور تسویه عمل می‌کنند. در ایران نیز شاهد هستیم که اپلیکیشن‌های آنلاین ارائه خدمات و محصولات وارد بازار خدمات بانکی شده‌اند و با تعریف کیف پول‌های متنوع به جذب سپرده و ارائه وام خرد اقدام می‌کنند.

تاریخ نشان داده هر صنعتی که فناوری نوین به آن وارد شود، ناگزیر به بازتعریف است؛ این بازتعریف برای بسیاری از بانک‌های بزرگ که چند دهه قدمت دارند مثل تعویض موتور هواپیما در حال پرواز است.

تصویر مشتری بانک در آینده نزدیک، به مراتب متفاوت‌تر از آن چیزی است که امروز می‌شناسیم. اگر در گذشته، مشتریان عمدتاً به دنبال

معماری نوین اعتماد

نظام بانکی در آستانه تحولی تدریجی اما عمیق قرار دارد؛ تحولی که از همنشینی فناوری‌های نو، مدل‌های تازه مالکیت و بازتعریف نقش‌های سازمانی شکل می‌گیرد. اگر در گذشته نوآوری بانکی بیشتر به توسعه ابزارهای پرداخت محدود بود، امروز پرسش اصلی درباره زیرساخت اعتماد، شیوه مالکیت دارایی‌ها و نحوه خلق ارزش در خدمات مالی است.

بلاکچین به‌عنوان دفترکل توزیع‌شده، امکان ثبت و تسویه شفاف‌تر و سریع‌تر تراکنش‌ها را فراهم می‌کند و می‌تواند پرداخت‌های بین‌المللی، قراردادهای هوشمند و اعتبارسنجی را کارآمدتر سازد. در لایه‌ای دیگر، توکن‌سازی دارایی‌ها با تبدیل حقوق مالکیت به واحدهای دیجیتال، دسترسی به سرمایه و نقدشوندگی را افزایش می‌دهد و افق تامین مالی را گسترش می‌دهد.

در کنار این زیرساخت‌ها، مدیریت محصول در خدمات مالی نقشی راهبردی یافته است؛ نقشی که میان فناوری، الزامات مقرراتی و تجربه مشتری توازن ایجاد می‌کند و نوآوری را در چارچوبی امن و پایدار پیش می‌برد.

وجه مشترک این سه محور، بازطراحی "اعتماد" در بانکداری است؛ اعتمادی که هم در زیرساخت، هم در مالکیت و هم در تجربه مشتری بازتعریف می‌شود. پرونده بانکی این شماره می‌کوشد تصویری فشرده از این گذار ارائه دهد؛ گذاری از بانکداری سنتی به معماری هوشمند، شفاف و ترکیبی از خدمات مالی. ■



۸

امنیت تراکنش

۱۰

بازتعریف دارایی

۱۲

کشتیرانی
در تلاطم بازار

امنیت تراکنش

بلاکچین در دنیای کسب و کار



غزل بشیرزاده
کارشناس روابط کارگزاری و سوئیفت
بانک خاورمیانه

در دنیای واقعی کسب و کار، این کاربرد می‌تواند تغییر بزرگی ایجاد کند. تصور کنید یک شرکت پیمانکار خارجی دارد و پرداخت باید پس از تحویل کالا و تایید کیفیت انجام شود. به جای پیگیری دستی، ارسال اسناد متعدد و انتظار برای تایید، قرارداد هوشمند به محض تایید بانک یا نهاد مورد اعتماد، پرداخت را خودکار انجام می‌دهد. بانک در این مدل همچنان نقش نظارتی و تضمینی دارد و مطمئن می‌شود که همه تعهدات طبق قرارداد اجرا شده است.

نتیجه این رویکرد، کاهش اختلافات، صرفه جویی قابل توجه در زمان و افزایش اعتماد بین طرفین است. علاوه بر این، بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند فرآیندهای خود را سریع‌تر و با ریسک کمتر برنامه‌ریزی کنند و بانک‌ها نیز می‌توانند خدمات خود را با دقت و شفافیت بیشتری ارائه دهند.

قراردادهای هوشمند، پلی بین فناوری و اعتماد سنتی بانکی هستند که هم سرعت انجام کارها را بالا می‌برند و هم امنیت و شفافیت را تضمین می‌کنند.

تامین مالی و اعتبارسنجی؛ داده بهتر، تصمیم بهتر

دسترسی به تامین مالی همیشه یکی از چالش‌های اصلی بنگاه‌های اقتصادی بوده است، به‌ویژه برای کسب و کارهایی که در حال رشد هستند یا در بازارهای بین‌المللی فعالیت می‌کنند. بلاکچین می‌تواند با ثبت شفاف و غیرقابل تغییر جریان‌های مالی، سوابق پرداخت و تعهدات، تصویری روشن و قابل اعتماد از وضعیت مالی یک کسب و کار ارائه دهد. می‌توان آن را مانند یک "دستیار هوشمند و بی‌طرف" تصور کرد که تمام اطلاعات حیاتی را جمع‌آوری و تحلیل می‌کند و نتیجه را بدون هیچ ابهامی در اختیار بانک و کسب و کار قرار می‌دهد.

این شفافیت به بانک‌ها امکان می‌دهد ارزیابی دقیق‌تر و سریع‌تری از ریسک اعتباری انجام دهند و فرآیند اعطای تسهیلات را بهینه کنند. دیگر نیازی به بررسی‌های طولانی و پیچیده دستی یا انتظار طولانی برای تایید اعتبار نیست. برای کسب و کارها، این بدان معناست که شانس دریافت منابع مالی افزایش می‌یابد، زمان انتظار کاهش می‌یابد و امکان برنامه‌ریزی مالی و عملیاتی بهتر فراهم می‌شود.

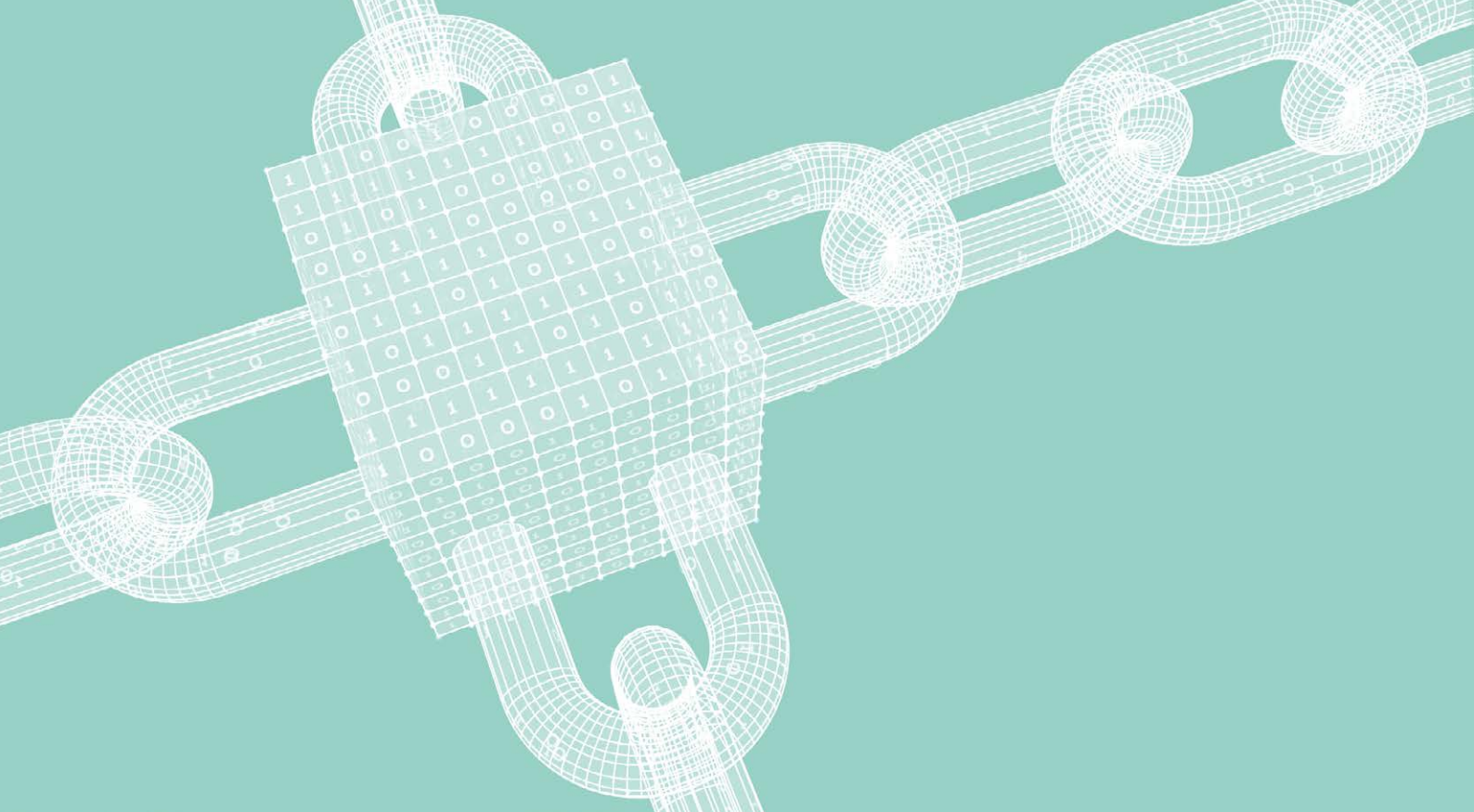
بلاکچین یک دفترکل دیجیتال مشترک است؛ دفتری که نسخه‌ای یکسان از آن در اختیار همه اعضای مجاز شبکه قرار دارد. هر تراکنش جدید به صورت دائمی ثبت می‌شود و به ثبت‌های قبلی متصل است، به گونه‌ای که تغییر آن تقریباً غیرممکن است و همه اعضای شبکه بر آن ناظر هستند. برای صاحبان کسب و کار و کسانی که می‌خواهند از این فناوری استفاده کنند، اهمیت بلاکچین نه در ساختار فنی آن، بلکه در نتیجه‌ای است که ایجاد می‌کند. در این یادداشت به برخی از کاربردهای بلاکچین در شبکه بانکی و دنیای کسب و کار امروز می‌پردازیم.

پرداخت‌های بین‌المللی

در مدل‌های مبتنی بر بلاکچین سازمانی، بانک‌ها می‌توانند از دفترکل مشترک برای ثبت و تسویه پرداخت‌ها استفاده کنند. این کار باعث می‌شود وضعیت پرداخت در تمام مراحل قابل مشاهده باشد و انتقال ارزش در زمانی بسیار کوتاه‌تر انجام شود؛ این یعنی کنترل بهتر جریان نقدینگی، کاهش ریسک عملیاتی و تصمیم‌گیری دقیق‌تر. در مدل سنتی خرید از تامین‌کننده خارجی، از زمان ارسال پول تا تایید دریافت آن، چندین روز زمان صرف می‌شود و در این فاصله، شرکت نمی‌داند پول دقیقاً در چه مرحله‌ای قرار دارد. در مدلی که بانک‌ها از بلاکچین برای ثبت و تسویه استفاده می‌کنند، وضعیت آن لحظه به لحظه قابل مشاهده است و تسویه نهایی بسیار سریع‌تر انجام می‌شود. این شفافیت، هم برای خریدار و هم برای فروشنده، ریسک و ابهام را کاهش می‌دهد. همچنین تسویه در چند دقیقه نیز افراد را از انتظارهای طولانی برای دریافت تاییدیه بی‌نیاز می‌کند.

قراردادهای هوشمند

یکی دیگر از کاربردهای عملی بلاکچین، قراردادهای هوشمند است. این قراردادها درواقع مجموعه‌ای از قوانین و شروط از پیش تعریف شده هستند که به صورت خودکار روی بلاکچین اجرا می‌شوند. به محض اینکه شرایط مشخص شده تحقق یابد، قرارداد اجرا می‌شود و پرداخت‌ها یا تعهدات مرتبط به طور خودکار انجام خواهد شد. این یعنی هیچ واسطه اضافی، تاخیر یا ابهامی در اجرای قرارداد وجود ندارد و همه چیز شفاف و قابل اعتماد است.



زنجیره تامین

در زنجیره های تامین پیچیده، اختلاف بر سر زمان تحویل، کیفیت کالا یا انجام تعهدات، موضوعی رایج و طبیعی است. در بسیاری از موارد، این اختلاف ها باعث تاخیر در تسویه حساب ها، افزایش هزینه ها و سردرگمی بین طرفین می شود. بلاکچین با ثبت همه مراحل و تراکنش ها به صورت شفاف و غیرقابل تغییر، این امکان را فراهم می کند که همه طرف ها (از تامین کننده تا خریدار و بانک) به یک نسخه واحد از اطلاعات دسترسی داشته باشند و از هرگونه ابهام یا اختلاف جلوگیری شود. بانک ها می توانند با تکیه بر داده های دقیق و قابل ردیابی، خدمات مالی خود را به شکل هوشمندتر ارائه دهند؛ از تامین مالی مبتنی بر فاکتور و مدیریت اعتبار، تا تحلیل دقیق ریسک در تجارت خارجی. برای کسب و کارها، این یعنی کاهش اصطکاک عملیاتی، سرعت بالاتر در دریافت منابع مالی و امکان برنامه ریزی دقیق تر. در عمل، بلاکچین به عنوان یک "زبان مشترک" عمل می کند که همه بازیگران زنجیره تامین را به یکدیگر متصل کرده و اعتماد و کارایی را افزایش می دهد.

بلاکچین در کسب و کارهای امروز

بلاکچین امروز به طور عملی در بانک ها و کسب و کارهای بزرگ جهان مورد استفاده قرار گرفته و از مرحله مفهوم نظری عبور کرده است. برای نمونه، شبکه RippleNet که مرکز آن در ایالات متحده است، توسط بانک هایی مانند PNC Bank آمریکا، CIBC کانادا و بانک هایی در ژاپن، سنگاپور و بریتانیا برای پرداخت های بین المللی سریع تر و کم هزینه تر به کار گرفته می شود. بانک جی پی مورگان در آمریکا نیز با راه اندازی JPM Coin از بلاکچین برای تسویه آنی پرداخت های درون بانکی و مدیریت نقدینگی مشتریان سازمانی استفاده می کند. در حوزه تامین مالی تجارت، Marco Polo، یک شبکه بین المللی مبتنی بر بلاکچین برای تجارت، با مشارکت بانک هایی از آلمان، فرانسه، ایتالیا و اسپانیا اجرای قراردادهای پرداخت را به صورت دیجیتال، شفاف و امن انجام می دهند. در حوزه زنجیره تامین جهانی نیز، والمارت با مشارکت چند برند بزرگ جهانی، از بلاکچین برای ردیابی کالا و مدیریت زنجیره تامین استفاده می کند. این شرکت با بهره گیری از شبکه های بلاکچینی توانسته زمان ردیابی منشأ محصولات غذایی را از چند روز به چند ثانیه برساند،

که به طور چشم گیری امنیت و شفافیت غذایی را افزایش داده و باعث کاهش خطا، ضایعات و اختلافات مالی بین ذینفعان شده است.

بلاکچین و مقررات

یکی از نگرانی های متداول در مورد بلاکچین، هماهنگی آن با الزامات نظارتی و بانکی مانند قوانین شناسایی مشتری و مبارزه با پولشویی است. اما بلاکچین با ایجاد یک دفترکل دائمی و غیرقابل تغییر، امکان ردیابی شفاف و لحظه ای تراکنش ها را فراهم می کند و ابزار قدرتمندی برای نظارت هوشمند و تحلیل رفتارهای مالی است. وقتی این فناوری در چارچوب قانونی و بانکی به کار گرفته شود، بانک ها و نهادهای ناظر به داده های دقیق تر و قابل اتکا دسترسی خواهند داشت. این شفافیت، نه تنها ریسک تقلب و اختلافات مالی را کاهش می دهد، بلکه اعتماد عمومی به نظام مالی را نیز تقویت می کند. به زبان ساده، بلاکچین می تواند همانند یک "چشم سوم" عمل کند که به بانک ها و نهادهای نظارتی کمک می کند تصمیم های سریع تر، مطمئن تر و هوشمندانه تر بگیرند و صاحبان کسب و کار نیز بتوانند با اطمینان بیشتری منابع خود را مدیریت کنند.

آینده بلاکچین

تحول در پرداخت ها و خدمات مالی یک شبه اتفاق نمی افتد، بلکه به تدریج و به صورت هوشمند شکل می گیرد. آینده، متعلق به مدل های ترکیبی است؛ جایی که بانک ها همچنان ستون اعتماد و تصمیم گیری هستند و بلاکچین به عنوان ابزاری برای افزایش سرعت، شفافیت و کارایی، به طور همزمان در کنار آنها عمل می کند. این ترکیب، پلی به سوی خدمات مالی هوشمند، پیش بینی پذیر و مطمئن برای کسب و کارها ایجاد می کند. بلاکچین یک ابزار برای تقویت کارایی و ارزش خدمات بانکی است. بانک ها با بهره گیری از این فناوری می توانند تراکنش ها و خدمات خود را سریع تر، شفاف تر و امن تر ارائه دهند و کسب و کارها از این شفافیت و سرعت بهره مند شوند. در نهایت، برنده واقعی کسی است که زودتر خود را با این تحول همسو کرده و فرصت های آن را به نفع رشد و رقابت پذیری کسب و کار خود به کار گیرد. ■

بازتعریف دارایی

توکن سازی در تامین مالی

فاطمه رضانی
کارشناس مالی



که پیش‌تر فقط در دسترس بازیگران بزرگ بود. برای نمونه یک پروژه انرژی تجدیدپذیر می‌تواند از طریق انتشار توکن‌های مبتنی بر جریان درآمدی خود، منابع مالی جذب کند. هر توکن نماینده سهمی مشخص از درآمد پروژه خواهد بود. سرمایه‌گذاران خرید، بدون نیاز به خرید کل پروژه یا ورود به ساختارهای پیچیده حقوقی، می‌توانند مشارکت داشته باشند. این رویکرد می‌تواند تامین مالی را از انحصار خارج کند.

برای مثال Hamilton Lane که یک شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری است، بخشی از صندوق اعتباری خصوصی خود را توکن سازی کرد. این کار حداقل سرمایه مورد نیاز برای ورود را از ۵ میلیون دلار به تنها ۲۰ هزار دلار کاهش داد. برج Aspen که یک هتل لوکس در کلرادو است نیز مالکیت خود را با انتشار "Aspen Coin" توکن سازی کرده است. این کار نقدینگی را برای مالکانی که سهم سنتی خود را به سختی می‌فروختند، فراهم کرد و یک بازار ثانویه برای آن ایجاد شد.

۲) توکن سازی و مدیریت ریسک

یکی از ادعاهای کلیدی حامیان توکن سازی، افزایش شفافیت و کاهش ریسک است. ثبت تمامی تراکنش‌ها در دفترکل توزیع‌شده، امکان ردیابی مالکیت و جلوگیری از دوباره‌فروشی دارایی‌ها را فراهم می‌کند. قراردادهای هوشمند می‌توانند اجرای تعهدات را خودکار کنند و خطای انسانی را کاهش دهند.

با این حال، ریسک‌ها صرفاً شکل خود را تغییر می‌دهند. ریسک‌های فناورانه، سایبری و عملیاتی جایگزین بخشی از ریسک‌های سنتی می‌شوند. همچنین، در صورتی که توکن‌ها به‌درستی طراحی نشوند یا ارزش‌گذاری دارایی پایه شفاف نباشد، ریسک سوءتعبیر و سفته‌بازی افزایش می‌یابد.

۳) کاهش هزینه تامین مالی با خودکارسازی

کاهش هزینه تامین مالی با حذف یا ساده‌سازی نقش برخی واسطه‌ها اتفاق می‌افتد؛ ثبت مالکیت، انتقال حقوق و تسویه معاملات می‌تواند به‌صورت خودکار و مبتنی بر قراردادهای هوشمند انجام شود. فرآیندهای سنتی تامین مالی مانند انتشار اوراق قرضه یا عرضه سهام، مستلزم واسطه‌های متعدد (مشاوران حقوقی، ضامن‌ها و پردازشگران) و فرآیندهای طولانی است. توکن سازی با استفاده از اوراق بهادار توکن‌شده،

در دهه‌های گذشته، نوآوری‌های مالی اغلب حول ابزارهای جدید، نهادهای تازه یا روش‌های نوین قیمت‌گذاری شکل گرفته‌اند. اما آنچه امروز تحت عنوان توکن سازی دارایی‌ها مطرح می‌شود، نه صرفاً یک ابزار جدید، بلکه بازتعریفی بنیادین از مفهوم دارایی، مالکیت و تامین مالی است. توکن سازی این امکان را فراهم می‌کند که دارایی‌های فیزیکی و غیرفیزیکی، از املاک و سهام گرفته تا پروژه‌های زیرساختی و آثار هنری به واحدهای دیجیتال قابل معامله تبدیل شوند.

توکن و توکن سازی

توکن سازی به فرآیندی گفته می‌شود که در آن حقوق مالکیت یا منافع اقتصادی یک دارایی در قالب توکن‌های دیجیتال ثبت و منتقل می‌شود. این توکن‌ها بر بستر فناوری دفترکل توزیع‌شده ایجاد می‌شوند که نوعی سیستم ثبت اطلاعات است که در آن داده‌ها به جای یک سرور مرکزی، در شبکه‌ای از رایانه‌ها ذخیره می‌شوند.

"توکن سازی دارایی‌ها" (Asset Tokenization) در حال حاضر بیشتر به معنای خلق رمزارز جدید برداشت می‌شود؛ اما توکن‌ها می‌توانند سهام یک شرکت، بخشی از یک ملک، حق مشارکت در درآمد یک پروژه یا حتی مالکیت بخشی از یک دارایی فیزیکی باشند. به عبارت دیگر، توکن نه یک دارایی مستقل، بلکه نماینده‌ای دیجیتال از یک دارایی واقعی یا قراردادی است.

نیاز تامین مالی به توکن سازی

نظام‌های سنتی تامین مالی با چالش‌های ساختاری متعددی روبه‌رو هستند؛ هزینه‌های بالای واسطه‌گری، محدودیت دسترسی به سرمایه، نقدشوندگی پایین برخی دارایی‌ها و شفافیت ناکافی از این چالش‌هاست. برخی از کاربردهای توکن سازی در تامین مالی عبارتند از:

۱) توکن سازی و دموکراتیزه شدن سرمایه‌گذاری

یکی از مهم‌ترین پیامدهای توکن سازی، تغییر ترکیب سرمایه‌گذاران است. در مدل‌های سنتی، مشارکت در پروژه‌های بزرگ زیرساختی، املاک تجاری یا طرح‌های انرژی نیازمند سرمایه‌های کلان و دسترسی به شبکه‌های خاص بود. توکن‌ها این موانع را تا حدی کاهش می‌دهند و به سرمایه‌گذاران کوچک اجازه می‌دهد در پروژه‌هایی مشارکت کنند

کاربردهای بالقوه در اقتصادهای در حال توسعه

برای اقتصادهایی که با محدودیت دسترسی به سرمایه بین‌المللی مواجهند، توکن‌سازی می‌تواند فرصتی دوگانه باشد؛ از یک سو، امکان جذب سرمایه از طریق کانال‌های نوین فراهم می‌شود و از سوی دیگر، متصل نبودن به بازارهای جهانی می‌تواند اثربخشی این ابزار را کاهش دهد. در چنین اقتصادهایی، توکن‌سازی اگر صرفاً به‌عنوان راه‌حلی فناورانه دیده شود، به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. موفقیت این ابزارها وابسته به اصلاحات نهادی، اعتمادسازی و همراهی با سیاست‌های کلان اقتصادی است.

برخی از این کشورها، در حال ایجاد پلی میان دارایی‌های واقعی (مانند فاکتورهای فروش یا دارایی‌های صنعتی) و سرمایه موجود در اکوسیستم دیفای (مالی غیرمتمرکز) هستند. این کار هزینه تامین مالی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) در این کشورها را کاهش می‌دهد.

چالش حقوقی و تنظیم‌گری: نقطه حساس تحول

با وجود مزایای بالقوه، پیاده‌سازی توکن‌سازی در وام‌دهی و وثیقه‌گذاری با چالش‌های زیر همراه است:

- **هماهنگی مقرراتی:** عدم وضوح مقررات پیرامون ماهیت حقوقی توکن‌ها به‌عنوان وثیقه
 - **امنیت سایبری:** ریسک هک و سرقت دارایی‌های دیجیتال
 - **نوسانات قیمت:** دارایی‌های توکن‌شده ممکن است نوسانات قیمتی بالایی داشته باشند که ارزش وثیقه را تحت تأثیر قرار می‌دهد
 - **قابلیت همکاری:** یکپارچه‌سازی سیستم‌های مبتنی بر بلاکچین با زیرساخت‌های مالی سنتی
- در پاسخ به این چالش‌ها برخی، مانند سوئیس و سنگاپور، تلاش کرده‌اند چارچوب‌های مشخصی برای دارایی‌های توکن‌شده تدوین کنند. برخی دیگر رویکردی محتاطانه یا حتی بازدارنده در پیش گرفته‌اند. نمونه‌ها نشان می‌دهد که عدم قطعیت مقرراتی می‌تواند بزرگ‌ترین عامل کندکننده پذیرش توکن‌سازی باشد.

فرصتی که نیازمند بلوغ است

در جهانی که به دنبال سرعت، شفافیت و انعطاف‌پذیری بیشتر است، توکن‌ها وعده می‌دهند شکاف‌های تاریخی بازارهای مالی را پر کنند؛ شکاف‌هایی میان سرمایه‌گذاران خرد و کلان، میان دارایی‌های کم‌نقدشونده و بازارهای پرنقد و میان نظام‌های مالی سنتی و دیجیتال. دارایی‌های توکن‌شده ظرفیت آن را دارند که تامین مالی را شفاف‌تر، دسترس‌پذیرتر و کارآمدتر کنند. اما این ظرفیت تنها در صورتی محقق می‌شود که توکن‌سازی در بستر نهادی مناسب، با مقررات روشن و نگاه واقع‌گرایانه پیاده‌سازی شود. آینده تامین مالی نه صرفاً دیجیتال، بلکه هوشمند، ترکیبی و مبتنی بر اعتماد خواهد بود؛ و توکن‌ها، اگر درست به کار گرفته شوند، می‌توانند یکی از ستون‌های این آینده باشند. ■

این فرآیندها را دیجیتالی و خودکار می‌کند. انتشار، فروش، نقل و انتقال و پرداخت سود این اوراق می‌تواند بر اساس قراردادهای هوشمند انجام شود که هزینه تراکنش‌ها را به‌طور قابل توجهی کاهش و سرعت تامین سرمایه را افزایش می‌دهد.

به‌عنوان نمونه شرکت چوبی Les Constructeurs du Bois که یک شرکت فرانسوی سازنده خانه‌های چوبی اکولوژیک است، نوعی اوراق قرضه (eNote) به‌صورت توکن منتشر کرده است تا سرمایه‌ای برای رشد و تامین مالی پروژه‌های جدید املاک اکولوژیک جذب کند.

۴) تحول در وام‌دهی مبتنی بر دارایی‌های توکن‌شده

توکن‌سازی می‌تواند مکانیسم‌های وام‌دهی را متحول کند. بانک‌ها و موسسات مالی می‌توانند با استفاده از دارایی‌های توکن‌شده به‌عنوان وثیقه، فرآیند اعتبارسنجی را تسریع و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهند. قراردادهای هوشمند می‌توانند به‌طور خودکار ارزش توکن‌های وثیقه‌شده را رصد کنند و در صورت کاهش ارزش از حد مشخص، درخواست وثیقه تکمیلی یا تسویه بخشی از وام را فعال کنند. این وثیقه‌گذاری هوشمند ریسک طرف مقابل را کاهش داده و امکان وام‌دهی با نرخ بهره پایین‌تر را فراهم می‌آورد.

آینده تامین مالی: همزیستی یا جایگزینی؟

می‌توان پیشبینی کرد که دارایی‌های توکن‌شده در کنار ابزارهای سنتی تامین مالی به حیات خود ادامه دهند. در سال‌های آینده شاهد مدل‌های ترکیبی خواهیم بود؛ جایی که بانک‌ها، بازار سرمایه و پلتفرم‌های دیجیتال در کنار هم فعالیت می‌کنند. توکن‌سازی تحولی تدریجی خواهد بود و سازمان‌هایی که زودتر به این تغییر پاسخ دهند، شانس بیشتری برای بهره‌برداری از مزایای آن خواهند داشت.

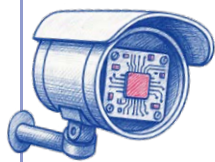
مدل‌های همکاری مانند استفاده از بلاکچین برای ثبت و مدیریت وثیقه‌ها در کنار سیستم‌های حسابداری سنتی بانک‌ها، می‌توانند مزایای هر دو جهان را ترکیب کنند. این رویکرد تدریجی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و امکان یادگیری و تطبیق نهادهای مالی را فراهم می‌آورد.

پیامدهای نهادی: نقش جدید بانک‌ها و بازار سرمایه

توکن‌سازی نقش بانک‌ها و بازار سرمایه را دگرگون می‌کند؛ بانک‌ها از بازیگران وام‌دهنده به معماران زیرساخت‌های دیجیتال مالی تبدیل می‌شوند. نگهداری امن دارایی‌های دیجیتال، مدیریت ریسک توکن‌ها، ارزیابی پروژه‌ها و طراحی ابزارهای ترکیبی ازجمله نقش‌های جدید بانک‌هاست.

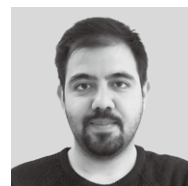
در بازار سرمایه نیز، توکن‌ها می‌توانند مکمل ابزارهای موجود باشند. اوراق بهادار توکن‌شده (Tokenized Securities) این امکان را فراهم می‌کنند که فرآیند انتشار، معامله و تسویه اوراق با سرعت و شفافیت بیشتری انجام شود. با این حال، این تحول نیازمند بازنگری جدی در مقررات و سازوکارهای نظارتی است.





کشتیرانی در تلاطم بازار

مدیریت محصول در خدمات مالی



سجاد موفق

کارشناس تحلیل فرآیندها و سیستم
بانک خاورمیانه

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.

استراتژی مدیریت محصول در خدمات مالی

بازار مدیریت محصول در خدمات مالی پیچیده و درحال تغییر است؛ مدیر محصول مالی باید همزمان بر سه جبهه مسلط باشد: فناوری، کسب‌وکار و پیچیده مالی و مقررات. این سه‌گانه، مرزهای تصمیم‌گیری مدیر محصول را محدود و حساس می‌کند. از تسهیلات مسکن و پرداخت‌های دیجیتال تا بلاکچین و مدیریت ثروت، گستره محصولات آنقدر وسیع است که نقش مدیر محصول در هر حوزه، کاملا متفاوت است.

مدیر محصول مالی، نه‌تنها با تیم فنی، بلکه با واحدهای حقوقی و تطبیق، در تمام مراحل طراحی همکاری می‌کند. این مشارکت، از بازطراحی‌های پرهزینه جلوگیری کرده و تضمین می‌کند که نوآوری‌های دیجیتال، در چارچوب امن قوانین، واقع شوند. مدیریت محصول در خدمات مالی بیش از هر صنعت دیگری به طراحی در محدودیت وابسته است.

تأثیر مدیریت محصول بر سرنوشت محصول

مدیر محصول در بانکداری نوین، در کنار توسعه محصول، باید به تحول دیجیتال، سفر مشتری و تطبیق با قوانین نیز توجه کند. این ترکیب نقش‌ها، مدیریت محصول را از یک وظیفه اجرایی به یک نقش راهبردی ارتقا می‌دهد. همکاری شرکت Meiro با یکی از بزرگترین بانک‌های خرده‌فروشی جنوب شرق آسیا که دارای بیش از ۱,۲۰۰ شعبه و ۱۷,۰۰۰ خودپرداز در اندونزی است، یک نمونه موفق در این زمینه است.

بانک مذکور با دو چالش رقبای چابک در ارائه خدمات هوشمند مالی (FinTech) و تغییر انتظارات مشتریان در مورد سرعت و تجربه یکپارچه در تمام کانال‌ها روبه‌رو بود. داده‌های پراکنده در فرآیندهای مختلف، هویت ناقص مشتریان و ناتوانی در ردیابی سفر مشتری در وب‌سایت و برنامه موبایلی، درک ترجیحات مشتریان و بهینه‌سازی تجربه آنان را غیرممکن

مدیریت محصول، جایگاه سازمانی آشنایی در شرکت‌های پیشروست و نقشی کلیدی در هماهنگی استراتژی و رفع نیازهای مشتریان ایفا می‌کند. این نقش با تحول دیجیتال، به یکی از ارکان اصلی خلق ارزش در سازمان‌ها تبدیل شده است. در خدمات مالی به دلیل پیچیدگی‌های فناورانه، الزامات مقرراتی و تغییر سریع انتظارات مشتریان، مدیریت محصول نقش مهمتری ایفا می‌کند. در این یادداشت، به بررسی جایگاه و کارکرد مدیریت محصول در خدمات مالی می‌پردازیم.

مدیریت محصول چیست؟

مدیریت محصول، یک فرآیند بین‌رشته‌ای است که به توسعه و رشد محصولات کمک می‌کند. مدیران محصول تمامی وظایف ایده‌پردازی تا برنامه‌ریزی خط تولید و ورود محصول به بازار را برعهده دارند. مدیریت محصول ریشه در صنایع مانند خودروسازی و الکترونیک دارد؛ در این صنایع، مدیران محصول نقش کلیدی در طراحی، توسعه و بازاریابی محصولات داشتند و مسئول تعیین ویژگی‌ها، زمان‌بندی عرضه و استراتژی‌های بازاریابی بودند.

با ظهور فناوری‌های دیجیتال در دهه‌های پایانی قرن بیستم، این رشته شکل تازه‌ای به خود گرفت و پلی بین فناوری، کسب‌وکار و نیازهای کاربران شد. استارت‌آپ‌های فناوری و شرکت‌های نرم‌افزاری، پیشگام به‌کارگیری مدیران محصول دیجیتال شدند. با رشد هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، اینترنت اشیا و تحلیل‌های پیشرفته داده، پیچیدگی محیط‌های کاری به‌شدت افزایش یافته و مدیریت محصول به ابزاری برای افزایش قطعیت و هم‌راستاسازی تصمیم‌های فنی و تجاری تبدیل شده است. این وضعیت، نیاز به نقش‌هایی را تقویت کرده که بتوانند با درک عمیق از فناوری، رفتار مصرف‌کننده و اقتضائات بازار، محصولات دیجیتالی معنادار و کارآمد طراحی و مدیریت کنند.

مدیریت محصول در صنعت خدمات

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 به‌صورت عمیق تحلیل کند و در لحظه تصمیم بگیرد و اجرا کند.

کرده بود. الزامات مقررات داده و امنیت، به‌ویژه نگهداری داده‌ها در داخل اندونزی، راهکارهای فناوریانه را دشوار کرده بود.

مدیر محصول Meiro این چالش‌ها را با میزبانی امن و مطابق با مقررات، دید یکپارچه از مشتری، هویت‌یابی و شخصی‌سازی هوشمند به فرصت تبدیل کرد. در مرحله اجرا، مدیر محصول نقش راهبردی خود را نشان داد و با همکاری تیم‌های مختلف، اطمینان حاصل کرد که راهکارهای پیاده‌سازی شده کارآمد، مقرون به‌صرفه و مطابق با مقررات باشند.

مدیر محصول این بانک با هماهنگی بین ذینفعان، اطمینان از تطبیق با مقررات محلی و خلق تجربیات مشتری محور، نه تنها چالش‌های فنی را حل کرد، بلکه زمینه‌ساز تحول استراتژیک بانک در عصر دیجیتال شد. مدیر محصول به‌عنوان معمار اصلی تحول دیجیتال عمل کرده و پل ارتباطی حیاتی بین تیم‌های فنی، واحدهای تجاری و قوانین مرجع ناظر شد. او در مواجهه با چالش‌های داده‌های پراکنده، انتظارات جدید مشتریان و رقابتی فین‌تک، بین نیازهای کسب‌وکار، قابلیت‌های فنی و چارچوب‌های قانونی توازن ایجاد کرد.

رهبری تحول دیجیتال توسط کوچک‌ترین بانک آمریکا

عملکرد موفق Monesty Bank شاخه دیجیتال و کاملاً خودکار بانک کوچک American Commerce، گویای نقش حیاتی این سمت در هدایت پروژه‌های پیچیده است.

مدیر محصول این شرکت باید بین نیازهای کسب‌وکار، قابلیت‌های فنی و محدودیت‌های بودجه توازن ایجاد می‌کرد. یکی از چالش‌برانگیزترین وظایف مدیر محصول در این پروژه، ارزیابی و انتخاب فین‌تک‌ها بود. مدیر محصول باید تشخیص می‌داد که کدام فین‌تک‌ها واقعا قادر به ارائه خدمات ادعا شده هستند و کدام یک تنها در حد شعارند. در این پروژه، مدیر محصول به‌عنوان پل ارتباطی بین فین‌تک‌ها، ارائه‌دهندگان سرویس اصلی، تیم داخلی و واحدهای نظارتی عمل می‌کرد. همانطور که تجربه این بانک نشان داد، اجرای موفقیت‌آمیز پروژه نیازمند "قاطعیت محترمانه" و پیگیری مستمر برای تضمین انجام تعهدات بود.

مدیر محصول Monesty Bank درک کرده بود که یک وبسایت به تنهایی نمی‌تواند وسیله جذب مشتری باشد و باید استراتژی جامعی برای بهینه‌سازی موتورهای جستجو، بازاریابی دیجیتال و ردیابی سفر مشتری طراحی می‌کرد. این نقش فراتر از مسئولیت‌های فنی بوده و نیازمند درک عمیق از رفتار مشتری و روانشناسی خرید بود.

این نمونه نشان می‌دهد که با ایجاد چرخه یادگیرنده مدیریت محصول، حتی کوچک‌ترین شرکت‌ها نیز می‌توانند در عرصه تحول دیجیتال پیشرو

باشند و خدمات نوآورانه‌ای ارائه دهند. مدیر محصول در این نقش، نه تنها مسئول اجرای پروژه، بلکه حافظ منافع بانک و تضمین‌کننده موفقیت بلندمدت آن است.

مدیر محصول در قلب تحول بانکداری دیجیتال

داستان موفقیت بانک میزان پاکستان در راه‌اندازی ربات هوشمند بانکی در واتس‌آپ، گویای نقش حیاتی مدیر محصول در هدایت تحول دیجیتال است. مدیر محصول در این پروژه به‌عنوان سفیر مشتری عمل کرد و با درک عمیق از نیازهای مشتریان، به این نکته پی برد که مشتریان در بازارهای نوظهور با چالش‌هایی مانند ساعات کاری محدود شعب، سیستم‌های تلفنی پیچیده و برنامه‌های سنتی با کاربرد دشوار مواجهند. این مدیر محصول با تحلیل دقیق رفتار مشتریان، واتس‌آپ (با میلیون‌ها کاربر) را به‌عنوان پلتفرم اصلی انتخاب کرد.

مدیر محصول در اینجا پل ارتباطی بین نیازهای مشتریان، الزامات بانکداری اسلامی و قابلیت‌های فنی شد. او مطمئن شد که تمام خدمات ارائه شده (از استعلام موجودی تا ثبت شکایت) کاملاً مطابق با قوانین باشد؛ همچنین با طراحی تجربه کاربری ساده و تصمیم هوشمند، امکان دسترسی آسان برای مشتریان کم‌تجربه با فناوری را فراهم آورد.

این ابتکار با جذب ۷۰۰ هزار کاربر و کسب رضایت‌سنجی ۹۸ درصدی، موفقیت چشم‌گیری را ثبت کرد. تجربه بانک میزان اثبات می‌کند که مدیر محصول موفق در صنعت بانکداری، رهبری است که می‌تواند فناوری را در خدمت ایجاد ارزش واقعی برای مشتریان قرار دهد. انتخاب پلتفرم، در این پروژه یک تصمیم استراتژیک محصول بود، نه صرفاً یک انتخاب فنی.

انقلاب موازی در مدیریت محصول

همزمان با دست و پنجه نرم کردن دنیای خدمات با چرخه سنتی و مدرن، دنیای محصول نیز با بحرانی موازی دست به گریبان است. علائم این بحران به‌طور عجیبی آشنا هستند: تیم‌هایی که به‌خاطر حجم فعالیت و خروجیشان موردتحمیل قرار می‌گیرند و نه به‌خاطر ارزش و تأثیری که نتیجه کار آنهاست.

مدیریت محصول ممکن است به تولید بی‌رویه امکانات و قابلیت‌ها تقلیل پیدا کند، درحالی‌که گاه لازم است صرفاً ادغام نقشه‌های راه، تمرکز بر ابتکارات تأثیر بالا و تلفیق مدیریت محصول با بازاریابی باشد. "موفقیت کسب‌وکار" که هدف اصلی مدیریت محصول است بخش‌های گوناگون سازمان (شامل استراتژی، بازاریابی، فروش و مهندسی) را به هم متصل می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که عملکردها به سمت یک نتیجه مشترک و قابل اندازه‌گیری همسو شده است. ■



مدیریت در عصر پیچیدگی

کسب و کارهای امروز در جهانی فعالیت می‌کنند که دیگر با منطق ماشین‌های دقیق و قابل پیش‌بینی اداره نمی‌شود. محیط رقابتی به اقیانوسی متلاطم شباهت دارد؛ جایی که سازگاری، یادگیری مستمر و مشارکت فعال کارکنان، جایگزین کنترل سخت‌گیرانه و دستورالعمل‌های ثابت شده است.

در همین حال، فناوری نیز لایه تازه‌ای به این پیچیدگی افزوده است. از مهندسی پرامپت که ارتباط انسان و الگوریتم را به مهارتی مدیریتی تبدیل کرده تا اینترنت اشیا که دارایی‌های فیزیکی را به منابع داده زنده و تصمیم‌ساز بدل می‌کند، ابزارهای نوین ظرفیت خلق ارزش را افزایش داده‌اند؛ اما فراوانی داده و ابزار، اگر با قضاوت حرفه‌ای همراه نشود، می‌تواند به "تحلیل بیش‌ازحد" و تعلل در تصمیم‌گیری بیانجامد. همزمان، سازمان‌ها در معرض ریسک‌های نوینی مانند اخبار جعلی قرار دارند که می‌تواند بدون تغییر در واقعیت عملیاتی، اعتماد بازار را تحت‌تاثیر قرار دهد. در چنین فضایی، روایت‌سازی مسئولانه و رهبری روایی نیز به بخشی از مزیت رقابتی تبدیل می‌شود.

پرونده کسب و کار این شماره، با نگاهی یکپارچه به این تحولات، می‌کوشد نشان دهد سازمان موفق امروز نه صرفاً دیجیتال، بلکه یادگیرنده، چابک و آگاه به قدرت داده و روایت است. ■



اختاپوسی شدن

۲۶

هوشمندسازی
دارایی‌های
خاموش

۲۴

از اسطوره
تا الگوریتم

۲۲

عیار چای

۳۱

استراتژی
قصه‌گویی

۳۰

دروغ‌زدایی
در کسب و کار

۲۸

بودجه ۱۴۰۵

۲۰

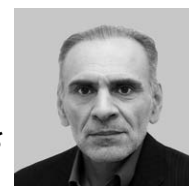
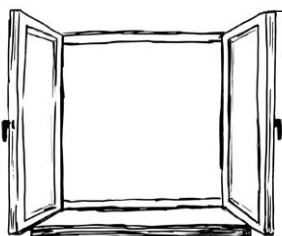
تحلیل
بیش از حد

۱۸

خروج از
بن‌بست بانکی

۱۶

خروج از بن‌بست بانکی



کامران ندیری
اقتصاددان و استاد دانشگاه

سبب می‌شود که اعتبارات و تامین مالی بانکی به سمت سرمایه‌گذاری در بخش واقعی نرود و بیشتر صرف فعالیت‌های سفته‌بازانه در بخش مالی اقتصاد شود؛ لذا خلق پولی که در شبکه بانکی به حساب ظاهر برای حمایت از تولید انجام صورت می‌گیرد، به جای فعالیت‌های مولد، عمدتاً فعالیت‌های سفته‌بازانه را تامین مالی می‌کند و در نتیجه، منجر به تورم بالا می‌شود.

تورم بالا چشم‌انداز سودآوری فعالیت‌های مولد در بخش واقعی را تیره‌تر می‌کند و اقتصاد در چرخه معیوب تورم-رکود گیر می‌افتد. در این وضعیت، نظام بانکی بیشتر از اینکه در خدمت فعالیت‌های مولد باشد، به طور ناخودآگاه درگیر تامین مالی‌های غیرمولد می‌شود.

۳) عوارض اقتصاد دولتی

اقتصاد دولتی و سیاست خودکفایی اجباری، فشار مضاعفی را بر شبکه بانکی وارد کرده است. دولت‌هایی که در عرصه‌های متعدد مداخله غیراصولی می‌کنند، جریان طبیعی بازار را مختل کرده و در برنامه‌ریزی‌های دستوری خود، محدودیت منابع را نادیده می‌گیرند. نظام‌های دستوری مانند اتحاد جماهیر شوروی و کره شمالی، در میانه قرن بیستم ابتدا رشدهای اقتصادی چشمگیری داشتند، چون در کوتاه‌مدت با تمام توان بدون در نظر گرفتن محدودیت منابع، تولید می‌کردند؛ اما در نهایت، کمبود منابع نقش خود را به طور کامل نشان داد و برنامه‌ریزی متمرکز، موجب ورشکستگی‌های اقتصادی شد.

اگرچه کشور ما از نظر منابع طبیعی و انسانی غنی است، با این حال عدم توجه به محدودیت‌ها، ما را دچار کسری‌های گسترده در زمینه‌های گوناگون (از جمله سوخت) کرده است. منابع پولی نیز همانند گاز و نفت ارزشمند هستند و باید به درستی در یک فرآیند کارآمد تخصیص پیدا کنند. نرخ‌های دستوری و تخصیص‌های برنامه‌ریزی‌شده دولتی، سبب می‌شود شبکه بانکی به جای تسهیل رشد اقتصادی، زمینه‌ساز تورم‌های بالا در اقتصاد شود.

یکی از دلایل اینکه ما زودتر به بن‌بست اقتصادی نخوردیم، عدم اجرای کامل برنامه‌ریزی متمرکز دولتی مانند شوروی سابق و کره شمالی، بوده است. در واقع اقتصاد برنامه‌ریزی در ایران در همه زمینه‌ها اجرا نشده است، اما در حوزه‌هایی مانند تسهیلات بانکی و ارز که مستعد فساد و سوءاستفاده‌های کلان بوده، نفوذ کرده است. بنابراین، اقتصاد ایران، یک اقتصاد کاملاً دستوری نیست؛ بلکه یک اقتصاد رانتی به‌ویژه در بخش پول و ارز و انرژی است.

۴) نبود فرهنگ کسب‌وکار رقابتی

اساساً شبکه بانکی کشور ما، در یک رقابت سالم اقتصادی توسعه نیافته و بانک‌های کشور، بیشتر در جهت رفع نیازهای مالی دولت و حاکمیت گسترش پیدا کرده‌اند. برخلاف بسیاری از کسب‌وکارهای دیگر، وظیفه تامین هزینه‌های دولت و بخش رانت‌خواه حاکمیت به شبکه بانکی ما تحمیل شده است.

تحول در نظام بانکی، نه یک انتخاب سیاستی، بلکه پیش‌شرطی بنیادین برای ارتقای کارایی اقتصاد، مدیریت ریسک‌های کلان و بازتعریف نقش بانک‌ها در تامین مالی رشد است. با این حال، بررسی این تحول بدون توجه به زمینه‌های نهادی، سیاست‌گذاری کلان و جایگاه ایران در نظام مالی بین‌الملل، تصویری ناقص ارائه می‌دهد. در این یادداشت می‌کوشیم با نگاهی تحلیلی، ابعاد این موانع و تاثیر آنها بر کسب‌وکار بانک‌ها در ایران را واکاوی کنیم.

موانع تحول صنعت بانکی

چالش اصلی تحول بانک‌های ایرانی کمبود امکانات، تجهیزات یا دانش روز نبوده، بلکه ناشی از نبود الزام نهادی موثر برای استفاده نظام‌مند و فراگیر از این ظرفیت‌هاست. در سال‌های گذشته، بخش قابل توجهی از بانک‌های کشور به سامانه‌ها و نرم‌افزارهای پیشرفته مجهز شده‌اند، اما الزام به پاسخگویی، شفافیت و رعایت قوانین در سطح اجتماعی و نهادی وجود ندارد؛ به بیان دقیق‌تر، فناوری وجود دارد اما اراده نهادی برای به‌کارگیری آن ضعیف است. به عبارت دیگر، به دلایل متنوع که در ادامه به آنها می‌پردازیم، امکانات فنی برای پیگیری رعایت قوانین و مقررات به کار گرفته نمی‌شود.

۱) قطع روابط بین‌المللی

یکی از بنیادی‌ترین موانع رشد کسب‌وکار بانک‌ها در ایران، قطع روابط اقتصادی و بانکی بین‌المللی است. تحریم‌های خارجی و جدا بودن از شبکه بانکی جهانی، به کم‌اهمیت شدن قوانین پولشویی و تطبیق انجامیده است. در بسیاری از کشورها، نقض الزامات تطبیق می‌تواند به جرمه‌های چند میلیارد دلاری، محدودیت فعالیت بین‌المللی یا حتی سلب مجوز بانک منجر شود؛ زیرا این تخلفات از مقررات (مانند پولشویی یا مدیریت ریسک) اعتبار و روابط کارگزاری بانک و سپس نهاد مالی بالادستی را خدشه‌دار می‌کند.

اما در کشور ما، به دلیل قطع روابط بانکی بین‌المللی، ضرورت و وجهه‌ای برای سختگیری در قوانین مذکور وجود ندارد؛ زمانی که بانک‌ها اساساً در شبکه مالی جهانی حضور ندارند، انگیزه‌ای برای رعایت استانداردهای جهانی نیز باقی نمی‌ماند. در نتیجه، تخلفاتی که در سایر کشورها پیامدهای سنگین دارد، تنها با تذکر یا نامه گلایه‌آمیز مواجه می‌شود. بانک‌هایی که این مقررات را رعایت کنند نیز با پاداش مواجه نمی‌شوند، چون تاثیری در کسب‌وکار آنها ندارد.

۲) نبود چشم‌انداز برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مولد

تبعات قطع ارتباط با اقتصاد جهانی، از سایر مسیرها نیز به رشد صنعت بانکی لطمه می‌زند. از آنجاکه امکان جذب درآمد خارجی و سرمایه بین‌المللی وجود ندارد، بار تامین مالی رشد اقتصادی بر دوش شبکه بانکی داخلی افتاده است. تامین هزینه رشد ۸ تا ۸/۵ درصدی که مورد نظر سیاست‌گذاران کشور ماست، به تسهیلات کلان نیاز دارد. چشم‌انداز منفی ناشی از تحریم‌های اقتصادی و ناکارآمدی‌های داخلی

تبعات عدم امکان ورشکستگی شبکه بانکی

تصور رایجی در میان بسیاری از مردم و حتی فعالان اقتصادی وجود دارد که بانک‌ها هیچگاه ورشکسته نخواهند شد؛ باتوجه به سوابق و رویه‌های موجود این باور رواج دارد که اگر بانکی در مدیریت منابع و هزینه‌های خود، اشتباهات جبران‌ناپذیری داشته باشد، بانک مرکزی و وزارت اقتصاد به نجات سهامداران بانک خواهند آمد. اما صنعت بانکی نیز مانند هر صنعت دیگری، ممکن است به ورشکستگی برسد. متأسفانه ساختار نهادی و قانونی لازم برای مدیریت تبعات ورشکستگی بانک‌ها در ایران ایجاد نشده و وجود بانک‌های ضعیف (و عدم امکان حذف آنها) فضا را برای بانک‌های سالم کشور آلوده کرده است. تغییرات و تحولات پایدار، زمانی محقق می‌شوند که از احساس نیاز درونی و در فرآیندی طبیعی برخاسته باشند. صنعت بانکداری در کشور ما، تلاش کرده که با مطالعه و شناخت تجربیات دیگر کشورها، از آنها الگوبرداری کرده و متحول شود؛ اما از آنجاکه مسیر طبیعی و سیر تاریخی طبیعی رخ نداده است، علی‌رغم تلاش‌های مستمر بازیگران صنعت بانکی کارآمدی مطلوب را ندارد.

آینده امیدوارکننده

خروج از بن‌بست بانکی بدون بازنگری در سیاست‌های بین‌المللی ممکن نیست. سرزمین غنی ما، ظرفیت زیادی هم از نظر انسانی و هم طبیعی دارد، اما مشکلاتی که از قطع روابط بین‌المللی به وجود آمده، مانع از تحقق رشد اقتصادی شده است. منابع کشور که در شرایط عادی، باید صرف زیرساخت‌ها شود، تنها برای رتق وفتق امور روزانه و مخارج ابتدایی شهروندان هزینه می‌شود؛ هزینه کردن درآمد نفتی برای بارانه ماهانه چنددلاری، یکی از مصادیق این بن‌بست راهبردی است. در صورت اصلاح زیرساخت‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، به‌اتکای منابع و پیشرفت فناوریانه، امکان پیشرفت در آینده نیز فراهم است؛ حتی اگر فرض کنیم که اغلب مدیران ما به دلیل فقدان تجربه از این توانایی برخوردار نیستند، می‌توانیم از تجربه مدیران خارجی استفاده کنیم. همانند حوزه‌هایی ورزشی که مربی را وارد می‌کنند، صنعت بانکداری نیز می‌تواند در کمترین زمان به دانش و مهارت‌های روز جهان مجهز شود؛ اما این تنها در صورت رفع موانع تحریمی و بازشدن فضای سیاسی و اجتماعی امکان‌پذیر است. ■

در شرایط اضطرار تحریمی که دولتمردان با کسری‌های مالی مواجهند، حتی بانک‌هایی که به‌طور مستقیم تحت مدیریت نهادهای دولتی و غیردولتی نیستند، مجبورند فعالیت پیریسک داشته باشند؛ به عبارت دیگر، برای تامین نیازهای دولت و بخش رانت‌طلب حاکمیت، بانک‌ها مجبورند معیارها و مقررات کسب‌وکاری خود را نادیده بگیرند.

۵) سایر زمینه‌های فرهنگی

فارغ از محدودیت‌های خارجی، زمینه‌های فرهنگی داخلی نیز برای پذیرش چارچوب‌های قانونی اقتصاد بین‌المللی آماده نیست؛ نگاه بدبینانه به قوانین و نهادهای بین‌المللی (به‌ویژه آنچه منشأ غربی دارد) باعث شده است که بسیاری از رویه‌های نظارتی نه به عنوان ابزار حرفه‌ای مدیریت ریسک، بلکه به عنوان سازوکارهای استثمارگرانه تلقی شوند. در نتیجه، به جای پذیرش و پیوستن به نظام بانکداری بین‌المللی، تلاش می‌شود برای هر سامانه و مقرراتی، نمونه‌ای داخلی طراحی شود. جدا از اتلاف منابع که از دوباره‌کاری برمی‌خیزد، نظام بانکی بین‌المللی رویه‌های داخلی ما را تایید نمی‌کند و در نتیجه، حتی با تشدید سختگیری قانونی، موردپذیرش بانک‌های جهان قرار نمی‌گیریم.

۶) ضعف نظارت و بی‌فایده‌گی اقدامات خرد

تنوع مالکیت در بانک‌های کشور، وضعیت بغرنجی را برای بانک مرکزی به وجود آورده است. در کنار بانک‌های دولتی و معدود بانک‌های کاملاً خصوصی، بانک‌های خصوصی به نهادهای غیردولتی متصلند و اقتدار و استقلال بانک مرکزی را به چالش می‌کشند. این بانک‌ها، اصولاً رویه‌ها و سیاست‌های خود را با معیارهای غیربانکی تنظیم می‌کنند و ممکن است تشخیص خود را بر مقررات رایج، ترجیح بدهند. در کشور ما، اقدامات جزئی و خرد بسیاری در زمینه اجرای مقررات و نظارت انجام شده است که اگرچه غالباً درست و دقیق بوده‌اند، اما مشکلات کلان، آنها را بی‌ثمر کرده است. هم در سطح بانک مرکزی و هم در سطح بانک‌ها، اقدامات سختگیرانه زیادی در زمینه حسابرسی، تطبیق، ارتقای فناوری و غیره انجام شده که در یک ساختار نهادی مناسب، می‌توانستند به نتایج فوق‌العاده‌ای برسند؛ اما مشکلات ساختاری اقتصاد این اقدامات را بی‌ثمر کرده است. فراتر از این، فقدان رشد اقتصادی به‌خاطر قطع روابط بین‌المللی، برخی از این مقررات را مغل رویه‌های جاری می‌کند.



نتیجه تعلل و انفعال



تحلیل بیش از حد در سازمان‌ها



محسن شاکری

معاون مدیریت امور شعب • بانک خاورمیانه

• مقایسه‌های گسترده بدون اثرگذاری واقعی: انجام مقایسه‌های متعدد بین دوره‌ها، واحدها یا سناریوهای مختلف، اغلب صرفاً برای تکمیل گزارش انجام می‌شوند.

• ترس از تصمیم بدون پشتوانه عددی کامل: این نگرش باعث می‌شود حتی تصمیم‌های ساده نیز منوط به تهیه آمار و گزارش‌های متعدد شوند.

پیامدها و مشکلات تحلیل بیش از حد

تحلیل بیش از حد علاوه بر اتلاف منابع، آثار پنهان و تدریجی بر عملکرد سازمان دارد. این پدیده به مرور زمان سرعت تصمیم‌گیری را کاهش داده و فرهنگ احتیاط افراطی را جایگزین اقدام موثر می‌کند. برخی از مهمترین عواقب تحلیل بیش از حد عبارتند از:

تاخیر در تصمیم‌گیری و اتلاف منابع

زمانی که تصمیم‌ها به جمع‌آوری داده‌های بیشتر و بررسی‌های مکرر گره می‌خورند، فرصت‌های مناسب از دست می‌روند و اجرای اقدامات ضروری با تاخیر مواجه می‌شود. تحلیل بیش از حد موجب می‌شود بخش قابل توجهی از زمان کارشناسان و مدیران صرف تهیه گزارش‌ها و تحلیل‌های کم‌اثر شود.

افزایش فرسودگی و کاهش اثربخشی

حجم بالای تحلیل و گزارش‌نویسی غیرضروری، فشار کاری را افزایش می‌دهد و به فرسودگی کارشناسان منجر می‌شود. این وضعیت در بلندمدت انگیزه، خلاقیت و کیفیت عملکرد نیروی انسانی را کاهش می‌دهد.

سازمان‌هایی که قادر به تصمیم‌گیری به‌موقع نیستند، در مواجهه با تغییرات محیطی، رقابت و شرایط پیش‌بینی‌نشده آسیب‌پذیرتر خواهند بود.

کاهش جسارت و تضعیف اعتماد

رواج تحلیل بیش از حد فرهنگ سازمانی را به احتیاط افراطی سوق می‌دهد. در چنین فضایی، تصمیم‌گیری سریع و مبتنی بر تجربه و خبرگی جای خود را به تعویق و تردید می‌دهد و جسارت تصمیم‌گیری به‌تدریج نایاب می‌شود. زمانی که تصمیم‌ها بیش از حد به داده و تحلیل وابسته شوند، اعتماد به قضاوت حرفه‌ای و تجربه افراد کاهش می‌یابد. این موضوع باعث می‌شود تصمیم‌های ساده نیز پیچیده و زمان‌بر تلقی شوند.

علل و انگیزه‌های تحلیل بیش از حد

تحلیل بیش از حد معمولاً نتیجه یک عامل واحد نیست، بلکه از ترکیب انگیزه و نگرش‌های فردی، الزامات سازمانی و فرهنگ تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد که به مرور مهمترین آنها می‌پردازیم:

افزایش حجم داده‌ها و گزارش‌ها در سازمان‌های امروزی می‌تواند تصمیم‌گیری را پیچیده و طاقت‌فرسا کند. گاهی کارشناسان و مدیران برای تصمیم‌های ساده، بیش از حد داده جمع می‌کنند؛ این پدیده که منابع و زمان سازمان را تلف کرده و اثربخشی را تهدید می‌کند "تحلیل بیش از حد" نامیده می‌شود. در این یادداشت، ضمن آشنایی بیشتر با تحلیل بیش از حد، به راهکارهای اصلاح این رویه زیانبار می‌پردازیم.

تحلیل بیش از حد چیست؟

تحلیل بیش از حد (Overanalysis) وضعیتی است که در آن افراد برای اتخاذ تصمیم‌های ساده یا متوسط، حجم زیادی از داده، آمار و گزارش جمع‌آوری و بررسی می‌کنند. این رفتار معمولاً ترکیبی از انگیزه‌های فردی مانند کمال‌گرایی، نگرانی از پاسخگویی و تمایل به خودنمایی در کنار عوامل سازمانی مانند فرهنگ مقصرجو و تنبیه‌محور، فقدان معیارهای شفاف برای کافی بودن تحلیل، نبود شاخص زمان در معیارهای ارزیابی عملکرد و عادت و ارزش‌های تاریخی سازمان است.

تحلیل بیش از حد معمولاً به صورت رفتارهای تکرارشونده و آشنا در فرایندهای سازمانی بروز می‌کند. این رفتارها در نگاه اول منطقی و حرفه‌ای به نظر می‌رسند، اما باعث کندی تصمیم‌گیری و افزایش هزینه‌های پنهان می‌شوند. برخی مصادیق رایج تحلیل بیش از حد عبارتند از:

- جمع‌آوری گزارش‌های متعدد برای تصمیم‌های ساده: این گزارش‌ها اغلب اطلاعات تکراری یا کم‌اهمیت دارند و بدون آنکه ارزش افزوده واقعی ایجاد کنند، زمان کارشناسان و مدیران را می‌گیرند.
- تمرکز بیش از حد بر جزئیات کم‌اهمیت: پرداختن به این جزئیات، ضمن افزایش حجم داده و گزارش، تمرکز تصمیم‌گیران را از مساله اصلی منحرف کرده و روند تصمیم‌گیری را طولانی می‌کند.
- برگزاری جلسات متعدد بدون خروجی مشخص: در این جلسات، به جای نزدیک شدن به تصمیم نهایی، داده‌ها بارها مرور می‌شوند و تصمیم‌گیری از جلسه‌ای به جلسه‌ای دیگر موکول می‌شود.
- تولید گزارش‌های حجیم با استفاده محدود: این گزارش‌ها اغلب بیشتر برای بایگانی یا پاسخگویی احتمالی (در صورت وقوع نتیجه نامطلوب) تهیه می‌شوند تا پشتیبانی واقعی از تصمیم‌گیری.
- درخواست داده‌های تکراری از واحدهای مختلف: این کار علاوه بر افزایش حجم اطلاعات، باعث دوباره‌کاری، خستگی کارشناسان و کند شدن روند تصمیم‌گیری می‌شود.
- اصلاح مکرر گزارش بدون تغییر در تصمیم: اصلاحات از نظر فرم، ادبیات یا جزئیات جزئی پی‌درپی بیشتر به بهبود ظاهری گزارش منجر می‌شود تا ارتقای کیفیت تصمیم.



کمال‌گرایی

کمال‌گرایی باعث می‌شود کارشناسان و مدیران حتی زمانی که تصمیم مورد نظر پیچیدگی بالایی ندارد، به دنبال کامل‌ترین و بی‌نقص‌ترین تحلیل و در پی آن بهترین نتایج باشند. در این شرایط، تلاش برای پوشش همه زوایا و احتمالات، حجم داده و گزارش‌ها را افزایش داده و تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازد.

به تاخیر انداختن تصمیم و وقت خریدن

در برخی موارد تحلیل بیش‌ازحد ابزاری برای به تاخیر انداختن تصمیم‌های دشوار یا پرریسک است. جمع‌آوری داده‌های بیشتر و درخواست گزارش‌های تکمیلی به افراد امکان می‌دهد مسئولیت تصمیم را به آینده موکول کرده و از مواجهه مستقیم با پیامدهای آن اجتناب کنند.

خودنمایی و اثبات تخصص کارشناسی

برخی کارشناسان با تولید گزارش‌ها، جداول، نمودارها و تحلیل‌های حجیم تلاش می‌کنند سطح تخصص و توانمندی خود را نشان دهند. در این حالت، حجم تحلیل بیش از آنکه متناسب با نیاز تصمیم باشد، تابعی از تمایل به دیده شدن و حرفه‌ای جلوه کردن در فضای سازمانی است.

نگرانی از پاسخ‌گویی و نهادهای ناظر

ترس از پرسش، ایراد، پاسخ‌گویی یا حسابرسی‌های بعدی، یکی از محرک‌های اصلی تحلیل بیش‌ازحد است. افراد ترجیح می‌دهند با انباشت داده و مستندات، برای هر پرسش احتمالی پاسخ آماده داشته باشند، حتی اگر این کار منجر به کند شدن فرایند تصمیم‌گیری شود.

فقدان معیار شفاف برای کافی بودن تحلیل

زمانی که سازمان معیار مشخصی برای میزان و عمق لازم تحلیل تعریف نکرده باشد، افراد به طور طبیعی به جمع‌آوری داده‌های بیشتر حرکت می‌کنند. نبود این مرز مشخص باعث می‌شود تشخیص کافی بودن تحلیل دشوار شده و تحلیل بیش‌ازحد به یک رفتار رایج تبدیل شود.

نبود شاخص زمان در ارزیابی عملکرد

در بسیاری از سازمان‌ها، مدت‌زمان انجام کار و سرعت تصمیم‌گیری به عنوان شاخص ارزیابی عملکرد تعریف نشده است. در نتیجه، تحلیل طولانی و تولید گزارش‌های بیشتر هزینه‌ای برای افراد ندارد و حتی گاهی نشانه دقت تلقی می‌شود. این خلا باعث می‌شود تحلیل بیش‌ازحد بدون توجه به زمان و فوریت تصمیم‌ها گسترش یابد.

راهکارها و پیشنهادها برای مهار تحلیل بیش‌ازحد

کنترل و مهار تحلیل بیش‌ازحد به معنای حذف تحلیل یا بی‌توجهی به داده نیست، بلکه هدف ایجاد تعادل میان تحلیل و تصمیم‌گیری است. سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح رویه‌ها، شاخص‌ها و نگرش‌ها، از مزایای تحلیل استفاده کنند بدون آنکه دچار کندگی و هدررفت منابع شوند.

تعریف سطح متناسب تحلیل برای تصمیم‌ها

یکی از مهمترین راهکارها، تفکیک سطح تصمیم‌ها و تعیین میزان تحلیل متناسب با هر سطح است. تصمیم‌های ساده و عملیاتی نباید با همان عمق و پیچیدگی تصمیم‌های راهبردی بررسی شوند. این تفکیک به کاهش حجم تحلیل‌های غیرضروری کمک می‌کند.

تمرکز بر شاخص‌های کلیدی و داده‌های اثرگذار

محدود کردن تحلیل به چند شاخص کلیدی و اثرگذار از انباشت داده‌های کم‌اهمیت جلوگیری می‌کند. تمرکز بر آنچه واقعاً بر نتیجه تصمیم اثر دارد، کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش داده و زمان تحلیل را کاهش می‌دهد.

افزودن شاخص زمان به ارزیابی عملکرد

گنجاندن مدت‌زمان انجام کار و سرعت تصمیم‌گیری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، رفتارها را به تحلیل متعادل هدایت می‌کند. وقتی که زمان نیز معیار ارزیابی باشد، تحلیل‌های طولانی و کم‌اثر به تدریج کاهش می‌یابد.

تقویت اعتماد به قضاوت حرفه‌ای

سازمان‌ها باید به تجربه و قضاوت کارشناسان و مدیران اعتماد کنند. پذیرش تصمیم‌های مبتنی بر تجربه، در کنار داده‌های کلیدی، از وابستگی افراطی به گزارش‌ها و تحلیل‌های حجیم جلوگیری می‌کند.

شفاف‌سازی مسئولیت تصمیم‌گیری

مشخص بودن مسئول نهایی تصمیم، از پنهان شدن پشت داده‌ها جلوگیری می‌کند. زمانی که نقش تحلیل‌گر و تصمیم‌گیرنده به روشنی تفکیک شود، تحلیل به ابزار پشتیبان تصمیم تبدیل می‌شود، نه جایگزین آن.

بازنگری در گزارش‌ها و رویه‌های رایج

حذف گزارش‌های تکراری، کاهش حجم مستندات و بازنگری در رویه‌های تاریخی به همراه ایجاد فرهنگ حمایت‌کننده از تصمیم‌گیری سریع و مسئولیت‌پذیر، به ساده‌سازی فرایندها کمک می‌کند. این بازنگری می‌تواند بدون کاهش کیفیت تصمیم، چابکی سازمان را افزایش دهد.

تحلیل کافی، تصمیم به موقع

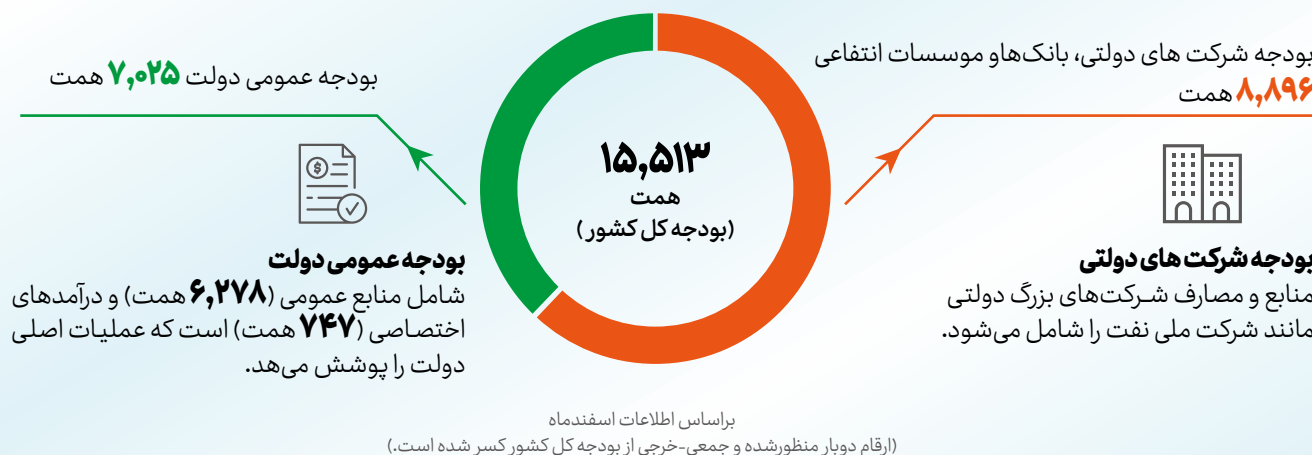
تحلیل بیش‌ازحد اگرچه با هدف افزایش دقت و کاهش ریسک انجام می‌شود اما می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمان را کاهش دهد. ایجاد تعادل میان تحلیل و اقدام، تمرکز بر داده‌های کلیدی و شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، کلید تصمیم‌گیری موثر است. اجرای این رویکرد به سازمان کمک می‌کند تصمیم‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر گرفته شوند و منابع بهینه‌تر به کار برده شود. پدیده تحلیل بیش‌ازحد با مفاهیمی مانند "فکر کردن بیش‌ازحد" و "فلج تصمیم‌گیری" مرتبط است و مطالعه آنها می‌تواند درک عمیق‌تری از موضوع فراهم کند. ■



برنامه بودجه سالانه، تصویر خوبی از وضعیت اقتصادی کشور و پیش بینی دولت از درآمدها و هزینه های سال آتی، ارائه می کند. متن بودجه ۱۴۰۵ در دی ماه ۱۴۰۴ منتشر شد، اما برخی اصلاحات اعمال شده توسط مجلس شورای اسلامی در اسفندماه اعلام شد.

نمای کلی بودجه ۱۴۰۵

بودجه کل کشور در سال ۱۴۰۵ بیش از ۱۵/۵۱ هزار همت است که بخش عمده آن به شرکت های دولتی اختصاص دارد.



درآمدهای بودجه ۱۴۰۵

کالبد شکافی منابع بودجه عمومی



براساس اطلاعات دی ماه

تنها **۶۵٪** از بودجه عمومی دولت از طریق درآمدهای پایدار مانند مالیات تامین می شود.

۳۰٪ نیز به فروش اوراق (ایجاد بدهی) و استفاده از منابع صندوق توسعه ملی وابسته است.

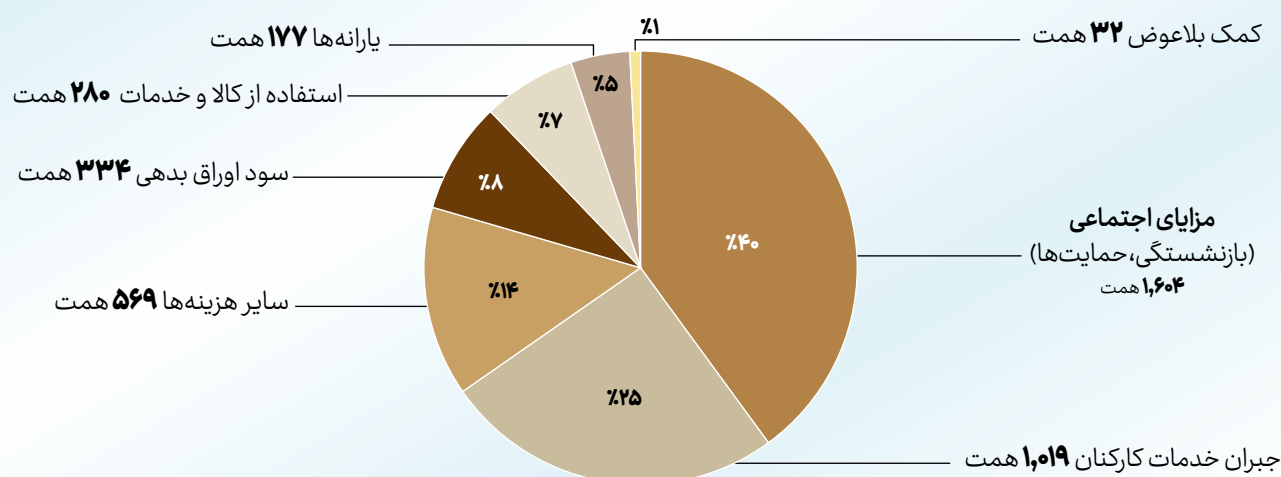
مصارف بودجه ۱۴۰۵



براساس اطلاعات دی ماه

جزئیات هزینه های بودجه ۱۴۰۵

بیش از **۶۵٪** از هزینه های جاری دولت، صرف پرداخت حقوق کارکنان و مزایای اجتماعی شامل (حقوق بازنشستگان و یارانه ها) می شود.

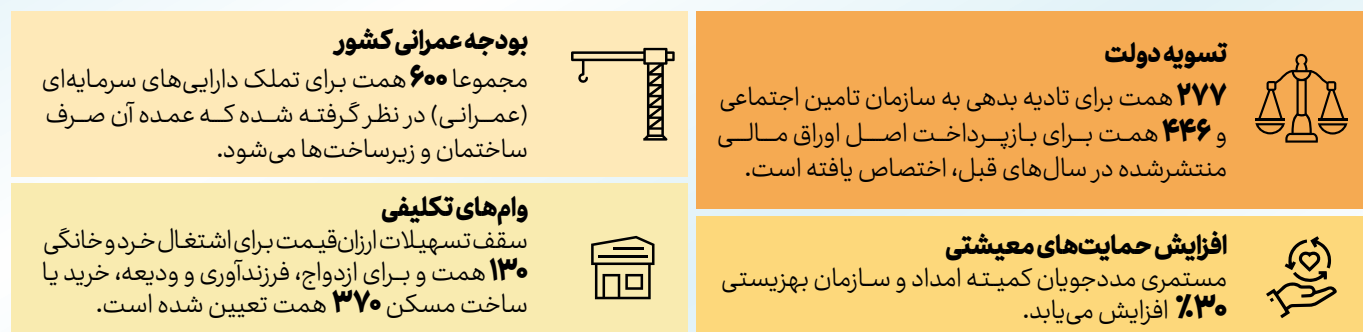


درآمدهای مالیاتی

مالیات بر کالاها و خدمات (ارزش افزوده) و مالیات شرکت ها، مجموعاً حدود ۷۳٪ از ۲,۹۹۹ همت درآمدهای مالیاتی را تشکیل می دهند.



تعهدات کلیدی در بودجه ۱۴۰۵



تصویر نهایی بودجه



گردآوری داده و تنظیم: تحریریه آفتاب خاورمیانه



مهندسی پرامپت

از اسطوره تا الگوریتم



مرتضی اکبرپور

مدیر تحلیل و آنالیز • بانک خاورمیانه

مولفه‌های پرامپت

فرض کنید می‌خواهیم از هوش مصنوعی برای نوشتن نیازهای کسب و کار (که معمولاً در سازمان‌ها بین واحدهای کسب و کار و مهندسان نرم‌افزار موضوع بحث است) کمک بگیریم.

داستان کاربر (User Story)

نیازمندی‌های کسب و کار توسط کارشناسان خبره کسب و کار براساس الگو و استاندارد مشخصی نوشته می‌شود (این الگو زبان مشترک بین کارشناسان کسب و کار و فناوری اطلاعات است). مثال زیر یک نمونه از الگویی است که کارشناسان کسب و کار باید آن را بنویسند: «به عنوان یک {نقش کاربر}، می‌خواهم {عملکرد یا ویژگی} را انجام دهم، تا بتوانم {ارزش یا هدف کسب و کار} را به دست آورم.»

معیارهای پذیرش (Acceptance Criteria)

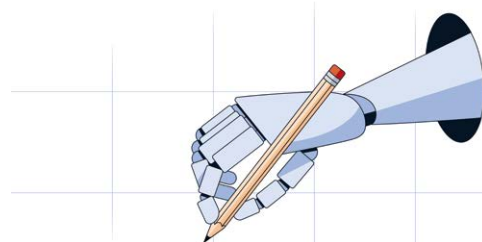
در این قسمت از الگوی Given/When/Then استفاده می‌کنیم. این الگو کار تمام‌شده را دقیقاً تشریح می‌کند و برای آن یک مورد تست (هر نیازی که مطرح می‌کنیم باید قبل از راستی‌آزمایی و نحوه تست آن را نیز به‌طور واضح توصیف کنیم) نوشته می‌شود.

- **Given (با فرض اینکه):** وضعیت اولیه را توصیف می‌کند. به عنوان مثال «با فرض اینکه موجودی انبار ۱۰ عدد است».
- **When (وقتی که):** اقدامی که انجام می‌شود. به عنوان مثال «وقتی تعداد کالای درخواستی از موجودی بیشتر باشد».
- **Then (آنگاه):** نتیجه‌ای که انتظار داریم. به عنوان مثال «آنگاه پیام «موجودی انبار کافی نیست» نمایش داده شود».

چک‌لیست (Definition of Ready)

گاهی مهمترین بخش نیاز کسب و کار بیشتر مربوط به «چگونگی» است؛ این الزامات معمولاً شامل موارد زیر هستند: زمان و سرعت (پیش‌نویس گزارش حداکثر تا ۲۴ ساعت آینده آماده شود) و امنیت و محرمانگی (اطلاعات مشتریان در خروجی به‌صورت ناشناس، بدون نام و کد ملی، درج شود).

در داستان‌هایی نظیر «علی بابا و چهل دزد بغداد» علی بابا با گفتن صحیح ورد «باز شو کنجد» توانست در سنگی غار گنج را باز کند. داستان‌های این‌چنینی تمثیل از تلاش انسان برای انتقال خواسته و اراده‌اش است و اینکه از چیزی (غول چراغ جادویی) بخواهد تا برایش کاری انجام دهد. غول چراغ جادو، همان هوش مصنوعی امروز است. برای این غول‌ها مهم است که ما چگونه و به چه شکلی خواسته خودمان را برایشان مطرح کنیم تا کاری را برای ما انجام دهند. در بسیاری از افسانه‌های کهن شکست قهرمان داستان به خاطر ضعیف بودنش نیست، شکست می‌خورد چون آگاهی عمیقی از خواستن ندارد؛ می‌گوید ثروتمندم کن، غول خودش را تبدیل به طلا می‌کند یا از غول چراغ جادو می‌خواهد همیشه زنده بماند، جاودانه می‌شود ولی تنها می‌ماند.



مهندسی پرامپت

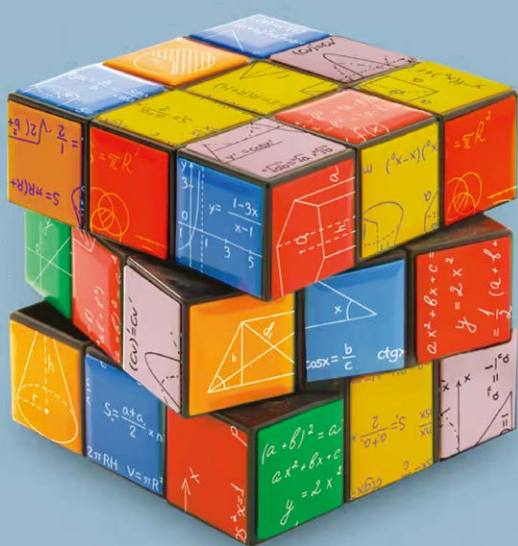
مهندسی پرامپت (Prompt Engineering) به هنر و علم طراحی ورودی‌ها (پرامپت‌ها) برای مدل‌های زبانی بزرگ (مانند چت‌جی‌پی‌تی، دیپسیک، جمینای و غیره) گفته می‌شود تا این مدل‌ها دقیقاً درخواست ما را درک کرده و بهترین خروجی ممکن را تولید کنند. درست مانند غول چراغ جادو که با بیان آرزو، آن را برآورده می‌کند، مهندسی پرامپت پل ارتباطی میان زبان انسانی و منطق ماشین است. ابزارهای هوش مصنوعی همانند شخصیت‌های جادویی داستانی هنر ذهن‌خوانی ندارند؛ بنابراین اگر خواسته ما مبهم باشد جواب واضحی نخواهیم گرفت و باید بتوانیم نیاز خود را به‌زبان آنها تبدیل کنیم.



از اسطوره تا الگوریتم

در داستان اساطیری سیزیف، سیزیف قهرمان داستان محکوم است تا ابد، تخته سنگی را به بالای کوهی بگلداند و هر بار، سنگ با رسیدن به قله، دوباره به پایین سقوط می‌کند (سنگ سمبلی از تمام توان و رنج‌ها و اهداف یک انسان است). سیزیف به پوچی کار خود آگاه است، اما با پذیرش و آگاهی بخشی، معنایی برای خود خلق می‌کند. با بیان دقیق خواسته‌هایمان، هوش مصنوعی می‌تواند نقش "رهایی از مجازات" را بازی کند.

اگر خواسته‌هایمان از هوش مصنوعی درست مطرح نشود، ممکن است فقط شکل جدیدی از همان مجازات سیزیف باشد. هوش مصنوعی نه خود گنج است و نه خود مجازات؛ این ما هستیم که تصمیم می‌گیریم از آن غار گنج بسازیم یا تپه‌ای برای حمل بی‌پایان سنگ. ■



مدیران و کارشناسان کسب‌وکار برای نوشتن نیازمندی‌های خود بر اساس الگوی مطرح‌شده می‌توانند از هوش مصنوعی استفاده کنند (برای سرعت بخشیدن و رعایت نکات فنی الگو که در بسیاری از موارد چالشی برای کارشناسان کسب‌وکار است)، بنابراین برای این کار لازم است بتوانند در یک پرامپت خواسته خودشان را دقیق و مشخص (مطابق مثال زیر) مطرح کنند:

تو یک تحلیل‌گر ارشد کسب‌وکار هستی. مخاطب این مستند، تیم فنی (برنامه‌نویسان Frontend و Backend) هستند. هدف این مستند، توضیح شفاف نیازهای یک سیستم مدیریت منابع انسانی است، به‌طوری که افراد غیرفنی هم بتوانند مفهوم آن را بفهمند. نیاز خام کسب‌وکار به شرح زیر است:

«واحد منابع انسانی می‌خواهد بتواند مرخصی کارکنان را به‌صورت سیستمی مدیریت کند تا کارکنان درخواست مرخصی ثبت کنند، مدیر مستقیم آن را تایید یا رد کند و واحد منابع انسانی گزارش وضعیت مرخصی‌ها را داشته باشد.»

این نیاز را به مستند نیازمندی رسمی تبدیل کنید و موارد زیر را ارائه بدهید:

۱) داستان کاربر را با ساختار استاندارد زیر بنویسید:

«به‌عنوان یک... می‌خواهم... تا بتوانم...»

۲) برای هر داستان کاربر، معیارهای پذیرش را با Given / When / Then بنویسید.

۳) سناریوهای ساده خطا را هم در نظر بگیرید، مانند:

- اگر کارمند تعداد روزهای مرخصی کافی نداشته باشد
- اگر مدیر هنوز پاسخ نداده باشد
- اگر درخواست قبلاً رد شده باشد

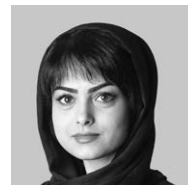
۴) زبان نوشتار ساده، شفاف و قابل فهم باشد، مانند: «فرض کن خواننده مدیر یا کارشناس منابع انسانی است، نه فقط برنامه‌نویس».

۵) خروجی را به‌صورت مرتب و بخش‌بندی شده ارائه دهید.

وقتی متن بالا را به هوش مصنوعی بدهید، به شکل قابل توجهی نیاز کسب‌وکاری شما را برای برنامه‌نویسان و مهندسان نرم‌افزار آماده می‌کند؛ در زمانی بسیار کوتاه‌تر از آن چیزی که در روش‌های دستی صرف می‌شود.

هوشمندسازی دارایی‌های خاموش

خلق ارزش با اینترنت اشیا



محدثه دهباشی
خبرنگار و مترجم فناوری مالی

(افزایش دقت در برآورد ریسک‌های عملیاتی)، به کسب و کارها کمک کرده است.

یک چارچوب سریع

برای مدیرانی که به دنبال خلق مزیت رقابتی و بهینه‌سازی ارزش کسب و کاری هستند، درک نمونه‌های واقعی اینترنت اشیا، تاثیر اقتصادی و نحوه اجرای استراتژیک این فناوری، ضرورتی استراتژیک دارد.

بخش اول: راهکارهای اینترنت اشیا در بهینه‌سازی عملیاتی

یک کاربرد مهم اینترنت اشیا در صنایع تولیدی و خدمات متنوع، نگهداری پیش‌بینی‌کننده (Predictive Maintenance) است؛ به کمک حسگرهای متصل به تجهیزات و ماشین‌آلات، شرکت‌ها می‌توانند داده‌های واقعی در مورد دما، ارتعاش و سایر پارامترهای عملکردی را به دست آورده و با تحلیل این داده‌ها قبل از وقوع خرابی، اقدام به تعمیر و نگهداری کنند. برای مثال شرکت‌های بزرگ تولیدی در جهان با به‌کارگیری حسگرهای اینترنت اشیا روی توربین‌ها، موتورهای سنگین یا ماشین‌آلات تولید، زمان خرابی غیرمنتظره را کاهش داده و هزینه نگهداری و توقف تولید را پایین آورده‌اند.

بخش دوم: اینترنت اشیا و تجربه مشتری

یکی از مثال‌های برجسته بیرونی از حوزه صنعتی کلاسیک، استفاده اینترنت اشیا برای خلق تجربه مشتری متمایز است. شرکت Carnival Cruise Line با راه‌اندازی پلتفرم OceanMedallion که شامل حسگرها، دستگاه‌های پوشیدنی (Wearables) و نرم‌افزارهای تحلیلی است، توانسته تجربه سفر دریایی را به سطحی متفاوت ببرد. این پلتفرم به مسافران امکان می‌دهد بدون نیاز به کارت یا چمدان، تنها با ابزار پوشیدنی خود در کابین را باز کنند، خدمات در کشتی را به صورت شخصی‌سازی شده دریافت کنند و اطلاعات برای بهبود خدمات، ثبت و تحلیل شود.

این تجربه داده‌محور نه تنها رضایت مشتریان را افزایش داد بلکه به Carnival کمک کرد داده‌های پنهان را برای خدمات بهتر و درآمد بیشتر، کشف و گردآوری کنند. اینترنت اشیا می‌تواند از فناوری عملیاتی فراتر رود و به فناوری تجربه مشتری تبدیل شود که یک مزیت رقابتی کلیدی است.

بخش سوم: شهرهای هوشمند و خدمات عمومی

در سطح کلان، شهرهای هوشمند نمونه‌ای از استفاده اینترنت اشیا هستند که فراتر از یک شرکت واحد اعمال می‌شوند و زیرساخت‌های عمومی را بهینه می‌کنند. بارسلونا یکی از پروژه‌های موفق شهر هوشمند است که با شبکه گسترده حسگرها، اینترنت اشیا را در حوزه‌های انرژی، آب، حمل و نقل و مدیریت زباله به کار گرفته است. در این شهر حسگرهای شهری برای پایش مصرف انرژی و آب نصب شده‌اند، سیستم‌های روشنایی هوشمند بر اساس تردد و الگوهای مصرف تنظیم می‌شوند

تصور کنید در سازمانی هستید که هزاران دارایی فیزیکی دارد: شعب، تجهیزات، ناوگان، زیرساخت‌ها، مشتریان و فرآیندهایی که هر کدام داده تولید می‌کنند. این داده‌ها خاموش و پراکنده‌اند و اغلب بعد از وقوع بحران از آنها استفاده می‌شود. حالا یک پرسش ساده اما بنیادین مطرح می‌شود: اگر همین دارایی‌ها می‌توانستند پیش از وقوع بحران با شما صحبت کنند، چه می‌شد؟ اگر ماشین‌آلات قبل از خرابی هشدار می‌دادند، زنجیره تامین پیش از اختلال خودش را اصلاح می‌کرد و رفتار مشتری پیش از تغییر قابل پیش‌بینی بود؟ اینجا دقیقاً نقطه‌ای است که اینترنت اشیا وارد بازی می‌شود؛ نه به عنوان یک فناوری پرزرق و برق بلکه به عنوان لایه‌ای جدید از هوشمندی در مدل اداره کسب و کار.

اینترنت اشیا چیست؟

اینترنت اشیا (IoT: Internet of Things) به شبکه دستگاه‌های متصل گفته می‌شود که داده‌ها را جمع‌آوری و منتقل می‌کنند و از آن برای تحلیل و تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. این شبکه معمولاً شامل حسگرها، اتصال شبکه، لایه‌های پردازش داده و برنامه‌های کاربردی نهایی است.

اینترنت اشیا تبدیل دنیای فیزیکی به منابع داده زنده، قابل تحلیل و قابل تصمیم‌سازی است. در دنیای کسب و کار، این قابلیت به معنی توانایی برای "پایش و پیش‌بینی وضعیت دارایی‌ها"، "بهینه‌سازی بهره‌وری عملیاتی"، "ساخت مدل‌های درآمدی جدید"، "شخصی‌سازی تجربه مشتری" و "اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر داده بدون درنگ" است. اینترنت اشیا خود به دو شاخه مصرف‌کننده محور (مانند دستگاه‌های هوشمند خانگی) و سازمانی-صنعتی (IIoT: Industrial IoT) که در کسب و کارها به شکل عملیاتی‌تر به کار می‌رود، تقسیم می‌شود.

اینترنت اشیا در دنیای کسب و کار

اینترنت اشیا به فاصله گرفتن از مدیریت مبتنی بر گزارش‌های دیرنگام و حرکت به سمت مدیریت بدون درنگ، پیش‌بینانه و داده‌محور منجر می‌شود. در سال‌های اخیر، شرکت‌های پیشرو در عرصه‌های تولید، خرده‌فروشی، انرژی، حمل و نقل و خدمات مالی، اینترنت اشیا را به مثابه اهرم خلق ارزش اقتصادی به کار گرفته‌اند؛ کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش بهره‌وری دارایی‌ها، طراحی تجربه‌های جدید مشتری و بازتعریف مدل‌های درآمدی، از نتایج پیاده‌سازی موفق اینترنت اشیا هستند. اینترنت اشیا نه به عنوان یک هزینه فناوری، بلکه سرمایه‌گذاری روی شفافیت، کنترل و پایداری جریان‌های ارزش دیده شده است. اینترنت اشیا در زمینه‌های گوناگون مانند بهینه‌سازی نگهداری دارایی‌ها (کاهش هزینه‌های پیش‌بینی نشده) و مدیریت زنجیره تامین

سنجش بازگشت سرمایه (ROI) و چالش‌های اجرایی

هرچند اینترنت اشیا فرصت‌های هیجان‌انگیزی ایجاد می‌کند، ارزیابی ROI و مدیریت چالش‌های اجرایی بخش مهمی از تصمیم‌گیری مدیران است. چالش‌های رایج عبارتند از:

- امنیت داده‌ها: شبکه‌های اینترنت اشیا در برابر حمله سایبری حساسند.
 - پشتیبانی از استانداردها: استانداردهای جهانی در بعضی از حوزه‌ها وجود ندارد.
 - هزینه‌های پیاده‌سازی اولیه: نصب حسگرها، شبکه ارتباطی و تحلیل داده‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری است.
- اما تجربه جهانی نشان داده است که با طراحی پروژه‌های آزمایشی (Pilot)، سنجش نتایج در فازهای کنترل‌شده و بهره‌گیری از سازوکارهای تحلیل داده و هوش مصنوعی، می‌توان این چالش‌ها را مدیریت کرد و شاهد بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌های چشمگیری بود.

اینترنت اشیا به مثابه موتور خلق ارزش

اینترنت اشیا بیش از آن که یک فناوری باشد، یک مدل خلق ارزش دیجیتال است: مدلی که از داده‌های واقعی و تحلیل بدون‌درنگ برای بهبود تصمیم‌گیری، تجربه مشتری و بهره‌وری منابع استفاده می‌کند. چه در صنایع تولیدی، چه در سفر و گردشگری یا خدمات شهری، نمونه‌های اینترنت اشیا نشان داده‌اند که به شرط طراحی استراتژیک و توجه به امنیت و وابستگی‌های عملیاتی، می‌تواند مزیت رقابتی زودبازده ایجاد کند. برای مدیران ارشد کسب‌وکار، درک این واقعیت که اینترنت اشیا دیگر یک ترند فناورانه نیست، بلکه یک الزام عملیاتی و رقابتی است، نخستین گام به‌سوی تبدیل سازمان به یک نهاد هوشمند و داده‌محور است. ■

و مدیریت مسیرهای جمع‌آوری زباله بهینه‌سازی شده است. نتایج این کاربرد عبارت بودند از صرفه‌جویی در انرژی، بهبود کیفیت خدمات عمومی و افزایش رضایت شهروندان. این نوع پروژه‌ها نشان‌دهنده پتانسیل اینترنت اشیا در مدیریت منابع و ایجاد مدل‌های درآمدی نوآورانه هستند.

بخش چهارم: زنجیره تامین، حمل‌ونقل و اینترنت اشیا

اینترنت اشیا یکی از اثرگذارترین حوزه‌ها برای کسب‌وکارهای بزرگ، زنجیره تامین و حمل‌ونقل است. متصل کردن کالاها، وسایل نقلیه و محموله‌ها از طریق حسگرهای اینترنت اشیا امکان می‌دهد تا "ردیابی دقیق مسیر کالا"، "پایش وضعیت سلامت محصول در مسیر" و "پیش‌بینی تاخیرها و بهینه‌سازی زمان‌بندی انبارها" انجام شود. نمونه‌های صنعتی جهانی نشان داده‌اند که چنین راهکارهایی نه تنها هزینه‌های انبارداری و حمل‌ونقل را کاهش داده بلکه شفافیت بیشتری در روابط با مشتری ایجاد می‌کنند.

اینترنت اشیا در صنعت مالی و بانکداری

در بانکداری کلاسیک، اغلب تصمیم‌ها بر اساس داده‌های تاریخی مالی گرفته می‌شوند: صورت‌های مالی، رفتار اعتباری گذشته، گردش حساب و وثایق. اینترنت اشیا یک لایه جدید به این تصویر اضافه می‌کند: داده‌های زنده از دنیای واقعی دارایی‌ها و فعالیت اقتصادی.

۱) اعتباردهی مبتنی بر دارایی‌های متصل

یکی از ملموس‌ترین کاربردهای اینترنت اشیا برای بانک‌ها در حوزه تسهیلات مبتنی بر دارایی است. در اروپا و آمریکای شمالی، بانک‌ها و موسسات مالی که به شرکت‌های حمل‌ونقل، تولیدی یا کشاورزی تسهیلات می‌دهند، از حسگرهای اینترنت اشیا روی دارایی‌های وثیقه‌ای استفاده می‌کنند؛ مانند ماشین‌آلات صنعتی، ناوگان حمل‌ونقل، تجهیزات کشاورزی و کانتیرها و موجودی انبار.

این حسگرها اطلاعاتی مانند وضعیت فعال یا غیرفعال بودن دارایی، موقعیت مکانی، ساعات کارکرد و سلامت فنی را به‌صورت آبی ارسال می‌کنند. در نتیجه، بانک دیگر فقط به ارزش دفتری وثیقه تکیه نمی‌کند، بلکه ریسک کاهش ارزش دارایی را زودتر تشخیص می‌دهد، احتمال انحراف مصرف تسهیلات را کاهش می‌دهد و می‌تواند نرخ بهره یا شرایط بازپرداخت را به‌صورت پویا تنظیم کند.

۲) مدیریت هوشمند شعب و دارایی‌های فیزیکی

بانک‌ها خودشان هم دارایی فیزیکی گسترده دارند: شعب، دستگاه‌های خودپرداز، تجهیزات امنیتی و زیرساخت‌ها. چند بانک بزرگ اروپایی (مانند BBVA و ING) در پروژه‌های Smart Branch از اینترنت اشیا برای پایش مصرف انرژی، کنترل حضور مشتریان، پیش‌بینی خرابی دستگاه‌های خودپرداز و بهینه‌سازی نیروی انسانی شعب استفاده کردند.

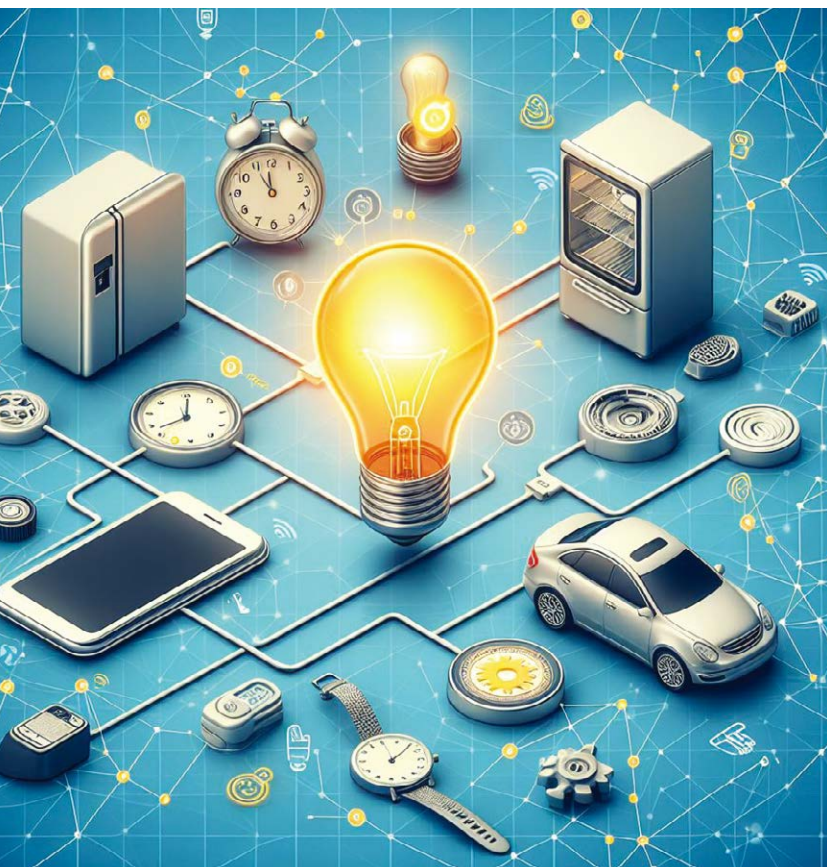
به‌عنوان مثال، حسگرهای نصب‌شده روی دستگاه‌های خودپرداز لرزش غیرعادی، دمای غیرطبیعی و اختلال در قطعات را قبل از خرابی کامل گزارش می‌کنند.

نتیجه این کار کاهش توقف سرویس (Downtime)، کاهش هزینه تعمیرات اضطراری، افزایش دسترس‌پذیری خدمات (که بر رضایت مشتری و کارمزد اثر می‌گذارد) و بهبود جریان درآمد کارمزدی است.

۳) بانکداری شرکتی و پایش زنجیره تامین مشتریان

اینجا یکی از جذاب‌ترین نقاط تماس اینترنت اشیا و بانکداری است. بانک‌هایی که به شرکت‌های بزرگ تولیدی یا خرده‌فروشی تسهیلات سرمایه در گردش می‌دهند، از داده‌های اینترنت اشیا زنجیره تامین مشتری استفاده می‌کنند. داده‌هایی مانند سطح موجودی انبار، سرعت گردش کالا، شرایط حمل‌ونقل و توقف‌های غیرعادی در حمل‌ونقل از پلتفرم‌های اینترنت اشیا، در اختیار بانک قرار می‌گیرد.

نتیجه این کار پیش‌بینی دقیق‌تر نیاز نقدینگی مشتری، تشخیص زود هنگام اختلال عملیاتی و تنظیم هوشمند خطوط اعتباری کوتاه‌مدت است و در واقع، بانک به شریک فعال مدیریت نقدینگی تبدیل می‌شود.



اختاپوسی شدن

سازگاری سازمان با اقیانوس تحول



Harvard
Business
Review

نویسندگان: یانا ورنر و فیل لوبرن

نشریه نوامبر-دسامبر ۲۰۲۵ هاروارد بیزنس ریویو

ترجمه: تحریریه آفتاب خاورمیانه

دورتر پیامدهای غیرمنتظره ایجاد کند. سازمان اختاپوسی برای چنین محیطی طراحی شده است که موفقیت نه با کنترل سخت‌گیرانه، بلکه با یادگیری مداوم و سازگاری با محیط به دست می‌آید.

تفاوت‌های اختاپوسی

در سازمان اختاپوسی، جلسات هدف و خروجی مشخص دارند، اما دستور جلسه ثابت ندارند. مدیران کارکنان را تشویق می‌کنند که همه ایده‌هایشان را به سرعت و بدون وقفه مطرح کنند و پرسش‌های چالش‌برانگیز بپرسند. مشارکت‌کنندگان، استدلال‌های یکدیگر را تکمیل می‌کنند یا به چالش می‌کشند؛ گفت‌وگو شکل می‌گیرد، زوایای گوناگون بررسی می‌شود، وجوه پنهان مسائل، کشف می‌شود و کارکنان، سازمان را بهتر می‌شناسند.

در مراکز ارتباط مشتریان این سازمان‌ها، اپراتورها، مسئولیت حل مشکلات مشتریان را برعهده می‌گیرند؛ آنها بدون سناریوی آماده و با همدلی گوش کرده و براساس دانش خود، راهکار اختصاصی هر مشتری را مطرح می‌کنند. این کارشناسان برای حل سریع مشکلات افراد، بودجه و امکانات در اختیار می‌گیرند تا فقط پیام‌رسان نباشند. همین احساس مسئولیت، باعث می‌شود که اپراتورها حتی پس از رفع مشکل یک مشتری، همچنان پیگیر مساله باشند و با حذف چالش‌ها و مشکلات حاشیه‌ای، سازمان را اصلاح کنند.

تغییر ذهنیت برای تحول

سازمان‌ها به صورت خطی و ازپیش‌طراحی‌شده به اختاپوس تبدیل نمی‌شوند. تغییر پایدار، نه از اجرای دستورالعمل، بلکه از دگرگونی در جهان‌بینی و الگوهای رفتاری افراد شکل می‌گیرد. مانند روابط رمانتیک، تحول سازمانی نیز فرآیندی تدریجی و آشفته است. این تحول نیازمند یک تغییر بنیادین با سه رهنمود زیر است:

۱) تغییر را با دیگران ایجاد کنید و نه روی آنها

برای تغییر رویه‌ها، با کارکنان (مخصوصاً آنها که بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند) مشورت و مشارکت کنید. برای اختاپوسی شدن، هر کدام از کارکنان شما باید بتوانند به‌طور واضح مشکلات را گفته و راهکار پیشنهاد دهند.

۲) تغییر را فرآیندی جاری و روزمره کنید

آزمایش اقدامات نو نباید پروژه‌هایی جداگانه از کار باشد و نباید از اشتباه کردن ترسید؛ اجرای ابتکارات حتی در صورت شکست خوردن، به یادگیری و رشد کارکنان کمک می‌کند. برای مثال، اگر تصمیم تیم

بسیاری از سازمان‌ها خودشان را با ماشین‌ها مقایسه می‌کنند و تلاش می‌کنند، به یک ماشین کارآمد و منظم تبدیل شوند. این مدل، اگرچه می‌تواند با استانداردسازی و تخصص‌گرایی به افزایش بهره‌وری منجر شود، اما در عمل شرکت‌ها را منفعل و انعطاف‌ناپذیر می‌کند. در جهان امروز که فضای کسب و کار، رابطه‌محور شده و مشتریان و کارکنان، حق انتخاب بیشتری دارند، ضعف این رویکرد بیش‌ازپیش آشکار شده است. یادداشت حاضر از نشریه هاروارد بیزنس ریویو، مدل منعطف‌تری را برای الگو گرفتن سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند.

مدل اختاپوسی

در دنیای امروز، کارکنان می‌خواهند در تصمیمات مهم سازمان نقشی فعال و مستمر داشته باشند؛ آنها نمی‌خواهند از بیرون هدایت شوند یا تصمیمات به آنها تحمیل شود، بلکه می‌خواهند در تمامی فرآیندها مشارکت فعال داشته باشند. برخلاف تصویرهای رایج، کارکنان نمی‌خواهند صرفاً با پاداش یا تنبیه مجبور به همسو شدن با مدیران شوند، بلکه می‌خواهند توسط آنها روحیه بگیرند و اقداماتشان از روی انگیزه درونی باشد.

درمقابل "مدل ماشینی"، می‌توان "مدل اختاپوسی" را برای الگو گرفتن سازمان‌ها پیشنهاد کرد. اختاپوس بازوهای دارد که هرکدام می‌تواند مستقل عمل کند، اما در هماهنگی کامل با یکدیگر هستند. سازمان‌های اختاپوسی از هوش جمعی کارکنان خود بهره می‌گیرند و اقدامات خودانگیزه افراد را به‌طور طبیعی و هماهنگ پیش می‌برند. آنها نشانه‌های ظریف محیط را می‌بینند، سریع می‌آموزند و مسیر خود را پیوسته بهبود می‌دهند.

اختاپوسی در مقابل ماشینی

بیشتر سازمان‌ها برای بقا در جهانی ساده اما پرچالش ساخته شده‌اند. در این نگاه، سازمان‌ها یک ماشین پیچیده (مانند موتور جت) هستند که هزاران قطعه تخصصی دارند، اما فرآیندهایشان تکراری و قابل‌پیش‌بینی است. اگر جزئی از سیستم دچار مشکل شود، می‌توان علت را شناسایی کرد و با دستورالعمل‌های ازپیش‌تعریف‌شده، آن را اصلاح کرد. در چنین مدلی، انسان‌ها اغلب به قطعاتی قابل‌جایگزینی تقلیل می‌یابند که ایراداتشان از بیرون قابل تشخیص و برطرف کردن است.

اما جهان امروز بیشتر به اقیانوسی پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی شباهت دارد؛ جایی که تغییر کوچک در جریان آب می‌تواند کیلومترها



برای افزایش بهره‌وری با کوتاه‌تر کردن زمان جلسات شکست بخورد، تجربه تصمیم‌گیری جمعی، روابط افراد و مدل تصمیم‌گیری آنها را بهبود می‌بخشد.

۳) تا حد امکان حذف کنید

در برابر وسوسه حل مسائل با افزودن یک فرآیند یا لایه نظارتی مقاومت کنید. حذف کردن یک فرآیند زائد یا یک امضای بی‌دلیل، خیلی بیشتر به شما کمک خواهد کرد.

شناسایی و اصلاح روندهای مخرب

بسیاری از شرکت‌ها، در مواجهه با چالش‌های پیچیده سراغ پاسخ‌های کلیشه‌ای می‌روند که در عمل اوضاع را بدتر می‌کنند. مخرب‌ترین این پاسخ‌ها در سه دسته قرار می‌گیرند:

۱) رفتارهایی که شفافیت را کاهش می‌دهند

در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان مأموریت سازمان و استراتژی‌ها را نمی‌شناسند. در بسیاری از شرکت‌ها، سند مأموریت متنی مبهم دارد که از بالا دیکته شده و اصلاح درک و همدلی کارکنان اهمیت ندارد. اطلاعات لازم، معمولاً محافظه‌کارانه در لایه‌های بالاتر حبس می‌شوند و فقط در قالب دستورات خشک به لایه‌های پایین می‌رسند.

۲) رفتارهایی که احساس مسئولیت را تضعیف می‌کنند

در بسیاری از سازمان‌ها، انسان‌ها به چرخ‌دنده‌هایی کوچک در ماشینی بزرگ تقلیل می‌یابند. در این سازمان‌ها، خلاقیت کارکنان محدود شده است، مقررات زیادی برای کاهش ریسک تنظیم شده و مدیران حتی کوچکترین مسائل را به‌شخصه کنترل می‌کنند؛ در نتیجه، کارکنان به تدریج از سازمان فاصله می‌گیرند و نسبت به شکست و موفقیت آن بی‌تفاوت می‌شوند.

۳) رفتارهایی که کنجکاوی را خاموش می‌کنند

بدون کنجکاوی، سازمان‌ها منجمد می‌شوند؛ سازمان‌های ماشینی، روندهایی که می‌شناسند را بهینه می‌کنند، اما نسبت به تهدیدها و فرصت‌های جدید کور می‌مانند. با گسترش هوش مصنوعی و حذف کارهای روتین، نیاز به کنجکاوی بیشتر نیز خواهد شد، زیرا خلاقیت انسانی، اهمیتی مضاعف پیدا می‌کند.

آزمایش‌های اختاپوسی

چرخه اختاپوسی شدن با فرضیه‌سازی آغاز می‌شود. شکست نباید ترسناک باشد؛ رد شدن یک فرضیه و یادگیری از آن، به اندازه تأییدش ارزشمند است، زیرا لازم است که کشف کنیم چه تغییرهایی احتمال موفقیت دارد. پس از تدوین فرضیه، وارد آزمایش می‌شویم که سه شکل زیر را خواهد داشت:

۱) متوقف کردن یک کار

بسیاری از آزمایش‌ها نه با افزودن، بلکه با حذف آغاز می‌شوند. برای نمونه، رید هستینگز مدیرعامل نتفلیکس مرخصی رسمی و سیستم ثبت و تأیید آن را حذف کرد. این تصمیم، اصطکاک اداری را کاهش داد و در عین حال، به کارکنان احساس اعتماد بالا برای مدیریت زمان و مسئولیت‌هایشان داد.

۲) تغییر یک فرآیند موجود

در استارباکس هاوارد بهار، سازمان را از نوشتن دستورالعمل‌های تجویزی برای باریستاها منع کرد؛ به جای آن، مدیران ملزم شدند که توضیح بدهند چه انتظاراتی از کارکنان دارند تا خودشان با آزادی عمل، بهترین شیوه پذیرایی از مشتریان را انتخاب کنند.

۳) اجرای آزمایشی یک رویه، فرآیند یا ابزار جدید

میریام مک‌لمور، مدیر ارشد فناوری اطلاعات کوکاکولا در رعایت زمان‌بندی‌های سخت‌گیرانه رویدادهایی مانند المپیک و جام جهانی، رویه تأیید گرفتن ایده‌ها را تغییر داد. او مدیران را ملزم کرد که به جای رد ایده‌های ضعیف کارکنان، با تکیه بر دانش و تجربه خودشان، فقط

راه‌های پیاده‌سازی را پیشنهاد دهند. به این ترتیب، خود کارکنان ایده‌های نامناسب را کنار می‌گذارند یا در مرحله اجرا، مسئولیت برطرف کردن مشکلات را برعهده می‌گیرند.

بازاندیشی و بازتعریف

پس از هر آزمایش، وسوسه‌ای رایجی برای اعلام پیروزی کامل یا شکست کامل وجود دارد، اما سازمان‌های اختاپوسی در برابر این ساده‌انگاری مقاومت می‌کنند. آنها می‌دانند که یک ایده ممکن است در یک موقعیت موفق شود، اما در موقعیتی دیگر یا برای تیمی دیگر، شکست بخورد و برعکس.

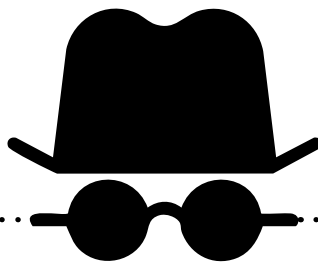
این سازمان‌ها در کنار نتیجه‌محوری، شناخت خودشان از مشکلات پنهان و ذهنیت افراد را بهبود می‌بخشند. به عنوان مثال در ارتش ایالات متحده اگر یک مأموریت آموزشی شکست بخورد (مثلاً یک واحد در مسیر اصلی به کمین بخورد) به جای توبیخ فرمانده، از او می‌پرسند که علت انتخاب او چه بوده است. پاسخ او، ممکن است مشکلات اساسی‌تر (مانند ضعف اطلاعات پهبادی یا عجله کردن بی‌مورد فرمانده ارشد) را آشکار کند.

گسترش رفتار به جای تکثیر دستورالعمل

سازمان‌های اختاپوسی، سراغ تعمیم یک رویه به کل سازمان نمی‌روند، چون می‌دانند ابتکاری که در یک اداره موفق بوده، ممکن است در اداره‌ای دیگر فاجعه‌آفرین باشد؛ آنها فرهنگی را ایجاد می‌کنند، که همه تیم‌ها، باتوجه به نیاز و شرایط خودشان، رویه‌ها را تغییر دهند.

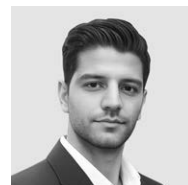
مدیران، بیش از آنکه به مهارت‌های تازه نیاز داشته باشند، باید عادت‌هایی که در آنها نهادینه شده است را فراموش کنند. در این مدل، وظیفه اصلی مدیر نه "کار کردن در سیستم"، بلکه "کار کردن بر روی سیستم" و ارتقای آن است. مدیران به جای هدایت جزئی‌نگرانه همه امور، باید اصل را بر اعتماد به کارشناسان خود بگذارند و انرژی خود را صرف حذف اصطکاک‌های بوروکراتیک، شفاف‌سازی، تقویت امنیت روانی و مسئولیت‌پذیری افراد کنند.

این تغییر، بیش از هر جا در شیوه ارتباط مدیران آشکار می‌شود. در سازمان‌ها باید فرمان دادن جای خود را به پرسشگری بدهد و یادگیری از دیگران، به نقش اصلی مدیر تبدیل شود. مدیران اختاپوسی هنگام گوش دادن، منتظر نیستند که صحبت طرف مقابل تمام شود تا حرف خودشان را بزنند؛ آنها لحظه‌لحظه صحبت طرف مقابل، تلاش می‌کنند مطالب گفته‌شده و گفته‌نشده (از روی ترس یا ناآگاهی) را درک کنند. هدف این مدیران، شناخت اقیانوسی متغیر و همکاری با دیگران برای ساخت سازمانی خلاق، سریع و روبه‌رشد است. ■



دروغ زدایی در کسب و کار

اخبار جعلی در عصر دیجیتال



محمدجواد سعیدی

کارشناس روابط عمومی • بانک خاورمیانه

• اخبار ساختگی درباره وضعیت مالی یا آینده شرکت؛ مانند شایعه ورشکستگی، تعدیل گسترده نیرو یا توقف فعالیت.
• اخبار دستکاری شده؛ روایت‌هایی که برپایه یک واقعیت جزئی ساخته شده‌اند، اما با حذف یا برجسته‌سازی گزینشی، تصویری منفی یا اغراق‌آمیز ایجاد می‌کنند
• تیتراهای فریبده درباره تصمیمات مدیریتی؛ تیتراهایی که با هدف جلب توجه، معنایی متفاوت از واقعیت القا می‌کنند
• اخبار تخریبی رقابتی؛ محتوایی که با هدف تضعیف برند یک کسب و کار و به نفع رقیب منتشر می‌شود
ویژگی مشترک این نوع اخبار آن است که حتی در صورت تکذیب، اثر اولیه آنها بر ذهن مخاطب می‌تواند باقی بماند.

نقش مدیران در مواجهه با اخبار جعلی

بسیاری از اخبار جعلی مستقیماً به تصمیم‌های مدیریتی، سیاست‌های قیمت‌گذاری، منابع انسانی یا مسیر رشد شرکت اشاره می‌کنند و مخاطبان انتظار دارند پاسخ را از سطح مدیریت دریافت کنند. برای مثال، در مواجهه با شایعه‌ای درباره تغییر سیاست‌های فروش یا کیفیت محصول، سکوت طولانی‌مدت مدیریت می‌تواند به تقویت روایت جعلی منجر شود. در مقابل، یک توضیح کوتاه، شفاف و به موقع از سوی مدیریت، اغلب می‌تواند مسیر روایت را تغییر دهد.

توصیه‌های عملی و اجرایی برای مدیران کسب و کار

۱) اخبار جعلی را به عنوان یک ریسک مدیریتی به رسمیت بشناسید
نخستین گام، تغییر نگاه به اخبار جعلی است. اخبار جعلی باید مانند ریسک‌های مالی، حقوقی یا عملیاتی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دیده شوند. همان‌طور که مدیران برای نوسان بازار یا اختلال زنجیره تامین سناریو دارند، باید برای شایعات و اخبار جعلی نیز سناریوهای مشخص تعریف شود.

۲) خلا اطلاعاتی ایجاد نکنید

اخبار جعلی در فضایی شکل می‌گیرد که اطلاعات رسمی، ناقص یا دیر هنگام است. اگر قرار است تغییری در قیمت‌گذاری، مدل همکاری با مشتریان یا ساختار سازمانی رخ دهد، انتشار روایت شفاف و به موقع

در فضای امروز کسب و کار، جریان اطلاعات به یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان‌ها تبدیل شده است. تصمیم‌های مدیریتی، رفتار مشتریان، تصویر برند و حتی ارزش بازار شرکت‌ها، بیش از هر زمان دیگری تحت‌تأثیر اخبار و روایت‌هایی قرار دارد که در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی منتشر می‌شوند. در این میان، "اخبار جعلی" به عنوان پدیده‌ای فراگیر، به تدریج به یکی از ریسک‌های پنهان اما اثرگذار در مدیریت کسب و کار تبدیل شده است.

اخبار جعلی چیست؟

اخبار جعلی (فیک نیوز) به محتوایی اطلاق می‌شود که آگاهانه و با هدف گمراه‌سازی مخاطب تولید و منتشر می‌شوند، اما در قالب خبر یا گزارش واقعی ارائه می‌شود. تفاوت اخبار جعلی با شایعات سنتی، در سرعت انتشار، دامنه اثرگذاری و پیامدهای اقتصادی آن است. امروزه یک خبر جعلی می‌تواند در چند ساعت، به موضوع بحث مشتریان، کارکنان و حتی شرکای تجاری تبدیل شود.

هنگامی که خبری جعلی (مانند بحران مالی یا افزایش آتی قیمت محصولات) منتشر می‌شوند، می‌تواند موجب کاهش خرید مشتریان، افزایش تماس‌های اعتراضی یا بی‌اعتمادی شرکای تجاری شود. در چنین شرایطی، مدیران با بحرانی روبه‌رو هستند که منشأ آن نه واقعیت عملیاتی، بلکه یک روایت جعلی است.

در ادبیات ارتباطات، اطلاعات نادرست (Misinformation) و اطلاعات گمراه‌کننده (Disinformation) از یکدیگر تفکیک می‌شوند؛ اطلاعات نادرست اطلاعات غلطی هستند که بدون قصد فریب منتشر می‌شوند، اما اطلاعات گمراه‌کننده، آگاهانه و با نیت اثرگذاری و فریب تولید می‌شوند. اخبار جعلی اثرگذار بر کسب و کار، معمولاً در دسته دوم (گمراه‌کننده) قرار می‌گیرند و با اهداف اقتصادی، رقابتی یا حتی تخریبی منتشر می‌شوند.

انواع اخبار جعلی

در محیط کسب و کار، اخبار جعلی معمولاً در قالب‌هایی ظاهر می‌شوند که مستقیماً به تصمیم‌ها و عملکرد سازمان گره خورده‌اند:

می‌تواند مانع از شکل‌گیری روایت‌های غیررسمی شود. تجربه بسیاری از کسب‌وکارها نشان می‌دهد سکوت طولانی، اغلب هزینه‌اش از شفاف‌سازی اولیه بیشتر است.

۳) روایت رسمی را ساده و قابل فهم کنید

یکی از اشتباهات رایج، پاسخ‌های پیچیده و پر از اصطلاحات تخصصی است. مدیران باید توجه داشته باشند که مخاطب اخبار جعلی، اغلب مشتریان و افرادی هستند که به دنبال پاسخ سریع و روشنند. برای مثال، اگر شایعه‌ای درباره کاهش کیفیت محصول منتشر شده، توضیح ساده درباره فرآیند کنترل کیفیت بسیار موثرتر از یک بیانیه طولانی و رسمی است.

۴) همه اخبار جعلی ارزش پاسخ ندارند

واکنش بیش‌ازحد به هر شایعه، موجب دیده شدن و گسترش آن می‌شود. مدیران باید میان اخبار کم‌اهمیت و روایت‌هایی که واقعا بر تصمیم مشتری یا بازار اثر می‌گذارند، تمایز قائل شوند. در برخی موارد، بی‌اعتنایی حساب شده و تمرکز بر فعالیت عادی کسب‌وکار، بهترین واکنش است.

۵) زمان واکنش را مدیریت کنید

نه واکنش عجولانه و نه تاخیر بیش‌ازحد، هیچ‌کدام مطلوب نیستند. مدیران باید سازوکاری داشته باشند که در آن، بررسی صحت خبر، تصمیم درباره نوع واکنش و انتشار پیام، در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام شود. برای مثال، تعیین یک بازه زمانی مشخص برای ارزیابی اولیه هر خبر، می‌تواند از تصمیم‌های هیجانی جلوگیری کند.

۶) پیام واحد و هماهنگ ارائه دهید

اظهارنظرهای متفاوت از سوی مدیران مختلف، یکی از عوامل تشدید اثر اخبار جعلی است. هماهنگی در پیام‌رسانی و توافق بر چند جمله کلیدی، باعث می‌شود مخاطب با روایت‌های متناقض مواجه نشود. حتی در سازمان‌های کوچک، این هماهنگی می‌تواند نقش مهمی در کنترل فضا داشته باشد.

۷) از اعتبار شخصی مدیران به‌درستی استفاده کنید

در بسیاری از مواقع، پیام مستقیم یک مدیر برای مخاطب باورپذیرتر

از اطلاعات رسمی شرکت است. حضور فعال و مسئولانه مدیران در شبکه‌های اجتماعی یا رسانه‌ها می‌تواند به کاهش اثر اخبار جعلی کمک کند. البته این حضور باید هدفمند، هماهنگ و به‌دور از واکنش‌های احساسی باشد.

۸) کارکنان را بخشی از راه حل بدانید

کارکنان، نخستین گروهی هستند که در معرض اخبار جعلی درباره کسب‌وکار قرار می‌گیرند. اگر مدیران پیش از بیرون، درون سازمان را در جریان واقعیت قرار دهند، از گسترش شایعات داخلی جلوگیری می‌شود. برای مثال، یک توضیح کوتاه در جلسه داخلی یا پیام درون‌سازمانی می‌تواند نگرانی‌ها را کاهش دهد.

۹) پایش مستمر فضای رسانه‌ای را جدی بگیرید

شناخت زود هنگام یک روایت نادرست، هزینه مدیریت آن را به‌طور قابل توجهی کاهش می‌دهد. مدیران باید مطمئن باشند که تصویر روشنی از آنچه درباره برندشان گفته می‌شود دارند؛ چه در رسانه‌ها و چه در شبکه‌های اجتماعی. این پایش، امکان واکنش پیش‌دستانه را فراهم می‌کند.

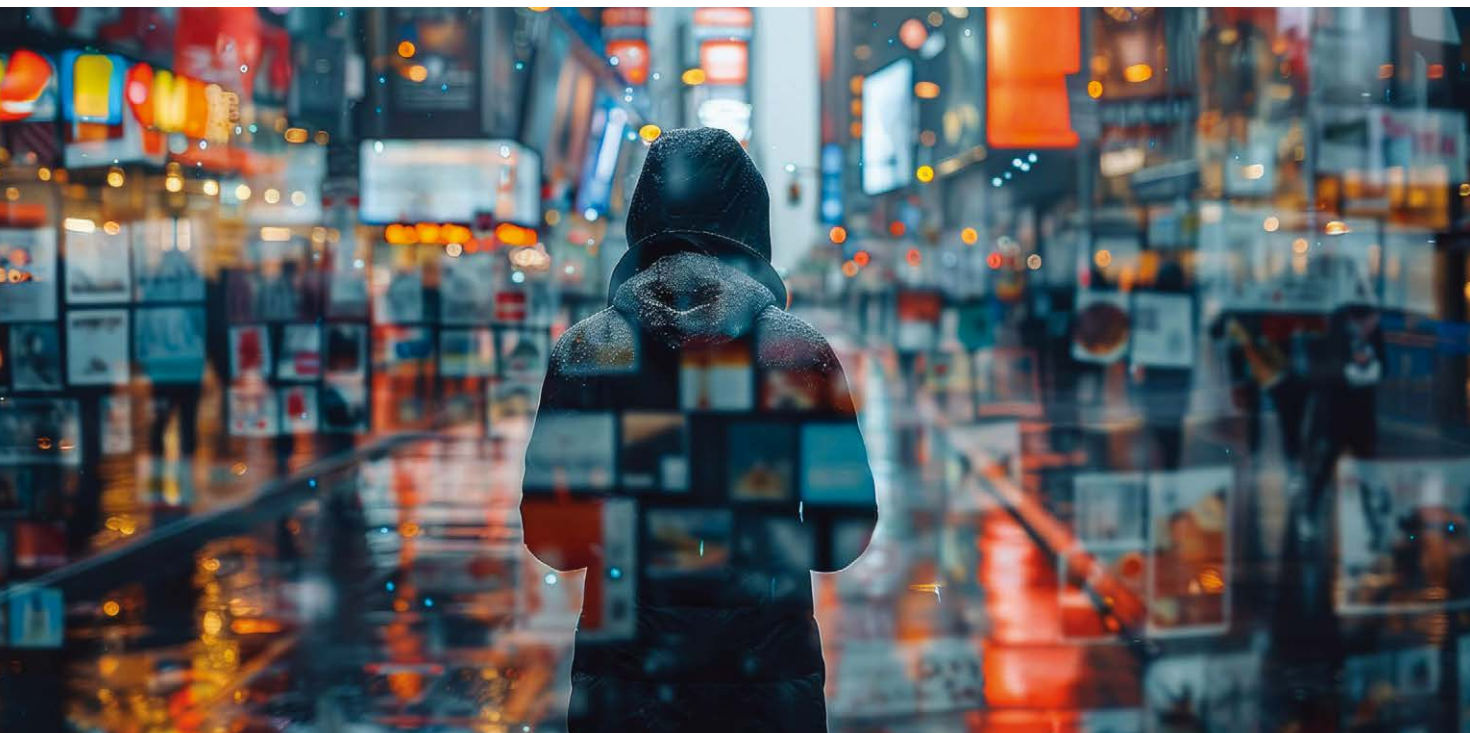
۱۰) سناریوهای آماده داشته باشید

برخی موضوعات مانند قیمت، تعدیل نیرو، تغییرات محصول یا ادغام‌ها، بیشترین پتانسیل برای تبدیل شدن به اخبار جعلی را دارند. داشتن پاسخ‌های اولیه و چارچوب واکنش برای این موضوعات، باعث می‌شود مدیران در زمان بحران سردرگم نشوند.

۱۱) تمرکز بر عملکرد واقعی را حفظ کنید

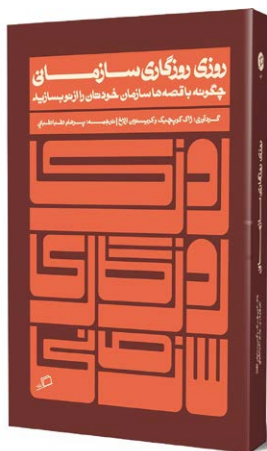
در نهایت، قوی‌ترین پاسخ به بسیاری از اخبار جعلی، عملکرد پایدار و قابل اتکای کسب‌وکار است. زمانی که مشتریان تجربه مثبتی از محصول یا خدمت دارند، اثرگذاری روایت‌های جعلی به مراتب کمتر خواهد بود. برای مدیران کسب‌وکار، مواجهه هوشمندانه با اخبار جعلی بخشی از مدیریت حرفه‌ای و آینده‌نگر سازمان است.

مدیرانی که با رویکردی آگاهانه، شفاف و پیش‌دستانه با این پدیده برخورد می‌کنند، می‌توانند از تبدیل روایت‌های نادرست به بحران‌های واقعی جلوگیری کرده و اعتماد مخاطبان خود را حفظ کنند. ■



استراتژی قصه‌گویی

معرفی کتاب "روزی روزگاری سازمانی"



اله شمس
خبرنگار

به ابزار دگرگونی سازمانی بدل می‌شوند. فصل پنجم بر روایت‌هایی تمرکز دارد که در حد گفتار نمی‌مانند و به تجربه و زندگی افراد می‌رسند؛ این فصل با پیوند زدن هنر، سیاست و کار سازمانی، فرآیند هویت‌سازی را بررسی می‌کند و بر ماهیت گفت‌وگومحور و ساختگرایی هویت‌های شخصی، اجتماعی و سازمانی دست می‌گذارد.

روایت به مثابه کنش سازمانی

فصل ششم، چارچوبی نظری برای فهم جایگاه روایت در فرآیند تحول سازمانی ارائه می‌دهد. این فصل ریشه‌های مفهومی ایده "سازمان قصه‌گو" را مرور می‌کند، از کارکرد قصه در سازمان‌ها می‌گوید و تصویری کلی از نقش داستان در تغییر سازمانی ترسیم می‌کند. فصل هفتم به نسبت میان داستان و فرآیند اختصاص دارد و در تبیین "کار با قصه"، بر عناصری چون گوش دادن دقیق، بیان صادقانه و همکاری در خلق مشترک تأکید می‌کند و نمونه‌هایی از توسعه سازمان، استراتژی، رهبری و برند را مرور می‌کند.

سازمان در مسیر عبور از بحران

وقتی پای دست‌وپنجه نرم کردن با شکست‌های شخصی یا کاری به میان می‌آید، فهم قصه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم اهمیتی حیاتی پیدا می‌کند. فصل پایانی، با ذکر مثال‌هایی از کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ، به عبور از مشقتها می‌پردازد. این فصل نقش قصه‌گویی را در افزایش تاب‌آوری در شرایط بحرانی بررسی می‌کند.

قصه‌های سازمانی؛ افقی نو با چالش‌های پنهان

کتاب روزی روزگاری سازمانی بیان می‌کند که سازمان‌ها با بهره‌گیری از ظرفیت گسترده و متنوع رویکردهای روایی، می‌توانند به ابزاری قدرتمند برای نوسازی خود در قرن بیست‌ویکم دست بیابند. مولفان کتاب معتقدند این رویکرد می‌تواند در حوزه‌هایی چون برندسازی، رهبری، یادگیری سازمانی، تاب‌آوری، هویت‌سازی و توسعه برند ثمربخش باشد. اما کتاب به زمینه‌سازی فرهنگی، اعتماد مدیران به قدرت روایت و چالش‌های اجرایی و مقاومت‌های سازمانی کمتر می‌پردازد. تنوع رویکردها و دیدگاه‌های مطرح‌شده در فصل‌های مختلف، همان قدر که می‌تواند نقطه قوت کتاب باشد، به کاهش انسجام کلی آن هم می‌انجامد و یافتن یک چارچوب عملی واحد را برای خواننده دشوار می‌سازد.

مولفان کتاب

کتاب روزی روزگاری سازمانی به ویراستاری ژاک کوپچیک و کریستین ارباخ و ترجمه پرهام طباطبایی، توسط نشر اطراف منتشر شده است. ژاک کوپچیک روانشناس سازمانی، مشاور سیستمی، تسهیل‌گر و نویسنده است که در مرکز مشاوره و تحقیقات سیستمی دانشگاه تربیر آلمان تدریس می‌کند. کریستین ارباخ در رشته روانشناسی و درمان سیستمیک تحصیل کرده و در دو دهه گذشته از روش‌های روایی برای عینی‌سازی دانش و باورهای ضمنی استفاده کرده است. ■

«اگر دیگر هیچ‌کس هیچ قصه‌ای درباره یک سازمان نگوید، آن سازمان به‌سادگی از صفحه روزگار محو می‌شود.» در جهانی که بی‌ثباتی، ابهام و تغییرات شتابان بدل به قاعده شده‌اند، سازمان‌ها با نمودارها و فرآیندها زنده نمی‌مانند. کتاب "روزی روزگاری سازمانی" که گزاره بالا از آن نقل شده است، با روایت‌پردازی و قصه‌گویی، راهی برای تحول سازمان در دوران عدم قطعیت پیشنهاد می‌دهد.

قصه چگونه به سازمان معنا می‌دهد

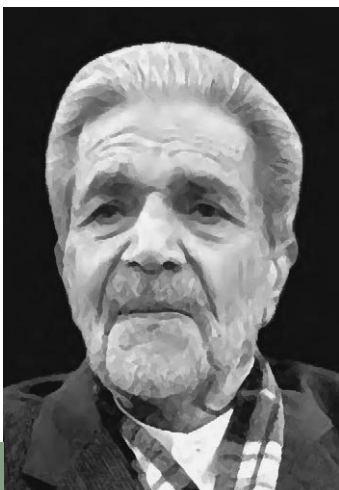
فرض بنیادین کتاب روزی روزگاری سازمانی این است که انسان‌ها با قصه فکر می‌کنند، واکنش نشان می‌دهند و به احساساتشان نظم می‌دهند؛ بنابراین "تغییر سازمانی" درواقع، تغییر قصه‌هایی است که درون سازمان و بیرون آن درباره آن گفته می‌شود. از این منظر، سازمان یک سیستم "قصه‌گو" است که با روایت‌های جدید، خود را بازسازی می‌کند. کتاب ادعا می‌کند که تا زمانی که شمار قابل توجهی از افراد دیدگاهشان را در قالب قصه با یکدیگر به اشتراک بگذارند، باور مشترک آنها در مورد سازمان دوام خواهد داشت. در این نگاه، واقعیت تثبیت‌شده و بدیهی نیست بلکه توافقی و در اصطلاح یک "برساخت اجتماعی" است؛ درنتیجه، می‌توان با تعاملات انسانی، معنای پدیده‌ها را تغییر داد. بنابراین همسو با تغییر استراتژی‌ها و برای تغییر روندها، قصه‌ها را نیز باید نو کرد.

رهبری روایی و قصه‌های آینده‌ساز سازمان

مولفان کتاب، مجموعه‌ای از متفکران دانشگاهی و متخصصان کسب‌وکار را گرد آورده‌اند تا هر کدام از زاویه‌ای متفاوت، به پیوند قصه و سازمان بپردازند. این تنوع، به کتاب عمق تحلیلی می‌دهد، هرچند ممکن است خوانندگانی را که به دنبال دستورالعمل‌های سراسر هستند، با چالش روبه‌رو کند. فصل نخست با عنوان "خلق قصه آینده سازمان"، به جهان‌های گوناگون در روایت‌ها می‌پردازد و اینکه چگونه می‌توان با "ابریزنگ" (چارچوب کلی داستان‌ها)، مسیر آینده سازمان را تغییر داد. فصل دوم با عنوان "نقش رهبران در تحول سازمانی" بر مهارت‌های روایی تمرکز دارد که رهبران برای معنا بخشیدن به فعالیت‌های سازمان به آن نیاز دارند. گوش دادن به قصه‌ها و گفتن روایت‌های صادقانه، می‌تواند به الگوسازی در تیم‌ها کمک کند.

چگونه سازمان‌ها خود را بازمی‌خوانند؟

فصل سوم به مفهوم "تاریخ یادگیری" اختصاص دارد؛ رویکردی برای بیرون کشیدن دانش و ارزش‌های پنهان سازمان که نشان می‌دهد می‌توان با ساخت روایت‌ها و فرضیه‌ها، عملکرد سازمان را شفاف‌تر دید و پایه‌ای محکم برای تحول ایجاد کرد. فصل چهارم، به "گفت‌وگوهای آزمایشی" و دیگر شیوه‌هایی می‌پردازد که با تغییر محتوا و لحن گفت‌وگوهای روزمره



عیار چای

مروری بر زندگی مهدی حریری



مریم ذوالفقار

رئیس اداره روابط عمومی • بانک خاورمیانه

توانست "تستر" اول چای ایران شود. حریری این توانایی را داشت تا با تست کردن چای بگوید برای کدام کشور و از چه برندی است و حتی گاهی می‌توانست تشخیص دهد برای کدام مزرعه است. این مهارت در کار خرید و فروش و قیمت‌گذاری چای بسیار حایز اهمیت بود و حریری مدتی به‌عنوان پدر چای دنیا، هر هفته روی کل چای بازار قیمت می‌گذاشت و بارهای چای بعد از قیمت‌گذاری او به فروش می‌رسید.

مهدی حریری در طول سال‌های فعالیت به کشورهای مهد چای مثل هند، کنیا، سریلانکا و اندونزی سفر کرد و از کارخانه‌ها و دستگاه‌ها بازدید کرده و در زمینه‌های مختلف صاحب نظر شده بود. او دانسته‌هایش را به شرکت‌ها و کارخانه‌های داخلی انتقال داده و روش‌های تولید محصول با کیفیت را به آنها آموزش می‌داد.

او در زمان جنگ خزانه‌دار اتاق بازرگانی بود و با اینکه تجارت می‌کرد در دوران هشت سال جنگ حاضر نشد حتی یک بار چای وارد کند و معتقد بود در این شرایط نباید برای اقلام این چنینی ارز از کشور خارج شود. حریری در سال ۱۳۷۲ شرکت "مشکیو" را تأسیس کرد و پس از آن به‌منظور تولید چای ایرانی مرغوب کارخانه‌ای در کلاچای راه‌اندازی کرد. باتوجه‌به اینکه غنچه و دو برگ و نهایتاً سه برگ از بوته چای مرغوب است حریری در کارخانه "کلاچای"، چای باکیفیت تولید می‌کرد که هنگام صادر کردن از چای هند گران‌تر بود و به تمام کشورهای اروپایی به‌خصوص هلند صادر می‌شد.

در سال ۱۳۸۸، مسابقه‌ای در جنوب شرق هند برگزار شد که نمایندگان چای هشتاد کشور دنیا در آن شرکت داشتند که پنج هزار نفر مهمان این مراسم بودند و مهدی حریری به‌عنوان نماینده ایران درباره تاریخ ایران و ورود چای به ایران سخنرانی کرد که مورد استقبال قرار گرفت و توانست با کسب امتیاز کامل به‌عنوان تستر اول جهان انتخاب شود. حریری در صنعت چای ایران تلاش بسیار کرد تا اشکالات موجود در مراحل تولید را برطرف کند و چایی در کشور تولید شود که در بازارهای داخل و خارج پرطرفدار باشد او با نظارت بر تولید چای ایرانی اشتباهاتی که در مراحل برداشت و روش تولید و فرآیند تولید بود اصلاح کرد و ایرادهایی که در فرآیند خرید و بسته‌بندی بود برطرف کرد و با اقداماتی که انجام داد خدمت بزرگی به صنعت چای کشور کرد.

او سرانجام در سال ۱۳۹۷ و در سن ۹۲ سالگی درگذشت و در حسینیه باغ سردار سوهانک به خاک سپرده شد. ■

مهدی حریری در سال ۱۳۰۵ در خانواده‌ای اصالتاً یزدی در سبزوار به دنیا آمد. پدر بزرگ او در یزد تاجر قماش بود. در آن زمان پارچه‌ها را از یزد به سایر شهرها می‌فرستاد. در پنج سالگی به‌همراه خانواده به مشهد نقل مکان کرد. در سال ۱۳۱۰، پدرش حاج رجبعلی حریری مغازه‌ای در بازار مشهد خرید. مهدی دوران ابتدایی را در مدرسه فردوسی مشهد که از مدارس جدید و امروزی بود به تحصیل پرداخت و همزمان با تحصیل، اوقات بیکاری را در مغازه پدر مشغول به کار شد.

او که بسیار درس‌خوان بود، با پایان تحصیلات متوسطه به دلیل علاقه فراوان به ادامه تحصیل، چون در آن زمان مشهد دانشگاهی نداشت در سن ۱۸ سالگی با خانواده به تهران آمد؛ در مسیر تهران با صحبت‌ها و سفارش‌های پدر به جای تحصیل در دانشگاه به کار در بازار تهران مشغول شد و در تجارتخانه حاج حسن مقدم از عمده‌فروشان بزرگ چای در بازار تهران کارش را شروع کرد. در ابتدا آبدارچی بود اما به تدریج خشک کردن و تست کردن چای را فراگرفت و تا ۲۰ سالگی در حجره حاج حسن مشغول به کار بود و پس از آن تصمیم گرفت برای خودش کار کند؛ به همین دلیل پیش صاحب باری که مقدار زیادی چای ته انبارش بود رفت و بار او را خریداری کرد و چای‌هایی که رنگشان مات شده بود (و صاحبش نمی‌دانست باید با آنها چه کار کند) برداشت و به چای‌ها آب زد تا رنگ مات آنها از بین برود. با انجام این کار چای‌ها مثل روز اول شد و توانست با فروش آنها پول خوبی بدست آورد.

او در دوران دبیرستان زبان فرانسه را آموخته بود و در آن زمان به یادگیری زبان انگلیسی مشغول شد و تسلط بر زبان انگلیسی مقدمه‌ای برای سفرهای خارجی و ورود به دنیای تجارت چای شد. در آن زمان چون چای را از راه دریا وارد می‌کردند معمولاً در اثر برخورد با آب دریا نمدار می‌شد و اگر زیر آفتاب پهن نمی‌شد تا فرآیند خشک شدن کامل اتفاق بیافتد خراب می‌شد؛ به همین دلیل برای کارگرها کفش چرمی درست می‌کردند که کفششان تمیز بود و کارگرها روی برگ‌های چای راه می‌رفتند و آنها را زیرورو می‌کردند تا نم برگ‌های چای به خوبی خشک شود.

حریری در همان سال‌های ورود به بازار با آن که سن و سال زیادی نداشت به دلیل صداقت و سرعت در کار مورد توجه بازاری‌ها قرار گرفت و واسطه اول بازار شد. او به تدریج متوجه استعداد خاص خود در تست و تشخیص انواع چای و شناخت مرغوبیت جنس چای شد و با این استعداد که از طریق آموزش در کشورهای مختلف به دست آورده بود،



نظم‌های در حال تغییر

اقتصاد جهانی در مقطعی ایستاده است که هم در سطح بین‌المللی و هم در مقیاس ملی، نظم‌های مستقر در حال بازتعریف‌اند. در سطح کلان، نظام پولی که دهه‌ها بر محور دلار استوار بود، نشانه‌هایی از حرکت به‌سوی ساختاری چندقطبی بروز داده است؛ ساختاری که در آن سهم ارزهای دیگر در ذخایر جهانی افزایش یافته و مدیریت ریسک ارزی به اولویتی جدی برای بانک‌های مرکزی بدل شده است. این گذار، نه به‌معنای فروپاشی نظم پیشین، بلکه نشانه‌ای از توزیع تدریجی قدرت و رقابت بیشتر در نظام مالی بین‌الملل است.

در سطح ملی، تجربه کشورها نشان می‌دهد بحران‌های اقتصادی اغلب زمانی رخ می‌دهند که وابستگی‌های ساختاری، مداخلات سیاستی و ضعف نهادی در طول زمان انباشته شده باشند. مقایسه سرنوشت کشورهایی مانند ونزوئلا و کره جنوبی نشان می‌دهد تفاوت اصلی در شدت شوک‌ها نیست، بلکه در کیفیت نهادها و نحوه مواجهه با بحران نهفته است.

پرونده اقتصادی این شماره، با نگاهی هم‌زمان به تغییر آرایش قدرت در نظام پولی جهان و درس‌های بحران‌های ملی، می‌کوشد نشان دهد پایداری اقتصادی بیش از هر چیز به تنوع‌بخشی، انضباط نهادی و توان بازآفرینی در لحظه‌های بحرانی وابسته است. ■

حمله به امپراتوری
دلار

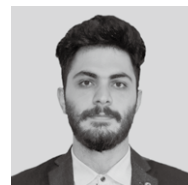
۳۶

عبور از بحران

۳۴

عبور از بحران

بحران‌های اقتصادی کره جنوبی و ونزوئلا



علیرضا عرب

کارشناس مدیریت اعتبارات
بانک خاورمیانه

دچار تردید شدند. صف‌های طولانی مقابل بانک‌ها و تقاضا برای تبدیل دارایی‌ها به ارز خارجی، نشانه‌ای از فرسایش اعتماد عمومی بود. کره جنوبی ناچار شد به صندوق بین‌المللی پول مراجعه کند و بزرگ‌ترین بسته کمک مالی آن زمان، معادل ۵۸ میلیارد دلار، را دریافت کند. دولت با بازسازی نظام بانکی، الزام به شفافیت مالی، محدودسازی تضمین‌های ضمنی و پایان دادن به حمایت‌های بی‌قیدوشرط، رفتار پرریسک بنگاه‌های بزرگ را مهار کرد. همزمان، دسترسی به تامین مالی از مسیر بازار سرمایه گسترش یافت و بنگاه‌ها به تدریج ناگزیر شدند به جای اتکای صرف به وام‌های بانکی، از سازوکارهای رقابتی‌تر تامین مالی استفاده کنند.

درابتدا، این اصلاحات با بیکاری گسترده و رکود همراه بود، اما در میان‌مدت، نظم تازه‌ای بر اقتصاد حاکم شد. بازسازی اعتماد، هم در سطح بین‌المللی و هم در میان مردم، تدریجی اما واقعی بود. کره جنوبی پس از بحران، از اقتصادی مبتنی بر بدهی و اتکای بیش از حد به گروه‌های بزرگ صنعتی، به اقتصادی متکی بر کارایی، شفافیت و انضباط مالی حرکت کرد که امکان ورود بازیگران جدید و بنگاه‌های کوچک‌تر را نیز فراهم ساخت؛ بنگاه‌هایی که رشد آن‌ها بیش از آنکه بر حمایت مستقیم دولت متکی باشد، بر بهبود محیط کسب‌وکار، شفافیت و انضباط مالی استوار بود. بحران نهایتاً مهار شد و نشان داد که بازسازی اعتماد، گرچه پرهزینه است، اما می‌تواند مبنای شکل‌گیری اقتصادی پایدارتر باشد.

بحران مالی ونزوئلا

بحران اقتصادی ونزوئلا در دهه ۲۰۱۰ یکی از شاخص‌ترین نمونه‌های فروپاشی ساختارهای مالی در اقتصادهای متکی بر منابع طبیعی به شمار می‌رود. ترکیب وابستگی کامل بودجه به درآمدهای نفتی، کنترل‌های قیمتی گسترده و بی‌انضباطی پولی، زمینه‌ساز ابرتورمی شد که در اوج خود به میلیون‌ها درصد در سال رسید. آنچه در ابتدا با هدف توزیع عدالت اجتماعی و حمایت از اقشار کم‌درآمد آغاز شد، درعمل به تضعیف نهادهای اقتصادی، از میان رفتن استقلال بانک مرکزی و بی‌اعتمادی عمیق به سیاست‌های اقتصادی انجامید. ونزوئلا به تدریج از یکی از ثروتمندترین کشورهای آمریکای لاتین به نمونه‌ای کلاسیک از فروپاشی اقتصادی بدل شد.

در دهه‌های آغازین قرن بیست‌ویکم، افزایش قیمت نفت فرصت بی‌سابقه‌ای برای رشد و توسعه در اختیار دولت ونزوئلا قرار داد؛

بحران‌های اقتصادی معمولاً در نقطه‌ای بروز می‌کنند که نظم‌های مسلط اقتصادی، پس از دوره‌ای از ثبات یا رشد ظاهری، به تدریج انعطاف‌پذیری خود را از دست داده‌اند. پیش از هر بحران، مجموعه‌ای از ساختارها و الگوهای تصمیم‌سازی شکل می‌گیرد که در کوتاه‌مدت کارآمد به نظر می‌رسند، اما آسیب‌پذیری‌های پنهان را انباشت می‌کنند. بحران‌ها در ظاهر ناگهانی‌اند، اما در عمق خود نتیجه انباشتی طولانی از تصمیم‌هایی هستند که زمانی منطقی به نظر می‌رسیدند. در این یادداشت، به مرور عوامل بحران اقتصادی در کره جنوبی و ونزوئلا می‌پردازیم.

بحران مالی کره جنوبی

در سال ۱۹۹۷، شرق آسیا با بحرانی تکان‌دهنده روبه‌رو شد. کره جنوبی، در دهه ۹۰ میلادی با رشد سریع، جذب سرمایه خارجی و توسعه شرکت‌های خانوادگی عظیم موسوم به "چبول‌ها" شناخته می‌شد؛ بنگاه‌هایی که مالکیت متمرکز خانوادگی را با شبکه‌ای پیچیده از شرکت‌های زیرمجموعه و روابط نزدیک با دولت ترکیب کرده بودند. این ساختار، اگرچه در دوره صنعتی‌سازی سریع به بسیج سرمایه و رشد پرشتاب کمک کرده بود، اما به تدریج به منبعی برای انباشت ریسک تبدیل شد. تمرکز تصمیم‌گیری در دست خانواده‌های مالک، همراه با حمایت دولت، باعث شد چبول‌ها بدون ارزیابی دقیق ریسک، به استقراض گسترده (به‌ویژه بدهی‌های کوتاه‌مدت خارجی) روی آورند. در چنین فضایی، بانک‌ها نیز به جای ارزیابی مستقل اعتبار، وام‌دهی خود را براساس روابط نهادی و سیاسی تنظیم می‌کردند.

ساختار مالی کره جنوبی در دهه ۹۰ میلادی به شدت به بانک‌محور بود. شرکت‌های بزرگ یا همان چبول‌ها، به جای جذب سرمایه از بازار سهام، رشد خود را با وام‌های کلان داخلی و خارجی تامین می‌کردند. این وابستگی افراطی به بدهی، در کنار نرخ بالای استقراض کوتاه‌مدت خارجی، اقتصاد کشور را در برابر هر شوک بیرونی بی‌دفاع کرد.

با آغاز بحران ارزی در تایلند و گسترش بی‌اعتمادی به منطقه، سرمایه‌ها از کره جنوبی گریختند. بحران تایلند جرقه‌ای بود که اعتماد بین‌المللی به کل شرق آسیا را از میان برد. سرمایه‌گذاران جهانی، از بیم تکرار همان الگو، به سرعت سرمایه خود را از کره جنوبی خارج کردند و همین خروج گسترده، بحران ارزی و مالی را در این کشور شعله‌ور ساخت. ارزش وون سقوط کرد، بدهی‌های دلاری شرکت‌ها غیرقابل بازپرداخت شد و بانک‌ها در آستانه فروپاشی قرار گرفتند. بی‌ثباتی اقتصادی به سرعت به عرصه اجتماعی سرایت کرد و مردم نیز نسبت به توان دولت در مهار بحران



در چنین شرایطی، سیاست‌های حمایتی دولت به جای ایجاد آرامش، به سیکنالی از ضعف بیشتر نظام اقتصادی تعبیر می‌شد. در سال‌های بعد، دولت ناگزیر شد مسیر خود را تعدیل کند. بخشی از کنترل‌های ارزی لغو شد، استفاده از دلار و سایر ارزها در مبادلات داخلی رسمیت یافت و سیاست‌های مالی به تدریج انقباضی‌تر شد. این اصلاحات هرچند به کاهش نسبی تورم انجامید، اما توان بازگرداندن پویایی تولید را نداشت؛ زیرا اعتماد عمومی و ظرفیت سرمایه‌گذاری پیش‌تر فرسوده شده بود. تجربه ونزوئلا نشان داد که تداوم مداخله سیاسی در سیاست‌های پولی و مالی، حتی در کشوری غنی از منابع طبیعی، می‌تواند نظام اقتصادی را به مرحله‌ای برساند که بازسازی آن، بیش از هر چیز به زمان و بازگرداندن اعتماد نیاز دارد.

درس‌های این دو تجربه

این دو تجربه، با وجود تفاوت‌های ساختاری و نهادی، نشان می‌دهند که بحران اقتصادی زمانی به فاجعه بدل می‌شود که نظام تصمیم‌سازی و نهادهای مالی از حرکت باز می‌مانند. در چنین لحظه‌هایی، دولت‌ها باید در نقش بازیگر اصلی بازسازی نظم اقتصادی ظاهر شوند. تفاوت میان ونزوئلا و کره جنوبی نه در شدت بحران، بلکه در ظرفیت نهادی برای مواجهه با آن بود. کره جنوبی با ایجاد سازوکارهای شفاف و انضباط مالی توانست از دل بحران مسیر تازه‌ای بسازد، درحالی‌که ونزوئلا به دلیل تضعیف نهادهای مستقل و سیاست‌زدگی تصمیم‌ها، در چرخه‌ای از بی‌ثباتی گرفتار ماند. در غیاب نظارت مستقل و معتبر، حتی سیاست‌هایی که با هدف حمایت از مصرف‌کنندگان یا تثبیت قیمت‌ها طراحی شده بودند، به سیکنال‌هایی از ناتوانی سیاست‌گذار تعبیر شدند. به عنوان مثال در مورد ونزوئلا افزایش دستمزدها، کنترل قیمت‌ها و تزریق نقدینگی، به جای ایجاد آرامش، انتظارات تورمی را تشدید کرد؛ زیرا جامعه دیگر به تعهد نهاد پولی در حفظ ارزش پول باور نداشت. تجربه ونزوئلا نشان می‌دهد که ابرتورم نه صرفاً پیامد چاپ پول، بلکه نتیجه فروپاشی نهادی است که باید مرز میان سیاست مالی و پولی را حفظ کند.

این تفاوت‌ها، اهمیت استقلال اقتصادی و کارایی نهادهای سیاست‌گذار را بیش از پیش برجسته می‌کند. بحران‌ها همیشه پایان یک دوره نیستند؛ گاه آغاز راهی تازه برای ترسیم جدید نظم اقتصادی‌اند. در لحظه‌های بحرانی، تفاوت میان فروپاشی و بازآفرینی در همین ظرفیت نهفته است؛ اینکه ساختار اقتصادی بتواند از دل شکست، معنای تازه‌ای برای پایداری بیابد. ■

اما این درآمدها به جای تبدیل به سرمایه‌گذاری‌های مولد یا ذخایر بین‌نسلی، عمدتاً صرف یارانه‌های گسترده و تثبیت مصنوعی قیمت‌ها شد. این سیاست‌ها، همراه با وابستگی کامل بودجه به نفت، باعث شد با کاهش قیمت جهانی نفت از سال ۲۰۱۴، کسری بودجه به بحرانی ساختاری بدل شود. دولت برای جبران کسری، به چاپ گسترده پول متوسل شد و همین اقدام جرعه ابرتورم را زد؛ پدیده‌ای که در چند سال، ارزش واحد پول ونزوئلا را به طور کامل از میان برد و اعتماد عمومی به پول ملی را نابود کرد. از اواسط دهه ۲۰۱۰، تحریم‌های مالی و نفتی آمریکا به طور مستقیم دسترسی دولت ونزوئلا به بازارهای بین‌المللی سرمایه، درآمدهای ارزی و حتی امکان بازسازی صنعت نفت را محدود کرد. این تحریم‌ها، در شرایطی اعمال شدند که اقتصاد کشور پیش‌تر به شدت به درآمدهای نفتی وابسته و از منظر نهادی آسیب‌پذیر شده بود. در نتیجه، شوک خارجی تحریم‌ها نه تنها کسری بودجه و کمبود ارز را تشدید کرد، بلکه دامنه مانور سیاست‌گذار را نیز به شدت کاهش داد و امکان اصلاح تدریجی سیاست‌ها را محدود ساخت. به بیان دیگر، تحریم‌ها عامل آغاز بحران نبودند، اما در بستری از ضعف‌های ساختاری و سیاست‌های ناپایدار داخلی، به کاتالیزوری قدرتمند برای تعمیق فروپاشی اقتصادی تبدیل شدند.

در واکنش، دولت مجموعه‌ای از کنترل‌های ارزی و قیمتی را برای مهار تورم به اجرا گذاشت، اما این سیاست‌ها به جای ثبات، به رکودی فراگیر انجامید. نرخ رسمی ارز به شدت پایین‌تر از واقعیت بازار تعیین شد و دسترسی به آن تنها برای گروه‌های خاص و وابسته به دولت ممکن بود. فاصله میان نرخ رسمی و آزاد، زمینه‌ساز شکل‌گیری شبکه‌ای گسترده از رانت و قاچاق شد. قیمت‌گذاری دستوری بر کالاهای اساسی، تولیدکنندگان را از بازار خارج کرد و بسیاری از صنایع داخلی به دلیل زیان انباشته تعطیل شدند. که دولت می‌کوشید تورم را مهار کند، عرضه کالا کاهش یافت و کمبود به واقعیتی روزمره بدل شد. بازار سیاه ارز و کالا، جایگزین بازار رسمی شد، سرمایه‌گذاری خصوصی تقریباً متوقف شد و میلیون‌ها نفر برای جست‌وجوی ثبات به خارج از کشور مهاجرت کردند. در چنین فضایی، سیاست‌های حمایتی دولت نیز کارایی خود را از دست دادند. افزایش دستمزدها، یارانه‌های تازه و کنترل‌های جدید بر قیمت‌ها، در عمل به تورم بیشتر انجامید، زیرا مردم دیگر نه به ارزش پول ملی اعتماد داشتند و نه به وعده‌های تثبیت اقتصادی. رفتار اقتصادی جامعه تغییر کرد و تقاضا به سمت کالاهای بادوام، طلا و ارز خارجی سوق یافت و سرعت گردش پول، تورم را تشدید کرد.



حمله به امپراتوری

دلار گذار به نظام پولی چندقطبی



رشد اقتصادهای نوظهور و تنوع بخشی ارزی

تغییر در نظام تک قطبی ارز را می توان نتیجه رشد اقتصادهای نوظهور و بلوغ سیستم های مالی در جهان دانست. بانک های مرکزی با نگاهی به مدیریت ریسک در سطح بین المللی، به این نتیجه رسیده اند که اتکا به یک منبع واحد برای ثبات، ریسک های سیستماتیک را افزایش می دهد؛ بنابراین تنوع بخشی ارزی، راهکاری برای صیانت از دارایی های ملی و تضمین کارایی در مبادلات خارجی است.

داده های ترکیب ذخایر رسمی ارزی یا به اختصار COFER که توسط صندوق بین المللی پول منتشر می شود، نشان می دهد بانک های مرکزی جهان ذخایر خود را با چه ترکیبی از ارزهای مختلف نگهداری می کنند.

روند ۲۵ ساله ذخایر ارزی بانک های مرکزی نشان می دهد در اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی، سهم دلار در این ذخایر بیش از ۷۰ درصد بود اما براساس آخرین آمار که مربوط به سه ماهه چهارم سال ۲۰۲۴ است، این سهم به حدود ۵۷ درصد رسیده است.

سهم دلار در کل ذخایر ارزی جهان برحسب درصد



آنچه در این کاهش سهم اهمیت دارد این است که کاهش ۱۰ تا ۱۲ درصدی طی دو دهه، لزوماً به معنای تضعیف دلار نیست و این کاهش را می توان نشان دهنده رشد سایر بخش های اقتصاد جهان نیز دانست. به عنوان مثال یورو با سهمی حدود ۲۰/۳۳ درصد، جایگاه خود را به عنوان قطب دوم تثبیت کرده است. همچنین سهم ارزهایی مانند دلار کانادا، دلار استرالیا و یوان که در مجموع در سال ۲۰۰۱ حدود ۲ درصد بود هم اکنون به بیش از ۱۰ درصد رسیده است.

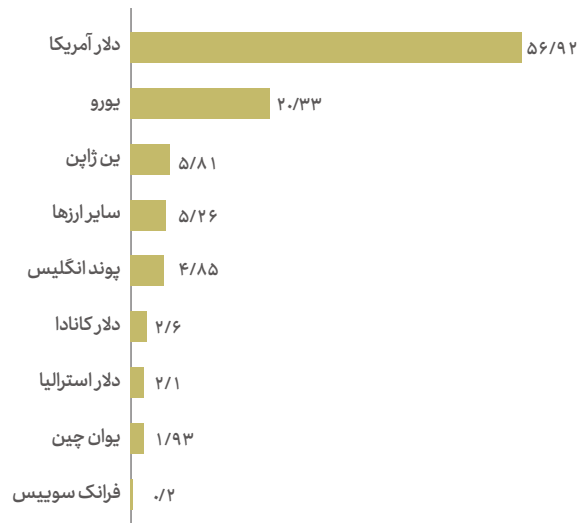


مریم علم الهدی
روزنامه نگار اقتصادی

نظام مالی بین المللی حدود نیم قرن به یک واحد پولی قدرتمند یعنی دلار آمریکا تکیه کرده و دارای یک نظام تک قطبی بوده است. در این نظام تک قطبی، دلار آمریکا هم به عنوان پول ملی ایالات متحده و هم به عنوان ارز مرجع جهانی عمل کرده است. با این حال، شواهد اقتصادی سال های اخیر که در آمارهای مراجع بین المللی قابل مشاهده است نشان می دهد این ساختار به آهستگی به سوی یک نظام چندقطبی در حال حرکت است که در آن قدرت میان دلار، یورو و یوان و حتی ارزهای کوچک تر در حال تقسیم شدن است.



سهم انواع ارزها در ذخایر ارزی جهان
در سه ماهه سوم ۲۰۲۵ برحسب درصد

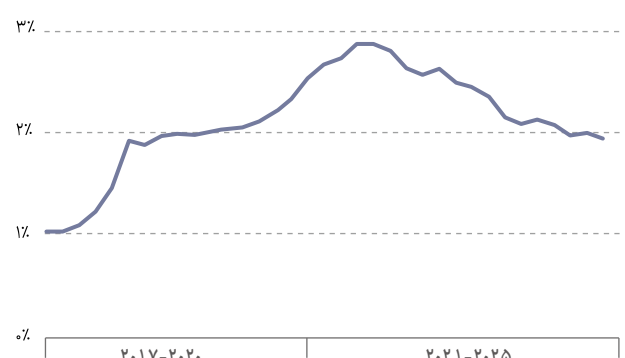


در سطح داخلی، بانک‌ها موظفند درصدی از دارایی خود را به صورت ذخایر در بانک مرکزی نگهداری کنند. در سطح بین‌المللی، ذخایر ارزی به نوعی ذخیره قانونی ملی برای یک کشور هستند. در یک نظام تک قطبی، وقتی همه ذخایر یک کشور به یک ارز خاص باشد، گویی آن کشور به سیاست‌های پولی یک بانک مرکزی خاص وابسته شده است. حرکت به سمت نظام چندقطبی و تنوع بخشی ارزی بانک‌های مرکزی به نوعی مدیریت ریسک توسط آنها تلقی می‌شود.

چندقطبی شدن نظام ارزی و مدیریت ریسک

مهمترین ارزی که در کنار دلار آمریکا در شکل‌دهی به این نظام چندقطبی نقش ایفا می‌کند، شامل یورو، یوان چین، ین ژاپن و پوند هستند. یوان چین از طریق تجارت به یک ارز جهان‌روا تبدیل شده است. با اینکه سهم یوان اندک و حدود ۳ درصد است اما با یک شیب صعودی به این جایگاه رسیده است. جایگاه فعلی یوان برگرفته از زنجیره‌های تامین جهانی است؛ زمانی که یک کشور بزرگترین صادرکننده کالا در جهان باشد منطقی به نظر می‌رسد که شرکای تجاری او بخواهند بخشی از ذخایر خود را به ارز همان کشور نگه دارند تا ریسک نرخ ارز را در معاملات خود کاهش دهند.

سهم یوان چین در کل ذخایر ارزی جهان برحسب درصد



یکی از بزرگترین مزایای نظام چندقطبی، افزایش کارایی بازار است. در نظام تک قطبی برپایه دلار آمریکا، دلار به عنوان یک ارز واسطه عمل می‌کرد؛ به این معنی که برای تجارت بین دو کشور مثل ایران و چین، وجه معاملات ابتدا باید به دلار و پس از آن به ارز مقصد این کشورها تبدیل می‌شد. این فرآیند دومرحله‌ای هزینه معاملات تجاری خارجی را افزایش می‌داد و بازرگانان را در معرض نوسان نرخ ارزی قرار می‌داد که هیچ ارتباطی به معامله اصلی آنها ندارد.

چندقطبی شدن نظام ارزی، گسترش پیمان‌های پولی و استفاده از ارزهای محلی که توسط بانک‌های مرکزی حمایت می‌شود، این ریسک‌ها را کاهش می‌دهد. هرچه تعداد قطب‌های ارزی معتبر بیشتر باشد، رقابت میان مراکز مالی بین‌المللی برای ارائه خدمات ارزان‌تر و سریع‌تر نیز بیشتر خواهد شد و این رقابت در نهایت به نفع بازرگانان و مصرف‌کنندگان نهایی است. درواقع چندقطبی شدن نظام ارزی باعث می‌شود انحصار در ارائه خدمات پولی جای خود را به رقابتی بدهد که نظام مالی جهانی را به سمت کارایی بیشتر هدایت می‌کند.

فناوری‌های مالی و مسیر دیجیتالی شدن ارزها

فناوری‌های مالی نیز در حال سرعت دادن به این تغییر ساختاری هستند. در گذشته، جابه‌جایی پول بین‌المللی نیازمند عبور از مسیرهای بانکی بود اما به نظر می‌رسد امروزه، ارزهای دیجیتال بانک‌های مرکزی یا CBDCها در حال تغییر این مسیرها هستند. این ارزها امکان تسویه حساب‌های کلان بین‌المللی را بدون نیاز به بانک‌های واسطه و در بستر بلاچین، فراهم می‌کنند.

پروژه‌هایی مانند "یوان دیجیتال" یا "یوروی دیجیتال" که در مراحل مختلف آزمایشی هستند، زیرساخت‌های لازم برای نظام چندقطبی را فراهم می‌کنند. این فناوری‌ها باعث می‌شوند اعتبار یک ارز که پیش از این به قدرت سنتی صادرکننده آن وابسته بود تحت تأثیر عواملی همچون سرعت، امنیت و ارزان بودن سیستم پرداخت آن قرار بگیرد. بنابراین شاید بتوان گفت با دیجیتالی شدن ارزها، قدرت سیاسی برای پذیرش یک ارز، به تدریج جای خود را به کارایی فناورانه آن بدهد.

نظام چندقطبی به رهبری دلار

با وجود کاهش سهم دلار، پول ملی ایالات متحده همچنان در رتبه نخست قرار دارد. چرایی این موضوع را باید در عمق بازار دلار جست‌وجو کرد؛ بازار اوراق قرضه آمریکا همچنان حجیم‌ترین و نقدشونده‌ترین بازار جهان است. تا زمانی که بازارهای سرمایه در اروپا و چین به سطح نقدشوندگی و شفافیت کامل بازارهای آمریکا نرسند، دلار همچنان لنگرگاه نهایی در زمان بحران خواهد بود. به همین دلیل است که با وجود رشد سهم سایر ارزها، دلار همچنان با فاصله زیادی در رتبه نخست قرار دارد.

وقتی قدرت ارزی میان چند ارز معتبر توزیع می‌شود، کشورها و بانک‌های مرکزی می‌توانند وابستگی خود به سیاست‌های پولی یک کشور خاص را کاهش دهند و مدیریت ریسک ارزی و مالی را به شکل موثرتری انجام دهند. این روند باعث کاهش آسیب‌پذیری اقتصادها در برابر شوک‌های خارجی و افزایش انعطاف‌پذیری نظام مالی می‌شود. همزمان، چندقطبی شدن بازارهای ارزی، با ایجاد رقابت میان مراکز مالی بین‌المللی هزینه مبادلات خارجی را کاهش می‌دهد.

با افزایش تعداد قطب‌های ارزی معتبر می‌توان انتظار داشت فرآیند تجارت بین کشورها کوتاه‌تر و شفاف‌تر شود و امکان ارائه خدمات سریع‌تر و ارزان‌تر به بازرگانان و مصرف‌کنندگان به وجود بیاید. این سازوکار در نهایت نظام مالی جهانی را مقاوم‌تر و کارآمدتر خواهد کرد. ■

مرکز گردهمایی رؤسای موفق شعب بانک‌ها و مؤسسات اعتباری



تقدیر از رؤسای برگزیده شعب بانک خاورمیانه



با عنوان "نقد و بررسی درجه‌بندی شعب بانک‌ها" روز پنجشنبه ۹ بهمن ۱۴۰۴ با حضور رئیس کل بانک مرکزی، مدیران ارشد نظام بانکی و تمامی رؤسای برگزیده شعب بانک‌های کشور برگزار شد. این مراسم هرساله توسط موسسه عالی آموزش بانکداری ایران به نمایندگی از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و با مشارکت شبکه بانکی کشور برگزار می‌شود.

سه رئیس شعبه برتر بانک خاورمیانه در شانزدهمین گردهمایی رؤسای موفق شعب بانک‌ها و مؤسسات اعتباری مورد تقدیر قرار گرفتند. در این مراسم از خانم آریتا بی‌نیاز رئیس شعبه بخارست، آقای محمود اکبری رئیس شعبه نیاوران و آقای مهدی دستورجن رئیس شعبه مشهد بانک خاورمیانه قدردانی شد. شانزدهمین گردهمایی رؤسای موفق شعب بانک‌ها و مؤسسات اعتباری

اقدامات مسئولیت اجتماعی بانک خاورمیانه



• فعالیت‌های درمانی

- حمایت مالی از تهیه دستگاه تشخیص ترمال سایکلر برای موسسه خیریه محک
- حمایت مالی برای درمان بیمار ان کم‌برخوردار
- حمایت مالی برای موسسه حمایت از بیماران چشمی آرپی
- حمایت مالی برای موسسه نیکوکاری محک (حامی بیماران سرطانی)

• خیریه و اجتماعی

- حمایت مالی برای تهیه سبد اقلام حمایتی توسط بنیاد دستان مهربان

• تسهیلات مسئولیت اجتماعی

- بانک خاورمیانه در سال ۱۴۰۴، بیش از ۸۰۷۲ میلیارد ریال تسهیلات ازدواج به متقاضیان اعطا کرده است.
- در این بازه زمانی، بیش از ۷۶ میلیارد ریال نیز به عنوان تسهیلات فرزندآوری به متقاضیان پرداخت شده است.
- در سال ۱۴۰۴ همچنین بیش از ۱۱۳۸ میلیارد ریال وام ودیعه مسکن به افراد واجد شرایط اعطا شده است. گفتنی است در این مدت، ۲۴۴۰ نفر از تسهیلات ازدواج بانک خاورمیانه برخوردار شده‌اند.

بانک خاورمیانه به عنوان یک شرکت فعال در محیط کسب و کار، در قبال جامعه پیرامونی خود را مسئول می‌داند و باور دارد دنیای بهتر با تلاش جمعی شکل می‌گیرد. این مسئولیت از ملاحظات اقتصادی فراتر می‌رود و شامل فعالیت‌هایی است که پیش‌برنده منافع اجتماعی بوده و فراتر از رعایت الزام‌های قانونی هستند. اقدامات این بانک در ایفای مسئولیت اجتماعی، در دو ماه بهمن و اسفند به تفکیک موضوع عبارتند از:

• فعالیت‌های آموزشی

- اهدای ملزومات اداری برای آموزش فنی و حرفه‌ای
- حمایت مالی از پروژه سازمان یونیسیف برای توانمندسازی دانش‌آموزان مناطق کم‌برخوردار
- حمایت مالی برای تهیه تجهیزات آموزشی دانشگاه شهید بهشتی
- حمایت مالی برای تهیه لوازم التحریر توسط بنیاد دستان مهربان
- ساخت مدرسه ۴ کلاسه امید خاورمیانه ۷ شهرستان زرآباد، استان سیستان و بلوچستان
- حمایت مالی برای برگزاری سی و نهمین همایش بانکداری اسلامی
- حمایت مالی از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران





• افزایش حداقل درصد مجاز بازگشت ارز صادرات

وزارت صنعت، معدن و تجارت، از افزایش حداقل درصد مجاز بازگشت ارز حاصل از صادرات خبر داده است. حداقل نرخ بازگشت ارز اعمالی در فرآیندهای تجاری (مانند تمديد کارت بازرگانی و کنترل سقف صادرات) که در حال حاضر حداقل ۶۰ درصد است، مطابق برنامه زمان‌بندی زیر افزایش خواهد یافت:

حداقل نرخ بازگشت ارز ۷۰ درصد از ابتدای اسفندماه سال ۱۴۰۴

حداقل نرخ بازگشت ارز ۸۰ درصد از ابتدای خردادماه سال ۱۴۰۵

حداقل نرخ بازگشت ارز ۹۰ درصد از ابتدای شهریورماه سال ۱۴۰۵

• شرایط خرید و فروش ارز اسکناس

امکان فروش ارز در هر روز برای هر شخص حقیقی و حقوقی ایرانی یا اشخاص غیرمقیم دارای شماره گذرنامه معتبر تا سقف مبلغ ۱۰ هزار یورو فراهم شده است. فروش مازاد با ارائه اظهارنامه گمرکی یا صورت حساب سپرده بانکی معتبر امکان‌پذیر خواهد بود. همچنین نرخ خرید و فروش نیز براساس توافق بین خریدار و فروشنده تعیین خواهد شد.

• انتشار ایران چک‌های ۵ و ۱۰ میلیون ریالی

به‌منظور مدیریت و تسهیل گردش پول نقد و به‌منظور تسریع در انجام معاملات نقدی، ایران چک‌های ۵ و ۱۰ میلیون ریالی، در شبکه بانکی کشور توزیع شده است. این اقدام با هدف تسهیل مبادلات نقدی انجام شده و به‌معنای سیاست پولی جدید یا تغییری در حجم نقدینگی کشور نیست.



• ابلاغ نظامنامه ضوابط و شرایط اعطای تسهیلات ارزی

نظامنامه ضوابط و شرایط اعطای تسهیلات ارزی از محل منابع صندوق توسعه ملی منتشر شد. براساس این نظامنامه، فعالیت‌های واجد اولویت پرداخت تسهیلات ارزی صندوق مبتنی بر مصوبات هیات امنا به این شرح است:

(الف) طرح‌ها و فعالیت‌های نفت، گاز، پتروشیمی و پالایشگاه

(ب) طرح‌ها و فعالیت‌هایی که بتوانند از محل ارزآوری ناشی از صادرات محصول خود نسبت به بازپرداخت اصل و سود تسهیلات دریافتی به‌صورت ارزی اقدام کنند.

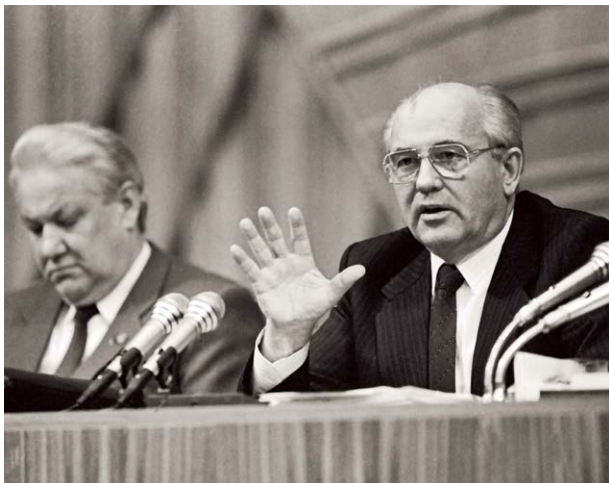
(ج) تولید انواع خودرو در راستای اجرای نوسازی ناوگان فرسوده حمل‌ونقل تجاری درون‌شهری و برون‌شهری مشروط به تضمین بازپرداخت اقساط (اصل و سود تسهیلات) به‌صورت ارزی توسط دولت جمهوری اسلامی ایران (وزارت نفت).



ناگامی پرسترویکای گورباچف

دلایل شکست

سیاست بازسازی شوروی



آرین آقابگی

پژوهشگر اقتصاد • بانک خاورمیانه

«به نام کمونیسم، ارزش‌های بنیادی انسانی را ممنوع کردیم، اما زمانی که در روسیه به قدرت رسیدم آن ارزش‌ها را از نو زنده کردم.»
میخائیل گورباچف

برخی صاحب‌نظران روس پاسخ او را به این شکل داده‌اند که دستورهای که برای تولید از مقامات بالا داده می‌شد از جانب کسانی بود که در تولید شرکت نداشته و درکی هم از آن نداشتند و این روش حاکم بر اداره اقتصاد ریشه اصلی وضع موجود بود. دومین تز اقتصادی سیاست بازسازی به رسمیت شناختن قدرت بازار و عملکرد سیستم قیمت‌ها به جای نظام برنامه‌ریزی بود که به خودی خود نظام تولید، توزیع، مبادله و اشتغال را دستخوش تغییر می‌کرد. تصویب قانون جدید تجارت در ۱۹۸۷ یکی از اقدامات مهم در این راستا بود. براساس این قانون، موسسه تولیدی باید از نظر مالی خودکفا بوده و در صورت نیاز به توسعه باید به بانک‌هایی که جهت اعطای اعتبار به موسسات تولیدی ایجاد شده بودند مراجعه می‌کرد. در چنین شرایطی موسسه‌های غیر سودآور، دیگر از سوبسیدهای دولتی محروم و در نتیجه محکوم به ورشکستگی بودند. سومین و آخرین تز اقتصادی گورباچف ملغی کردن انحصار تجارت خارجی کشور توسط وزارت بازرگانی بود که براساس آن بستر انتقال فناوری به همه زمینه‌ها فراهم شده و کیفیت تولید افزایش می‌یافت.

شکست سیاست بازسازی

این اصلاحات بنیادی به خودی خود مهر بطلانی بر روش حکمرانی استالینی و شکست نظام برنامه‌ریزی متمرکزی بود که گورباچف تلاش می‌کرد پوخته آن را حفظ کند؛ اما با وجود این تلاش‌ها، اتحاد جماهیر شوروی تاب تغییرات جدید را نیاورد و در نهایت با استعفای گورباچف عمر آن نیز به پایان رسید. از جمله مهمترین دلایل شکست گورباچف در حفظ نظام سیاسی می‌توان به عدم توانایی او در ایجاد تفاهم سیاسی اشاره کرد. از آنجاکه اصلاحات گورباچف منافع و قدرت زمامداران نظام گذشته را از بین برده بود، آنها همچنان در تلاش برای به دست آوردن دوباره قدرت بودند که این امر اصلاحات سیاسی را با چالش روبه‌رو می‌کرد.

از سوی دیگر بیدار شدن ملت‌ها و انقلابی شدن روشنفکران نیز اثربخشی پروژه نوسازی او را کمرنگ می‌کرد. روشنفکرانی که پیش‌تر همراه گورباچف بودند از او فاصله و سبقت گرفتند و جنبش‌های استقلال طلبی ملت‌ها تا جایی پیش رفت که دیگر حکومت مرکزی بر قلمرو خود تسلط نداشت.

نکته آخر نیز زمان انجام اصلاحات گورباچف بود که به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران، در زمانی بسیار قبل‌تر باید به انجام می‌رسید. در تایید این موضوع می‌توان به تحولات اقتصادی کشور چین اشاره کرد که به عنوان یکی دیگر از سمبل‌های بلوک شرق، با انجام اصلاحات اقتصادی به هنگام، توانست ضمن حفظ نظام سیاسی حاکم، به یکی از بزرگترین تعیین‌کننده‌ترین اقتصادهای جهان تبدیل شود. ■

دهه ۱۹۹۰ میلادی را بی‌تردید می‌توان یکی از چالشی‌ترین ادوار تاریخ برای نگرش چپ در دنیا برشمرد. جنبش‌های سوسیالیستی و کمونیستی که از اوایل قرن بیستم فضای سیاسی جهان را تغییر داده و جهان را به دو بلوک شرق و غرب تقسیم کرده بودند در نهایت پس از چندین دهه فروکش کرده و ناگزیر جای خود را به نظام‌های آزادتر دادند. اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی نیز که در پی بروز انقلاب اکتبر ۱۹۱۷ روسیه تشکیل شده و یکی از سمبل‌های مهم بلوک شرق بود، پس از ۷۰ سال سلطه متمرکزگرای از پا درآمد و با استعفای میخائیل گورباچف به عنوان آخرین رهبر این جریان سیاسی در سال ۱۹۹۱، حیات آن به پایان رسید. او پس از رسیدن به قدرت از سال ۱۹۸۵ اصلاحات اقتصادی را هدف اصلی خود قرار داد و در تلاش بود ضمن پاسداشت از میراث لنین، با انجام این اصلاحات از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی جلوگیری کند. اقتصاد روسیه در حدود دو دهه پیش از زمامداری گورباچف وارد روندی نزولی شده بود و افول اقتصاد در بسیاری از زمینه‌ها خود را به وضوح نشان می‌داد. از سوی دیگر، روش‌های تولید نسبت به سایر کشورهای صنعتی بسیار عقب مانده بود و این عقب ماندگی و استمرار در استفاده از روش‌های تولیدی منسوخ اقتصاد کشور را به شدت تضعیف کرده بود به گونه‌ای که پول این کشور اعتبار خود را از دست داده و خریداری نداشت. در چنین شرایطی گورباچف "پرسترویکا" را امری لازم و غیرقابل انکار می‌انگاشت.

پرسترویکا یا بازسازی گورباچف

"پرسترویکا" واژه‌ای روسی به معنی نوسازی یا بازسازی است که گورباچف برخلاف معنی لغوی محدودش، آن را در قالبی بسیار گسترده از جمله نوسازی جامعه، اقتصاد، تجدید تفکر و استفاده از روش‌های نو به کار برده است. به عقیده او پرسترویکا یک انقلاب رو به جلو در جهت تکامل سوسیالیسم است. بنابراین توجه به این گزاره از سوی گورباچف خود گواهی بر این ادعاست که او با تکیه بر اصلاحات اقتصادی در تلاش برای حفظ نظام سیاسی موجود بوده است. گورباچف ضمن اشاره به آرا و عقاید لنین، تاکید داشت که تعدیل سیاست‌ها و روش‌ها نه تنها در تضاد با انقلاب نیست، بلکه به معنای تداوم و تکامل انقلاب است.

محورهای سیاست پرسترویکا

به طور کلی سیاست بازسازی گورباچف (پرسترویکا) بر سه محور استوار بود. اولین تز اقتصادی این سیاست، آزاد کردن اقتصاد و آزادی عمل به ابتکارات فردی در زمینه‌هایی بود که مالکیت خصوصی باید محترم شمرده شود. او ضمن اعتقاد نظری به تمرکزگرایی، به طرح این پرسش رسید که آیا اصول این روش در عمل کارایی دارد یا خیر؟

از نگاه شما



نرگس لکی زاده - دریاچه آوان قزوین



جمشید عزیزی پور - دریاچه کوه گل یاسوج



تکتم گل سرخی - تپه ماهورهای ترکمن صحرا



پریسا زرینی - مسجد جامع قزوین

شعب بانک خاورمیانه



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

ساختمان ادارات مرکزی

ساختمان شماره ۲:	ساختمان شماره ۱:
تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان ششم، شماره ۲۶	تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲
تلفن: ۸۸۵۰۹۰۸۱ (۰۲۱) - داخلی ۱۶۰۳	تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۸۸۷۵۶۹۴۹ (۰۲۱)	دورنگار: ۹۱۲۱۳۳۸۳ (۰۲۱)
کدپستی: ۱۵۱۴۶۴۴۱۱۴	کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷

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

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

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 حسن نصرالله (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: ۸۸۷۰۱۰۹۶ - ۷ (۰۲۱)
exmeh.com



یک ایران، همدل

بانک خاورمیانه ضمن ارائه خدمات نوین و پیشرو در عرصه بانکداری، در عرصه‌های اجتماعی نیز در کنار هموطنان بوده و تلاش کرده به سهم خود نسبت به رفع نیازهای فوری جامعه نقش موثری داشته باشد. این بانک به منظور عمل به مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های آموزشی، ورزشی و درمانی، هنگام بروز حوادث نیز به یاری آسیب‌دیدگان شتافته است.

به همین منظور در کنار اقدامات حمایتی و ترویجی به فعالیت‌هایی مانند ساخت واحدهای مسکونی، تامین اسکان موقت (کانکس)، تهیه تجهیزات گرمایشی و اقلام غذایی و دارویی برای آسیب‌دیدگان، اقدام کرده‌ایم. ما همواره می‌کوشیم ضمن ارائه و پشتیبانی ۲۴ ساعته خدمات بانکی به مشتریان گرامی، به بازسازی و آبادانی کشور عزیزمان نیز کمک کنیم.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



www.middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir