

خاورمیانه

آفتاب

نشریه داخلی بانک خاورمیانه
سال سیزدهم | شماره ۲۲ | مهر ۱۴۰۵

اعتبار و سرمایه ناملموس

مجموعه گزارش‌ها و یادداشت‌هایی با موضوع

- تامین مالی زنجیره تامین
- اعتبار بنگاه‌های اقتصادی
- کسب و کارهای خانوادگی
- مسیر تحول هوشمند
- چابکی راهبردی
- اقتصاد کریدورها



بانکداری پاک و پایدار

بانک خاورمیانه باور دارد که پیشرفت اقتصادی و سودآوری پایدار، درگرو توجه به ملاحظات اجتماعی و زیست‌محیطی است. با این نگاه، در سال‌های گذشته درکنار ایفای مسئولیت اجتماعی و حمایت از طرح‌های حامی محیط زیست، گام‌های مختلفی را برای مصرف بهینه منابع برداشته‌ایم. استفاده از انرژی خورشیدی برای تامین نیازهای شعب یکی از اقدامات اخیر ما در این زمینه است.

بانک خاورمیانه با هدف تامین پایدار انرژی و تداوم ارائه خدمات در زمان قطعی برق، در شعب مشهد، شیراز و تبریز خود، سامانه‌های خورشیدی را احداث و به بهره‌برداری رسانده است که این سامانه‌ها به‌طور میانگین قادر به تولید ۵۴ کیلووات‌ساعت انرژی هستند.

این اقدام بخشی از رویکرد بانک خاورمیانه برای تداوم خدمت‌رسانی در حوزه زیست‌محیطی است که مصرف بهینه منابع و بهره‌گیری از انرژی‌های پاک را درکنار تداوم ارائه خدمات دنبال می‌کند.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir

بانک خاورمیانه
Middle East Bank



وقتي مدرسه ها باز مي شوند،
هيچ **كودكي** نبايد جا بماند:
يادگيري حق همه كودكان است.

مطالب این شماره

شماره ۴۳ | مهر ۱۴۰۵

مدیریت برند
در عصر هوش مصنوعی

۵

بانک

۶

سرمایه اعتبار

تراکنش فرامرزی

۱۰

ثروت ناملموس

۱۲

اعتبار کسب‌وکار

کسب‌وکار

۱۴

سکوت ناهمدلانه

کسب‌وکار خانوادگی

۱۶

ردپایی بر شن

۱۸

۲۰

اینفوگرافیک

هدررفت‌های سازمانی

حل اختلافات پنهان

مسیر تحول هوشمند

هنر تغییر

۲۲

۲۴

۲۶

هدررفت‌های سازمانی

بخشی از منابع سازمان‌ها در فعالیت‌هایی مصرف می‌شود که برخلاف حقوق، مواد اولیه، حمل‌ونقل، انرژی و تجهیزات در صورت‌های مالی عنوان مسئولیت ندارند. تکرار این هزینه‌ها و هدررفت‌های برانگیزه موجب کاهش زمان، سرمایه و تمرکز سازمان می‌شود.

شناسایی این هدررفت‌ها، بدون افزایش منابع، ظرفیت فعالیت‌های ارزش‌آفرین را بیشتر می‌کند.

آردا ری‌دهنده و نظایر به افق‌نظر

تاخیر در تصمیم‌گیری

ایجاد هدررفت

• ارجاع تصمیم‌های اجرایی به مدیران ارشد

• اذیت‌رفتن فرصت‌های بازار

• انتظار مشتری، تأمین‌کننده یا واحد اجرایی

جلسه‌های غیرضروری

ایجاد هدررفت

• ایجاد وقفه در وظایف اصلی کارکنان

• نبود هدف یا خروجی مشخص

• تکرار بحث‌ها و پایان بدون تصمیم

• مسئولیت یا نه‌ت

ایجاد هدررفت

• تعیین هدف جلسه پیش از برگزاری

برندسازی بین‌المللی

اسطوره برای برندسازی

پدر قطعه‌سازی خودرو

۲۸

۳۰

۳۱

اقتصاد

۳۲

جغرافیای اقتصاد

مایع حیات

فشار گلوگاه‌ها

۳۴

۳۶

سکاندار پول آسان

۳۸

اخبار

۴۰





نشریه داخلی بانک خاورمیانه
سال سیزدهم | شماره ۴۳ | مهر ۱۴۰۵



سرمدبیر: محسن کریمی

دبیر تحریریه: محمدحسن هاشم‌خانلو

گرافیکست و صفحه آرا: میترا دهقانی

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

- 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 آرشیو نشریه موجودند.

نشانی: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲، ساختمان مرکزی بانک خاورمیانه
کد پستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵-۱۵۸۷۵
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)

تحریریه آفتاب خاورمیانه: ۴۲۱۷۸۵۵۶ (۰۲۱)
پیام کوتاه: ۳۰۰۰۴۲۱۷۸
امور سهامداران: ۴۲۱۷۸۰۲۰ (۰۲۱)
آشنا (مرکز ارتباط مشتریان): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱) - داخلی ۱
رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱) - داخلی ۴

دانلود نشریه

برای دانلود نشریه QR کد را اسکن کنید.



شرکت در نظرسنجی

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



middleeastbank.ir

[telegram.me/ME_Bank](https://t.me/ME_Bank)

ble.ir/MiddleEastbank

info@middleeastbank.ir

[instagram.com/ME.Bank](https://www.instagram.com/ME.Bank)

[linkedin.com/company/middleeastbank](https://www.linkedin.com/company/middleeastbank)



محسن کریمی
مدیر ارتباطات • بانک خاورمیانه

مدیریت برند در عصر هوش مصنوعی

بنابراین حاکمیت AI دیگر فقط مساله واحد فناوری اطلاعات یا واحد حقوقی نیست؛ مساله برند است. در عصر AI، اعتماد باید مانند یک دارایی مالی مدیریت شود.

Amazon سال‌هاست از الگوریتم‌های توصیه‌گر برای پیشنهاد محصول استفاده می‌کند، اما نسل جدید AI این مفهوم را یک مرحله جلوتر برده است. دستیار خرید Amazon تلاش می‌کند نیاز مشتری را در قالب یک گفت‌وگوی طبیعی بفهمد، محصولات را مقایسه کند، بررسی‌ها را خلاصه کند و بر اساس شرایط و ترجیحات مشتری، پیشنهاد ارائه دهد. در اینجا Amazon دیگر صرفاً نمی‌گوید: «ما میلیون‌ها محصول برای فروش داریم»، بلکه می‌گوید: «ما به شما کمک می‌کنیم بهتر تصمیم بگیرید چه چیزی بخرید». این تفاوت بسیار مهم است. شرکتی که در زنجیره تصمیم مشتری قرار می‌گیرد، جایگاه برند خود را عمیق‌تر می‌کند. بنابراین یکی از مهم‌ترین کاربردهای AI برای برندهای بزرگ نباید صرفاً کاهش هزینه باشد؛ بلکه باید ارائه بهترین پیشنهاد برای تصمیم‌گیری مشتری باشد.

اما اینجا یک نکته مهم وجود دارد: هرچه تجربه شخصی‌تر می‌شود، هویت برند نباید تغییر کند. یک برند قدرتمند باید بدانند چه چیزهایی نباید تغییر کند و چه چیزهایی باید برای هر مشتری شخصی‌سازی شود. ارزش‌ها، وعده اصلی، شخصیت و هویت برند باید ثابت بمانند. اما پیشنهاد، پیام، زمان‌بندی، محصول و تجربه مشتری می‌توانند تغییر کنند. فرمول آینده می‌تواند چنین باشد: یک هویت ثابت به‌علاوه میلیون‌ها تجربه شخصی‌سازی‌شده.

شاید یکی از جالب‌ترین چالش‌های عصر AI این است که هرچه فناوری پیشرفت می‌کند، برخی ویژگی‌های انسانی ارزشمندتر می‌شوند. قضاوت، تخصص، اصالت، مهارت، همدلی، روایت و فرهنگ هنوز ارزشمند و مزیت هستند. هنوز فرش دستباف از فرش ماشینی ارزشمندتر است، غذای دستپخت آشپز ماهر از تولید انبوه صنعتی باکیفیت‌تر است. کیفیت میهمان‌نوازی هتل‌ها از امکانات اقامتی مهم‌تر است.

اما چالش اصلی برندها در دوره هوش مصنوعی چیز دیگری است. هوش مصنوعی ابزار جست‌وجو و مشورت مردم شده است. مردم از هوش مصنوعی درباره کالاها و خدمات سوال می‌کنند. وقتی مشتری از AI می‌پرسد: «چه برندی را انتخاب کنم؟»، آیا ما در میان گزینه‌های پیشنهادی قرار می‌گیریم؟ این می‌تواند یکی از شاخص‌های جدید برند در سال‌های آینده باشد: سهم توصیه‌شدن توسط AI.

عصر هوش مصنوعی، پایان برند نیست؛ پایان برندهای معمولی است. AI تولید را ارزان، محتوا را فراوان و تحلیل را سریع می‌کند. شخصی‌سازی را مقیاس‌پذیر و رقابت را شدیدتر می‌کند. اما AI به‌تنهایی اعتماد و معنا نمی‌سازد. احساسات تعلق ایجاد نمی‌کند و به مشتری دلیلی انسانی برای وفادار ماندن نمی‌دهد.

شاید مهم‌ترین مزیت رقابتی دهه آینده این نیست چه کسی هوش مصنوعی بیشتری دارد، بلکه چه کسی می‌تواند هوش مصنوعی را به اعتماد، تجربه، معنا و ترجیح تبدیل کند. ■

مهم‌ترین سوال مدیران ارشد در عصر هوش مصنوعی نباید این باشد که «چگونه از AI استفاده کنیم؟»، بلکه پرسش مهم این است که: «وقتی همه رقبای ما به فناوری‌های مشابه هوش مصنوعی دسترسی دارند، مزیت رقابتی ما چه خواهد بود؟»

این سوال، بیش از آنکه یک سوال فناورانه باشد، یک سوال استراتژیک درباره آینده برند است. به‌طور سنتی شرکت‌های بزرگ مزیت رقابتی خود را برپایه اندازه شرکت، میزان سرمایه، بهره‌مندی از فناوری، نیروی انسانی متخصص، شبکه توزیع، مدیریت داده و تبلیغات ساخته‌اند. اما هوش مصنوعی در حال تغییر این مزیت‌هاست. امروز یک شرکت کوچک می‌تواند با تیمی بسیار محدود، محتوا تولید کند، تحلیل بازار انجام دهد، نرم‌افزار توسعه دهد، خدمات مشتری ارائه کند و کمپین‌های بازاریابی شخصی‌سازی‌شده اجرا کند.

به عبارت دیگر، هوش مصنوعی در حال عمومی کردن مزیت‌هاست. طراحی خوب، تولید محتوای خوب، تحلیل خوب و حتی بخشی از خلاقیت، دیگر امتیاز انحصاری شرکت‌های بزرگ نیست. در چنین شرایطی، آنچه در دهه آینده اهمیت خواهد داشت، این است که مشتری به چه دلیلی ما را انتخاب می‌کند و در کنار ما خواهد ماند.

یکی از اولین پیامدهای هوش مصنوعی برای بازاریابی و تبلیغات، انفجار تولید محتواست. هر سازمانی اکنون می‌تواند هزاران متن، تصویر، ویدئو، ایمیل و پیام تبلیغاتی تولید کند. بنابراین مزیتی که زمانی در توانایی تولید محتوا وجود داشت، به تدریج کاهش می‌یابد. اگر همه بتوانند در چند دقیقه یک تبلیغ حرفه‌ای تولید کنند، خود تبلیغ دیگر مزیت رقابتی نیست. در آینده مساله این نیست که چه کسی محتوای بیشتری تولید می‌کند؛ مساله این است که در میان این حجم عظیم از تولید، کدام محتوا قابل تشخیص، قابل اعتماد و معنادار باقی می‌ماند؟

استراتژی برند Nike نمونه خوبی از سیستم تولید معناست. ارزش Nike صرفاً در کفش یا تبلیغ آن نیست. طی دهه‌ها، این شرکت مجموعه‌ای از نشانه‌ها، روایت‌ها، شخصیت‌ها، ورزشکاران، طراحی، زبان و تجربه را به یک سیستم منسجم تبدیل کرده است. به همین دلیل یک رقیب می‌تواند با هوش مصنوعی تبلیغی شبیه Nike تولید کند، اما نمی‌تواند به‌سادگی "معنای Nike" را کپی کند.

نکته مهم دیگر موضوع اعتماد است. ما وارد جهانی شده‌ایم که تشخیص محتوای تولیدی واقعی از محتوای تولیدشده توسط ماشین روزبه‌روز دشوارتر می‌شود. تصویر، صدا، ویدئو، متن، نظر مشتری و حتی شخصیت یک فرد می‌تواند با کمک AI تولید یا دست‌کاری شود. در چنین محیطی، ارزش "تولید انبوه" کاهش می‌یابد، اما ارزش اطلاعات قابل اعتماد افزایش پیدا می‌کند. این تغییر برای برندهای بزرگ یک فرصت است، اما فقط برای برندهایی که واقعاً اعتماد مشتری را طی سال‌ها ساخته‌اند. برند می‌تواند ادعا کند: «ما قابل اعتماد هستیم»، ولی مشتری انتظار دارد این ادعا را در تجربه واقعی خود ببیند.

اگر یک بانک بگوید "مشتری‌محور" است، اما حل یک مشکل ساده مشتری سه روز طول بکشد، تبلیغ آن هیچ کمکی به برند نمی‌کند. اگر یک شرکت بگوید: «حریم خصوصی برای ما مهم است»، اما درباره نحوه استفاده از داده‌های مشتری شفاف نباشد، اعتبار آن آسیب می‌بیند.

اعتبار کسب و کار

در فضای کسب و کار بسیاری از مدیران هر روز با این پرسش‌ها روبه‌رو می‌شوند: با چه کسی می‌توان وارد همکاری شد، به چه کسی می‌توان مهلت پرداخت داد و برای کدام مشتری یا شریک تجاری می‌توان ریسک بیشتری پذیرفت؟ پاسخ این پرسش‌ها همیشه در صورت‌های مالی، قراردادهای یا ضمانت‌ها پیدا نمی‌شود و بخش مهمی از تصمیم، به شناختی برمی‌گردد که بازار از رفتار گذشته یک شرکت دارد؛ اینکه در روزهای دشوار چگونه عمل کرده، تعهداتش را چگونه انجام داده و در تعامل با مشتری، تامین‌کننده و نهاد مالی تا چه اندازه قابل‌پیش‌بینی بوده است.

در اقتصادی که نقدینگی برای بسیاری از بنگاه‌ها به مساله‌ای روزمره تبدیل شده، اعتبار معنای عملی‌تری پیدا می‌کند. شرکت خوشنام فقط تصویری مثبت در ذهن دیگران ندارد، بلکه در مذاکره، در خرید مدت‌دار و در جذب شریک تجاری با دیوار کوتاه‌تری روبه‌رو می‌شود. طرف مقابل ممکن است همچنان ضمانت بخواهد، اسناد مالی را بررسی کند و شروط قراردادی بگذارد، اما سابقه رفتار شرکت می‌تواند فضای تصمیم را تغییر دهد. گاهی همین تفاوت، مسیر یک همکاری را باز می‌کند یا مانع شکل‌گیری آن می‌شود.

برای مدیران شرکت‌های متوسط و بزرگ، اعتبار یک دارایی تزیینی نیست، بلکه بخشی از ظرفیت عملیاتی سازمان است. شرکتی که زنجیره تامین گسترده دارد، با مشتریان بزرگ کار می‌کند یا به تامین مالی بانکی نیاز دارد، باید کسب اعتبار و اعتماد مشتریان را به اولویتی اساسی در عملیات خود تبدیل کند. اعتبار در زمان پرداخت به تامین‌کننده، کیفیت پاسخگویی به مشتری، نظم مالی، شفافیت قراردادهای و نحوه مدیریت بحران ساخته می‌شود؛ به همین دلیل، مدیریت اعتبار درواقع بخشی از مدیریت ریسک، سرمایه در گردش و آینده همکاری‌های شرکت است.

پرونده بانکی این شماره به نتایج اقتصادی اعتبار می‌پردازد و نشان می‌دهد خوشنامی و رفتار قابل‌اعتماد چگونه می‌تواند بر روابط تجاری و مالی شرکت‌ها اثر بگذارد. مطلب "سرمایه اعتبار" نیز توضیح می‌دهد که چگونه اعتبار خریدار، تعهد پرداخت و اطلاعات زنجیره می‌توانند به گردش نقدینگی بنگاه‌ها کمک کنند. مطلب "تراکنش فرامرزی" پشت‌صحنه انتقال وجه بین‌المللی را شرح می‌دهد که در آن همکاری مشتری، بانک‌ها، پیام‌های مالی، کنترل‌های قانونی و زیرساخت‌های تسویه، انتقال امن و قابل‌اطمینان ارزش را ممکن می‌کند. ■



۸

سرمایه اعتبار

۱۰

تراکنش فرامرزی

۱۲

ثروت ناملموس

سرمایه اعتبار

تامین مالی زنجیره تامین



لیدا هادی

روزنامه‌نگار حوزه فناوری مالی

در معاملات واجد شرایط شود. برات الکترونیکی به بنگاه اجازه می‌دهد خرید مدت‌دار و تعهدات ناشی از آن را در قالبی دیجیتال ثبت و منتقل کند و از آن برای تامین مالی پیش از سررسید نیز استفاده شود. **تامین مالی مبتنی بر قرارداد یا سفارش خرید** زمانی کاربرد دارد که شرکت سفارش معتبری دارد، اما برای تولید یا تامین، نیازمند منابع مالی پیش از تحویل است. در این روش، اعتبار خریدار، شرایط سفارش و ریسک معامله در تصمیم‌گیری برای تامین مالی اهمیت دارند. **تامین مالی موجودی** نیز برای تامین سرمایه در گردش مورد نیاز برای خرید یا نگهداری کالا به کار می‌رود و در برخی ساختارها، خود موجودی به عنوان پشتوانه تامین کالا در نظر گرفته می‌شود. در ایران، **اوراق گام** یکی از ابزارهای تامین مالی زنجیره‌ای است که در آن، بانک براساس معامله و تعهد میان بنگاه‌های اقتصادی، اوراقی را منتشر می‌کند که دارنده آن می‌تواند در سررسید وجه آن را دریافت کند یا در شرایط مقرر، آن را به سایر اعضای زنجیره منتقل کند. به این ترتیب، به جای آنکه برای هر مرحله از زنجیره، تسهیلات نقدی جداگانه پرداخت شود، اعتبار ایجاد شده می‌تواند در زنجیره حرکت کند و برای تامین مالی استفاده شود.

اعتبار اسنادی داخلی که در درجه نخست ابزاری برای ایجاد تعهد پرداخت بانک و مدیریت ریسک معامله است، می‌تواند در تامین مالی معاملات نقش داشته باشد؛ در این سازوکار، بانک به درخواست خریدار و با تعهد پرداخت در شرایط مقرر، اعتبار اسنادی را به نفع فروشنده ایجاد می‌کند. در کنار این ابزارها، روش **تامین مالی حساب‌های پرداختی** نیز وجود دارد که از نظر سازوکار به فاکتورینگ معکوس نزدیک است؛ در این روش، تامین‌کننده می‌تواند پس از تایید بدهی از سوی خریدار، پیش از سررسید به وجه خود دسترسی پیدا کند و خریدار نیز بدهی خود را در سررسید پرداخت می‌کند.

ابزارهای تامین مالی در ایران و نسبت آنها با SCF

ارزش تامین مالی زنجیره تامین در سه نقطه خود را نشان می‌دهد: نخست: کاهش فشار سرمایه در گردش. وقتی پرداخت‌ها با تاخیر انجام می‌شود، شرکت برای پرداخت حقوق، خرید مواد اولیه، حمل‌ونقل و انجام تعهدات روزمره زیر فشار می‌رود. تامین مالی زنجیره تامین این فشار را کاهش می‌دهد. نقطه دوم: کاهش وابستگی به وثیقه. در اقتصادهای درحال توسعه

تامین مالی زنجیره تامین (SCF: Supply Chain Finance) به مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارهای تامین مالی گفته می‌شود که به بهبود جریان نقدی و دسترسی به سرمایه در گردش بنگاه‌های اقتصادی در زنجیره تامین کمک می‌کند. گاه تامین‌کننده کالا یا خدمت، بهای آن را با تاخیر (گاه چندماهه) دریافت می‌کند؛ در چنین شرایطی SCF با روش‌های مختلف، از تامین مالی مطالبات و سفارش خرید گرفته تا تامین مالی موجودی و ابزارهای مبتنی بر تعهد پرداخت، دسترسی اعضای زنجیره به منابع مالی را تسهیل می‌کند. در نتیجه، هم کسب‌وکار تامین‌کننده (به‌ویژه کسب‌وکارهای خرد و متوسط) به پول خود می‌رسد و هم خریدار می‌تواند جریان نقدی و سرمایه در گردش خود را بهتر مدیریت کند. در SCF، رابطه تجاری میان خریدار و تامین‌کننده، جریان کالا و خدمات و جریان نقدی به صورت یکپارچه دیده می‌شود و تامین مالی می‌تواند بر مبنای اطلاعات و تعهدات ایجاد شده در این رابطه انجام شود. به همین دلیل، اعتبار خریدار، سابقه معامله، صورت حساب تایید شده و سایر اطلاعات زنجیره می‌توانند در تصمیم تامین مالی نقش داشته باشند.

ابزارهای تامین مالی زنجیره تامین

تامین مالی زنجیره تامین، ابزارهای متنوعی دارد. در **فاکتورینگ سنتی** تامین‌کننده مطالبات خود از خریدار را به یک نهاد مالی واگذار می‌کند و پیش از سررسید، وجه آن را دریافت می‌کند؛ در این روش، اعتبار خود تامین‌کننده نقش اصلی را دارد. در **فاکتورینگ معکوس**، خریدار بزرگ فاکتور را تایید می‌کند و تامین‌کننده می‌تواند بر مبنای اعتبار خریدار، به وجه خود دسترسی پیدا کند؛ در این مدل مشکل وثیقه و سابقه اعتباری ضعیف تامین‌کننده تا حدی کاهش می‌یابد.

تنزیل صورت حساب شبیه فاکتورینگ است، با این تفاوت که کنترل مطالبات و وصول آنها به ساختار قرارداد بستگی دارد. **خرید دین** نیز سازوکاری برای تامین مالی مطالبات مدت‌دار است که در آن، نهاد مالی طلب مدت‌دار را با مبلغی کمتر از ارزش اسمی آن خریداری می‌کند و تامین‌کننده پیش از سررسید به نقدینگی دست می‌یابد؛ تفاوت مهم این ابزار با تسهیلات مستقیم، در ماهیت معامله و انتقال دین به نهاد مالی است.

برات الکترونیکی نیز یکی دیگر از ابزارهای مبتنی بر تعهد پرداخت در زنجیره تامین است؛ در این سازوکار، تعهد پرداخت به صورت الکترونیکی ایجاد و منتقل می‌شود و می‌تواند جایگزین برات کاغذی

بسیاری از شرکت‌ها دارای وثیقه‌پذیر کافی ندارند. تامین مالی زنجیره تامین به جای اتکای صرف به وثیقه، اعتبار خریدار را وارد معادله می‌کند. سوم: حفظ یا تقویت رابطه با خریداران بزرگ. در بسیاری از صنایع، پرداخت‌های دیر هنگام خریداران بزرگ به تامین‌کنندگان کوچک به یک رویه معمول تبدیل شده است. SCF این وضعیت را از یک تهدید نقدینگی به رابطه‌ای قابل مدیریت تبدیل می‌کند.

حجم بازار جهانی SCF

بازار جهانی SCF در مقیاس بسیار بزرگی فعالیت می‌کند و باید حجم معاملات آن را از بازار نرم‌افزارها و پلتفرم‌های SCF جدا دید. طبق گزارش‌ها، حجم جهانی معاملات فاکتورینگ معکوس (به عنوان مهم‌ترین بخش SCF خریدار محور) در سال ۲۰۲۴ به ۲/۴۶۲ تریلیون دلار رسید که نسبت به سال قبل ۸ درصد رشد داشت. همچنین منابع درگیر در این معاملات به ۹۴۲ میلیارد دلار رسید که از رشد ۵ درصدی حکایت دارد.

این تفکیک مهم است، زیرا در برخی گزارش‌های تجاری، اندازه بازار تامین مالی زنجیره تامین فقط بر پایه درآمد شرکت‌های فناوری و پلتفرم‌ها سنجیده می‌شود و در نتیجه، تصویری چند میلیارد دلاری از آن به دست می‌آید. اما وقتی موضوع، خود تامین مالی زنجیره تامین است، باید از بازار تراکنش، نقدینگی و اعتبار سخن گفت، نه صرفاً از بازار نرم‌افزار. از منظر سیاست‌گذاری و کسب‌وکار، همین بازار تریلیون دلاری اهمیت اصلی را دارد، چراکه نشان می‌دهد SCF دیگر یک ابزار حاشیه‌ای نیست، بلکه به بخشی جدی از معماری تامین مالی تجارت جهانی تبدیل شده است.

دلایل رشد این بازار

فشار مزمن بر نقدینگی کسب‌وکارها و سخت‌تر شدن دسترسی اعتبار سنتی دو عامل رشد این بازار است. عامل دیگر، دیجیتالی شدن فرآیندهای خرید، فاکتورینگ و تایید اسناد. هرچه صورت حساب‌ها، سفارش‌ها و تاییدیه‌ها دیجیتال‌تر شوند، تامین مالی نیز سریع‌تر، دقیق‌تر و کم‌هزینه‌تر خواهد شد. اختلال‌های زنجیره تامین در سال‌های اخیر، از شوک‌های ژئوپلیتیک گرفته تا تورم و نوسان نرخ بهره باعث شده شرکت‌های بزرگ به SCF علاقه‌مند شوند؛ این ابزار به آنها امکان می‌دهد ضمن حفظ نقدینگی و مدیریت بهتر سرمایه در گردش، رابطه با تامین‌کنندگان را حفظ کنند. به این ترتیب، SCF در عمل به ابزاری برای مدیریت ریسک عملیاتی هم تبدیل شده است.

SCF در مکزیک و برنامه NAFIN

یکی از نمونه‌های موفق اجرای فاکتورینگ معکوس در مقیاس بزرگ،

برنامه Cadenas Productivas متعلق به بانک توسعه دولتی مکزیک (NAFIN: Nacional Financiera) است. این برنامه از سال ۲۰۰۱ راه‌اندازی شد و بر پایه فاکتورینگ معکوس الکترونیکی عمل می‌کند. خریداران بزرگ، که می‌توانند شرکت‌های صنعتی یا نهادهای دولتی باشند، فاکتورهای تامین‌کنندگان خود را روی پلتفرم NAFIN ثبت و تایید می‌کنند. سپس تامین‌کننده (از جمله کسب‌وکارهای کوچک و متوسط) می‌تواند آن فاکتور تایید شده را پیش از سررسید تنزیل کند و زودتر به پول خود برسد.

NAFIN با تکیه بر یک زیرساخت دیجیتال، هم هزینه عملیات را کاهش داد و هم سرعت و شفافیت را افزایش داد. تعداد بسیار زیادی معامله از طریق این برنامه انجام شده و بخش مهمی از آن به بنگاه‌های کوچک و متوسط اختصاص داشته است.

استفاده از فاکتورینگ معکوس در مکزیک با رشد معنادار فروش شرکت‌ها همراه بوده است. موفقیت NAFIN حاصل حضور خریداران معتبر، پلتفرم دیجیتال و چارچوب نهادی حمایت‌کننده بود.

الزامات توسعه SCF

تامین مالی زنجیره تامین زمانی اثربخش‌تر است که در دل یک رابطه تجاری واقعی قرار گرفته باشد. این ابزار برای بنگاهی که صرفاً به دنبال وام ارزان است، لزوماً بهترین گزینه نیست؛ اما برای شرکت‌هایی که در زنجیره تامین یک خریدار بزرگ فعالند، می‌تواند همان تفاوت تعیین‌کننده میان رشد و کمبود نقدینگی باشد.

الزام دوم، اهمیت تداوم استفاده است. برخی مطالعات نشان داده‌اند اثرات مثبت تامین مالی زنجیره تامین زمانی پایدارتر می‌شود که بنگاه به‌طور مستمر از آن استفاده کند، نه فقط به صورت مقطعی یا یک‌باره. به بیان دیگر، SCF باید به بخشی از استراتژی مالی و عملیاتی شرکت تبدیل شود، نه یک درمان موقت.

الزام سوم به فناوری مربوط است که نباید یک لایه تزئینی باشد. در تجربه‌های موفق، پلتفرم دیجیتال هزینه اعتبارسنجی، تایید اسناد و تسویه را پایین آورده است. هرچا فرآیندها دستی، کند و مبهم باشند، مزیت SCF نیز فرسوده می‌شود.

در اقتصادی که تورم، نوسان نرخ ارز و محدودیت اعتباری به‌طور همزمان وجود دارد، تامین مالی زنجیره تامین می‌تواند برای شرکت‌ها نقش سپر نقدینگی را بازی کند. البته به شرط آنکه درست طراحی شود: خریدار معتبر، قرارداد روشن، زیرساخت دیجیتال و نهاد مالی که مدل ریسک را به درستی بفهمد.

نمونه‌های موفق نشان می‌دهند وقتی این اجزا کنار هم قرار بگیرند، تامین مالی زنجیره تامین از یک ابزار مالی فرعی، به یک موتور واقعی رشد تبدیل می‌شود. ■





تراکنش فرامرزی

نظام پرداخت بین‌المللی



غزل بشیرزاده

کارشناس روابط کارگزاری و سویفت
بانک خاورمیانه

برای ایجاد این ارتباط، بانک‌ها از روابط کارگزاری استفاده می‌کنند. در برخی پرداخت‌ها، یک یا چند بانک واسط در مسیر قرار می‌گیرند. این بانک‌ها به‌عنوان حلقه اتصال میان بانک فرستنده و بانک مقصد عمل می‌کنند و امکان انتقال وجه میان کشورها و ارزهای مختلف را فراهم می‌سازند. مسیر یک پرداخت همیشه یکسان نیست. نوع ارز، کشور مقصد، روابط کارگزاری، هزینه، سرعت موردانتظار و زیرساخت‌های موجود می‌توانند در انتخاب مسیر پرداخت نقش داشته باشند. بین‌المللی بودن یک پرداخت لزوماً به‌معنای نیاز به تبدیل ارز نیست؛ ممکن است پرداخت برون‌مرزی باشد، اما مبدا و مقصد از یک ارز استفاده کنند.

پیام پرداخت؛ زبان مشترک بانک‌ها

یکی از مهم‌ترین بخش‌های انتقال وجه بین‌المللی، تبادل اطلاعات مربوط به پرداخت میان موسسات مالی است. بانک‌ها برای ارتباط با یکدیگر به یک زبان استاندارد، دقیق و امن نیاز دارند. شبکه‌هایی مانند سویفت این امکان را فراهم می‌کنند که موسسات مالی در سراسر جهان اطلاعات پرداخت را در قالب پیام‌های استاندارد و امن با یکدیگر مبادله کنند.

پیام پرداخت، اطلاعات و دستور لازم برای انجام یک تراکنش مالی را منتقل می‌کند. ارسال موفق یک پیام لزوماً به‌معنای نهایی شدن پرداخت نیست و پس از تبادل پیام، مراحل پردازش، بررسی و تسویه نیز باید تکمیل شوند.

بسیاری از پرداخت‌های برون‌مرزی با تغییر مانده و ثبت بدهکار و بستانکار در حساب‌های بین‌بانکی انجام می‌شود؛ بنابراین مسیر انتقال اطلاعات و مسیر تسویه ارزش، اگرچه به یکدیگر وابسته‌اند، یکسان نیستند.

مراحل پایاپای و تسویه

برای درک بهتر پشت صحنه پرداخت، آشنایی با دو مفهوم پایاپای (Clearing) و تسویه (Settlement) اهمیت دارد. پایاپای را می‌توان فرآیند انتقال، بررسی و تطبیق اطلاعات پرداخت پیش از تسویه دانست که در برخی سازوکارها شامل محاسبه تعهدات خالص میان موسسات مالی نیز می‌شود. در مرحله تسویه، انتقال ارزش برای ایفاء تعهدات میان موسسات مربوط، انجام می‌شود و تعهدات مالی نهایی می‌شوند.

انتقال وجه بین‌المللی یکی از خدمات مهم و پرکاربرد نظام بانکی است؛ افراد برای پرداخت هزینه‌های تحصیل، خرید کالا و خدمات یا انجام تعهدات مالی از آن استفاده می‌کنند و شرکت‌ها نیز برای انجام معاملات تجاری و پرداخت به تامین‌کنندگان خارجی به انتقال وجه بین‌المللی نیاز دارند. با این حال، آنچه مشتری می‌بیند، یعنی ثبت درخواست و مشاهده نتیجه آن، فقط بخش کوچکی از فرآیندی است که شامل مجموعه‌ای از بانک‌ها، پیام‌های مالی، کنترل‌های قانونی و زیرساخت‌های تسویه می‌شود. در این یادداشت، به مسیر پرداخت‌های بین‌المللی می‌پردازیم.

آغاز سفر پرداخت

فرآیند پرداخت فرامرزی زمانی آغاز می‌شود که مشتری دستور انتقال وجه خود را به بانک ارائه می‌کند. در این مرحله، اطلاعاتی مانند نام و مشخصات دریافت‌کننده، شماره حساب یا سایر اطلاعات بانکی مقصد، مبلغ، ارز پرداخت و هدف انتقال وجه ثبت می‌شود.

کوچک‌ترین اشتباه در مشخصات دریافت‌کننده، شماره حساب یا اطلاعات بانک مقصد می‌تواند باعث تاخیر در پرداخت، برگشت وجه یا نیاز به پیگیری‌های بیشتر شود. از آنجا که یک پرداخت بین‌المللی ممکن است از چند بانک عبور کند، اصلاح اشتباهات در این نوع تراکنش‌ها معمولاً به سادگی یک انتقال داخلی نیست.

پس از ثبت درخواست، بانک مجموعه‌ای از بررسی‌های اولیه را انجام می‌دهد. در این مرحله، موجودی حساب، اعتبار دستور پرداخت، مجوزهای لازم، صحت اطلاعات و شرایط انجام تراکنش بررسی می‌شوند. بانک باید الزامات قانونی، مقررات KYC (شناخت مشتری) و مبارزه با پولشویی و تامین مالی تروریسم را نیز رعایت کند. گفتنی است این کنترل‌ها لزوماً به بانک مبدا محدود نیستند و بانک‌های واسط یا مقصد نیز ممکن است براساس الزامات قانونی و سیاست‌های خود، تراکنش را بررسی کنند.

همکاری میان بانک‌ها

بانک‌هایی که با یکدیگر رابطه مالی و عملیاتی دارند، امکان پرداخت‌های بین‌المللی را برای مشتریان خود فراهم می‌کنند. اما در بسیاری از موارد، پول مستقیماً از بانک فرستنده به بانک دریافت‌کننده منتقل نمی‌شود، زیرا همه بانک‌های دنیا با یکدیگر ارتباط مستقیم مالی ندارند.



همچنین برخی پرداخت‌ها ممکن است به دلیل نیاز به بررسی‌های تکمیلی، اطلاعات ناقص یا الزامات مقرراتی، زمان بیشتری برای تکمیل فرآیند نیاز داشته باشند. بنابراین زمان انتقال وجه فقط به سرعت یک بانک وابسته نیست، بلکه نتیجه عملکرد مجموعه‌ای از بازیگران در یک زنجیره مالی است. مسیر پرداخت بر هزینه آن نیز اثر می‌گذارد؛ در برخی پرداخت‌های بین‌المللی، علاوه بر کارمزد بانک فرستنده، بانک‌های واسط یا بانک دریافت‌کننده نیز ممکن است کارمزد دریافت کنند. اگر پرداخت با تبدیل ارز همراه باشد، نرخ تبدیل و هزینه‌های مربوط به آن نیز بر هزینه نهایی اثر می‌گذارند. در نتیجه، مبلغی که دریافت‌کننده در نهایت دریافت می‌کند، بسته به ساختار کارمزد و مسیر پرداخت، ممکن است با مبلغ اولیه متفاوت باشد.

امنیت؛ اولویت اصلی در انتقال‌های مالی

بانک‌ها برای حفاظت از دارایی و اطلاعات مشتریان، از مجموعه‌ای از فناوری‌ها و فرآیندهای کنترلی استفاده می‌کنند. احراز هویت مشتریان، کنترل دسترسی کارکنان، رمزنگاری ارتباطات، نظارت بر تراکنش‌ها و استفاده از استانداردهای امنیتی بین‌المللی، از جمله اقداماتی هستند که برای کاهش ریسک انجام می‌شوند. در کنار اقدامات بانک‌ها، مشتریان نیز نقش مهمی در امنیت پرداخت دارند. بررسی دقیق مشخصات دریافت‌کننده، اطمینان از صحت اطلاعات حساب مقصد و محافظت از اطلاعات بانکی شخصی، اقداماتی ساده اما بسیار مهم هستند.

آینده پرداخت‌های بین‌المللی؛ سرعت، شفافیت و هوشمندی بیشتر

صنعت پرداخت در سال‌های اخیر تغییرات گسترده‌ای را تجربه کرده است. فناوری‌های جدید، بانک‌ها را قادر ساخته‌اند خدمات سریع‌تر، دقیق‌تر و هوشمندتری ارائه کنند. یکی از مهم‌ترین تحولات این حوزه، استقرار استاندارد ISO 20022 در پیام‌رسانی پرداخت‌های برون‌مرزی است؛ داده‌های ساختاریافته‌تر و غنی‌تر این استاندارد می‌تواند به پردازش خودکار، تطبیق تراکنش‌ها و شفافیت اطلاعات پرداخت کمک کنند. همچنین فناوری‌هایی مانند ارزهای دیجیتال بانک مرکزی (CBDC)، فناوری دفترکل توزیع‌شده و راهکارهای نوین پرداخت می‌توانند در آینده شکل انتقال ارزش در جهان را تغییر دهند. شفافیت نیز یکی از چالش‌های پرداخت‌های فرامرزی است. برای مشتری مهم است که علاوه بر زمان تقریبی انتقال، از هزینه پرداخت و وضعیت تراکنش در مراحل مختلف اطلاع داشته باشد؛ موضوعی که توسعه ابزارهای رهگیری و استانداردهای جدید پرداخت در سال‌های اخیر به بهبود آن کمک کرده است. هر بار که یک پرداخت بین‌المللی با موفقیت به مقصد می‌رسد، می‌توان آن را نمونه‌ای از همکاری میان مشتری و شبکه گسترده نظام بانکی دانست؛ شبکه‌ای که اگرچه بخش عمده آن از دید مشتری پنهان است، اما تمام اجزای آن برای تحقق یک هدف مشترک فعالیت می‌کنند: رساندن ارزش مالی از مبدا به مقصد، به صورت امن، دقیق و قابل اطمینان. ■

این دو مرحله ممکن است برای مشتری قابل‌مشاهده نباشند، اما در عملکرد صحیح شبکه پرداخت نقش اساسی دارند. در سامانه‌های پرداخت، سازوکارهای پایاپای و تسویه امکان پردازش منظم تعداد زیادی تراکنش را فراهم می‌کنند و در برخی سازوکارها، خالص‌سازی تعهدات می‌تواند میزان نقدینگی موردنیاز برای تسویه را نیز کاهش دهد.

تسویه میان بانک‌ها

بانک‌ها برای انجام پرداخت‌های بین‌المللی معمولاً از حساب‌هایی استفاده می‌کنند که نزد بانک‌های دیگر یا بانک‌های کارگزار خود دارند و این حساب‌ها امکان ثبت و تسویه مطالبات و بدهی‌ها را فراهم می‌کنند. به بیان ساده در بسیاری از پرداخت‌های بین‌المللی، انتقال ارزش از طریق بدهکار و بستانکار شدن حساب‌هایی انجام می‌شود که بانک‌ها نزد یکدیگر دارند.

تسویه می‌تواند به روش‌های مختلف انجام شود. در برخی سامانه‌ها، هر تراکنش به صورت جداگانه و نهایی پردازش می‌شود؛ درحالی‌که در برخی دیگر، مجموعه‌ای از تراکنش‌ها در یک دوره مشخص با یکدیگر محاسبه و پس از تعیین خالص تعهدات، تسویه می‌شوند. در نتیجه، وقتی وجه در نهایت به حساب مشتری دریافت‌کننده می‌رسد، پشت آن نه تنها یک پیام پرداخت، بلکه مجموعه‌ای از ثبت‌های مالی و تسویه‌های بین‌بانکی قرار دارد.

نقش زیرساخت‌های مالی

در پشت یک پرداخت بین‌المللی، تنها بانک‌ها فعالیت نمی‌کنند و زیرساخت‌های مختلف پرداخت و تسویه نیز نقش مهمی در این فرآیند دارند. هر کشور دارای ساختارها و سامانه‌های خاص خود برای پردازش و تسویه پرداخت‌هاست و بانک‌ها باید بتوانند در چارچوب این زیرساخت‌ها با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در برخی موارد، بانک‌های مرکزی یا سامانه‌های تسویه ملی نیز در نهایی شدن تعهدات مالی میان بانک‌ها نقش دارند.

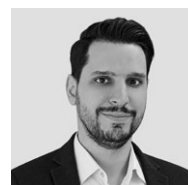
همانگی میان این زیرساخت‌ها یکی از دلایلی است که انتقال وجه بین‌المللی نیازمند استانداردها و قواعد مشترک است. اگر هر بانک یا هر کشور از زبان و روش کاملاً متفاوتی استفاده کند، پردازش پرداخت‌ها بسیار دشوار و پرهزینه خواهد شد. استانداردسازی در صنعت پرداخت به همین دلیل اهمیت زیادی دارد؛ زیرا باعث می‌شود اطلاعات پرداخت میان سیستم‌های مختلف قابل درک و پردازش باشد و احتمال خطا کاهش پیدا کند.

چرا برخی پرداخت‌ها سریع‌تر و برخی زمانبر هستند؟

عوامل متعددی بر زمان انجام پرداخت تأثیرگذار هستند. تفاوت ساعات کاری بانک‌ها، تعطیلات رسمی کشورها، نوع ارز، تعداد بانک‌های واسط، کامل بودن اطلاعات پرداخت و بررسی‌های نظارتی، همگی می‌توانند بر سرعت انتقال تأثیر داشته باشند. برای مثال، پرداختی که میان دو بانک دارای روابط مستقیم و زیرساخت‌های مناسب انجام می‌شود، ممکن است مسیر ساده‌تری داشته باشد. در مقابل، پرداختی که نیازمند عبور از چند بانک واسط است، ممکن است مراحل بیشتری را طی کند.

ثروت ناملموس

نتایج اقتصادی اعتبار



احسان محمدی

کارشناس اداره نظارت و پشتیبانی • بانک خاورمیانه

البته اعتبار و خوشنامی عمومی شرکت جایگزین ارزیابی اعتباری بانک نیست و خوشنامی نمی‌تواند جای معیارهای تخصصی اعتبارسنجی را بگیرد. با این حال، سابقه رفتار شرکت با ذینفعان نیز می‌تواند در کنار اطلاعات مالی و سوابق ایفای تعهدات، بخشی از تصویر کلی بنگاه اقتصادی را شکل دهد.

اعتبار و هزینه معامله

اعتبار می‌تواند بر هزینه همکاری نیز اثر بگذارد. هر معامله با میزانی از عدم اطمینان درباره ایفای تعهدات، کیفیت یا زمان تحویل همراه است و افزایش این عدم اطمینان می‌تواند نیاز به تضمین، نظارت و کنترل را بیشتر کند. شرکتی که سابقه قابل اعتمادی دارد، برای طرف مقابل قابل پیش‌بینی‌تر است و این سابقه می‌تواند مذاکره و شکل‌گیری همکاری را تسهیل کند و در برخی روابط، نیاز به کنترل و تضمین را کاهش دهد. اعتبار همچنین می‌تواند بر شرایط شکل‌گیری روابط تجاری اثر بگذارد؛ برای مثال، سابقه قابل اعتماد یک شرکت ممکن است در تصمیم‌گیری طرف مقابل درباره شرایط پرداخت، میزان پیش‌پرداخت، تضمین‌های مورد نیاز یا پذیرش همکاری بلندمدت موثر باشد.

اهمیت اعتبار به‌ویژه زمانی بیشتر می‌شود که طرف مقابل اطلاعات کاملی برای ارزیابی شرکت در اختیار ندارد و ناچار است سابقه رفتار و شهرت آن را نیز در تصمیم خود دخیل کند.

برند؛ چهره‌ای که اعتبار به خود می‌گیرد

اعتبار شرکت‌ها با برند آنها ارتباط نزدیک دارد، هرچند این دو مفهوم یکسان نیستند. برند فقط نام، لوگو یا شعار تبلیغاتی نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از معناها و تجربه‌ها را نیز شامل می‌شود که یک شرکت را برای مشتریان، کارکنان و شرکای تجاری قابل‌شناسایی و متمایز می‌کند. تصویر برند نیز حاصل مجموعه‌ای از تجربه‌ها و تعاملات است. برند، فراتر از آنچه شرکت در مورد خود در قالب تبلیغات درباره خود می‌گوید، چیزی است که دیگران پس از تجربه تعامل با آن شرکت درباره‌اش می‌گویند. به همین دلیل، فاصله میان تبلیغات یک شرکت و تجربه واقعی مخاطبان، می‌تواند فاصله میان یک برند شناخته‌شده و یک برند واقعا ارزشمند باشد. بنابراین برندسازی را نمی‌توان صرفاً به تبلیغات

یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های افراد و شرکت‌ها، که در ترازنامه یا صورت‌حساب‌های بانکی نیز دیده نمی‌شود، اعتبار آنهاست. این سرمایه که در نتیجه رفتار و تصمیمات به‌تدریج کسب می‌شود، می‌تواند بر روابط تجاری، دسترسی به منابع مالی و در نهایت نتایج اقتصادی آنها اثر بگذارد. در این یادداشت به ابعاد این سرمایه ناملموس می‌پردازیم. منظور از اعتبار در این یادداشت، صرفاً اعتبار بانکی یا امتیاز اعتباری نیست، بلکه ارزیابی دیگران از قابل اعتماد بودن، خوش‌قولی و رفتار یک فرد یا شرکت را نیز دربرمی‌گیرد.

کسب اعتبار

اعتبار یک‌شبه به دست نمی‌آید، بلکه حاصل تکرار رفتار در طول زمان است؛ برای شرکت‌ها، تحویل به‌موقع محصولات، ایفای تعهدات، رعایت حقوق مشتریان، شفافیت در تعاملات و پایبندی به قراردادهای از عواملی هستند که بر اعتبار اثر می‌گذارند.

هر شرکت در طول عمر خود، داستانی درباره خودش می‌نویسد که دیگران می‌خوانند و تصمیم می‌گیرند که آیا می‌توانند به آن شرکت اعتماد کنند یا خیر. ممکن است یک شرکت برای معرفی خود میلیاردها تومان صرف تبلیغات کند، اما اگر تجربه بانک‌ها، مشتریان یا شرکای تجاری با وعده‌های آن شرکت هماهنگ نباشد، هزینه تبلیغات نمی‌تواند خلا اعتماد را پر کند. از سوی دیگر، شرکتی که سال‌ها به تعهدات خود عمل کرده، حتی بدون تبلیغات گسترده نیز می‌تواند از اعتبار قابل توجهی در بازار برخوردار باشد.

اعتبار و بانک

رابطه اعتبار و نظام بانکی، یکی از ملموس‌ترین نمونه‌های مزیت‌های اقتصادی اعتبار است. بانک‌ها منابع مالی را در اختیار افراد و شرکت‌ها قرار می‌دهند تا بتوانند فعالیت اقتصادی خود را توسعه دهند، سرمایه‌گذاری کنند یا نیازهای مالی خود را مدیریت کنند؛ در نتیجه توانایی و تمایل متقاضی برای ایفای تعهدات، در ارزیابی اعتباری بانک برای اعطای تسهیلات اهمیت اساسی دارد. در این ارزیابی، توان بازپرداخت، وضعیت و جریان‌های مالی، سابقه ایفای تعهدات و اطلاعات اعتباری متقاضی در کنار یکدیگر بررسی می‌شوند.



بازیابی اعتبار

اعتباری که طی سال‌ها شکل گرفته است، ممکن است با یک تخلف جدی یا بحران بزرگ در مدت کوتاهی آسیب ببیند و بازیابی آن نیز به زمان و تکرار رفتارهای قابل اعتماد نیاز داشته باشد. به همین دلیل، حفاظت از اعتبار باید بخشی از مدیریت ریسک شرکت باشد.

ترمیم اعتبار از **پذیرش مساله** آغاز می‌شود. نوع واکنش مناسب به علت و ماهیت بحران بستگی دارد؛ اما در بحران‌هایی که مسئولیت شرکت روشن است، پذیرش مسئولیت، توضیح شفاف و ارائه برنامه مشخص برای اصلاح، می‌تواند به بازسازی اعتماد کمک کند.

اعتماد ازدست‌رفته با یک عذرخواهی یا اطلاعیه باز نمی‌گردد، اما با **رفتارهای درست و تکرار شونده** بازسازی می‌شود. اگر مشکل از کیفیت خدمات است، کیفیت باید بهبود یابد و در صورتی که به محصول مربوط است، محصول باید اصلاح شود. اگر بی‌نظمی مالی موجب آسیب به اعتبار شده، عملکرد مالی باید در عمل بهبود یابد.

ویژگی دیگر اعتبار این است که آثار رفتار یک بخش از سازمان می‌تواند به کل شرکت سرایت کند؛ مشتری لزوماً میان واحد فروش، خدمات پس از فروش یا مدیریت مالی تفکیک دقیقی قائل نمی‌شود و تجربه نامطلوب در هر نقطه از تعامل با شرکت می‌تواند بر ارزیابی مشتری از کل سازمان اثر بگذارد. از همین رو، مدیریت اعتبار نیازمند هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان است.

نقش مدیریت ارشد نیز در این میان تعیین‌کننده است. اعتبار شرکت را نمی‌توان به واحد روابط عمومی یا بازاریابی واگذار کرد. اعتبار، محصول عملکرد کل سازمان است. تصمیم هیأت‌مدیره، رفتار مدیرعامل، سیاست‌های منابع انسانی، نحوه مدیریت مالی و حتی شیوه پاسخ‌گویی یک کارشناس به مشتری، همگی در ساختن تصویر نهایی شرکت نقش دارند.

اعتبار مانند دارایی‌های مشهود در ترازنامه دیده نمی‌شود، اما آثار آن در بسیاری از تصمیم‌های اقتصادی قابل مشاهده است؛ از انتخاب تامین‌کننده و شریک تجاری گرفته تا شکل‌گیری همکاری و ارزیابی درخواست تامین مالی. این سرمایه به‌آرامی و در نتیجه تکرار رفتارهای قابل اعتماد شکل می‌گیرد و ارزش آن زمانی آشکار می‌شود که دیگران باید درباره آغاز یا ادامه رابطه با یک شرکت تصمیم بگیرند. ■

و فعالیت‌های ارتباطی محدود کرد. هر قرارداد، هر پاسخ به یک شکایت، هر تعهدی که به موقع انجام می‌شود و هر تصمیمی که شرکت در شرایط دشوار می‌گیرد، بخشی از برند آن را می‌سازد یا تضعیف می‌کند. به عبارت دیگر **برند، تصویری است که دیگران از یک شرکت به یاد می‌آورند و اعتبار، پشتوانه‌ای است که باعث می‌شود به آن تصویر اعتماد کنند.**

مسیر کسب اعتبار

برای مدیر یک شرکت، اعتبار نباید صرفاً موضوعی مربوط به روابط عمومی تلقی شود. اعتبار حاصل مجموع تجربه‌هایی است که مشتریان، کارکنان، تامین‌کنندگان، شرکای تجاری و نظام مالی از تعامل با شرکت به دست آورده‌اند. بنابراین، بسیاری از تصمیم‌های مدیریتی، حتی اگر در ظاهر ارتباطی با اعتبار نداشته باشند، در بلندمدت بر آن اثر می‌گذارند. یکی از نخستین عوامل، **پایبندی به وعده‌ها و تعهدات** است. برای یک شرکت، خوش‌قولی فقط یک ویژگی اخلاقی نیست؛ یک مزیت اقتصادی است. شرکتی که تعهدات خود را به موقع انجام می‌دهد، نیاز طرف مقابل به کنترل، تضمین و نظارت را کاهش می‌دهد. مشتری با اطمینان بیشتری خرید می‌کند، تامین‌کننده با ریسک کمتری همکاری می‌کند و شریک تجاری با اطمینان بیشتری وارد یک رابطه بلندمدت می‌شود.

در مقابل، تاخیرهای مکرر، بی‌توجهی به قراردادهای انتقال مسئولیت به دیگران، به تدریج سرمایه اعتماد را کاهش می‌دهد.

عامل مهم دیگر، **نحوه مواجهه با اشتباه و بحران** است؛ هیچ کسب‌وکاری از خطا مصون نیست و تفاوت شرکت‌ها بیشتر در واکنشی است که به خطا نشان می‌دهند. هنگامی که یک شرکت محصولی معیوب به بازار عرضه می‌کند، ممکن است مشکل را کوچه جلوه دهد و از پذیرش مسئولیت فاصله بگیرد. راه دیگر، پذیرش مساله، گفت‌وگوی شفاف با مشتری، جبران خسارت و اصلاح فرآیند است. اگرچه راه دوم ممکن است در کوتاه‌مدت هزینه بیشتری داشته باشد، اما پذیرش این هزینه می‌تواند از تشدید آسیب به اعتبار شرکت در آینده جلوگیری کند. در این میان، اقدامات روابط عمومی نیز زمانی موثر است که با عملکرد واقعی سازمان هماهنگ باشد؛ اگر تجربه مشتری با تصویری که شرکت از خود ارائه می‌کند فاصله داشته باشد، حتی حرفه‌ای‌ترین پیام ارتباطی نیز نمی‌تواند برای مدت طولانی این فاصله را پنهان کند.

سکوت ناهمدلانه

در سازمان‌ها گاه توافق از اختلاف نظر خطرناک‌تر است. بسیاری از جلسات با این تصور پایان می‌یابند که همه حاضران بر سر تصمیمات صورت جلسه هستند؛ اما با گذشت زمان مشخص می‌شود که هر کدام از مدیران و کارشناسان، باور و رویکرد متفاوتی داشته که در جلسه مطرح نکرده است. به همین دلیل، آشکار شدن اختلافات پیش از حرکت، بسیار کم‌هزینه‌تر از کشف آنها در میانه راه است. مطلب "حل اختلافات پنهان" این شماره، از همین زاویه به دام توافق ظاهری و راه رسیدن به توافقی قابل اجرا می‌پردازد. جلسات بی‌فایده، فقط یکی از انواع هدررفت‌های خاموش در سازمان است؛ اتلاف فرصت‌ها در انتظار تصمیم، دوباره‌کاری، خروج کارکنان کلیدی، توقف عملیات و داده‌های کم‌کیفیت، هرکدام بخشی از زمان، سرمایه و تمرکز سازمان را مصرف می‌کنند. اینفوگرافیک این پرونده، هشت نمونه از این هدررفت‌های کم‌تردید شده و راه‌های کاهش آنها را مرور می‌کند.

اما اداره کسب و کار فقط به معنای کاهش اتلاف نیست؛ مدیر باید بداند چه زمانی مسیر را تغییر دهد، کدام سرمایه‌های گذشته را حفظ کند و منابع محدود سازمان را کجا به کار گیرد. از همین منظر، در دیگر مطالب پرونده از چابکی راهبردی و سرمایه‌گذاری در هوش مصنوعی تا جهانی شدن برندها و تداوم کسب و کارهای خانوادگی سخن می‌گوییم. "قهرمان و عاصی" ما را به معنای پنهان در پس برندهای ماندگار می‌رساند و "ردپایی بر شن" یادآوری می‌کند که در پس ساختارها، راهبردها و اعداد، پیوندهای انسانی بخشی از توان ماندگاری یک سازمانند. ■



۱۶

کسب و کار
خانوادگی

۱۸

ردپایی بر شن

۲۰

هدررفت‌های
سازمانی

۲۸

برندسازی
بین‌المللی

۳۰

اسطوره
برای برندسازی

۳۱

پدر قطعه‌سازی
خودرو

۲۶

هنر تغییر

۲۴

مسیر تحول
هوشمند

۲۲

حل اختلافات
پنهان

کسب‌وکار خانوادگی

خانواده‌های کارآفرین و تداوم بین‌نسلی



سعید جابر انصاری

رئیس هیات‌مدیره دژپاد و گروه صنعتی سپاهان
رئیس هیات‌مدیره انجمن ترویج کسب‌وکارهای خانوادگی ایران

هنوز خانواده‌هایی با برند برگرفته از نام خانوادگی خود مجموعه‌ای از شرکت‌ها را اداره می‌کنند و همین نام و برند، بخشی از سرمایه اعتباری آنهاست.

تهدید گسست نسلی کسب‌وکارها و آثار ملی آن

در ادبیات کسب‌وکار خانوادگی معمولاً هر ۳۰ تا ۳۵ سال را می‌توان یک نسل در نظر گرفت. بسیاری از بنگاه‌های بزرگ ایرانی که در دهه‌های ۴۰ و ۵۰ شکل گرفته بودند، هنگام انقلاب هنوز به مرحله انتقال بین‌نسلی نرسیده بودند؛ بنابراین فرصت پیدا نکردند که تجربه و دانش لازم برای جانشین‌پروری، انتقال مالکیت، حاکمیت، مدیریت و راهبری را به دست آورند.

مصادره دارایی‌های ۵۳ خانواده و حدود ۵۰۰ شرکت، این مسیر طبیعی را متوقف کرد؛ با این "سکته توسعه ملی" نه فقط مالکیت تعدادی بنگاه تغییر کرد، بلکه امکان شکل‌گیری تجربه انتقال بین‌نسلی در بخش مهمی از صنعت خصوصی ایران نیز از میان رفت. بخشی از خانواده‌ها کشور را ترک کردند و آنهایی که باقی ماندند نیز به واسطه احساس تهدید امنیتی مالکیت، ترجیح دادند رابطه میان نام خانواده و بنگاه خود را کمتر آشکار کنند.

با آغاز دوره سازندگی، نسل تازه‌ای از کسب‌وکارهای خانوادگی رشد کرد. امروز بسیاری از این بنگاه‌ها به مرحله‌ای رسیده‌اند که بخش بزرگی از بنگاه‌های پیش از انقلاب فرصت تجربه آن را نداشتند؛ انتقال از بنیانگذار به نسل بعد.

مهاجرت بخشی از نسل جوان در سال‌های اخیر، خطر گسست دیگری را ایجاد کرده است. ناتوانی در انتقال کسب‌وکار به نسل بعد می‌تواند به خروج سرمایه انسانی و مالی، کاهش سرمایه‌گذاری، از بین رفتن دانش سازمانی، اختلال در زنجیره تامین و کاهش اشتغال و درآمدهای مالیاتی منجر شود. در نتیجه انتقال موفق و پایدار بین‌نسلی نه تنها موضوعی مهم برای خانواده‌هاست بلکه نهادهای سیاستگذار و تشکلهای اقتصادی نیز باید تداوم این بنگاه‌ها را بخشی از منافع ملی بدانند.

سرمایه‌صبور و افق بلندمدت خانواده

یکی از ویژگی‌های مهم کسب‌وکارهای خانوادگی، افق زمانی بلندتر آنهاست. خانواده معمولاً علاوه بر بازده مالی، برای نام، اعتبار، میراث و امکان انتقال کسب‌وکار به نسل بعد ارزش قائل است؛ مفهومی که در ادبیات این حوزه از آن با عنوان ثروت اجتماعی-عاطفی-اقتصادی یاد می‌شود.

نگاه خانواده‌های کارآفرین به دلیل سرمایه‌صورشان نگاه نسلی است و نه فقط فصلی؛ همین نگاه می‌تواند تاب‌آوری بنگاه را افزایش دهد،

دهه‌های ۴۰ و ۵۰ شمسی یکی از دوره‌های مهم رشد صنعتی ایران بود. افزایش درآمدهای نفتی، ارتباط با اقتصاد جهانی، افزایش قدرت خرید و دسترسی به شبکه‌های مالی و تامین، فضای مساعدی برای سرمایه‌گذاری ایجاد کرده بود. در همین دوره، گروهی از فعالان بازار به سمت تولید صنعتی حرکت کردند و برخی خانواده‌ها کسب‌وکارهایی شکل دادند که به بازارهای صادراتی نیز راه یافتند. علت این رشد درکنار ویژگی‌های شخصی کارآفرینان، همسویی خانواده، بنگاه، محیط کسب‌وکار و نهادهای اقتصادی بود.

نهادهای توسعه‌ای نادیده گرفته شده

یکی از ویژگی‌های پنج دهه اخیر، نادیده گرفته شدن خانواده‌های کارآفرین به عنوان یک نهاد توسعه‌ای بود. در برنامه‌های توسعه کشور از بخش خصوصی، بنگاه، صنعت یا مشاغل خانگی صحبت شده، اما "کسب‌وکار خانوادگی" و "خانواده کارآفرین" به عنوان یک واحد مستقل در سیاستگذاری ایران به رسمیت شناخته نشده است.

این در حالی است که میان مشاغل خانگی و کسب‌وکار خانوادگی تفاوت جدی وجود دارد؛ کسب‌وکار خانوادگی ممکن است از فعالیتی کوچک آغاز شود و در طول زمان توسعه یافته و با کارآفرینی و طی نسل‌ها به مجموعه‌ای از شرکت‌ها در صنایع یا کشورهای مختلف توسعه یابد. تا زمانی که مالکیت یا کنترل اصلی در اختیار خانواده باشد و قصد تداوم آن میان نسل‌ها وجود داشته باشد، با کسب‌وکار خانوادگی مواجهیم. گفته می‌شود که بخش خصوصی حدود ۲۰ درصد از اقتصاد ایران را در اختیار دارد، اما سهم کسب‌وکارهای خانوادگی از این میزان مشخص نیست؛ هرچند می‌توان براساس میانگین جهانی تخمین زد که دوسوم این بخش را کسب‌وکارهای خانوادگی تشکیل می‌دهند. درمقابل، مطابق آمارها ۷۰ درصد تولید ناخالص داخلی جهان توسط کسب‌وکارهای خانوادگی ایجاد می‌شود و در برخی کشورها مثل ایتالیا این سهم به ۹۰ درصد نیز می‌رسد. بنابراین، از کسب‌وکارهای خانوادگی و خانواده‌های کارآفرین که یکی از اجزای اصلی اقتصاد جهانی است، در کشور ما غفلت شده است.

نام برند و اعتبار خانوادگی

در بازار سنتی ایران، نام خانوادگی همواره بخشی از اعتبار کسب‌وکار بوده است. بسیاری از نام‌ها مستقیماً حرفه یا محصول خانواده را بازتاب می‌دادند و فرد، خانواده و کسب‌وکار از یکدیگر جدا نبود.

در بنگاه‌های مدرن ایرانی، پیوند میان نام برند و اعتبار خانوادگی و کسب‌وکار به تدریج کم‌رنگ شد؛ درحالی‌که در بسیاری از کشورهای منطقه



زیرا خانواده ممکن است در دوره‌های دشوار حفظ شرکت، کارکنان و خوشنامی را بر حداکثر کردن سود کوتاه‌مدت مقدم بداند.

امنیت مالکیت برای بقا

هیچ‌یک از این سازوکارها بدون امنیت مالکیت پایدار نمی‌ماند زیرا سرمایه ذاتاً به امنیت و امکان پیش‌بینی آینده حساس است. اگر مالک تصور کند دارایی او ممکن است خارج از یک فرآیند روشن و قانونی در معرض تهدید قرار گیرد، انگیزه سرمایه‌گذاری بلندمدت کاهش می‌یابد و بخشی از سرمایه به بخش‌ها یا محیط‌های امن‌تری منتقل می‌شود. تداوم بنگاه‌های چندنسلی بدون امنیت مالکیت دشوار است. در ژاپن بیش از پنجاه هزار کسب‌وکار خانوادگی بیش از یک قرن سابقه دارند؛ این ماندگاری در کنار عوامل دیگر به امنیت مالکیت و امکان انتقال امن مالکیت دارایی‌ها و کسب‌وکارها میان نسل‌ها وابسته است.

اگر ما خواهان سرمایه‌گذاری بلندمدت و تداوم بنگاه‌ها هستیم، امنیت مالکیت باید یکی از پایه‌های سیاست اقتصادی باشد. برخورد با تخلف یک فرد از یک خانواده نباید با مصادره بدون فرآیند قانونی و عادلانه حیات یک شرکت، اشتغال کارکنان و مالکیت سایر اعضای خانواده را در معرض خطر قرار دهد.

دولت؛ تنظیم‌گر نه بنگاهدار

تولید کالا و خدمات در یک محیط رقابتی، شفاف و قانونمند باید تا حد امکان در اختیار بخش خصوصی باشد؛ دولت وظیفه دارد زیرساخت، آموزش، بهداشت، امنیت، روابط خارجی و قواعد رقابت را فراهم کند و بر اجرای قانون نظارت داشته باشد.

یکی از ظرفیت‌های کمتر دیده‌شده، پیوند میان خانواده‌های کارآفرین ایرانی و هم‌تایان آنها در کشورهای منطقه است. در بسیاری از این بازارها، کسب‌وکار خانوادگی ساختار غالب بخش خصوصی است و خوشنامی، سابقه و ثبات خانواده می‌تواند خود به عاملی برای شکل‌گیری اعتماد تجاری تبدیل شود. چنین روابطی، برخلاف معاملات مقطعی، ظرفیت آن را دارند که به همکاری‌های باثبات و بلندمدت تبدیل شوند.

هر بنگاه باید برای بقا کارآمدتر، رقابت‌پذیرتر و سودآورتر شود. حمایت دولت از کسب‌وکار خانوادگی از طریق اصلاح سیاست‌ها و قانون حمایت و بالندگی کسب‌وکارهای خانوادگی امکان‌پذیر می‌شود؛ اما حمایت‌ها نیز نباید به معنای ایجاد امتیاز ویژه باشد. حمایت دولتی باید در برابر ایفای مسئولیت از طرف بنگاه اقتصادی باشد؛ کسب‌وکار خانوادگی باید حکمرانی مناسب داشته باشد، شفاف و مسئولیت‌پذیر باشد، برای جانشینی برنامه داشته باشد و پاسخگو باشد.

سرمایه خوشنامی خانوادگی

کسب‌وکار خانوادگی زمانی پایدار می‌ماند که فقط به سود فکر نکند. خوشنامی خانواده، رابطه با کارکنان، جامعه محلی و مسئولیت در قبال محیط زیست و نسل بعد، بخشی از سرمایه این بنگاه‌هاست. یک تخلف یا فساد ممکن است خوشنامی خانوادگی را که متعلق به چند نسل است زیر سوال ببرد. همین موضوع در بسیاری از خانواده‌ها نوعی محدودیت و سازوکار کنترل درونی ایجاد می‌کند. در نتیجه خانواده‌های کارآفرین می‌توانند در کاهش زمینه‌های فساد نقش داشته باشند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، قوانین حمایتی، فرآیندهای کوتاه و سریع نهادهای بانکی و نظارتی و بالندگی کسب‌وکارهای خانوادگی موجب تقویت برند و اعتبار خانوادگی شده و زمینه تسهیل جذب سرمایه و نقدینگی توسط بازار سرمایه و پول را فراهم کرده است. در این کشورها از ورود به بازار خصوصی بورس (ویژه رشد، تداوم و انتقال کسب‌وکارهای خانوادگی) به عنوان یکی از راهکارهای رشد و ماندگاری کسب‌وکارهای خانوادگی استفاده می‌شود.

روی دیگر و نیمه تاریک خانواده

خانوادگی بودن به خودی خود ضامن موفقیت نیست؛ همان پیوندهای عاطفی که می‌توانند مزیت ایجاد کنند، در صورت مدیریت نادرست ممکن است به عامل بحران تبدیل شوند. اختلاف سلیقه ممکن است به تعارض تبدیل شود، تعارض به خصومت برسد و نیمه تاریک خانواده غالب شود تا در نهایت اختلاف خانوادگی به فروپاشی خانواده و ورشکستگی کسب‌وکار منجر شود.

خانواده‌های کارآفرین مانند شرکت به حکمرانی خوب نیاز دارند و باید در حوزه‌های خانواده، مالکیت، کسب‌وکار، ثروت و مسئولیت اجتماعی نیز سازوکارهای روشن داشته باشند. تفکیک نقش‌های خانوادگی و کاری اهمیت زیادی دارد. یک عضو خانواده ممکن است فقط سهامدار باشد؛ دیگری علاوه بر مالکیت، سرمایه‌گذار فعال باشد؛ فرد دیگری نقش امانتدار و حافظ منافع بلندمدت خانواده را برعهده بگیرد؛ عضو دیگری در هیات‌مدیره حضور داشته باشد و در نهایت برخی اعضا مستقیماً وارد مدیریت اجرایی شوند. حکمرانی خوب توأم با ارائه فرصت‌های برابر و شایسته‌سالاری، خانواده را به نهادی توسعه‌ای تبدیل می‌کند.

راه ماندگاری

پنج شاخص راهنما برای ماندگاری و انتقال موفق بین‌نسلی کسب‌وکارهای خانوادگی عبارتند از: هویت، اصالت، اهلیت، عاملیت و برکت.

هویت: ما که هستیم و برای چه آفریده شده‌ایم؟

اصالت: آیا آنچه می‌گوییم با آنچه زندگی می‌کنیم یکی است؟

اهلیت: آیا برای آنچه در اختیارمان قرار دارد شایستگی داریم؟

عاملیت: آیا با شایستگی، مسئولیت می‌پذیریم و اقدام می‌کنیم؟

برکت: آیا حضور ما چیزی را برای نسل بعد و جهان پیرامون بهتر می‌کند؟

تجربه کسب‌وکارهای چندنسلی جهان نیز نشان می‌دهد که ماندگاری به معنای مقاومت در برابر تغییر نیست. فرمول ساده آن را می‌توان "حفظ ارزش‌ها و نوآوری در روش‌ها" دانست. صداقت، امانت‌داری، کارآفرینی و خدمت می‌توانند پایدار بمانند، اما ابزارها، محصولات، شیوه مدیریت و مدل کسب‌وکار باید به خصوص توسط نسل‌ها متناسب با زمان (همانند به‌کارگیری هوش مصنوعی و سایر ابزارهای نوین دیجیتال) تغییر کنند.

ما برای توسعه فقط به ایجاد بنگاه‌های جدید نیاز نداریم بلکه باید بتوانیم آنچه را ساخته‌ایم نیز حفظ کنیم. در کشور ما گاهی برای ایجاد بنگاه اشتیاق بیشتری نسبت به حفظ و تداوم آن وجود داشته است؛ درحالی‌که توسعه زمانی پایدار می‌شود که بنگاهی که طی چند دهه فعالیت کرده است به نسل بعدی منتقل شود. حتی اگر مالکیت یک شرکت تغییر کند، مهم آن است که سفره تولید گسترده‌تر شود و چراغی که برای اشتغال، سرمایه‌گذاری و آبادانی روشن شده، خاموش نشود؛ اینگونه است که منفعت خصوصی به خیر عمومی گره می‌خورد و موجب برکت فزاینده می‌شود. ■

۱. سرمایه‌سبور: سرمایه‌گذاری بلندمدت است و در آن، سرمایه‌گذار انتظار بازگشت سود در کوتاه‌مدت را ندارد.

ردپایی بر نشن

قدرت پیوندهای انسانی



حسین ساسانی
مرئی مدیریت و توسعه پایدار

درس روزهای دشوار

شریل سندبرگ، مدیر ارشد پیشین گوگل، این حقیقت را نه در کلاس‌های مدیریت آموخت و نه در کتاب‌های رهبری جست. زندگی، آموزگاری دیگر برای او برگزید و درسی را پیش رویش نهاد که هیچ دانشگاهی آن را تدریس نمی‌کند. در سال ۲۰۱۵، مرگ ناگهانی همسرش، جهانی را که سال‌ها بر آن تکیه داشت، در یک چشم‌برهم‌زدن دگرگون کرد. روزهایی از راه رسید که اندوه، دیگر میهمانی گذرا نبود، بلکه در تار و پود هر صبح و شام خانه کرده بود. اما درست در همان روزهایی که زندگی از او می‌گرفت، حقیقتی را نیز به او باز می‌گرداند؛ حقیقتی که سال‌ها در کنار او ایستاده بود، اما آرامش روزگار، فرصت دیدنش را از او گرفته بود.

یک جفت ردپا

در همان روزها، روایتی کهن از ژرفای خاطره‌هایش سر برآورد؛ روایتی که سال‌ها پیش شنیده بود، اما این بار، نه با گوش، که با جان آن را می‌شنید. گویی انسانی، پس از پایان سفر زندگی، بر بلندای آسمان، در کنار پروردگار خویش ایستاده بود و سال‌های عمرش را، همچون پرده‌های یک فیلم، آرام آرام از برابر دیدگان خود می‌گذراند. هر پرده، فصلی از زندگی را روایت می‌کرد و هر فصل، ساحل خود را داشت؛ ساحلی که بر شن‌هایش دو جفت ردپا نقش بسته بود؛ یکی از آن او و دیگری از آن پروردگارش. تصویرها یکی پس از دیگری جان می‌گرفتند؛ روزهای کودکی، فصل آرزوها، لحظه‌های کامیابی و ساعت‌های لیخنند. اما هرچه روایت به تلخ‌ترین منزلگاه‌های زندگی نزدیک‌تر می‌شد، منظره نیز رنگ دیگری می‌گرفت. بر شن‌های آن ساحل، دیگر تنها یک جفت ردپا دیده می‌شد؛ ردپایی که خاموش، استوار و بی‌شتاب، امتداد راه را در آغوش گرفته بود. اندوه، پیش از آنکه بر زبانش جاری شود، در جانش نشست. رو به پروردگار خویش کرد و گفت: «چرا درست در همان روزهایی که بیش از همیشه به تو نیاز داشتم، مرا تنها گذاشتی؟» و پاسخ، آرام‌تر از زمزمه موج و ژرف‌تر از سکوت دریا، در جانش طنین افکند: «آن ردپاها از آن من بود؛ در همان روزها، تو را بر دوش می‌کشیدم.»

ردپاهای بی‌نام

سال‌ها از نخستین باری که آن روایت را خواندم می‌گذرد؛ اما هربار که به آن بازمی‌گردم، داستان همان نمی‌ماند. نه از آن رو که واژه‌هایش دگرگون شده است، بلکه از آن رو که خواننده، دیگر همان انسان پیشین نیست. برخی روایت‌ها تنها یک بار نوشته می‌شوند، اما هربار که خوانده می‌شوند، معنایی تازه می‌آفرینند.

آنچه جهان را از نخستین سپیده‌دم آفرینش تا امروز از فروپاشی نگاه داشته است، نه خود اجزا، که پیوندی است که در میان آنها جاری است؛ پیوندی که در خاموشی اثر می‌گذارد و شاید درست از همین رو، کمتر به چشم می‌آید. رودخانه، نام پیوستن قطره‌هاست؛ هیچ قطره‌ای به تنهایی رود نمی‌شود، اما هر قطره، با پیوستن به قطره‌ای دیگر، جریانی می‌آفریند که سنگ را می‌شکافد، خاک را بارور می‌کند و زندگی را در مسیر خویش می‌پراکند. جنگل نیز انبوهی از درختان نیست؛ شبکه‌ای زنده از ریشه‌هاست که در تاریکی، پیش از آنکه شاخه‌ای سر به آسمان بردارد، یکدیگر را می‌یابند و ماندگاری خویش را به ماندگاری یکدیگر گره می‌زنند. اگر همه سلول‌های یک بدن را بشناسیم، هنوز زندگی را نشناخته‌ایم؛ زیرا حیات، در هیچ سلولی اقامت ندارد، بلکه در گفت‌وگوی بی‌وقفه‌ای جریان می‌یابد که میان آنها برقرار است. شاید انسان نیز از این قانون برکنار نباشد؛ شاید آنچه ما "تنهایی" می‌نامیم، نه کمبود آدم‌ها، که گسستن رشته‌هایی باشد که جان، بی‌آنها، اندک‌اندک تاب ایستادگی از کف می‌دهد.

پیوند روزهای طوفانی

اگر این قانون در سراسر طبیعت جاری است، سخت بتوان پذیرفت که انسان، یگانه استثنای آفرینش باشد. عمری می‌کوشیم استواری خویش را در اراده، استقلال و توانایی‌های فردی بجویم؛ حال آنکه زندگی، آرام آرام پرده از حقیقتی دیگر برمی‌دارد. همان‌گونه که هیچ جنگلی با یک درخت برپا نمی‌ماند و هیچ اندیشه‌ای از یک نورون سر بر نمی‌آورد، هیچ انسانی نیز به تنهایی از همه فصل‌های زندگی عبور نمی‌کند. آنچه او را در فرازها استوار و در فرودها پابرجا نگاه می‌دارد، همه از درون او سرچشمه نمی‌گیرد؛ بخشی از آن، در رشته‌های ناپیدایی جاری است که جانش را به جان‌های دیگر پیوند می‌زنند.

اما این پیوندها، تا روزگار بر مدار آرامش می‌گردد، کمتر خود را آشکار می‌کنند. همان‌گونه که استواری ستون‌های یک بنا نه در سکون، که در نخستین لرزش شناخته می‌شود، ارزش پیوندهای انسانی نیز بیشتر در روزهایی رخ می‌نماید که زندگی، بی‌خبر، تعادل همیشگی خود را بر هم می‌زند. آدمی تازه درمی‌یابد که همیشه با نیروی خویش برپا نمانده است؛ گاه دستی، بی‌آنکه دیده شود، بار اندوهش را سبک کرده است؛ گاه شانه‌ای، بی‌آنکه نامی از خود بر جای بگذارد، لغزشش را تاب آورده است؛ و گاه حضوری خاموش، تنها با بودن خویش، او را از فرو افتادن بازداشته است. شاید رنج، پیش از آنکه انسان را با ناتوانی خویش آشنا کند، ارزش پیوندهایی را به او می‌آموزد که در روزگار آسودگی، آن چنان بدیهی می‌نمودند که گویی هرگز نبودنشان ممکن نیست.

ردپایی بر شن" نیز برای من از همین دست روایت‌هاست. سال‌ها پیش، پاسخ‌پایانی آن مرا به تامل وامی‌داشت؛ امروز، پرسش پنهانش رهايم نمی‌کند.

اکنون، هربار که آن ساحل را در خیال می‌پیمایم، نگاهم دیگر بر آن یک جفت ردپا درنگ نمی‌کند. ذهنم، آرام و بی‌صدا، در جست‌وجوی ردپاهایی برمی‌آید که هرگز بر شن‌های آن ساحل نقش نبسته است؛ مادری که خواب را از چشمان خود گرفت تا آرامش را بر پلک‌های فرزندش بنشانند؛ پدری که خستگی را در دل خویش پنهان کرد تا امید از خانه کوچ نکند؛ آموزگاری که تنها یک جمله گفت و مسیر آینده‌ای را دگرگون ساخت؛ دوستی که نرفت، ماند و نگذاشت اندوه، همه خانه دل را تصرف کند؛ و انسان‌های گمنامی که بی‌آنکه خود بدانند، در دشوارترین فصل زندگی دیگری، ایستادگی را دوباره معنا کردند.

شاید راز ماندگاری آن روایت نیز در همین باشد. ما سال‌ها چشم به همان یک جفت ردپا دوخته‌ایم؛ حال آنکه زندگی، هر روز، هزاران ردپای دیگر را پیش چشم ما می‌گذارد و بی‌صدا از کنارمان عبور می‌دهد. شاید هربار که انسانی بار اندوه انسانی دیگر را سبک کرده است، همان روایت در جایی دیگر تکرار شده باشد؛ بی‌آنکه ساحلی در کار باشد و بی‌آنکه کسی ردپایی را ببیند.

نیروهای نادیدنی

دانشمندان، نیروها را از خود آنها نمی‌شناسند؛ اثرشان را می‌بینند و از آن، به حضور نیرویی نادیدنی پی می‌برند. هیچ‌کس گرانش را ندیده است؛ اما سیاره‌ای را دیده است که از مدار خود نمی‌گریزد. هیچ‌کس پیوند میان ریشه‌ها را نمی‌بیند؛ اما جنگلی را می‌بیند که در برابر طوفان ایستادگی می‌کند. هیچ‌کس اندیشه را در نورونی تنها نمی‌یابد؛ اما از گفت‌وگوی میلیون‌ها نورون، تولد یک اندیشه را تماشا می‌کند. شاید پیوندهای انسانی نیز از همین جنس باشند. ما محبت را نمی‌بینیم؛ اما انسانی را می‌بینیم که دوباره برخاسته است. وفاداری را نمی‌بینیم؛ اما انسانی را می‌بینیم که هنوز ادامه می‌دهد. امید را نمی‌بینیم؛ اما انسانی را می‌بینیم که پس از یک نگاه، یک جمله یا یک حضور، بار دیگر راه می‌افتد. ما نیرو را نمی‌بینیم؛ اثر آن را زندگی می‌کنیم.

آنچه می‌ماند

شاید از همین روست که حافظه انسان، برخلاف آنچه می‌پنداریم، بیش از آنکه افتخارها را نگاه دارد، مهربانی‌ها را حفظ می‌کند. سال‌ها می‌گذرند؛ نام‌ها کم‌رنگ می‌شوند، دارایی‌ها دست‌به‌دست می‌شوند و کامیابی‌ها در غبار زمان محو می‌شوند؛ اما دستی که روزی دست ما را گرفت، نگاهی که امید را به جانمان بازگرداند و حضوری که نگذاشت در تنهایی فروبریزیم، همچنان در ژرفای خاطره نفس می‌کشد. گویی دل، دستاوردها را نمی‌شمارد؛ پیوندها را حفظ می‌کند.

ردپای ما

از همین رو، امروز دیگر نخستین پرسشی که آن روایت در ذهنم برمی‌انگیزد، این نیست که «چه کسی مرا بر دوش کشید؟» پرسشی دیگر، آرام‌آرام جای آن را گرفته است؛ پرسشی که هربار عمیق‌تر از پیش در جانم طنین می‌اندازد:

ما همه عمر، در جست‌وجوی ردپای خدا در زندگی خویش هستیم؛ اما شاید زندگی، در پایان، از ما بپرسد: پس از آنکه از کنار انسان‌ها گذشتی، عبور تو زندگی کدام انسان را ادامه داد؟

شاید ارزش یک زندگی را نه با سال‌هایی که سپری کرده است، بلکه با زندگی‌هایی بتوان سنجید که پس از عبور او دوباره برخاسته‌اند، امید را از سر گرفته‌اند و راه خود را ادامه داده‌اند. بسیاری از نیروهای بزرگ، با هیاهو جهان را دگرگون نمی‌کنند؛ در سکوت عمل می‌کنند و بی‌آنکه دیده شوند، مسیر زندگی را تغییر می‌دهند.

انسان نیز، در زیباترین لحظه‌های بودن، نه با آنچه برای خویش می‌اندوزد، بلکه با آنچه در جان دیگری زنده می‌کند، معنا می‌یابد. جهان را نیروهای خاموش نگاه می‌دارند؛ جاذبه، ستارگان را از گریختن باز می‌دارد؛ ریشه‌ها، جنگل را در دل طوفان استوار نگه می‌دارند؛ و گفت‌وگوی بی‌وقفه سلول‌ها، زندگی را در کالبد انسان جاری می‌کند. زندگی ما نیز از همین قانون پیروی می‌کند. آنچه انسان را در دشوارترین فصل‌های عمر از فرو ریختن حفظ می‌کند، همیشه از درون او برنمی‌خیزد؛ گاه در پیوندی جاری می‌شود که دیده نمی‌شود، اما درست در لحظه سقوط، او را نگاه می‌دارد.

اکنون، هربار که داستان "ردپایی بر شن" را می‌خوانم، دیگر تنها به ردپاهای نقش‌بسته بر ساحل نمی‌اندیشم؛ به انسان‌هایی می‌اندیشم که بی‌آنکه نامی از آنان در روایتی بیاید، باری را سبک کرده‌اند، امیدی را بیدار ساخته‌اند یا کسی را از فرو ریختن بازداشته‌اند. شاید آنچه جهان را تا امروز نگاه داشته است، بیش از هر چیز، همین پیوندهای خاموش باشد؛ پیوندهایی که کمتر دیده می‌شوند، اما هر روز، بی‌هیاهو، جهان را از نو برپا می‌کنند و اگر عبور ما، حتی در زندگی یک انسان، اندکی از سنگینی اندوه کاسته، روزه‌ای به‌سوی امید گشوده یا گامی را برای ادامه راه استوار کرده باشد، ردپای ما بر شن نمانده است؛ در جایی ماندگارتر ادامه یافته است: در زندگی انسانی دیگر. ■



هدررفت‌های سازمانی

بخشی از منابع سازمان‌ها در فعالیت‌هایی مصرف می‌شود که برخلاف حقوق، مواد اولیه، حمل و نقل، انرژی و تجهیزات، در صورت‌های مالی عنوان مستقلی ندارند. تکرار این هزینه‌ها و هدررفت‌های پراکنده موجب کاهش زمان، سرمایه و تمرکز سازمان می‌شود.

شناسایی این هدررفت‌ها، بدون افزایش منابع، ظرفیت فعالیت‌های ارزش‌آفرین را بیشتر می‌کند.

گردآوری داده و تنظیم: تحریریه آفتاب خاورمیانه

تاخیر در تصمیم‌گیری

ابعاد هدررفت

راهکارهای برون‌رفت

- ارجاع تصمیم‌های اجرایی به مدیران ارشد
- ازدست‌رفتن فرصت‌های بازار
- انتظار مشتری، تامین‌کننده یا واحد اجرایی
- تعریف سقف اختیارات
- تعیین زمان پاسخ مراحل
- کاهش تاییدهای غیرضروری

جلسه‌های غیرضروری

ابعاد هدررفت

- ایجاد وقفه در وظایف اصلی کارکنان
- نبود هدف یا خروجی مشخص
- تکرار بحث‌ها و پایان بدون تصمیم، مسئول یا مهلت

راهکارهای برون‌رفت

- تعیین هدف جلسه پیش از برگزاری
- محدود کردن حاضران به افراد موثر
- تعیین زمان شروع و پایان جلسه



کیفیت پایین داده‌ها

ابعاد هدررفت

- مغایرت میان گزارش واحدها
- نیاز به پاک‌سازی و تطبیق اطلاعات
- تصمیم‌گیری نادرست یا دیر هنگام

راهکارهای برون‌رفت

- تعیین مالک داده و منبع معتبر آن
- یکسان‌سازی شاخص‌ها و اصطلاحات
- کنترل کیفیت هنگام ورود اطلاعات

خروج کارکنان کلیدی

ابعاد هدررفت

- هزینه جذب و آموزش نیروی جایگزین
- ازدست‌رفتن تجربه‌های منتقل نشده
- اختلال در ارتباط با خارج از سازمان

راهکارهای برون‌رفت

- بهبود رضایت شغلی و رشد حرفه‌ای
- اجرای برنامه جانشین‌پروری
- مستندسازی دانش و تجربه‌های مهم



دوباره‌کاری و کار موازی

ابعاد هدررفت

- ایجاد نسخه‌های متفاوت فایل و داده‌ها
- تغییر مداوم خواسته‌ها حین کار
- ایجاد اختلاف و بی‌اعتمادی میان واحدی

راهکارهای برون‌رفت

- تعیین مسئول اصلی هر کار
- تقویت ارتباطات بین واحدی
- ثبت علت بازگشت یا اصلاح پرونده



فرآیندهای دستی

ابعاد هدررفت

- ورود اطلاعات تکراری یا متناقض
- افزایش خطای انسانی
- دشواری پیگیری و نظارت

راهکارهای برون‌رفت

- دیجیتالی کردن اسناد و تاییدها
- حذف مراحل و تاییدهای غیرضروری
- طراحی هشدار و پیگیری خودکار

موجودی مازاد

ابعاد هدررفت

- اشغال فضا و افزایش هزینه نگهداری
- آسیب دیدن یا فاسد و منسوخ شدن کالا
- کاهش نقدینگی قابل استفاده

راهکارهای برون‌رفت

- خرید براساس تقاضا و برنامه تولید
- تعیین مسئول هر گروه موجودی
- فروش، انتقال یا مصرف اقلام راکد

توقف تولید و عملیات

ابعاد هدررفت

- افزایش ضایعات و مصرف
- افزایش فشار بر شیفته‌ها و تجهیزات
- کاهش اعتماد مشتریان
- پایش و نگهداری پیش‌بینانه تجهیزات
- شناسایی تجهیزات حیاتی عملیات
- طراحی برنامه تداوم فعالیت

راهکارهای برون‌رفت

حل اختلافات پنهان

پنج گام برای رسیدن به توافق



**Harvard
Business
Review**

نویسنده: جولیا دار، کریستی آر. المرو فیلپ جیمسون

برگرفته از شماره ژوئیه-اوت ۲۰۲۶ مجله هاروارد بیزنس ریویو
ترجمه و تلخیص: تحریریه آفتاب خاورمیانه

سه ریشه اختلاف پنهان

اولین دلیل همسویی کاذب این است که مدیران از اختلاف خود با یکدیگر آگاه نیستند. افراد معمولاً بیش از اندازه تصور می‌کنند دیگران با دیدگاه‌ها و اولویت‌بندی‌های آنها موافقت؛ برای مثال، دو مدیر ممکن است خواهان افزایش حاشیه سود باشند، اما یکی افزایش قیمت را مناسب می‌داند و دیگری بر کاهش هزینه تولید تأکید می‌کند. تا زمانی که گفت‌وگو از عبارت کلی "بهبود حاشیه سود" فراتر نرود، اختلاف آنها آشکار نمی‌شود.

برخی مدیران نگرانند که بحث به تنش شخصی منجر شود یا مخالفت آنها نشانه همکاری نکردن تلقی شود؛ در نتیجه، جلسه را با عباراتی مانند «در کلیات موافقیم» یا «از نظر مفهومی همسو هستیم» پایان می‌دهند، بدون آنکه روشن شود دقیقاً بر سر چه چیزی توافق کرده‌اند و چه اختلاف‌هایی همچنان باقی است.

دلیل دیگر، شروع شتاب‌زده برنامه (به‌خاطر فشار زمانی یا انتظار ذینفعان) پیش از حل اختلاف‌هاست. مدیران معمولاً می‌گویند: «فرصت بیشتری برای بحث نداریم»، «بعداً جزئیات را مشخص می‌کنیم» یا «وقتی برنامه جلو برود، موضوع‌ها روشن‌تر می‌شوند». اما برنامه‌ای که بر فرض‌های مبهم یا متناقض بنا شود، سردرگمی را بیشتر می‌کند و تلاش برای اصلاح آن در میانه اجرا، هزینه زیادی به سازمان تحمیل خواهد کرد.

مدیران حین پیاده‌سازی برنامه، فرصت بازگشت به اختلاف‌های حل‌نشده را پیدا نمی‌کنند؛ مشکلات اجرایی و امور روزمره وقت آنها را می‌گیرد و مسائل برای ماه‌ها باقی می‌ماند. توافق به تعویق افتاده شبیه بدهی است: مدیران تصور می‌کنند به‌زودی آن را تسویه می‌کنند، اما بهره این بدهی به تدریج در قالب اتلاف منابع، فرسودگی کارکنان و کاهش اعتماد افزایش می‌یابد.

پنج گام برای توافق واقعی

برای رسیدن به توافق واقعی، باید فرآیندی پنج‌مرحله‌ای را دنبال کرد:

روشن کردن محدوده تصمیم

نخست باید مشخص شود که تیم مدیریت دقیقاً درباره چه موضوع‌هایی تصمیم می‌گیرد، چه کسانی در گفت‌وگو حضور دارند و تصمیم نهایی چگونه گرفته می‌شود. آیا موافقت همه مدیران لازم است؟ آیا مدیرعامل پس از شنیدن دیدگاه‌ها تصمیم می‌گیرد؟ مدیرانی که با تصمیم نهایی موافق نیستند، پس از تصویب چه تعهدی دارند؟

بسیاری از برنامه‌های تحول سازمانی به‌خاطر اختلاف‌های پنهان در تیم مدیریت شکست می‌خورند. مدیران ارشد گاه تصور می‌کنند درباره ضرورت تغییر، دامنه آن و شیوه اجرا همنظر هستند، اما در پیاده‌سازی برنامه متوجه می‌شوند که هرکدام تصویر متفاوتی از آینده سازمان در ذهن داشته‌اند. یادداشت حاضر ضمن بررسی ابعاد توافق‌های کاذب، پنج گام برای دستیابی به توافقی روشن و قابل اجرا پیشنهاد می‌دهد.

تفاهم روی کاغذ

ممکن است مدیران در جلسه با کلیات یک برنامه موافقت کنند و تصور کنند که همسو هستند، اما در جزئیات برنامه به‌طور اساسی اختلاف داشته باشند. تحول سازمانی، به همکاری نزدیک و تقسیم روشن مسئولیت‌ها نیاز دارد و اختلاف‌های مبهم مدیران پس از انتقال به واحدهای تحت‌مدیریتشان به اقداماتی کاملاً متفاوت تبدیل می‌شوند. پیش از آغاز هر برنامه تحول، مدیران سازمان باید درباره سه پرسش به پاسخ مشترکی برسند: چه چیزهایی باید تغییر کنند؟ چرا این تغییرها ضروری‌اند؟ این تغییرات چگونه اجرا می‌شوند؟ در مرحله بعدی، تیم مدیران باید درباره بخش‌هایی که نباید تغییر کنند نیز به توافق برسند، زیرا مرزبندی تغییر، از گسترش بی‌دلیل برنامه جلوگیری می‌کند.

یک برنامه، چند برداشت

در یک شرکت توزیع انرژی، مدیرعامل تصور می‌کرد تیم مدیریت درباره تغییرات لازم برای آماده‌سازی شرکت جهت فروش توافق دارد؛ اما وقتی از مدیران خواسته شد درمورد تفاوت‌های وضعیت آینده با وضعیت کنونی بنویسند، پاسخ‌ها نشان داد که برداشت‌های آنها فاصله زیادی با یکدیگر دارد.

یکی از مدیران انتظار داشت فقط اندازه و پیچیدگی شرکت افزایش یابد و عملیات تقریباً بدون تغییر بماند. مدیر دیگری، تحول را به‌معنای استقلال از شرکت مادر می‌دانست. مدیر سوم از ورود به بازارهای تازه، تغییر ساختار هزینه، جذب نیروهای جدید و دگرگونی مدیریت سخن می‌گفت. همه از یک برنامه حرف می‌زدند، اما هرکدام مسیر و هدف متفاوتی را در نظر داشتند. مدیران از تفاوت شدید پاسخ‌ها شگفت‌زده شدند و دریافتند پیش از انتقال برنامه به واحدهای خود، باید زمان بیشتری را صرف روشن کردن هدف و ماهیت تحول کنند.

پاسخ روشن به این پرسش‌ها، از ابهام درباره اختیار و مسئولیت افراد جلوگیری می‌کند.

الکساندر لاسیک، مدیرعامل پیشین شرکت جواهرات پاندورا، در سال ۲۰۱۹ با یک برنامه تحول سازمانی روبه‌رو شد که ۴۶ اولویت مدیریتی داشت. او مدیران ارشد را در نشست‌های دوروزه گرد هم آورد و اعلام کرد جلسه زمانی پایان می‌یابد که تعداد اولویت‌ها به ۱۲ مورد کاهش پیدا کند. لاسیک تعیین نکرد کدام اولویت‌ها باید باقی بمانند؛ فقط مساله، محدودیت و نتیجه موردانتظار را روشن کرد تا تیم تصمیم بگیرد.

آشکار کردن اختلاف‌ها در ابتدا

حمایت فوری و یکپارچه از یک برنامه، ممکن است ناشی از این باشد که مدیران هنوز پیشنهاد را دقیق بررسی نکرده‌اند یا از بیان مخالفت خودداری می‌کنند. راهبران باید از اعضای تیم بخواهند دیدگاه اولیه خود را روشن کنند که با چه بخش‌هایی موافقت، با چه مواردی مخالفت و درباره کدام موضوع‌ها هنوز مطمئن نیستند.

بهتر است این واکنش‌ها ابتدا به صورت مکتوب دریافت شوند. نوشتن نظر به صورت مستقل، احتمال تأثیرپذیری از دیدگاه افراد بانفوذ یا همراهی شتاب‌زده با جمع را کاهش می‌دهد. نوع پرسش نیز اهمیت دارد؛ پرسش «به نظر شما چه مشکلی ممکن است پیش بیاید؟» معمولاً پاسخ‌های دقیق‌تری نسبت به سوال «نظراتان چیست؟» به همراه دارد؛ زیرا به افراد نشان می‌دهد که مدیر واقعا می‌خواهد دیدگاه مخالف را بشنود.

تاکید بر کیفیت گفت‌وگوها

مدیران باید فرصت کافی برای طرح پرسش، بررسی پیامدها و شناخت مسئولیت خود را داشته باشند. این گفت‌وگوها بهتر است در جلسه‌های دونفره یا گروه‌های کوچک انجام شود، زیرا افراد در چنین فضایی راحت‌تر تردیدها و نگرانی‌های خود را مطرح می‌کنند.

این فرآیند ممکن است کند به نظر برسد، اما مذاکره و چانه‌زنی ضروری میان مدیران است؛ هریک از مدیران باید مشخص کند در چه مواردی آمادگی مصالحه دارد و کدام موضوع‌ها را برای موفقیت برنامه حیاتی می‌داند. پیامدهای تصمیم برای واحدهای مختلف، از تولید و فروش تا فناوری و سرمایه انسانی نیز باید بررسی شود. برای آنکه اختلاف واقعی آشکار شود، گفت‌وگو باید به جزئیات برسد؛ معمولاً با هدفی مانند «صرفه‌جویی در بودجه» مخالفت نمی‌شود، اما وقتی روشن شود صرفه‌جویی باید از بودجه کدام واحد انجام شود، مدیران واکنش جدی‌تری نشان می‌دهند.

در طول بحث، میزان توافق و اختلاف باید صادقانه بیان شود. گفتن «هنوز به توافق نرسیده‌ایم» بهتر از پوشاندن اختلاف با عبارت‌هایی مبهم مانند «حرف یکدیگر را می‌فهمیم» است.

ثبت تعهد و رسمی کردن تصمیم‌ها

پس از پایان گفت‌وگوها، تیم باید در جلسه‌ای رسمی، تصمیم نهایی را اتخاذ کند. باید از هر مدیر جداگانه نظرخواهی شود تا موافقت جمعی، صرفاً براساس سکوت یا سر تکان دادن نباشد. سپس تصمیم به زبان ساده ثبت شود: چه چیزی تصویب شده؟ مسئول هر بخش چه کسی است؟ چه منابعی اختصاص می‌یابد؟

و کدام موضوع‌ها هنوز نیازمند گفت‌وگو و تصمیم‌گیری هستند؟ توافق واقعی به معنای رضایت کامل همه افراد از تمام اجزای برنامه نیست و ممکن است مدیری همچنان درباره بخشی از تصمیم تردید داشته باشد؛ باید نگرانی‌های باقی‌مانده ثبت شوند و زمان مشخصی برای بازنگری آنها تعیین شود.

انتقال پیام واحد به کل سازمان

پس از تصمیم نهایی، نباید هر مدیر روایت شخصی خود را برای واحد زیرمجموعه‌اش بیان کند؛ پیام تحول باید همزمان و با زبانی صریح به همه افراد مرتبط منتقل شود. این پیام باید مشخص کند چه تصمیمی گرفته شده، چرا اکنون باید اقدام کرد، مسئول اصلی برنامه کیست،

بودجه و معیارهای موفقیت چیست و چه موضوع‌هایی هنوز تعیین تکلیف نشده‌اند. لازم نیست کارکنان از همه تحلیل‌های پشت تصمیم مطلع شوند، اما باید بتوانند نقش خود و اولویت‌های سازمان را به روشنی درک کنند.

در شرکت پاندورا، لاسیک با شعار «لحظه‌ها در اولویتند» جهت‌گیری تازه شرکت را برای کارکنان فروشگاه‌ها توضیح داد. پیام ساده بود: تمرکز اصلی باید بر محصولاتی باشد که مشتریان با آنها لحظه‌های مهم زندگی مانند موفقیت تحصیلی، تولد یا آغاز نخستین شغل را گرامی می‌دارند.

اختلاف‌های ماندگار

گاهی با وجود گفت‌وگوهای متعدد، همه مدیران به توافق نمی‌رسند. نخستین و کم‌هزینه‌ترین راه، ادامه گفت‌وگوست، زیرا ممکن است مخالفت یک مدیر با اصلاحی محدود یا امتیازی کوچک برطرف شود؛ نباید خیلی زود نتیجه گرفت که توافق ممکن نیست.

اگر اختلاف باقی ماند، می‌توان بخش‌های مورد اختلاف را از برنامه حذف کرد یا اجرای آنها را به آینده موکول کرد. تحول کوچک‌تری که مدیران درباره آن توافق دارند، بهتر از برنامه‌ای بزرگ است که هریک از مدیران بخشی از آن را قبول ندارند. موفقیت مرحله نخست نیز ممکن است تردیدها درباره مراحل بعدی را کاهش دهد.

گاهی فشار هیات‌مدیره، بازار یا شرایط مالی، سازمان را ناچار می‌کند پیش از توافق کامل، اقدام را شروع کند. در این حالت، اجرای برنامه نباید بهانه‌ای برای نادیده گرفتن اختلاف باشد و حل آن باید همچنان یکی از اولویت‌های مدیریت باقی بماند.

پیش از حرکت

تیمی که به تصمیم مشترکی رسیده است، پس از آغاز برنامه سریع‌تر حرکت می‌کند، زیرا هر اختلاف تازه‌ای به بازبینی راهبرد، توقف پروژه یا تخصیص دوباره منابع منجر نمی‌شود. در مقابل، برنامه‌ای که با اختلاف‌های حل‌نشده آغاز شود، دیر یا زود با اولویت‌های متناقض، هزینه‌های پیش‌بینی‌نشده و کاهش اعتماد کارکنان روبه‌رو خواهد شد. همسویی واقعی به این معنا نیست که همه مدیران یکسان فکر کنند، بلکه هر مدیر بداند چه تصمیمی گرفته شده است، چه تعهدی را پذیرفته و از چه چیزی دفاع می‌کند. ■



مسیر تحول هوشمند

سرمایه‌گذاری در هوش مصنوعی



نیما نجفی

کارشناس فناوری اطلاعات • بانک خاورمیانه

رمزگذاری، ثبت سوابق استفاده، کنترل خروجی و بررسی انسانی اهمیت دارد.

هوش مصنوعی ممکن است با اطلاعات مشتریان، کارکنان، قراردادهای و دانش داخلی نیز سروکار داشته باشد. بنابراین باید از ابتدا مشخص شود چه اطلاعاتی مجاز به ورود به ابزارهاست، کدام کاربردها نیازمند تایید انسانی هستند، داده‌ها چگونه نگهداری می‌شوند و در صورت خطا چه کسی پاسخ‌گوست.

مدیریت ریسک نیز باید مستمر باشد؛ سازمان باید ریسک‌ها را شناسایی کند، عملکرد سامانه را بسنجد، مسئولیت‌ها را تعیین کند و در صورت تغییر شرایط، کنترل‌ها را اصلاح کند. الزامات قانونی و چارچوب‌های معتبر مدیریت ریسک باید از مرحله طراحی در نظر گرفته شوند.

تناسب زیرساخت با نیاز

لزومی ندارد که شرکت‌ها همه زیرساخت‌ها را تهیه کنند و در بسیاری از موارد، می‌توانند زیرساخت موردنیاز خود را به صورت خدمت، خریداری کنند. نوع زیرساخت باید براساس کاربرد، حجم اطلاعات، تعداد کاربران، حساسیت داده و سرعت موردانتظار تعیین شود. گزینه‌ها می‌توانند شامل خدمات ابری، رابط‌های آماده هوش مصنوعی، مدل داخلی، مدل‌های متن‌باز یا راهکار ترکیبی باشند.

خدمات ابری برای شروع سریع مناسب‌اند؛ رابط‌های آماده قابلیت هوش مصنوعی را به سامانه‌های موجود اضافه می‌کنند؛ مدل‌های کوچک داخلی برای برخی کاربردهای حساس کنترل بیشتری می‌دهند؛ مدل‌های متن‌باز انعطاف بیشتری دارند، اما به دانش و نگهداری نیاز دارند. راهکار ترکیبی نیز می‌تواند میان امنیت، هزینه و انعطاف تعادل ایجاد کند.

در انتخاب تامین‌کننده باید مالکیت و محل نگهداری داده، امکان انتقال، پشتیبانی، هزینه توسعه و وضعیت داده‌ها پس از پایان قرارداد بررسی شود. وابستگی کامل به یک تامین‌کننده می‌تواند در آینده هزینه و ریسک ایجاد کند. پایداری دسترسی به خدمات ارائه‌دهندگان خارجی نیز باید در معماری دیده شود. محدودیت دسترسی، تغییر سیاست یا قیمت ارائه‌دهندگان و احتمال قطع سرویس می‌تواند پروژه را تحت‌تاثیر قرار دهد. برای کاربردهای حیاتی لازم است برنامه جایگزین، مانند ارائه‌دهنده دیگر یا مدل داخلی، پیش‌بینی شود.

آموزش منابع انسانی

- بزرگ‌ترین مانع بسیاری از پروژه‌ها نبود مهارت و پذیرش سازمانی است. آموزش مستمر بهتر است بر اساس سه سطح توانمندی طراحی شود.
- سواد عمومی هوش مصنوعی؛ همه کارکنان باید با توانایی‌ها و محدودیت‌های فناوری، خطر ورود اطلاعات محرمانه به ابزارهای عمومی و ضرورت بررسی خروجی آشنا باشند.
- مهارت کاربردی متناسب با شغل؛ کارکنان باید بتوانند از هوش مصنوعی در وظایف روزمره خود استفاده کنند و خروجی آن را با دانش حرفه‌ای بررسی و اصلاح کنند.

هوش مصنوعی به یکی از محورهای تصمیم‌گیری سازمان‌ها تبدیل شده است و شرکت‌ها برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و بهبود تجربه مشتری به سراغ آن می‌روند. اما موفقیت این ابزار با خرید فناوری به‌تنهایی به دست نمی‌آید. در این یادداشت، به وجوه مهم استفاده هوشمندانه از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحول سازمانی می‌پردازیم.

تعیین مساله و هدف

پیش از هر سرمایه‌گذاری باید هدف سازمان، روشن باشد. میل به هوشمند شدن یا انگیزه عقب‌نیافتادن از رقبا برای شروع یک پروژه کافی نیست. هدف باید مشخص، قابل‌اندازه‌گیری و مرتبط با اولویت‌های کسب‌وکار باشد؛ مانند کاهش زمان پاسخ‌گویی به مشتری، افزایش دقت پیش‌بینی، شناسایی تقلب، کاهش خطاهای عملیاتی یا کمک به کارکنان در تحلیل داده‌ها و تهیه گزارش.

سازمان بهتر است ابتدا چند مساله مهم و پرتکرار را انتخاب کند؛ مسائلی که داده لازم برای آن‌ها وجود دارد و نتیجه‌شان قابل مشاهده است. این رویکرد ریسک را کاهش می‌دهد.

آماده‌سازی داده

هوش مصنوعی بدون داده مناسب، به نتیجه قابل‌اعتمادی نمی‌رسد. داده در سازمان‌ها فراوان است اما اطلاعات در سامانه‌های مختلف پراکنده، تکراری، ناقص یا ناسازگار است. بنابراین پیش از اجرای پروژه باید مشخص شود: داده‌ها کجا نگهداری می‌شوند؟ چه کسی مالک آنهاست؟ چقدر دقیق و به‌روز هستند؟ و چه کسانی اجازه دسترسی به آنها را دارند؟

برای فراهم کردن داده باکیفیت برای هوش مصنوعی باید به **منشأ داده** (اطلاعات از چه منبعی و با چه روشی تولید شده است؟)، **مجوز استفاده** (آیا سازمان اجازه استفاده از داده، به‌ویژه اطلاعات مشتریان، را دارد؟)، **سوگیری** (آیا داده‌ها الگوهای نادرست یا جانبدارانه ایجاد می‌کنند؟)، **قابلیت ردیابی** (آیا می‌توان مسیر تولید و تغییر داده و نقش آن در خروجی را مشخص کرد؟)، **به‌روز بودن** (آیا اطلاعات برای کاربرد موردنظر هنوز معتبر است؟) و **تناسب** (آیا داده برای هدف، حجم و نوع تصمیم موردنظر کافی و مرتبط است؟) توجه کرد.

سامان‌دهی داده، تعیین مالک اطلاعات، تعریف قواعد نگهداری، کنترل کیفیت و طبقه‌بندی محرمانگی نیز برای پیاده‌سازی هوش مصنوعی در سازمان موردنیاز است.

داده‌های حساس و ریسک

یکی از کاربردهای مهم هوش مصنوعی، نظارت بر روندهای سازمان با استفاده از آیین‌نامه‌ها، قراردادهای دستورالعمل‌ها و گزارش‌های داخلی است. با این حال، اتصال مدل به اسناد نباید با دسترسی آزاد به همه اطلاعات باشد و میزان دسترسی باید براساس نقش و سطح دسترسی مجاز کاربر، طبقه‌بندی اطلاعات و اصل "حداقل دسترسی" طراحی شود.



راهکار را پذیرفته‌اند؟ فقط در صورت پاسخ مناسب باید دامنه استفاده افزایش یابد؛ زیرا موفقیت یک نمونه کوچک، به معنای آمادگی خودکار برای استفاده گسترده نیست.

مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی

فناوری زمانی موفق می‌شود که کارکنان دلیل استفاده از آن را درک کنند. مدیریت باید شفاف توضیح دهد چه چیزی تغییر می‌کند و کارکنان چگونه حمایت خواهند شد. مشارکت کاربران در طراحی و آزمایش، پذیرش را افزایش می‌دهد. کارکنان باید بتوانند خطاها و نگرانی‌ها را بدون ترس گزارش کنند؛ پنهان کردن ضعف‌ها برای موفق نشان دادن پروژه، هزینه بیشتری ایجاد می‌کند.

فراتر از هیجان فناوری

تعداد ابزارهای خریداری شده یا کاربران، به تنهایی معیار موفقیت نیست. برای هر پروژه باید شاخص‌های مالی، عملیاتی، انسانی و ریسک تعریف شود؛ مانند صرفه جویی، دقت نتایج، تعداد خطاهای مهم، میزان استفاده واقعی، رضایت کارکنان و مشتریان و زمان کنترل انسانی. افزایش سرعت کار اگر با خطا یا نارضایتی همراه باشد، موفقیت محسوب نمی‌شود؛ سازمان باید آماده اصلاح یا توقف پروژه باشد.

حرکت هوشمندانه از امروز به سوی سازمان هوشمند

سرمایه‌گذاری در هوش مصنوعی، در اصل سرمایه‌گذاری برای تغییر شیوه کار و تصمیم‌گیری سازمان است. مسیر منطقی، نه خرید ناگهانی و گسترده و نه انتظار برای کامل شدن فناوری، بلکه شروع مرحله‌ای است: شناسایی مسائل واقعی، سنجش آمادگی داده و زیرساخت، آماده‌سازی کارکنان، انتخاب چند کاربرد مشخص، اجرای آزمایشی، اندازه‌گیری نتیجه و سپس توسعه.

برای مدیران ارشد، مهم‌ترین تصمیم امروز شاید انتخاب یک ابزار خاص نباشد؛ بلکه ایجاد آمادگی سازمان برای آینده‌ای است که هوش مصنوعی بخشی جدایی‌ناپذیر از کسب‌وکار خواهد بود. سازمانی که از امروز داده‌های خود را سامان دهد، کارکنان را آماده کند، امنیت و حاکمیت مناسبی داشته باشد و سرمایه‌گذاری را بر اساس نتیجه واقعی پیش ببرد، در آینده سریع‌تر و کم‌ریسک‌تر از فرصت‌های جدید استفاده خواهد کرد.

مزیت رقابتی پایدار نه در خرید پیشرفته‌ترین فناوری، بلکه در توانایی ترکیب هوش مصنوعی با داده معتبر، دانش کارکنان، فرآیندهای درست و مدیریت مسئولانه شکل می‌گیرد. ■

• تخصص فنی و کنترلی: تیم‌های تخصصی باید توان انتخاب، طراحی، پیاده‌سازی، ارزیابی و نگهداری راهکارها و همچنین مدیریت داده، امنیت و ریسک را داشته باشند.

مدیران ارشد به تخصص فنی عمیق نیاز ندارند، اما باید درباره ارزش اقتصادی، ریسک و اولویت پروژه‌ها تصمیم آگاهانه بگیرند.

حاکمیت و مسئولیت: فراتر از فناوری اطلاعات

هوش مصنوعی بر کسب‌وکار، امنیت، امور حقوقی، منابع انسانی و مالی اثر می‌گذارد؛ بنابراین مدیریت آن نباید صرفاً به واحد فناوری اطلاعات واگذار شود. ساختار حاکمیت شرکتی نیز باید متناسب با اندازه سازمان، تعداد کاربردها و سطح ریسک باشد. حداقل اجزای حاکمیت عبارتند از: فهرست کاربردها و مدل‌ها، طبقه‌بندی ریسک، مالک مشخص، ثبت تصمیم‌ها، گزارش رخداد، کنترل تغییرات و مسیر توقف سامانه.

یک الگوی ساده مسئولیت‌پذیری می‌تواند چنین باشد: واحد کسب‌وکار مالک نتیجه، فناوری اطلاعات مسئول اجرا، امنیت و امور حقوقی مسئول کنترل و مدیریت ارشد پاسخ‌گوی پذیرش ریسک باشد.

همچنین استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در سازمان باید قابل‌شناسایی و کنترل باشد؛ استفاده پنهان از ابزارهای عمومی برای پردازش اسناد کاری می‌تواند اطلاعات محرمانه را در معرض خطر قرار دهد.

بودجه‌ریزی و هزینه‌های پنهان

هزینه هوش مصنوعی فقط قیمت نرم‌افزار یا تجهیزات نیست؛ آماده‌سازی داده، آموزش، امنیت، نگهداری، به‌روزرسانی، کنترل کیفیت و تغییر فرآیندها نیز هزینه دارند. به همین دلیل بودجه بهتر است مرحله‌ای تخصیص یابد: طراحی، اجرای آزمایشی، ارزیابی و سپس توسعه. هزینه چند سال استفاده و نگهداری نیز باید از ابتدا محاسبه شود؛ راهکاری که در آغاز ارزان است ممکن است در بلندمدت به دلیل پشتیبانی یا وابستگی به تامین‌کننده گران شود.

اجرای آزمایشی و توسعه مرحله‌ای

بهترین نقطه شروع برای تحول سازمان با هوش مصنوعی، یک پروژه محدود اما واقعی است. پروژه باید مالک مشخص، هدف روشن، زمان‌بندی، بودجه و معیار موفقیت داشته باشد. معیارها می‌توانند شامل کاهش زمان، کاهش خطا، صرفه جویی مالی، افزایش رضایت مشتری یا افزایش توان کارکنان باشند.

پس از اجرای آزمایشی باید پرسید: آیا ارزش عملیاتی یا اقتصادی ایجاد شده است؟ آیا ریسک‌ها قابل کنترل بوده‌اند؟ آیا کارکنان و مشتریان

هنر تغییر

چابکی راهبردی در سازمان‌ها



محدثه دهباشی
خبرنگار و مترجم فناوری مالی

تفاوت چابکی و تغییر

یکی از رایج‌ترین برداشت‌های نادرست این است که هر تغییری را نشانه چابکی بدانیم. درحقیقت، چابکی زمانی معنا پیدا می‌کند که سه مولفه به‌طور هم‌زمان در کنار یکدیگر وجود داشته باشند: جهت راهبری روشن (مقصد سازمان ثابت است، اما مسیر رسیدن به آن متناسب با واقعیت‌های جدید اصلاح می‌شود)، تصمیم‌گیری به‌موقع (نه آنقدر دیر که فرصت از دست برود و نه آنقدر شتاب‌زده که کیفیت تصمیم قربانی سرعت شود) و توان اجرای سریع (سازمان باید بتواند تصمیم‌های راهبردی را با بازتخصیص منابع، هماهنگی میان واحدها و اقدام عملی در کوتاه‌ترین زمان به نتیجه برساند).

اگر تنها سرعت وجود داشته باشد، نتیجه شتاب‌زدگی و آشفتگی خواهد بود؛ اگر فقط جهت وجود داشته باشد، سازمان در برابر تغییرات محیط کند و غیرمنعطف عمل می‌کند؛ و اگر فقط توان اجرا وجود داشته باشد، سازمان شاید کارآمد باشد، اما بدون توانایی بازنگری و تصمیم‌گیری به‌موقع، نمی‌توان آن را سازمانی چابک دانست.

چابکی در میدان عمل

ارزش واقعی چابکی در تصمیم‌هایی آشکار می‌شود که مسیر یک سازمان را تغییر داده‌اند. شرکت‌هایی که در ادامه به آنها اشاره می‌شود، هرکدام در مقطعی با تغییرات بنیادین بازار روبه‌رو شدند؛ اما آنچه آنها را از بسیاری از رقبای متمایز کرد، نه صرفاً تشخیص تغییرات، بلکه توانایی تبدیل این تغییرات به فرصت و بازتخصیص به‌موقع منابع برای ساختن آینده‌ای متفاوت بود.

مایکروسافت و تصمیمی که آینده شرکت را تغییر داد

یکی از شناخته‌شده‌ترین نمونه‌های چابکی راهبردی، تحول مایکروسافت پس از انتصاب ساتیا نادلا در سال ۲۰۱۴ است. تا آن زمان، بخش عمده درآمد شرکت از فروش ویندوز و مجموعه Office حاصل می‌شد. سال‌ها موفقیت باعث شده بود سازمان بیش از اندازه بر مدل سنتی خود تکیه کند؛ درحالی‌که بازار به‌سرعت به سمت رایانش ابری، سرویس‌های اشتراکی و اکوسیستم‌های چندسکویی حرکت می‌کرد.

نادلا استراتژی شرکت را تغییر داد، اما نه با کنار گذاشتن دارایی‌های گذشته. او به‌جای آنکه موفقیت‌های پیشین مایکروسافت را مانعی برای تحول بداند، همان دارایی‌ها را به سکوی پرتاب استراتژی جدید تبدیل کرد. ویندوز و Office حذف نشدند بلکه با تکیه بر مدل اشتراکی Microsoft 365، خدمات ابری Azure و توسعه اکوسیستم‌های چندسکویی، نقش تازه‌ای در خلق ارزش پیدا کردند. حتی تغییر جهت‌گیری شرکت از "Windows First"

سازمان‌ها زمانی شکست می‌خورند که سرعت تغییر محیط از سرعت یادگیری و تصمیم‌گیری آنها پیشی می‌گیرد. مدیران می‌دانند که فناوری، مشتریان و قوانین همگی تغییر می‌کنند و حتی تهدیدهای سایبری هر روز شکل تازه‌ای پیدا می‌کنند؛ اما مساله این است که بسیاری از سازمان‌ها به‌موقع و به‌طور مناسب واکنش نشان نمی‌دهند. شرکت‌های موفق نشان داده‌اند که مزیت رقابتی امروز، بیش از هر زمان دیگری به توانایی اصلاح هوشمندانه مسیر، پیش از اجبار بازار وابسته است. این جوهره چابکی راهبردی (Strategy Agility) است که در یادداشت حاضر به آن می‌پردازیم.

چابکی باثبات

شرکتی که هر شش ماه استراتژی خود را بازنویسی می‌کند لزوماً چابک نیست؛ از سوی دیگر، سازمانی که سال‌ها بر یک مسیر ثابت پافشاری می‌کند نیز الزاماً باثبات نیست. چابکی راهبردی، نقطه تعادل میان این دو است؛ توانایی حفظ مقصد، درعین تغییر هوشمندانه مسیر. در دنیایی که فناوری، مقررات، رقبا و انتظارات مشتریان با سرعتی بی‌سابقه تغییر می‌کنند، مزیت رقابتی دیگر در داشتن بهترین برنامه پنج‌ساله نیست؛ بلکه در توانایی بازنگری سریع همان برنامه است، پیش از آنکه بازار شما را مجبور به این کار کند.

چابکی راهبردی چیست؟

چابکی راهبردی، توانایی سازمان برای انجام سه کار به‌صورت هم‌زمان است: ۱) تشخیص زودهنگام تغییرات محیط، ۲) تصمیم‌گیری سریع بدون کاهش کیفیت تصمیم، ۳) بازتخصیص منابع به فرصت‌های جدید، بدون آنکه عملیات جاری سازمان دچار اختلال شود.

چنین قابلیت، در میانه بحران ایجاد نمی‌شود؛ سازمان‌های چابک، پیش از آنکه با تغییرات بنیادین بازار روبه‌رو شوند، زیرساخت‌های تصمیم‌گیری خود را آماده کرده‌اند؛ از جمله سازوکارهای پایش مستمر بازار و فناوری، دسترسی مدیران به داده‌های به‌روز، تیم‌های میان‌واحدی (Cross-functional Teams) که بتوانند سریع‌تر تصمیم بگیرند و فرآیندهایی که امکان جابه‌جایی سریع سرمایه، نیروی انسانی و اولویت‌های سرمایه‌گذاری را فراهم می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی، چابکی بیش از آنکه برعهده یک واحد سازمانی باشد، یک قابلیت مدیریتی است که در سراسر سازمان جریان دارد.

در گزارش‌های مکینزی، شرکت‌های دارای چابکی راهبردی یک ویژگی مشترک دارند: آنها منتظر بحران نمی‌مانند، زیرا سازوکارهای لازم برای تشخیص تغییر، تصمیم‌گیری و اقدام را از قبل ایجاد کرده‌اند و پیش از آنکه بازار آنها را مجبور کند، خودشان تغییر را آغاز می‌کنند.

یعنی اعتماد مشتریان، جایگاه برند، قابلیت‌های سازمانی و حتی هویت کسب‌وکار.

تغییر راهبردی زمانی ارزشمند است که سازمان میان "آنچه باید تغییر کند" و "آنچه هنوز ارزشمند است" تمایز بگذارد. مایکروسافت با حرکت به سمت رایانش ابری، دارایی‌های ارزشمند گذشته خود را کنار گذاشت؛ نتفلیکس نیز با عبور از مدل DVD، تجربه و پایگاه مشتریان خود را به مدل جدید منتقل کرد. چابکی، هنر تغییر دادن آن چیزی است که دیگر کار نمی‌کند، بدون آنکه سرمایه‌ای را که هنوز ارزش می‌آفریند قربانی کنیم.

به همین دلیل، پرسش کلیدی مدیران این است که چه چیزی را باید حفظ کنیم و چه چیزی را باید تغییر دهیم؟ پاسخ به همین دوگانه است که چابکی را از واکنش‌پذیری و شتاب‌زدگی جدا می‌کند.

چابکی راهبردی از کجا آغاز می‌شود؟

پژوهش‌های MIT Sloan و BCG نشان می‌دهند چابکی راهبردی بیش از آنکه به واحد استراتژی وابسته باشد، به شیوه تصمیم‌گیری مدیران ارشد وابسته است. در عمل، سه اقدام می‌تواند این رویکرد را در سازمان تقویت کند:

۱. **تخصیص منابع را به‌طور مستمر بازنگری کنید؛** منابع سازمان باید براساس فرصت‌های آینده جابه‌جا شوند، نه برپایه موفقیت‌های گذشته.

۲. **مدل کسب‌وکار را به‌صورت دوره‌ای بازتعریف کنید؛** گاهی سازمان را از زاویه یک کسب‌وکار تازه‌تأسیس ببینید، نه ادامه گذشته.

۳. **مفروضات استراتژیک را به چالش بکشید؛** فرض‌هایی که زمانی مزیت رقابتی بودند، ممکن است امروز به نقطه کور سازمان تبدیل شده باشند.

سازمان‌های موفق مقصد خود را فراموش نمی‌کنند؛ اما مسیر رسیدن به آن را دائماً با واقعیت‌های جدید تطبیق می‌دهند. در دنیای امروز، مزیت رقابتی تنها در داشتن منابع بیشتر، فناوری پیشرفته‌تر یا برنامه‌های دقیق‌تر خلاصه نمی‌شود، بلکه در توانایی

تشخیص زمان مناسب برای اصلاح مسیر نهفته است؛ پیش از آنکه بازار سازمان را وادار به

این کار کند. ■

به "Cloud First, Mobile First" نیز به‌معنای کنار گذاشتن گذشته نبود بلکه بازتعریف آن متناسب با آینده بود.

این تغییر تنها یک شعار مدیریتی نبود؛ منابع سرمایه‌گذاری، ساختار سازمان، مدل درآمدی و فرهنگ سازمانی، حول محور رایانش ابری، هوش مصنوعی و اشتراک، بازآرایی شد، بدون آنکه دارایی‌های فنی ارزشمند، برند، مشتریان وفادار و زیرساخت‌های نرم‌افزاری مایکروسافت کنار گذاشته شوند.

نتیجه آن بود که Azure به یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های ابری جهان تبدیل شود و ارزش بازار مایکروسافت از حدود ۳۰۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ به چند تریلیون دلار برسد. مهم‌ترین درس این تجربه آن است که چابکی راهبردی الزاماً به‌معنای ساختن همه‌چیز از نو نیست؛ گاهی هنر مدیریت، بازتعریف ارزش دارایی‌های موجود برای پاسخگویی به نیازهای آینده است.

نتفلیکس و چند بازآفرینی یک کسب‌وکار

کمتر شرکتی به‌اندازه نتفلیکس مفهوم چابکی راهبردی را نشان می‌دهد. این شرکت تاکنون حداقل سه بار مدل کسب‌وکار خود را بازتعریف کرده است: اجاره DVD از طریق پست، ارائه خدمات استریم و تولید محتوای اختصاصی.

نکته جالب‌توجه اینجاست که هر تغییر، پیش از آن انجام شد که مدل قبلی کاملاً شکست بخورد. در سال ۲۰۰۷، زمانی که سرویس DVD هنوز سودآور بود، نتفلیکس سرمایه‌گذاری هنگفتی روی استریم انجام داد. در سال ۲۰۱۳ نیز زمانی که فقط توزیع‌کننده محتوا بود، وارد تولید محتوا شد و سریال House of Cards را عرضه کرد. این تصمیم‌ها پریسک بودند اما باعث شد نتفلیکس کنترل بیشتری بر زنجیره ارزش خود پیدا کند.

آمازون و اصل تخصیص مجدد منابع

یکی از مهم‌ترین مولفه‌های چابکی راهبردی، سرعت در جابه‌جایی منابع است. جف بزوس معتقد است که شرکت نباید فقط پروژه‌های جدید

افزافه کند؛ بلکه باید بتواند منابع را از فعالیت‌های کم‌اثر خارج کرده و به فرصت‌های آینده منتقل کند؛ به همین دلیل آمازون بارها محصولات و خدمات مختلف را متوقف کرده است؛ از Fire Phone گرفته تا Amazon Restaurants و ده‌ها پروژه دیگر.

درمقابل، آمازون سرمایه و نیروی انسانی را به حوزه‌هایی مانند AWS، هوش مصنوعی، لجستیک و Prime منتقل کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها، پروژه‌های قدیمی فقط به این دلیل ادامه پیدا می‌کنند که زمانی برای آنها سرمایه‌گذاری شده است؛ پدیده‌ای که اقتصاددانان آن را مغالطه هزینه هدررفته می‌نامند. چابکی راهبردی یعنی توانایی عبور از این دام ذهنی. اما نقطه مشترک این شرکت‌ها چه بود؟ برخلاف تصور رایج، مزیت این شرکت‌ها فناوری نبوده، بلکه سرعت بیشتر در یادگیری بوده است. پژوهش‌های مکینزی نشان داده است که سازمان‌های موفق، سریع‌تر از رقبا یاد می‌گیرند، نه اینکه فقط سریع‌تر تصمیم بگیرند. یادگیری سریع باعث می‌شود تصمیم بعدی نیز بهتر باشد.

چابکی به‌معنای تغییر به هر قیمتی نیست

چابکی راهبردی با شتاب‌زدگی در تغییر تفاوت دارد. سازمانی که با مشاهده هر موج جدید فناوری یا تغییر بازار، مسیر خود را عوض می‌کند، لزوماً چابک نیست. این سازمان ممکن است در تلاش برای عقب نماندن، مزیت‌هایی را از دست بدهد که طی سال‌ها ساخته؛



برندسازی بین‌المللی

تجربه کسب و کارهای موفق خلیج فارس



مرضیه شمس
روزنامه‌نگار

بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند با افزایش سرمایه، گسترش ظرفیت تولید، ورود به بازارهای تازه و برندسازی، جهانی شوند. بسیاری از شرکت‌های منطقه خلیج فارس در مسیر گسترش بین‌المللی، هویت و پیام برند خود را نیز متناسب با مخاطبان جهانی توسعه دادند. این شرکت‌ها توانستند با بازتعریف هویت و ترجمه فرهنگی پیام برند، تصویری قابل اعتماد در ذهن مشتریان بسازند. در این یادداشت به مسیر سه برند امارات، قطر ائرویز و اعمار برای رسیدن به جایگاه جهانی می‌پردازیم.

تجربه جهانی سفر

تجربه شرکت امارات (Emirates) یکی از نمونه‌های بازتعریف تصویر برند در صنعت حمل و نقل هوایی است. زمانی که این شرکت فعالیت خود را در سال ۱۹۸۵ آغاز کرد، نگاه غالب در بازار جهانی نسبت به شرکت‌های هواپیمایی خلیج فارس، محتاطانه و کلیشه‌ای بود؛ این برندها بیشتر با اقتصاد نفتی و ساختارهای دولتی شناخته می‌شدند تا با توانایی فعالیت در سطح استانداردهای رقابتی خدمات جهانی.

شرکت امارات از سال‌های نخست فعالیت، به جای رقابت بر سر قیمت یا ظرفیت، بر "کیفیت تجربه سفر" تمرکز کرد. این انتخاب به ظاهر ساده در عمل بسیار تعیین‌کننده بود؛ زیرا رقابت را از سطح عملیاتی به حوزه تجربه و تصویر برند گسترش داد.

امارات به تدریج تصویر خود را از یک شرکت حمل و نقل فراتر برد و به برندی جهانی با تمرکز بر سبک زندگی تبدیل شد؛ پیام اصلی برند امارات این بود که سفر فقط جابه‌جایی نیست، بلکه بخشی از تجربه زندگی مدرن است. همین تغییر نگاه باعث شد طراحی خدمات، نحوه تعامل کارکنان و حتی نوع تبلیغات، همگی در راستای ساخت این تجربه قرار بگیرند.

سرمایه‌گذاری گسترده شرکت امارات در بهبود تجربه و تصویر برند، از طراحی کابین‌ها و خدمات فرودگاهی تا ارتقای استانداردهای خدماتی، یونیفرم کارکنان و تبلیغات جهانی، به تثبیت این تصویر کمک کرد.



درنتیجه برج خلیفه، دبی مال و مجموعه‌های مسکونی و گردشگری اعمار، هریک علاوه بر کارکرد اصلی خود، بخشی از هویت بصری و فرهنگی برند را شکل دادند.

اعمار در توسعه بازارهای خارجی، به انتقال مدل‌های ساختمانی اکتفا نکرد و از همکاری با شرکای محلی برای ورود به بازارهای جدید استفاده کرد؛ این رویکرد امکان انطباق پروژه‌ها با شرایط اقتصادی، فرهنگی و مقرراتی هر بازار را فراهم می‌کرد، درحالی‌که عناصر اصلی هویت برند حفظ می‌شدند.

فعالیت اعمار به ساخت مجموعه‌ای از پروژه‌های شاخص محدود نماند، بلکه هر پروژه به بخشی از یک روایت بزرگ‌تر درباره معماری مدرن، سبک زندگی و توسعه شهری تبدیل شد. به این ترتیب، برند اعمار توانست میان توسعه املاک، تجربه زندگی و تصویر آینده شهری پیوند ایجاد کند.

امارات همزمان تلاش کرد این مولفه‌ها را در تمام نقاط تماس برند (یعنی موقعیت‌هایی که افراد با برند روبرو می‌شوند) یکپارچه نگه دارد.

تمرکز بر فناوری و نوآوری بخشی از این مسیر بود. ارائه سیستم‌های سرگرمی پیشرفته، توسعه کلاس‌های پروازی با خدمات متمایز و توجه به جزئیات تجربه مسافر، به برند کمک کرد تا کیفیت را به یک ویژگی قابل مشاهده و قابل تجربه تبدیل کند. در کنار این اقدامات، حضور مستمر در بازارهای بین‌المللی و استفاده از کمپین‌های جهانی باعث شد تصویری نسبتاً یکپارچه از برند در بازارهای مختلف شکل بگیرد.

درنتیجه امارات به تدریج از یک شرکت هواپیمایی منطقه‌ای به برندی تبدیل شد که با تجربه سفر ممتاز و استانداردهای جهانی شناخته می‌شد؛ جایگاهی که درکنار تبلیغات با تکرار و تقویت مداوم تجربه برند در نقاط تماس شکل گرفت.

برند در بحران

تجربه شرکت هواپیمایی قطر ایرویز (Qatar Airways) وجه دیگری از مدیریت برند را نشان می‌دهد؛ جایی که برند نه در شرایط رشد آرام، بلکه در دل یک بحران سیاسی منطقه‌ای خود را نشان داد.

در سال ۲۰۱۷ و همزمان با محدودیت‌های سیاسی و هوایی در منطقه، این شرکت با یکی از جدی‌ترین چالش‌های عملیاتی تاریخ خود مواجه شد؛ بسیاری از مسیرهای پروازی آن محدود یا قطع شد و این محدودیت‌ها نگرانی‌هایی درباره آینده شبکه و موقعیت رقابتی شرکت ایجاد کرد.

با این حال، این محدودیت‌ها به تضعیف جایگاه شرکت منجر نشد؛ قطر ایرویز به جای تغییر پیام برند یا واکنش احساسی به شرایط، تصمیم گرفت بر هسته اصلی هویت خود، یعنی ارائه خدمات سفر با کیفیت بالا، پافشاری کند. این شرکت به جای تغییر روایت، بر اجرای دقیق‌تر روایت موجود تمرکز کرد.

در همین دوره، قطر ایرویز تلاش کرد شبکه عملیاتی خود را با شرایط جدید سازگار کند. تغییر مسیر پروازها، استفاده از مسیرهای جایگزین و حفظ ارتباط با مقاصد مختلف، بخشی از اقداماتی بود که امکان تداوم فعالیت شرکت را فراهم کرد. همکاری با دیگر شرکت‌های هواپیمایی و شرکای بین‌المللی به شرکت کمک کرد انعطاف‌پذیری شبکه خود را افزایش دهد. قطر ایرویز در ارتباطات خود همچنان بر همان مولفه‌هایی تاکید داشت که پیش از بحران بخش مهمی از جایگاه برند را شکل داده بودند؛ کیفیت خدمات و تجربه ممتاز سفر.

تداوم سرمایه‌گذاری در کیفیت خدمات، توسعه شبکه پروازی و حفظ حضور فعال در بازارهای بین‌المللی باعث شد بحران به توقف مسیر رشد برند منجر نشود. به این ترتیب در سال‌های پس از آن نیز قطر ایرویز توانست جایگاه خود را میان برندهای مطرح صنعت هوانوردی حفظ کند و عنوان بهترین ایرلاین جهان را به دست آورد.

ساختن تصویر آینده

تجربه شرکت اعمار (Emaar Properties) نشان می‌دهد که یک شرکت املاک می‌تواند از سطح توسعه فیزیکی فراتر رود و به سازنده تصویری جهانی از شهر تبدیل شود.

در نگاه سنتی، بازار املاک برپایه معیارهای فیزیکی مانند مترáž، موقعیت و قیمت تعریف می‌شود، اما شرکت اعمار مسیر متفاوتی را انتخاب کرد. اعمار به جای فروش ساختمان، "سبک زندگی آینده" را به محور پیشنهاد خود تبدیل کرد؛ سبکی که در آن شهر، فناوری، رفاه و تجربه زندگی مدرن در هم تنیده شده‌اند.

با این رویکرد، پروژه‌هایی مانند برج خلیفه و مراکز تجاری بزرگ دبی از سازه‌های عمرانی فراتر رفتند و به تقویت تصویر جهانی دبی کمک کردند. در این رویکرد، هر پروژه به یکی از نقاط تماس برند تبدیل شد و عناصر گوناگون آن، از معماری و طراحی شهری تا مراکز خرید، امکانات تفریحی و خدمات پیرامونی در خدمت ایجاد تجربه‌ای یکپارچه قرار گرفتند.



پشتوانه سرمایه

مرور تجربه امارات، قطر ایرویز و اعمار نشان می‌دهد که موفقیت این برندها حاصل مجموعه‌ای از تصمیم‌های همراستا در حوزه هویت برند، تجربه مشتری، توسعه بین‌المللی و سرمایه‌گذاری بلندمدت بوده است. در هر سه تجربه، برندها از سطح محصول یا خدمت فراتر رفته و بر ساخت یک تجربه متمایز تمرکز کرده‌اند. امارات، سفر را به تجربه‌ای ممتاز تبدیل کرد؛ قطر ایرویز در شرایط بحرانی بر تداوم کیفیت و ثبات تجربه تاکید کرد؛ و اعمار، پروژه‌های ساختمانی را به بخشی از یک سبک زندگی و تصویر شهری تبدیل کرد.

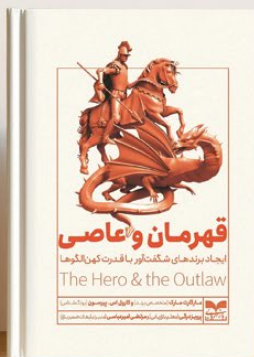
عامل مشترک دیگر، یکپارچگی میان وعده برند و نقاط تماس با مخاطب بود؛ هویت این برندها در محصول، خدمات، طراحی، تجربه مشتری، مشارکت‌های بین‌المللی و شیوه توسعه کسب‌وکار بازتاب پیدا کرد. همین هماهنگی باعث شد تصویر ارائه‌شده از برندها در ارتباطات آنها، با تجربه واقعی مشتری نیز همخوانی داشته باشد.

تجربه این برندها نشان می‌دهد که جهانی شدن بیش از آنکه صرفاً نتیجه حضور در بازارهای بیشتر باشد، حاصل ساخت جایگاهی مشخص و قابل تکرار در ذهن مخاطب است؛ جایگاهی که باید هم در روایت برند و هم در تجربه واقعی مشتری، به صورت مستمر و یکپارچه بازتولید شود. ■

اسطوره برای برندسازی

معرفی کتاب

"قهرمان و عاصی"



الهه شمس
خبرنگار

عمل می‌کنند و معنا و هویت می‌سازند. در برندسازی، کهن‌الگوها ابزاری برای خلق شخصیت و ایجاد پیوند عاطفی هستند.

دوازده الگوی معرفی‌شده در کتاب عبارتند از **معصوم** (نماد پاکی و خوش‌بینی)، **کاوشگر** (جوای آزادی و تجربه)، **حکیم** (در پی حقیقت و دانایی)، **قهرمان** (غالب بر موانع)، **عاصی** (ساختارشکن و تغییرطلب)، **جادوگر** (منادی دگرگونی و تحول)، **آدم همه‌پسند** (طالب صمیمیت و تعلق)، **عاشق** (نماینده شور و پیوند عاطفی)، **دلک** (با روحیه سرگرمی و زیستن)، **حامی** (مراقب و ایثارگر)، **خالق** (نوآور و آفریننده) و **حاکم** (با نظم، اقتدار و کنترل). برندها با بهره‌گیری از یک یا چند مورد از این الگوها می‌توانند هویتی متمایز و ماندگار در ذهن مخاطب بسازند.

کهن‌الگوها در عمل

کتاب قهرمان و عاصی با ارجاع به برندهای بزرگ و روایت‌های رسانه‌ای نشان می‌دهد که کهن‌الگوها چگونه بر ذهن و احساس مخاطب اثر می‌گذارند. برای نمونه، برند نایکی با کهن‌الگوی "قهرمان" انطباق دارد؛ برندی که مشتری را نه خریدار محصول، بلکه مبارزی در حال غلبه بر موانع شخصی بازتعریف می‌کند.

نویسندگان به انطباق کهن‌الگوها با آثار سینمایی و ماجراهای واقعی مشهور می‌پردازند تا نشان دهند روایت‌هایی که جامعه را عمیقاً درگیر می‌کنند، اغلب ریشه‌هایی در الگوها و اسطوره‌های کهن دارند. کتاب ادعا می‌کند کهن‌الگوها فقط ابزار تحلیل برند نیستند، بلکه چارچوبی برای فهم چگونگی جذب قلب و ذهن انسانند. اگر برندها هویت ثابت و قابل‌تشخیص نداشته باشند، در حافظه جمعی دوام نمی‌آورند. ثبات شخصیتی، همان چیزی است که به چهره‌های فرهنگی و برندها، ماندگاری می‌دهد.

برندسازی به مثابه معناسازی

کتاب "قهرمان و عاصی" تلاش می‌کند نشان دهد چگونه می‌توان از این الگوها برای کشف جوهره یک برند، طراحی شخصیت، تنظیم لحن و روایت و ایجاد همسویی میان هویت درونی سازمان و تصویر بیرونی آن استفاده کرد. کتاب، برندسازی را نه صرفاً مجموعه‌ای از تکنیک‌های تبلیغاتی، بلکه فرآیندی برای معناسازی و ساختن پیوند عاطفی پایدار با مخاطب معرفی می‌کند. مساله اصلی نویسندگان آن است که چرا بعضی برندها فراموش می‌شوند و بعضی دیگر به حافظه جمعی می‌پیوندند. ■

«برندها نیز مانند انسان‌ها زنده‌اند، رشد می‌کنند، اوج می‌گیرند، می‌میرند و شخصیت هم دارند.» این جمله خلاصه‌ای از مساله‌ای است که مارگارت مارک و کارول پیرسون در کتاب "قهرمان و عاصی؛ ایجاد برندهای شکفت‌آور با قدرت کهن‌الگوها" دنبال می‌کنند؛ آنها معتقدند برندهای ماندگار محدود به ویژگی‌های فیزیکی و کارکردی محصولاتشان نیستند، بلکه معنا، هویت و شخصیتی که در ذهن مخاطب می‌سازند، آنها را به بخشی از زندگی و فرهنگ تبدیل می‌کند.

نویسندگان کتاب با طرح این پرسش بنیادی که «آیا برند شما آن قدر در معنا ریشه دارد که در صورت حذف، کسی برایش سوگواری کند؟»، صاحبان کسب‌وکار و مدیران برند را با پرسشی اساسی روبه‌رو می‌کنند. آنها با بهره‌گیری از روان‌شناسی تحلیلی و نظریات کارل گوستاو یونگ، جوزف کمپبل، اریکسون و دیگر دانشمندان علوم انسانی، برندسازی را از سطح ویژگی‌های ظاهری و کارکردی به قلمرو ناخودآگاه جمعی، اسطوره‌ها و کهن‌الگوها می‌برند. از نگاه آنها، برندهای موفق به جای تمرکز صرف بر فروش کالا، معنا و هویت می‌فروشند و برای ایجاد پیوند عاطفی عمیق، لباسی از اسطوره‌های باستانی بر تن می‌کنند.

طراحی شخصیت برند

امروزه برندها به بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی روزمره تبدیل شده‌اند. هویت برند از شخصیت برند، ارزش‌ها (بایدها و نبایدهای رفتاری)، فواید و وعده‌ها (متناسب با نیاز مشتری) و ویژگی‌های ظاهری و حسی (لوگو، شعار، رنگ، بو، صدا، دکوراسیون یا لباس کارکنان) تشکیل می‌شود؛ از همین جاست که برندسازی از یک کار اجرایی صرف، به یک کار معنا ساز و روایت‌محور تبدیل می‌شود.

مارک و پیرسون برای توضیح این سازوکار، دو رویکرد اصلی در طراحی شخصیت برند را معرفی می‌کنند: رویکرد باز که در آن صفات شخصیتی برند با واکنش مخاطبان شکل می‌گیرند و رویکرد بسته که شخصیت را در چارچوب الگوهای ازپیش‌تعریف‌شده می‌نشانند؛ مانند مدل دوازده کهن‌الگو.

مدل دوازده کهن‌الگو

کهن‌الگوها الگوهای رفتار، تصویر و روایت هستند که ادعا می‌شود در ناخودآگاه جمعی افراد ریشه دارند و در فرهنگ‌های مختلف به صورت مشترک فهمیده می‌شوند. این الگوها، مانند "پیش‌نویس‌های شخصیتی"



پدر قطعه سازی خودرو

مروری بر زندگی رضا رضایی



مریم ذوالفقار

رئیس اداره روابط عمومی • بانک خاورمیانه

با تغییر شرایط کشور پس از انقلاب و آغاز جنگ، مسیر فعالیت او نیز دگرگون شد. رضایی تلاش کرد دانش و تجربه خود را در خدمت تولید و بازسازی قرار دهد. در سال‌هایی که بسیاری از واحدهای صنعتی با مشکلات جدی روبه‌رو بودند، او به همراه یک تیم مهندسی برای راه‌اندازی و بازسازی کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی فعالیت کرد. رضایی و همکارانش تلاش کردند این مجموعه‌ها را دوباره فعال کنند و به بهره‌وری برسانند.

سرانجام در سال ۱۳۷۱، شرکت آذین‌خودرو در مهرشهر کرج شکل گرفت. رضایی این مجموعه را با سرمایه‌ای حدود ۶۰ میلیون تومان و با همکاری ۱۲ مهندس آغاز کرد. در آن زمان، تامین قطعات پرهزینه بود و شرکای خارجی دانش فنی را در اختیار خودروسازان داخلی قرار نمی‌دادند. رضایی از روزهای نخست به دنبال آن بود که از طریق مهندسی معکوس، یعنی تولید قطعه، کشور را به خودکفایی در تولید خودرو برساند.

همزمان با آغاز به کار این مجموعه، مهندسی خودرو هنوز مفهوم گسترده‌ای نداشت و تمرکز اصلی بیشتر بر مونتاژکاری بود. در دهه ۱۳۷۰، با ورود نیروهای متخصص به صنعت خودروسازی، تفکرات مهندسی در این بخش شکل گرفت و صنعت قطعه‌سازی نیز بنیان‌گذاری شد. در اوایل دهه ۱۳۸۰ را می‌توان دوران اوج قطعه‌سازی در کشور دانست و آذین‌خودرو در سال‌های بعد به یکی از مجموعه‌های فعال و پیشرو در این بخش تبدیل شد.

یکی از دلایل موفقیت آذین‌خودرو، به‌کارگیری نیروهای متخصص و به‌روز نگاه‌داشتن دانش کارکنان بود. با همین هدف، در سال ۱۳۹۰ دانشگاه علمی‌کاربردی در دو رشته کنترل کیفیت خودرو و شیمی پلیمر تاسیس شد.

رضا رضایی از جمله کارآفرینانی است که مسیر زندگی حرفه‌ای خود را از دل تجربه، سخت‌کوشی، مطالعه و اعتماد به دانش ساخته است. او در سال ۱۳۹۵ موفق به دریافت نشان افتخار امین‌الضرب و در سال ۱۳۹۶ به‌عنوان چهره ماندگار صنعت معرفی شد. رضایی بر این باور است که در دنیای رقابتی امروز، دستیابی به فناوری‌های نوین و توسعه هوش مصنوعی تنها یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی برای ساخت آینده‌ای بهتر است. ■

رضا رضایی در دهم فروردین‌ماه سال ۱۳۲۵ در شهریار به دنیا آمد. پدرش مردی زحمتکش و باغدار بود. در سال ۱۳۳۹، زمانی که رضا دانش‌آموز کلاس هشتم بود، درغیاب پدر مسئولیت رسیدگی به باغ و خانواده را به عهده گرفت. یکی از دبیران مدرسه که در رشته کشاورزی تحصیل کرده بود، پس از دیدن باغ به او پیشنهاد کرد درختان را هرس کند. این پیشنهاد با شیوه سنتی کشاورزی خانواده و منطقه تفاوت داشت؛ با این حال، رضا با وجود سن کم و آگاهی از علاقه شدید پدرش به درختان باغ، تصمیم گرفت به توصیه علمی معلم اعتماد کند. او چند کارگر گرفت و بخش بزرگی از باغ را هرس کرد.

بازگشت پدر و دیدن شاخه‌های بریده‌شده، با ناراحتی و اعتراض شدید او همراه بود؛ اما رضا به تصمیم خود ایمان داشت. چند ماه بعد، نتیجه کار مشخص شد. درختان باغ محصولی متفاوت و مرغوب به بار آوردند و سیب‌های گلاب درشت، یکدست و باکیفیت، مشتریان فراوانی پیدا کردند. موفقیت آن سال نه تنها درآمد خانواده را افزایش داد، بلکه نگاه پدر و دیگر کشاورزان منطقه را نیز به روش‌های علمی تغییر داد.

رضا به مدرسه علاقه فراوان داشت و برای درس خواندن تلاش می‌کرد. با وجود دشواری‌های رفت‌وآمد و محدودیت‌های مالی، مسیر تحصیل خود را ادامه داد و در آزمون ورودی مدرسه شبانه‌روزی و نظامی صنایع دفاع، در میان هزار نفر رتبه سوم را به دست آورد.

او در سه سال پایانی تحصیل، همزمان دیپلم فنی و دیپلم ریاضی و فیزیک گرفت و پس از آن در رشته شیمی دانشگاه تهران پذیرفته شد. همزمان با تحصیل در دانشگاه، به دلیل تعهد خدمت ده‌ساله خود، در صنایع دفاعی مشغول به کار شد. رضایی در ۱۵ فروردین‌ماه سال ۱۳۵۲ ازدواج کرد که حاصل این ازدواج سه فرزند دختر و یک فرزند پسر است. او در سال آخر دانشجویی وارد یک شرکت واردات و صادرات شد. حضور در این مجموعه فرصتی برای آشنایی با دنیای تجارت، ارتباطات خارجی، مذاکرات و اهمیت اطلاعات به‌روز برای او فراهم کرد. رضایی در این دوره آموخت که موفقیت در تجارت و صنعت، بدون شناخت دقیق بازار و نیاز مصرف‌کننده ممکن نیست.

رضایی تحصیلات خود را ادامه داد و در سال ۱۳۵۸ مدرک کارشناسی ارشد گرفت و پس از آن، در مقطع دکترای مدیریت به تحصیل ادامه داد.

جغرافیای اقتصاد

اقتصاد جهانی هر قدر دیجیتال و مالی شده باشد، هنوز به جغرافیا وابسته است؛ کالاها از مسیرهای مشخص عبور می‌کنند، محموله‌های انرژی از تنگه‌ها و کانال‌های خاص می‌گذرند، کارخانه‌ها به منابع طبیعی پایدار نیاز دارند و کشورها با توجه به جایگاهشان روی نقشه، با فرصت‌ها و محدودیت‌های متفاوتی روبه‌رو هستند. برای مدیران اقتصادی، این یعنی بخشی از ریسک‌ها در زمین، آب و مسیرهای تجارت پنهان است.

در سال‌های اخیر، اهمیت پیوند میان جغرافیا و اقتصاد بیشتر آشکار شده است. اختلال در یک گذرگاه دریایی می‌تواند هزینه حمل، قیمت انرژی، زمان تحویل و تورم وارداتی را تغییر دهد. از سوی دیگر، کمبود آب یا تخصیص نادرست آن می‌تواند از بخش کشاورزی آغاز شود، اما آثارش به صنعت، شبکه برق، قیمت کالا و معیشت خانوارها برسد.

پرونده اقتصادی این شماره از همین زاویه به دو موضوع می‌پردازد: نخست، نقش آب در توسعه صنعتی و اینکه چرا بدون مدیریت پایدار منابع آب، تولید پایدار نیز ممکن نیست. دوم، نقش گلوگاه‌های دریایی و کریدورهای زمینی در اقتصاد جهان و اهمیت مسیرهایی که تجارت، انرژی و امنیت اقتصادی کشورها را به هم پیوند می‌دهند.

این دو مطلب یادآور می‌شوند که مزیت اقتصادی فقط در سرمایه، فناوری یا نیروی کار خلاصه نمی‌شود؛ در دنیای پرریسک امروز، کشوری دست بالاتر را دارد که جغرافیای خود را درست بشناسد و آن را به بخشی از راهبرد توسعه تبدیل کند. ■



۳۶

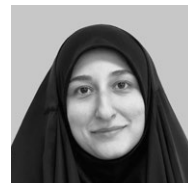
فشار گلوگاه‌ها

۳۴

مایع حیات

مایع حیات

مدیریت آب و توسعه صنعتی



مریم علم‌الهدی
روزنامه‌نگار اقتصادی

علاوه بر تثبیت و افزایش بهره‌وری نیروی کار در قطب‌های صنعتی، توان خرید داخلی را برای محصولات کارخانه‌ای افزایش داد. غلبه بر چالش آب و امنیت غذایی به دولت ویتنام اجازه داد منابع مالی و تمرکز سیاست‌گذاری خود را از معضلات اولیه معیشتی آزاد کند و به جذب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی در صنایع الکترونیکی و سایر زنجیره‌های ارزش توجه نشان دهد. ویتنام توانست با مدیریت منابع آب، کشاورزی خود را صنعتی کند و پس از اطمینان از تامین داخلی محصولات پایه کشاورزی و امنیت غذایی، به سمت گسترش دیگر صنایع حرکت کند.

تجربه سنگاپور؛ بازچرخانی برای تولید

در سوی دیگر جنوب شرق آسیا، صنعت سنگاپور با تولید تراشه‌هایی شناخته می‌شود که فرآیند ساخت آنها به آب فراوان نیاز دارد. این کشور در منطقه‌ای با بارندگی بالا قرار دارد اما به دلیل کوچک بودن از نظر جغرافیایی و نداشتن رودخانه‌های پهناور، دریاچه‌های بزرگ و سفره‌های زیرزمینی طبیعی، در ذخیره‌سازی آب باران مشکل داشت و به دلیل رشد کارخانه‌های بزرگ و نیاز روزافزون به آب، با تنش آبی مواجه بود. این تنش تا جایی پیش رفت که سرانه منابع آب تجدیدپذیر سنگاپور به ۱۰۰ مترمکعب در سال رسید و سنگاپور در کنار کشورهای خشک مانند اردن قرار گرفت.

سنگاپور تا سال‌ها به واردات آب از همسایه خود (مالزی) وابسته بود و این موضوع، فعالیت کارخانه‌ها را آسیب‌پذیر کرده بود چراکه هر تغییری در تامین آب وارداتی می‌توانست خطوط تولید را متوقف کند. این وضعیت موجب شد مدیریت آب، به عنوان یک عامل اصلی، وارد برنامه‌ریزی‌های صنعتی این کشور شود. طی دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰، آژانس ملی آب سنگاپور مهندسی مخازن آب کشور را آغاز کرد. با ورود به دهه ۱۹۹۰، بازچرخانی فاضلاب با هدف تامین آب صنایع آغاز شد؛ در این فرآیند به جای دور ریختن پساب‌ها، آب مصرف‌شده در بخش‌های شهری و صنعتی به کمک فناوری‌های پیشرفته تصفیه شده و مجدداً به چرخه تولید بازمی‌گشت. دولت برای به بار نشستن این ایده، کار روی فناوری‌های پیشرفته را آغاز کرد و هم‌زمان با اقدامات فرهنگی و آموزشی، افکار عمومی را برای پذیرش مصرف آب بازیافتی آماده کرد. این اقدامات، تامین آب فوق‌خالص مورد نیاز صنایع نیمه‌هادی و الکترونیک را بدون وابستگی به اقلیم یا آب وارداتی تضمین کرد.

صنعت تراشه‌سازی آب‌بر است، اما با رعایت استانداردها، نرخ بازچرخانی آب در کارخانه‌های این صنعت در سنگاپور به بیش از ۸۰ درصد رسید. در سال ۲۰۰۶، دولت سنگاپور، فناوری آب را به عنوان یک بخش صنعتی جدید تعریف کرد و طی ۱۵ سال توانست

آب، علاوه بر آنکه مساله‌ای محیط زیستی است، یکی از عوامل تعیین‌کننده توان صنعتی کشورهاست و هیچ کارخانه‌ای با آب ناپایدار، تولید پایدار ندارد. از همین روست که «تاریشه در آب است، امید ثمری هست»، چراکه تداوم رشد صنعتی، از پایداری ریشه‌های آبی آن جدا نیست. کمبود یا تخصیص نادرست آب، شاید از مزرعه آغاز شود، اما در نهایت به کارخانه، شبکه برق، قیمت کالا و معیشت خانوارها می‌رسد.

آب در صنعت ایران

با وجود گسترش سدسازی و زیرساخت‌های آبی در سال‌های اخیر در ایران، صنایع سهم اندکی از مصرف آب دارند. در حالی که بخش کشاورزی ایران بیش از ۹۰ درصد از کل برداشت‌های آب کشور را به خود اختصاص داده، سهم بخش صنعت فقط حدود ۲ درصد از آب برداشت شده است؛ این سهم، از میانگین منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا یعنی ۵ درصد و میانگین جهانی یعنی ۲۰ درصد، کمتر است.

به عبارت دیگر، بیشتر آب کشور صرف بخش‌های کم‌بازده می‌شود و بخش‌های مولد صنعتی با ارزش افزوده بالاتر، در الگوی سنتی تخصیص آب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. تجربه نشان می‌دهد مدیریت بلندمدت و مناسب آب می‌تواند زمینه شکل‌گیری زنجیره‌های تولید و صنایع جدید را فراهم کند؛ در غیر این صورت، صنعت، محیط زیست و سرمایه انسانی فرسوده می‌شوند.

تجربه ویتنام؛ آب برای توسعه

ویتنام در اواخر دهه ۱۹۸۰ با فقر روستایی و امنیت غذایی ناپایدار مواجه شد و به واردات غلات روی آورد. نبود زنجیره تامین پایدار در بخش کشاورزی، امکان شکل‌گیری و توسعه صنایع تبدیلی و غذایی را غیرممکن کرده بود و نوسان فصلی تولید محصولات پایه، ثبات فعالیت کارخانه‌ها را از بین می‌برد. این چالش موجب شد توسعه و مدیریت منابع آب کشاورزی به عنوان زیربنای سیاست‌های صنعتی کشور تعریف شود؛ به طوری که دولت ویتنام بازسازی، توسعه و مدرن‌سازی شبکه‌های آبیاری را آغاز کرد. هدف برنامه، تامین پایدار آب کشاورزی و ایجاد زنجیره تامین با ثبات و ارزان بود.

با بهبود سیستم‌های آبرسانی، بازدهی تولید محصولات پایه مانند برنج تا ۵۰ درصد افزایش پیدا کرد؛ این تحول به ویتنام کمک کرد که از واردکننده غلات به یکی از صادرکنندگان آن تبدیل شود. رونق تولید، دسترسی صنایع غذایی، نساجی و بسته‌بندی به مواد اولیه ارزان و پایدار را فراهم کرد و خطوط تولید را از نوسان عرضه مصون ساخت. به ازای هر ۵ درصد افزایش در اراضی مجهز به شبکه‌های آبیاری، فقر روستایی و شهری تا ۱/۳ درصد در سال کاهش پیدا کرد؛ این بهبود معیشتی



در سال ۲۰۱۴، در ایالت سائوپولو، یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های آبی این کشور را به وجود آورد.

با کاهش آب سدها، ظرفیت تولید توربین‌ها کاهش پیدا کرد و برق کارخانه‌ها به‌طور مکرر و بدون برنامه‌ریزی قطع شد. صنایع سنگین غیرکشاورزی برای جلوگیری از توقف کامل خطوط خود، مجبور به استفاده از مولدهای دیزلی و سوخت‌هایی شدند که هزینه تولید را افزایش می‌داد.

بازنگری در مسیر آب

بخش زیادی از آب مصرفی کشورمان با برداشت از سفره‌های آب زیرزمینی تامین می‌شود که خطر فرونشست را به‌همراه دارد و این موضوع صنایع کشور را به‌طور مستقیم تحت‌تاثیر قرار می‌دهد؛ صنایعی که سهمشان از آب مصرفی کشور فقط ۲ درصد است.

برآوردهای بانک جهانی نشان می‌دهد تا سال ۲۰۵۰، هزینه پمپاژ و استخراج آب‌های زیرزمینی به بیش از یک دلار به‌ازای هر مترمکعب خواهد رسید که معادل هزینه شیرین‌سازی آب دریاست و این هزینه، تهدیدی برای حیات مالی صنایع است.

کشاورزی سنتی و محصولات آب‌بر می‌تواند فشار بر منابع آب را تشدید کند؛ روندی که نمونه آن را می‌توان در بحران دریاچه ارومیه مشاهده کرد. ادامه این مسیر همچنین به‌معنای خروج آب مجازی (آب مصرف‌شده در تولید کالا) از کشور از طریق صادرات محصولات آب‌بر است. برای جلوگیری، می‌توان از تجربه مدرن‌سازی زنجیره آبیاری ویتنام استفاده کرد.

از این طریق می‌توان ائتلاف منابع آب کشاورزی را کاهش داد و از منابع آزادشده برای توسعه صنایع پیچیده با ارزش‌افزوده بالا استفاده کرد. از سوی دیگر، پیوند زنجیره تامین انرژی و برق کارخانه‌ها به نیروگاه‌های برق‌آبی و سدهای بزرگ در کشور ما که با خشکسالی‌های پی‌درپی مواجه است نیز با توجه به تجربه برزیل، نیازمند بازنگری است.

برای پایداری شبکه تولید کشور، باید سبد انرژی صنایع به‌سمت منابع تجدیدپذیر کم‌آب‌بر مانند نیروگاه‌های خورشیدی و بادی حرکت کند تا خطوط تولید در فصول گرم با خاموشی‌های تحمیلی مواجه نشوند. در این زمینه، تجربه سنگاپور قابل‌استفاده است و می‌توان در صنایع آب‌بر مانند مجتمع‌های فولاد از بازچرخانی و بازیافت پساب استفاده کرد.

زمینه جذب سرمایه‌گذاری و شرکت‌های نوآور بین‌المللی را فراهم کند. تا سال ۲۰۲۴، سنگاپور با میزبانی ۱۸۰ شرکت بین‌المللی و ۲۰ مرکز تحقیقاتی آب، توانست دانش و تجهیزات تصفیه آب را به بازارهای جهانی صادر کند. سنگاپور نه تنها توانست با آب، صنایع خود را توسعه دهد، بلکه در صنعت آب نیز پیشرفت کرد.

تجربه ازبکستان؛ تخصیص نادرست

با این حال مسیر آب در همه کشورها، مسیری نیست که به موفقیت ختم شود. ازبکستان جزو کشورهایی است که رابطه آب و صنعت در آن مخرب بود تا جایی که یکی از بزرگ‌ترین دریاچه‌های آب شیرین به دلیل توسعه صنعتی خاص، از بین رفت. در ازبکستان، تخصیص منابع آب سطحی به کشت و تولید صادراتی پنبه، تصمیمی نادرست بود که هم آسیب‌های محیط زیستی به‌همراه داشت و هم صنایع منطقه را با چالش روبه‌رو کرد.

در دهه ۱۹۶۰ جریان رودخانه‌های آمودریا و سیردریا برای آبیاری دشت‌های پنبه‌کاری منحرف شد. این تصمیم دریاچه آرال را در دهه‌های پایانی قرن بیستم خشک کرد؛ انحراف رودخانه‌ها مانع ورود جریان آب به دریاچه شده و دریاچه به نم‌زار تبدیل شد.

با خشک شدن آرال، زنجیره صنایع شیلات، بسته‌بندی و کارگاه‌های کشتیرانی و بندری منطقه تعطیل شدند و فرصت‌های شغلی این صنایع از بین رفت. طوفان‌های نمک برخاسته از بستر خشک دریاچه، مزارع و کارخانه‌های همجوار را با رسوبات سمی پوشاندند و موجب شیوع بیماری‌های تنفسی در اطراف این منطقه شدند.

تجربه برزیل؛ صنعت در خاموشی

در کشورهای دیگر هم تخصیص ناهمینه آب به صنایع باعث مشکلاتی شده است؛ در برزیل، بخش عمده برق صنعتی از طریق نیروگاه‌های برق‌آبی تامین می‌شود و فعالیت نیروگاه‌های برق‌آبی به آب پشت سدها بستگی دارد. بنابراین، خشکسالی، علاوه بر مساله آب، از طریق برق، بخش انرژی را هم متاثر می‌کند.

در این کشور با کاهش ذخایر آب پشت سدها و کاهش تولید توربین‌ها، شبکه توزیع ناگزیر شد برق صنایع را قطع کند و این امر خطوط تولید کارخانه‌ها را متوقف کرد. افزایش بی‌سابقه دما و کاهش شدید بارندگی

فشار گلوگاه‌ها

نقش اقتصادی گذرگاه‌های دریایی



اختلال در یک مسیر، تجارت را گران‌تر و کندتر می‌سازد. در دو ماه نخست ۲۰۲۴ تجارت عبوری از سوئز نسبت به سال قبل حدود ۵۰ درصد کاهش یافت و بسیاری از کشتی‌ها راه دماغه امید نیک را در پیش گرفتند؛ مسیری که به گفته صندوق بین‌المللی پول زمان تحویل را به طور متوسط ۱۰ روز یا بیشتر افزایش می‌داد. کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل نیز گزارش کرد که تا میانه ۲۰۲۴ ظرفیت عبوری از کانال سوئز حدود ۷۰ درصد افت کرده و ورود کشتی‌ها به دماغه امید نیک حدود ۸۹ درصد بالا رفته بود. این تغییر مسیر، تقاضای تن-ماییل (جابه‌جایی یک تن کالا در مسافت یک مایل) را حدود ۳ درصد و تقاضا برای کشتی کانتینری را حدود ۱۲ درصد افزایش داد.

باب‌المنندب حلقه مکمل کانال سوئز است. برآورد می‌شود که عبور نفت از این تنگه از حدود ۹/۳ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۲۳ به حدود ۴/۱ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۲۴ سقوط کرده و جریان نفتی پیرامون دماغه امید نیک نیز تقریباً به صفر رسیده است. جریان نفتی پیرامون دماغه امید نیک نیز از ۶/۲ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۲۳ به ۹/۳ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۲۴ افزایش یافته است. این جابه‌جایی نشان می‌دهد یک گلوگاه می‌تواند جغرافیای تجارت را در چند ماه بازنویسی کند.

• مالاکا؛ بزرگ‌ترین گلوگاه نفتی از نظر حجم

تنگه مالاکا میان مالزی، اندونزی و سنگاپور قرار دارد و کوتاه‌ترین مسیر دریایی میان عرضه‌کنندگان انرژی خاورمیانه و بازارهای بزرگ شرق و جنوب شرق آسیاست. در نیمه نخست ۲۰۲۵ حدود ۲۳/۲ میلیون بشکه در روز نفت از مالاکا عبور کرده است که حدود ۲۹ درصد کل جریان نفت تجارت‌شده از راه دریا را شامل می‌شود. در همین دوره حدود ۹/۲ میلیارد فوت مکعب در روز LNG نیز از این مسیر عبور کرده است؛ از نظر حجم عبور نفت، مالاکا حتی از تنگه هرمز نیز بزرگ‌تر است. وابستگی اقتصادهای آسیایی به واردات انرژی، مالاکا را به یک نقطه حساس تبدیل کرده است. مسیرهای جایگزین مانند سوندا و لومبوک نیز وجود دارند اما طولانی‌ترند؛ در نتیجه اختلال در مالاکا می‌تواند به سرعت به هزینه انرژی و تولید صنعتی آسیا منتقل شود.

• پاناما؛ ریسک تجاری آب‌وهوا

کانال پاناما نمونه متفاوتی از گلوگاه‌های آبی است که نکته آن نه جنگ بلکه مسئله کمبود آب است. این کانال اقیانوس اطلس و آرام را به هم



مهران محمودی
کارشناس تحقیقات اقتصادی
بانک خاورمیانه

امروزه اقتصاد جهانی دیجیتال و شبکه‌ای شده، اما جابه‌جایی نفت، گاز، غلات، مواد معدنی و کالاهای صنعتی به جغرافیا وابسته است. براساس گزارش "مرور حمل‌ونقل دریایی ۲۰۲۴" کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل، بیش از ۸۰ درصد حجم تجارت بین‌المللی از راه دریا جابه‌جا می‌شود؛ بنابراین اختلال در یک تنگه یا کانال می‌تواند بر بازار نفت و کرایه کشتی و همین‌طور تورم و تولید اثر بگذارد.

گلوگاه‌های دریایی

به مسیرهای باریک و پرتردد دریایی که سهم بزرگی از تجارت از آنها می‌گذرد، گلوگاه دریایی گفته می‌شود. اگر کشتی مجبور به تغییر مسیر شود، زمان سفر، مصرف سوخت، هزینه اجاره، حق بیمه و مدت خواب سرمایه در گردش بالا می‌رود؛ بنابراین یک شوک جغرافیایی یا امنیتی خیلی زود به شوک هزینه تبدیل می‌شود.

برآورد می‌شود که اگر افزایش ۱۰۰ درصدی هزینه حمل کانتینری پایدار بماند، می‌تواند تورم قیمت واردات در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی را نزدیک ۵ درصد بالا ببرد و پس از حدود یک سال نزدیک ۰/۴ واحد درصد به تورم مصرف‌کننده اضافه کند؛ این نشان می‌دهد گلوگاه‌ها فقط موضوع حمل‌ونقل نیستند، بلکه جزو سازوکار انتقال شوک به اقتصاد کلان هم محسوب می‌شوند.

• سوئز و باب‌المنندب؛ دروازه کوتاه آسیا به اروپا

کانال سوئز یکی از مهم‌ترین میانبرهای تجارت بین آسیا و اروپاست. برآورد می‌شود که در شرایط عادی حدود ۱۵ درصد حجم تجارت دریایی جهان از مسیر سوئز عبور می‌کند. این کانال به همراه تنگه باب‌المنندب، دریای سرخ را به مدیترانه و اقیانوس هند متصل می‌کند.

مزیت اقتصادی فقط در اختیار کشورهای بزرگ تولیدکننده یا صادرکننده نیست؛ کشورهایی که عبور کالا را سریع، ارزان و قابل پیش بینی می کنند نیز از دارایی راهبردی برخوردارند. بخش مهمی از تجارت و انرژی جهان همچنان از شمار محدودی گلوگاه می گذرد؛ از همین رو هر اختلال در نقطه ای کوچک می تواند بر تجارت، قیمت انرژی، زنجیره تامین و رشد اقتصادی کشورهای دوردست اثر بگذارد. ■



درباره آثار اقتصادی مسدودی تنگه هرمز
QRکد را اسکن کنید:



متصل می کند و در حالت عادی نزدیک ۵ درصد تجارت دریایی جهان از آن عبور می کند. خشکسالی شدید و افت سطح آب مخازن باعث شد مقام های کانال تعداد عبور روزانه کشتی ها را محدود کنند.

در دو ماه نخست ۲۰۲۴ حجم تجارت از این مسیر نسبت به سال قبل حدود ۳۲ درصد کاهش یافت. در سال مالی ۲۰۲۴ اداره کانال پاناما ۹,۹۴۴ مورد عبور کشتی و حدود ۴۲۳ میلیون تن در سیستم اندازه گیری کانال را ثبت کرد. تجربه این کانال یک پیام روشن دارد: تغییر اقلیم می تواند گلوگاه تجاری بسازد و هزینه حمل را در قاره ای دیگر بالا ببرد.

• هرمز؛ باریکه ای متصل به بازار انرژی جهان

برای اقتصاد انرژی، کمتر مسیری به اندازه تنگه هرمز اهمیت دارد. طبق گزارش اداره اطلاعات انرژی آمریکا در نیمه نخست سال ۲۰۲۵ روزانه حدود ۲۰/۹ میلیون بشکه نفت و فرآورده های نفتی از هرمز عبور کرده است که معادل حدود ۲۰ درصد مصرف جهانی مایعات نفتی و نزدیک به یک چهارم کل نفتی است که در جهان از راه دریا تبادل می شود. در همین دوره حدود ۱۷/۴ میلیارد فوت مکعب در روز گاز طبیعی مایع شده نیز از هرمز عبور کرده است.

جایگزین های تنگه هرمز محدودند؛ خطوط لوله عربستان سعودی و امارات که امکان دور زدن تنگه را دارند، در مجموع حدود ۴/۷ میلیون بشکه در روز ظرفیت قابل استفاده دارند و تنها بخشی از جریان عادی هرمز را می توان از مسیر زمینی منتقل کرد. در سال ۲۰۲۴ حدود ۲۰ درصد تجارت جهانی LNG نیز از این تنگه عبور کرده و بیشتر آن راهی بازارهای آسیایی شده است. افزایش ریسک در هرمز می تواند بر قیمت انرژی، بیمه دریایی، نرخ حمل و انتظارات تورمی اثر بگذارد.

پل های زمینی؛ بیمه ای در برابر ریسک دریا

گذرگاه های زمینی و چندوجهی نمی توانند جای حمل و نقل دریایی را بگیرند زیرا حمل دریایی برای حجم های بسیار بزرگ همچنان ارزان تر است؛ با این حال مسیرهای زمینی می توانند زمان حمل کالاهای بارزش را کاهش دهند، کشورها را از وابستگی به یک مسیر واحد خارج کنند و در دوره بحران نقش مسیر پشتیبان را داشته باشند.

"کریدور میانی" یک مسیر حمل و نقل زمینی و دریایی میان چین و اروپاست که وارد قزاقستان می شود، از بنادر این کشور در دریای خزر به آذربایجان می رسد و سپس از طریق گرجستان و ترکیه به اروپا متصل می شود. مزیت اصلی این گذرگاه این است که بدون عبور از روسیه و بدون وابستگی به مسیر دریایی کانال سوئز، یک راه جایگزین برای تجارت شرق و غرب فراهم می کند. اهمیت این مسیر در سال های اخیر به دلیل جنگ روسیه و اوکراین و همچنین افزایش نااطمینانی در مسیرهای دریایی بیشتر شده است. در سال ۲۰۲۴ حدود ۴/۵ میلیون تن کالا از این گذرگاه عبور کرده که ۶۲ درصد بیشتر از سال قبل از آن بوده است. با این حال ظرفیت کریدور میانی هنوز در مقایسه با مسیرهای اصلی دریایی محدود است و مشکلاتی مانند جابه جایی چندباره بار میان قطار و کشتی، محدودیت ظرفیت بنادر دریای خزر و معطلی های مرزی مانع استفاده کامل از آن می شود.

برآورد می شود که با توسعه خطوط ریلی و بنادر و هماهنگی رویه های گمرکی، حجم حمل این مسیر تا سال ۲۰۳۰ می تواند حدود سه برابر و زمان حمل تقریباً نصف شود. برای ایران، کریدور بین المللی شمال-جنوب اهمیت ویژه ای دارد؛ این مسیر چندوجهی حدود ۷,۲۰۰ کیلومتری، هند و اقیانوس هند را از طریق ایران به قفقاز، روسیه و شمال اروپا می رساند. بانک توسعه اوراسیا حجم حمل این گذرگاه را در سال ۲۰۲۳ حدود ۱۹ میلیون تن برآورد کرده و پیش بینی می کند که این رقم تا سال ۲۰۳۰ می تواند به ۳۰ میلیون تن یا بیشتر برسد. تحقق چنین سناریویی به تکمیل زیرساخت، هماهنگی گمرکی و تعرفه ای، دیجیتالی شدن اسناد و قابلیت پیش بینی زمان تحویل وابسته است.



برگزاری مجمع عمومی بانک خاورمیانه

در ادامه پیشنهادهای مربوط به تعیین پاداش و حق حضور برای اعضای غیرموظف هیاتمدیره مطرح شد و به تصویب رسید. سهامداران همچنین روزنامه‌های دنیای اقتصاد و اطلاعات را به‌عنوان روزنامه رسمی برای درج آگهی‌های بانک خاورمیانه برگزیدند.

موسسه حسابرسی دش و همکاران به‌عنوان حسابرس مستقل و بازرس قانونی اصلی و موسسه حسابرسی تدوین و همکاران به‌عنوان حسابرس مستقل و بازرس علی‌البدل برای سال مالی جاری انتخاب شدند. سهامداران بانک خاورمیانه با اختصاص ۲۵۰ میلیارد ریال برای فعالیت‌های انسان‌دوستانه در حوزه مسئولیت اجتماعی موافقت کردند.



مجمع عمومی عادی سالانه بانک خاورمیانه صبح روز چهارشنبه ۳۱ تیر ۱۴۰۵، با حضور بیش از ۸۳ درصد سهامداران در سالن همایش‌های هتل ارم برگزار شد؛ در این مجمع به‌طور همزمان سایر سهامداران نیز به‌صورت آنلاین امکان مشاهده جلسه و طرح پرسش را داشتند.

در ابتدای این نشست خانم دکتر محمدی، معاون مدیرعامل در امور مالی، پیام آقای دکتر پرویز عقیلی کرمانی، رئیس هیاتمدیره بانک خاورمیانه را برای حاضران قرائت کرد. در بخشی از این پیام آمده بود: «نگاه ما به آینده، نگاهی واقع‌بینانه اما امیدوارانه است. بی‌تردید صنعت بانکداری همچنان با تحولات سریع فناوری، تغییرات مقرراتی و شرایط اقتصادی پیچیده مواجه خواهد بود؛ با این حال، اطمینان داریم بانک خاورمیانه با تکیه بر سرمایه انسانی توانمند، فرهنگ سازمانی حرفه‌ای، ساختار مالی مستحکم و راهبردی روشن، آمادگی لازم برای بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو و مدیریت چالش‌های آینده را دارد.»

سپس خلاصه گزارش عملکرد مالی بانک به اطلاع سهامداران رسانده شد. در ادامه ضمن بیان نکات مطرح‌شده در گزارش حسابرس، مدیرعامل و سایر اعضای هیات‌رئیس به پرسش‌های سهامداران پاسخ داده و توضیحات لازم را ارائه کردند؛ پس از آن درمورد مفاد دستور جلسه مجمع رای‌گیری شد.

سهامداران، ضمن تایید صورت‌های مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۴، تقسیم سود نقدی به‌میزان ۱۶۶ ریال برای هر سهم را تصویب کردند.

نقش‌آفرینی اجتماعی بانک خاورمیانه

بانک خاورمیانه به‌عنوان یک شرکت فعال در محیط کسب‌وکار، خود را در قبال جامعه پیرامونی مسئول می‌داند و باور دارد دنیای بهتر با تلاش جمعی شکل می‌گیرد. این مسئولیت فراتر از ملاحظات اقتصادی و الزامات قانونی است و فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به منافع اجتماعی کمک می‌کنند. اقدامات این بانک در ایفای مسئولیت اجتماعی، در پنج ماه نخست سال ۱۴۰۵ به‌تفکیک موضوع عبارتند از:

آموزشی

- حمایت مالی از موسسه جامعه‌ی‌آوری فرهنگی برای تهیه کتاب برای دانش‌آموزان
- حمایت مالی از موسسه کودکان فرشته ایرانیان برای پروژه مهر (کوله‌پشتی و نوشت‌فزار)
- حمایت مالی از موسسه مهر گیتی برای حمایت تحصیلی دانشجویان مناطق کم‌برخوردار

اجتماعی و درمانی

- تهیه تجهیزات تصفیه آب شرب برای روستای کلاته حاجی سیستان و بلوچستان
- حمایت مالی از بیمارستان بهارلو برای تهیه دستگاه اتوکلاو برای ضدعفونی کردن تجهیزات
- حمایت مالی از بیمارستان کهریزک کرج برای تهیه اقلام بهداشتی و درمانی
- حمایت مالی از موسسه خیریه کهریزک تهران برای تهیه تشک‌های مواج
- حمایت مالی از بیمارستان هاشمی‌نژاد برای تهیه لنز یورتروسکوپ (دستگاه معاینه بدون جراحی)
- حمایت مالی از بیمارستان سینا برای تهیه دستگاه بیهوشی

تسهیلات مسئولیت اجتماعی

بانک خاورمیانه برای ایفای بخشی از مسئولیت اجتماعی خود، در پنج ماه ابتدایی سال ۱۴۰۵، بیش از ۳۳۵۸ میلیارد ریال تسهیلات ازدواج به متقاضیان اعطا کرده است. در این بازه زمانی، بیش از ۱۰ میلیارد ریال نیز به‌عنوان تسهیلات فرزندآوری به متقاضیان پرداخت شده است. از ابتدای سال جاری تا پایان مردادماه بیش از ۲۴۹ میلیارد ریال وام ودیعه مسکن به افراد واجد شرایط اعطا شده است. در این مدت، بیش از ۱۰۰۰ نفر از تسهیلات ازدواج بانک خاورمیانه برخوردار شده‌اند.

واریز مابه‌التفاوت سود قطعی و علی‌الحساب سپرده‌های بانک خاورمیانه

به‌منظور اجرای قوانین بانکداری اسلامی، علاوه بر سودهای علی‌الحساب واریز شده به حساب مشتریان محترم طی سال ۱۴۰۴، مابه‌التفاوت سود علی‌الحساب و سود قطعی عملکرد سال مزبور نیز به حساب آنها واریز شد.

سود پرداختی باتوجه‌به نوع سپرده و میانگین مانده حساب در سال ۱۴۰۴ محاسبه شده و به سپرده‌های مشمول، واریز شد.

بانک خاورمیانه قدرتان مشتریان است که با سپرده‌گذاری خود، شرایط اعطای تسهیلات به فعالان اقتصادی را فراهم کرده و در پایداری و توسعه کسب‌وکارها شریک بوده‌اند.

صعود همکاران بانک خاورمیانه به قله دماوند

خانم مریم معنوی و آقای پدram ریاضی‌خواه، از همکاران بانک خاورمیانه، به‌ترتیب در روزهای چهارم و هشتم مردادماه موفق شدند به قله دماوند صعود کنند و پرچم بانک خاورمیانه را بر فراز این قله به اهتزاز درآورند. خانم معنوی، همکار مدیریت سرمایه انسانی، روز چهارم مردادماه مسیر خود را از بارگاه سوم دماوند و در جبهه جنوبی دماوند آغاز کرد. او توانست پس از چهار ساعت و ۴۵ دقیقه به قله ۵۶۱۰ متری دماوند صعود کند. آقای ریاضی‌خواه، همکار بانکداری دیجیتال، روز هفتم مردادماه مسیر خود را با پیاده‌روی از گوسفندسرا آغاز کرده و با پیاده‌روی به جانپناه تخت فریدون رسیده است. او در روز ۸ مرداد توانست پس از ۷ ساعت حرکت به قله دماوند صعود کند. دماوند بلندترین قله منطقه خاورمیانه و دارای مناظر منحصر به فرد طبیعی مانند مناطق پوشیده از شقایق و آبشار یخ هفت‌متری است. بانک خاورمیانه این موفقیت‌های ارزشمند را به همکاران گرامی خود تبریک می‌گوید و برای ایشان سلامتی و موفقیت‌های روزافزون آرزومند است.



برای عدالت آموزشی

همکاران شعبه بخارست بانک خاورمیانه به‌منظور ایفای مسئولیت اجتماعی در شهریورماه، بسته‌های کمک‌آموزشی، غذایی و بهداشتی را برای کودکان مناطق کمتربرخوردار، تهیه کردند. در این اقدام داوطلبانه که برخی از مشتریان، مدیران و همکاران ستاد بانک نیز در آن مشارکت داشتند، بسته‌هایی شامل کوله‌پشتی، کفش، لوازم التحریر و غیره تهیه شد. این بسته‌ها برای کودکان استان تهران و سیستان و بلوچستان ارسال شد.



گزیده اخبار بانکی

آغاز فعالیت نخستین صندوق سرمایه‌گذاری ارزی

رئیس‌کل بانک مرکزی از آغاز فعالیت نخستین صندوق سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ارزی با درآمد ثابت تا پایان شهریورماه ۱۴۰۵ خبر داد. همتی با اشاره به مصوبه هیات عالی بانک مرکزی اظهار کرد: «صندوق‌های سرمایه‌گذاری ارزی با هدف جذب منابع ارزی خرد در دسترس عموم مردم و هدایت این منابع به سمت تامین مالی پروژه‌های مولد اقتصادی ایجاد می‌شوند.»

صندوق‌های سرمایه‌گذاری ارزی به‌صورت همزمان تحت نظارت بانک مرکزی و سازمان بورس و اوراق بهادار فعالیت خواهند کرد و سازوکارهای لازم برای حفظ شفافیت، انتظام بخشی و صیانت از حقوق سرمایه‌گذاران در فعالیت آنها پیش‌بینی شده است.

اختصاص ۸۵ درصد منابع بانک‌های خصوصی به تسهیلات

براساس آخرین آمار بانک مرکزی، تسهیلات پرداختی بانک‌ها و موسسات اعتباری خصوصی در سال ۱۴۰۴، ۸۵/۱ درصد منابع آنها بوده است. این نسبت در بانک‌های خصوصی شده ۶۸/۴ درصد و در بانک‌ها و موسسات اعتباری دولتی ۷۹/۶ درصد بوده و میانگین آن در کل شبکه بانکی کشور ۷۷/۲ درصد است.

براساس این گزارش، مانده تسهیلات و مطالبات شبکه بانکی در پایان سال ۱۴۰۴ شامل تسهیلات جاری و غیرجاری بوده و ارقام اعلام‌شده، تسهیلات ارزی و سود سال‌های آتی را دربرنمی‌گیرد.

سهم ۳۴ درصدی بانک‌های خصوصی از تسهیلات شبکه بانکی در سال ۱۴۰۴

بانک‌ها و موسسات اعتباری خصوصی در سال ۱۴۰۴ با پرداخت حدود ۴۰ میلیون میلیارد ریال تسهیلات، ۳۳/۷ درصد از مجموع تسهیلات اعطایی شبکه بانکی کشور را به خود اختصاص دادند. مانده تسهیلات و مطالبات جاری و غیرجاری شبکه بانکی کشور در پایان اسفندماه ۱۴۰۴، بدون احتساب تسهیلات ارزی و سود سال‌های آتی، به ۱۱۸ میلیون و ۱۷۵ هزار و ۹۰۰ میلیارد ریال رسید. بانک‌ها و موسسات اعتباری خصوصی با ۳۹ میلیون و ۷۶۷ هزار و ۸۲۸ میلیارد ریال، ۳۳/۷ درصد از کل تسهیلات شبکه بانکی را پرداخت کرده‌اند.

بانک‌های دولتی با ۴۰ میلیون و ۲۳۲ هزار میلیارد ریال، معادل ۳۴ درصد و بانک‌های خصوصی‌شده با ۳۸ میلیون و ۱۷۶ هزار و ۷۳ میلیارد ریال، معادل ۳۲/۳ درصد، در رتبه‌های بعدی قرار دارند. عملکرد بانک‌های خصوصی در پرداخت نزدیک به ۳۴ درصد تسهیلات شبکه بانکی، بیانگر نقش قابل‌توجه این بخش در تامین مالی فعالیت‌های تولیدی، تجاری و خدماتی و پشتیبانی از جریان اقتصادی کشور است.



سکاندار پول آسان

مروری بر دیدگاه‌های آلن گرینسپین

آرین آقابیکی

پژوهشگر اقتصاد • بانک خاورمیانه



«بزرگ‌ترین مشکل نسل امروز و اقتصاد، فقدان سواد مالی است.»
آلن گرینسپین



اعطای تسهیلات مسکن از سال ۱۴۰۰ به بعد یادآور سیاست‌های حوزه مسکن دولت‌های آمریکا در دهه ۱۹۷۰ میلادی است.

گرینسپین اساساً از نظر جهت‌گیری اقتصادی یک پول‌گرا و اقتصاددان مکتب اتریشی بود. به بیان دقیق‌تر، او یکی از افرادی بود که از دخالت حداقلی دولت و نیز مقررات‌زدایی در اقتصاد دفاع می‌کرد و معتقد به اصل خودتنظیمی بازار بود که انعکاسی از عبارت "دست نامرئی" آدام اسمیت، پدر علم اقتصاد کلاسیک است. او مقررات‌گذاری را عامل کند شدن سرعت رشد اقتصادی می‌دانست و از طرفداران مقررات‌زدایی در آمریکا به شمار می‌رفت. با این حال، افزایش روزافزون مقررات‌زدایی و طمع بانک‌ها برای کسب سود بیشتر از طریق اعطای بی‌رویه وام‌های مسکن به واسطه سود بالای آنها و نیز وجود واسطه‌های مالی برای فروش وام‌ها به آنها و اعطای تسهیلات جدید، رفته‌رفته نظام بانکی را از اصول اعتبارسنجی دور کرد و این امر تا جایی پیش رفت که حتی افرادی که توان بازپرداخت اقساط را نداشتند، به راحتی و با امید فروش مسکن با قیمت بالاتر، اقدام به دریافت وام مسکن می‌کردند؛ امیدی که با افزایش نرخ بهره به نوبه‌ی عمیقی بدل شد و کاخ آمال سوداگران را ویران کرد. پس از بروز بحران مالی ۲۰۰۸، نظر گرینسپین اندکی درمورد خودتنظیمی بازار تعدیل شد.

توصیه‌های فراملی گرینسپین در مقام یک رئیس‌کل بانک مرکزی درمورد برخی سران کشورهای صادرکننده نفت در خاورمیانه نیز قابل توجه است. در این زمینه او به اعضای ارشد دولت جورج دبلیو بوش توصیه کرده بود که صدام حسین را با هدف جلوگیری از ریسک‌های اختلال بازار نفت سرنگون کنند. او معتقد بود که حتی یک اختلال متوسط در جریان نفت می‌تواند به قیمت‌های بالای نفت بینجامد و به آشوب در اقتصاد جهانی منجر شود. گرینسپین نگران بود که صدام بتواند کنترل تنگه هرمز را به دست گیرد و حمل‌ونقل نفت از طریق آن را محدود کند؛ همین نگرانی باعث شده بود که او حذف صدام را بسیار مهم‌تر از حذف بن لادن بداند. پیش‌بینی او از اهمیت بسته شدن تنگه هرمز و اثر آن بر اقتصاد جهان چندی پیش محقق شد با این تفاوت که این بار نه صدام بلکه کشور ایران بود که توانست با بستن این آبراه حیاتی بر معادلات ژئوپلیتیکی اثر معناداری داشته باشد.

آلن گرینسپین که اندکی بیش از یک قرن زیست، سرانجام در ژوئن ۲۰۲۶ درگذشت. فدرال رزرو از گرینسپین چنین یاد کرد: «تحت رهبری او، فدرال رزرو به دورانی پایدار از ثبات قیمت‌ها دست یافت که از رشد اقتصادی حمایت کرد و به تثبیت اعتماد عمومی به این نهاد کمک کرد.» ■

آلن گرینسپین اقتصاددان آمریکایی از سال ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۶ به عنوان سیزدهمین رئیس فدرال رزرو، یکی از طولانی‌ترین دوره‌های سکانداری این نهاد مهم پولی را به مدت حدود ۲۰ سال از آن خود کرد. از آلن گرینسپین به عنوان یکی از بزرگ‌ترین معماران اقتصاد آمریکا نیز یاد می‌شود که در دولت‌های مختلف اعم از جمهوری خواه و دموکرات به عنوان بالاترین مقام پولی خدمت کرد. او نخستین بار در اوت ۱۹۸۷ از سوی رونالد ریگان، رئیس‌جمهور وقت از حزب جمهوری خواه به فدرال رزرو معرفی شد و در دوره‌های متوالی چهارساله مجدداً منصوب شد تا اینکه در ژانویه ۲۰۰۶ بازنشسته شد. گرینسپین علاوه بر تصدی یک مقام پولی، گاهی از منظر سیاسی نیز نقد می‌شد. به عنوان مثال رهبران دموکرات کنگره او را به دلیل حمایت از خصوصی‌سازی تأمین اجتماعی و کاهش مالیات‌ها به سیاسی کردن مقامش متهم می‌کردند.

بسیاری از منتقدان گرینسپین استدلال می‌کنند که سیاست‌های "پول آسان" فدرال رزرو در دوران گرینسپین یکی از دلایل اصلی بحران وام‌های رهنی پرریسک بود که در نهایت به بحران مالی سال ۲۰۰۸ منجر شد؛ بحرانی که در عرض یک سال پس از خروج او از فدرال رزرو رخ داد و تا حدودی به اعتبار او لطمه زد. البته درمورد علل و منشأ بروز بحران مالی ۲۰۰۸ نوشتارها و تحلیل‌های گوناگونی ارائه شده است که نشان می‌دهد بانک مرکزی آمریکا به تنهایی منشأ این بحران نبوده است.

گرینسپین در توضیح علل وقوع بحران مالی، ضمن دفاع از برنامه پرداخت تسهیلات به افراد مستمند، انتشار اوراق بهادار به پشتوانه وام‌های دون اعتبار (Subprime) را مشکل اصلی ایجاد بحران می‌دانست و نه خود آن وام‌ها. این اظهارات می‌تواند ناشی از انگیزه‌های سیاسی باشد، چراکه اعطای اعتبار آسان به افشار کم‌درآمد و صاحب خانه شدن آنها می‌تواند موجب چسبندگی آنها به نظام سیاسی کشور شود. در نهایت گرینسپین اندکی موضع خود را درمورد خودتنظیمی بازار در سیستم بانکی تعدیل کرد؛ او همچنان خود را مقصر بحران مالی نمی‌دانست، اما معتقد بود این ذهنیت که بانک‌ها همواره به مصلحت سهامداران خود عمل می‌کنند و در برابر تلاطم‌های بازارها خود ایمن هستند، نادرست بوده است.

بررسی تاریخی علل شکل‌گیری بحران مالی ۲۰۰۸ نشان می‌دهد سیاست‌های دولت‌های مختلف آمریکا درمورد تسهیلات مسکن برای افشار کم‌درآمد نقطه آغاز بحران مالی بود که طی چند دهه تشدید شد. نهضت ملی مسکن در ایران و تسهیلات تکلیفی بانک‌ها درخصوص

از نگاه شما



پریسا زرینی - نایبند طبس خراسان جنوبی



غزل بشیرزاده - مسجد شیخ لطف الله اصفهان



سعید ابراهیمی - دره شیرز لرستان



نفیسه عطایی - میدان نقش جهان اصفهان

شعب بانک خاورمیانه



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

ساختمان ادارات مرکزی

ساختمان شماره ۱

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)
کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷

ساختمان شماره ۲

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان ششم، شماره ۲۶
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)
کدپستی: ۱۵۱۴۶۴۴۱۱۴

آشنا (مرکز ارتباط مشتریان)
۴۲۵۵۷ (۰۲۱) - داخلی ۱
رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی)
۴۲۵۵۷ (۰۲۱) - داخلی ۴

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 ۱
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 ۲ و ۳
تلفن: ۴۱۲۶۱۰۰۰ (۰۲۱)
exmeb.com

شرکت واسپاری آفتاب خاورمیانه

تهران، بلوار میرداماد، بین شمس تبریزی و مصدق، شماره ۲۰۷، طبقه ۳، واحد ۹
تلفن: ۵۲۱۶۲۶۰۶ (۰۲۱)
middleeastleasing.ir

شرکت داده پردازان سیمای آفتاب

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، کوچه ششم، شماره ۲۶، طبقه ۱



چک الکترونیک

چک الکترونیک امکان دریافت دسته چک و صدور چک را بدون نیاز به برگه فیزیکی و به صورت دیجیتال فراهم می کند. این نوع چک علاوه بر سهولت صدور و انتقال، نگرانی های مربوط به نگهداری، جابه جایی، مفقودی یا آسیب دیدگی برگه چک را نیز برطرف می سازد. همچنین مغایرت میان اطلاعات برگه چک و اطلاعات ثبت شده در سامانه نیز از میان می رود.

مشتریان بانک خاورمیانه باید برای استفاده از این خدمت، برنامه "هامون" را نصب کرده و امضای دیجیتال خود را فعال کنند. سپس می توانند درخواست صدور دسته چک الکترونیک را از طریق موبایل بانک خاورمیانه ثبت کنند.

پس از بررسی و تایید درخواست توسط شعبه، دسته چک الکترونیک در دسترس مشتریان قرار می گیرد.

برای صدور چک، باید دسته چک و شماره سریال چک را در موبایل بانک انتخاب کرده و مبلغ، تاریخ سررسید و سایر اطلاعات چک را ثبت کنید. سپس مشخصات گیرنده را وارد کرده و چک را با امضای دیجیتال در برنامه هامون امضا کنید. در پایان، با ثبت نهایی در موبایل بانک، فرآیند صدور چک تکمیل می شود.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir